

南華大學企業管理學系管理科學碩士班碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER BUSINESS ADMINISTRATION

MASTER PROGRAM IN MANAGEMENT SCIENCES

DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION

NANHUA UNIVERSITY

轉換型領導、人格特質與工作績效之研究－情緒智力的中介效果

THE RESEARCH OF RELATION AMONG TRANSFORMATIONAL  
LEADERSHIP, PERSONALITY TRAITS AND JOB PERFORMANCE - THE  
MEDIATING EFFECTS OF EMOTIONAL INTELLIGENCE

指導教授：紀信光 博士

ADVISOR : HSIN-KUANG CHI Ph.D.

研究生：賴建維

GRADUATE STUDENT : LAI-CHIEN WEI

中 華 民 國 1 0 4 年 6 月

# 南 華 大 學

企業管理學系管理科學碩士班

## 碩 士 學 位 論 文

轉換型領導、人格特質與工作績效之相關研究  
-情緒智力的中介效果

研究生：賴建維

經考試合格特此證明

口試委員：周正宏

紀信光

范惟翰

指導教授：紀信光

系主任：黃國忠

口試日期：中華民國 104 年 06 月 03 日

## 誌謝

當學校的畢業歌響起，意味著又要目送一批莘莘學子前往更高殿堂，也想起自己也要在今年隨著自己所教導的學生們畢業。時光流逝甚快，終於順利完成論文。

首先要感謝的是我的恩師—紀信光教授，恩師總是不厭其煩細心的指導我，成為我完成這篇論文最大的助力，對於學生的急躁以及緊張，更是不時提供寶貴的建議，讓我得以順利完成論文。

再者，感謝我的口試委員—惟翔老師和世宏老師，適時給予我論文撰寫的經驗及建議，使我的論文能更加完善縝密。另外，也要感謝研究所同學們的加油與鼓勵，更要感謝班代泓源大哥把班級事務處理妥善，讓我們可以專心完成論文。也感謝玉山國中全體同仁們的全力的協助與支持填寫問卷以及發放問卷。感謝俞閔為我解決電腦排版的問題。

最後，我要感謝我的家人，謝謝我最親愛的老婆在旁督促以及鼓勵著我，成為我撰寫論文的動力。更要感謝父母的關心，讓在這過程中，雖然煩躁，卻還是可以感到溫暖。

此時，論文終於完成了，建維再次感謝所有幫助過我、支持我得大家，在此獻上最大的謝意。

賴建維 謹誌

南華大學企業管理學系管理科學碩士班

中華民國104年6月

# 南華大學企業管理學系管理科學碩士班

## 103學年度第2學期碩士論文摘要

論文題目：轉換型領導、人格特質與工作績效之研究－情緒智力的中介效果

研究生：賴建維

指導教授：紀信光 博士

### 論文摘要內容：

學校領導者為了遵從教育部規定，要求基層教師在有限期間完成所指派之任務。卻往往忽略教育本質在於學校教育、家庭教育以及學生個人三個層面互助合作、溝通，反而突顯出教師背負更多的責任與角色功能，更忽略教師在情緒智力或人格特質上會因個別差異，而有所不同。

在教學現場的基層教師，在校長的領導風格下，會影響學校的環境氛圍以及教師的情緒變化，更直接對教師工作績效有深深地影響。本研究旨在瞭解嘉義地區國民中學校長轉換型領導、教師情緒智力、教師人格特質與工作績效的關係與影響，並驗證教師情緒智力對校長轉換型領導與工作績效的中介效果。本研究以嘉義地區國民中學教師為研究對象，以便利抽樣方法，共發出300份問卷，實際回收份數251份，扣除無效問卷19份，有效問卷共計232份，回收率為77%。

研究結果顯示：(1)轉換型領導對工作績效有顯著的正向影響。(2)轉換型領導對情緒智力有顯著的正向影響。(3)情緒智力對工作績效有顯著的正向影響。(4)人格特質對工作績效有顯著的正向影響。(5)情緒智力對轉換型領導與工作績效之間具有中介效果。

關鍵詞：轉換型領導、情緒智力、人格特質、工作績效

Title of Thesis : The Research of Relation among Transformational Leadership,  
Personality traits and Job Performance - The Mediating  
Effects of Emotional Intelligence

Department : Master Program in Management Sciences, Department of  
Business Administration, Nanhua University

Graduate Date : June 2015

Degree Conferred : M.B.A

Name of Student : Chien-Wei Lai

Advisor : Hsin-Kuang Chi Ph.D.

## **Abstract**

To fulfill regulations stipulated by the Ministry of Education, school principals must ensure that teachers accomplish assigned tasks within the specified deadline. However, school principals typically overlook the fact that education requires mutual cooperation and communication in the following three dimensions of school education, family education, and student individuality. Instead, teachers are burdened with more responsibilities and functions in their role; furthermore, individual differences among teachers in terms of emotional intelligence or personality traits are also overlooked. The leadership style employed by principals affects the environment and atmosphere of schools and the emotional changes of teachers who work there; in addition, it has a profound and direct effect on the work performance of teachers. This study investigated the relationship between the transitional leadership style of principals and the emotional intelligence, personality traits, and work performance of secondary school teachers in Chiayi, Taiwan. The study findings verify the mediating effect of the emotional intelligence of teachers on the relationship between the transitional leadership style of principals and the work performance of the teachers. The research participants were secondary school teachers from Chiayi. A total of 300 questionnaires

were distributed using a convenience sampling method, among which 251 questionnaires were returned. After 19 invalid questionnaires were excluded, 232 valid questionnaires were retrieved, yielding a return rate of 77%. The obtained data were analyzed using SPSS.

The results of the present study indicate the following: (a)transitional leadership affects work performance significantly and positively; (b) transitional leadership affects emotional intelligence significantly and positively; (c) emotional intelligence affects work performance significantly and positively; (d) personality traits affect work performance significantly and positively; (e) emotional intelligence mediates the relationship between transitional leadership and work performance.

**Keywords : Transformational Leadership, Personality Traits, Job Performance, Emotional Intelligence**

# 目錄

中文摘要.....	i
英文摘要.....	ii
目錄.....	iv
表目錄.....	viii
圖目錄.....	xi
第一章 緒論.....	1
1.1 研究背景與動機.....	1
1.2 研究目的.....	2
1.3 研究流程.....	3
1.4 研究限制.....	4
第二章 文獻探討.....	5
2.1 領導風格的理論與相關研究.....	5
2.1.1 領導的定義.....	5
2.1.2 領導的理論.....	8
2.1.3 轉換型領導定義.....	15
2.1.4 轉換型領導理論.....	18
2.1.5 小結.....	20
2.2 情緒智力的理論與相關研究.....	21
2.2.1 情緒智力的定義.....	21
2.2.2 情緒智力的理論.....	25
2.2.3 教師情緒智力的相關研究.....	27
2.3 工作績效的理論與相關研究.....	29
2.3.1 工作績效的定義.....	29

2.3.2	工作績效的理論.....	32
2.3.3	教師工作績效定義.....	35
2.4	人格特質理論與相關研究.....	38
2.4.1	人格特質的定義.....	39
2.4.2	人格特質的理論.....	42
2.4.3	教師人格特質相關研究.....	45
2.4.4	小結.....	47
2.5	各構面之關聯性研究.....	48
2.5.1	轉換型領導與工作績效之相關研究.....	48
2.5.2	轉換型領導與情緒智力之相關研究.....	48
2.5.3	情緒智力與工作績效之相關研究.....	49
2.5.4	人格特質與工作績效之相關研究.....	49
第三章	研究方法.....	50
3.1	研究架構.....	50
3.2	研究主題變項.....	51
3.2.1	個人背景變項.....	51
3.3	研究假設.....	52
3.4	問卷設計與研究變項之操作型定義.....	52
3.4.1	轉換型領導之操作型定義.....	53
3.4.2	情緒智力之操作型定義.....	56
3.4.3	工作績效之操作型定義.....	57
3.4.4	人格特質之操作型定義.....	58
3.5	研究設計.....	61
3.5.1	研究對象.....	61

3.5.2	前測分析.....	61
3.5.3	抽樣樣本與正式問卷.....	63
3.6	資料分析方法.....	63
第四章	實證結果與分析.....	65
4.1	因素分析.....	65
4.1.1	轉換型領導因素分析.....	66
4.1.2	情緒智力因素分析.....	68
4.1.3	工作績效因素分析.....	69
4.1.4	人格特質因素分析.....	70
4.1.5	因素分析後研究新構面.....	72
4.2	信度分析.....	72
4.3	效度分析.....	73
4.4	樣本結構與各變項之描述性分析.....	74
4.4.1	樣本結構分析.....	74
4.4.2	各研究變項之描述性分析.....	76
4.5	差異分析.....	83
4.5.1	獨立樣本 T 檢定.....	83
4.5.2	單因子變異數分析.....	89
4.6	相關分析.....	102
4.6.1	轉換型領導對工作績效.....	102
4.6.2	轉換型領導對情緒智力.....	102
4.6.3	情緒智力對工作績效.....	103
4.6.4	人格特質對工作績效.....	104
4.7	迴歸分析.....	104

4.7.1 中介分析.....	105
4.8 干擾分析(層級迴歸分析).....	107
4.9 研究假設之驗證.....	108
第五章 結論與建議.....	109
5.1 結論.....	109
5.1.1 不同背景變項於各研究變項之差異 .....	109
5.1.2 變項間的影響關係.....	110
5.2 建議.....	111
5.2.1 對學校行政主管的建議 .....	112
5.2.2 對未來研究者的建議 .....	112
參考文獻.....	113
一、中文部分.....	113
二、英文部分.....	123
附錄一 正式問卷.....	130

## 表目錄

表 2.1 國內外學者領導的定義彙整表.....	6
表 2.2 領導理論發展表.....	9
表 2.3 國內外學者新型領導理論彙整表.....	13
表 2.4 國內外學者轉換型領導定義彙整表.....	15
表 2.5 國內外學者轉換型領導理論彙整表.....	18
表 2.6 國內外學者情緒智力的定義彙整表.....	22
表 2.7 情緒智力理論彙整表.....	25
表 2.8 教師情緒智力之相關研究彙整表.....	28
表 2.9 國內外學者工作績效的定義彙整表.....	30
表 2.10 工作績效相關理論彙整表.....	32
表 2.11 國內外學者人格特質的定義彙整表.....	39
表 2.12 國中教師人格特質相關研究彙整表.....	45
表 3.1 轉換型領導操作型定義與題項.....	53
表 3.2 情緒智力操作型定義與題項.....	57
表 3.3 工作績效操作型定義與題項.....	58
表 3.4 人格特質操作型定義與題項.....	59
表 3.5 各構面之 Cronbach' s $\alpha$ 值.....	62
表 4.1 轉換型領導因素分析彙整表.....	66
表 4.2 情緒智力因素分析彙整表.....	68
表 4.3 工作績效因素分析彙整表.....	69
表 4.4 人格特質因素分析彙整表.....	70
表 4.5 各構面之 Cronbach's $\alpha$ 值.....	73
表 4.6 有效樣本基本資料表.....	75

表 4.7 描述性分析－轉換型領導.....	77
表 4.8 描述性分析－情緒智力.....	79
表 4.9 描述性分析－工作績效.....	80
表 4.10 描述性分析－人格特質.....	81
表 4.11 不同性別與轉換型領導之差異分析表.....	83
表 4.12 不同性別與工作績效之差異分析表.....	83
表 4.13 不同性別與情緒智力之差異分析表.....	84
表 4.14 不同性別與人格特質之差異分析表.....	84
表 4.15 不同婚姻狀況與轉換型領導之差異分析表.....	85
表 4.16 不同婚姻狀況與工作績效之差異分析表.....	86
表 4.17 不同婚姻狀況與情緒智力之差異分析表.....	86
表 4.18 不同婚姻狀況與人格特質之差異分析表.....	87
表 4.19 獨立樣本 T 檢定彙整表.....	88
表 4.20 不同年齡與轉換型領導之差異性分析.....	89
表 4.21 不同年齡與工作績效之差異性分析.....	89
表 4.22 不同年齡與情緒智力之差異性分析.....	90
表 4.23 不同年齡與人格特質之差異性分析.....	91
表 4.24 不同年齡與轉換型領導之差異性分析.....	91
表 4.25 不同年齡與工作績效之差異性分析.....	92
表 4.26 不同年齡與情緒智力之差異性分析.....	92
表 4.27 不同年齡與人格特質之差異性分析.....	93
表 4.28 擔任不同職務與轉換型領導之差異性分析.....	93
表 4.29 擔任不同職務與工作績效之差異性分析.....	94
表 4.30 擔任不同職務與情緒智力之差異性分析.....	94

表 4.31 擔任不同職務與人格特質之差異性分析.....	95
表 4.32 不同教育程度與轉換型領導之差異性分析.....	95
表 4.33 不同教育程度與工作績效之差異性分析.....	96
表 4.34 不同教育程度與情緒智力之差異性分析.....	96
表 4.35 不同教育程度與人格特質之差異性分析.....	97
表 4.36 不同任教領域與轉換型領導之差異性分析.....	98
表 4.37 不同任教領域與工作績效之差異性分析.....	99
表 4.38 不同任教領域與情緒智力之差異性分析.....	100
表 4.39 不同任教領域與人格特質之差異性分析.....	101
表 4.40 轉換型領導對工作績效之 Pearson 相關係數表.....	102
表 4.41 轉換型領導對情緒智力之 Pearson 相關係數表.....	103
表 4.42 情緒智力對工作績效之 Pearson 相關係數表.....	103
表 4.43 人格特質對工作績效之 Pearson 相關係數表.....	104
表 4.44 迴歸分析統計表.....	105
表 4.45 轉換型領導與情緒智力對工作績效之迴歸分析.....	106
表 4.46 轉換型領導與人格特質對工作績效之迴歸分析.....	107
表 4.47 本研究之假設及驗證結果彙整表.....	108

## 圖目錄

圖 1.1 研究流程圖.....	3
圖 3.1 研究架構圖.....	51
圖 4.1 因素分析後研究新構面.....	72



# 第一章 緒論

本研究主要探討嘉義地區國民中學教師轉換型領導、情緒智力、人格特質與工作績效之相關研究，本章主要內容包括：第一節為研究背景與動機；第二節為研究目的；第三節為研究流程；第四節為研究限制。

## 1.1 研究背景與動機

根據教育部所頒布之教師法第17條之內容規定教師工作內容，其包含遵守聘約規定，維護校譽、積極維護學生受教之權益、依有關法令及學校安排之課程，實施適性教學活動、輔導或管教學生，導引其適性發展，並培養其健全人格、從事與教學有關之研究、進修、嚴守職分，本於良知，發揚師道及專業精神、依有關法令參與學校學術、行政工作及社會教育活動、非依法律規定不得洩漏學生個人或其家庭資料、擔任導師等工作項目以及近年內所推動的教師專業發展評鑑來明確規範教師應該做到的工作內容。而學校領導者，即所謂校長為了遵從教育部規定，要求基層教師在有限期間完成所指派之任務。卻往往忽略教育本質在於學校教育、家庭教育以及學生個人三個層面互助合作、溝通，反而突顯出教師背負更多的責任與角色功能，更忽略教師在情緒智力或人格特質上會因個別差異，而有所不同。

吳清基在民國79年就已指出，隨著教育的自由化、民主化，「校長」的角色功能也必須由傳統的行政人員形象蛻變為具有獨當一面、策劃經營能力的「學校經理人」。而在教學現場的基層教師則負責推動行政命令，校長也就成為學校的領導者。在校長的領導風格下，會影響學校的環境氛圍以及教師的情緒變化，更直接對教師工作績效有深深地影響。

近來轉換型領導已成為研究領導熱門的主題，面對社會變遷、教改以及社會觀感等，其內涵主張可以提供另一層面思考的方向。因此本研究探討校長轉換型領導對教師工作績效是否有顯著影響。

李鴻文、吳佩璇(民99)研究指出轉換型領導係指是人與人之間之影響過程，且為組織形成動員力量的一個主要過程，可藉由個人魅力及願景建立之後，激發所屬更高層次之需求及期望，喚起組織成員之自覺，使組織的成員努力為一個目標而共同努力。所以當校長屬於轉換型領導風格時，主動去關懷教師在個別情緒或工作能力的不同的需求，會使得教師願意與校長共同努力達成所預設的目標，更會影響工作績效。因此把情緒智力做為中介變項，進而探討校長轉換型領導風格是否因教師情緒智力影響工作績效。

方靖雯(民101)研究指出人格特質是指個體內在所表現出來的特質，通常這些特質會有持久性，用來辨別自己和他人的一種獨特性質。

換言之，教師會因個人的人格特質不同，所得到的工作績效也不一樣。因此本研究把人格特質做為干擾變項，進而探討轉換型領導會因教師人格特質對教師工作績效是否有顯著影響。

## 1.2 研究目的

根據前述研究背景與動機，本研究目的在探討嘉義地區國民中學教師轉換型領導、情緒智力、人格特質與工作績效的相關研究，本研究目的如下：

1. 探討轉換型領導對工作績效之影響。
2. 探討轉換型領導對情緒智力之影響。
3. 探討情緒智力對工作績效之影響。

4. 探討人格特質對工作績效之影響。
5. 驗證情緒智力對轉換型領導與工作績效之間的中介效果。
6. 驗證人格特質對轉換型領導與工作績效之間的干擾效果。

### 1.3 研究流程

依據研究動機與目的，進行文獻分析與探討，建立本研究之架構以及研究假設，以問卷調查方式進行統計資料分析，再依照數值結果驗證研究假設，並針對研究結果提出建議。本研究之流程如圖1.1所示：

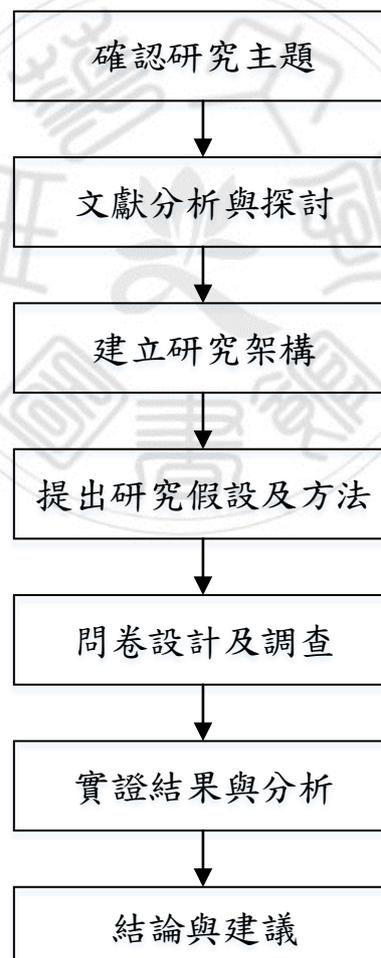


圖 1.1 研究流程圖

資料來源：本研究整理

## 1.4 研究限制

- 一、轉換型領導與工作績效間所涵蓋範圍甚廣，除了本研究所探討的情緒智力、人格特質外，可能還涉及其他的相關變項因素，因此在推論上須更加謹慎。
- 二、本研究採用問卷調查法進行研究，問卷部分題目涉及校長領導風格或教師個人主觀想法等較敏感問題，填答時可能有所顧忌，所以在解釋及推論上有所限制。
- 三、本研究探討對象僅以嘉義地區國民中學教師為限，在推論上無法及於其他縣市國中教師。



## 第二章 文獻探討

本章將以轉換型領導、情緒智力、工作績效與人格特質四個構面之相關理論文獻整理，共分為五節，第一節探討轉換型領導及其相關理論；第二節探討情緒智力及其相關理論；第三節探討工作績效及其相關理論；第四節探討人格特質及其相關理論；第五節探討各構面之關聯性研究。

### 2.1 領導風格的理論與相關研究

為了對本研究相關之校長轉換型領導定義及理論有更清楚的瞭解，本節分從領導的定義、領導理論的發展、校長轉換型領導的定義以及轉換型領導的理論等相關探究著手，以做為校長轉換型領導之文獻基礎。

#### 2.1.1 領導的定義

Robbins and Coulter (2005)認為，領導是影響團體邁向想要達成目標的過程。因此領導者與跟隨者之間存在著一種關係，此種關係則反應出兩者間追求共同目標的方式，包含領導者創造願景、設計組織價值觀與文化的結構，並激勵跟隨者專注於願景，並創造組織效能。

由此可得知領導的一般性定義為領導者擁有某種權力來源，在某種特定情況下，進而影響個人或者團體朝向既定目標共同努力的人際互動關係過程。換言之，領導是由三個主要因素影響包括領導者、被領導者和情境因素(陳光毅、陳佳慧、黃蕙宸，民96)。由於學者對「領導」概念定義甚多，茲將中外學者定義整理如表2.1。

表2.1 國內外學者領導的定義彙整表

研究者	年代	領導的定義
Fiedler	1967	領導係指領導者引導和控制他人導向目標的行為。
Bennis & Nanus	1985	領導是權力的一種形式，代表一個人將其意圖轉為實際的能力。
Bass & Avolio	1990	領導為導引順從的藝術，是影響力的發揮、權力的運用，也是一種倡導行為。
Yukl	1994	領導是一種主管影響部屬活動的歷程，它包括團體或組織目標的選擇，完成既定目標的工作活動組織、激勵部屬達成目標的動機、維持團隊與合作的關係及爭取外部團體與組織的支持與合作。
Robbins	1998	領導是一種影響團體達到目標的能力，此種能力可能源自領導者的職位，也有可能自然產生。
Hoy & Miskel	2001	指出領導是一種社會歷程，在此歷程中，組織的成員影響著內外事件的運作、目標選擇、工作組織、個人的激勵與能力的導向。
Robbins & Coulter	2005	領導為影響群體邁向欲達成目標的過程，故可謂發揮領導力，藉以驅動個體願意努力，以達成組織目標之活動。
張潤書	民 79	領導乃是組織中影響系統在交互行為下所產生的影響力表現。
許士軍	民 79	認為領導是一種行為，為影響成員達成特定目標的過程。
謝文全	民 82	在團體情境，藉著影響力來引導成員的努力方向，使其同心協力齊赴共同目標的歷程。

表2.1 國內外學者領導的定義彙整表(續)

研究者	年代	領導的定義
黃昆輝	民 82	領導乃是領導者指引組織方向目標，發揮其影響力，以糾合成員意志，利用團體智慧，及激發並導引成員向心力，從而達成組織目標之行為。
廖春文	民 83	領導是一種技術，也是一種藝術，其乃領導者與部屬在組織情境中所發生的互動歷程。
楊銘賢	民 84	認為領導是影響他人的一種藝術或程序，使他人願意、熱切的為組織目標努力。
陳重臣、郭茂宏	民 89	領導是運用其影響力，使一群人致力於完成組織目標的活動或過程。
謝文豪	民 91	領導是領導者引導組織成員實施變革計畫，朝向變革目標努力的過程。領導者常經由建立變革願景、發展成員參與變革的意願與能力、調整組織的結構安排、營造有利的組織文化、提供資源及有效管理組織內部歷程，以提升組織的內部整體變革能力，使組織能以系統的方式達成目標。
康真娥	民 92	領導是運用領導力激勵組織成員、整合團隊士氣以達成確定目標的互動歷程。
吳清山	民 93	領導乃是團體中的份子，在一定的情境下，試圖影響他人的行為，以達成特定目標的歷程。
陳光毅、陳佳慧、黃蕙宸	民 96	領導由三個主要因素影響包括領導者、被領導者和情境因素。

表2.1 國內外學者領導的定義彙整表(續)

研究者	年代	領導的定義
方慈霞	民 100	領導指的是在團體情境中與部屬間的互動關係，領導者如何對他人運用其影響力，引導成員努力方向，激發成員工作動機，並且鼓舞、激勵與主導他們的行動以協助組織達成目標的過程。
洪司航	民 101	領導是在某依特定情況下，引導組織成員共同努力，以達組織目標之過程。
陳曉萍	民 102	一種與部屬之間的互動關係，並藉由領導者的權力和說服力，去激勵員工，影響他人行為，以達到群體或組織目標。

資料來源：本研究整理

綜合上列所述，各學者對領導所闡述的觀點及看法，本研究將領導定義為：領導者運用本身特質及行為的影響力，透過溝通與協調等方式，試圖引導和激勵他人以達成組織共同目標的一種歷程。

### 2.1.2 領導的理論

Northouse (2010)認為領導是指領導者運用影響力引導團體中的成員達成共同目標的歷程。而Dubrin (2010)則認為領導是鼓舞信心，並激發他人達成組織目標的歷程。由於領導理論的相關研究甚多，因此Bryman (1992)將領導理論區分為特質理論、行為理論、權變理論、新型領導理論，如表2.2。

