

# 轉換型領導、組織變革不確定感與 組織承諾關係之研究—以調節焦點 為中介變數

## Transformational Leadership, Uncertainty towards Organizational Change, and Organizational Commitment: Regulatory Focus as a Mediator

曾信超 *Hsing-Chau Tseng*

長榮大學經營管理研究所

Graduate School of Business and Operations Management,

Chang Jung Christian University

康榮民\* *Long-Min Kang*

長榮大學經營管理研究所

Graduate school of Business and Operations Management,

Chang Jung Christian University

### 摘要

本研究針對調節焦點現有研究缺口切入，針對轉換型領導、調節焦點、組織變革不確定感與組織承諾間關係建立研究模式，並以警政署 860 名現職員工作為問卷調查對象，運用結構方程模式進行資料分析。結果發現：(1)轉換型領導會顯著正向影響組織承諾與增進焦點，亦會透過增進焦點的中介，正向影響情感性承諾；(2)增進焦點會顯著正向影響組織變革不確定感與情感性承諾；(3)預防焦點會顯著正向影響組織變革不確定感與規範性承諾；(4)組織變革不確定感會顯著負向影響組織承諾。本研究針對研究發現所呈現之實務意涵、研究限制與未來研究方向進行討論。

**關鍵詞：**調節焦點、轉換型領導、組織變革不確定感、組織承諾

---

\* 通訊作者：康榮民

## Abstract

This study is aimed at these research gaps in the regulatory focus theory, developing and testing a research model in Taiwan's National Police Agency setting, which investigates the relationship among transformational leadership, regulatory focus, uncertainty towards organizational change, and organizational commitment. The subjects of this study are 860 full-time employees in National Police Agency of Taiwan. Structural Equation Modeling was used to test this study model. These results are that transformational leadership has a significant positively influence on promotion focus or organizational commitment, the role of promotion focus plays a mediator in the relationship between transformational leadership and affective commitment. In addition, promotion focus has a significant positively influence on uncertainty towards organizational change and affective commitment. Further, prevention focus is positively related to uncertainty towards organizational change and normative commitment. Uncertainty towards organizational change is negatively related to organizational commitment. Implications, limitations and directions of future research are discussed.

**Keywords:** Regulatory focus, Transformational leadership, Uncertainty towards organizational change, Organizational commitment

## 壹、緒論

綜觀心理學主要動機理論，如計畫行為理論 (planned behavior theory; Ajzen, 1985)、理性行為理論 (reasoned action theory; Fishbein & Ajzen, 1975) 以及期望理論 (expectancy-value theory; Erez & Isen, 2002) 等，雖以採用理性角度探討個體動機對行為意圖與實際行為的影響為主要方向。惟情緒對於工作態度的潛在影響相關課題，卻未為組織及心理學者所忽視 (如Rafaeli & Sutton, 1989; Staw & Barsade, 1993; George & Brief, 1996)。George & Brief (1996) 研究即發現，個體的工作態度與行為會受到個人不同情緒經驗本質以及經驗之重大性的影響。但是，學者們對於員工因為情緒經驗影響工作態度與行為間之心理歷程卻較少關注 (Brockner & Higgins, 2001)。而 Higgins (1997, 1998) 提出之

調節焦點理論(Regulatory focus theory) 對於個人情緒經驗本質、重要性，以及其誘發之動機所衍生之影響特別關注，有助於闡明個體情緒經驗與工作態度與行為間之關係，正可補實上述研究缺口。而國內管理學界較缺乏對於調節焦點理論在組織行為及人力資源管理領域之實徵研究，故誘發本研究探討之動機。

由 Bass (1985) 與 Bass & Avolio (1997) 所建構的多元領導理論，在過去 20 年間廣為領導學者重視與引用。關於轉換型領導與調節焦點、工作態度間之關係，轉換型領導者被認為較交易型領導者對員工結果變數更具影響性，原因在於「轉換型領導者比交易型領導者較受部屬信任及尊重，而且可激勵部屬去完成比預期更多的任務或工作」(Bass, 1981, 1985, 1997; Yukl, 1989)。Scandura & Williams (2004) 實徵發現，轉換型領導對於員工的工作滿足與組織承諾有增強效果。而調節焦點理論 (Higgins, 1997, 1998) 指出，人們有增進焦點與預防焦點等兩種不同的心理自我調節系統，增進焦點型 (promotion-focused) 之個體，傾向取得正向的結果(藉由追求理想性目標)，預防焦點型 (prevention-focused) 之個體則關注如何將負面結果降至最低(藉由追求應該達成的目標)。至於調節焦點與工作態度間之關係，Van Dijk & Kluger (2004) 研究發現，增進焦點型個體因其動機係被內在的理想所指引，將對組織產生較多的情感性承諾。相對地，當個體具有較強烈的預防焦點傾向，較易被社會壓力與完成任務、避免疏漏的外在力量所左右，因此將對組織產生較強烈的規範性承諾或持續性承諾。Kark & Van Dijk (2007) 進一步整合學者對於領導者領導行為、跟隨者調節焦點與跟隨者行為相關文獻發展觀念性架構指出，領導者藉由所展現出的領導行為可以影響跟隨者的動機(調節焦點)，以及彼等個體層次(對變革的認知策略、情緒、組織承諾)與團體層次(組織文化)之最終行為結果。因此，運用調節焦點理論適可促進學者瞭解個體隱性情緒經驗及其誘發出之內在動機，在轉換型領導影響組織承諾間所發揮之作用，以及轉換型領導作為誘發個體調節焦點傾向所扮演之前因變數角色。雖然目前警察組織採用交易型領導比率仍高於採用轉換型領導，但已有部份學者針對警察機關主管轉換型領導對於部屬行為的影響進行討論 (Deluga & Souza, 1991; Silvestri, 2007)，職司我國文官培訓之國家文官培訓所為提升政府組織效能，亦針對轉換型領導相關議題進行探討 (胡家寧，2006)，足見轉換型領導已成為國內政府機關及學界現階段關注課題之一。本研究因之興起以警察機關員工為研究對象，探討主管的轉換型領導行為透過調節焦點的中介對員工組織承諾可能影響之另一個研究動機。

變革為組織求生存與發展的主要策略 (Hui & Lee, 2000)，我國中央政府為增進運作效能，亦計畫推動組織整併案。Piderit (2000) 與 Ito & Brotheridge

(2001) 發現，當員工預期組織可能變革，可能被誘發的不確定感包括地位喪失、角色負荷、角色衝突與資源減少。而組織變革將導致工作不安全，而工作不安全對於工作滿足與組織承諾具有負向影響 (Oldham et al., 1986)。且角色衝突與角色模糊等組織變革不確定感會獨立且負向影響個體對於組織變革的態度 (Yousef, 2000)。另相關研究亦指出員工之工作不安全與可能遭到裁員之認知將提升彼等不安與離職傾向，並對組織承諾 (Ashford et al., 1989; Davy et al., 1991; Allen et al., 2001; Krause et al., 2003)、工作滿足 (Ashford et al., 1989; Davy et al., 1997; Adkins et al., 2001; Allen et al., 2001; Greenglass et al., 2002; Krause et al., 2003; Vakola & Nikolaou, 2005) 具有負向影響。而對於轉換型領導與調節焦點對組織變革的影響，學者實徵研究發現，轉換型領導者因為可以激發員工更多追求未來渴望狀況的傾向，對於變革具有較多的正向影響 (Hamblin, 1958; Flynn & Staw, 2004)。Kark & Van Dijk (2007) 理論推導結論指出，領導者藉由所展現出的領導行為可以直接影響跟隨者的調節焦點、對變革的認知策略，以及透過調節焦點間接影響跟隨者面對變革時的認知策略。因之誘發出本研究探討員工的組織變革不確定感受轉換型領導、調節焦點的影響程度，以及對彼等的組織承諾感之預測效果，與調節焦點在轉換型領導影響組織變革不確定感間所扮演的中介角色之第三個研究動機。

Brockner & Higgins (2001) 曾針對調節焦點與轉換型領導、員工面對變革態度及組織承諾間關係進行觀念性探討，指出調節焦點對轉換型領導、員工面對變革態度、組織承諾具相關性，且認為領導風格(轉換型領導或交易型領導)可能誘發出個體不同的調節焦點傾向，並希望後續研究者進行非實驗設計之實徵研究。Kark & Van Dijk (2007) 後續進行推論指出，領導者藉展現轉換型領導行為可以誘發跟隨者的增進焦點傾向，以及彼等對組織承諾程度與面對變革的認知策略。回顧組織及心理學者對於調節焦點理論之相關研究，大多使用文獻探討與理論推導等定性研究方法 (Brockner & Higgins, 2001; Brockner et al., 2004; Meyer et al., 2004; Kark & Van Dijk, 2007)；即使進行實徵研究，亦以採用實驗設計者居多 (Lieberman et al., 1999; Leung & Lam, 2003; Leone et al., 2005; Markman et al., 2006)，其樣本亦以大學在學學生及教師為主。故誘發本研究基於前述研究缺口，整合 Brockner & Higgins (2001) 與 Kark & Van Dijk (2007) 觀念性分析推論，就轉換型領導、調節焦點、組織變革不確定感與組織承諾間影響建立研究模型，針對曾面臨組織再造分為警政署、入出境及移民署，在此次中央政府組織整併案中將再被併入內政部之警政署員工進行問卷調查之實徵研究的第四個研究動機。

