

建構轉換型領導與權變理論的整合模式

林治華*

摘要

轉換型領導已成為近代領導研究的重要理論取向，並累積大量關於領導行為、部屬反應與組織結果之研究；然而，其效果未必跨情境一致，領導者個人條件、領導者與部屬關係、部屬與團體作用歷程及情境因素如何共同影響領導效果，仍有進一步整合空間。本文採文獻分析與邏輯演繹法，以轉換型領導與權變理論為核心，並參照領導者與部屬交換關係、分布式領導、複雜性領導及代表性實證研究，建構整合模式。本文將模式收斂為五項核心作用位置，即領導者個人條件、轉換型領導行為、領導者與部屬關係及部屬／團體作用機制、情境權變條件及多層次結果，並提出四項理論命題。本文主張，領導者個人條件可能影響轉換型領導行為之形成與展現；轉換型領導對結果之影響可能透過關係、心理與團體機制形成；上述關係可能受到情境權變條件影響；部屬與團體的反應及其結果亦可能透過持續互動形成回饋，進一步影響領導者後續行為。本文之貢獻在於以轉換型領導提供行為內容，以權變理論提供情境邊界，並納入關係機制與動態回饋，形成具有前因、作用機制、情境條件、多層次結果及回饋關係的整合性分析架構；公共部門則為一般性模式可供後續檢驗與應用的特定組織情境之一。

關鍵詞：轉換型領導、權變理論、整合模式、領導者與部屬關係、情境條件

* 北京大學政府管理學院博士，E-mail：chivaforwork@gmail.com

本論文經兩位雙向匿名審查通過。收件：2026/6/7。同意刊登：2026/8/16。

壹、緒論

領導現象長期受到管理學、教育學及相關社會科學領域的重視，相關研究亦由早期關注領導者特質與行為，逐漸擴展至部屬反應、領導關係、組織情境及不同層次的領導結果。隨著研究累積，領導研究所關切的問題已不僅在於「何種領導方式有效」，亦進一步涉及「領導效果在何種情境下，以及透過何種作用機制形成」。公共部門研究亦提供此一問題的具體例證，相關後設分析顯示，不同領導型態與公共組織中的工作態度、行為、績效及創新等結果具有關聯，其效果亦可能隨行政傳統、組織情境與研究方法等條件而異(Backhaus & Vogel, 2022; Bao et al., 2025)。因此，如何同時處理領導行為、作用機制與情境條件，已成為理解領導效果的重要課題。

隨著全球化、數位化及網絡化發展，組織的任務、結構與成員關係日益複雜，領導者亦須同時面對成員差異、任務特性、正式制度與外部環境的變化。在此情況下，領導效果難以僅由領導者單方面的特質或行為加以解釋，而有必要進一步由領導者、部屬及其所處情境之相互關係加以理解。對公共組織而言，制度規範、政治課責、利害關係人與外部監督等條件，更進一步凸顯領導效果具有情境差異的可能。

早期相當多領導研究以領導者本身的特質、能力、行為作為主要分析起點(McCaslin, 1996, p. 28)；相較之下，部屬如何感知與回應領導行為，以及領導者與部屬間之關係如何參與領導效果的形成，在早期研究中受到的關注相對有限。其後相關研究逐漸擴展至領導者發展及部屬對領導行為的感知與回應，以及領導者與成員間關係等議題(Graen & Uhl-Bien, 1995; Avolio & Hannah, 2008; Jacobsen & Andersen, 2015)。此一發展意味領導研究已逐漸由單一領導者中心的分析，轉向領導者、部屬、關係與情境共同作用的理解。

Fiedler(1964, 1967)所提出的權變理論，將領導研究由尋求單一最佳領導方式，轉向探討領導取向與不同情境條件間的配合關係。另一方面，轉換型領導則強調領導者透過願景、鼓舞激勵、智識啟發及個別關懷等行為影響部屬，並累積相當規模的領導態度、行為及績效研究(Bass, 1985; Hater & Bass, 1988)。兩套理論分別處理了領導研究中的不同問題：轉換型領導較具體說明領導者「如何行動」，權變理論則提醒領導效果須置於特定情境條件下理解。然而，如何將轉換型領導的行為與作用歷程，進一步置於權變情境中分析，仍具有理論整合的空間。

基此，本文所關心者並非轉換型領導是否能成為一套跨越所有情境限制的普遍領導理論，而是其領導行為如何透過部屬、關係及團體作用歷程形成不同結果，以及上述作用關係如何受到領導者個人條件與情境因素影響。據此，本文試圖回答的核心問題在於，如何保留轉換型領導較明確的行為架構，同時納入權變理論所強調的情境條件，以及領導者與部屬之間的作用機制，建構一套較具整合性的領導分析模式。

本文採文獻分析與邏輯演繹法，文獻選取首先以轉換型領導與權變理論之代表性原典及重要回顧研究為主要理論基礎，並參照領導者與部屬關係、互動及情境研究，以辨識兩項核心理論可能互補之處；其次，選取分別涉及團體作用歷程、領導者個人條件與情境，以及部屬心理反應之代表性實證研究，作為不同作用機制的經驗參照。本文據此先分析兩項核心理論的發展、特徵、優勢與限制，再由相關研究中提煉較高層次的核心構成與作用機制，最後提出轉換型領導與權變理論的整合模式及其理論命題。

貳、領導理論的發展與整合基礎

領導界說多元紛紜，Elcock(2001, p.3)認為領導是各種組織，尤其是政治和政府的核心理。McCaslin (1996, pp. 25-26) 則認為領導是一種具有協同作用的關係，藉此創造辨識及創造共同目標所需的機會。而 Hersey 與 Blanchard 認為領導是一種企圖影響個人或團體的藝術或程序(Jago, 1982, p. 315)。Northouse(2004, p.3)則將領導界定為個人影響團體以達成共同目標的過程。綜合言之，領導概念至少具有三項基本特徵，1.發生於個人或群體之間，有領導者與被領導者；2.兩者間存在影響與改變的作用；3.這影響現象並非單一行為，而是種持續發生的過程。因此，本文所稱領導，係指領導者透過影響及互動，使個人或群體朝向共同願景或目標行動的過程。

領導研究的發展早期受到人格與特質研究的影響，相當重視領導者的人格、特質、及能力，之後逐漸擴展至領導行為、部屬、情境與領導過程。此發展使領導研究由「何種人能成為領導者」，逐步轉向「領導者如何行動」、「何種情境下領導有效」，以及「領導者與部屬如何共同形成領導效果」。

進入二十一世紀後，領導研究的分析範圍進一步擴展。Dinh 等人檢視 2000 年至 2012 年間主要期刊之領導研究，指出當代領導研究已涵蓋個體知覺、情緒與認知等微觀歷程，以及社會關係、網絡與複雜系統等較宏觀面向，領導亦可能涉及多重中介、調節及由上而下與由下而上的作用歷程(Dinh et al., 2014, pp. 36-38)。Avolio(2007, p.25)亦指出，領導研究已由早期偏重領導者內在特質，逐步延伸至領導者、部屬、行為及其所處情境，因而有必要進一步處理上述因素間的動態互動。此一發展顯示，領導理論的深化已逐漸由單一領導者或單一層次的分析，轉向多層次、關係性與情境性的解釋。

領導研究在不同時期亦呈現不同的理論焦點，Bryman(1992)依主要研究取向，將其發展概分為 1940 年代末以前的特質途徑(trait approach)、1940 年代末至 1960 年代末的型態／行為途徑(style approach)、1960 年代末至 1980 年代初的權變途徑(contingency approach)，以及 1980 年代初以後的新型領導途徑(new leadership

approach)。Samul(2020, pp. 119, 134-136)對 1923 年至 2019 年間 12,235 篇領導研究進行文獻計量分析，亦將主要研究主題歸納為領導管理、領導績效、領導模式、領導者行為、領導者人格特質及團隊領導等類型。由此可見，領導研究的發展並非單純由新理論取代舊理論，而是逐步將領導者特質、行為、情境、部屬及結果等不同面向納入分析。