表 2.2 領導理論發展表

時期	領導理論	領導理論內容
1940年以前	特質理論	研究重心在領導者的人格素質
1940年至1960年	行為理論	研究重心在領導者的行為
1960年至1980年	權變理論	研究重心在領導者必須依情境作適當的權變
1980年至今	新型領導理論	領導者的願景與轉型能力

資料來源：本研究整理

茲將領導理論敘述如下：

#### 1. 特質理論：

探討領導者具有本身的特質，展現出全然不同的特性，突顯異於常人的獨特人格。重視領導者與天俱來的領導特質以及領導者本身具備的才能，因此透過研究可以將這些人格特質逐項描述出來。秦夢群(民87)把國外學者對特質論的相關研究，整理出十個領導者的特質為：社會性、主動性、持久性、知道如何完成任務、自信心、對於情境的了解、合作性、受歡迎程度、適應性、語言能力。謝文全(民93)認為行政領導人之特質有：機智、堅忍、親和力、誠信、有壯志及主動等特質。Northouse (2010)認為領導者的主要特質有：智力、自信心、果決、正直與社會能力。

而特質論主要兩個層面探討分別為生理以及人格特質，但是眾多研究並沒有獲得一致的結論，甚至部分研究結果會互相抵觸，所以普遍認為領導特質論有下列的缺點：

(1) 偏重使用一種研究取向，無法瞭解領導多元面貌。

- (2) 忽視在領導情境中被領導者的想法及需求。
- (3) 忽視領導情境因素的存在。
- (4) 無法釐清領導者不同特質的相對重要性。
- (5) 無法辨別領導特質與效能的因果關係。

## 2. 行為理論：

強調領導者與領導者行為息息相關，探究領導者之行為，其基本假定是為達成組織目標，領導者會運用特殊領導類型，而組織的效能取決於領導者的實際行為。行為論強調領導者實際動態的行為表現，而非特質論重視靜態的特質分析。以下列出幾個較具代表性的理論：

### (1) 愛荷華大學學者Lewin et al. (1953)的三種基本領導風格理論

- (a) 獨裁式(authoritarian)領導者：決定組織中的大部份決策。
- (b) 民主式(democratic)領導者：指導及鼓勵組織成員參與決策。
- (c) 放任式(laissez- faire)領導者：允許組織成員有大部分的決策權。

### (2) 俄亥俄州立大學(Ohio State University)研究

由Halpin and Winer (1957)所發展出領導行為描述量表(Leader Behavior Description Questionnaire ; LBDQ)。根據研究結果，將領導行為區分成「倡導」和「關懷」兩個基本層面。「倡導」(innitiating structure)指領導者界定本身與成員間之權責關係、設立明確的組織結構、建立意見溝通管道及訂定工作程序等行為而言，以期達成組織目標。「關懷」(consideration)指領導者設法與成員建立良好的人際關係，以便彼此能互相信任與尊重，並能了解成員的問題與需要，其目的在協助成員滿足其需要。區分成四種不同類別：

- (a) 高倡導高關懷：領導者重視工作的達成，也關心部屬需求的滿足，在彼此相互尊重及信任的氣氛下，兼重組織目標與個人需求的行為

導向。

(b) 高倡導低關懷：領導者強調組織任務的達成及目標的獲得，較不關心部屬的需要。

(c) 低倡導高關懷：領導者關心部屬的需求滿足，但是不重視組織目標的達成。

(d) 低倡導低關懷：領導者既不重視組織目標的達成，也不關心部屬的需求滿足。

### (3) 密西根大學(Michigan University)研究

(a) 員工導向(employee-oriented)：注重人際關係，會試圖瞭解部屬之需求。

(b) 生產導向(production-oriented)：強調工作的技術面與作業面，主要關心組織任務的達成。

由於行為理論忽略了情境的因素以及不同測量工具的準確性等因素，其研究結果對於領導者行為之描述有失客觀性，因此後續研究者逐步加入情境因素作為考量，領導理論的發展就邁進權變理論時期(林龍和，民94)。

### 3. 權變理論：

認為沒有任何一種領導方式可以完整適用不同情境中，只有因時制宜，選擇最適合的領導方式加以運用，以達到最有效益的組織目標。因此，在領導達成目標過程中，「領導者的特質、風格、價值觀」、「被領導的素質」、「不同的情境」等三項因素，將影響領導績效的呈現。其代表性理論敘述如下：

#### (1) Fiedler權變理論：

將領導者特質與情境的有利度加以綜合，發展出領導效能的權變理

論，並認為領導效能取決於領導者個人之領導風格，與情境之契合度，主要受到三個情境變數所影響：領導者與部屬的關係、工作結構、領導者的職權。因此主張將領導風格分成：

(a) 工作導向(task oriented)：要發揮高度領導效能，當情境屬於最有利或最不利狀況時，宜採用工作取向的領導方式。

(b) 關係導向(relation oriented)：若情境屬於中間地帶，則以採用關係導向的領導方式為最佳。

## (2) House路徑—目標理論

認為領導者應幫助部屬達成其目標且獲得滿足，並提供必要的支援及指導以確保部屬目標可與組織目標相配合。提出四種領導風格：(a)指導型領導；(b)支援型領導；(c)參與型領導；(d)成就導向型領導。在不同的領導風格會因為部屬權變因素及環境權變因素這兩類情境因素而有不同的效果，因此領導者應依據環境因素或部屬特性，適度調整其領導行為，能夠確認路徑以幫助其部屬達到工作目標，以達到最佳領導效能。

## (3) Reddin三面領導理論

認為領導者行為層面並不只侷限在「任務」和「關係」這兩種層面，而必須加上「效能」(effectiveness)層面才算完整，因此其理論又被稱為三面理論。Reddin認為任務導向是指領導者為達成目標，對於員工指揮的程度；關係導向是指改進與員工關係的程度；而效能是根據所訂的目標，經由領導行為過程後產生的效果，三種層面是連續的而非個別獨立的。因而將領導方式分成四種：(a)分離型(低任務低關係)；(b)關係型(低任務高關係)；(c)盡職型(高任務低關係)；(d)統合型(高任務高關係)。情境因素分成五種：(a)組織的心理氣候；(b)工作所用的技術；(c)與上司

的關係；(d)與同事的關係；(e)與部屬的關係。其認為不同的情境需要不同的領導方式，而效能須視情境而定。

綜合上述，主要在於建立領導效能，以領導方式及情境因素的交互作用來加以運作。(羅虞村，民75)；但情境模式尚未發展完整，研究有所不足，且缺乏普遍的實證支持；又Vroom and Yetton指出權變模式之運作有其複雜性，成為使用時最大的限制 (Yukl, 1994)。因此新型領導理論應運而生，更適合人性關懷。

#### 4. 新型領導理論：

新型領導以研究領導者的願景與轉型能力為主題，所探討的領導是相當符合一般人的觀點，包含「願景領導」、「魅力型領導」、「交易型領導」、「轉換型領導」等。以下彙整表2.3。

表 2.3 國內外學者新型領導理論彙整表

研究者	年代	新型領導理論
Bass	1985	轉換型領導：認為轉型領導者具有魅力影響、激發動機、知識啟發、個別關懷等四種內涵。
Bass	1985	交易領導又稱互易領導。認為交易領導是由領導人-成員交易理論與途徑-目標理論統整而來，具有後效酬賞與例外管理兩個重要的內涵。
Conger & Kanungo	1988	魅力領導：說明魅力領導是領導者以其魅力和理想化的影響，規劃遠景，激勵啟迪、關懷尊重部屬，共同達到組織效能兼具有魅力與遠景的一種「新型領導」。因此，「魅力領導」亦有學者稱其為「革新型領導」。

表 2.3 國內外學者新型領導理論彙整表(續)

研究者	年代	新型領導理論
Sergiovanni	1992	道德領導：提出領導者應將領導提升至道德層次，做法包括：培養道德人格並以身作則；建構組織的倫理環境；落實正義、關懷、批判倫理。道德領導乃出自於領導者自身的正義感、義務感，能對組織成員產生身教的影响，並自動自發完成組織所賦予的目標。
Greenleaf	1998	僕人領導：指出領導者如僕人，具有樂於服務別人、用愛關懷部屬、扮演溝通和服務的平台等特質。
Collins	2001	第五級領導：認為第五級領導者具有謙虛的個性及專業的堅持力等特質。
Robert & Angelo	2008	分享型領導必須超越正式角色或頭銜，共同分享領導的責任，此種領導型態適用的情境為「團隊的工作方式」、「複雜計畫」或「需要專業知識」的工作。
Robert & Angelo	2008	服務型領導此種領導者專注於增加對他人之服務，而非僅專注於自身。
鄭伯璜	民 89	家長式領導：家長式領導是依附在部屬的追隨上所形成的一種領導。
李明席	民 98	交易型領導認為領導是一種互相交換過程，領導者運用有、無形的條件和部屬交換而取得了領導。
秦夢群	民 99	分散式領導：領導者與組織成員，依其專業與能力共同承擔任務之領導模式。

資料來源：本研究整理

綜合上述，有關領導理論的發展，從特質理論、行為理論、權變理論到新型領導理論，皆有其特色。而新型領導理論中，轉換型領導是較新的領導理論，Silins (1994)認為學校領導者透過轉換型領導的運用可使教育改革與學校革新更加成功。

### 2.1.3 轉換型領導定義

轉換型領導理論(Transformational Leadership Theory)大約於1980年代提出，是在行政界興起的重要領導理念，並造成巨大迴響與認同。研究者共同論點有發展遠景、強調革新、重視人性關懷、鼓勵員工提升工作動機，以達成共同目標等(黃柏勳，民93)。此類型領導者異於交易型領導者依賴各種管理方式與手法，也不像魅力型領導者經常提出各種口號的願景目標與理想，其是經由與組織成員共同分享理念，互相建立信任感以及價值觀念，以凝聚組織團隊士氣。

由於轉換型領導，國內外學者對其定義甚多，茲將其敘述如下表 2.4：

表 2.4 國內外學者轉換型領導定義彙整表

研究者	年代	轉換型領導定義
Burns	1978	認為轉換型領導是在組織變革的過程中，領導者提出更高的理想及價值，喚起組織成員的自覺。
Bass	1985	認為轉換型領導係領導者給部屬一種自信、自負和受人尊重的感覺，並清楚傳達組織的目標、願景，以提昇部屬的智能且給予個別化的關懷。在領導者的引導下，部屬將把自身利益轉化成追求組織的更高理想願景。

表 2.4 國內外學者轉換型領導定義彙整表(續)

研究者	年代	轉換型領導定義
Bennis & Nanus	1985	認為轉換型領導者善於運用權力、情境等有利因素，激發成員求新求變的潛能，使其具有創新與工作投入的意願和能力，使組織在面臨環境變遷時，能調整運作方式，並替組織發掘出潛在改變的機會，以適應環境的變遷。
Yukl	1989	認為轉換型領導為領導者影響組織成員，使其在態度與假設上產生重大改變、建立對組織使命或目標的承諾，給予成員自主力以完成目標的歷程。
Sergiovanni	1990	將轉換型領導視為「附加價值」的領導，強調領導者和組織成員相互提升與激勵的關係，並反映在同僚合作、工作表現績效及責任等行為上。
Joseph	2006	提出是領導科學認為轉換型領導和跟隨者有最佳關係且有相對承諾的目標。
Gumusluoglu & Ilsev	2009	轉換型領導對個人層面與組織層面的創造力有正向影響就是透過賦權在個人層次有創新能力更能提升工作績效。
秦夢群	民 87	認為轉換型領導者給予部屬適當的關懷，並運用各種方法鼓勵部屬提升目標與動機，藉以激發部屬的智性，使其擁有高層次的分析能力與遠見，達到自我實現的境界。
張慶勳	民 86	領導者擁有前瞻性的遠景及個人的魅力，運用各種激勵的策略，激勵部屬提昇工作動機及滿足感，使部屬更加努力工作的一種領導方式。

表 2.4 國內外學者轉換型領導定義彙整表(續)

研究者	年代	轉換型領導定義
蔡進雄	民 89	認為領導者與成員相互提昇道德及動機至較高層次的歷程，希望藉由增加組織成員的信心及提昇工作成果的價值，以引導成員作額外之努力，創造超越期望的表現。
余秋慧	民 97	領導者透過領導作用，來轉換組織成員舊有的價值觀念、人際關係、組織文化與行為模式，並幫助組織成員成長。
李泓成	民 98	本研究將轉換型領導者定義為：具有領袖魅力的領導者，能適時給予部屬個別關懷，啟發激勵其智能發展，並鼓勵部屬超越自我的利益重視組織的利益，使組織成員的行為有所改變，進而達成組織既定目標的領導方式。
蔡錦杉	民 100	領導者運用本身的特質與影響力，透過溝通、協調、激勵等過程，積極引導成員的支持與合作，並結合人力、物力、時間等資源，共同達成組織目標的一種歷程。
高毓晰	民 101	轉換型領導係藉由轉變部屬的價值觀、目標及抱負，使其超越自我，做到比預期更好的結果，是能夠發揮員工未知潛力的領導方式。
羅秋子	民 102	提供部屬一種自信和受人尊重的感覺、明確地傳達組織的目標與願景、提升部屬的職能、給於部屬個別化的關懷。

資料來源：本研究整理

綜合上述，轉換型領導者強化組織成員的信心及在組織中的自我定位，組織的成員願意盡心盡力地貢獻以完成組織的目標，這影響間接的促進了組織內部溝通與成員間的相互合作，證實轉換型領導中的理想化影響力與精神鼓舞對組織士氣具有高度與正面的預測能力(林冠宏，民89)。

#### 2.1.4 轉換型領導理論

Burns於1978年提出轉換型領導之概念後，其後陸續有學者針對轉換型領導提出相關的理論，茲介紹如下表2.5：

表 2.5 國內外學者轉換型領導理論彙整表

研究者	年代	轉換型領導理論
Burns	1978	領導者藉由激發、引導部屬甚至提高部屬需求。
Bass	1985	<p>提出轉換型領導者有下列幾項特點：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 理想化影響力：領導者擁有明確的理念，其必須證明致力於實現重要的目標，必須表明願意作出個人犧牲來實現目標。</li> <li>2. 才智激勵：領導者有解決舊問題的能力，更能提出創新的觀點和方式。促使其部屬發揮潛能，並同須指導和傳授部屬。</li> <li>3. 個別關懷：領導者和部屬互動密切，針對個別部屬的需求給予個別關懷並重視人性管理。</li> <li>4. 精神上鼓勵：領導者激發組織成員擁有強烈的工作動機，激勵他們達到共同的目標。</li> </ol>

表 2.5 國內外學者轉換型領導理論彙整表(續)

研究者	年代	轉換型領導理論
Bennis & Nannus	1985	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 建構共同願景</li> <li>2. 經溝通協調達到相同共識</li> <li>3. 自我要求精、進自我成長</li> <li>4. 調節組織成效，形成彼此互信、自尊的模式</li> </ol>
Bass & Avolio	1994	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 理想化影響：領導者展現親和力，以高目標願景激勵部屬，受部屬尊重，朝目標努力。</li> <li>2. 心靈鼓舞：授權予部屬激發創造力，使其擁有學習機會並兼顧其需求，以達成人性管理。</li> <li>3. 個別關懷：傾聽部屬聲音，並認同個別差異的重要性維持一貫的支持性。進而認真思考個別員工的不同需求，依需求給予學習個別關心。</li> <li>4. 智力啟發：領導者激發部屬創新並多嘗試新理念，由多方面瞭解部屬客觀解決任何問題並有效的啟發部屬潛能。</li> </ol>
Yukl	2002	<p>領導者會使員工信任及尊重他，因此是訴諸較高層次的意念與道德價值，對部屬的影響過程，是一種內化過程，以提升部屬的意識層次。</p>
黃良穗	民 96	魅力感化、精神激勵、智力啟發、個別關懷
林文平	民 97	魅力領導、共構願景、智能啟發、激勵動機、個別關懷
鄭伊珊	民 98	理想化的特質、精神上的鼓舞、理想化影響、激勵、個別關懷、才智啟發

表 2.5 國內外學者轉換型領導理論彙整表(續)

研究者	年代	轉換型領導理論
游麗鳳	民 100	魅力感化、精神激勵、智力啟發、個別關懷
王智杰	民 102	塑造願景、魅力影響、激發潛能、激勵鼓舞、體恤關懷

資料來源：本研究整理

綜合上述，組織團隊領導者必須擬定一個願景，為了達到目標成果，依據當時情境變化經過協調、溝通、整合、啟發、引導組織和部屬達到共同目標，由領導者帶著組織團隊成員往共同的預設目標前進，因此此領導者在團隊裡是重要帶領者也是協調者。

### 2.1.5 小結

探討分析國內外學者對轉換型領導的看法與定義，本研究將轉換型領導定義為領導者應具備某種影響力，藉以激勵組織成員內在動機及提昇組織成員價值觀念，促使組織成員發揮潛能，超越期望的目標，同時運用新思維或方法解決舊問題，滿足組織成員的需求，引導組織團隊成員共同合作及共享願景的一種領導行為表現。本研究參考Bass and Avolio (1994)提出轉換型領導理論的行為構面，將其概分為「理想化與激勵」、「智能啟發」及「個別化關懷」，以作為研究的依據。

## 2.2 情緒智力的理論與相關研究

### 2.2.1 情緒智力的定義

早期以社會智力(social intelligence)說明了相當接近情緒智力意涵的定義(Thronkike, 1920)，情緒智力的定義係指透過瞭解和管理，以產生對於跟人互動有關的行為能力(Wong & Law, 2002)。而情緒智力(emotional intelligence, EI)較早出現的學術文獻是在Payne於1985年的博士論文中所提出。其認為EI具備著智力的所有特徵，包括瞭解的能力、推理和洞察的能力、分辨事實、意義、真理和關係等的的能力、解決問題的能力等，在其理念裡這些與智力相關的能力，也存在於情緒的領域之中，並非完全的理性，而是帶有情緒的感性面(廖昶甯，民94)。

Salovey and Mayer於1990年提出情緒智力(EI)，界定情緒智力的概念，將情緒智力劃分為社會智力的研究範疇，同時提出情緒智力是指個體在情緒訊息的辨識、調整、處理與運用之心理能力，情緒智力重視個體認知情緒後，再運用自身和他人的情緒狀態，進而解決問題及調整行為。其與Gardner (1983)於多元智力理論中所提到的「個體智力」(personal intelligence)和「內心智力」(intrapersonal intelligence)相近，然而其偏重於自我情緒的辨識，未深入探討情感能力的各面向。以下茲將彙整國內外學者所提出情緒智力之定義，如表2.6。

表2.6 國內外學者情緒智力的定義彙整表

研究者	年代	情緒智力的定義
Salovey & Mayer	1990	將情緒智力視為瞭解自己及他人情緒、能使用語言文字表達情緒的概念、處理自己和他人的情緒，並能進一步運用情緒的訊息來做決定或解決問題。
Hatfield	1994	能瞭解、表達自身的情緒，並能辨識他人的情緒；能調節自身和他人的情緒；能駕馭自身的情緒藉以激發出適當的行為。
Shapiro	1997	情緒管理、道德發展、情緒思考、問題解決、社交技巧、自我激勵及情緒表達
Goleman	1998	情緒智力是一種能自我控制、熱誠且能自我激勵的能力，包含五種的能力：認識自己的情緒、管理情緒、激勵自己、認知他人的情緒以及處理人際關係的能力。
Weisinger	1998	認為情緒智力是指瞭解情緒並運用來有效處理各種情境、事件，而且認為情緒智力是可以培養、發展與增長的能力。
Bellack	1999	情緒智力分成個人能力與社會能力；個人能力包括自我覺察與自我激勵能力，社會能力包括對他人產生關心、喜歡與人相處、擅長人際溝通並和他人努力合作完成共同目標之能力。
Gregory	2004	情緒智力是一種能從不同觀點看事物與處於壓力下仍能充滿自信與自我控制情緒的能力。

表 2.6 國內外學者情緒智力的定義彙整表(續)

研究者	年代	情緒智力的定義
王春展	民88	認為情緒智力包括自我情緒智力及人際情緒智力兩種內涵。
蔡秀玲、楊智馨	民88	提出情緒智力是由刺激所引起，也是一種調適系統，包括生理反應、心理反應、認知反應及行為反應等四種內涵；並提出學習對情緒的認識與掌握是非常重要的。
王財印	民89	將情緒智力定義為個體對自己與他人的情緒察覺、瞭解、推理、判斷、表達、調節、激勵與反省等的智力能力，其有助於個體營造積極且幸福的情緒生活及人際關係。
林約宏	民90	情緒智力為一種瞭解和管理自己和他人情緒的能力。
郭乃菁	民91	情緒智力應歸類為情意方面的能力，包含各種情緒能力，對象為自我及他人，涵蓋情緒的認知與管理，較情緒本身所涵蓋的範圍更廣，並與積極正面的價值與解決問題的能力有相關性 ，高情緒智力者可運用各種情緒能力，與他人建立親密關係、激勵自我並成為妥善處理自己與他人情緒的成熟個體。
莫麗珍	民92	個體能夠察覺、表達以及調節自己與人際間的情緒，並利用情緒訊息做建設性思考與行動，進而適應周遭生活環境的能力。

表 2.6 國內外學者情緒智力的定義彙整表(續)

研究者	年代	情緒智力的定義
羅品欣	民 93	將情緒智力定義為個體能夠察覺、表達、管理、調節自己與人際間的情緒狀態，接收各式各樣的情緒訊息，反省思考採取適宜的方式與行動處理情緒，使人際關係保持圓融，更具適應環境的能力。
沈美秀	民 94	將情緒智力分成兩個層面，一是思考自我情緒的能力，另一是思考他人情緒的能力，其內容包括察覺、了解、推理、判斷、表達、調節、激勵與反省等不同方式，在面對不同情緒狀態時，能妥善且適時的因應，面對生活中的挑戰與挫折時，也能以創造性思考的模式來面對、解決問題，並以同理心接納他人的情緒反應，讓自己在人際關係中優遊自在。
楊慧美	民 96	認為情緒智力為自我能察覺自我及他人的情緒，調整自我及他人的情緒，進而影響人際關係及組織環境。
高毓晰	民 101	本研究將情緒智力定義為一種能夠檢視自我及他人情緒，經過內化之後表現出正向、積極行為或態度的能力，並且能夠經由後天培養獲得的能力。
王鈺雄	民 102	將情緒智力分為自我情緒評估、他人情緒評估、情緒運用以及情緒調節。

資料來源：本研究整理

綜合上述，情緒智力是個體對本身與他人情緒的察覺，進而瞭解、推理、判斷、運用各種的訊息處理事務，運用於個人，有助於個體營造積極的豐富生活；運用於人際關係上，可營造和諧的人際網絡。

### 2.2.2 情緒智力的理論

1990年代以來，情緒智力逐漸受到學界的關注及研究，而Goleman於1998出版了「EQ」一書，在前人的基礎上，不少學者建構情緒智力的理論，然情緒智力雖然為人們所耳熟能詳，但對理論詮釋的角度各有不同的觀點，茲將情緒智力歸納出以下幾個理論，如表2.7：

表 2.7 情緒智力理論彙整表

研究者及年代	情緒智力理論	理論內容
Mayer & Salovey (1997)	認知能力取向	<p>定義為知覺情緒的能力，結合認知及情緒系統，進而產生情緒促使思考，覺察情緒，並調整情緒，以提升情緒智力的成長。包含四項內涵：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 辨別與認定情緒，及表達情緒的能力。</li> <li>2. 激發與產生情緒，以促進思考的能力。</li> <li>3. 瞭解及分析情緒，並能運用情緒知識。</li> <li>4. 管理與他人互動的情緒能力情緒智力最高層次涉及情緒調整以促進情緒與智力成長的能力，情緒反應發生時，必須要敞開心胸，承認情緒的存在並欣然接受，以包容的態度去感受各種情緒反應。</li> </ol>

表 2.7 情緒智力理論彙整表(續)

研究者及年代	情緒智力理論	理論內容
Goleman (1998)	工作表現取向	<p>將情緒智力劃分為個人能力(personal competence)以及社會能力(social competence)。其包含為</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 自我覺察(self-awareness)：包括情緒覺察、正確的評估自我情緒變化。</li> <li>2. 自我規範(self-regulation)：意指情緒的自我控制、價值感、適應力、良知。</li> <li>3. 動機(motivation)：含括有成就驅力、主動、樂觀。</li> <li>4. 同理心(empathy)：意指理解他人，以發展出服務取向及幫助他人。</li> <li>5. 社交技巧(social skills)：包括處理衝突、溝通及團隊領導等。</li> </ol>
Bar-On (1998)	人格取向	<p>認為情緒智力是情緒社會知識和能力的組合，影響有效處理環境需求的能力。這些組合能力包括：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 覺察、瞭解及表達自我的能力。</li> <li>2. 覺察、瞭解、和他人建立關係的能力。</li> <li>3. 處理強烈情緒及控制個人衝動的能力。</li> <li>4. 適應變化、解決個人與社會問題的能力。</li> </ol> <p>此外，其認為情緒智力共有五個主要因素，包括內省、人際、適應性、壓力管理和一般心情。</p>

