2012 TOPCO 崇越論文大賞

論文題目

賦權領導與服務導向組織公民行為之
關係－賦權氛圍的中介效果

報名編號：F0033

賦權領導與服務導向組織公民行為之關係 — 賦權氛圍的中介效果

摘要

本研究主要探討賦權領導行為、組織之賦權氛圍與整體員工之服務導向組織公民行為之間的關係。問卷資料來自台灣某證券金融公司之 134 家分公司，包括 134 位主管及 1,526 位營業員，透過層級迴歸分析發現：(1)若分公司主管愈能展現賦權領導行為，則營業員所共享之組織賦權氛圍程度愈高；(2)營業員對主管所形塑出之賦權氛圍知覺程度愈高，其愈能表現出服務導向組織公民之行為；及(3)在主管賦權領導行為與營業員服務導向組織公民行為之關係中，組織之賦權氛圍具有完全中介效果。

關鍵字： 賦權領導、賦權氛圍、服務導向組織公民行為

壹、研究動機與目的

世界跨境貿易中服務貿易佔比高達 25%。台灣服務業佔 2010 年全國 GDP 總產值 67% (行政院主計處, 2011)，服務經濟取代過去製造經濟，成為現代經濟發展的主流。有鑑於服務產業日益蓬勃，Bettencourt, Gwinner, and Meuter (2001) 在發表於 *Journal of Applied Psychology* 之研究中，首先提出服務導向組織公民行為 (service-oriented organizational citizenship behavior, 簡稱 SOCB) 的概念，代表第一線服務人員透過禮貌、熱誠與盡責的態度，提供優質服務以滿足顧客所需 (Cran, 1994; Hogan et al., 1984)。Robinson and Morrison (1995) 則從心理契約角度指出，組織公民行為是一種超越組織成員與雇主間透過契約協議所產生的行為。Morrison (1996) 認為多數服務導向行為係以組織公民行為型態表現出來。

國內外許多學者認為，領導者行為對組織公民行為具有良好預測效果，假使領導者在員工支持上擁有直接之影響力，那麼利他行為將會由工作滿足來產生影響力；而且不同之領導行為，也可能在追隨者之間產生不同激勵性，此類型激勵性將影響組織公民行為之表現 (Smith, Organ, and Near, 1983; Graham, 1995; 徐宗鈞, 2009)。Organ (1988) 曾以交易型和轉換型領導行為的模型，深入探討領導型態以及組織公民行為之間的關係，研究顯示，當員工受到激勵之後，會提高工作動機和熱忱，不但盡力完成份內任務，也願意為組織與工作付出更多心力。

林重均 (2009) 綜合學者研究指出，無論學者採用兩構面理論、轉換型領導或者家長式領導等不同之領導型態來探討領導和組織公民行為之關係，主管領導行為對於部屬所展現出來之組織公民行為皆會產生正向影響，並進一步表示，不同產業別以及不同研究對象會產生不同程度之影響結果。

由管理者與組織的角度來看，除了正確的策略行動和領導者行為之外，直接授權賦能予員工，可以激發員工工作意願、使員工主動參與，並達成角色任務。當企業願意將權力由上而下移轉給員工的同時，除了提高決策行為時效性之外，更可以讓員工體會到，自我在工作上的價值感。唯有賦權給員工，使員工擁有自主權，才能讓員工有效率的展現出更多有助於達成組織目標的行為。這種授權賦能的管理技巧，在員工的心理層面上將有重大的影響，眾多組織學者以及企業皆表示，賦權在員工心理是一個深具關鍵性探討價值的概念 (Kanter, 1989; Thomas and Velthouse, 1990; 徐宗鈞, 2009)。賦權領導的模式並不存在所謂的開始或結束，「賦權」是一個重要的概念、方法論、重要流程、系統，也是關鍵性成功要素 (張文隆, 2010)。Wallerstein and Bernstein (1988) 也認為賦權不論在任何領域的應用，皆是期望能改變人類對於問題的控制力。因此，員工如果可以得到充分的賦權，則可在重大事件發生的第一時間立即提供客戶所必須之服務。

特定之領導行為有助於建構獨特之氛圍，進而影響員工之行為與動機。而在自我領導與賦權環境當中，則會影響員工動機並改善員工能力。組織成員往往需要一個適合盡情發揮之環境，以利成員積極揮灑本身所具備之能力，並調整自己以適應環境。以賦權之自我領導環境提供一個出發點，進而提升組織之產出。所以，領導氛圍可直接影響組織績效，意味著組織領導者發展出圍繞組織之賦權氛圍，並且盡力賦權於個別成員，對組織工作具有效益，而賦權領導情境所產生之賦權氛圍對於組織績效同樣會產生影響 (Carson and King; Dragoni, 2005; Burke, Stagl, Klein, Goodwin, Salas, and Halpin, 2006; 許巧玲, 2008)。Seibert, Silver, and Randolph (2004) 依組織氛圍多向度之概念，以跨層級的宏觀模式將賦權作為研究主軸，同時探討群體層次與個人層次之賦權模型。Seibert et al. (2004) 不只首次提出賦權氛圍之構念，同時將賦權氛圍定義為：在一個賦權組織中，組織利用其組織結構、政策與作為，促使組織成員對身處於賦權環境中的一種知覺分享反應。

服務導向組織公民行為、賦權領導與賦權氛圍三構面間之相關性，是本研究所欲探討之議題。

貳、文獻探討與假說推導

一、賦權領導

賦權之概念源自 1970 年初，由巴西教育學家 Freire 於開發中國家所提出之教

育理念。賦權發展至 1980 年代則出現在社區心理學、護理教育文獻中，賦權在管理領域和組織行為上在這時期形成一股風潮，蔚為眾人所廣泛應用與探討。到 1990 年代，賦權被許多學者視為解決第一線服務失敗的利器 (Boshoff, 1999)。賦權主要觀點是強調參與式管理、摒棄官僚風氣，並且視賦權為一種持續性狀態，是過程的一個結果。藉由賦權可以讓組織成員更主動參與並且願意承擔工作和所賦予之責任，由此進而衍生出一股所謂賦權的管理思潮，更成為未來管理模式的趨勢 (Hawks, 1992; Taborda, 2000)。