近代領導研究亦逐漸由正式領導者中心的分析，擴展至領導者與部屬之間的關係。Avolio(2007, p.26)指出，早期許多研究相對忽略部屬在領導歷程中的角色，而領導者與部屬交換關係理論(Leader-Member Exchange Theory, LMX)則較早由關係面向分析領導。Graen 與 Uhl-Bien(1995, pp. 220-225)進一步指出，領導研究可由領導者、部屬及兩者關係等不同領域加以理解，若僅處理領導者特質或行為，而忽略領導者與部屬間的一對一交換關係(dyadic relationship)，可能無法完整掌握領導歷程。LMX 的重要意義因而在於將領導者與部屬持續形成的交換關係本身，納入領導分析之中。

此種由單一領導者走向互動與多元作用的研究發展，在分布式領導(distributed leadership)與複雜性領導理論(Complexity Leadership Theory, CLT)中更為明顯。Gronn(2002, pp. 423-431)指出，領導實踐未必完全集中於單一正式領導者，亦可能透過組織成員間的互賴及共同活動形成，故領導分析可由單一個人進一步擴展至共同能動性與協同行動。Uhl-Bien 等人(2007, pp. 298-305, 313-314)則從複雜適應系統出發，指出正式管理結構與非正式互動、學習及適應過程可能同時存在並相互作用，並主張領導研究應進一步辨識產生特定結果的機制與情境。上述觀點進一步凸顯，領導現象不宜僅理解為正式領導者對部屬的單向作用。

Samul(2020)整理領導研究時，將偉人理論、特質理論、行為理論、權變理論及領導過程觀點(leadership as a process)列為常見的一般領導理論與觀點。然而，不同領導理論所處理的分析單位、核心問題及解釋層次並不相同，因此理論整合的重點不宜只是將不同理論或變項並置於同一架構。Dinh 等人(2014, pp. 36-38)的整理亦指出，理解當代領導理論的重要方向之一，在於辨識其背後的作用歷程及分析層次。基此，本文由不同理論所處理的核心問題及其互補性出發，選取轉換型領導與權變理論作為整合模式的主要理論基礎。

轉換型領導自 Burns 與 Bass 發展後，已累積相當規模的理論與實證研究，並形成理想化影響、鼓舞激勵、智識啟發與個別關懷等較明確的領導行為內涵；相關研究亦進一步探討授能、團體凝聚、集體效能及其他心理與關係歷程如何連結領導行為與個人或團體結果(Jung & Sosik, 2002, pp. 313-319)。因此，轉換型領導提供了本文分析領導者行為及其作用歷程的主要理論基礎。

然而，轉換型領導的作用效果並非必然跨情境一致。Avolio(2007, p. 27)指出，轉換型領導早期對情境權變條件的處理相對有限，後續研究才逐步將文化、環境

穩定性、組織、任務及部屬特質等因素納入；Oc(2018, pp. 218-220)的系統性回顧亦指出，情境因素可能作用於領導者、部屬、領導者與部屬關係及領導結果。相較之下，權變理論的核心即在於說明領導取向與情境條件之間的關係。因此，轉換型領導可提供較具體的領導行為及其作用歷程，權變理論則提供分析上述作用何以隨情境而異的條件化邏輯，兩者由此形成本文整合模式的主要理論基礎。至於 LMX、分布式領導及複雜性領導，則提供關係、互動及動態歷程的補充性觀點。

一、轉換型領導理論

交易型與轉換型的基本區分，最早由 Burns(1978)提出，Bass(1985)其後進一步發展。交易型領導主要建立於領導者與部屬間的交換關係，透過釐清工作角色、目標及獎酬，使部屬理解完成特定工作所能獲得的回饋；轉換型領導則更著重領導者透過願景、價值與激勵，使部屬超越個人利益，進一步朝向團體或組織的共同目標投入(Jung & Sosik, 2002, pp. 315-316)。Bass 並未將兩者視為完全互斥的領導方式，而認為轉換型領導可在交易關係基礎上進一步提升部屬的動機與表現。

依 Bryman(1992)的分類，轉換型領導屬 1980 年代以後新型領導途徑的重要代表。Bass(1985)進一步發展此一理論後，相關研究逐漸由個別領導者與部屬擴展至團體及組織層次，並廣泛檢視其與工作態度、組織承諾、工作行為及績效等結果的關係(Howell & Avolio, 1993; Lowe et al., 1996; Dvir et al., 2002)。長期的理論與實證累積，使轉換型領導形成相對明確且可供研究操作的領導行為架構。

在理論內涵上，Bass 與 Avolio 將轉換型領導區分為四項主要構面，即 1.理想化影響(idealized influence)；2.鼓舞激勵(inspirational motivation)；3.智識啟發(intellectual stimulation)；4.個別關懷(individualized consideration)(Jung & Sosik, 2002, pp. 315-316)。四項構面分別由角色示範、願景與激勵、重新思考問題的認知啟發，以及依部屬個別需求提供支持與發展等不同面向，呈現轉換型領導的主要行為內涵。¹

隨研究層次由個人逐漸擴展至團體，轉換型領導如何透過部屬及團體歷程形成結果，也成為後續研究的重要方向。Jung 與 Sosik(2002)即由團體層次檢視授能、團體凝聚力、集體效能與感知團體效能等作用關係，其研究顯示轉換型領導效果可能涉及多項團體心理與互動歷程，而非僅表現為領導行為與績效間的直接關係(Jung & Sosik, 2002, pp. 313-325)。

此外，相關研究亦逐漸將領導者個人因素及情境差異納入分析。例如 Lim 與

¹ 理想化影響著重領導者透過角色示範產生影響；鼓舞激勵係傳達具有吸引力及感召力的願景；智識啟發著重鼓勵創新與新的思考方式；個別關懷則包含依部屬個別需求提供教練式指導(coaching)與導師式輔導(mentoring)(Jung & Sosik, 2002, pp. 315-316)。

Ployhart(2004)同時檢視領導者人格、轉換型領導與不同績效情境下的團隊績效，顯示轉換型領導行為的形成與效果，可能同時涉及領導者個人條件及其所處情境。

除領導者與團體因素外，部屬如何感知與解釋領導行為亦可能參與領導效果的形成。簡忠仁與鄭伯壘(2023)從認定取向(identity orientation)指出，領導行為可作為部屬進行釋意的重要情境線索，並可能透過不同層次的認定取向影響其動機與工作行為（簡忠仁、鄭伯壘，2023，頁 479-483）。此一觀點進一步說明，轉換型領導的作用不能僅停留於領導者「採取何種行為」，尚須注意部屬如何理解與回應這些行為。

公共部門研究亦提供部屬動機機制在特定組織情境下的例證。Paarlberg 與 Lavigna(2010)由理論與管理觀點說明，領導者可透過使命、價值溝通、授能與角色示範，使組織價值與員工的公共服務價值產生連結；Wright 等人(2012, pp. 206-208)的實證研究則發現，轉換型領導與較高的公共服務動機(Public Service Motivation, PSM)具有關聯，並可能透過 PSM 及目標清晰度對使命吸引力產生間接效果。Jensen 與 Bro(2018, pp. 544-545)進一步指出，轉換型領導與不同工作動機間的關係可能涉及基本心理需求的滿足。這些研究顯示，在不同組織情境中，部屬動機與心理歷程可能成為轉換型領導形成效果的重要作用途徑。

綜合而言，轉換型領導研究已由領導者的願景與行為，逐漸擴展至領導者個人條件、部屬感知與心理反應、團體作用歷程及不同層次的結果。這些研究一方面擴充了轉換型領導的解釋範圍，另一方面亦顯示其效果並非僅由領導者採取特定行為即可充分說明，而可能隨領導者、部屬及情境條件而產生差異。此一問題亦形成本文進一步引入權變理論的重要基礎。