表 2.7 情緒智力理論彙整表(續)

研究者及年代	情緒智力理論	理論內容
Law, Wong & Song (2004)	情緒智力理論	<p>認為「情緒智力」是一種管理自己與他人情緒之能力，並提出情緒智力應包括四個構面：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 自我情緒之評價及表達 (Appraisal and expression of emotion in oneself)</li> <li>2. 自我情緒之調節 (Regulation of emotion in oneself)</li> <li>3. 自我情緒之運用 (Use of emotion to facilitate performance)</li> <li>4. 對他人情緒之評估 (Appraisal and recognition of emotion in others)</li> </ol>

資料來源：本研究整理。

綜合上述，大多學者認為情緒智力首要具備覺察、評估與表達情緒的能力，其對象更應涵蓋個體本身及與他人之相處情形。同時透過情緒調節、情緒的運用，來協助個人覺察各種情緒之意涵，進而調節激勵自己與他人的情緒狀態與效果，且兩者間是交互作用，並非平行分立。

### 2.2.3 教師情緒智力的相關研究

本研究針對國中教師情緒智力相關研究進行彙整，以下情緒智力以國中教師為對象，進行彙整如表2.8。

表 2.8 教師情緒智力之相關研究彙整表

研究者及年代	研究對象	研究發現
張曉雲 (民96)	台中縣 國中教師	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 不同性別之國民中學教師在情緒管理上有顯著差異存在；女性教師在「情緒表達」與整體情緒管理層面的表現程度顯著高於男性教師。</li> <li>2. 不同婚姻狀況、服務年資、現任職務、學校規模之國民中學教師在情緒管理上並無顯著差異存在。</li> </ol>
紀慧穎 (民97)	台中縣 國中教師	<p>男女教師在情緒智力上有顯著差異；不同年齡、學歷、本校服務年資、職務、學校班級數、學校所在地之教師在情緒智力上並無顯著差異。</p>
呂美玲 (民97)	台北市 國中教師	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 性別：在「情緒知覺」及「情緒表達」層面，女性高於男性。</li> <li>2. 年齡：在「情緒調適」層面上，50歲以上高於35歲以下。</li> <li>3. 任教年資：在「情緒調適」層面上，任教11-15年高於任教5年以下。</li> <li>4. 婚姻狀況：在「情緒同理」層面，已婚高於未婚。</li> <li>5. 擔任職務：在整體的情緒管理或分層面的情緒管理均無顯著差異。</li> <li>6. 學校規模：在「情緒調適」層面上，學校規模72班以上高於學校規模36-71班。</li> </ol>

表 2.8 教師情緒智力之相關研究彙整表(續)

研究者及年代	研究對象	研究發現
鐘偉晉 (民97)	台北市 國中教師	<p>不同性別、年齡、年資、學歷與學校地區的國中教師在情緒管理各層面的表現有顯著差異；而不同職務的國中教師在情緒管理各層面的表現無顯著差異。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 性別：自我情緒認知，男性高於女性。</li> <li>2. 年齡：在自我情緒認知、自我情緒掌控、他人情緒認知、人際關係調適，50~60歲或61歲以上皆顯著高於其它年齡層。</li> <li>3. 年資：在自我情緒認知層面上，任教6-15年及16年以上高於任教5年以下年資</li> </ol>

資料來源：本研究整理

本研究將國中教師情緒智力定義為：「情緒智力是一種能覺察自我的情緒感受並辨別他人情緒變化，從多方面看待人事物，以調適人際關係。」並以情緒運用能力、情緒管控能力等構面，作為國中教師情緒智力的理念架構。

## 2.3 工作績效的理論與相關研究

### 2.3.1 工作績效的定義

工作績效(Job Performance)是指員工對於工作內容所貢獻的程度或價值、在工作所呈現的品質或數量。當員工生產能力高時，亦可顯示出組織的整理營運績效較高。工作績效即為員工達到公司希望之目標的程度(Cambell, 1970; Borman & Motowidlo, 1994)。顏清瑞(民98)認為工作績

效是員工個人或團體皆有足夠的能力，於特定的時間之內達成工作要求的行為表現。因此，工作績效可說是員工在工作上所能創造的生產力與價值(楊麗華，民90)，當員工創造出的生產力與價值越高，即代表員工在工作上的表現便越高。下列茲將國內外學者針對工作績效定義彙整，如表2.9。

表 2.9 國內外學者工作績效的定義彙整表

研究者	年代	工作績效的定義
Reddin	1970	意指工作者對其工作職務上各項工作內容及目標所達成的之程度。
Katz & Kahn	1978	將組織績效分為兩種類型： 1. 組織內行為：指有正式規範的行為，並依此加以評判工作績效。 2. 組織外行為：指非正式體制內規範的行為。
Venkatraman	1986	工作績效的衡量方式可以分為財務績效、事業績效與組織績效。
Campbell	1990	組織成員完成組織所期望、規定或正式化的角色需求時所表現的行為。
Borman & Motowidlo	1993	將工作績效分為下列兩種： 1. 任務績效：員工在工作上所呈現的結果，與組織所期望的之任務相關。 2. 脈絡績效：員工自由心證之行為或表現，並非透過組織內部正式系統而加以控制。

表 2.9 國內外學者工作績效的定義彙整表(續)

研究者	年代	工作績效的定義
陳旭播	民 89	指員工在工作上之表現，將對組織營運成果有所影響。
孫本初	民 90	個人工作貢獻之價值、工作之品質或數量；員工工作績效之好壞可由其工作之質與量以及目標達成與否加以評斷。
林澄貴	民 90	工作績效是管理系統因素所造成的；在某些狀況下，甚至超過個人因素所可以解釋的部分。
陳昭儒	民 92	指員工有能力在某期間內完成工作的行為表現同時亦指部屬或群體達成目標的效益項目。
蔣美惠	民 93	工作績效：部屬或群體達成目標的效益項目。
李志勝	民 97	員工在其工作上的創新能力、問題解決能力、工作效率、工作品質、工作目標達成度、以及由受訪者自評其整體工作的表現。
江美惠	民 101	工作績效為個人對工作上貢獻的數量、品質與價值，狹義說就是員工的生產力及個人目標達成的程度和貢獻。
林耀明	民 102	工作績效就是員工有能力在某特定期間內完成工作的行為表現，同時亦指部屬或群體達成目標的效益項目。

資料來源：本研究整理

### 2.3.2 工作績效的理論

由於衡量工作績效的方式甚多，因此組織在選擇使用評量方式時，應以組織所欲設的目標以及情況加以考量，選擇最適用於組織的評量方式，茲將彙整工作績效之相關理論，如表2.10。

表 2.10 工作績效相關理論彙整表

研究者(年代)	工作績效理論	理論內容
Katz & Kahn (1978)	角色行為 工作績效理論	將工作績效分為角色內行為與角色外行為： 1. 角色內行為：指體制內所規範的行為，其將直接與工作報酬發生關聯。 2. 角色外行為：對組織運作效率與效能的自發性行為，非組織正式的酬償制度。
Mowday (1982)、 Mathieu & Zajac (1990)	組織承諾	組織承諾能預測工作績效，並對工作績效有正向影響。
Steers (1977)	工作績效理論	組織承諾對於員工離職留任行為具有預測性，高組織承諾的員工其工作績效較佳。
Morries & Sherman (1981)	組織承諾 工作績效理論	組織承諾除可預測離職行為外，也可預測員工績效。

表 2.10 工作績效相關理論彙整表(續)

研究者(年代)	工作績效理論	理論內容
Borman & Motowidlo (1993)	任務與情境 工作績效理論	分為任務績效與情境績效。 1. 任務績效：工作者在份內工作範圍內的活動表現熟練度，可透過個人直接執行技術性程序，或間接提供技術程序所需要的材料或服務。 2. 脈絡績效：工作者對任務活動以外的活動所表現的熟練度。當個人對組織技術核心的運作的一般性社會與心理環境，根據自由心證方式採取的合作與幫助別人、團隊、組織的行為或活動。
Mcclelland (1985)	人格特質 (成就動機) 工作績效理論	研究發現十年後在企業中的職位，具有高成就動機的畢業生，較成就動機低的畢業生為高。
Litwin & Stringer (1968)	人格特質 (風險偏好) 工作績效理論	認為風險偏好代表員工對組織及工作內容所具備著冒險及挑戰性的程度。
Spector (1982)	人格特質 (內外控取向)	認為內控取向者對「努力→績效」和「績效→報酬」有較高的期望。
Porter & Lawler (1968)	工作績效理論	研究證實對「績效→報酬」的期望是導致高工作績效的原因。

表 2.10 工作績效相關理論彙整表(續)

研究者(年代)	工作績效理論	理論內容
Robbins (1998)	人格特質 (工作滿足) 工作績效理論	指出工作滿足可視為個人對工作所抱持的態度，員工的工作滿足高，則可提高其工作績效程度。
Herzberg (1966)		提出激勵因素可激發個人的工作意願，提高工作滿意度增進工作績效。
Korman (1977)		指出當員工對於工作感到滿意時，較容易激發工作意願與工作動機，提高員工工作效率及績效。
Holland (1989)	人格特質 (工作動機) 工作績效理論	提出個人績效等於「能力乘以動機」，其認為動機提供行為的能量，且使得行為朝向目標，工作動機會導致努力，進而影響其工作的成果。
Klein (1989)		主張個人需求、價值觀、較高層次目標、情境等因素將會影響「達成目標之吸引力」，進而影響其工作意願及工作績效。
Porter & Lawler (1968)		指出瞭解努力與績效的相關性，以及建立與績效連結的酬償制度，並與員工所追求或喜愛的獎償相符合是相當重要的。

資料來源：本研究整理

綜合上述，角色行為、組織承諾、工作任務及情境任務、人格特質、成就動機、工作滿足、工作動機皆與工作績效有正向相關。隨著工作績效多樣化的取向，Borman and Motowidlo (1993)所提出的任務績效以及情境績效越來越受重視(Scotter, 2000)。本研究將以Borman and Motowidlo (1993)所提出的的任務績效以及情境績效做為本研究之衡量構面。

### 2.3.3 教師工作績效定義

本研究定義教師工作績效是指教師在個人或團體工作時，皆有足夠的能力，並於學校所要求的特定時間內完成工作的行為表現，並分為教師任務績效以及教師情境績效兩個構面進行衡量。藉此定義教師任務績效以及教師情境績效兩構面：

#### 1. 教師任務績效定義

(1)教師工作內容事項，依照教育部所頒布之教師法第17條：

- (a) 遵守聘約規定，維護校譽。
- (b) 積極維護學生受教之權益。
- (c) 依有關法令及學校安排之課程，實施適性教學活動。
- (d) 輔導或管教學生，導引其適性發展，並培養其健全人格。
- (e) 從事與教學有關之研究、進修。
- (f) 嚴守職分，本於良知，發揚師道及專業精神。
- (g) 依有關法令參與學校學術、行政工作及社會教育活動。
- (h) 非依法律規定不得洩漏學生個人或其家庭資料。
- (i) 擔任導師。
- (j) 其他依本法或其他法律規定應盡之義務。

(2)學校訂定教師輔導與管教學生辦法注意事項第14點：

- (a) 尊重學生之學習權、受教育權、身體自主權及人格發展權。
- (b) 輔導與管教方式應考量學生身心發展之個別差異。
- (c) 啟發學生自我察覺、自我省思及自制能力。
- (d) 對學生所表現之良好行為與逐漸減少之不良行為，應多予讚賞、鼓勵及表揚。
- (e) 應教導學生，未受鼓勵或受到批評指責時之正向思考及因應方法，以培養學生承受挫折之能力及堅毅性格。
- (f) 不得因個人或少數人之錯誤而處罰全班學生。
- (g) 對學生受教育權之合理限制應依相關法令為之，且不應完全剝奪學生之受教育權。
- (h) 不得以對學生財產權之侵害(如罰錢等)作為輔導與管教之手段。但要求學生依法賠償對公物或他人物品之損害者，不在此限。

行政院教育改革委員更在85年之「教育改革總諮議報告書」提出：「應以輔導而非管理學生的原則，統整目前中小學的訓導與輔導資源，並增設專業人員。合併目前中小學之訓導處與輔導室，重新設立學生行為輔導新體制，以使事權統一，並落實教師普遍參與輔導學生之理念。」

(3) 教育部(1998)在建立學生輔導新體制—教學、訓導、輔導三合一整合實驗方案中談到教訓輔三合一之具體目標有：

- (a) 建立有效輔導體制。
- (b) 增進輔導組織功能。
- (c) 建立學生輔導網路。
- (d) 協助學生適性發展。

(e) 培育學生健全人格。



因此教師任務績效除了擔任導師、批改作業、出考卷以及任課外，尚須建立良好的親師生、行政—教師—家長的人際網絡等工作內容。

## 2. 教師情境績效定義

情境績效指的是某個組織內的氣氛，而教師情境績效，則是指學校組織內的氣氛。而Lewin (1951)根據場地論的觀點，提出心理氣氛(psychological atmosphere)的概念，並正式提出組織氣氛這個概念。而後相關研究陸續出現，由於先前研究者有從客觀結構因素；有採主觀知覺的態度；以及介於兩者間的綜合研究。根據事實的觀察得知，組織結構相同，但組織氣氛並不盡然相同。就如同組織架構會因領導者的更換，相對組織氣氛必然有異於前後二者，藉此證明組織成員的主觀知覺，對組織氣氛有一定的影響，因此本研究針對教師情境績效的定義，將主觀知覺的態度相關研究做為考量，並加以重新定義之。

教師情境績效，本研究認為學校組織氣氛是教師個人對整個學校組織內在環境主觀的知覺，如對學校辦公室位置、同事相處、領導者風格等因素的主觀感受。

## 2.4 人格特質理論與相關研究

每個人面對生活情境中，顯露出來對一切人、事、物所表現的獨特人格之行為舉止都是人格特質的表徵。決定人格的因素相當多元及複雜，因此教師的行為表現在教學現場以及面對教師自我專業成長時，亦會因為教師本身的人格特質，而有所差異。本節將人格特質定義、人格特質的理論、教師人格特質定義、教師人格特質的相關研究等，作深入探討。

### 2.4.1 人格特質的定義

人格並不是只有單一特徵，其是由多種特徵所組成，而這種特徵統稱為人格特質。Costa and McCare (1989)認為人格特質是建構人格的基礎，具有影響人類外顯行為的作用，意指著人格是人格特質的整體表現，無法以單一的特質來描述個體的人格。國內學者張春興(民78)則認為人格是指個人身心各方面多個特質的綜合，而非指其單一的行為特質，人格就像一個多面體，每一面雖均為人格的一部份，但並不各自獨立。由於研究學者對於人格特質均有獨特見解，茲將國內外學者所提出的定義彙整，如表2.11。

表 2.11 國內外學者人格特質的定義彙整表

研究者	年代	人格特質的定義
Allport	1961	一個人的生心理系統所形成的內在動態組織，其決定了人獨特的行為和思想。
Eysenck	1970	人的性格、氣質、智慧和體質等，一個相當穩定而有持續性的組織，決定了此人對於環境獨特的適應。
Costa & McCare	1989	人格特質是建構人格的基本磚塊，具有影響人類外顯行為的作用，也就是說人格是人格特質的整體表現，無法用單一的特質來描述個體的人格。
Burger	1993	個人情感及內部所產生的穩定行為規範。
Robbins	1998	個人與他人互動或反應方式的總和。
Gatewood & Field	1998	人格特質是指一個持續的構面(例如：社交性、獨立性、成就需求等)，以解釋不同情境下一個人行為的「一致性」。

表 2.11 國內外學者人格特質的定義彙整表(續)

研究者	年代	人格特質的定義
楊國樞	民 78	個體與環境交互作用的過程中，所形成的一種持久性特質。
郭欣易	民 89	個人在面對環境的刺激時，所形成的持久性特質，此特質為其所有行為之依據，具有一致性及規則性且因人而異。
周惠莉	民 92	人格特質是用來表示一個人的思考模式、感情表達和行為特性之一般總和，用來區辨自己與他人的一種獨特性質。
于家琪	民 93	人格特質是個人接受到外界刺激後一種持久的、異於他人的一種反應。
江芳華	民 97	個體在環境中所反應的特質，這些特質足以區辨個體與他人的不同，不會因時間和空間的改變而改變，並具有共同、獨特以及持久這三項特性。
簡玉惠	民 98	認為人格特質是個體在應付外在環境時所產生的獨特思考與行為模式。
林雅玲	民 99	人格特質是個體具有獨特且一致性的心理與思考特性，這些特性決定個體在環境適應上的行為模式，因而與他人產生差異。

表 2.11 國內外學者人格特質的定義彙整表(續)

研究者	年代	人格特質的定義
楊宜蓁	民 99	人格特質是組成人格結構的基本要素，雖然不是具體可見的，但可由個體表現出來行為來推知其實際存在個體之中，使人表現出與別人不同之獨特性，並且在不同情境下，表現出相當穩定的思想、性格特徵和獨特的行為傾向。
潘佩苓	民 100	指出人格特質的內涵主要包括了個人的行為、持久性與多種特質的意義存在，亦即當個人的行為處於多種不同的情境下，所產生持久且一致性的特性反應。
林世賢	民 100	個體在對己、對人及對一切生活歷程中事物適應時，所顯示的獨特個性。此一獨特個性，係由個體在其遺傳、環境、成熟、學習等因素交互作用下，表現於身心各方面的特質所組成，並且具有統整性與持久性。
方靖雯	民 101	人格特質是指個體內在所表現出來的特質，通常這些特質會有持久性，用來辨別自己和他人的一種獨特性質。

資料來源：本研究整理

綜合上述，發現不同的研究學者對根據研究取向而有不同的見解，但共通之處則認為一個人認知、感情、行為與思想的特有模式受到身處的環境而有遷移作用，因此環境對個人的角色會有所期望，所以人格也會受到環境影響而有所改變。

## 2.4.2 人格特質的理論

人格特質的理論學派來自佛洛伊德(Sigmund Freud)所創立的精神分析學派後，可以把人格理論大致分為：精神分析學派、特質論學派、認知學派、行為/社會學派、人本學派。而人格心理學強調對當下個體的評鑑及預測，亦能協助個體瞭解自我，並發展建構出完善、正常的人格形式。且特質論的研究中所著重於行為的描述與預測，並非是行為的改變，因此本研究將採用特質取向的人格特質理論加以彙整，如表2.11。

### 1. Allport人格特質論

Allport (1937)認為「特質」是人格的基本單位，是決定個人思想與行為的重要因素，然而人格是由很多相關聯、能互動的特質所形成的整體，而形成個人自我的各種特質，決定個人適應外在環境與思想和行為的獨特方式。

人格特質可分個體特質(personal trait)和共同特質(common trait)兩部分。其中個體特質又區分為首要特質(cardinal trait)、中心特質(central trait)以及次要特質(secondary trait)三部分。

(1)個人特質：指個人獨有的人格特質。

(a) 首要特質(cardinal trait)：影響個人一切行為的人格特質。該項特質不但影響言行與思想，甚至主宰她的信仰與生命。

(b) 中心特質(central trait)：個人人格最獨特之處，對於個人各方面的行為都可能有所影響。

(c) 次要特質(secondary trait)：個人只在某些情境下表現的性格，可視為適應環境時的暫時行為傾向。

(2)共有特質：屬於同一族群或同一行業的人在人格特質上所具有的共同之處。

## 2. Cattell因素分析特質論

Cattell (1965)認為人格能預測一個人在某種特定環境中會產生的行為，並將特質區分為如下：

- (1)獨有特質(Unique Trait)和共同特質(Common Trait)
- (2)表面特質(Surface Trait)和潛源特質(Source Trait)
- (3)體質性特質 (Constitutional Source Trait) 和環境養成特質 (Environmental Mold Trait)
- (4)能力特質(Ability Trait)、氣質特質(Temperamental Trait)和動力特質 (Dynamic Trait)
- (5)團體特質(Syntality Trait)

Cattell利用因素分析法發展出一種人格測驗，就是有名的「十六種人格因素問卷」，簡稱「16PF量表」。其認為每個人都具備此十六種潛在的特質，只是程度上有所不同，其包含的特質，來測量人們的人格。這16種人格特質分別是溫暖、聰慧、情緒穩定、支配、活力、規範-良心、豪放、敏感、警覺、抽象、世故、憂慮、改革開放、自主、完美主義、緊張(林宗宏譯，民92)。

## 3. Eysenck人格特質論

Eysenck發現兩個人格的基本向度，並相信每個人都可以在這兩個向度間定義出自己的人格：「內向—外向」(introversion-extroversion)以及「神經質(情緒的穩定性—不穩定性)」(neuroticism)。而Eysenck更在1975年，認為人格的差異是有生理基礎的，因此增加第三個類型，也就是Eysenck在1992年所提出有名的P-E-N人格特質模式，並歸類為三個向度，分述如下(黃希庭，民87；江芳華，民97)。

- (1) 外傾-內傾(Extraversion-Introversion)：外傾的人喜社交、冒險、挑戰刺激等特點；內傾的人好靜、不愛社交、情緒穩定等。

- (2) 神經質-穩定性(Neuroticism-Stability)：情緒不穩定的人表現為高焦慮；情緒穩定的人容易恢復平靜。
- (3) 精神質-超我機能(Psychoticism-Superego Functioning)：高分精神質者具有倔強固執、兇殘強橫和鐵石心腸等特點；低分精神質者具有溫柔心腸等特點。

#### 4. Costa and McCrae 五大人格特質

由McCrae and Costa (1986)彙整多位學者的觀點，提出的五大人格特質(Five-Factor Model, FFM)，也是目前最廣為學者所接受的人格結構模式。McCrae and Costa認為只是單純的使用字彙進行分析或彙整，可能會發生文化差異的影響，因此使用開放式問卷進行資料蒐集，進而將人格特質區分為親和性(Agreeableness)、嚴謹性(Conscientiousness)、外向性(Extraversion)、神經質(Neuroticism)、開放性(Openness)五大類型。其內涵分述如下：

- (1) 親和性(Agreeableness)：一種容易相處、溝通與合作的人格特質，代表個人能夠遵從規範的程度。親和性高的人會替他人著想、喜歡幫助別人、謙虛、有禮貌、待人友善、容易相處、合作性高、令人信賴。親和性低的人顯得冷漠、不易相處、經常與他人意見相歧、充滿敵意。
- (2) 嚴謹性(Conscientiousness)：個人對追求目標的專心與集中的程度，包括成就導向與負責守紀律等兩個構面。嚴謹性高的人成就導向、做事認真負責、組織能力強、能自律、謹慎小心且意志堅定；嚴謹性低的人則是粗心大意、意志薄弱、組織能力差且不可靠。
- (3) 外向性(Extraversion)：一個人對於自己與他人的人際關係感到舒

適的程度。外向性高的人具有自信、主動活躍、喜歡表現、善交際、活潑外向。而外向性低的人則偏向保守、靦腆與安靜。

- (4) 神經質(Neuroticism)：個體憂慮的傾向，可瞭解適應性與情緒穩定性。情緒敏感性高者較多慮、緊張、不安、憂鬱、情緒化、自卑，相對情緒敏感性低者具備冷靜、放鬆的、非情緒化的、勇敢的、具有安全感的、自我滿足的心情。
- (5) 開放性(Openness)：表示對經驗開放的程度，是指個人興趣的多少及深淺。經驗開放性高的人有開闊心胸、極富想像力、好奇心、原創力、喜歡思考及求新求變。經驗開放性低的人則顯得保守、安於現狀。

綜合上述，每位學者對於人格特質持有著不同的看法與觀點，主要是以人的思想、感情和行為模式，區分為人與人之間的差異。本研究將以Costa and McCrae 所提出的五大人格特質為主要衡量構面，檢視是否教師會因人格特質的不同，而對教師個人的工作績效產生干擾作用。

### 2.4.3 教師人格特質相關研究

本研究主要探討對象為國中教師，茲將彙整有關國中教師人格特質的相關研究，如表2.12：

表 2.12 國中教師人格特質相關研究彙整表

研究者(年代)	研究對象	研究結果
李彥儀(民 88)	臺北市國民中學導師	研究發現內控型教師在性別上並無顯著差異，但外控型則以女性教師居多。

表 2.12 國中教師人格特質相關研究彙整表(續)