Srivastava, Bartol, and Locke (2006) 將賦權領導定義為：將權力與部屬分享，並且提升部屬內在動機之行為。此種領導行為包括：(1) 參與決策 (participative decision)：作決策時，領導者會鼓勵員工表達意見，並且採納員工建議；(2) 訓練督導 (coaching)：領導者教育並協助員工獨立自主，例如自己解決問題、自行作業等等；(3) 以身作則 (leading by example)：領導者允諾對自身工作的要求與對員工的要求持同等標準，甚至要求自己成為員工學習典範；(4) 互動關懷 (showing concern/interacting with the team)：領導者應經常和員工互動，並且對員工在工作上或生活上所產生問題表示關懷；及 (5) 資訊分享 (informing)：領導者應充分讓員工知曉有關公司或者部門之願景、使命與策略等等。

參酌國內外學者對於賦權領導之探討，本研究將賦權領導定義為：領導者透過不同之權力分享或授權方式，增進員工自我管理與工作能力，並促使員工能獨自完成任務，以達成組織效能。與 Srivastava et al. (2006) 對賦權領導之定義頗為相近。從過去文獻對賦權領導之詮釋可以得知，賦權領導模式並不強調下放給員工權力之幅度，而是在於主管本身行為舉止是否可以當成員工的學習標竿、員工是否知覺受到重視，以及員工樂於共同承擔結果與責任意願之程度。

二、賦權氛圍

Thomas and Velthouse (1990) 主張，賦權知覺是對工作環境認知的組合，理應具有多構面，且認為 Conger and Kanungo (1988) 所提出之單一構面不足以解釋賦權知覺，並依據 Conger and Kanungo 所強調之內在激勵部份，發展出含有四個認知構面之賦權知覺，分別為影響、能力、意義與選擇。Spreizer (1995) 則更完整的定義賦權為，個人願意並且可以決定，自己在工作中所要扮演的角色與形式，並以 Thomas and Velthouse (1990) 的理論為基礎，歸納出四個構面：(1) 工作意義 (meaning)：指員工個人對工作目標或工作目的之價值感受，價值高低則取決於組織成員所擁有之價值觀與準則來加以判斷 (Thomas and Velthouse, 1990)；(2) 能力 (competence)：是指員工相信自己所具備之能力，足以勝任工作的程度 (Bandura, 1989)；(3) 自我決策 (self-determination)：反映出組織成員在其工作上之自主權，針對工作上所使用之方式、空間與想要付出多少努力所做決策之一種認

知 (Bell and Staw, 1989)；(4) 影響 (impact)：指員工可以影響經營績效、組織策略與行政管理之認知程度 (Ashforth, 1989)，或是指當組織達成目標時，員工行為可製造達成率差異之程度 (Thomas and Velthouse, 1990)。

過去領導者在實務上所展現的領導行為模式，皆以達成組織目標為前提；而今，有效之團隊領導者會鼓勵員工對彼此績效予以監控與讓員工適應現行之領導氛圍 (Day, Gronn, and Salas, 2004；Dragoni, 2005)。本研究則將賦權氛圍定義為，領導者運用賦權領導行為，於組織成員交互作用當中，形成一能為員工所知覺並分享之獨特持久特質，更可影響員工之行為。Spreizer (1996) 曾運用賦權領導探討社會結構之特徵，實證結果發現，賦權領導會正向影響賦權知覺之意義性、自我決策、團隊潛力與自我效能。因此，對於賦權領導之下的賦權氛圍，Konczak, Stelly, and Trusty (2000) 研究顯示，賦權領導對組織績效有正向相關性，並且會受組織成員心理賦權之中介而產生影響。換言之，組織領導者在賦予成員權力之情況下，會對賦權氛圍產生影響 (許巧玲, 2008)。是故，本研究推導出假說一。

H1：賦權領導與賦權氛圍具有正向相關性。

三、服務導向組織公民行為

Bateman and Organ (1983) 依據 Katz and Kahn (1978) 的主張將「員工的角色外行為」正式命名為「公民行為」(citizenship behavior)，他們認為公民行為意指「雖未有正式的工作說明書，卻為組織所需要者」。Smith, Organ, and Near (1983) 更進一步將 Katz and Kahn (1978) 所提出「角色外行為」證稱為「組織公民行為」(organizational citizenship behavior, 簡稱 OCB)。

Bettencourt et al. (2001) 表示，服務導向組織公民行為是組織公民行為的延伸，是指與顧客接觸的第一線服務人員所展現之盡責、熱誠等行為與態度，以滿足顧客需要之組織公民行為。並將服務導向公民行為明確區分為三個構面，包括忠誠行為、服務傳遞行為以及參與行為。(1) 忠誠行為：指第一線服務人員，經由對外宣揚組織優點和有利形象，以表達對組織忠誠之意，其不僅提供產品和服務，更是組織對外的代表，並表現出對組織的擁護；(2) 參與行為：指第一線服務人員主動或者自願提供組織亦或同事有關改善服務之建議，以使組織所提供之服務能符合顧客異質性之需求；(3) 服務傳遞行為：指對顧客服務表現審慎盡責之態度和方法。本研究將服務導向組織公民行為定義為，身為組織第一線服務人員與顧客接觸之服務傳遞過程中，其所展現之自發性、盡責和熱忱等行為以及態度，是影響顧客滿意度、對服務品質之整體認知，甚至顧客是否忠誠之重要因素。

四、賦權氛圍與服務導向組織公民行為之關係

國內外學者之研究雖然與賦權氛圍領域不完全雷同，但亦足以證明不同的氛

圍構面會使員工在行為與態度上產生不同的回應 (郭素玲, 2006)。Spreitzer (1996) 研究心理賦權之社會結構特性時就認為, 個人所屬之群體其參與性氛圍愈高, 則員工比參與性氛圍低之群體的員工感受到相對較高之賦權知覺。郭素玲 (2006) 在探討賦權氛圍對個人績效之跨層次影響---自我效能之干擾效果時, 結果發現, 群體層級賦權氛圍對個體層級的個人績效具顯著正向關係。Schneider (1975) 即認為, 組織氛圍是泛指一研究領域, 應該將氛圍採用複數以利於表示組織內存在多種氛圍, 並且須隨著不同研究目的, 採用不同的氛圍面向定義。由於組織中充斥著多重氛圍。因此氣氛圍可依其特殊性質加以區分為某氛圍, 如創新氛圍、服務氛圍、賦權氛圍等等 (Schneider, Gunnarson, and Jolly, 1994)。因此, 我們推導出本研究之假說二。