二、權變理論

權變理論(contingency theory) 研究的基本觀點，在於領導效果並不存在一種可跨越所有情境而普遍有效的固定方式，而須考量領導者特性、領導取向與情境條件之間的關係。Avolio 指出，Fiedler 的權變模型、Vroom 與 Yetton 的規範模式、House 與 Mitchell 的路徑—目標理論，以及 Hersey 與 Blanchard 的情境理論，均從不同角度將領導方式與特定情境要求相連結(Avolio, 2007, pp. 26-27)。本文後續主要以 Fiedler 的權變理論作為情境分析之理論基礎。

Fiedler 的權變模型是權變領導研究的重要代表，其核心在於領導效能取決於領導者取向與情境有利度(situational favorableness)之配合。Fiedler 以三項主要因素判斷情境條件，即領導者與部屬關係、工作結構及職位權力。Oc(2018, p. 220)在回顧 Fiedler 權變模型時，亦確認前述三項因素構成判斷領導情境的重要基礎。其中，領導者與部屬關係係指領導者在團體中受到信任、接受與支持的程度；工作結構涉及任務目標、程序及成果判斷的明確程度；職位權力則係正式職位賦予

領導者獎酬、懲處及影響人事與資源配置的權威。

Fiedler 以最不喜歡共事者量表(Least Preferred Coworker Scale, LPC)辨識領導者較偏向工作或關係的基本取向，一般而言，低 LPC 較偏工作導向(task-oriented)，高 LPC 則較偏關係導向(relationship-oriented)(Michaelsen, 1973, p. 228)。LPC 的理論意義並非用以判定何種領導取向本身較優，而是與不同的情境有利程度相互對照，以分析領導取向與團體效能之間的條件關係。Fiedler 進一步將領導者與部屬關係、工作結構及職位權力加以組合，形成八種不同的情境條件，如表 1 所示。

表 1

Fiedler 權變模型之情境組合與領導取向

好的領導者與部屬關係				不好的領導者與部屬關係			
高工作結構		低工作結構		高工作結構		低工作結構	
強職位 權力	弱職位 權力	強職位 權力	弱職位 權力	強職位 權力	弱職位 權力	強職位 權力	弱職位 權力
1	2	3	4	5	6	7	8
工作導向（低 LPC）		關係導向（高 LPC）				工作導向（低 LPC）	

註：LPC 為最不喜歡共事者量表(Least Preferred Coworker Scale)之縮寫；低 LPC 一般代表較偏工作導向，高 LPC 一般代表較偏關係導向。

資料來源：A Theory of Leadership Effectiveness (pp. 34-35, 142-151), by F. E. Fiedler, 1967, McGraw-Hill.

Michaelsen(1973, p. 245)進一步以 119 個工作團體檢驗領導者取向、團體效能與情境有利程度之間的關係。研究結果顯示，工作導向領導者所帶領的團體，在高度有利及高度不利的情境下具有較佳效能；關係導向領導者所帶領的團體，則在中度情境有利程度下具有較佳效能。此一結果支持 Fiedler 權變模型的重要主張，即領導取向與團體效能之間的關係會隨情境條件而有不同。

後續領導研究亦逐漸擴展對「情境」的理解，Oc 系統性回顧相關研究指出，領導並不是發生於真空之中，情境可能影響領導者、部屬、領導者與部屬間的關係，以及領導結果；並依 Johns 的架構將情境區分為整體情境(omnibus context)與特定情境(discrete context)，前者包括國家文化、制度力量、組織類型、經濟條件與危機等較宏觀因素，後者則包括工作、社會、物理與時間等較具體的情境條件(Oc, 2018, pp. 218-220)。

綜合而言，Fiedler 權變理論的核心貢獻，在於將領導者取向與情境有利程度相互連結，說明領導效果具有情境條件，而後續研究則進一步擴展了情境因素的範圍。相較於轉換型領導較著重領導者如何透過具體行為影響部屬，權變理論所提供的則是理解上述作用何以可能隨情境不同而產生差異的分析基礎。兩者由此

形成進一步探討領導行為、作用歷程與情境條件間關係的理論空間。

參、轉換型領導理論的特徵、優勢與限制

前述轉換型領導理論主要以理想化影響、鼓舞激勵、智識啟發及個別關懷等四項構面描述領導者的主要行為。若進一步分析其領導效果如何形成，則尚涉及領導者所傳達之願景與價值如何被部屬理解與回應，以及領導行為如何經由部屬心理、領導關係與團體歷程，進一步與個人、團體及組織結果產生關聯。因此，本文以下並非另行建立一套取代既有四構面的領導分類，而是由領導作用歷程的角度，整理轉換型領導的主要理論特徵，並據此分析其優勢與限制。

一、轉換型領導的特徵

首先，轉換型領導雖以領導者行為作為主要分析起點，但其效果並非僅由領導者單方面形成。願景傳達、角色示範、鼓舞激勵、智識啟發及個別關懷等行為均由領導者發動，然而這些行為是否產生作用，仍須經由部屬的感知、理解與回應。Graen 與 Uhl-Bien(1995, pp. 220-221, 228)從關係取向指出，領導研究應同時考量領導者、部屬及兩者之間的交換關係，高品質的領導者與部屬關係涉及相互信任、尊重與義務。因此，轉換型領導可以領導者行為作為分析起點，但其領導效果仍須置於領導者與部屬的互動關係中理解。

第二，轉換型領導的作用並不僅在於願景的提出，而涉及部屬如何理解及內化領導者所傳達的價值與目標。領導者提出願景並不表示部屬必然形成相同反應，部屬的感知與釋意可能影響其後續認同、動機與工作行為。簡忠仁與鄭伯壘(2023, 頁 480、483)指出，領導行為可成為部屬進行釋意的重要情境線索，並可能激發不同層次的認定取向，進而影響其動機與工作行為。因此，願景與價值能否形成領導效果，尚涉及部屬對領導訊息的理解與認定歷程。

第三，轉換型領導具有明顯的部屬發展取向。除願景與激勵外，智識啟發與個別關懷亦涉及鼓勵部屬重新思考工作方式，以及依其個別需求提供支持與發展；相關研究亦進一步由授能、集體效能及團體歷程等面向探討其作用(Jung & Sosik, 2002)。因此，轉換型領導並非僅著重工作要求與績效結果，亦包含部屬能力、自主性與團體作用歷程的發展。

第四，轉換型領導所涉及的結果並不限於單一績效指標。相關研究已由個人層次的工作態度、動機與行為，逐漸擴展至團體作用歷程、團隊績效及組織層次結果。此一研究發展說明，轉換型領導效果的分析不宜僅以「領導行為是否提高績效」作為唯一判準，而應進一步辨識其可能產生作用的分析層次及作用歷程。

綜合而言，轉換型領導雖以領導者的具體行為作為主要理論基礎，但其效果仍涉及部屬如何理解與回應領導行為，以及關係、心理與團體歷程如何連結領導

行為與不同層次的結果。此種理論特性形成轉換型領導的重要解釋優勢，也同時帶出其在情境條件與作用機制上尚待深化的問題。

二、轉換型領導的優勢與限制

轉換型領導的第一項優勢，在於具有相對明確且可供研究操作的領導行為架構。理想化影響、鼓舞激勵、智識啟發及個別關懷等構面，使領導研究得以由抽象的領導風格進一步分析領導者所展現的具體行為。其中，角色示範、願景與激勵、重新思考問題以及依部屬需求提供支持與發展，分別呈現轉換型領導不同的作用面向(Jung & Sosik, 2002, pp. 315-316)。