研究者(年代)	研究對象	研究結果
韓繼成(民91)	臺灣南區(高雄市、高雄縣、屏東縣)國民中學訓導人員	研究發現指出人格特質中的開放性會因男女性別不同而有所差異且年紀越輕越開放，而年長者則較認真盡責。
張景惠(民93)	國民中學導師 —以桃園縣為例	研究發現國中導師班級經營效能與人格特質成正相關。
劉宗明(民95)	國中教師	研究發現人格特質和教學效能呈顯著相關，以嚴謹自律性相關最高，其次為和善性。
周育呈(民98)	臺北市國中輔導教師	研究發現限年齡41歲以上輔導教師，其人格特質在於「情緒穩定性」高於30歲以下輔導教師。碩博士輔導教師，其人格特質在「情緒穩定性」高於教育程度師範院校及一般大學的輔導教師。已婚輔導教師，其人格特質在「情緒穩定性」和「謹慎負責性」高於未婚輔導教師。
王俐珍(民99)	國民中學教師人格特質、思考風格與創造力教學之相關研究	研究發現：中部四縣市國民中學教師最傾向「嚴謹性」的人格特質，在「神經性」人格特質上最不明顯。教師人格特質與「性別」、「年齡」、「教育程度」、「擔任職務」、「服務年資」、「學校規模」、「學校位置」各背景變項間皆有顯著差異。

資料來源：研究者整理

#### 2.4.4 小結

綜合上述，因此本研究參考Costa and McCrae 所提出的五大人格特質為主要衡量構面，將分為親和性、嚴謹性、外向性、神經質以及開放性。茲將定義如下：

1. 親和性(Agreeableness)：指教師個人的人際互動模式是傾向友善的或敵對的。教師人格特質屬於友善的會樂於助人、有禮貌、脾氣好容易相處、具寬容心而且隨和的；相反的是屬於敵對的則憤世嫉俗、多疑、不合作、報復心重、易怒、好操縱別人。
2. 嚴謹性(Conscientiousness)：指教師個人對於自己所要追求的目標之專心與集中的程度。若教師人格特質嚴謹性高則認真謹慎、嚴守時間而值得信賴的；相反的嚴謹性差則顯得時常懶散而無精打采，易鬆懈好享樂且意志薄弱。
3. 外向性(Extraversion)：指教師個人喜愛與他人接觸以及參與社交活動的程度。教師人格特質的外向性高時，則喜歡健談、交朋友、愛參與熱鬧活動等。
4. 神經質(Neuroticism)：指教師個人能承受負面情感刺激之程度。教師人格特質的情緒不穩定時，容易受到負面情緒影響，常感不安、害怕、沮喪、生氣、困窘、神經緊張或過敏等。相反的情緒較為穩定者，則心情平靜。
5. 開放性(Openness)：指教師個人對新奇事物所能接受程度的多寡與深淺。教師人格特質屬於開放性高，則興趣廣泛又富想像力，求知慾旺盛、好奇心強。相反的開放性低，則較實際、保守、安於現狀。

## 2.5 各構面之關聯性研究

### 2.5.1 轉換型領導與工作績效之相關研究

林志峰(民95)研究主管領導型態、人格特質、組織承諾與工作績效關聯性之研究—以國防部軍備局生產製造中心生產工廠為例，研究發現兩構面各因素間的關係可發現，領導型態構面的參與型及主觀型，對工作績效構面的效率呈現正相關。張永杰(民95)研究台中縣市高中職教職員之人格特質、主管領導行為與工作績效關聯性之研究，研究發現高中職教職員主管領導行為運用在工作績效中則愈強，但在領導行為愈弱，則工作績效愈弱。分析結果可知，領導行為與工作績效之間有顯著的關係。陳寶茶(民100)研究主管領導風格認知與員工人格特質對其工作績效之影響，研究發現主管領導風格認知與工作績效有顯著的正相關，且主管領導風格認知與工作績效有顯著影響，其中轉換型領導風格與交易型領導風格均對工作績效有顯著的影響，而轉換型領導風格對工作績效的影響比交易型領導對工作績效的影響大。林耀明(民102)研究工作投入、領導風格、組織氣候與工作績效關係之研究—以鋼鐵產業為例，研究發現轉換型領導略高於交易型領導，顯示鋼鐵業主管多傾向採用轉換型領導方式來影響部屬。

### 2.5.2 轉換型領導與情緒智力之相關研究

高毓晰(民101)研究定期海運業業務人員轉換型領導、情緒智力與工作績效關係之研究，研究發現在定期海運業主管的轉換型領導方式對業務人員的情緒智力有正向影響。

### 2.5.3 情緒智力與工作績效之相關研究

李國良(民100)研究領導幹部情緒智力、領導風格對官兵工作壓力及工作績效關係之研究—以空軍技勤部隊領導士官為例，研究發現情緒智力部分因素對工作績效有顯著影響。鄭宗郁(民101)研究高雄捷運系統控制人員工作壓力、情緒智力與工作績效關係之研究，研究結果發現：捷運系統控制人員的情緒智力對工作績效呈現正向影響。亦即高捷系統控制人員情緒智力越高的系統控制人員工作績效則越高。何獻霖(民101)研究台鐵司機員人格特質、情緒智力、工作特性對工作熱情與工作績效之影響研究，研究發現情緒智力對工作績效有顯著正向影響。

### 2.5.4 人格特質與工作績效之相關研究

洪靜惠(民94)研究高雄縣市國民中學專任行政人員人格特質、工作壓力與工作績效關係之研究，研究發現亦即人格特質顯著愈高者，其呈現工作績效之情形愈高。楊濡菖(民95)以中華電信行動分公司台中營運處機務人員人格特質、工作態度與工作績效關係之研究，研究顯示研究對象對人格特質感受愈弱，則運用在工作績效上則愈弱，所以人格特質與工作績效之間有顯著的關係。陳彥璋(民104)以玻璃天花板效應及創業家人格特質對女性軍職人員工作績效之研究，研究顯示創業家人格特質對工作績效具有正向的顯著性影響。

## 第三章 研究方法

本研究文獻探討後，首先建立研究架構，再來擬定研究假設，然後針對研究變項設計操作型定義，最後說明本研究的研究方法。

本章內容包含：第一節研究架構、第二節研究主題變項、第三節研究設計、第四節操作型定義、第五節研究設計、第六節資料分析方法。

### 3.1 研究架構

本研究根據研究動機及研究目的，並透過與本研究相關文獻之探討分析後，建立研究架構圖。主要目的在探討「轉換型領導」、「情緒智力」、「人格特質」與「工作績效」之間的關係。以「轉換型領導」、「情緒智力」、「人格特質」為自變項，「工作績效」為依變項，並以「情緒智力」為中介變項，「人格特質」為干擾變項，討論轉換型領導、情緒智力、人格特質、工作績效相互間的關係。本研究架構圖如圖3.1所示。

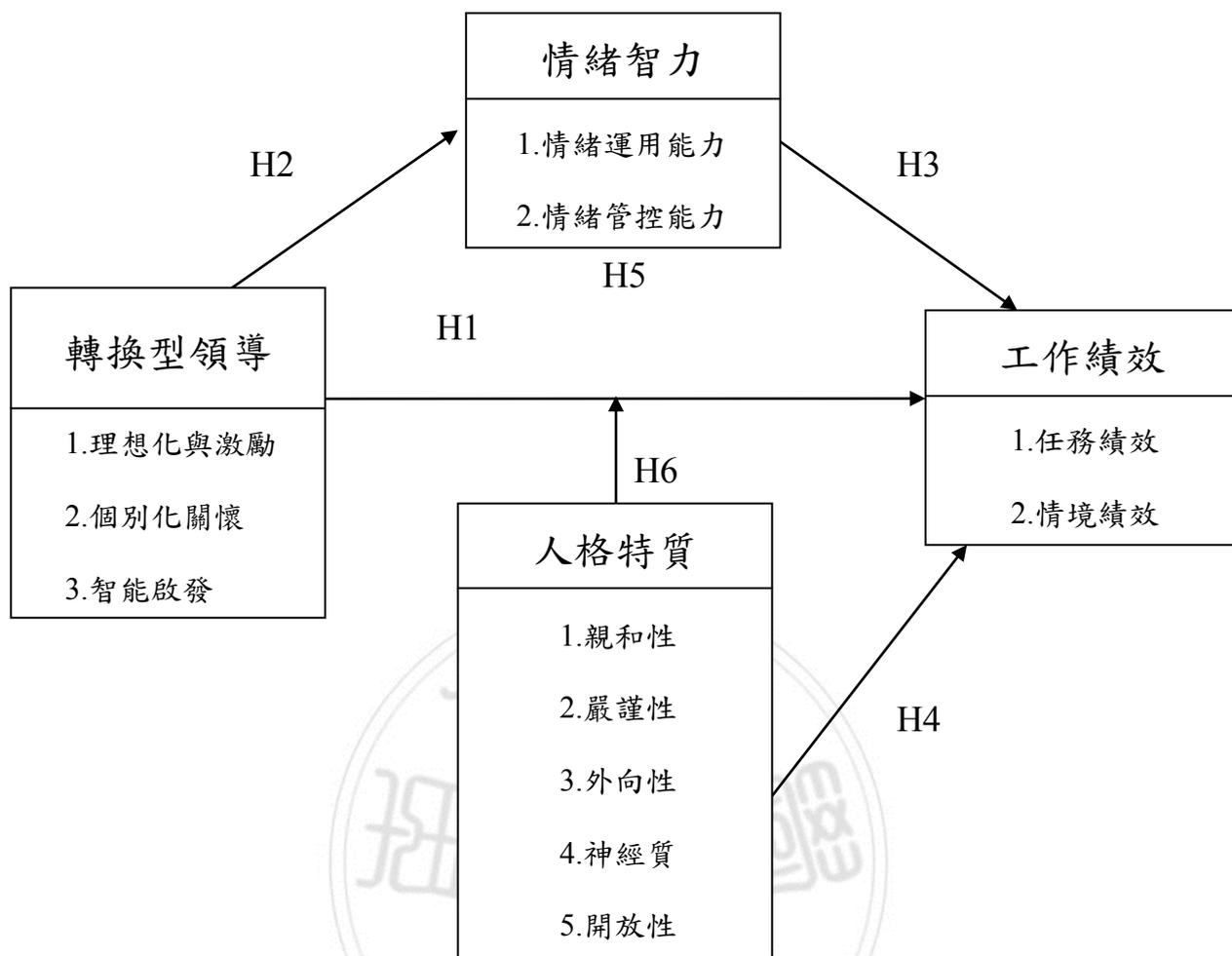


圖3.1 研究架構圖

資料來源：本研究整理

## 3.2 研究主題變項

### 3.2.1 個人背景變項

本研究的個人背景變項共有七個向度，分述如下：

1. 性別：分為「男生」、「女生」二組。
2. 年齡：分為「30歲以下」、「31-40歲」、「41-50歲」、「51歲以上」四組。
3. 婚姻狀況：分為「已婚」、「未婚」二組。
4. 教學年資：分為「5年以下」、「6-10年」、「11-15年」、「16-20

- 年」、「21年以上」五組。
5. 擔任職務：分為「兼任行政」、「導師」、「專任教師」三組。
  6. 教育程度：分為「研究所畢業(含四十學分)」、「師範院校畢業」、「一般大學畢業教師」、「其他」四組。
  7. 任教領域：分為「語文領域」、「數學領域」、「社會領域」、「綜合活動」、「自然與生活科技領域」、「健康與體育領域」、「藝術與人文領域」、「特殊需求領域」八組。

### 3.3 研究假設

根據研究目的、研究問題，本研究提出以下假設加以驗證：

假說H1：轉換型領導對工作績效有顯著的正向影響。

假說H2：轉換型領導對情緒智力有顯著的正向影響。

假說H3：情緒智力對工作績效有顯著的正向影響。

假說H4：人格特質對工作績效有顯著的正向影響。

假說H5：情緒智力對轉換型領導與工作績效之間具有中介效果。

假說H6：人格特質對轉換型領導與工作績效之間具有干擾效果。

### 3.4 問卷設計與研究變項之操作型定義

本研究採用問卷調查方式，第一部分為嘉義地區國中教師的基本資料；第二部分則為研究國中教師對轉換型領導、情緒智力、工作績效與人格特質的情形。本研究問卷以李克特氏(Likert Type Scale)七點量表進行衡量，分數由低至高依序排列1分到7分，分別是「非常不同意」、「不同意」、「稍微不同意」、「沒意見」、「稍微同意」、「同意」、「非常同意」。依據前述文獻探討，本研究將各個構面的研究變項進行操作

型定義，包含四個構面：轉換型領導、情緒智力、工作績效與人格特質。

### 3.4.1 轉換型領導之操作型定義

轉換型領導之操作型定義，主要參考學者Bass and Avolio (1990)、朱涵英(民101)、劉修鋒(民102)，並將轉換型領導問卷分為理想化與激勵、個別化關懷與智能啟發三個子構面，共18題。茲將各個子構面之操作型定義、題項與文獻來源整理如表3.1所示：

表 3.1 轉換型領導操作型定義與題項

構面	操作型定義	題項	文獻來源
理想化 與激勵	係指校長的言行舉止透過理念、態度及情緒的表現會影響教師，使教師對校長產生尊重與信任。並與教師討論共同目標建立教師的信任感及信心。藉此提升教師追求成功之動機，以激發教師的團隊精神。則團隊效益帶來的組織績效遠高於教師個人所產	A1 本校校長的行事為人能獲取大家的尊敬。 A2 本校校長會協助教師愉快地投入他們的工作、任務。 A3 本校校長有明確的教育理念，清楚知道學校未來方向，並提出前瞻性計畫。 A4 本校校長做事有擔當，有魄力，贏得大家的讚賞與尊敬。 A5 本校校長會鼓勵大家，達成我們的目標與願景。 A6 本校校長會運用各種激勵策略與成員溝通，以提昇工作成就感。 A7 本校校長對額外犧牲付出的教師，給	Bass & Avolio (1990) 朱涵英 (民 101) 劉修鋒 (民 102)

	生的工作績效。	予極力讚賞。	
--	---------	--------	--



表 3.1 轉換型領導操作型定義與題項(續)

構面	操作型定義	題項	文獻來源
個別化關懷	係指校長主動關心教師個別差異的需求，並傾聽、鼓勵每位教師。進而提供個別化、適性化，給予個人關注。再適時給予所需的關懷與協助。	<p>A8 本校校長會考慮我與其他人不同的需求、能力以及抱負。</p> <p>A9 本校校長會在意與關心團體中成員個別的福利。</p> <p>A10 當我表現優異時，本校校長會適時地誇獎我。</p> <p>A11 當我工作遇到挫折時，本校校長會適時地給我慰藉。</p> <p>A12 本校校長會主動關心教師，使教師樂意留在本校服務。</p> <p>A13 本校校長會透過各種場合，鼓勵並肯定老師的表現。</p>	<p>Bass &amp; Avolio (1990)</p> <p>朱涵英 (民 101)</p> <p>劉修鋒 (民 102)</p>

表 3.1 轉換型領導操作型定義與題項(續)

構面	操作型定義	題項	文獻來源
智能啟發	係指校長鼓勵教師以不同的角度思考問題，藉由腦力激盪引導教師對問題的認知及解決方法，使其在思想、想像力、信念及價值觀上獲得啟發並反饋到組織的發展上。	A14 本校校長希望我用新思維去想老問題。 A15 本校校長激勵我重新思考，我從來沒有質疑過的一些事情。 A16 本校校長要求我們以不同的觀點與看法去解決事情。 A17 本校校長會激勵成員以創新思考方式解決問題。 A18 本校校長會主動提供新的知能與訊息，協助成員發展。	Bass & Avolio (1990) 朱涵英 (民 101) 劉修鋒 (民 102)

資料來源：本研究整理

### 3.4.2 情緒智力之操作型定義

情緒智力之操作型定義，主要參考學者Salovey and Mayer (1997)、Wong and Law (2002)，並將情緒智力問卷分為情緒運用能力與情緒管控能力二個子構面，共9題。茲將各個子構面之操作型定義、題項與文獻來源整理如表3.2所示：

表 3.2 情緒智力操作型定義與題項

構面	操作型定義	題項	文獻來源
情緒運用的能力	意指教師本身運用自我情緒來增加建設性的活動與個人工作績效表現的能力。	B1 我能保持愉快，完成自己設定的目標。	Salovey & Mayer (1997) Wong & Law (2002)
		B2 我常鼓勵自己要竭盡所能全力以赴。	
		B3 每天會反省並檢討工作中負面的表現。	
		B4 每天會激勵自己提昇教學成效。	
情緒管控的能力	意指教師能快速調節自己的情緒，以便消除心理不適的復原能力。	B5 我能控制自己的脾氣並理性地處理困難。	
		B6 生氣時，我很能在很短的時間內冷靜下來。	
		B7 我能有效的控制自己的情緒。	
		B8 在面對挫折時，我不會意志消沉。	
		B9 我會設法不讓壞心情延續太久。	

資料來源：本研究整理

### 3.4.3 工作績效之操作型定義

工作績效之操作型定義，主要參考學者Borman and Motowidlo (1993)、Motowidlo and VanScotter (1994)、余德成(民85)、盧香如(民96)、顏清瑞(民98)、許順旺、葉欣婷(民99)，並將工作績效問卷分為任務績效、情境績效二個子構面，共11題。茲將各個子構面之操作型定義、題項與文獻來源整理如表3.3所示：

表 3.3 工作績效操作型定義與題項

構面	操作型定義	題項	文獻來源
任務 績效	指教師對於學校組織所規定的工作任務，能夠完成的程度，並對其所貢獻。	C1 我能在學校規定的時間內完成工作。 C2 我會依照學校標準的作業流程完成工作。 C3 我對於工作上的作業流程相當熟悉。 C4 我的平均工作效率相當高。 C5 完成的工作內容，都能達到學校規定的標準。 C6 我會規劃與安排自己所負責工作的進度。	Borman & Motowidlo (1993) Motowidlo & Scotter (1994) 余德成(民 85)
情境 績效	指教師個人依本身意願執行非正式規定的活動，能堅持完成任務的熱誠。	C7 當工作發生問題時，我會自己設法解決。 C8 我會經常和同事合作，共同完成任務。 C9 當同事有困難時，我會主動協助。 C10 當本校校長不在場，我仍然會依照他的指示工作。 C11 我經常遵照作業程序，並避免越權行事。	盧香如(民 96) 顏清瑞(民 98) 許順旺、葉欣婷 (民 99)

資料來源：本研究整理

#### 3.4.4 人格特質之操作型定義

人格特質之操作型定義，主要參考學者Allport and Odbert (1936)、Costa and McCrae (1992)、Digman and Inouye (1986)、房美玉(民91)，並將人格特質問卷分為親和性、嚴謹性、外向性、神經質、開放性五個子構面，共26題。茲將各個子構面之操作型定義、題項與文獻來源整理如表3.4所示：

表 3.4 人格特質操作型定義與題項

構面	操作型定義	題項	文獻來源
親和性	指教師本身親和性特質較高者易於和同事間建立友誼，且在與人相處上會秉持著人性本善的觀念，此類型的人相信每個人的心地都是善良的。	D1 就算別人對我無理取鬧，我仍會原諒而不計較。 D2 跟不認識的人，我可以很快地和他們打成一片。 D3 我是會盡所能幫助他人的人。 D4 我會考慮他人的立場。 D5 我是體貼的人。	Allport & Odbert (1936)  Costa & McCrae (1992)
嚴謹性	指教師對追求目標的專心程度，越專心致力於其上，則其嚴謹程度越高。特徵為努力工作、成就導向、不屈不撓、有始有終，此外也意涵著負責守紀律、循規蹈矩、謹慎有責任感、細心。	D6 處理事情時，我會花許多時間先思考整體佈局與執行步驟。 D7 面對生活上各種事務，我喜歡先安排好有關的各種資源。 D8 對於手邊的工作，我會比同事花費更少時間即可達成任務。 D9 我努力地工作達成我的目標。 D10 我通常讓人覺得我是一個思考周密且謹慎的人。	Digman & Inouye (1986) 房美玉(民 91)

表 3.4 人格特質操作型定義與題項(續)

構面	操作型定義	題項	文獻來源
外向性	<p>指教師本身的特質對於同事間相處上感到的舒適程度。若教師和同事間相處的舒適程度越高，則表示其越外向。並具備五項特徵：(1)有自信、(2)活潑外向、(3)主動、(4)善於表現、(5)交朋友。</p>	<p>D11 我與人閒聊時，很少出現冷場的情形。</p> <p>D12 我喜歡參加各式各樣的社交活動。</p> <p>D13 我對每件事都很興高采烈地參與，做再多的事也不會覺得累。</p> <p>D14 我是個絕對樂觀主義者，每天都覺得很快樂。</p> <p>D15 我常結識新朋友。</p> <p>D16 我會主動與人閒聊。</p>	<p>Allport &amp; Odbert (1936)</p> <p>Costa &amp; McCrae (1992)</p>
神經質	<p>是指教師本身具有神經質的人較無法接受別人的嘲笑，而且有高度自卑的傾向。而神經質的人比較無法承受壓力，當壓力來臨時會覺得無助、恐慌及孤單。</p>	<p>D17 我會受外在人事物的影響，而感到心情浮動。</p> <p>D18 我會因為季節或天氣的變化，而改變自己的心情。</p> <p>D19 我會因別人言語刺激而感到不悅。</p> <p>D20 我會擔心不好的事情，可能會降臨在自己身上。</p> <p>D21 別人對我好，我會懷疑他對我是否有企圖。</p>	<p>Digman &amp; Inouye (1986)</p> <p>房美玉(民 91)</p>

表 3.4 人格特質操作型定義與題項(續)

構面	操作型定義	題項	文獻來源
開放性	指教師本身開放性特質較高者比較富有創造力，常常會有創新的想法產生，也喜歡思考並求新求變，更會注重內心的感覺。其主要特徵有：好奇心較強烈、富有想像力、喜歡思考、求新求變及有開闊心胸。	D22 我會去思考事件背後隱藏的深層意義。 D23 我會把不同的觀念或不相干的事物，組成新的事物與概念。 D24 對於未來我不會想太多，我只相信活在當下的道理。 D25 我喜歡探究富涵哲理的事務。 D26 當遇到突發的重大狀況，我仍能保持冷靜。	Allport & Odbert (1936) Costa & McCrae (1992) Digman & Inouye (1986) 房美玉(民 91)

資料來源：本研究整理

### 3.5 研究設計

#### 3.5.1 研究對象

本研究旨在探討國中教師的轉換型領導、情緒智力、工作績效與人格特質之關係，並以嘉義地區公立國民中學教師作為研究對象。

#### 3.5.2 前測分析

本研究採便利抽樣方式取樣，以進行問卷前測，於2014年9月間發放50份預試問卷，回收44份，共計有效問卷44份，有效問卷回收率88%。前測問卷進行量表信度分析，得知轉換型領導、情緒智力、工作績效與人格特質的Cronbach's  $\alpha$  係數分別為0.984、0.950、0.929與0.891，

各構面之Cronbach's  $\alpha$  係數均達0.7以上，如表3.5所示，因本量表具有良好信度，故發放正式問卷。

表3.5 各構面之 Cronbach's  $\alpha$  值

各構面	信度值
全量表	0.965
<b>轉換型領導</b>	0.984
1. 理想化與激勵	0.974
2. 個別化關懷	0.966
3. 智能啟發	0.942
<b>情緒智力</b>	0.950
1. 情緒運用能力	0.911
2. 情緒管控能力	0.913
<b>工作績效</b>	0.929
1. 任務績效	0.942
2. 情境績效	0.840
<b>人格特質</b>	0.891
1. 親和性	0.820
2. 嚴謹性	0.860
3. 外向性	0.943
4. 神經質	0.921
5. 開放性	0.848

資料來源：本研究整理

### 3.5.3 抽樣樣本與正式問卷

本研究以嘉義地區為調查區域，並以嘉義地區公立國民中學教師為研究對象，公立國民中學共有33所，學校規模在15班以下有12所、16-30班有11所、31班以上有10所。以便利抽樣方法，在2014年10月至11月間，在各學校規模中，請熟識老師代為發放問卷，並以郵寄方式回收，共發出300份問卷，實際回收份數251份，回收率約83%，扣除無效問卷19份，有效問卷共計232份，回收率為77%。

## 3.6 資料分析方法

本研究為驗證各變項間的關係，將回收問卷剔除無效問卷後，進行資料編碼登錄，依據本研究之假設，利用SPSS18.0版統計套裝軟體進行資料分析。茲將本研究所採用的統計方法說明如下：