H2：賦權氛圍與服務導向組織公民行為具有正向相關性。

五、賦權領導、賦權氛圍與服務導向組織公民行為之關係

Hellriegel and Slocum (1974) 分析認為, 組織領導者之領導風格將深切影響組織內部互動關係, 而良好之組織氛圍將帶來員工工作投入、工作滿足、組織承諾與工作績效。組織為了創造理想效能, 必須有良好領導者和管理行為, 以確保領導者所提供的策略與願景能夠轉換為可行計畫, 透過組織運作, 落實執行工作目標, 最後, 監督整體計畫成果是否符合組織之策略目標。而在過去研究當中, 也證實了不同之領導者在帶領同一個組織時, 會塑造出不一樣組織文化以及組織氛圍型態, 同時也會創造出完全不同的績效表現 (王薪為, 2007)。學者指出組織公民行為之其中兩項主要前因變數正是領導行為 (鄭伯壘等人, 2002; 許金田等人, 2004; Podsakoff, MacKenzie, Paine, and Bachrach, 2000), 以及服務氛圍 (Yagil, 2001; Dimitriades, 2007)。Bateman and Organ (1983) 便指出, 員工會主動幫助其他成員, 主要是基於協助上司所致。

Hellriegel and Slocum (1974) 將過去學者專家對於組織氛圍分析之模式, 分別就組織氛圍為自變數、中介變數與依變數, 加以處理討論發現, 當研究組織氛圍及另外兩個變數之因果關係時, 若後者依變數受到組織氛圍介入影響, 則在此情況下的組織氛圍, 應被視為是一中介變數。例如組織中之人員特性、領導型態以及組織結構等因素會影響組織氛圍的型態, 而組織氛圍進而影響員工績效以及工作滿足。因此形成本研究第三個研究假說。

H3：賦權氛圍在賦權領導與服務導向組織公民行為的關係中具有中介效果。

參、研究方法

一、研究對象與資料蒐集

(一)本研究對象為證券金融服務產業, 證券公司營業員不論是專業知識亦或者

與顧客關係之經營，確實均具有其獨特價值性，更居公司與顧客間服務傳遞之關鍵位置。身為組織第一線服務人員與顧客接觸之服務傳遞過程中，其所展現之自發性、盡責和熱忱等等行為以及態度，是影響顧客滿意度、對服務品質之整體認知，甚至顧客是否忠誠之關鍵因素。

台灣證券交易屬先交易後交割的制度，因此，盤中每撮合一筆為分公司帶來的不僅僅是業績量的變化，當中伴隨的更是客戶兩天後是否有能力履行交割義務之高度不確定因素。客戶單一帳戶可以申請信用額度高達六千萬，當遭逢全球政經環境重大變動時，營業員必須面臨通知客戶補足保證金或被迫替客戶執行融資斷頭的問題。我國期貨是保證金交易，屬高槓桿商品，當發生快市現象，利多所產生的大漲或利空所造成的大跌，使得握有期貨反向在倉的客戶，可能發生帳戶價值跌破維持率之情形，營業員亦須面臨客戶是否有能力或意願補足保證金或協助執行砍倉動作，甚至是否應客戶要求暫緩平倉的難題。

依據台灣證券交易所資料顯示，截至目前台灣證券商總公司有 91 家、分公司 1,048 家；營業員人數 18,005 人；集保開戶數約 1,600 萬戶（台灣證券交易所，2012）。當內外環境發生突發事件時，若非為賦權組織，則平均一家總公司要面對約 200 位營業人員，16 萬位客戶。如果是賦權組織，則平均一家總公司只要指揮約 10 家分公司，一家分公司可及時協助約 18 位營業人員，每位營業人員可快速安撫約 880 位客戶，並在第一時間提供其所需之服務。台股交易市場採「隨到隨撮」之迅速撮合模式；股票期貨盤中採連續競價，每筆完成交易時間約 0.025 秒，股票、期貨交易分秒必爭，融資斷頭更可能導致客戶傾家蕩產。當內外環境發生重大訊息時，客戶根本無法容忍第一線服務人員反應稍有遲疑，甚至事事皆須層層回報請求主管核准之領導模式，這些都是影響證券金融服務產業客戶滿意與忠誠之關鍵因素。

自 1988 年台灣開放證券商設立，由初期 14 家專業經紀商與 14 家兼營證券商擴展至今總、分公司約 1,139 家，證券商申請設立成長 40 倍（中華民國證券商同業公會，2012）。業務員人數自 2005 年 17,637 人成長至 2011 年之 19,242 人。國內外法人佔台灣股票市場交易比重由 2002 年 8.34% 成長至 2011 年之 18.6%；國內自然人交易比重由 2002 年 41% 減低至 2011 年之 31%；台灣股票交易市場由 2007 年日成交均量 1,337 億萎縮至 2011 年之 1,060 億（台灣證券交易所，2012）。市場由寡占走向完全競爭，證券商與營業員一起面臨超競爭的動態環境。因此，賦權領導、賦權氛圍與服務導向組織公民行為之相關性議題，頗值得從證券產業來探討，因而選擇台灣證券金融知名領導公司作為研究對象。

(二)本研究焦點公司共有 141 家分公司，為顧及資料客觀性，先扣除研究生所屬分公司，因此樣本對象共有 140 家。其據點分佈狀態如下：北部包括基隆 1 家；

台北市 38 家；新北市 18 家。桃園地區 6 家。新竹地區 7 家。和苗栗地區 4 家。中部則包括台中地區 16 家；彰化地區 4 家；南投地區 3 家；雲林地區 4 家；嘉義地區 2 家；羅東 1 家；及花蓮 1 家。南部含概台南地區 13 家；高雄地區 15 家；屏東地區 6 家；以及金門 1 家。

本研究考量問卷衡量題項之適切性，且為了減少共同方法變異 (Podsakoff, MacKenzie, and Podsakoff, 2003) 之可能性，因此區分為主管問卷與營業員問卷。主管填答分公司整體營業員之服務導向組織公民行為及同一區域競爭廠商數目；營業員則填答所屬分公司經理之賦權領導以及分公司整體賦權氛圍，並衡量分公司整體營業員之人力資本。

