

大學用書

費德勒權變領導理論研究

陳慶瑞 著



五南圖書出版公司 印行



大學用書

費德勒權變領導理論研究

陳慶瑞 著

國立高雄師範學院教育研究所碩士

省立屏東師範學院初等教育系講師

五南圖書出版公司 印行

ISBN 957-11-0030-7



費德勒權變領導理論研究

中華民國 78 年 12 月初版

著作者 陳 慶 瑞
發行人 楊 榮 川
發行所 五南圖書出版公司



局版臺業字第 0598 號
臺北市銅山街 1 號
電話：3916542
郵政劃撥：0106895-3
印刷所 茂榮印刷事業有限公司
板橋市雙十路 2 段 46 巷 22 弄 11 號
電話：2513529

基本定價： 5.56 元

(本書如有缺頁或倒裝，本公司負責換新)

ISBN 957-11-0030-7

王 序

本院講師陳慶瑞君就讀國立高雄師院教育研究所時，對「教育行政學」一科裡面的權變理論特別感到興趣，尤其對於費德勒發展出來的LPC量表感到好奇，乃以該理論的驗證為宗旨，撰寫碩士論文，並獲得相當高的評價。研究所畢業後，仍意猶未盡，繼續搜集有關權變理論的文獻，深入探討其內容。經過三年的努力，終於將其研究所得撰成「費德勒權變領導理論研究」一書。

本書可以說是「小題大作」。一般在「教育行政」的教科書中，權變理論只是領導理論的一部分，所佔篇幅並不多。其他在學報或期刊中所發表的相關論文，也大都只是簡短的介紹而已。今陳君本書，不但將費德勒的權變理論加以詳細的闡述，而且將其理論的前導性學說加以引述，就費德勒權變理論所受到的批評意見加以整理，並做比較分析。更重要的是自己還做了許多實徵性研究，以驗證該項理論的適用程度，與其缺失所在。最後並根據這些研究發現，闡明此項理論未來的發展方向，以及與其他理論綜合的可能性。

總括來說，本書具有下列三項特點：

1. 內容完整：包括權變理論前導性學說的介紹，權變研究相關理論的比較分析，權變理論的驗證研究，以及它的未來發展方向等等。幾乎涵蓋了權變理論的發展全程與所有的相關問題。

2.分析細緻：針對上述每一項內容，作者均不厭其詳地做了詳細的分析與反覆的論證，使讀者讀過以後不致於有交待不清或無法釋懷的感覺。

3.資料齊全：為了完成這本著作，陳君幾乎搜集了所有權變理論的著作與大小文章。可說是到目前為止運用權變理論文獻最齊全的一本著作。

在本書付梓之初，陳君要我為他寫序，因而乃有先睹全書的機會。上面所述是我讀後的一點感想，將它寫出來，做為本書的序言。

王家通 於屏東師範學院

自序

歷經三年歲月，本書終於完成了。而多少個孤燈相伴書籍雜陳的夜晚，也頓時成為美麗的回憶。

無可否認地，費德勒（F.E.Fiedler）的權變領導理論（Contingency Theory of Leadership）自1964年提出以後，一直是領導理論之顯學，因之各種針對此一理論所進行的研究，也如雨後春筍般地出現，遠超過同一時期任何的領導理論。雖然贊成者有之，反對者亦有之，但無論如何，此一理論所激起的研究熱潮，似乎仍未曾消退過。不過，這股研究的熱潮對國內而言，似乎仍未形成氣候。因為研究的學者太少，研究結果的累積亦屬有限。為了提高國內對此一理論研究的興趣，筆者乃不揣淺陋將四、五年來對此理論之研究加以整理，以專書之形式出現，名之為「費德勒權變領導理論研究」，祈能請益於國內之先進。

本書以費德勒權變領導理論為研究的中心，為顧及理論架構之完整性，乃以特質論（Trait Theory）、行為論（Behavior Theory）及情境論（Situational Theory）作為前導理論。因為筆者認為權變領導理論之產生絕非空穴來風，一定有其產生的歷史背景。而以權變領導理論產生後的權變情境理論（Contingency Situational Theory）作為其後續理論，再加上權變領導理論本身的內涵（領導型式、情境控制及領導效能）、以及費德勒新近所提出的多重簾幕模式（Multiple Screen Model）和認知資源理論（Cognitive Resource Theory），組合成權變領導理論的研究架構。蓋筆者認為權變領導理論絕非一個完美無缺的理