### 1. 因素分析(Factor Analysis)

因素分析重點在於如何解釋變異數間的關係，可使複雜的共變結構簡單化，期望能從原始的資料中，找出潛藏的共同因素，且從相關矩陣中抽取共同的因素，選擇轉軸後因素負荷量，增加變項與因素間的解釋。本研究採取主成份因素分析法(Principal Component Analysis)，並以最大變異數法(Varimax)進行正交轉軸(Orthogonal Rotation)決定共同的因素，且萃取特徵值(Eigenvalue)大於1的構面因素命名，得出本研究變項之因素結構。

### 2. 信度分析(Reliability Analysis)

信度分析用以分析量表內容的內部一致性與穩定性，以檢驗量表的可靠度，本研究採Cronbach's  $\alpha$ 係數為信度檢驗方法，依據Nunnally (1978)的看法，若各構面信度結果大於0.7，則顯示此問卷有較佳的可信

度。

### 3. 效度分析(Validity Analysis)

衡量結果的正確性，旨研究工具是否能真正衡量問題的核心，透過因素分析的負荷量判斷，本研究對轉換型領導、人格特質、情緒智力與工作績效各構面間及子構面進行效度分析。

### 4. 描述性統計分析(Descriptive Analysis)

依據本研究之「轉換型領導」、「情緒智力」、「工作績效」與「人格特質」等構面進行各題項平均數與標準差之分析，以瞭解嘉義地區國民中學教師之現況。

### 5. T 檢定(T-Test)及單因子變異數分析(One-Way ANOVA)

利用T檢定及單因子變異數分析，針對嘉義地區國民中學教師之背景變項進行各構面間樣本平均數的顯著性考驗。

### 6. 相關分析(Correlation Analysis)

相關分析探討各變項間的相關強度，本研究利用Pearson積差相關分析，以取得兩兩變項間的相關係數，作為兩變項間關聯程度之指標。

### 7. 迴歸分析(Regression Analysis)

迴歸分析用以檢定自變項對依變項的影響程度，來進行解釋與預測。本研究利用迴歸分析來探討「轉換型領導」、「情緒智力」、「工作績效」與「人格特質」等構面間，是否有顯著的影響關聯性及中介效果檢定。

### 8. 層級迴歸分析(Hierarchical Regression Analysis)

本研究利用層級迴歸分析探討變項間的干擾關係，以供研究解釋。

## 第四章 實證結果與分析

本章將問卷調查所得的資料，依據研究假設，利用適當的統計方法進行分析，並對結果加以解釋與討論。本章共分為9節：

- 4-1 利用「因素分析」分析各構面的因素負荷量、解釋變異量及KMO值。
- 4-2 利用「信度分析」，瞭解本量表各構面的一致性。
- 4-3 利用「效度分析」，瞭解本量表題項的正確性。
- 4-4 對研究變項進行「樣本結構與各變項之描述性分析」，以瞭解嘉義地區國民中學教師對各構面的知覺情形。
- 4-5 以「T檢定」及「單因子變異數分析」檢驗不同背景變項在各項構面因素中是否有顯著差異的情形。
- 4-6 利用「相關分析」來檢視變項之間的相關性。
- 4-7 利用「迴歸分析」探討「轉換型領導」、「情緒智力」、「人格特質」與「工作績效」是否有顯著影響情形及其中介效果。
- 4-8 利用「層級迴歸分析」探討「人格特質」變項對「轉換型領導」與「工作績效」的干擾影響。
- 4-9 驗證研究假設成立與否。

### 4.1 因素分析

本研究採主要成份分析法萃取共同的因素，並以最大變異法進行正交轉軸，轉軸結果來決定因素的數目，以此縮減各量表之構面，獲得較大的解釋量。本研究就轉換型領導、情緒智力、人格特質與工作績效進行因素分析。

#### 4.1.1 轉換型領導因素分析

本研究在轉換型領導的構面中共有18個題項，經因素分析後，KMO值為0.959，Bartlett球型檢定也達顯著水準，顯示適合進行因素分析。藉由因素分析，因素負荷量均大於0.5，無需刪題，並經過轉軸後共萃取出一個因素，命名為「轉換型領導」，累積解釋變異量達75.509%。分析結果整理如表4.1所示。

表 4.1 轉換型領導因素分析彙整表

因素名稱	題號	題目	因素負荷量	累積解釋變異量(%)
轉換型 領導	A03	本校校長有明確的教育理念，清楚知道學校未來方向，並提出前瞻性計畫。	0.839	75.509
	A01	本校校長的行事為人能獲取大家的尊敬。	0.852	
	A02	本校校長會協助教師愉快地投入他們的工作、任務。	0.815	
	A05	本校校長會鼓勵大家，達成我們的目標與願景。	0.781	
	A04	本校校長做事有擔當，有魄力，贏得大家的讚賞與尊敬。	0.798	
	A06	本校校長會運用各種激勵策略與成員溝通，以提昇工作成就感。	0.810	

表 4.1 轉換型領導因素分析彙整表(續)

因素名稱	題號	題目	因素負荷量	累積解釋變異量(%)
轉換型 領導	A08	本校校長會考慮我與其他人不同的需求、能力以及抱負。	0.781	75.509
	A12	本校校長會主動關心教師，使教師樂意留在本校服務。	0.750	
	A13	本校校長會透過各種場合，鼓勵並肯定老師的表現。	0.736	
	A07	本校校長對額外犧牲付出的教師，給予極力讚賞。	0.710	
	A18	本校校長會主動提供新的知能與訊息，協助成員發展。	0.684	
	A09	本校校長會在意與關心團體中成員個別的福利。	0.756	
	A17	本校校長會激勵成員以創新思考方式解決問題。	0.699	
	A16	本校校長要求我們以不同的觀點與看法去解決事情。	0.676	
	A14	本校校長希望我用新思維去想老問題。	0.605	
轉換型 領導	A10	當我表現優異時，本校校長會適時地誇獎我。	0.652	75.509
	A15	本校校長激勵我重新思考，我從來沒有質疑過的一些事情。	0.644	
	A11	當我工作遇到挫折時，本校校長會適時地給我慰藉。	0.847	

資料來源：本研究整理

#### 4.1.2 情緒智力因素分析

本研究在情緒智力的構面中本有9個題項，經因素分析後，KMO值為0.830，Bartlett球型檢定也達顯著水準，顯示適合進行因素分析。藉由因素分析，因素負荷量均大於0.5，無需刪題，並經過轉軸後共萃取出個因素，分別命名為「情緒運用能力」、「情緒管控能力」，累積解釋變異量達66.967%。分析結果整理如表4.2所示。

表 4.2 情緒智力因素分析彙整表

因素名稱	題號	題目	因素負荷量	累積解釋變異量(%)
情緒運用能力	B03	每天會反省並檢討工作中負面的表現。	0.732	31.317
	B04	每天會激勵自己提昇教學成效。	0.738	
	B02	我常鼓勵自己要竭盡所能全力以赴。	0.600	
	B01	我能保持愉快，完成自己設定的目標。	0.513	
	B05	我能控制自己的脾氣並理性地處理困難。	0.569	
情緒管控能力	B08	在面對挫折時，我不會意志消沉。	0.842	66.967
	B07	我能有效的控制自己的情緒。	0.730	
	B09	我會設法不讓壞心情延續太久。	0.627	
	B06	生氣時，我很能在很短的時間內冷靜下來。	0.609	

資料來源：本研究整理

### 4.1.3 工作績效因素分析

本研究在工作績效的構面中本有11個題項，經因素分析後，KMO值為0.859，Bartlett球型檢定也達顯著水準，顯示適合進行因素分析。藉由因素分析，刪除因素負荷量未達0.5的題項C11，後續分析不列入計算。其餘10個題項之因素負荷量均大於0.5，並經過轉軸後共萃取出二個因素，分別命名為「任務績效」、「情境績效」，累積解釋變異量達65.553%。分析結果整理如表4.3所示。

表 4.3 工作績效因素分析彙整表

因素名稱	題號	題目	因素負荷量	累積解釋變異量(%)
任務 績效	C04	我的平均工作效率相當高。	0.781	45.269
	C03	我對於工作上的作業流程相當熟悉。	0.742	
	C06	我會規劃與安排自己所負責工作的進度。	0.674	
	C01	我能在學校規定的時間內完成工作。	0.636	
	C02	我會依照學校標準的作業流程完成工作。	0.592	
	C05	完成的工作內容，都能達到學校規定的標準。	0.615	
	C07	當工作發生問題時，我會自己設法解決。	0.516	
情境 績效	C09	當同事有困難時，我會主動協助。	0.787	65.553
	C08	我會經常和同事合作，共同完成任務。	0.634	
	C10	當本校校長不在場，我仍然會依照他的指示工作。	0.504	

資料來源：本研究整理

#### 4.1.4 人格特質因素分析

本研究在工作績效的構面中本有26個題項，經因素分析後，KMO值為0.854，Bartlett球型檢定也達顯著水準，顯示適合進行因素分析。藉由因素分析，刪除因素負荷量未達0.5的題項D01、D03、D08、D26，後續分析不列入計算。其餘22個題項之因素負荷量均大於0.5，並經過轉軸後共萃取出四個因素，分別命名為「外向性」、「嚴謹性」、「神經質」、「開放性」，累積解釋變異量達69.077%。分析結果整理如表4.4所示。

表 4.4 人格特質因素分析彙整表

因素名稱	題號	題目	因素負荷量	累積解釋變異量(%)
外向性	D15	我常結識新朋友。	0.721	25.290
	D12	我喜歡參加各式各樣的社交活動。	0.753	
	D13	我對每件事都很興高采烈地參與，做再多的事也不會覺得累。	0.753	
	D16	我會主動與人閒聊。	0.698	
	D14	我是個絕對樂觀主義者，每天都覺得很快樂。	0.666	
	D02	跟不認識的人，我可以很快地和他們打成一片。	0.637	
	D11	我與人閒聊時，很少出現冷場的情形。	0.613	

表 4.4 人格特質因素分析彙整表(續)

因素名稱	題號	題目	因素負荷量	累積解釋變異量(%)
嚴謹性	D06	處事情時，我會花許多時間先思考整體佈局與執行步驟。	0.672	36.112
	D09	我努力地工作達成我的目標。	0.555	
	D04	我會考慮他人的立場。	0.553	
	D07	面對生活上各種事務，我喜歡先安排好有關的各種資源。	0.578	
	D05	我是體貼的人。	0.543	
	D10	我通常讓人覺得我是一個思考周密且謹慎的人。	0.582	
神經質	D19	我會因別人言語刺激而感到不悅。	0.749	53.269
	D18	我會因為季節或天氣的變化，而改變自己的心情。	0.731	
	D20	我會擔心不好的事情，可能會降臨在自己身上。	0.756	
	D17	我會受外在人事物的影響，而感到心情浮動。	0.686	
開放性	D21	別人對我好，我會懷疑他對我是否有企圖。	0.609	69.077
	D25	我喜歡探究富涵哲理的事務。	0.700	
開放性	D22	我會去思考事件背後隱藏的深層意義。	0.620	69.077
	D23	我會把不同的觀念或不相干的事物，組成新的事物與概念。	0.556	
	D24	對於未來我不會想太多，我只相信活在當下的道理。	0.961	

資料來源：本研究整理

#### 4.1.5 因素分析後研究新構面

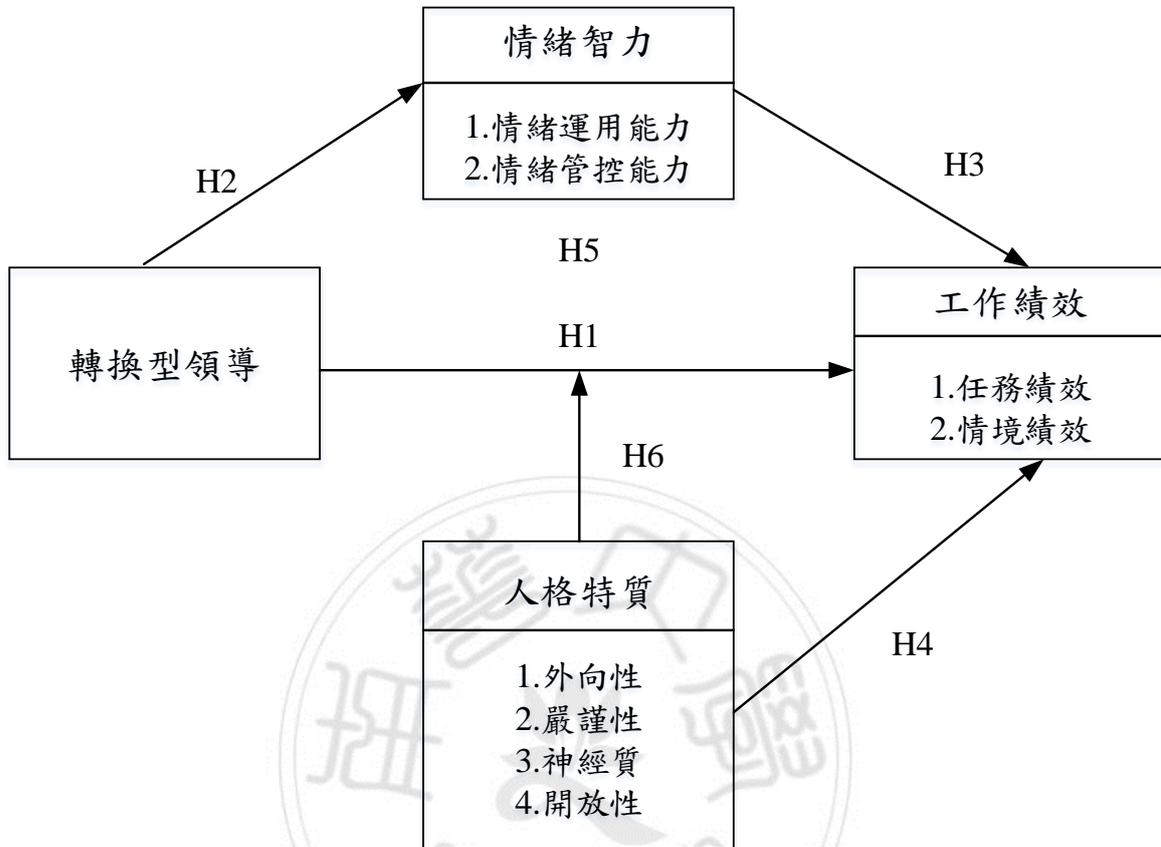


圖4.1 因素分析後研究新構面

資料來源：本研究整理

## 4.2 信度分析

本研究信度採用Cronbach's  $\alpha$  值進行衡量，若Cronbach's  $\alpha$  值大於0.7，則表示衡量的內部一致性相當高，屬於高信度；若Cronbach's  $\alpha$  值介於0.35至0.7之間，則表示信度尚可(Nunnally, 1978)。

本研究經因素分析刪題後，轉換型領導信度達0.971、工作績效信度達0.901、情緒智力信度達0.885、人格特質信度達0.795，本研究各構面信度皆大於0.7，屬於高信度。如表4.5所示。

表 4.5 各構面之 Cronbach's  $\alpha$  值

各構面	題項各數	Cronbach's $\alpha$ 值
轉換型領導	18	0.971
工作績效	10	0.901
1. 任務績效	7	0.907
2. 情境績效	3	0.722
情緒智力	9	0.885
1. 情緒運用能力	5	0.836
2. 情緒管控能力	4	0.840
人格特質	22	0.795
1. 外向性	7	0.725
2. 嚴謹性	6	0.865
3. 神經質	4	0.868
4. 開放性	5	0.555

資料來源：本研究整理

### 4.3 效度分析

能在測量工具上反應研究者欲測量的真正含意，亦即是正確性程度，效度數值數高，則表示衡量結果越能顯示所要測量的真正意義。本研究藉由文獻探討，瞭解各構面後，加以定義各研究構面，再考慮研究對象之背景資料，抽取合適題項，將欲測量指標連結定義的內容，完成研究問卷內容。透過因素分析，將各個構面萃取出子構面，各構面間均具區別效度，各構面內因素則具有聚合效度。

## 4.4 樣本結構與各變項之描述性分析

本研究利用轉換型領導、情緒智力、人格特質與工作績效等四個構面的及其子構面之平均數及標準差的數據，進行樣本結構分析、描述性分析，藉此瞭解嘉義地區國民中學教師對各變項之情形。

### 4.4.1 樣本結構分析

本研究針對嘉義地區國民中學教師進行調查，總共回收232份有效問卷，將回收樣本與基本資料作統計分析，嘉義地區國民中學教師人口統計變項整理如表4.6所示。

- (1) 性別：本研究回收之有效問卷中，男性85人(36.6%)、女性147人(63.4%)，本研究調查對象以女性居多。
- (2) 年齡：本研究回收之有效問卷中，30歲以下73人 (31.5%)、31至40歲95人(40.9%)、41至50歲52人(22.4%)、51歲以上12人(5.2%)，本研究調查對象以31至40歲居多。
- (3) 婚姻：本研究回收之有效問卷中，已婚119人(51.3%)、未婚113人(48.7%)，本研究調查對象以已婚居多。
- (4) 教學年資：本研究回收之有效問卷中，5年以下75人(32.3%)、6至10年73人(31.5%)、11至15年41人(17.7%)、16至20年16人(6.9%)、20年以上27人(11.6%)，本研究調查對象以教學年資5年以下居多。
- (5) 擔任職務：本研究回收之有效問卷中，兼任行政56人(24.1%)、導師104人(44.8%)、專任教師72人(31%)，本研究調查對象以導師居多。
- (6) 教育程度：本研究回收之有效問卷中，研究所畢業(含四十學分班)89人(38.4%)、師範院校畢業 86 人(37.1%)、一般大學畢業 56 人(24.1%)、其他 1 人(0.4%)，本研究調查對象以研究所畢業(含四十學分班)

居多。

- (7) 任教領域：本研究回收之有效問卷中，語文領域74人(31.9%)、數學領域34人(14.7%)、社會領域17人(7.3%)、綜合活動24人(10.3%)、自然與生活科技領域34人(14.7%)、健康與體育領域20人(8.6%)、藝術與人文領域11人(4.7%)、特殊需求領域18人(7.8%)，本研究調查對象以語文領域居多。

表 4.6 有效樣本基本資料表

個人特徵	類別	人數	百分比(%)
性別	(1)男	85	36.6
	(2)女	147	63.4
年齡	(1)30歲以下	73	31.5
	(2)31至40歲	95	40.9
	(3)41至50歲	52	22.4
	(4)51歲以上	12	5.2
婚姻	(1) 已婚	119	51.3
	(2) 未婚	113	48.7
教學年資	(1) 5年以下	75	32.3
	(2) 6至10年	73	31.5
	(3) 11至15年	41	17.7
	(4) 16至20年	16	6.9
	(5) 20年以上	27	11.6

表 4.6 有效樣本基本資料表(續)

個人特徵	類別	人數	百分比(%)
教育程度	(1) 研究所畢業(含四十學分班)	89	38.4
	(2) 師範院校畢業	86	37.1
	(3) 一般大學畢業	56	24.1
	(4) 其他	1	0.4
任教班級	(1) 語文領域	74	31.9
	(2) 數學領域	34	14.7
	(3) 社會領域	17	7.3
	(4) 綜合活動	24	10.3
	(5) 自然與生活科技領域	34	14.7
	(6) 健康與體育領域	20	8.6
	(7) 藝術與人文領域	11	4.7
	(8) 特殊需求領域	18	7.8

資料來源：本研究整理

#### 4.4.2 各研究變項之描述性分析

本研究利用「轉換型領導」、「情緒智力」、「人格特質」與「工作績效」四項構面及其子構面之平均數與標準差進行描述性分析，以瞭解嘉義地區國民中學教師對各變項之知覺情形。

##### 1. 轉換型領導構面

主要是研究樣本對轉換型領導的感受情形。在量表中，以平均數最高的題項為A05「本校校長會鼓勵大家，達成我們的目標與願景。」，平

均數為(5.49)，顯示多數教師認為，校長領導風格會適時鼓勵且帶領教師同仁達成所預設的目標。而以平均數最低的題項為A11「當我工作遇到挫折時，本校校長會適時地給我慰藉。」，平均數為(4.53)，顯示校長無法適時協助教師所遇到的挫折或工作上的困難。(詳見表4.7)。

表 4.7 描述性分析－轉換型領導

構面	題號	題項	平均數	標準差
轉換型 領導	A03	本校校長有明確的教育理念，清楚知道學校未來方向，並提出前瞻性計畫。	5.35	1.274
	A01	本校校長的行事為人能獲取大家的尊敬。	5.26	1.412
	A02	本校校長會協助教師愉快地投入他們的工作、任務。	5.22	1.362
	A05	本校校長會鼓勵大家，達成我們的目標與願景。	5.49	1.170
	A04	本校校長做事有擔當，有魄力，贏得大家的讚賞與尊敬。	5.12	1.424
	A06	本校校長會運用各種激勵策略與成員溝通，以提昇工作成就感。	5.17	1.254
	A08	本校校長會考慮我與其他人不同的需求、能力以及抱負。	5.00	1.313
	A12	本校校長會主動關心教師，使教師樂意留在本校服務。	5.28	1.236
	A13	本校校長會透過各種場合，鼓勵並肯定老師的表現。	5.48	1.120
	A07	本校校長對額外犧牲付出的教師，給予極力讚賞。	5.21	1.245
	A18	本校校長會主動提供新的知能與訊息，協助成員發展。	5.18	1.206
	A09	本校校長會在意與關心團體中成員個別的福利。	5.01	1.306
A17	本校校長會激勵成員以創新思考方式解決問題。	5.08	1.193	

表 4.7 描述性分析－轉換型領導(續)

構面	題號	題項	平均數	標準差
轉換型 領導	A16	本校校長要求我們以不同的觀點與看法去解決事情。	5.03	1.206
	A14	本校校長希望我用新思維去想老問題。	4.97	1.152
	A10	當我表現優異時，本校校長會適時地誇獎我。	5.23	1.126
	A15	本校校長激勵我重新思考，我從來沒有質疑過的一些事情。	4.84	1.151
	A11	當我工作遇到挫折時，本校校長會適時地給我慰藉。	4.53	1.414

資料來源：本研究整理

## 2. 情緒智力構面

主要是研究樣本對情緒智力的認同情形。在情緒運用能力方面，題號B02「我常鼓勵自己要竭盡所能全力以赴。」平均數最高(5.87)，顯示教師會把學校所指派的工作事務盡力完成。題號B05「我能控制自己的脾氣並理性地處理困難。」平均數為最低(5.66)，顯示教師較無法有效控制自我脾氣並理性處理工作事務。

在情緒管控能力方面，題號B09「我會設法不讓壞心情延續太久。」平均數最高(5.73)，顯示教師會盡量不讓壞心情影響過長。而題號B08「在面對挫折時，我不會意志消沉。」平均數最低(5.52)，顯示教師也會受到挫折而感到意志消沉。(詳見表4.8)。

表 4.8 描述性分析－情緒智力

構面	題號	題項	平均數	標準差
情緒運用能力	B03	每天會反省並檢討工作中負面的表現。	5.72	0.860
	B04	每天會激勵自己提昇教學成效。	5.72	0.838
	B02	我常鼓勵自己要竭盡所能全力以赴。	5.87	0.709
	B01	我能保持愉快，完成自己設定的目標。	5.76	0.837
	B05	我能控制自己的脾氣並理性地處理困難。	5.66	0.931
情緒管控能力	B08	在面對挫折時，我不會意志消沉。	5.52	1.023
	B07	我能有效的控制自己的情緒。	5.68	0.823
	B09	我會設法不讓壞心情延續太久。	5.73	0.861
	B06	生氣時，我很能在很短的時間內冷靜下來。	5.59	0.931

資料來源：本研究整理

### 3. 工作績效構面

主要是研究樣本對工作績效的認同情形。在任務績效方面，題號C06「我會規劃與安排自己所負責工作的進度。」平均數最高(5.90)，顯示教師對於個人的工作事務會規劃時間完成。題號C04「我的平均工作效率相當高。」平均數最低(5.47)，顯示教師工作日益繁重。

在情境績效方面，題號C09「當同事有困難時，我會主動協助。」平均數最高(5.91)，顯示教師會互相協助同仁間的事務。題號C08「我會經常和同事合作，共同完成任務。」平均數最低(5.81)，顯示教師較屬於單打獨鬥的個體。(詳見表4.9)。

表 4.9 描述性分析－工作績效

構面	題號	題項	平均數	標準差
任務 績效	C04	我的平均工作效率相當高。	5.47	0.976
	C03	我對於工作上的作業流程相當熟悉。	5.70	0.913
	C06	我會規劃與安排自己所負責工作的進度。	5.90	0.788
	C01	我能在學校規定的時間內完成工作。	5.80	0.951
	C02	我會依照學校標準的作業流程完成工作。	5.81	0.833
	C05	完成的工作內容，都能達到學校規定的標準。	5.75	0.806
	C07	當工作發生問題時，我會自己設法解決。	5.88	0.807
情境 績效	C09	當同事有困難時，我會主動協助。	5.91	0.786
	C08	我會經常和同事合作，共同完成任務。	5.81	0.843
	C10	當本校校長不在場，我仍然會依照他的指示工作。	5.82	0.755