本研究以分公司為分析單位，問卷寄出之前即已確認每一單位營業員人數皆有六人以上，並且每一單位皆至少有一位領導主管。之後進行資料蒐集步驟：首先，逐一以電話詢問，懇請主管給予協助，並確認該分公司營業員人數。經全數 140 家分公司主管首肯後，接著以郵寄或親訪方式發放問卷，每家分公司的問卷袋包括 1 份主管問卷，營業員問卷則視分公司營業員數目而定，且將主管與營業員問卷以不同顏色做區別；由於以分公司為分析單位，為避免不同分公司間問卷混淆，每間分公司以貼標籤、個別置放不同資料袋方式以利區隔。當問卷回收率約達 70% 時，再針對尚未回收之分公司利用電子郵件提醒並請託。緊接著同步回收問卷，進行檢核與編號，然後就資料未填寫清楚部分以電子郵件或電訪方式逐一補齊。

本研究總共寄送及親送主管問卷 140 份及營業員問卷 2,058 份，共回收 136 家分公司問卷，其中 2 家分公司因為沒有主管問卷所以予以剔除，最後主管有效問卷為 134 份，有效問卷回收率達 95.7%；營業員有效問卷為 1,526 份，有效問卷回收率達 74.1%。

二、變數定義與衡量

本研究參考相關文獻，翻譯自國外學者已發表於期刊之量表，經過審慎的回譯步驟，完成問卷初稿；為求問卷的信度及效度，除尋求學術界人力資源專家學者之意見外，同時亦請證券業界人士進行問卷前測，以此作為問卷信度與效度的依據，最後修正並進一步形成本研究之正式問卷。再利用回收問卷之數據重新檢驗本問卷的 Cronbach's α 係數以衡量信度，並檢測本研究中各構念間的一致性。賦權領導、賦權氛圍、服務導向組織公民行為與分公司人力資本的 Cronbach's α 值分別為 0.95、0.97、0.94 及 0.94，均在 0.7 以上 (Hair, Anderson, Tatham, and Black, 1988)，顯示量表內各構念的衡量指標間具有高度的信度。衡量題項皆採用李克特尺度 (Likert scale) 七點量表，來衡量受試對象對於各問項之同意程度，從 1 至 7

分別代表「非常不同意」到「非常同意」。

(一) **服務導向組織公民行為**。本研究衡量服務導向組織公民行為係採用 Bettencourt et al. (2001) 所發展出來之量表。此量表是依據 Van Dyne, Graham, and Dienesch (1994)、Moorman and Blakely (1995) 與 Mackenzie, Podsakoff, and Fetter (1993) 之組織公民行為，以及 Parasuraman, Zeithaml, and Berry (1988) 之顧客服務品質 (SERVQUAL) 等研究理論為基礎，和這些研究所使用之量表加以編修與驗證而成，量表包含忠誠行為 5 題問項、服務傳遞行為 6 題問項以及參與行為 5 題問項，共有 16 題問項。

(二) **賦權領導**。本研究衡量賦權領導之量表取自 Arnold et al. (2000)，並依循 Srivastava et al. (2006) 使用的 15 個題項來衡量分公司主管之賦權領導行為。包括以身作則、參與決策、訓練督導、互動關懷以及資訊分享等五個構面各 3 題問項，共 15 題問項。

(三) **賦權氛圍**。本研究衡量賦權氛圍之量表取自 Kirkman, Rosen, Tesluk, and Gibson (2004)，共有 12 個題項，隸屬 4 個構面，分別為：能力、工作意義、自我決策以及影響各 3 題問項。

(四) **控制變數**。分公司人力資本：Dess and Picken (1999) 將人力資本界定為從屬於員工，無法與員工分割之能力、知識、技能及經驗。本研究衡量分公司人力資本的量表取自 Subramaniam and Youndt (2005)，共有 5 個題項，

三、資料彙總與分析方法

賦權領導量表與賦權氛圍量表係由 134 家分公司的營業員填寫，經彙集轉換，成為分公司層次之資料。本研究依據 Kozlowski and Klein (2000)，計算組內相關係數 ICC(1) 和群組平均數信度 ICC(2)，得知賦權領導的 ICC(1) = 0.29，賦權氛圍的 ICC(1) = 0.11；賦權領導的 ICC(2) = 0.82，賦權氛圍的 ICC(2) = 0.58。另外，本研究依據 James, Demaree, and Wolf (1984)，檢驗施測者間信度 (interrater agreement)，得知賦權領導的中位數 r_{wg} = 0.93，賦權氛圍的中位數 r_{wg} = 0.90，顯示不同分公司營業員的施測者信度是可靠的，足以代表分公司層級的賦權領導與賦權氛圍。上述結果顯示組內一致性和組間區辨度可接受，群組平均數信度佳，因此資料適合彙總成分公司層級分析單位。

此外，由於賦權領導題項與賦權氛圍題項皆由同一家分公司營業員填寫，即使資料經過彙總可減低因共同方法所造成偏誤的可能性，但是本研究為了進一步強化嚴謹度，因此採用資料分割 (split) 的方式，確保賦權領導題項與賦權氛圍題項的衡量係來自不同營業員。

本研究使用 SPSS 統計工具進行數據分析，並透過描述性統計分析 (descriptive statistics) 描繪出各變數資料分佈情形包括平均數、最大值、最小值及標準差並透過 Pearson 相關分析法探討兩個變數之間的關聯程度，從相關係數顯示出大小和方向兩大特性，(一) 為當相關係數的絕對值越大時，表示兩變數間相關程度越強；反之，當相關係數的絕對值越小時，表示兩變數間相關程度越弱；(二) 為當相關係數為正號，顯示出兩變數間呈現正向關係；反之，當相關係數為負號，顯示出兩變數間呈負向關係。此外，當相關係數絕對值低於 0.4 以下，則為低度相關；絕對值介於 0.4-0.7 之間則為中度相關；大於 0.7 則為高度相關，本研究依據此準則來檢驗各變數間關聯情形。最後，本研究透過迴歸分析驗證假說，並依據 Baron and Kenny (1986) 所提出的步驟檢測賦權氛圍之中介效果。：首先，自變數對依變數須具備顯著關係；其次，自變數對中介變數須具備顯著關係；最後，置入中介變數後，若自變數對依變數不具備顯著關係，則形成完全中介效果，但若置入中介變數後，自變數對依變數仍然具有顯著關係，則表示形成部分中介效果。