基於上述，本研究之研究目的如下：第一，探討轉換型領導對調節焦點、

組織變革不確定感、組織承諾的直接影響效果。第二，探討調節焦點對組織變革不確定感、組織承諾的直接影響效果。第三，針對調節焦點在轉換型領導影響組織變革不確定感，以及轉換型領導影響組織承諾間所扮演的中介角色，進行探討。

## 貳、文獻回顧與假說發展

### 一、調節焦點理論(Regulatory focus theory)

Higgins (1997, 1998) 提出之調節焦點理論是樂觀主義的延伸，特別關注個體尋求與自我行為與自我概念相契合之目標(或標準)的自我調節過程，聚焦在對於個體為達到所追求的渴望結果與遠離非渴望結果行為動機之探討，有助闡明個體如何被動機傾向(或關注)激勵去趨近快樂和迴避痛苦。調節焦點理論由三個因素所組成：第一，為個體追求滿足的需求；第二，個體試圖去達成或契合的目的或標準的本質；第三，個體相關的心理狀況。該理論主張個體具有增進焦點與預防焦點兩種不同的心理自我調節系統 (Friedman et al., 1997; Idson et al., 2000; Brockner et al., 2002)。增進焦點者對於獲得與正向結果是敏銳的，其策略本質是傾向追求快樂及與想要的結果狀態契合。相對地，預防焦點個體對於彼等失去的損失感覺具敏銳度，並以傾向避免犯錯為想要達到的目標為策略本質。

Higgins (1997, 1998) 與 Brockner & Higgins (2001) 指出個體的調節焦點之增進焦點與預防焦點間，在作用上有著下列的差異：(1)關注--個體自我調節傾向增進焦點者，關注獲得培育以及成就、成長及進步。相對地，個體自我調節傾向預防焦點者，則關注取得保障、安全以及完成任務 (Brendl et al., 1995; Crowe & Higgins, 1997; Brockner & Higgins, 2001)。(2)目的/標準--個體傾向增進焦點追求目的與標準是與本身之“理想我”相連結，並反映在彼等對於希望、期望與願景的追求上。然而，傾向預防焦點者追求目的與標準是參照彼等自覺的職責、義務和責任，與“應該我”相連結 (Crowe & Higgins, 1997; Brockner & Higgins, 2001)。(3)策略傾向--增進焦點與預防焦點在策略傾向上的不同在於彼等想要取得之最終狀況，增進焦點隱含對於正向結果的不存在或存在敏感，傾向藉由達成與想要的結果狀況契合之方式去取得成長，以及確實達到成功和避免疏漏的錯誤。另一方面，預防焦點蘊含對於負向結果的敏感，傾向謹慎、警戒、確實正確地拒絕及迴避錯誤的授權，並以避免犯錯為想要的

結果狀況 (Crowe & Higgins, 1997; Liberman et al., 1999; Brockner & Higgins, 2001)。(4)狀態--個體為增進焦點有著被培育的需求，具有強烈的理想性，偏好增進/未增進的情境，有著高興至沮喪的情緒反應，和隱含渴望取得成長和增進的狀態。相對地，個體在預防焦點時有著安全的需要，具有強烈的應該認知，喜好未損失/損失的情境，有著靜默至激動的情緒反應，並傾向心存警戒的去確保安全及不損失的狀況 (Crowe & Higgins, 1997; Brockner & Higgins, 2001; Brockner et al., 2004)。

## 二、轉換型領導與調節焦點、組織變革不確定感、組織承諾

### (一)轉換型領導與調節焦點

轉換型領導是指可以影響組織成員在心態上產生絕對改變，而能對組織目標及任務、使命主動做出承諾的領導形態 (Yukl, 1989, 2001)。Bass & Avolio (1990) 認為轉換型領導具有四個行為特徵：可以促使追隨者信賴領導者，行為有助於達成組織目標且動機高昂，他們讓下屬感受到完成任務與表現良好的重要性 (魅力影響)；讓下屬感受自我的成長、發展和成就感的需求(智力啟發)；以及激發跟隨者為組織利益而不只為自身的收穫或利益而努力(願景提出)；且支持與鼓勵追隨者，並給予他們在工作上發展和成長的機會之行為(個別關懷)。至於轉換型領導者與跟隨者之互動關係與可發揮之領導效能，Bass et al. (2003) 表示轉換型領導者是被敬佩、尊重及信任的。轉換型領導的傾向是領導者與部屬間具有更多的寬容連結，奠基在信任與承諾勝過合約與協議 (Jung & Avolio, 1999)。而轉換型領導更蘊涵鼓勵部屬在工作上有著超出預期標準的進步和表現 (Bass, 1981, 1985, 1997)，因此轉換型領導者會激勵其他人對未來抱持樂觀看法、以理想性觀點進行規劃及充分溝通以完成工作 (Benjamin & Flynn, 2006)。Brown & Moshavi (2002) 的研究更指出，一般而言轉換型領導在公部門比私人組織適用，且在低階組織較高階組織更具普遍實踐的可能。本研究將採用 Bass & Avolio (1990) 所發展轉換型領導觀念為後續理論發展依據。

對於調節焦點與轉換型領導間的關係，學者主張領導者運用展現不同領導形態所塑造出之情境，可形塑與誘發出跟隨者不同的調節焦點。Brockner & Higgins (2001) 推論認為在工作環境具有不確定性的特質下，組織權威人士可經由操弄文字與符號影響成員的調節焦點，當組織

權威人士在修辭上聚焦於理想化，組織成員較可能發展出增進焦點。相反地，當組織權威人士在修辭上聚焦於責任，組織成員較可能發展出預防焦點。並進一步主張，轉換型領導者可以誘發部屬產生更多的增進焦點，而交易型領導者可使得部屬更為傾向預防焦點。Kark & Van Dijk (2007) 所發展觀念性架構指出，轉換型領導者因為採用個別關懷領導行為及重視對跟隨者的培育、成長與進步需求，可誘發出跟隨者之增進焦點。然而，交易型領導者因為要求跟隨者必要在既定的決定下達成目標及如何避免犯錯，故將誘發出員工的預防焦點。至於轉換型領導與預防焦點間關係，由於轉換型領導所營造出之樂於改變及勇於挑戰之組織情境，與重視安全、保障的預防焦點未能契合。因此領導者採取轉換型領導誘發跟隨者預防焦點效果，未若誘發增進焦點顯著。另 Emrich et al. (2001) 針對轉換型領導與增進焦點間的關係研究發現，當領導者展現更多的轉換型領導行為使得跟隨者聚焦在“理想我”時，跟隨者將被誘發產生增進焦點。基於上述，本研究認為轉換型領導與調節焦點具有相關性，而轉換型領導會對增進焦點產生正向直接影響。因此本研究提出假設 1：

*H1：轉換型領導對增進焦點具有顯著正向影響。*

## (二)轉換型領導與組織變革不確定感

Eisenbach et al. (1999) 針對轉換型領導與組織變革關係相關文獻進行探討發現，因為轉換型領導會突顯優於目前狀況的新價值與願景 (Gellis, 2001)，且可以激發出員工更多追求未來渴望狀況動機傾向 (Hamblin, 1958; Flynn & Staw, 2004)，故有助推動組織變革。而 Yu et al. (2002) 實徵發現，轉換型領導與員工面對組織變革態度間，具有正相關。Silvestri (2007) 針對警察組織員工進行實徵研究發現，轉換型領導對於警察組織推動實際變革工作有著決定性的影響。因此，轉換型領導與員工面對組織變革態度具有正向影響。而 Piderit (2000) 與 Ito & Brotheridge (2001) 實徵發現，當員工預期組織可能變革，可能被誘發的不確定感包括地位喪失、角色負荷、角色衝突與資源減少。而組織變革引發之角色衝突與角色模糊，則會獨立且負向影響個體對於組織變革的態度 (Yousef, 2000)。綜合上述，本研究認為轉換型領導會降低組織變革不確定感。因此本研究提出假設 2：

*H2：轉換型領導對組織變革不確定感具有顯著負向影響。*

### (三)轉換型領導與組織承諾

綜合 Avolio & Bass (1988)、House et al. (1991) 與 Shamir et al. (1993) 對於轉換型領導之典範實徵研究發現，彼等共同的觀點為，現有的領導者可藉由清楚塑造組織願景、提供實現願景的具體方法，增進個體對於團體目標的接受，以及給予個別性支援等方式，改變部屬的基本的價值信念和態度，使得部屬樂意去展現超過組織所賦予最低水準以外的表現。而 Shamir et al. (1993)、Podsakff et al. (1996)、Avolio et al. (2004)、Whittington et al. (2004) 與 Moss et al. (2007) 就轉換型領導在個體層次進行研究，發現轉換型領導會正向影響工作滿足、組織承諾及組織公民行為。此外，Scandura & Williams (2004) 實徵發現，轉換型領導者對於工作滿足與組織承諾具強化效果，轉換型領導之魅力影響、願景提出對工作滿足與組織承諾具有增強作用。而 Meyer et al. (2004) 推論，轉換型領導者會以社會關注焦點與目標做為建構承諾之依據(主要為情感性承諾)，而轉換型領導者可經由滿足個人需求與對社會關注焦點的承諾等兩路徑，發揮對部屬影響力。因此，轉換型領導與組織承諾具有正相關，魅力影響、願景提出對工作滿足、組織承諾具有增強效果。綜合上述，本研究提出假設 3：