資料來源：本研究整理

#### 4. 人格特質構面

主要是研究樣本對人格特質的知覺情形。在外向性方面，題號D02「跟不認識的人，我可以很快地和他們打成一片。」平均數最高(4.77)，顯示教師會主動釋出善意與人結交朋友。而題號D14「我是個絕對樂觀主義者，每天都覺得很快樂。」平均數最低(3.56)，顯示教師未必感覺每天過得很快樂。

在嚴謹性方面，題號D04「我會考慮他人的立場。」平均數最高(5.80)，顯示教師會站在他人立場著想。而題號D10「我通常讓人覺得我是一個思考周密且謹慎的人。」平均數最低(5.15)，顯示教師完成任務時，偶會出現缺乏縝密思考。

在神經質方面，題號D19「我會因別人言語刺激而感到不悅。」平均數最高(4.73)，顯示教師自尊心較高，較不喜愛聽到對於自己不利的言語。而題號D18「我會因為季節或天氣的變化，而改變自己的心情。」平均數最低(4.17)，顯示教師不會受到外在環境影響，而改變自己的心情。

在開放性方面，題號D22「我會去思考事件背後隱藏的深層意義。」平均數最高(5.01)，顯示教師會思考學校所指派的工作事務之背後隱藏的意義。而題號D21「別人對我好，我會懷疑他對我是否有企圖。」平均數最低(3.06)，顯示教師不會因為對他好，而隨意懷疑別人的企圖。(詳見表4.10)。

表 4.10 描述性分析—人格特質

構面	題號	題項	平均數	標準差
外向性	D15	我常結識新朋友。	4.31	1.331
	D12	我喜歡參加各式各樣的社交活動。	4.50	1.368
	D13	我對每件事都很興高采烈地參與，做再多的事也不會覺得累。	4.32	1.330
	D16	我會主動與人閒聊。	4.60	1.312
	D14	我是個絕對樂觀主義者，每天都覺得很快樂。	3.56	1.366
	D02	跟不認識的人，我可以很快地和他們打成一片。	4.77	1.304
	D11	我與人閒聊時，很少出現冷場的情形。	4.75	1.187

表 4.10 描述性分析－人格特質(續)

構面	題號	題項	平均數	標準差
嚴謹性	D06	處理事情時，我會花許多時間先思考整體佈局與執行步驟。	5.65	0.919
	D09	我努力地工作達成我的目標。	5.76	0.842
	D04	我會考慮他人的立場。	5.80	0.760
	D07	面對生活上各種事務，我喜歡先安排好有關的各種資源。	5.61	0.920
	D05	我是體貼的人。	5.58	0.899
	D10	我通常讓人覺得我是一個思考周密且謹慎的人。	5.15	1.162
神經質	D19	我會因別人言語刺激而感到不悅。	4.73	1.286
	D18	我會因為季節或天氣的變化，而改變自己的心情。	4.17	1.349
	D20	我會擔心不好的事情，可能會降臨在自己身上。	4.33	1.491
	D17	我會受外在人事物的影響，而感到心情浮動。	4.53	1.227
開放性	D21	別人對我好，我會懷疑他對我是否有企圖。	3.06	1.313
	D25	我喜歡探究富涵哲理的事務。	4.58	1.317
	D22	我會去思考事件背後隱藏的深層意義。	5.01	1.147
	D23	我會把不同的觀念或不相干的事物，組成新的事物與概念。	4.84	1.052
	D24	對於未來我不會想太多，我只相信活在當下的道理。	4.39	1.434

資料來源：本研究整理

## 4.5 差異分析

本節分析個人背景變項對轉換型領導、工作績效、情緒智力與人格特質的差異情形，利用獨立樣本T檢定和單因子變異數分析檢驗。

### 4.5.1 獨立樣本 T 檢定

#### 1. 性別

不同性別之教師在轉換型領導構面無顯著之差異(表4.11)。

表 4.11 不同性別與轉換型領導之差異分析表

構面	性別	N	平均數	標準差	T值	P值
轉換型 領導	男	85	5.1183	1.16294	-0.191	0.849
	女	147	5.1451	0.94856		

註：\*：p<0.05 \*\*：p<0.01

資料來源：本研究整理

不同性別之教師在工作績效構面無顯著之差異(表4.12)。

表 4.12 不同性別與工作績效之差異分析表

構面	性別	N	平均數	標準差	T值	P值
任務績效	男	85	5.6790	0.77463	-1.313	0.190
	女	147	5.8037	0.64805		
情境績效	男	85	5.8382	0.62880	-1.650	1.100
	女	147	5.9626	0.50456		
工作績效	男	85	5.7369	0.66937	-1.557	0.121
	女	147	5.8615	0.53427		

註：\*：p<0.05 \*\*：p<0.01

資料來源：本研究整理

不同性別之教師在情緒智力構面無顯著之差異(表4.13)。

表 4.13 不同性別與情緒智力之差異分析表

構面	性別	N	平均數	標準差	T值	P值
情緒運用能力	男	85	5.7294	0.74687	-0.320	0.749
	女	147	5.7578	0.59090		
情緒管控能力	男	85	5.6706	0.81120	0.620	0.536
	女	147	5.6071	0.71493		
情緒智力	男	85	5.7033	0.72464	0.145	0.885
	女	147	5.6907	0.56857		

註：\*：p<0.05 \*\*：p<0.01

資料來源：本研究整理

不同性別之教師在人格特質構面無顯著之差異(表4.14)。

表 4.14 不同性別與人格特質之差異分析表

構面	性別	N	平均數	標準差	T值	P值
外向性	男	85	4.4319	0.81231	0.454	0.650
	女	147	4.3819	0.80694		
嚴謹性	男	85	5.5745	0.68839	-0.259	0.769
	女	147	5.5998	0.73187		
神經質	男	85	4.4353	1.11012	-0.055	0.956
	女	147	4.4439	1.15339		
開放性	男	85	4.4471	0.76010	1.105	0.270
	女	147	4.3333	0.75283		

表 4.14 不同性別與人格特質之差異分析表(續)

構面	性別	N	平均數	標準差	T值	P值
人格特質	男	85	4.7476	0.50872	0.464	0.643
	女	147	4.7143	0.53706		

註：\*：p<0.05 \*\*：p<0.01

資料來源：本研究整理

## 2. 婚姻

不同婚姻狀況之教師在轉換型領導構面無顯著之差異(表4.15)。

表 4.15 不同婚姻狀況與轉換型領導之差異分析表

構面	性別	N	平均數	標準差	T值	P值
轉換型 領導	已婚	119	5.1480	1.11060	0.192	0.848
	未婚	113	5.1219	0.94219		

註：\*：p<0.05 \*\*：p<0.01

資料來源：本研究整理

不同婚姻狀況之教師在工作績效構面之差異分析，在任務績效構面，達顯著差異(p=0.037)。而在情境績效構面與工作績效整體構面無顯著之差異(表4.16)。

表4.16 不同婚姻狀況與工作績效之差異分析表

構面	性別	N	平均數	標準差	T值	P值
任務績效	已婚	119	5.8511	0.68874	2.101	0.037*
	未婚	113	5.6599	0.69733		
情境績效	已婚	119	5.9307	0.57206	0.383	0.702
	未婚	113	5.9027	0.53913		
工作績效	已婚	119	5.8801	0.59152	1.712	0.088
	未婚	113	5.7482	0.58134		

註：\*：p<0.05 \*\*：p<0.01

資料來源：本研究整理

不同婚姻狀況之教師在情緒智力整體構面與情緒管控能力構面，達顯著差異(p=0.025，p=0.005)。而在情緒運用能力構面並無顯著差異(表4.17)。

表 4.17 不同婚姻狀況與情緒智力之差異分析表

構面	性別	N	平均數	標準差	T值	P值
情緒運用 能力	已婚	119	5.0817	0.65587	1.305	0.193
	未婚	113	5.6903	0.64365		
情緒管控 能力	已婚	119	5.7647	0.69295	2.840	0.005**
	未婚	113	5.4889	0.78518		
情緒智力	已婚	119	5.7852	0.62331	2.253	0.025*
	未婚	113	5.6008	0.62319		

註：\*：p<0.05 \*\*：p<0.01

資料來源：本研究整理

不同婚姻狀況之教師在人格特質之嚴謹性構面達顯著差異水準( $p=0.033$ )；而不同婚姻狀況在人格特質之外向性構面、神經質構面、開放性構面、人格特質整體構面並無顯著差異(表4.18)。

表 4.18 不同婚姻狀況與人格特質之差異分析表

構面	性別	N	平均數	標準差	T值	P值
外向性	已婚	119	4.4034	0.77795	0.060	0.952
	未婚	113	4.3970	0.84099		
嚴謹性	已婚	119	5.6877	0.68497	2.141	0.033*
	未婚	113	5.4882	0.73420		
神經質	已婚	119	4.4013	1.19152	-0.543	0.588
	未婚	113	4.4823	1.07670		
開放性	已婚	119	4.3832	0.78182	0.169	0.866
	未婚	113	4.3664	0.73090		
人格特質	已婚	119	4.7487	0.50895	0.658	0.511
	未婚	113	4.7031	0.54536		

註：\*： $p<0.05$  \*\*： $p<0.01$

資料來源：本研究整理

為更明確瞭解「性別」、「婚姻」在各研究變項間的差異，茲將T檢定結果有顯著差異者彙整如表4.19所示。

表 4.19 獨立樣本 T 檢定彙整表

個人特徵 研究變項	性別	婚姻
轉換型領導	N.S.	N.S.
任務績效	N.S.	已婚 > 未婚
情境績效	N.S.	N.S.
工作績效	N.S.	N.S.
情緒運用能力	N.S.	N.S.
情緒管控能力	N.S.	已婚 > 未婚
情緒智力	N.S.	已婚 > 未婚
外向性	N.S.	N.S.
嚴謹性	N.S.	已婚 > 未婚
神經質	N.S.	N.S.
開放性	N.S.	N.S.
人格特質	N.S.	N.S.

N.S.：不顯著

資料來源：本研究整理

## 4.5.2 單因子變異數分析

### 1. 年齡

不同年齡之教師在轉換型領導構面無顯著之差異(表4.20)。

表 4.20 不同年齡與轉換型領導之差異性分析

	1	2	3	4	F值	P值
	30歲以下 (N=73)	31-40歲 (N=95)	41-50歲 (N=52)	51歲以上 (N=12)		
轉換型領導	5.1766	5.0608	5.2436	5.0046	0.457	0.712

註：\*：p<0.05 \*\*：p<0.01

資料來源：本研究整理

不同年齡之教師在工作績效構面無顯著之差異(表4.21)。

表 4.21 不同年齡與工作績效之差異性分析

	1	2	3	4	F值	P值
	30歲以下 (N=73)	31-40歲 (N=95)	41-50歲 (N=52)	51歲以上 (N=12)		
任務績效	5.7397	5.6992	5.8242	6.0476	1.087	0.356
情境績效	5.8973	5.9105	5.9038	6.1458	0.722	0.540
工作績效	5.7970	5.7761	5.8531	6.0833	1.065	0.365

註：\*：p<0.05 \*\*：p<0.01

資料來源：本研究整理

不同年齡之教師在情緒智力構面無顯著之差異(表4.22)。

表 4.22 不同年齡與情緒智力之差異性分析

	1	2	3	4	F值	P值
	30歲以下 (N=73)	31-40歲 (N=95)	41-50歲 (N=52)	51歲以上 (N=12)		
情緒運用能力	5.7041	5.7558	5.7346	6.0000	0.719	0.541
情緒管控能力	5.5000	5.6658	5.6971	5.8542	1.303	0.274
情緒智力	5.6134	5.7158	5.7179	5.9352	1.052	0.370

註： \*：p<0.05 \*\*：p<0.01

資料來源：本研究整理

不同年齡之教師在人格特質之外向性構面、嚴謹性構面、神經質構面、開放性構面無顯著之差異；不同年齡之教師在人格特質整體構面達顯著差異(p=0.028)。經由Scheffe法之事後比較結果，發現人格特質總構面並沒有顯著差異(表4.23)。

表4.23 不同年齡與人格特質之差異性分析

	1	2	3	4	F值	P值	Scheffe
	30歲以下 (N=73)	31-40歲 (N=95)	41-50歲 (N=52)	51歲以上 (N=12)			
外向性	4.5284	4.2842	4.3462	4.7738	2.236	0.085	
嚴謹性	5.5594	5.5544	5.6314	5.8899	0.879	0.453	
神經質	4.4863	4.4500	4.2548	4.8958	1.151	0.329	
開放性	4.3781	4.3074	4.3731	4.9000	2.218	0.087	
人格特質	4.7677	4.6660	4.6682	5.1288	3.087	0.028*	

註：\*：p<0.05 \*\*：p<0.01

資料來源：本研究整理

## 2. 教學年資

不同教學年資之教師在轉換型領導構面無顯著之差異(表4.24)。

表4.24 不同年齡與轉換型領導之差異性分析

	1	2	3	4	5	F值	P值
	5年以下 (N=75)	6-10年 (N=73)	11-15年 (N=41)	16-20年 (N=16)	20年以上 (N=27)		
轉換型領導	5.1259	5.0030	5.3984	5.1146	5.1317	0.973	0.423

註：\*：p<0.05 \*\*：p<0.01

資料來源：本研究整理

不同教學年資之教師在工作績效構面無顯著之差異(表4.25)。

表4.25 不同年齡與工作績效之差異性分析

	1	2	3	4	5	F值	P值
	5年以下 (N=75)	6-10年 (N=73)	11-15年 (N=41)	16-20年 (N=16)	20年以上 (N=27)		
任務績效	5.7086	5.6575	5.8955	5.7232	5.9788	1.570	0.183
情境績效	5.9333	5.8425	5.9695	5.9063	6.0000	0.585	0.674
工作績效	5.7903	5.7248	5.9224	5.7898	5.9865	1.391	0.238

註：\*：p<0.05 \*\*：p<0.01

資料來源：本研究整理

不同教學年資之教師在情緒智力構面無顯著之差異(表4.26)。

表4.26 不同年齡與情緒智力之差異性分析

	1	2	3	4	5	F值	P值
	5年以下 (N=75)	6-10年 (N=73)	11-15年 (N=41)	16-20年 (N=16)	20年以上 (N=27)		
情緒運用能力	5.7413	5.6932	5.8683	5.6250	5.8000	0.664	0.618
情緒管控能力	5.5233	5.6678	5.7561	5.4375	5.7500	1.153	0.332
情緒智力	5.6444	5.6819	5.8184	5.5417	5.7778	0.877	0.478

註：\*：p<0.05 \*\*：p<0.01

資料來源：本研究整理

不同教學年資之教師在人格特質構面無顯著之差異(表4.27)。

表4.27 不同年齡與人格特質之差異性分析

	1	2	3	4	5	F值	P值
	5年以下 (N=75)	6-10年 (N=73)	11-15年 (N=41)	16-20年 (N=16)	20年以上 (N=27)		
外向性	4.4629	4.3601	4.4669	4.2321	4.3333	0.443	0.777
嚴謹性	5.5267	5.5776	5.7154	5.5937	5.6111	0.470	0.758
神經質	4.5167	4.2911	4.3537	4.6563	4.6389	0.808	0.521
開放性	4.3147	4.3753	4.2878	4.4000	4.6593	1.220	0.303
人格特質	4.7291	4.6831	4.7461	4.7188	4.8114	0.312	0.870

註：\*：p<0.05 \*\*：p<0.01

資料來源：本研究整理

### 3. 擔任職務

不同職務之教師在轉換型領導構面無顯著之差異(表4.28)。

表4.28 擔任不同職務與轉換型領導之差異性分析

	1	2	3	F值	P值
	兼任行政 (N=56)	導師 (N=104)	專任教師 (N=72)		
轉換型領導	5.3889	5.0326	5.0864	2.322	0.100

註：\*：p<0.05 \*\*：p<0.01

資料來源：本研究整理

擔任不同職務之教師在工作績效整體量表及任務績效無顯著差異；擔任不同職務之教師在工作績效構面之情境績效達顯著差異( $p = 0.035$ )。經由Scheffe法之事後比較結果，發現情境績效構面並沒有顯著差異(表4.29)。

表4.29 擔任不同職務與工作績效之差異性分析

	1	2	3	F值	P值	Scheffe
	兼任行政 (N=56)	導師 (N=104)	專任教師 (N=72)			
任務績效	5.8189	5.7637	5.7024	0.443	0.643	
情境績效	6.0402	5.8173	5.9653	3.396	0.035*	
工作績效	5.8994	5.7832	5.7980	0.754	0.472	

註：\*： $p < 0.05$  \*\*： $p < 0.01$

資料來源：本研究整理

擔任不同職務之教師在情緒智力無顯著之差異(表4.30)。

表4.30 擔任不同職務與情緒智力之差異性分析

	1	2	3	F值	P值
	兼任行政 (N=56)	導師 (N=104)	專任教師 (N=72)		
情緒運用能力	5.7643	5.6750	5.8389	1.378	0.254
情緒管控能力	5.6563	5.5938	5.6632	0.224	0.799
情緒智力	5.7163	5.6389	5.7608	0.839	0.433

註：\*： $p < 0.05$  \*\*： $p < 0.01$

資料來源：本研究整理

擔任不同職務之教師在人格特質無顯著之差異(表4.31)。

表4.31 擔任不同職務與人格特質之差異性分析

	1	2	3	F值	P值
	兼任行政 (N=56)	導師 (N=104)	專任教師 (N=72)		
外向性	4.3801	4.4217	4.3849	0.067	0.936
嚴謹性	5.7113	5.5801	5.5116	1.252	0.288
神經質	4.3884	4.3575	4.4861	0.117	0.890
開放性	4.3929	4.3538	4.3917	0.073	0.929
人格特質	4.7476	4.7251	4.7121	0.072	0.931

註：\*：p<0.05 \*\*：p<0.01

資料來源：本研究整理

#### 4. 教育程度

不同教育程度之教師在轉換型領導構面無顯著之差異(表4.32)。

表4.32 不同教育程度與轉換型領導之差異性分析

	1	2	3	4	F值	P值
	研究所 (含四十學分班) (N=89)	師範院校 (N=86)	一般大學 (N=56)	其他 (N=1)		
轉換型領導	5.0918	5.1014	5.2302	6.6111	0.926	0.429

註：\*：p<0.05 \*\*：p<0.01

資料來源：本研究整理

不同教育程度之教師在工作績效構面無顯著之差異(表4.33)。

表4.33 不同教育程度與工作績效之差異性分析

	1	2	3	4	F值	P值
	研究所 (含四十學分班) (N=89)	師範院校 (N=86)	一般大學 (N=56)	其他 (N=1)		
任務績效	5.7368	5.7425	5.7985	6.7143	0.727	0.537
情境績效	5.8904	5.9012	5.9732	6.5000	0.647	0.586
工作績效	5.7926	5.8002	5.8620	6.6364	0.826	0.481

註：\*：p<0.05 \*\*：p<0.01

資料來源：本研究整理

不同教育程度之教師在情緒智力構面無顯著之差異(表4.34)。

表4.34 不同教育程度與情緒智力之差異性分析

	1	2	3	4	F值	P值
	研究所 (含四十學分班) (N=89)	師範院校 (N=86)	一般大學 (N=56)	其他 (N=1)		
情緒運用能力	5.6899	5.7140	5.8821	6.2000	1.273	0.284
情緒管控能力	5.5534	5.7006	5.6429	5.7500	0.574	0.633
情緒智力	5.6292	5.7080	5.7758	6.0000	0.721	0.540

註：\*：p<0.05 \*\*：p<0.01

資料來源：本研究整理

不同教育程度之教師在人格特質構面無顯著之差異(表4.35)。

表4.35 不同教育程度與人格特質之差異性分析

	1	2	3	4	F值	P值
	研究所 (含四十學分班) (N=89)	師範院校 (N=86)	一般大學 (N=56)	其他 (N=1)		
外向性	4.3114	4.4917	4.3801	5.5714	1.448	0.230
嚴謹性	5.6461	5.5756	5.5056	6.6667	1.212	0.306
神經質	4.5000	4.3692	4.4330	5.7500	0.636	0.593
開放性	4.4067	4.3512	4.3536	4.8000	0.199	0.897
人格特質	4.7314	4.7331	4.6907	5.7273	1.303	0.274

註：\*：p<0.05 \*\*：p<0.01

資料來源：本研究整理

## 5. 任教領域

不同任教領域之教師在轉換型領導構面無顯著之差異(表4.36)。

表4.36 不同任教領域與轉換型領導之差異性分析

		轉換型領導
1	語文領域(N=74)	5.1982
2	數學領域(N=34)	5.0441
3	社會領域(N=17)	5.5033
4	綜合活動(N=24)	4.7685
5	自然與生活科技領域(N=34)	4.8595
6	健康與體育領域(N=20)	5.5056
7	藝術與人文領域(N=11)	5.4192
8	特殊需求領域(N=18)	5.1265
F 值		1.695
P 值		0.111

註：\*：p<0.05 \*\*：p<0.01

資料來源：本研究整理

不同任教領域之教師在工作績效之任務績效構面無顯著之差異；不同任教領域之教師在工作績效整體構面與情境績效構面達顯著差異( $p=0.026$ ， $p=0.032$ )。經由Scheffe法之事後比較結果，發現情境績效構面與工作績效構面並沒有顯著差異(表4.37)。

表4.37 不同任教領域與工作績效之差異性分析

		任務績效	情境績效	工作績效
1	語文領域(N=74)	5.8263	5.9358	5.8661
2	數學領域(N=34)	5.5294	5.8456	5.6444
3	社會領域(N=17)	5.7563	5.9706	5.8342
4	綜合活動(N=24)	5.6548	5.8125	5.7121
5	自然與生活科技領域(N=34)	5.6092	5.6912	5.6390
6	健康與體育領域(N=20)	6.1500	6.2125	6.1727
7	藝術與人文領域(N=11)	5.7792	6.0455	5.8760
8	特殊需求領域(N=18)	5.8810	6.0833	5.9545
F 值		1.955	2.246	2.333
P 值		0.062	0.032*	0.026*
Scheffe				

註：\*： $p<0.05$  \*\*： $p<0.01$

資料來源：本研究整理

不同任教領域之教師在情緒智力之情緒管控能力構面與情緒智力整體構面無顯著之差異；不同任教領域之教師在情緒智力之情緒運用能力構面達顯著差異( $p=0.043$ )。經由Scheffe法之事後比較結果，發現情緒運用能力構面並沒有顯著差異(表4.38)。

表4.38不同任教領域與情緒智力之差異性分析

		情緒運用能力	情緒管控能力	情緒智力
1	語文領域(N=74)	5.7838	5.6014	5.7027
2	數學領域(N=34)	5.5588	5.5074	5.5359
3	社會領域(N=17)	6.0235	5.8382	5.9412
4	綜合活動(N=24)	5.6083	5.5208	5.5694
5	自然與生活科技領域(N=34)	5.6471	5.5000	5.5817
6	健康與體育領域(N=20)	6.8000	5.9750	6.0333
7	藝術與人文領域(N=11)	5.8727	5.6136	5.7576
8	特殊需求領域(N=18)	5.6222	5.8056	5.7037
F 值		2.118	1.308	1.871
P 值		0.043*	0.248	0.075
Scheffe				

註：\*： $p<0.05$  \*\*： $p<0.01$

資料來源：本研究整理

不同任教領域之教師在人格特質構面整體量表以及外向性、神經質、開放性無顯著之差異；不同任教領域之教師在人格特質構面之嚴謹性達顯著之差異( $p=0.049$ )。經由Scheffe法之事後比較結果，發現嚴謹性構面並沒有顯著差異(表4.39)。

表4.39 不同任教領域與人格特質之差異性分析

		外向性	嚴謹性	神經質	開放性	人格特質
1	語文領域(N=74)	4.3475	5.5811	4.4155	4.5541	4.7432
2	數學領域(N=34)	4.4538	5.4902	4.4044	4.3941	4.7139
3	社會領域(N=17)	4.2521	5.8235	4.3824	4.0824	4.6658
4	綜合活動(N=24)	4.3155	5.4167	4.4792	4.3000	4.6420
5	自然與生活科技領域(N=34)	4.2857	5.4020	4.6029	4.4765	4.6912
6	健康與體育領域(N=20)	4.8714	6.0250	4.3875	4.2200	4.9500
7	藝術與人文領域(N=11)	4.1169	5.6667	4.4773	4.2000	4.6240
8	特殊需求領域(N=18)	4.6349	5.6574	4.3472	4.0067	4.7265
F 值		1.703	2.056	0.141	1.735	0.725
P 值		0.109	0.049*	0.995	0.098	0.651
Scheffe						