論，以此架構探討方可顯現出其來龍去脈，如此對修正此一理論之觀點而言，才能比較中肯與實際。

本書的完成，得感謝王院長家通從研究所以至現今的指導與協助，如果不是他當初積極的指導與鼓勵，本書將無法在三年後的今天出現。感謝相慶吾兄在我寫作過程的指教與資料的提供，使原本模糊的影像，能有了清晰的輪廓；而清華吾兄的敦促，更是筆者快馬加鞭完成本書的一個重要因素，終究我們曾同甘共苦過。感謝陳教務長瑞龍之關愛，初教系高主任敬文的提攜，圖書館朱館長文雄資料的提供，汪淑蕙小姐的協助校稿，以及總務處同仁的鼓勵。更要感謝鼎力扶持家庭的內子純純，使我能在無後顧之憂的情況下潛心寫作，她應是助我完成本書的幕後功臣。小女穎資年將五歲，除時常責怪筆者老師所派的家庭作業太多之外，更經常叮嚀筆者要用功讀書，要聽老師的話，不可偷跑出去玩。適值她生日時刻，謹以本書作為其生日禮物，感謝其平素代母管教之辛勞。

感謝五南圖書出版有限公司楊榮川董事長的慨允出版，劉文忠、陳綺華兩位經理以及公司同仁之大力協助，使得本書得以順利出書。筆者才疏學淺，自知對權變領域涉獵不深，貿然成書，著實內心惶恐，尚祈國內先進不吝賜教，以為更進一步發展之資。又是新階段的開始，在這漸入佳境的時刻，短暫休息是為了走更遠的路，筆者期盼著！

最後，謹以本書獻給我的父母及兄姊，感謝在我成長過程的關懷與付出。

陳慶瑞 謹識 於屏東師範學院

目 錄

王 序

自 序

第一篇 權變領導理論之基礎 1

第一章 權變領導理論的發展源流 3

第一節 領導理論的發展脈絡 3

第二節 特質論的內涵及其權變取向之分析 5

壹、理論概述 5

貳、特質論權變取向之分析 7

第三節 行為論的內涵及其權變取向之分析 9

壹、理論概述 9

貳、理論之研究 12

參、行為論權變取向之分析 22

第二章 權變領導之理論基礎 33

第一節 權變領導的哲學基礎 33

第二節 權變領導的心理學基礎 34

第三節 權變領導的行政學基礎 37

第二篇 權變領導理論之內涵 41

第三章 領導型式之分析	43
第一節 LPC 的內涵	43
壹、LPC 的歷史發展	43
貳、LPC 的研究對象	45
參、LPC 的內容分析	45
第二節 LPC 涵義之分析	49
壹、領導型式之意義	49
貳、LPC 涵義的闡述	53
參、LPC 類型之分析	57
肆、LPC 結構之分析	62
第三節 LPC 信度之分析	66
壹、內部一致性分析	66
貳、穩定性分析	68
第四節 LPC 效度之分析	73
壹、領導研究工具之比較	73
貳、LPC 衡量之理論基礎	75
第五節 LPC 研究的未來取向	78
第四章 情境控制之分析	83
第一節 LMR 之內涵及其衡量	83
壹、領導者與部屬關係之涵義	83
貳、領導者與部屬關係之衡量	85
第二節 TS 之內涵及其衡量	92
壹、工作結構之涵義	92

貳、工作結構之衡量	93
第三節 PP 之內涵及其衡量	98
壹、職權之涵義	98
貳、職權之衡量	99
第四節 情境有利度之解析	102
壹、情境類型	102
貳、情境控制	105
參、各種情境分類之比較	108
第五節 增進情境控制之方式	113
壹、調整領導情境有利度	113
貳、控制部屬的領導情境	116
參、經驗與訓練	118
第五章 領導效能之分析	121
第一節 組織效能之研究途徑	121
第二節 組織效能之衡量	129
壹、組織效能衡量的理論模式	129
貳、組織效能的衡量方式	132
參、組織效能指標間之關係	138
肆、組織效能選擇之權變觀	140
第三節 組織效能的決定因素及其研究	144
壹、組織效能的決定因素	144
貳、組織效能與其他變項之關係	144
第四節 領導效能的涵義	151
壹、權變領導理論之主張	151

貳、對費氏效能主張之批評	152
第五節 影響領導效能的限制因素	154
壹、領導取向之分析	154
貳、替代理論之內涵	155
參、替代理論在教育領導上的涵義	157
 第六章 權變領導的理論架構	159
第一節 權變論的基本觀念	159
壹、主要名詞的界定	159
貳、權變領導的觀念架構	161
第二節 權變領導理論曲線圖之解析	165
壹、曲線圖之由來	165
貳、曲線圖之解析	167
第三節 權變領導的理論分析	171
壹、有效領導取向之分析	171
貳、相關係數位置圖之分析	173
 第三篇 權變領導理論之驗證	179
 第七章 權變領導理論之實證研究	181
第一節 一般領域的研究	181
壹、權變變項間之研究	181
貳、權變理論的驗證	184
第二節 教育領域之研究	185
壹、權變變項間之研究	185