肆、實證結果

一、賦權領導與賦權氛圍

本研究以分公司人力資本、分公司規模、分公司設立年數及競爭券商數目做為控制變數，針對賦權領導與賦權氛圍的關係進行實證分析，透過層級迴歸分析來檢定各變數效果，結果如表 4-1。模型二加入賦權領導以檢測對賦權氛圍的關係，達到顯著水準 ($F=12.16, p<0.01$)，解釋力增加 7% (調整後 $R^2=0.19$)，表示本研究架構適合以層級迴歸方法分析之。

從模型二得知賦權領導對賦權氛圍呈現顯著正向之影響 ($\beta=0.31, p<0.01$)。表示領導者愈能將權力下放與部屬分享，並以本身智能協助員工提升自我效能，在彼此互信關懷的基礎上，讓員工參與決策與分擔責任。在這樣的賦權組織中，營造出組織成員知覺反應的共享經驗，讓員工發揮潛力和自主性，使得組織成員工作更有意義與影響力，也大幅提升組織成員之內在工作動機。因此假說一獲得實證支持。

表 4-1 賦權氛圍迴歸分析結果

變數名稱	模型一	模型二
分公司規模	0.03	0.00
分公司設立年數	-0.09	-0.02
競爭券商數目	-0.02	0.03
分公司人力資本	0.37***	0.26**
賦權領導		0.31**
Adj. R^2	0.12	0.19
ΔR^2		0.07
F change	5.44***	12.16**

註：1. 迴歸係數為標準化估計值；樣本數 $n=134$ 。 2. * $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$

二、賦權領導、賦權氛圍對服務導向組織公民行為的關係

本研究亦利用層級迴歸分析進行實證，結果如表 4-2。模型四加入賦權領導以檢測對服務導向組織公民行為的關係，達到顯著水準 ($F=4.05, p<0.05$)，解釋力增加 2% (調整後 $R^2=0.08$)。模型五再加入賦權氛圍後，同樣達到顯著水準 ($F=19.17, p<0.001$)，解釋力大幅增加 12% (調整後 $R^2=0.20$)，表示此研究架構適合以迴歸方法分析之。

表 4-2 服務導向組織公民行為迴歸分析

變數名稱	模型三	模型四	模型五
分公司規模	0.18	0.16	0.16
分公司設立年數	-0.14	-0.09	-0.09
競爭廠商數目	-0.23	-0.20*	-0.21*
分公司人力資本	0.17*	0.11	0.01
賦權領導		0.19*	0.07
賦權氛圍			0.39***
Adj. R^2	0.06	0.08	0.20
ΔR^2	0.06	0.02	0.12
F change	3.16*	4.05*	19.17***

註：1. 迴歸係數為標準化估計值；樣本數 $n=134$ 。

2. * $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

依據 Baron and Kenny (1986) 的中介效果檢驗方法，由模型四可知，賦權領導對服務導向組織公民行為呈現顯著正向關係 ($\beta=0.19, p<0.05$)。表示主管的賦權領導行為是一種參與式管理、摒棄官僚作風、以身作則、分享與關懷員工，不只是授予員工權力，也讓員工承擔相對責任，共同為組織績效目標而努力。具體展現在對員工對組織的忠誠度、良好的顧客服務以及提出改善服務的創新想法。因此，假說二獲得實證支持。

再者，如模型五所示，當再加入賦權氛圍後，賦權領導對服務導向組織公民行為變成無顯著關係 ($\beta=0.07, p>0.05$)，而賦權氛圍對服務導向組織公民行為呈現顯著正向關係 ($\beta=0.39, p<0.001$)。由上述實證結果可知，賦權氛圍在賦權領導與服務導向組織公民行為的關係中具有完全中介效果。表示實行賦權領導雖可預期讓員工產生負責的行為，但並不是建立於獎罰之上，而是藉由員工彼此之間的交互影響，產生超越正式規範的工作角色。員工因為知覺賦權，感受到工作的意義性、團隊的潛力、自行決策的權力以及團隊的影響力，激勵更多利他行為與內在工作動機，出現更多第一線人員對顧客服務的角色外行為，也就是服務導向組織公民行為。因此假說三獲得實證支持。

伍、結論與建議

一、研究結論

本研究首先探討的是賦權領導對賦權氛圍之影響，研究結果指出，賦權領導對賦權氛圍之影響如同 Spreitzer (1996) 運用賦權領導於社會結構之特徵發現，顯示賦權領導會正向影響賦權知覺之意義性、自我效能、自我決策與團隊潛力。由於賦權領導為領導者透過不同之權力分享或是授權方式，以利增進組織成員自我管理和工作能力，並且讓成員能夠獨立完成任務，進而達成組織目標 (張婉玲，2009)。Rapp, Ahearne, Mathieu, and Schilewaert (2006) 研究結果也指出，領導者應善於運用賦權領導行為，並移轉出陳舊之官僚體系結構，以形成組織成員參與決策之最佳典範，進而使成員對達成高績效有信心。據此，組織領導者在領導組織成員時應採取以身作則、訓練督導、參與決策、互動關懷以及資訊分享之賦權領導行為，並建構組織之賦權氛圍。當組織成員對賦權氛圍高度知覺時，成員對工作感到更具意義，並獲得充分自主決策權，相信自己有能力勝任所擔負之任務，也可影響組織達成目標之程度。本研究針對賦權領導對賦權氛圍影響之實證結果也呼應了 Konczak et al. (2000) 與許巧玲 (2008) 之研究結果，同時與 Yun et al. (2006)、Chen et al. (2007)、Srivastava et al. (2006) 之研究獲得一致性結論。

其次是探究賦權氛圍對服務導向組織公民行為之影響。Wood and Bandura (1989) 表示個人行為會受到情境因素所影響。Thomas and Velthouse (1990) 認為賦權知覺是一組對工作環境認知之組合，由一連串如組織、行為、結果與社會學習的刺激所組成 (Davis and Luthans, 1980)。認知模式適時反映出，個人身處之工作環境中，決定自己之立場，並讓自己能夠順應環境，員工之間透過相互學習，提升個人工作能力，也加強了個人工作信念，或許受限於個人所擁有之決策權未必相同，但仍可盡己之力提供客戶最佳服務 (陳宜佳，2004)。從組織賦權氛圍可以發現，對於組織成員之賦權知覺具有正向相關性 (Chen et al., 2007)。本研究之賦權氛圍對服務導向組織公民行為影響之實證結果不只與上述國內外學者之研究成果羅致一致性論點，也呼應了 Naumann and Bennett (2000)、汪美伶、鄭雯憶 (2007)、林重均 (2009) 以及童惠玲、曾好珮 (2011) 等之研究結果。