註：\*： $p<0.05$  \*\*： $p<0.01$

資料來源：本研究整理

## 4.6 相關分析

本研究以Pearson積差相關探討個構面間的關聯強度及顯著情形。茲敘述如下：

### 4.6.1 轉換型領導對工作績效

從表4.40可看出轉換型領導構面對於任務績效、情境績效構面皆達顯著正相關，其相關係數分別為 $r=0.293$ ， $p<0.01$ 、 $r=0.425$ ， $p<0.01$ ，即當轉換型領導提高時，其任務績效、情境績效皆有提高的情形。

表 4.40 轉換型領導對工作績效之 Pearson 相關係數表

轉換型領導	轉換型領導
工作績效	
任務績效	0.293**
情境績效	0.425**

註：\*： $p<0.05$  \*\*： $p<0.01$

資料來源：本研究整理

### 4.6.2 轉換型領導對情緒智力

從表4.41可看出轉換型領導對於情緒運用能力、情緒管控能力達顯著正相關，其相關係數分別為 $r=0.318$ ， $p<0.01$ 、 $r=0.230$ ， $p<0.01$ ，即當轉換型領導提高時，其情緒運用能力、情緒管控能力構面有提高的情形。

表4.41 轉換型領導對情緒智力之Pearson相關係數表

轉換型領導 情緒智力	轉換型領導
情緒運用能力	0.318**
情緒管控能力	0.230**

註：\*：p<0.05 \*\*：p<0.01

資料來源：本研究整理

#### 4.6.3 情緒智力對工作績效

從表4.42可看出在情緒運用能力對於任務績效、情境績效構面皆達顯著正相關，其相關係數分別為 $r=0.566$ ， $p<0.01$ 、 $r=0.624$ ， $p<0.01$ ，即當情緒運用能力提高時，其任務績效、情境績效皆有提高的情形。在情緒管控能力對於任務績效、情境績效構面皆達顯著正相關，其相關係數分別為 $r=0.448$ ， $p<0.01$ 、 $r=0.536$ ， $p<0.01$ ，即當情緒管控能力提高時，其任務績效、情境績效皆有提高的情形。

表4.42 情緒智力對工作績效之Pearson相關係數表

情緒智力 工作績效	情緒運用能力	情緒管控能力
任務績效	0.566**	0.448**
情境績效	0.624**	0.536**

註：\*：p<0.05 \*\*：p<0.01

資料來源：本研究整理

#### 4.6.4 人格特質對工作績效

從表4.43可看出在人格特質之外向性對於任務績效、情境績效構面達顯著正相關，其相關係數為 $r=0.347$ ， $p<0.01$ 、 $r=0.315$ ， $p<0.01$ ，即當外向性提高時，其任務績效、情境績效有提高的情形。在人格特質之嚴謹性對於任務績效、情境績效構面達顯著正相關，其相關係數為 $r=0.600$ ， $p<0.01$ 、 $r=0.491$ ， $p<0.01$ ，即當嚴謹性提高時，其任務績效、情境績效有提高的情形。在人格特質之神經質對於任務績效、情境績效構面無顯著相關。在人格特質之開放性對於任務績效構面達顯著正相關，其相關係數為 $r=0.226$ ， $p<0.01$ ，即當開放性提高時，其任務績效有提高的情形。但在人格特質之開放性對於情境績效構面無顯著相關。

表4.43 人格特質對工作績效之Pearson相關係數表

工作績效	人格特質			
	外向性	嚴謹性	神經質	開放性
任務績效	0.347**	0.600**	-0.078	0.226**
情境績效	0.315**	0.491**	-0.082	0.123

註：\*： $p<0.05$  \*\*： $p<0.01$

資料來源：本研究整理

#### 4.7 迴歸分析

本研究針對轉換型領導、情緒智力、工作績效及人格特質進行迴歸分析，以驗證兩兩構面間的相互影響，整理如表4.44所示。從表中可見，轉換型領導對工作績效，其標準化 $\beta$ 為0.367，P值為0.000，驗證本研究假說H1：轉化型領導對工作績效有顯著的正向影響成立；轉換型領導對情緒智力，其標準化 $\beta$ 為0.305，P值為0.000，驗證本研究假說H2：轉換型領

導對情緒智力有顯著的正向影響成立；情緒智力對工作績效，其標準化 $\beta$ 為0.645，P值為0.000，驗證本研究假說H3：情緒智力對工作績效有顯著的正向影響成立；人格特質對工作績效，其標準化 $\beta$ 為0.446，P值為0.000，驗證本研究假說H4：人格特質對工作績效有顯著的正向影響成立。

表4.44 迴歸分析統計表

構面/變項	B	R <sup>2</sup>	Adj.R <sup>2</sup>	T值	F值	P值
轉換型領導 對工作績效	0.367	0.134	0.131	5.977	35.726	0.000***
轉換型領導 對情緒智力	0.305	0.093	0.089	4.853	23.550	0.000***
情緒智力 對工作績效	0.645	0.416	0.414	12.808	164.039	0.000***
人格特質 對工作績效	0.446	0.199	0.195	7.551	57.020	0.000***

註：\*：p<0.05 \*\*：p<0.01 \*\*\*：p<0.001

資料來源：本研究整理

#### 4.7.1 中介分析

為了驗證情緒智力是否具有中介效果，依據Baron and Kenny (1986)的觀點，透過下列三步驟進行中介效果驗證：

- (1) 確認自變項與中介變項間存在顯著的影響。
- (2) 確認自變項與中介變項分別與依變項間存在顯著的影響。
- (3) 置入中介變項後，自變項與依變項間的關係會因為中介變項存在而減弱，若變成不顯著，則稱為完全中介，若減弱但仍顯著，則稱為部分

中介。

本研究依據上述論點，分以下步驟進行驗證：檢驗轉換型領導是否會經由情緒智力之中介影響工作績效。

模式一：轉換型領導對情緒智力 $\beta$ 為0.305， $P=0.000 < 0.001$ 呈顯著，滿足自變項對中介變項有顯著影響的條件。

模式二：以工作績效為依變項對情緒智力為自變項，發現情緒智力對工作績效有顯著正向影響( $\beta=0.645$ ， $P=0.000 < 0.001$ )。

模式三：以工作績效為依變項，以轉換型領導為自變項，發現轉換型領導對工作績效有顯著正向影響( $\beta=0.367$ ， $P=0.000 < 0.001$ )。

模式四：中介變項(情緒智力)加入，自變項(轉換型領導)對依變項(工作績效)的迴歸係數顯著( $\beta=0.187$ )，自變項係數由原本的0.367降為0.187，顯示部分中介效果。(詳見表4.45)

研究假設H5：情緒智力對轉換型領導與工作績效有中介效果成立。

表4.45 轉換型領導與情緒智力對工作績效之迴歸分析

自變項 \ 依變項	情緒智力		工作績效	
	模式一	模式二	模式三	模式四
轉換型領導	0.305*** (0.000)	---	0.367*** (0.000)	0.187*** (0.000)
情緒智力	---	0.645*** (0.000)	---	0.588*** (0.000)
R	0.305	0.633	0.407	0.669
R <sup>2</sup>	0.093	0.400	0.165	0.448
Adj.R <sup>2</sup>	0.089	0.398	0.162	0.443
F值	23.632	153.482	45.589	92.992

註：\*： $p < 0.05$  \*\*： $p < 0.01$  \*\*\*： $p < 0.001$

資料來源：本研究整理

#### 4.8 干擾分析(層級迴歸分析)

本研究以層級迴歸分析，探討轉換型領導與人格特質的交互作用對工作績效的影響。分析結果如下：

模式一：轉換型領導對工作績效，具有顯著正向影響( $\beta=0.367$ ， $P=0.000<0.001$ )。

模式二：人格特質對工作績效，具有顯著正向影響( $\beta=0.446$ ， $P=0.000<0.001$ )。

模式三：轉換型領導與人格特質對工作績效，具有顯著正向影響( $\beta=0.281$ ， $P=0.000<0.001$ ； $\beta=0.383$ ， $P=0.000<0.001$ )。

模式四：轉換型領導與人格特質交互作用( $\beta=-0.032$ ， $P=0.541$ )，對工作績效未達顯著水準，結果顯示假說H6干擾效果未獲支持。

表 4.46 轉換型領導與人格特質對工作績效之迴歸分析

變項	工作績效			
	模式一	模式二	模式三	模式四
自變項				
轉換型領導	0.367*** (0.000)	—	0.281*** (0.000)	0.284*** (0.000)
干擾變項				
人格特質	—	0.446*** (0.000)	0.383*** (0.000)	0.389*** (0.000)
交互作用				
轉換型領導×人格特質	—	—	—	-0.032 (P=0.574)

表 4.46 轉換型領導與人格特質對工作績效之迴歸分析(續)

變項	工作績效			
	模式一	模式二	模式三	模式四
R	0.367	0.446	0.523	0.524
R <sup>2</sup>	0.134	0.199	0.274	0.275
Adj.R <sup>2</sup>	0.131	0.195	0.268	0.265
F值	35.726	57.020	43.208	28.825

註：\*：p<0.05 \*\*：p<0.01 \*\*\*：p<0.001

資料來源：本研究整理

#### 4.9 研究假設之驗證

表 4.47 本研究之假設及驗證結果彙整表

研究假設		驗證結果
H1	轉換型領導對工作績效有顯著的正向影響。	成立
H2	轉換型領導對情緒智力有顯著的正向影響。	成立
H3	情緒智力對工作績效有顯著的正向影響。	成立
H4	人格特質對工作績效有顯著的正向影響。	成立
H5	情緒智力對轉換型領導與工作績效之間具有中介效果。	成立
H6	人格特質對轉換型領導與工作績效之間具有干擾效果。	不成立

## 第五章 結論與建議

本研究旨在探討嘉義地區國民中學轉換型領導、情緒智力、人格特質與工作績效的關係，藉由整理與歸納相關文獻後，提出研究架構，以問卷作為調查研究工具。本章將統計結果分析加以整理，並提出結論與建議，以供後續研究者參考。

### 5.1 結論

茲將第四章之實證結果分析歸納敘述如下：

#### 5.1.1 不同背景變項於各研究變項之差異

比較不同背景變項於轉換型領導、情緒智力、人格特質與工作績效之差異情形：

- (1) 性別：不同性別之教師在各變項之構面皆未達顯著差異。
- (2) 婚姻：不同婚姻狀況之教師在工作績效之任務績效構面達顯著差異，且平均數已婚高於未婚；不同婚姻狀況之教師在情緒智力整體構面與情緒管控能力構面達顯著差異，且平均數已婚高於未婚；不同婚姻狀況之教師在人格特質之嚴謹性構面達顯著差異，且平均數已婚高於未婚，而其他變項之構面則無顯著之差異。
- (3) 年齡：不同年齡之教師在人格特質整體構面達顯著差異，且平均數51歲以上高於30歲以下、31-40歲、41-50歲，而其他變項之構面則無顯著之差異。
- (4) 教學年資：不同教學年資之教師在各變項皆未達顯著差異。
- (5) 擔任職務：擔任不同職務之教師在工作績效之情境績效構面達顯著差

異，且平均數專任教師高於導師、兼任行政教師，而其他變項之構面則無顯著之差異。

- (6) 教育程度：不同教育程度之教師在各變項之構面皆未達顯著差異。
- (7) 任教領域：不同任教領域之教師在工作績效整體構面與情境績效構面達顯著差異，且平均數健康與體育領域高於其他任教領域；不同任教領域之教師在情緒智力之情緒運用能力構面達顯著差異，且平均數健康與體育領域高於其他任教領域；不同任教領域之教師在人格特質構面之嚴謹性構面達顯著差異，且平均數健康與體育領域高於其他任教領域。

### 5.1.2 變項間的影響關係

在迴歸分析中，藉由簡單線性迴歸分析驗證研究假設顯示H1：轉換型領導對工作績效有顯著的正向影響成立；H2：轉換型領導對情緒智力有顯著的正向影響成立；H3：情緒智力對工作績效有顯著的正向影響成立；H4：人格特質對工作績效有顯著的正向影響成立；H5：情緒智力對轉換型領導與工作績效之間具有中介效果成立；H6：人格特質對轉換型領導與工作績效之間具有干擾效果不成立。經上述研究結果發現：

#### (1) 轉換型領導對工作績效有顯著的正向影響

當校長以轉換型領導風格時，學校的全體同仁教師，面對自我的工作績效之任務績效與情境績效皆有提高的情形，亦所謂學校教師經由校長的關懷、激勵等方法，教師會積極完成學校所指派的任務，更會在同事間有困難時，主動協助處理學校事務，有效提昇學校的工作績效。

#### (2) 轉換型領導對情緒智力有顯著的正向影響

當校長以轉換型領導者時，校長會依個別教師的需求不同給予不同的關懷、激勵，另外也會給予學校組織有明確的願景並協調各處室的資

源，讓教師們感受到自己備受重視，有效提升自我的情緒智力。

### (3) 情緒智力對工作績效有顯著的正向影響

當學校教師之情緒智力管控得宜以及適當運用，可以有效幫助教師在學校的工作績效。因此當教師的情緒智力提昇時，是可以提高自我工作績效並完成學校所給予的任務。

### (4) 人格特質對工作績效有顯著的正向影響

當教師本身的人格特質之外向性、嚴謹性、開放性提昇時，可以有效提昇教師在學校的工作績效。更以教師人格特質之嚴謹性為最顯著，可以看出教師在自我管理性越高時，其在學校的工作績效也就越高。

### (5) 情緒智力對轉換型領導與工作績效之間具有中介效果成立

校長轉換型領導與教師工作績效的關係，會受到教師情緒智力的部分中介影響，當教師認同校長領導風格時，教師的情緒智力愈能提昇，對教師的工作績效可以產生間接預測的效果。

### (6) 人格特質對轉換型領導與工作績效之間具有干擾效果之假設未成立

教師人格特質對校長轉換型領導與教師工作績效間不具干擾效果，可以推測其原因為教師工作本質在於傳授、教導學生的一種職業，更有一種使命感，因此教師的人格特質無對校長轉換型領導與教師工作績效產生干擾效果。

## 5.2 建議

綜合本研究的研究過程、發現與結果，提出以下幾項建議，以供學校行政主管單位、教師以及未來欲研究相關教育研究者作為參考。

### 5.2.1 對學校行政主管的建議

- (1) 當校長為轉換型領導時，教師會感到受重視，而積極完成學校所指派的工作並協助其他同仁完成任務。所以校長若能依個別關懷教師的不同需求，讓教師可以感受到學校給予很多鼓勵與支持，並會提昇教師的工作績效。
- (2) 重視教師情緒管控與運用能力，可以使教師能有健全的生心理，更熱衷於教學工作中。所以學校行政主管方面，可以多舉辦情緒相關研習或聯誼活動，好讓教師多從事休閒運動調節自我情緒。

### 5.2.2 對未來研究者的建議

- (1) 本研究樣本之選取僅侷限於嘉義地區國民中學教師，研究結果只能顯示嘉義地區的現況，無法類推至全台灣的教師，因此建議未來欲從事相關研究可進一步擴大其研究對象，使研究結果更具完整性。
- (2) 本研究採用問卷調查法，受試者在填答的過程中，易受到他人的期待、社會觀感等因素，而無法確實表達其想法，因此研究者建議，未來可加入質性的訪談，使其研究結果更加完整。
- (3) 本研究主要針對校長轉換型領導對教師的情緒智力、人格特質、工作績效之影響，建議可再考量其他變項，如：親師合作、學校管理氣氛，也都可能造成教師對工作績效的程度，因此教師親師合作、學校管理氣氛等，皆是值得進一步探討之變項。

## 參考文獻

### 一、中文部分

1. 林宗宏(民92)，人格心理學，臺北市：揚智。
2. 于家琪(民94)，就業服務台從業人員人格特質對工作績效影響之研究，中國文化大學勞動學研究所碩士論文，未出版，臺北市。
3. 方慈霞(民100)，領導風格、工作動機對工作投入之影響—以組織公平為調節變項，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。
4. 方靖雯(民101)，國小教師人格特質、班級經營、情緒管理與教學效能關係之研究—以雲林縣為例，南華大學企業管理系管理科學碩博士班碩士論文，未出版，嘉義縣。
5. 王俐珍(民99)，國民中學教師人格特質、思考風格與創造力教學之相關研究，國立彰化師範大學教育研究所碩士論文，未出版，彰化縣。
6. 王春展(民88)，兒童情緒智力發展之研究，國立政治大學教育學系碩士論文，未出版，臺北市。
7. 王財印(民89)，國民中學學生情緒智力、生活適應與學業成就關係之研究，國立高雄師範大學博士論文，未出版，高雄市。
8. 王智杰(民102)，臺東縣國民中學校長轉型領導、教師自我效能與教師情緒勞務負荷關係之研究，國立臺東大學教育所碩士論文，未出版，臺東縣。
9. 王鈺雄(民102)，人格特質、情緒智力、同儕關係對留任意願影響之研究：情緒勞動中介效果之驗證，國立成功大學高階管理碩士在職專班碩士論文，未出版，臺南市。
10. 朱涵英(民101)，臺中市私立幼兒園園長領導風格與經營績效關係之研

- 究，中臺科技大學文教事業經營研究所碩士論文，未出版，臺中市。
11. 江芳華(民97)，國小教師人格特質、社會支持及婚姻滿意度之研究—以台北縣國小教師為例，銘傳大學教育研究所碩士在職專班碩士論文，未出版，桃園市。
  12. 江美惠(民101)，工作投入與工作滿足對工作績效的影響—以A券商中部地區業務員為例，逢甲大學經營管理碩士在職專班碩士論文，未出版，臺中市。
  13. 何獻霖(民102)，台鐵司機員人格特質、情緒智力、工作特性對工作熱情與工作績效之影響研究，國立成功大學高階管理碩士在職專班碩士論文，未出版，臺南市。
  14. 余秋慧(民97)，轉換型領導、組織文化、組織承諾與內部行銷對工作績效之影響—以中部壽險公司員工為例，南華大學企業管理系管理科學碩士班碩士論文，未出版，嘉義縣。
  15. 余德成(民85)，品質管理人性面系統因素對工作績效之影響，國立中山大學企業管理研究所博士論文，未出版，高雄市。
  16. 吳清山(民93)，學校行政(第六版)，臺北市：心理出版社。
  17. 吳清基(民79)，教育與行政，臺北市：師大書苑。
  18. 呂美玲(民97)，台北市立國民中學教師工作壓力與情緒管理關係之研究，國立台灣師範大學工業教育學系在職進修碩士班碩士論文，未出版，臺北市。
  19. 李志勝(民97)，領導行為、工作特性與工作績效關係之研究—以南港軟體工業園區資訊業為例，世新大學行政管理學研究所碩士論文，未出版，臺北市。
  20. 李明席(民98)，農會員工人格特質、主管領導風格、工作壓力與工作

- 績效之關聯研究，南台科技大學高階主管企管碩士班碩士論文，未出版，臺南市。
21. 李泓成(民97)，轉換型領導、創新氣候與工作績效關係之研究—以實施ERP產業為例，中國科技大學運籌管理研究所碩士論文，未出版，臺北市。
  22. 李彥儀(民79)，台北市國民中學導師人格特質、領導行為對班級氣氛之影響研究，國立政治大學教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
  23. 李國良(民101)，領導幹部情緒智力、領導風格對官兵工作壓力及工作績效關係之研究—以空軍技勤部隊領導士官為例，南華大學企業管理系管理科學碩博士班碩士論文，未出版，嘉義縣。
  24. 李鴻文、吳佩璇(民99)，領導風格與組織承諾之關聯性研究，經營管理論叢，第六卷第一期，87-95頁。
  25. 沈美秀(民94)，國小學童親子互動關係、情緒智力與生活適應之相關研究，國立高雄師範大學教育學系碩士論文，未出版，高雄市。
  26. 周育呈(民98)，國中輔導教師人格特質與工作壓力之研究—以臺北市為例，臺北市立教育大學教育行政與評鑑研究所教育行政碩士學位班碩士論文，未出版，臺北市。
  27. 周惠莉(民92)，五大人格特質、性別角色與轉換型領導關聯性之研究，中原大學企業管理研究所碩士論文，未出版，桃園市。
  28. 房美玉(民91)，儲備幹部人格特質甄選量表之建立與應用—以某高科技公司為例，人力資源管理學報，第二卷第一期，1-18頁。
  29. 林文平(民97)，國民中小學校長轉型領導、學校組織變革與學校效能關係之研究，國立中山大學教育研究所碩士論文，未出版，高雄市。
  30. 林世賢(民99)，幼稚園教師人格特質與工作壓力之研究—以臺北市為

- 例，國立嘉義大學幼兒教育學系研究所碩士論文，未出版，嘉義市。
31. 林志峰(民95)，主管領導型態、人格特質、組織承諾與工作績效關聯性之研究—以國防部軍備局生產製造中心生產工廠為例，南台科技大學高階主管企管碩士班碩士論文，未出版，臺南市。
  32. 林冠宏(民89)，轉換型領導、組織認同、組織溝通對領導效能影響之研究—以台南縣政府組織變革為例，國立中正大學企業管理研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
  33. 林約宏(民90)，臺灣中部地區國民小學教師情緒智力之研究，國立台中師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺中市。
  34. 林雅玲(民99)，高雄縣國小教師人格特質、風險知覺對風險管理需求影響之研究，樹德科技大學經營管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。
  35. 林澄貴(民90)，知識管理、工程專業人員核心能力與工作績效關係之研究—以中鋼公司為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，桃園市。
  36. 林龍和(民94)，高雄市國民小學校長家長式領導與教師服務士氣關係之研究，國立高雄師範大學教育學系碩士論文，未出版，高雄市。
  37. 林耀明(民102)，工作投入、領導風格、組織氣候與工作績效關係之研究—以鋼鐵產業為例，國立高雄大學亞太工商管理學系碩士班碩士論文，未出版，高雄市。
  38. 洪司航(民101)，領導風格、組織文化與組織創新關係之研究—以台灣科技產業為例，逢甲大學經營管理碩士在職專班碩士論文，未出版，臺中市。
  39. 洪靜惠(民94)，高雄縣市國民中學專任行政人員人格特質、工作壓力

- 與工作績效關係之研究，高雄師範大學成人教育研究所在職專班碩士論文，未出版，高雄市。
40. 紀慧穎(民97)，國中教師情緒智力、自我效能與集體效能之研究，國立彰化師範大學教育研究所碩士論文，未出版，彰化縣。
41. 孫本初(民90)，公共管理(第三版)，臺北市：智勝出版。
42. 秦夢群(民87)，教育行政—理論部分，臺北市：五南出版社。
43. 秦夢群(民99)，教育領導理論與應用，臺北市：五南出版社。
44. 高毓晰(民101)，定期海運業業務人員轉換型領導、情緒智力與工作績效關係之研究，國立成功大學交通管理學系碩士班碩士論文，未出版，臺南市。
45. 康裕民(譯)(民97)，組織行為學(原作者：Robert, K. & Angelo K.)，台北：麥格羅希爾。(原著出版年：2007)
46. 康真娥(民92)，台南地區幼稚園園長領導風格、教師工作價值觀與教師組織承諾關係之研究，國立臺南大學國民教育研究所教育行政碩士班碩士論文，未出版，臺南市。
47. 張永杰(民95)，台中縣市高中職教職員之人格特質、主管領導行為與工作績效關聯性之研究，朝陽科技大學工業工程與管理系碩士班碩士論文，未出版，臺中市。
48. 張春興(民78)，張氏心理學辭典，臺北市：東華出版社。
49. 張景惠(民93)，國民中學導師人格特質與班級經營效能關係之研究—以桃園縣為例，銘傳大學教育研究所碩士在職專班碩士論文，未出版，桃園市。
50. 張慶勳(民85)，國小校長轉化、互易領導影響學校組織文化特性與組織效能之研究，國立高雄師範大學教育學系博士論文，未出版，高雄