*H3：轉換型領導對組織承諾具有顯著正向影響。*

## 三、調節焦點、組織變革不確定感與組織承諾

### (一)調節焦點與組織變革不確定感

Bordia et al. (2004) 認為，在組織變革過程中不確定感是最重要的一個心理狀況，而不確定感的來源可分為三個層次：(1)策略層次(關於組織層次的議題，比如變革的理由、變革的計畫及未來的方向，以及後續推動作為)；(2)結構層次(不確定感起因於組織內部運作的改變，比如組織架構與單位功能的調整)；(3)工作相關層次(關於工作不安全、進修機會、工作角色的改變等議題)。而工作相關的不確定感在組織變革中普遍存



在，Piderit (2000) 指出，員工抗拒變革經常與個人認知在工作角色調整後，進修機會與地位可能產生變化(工作相關的不確定感)相聯結。雖然 Crowe & Higgins (1997) 發現，調節焦點會影響個體對於判斷與決策的風險評估，增進焦點比預防焦點會誘發更多冒險意圖。具有增進焦點個體比具有預防焦點個體較會採開放的態度去瞭解變革；反之，具有預防焦點個體比具有增進焦點個體對於變革較持抗拒態度 (Lieberman et al., 1999)。然而 Higgins (1997, 1998) 亦主張，員工伴隨情緒所產生抗拒變革態度會以兩種不同形式呈現，在預防焦點型抗拒方面，員工因為感覺可能不能承擔變革後被賦予的新責任而感到憂慮與焦慮，因此抗拒變革。在增進焦點型抗拒方面，員工感到失望與沮喪的原因在於彼等就以往對於組織的希望與期望，視變革為怯於進步，因此產生抗拒變革的態度 (Brockner & Higgins, 2001)。因此，本研究認為增進焦點與預防焦點皆會誘發個體對變革的抗拒，進而增加彼等面對組織變革所產生的不確定感。因此本研究提出假設 4a、4b：

*H4：調節焦點對組織變革不確定感具有顯著正向影響。*

*H4a：增進焦點對組織變革不確定感具有顯著正向影響。*

*H4b：預防焦點對組織變革不確定感具有顯著正向影響。*

## (二)調節焦點與組織承諾

組織承諾代表員工與組織間的心理聯結狀況，使得員工有著較少的主動離職傾向。Robbins (1998) 認為組織承諾是員工認同組織及組織目標，並希望成為組織一份子的程度。Meyer & Allen (1991) 認為組織承諾是一個多元性架構，係由情感性承諾 (affective commitment)、規範性承諾 (normative commitment) 與持續性承諾 (continuance commitment) 等三部分組成，其中情感性承諾是因為情感等因素所產生的附著現象，持續性承諾是因為利益成本的認知所產生的附著現象，規範性承諾是因為義務規範等道德因素所產生的附著現象。Meyer & Allen (1997) 進一步提出員工對於組織的承諾有以下三個面向：(a)情感性承諾存在於員工想要 (*want to*) 留在組織中，(b)持續性承諾存在於員工需要 (*need to*) 留在組織中，以及(c)規範性承諾存在於員工自覺應該(*ought to*) 留在組織中。國內學者林鈺琴 (2003) 針對國際知名學者對於組織承諾分類進行比較，認為由 O'Reilly & Chatman (1986) 所描述的方法在信度與效度方面缺乏有

利的證據，而 Mowday et al. (1982) 所發展的組織承諾量表在近年來亦遭致量表中的某些項目區別效度不足等批評。基於上述，本研究以 Meyer & Allen (1991, 1997) 所發展的組織承諾觀念進行後續理論推導。

對於調節焦點與組織承諾間關係，Van Dijk & Kluger (2004) 研究發現，增進焦點型個體因其動機係被內在的理想所指引，將對組織產生較多的情感性承諾。相對地，當個體具有較強烈的預防焦點傾向，較易被社會壓力與完成任務、避免疏漏等外在力量所左右，因此將對組織產生較強烈的規範性承諾或持續性承諾。Kark & Van Dijk (2007) 進一步整合 Aaker & Lee (2001)、Van Dijk & Kluger (2004) 研究發現推論，增進焦點型個體主要是被內在動機(例如，成長、發展與自我實現)而非外在的力量所激勵，彼等從事工作是因為他們想要 (want to) 而非因為必須 (have to)，所以對組織有著較高的自主形式的承諾(情感性承諾)。相對地，預防焦點型個體主要是被外在動機(如社會壓力、義務及社會責任)所激勵，他們從事工作是出自於必須 (necessity)，因為他們需要 (need to)，所以對組織有著義務或必須感覺的承諾(規範性或持續性承諾)。根據上述，本研究提出假設 5a、5b：

*H5：調節焦點會顯著正向影響組織承諾。*

*H5a：增進焦點會顯著正向影響情感性承諾。*

*H5b：預防焦點會顯著正向影響持續性承諾或規範性承諾。*

#### 四、組織變革不確定感與組織承諾

Piderit (2000) 與 Ito & Brotheridge (2001) 實徵發現，當員工預期組織可能變革，可能被誘發的不確定感包括地位喪失、角色負荷、角色衝突與資源減少。其中地位喪失係指組織變革後可能造成個人地位的喪失。工作不安全是指個人在具有威脅性的工作條件下，對於自己是否能繼續工作下去，缺乏控制能力。角色衝突指個人無法同時兼顧角色所面臨的問題。資源減少則指組織變革後可運用的資源減少 (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984; Price et al., 1994; Hui & Lee, 2000)。

關於組織變革不確定感與組織承諾間關係，學者普遍認為兩者間存在負向影響。Oldham et al. (1986) 研究發現，組織變革將導致工作不安全，而工作不安全對於工作滿足與組織承諾具有負向影響。另相關研究亦指出員工之工作不

安全與可能遭到裁員認知將提升彼等不安與離職傾向，並與組織承諾 (Ashford et al., 1989; Davy et al., 1991, 1997; Allen et al., 2001; Krause et al., 2003) 具負向影響。綜合上述，本研究認為組織變革不確定感會弱化組織承諾。因此本研究提出假設 6：

*H6：組織變革不確定感對組織承諾具有顯著負向影響。*

## 五、調節焦點的中介角色

關於調節焦點在轉換型領導影響組織變革不確定感間之中介效果(間接效果)，Kark & Van Dijk (2007) 所發展出之觀念性架構指出領導型態對於員工行為結果有重要且不同的影響，其中轉換型領導者與魅力型領導者藉由誘發跟隨者之增進焦點，可促使跟隨者對於組織變革產生正向認知策略。本研究依據 Kark & Van Dijk (2007) 推論結果，並結合前述文獻推導結果：轉換型領導對增進焦點具顯著正向直接影響，且增進焦點會顯著正向直接影響組織變革不確定感。進一步推論領導者雖可藉由採用轉換型領導行為形塑出開創進取、重視成長的增進情境，誘發出跟隨者的增進焦點。但由於增進焦點型個體對於組織變革會產生惟恐失去進步與發展之增進型抗拒變革態度，所以將間接使得彼等伴隨產生對於變革的不確定感。同時使得轉換型領導對於組織變革不確定感之負向直接效果更為增強。基於上亦本研究提出假設 7：

*H7：增進焦點在轉換型領導影響組織變革不確定感間，具有正向中介效果。*

對於調節焦點在轉換型領導影響組織承諾間之中介效果。Kark & Van Dijk (2007) 所發展出之觀念性架構指出，轉換型領導者與魅力型領導者藉由誘發跟隨者之增進焦點可增進彼等之情感性承諾。本研究依據 Kark & Van Dijk (2007) 主張，並結合前述文獻推導結果：轉換型領導對增進焦點具顯著正向影響，且增進焦點會顯著正向影響情感性承諾。進一步推論領導者可藉由採用轉換型領導行為形塑出開創進取、重視成長與樂於培育的增進情境，誘發出跟隨者的增進焦點，進而提升彼等想要留在組織的承諾感覺，並提出下列假設 8：

*H8：增進焦點在轉換型領導影響情感性承諾間，具有正向中介效果。*

## 參、研究設計與方法

### 一、研究架構

本研究根據研究動機、研究目的，及綜合相關文獻整理分析，建立本研究架構圖如圖 1 所示。本研究以「轉換型領導」為自變項，「組織變革不確定感」、「組織承諾」為依變項，並以「調節焦點」為中介變項，針對轉換型領導、調節焦點、組織變革不確定感與組織承諾間關係進行探討。本研究之研究變項包含四個部分，分別為：(一)轉換型領導：包含魅力影響、願景提出、智力啟發、個別關懷等四個構面；(二)調節焦點：包含增進焦點、預防焦點等兩構面；(三)組織變革不確定感：包含地位喪失、工作不安全、角色衝突、資源減少等四個構面；(四)組織承諾：包含情感性承諾、持續性承諾、規範性承諾等三個構面。