第二，轉換型領導將領導作用由工作指揮與交換關係，進一步延伸至願景、價值、動機與部屬發展等面向。其理論不僅關注成員是否完成既定工作，也探討領導者如何透過願景傳達、智識啟發、個別關懷及授能等方式影響部屬與團體歷程。相關團體層次研究亦顯示，轉換型領導與授能、團體凝聚及集體效能等歷程具有重要關聯(Jung & Sosik, 2002)，使其得以進一步分析領導行為與結果之間的中間作用歷程。

第三，轉換型領導具有一定的發展與實務介入可能。Barling 等人(1996, pp. 827-832)的田野實驗顯示，轉換型領導訓練對部屬所感知的轉換型領導、部屬組織承諾，以及部分分行層級財務績效產生顯著效果。此一研究顯示，轉換型領導行為並非完全被視為不可改變的固定人格表現，而具有透過訓練與發展加以改善的可能。

然而，轉換型領導的第一項限制，在於早期理論對情境條件的處理相對不足。Avolio(2007, p. 27)指出，轉換型領導早期並未充分納入情境權變條件，後續研究才逐步注意文化、環境穩定性、組織、任務與部屬特質等因素。Oc(2018, pp. 218-220)的系統性回顧亦指出，情境可能作用於領導者、部屬、領導者與部屬關係以及領導結果。因此，相同的轉換型領導行為在不同情境下是否具有一致效果，仍須納入情境條件加以分析。

第二，轉換型領導雖重視部屬發展，其核心構成仍主要由領導者行為出發，對領導關係如何由雙方持續互動形成的說明仍有深化空間。Graen 與 Uhl-Bien(1995, pp. 220-225)指出，若領導分析僅集中於領導者，而未同時處理部屬及雙方關係，將可能忽略領導歷程的重要面向。因此，部屬感知、回應及領導者與部屬間關係如何參與轉換型領導效果的形成，仍有必要由關係取向加以補充。

第三，轉換型領導四項構面主要說明領導者所展現的行為，但對於何種個人條件可能影響這些行為的形成與發展，仍未形成單一而明確的解釋。Mason 等人(2014)的縱貫研究顯示，自我效能、觀點採取與正向情感的變化與領導者自評的轉換型領導行為改善具有關聯，但採用主管、團隊成員及同儕評量時，各心理因素的結果並不一致，且作者亦指出其因果方向仍有待進一步研究。故領導者心理

與個人因素較適合被理解為可能影響領導行為的前因，而非固定的有效領導人格標準。

第四，轉換型領導雖已累積大量領導行為與結果之研究，但其動態及跨層次的作用歷程仍有進一步發展空間。Dinh 等人(2014, p. 46)指出，包括轉換型與交易型領導在內的領導風格研究，具有相對整體、穩定與容易操作的優點，但對領導作用背後較細緻的過程與跨層次關係仍有不足。因此，若欲進一步理解轉換型領導如何形成不同結果，仍須處理領導者、部屬、關係、團體與情境之間可能存在的多層次及動態作用。

綜合而言，轉換型領導的主要優勢，在於具有較明確的領導行為架構，並將願景、價值、部屬發展及心理與團體歷程納入領導效果的分析；然而，其效果仍可能受到情境條件、領導者個人因素、部屬反應及領導關係影響，相關動態與跨層次作用亦尚有深化空間。基此，本文後續的理論整合並非改變轉換型領導既有四項行為構面，而是進一步探討其作用效果如何受到不同情境與作用機制影響。

肆、權變理論的特徵、優勢與限制

前述分析顯示，轉換型領導雖提供較為具體的領導行為架構，其作用效果仍可能受到部屬、任務、組織及其他情境條件影響。權變理論的重要意義，即在於將領導者特性、領導行為與情境條件置於相互關聯的架構中，強調領導效能須由領導者與其所處情境之關係加以理解。Fiedler(1996, pp. 241-243)亦將領導視為個人與社會及任務環境間的複雜互動，領導者的風格、能力與背景能否有助於績效，與領導情境所提供的控制與影響條件密切相關。

一、權變理論的特徵

首先，權變理論將領導效能視為領導者與情境共同作用的結果，而非某一領導方式本身具有固定效果。Fiedler(1996, pp. 242-243)指出，領導效能不僅取決於領導者的能力與特質，亦與其人格、能力及行為與所處情境之間的關係有關；不同類型領導者的行為及績效，也會受到情境控制程度及不確定性的不同影響。因此，權變理論所處理的核心問題，不是尋找一種普遍最佳的領導方式，而是分析領導者的特性與行為在不同情境條件下何以形成不同效果。

第二，情境不僅影響某種領導取向是否有效，也可能影響領導者既有能力、經驗與其他資源能否轉化為績效。Fiedler(1996, pp. 245-248)在討論認知資源時指出，領導者的智力與經驗並非在任何條件下皆產生相同效果；在較低壓力的情況下，認知能力較可能有助於領導績效，而在較高壓力下，領導經驗可能具有較重要的作用。此一發展進一步說明，權變觀點關注的並不只是「何種領導方式適用於何種情境」，亦包括領導者所具有的不同資源如何受到情境條件影響。

第三，權變觀點並不意味領導者只能被動接受既有情境。Fiedler(1996, p. 249)在討論領導甄選與訓練時指出，除考量領導者與工作情境之間的配合外，也可透過調整工作或領導情境，使領導者得以較有效地運用其能力、專業及經驗；其所援引的領導者與情境配合(Leader-Match)即具有此一意涵。因此，權變理論的實務意義不僅在於辨識領導者與情境間的關係，也包括在可能範圍內調整情境，使領導者既有特性得以較有效發揮。

綜合而言，權變理論的核心特徵，在於將領導效能理解為領導者特性、行為與情境條件間的條件性關係，並進一步注意情境如何影響領導者既有資源與行為的作用效果。

二、權變理論的優勢與限制

權變理論的第一項優勢，在於將情境差異正式納入領導效能的理論解釋，使相同領導者特性或領導方式何以在不同任務、團體與組織中產生不同結果，成為可分析的理論問題。Fiedler(1996, pp. 242-243)將群體與組織領導理解為個人與社會及任務環境間的複雜互動，並指出領導者的風格、能力與背景能否有助於績效，須視領導情境所提供的控制與影響條件而定。

第二，權變理論具有較明確的條件化分析邏輯。以 Fiedler 模型而言，領導者與部屬關係、工作結構及職位權力可形成不同的情境有利程度，再與領導者取向及團體效能加以比較。此一架構使「視情況而定」不只是概括性描述，而能進一步轉化為領導取向、情境條件與結果之間可供經驗檢驗的關係。

第三，權變理論具有明確的實務應用意涵。其不僅提醒組織在領導者甄選與配置時同時考量工作及情境要求，也指出領導者的智力、經驗及專業能力能否有效運用，取決於其所處情境。Fiedler(1996, pp. 244-249)進一步主張，在一定範圍內可透過調整工作或領導情境，使領導者既有優勢較能發揮，因此權變觀點亦可延伸至領導者配置、訓練與工作設計等實務問題。

然而，Fiedler 原始模型對情境的操作相對集中，主要以領導者與部屬關係、工作結構及職位權力判斷情境有利程度，未涵蓋後續領導研究所關注的多層次情境因素。Oc(2018, pp. 218-220)指出，領導情境可能涉及國家文化、制度力量、組織類型與經濟條件等整體情境，也包括工作、社會、物理與時間等特定情境。因此，Fiedler 三項情境因素可作為本文情境分析的重要基礎，但若延伸至不同組織與治理環境，仍有必要納入更廣泛的任務、組織、制度及外部條件。

第二，權變理論較能說明領導效果何以隨情境條件而不同，但對領導效果如何經由部屬心理與領導關係形成，其內在作用機制著墨相對有限。Fiedler 雖將領導者與部屬關係納入情境有利程度的判斷，但其理論功能主要在於描述領導情境，而非分析部屬如何感知、解釋及回應領導行為。就此而言，權變理論較能回答「何