最後則是探討賦權領導、賦權氛圍與服務導向組織公民行為之相關性。賦權是一增加自我效能知覺之過程，經由對工作意義之理解、自主決策權、自我認知與影響力之提升，並且能以明確之授權增加員工對自我效能之信心 (Conger and Kanungo, 1988)。能夠以自我能力完成任務，也就是使員工相信自己有能力可以達成組織目標 (Bandura, 1986)。管理者願意將權力與員工分享的同時，正可以藉由權力釋放之過程，訓練員工在工作上能力之成長，並提升員工對工作之了解程度，且在賦權的過程中，當員工知覺被賦權時，將會產生行為與態度上之改變 (Spreitzer, 1995)。組織在較高自主決策權環境之下，成員將會提升自我決策能力與工作計畫活動以及順應環境之變遷 (Stewart, 2006)，並且可藉由教育訓練讓組織成員有獨立

完成任務之能力，進而提升組織效能（許巧玲，2008）。本研究在賦權領導對服務導向組織公民行為影響之實證不只得到與上述學者相同之結果，也同時呼應了 Bogler and Somech (2004)、Chan et al. (2008) 與張婉玲 (2009) 之實證結果。且依照 Baron and Kenny (1986) 所提出之檢測賦權氛圍中介概念之步驟驗證了賦權氛圍對賦權領導與服務導向組織公民行為的關係確實具有中介效果。亦得到相同於 Burke et al. (2006) 和許巧玲 (2008) 所研究之實證結果。

二、理論貢獻與實務意涵

(一) 理論貢獻：

組織氛圍的概念起源於 Lewin, Lippitt, and White, (1939) 社會氛圍之想法，賦權領導對賦權氛圍之影響效果，已有許多研究成果 (Konczak et al., 2000; 許巧玲, 2008)。經本研究實證分析，此兩種構念在證券商分公司中彼此具有關聯性，主管賦權領導行為對公司內賦權氛圍具有正向之影響效果。賦權氛圍與服務導向組織公民行為相關性之探討，學術界亦有諸多研究成果 (Bandura, 2001; Schulte et al., 2006; 戴淑賢, 2002)。經本研究實證分析，此兩種構念在證券商分公司中彼此亦具有關聯性，公司內賦權氛圍對營業員之服務導向組織公民行為具有正向之影響效果

針對賦權氛圍在賦權領導與服務導向組織公民行為間是否具有中介效果之研究成果，亦有許多文獻可以作為理論基礎 (Dragoni, 2005; Carson and King, 2005; 許巧玲, 2008)。經由 Baron and Kenny (1986) 之中介檢驗分析顯示，主管賦權領導行為透過賦權氛圍進而影響營業員服務導向組織公民行為之**間接效果高於賦權領導對於服務導向組織公民行為之直接效果**。亦即，在證券商分公司營業員心中，主管之賦權領導行為須透過賦權氛圍之中介作用，方能對服務導向組織公民行為產生顯著影響。因此，在證券商分公司中，賦權氛圍扮演了重要角色。

過去較多以兩個構面之相關性為研究議題，實際以此三個構面之相關性為研究主題，或以此三個構面所形成之研究架構加以探討之文獻並不多見，以證券業為研究背景之研究報告更不易尋獲，本研究之實證結果稍具創新成分，希望此理論與實務印證結果對後續研究者在理論上能夠提供有效之參考依據。

(二) 實務意涵：

賦權式領導之提倡：賦權之概念並非著重強調授予員工無限權力，而是鼓勵組織成員自我領導、積極參與決策制定以及激勵組織成員發展快速解決問題之方式，最後對於目標之設定將產生高承諾並接受此領導模式 (Faraj and Sambamurthy, 2006)。因此，賦權式領導者必須要求自我以身作則，努力成為員工學習標竿，同時不再以權威、命令方式帶領組織成員，而是採取尊重員工專業，並且適時擔任

教導與訓練的角色，以增強員工工作能力，與員工關係不再只是建立於獎懲制度，反倒是基於彼此信任之中，甚至拋棄專權之行為模式，積極鼓勵員工參與策略之討論與制定，對待員工未來發展的態度也以表達關懷替代苛責，讓員工感覺受到組織重視，隨時傳達組織目標與目的並闡明企業願景，讓員工共同承擔與分享經營成果。

形塑組織之賦權氛圍：組織與員工個人處於高度賦權氛圍，對決策過程與績效皆被賦予強大之賦權角色，讓員工個人之自由、能力、影響力以及自我決策形成高度重要性 (Chen et al., 2007)。組織成員之間的互動會導致對組織環境共享之認知，在賦權環境中，員工知覺賦權氛圍之程度將影響員工行為，執行任務時亦因組織所形塑之氛圍而有不同之績效產出。公司管理階層願意與員工分享經營資訊，員工認為自己受到組織良好的對待，讓員工在工作上更有責任感，雙方也因而建立彼此之信任關係，彼此信任之雙方會提供正確、相關與即時訊息，此舉將有助於提升解決問題之能力，進而影響組織績效。

提升服務導向組織公民行為：近來有關顧客導向之相關研究，皆主張組織有責任與義務為組織成員營造出有助於激勵和導引成員產生具有服務行為之環境，進而改善並提升顧客滿意度、知覺服務品質和增強顧客忠誠度 (Paulin, Ferguson, and Bergeron, 2006)。第一線服務人員自發性行為並非受到組織正式規範，知覺組織支持代表著某種社會經濟性報償，此種報償會激發第一線服務人員產生忠誠行為。當第一線服務人員知覺組織愈多支持時，員工愈有可能主動提供顧客所需之服務並且鼓吹組織之正面形象；基於互惠原則而產生之回報心理，員工將更積極主動參與分享服務建議；員工接受到被組織重視與肯定之訊息後，會以更謙恭有禮的態度服務顧客，並迅速回應顧客所需。