### 二、變項之定義與衡量構面

#### (一)轉換型領導

轉換型領導係指領導者會為組織提出願景，並給予部屬個別化關懷與智力上啟發，而本身又具有領袖魅力，且在轉型的過程中能誘發部屬的動機與投入感。其中魅力影響是指領導者展現自信、受人尊重，能洞燭機先，且具有卓越兼具高理想、高道德性的前瞻視野；個別關懷指領導者會特別注重成員成長與成就的需求；智力啟發指領導者能促使部屬以各種角色來看待問題，並以客觀的立場解決問題；願景提出係指領導者可激發團隊精神，並使成員面對工作上充滿熱情，並以樂觀態度接受挑戰 (Antonakis et al., 2003)。本量表係參考 Bass & Avolio (1990) 之文獻與量表後修正編製，共有 34 個題目，其中魅力影響有 16 個題項、個別關懷有 6 個題項、智力啟發有 9 個題項，願景提出有 3 個題項，以 Likert 五點尺度衡量，分數愈高，表示對直屬上司表現出魅力影響、願景提出、智力啟發、個別關懷行為的感受程度愈高。各構面之 Cronbach's  $\alpha$  係數分別是 0.95、0.82、0.92 及 0.85 表示內部一致性高 (Nunnally, 1978)。

#### (二)調節焦點

Higgins (1997, 1998) 指出增進焦點與預防焦點是兩種明顯區別的心理自我調節系統，因此本研究將調節焦點分為增進焦點與預防焦點兩個構面進行測量。

### 1. 增進焦點

增進焦點是指員工對於生活、工作與未來之關注焦點傾向以充滿希望、抱負與取得工作成就為主 (Higgins, 1997, 1998)。本量表係參考 Lockwood et al. (2002) 之量表修正編製，共有 9 個題目，以 Likert 五點尺度衡量，「1」代表「非常不同意」、「2」代表「不同意」、「3」代表「無意見」、「4」代表「同意」、「5」代表「非常同意」，分數愈高，表示員工之增進焦點之傾向程度愈高。本構面之 Cronbach's  $\alpha$  係數為 0.85 表示量表內部具有高度一致性 (Nunnally, 1978)。

### 2. 預防焦點

預防焦點則指員工對於生活、工作與未來的關注焦點，係以履行任務、責任、義務與避免工作失敗為傾向 (Higgins, 1997, 1998)。本量表係參考 Lockwood et al. (2002) 之量表修正編製，共有 9 個題目，以 Likert 五點尺度衡量，「1」代表「非常不同意」、「2」代表「不同意」、「3」代表「無意見」、「4」代表「同意」、「5」代表「非常同意」，分數愈高，表示員工之預防焦點之傾向程度愈高。本構面之 Cronbach's  $\alpha$  為 0.78 表示量表內部具有高度一致性 (Nunnally, 1978)。

## (三)組織變革不確定感

組織變革不確定感係指員工面對組織變革時，認知地位喪失、工作不安全、角色衝突及資源減少的可能性。其中地位喪失係指組織變革後可能造成個人地位的喪失；工作不安全是指個人在具有威脅性的工作條件下，對於自己是否能繼續工作下去，缺乏控制能力；角色衝突指個人無法同時兼顧角色所面臨的問題；資源減少則指組織變革後可運用的資源減少 (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984; Price et al., 1994; Hui & Lee, 2000; Liao et al., 2002)。本量表係參考 Greenhalgh & Rosenblatt (1984)、Hui & Lee (2000) 與 Liao et al. (2002) 之量表修正編製，共有 15 個題目，以

Likert 五點尺度衡量，「1」代表「非常不同意」、「2」代表「不同意」、「3」代表「無意見」、「4」代表「同意」、「5」代表「非常同意」，分數愈高，表示員工之對組織變革的不確定感之感受愈高。本構面之 Cronbach's  $\alpha$  係數分別為 0.90、0.74、0.87 和 0.84 表示量表內部具有高度一致性 (Nunnally, 1978)。

#### (四)組織承諾

組織承諾是指組織成員對組織的目標與價值觀認同，並願意為組織付出額外努力，以協助組織達成目標的程度。其中情感性承諾是指對於組織有情感的牽連、認同與投入感，持續性承諾係指對於離開組織之相關成本的評估，而規範性承諾則指具有繼續在組織服務的義務感 (Meyer & Allen, 1991)。本量表係參考 Allen et al. (1993) 之文獻與量表後修正編製，共有 18 個題目，其中情感性承諾有 5 個題項、規範性承諾有 8 個題項、持續性有 5 個題項，以 Likert 五點尺度衡量，各構面之 Cronbach's  $\alpha$  係數分別是 0.91、0.82 及 0.73，達可接受水準 (Nunnally, 1978)。

### 三、問卷調查與有效樣本結構

本研究是以曾面臨組織再造分為警政署、入出境及移民署，在此次中央政府組織整併案中將再被併入內政部之警政署正式員工為研究對象，透由該署人事部門進行抽樣，由於受測者中部份兼具主管與員工身份，因此在施測前即向受測者說明希望所有受測皆以員工觀點填答本問卷。本研究總共發出 860 份問卷(第一次 500 份，第二次針對具主管身份員工補發 360 份)，各經一個月之回收，總計回收 433 份，經剔除無效問卷 40 份，有效回收問卷數為 393 份，因此有效問卷回收率為 45.7%。樣本分佈為男性佔 87.0%，已婚者佔 90.6%。年齡層以 36 歲至 40 歲者佔 28.2%最多，46 歲至 50 歲者佔 24.7%居次。至於教育程度以專科教育程度者佔 30.5%居多，第二位為大學程度者佔 28.8%。服務年資方面，16 年至 20 年者佔 30.8%佔第一位，20 至 25 年者佔 27.5%次之。現在職務為主管者佔 48.9%，非主管者則有 51.1%。

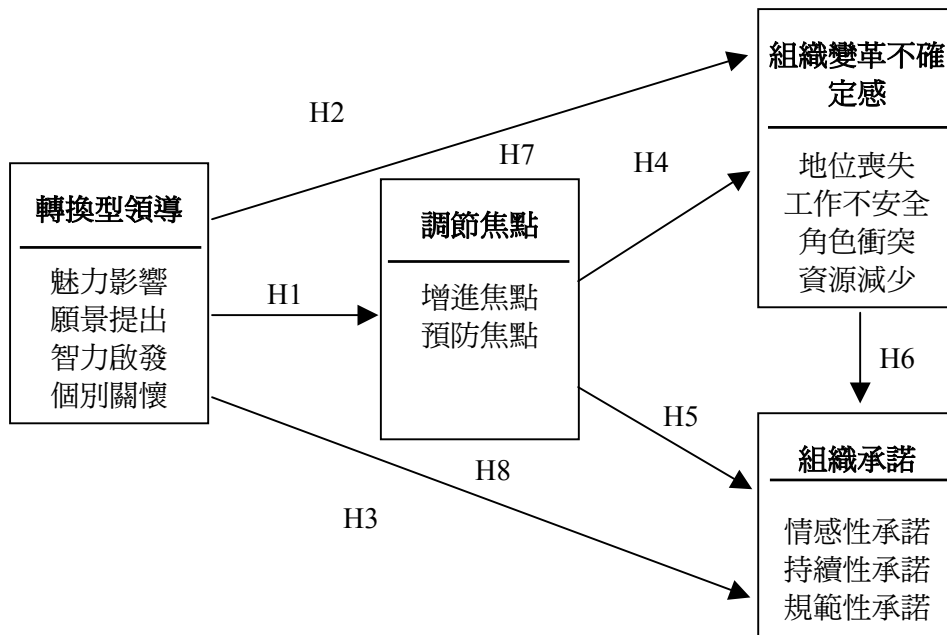


圖 1 研究架構圖

#### 四、分析方法

本研究運用 Statistic 6.0 軟體進行 t-test，以檢定不同職務（主管、非主管）員工對於各構面之認知是否存在顯著差異。另以 Amos 6.0 軟體進行驗證性因素分析 (CFA, Confirmatory Factor Analysis) 以評估各構面測量模式的結構信度以及建構效度是否良好。並運用結構方程模式 (SEM, Structural Equation Modeling) 的建模策略 (Competing Development Strategy) 之競爭模式 (Alternative Model) 方法，選取最適合之模式進行分析 (陳順宇，2007)，以評估整體研究模式是否適合，和驗證轉換型領導、調節焦點 (增進焦點、預防焦點)、組織變革不確定感與組織承諾間之關係，以及增進焦點在轉換型領導影響組織變革不確定感、組織承諾間之中介效果。