種條件下效果有所不同」，至於領導行為如何經由關係、心理或團體歷程形成結果，則仍可與其他領導理論相互補充。

第三，Fiedler 模型以工作導向與關係導向，以及特定時間點的情境有利程度建立相對簡約的分析架構，有利於理論操作與比較，但也較難完整呈現實際領導行為與情境變化的複雜性。實際領導過程可能同時涉及願景傳達、工作指導、關係維護、授能與人員發展，而任務、成員及環境條件亦可能隨時間改變。Fiedler(1996, pp. 245-250)後續已進一步討論壓力、情境控制及情境調整等因素，顯示領導者與情境的關係本身亦具有較高的複雜性。因此，權變理論若用於建構較完整的領導模式，除了辨識情境條件之外，尚須注意領導行為及其作用歷程可能隨情境變化而產生調整。

綜合而言，權變理論的重要價值，在於建立領導效果具有情境條件的分析邏輯，使領導者特性與行為得以置於具體情境中理解；其限制則主要在於原始情境因素與領導取向較為簡約，對部屬心理、關係作用及動態歷程的說明相對有限。此一理論特性亦為後續將權變的情境邏輯與轉換型領導的行為及作用歷程進一步連結提供基礎。

伍、轉換型領導作用機制之研究

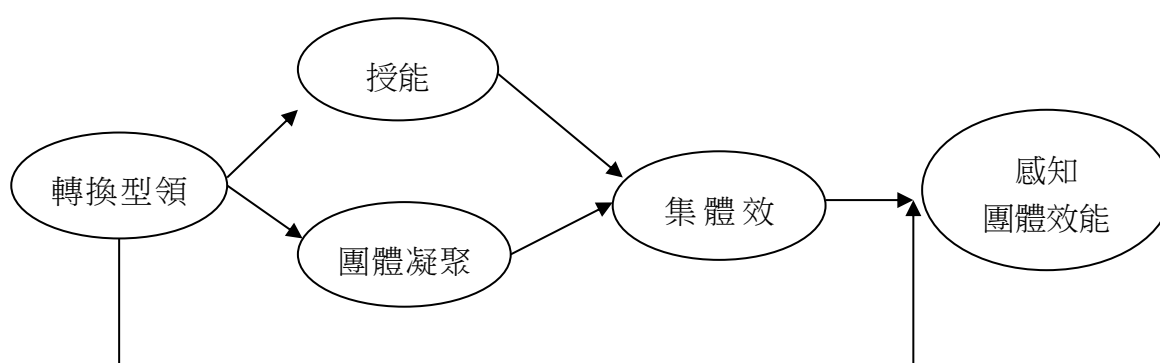
前述理論分析顯示，轉換型領導的作用並非僅存在於領導行為與績效之間的直接關係，而可能涉及領導者個人條件、部屬與團體作用歷程及情境因素。為進一步說明上述不同作用位置，本文選取 Jung 與 Sosik(2002)、Lim 與 Ployhart(2004) 及 Liang 與 Chi(2013)三項具有不同分析焦點的實證研究進行分析。其中，Jung 與 Sosik 由團體層次探討授能、凝聚力與集體效能等作用歷程；Lim 與 Ployhart 將領導者人格、轉換型領導及不同績效情境加以連結；Liang 與 Chi 則由部屬正向情緒與個別差異檢視領導行為與任務績效間的作用機制。三項研究分別提供團體、領導者與情境，以及部屬心理層次的分析基礎，作為後續建構整合模式的實證參照。

一、Jung 與 Sosik 的團體歷程研究

Jung 與 Sosik(2002, pp. 313-316)由團體層次探討轉換型領導與授能(empowerment)、團體凝聚力(group cohesiveness)、集體效能(collective efficacy)及感知團體效能(perceived group effectiveness)之間的關係。作者指出，轉換型領導若能促使成員由個人利益轉向共同使命與願景，其作用即有必要由團體歷程加以理解。研究以四家韓國企業的 47 個工作團體為分析對象，並將個人層次資料聚合至團體層次，如圖 1 所示的研究模型。

圖 1

Jung 與 Sosik 之團體歷程模型



資料來源：“Transformational Leadership in Work Groups: The Role of Empowerment, Cohesiveness, and Collective-Efficacy on Perceived Group Performance,” by D. I. Jung & J. J. Sosik, 2002, *Small Group Research*, 33(3), p. 315.

研究結果顯示，轉換型領導與授能、團體凝聚力及感知團體效能呈正向關係；授能與集體效能呈正向關係，而集體效能亦與感知團體效能呈正向關係。惟團體凝聚力與集體效能間的關係未達統計顯著，因此研究所提出的作用關係並非全部獲得支持(Jung & Sosik, 2002, p. 325)。

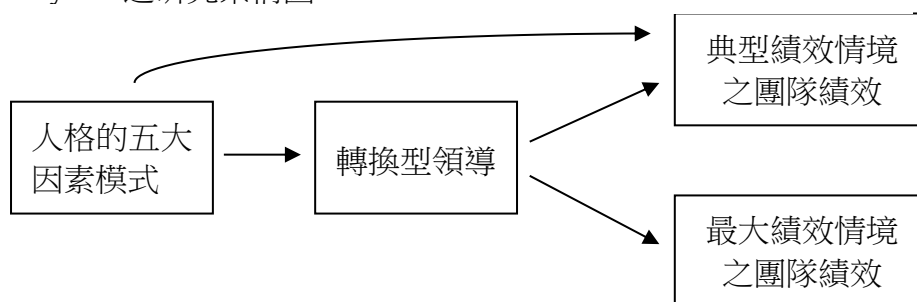
此項研究對本文的意義，在於顯示轉換型領導與團體結果之間可能存在團體層次的作用歷程。授能、凝聚力與集體效能並非因此必然成為任何整合模式的固定構念，但其研究說明領導行為與結果之間尚可能存在部屬及團體層次的中間機制。

二、Lim 與 Ployhart 的領導者特質與情境研究

Lim 與 Ployhart(2004)由領導者個人特質與績效情境切入，探討人格五大因素模式(Five-Factor Model, FFM)²、轉換型領導與團隊績效之間的關係。其研究不僅分析領導者人格與轉換型領導之間的關聯，亦將團隊績效區分為典型績效情境(typical performance context)與最大績效情境(maximum performance context)，以比較轉換型領導在不同績效條件下的作用，研究以 39 個戰鬥團隊、276 名成員為樣本，其研究架構如圖 2 所示。

圖 2

Lim 與 Ployhart 之研究架構圖



資料來源：“Transformational Leadership: Relations to the Five-Factor Model and Team Performance in Typical and Maximum Contexts,” by B.-C. Lim & R. E. Ployhart, 2004, *Journal of Applied Psychology*, 89(4), pp. 611-613.