三、研究限制

(一)本研究因採橫斷面研究，研究結果只能說明在相同時間點下所發生之現象，在推論變項間因果關係時將有所限制。

(二)本研究之研究結果可能因著單一焦點公司環境之要素而形成此結果，如果應用於其他同業或不同產業之環境可能形成不同之結果，且賦權領導型態並不具備整體環境之代表性。

(三)受限於研究者僅屬中階管理者，因此本研究發放問券對象為組織中之第一線服務人員與中階幹部。然而在證券組織中，影響營業員行為之因素亦可能是更高層次之公司層級、互動頻繁之內勤人員，甚至接受服務之顧客等因素，因此本研究結果難免有欠缺深度與廣度之憾。

四、研究建議

(一)採用縱貫性研究可更精確地蒐集賦權領導以及賦權氛圍對服務導向組織公民行為在改變期間與其他變項間之關聯，為變項間之因果關係提供重要訊息。

(二)未來研究範圍或可針對其他證券公司、保險或銀行甚至旅遊服務業等其他服務業進行研究，以了解此一主題是否可普遍適用。或以其他服務業為研究對象，進行比較或驗證。

(三)未來研究者可先透過文獻推導出更高層次影響因素之理論架構，再經由階層線性模式 (HLM) 統計方法，進行跨層次之資料收集與分析，依序分析個人、團隊、組織等三個階層間相關因素之直接與干擾效果，並將內勤人員納為研究討論對象，甚至將顧客滿意度調查建構於研究架構，以建立更完整服務導向組織公民行為影響因素模型。

(四)不論研究假說是否得到資料支持，統計假說考驗之結果都只是暫時性答案而已，真象的追求永無止境。後續研究者可推導對立假說並加以驗證，相信可讓研究實證結果與架構更臻完整。

參考文獻

一、中文部份

行政院主計處，2008。行政院主計處網頁，擷取自：<http://www.dgbas.gov.tw>。

汪美伶、鄭雯憶，2007。組織支持與服務導向組織公民行為－服務氣候之干擾角色，人力資源管理學報，第一卷第四期，71-93。

童惠玲、曾妤珮，2011。知覺組織支持與服務導向組織公民行為：高績效人力資源實務跨層次之調節效果，台灣勞動評論，第三卷第一期，117-146。

許金田、胡秀華、凌孝綦、鄭伯壘、周麗芳，2004。家長式領導與組織公民行為的關係：上下關係品質之中介效果，交大管理學報，第二十四卷第二期，119-149。

鄭伯壘、謝佩鴛、周麗芳，2002。校長領導作風、上下關係品質及教師角色外行為：轉型式與家長式領導的效果，本土心理學研究，第十七卷，105-161。

張文隆，2010。賦權，臺北：商業周刊出版公司。

中華民國證券商同業公會網站，<http://www.csa.org.tw/>。

台灣證券交易所網站，<http://www.twse.com.tw/ch/index.php>。

元大金控網站，<http://www.yuanta.com/Chinese/>。

王薪為，2007。領導型態、組織氣候、學習型組織與組織承諾關係之研究—以高科技產業為例，成功大學企業管理研究所碩士論文。

林重均，2009。領導行為對服務氣候、組織公民行為與服務品質之影響探討，高雄第一科技大學企業管理碩士論文。

徐宗鈞，2009。轉化型領導對組織公民行為之影響---心理賦權與內控性格之角色探討，高雄應用科技大學人力資源發展學系碩士論文。

許巧玲，2008。授權領導對於團隊知識活動之影響，大葉大學人力資源暨公共關係碩士論文。

陳宜佳，2004。員工賦權知覺、服務補救表現、工作滿意度及離職傾向之相關性研究---以台灣某連鎖國際觀光旅館之附屬餐廳為例，靜宜大學觀光事業學系碩士論文。

郭素玲，2006。賦權氣候對個人績效之跨層級影響---自我效能之干擾效果，國防大學國防管理學院資源管理研究所碩士論文。

張婉玲，2009。壽險業務團隊成員利他主義、自我效能、社會互動、賦權領導與團隊競爭對知識分享行為影響之跨層次研究，彰化師範大學工業教育與技術學系博士論文。

戴淑賢，2002。服務氣候與服務導向公民行為之關連性探討，元智大學管理研究所碩士論文。

二、英文部分

Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., and Drasgow, F., 2000. The em-powering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21: 249-269.

Ashforth, B. E., 1989. The experience of powerlessness in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43: 207-242.

Bandura, A., 2001. Social cognitive theory of mass communication, *Media Psychology*, 3(3): 265-299.

Bandura, A., 1986. *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Baron, R. M., and Kenny, D. A., 1986. The moderator-mediator variable distinction in

social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51: 1173-1182.

Bateman, T. S. and Organ, D. W., 1983. Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee Citizenship. *Academy of Management Journal*, 26: 587-595.

Bell, N. E., and Staw, B. M., 1989. People as sculptors versus sculpture: The roles of personality and personal control in organizations. In M.B.Arthur., D.T. Hall., & B.S. Lawrence (Eds.), *Hand-book of career theory* (232-252). New York: Cambridge University Press.

Bettencourt, L. A., Meuter, M. L., and Gwinner, K. P., 2001. A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of Service-Oriented organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 86(1): 29-41.

Bogler, R., and Somech, A., 2004. Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Teaching and teacher education*, 20(3): 277-289.

Boshoff, C., 1999. An instrument to measure satisfaction with transaction-specific service recovery. *Journal of Service Research*, 1(3): 236-249.

Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., and Halpin, S. M., 2006. What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 17: 288-307.

Carson, C. M., and King Jr, J. E., 2005. Leaving leadership: Solving leadership problems through empowerment. *Management. Deci-sion*, 43, 7/8: 1049-1053.

Chan, Y. H., Taylor, R. R., and Markham, S., 2008. The role of Subordinates' trust in a social exchange driven psychological empowerment process, *Journal of Managerial Issues*, 20(4): 444-467.

Chen, Z., Lam, W., and Zhong, J. A., 2007. Leader-member exchange and member performance: A new look at individual-level negative feedback-seeking behavior and team-level empowerment climate. *Journal of Applied Psychology*, 92(1): 202-212.

Conger, J. A., and Kanungo, R. N., 1988. The Empowerment process: Integration theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3): 471-482.

Cran, D. J., 1994. Towards validation of the service orientation construct. *The Service Industries Journal*, 14: 33-34.

Davis, T. R. V. and Luthans, F., 1980. A Social Learning Approach to Organizational Behavior. *Academy of Management Review*, 13: 471-482.