#### 五、共同方法變異分析

本研究為個人層次的研究，採取自陳式 (self-report) 量表蒐集單一受測者

之認知資訊，導致共同方法變異 (common method variance) 偏誤可能性高。本研究為避免該偏誤發生影響研究結果效度，在事前量表設計上已採用受訪者資訊隱匿、設計反向題、不同變數題項隨機配置等方式進行防範 (彭台光等，2006)。事後再以哈門式 (Harman's) 單因素檢定法 (Harman's one-factor test) (Podsakoff & Organ, 1986)、驗證性因素分析 (Iverson & Maguire, 2000) 進行研究變項間共同方法變異之偵測。在哈門式單因素檢定法部分，本研究資料經主成份分析 (未直交轉軸) 顯示，自 85 個題項中抽取 16 個特徵值大於 1 之因素，累積解釋變異量為 75.01%，第一個因素解釋變異量為 23.83%。至於驗證性因素分析部分，結果發現在單一構面模式下，模式的適合度指標  $\chi^2 = 11667.64$  ( $p < 0.001$ )、 $df = 3485$ ， $\chi^2 / df = 3.35$ ， $RMR = 0.12$ ， $GFI = 0.34$ 、 $CFI = 0.46$ ，都未符合  $\chi^2 / df < 3$ ， $RMR < 0.05$ ， $GFI$ 、 $CFI > 0.90$  之判準 (Bentler & Bonett, 1980; Bentler, 1990)，顯示構面之結構是不適合的，未具有良好建構效度。因此本研究採用自陳式量表來蒐集單一受測者的認知資訊，無嚴重之共同方法變異問題。

## 肆、研究結果

### 一、t 檢定

本研究執行 t-test 以檢定不同職務(主管、非主管)員工間對於轉換型領導、調節焦點、組織變革不確定感與組織承諾各構面之認知，是否存在顯著差異。結果顯示，不同職務員工對於轉換型領導之魅力影響 ( $t = -0.085$ 、 $p = 0.933$ )、願景提出 ( $t = 0.130$ 、 $p = 0.896$ )、智力啟發 ( $t = -0.109$ 、 $p = 0.913$ )、個別關懷 ( $t = -0.004$ 、 $p = 0.996$ )，調節焦點之增進焦點 ( $t = -1.685$ 、 $p = 0.093$ )、預防焦點 ( $t = 1.273$ 、 $p = 0.204$ )，組織變革不確定感之地位喪失 ( $t = 0.774$ 、 $p = 0.440$ )、工作不安全 ( $t = 1.236$ 、 $p = 0.218$ )、角色衝突 ( $t = 1.958$ 、 $p = 0.051$ )、資源減少 ( $t = 1.226$ 、 $p = 0.221$ )，以及組織承諾的情感性承諾 ( $t = 0.217$ 、 $p = 0.828$ )、持續性承諾 ( $t = 0.010$ 、 $p = 0.923$ )、規範性承諾 ( $t = -0.570$ 、 $p = 0.569$ ) 認知上，並未存在顯著差異。

### 二、驗證性因素分析

本研究進行驗證性因素分析結果顯示，測量模式所有構面的標準化路徑係數都達顯著水準 ( $p < 0.001$ ， $\gamma$  由 0.60 至 0.97)，各構面測量系統可被接受，具有良好結構信度。另外各構面的模式適合度方面，轉換型領導部分



$\chi^2=1583.84$ 、 $df=521$ 、 $p=0.000$ 、 $\chi^2/df=3.04$ ， $RMR=0.02$ ， $GFI=0.91$ 、 $CFI=0.97$ 。調節焦點之增進焦點部分， $\chi^2=54.87$ 、 $df=27$ 、 $p=0.000$ 、 $\chi^2/df=2.03$ ， $RMR=0.04$ ， $GFI=0.96$ 、 $CFI=0.97$ 。調節焦點之預防焦點部分， $\chi^2=66.15$ 、 $df=27$ 、 $p=0.01$ ， $\chi^2/df=2.45$ ， $RMR=0.05$ ， $GFI=0.97$ 、 $CFI=0.95$ 。組織變革不確定感部分， $\chi^2=255.36$ 、 $df=84$ 、 $p=0.000$ 、 $\chi^2/df=3.04$ ， $RMR=0.05$ ， $GFI=0.92$ 、 $CFI=0.95$ 。組織承諾的情感性承諾部分  $\chi^2=3.35$ 、 $df=5$ 、 $p=0.610$ 、 $\chi^2/df=0.67$ 、 $RMR=0.02$ 、 $GFI=0.98$ 、 $CFI=0.99$ ，持續性承諾部分  $\chi^2=12.75$ 、 $df=5$ 、 $p=0.02$ 、 $\chi^2/df=2.55$ 、 $RMR=0.02$ 、 $GFI=0.95$ 、 $CFI=0.92$ ，規範性承諾部分  $\chi^2=52.40$ 、 $df=20$ 、 $p=0.000$ 、 $\chi^2/df=2.62$ 、 $RMR=0.04$ 、 $GFI=0.95$ 、 $CFI=0.96$ 。多數構面都符合  $\chi^2/df<3$ ， $RMR<0.05$ ， $GFI$  與  $CFI>0.90$  之判準 (Bentler & Bonett, 1980; Bentler, 1990)，顯示各構面之配適情形良好，皆具有良好建構效度。

### 三、相關分析

本研究各變數間之相關矩陣如表 1。結果顯示增進焦點與轉換型領導、組織變革不確定感、組織承諾各變數間呈現顯著正相關 (與角色衝突間係數最高  $\gamma=0.33$ 、 $p<0.001$  最高，與資源減少、規範性承諾間係數最低  $\gamma=0.16$ 、 $p=0.01$ )。預防焦點與組織變革不確定感與持續性承諾具有顯著正相關 (與地位喪失間係數最高  $\gamma=0.49$ 、 $p<0.001$ ；與角色衝突、持續性承諾間係數最低  $\gamma=0.17$ 、 $p=0.02$ )。另轉換型領導各變數與情感性承諾、持續性承諾、規範性承諾皆存在顯著正相關 (全部  $p$  值皆小於 0.001)，其中智力啟發與情感性承諾間最高 ( $\gamma=0.42$ )、願景提出與持續性承諾間最低 ( $\gamma=0.32$ )。

### 四、結構方程模式分析

本研究以結構方程模式之建模策略中的競爭模式方法，選取最適模式，並針對轉換型領導、調節焦點 (增進焦點、預防焦點)、組織變革不確定感及組織承諾間之相互影響進行探討，經由 AMS 6.0 軟體求解模式的係數與相關檢定指標，並由測量模式 (Measurement model)、結構模式 (Structural model) 等二方面來衡量模式的適合程度。測量模式之檢定結果如表 2 所示，Default model (N=393，全部樣本)、Model A (N=201，非主管員工樣本)、Model B (N=192，兼具主管身份之員工樣本) 等三個模式各構面的因素負荷量均達顯著水準，全落在可接受範圍內，顯示所有構面的測量系統皆可被接受。另結構模式適合度

檢定方面，Default model 之  $\chi^2 = 154.23$  ( $p=0.000$ )， $df=53$ ， $\chi^2/df=2.91$  (適合標準小於 3)， $RMR=0.05$  (適合標準小於 0.05)，其餘  $GFI=0.93$ 、 $CFI=0.95$  皆大於 0.90，因此整體模式是適合的。model A 之  $\chi^2 = 145.22$  ( $p=0.000$ )， $df=53$ ， $\chi^2/df=2.74$  (適合標準小於 3)， $RMR=0.04$  (適合標準小於 0.05)， $GFI=0.93$ 、 $CFI=0.96$  皆大於 0.90，整體模式亦為適合。model B 之  $\chi^2 = 88.32$  ( $p=0.028$ )、 $df=53$ ， $\chi^2/df=1.67$  (適合標準小於 3)， $RMR=0.04$  (適合標準小於 0.05)， $GFI=0.72$ 、 $CFI=0.81$  皆小於 0.90，模式不佳。三個模式中 Default model 與 model A 各項適合度指標皆符合判斷水準，本研究為求較完整呈現樣本資訊，採用樣本數最多之 Default model 為分析模式。

本研究整體模式路徑圖如圖 2、潛在變項間關係估計值如表 3。關於研究假設 H1 之檢定，由圖 2、表 3 發現轉換型領導會顯著正向影響增進焦點 ( $\gamma=0.30$ 、 $p<0.001$ )。反之，轉換型領導對預防焦點雖有正向影響，但未達顯著水準 ( $\gamma=0.07$ 、 $p=0.286$ )，且對增進焦點的正向影響強度是高於對預防焦點，此一結果與 Higgins (1997)、Brockner & Higgins (2001) 及 Kark & Van Dijk (2007) 的質性推論結果一致，因此 H1 獲得支持。再者，就轉換型領導與組織變革不確定感間關係，本研究發現轉換型領導並不會顯著負向影響組織變革不確定感 ( $\gamma=-0.05$ 、 $p=0.647$ )，此結果與 Bass (1985)、Rush et al. (1995)、Podsakff et al. (1996) 及 Silvestri (2007) 等實徵結果發現並不一致，故 H2 不成立。