研究結果顯示，神經質與親和性均與部屬所評量的轉換型領導呈負向關係；典型與最大績效情境下的團隊績效相關僅為 .18，且轉換型領導與團隊績效間的關係在最大績效情境下較強。此外，在最大績效情境中，轉換型領導完全中介領導者人格與團隊績效的關係；在典型績效情境中則呈部分中介(Lim & Ployhart, 2004)。

此項研究對本文具有兩項主要意義。首先，領導者人格可作為理解轉換型領導行為之前因因素，但研究結果並不足以據此將人格區分為「適當」或「不適當」的領導人格。其次，轉換型領導與團隊績效的關係會隨績效情境而呈現差異，顯示其作用效果具有情境條件。因此，本文後續所納入的並非五項人格特質本身，而是較高層次的「領導者個人條件」與「情境差異」兩項作用位置。

三、Liang 與 Chi 的部屬情緒與個別差異研究

Liang 與 Chi(2013)由部屬情緒反應與個別差異切入，分析轉換型領導與部屬任務績效之間的作用關係。研究將正向情緒易感性(susceptibility to positive

² 人格五大因素模式(Five-Factor Model, FFM)主要包括：神經質(neuroticism)、外向性(extraversion)、經驗開放性(openness to experience)、親和性(agreeableness)及盡責性(conscientiousness)等五項人格構面，分別反映個體在情緒穩定程度、社交與活躍程度、對新經驗之開放、合作與親和，以及自律與責任感等方面的穩定人格差異。

emotions, STPE)設定為調節因素，將部屬正向情緒(follower positive emotions)作為中介機制，以檢驗部屬所感知的轉換型領導如何經由其情緒反應與任務績效產生關聯。研究蒐集臺灣軍事組織 42 個功能單位中 304 組主管—部屬配對資料，並以階層線性模型進行分析，如圖 3 所示。

該研究主要探討三項相互關聯的作用關係。首先，部屬所感知的轉換型領導是否與其正向情緒具有正向關係；其次，部屬本身對正向情緒的易感程度，是否會改變轉換型領導與部屬正向情緒之間的關係；最後，部屬正向情緒是否進一步

圖 3

Liang 與 Chi 之中介式調節模型



資料來源：“Transformational Leadership and Follower Task Performance: The Role of Susceptibility to Positive Emotions and Follower Positive Emotions,” by S.-G. Liang and S.-C. S. Chi, 2013, *Journal of Business and Psychology*, 28(1), p. 18.

介於上述受到調節的作用關係與部屬任務績效之間。換言之，其研究並非僅檢驗「轉換型領導是否提高績效」，而是進一步分析何種部屬較容易受到轉換型領導影響，以及此一影響如何經由部屬情緒反應形成工作結果，其架構如圖 3 所示。

研究結果顯示，部屬所感知的轉換型領導與其正向情緒呈正向關係；部屬的正向情緒易感性會調節轉換型領導與正向情緒之間的關係，而部屬正向情緒則進一步中介上述受到調節的作用關係與部屬任務績效之間的連結。換言之，相同的轉換型領導行為可能因部屬個別差異而形成不同程度的心理反應，而此一心理反應又可能構成領導行為與績效之間的作用歷程。

此項研究對本文的主要意義，在於顯示部屬並非同質性的領導行為接受者，其個別差異可能改變轉換型領導的作用程度，而部屬心理反應亦可能成為領導行為與結果之間的重要機制。因此，本文後續所保留的並非「正向情緒」或「正向情緒易感性」本身，而是較高層次的「部屬心理與行為反應」及「部屬個別差異」。

四、三項代表性實證研究的綜合啟示

綜合上述三項研究可以發現，轉換型領導的作用並非單純建立於「領導行為—績效」的直接關係。Jung 與 Sosik(2002)由團體層次呈現授能與集體效能等作用歷程；Lim 與 Ployhart(2004)則將領導者人格、轉換型領導與不同績效情境相互連結；Liang 與 Chi(2013)則顯示部屬個別差異可能影響其對轉換型領導的心理反應，而此一心理反應又可能介於領導行為與績效之間。三項研究分別從團體歷程、領導者個人條件與情境，以及部屬心理反應，呈現轉換型領導效果形成的不同作用位置。

因此，這些研究中的人格五大因素、授能、團體凝聚力、集體效能、正向情緒易感性及正向情緒等具體變項，在本文後續模式中可進一步抽象為較高層次的理論構念：領導者個人條件、轉換型領導行為、部屬／關係與團體作用機制、情境條件，以及不同層次的結果。如此可使不同研究中具有相似理論功能的變項置於相同的分析位置，而不必將每一項實證研究所使用的變項逐一納入模型。

上述研究主要呈現領導行為如何經由部屬或團體歷程形成結果，但實際領導關係亦可能包含持續互動與回饋。因此，後續整合模式除保留上述作用位置外，亦進一步結合前述 LMX、分布式領導及複雜性領導所提供的關係與互動觀點，使領導過程不僅呈現單次的行為—反應—結果關係，而能進一步考量領導者、部屬與情境間的持續作用。

伍、整合模式之建構

前述理論與實證研究顯示，轉換型領導提供理想化影響、鼓舞激勵、智識啟發及個別關懷等較明確的領導行為架構，但其作用效果尚涉及領導者個人條件、領導者與部屬之互動、部屬與團體作用歷程，以及不同情境條件。權變理論則進一步指出，領導效果須置於領導者與情境的關係中理解。Avolio(2007)與 Dinh 等人(2014)的研究亦顯示，當代領導研究已逐漸由單一領導者或單一層次的分析，轉向同時關注領導者、部屬、關係、情境及多層次作用歷程。基此，本文將前述研究所呈現的主要作用位置加以整合，建構轉換型領導與權變理論的整合模式。

一、整合模式的核心構成

第一，領導者個人條件係指可能影響轉換型領導行為形成與展現的個人層次因素，包括人格、能力、經驗及相關心理屬性。Lim 與 Ployhart(2004)及 Mason 等人(2014)的研究顯示，領導者個人因素與轉換型領導行為之間可能存在關聯，但不足以據此將特定人格直接視為有效領導的必要條件。因此，本文將領導者個人條件定位為轉換型領導行為的可能前因，而非領導成效的固定判準。

第二，轉換型領導行為為模式中的主要領導行為構成，仍保留理想化影響、

鼓舞激勵、智識啟發與個別關懷四項面向。其功能在於說明領導者透過角色示範、願景與激勵、重新思考問題及個別支持等行為，啟動後續的領導作用歷程。本文並不另行增加新的領導行為類型，而是將既有轉換型領導行為置於不同作用機制與情境條件中理解。

第三，領導者與部屬關係及部屬／團體作用機制係指轉換型領導行為與結果之間可能形成作用的關係、心理及團體歷程。**Graen** 與 **Uhl-Bien**(1995)指出，領導應同時由領導者、部屬及其交換關係加以理解，高品質交換關係涉及相互信任、尊重與義務。因此，本文將領導者與部屬交換關係品質，以及部屬或團體所形成的感知與認同、動機與情緒、授能及效能等，視為領導行為與結果間可能出現的作用機制，而非彼此均須固定納入的獨立變項。

第四，情境權變條件係指可能影響轉換型領導行為、作用機制與結果間關係的情境因素。**Fiedler** 所提出的領導者與部屬關係、工作結構及職位權力，仍構成本文情境分析的基本來源；其中，**Fiedler** 所稱領導者與部屬關係主要用以判斷領導情境的有利程度，與 **LMX** 所關注之領導者與特定部屬間交換關係品質具有不同的理論功能。此外，依後續情境研究，任務、組織、制度及外部環境等亦可能構成影響領導效果的情境條件。

第五，多層次結果係指領導作用可能表現在個人、團體及組織等不同層次，包括個人工作態度、行為與績效，團體歷程與團隊績效，以及組織層次的績效、創新或其他結果。不同研究場域亦可依其組織特性設定適合的結果指標，例如公共部門中的公共服務品質、使命達成或公共價值等，但此類指標並非模式中的固定構成。基於上述整理，本文整合模式的核心構成及理論功能如表 2 所示。

表 2

整合模式之核心構成與理論功能

核心構成	主要內涵	在模式中的理論功能	主要研究依據
領導者個人條件	人格、能力、經驗、心理屬性	可能影響領導行為形成與展現的前因條件	Lim & Ployhart Mason et al.
轉換型領導行為	理想化影響、鼓舞激勵、智識啟發、個別關懷	正式領導者啟動領導歷程的主要行為構念	Bass Avolio Jung & Sosik
領導者與部屬關係及部屬／團體作用機制	LMX 關係品質、感知與認同、動機、情緒、授能、效能等	說明領導行為如何經由關係、心理與團體歷程形成結果	Graen & Uhl-Bien Jung & Sosik Liang & Chi
情境權變條件	領導者—成員關係之情境有利程度、工作結構、	調節或界定領導行為、作用機制	Fiedler Avolio

	職位權力，以及任務、組織、制度與外部環境條件	及結果關係的邊界條件	Oc
多層次結果	個人態度與行為、個人績效、團體歷程與績效、組織結果	領導作用在不同層次所呈現的結果	Jung & Sosik Dinh et al.