貳、權變理論的驗證	188
第三節 理論研究之統合	192
壹、各研究結果之相關係數	192
貳、各研究結果之整合	196
 第八章 權變領導理論適用性之研究	199
第一節 適用性研究之對象	199
第二節 領導效能相關圖之分析	200
壹、生產力之分析	201
貳、教師工作滿足感之分析	204
參、適應力之分析	205
肆、彈性之分析	207
伍、內效之分析	209
陸、外效之分析	211
柒、總效之分析	213
第三節 理論適用性之分析	216
壹、本研究內效與費氏相關圖之比較	216
貳、本研究外效與費氏相關圖之比較	218
參、本研究總效與費氏相關圖之比較	219
肆、本研究組織效能與費氏相關圖之比較	221
伍、本研究組織效能中位數與費氏研究之比較	223
第四節 泛文化研究結果之比較	224
壹、本研究與比利時海軍研究之比較	226
貳、本研究與葛連等人研究之比較	227
參、本研究與克斯卡等人研究之比較	228

肆、本研究與西點軍校研究之比較	230
伍、本研究與廖克玲研究之比較	231
陸、本研究與陳慶瑞研究之比較	233
柒、本研究與實驗室研究之比較	234
捌、本研究與實地研究之比較	236
玖、本研究與教育系統研究之比較	237
拾、本研究與統合研究之比較	238
拾壹、費德勒相關研究之比較	240
第九章 權變領導理論擴展性之研究	243
第一節 領導節奏之分析	243
壹、生產力之淨相關分析	246
貳、教師工作滿足感之淨相關分析	248
參、適應力之淨相關分析	249
肆、彈性之淨相關分析	250
伍、內效之淨相關分析	251
陸、外效之淨相關分析	252
柒、總效之淨相關分析	254
捌、組織效能相關圖（中位數）之分析	255
第二節 領導取向之探討	257
第三節 領導型式有效度之探討	261
壹、教師專業接受區之研究	261
貳、本研究之分析	262

第四篇	權變領導理論的展望	267
第十章	權變領導後續理論之發展	269
第一節	權變情境論發展之背景	269
第二節	權變情境理論之主要內涵	270
壹、路徑——目標理論 (Path-Goal Theory)		271
貳、情境領導理論 (Situational Leadership Theory)		273
參、規範性權變理論 (Normative Contingency Theory)		274
肆、鉅觀導向領導理論 (Macro-Oriented Theory of Leadership)		279
伍、替代領導理論 (Substitutes Theory for Leadership)		282
第十一章	權變領導研究的新途徑	287
第一節	理論發展的背景	287
壹、理論發展的因素		287
貳、理論發展的脈絡		291
第二節	多重簾幕模式	292
壹、理論之內涵		292
貳、理論之研究		294
第三節	認知資源理論	295
壹、理論之內涵		295
貳、與其他理論之關係		298
第十二章	權變領導理論的回顧與前瞻	301

第一節 前導理論之啟示	301
壹、特質論之影響	302
貳、行為論之影響	303
參、情境論之影響	305
第二節 後續理論之借鏡	306
壹、權變情境理論之綜合分析	306
貳、權變情境理論之啟示	308
第三節 權變領導理論的未來取向	311
壹、領導理論之整合	311
貳、未來研究的可能取向	313
第四節 權變領導理論之評析	317
壹、理論上之批評	317
貳、實證上之批評	323
參、在教育領域上的應用	326
肆、結論—理論的限制與突破	330

參考書目	333
-------------------	-----

壹、中文部分	333
貳、英文部分	336

人名索引	353
-------------------	-----

名詞索引	359
-------------------	-----

第一篇 權變領導理論之基礎

本篇的主要目的，乃在於探討權變領導理論產生之前的一些理論事實。主要分成兩章，第一章從二十世紀以來的主要領導理論，即特質論 (Trait Theory) 和行為論 (Behavior Theory) 為出發點，探討這兩種理論的內容及其權變取向之分析，以作為導引權變領導理論產生的歷史背景。因此，筆者乃以權變領導理論為中心，將特質論和行為論稱之為「前導理論」，以便與權變情境理論的「後續理論」相對照。

第二章從哲學、心理學和行政學領域，嘗試性地探討權變領導的理論基礎。在哲學基礎方面，以我國的「易經」和杜威的「實

驗主義」(Experimentalism) 為內涵，探討權變領導的「變易」哲學。在心理學基礎方面，以勒溫 (K.Lewin) 的「場地論」(Field Theory) $B=f(P \cdot E)$ 的理論內涵，談領導型式與情境因素之交互性。在行政學基礎方面，則以開放系統理論 (Open System Theory) 的動態平衡和殊途同歸性，作為探討的對象，以導引領導並無唯一且普遍性最佳原則之看法。