至於本研究假設 H3，實證結果顯示轉換型領導對情感性承諾、持續性承認、規範性承諾的影響為正向且達顯著水準 ( $p$  皆小於 0.001，路徑係數分別為 0.44、0.40、0.36)，亦即個體對轉換型領導感受程度愈高，彼等對組織的整體承諾程度也愈強，與 Whittington et al. (2004) 與 Moss et al. (2007) 等研究結果一致，H3 是成立的。

其次，在調節焦點與組織變革不確定感間關係方面，由圖 2、表 3 可知增進焦點與預防焦點對組織變革不確定感皆有顯著正向影響 ( $\beta=0.12$ 、 $p=0.049$ ； $\beta=0.51$ 、 $p<0.001$ )，亦即個體之增進焦點或預防焦點傾向愈高，彼等對於組織變革的不確定感也會更高，原因在於個體具增進焦點時屢站在過去對組織的期望與願景角度看待變革，故彼等增進焦點傾向愈高視變革為組織失於進步的負向情緒反應將愈明顯，對變革產生的抗拒態度與伴隨產生的不確感也會愈強烈。

表 1 研究構面描述性統計與積差相關彙總表

|          | 1      | 2      | 3      | 4      | 5      | 6      | 7      | 8      | 9    | 10     | 11     | 12     | 13   |
|----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|------|--------|--------|--------|------|
| 中位數      | 3.96   | 3.34   | 3.36   | 3.42   | 3.30   | 3.65   | 3.56   | 3.78   | 3.63 | 3.03   | 3.28   | 3.57   | 3.33 |
| 標準差      | 0.53   | 0.75   | 0.94   | 0.79   | 0.77   | 0.79   | 0.78   | 0.74   | 0.73 | 0.87   | 0.79   | 0.71   | 0.84 |
| 1.增進焦點   | 1.00   |        |        |        |        |        |        |        |      |        |        |        |      |
| 2.預防焦點   | .19**  | 1.00   |        |        |        |        |        |        |      |        |        |        |      |
| 3.情感性承諾  | .24*** | -.01   | 1.00   |        |        |        |        |        |      |        |        |        |      |
| 4.持續性承諾  | .22*** | .17*   | .19**  | 1.00   |        |        |        |        |      |        |        |        |      |
| 5.規範性承諾  | .16*   | .07    | .51*** | .61*** | 1.00   |        |        |        |      |        |        |        |      |
| 6.魅力影響   | .28*** | .06    | .41**  | .37*** | .39*** | 1.00   |        |        |      |        |        |        |      |
| 7.願景提出   | .24*** | .07    | .35*** | .32*** | .34*** | .83*** | 1.00   |        |      |        |        |        |      |
| 8.智力啟發   | .29*** | .07    | .42*** | .38*** | .41*** | .90*** | .80*** | 1.00   |      |        |        |        |      |
| 9.個別關懷   | .26*** | .06    | .37*** | .34*** | .36*** | .79*** | .78*** | .83*** | 1.00 |        |        |        |      |
| 10.地位喪失  | .21**  | .49*** | -.04   | .06    | -.03   | .11    | .08    | .10    | .08  | 1.00   |        |        |      |
| 11.工作不安全 | .19**  | .44*** | -.08   | .01    | -.03   | .08    | -.07   | -.08   | .07  | .67*** | 1.00   |        |      |
| 12.角色衝突  | .33*** | .17*   | -.07   | -.02   | -.03   | -.09   | .07    | .09    | .08  | .43*** | .57*** | 1.00   |      |
| 13.資源減少  | .16*   | .38*** | -.07   | .01    | -.02   | .07    | .06    | .07    | .06  | .45*** | .58*** | .53*** | 1.00 |

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

而具預防焦點個體因為畏懼不能承擔組織變革後的新任務與責任，因此當該傾向愈明顯，對組織抗拒程度也愈高，伴隨產生的不確定感也愈強強烈。實證結果與 Higgins (1997, 1998)、Brockner & Higgins (2001) 理論推導結果與 Liberman et al. (1999) 實徵研究發現一致。此外，本研究另發現，預防焦點比增進焦點更會提升組織變革的不確定感，故本研究 H4a、H4b 皆成立。

關於本研究 H5 之檢定，結果顯示增進焦點會顯著正向影響情感性承諾 ( $\beta=0.13$ 、 $p=0.039$ )，H5a 是成立的。此外，預防焦點僅對於規範性承諾具顯著正向影響 ( $\beta=0.22$ 、 $p=0.003$ )，對於持續性承諾則未達顯著水準 ( $\beta=0.11$ 、 $p=0.129$ )，故 H5b 成立。因此整體而言，本研究 H5 是部分成立的。至於組織變革不確定感對組織承諾影響方面，結果顯示組織變革不確定感會顯著負向影響情感性承諾、持續性承諾、規範性承諾 ( $\beta=-0.18$ 、 $p=0.032$ ， $\beta=-0.16$ 、 $p=0.050$ ， $\beta=-0.17$ 、 $p=0.039$ )，亦即個體之組織變革不確定感受程度愈高，會降低彼等對組織的整體承諾程度，此結果與 Allen et al. (2001) 及 Krause et al. (2003) 實證結果一致，本研究 H6 獲得支持。

在中介效果方面，Baron & Kenny (1986) 所建立對中介變數之判準原則為 (1)預測變數能夠顯著預測效標變數，(2)預測變數也能夠顯著預測中介變數，(3)中介變數會顯著預測效標變數，以及(4)當預測變數與中介變數同時納入方程式，原本預測變數對效標變數的預測力會下降，甚至達不顯著狀態。對於 H7，根據 SEM 分析結果及由圖 2 可知，轉換型領導對組織變革不確定感不具顯著預測能力 ( $\gamma=-0.05$ 、 $p=0.581$ )，雖轉換型領導能顯著預測增進焦點，增進焦點也可顯著預測組織變革不確定感，惟未符合 Baron & Kenny (1986) 所建立對中介變數之判準原則，因此本研究 H7 未獲得支持。

關於 H8，轉換型領導能夠顯著預測情感性承諾 ( $\gamma=0.48$ 、 $p<0.001$ ) 與增進焦點 ( $\gamma=0.30$ 、 $p<0.001$ )，增進焦點也能顯著預測情感性承諾 ( $\beta=0.13$ 、 $p=0.039$ )。另外當轉換型領導與增進焦點同時放進方程式，轉換型領導對情感性承諾的影響降為  $\gamma=0.44$  ( $p<0.001$ )，符合 Baron & Kenny (1986) 所建立對中介效果之判準原則。結果顯示轉換型領導對情感性承諾之影響，除具顯著之直接效果外 ( $\gamma=0.44$ 、 $p<0.001$ )，亦會透過增進焦點間接影響情感性承諾，其間接效果為  $0.04$  ( $0.30 \times 0.13$ )，本研究 H8 獲得支持。亦即領導者採用轉換型領導所營造出樂觀、進取與被關懷、重視的組織情境，將可誘發出員工更多的趨近快樂的增進焦點傾向及累積更多的正向工作情緒經驗，進而對組織產生出更高情感性承諾感。

表 2 潛在變項與其觀測變項關係估計值

| 潛在變項     | 觀測變項        | 路徑係數 | p 值    |
|----------|-------------|------|--------|
| 轉換型領導    | 魅力影響(tlf1)  | .93  | a      |
|          | 願景提出(tlf2)  | .80  | 皆為.000 |
|          | 智力啟發(tlf3)  | .97  | 皆為.000 |
|          | 個別關懷(tlf4)  | .85  | 皆為.000 |
| 組織變革不確定感 | 地位喪失(ucf1)  | .91  | a      |
|          | 工作不安全(ucf2) | .81  | 皆為.000 |
|          | 角色衝突(ucf3)  | .88  | 皆為.000 |
|          | 資源減少(ucf4)  | .71  | 皆為.000 |

註：“a”表示 SEM 模式中設定值為 1 者

表 3 潛在變項間關係估計值

| 假設路徑           | 路徑係數 | p 值  |
|----------------|------|------|
| 轉換型領導→增進焦點     | .30  | .000 |
| 轉換型領導→預防焦點     | .07  | .286 |
| 轉換型領導→情感性承諾    | .44  | .000 |
| 轉換型領導→持續性承諾    | .40  | .000 |
| 轉換型領導→規範性承諾    | .36  | .000 |
| 轉換型領導→組織變革不確定感 | -.05 | .647 |
| 增進焦點→組織變革不確定感  | .12  | .049 |
| 預防焦點→組織變革不確定感  | .51  | .000 |
| 增進焦點→情感性承諾     | .13  | .039 |
| 增進焦點→持續性承諾     | .11  | .086 |
| 增進焦點→規範性承諾     | .06  | .330 |
| 預防焦點→情感性承諾     | .04  | .581 |
| 預防焦點→持續性承諾     | .11  | .129 |
| 預防焦點→規範性承諾     | .22  | .003 |
| 組織變革不確定感→情感性承諾 | -.18 | .032 |
| 組織變革不確定感→持續性承諾 | -.16 | .050 |
| 組織變革不確定感→規範性承諾 | -.17 | .039 |