市。

51. 張潤書(民79)，組織行為與管理，臺北市：五南出版社。
52. 張曉雲(民97)，教師情緒管理與工作壓力之研究—以台中縣國民中學為例，國立臺灣師範大學公民教育與活動領導學系在職進修碩士班碩士論文，未出版，臺北市。
53. 教育部(民103)，教師法，臺北市：教育部。
54. 教育部(民87)，建立學生輔導新體制—教學、訓導、輔導三合一整合實驗方案，臺北市：教育部。
55. 教育部(民96)，學校訂定教師輔導與管教學生辦法注意事項，臺北市：教育部。
56. 莫麗珍(民92)，國中學生情緒智力與生活適應關係之研究—以台灣中部地區為例，彰化師範大學教育研究所碩士論文，未出版，高雄市。
57. 許士軍(民79)，管理學，臺北市：東華書局。
58. 許順旺、葉欣婷(民99)，國際觀光旅館員工工作價值觀與工作績效關係之研究—以工作態度為中介變項，企業管理學報，第八十七期，77-110頁。
59. 郭乃菁(民91)，高雄地區高中生批判思考、情緒智力與問題解決態度之相關研究，國立高雄師範大學教育研究所碩士論文，未出版，高雄市。
60. 郭欣易(民89)，人格特質與激勵偏好、工作態度、工作表現之相關性研究，世新大學觀光學系碩士班碩士論文，未出版，臺北市。
61. 陳光毅、陳佳慧、黃蕙宸(民96)，員工認知之領導型態對其組織學習與組織承諾影響之探討—以東森得易購為例，傳播管理學刊，第八卷第一期，1-30頁。

62. 陳旭播(民89)，中日勞務管理與員工工作績效之比較研究，中國文化大學國際企業管理研究所博士論文，未出版，臺北市。
63. 陳彥璋(民 104)，玻璃天花板效應及創業家人格特質對女性軍職人員工作績效之研究，國防大學財務管理學系碩士論文，未出版，桃園市。
64. 陳昭儒(民92)，工作動機、工作投入與工作績效之關聯性研究—以某鋼鐵公司KT廠為例，國立中正大學企業管理研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
65. 陳重臣、郭茂宏(民89)，不同領導型態對部屬之適應性的影響，工業工程學刊，第十七卷第四期，377-391頁
66. 陳曉萍(民102)，升遷公平認知、主管領導風格對工作投入之影響—以某國營事業機構為例，世新大學行政管理學研究所碩士論文，未出版，臺北市。
67. 陳寶茶(民100)，主管領導風格認知與員工人格特質對工作績效的影響，高雄師範大學人力與知識管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。
68. 游麗鳳(民100)，轉換型領導風格對員工工作績效之影響—以員工工作态度為中介變數，國立東華大學管理學院高階經營管理碩士在職專班碩士論文，未出版，花蓮縣。
69. 黃希庭(民87)，人格心理學，臺北市：東華出版社。
70. 黃良穗(民96)，轉換型領導對組織績效之影響—以組織文化為中介變數，國立臺北大學企業管理學系碩士論文，未出版，臺北市。
71. 黃昆輝(民82)，教育行政學，臺北市：東華書局。
72. 黃柏勳(民93)，國民中小學校長轉型領導、學校組織氣候與教師組織公民行為關係之研究，國立高雄師範大學教育學系碩士論文，未出版，高雄市。

73. 楊宜蓁(民99)，國小教師人格特質與班級經營效能關係之研究，國立東華大學教育行政與管理學系碩士論文，未出版，花蓮縣。
74. 楊國樞(民78)，心理學，臺北市：臺灣商務印書館。
75. 楊銘賢(民84)，管理概論，臺北市：中興管理顧問公司。
76. 楊慧美(民96)，情緒智力、職能與人力資源管理活動之相關研究—以P公司為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。
77. 楊濡菖(民95)，中華電信行動分公司台中營運處機務人員人格特質、工作態度與工作績效關係之研究，朝陽科技大學工業工程與管理系碩士班碩士論文，未出版，臺中市。
78. 楊麗華(民90)，員工工作生活品質滿意度與個人工作績效關係之探討—以台北凱悅大飯店為例，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，桃園市。
79. 廖春文(民83)，廿十一世紀教育行政領導理念，臺北市：師大書苑。
80. 廖昶甯(民92)，大學生之情緒智力與運動參與之相關性研究，國立中正大學運動與休閒教育研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
81. 劉宗明(民96)，國中教師人格特質、教學風格與教學效能之研究，國立彰化師範大學教育研究所碩士論文，未出版，彰化縣。
82. 劉修鋒(民102)，高中職導師領導風格、學生組織公平知覺與班級氣氛之相關研究—以花蓮縣為例，國立東華大學教育行政與管理學系碩士論文，未出版，花蓮縣。
83. 潘佩苓(民100)，中等學校餐飲科教師人格特質、工作滿意度與組織承諾關係之研究，朝陽科技大學休閒事業管理系碩士班碩士論文，未出版，臺中市。

84. 蔡秀玲、楊智馨(民88)，情緒管理，臺北市：揚智文化。
85. 蔡進雄(民89)，國民中學校長轉型領導、互易領導、學校文化與學校效能關係之研究，國立臺灣師範大學教育研究所博士論文，未出版，臺北市。
86. 蔡錦杉(民100)，公立高中職校長轉換型領導、學校品牌形象與學校效能關係之研究，國立高雄大學高階經營管理碩士在職專班碩士論文，未出版，高雄市。
87. 蔣美惠(民93)，探討保全人員生涯管理、人格特質及組織氣候對工作滿足、自我效能與工作績效之關聯性研究—以台北市保全公司為例，南華大學管理科學研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
88. 鄭伊珊(民98)，主管的轉換型領導、溝通能力對員工工作績效影響之研究—壽險業為例，開南大學企業與創業管理學系碩士論文，未出版，桃園市。
89. 鄭伯堦(民89)，組織文化價值觀的數量衡量，中華心理學刊，第三十二期，31-49頁。
90. 鄭宗郁(民102)，高雄捷運系統控制人員工作壓力、情緒智力與工作績效關係之研究，國立成功大學工學院工程管理碩士在職專班碩士論文，未出版，臺南市。
91. 盧香如(民96)，大學行政人員內部行銷、工作滿意度及工作績效之相關性研究—以某大學為例，高苑科技大學經營管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。
92. 謝文全(民82)，教育行政理論與實務，臺北市：文景出版社。
93. 謝文全(民93)，教育行政學，臺北市：高等教育。
94. 謝文豪(民91)，學校本位課程之實施與校長變革領導能力之發展，中

小學校長培育證照甄選評鑑與專業發展國際學術研討會論文集，國立台北師範學院，379-388頁。

95. 韓繼成(民91)，國民中學訓導人員角色壓力、人格特質與工作滿意度的關係之研究，彰化師範大學教育研究所碩士論文，未出版，彰化縣。
96. 簡玉惠(民97)，國民小學教師人格特質和休閒活動參與相關之研究，亞洲大學休閒與遊憩管理學系碩士在職專班碩士論文，未出版，臺中市。
97. 顏清瑞(民98)，影響員工工作績效因素之研究—以台灣中油股份有限公司石化事業部為例，樹德科技大學經營管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。
98. 羅品欣(民93)，國小學童的家庭結構、親子互動關係、情緒智力與同儕互動關係之研究，國立臺灣師範大學教育心理與輔導研究所碩士論文，未出版，臺北市。
99. 羅秋子(民102)，轉換型領導、組織文化、領導成員和團隊成員交換關係與組織承諾及工作績效之關連性研究，國立成功大學高階管理碩士在職專班碩士論文，未出版，臺南市。
100. 羅虞村(民75)，領導理論之分析及其在教育行政的啟示，國立臺灣師範大學教育研究所博士論文，未出版，臺北市。
101. 鐘偉晉(民98)，國中教師情緒管理與幸福感之研究，臺北市立教育大學國民教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。

## 二、英文部分

1. Allport, G. W. & Odbert, H. S. (1936), Trait-Names, a Psycho-Lexical Study, Psychological Monographs, Vol. 47, No. 211, pp. 171-220.
2. Allport, G. W. (1937), Personality, New York: Mc Graw-Hill.
3. Allport, G. W. (1961), Pattern And Growth In Personality, New York: Holt, Rinehart & Winston.
4. BarOn, R. (1998), Emotional Quotient Inventory, facilitator's resource manual, Toronto: Multi-Health Systems, Inc.
5. Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986), The Moderator- Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations, Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 51, No. 6, pp. 1173-1182.
6. Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990), The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team and Organizational Development, Research in Organizational Change and Development, Vol. 4, pp. 231-272.
7. Bass, B. M. (1985), Leadership and performance beyond expectations, New York: Macmillan.
8. Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990), Developing Transformational Leadership: Beyond, Journal of European Industrial Training, Vol. 14, pp. 21-27.
9. Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990), The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team and Organizational Development, Research in Organizational Change and Development, Vol. 4, pp. 231-272.
10. Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994), Improving organizational effectiveness through transformational leadership, Thousand Oaks, CA:

Sage Publications.

11. Bellack, J. P. (1999), Emotional intelligence: A missing ingredient, Journal of Nursing Education, Vol. 38, No. 1, pp. 3-5.
12. Bennis, W. G. & Nanus, B. (1985), Leaders: The strategies for taking charge, New York: Harper & Row.
13. Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1993), Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance, San Francisco: Jossey-Bass.
14. Bryman, A. (1992), Charisma and leadership in organizations, London: Sage.
15. Burger, J. M. (1993), Personality (3rd ed.), Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Publishing Co.
16. Burns, J. M. (1978), Leadership, New York: Harper & Row.
17. Cambell, J. P. (1970), Managerial Behavior, Performance, Effectiveness, New York: Mcgraw-Hill.
18. Campbell, D. J. (1990), Modeling the performance predication problem in industrial and organization psychology, CA: Consulting Psychologists Press.
19. Cattell, R. B. (1965), The scientific analysis of personality, Bathimore: Renguin.
20. Collins, J. (2001), Good to great: Why some companies make the leap and others don't, New York: Harper Collins.
21. Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1988), Behavioral Dimensions of Charismatic Leadership, San Francisco: Jossey-Bass.
22. Costa, P. T. & McCrae, R. R. (1989), An Introduction of the Five-Factor Model and Its Applications, Journal of Personality, Vol. 60, pp. 175-215.
23. Costa, P. T. & McCrae, R. R. (1986), Personality stability and its implications for clinical psychology, Clinical Psychology Review, Vol. 6,

pp. 407-423.

24. Costa, P. T. & McCrae, R. R. (1992), Four ways five factors are basic, Personality and Individual Differences, Vol. 13, pp. 653-665.
25. Digman, J. M. & Inouye, J. (1986), Further Specification of the Five Robust Factors of Personality, Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 50, pp. 116-123.
26. Dubrin, A. J. (2010), Leadership : Research findings, practice, and skill, Masdon, OH : South-Western.
27. Eysenck, H. J. & Eysenck, S. B. (1975), Manual of the Eysenck Personality Questionnaire, London: Hodder & Stoughton.
28. Eysenck, H. J. (1970), Biological Dimensions of personality, In L. A. Pervin(Ed.), Handbook of Personality: Theory and Research, New York: Guilford Press.
29. Fiedler, F. E. (1967), A theory of leadership effectiveness, New York: McGrawHill.
30. Gardner, H. (1983), Frames of Mind: The theory of multiple intelligences, New York: Basic Books.
31. Gatewood, R. D. & Field, H. S. (1998), Human Resource Selection, TX: The Dryden.
32. Goleman, D. (1998), Working with emotional intelligence, New York: Bantam Books.
33. Greenleaf, R. K. (1998), Servant-Leadership, In L. C. Spears , Insights on leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant-Leadership, New York: John Wiley & Sons.
34. Gregory, A. (2004), Are Leaders Born Or Made, Works Management, Vol. 57, No. 11, pp. 40-42.
35. Gumusluoglu, L. & Ilsev, A. (2009), Transformational leadership and organizational innovation: the roles of internal and external support for

- innovation, Journal of Product Innovation Management, Vol. 26, pp. 264-277.
36. Halpin, A. W. & Winer, B. J. (1957), A factorial study of the leader behavior descriptions. In R. M. Stogdill & A. E. Coons (Eds.), Leader Behavior: Its description and measurement, Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University.
  37. Hatfield, E., Cacioppo, J. T. & Rapson, R. L. (1994), Emotional contagion, New Youk: Cambridge.
  38. Herzberg, F. (1966), Work and the Nature of Man, New York: World.
  39. Holland, B. K. (1989), Motivation and Job Satisfaction, Journal of Property Management, Vol. 54, No. 5, pp. 32-36.
  40. Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2001), Educational admini stration: theory, reseach and practice, New York: Random House.
  41. Joseph, H. & Boyett, P. D. (2006), Transformational Leadership, The highly effective leader/follower relationship.
  42. Katz, D. & Kahn, R. L. (1978), The Social Psychology of Organizations, NewYork: John Willy & Sons,Inc.
  43. Klein, H. J. (1989), An Integrated Control Theory of Work Motivation, Academy of Management, Vol. 14, No. 2, pp. 150-172.
  44. Korman, A. (1977), Organization Behavior, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, Inc.
  45. Law, K. S., Wong, C. S. & Song, L. J. (2004), The construct and criterion validity ofemotional intelligence and its potential utility for management studies, Journal of Applied Psychology, Vol. 89, No. 3, pp. 483-496.
  46. Lewin, K. (1951), Field theory in social science, NY: Harper & Brothers.
  47. Lewin, K., White, R. K. & Lippitt, R. (1953), Leader Behavior and Member Reaction in Three Social Climates, Group Dynamics: Research and Theory, Vol. 14, pp. 385-611.

48. Litwin, G. H. & Stringer, R. A. (1968), Motivation and Organizational Climate, Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University.
49. Mathieu, J. & Zaslavsky, D. (1990), A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment, Psychological Bulletin, Vol. 108, No. 2, pp. 171-194.
50. Mayer, J. D. & Salovey, P. (1997), What is emotional intelligence? New York: Basic Books.
51. McClelland, D. C. (1985), Human Motivation, Glenview, IL: Scott, Foresman.
52. Morris, J. H. & Sherman, J. D. (1981), Generalizability of an Organizational Commitment Model, Academy of Management Journal, Vol. 24, No. 3, pp. 512-526.
53. Motowidlo, S. J. & Scotter, J. R. (1994), Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance, Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol. 66, pp. 574-583.
54. Motowidlo, S. J. (1994), Task performance and Contextual Performance: the meaning for personnel selection research, Human Performance, Vol. 10, No. 2, pp. 99-109.
55. Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. (1982), Employee-Organization Linkage: The Psychology of Commitment Absenteeism, and Turnover, New York: Academic Press.
56. Northouse, P. G. (2010), Leadership: Theory and practice, Thousand Oaks, CA: Sage.
57. Nunnally, J. C. (1978), Psychometric Theory, NY: McGraw-Hill.
58. Payne, W. L. (1985), A study of emotion: Developing emotional intelligence; self-integration; relating to fear, pain and desire, unpublished doctoral dissertation, The Union for Experimenting Colleges and

University.

59. Porter, L. A. & Lawler, E. E. (1968), Managerial Attitudes and Performance, Homewood, Illinois: Richard D. Irwin Inc.
60. Reddin, W. R. (1970), Managerial effectiveness, N.Y: McGraw- Hill.
61. Robbins, S. P. (1998), Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications(8th ed.), New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River.
62. Robbins, S. P. & Coulter, M. (2005), Management, Pearson/Prentice Hall Publishers.
63. Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990), Emotional intelligence, Imagination, Cognition, and Personality, Vol. 9, pp. 185-211.
64. Sergiovanni, T. J. (1990), Value-added leadership: How to get extraordinary performance in schools, San Diego: Harcourt brace jovanovich.
65. Sergiovanni, T. J. (1992), Moral Leadership, San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
66. Shapiro, L. E. (1997), How to raise a child with a high EQ, New York: Harper Collins Publishers.
67. Silins, H. C. (1994), The relationship between transformational and transactional leadership and school improvement outcomes, School Effectiveness and School Improvement, Vol. 5, No. 3, pp. 272-298.
68. Spector, P. E. (1982), Behavior in Organizations as A Function of Employee's Locus of Control, Psychological Bulletin, Vol. 91, pp. 482-497.
69. Steers, R. M. (1977), Antecedents Outcomes of Organizational Commitment, Administrative Science, Vol. 22, pp. 46-56.
70. Thorndike, R. L.(1920), Intelligence and its uses, Harper's Magazine, Vol. 140, pp. 227-235.
71. Scotter, J. R., Motowidlo, S. J. & Cross, T. C. (2000), Effects of Task

- Performance and Contextual Performance on Systemic Rewards, Journal of Applied Psychology, Vol. 85, pp. 526- 535.
72. Venkartaman, N. & Ramanujam, V. (1986), Measurement of Business Performance on Strategy Research: A Comparison of Approach, Academy of Management Review, Vol. 11, No. 4, pp. 801- 814.
73. Weisinger, H. D. (1998), Emotional intelligence at work: The Untapped edge for success, San Francisco: Jossey-Bass.
74. Wong, C. S. & Law, K. S. (2002), The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study, The Leadership Quarterly, Vol. 13, pp. 243-274.
75. Yukl, G. A. (1994), Leadership in organizations, NJ: Prentice Hall.
76. Yukl, G. A. (2002), Leadership in organizations(5th ed.), NJ: Prentice Hall.
77. Yukl, G. A. (1989), Management Leadership: A Review of Theory and Resarch, Journal of Management, Vol. 15, pp. 251-289.

## 附錄一 正式問卷

敬愛的老師 您好

首先非常感謝您於百忙之中抽空填答此問卷，在此致上十二萬分的感謝。

這是一份學術性的研究問卷，目的旨在探討國中教師對於「教師情緒智力」、「轉換型領導」、「教師人格特質」與「教師工作績效」之相關分析。

敬請詳閱後，請依據您的實際感受填寫，並請留意不要遺漏任何題項。

本問卷採不具名方式填答，僅作學術探討研究分析之用，絕不對外公開個別資料，請您安心表達意見及看法。謝謝您的協助與支持，在此衷心表示感謝。

敬祝萬事順心、健康愉快

南華大學企業管理學系管理科學碩士班

指導教授：紀信光 博士

研究生：賴建維 敬上

### 第一部分：個人基本資料

【填答說明】請您就個人或學校狀況，在符合的情況□內打✓。

- 1.性別：男 女
- 2.年齡：30歲以下 31至40歲 41至50歲 51歲以上
- 3.婚姻：已婚 未婚
- 4.教學年資：5年以下 6-10年 11-15年 16-20年  
20年以上
- 5.擔任職務：兼任行政 導師 專任教師
- 6.教育程度：研究所畢業(含四十學分) 師範院校畢業  
一般大學畢業教師 其他
- 7.任教領域：語文領域 數學領域 社會領域 綜合活動  
自然與生活科技領域 健康與體育領域  
藝術與人文領域 特殊需求領域

【請接下頁】

第二部分：

編號	題項	非常不同意	不同意	稍微不同意	沒意見	稍微同意	同意	非常同意
1	本校校長的行事為人能獲取大家的尊敬。	<input type="checkbox"/>						
2	本校校長會協助教師愉快地投入他們的工作、任務。	<input type="checkbox"/>						
3	本校校長有明確的教育理念，清楚知道學校未來方向，並提出前瞻性計畫。	<input type="checkbox"/>						
4	本校校長做事有擔當，有魄力，贏得大家的讚賞與尊敬。	<input type="checkbox"/>						
5	本校校長會鼓勵大家，達成我們的目標與願景。	<input type="checkbox"/>						
6	本校校長會運用各種激勵策略與成員溝通，以提昇工作成就感。	<input type="checkbox"/>						
7	本校校長對額外犧牲付出的教師，給予極力讚賞。	<input type="checkbox"/>						
8	本校校長會考慮我與其他人不同的需求、能力以及抱負。	<input type="checkbox"/>						
9	本校校長會在意與關心團體中成員個別的福利。	<input type="checkbox"/>						
10	當我表現優異時，本校校長會適時地誇獎我。	<input type="checkbox"/>						
11	當我工作遇到挫折時，本校校長會適時地給我慰藉。	<input type="checkbox"/>						
12	本校校長會主動關心教師，使教師樂意留在本校服務。	<input type="checkbox"/>						
13	本校校長會透過各種場合，鼓勵並肯定老師的表現。	<input type="checkbox"/>						
14	本校校長希望我用新思維去想老問題。	<input type="checkbox"/>						
15	本校校長激勵我重新思考，我從來沒有質疑過的一些事情。	<input type="checkbox"/>						

【請接下頁】

編號	題項	非常不同意	不同意	稍微不同意	沒意見	稍微同意	同意	非常同意
16	本校校長要求我們以不同的觀點與看法去解決事情。	<input type="checkbox"/>						
17	本校校長會激勵成員以創新思考方式解決問題。	<input type="checkbox"/>						
18	本校校長會主動提供新的知能與訊息，協助成員發展。	<input type="checkbox"/>						
19	我能在學校規定的時間內完成工作。	<input type="checkbox"/>						
20	我會依照學校標準的作業流程完成工作。	<input type="checkbox"/>						
21	我對於工作上的作業流程相當熟悉。	<input type="checkbox"/>						
22	我的平均工作效率相當高。	<input type="checkbox"/>						
23	完成的工作內容，都能達到學校規定的標準。	<input type="checkbox"/>						
24	我會規劃與安排自己所負責工作的進度。	<input type="checkbox"/>						
25	當工作發生問題時，我會自己設法解決。	<input type="checkbox"/>						
26	我會經常和同事合作，共同完成任務。	<input type="checkbox"/>						
27	當同事有困難時，我會主動協助。	<input type="checkbox"/>						
28	當本校校長不在場，我仍然會依照他的指示工作。	<input type="checkbox"/>						
29	對於重大的事務，我會特別提高注意力，以防萬一。	<input type="checkbox"/>						
30	我能保持愉快，完成自己設定的目標。	<input type="checkbox"/>						
31	我常鼓勵自己要竭盡所能全力以赴。	<input type="checkbox"/>						
32	每天會反省並檢討工作中負面的表現。	<input type="checkbox"/>						
33	每天會激勵自己提昇教學成效。	<input type="checkbox"/>						
34	我能控制自己的脾氣並理性地處理困難。	<input type="checkbox"/>						

【請接下頁】

編號	題項	非常不同意	不同意	稍微不同意	沒意見	稍微同意	同意	非常同意
35	生氣時，我很能在很短的時間內冷靜下來。	<input type="checkbox"/>						
36	我能有效的控制自己的情緒。	<input type="checkbox"/>						
37	在面對挫折時，我不會意志消沉。	<input type="checkbox"/>						
38	我會設法不讓壞心情延續太久。	<input type="checkbox"/>						
39	就算別人對我無理取鬧，我仍會原諒而不計較。	<input type="checkbox"/>						
40	跟不認識的人，我可以很快地和他們打成一片。	<input type="checkbox"/>						
41	我是會盡所能幫助他人的人。	<input type="checkbox"/>						
42	我會考慮他人的立場。	<input type="checkbox"/>						
43	我是體貼的人。	<input type="checkbox"/>						
44	處理事情時，我會花許多時間先思考整體佈局與執行步驟。	<input type="checkbox"/>						
45	面對生活上各種事務，我喜歡先安排好有關的各種資源。	<input type="checkbox"/>						
46	對於手邊的工作，我會比同事花費更少時間即可達成任務。	<input type="checkbox"/>						
47	我努力地工作達成我的目標。	<input type="checkbox"/>						
48	我通常讓人覺得我是一個思考周密且謹慎的人。	<input type="checkbox"/>						
49	我與人閒聊時，很少出現冷場的情形。	<input type="checkbox"/>						
50	我喜歡參加各式各樣的社交活動。	<input type="checkbox"/>						
51	我對每件事都很興高采烈地參與，做再多的事也不會覺得累。	<input type="checkbox"/>						

【請接下頁】

編號	題項	非常不同意	不同意	稍微不同意	沒意見	稍微同意	同意	非常同意
52	我是個絕對樂觀主義者，每天都覺得很快樂。	<input type="checkbox"/>						
53	我常結識新朋友。	<input type="checkbox"/>						
54	我會主動與人閒聊。	<input type="checkbox"/>						
55	我會受外在人事物的影響，而感到心情浮動。	<input type="checkbox"/>						
56	我會因為季節或天氣的變化，而改變自己的心情。	<input type="checkbox"/>						
57	我會因別人言語刺激而感到不悅。	<input type="checkbox"/>						
58	我會擔心不好的事情，可能會降臨在自己身上。	<input type="checkbox"/>						
59	別人對我好，我會懷疑他對我是否有企圖。	<input type="checkbox"/>						
60	我會去思考事件背後隱藏的深層意義。	<input type="checkbox"/>						
61	我會把不同的觀念或不相干的事物，組成新的事物與概念。	<input type="checkbox"/>						
62	對於未來我不會想太多，我只相信活在當下的道理。	<input type="checkbox"/>						
63	我喜歡探究富涵哲理的事務。	<input type="checkbox"/>						
64	當遇到突發的重大狀況，我仍能保持冷靜。	<input type="checkbox"/>						

問卷到此結束，請再檢查一次是否有尚未勾選的題項。

由衷感謝您的協助，在此致上十二萬分的謝意。