資料來源：作者整理。

二、整合模式的作用關係

上述五項核心構成並非依序排列的變項集合，而是形成相互連結的作用關係。領導者個人條件可能影響轉換型領導行為的形成與展現；轉換型領導行為則可能經由領導者與部屬關係，以及部屬或團體的心理與行為歷程形成不同結果。上述作用同時嵌入特定任務、組織及外部環境之中，因此相同領導行為與作用機制在不同情境下未必產生一致結果。

本文對權變理論的整合，並非將 Fiedler 的工作導向與關係導向直接加入轉換型領導四項構面，而是將其「領導效果具有情境條件」的邏輯帶入轉換型領導的作用關係。Fiedler 三項情境因素及其所形成的不同情境組合，顯示特定領導取向與績效間的關係會隨情境有利程度而異；本文據此進一步提出，轉換型領導行為及其作用機制亦應置於不同情境條件下檢視。權變理論在本模式中的功能，因而主要是界定轉換型領導作用效果可能發生差異的情境邊界。

領導歷程亦不宜理解為完全單向的「領導者→部屬→結果」。LMX 研究指出，領導者與部屬關係係在持續互動中形成；Gronn(2002)的分布式領導進一步指出，領導作用可能透過多位組織成員的互賴與共同活動形成；Uhl-Bien 等人(2007)則強調正式領導與非正式互動、學習及適應歷程可能同時存在。上述研究共同提示，部屬與團體的反應及其結果可能成為領導者後續判斷與行為調整的重要資訊，因此本文在主要作用路徑之外，另保留持續回饋與調整的可能。

三、整合模式的理論命題

基於上述關係，本文提出四項命題。命題一，領導者個人條件可能影響轉換型領導行為的形成與展現，但個人條件本身不足以直接決定領導效果。

命題二，轉換型領導行為對個人、團體及組織結果的影響，可能部分透過領導者與部屬關係，以及部屬或團體的心理與行為作用機制形成。

命題三，轉換型領導行為、作用機制與結果之間的關係，可能受到情境權變條件影響，因而在不同任務、組織、制度及外部環境條件下呈現不同的作用強度或效果。

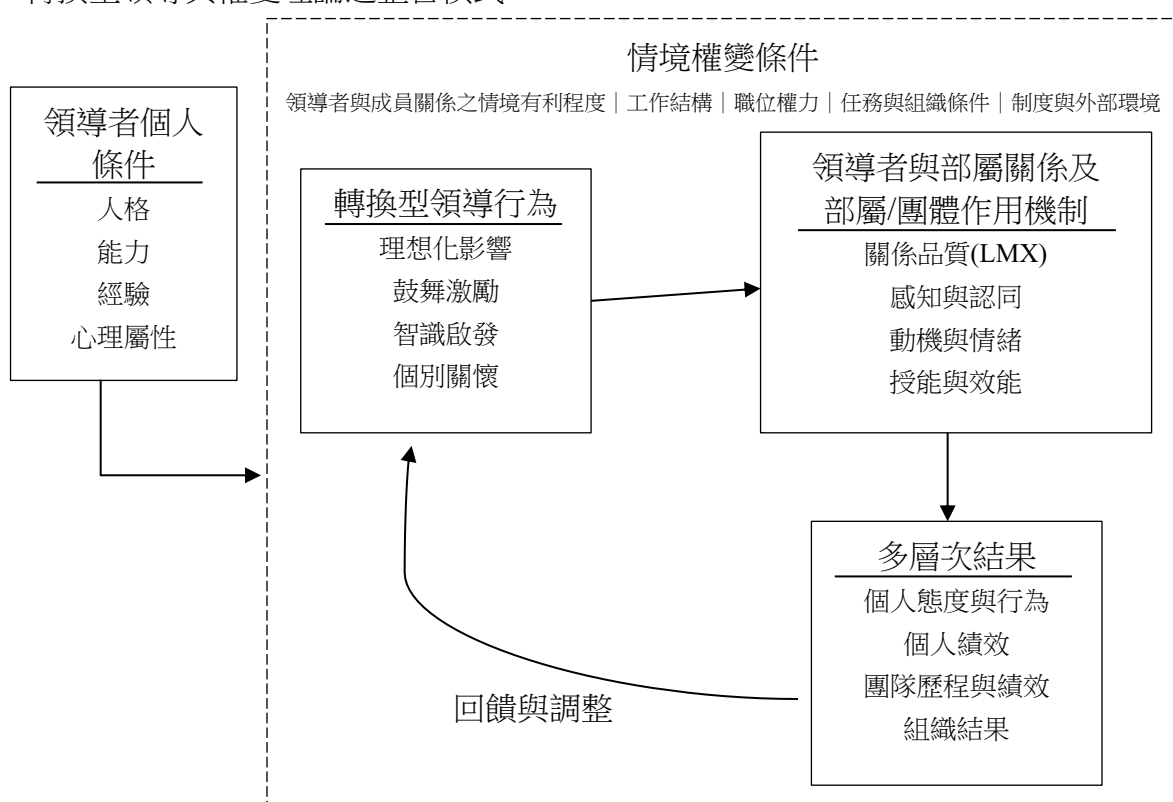
命題四，部屬、團體及其結果可能透過持續互動形成回饋，進一步影響領導者後續的判斷與領導行為，使領導歷程具有動態調整性。

綜合上述，本文所提出的整合模式，以轉換型領導四項行為作為主要領導行

為架構，將領導者個人條件視為可能前因，透過領導者與部屬關係及部屬／團體作用機制連結不同層次的結果，並由權變情境界定其作用邊界，同時保留領導歷程中的回饋與調整關係，此一架構如圖 4 所示。

圖 4

轉換型領導與權變理論之整合模式



資料來源：作者整理。

柒、結 論

本文以轉換型領導與權變理論為主要理論基礎，透過相關理論與實證研究的

比較分析，建構一套轉換型領導與權變理論的整合模式。本文認為，轉換型領導所提供的理想化影響、鼓舞激勵、智識啟發及個別關懷等行為架構，仍具有重要的理論與實務價值，但其領導效果不宜被理解為跨越情境而固定成立的直接關係，而須進一步置於領導者個人條件、領導者與部屬關係、部屬與團體作用歷程，以及不同情境條件中加以理解。

此一模式所呈現的核心作用關係，可概括為領導者個人條件可能影響轉換型領導行為的形成與展現；轉換型領導行為則可能透過領導者與部屬關係，以及部屬或團體的心理與行為歷程形成不同層次的結果；上述作用關係又可能受到任務、組織、制度與外部環境等情境條件影響。另一方面，部屬與團體的反應及其結果亦可能透過持續互動形成回饋，進一步影響領導者後續的判斷與行為。換言之，本文所建構的領導模式並非單一線性的「領導行為—績效」模式，而是具有情境性、關係性與動態性的作用架構。

本文的理論貢獻主要有三。首先，在理論整合方式上，本文並非將轉換型領導與 Fiedler 的工作導向、關係導向直接並置，而是保留轉換型領導較成熟的行為架構，並將權變理論所強調的情境條件納入領導作用關係，使兩者分別處理領導者「如何行動」及其作用「在何種條件下產生差異」兩項相互連結的問題。其次，本文將部屬與領導關係納入模式的重要作用位置，使部屬不再只是領導效果的接受者，而成為領導訊息的感知、解釋與回應者，領導關係亦成為行為與結果之間的重要作用歷程。第三，本文將不同實證研究中的人格、授能、集體效能、認同、動機與情緒等具體變項，依其理論功能提升至領導者個人條件、關係及部屬／團體作用機制等較高層次，以維持整合模式的簡約性與可延伸性。