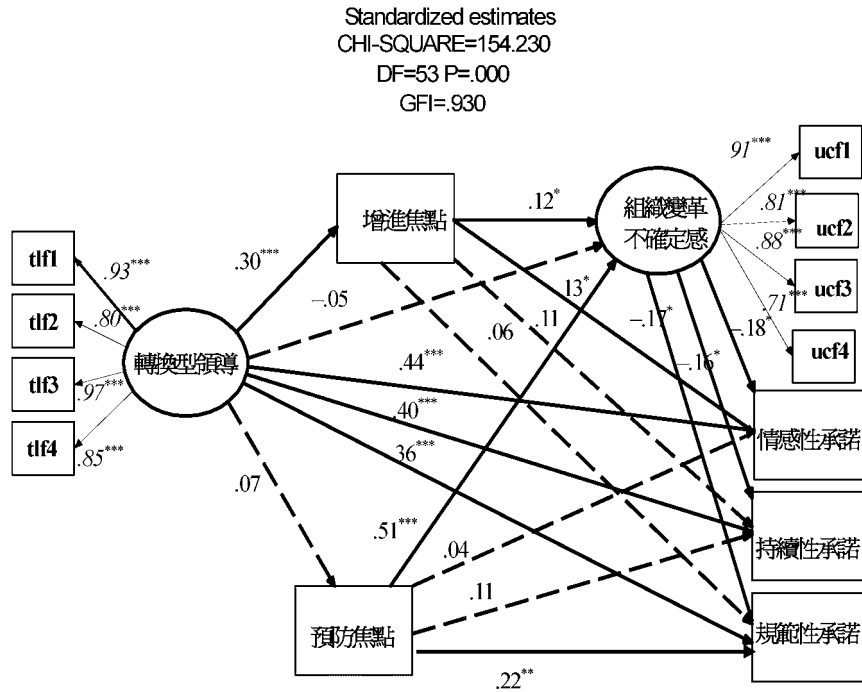


圖 2 本研究 SEM 模式路徑圖檢驗結果

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

## 伍、結論與討論

### 一、結論

本研究整合 Brockner & Higgins (2001)、Kark & Van Dijk (2007) 觀念性分析結果發展出研究模型，以具有變革經驗且即將面臨第二次變革之警政署員工為樣本，針對轉換型領導、調節焦點（增進焦點、預防焦點）、組織變革不確定感與組織承諾（情感性承諾、持續性承諾、規範性承諾）關係進行實證探討。研究結果除對充實調節焦點研究文獻缺口（缺乏實證研究及概化不足，Brockner & Higgins, 2001）具有貢獻外。另闡明在傳統性警察組織採用轉換型領導及誘發員工增進焦點對組織承諾具有顯著正向影響，發現誘發員工增進焦點比預防焦點對降低彼等組織不確定感更具效果，組織變革不確定感對組織承

諾具顯著負向影響，此外證明增進焦點在轉換型領導影響情感性承諾間具有顯著正向中介效果，並討論其實務意涵。

經由實徵本研究發現，轉換型領導會顯著正向影響增進焦點；相對地，轉換型領導對於預防焦點則未產生顯著正向影響。而且，轉換型領導對增進焦點的影響明顯高於預防焦點。此結果與 Higgins (1998)、Brockner & Higgins (2001) 以及 Kark & Van Dijk (2007) 的推論結果一致，即主管的領導風格對於誘發員工的調節焦點傾向具有密切關係，轉換型領導者藉由採取魅力影響、願景提出、智力啟發以及個別關懷所營造出組織之開放、信任、進取與充滿願景之情境，可以誘發出部屬更多的增進焦點傾向。亦由於轉換型領導樂於變革、富有創新求變精神的行為內涵，與預防焦點型員工之偏好傳統、安全與正確的內在動機未能契合，因此對誘發員工產生高水準的預防焦點傾向，效果是不顯著的。而根據 Higgins (1998)、Brockner & Higgins (2001)、Kark & Van Dijk (2007) 推論結果，領導者採用交易型領導者，所營造出要求跟隨者在既定的決定下達成目標及如何避免犯錯之情境，將使得跟隨者知覺彼等工作是一種責任、義務或是應為之事，跟隨者因之將聚焦在應該的自我，而誘發出彼等更多的預防焦點傾向。因此，同一名領導者或許可以針對實務上之需求，在不同時間點採用不同型態的領導行為形塑出不同的調節焦點情境，以誘發出員工不同的調節焦點傾向，使得領導效能得以更有效發揮 (Uhl-Bien & Arnaud, 2001)。

再者，本研究未如預期發現轉換型領導會顯著降低的員工組織變革不確定感，原因可能如 Podsakoff et al. (1990) 研究發現，轉換型領導行為（主要為智力啟發）在長期可能會產生適宜的影響。然而在短期，領導者可能因為持續催促或勸說跟隨者尋找更新更好的工作方式，使得跟隨者在內心產生角色模糊、角色衝突或其他心理壓力。因此，當領導者採取更多的轉換型領導行為，可能會降低員工投入變革與追求願景的動機，並反向增加員工面對組織變革的不確定感。另外 Shamir et al. (1993)、Podsakoff et al. (1996)、Scandura et al. (2004) 以及 Whittington et al. (2004) 等學者之研究發現，員工對於轉換型領導的認知對於彼等組織承諾程度具有預測力，在本研究中亦獲直接支持。亦即當領導者展現更多的鼓勵分享願景、鼓勵創新、建構信任、提供訓練、凸顯成就與發展，及鼓舞熱情的行為，員工也將有更多的想要、需要及有責任續留在組織的感覺。

其次，本研究實徵發現員工具有較多的預防焦點傾向或增進焦點傾向皆會增強彼等抗拒變革的態度，進而產生更多的組織變革不確定感，而且預防焦點的影響更大於增進焦點。且根據相關分析結果顯示，預防焦點與工作不安全、地位喪失、資源減少的正向相關性比增進焦點更高。因此，本研究結果與 Higgins (1997, 1998) 及 Brockner & Higgins (2001) 的探討，與 Liberman et al.

(1999) 的研究發現一致，亦即調節焦點對員工的組織變革認知有潛在負向影響，並會正向影響員工抗拒變革的態度。而預防焦點型員工比增進焦點型員工，對於變革有著更高的不確定感及抗拒心態。

另外，根據 SEM 分析結果，增進焦點對於提升員工正向的情感性承諾，可發揮顯著影響效果，預防焦點對員工規範性承諾的正向影響，亦為顯著。此發現與 Kark & Van Dijk (2007) 推論一致，即增進焦點型的個體主要是被成長、發展與自我實現的內在動機，而非外在的力量所激勵，所以對組織有著較高情感性承諾。相對地，預防焦點型個體主要是被外在的社會壓力、義務及社會責任動機所激勵，所以對組織有著義務或必須感覺的規範性或持續性承諾。另外，本研究發現降低員工組織變革不確定感會提高彼等對於組織的承諾程度，此結果與 Hui & Lee (2000)、Allen et al. (2001) 及 Pollard (2001)、Krause et al. (2003) 及 Perry et al. (2006) 的實徵結果一致，即當員工對於組織變革具有高度不確定感，彼等將難以發展出高水準的組織承諾，並將產生強烈離開組織之意圖。

最後，本研究結果顯示，領導者可藉由展現轉換型領導行為提高員工增進焦點傾向，進而間接增強員工對組織的牽連、投入、認同程度。

## 二、管理意涵

本研究發現對於警察機關領導者具有下列實務意涵。首先，提升員工增進焦點傾向對於增加彼等的情感性承諾具有效果。再者，雖然增進焦點與預防焦點對於組織變革不確定感皆具正向直接影響效果，然預防焦點型員工比增進焦點型員工對於變革有著更高的不確定感及抗拒心態。因此，警察機關領導者應誘發員工產生增進焦點傾向。Brockner et al. (2004) 針對誘發員工增進焦點傾向建議，在擇才時晉用較多之具增進焦點傾向員工，對於增進焦點傾向低之現有員工則分派彼等負責增進焦點型工作。抑或藉由營造組織之增進焦點氛圍(愉悅、進取、開放及有明確願景)，以影響員工的調節焦點傾向(誘發出增進焦點)。此外，Brockner & Higgins (2001) 曾提出領導者可以運用語言與符號，以營造可增強員工增進焦點經驗之組織氣候的具體方式。譬如，組織中權威者使用更多具有理想性的修辭(例如，持續性描繪可激勵員工之組織願景)，則更多的組織成員將發展出增進焦點；酬償系統在員工工作上有良好表現時予以凸顯表揚(以及在員工工作表現不佳時不予彰顯)，亦可誘發員工之增進焦點(Brockner et al., 2004)。然而，本研究亦發現誘發員工的預防焦點可提升彼等



對於組織的規範性承諾，因之，警察機關領導者若想降低員工離職率，可階段性採取強化員工之從事警察工作是一種責任、義務知覺的策略作為，以誘發出彼等的預防焦點傾向，達提升員工持續留在警界服務感覺之目的。