- Day, D. V., Gronn, P., and Salas, E., 2004. Leadership capacity in teams. *The Leadership Quarterly*, 15: 857-880.
- Dess, G. G. and Picken, J. C., 1999. Creating Competitive (Dis) Advantage: Learning from Food Lion's Freefall. *Academy of Management Executive*, 13(3): 97-111.
- Dimitriadis, Z. S., 2007. The Influence of Service Climate and Job Involvement on Customer-oriented Organizational Citizenship Behavior in Greek Service Organizations: A Survey. *Employee Relations*, 29(5): 469-491.
- Dragoni, L., 2005. Understanding the emergence of state goal orientation in organizational work groups: The role of leadership and multilevel climate perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 90(6): 1084-1095.
- Faraj, S., and Sambamurthy, V., 2006. Leadership of information systems development projects, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 53: 238-249.
- Graham, J. W., 1995. Leadership, moral development, and citizenship behavior. *Business Ethics Quarterly*, 5(1): 43-54.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., and Black, W. C., 1988. *Multivariate data analysis with readings*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hawks, J. H., 1992. Empowerment in nursing education: Concept analysis and application to philosophy, learning and instruction. *Journal of advanced Nursing*, 17(6): 609-618.
- Hellriegel, D. and Slocum, Jr. J. W., 1974. Organizational climate: Measures, Research and Contingencies. *Academy of Management Journal*, 17: 255-280.
- Hogan, J., Hogan, R., and Busch, C. M., 1984. How to measure service orientation. *Journal of Applied Psychology*, 69: 167-173.
- James, L. R., Demaree, R. G., and Wolf, G., 1984. Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69(1): 85-98
- Kanter, R. M., 1989. The new managerial work. *Harvard Business Review*, 66: 85-92.
- Katz, D. and Kahn, R. L., 1978. *The social psychology of organizations (2nd ed.)*, New York : Wiley.
- Kirkman, B. L., Rosen, B., Tesluk, P. E., and Gibson, C. B., 2004. The impact of team empowerment on virtual team performance: The moderating role of face-to-face interaction. *Academy of Management Journal*, 47(2): 175-192.
- Konczak, L. J., Stelly, D. J., and Trusty, M. L., 2000. Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an up-ward feedback instrument.

Educational and Psychological Measurement, 60(2): 301-313.

Kozlowski, S. W. J., and Klein, K. J., 2000. A multilevel approach to theory and research in organizations . In K. J. Klein and S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research and methods in organizations* (3-90). San Francisco: Jossey-Bass.

Lewin, K., Lippitt, R., and White, R. K., 1939. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10: 271-299.

Likert, R., 1967. *The human organization*. New York, NY: McGraw-Hill.

Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M., and Fetter, R., 1993. The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of sales performance. *Journal of marketing*, 57: 70-80.

Moorman, R. H., and Blakely, G. L., 1995. Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16: 127-142.

Morrison, E. W., 1996. Organizational Citizenship Behavior as a Critical Link between HRM Practices and Service *Quality*. *Human Resource Management*, 35(4): 493-512.

Naumann, S. E. and Bennett, N., 2000. A case for procedural justice climate: Development and test of a multilevel model. *Academy of Management Journal*, 43: 881-889.

Organ, D.W., 1988. *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*, Lexington, MA : Lexington Books.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., and Berry,, L. L., 1988. SERVQUAL:A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64: 12-40.

Paulin, M., Ferguson, R. J. and Bergeron, J., 2006. Service climate and organizational commitment: The importance of customer linkages. *Journal of Business Research*, 59: 906-915.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. and Bachrach, D. G., 2000. Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3): 513-563.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., and Podsakoff, N. P., 2003. Common method Biases in behavior research:A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5): 879-903.

Rapp, A., Ahearne, M., Mathieu, J., and Schillewaert, N., 2006. The impact of

knowledge and empowerment on working smart and working hard: The moderating role of experience. *International Journal of Research in Marketing*, 23: 279-293.

Robinson, S. L., and Morrison, E. W.. 1995. Psychological contracts and OCB : The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16: 289-298.

Schneider, B., 1975. Organizational Climate: An Essay. *Personnel Psychology*, 28: 447-479.

Schneider, B, Gunnarson , S. K., and Niles-Jolly , K., 1994. Creating the climate and culture of success. *Organizational Dynamics*: 17-29.

Schulte, M., Ostroff, C., and Kinicki, A. J., 2006. Organizational climate systems and psychological climate perceptions: A cross-level study of climate-satisfaction relationships. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79: 645-671.

Seibert, S. E., Silver, S. R. and Randolph, W. A., 2004. Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3): 332-346.

Smith, C. A. Organ, D. W. and Near, J. P., 1983. Organizational Citizenship Behavior : Its Nature and Antecedent. *Journal of Applied Psychology* (68(4): 653-663). Stogdill, R. M., 1974, *Handbook of leadership: a survey of theory and research*, Macmillan, New York.

Spreitzer, G. M., 1995. Psychological Empowerment in The Workplace:Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5): 1442-1465.

Spreitzer, G. M., 1996. Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment. *Academy of Management Journal*, 39: 483-504.

Srivastava, A., Bartol, K. M., and Locke, E. A., 2006. Empowering leadership in Management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49(6): 1239-1251.

Stewart,G. L., 2006. A meta-analytic review of relationships between team design features and team performance. *Journal of Management*, 32(29): 29-55.

Subramaniam, M. and Youndt, M.A., 2005. The influence of intellectual capital on the nature of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*, 48(3): 450-464.

Taborda, C. G., 2000. Leadership, teamwork, and empowerment: Future management trends. *Costing Engineering*, 42(10): 41

Thomas, K. W. and Velthouse, B. A., 1990. Ognitive elements of empowerment:an

interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review* , 15(4): 666-681.

Van Dyne., L., Graham, J. W., and Dienesch, R. M., 1994. Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37: 765-802.

Wallerstein, N., and Bernstein, E., 1988. Empowerment education : Freire's ideas adapted to health education. *Health Education Quarterly*, 15(4): 379-394.

Wood, R., and Bandura, A., 1989. Social cognitive theory of organizational management. *Academy of Management Review*, 14(3): 361-384.

Yagil, D., 2001. Ingratiation and Assertiveness in the Service Provider-Customer Dyad. *Journal of Service Research*, 13(4): 345-353.

Yun, S., Cox, J., and Sims Jr. H. P., 2006. The forgotten follower:A contingency model of leadership and follower self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4): 374-388.