本文所建構者為具一般性的領導分析架構，公共部門則可視為其中具有特殊制度與任務條件的應用情境之一。在公共組織中，公共服務動機、公共價值、使命達成、公共服務品質或政策執行成效等，可依研究問題分別作為部屬作用機制或結果變項加以操作；然而，此類公共部門特有構念並非本文一般性模式的固定核心構成。此一架構亦可進一步應用於企業、非營利組織及其他不同組織情境。

本文仍具有若干研究限制。首先，本文以文獻分析與邏輯演繹進行理論建構，所提出的核心構成、作用關係及理論命題，仍有待後續研究以一致的研究設計加以檢驗。其次，本文為維持模式的簡約性，將不同研究中的具體變項提升至較高層次的作用機制，但相對也留下構念操作化的問題。例如，部屬心理與行為作用應以認同、動機、情緒、自我效能、需求滿足或其他構念加以測量，仍須依具體研究問題與組織情境進一步界定。

第三，本文雖將 Fiedler 三項情境因素及更廣泛的組織、制度與外部條件納入情境權變架構，但尚未進一步建立 Fiedler 八種情境與轉換型領導四項行為構

面之固定配對關係。不同轉換型領導行為是否在特定情境組合下具有不同作用強度，仍須透過實證研究進一步檢驗，而不宜僅依理論推演預先確定。

未來研究可由多層次、動態性與情境比較等方向進一步檢驗本文模式。例如，可分別測量領導者、部屬、團體及組織層次變項，分析轉換型領導如何經由關係與心理機制形成不同層次結果；亦可採縱貫或跨時間研究，檢驗部屬與團體反應是否會回饋並影響領導者後續行為。另可將 Fiedler 三項情境因素，以及任務、組織、制度與外部環境條件納入調節分析，以辨識不同轉換型領導行為的情境邊界；並可在企業、非營利組織及公共部門等不同場域重複驗證，以比較核心作用關係的共通性與各類組織可能具有的特殊作用機制。

整體而言，本文所提出整合模式，並非試圖以另一套領導理論取代轉換型領導，而是藉由權變情境、領導關係及部屬／團體作用歷程，重新界定轉換型領導效果形成的條件與機制，提供後續領導研究進一步理論化與實證檢驗的分析基礎。

參考文獻

- 簡忠仁、鄭伯壘（2023）。領導者如何影響部屬的認定取向？三層次認定領導的理論建構與量表發展。*管理學報*，40(4)，479-502。[Chien, C. J., & Cheng, B. S. (2023). How do leaders influence subordinates' identity orientations? Theoretical construction and scale development of three-level identity leadership. *Journal of Management and Business Research*, 40(4), 479-502.]
- Avolio, B. J. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory building. *American Psychologist*, 62(1), 25-33.
- Avolio, B. J., & Hannah, S. T. (2008). Developmental readiness: Accelerating leader development. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(4), 331-347.
- Backhaus, L., & Vogel, R. (2022). Leadership in the public sector: A meta-analysis of styles, outcomes, contexts, and methods. *Public Administration Review*, 82(6), 986-1003.
- Bao, Y., Zhang, Z., & Yang, C. (2025). A meta-analytic review of transformational leadership research in public administration. *The American Review of Public Administration*, 55(2), 154-174.
- Barling, J., Weber, T., & Kelloway, E. K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of*

- Applied Psychology*, 81(6), 827-832.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. Sage.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25, 36-62.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735-744.
- Elcock, H. (2001). *Political leadership*. Edward Elgar Publishing Limited.
- Fiedler, F. E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (pp. 149-190). Academic Press.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.
- Fiedler, F. E. (1996). Research on leadership selection and training: One view of the future. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 241-250.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 423-451.
- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superior's evaluations and subordinate's perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 695-702.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891-902.
- Jacobsen, C. B., & Andersen, L. B. (2015). Is leadership in the eye of the beholder? A study of intended and perceived leadership practices and organizational performance. *Public Administration Review*, 75(6), 829-841.
- Jago, A. G. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. *Management*

- Science*, 28(3), 315-336.
- Jensen, U. T., & Bro, L. L. (2018). How transformational leadership supports intrinsic motivation and public service motivation: The mediating role of basic need satisfaction. *The American Review of Public Administration*, 48(6), 535-549.
- Jung, D. I., & Sosik, J. J. (2002). Transformational leadership in work groups: The role of empowerment, cohesiveness, and collective-efficacy on perceived group performance. *Small Group Research*, 33(3), 313-336.
- Liang, S.-G., & Chi, S.-C. S. (2013). Transformational leadership and follower task performance: The role of susceptibility to positive emotions and follower positive emotions. *Journal of Business and Psychology*, 28(1), 17-29.
- Lim, B.-C., & Ployhart, R. E. (2004). Transformational leadership: Relations to the five-factor model and team performance in typical and maximum contexts. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 610-621.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.
- Mason, C., Griffin, M., & Parker, S. (2014). Transformational leadership development: Connecting psychological and behavioral change. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(3), 174-194.
- McCaslin, M. L. (1996). Reciprocating transformational leadership. *The Journal of Leadership Studies*, 3(1), 25-36.
- Michaelsen, L. K. (1973). Leader orientation, leader behavior, group effectiveness and situational favorability: An empirical extension of the contingency model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9(2), 226-245.
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership theory and practice*. Sage.
- Oc, B. (2018). Contextual leadership: A systematic review of how contextual factors shape leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 218-235.
- Paarlberg, L. E., & Lavigna, B. (2010). Transformational leadership and public service motivation: Driving individual and organizational performance. *Public Administration Review*, 70(5), 710-718.
- Samul, J. (2020). The research topics of leadership: Bibliometric analysis from 1923 to 2019. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 8(2), 116-143.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory:

Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298-318.

Wright, B. E., Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2012). Pulling the levers: Transformational leadership, public service motivation, and mission valence. *Public Administration Review*, 72(2), 206-215.

Developing an Integrative Model of Transformational Leadership and Contingency Theory

Chih-hua Lin*

Abstract

Transformational leadership has become a major theoretical perspective in contemporary leadership research and has generated extensive evidence on leadership behaviors, follower responses, and organizational outcomes. Yet its effects may vary across contexts, and further integration is needed to explain how leader-level individual factors, leader–follower relationships, follower and team processes, and contextual conditions jointly shape leadership outcomes. Using literature analysis and deductive reasoning, this article draws primarily on transformational leadership and contingency theory, while incorporating relational and interactional insights from leader–member exchange, distributed leadership, complexity leadership, and representative empirical studies. The proposed integrative model contains five core analytical components: leader-level individual factors, transformational leadership behaviors, leader-follower relational mechanisms and follower/team processes, contextual contingencies, and multilevel outcomes, from which four theoretical propositions are derived. The model proposes that leader-level individual factors may shape the development and enactment of transformational leadership behaviors; the effects of transformational leadership may operate through relational, psychological, and team mechanisms; these relationships may be conditioned by contextual contingencies; and follower and team responses and their outcomes may, through ongoing interaction, provide feedback that influences subsequent leadership behavior. The contribution of this article is to combine the behavioral content of transformational leadership with the boundary-condition logic of contingency theory and to incorporate relational mechanisms and dynamic feedback into an integrative framework encompassing antecedents, mechanisms, contextual conditions, multilevel outcomes, and feedback. The public sector is treated as one

* Ph.D., School of Government, Peking University. E-mail: chivaforwork@gmail.com

The paper was published under two double-blind reviews. Received: June 7, 2026. Accepted: August 16, 2026.

specific organizational context in which the general model may be further tested and applied.

Keywords: transformational leadership, contingency theory, integrative model, leader-follower relationship, contextual contingencies