再者，增加警察機關員工的轉換型領導認知將可以提升彼等對於組織的整體承諾程度，而警察機關領導者藉由採取更多轉換型領導行為方式，將可增加員工更多想要、需要及有責任留在組織的感覺。Silvestri (2007) 認為，儘管警察的領導形態正在改變，但是警察組織採用交易型領導情形仍超過採用轉換型領導。然而轉換型領導與員工工作滿足、對於長官的評價 (Nemanicha & Kellerb, 2007)，與組織承諾以及組織公民行為具有正相關 (Podsakff et al., 1996)。因此，警察機關之領導者如果可展現更多的轉換型領導行為，將有助於提升員工的工作態度。此外，Avolio et al. (1999) 揭示，交易型領導雖然不足以促使員工建構信任與充分發揮潛能，然而若配合採用個別關懷，將可能取得如同採用轉換型領導般正向提升員工動機與表現的效果，此種在警察機關現有交易型領導風格中加入轉換型領導行為方式，亦為發揮更佳領導效能之良方。

此外，警察機關與領導者若可有效降低員工面對組織之不確定感，將可提升員工對於組織牽連、認同、投入與義務感，並提升彼等留職意識。Lewis (1999) 表示，組織變革時，溝通管理係最常被共同與推薦使用以減少員工不確定感的策略。而對於如何在組織變革過程中利用溝通以減少員工潛在負向產出，Bordia et al. (2004) 指出具體方向為，溝通訊息的內容足以使員工取得變革相關的資訊，並使得員工感覺已做好足以面變革的準備。另雖然誘發增進焦點比預防焦點可以使員工在面對組織變革時有著較低的不確定感，但在增進焦點型員工可能就以往對於組織的希望與期望，而對變革產生抗拒狀況下，政府及警察機關領導者在誘發員工增進焦點時，謹慎地進行良好的溝通管理 (如，凸顯變革代表之進步與成長意涵) 為採行之策略。

### 三、研究限制與建議

#### (一) 研究限制

本研究雖成功針對增進焦點對組織變革不確定感、情感性承諾具有直接影響，且在轉換型領導影響組織變革不確定感間具有中介效果；另外預防焦點會顯著正向影響規範性承諾與組織變革不確定感，而轉換型領導會顯著正向影響增進焦點、組織承諾等關係進行實徵。但仍存在下

列限制：首先，本研究僅針對轉換型領導與調節焦點、組織變革不確定感與組織承諾之間關係進行探討，若改針對交易型領導與調節焦點、組織變革不確定感與組織承諾之間關係進行研究，或許將呈現不同結果。再者，本研究係針對警察機關進行研究，然而公部門與私部門所面臨之營運環境、管理困境與員工態度係存在差異 (Bordia & Blau, 1998)，因此，對於公、私部門員工之調節焦點對轉換型領導、組織變革不確定感與組織承諾影響之差異，尚待進一步探討比較。最後，本研究所有變項/測量都是由同一位受測者填寫，針對 CMV 問題雖已透過「事前控制」力求避免，若可兼採來源隔離、時間/場域隔離等隔離式資料蒐集法 (彭台光等, 2006)，或可有更好減緩效果。

## (二)後續研究建議

對於後續研究者，本研究提出下列建議：一、本研究係以調節為中介變數進行探討，惟 Benjamin & Flynn (2006) 實徵研究指出，個體的調節焦點傾向可能影響彼等對於領導者之領導風格偏好，因此後續研究者，可以調節焦點做為自變數探討其對轉換型領導之影響。二、本研究係以調節焦點理論測量員工之領導風格的偏好對調節傾向的影響，然而另一個與個體對於領導風格偏好相關之自我調節傾向，為彼等之調節模式 (regulatory mode)。相較於調節焦點所表現出對於追求目的 (結果) 之偏好，調節模式所表現的為對於達到目的 (模式) 之偏好。調節模式理論將自我調節模式分為評估調節 (regulatory assessment) 與移動調節 (regulatory locomotion) 等兩種模式 (Kruglanski et al., 2000; Higgins et al., 2003; Benjamin & Flynn, 2006)。當個體具有高水準之評估調節傾向，對於不同狀況及本質係持嚴格評估傾向；相對地，個體在自我調節上有著高水準的移動調節模式傾向，偏好採取主動去達成目標。因此，轉換型領導比交易型領導對於誘發移動調節傾向更具效果 (Benjamin & Flynn, 2006)。後續研究者可運用調節焦點相關之自我調節理論 (如調節模式理論)，針對本研究構面間關係進行延伸性探討。三、本研究係在台灣的華人文化背景中進行研究，後續研究者可同時針對不同文化背景之對象進行研究，以比較在不同文化背景下調節焦點、轉換型領導、組織變革不確定感與組織承諾間關係之異同。

## 參考文獻

- 林鈺琴，2003，「以組織承諾及工作滿足為實徵切入分析組織公民行為與員工工作考績之結構模式比較」，人力資源管理學報，3卷2期：93~113。
- 胡家寧，2006，「警察機關中工作倦怠之初探」，T&D(中華民國文官培訓所)飛訊，47期：1~20。
- 陳順宇，2007，結構方程模式，一版，台北市：心理出版社股份有限公司。
- 彭台光、高月慈、林鈺琴，2006，「管理研究中的共同方法變異：問題本質、影響、測試和補救」，管理學報，23卷1期：77~98。
- Aaker, J. L. and Lee, A. Y., 2001, “‘I’ seek pleasure and ‘We’ avoid pains: The role of self-regulatory goals on information processing and persuasion,” **Journal of Consumer Research**, Vol. 28, No. 1, 33-49.
- Adkins, C. L., Werbel, J. D., and Farh, J. L., 2001, “A Field study of Job Insecurity during a Financial Crisis,” **Group & Organization Management**, Vol. 26, No. 4, 463-483.
- Ajzen, I., 1985, “From intentions to actions: A theory of planned behavior” in Kuhl, J. and Beckman, J. (eds.), **Action-control: From cognition to behavior**, Heidelberg, DE: Springer, 11-39.
- Allen, N. J., Meyer, J. P., and Meyer, J. P., 1993, “Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects?” **Journal of Business Research**, Vol. 26, No. 1, 49-61.
- Allen, T. D., Freeman, D. M., Russell, J. E. A., Reizenstein, R. C., and Rentz, J. O., 2001, “Survivor reactions to organizational downsizing: Does time ease the pain?” **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol. 74, No. 2, 145-164.
- Antonakis, J., Avolio, B. J., and Sivasubramaniam, N., 2003, “Context and leadership: A examination of the nine-factor full-range leadership theory using the multifactor leadership questionnaire,” **Leadership Quarterly**, Vol. 14, No. 3, 261-295.
- Ashford, S. J., Lee, C., and Bobko, P., 1989, “Content, cause, and consequence of job insecurity: A Theory-based measure and substantive test,” **Academy of management Journal**, Vol. 32, No. 4, 803-829.
- Avolio, B. J. and Bass, B. M., 1988, “Transformational Leadership, charisma, and beyond” in Hunt, J. G., Baliga, B. R., Dachler, H. P., and Schriesheim, C. A. (eds.), **Emerging leadership vistas**, Lexington, MA: Lexington Books, 29-49.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., and Jung, D. I., 1999, “Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor leadership Questionnaire,” **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol. 72, No. 4, 441-463.
- Avolio, B. J., Zhu, W. C., Koh, W., and Bhatia, P., 2004, “Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of structural distance,” **Journal of**

- Organizational Behavior**, Vol. 25, No. 8, 951-968.
- 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**, Vol. 51, No. 6, 1137-1182.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J., 1990, **Transformational Leader Questionnaire**, Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J., 1997, **Full range leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire**, Palo Alto, CA: Mindgarden.
- Bass, B. M., 1981, **Stogdill's handbook of leadership**, New York: Macmillan.
- Bass, B. M., 1985, **Leadership and performance beyond expectation**, New York: Free Press.
- Bass, B. M., 1997, "Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?" **American Psychologist**, Vol. 52, No. 2, 130-139.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., and Berson, Y., 2003, "Predicating unit performance by assessing transformational and transactional leadership," **Journal of Applied Psychology**, Vol. 88, No. 2, 207-218.
- Benjamin, L. and Flynn, F. J., 2006, "Leadership style and regulatory mode: Value from fit?" **Organizational Behavior and Human Decision Process**, Vol. 100, No. 2, 216-230.
- Bentler, P. M. and Bonett, D. G., 1980, "Significance tests and goodness of fit in analysis of covariance structures," **Psychological Bulletin**, Vol. 88, No. 3, 588-606.
- Bentler, P. M., 1990, "Comparative fit indexes in structural models," **Psychological Bulletin**, Vol. 107, No. 2, 238-246.
- Bordia, P. and Blau, G., 1998, "Pay referent comparison and pay level satisfaction in private versus public sector organizations in India," **International Journal of Human Resource Management**, Vol. 9, No. 1, 155-167.
- Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallios, C., and Callan, V. J., 2004, "Uncertainty during organizational change: types, consequences, and management strategies," **Journal of Business and Psychology**, Vol. 18, No. 4, 507-532.
- Brendl, C. M., Higgins, E. T., and Lemm, K. M., 1995, "Sensitivity to varying gains and losses: the role of self-discrepancies and event framing," **Journal of personality and social psychology**, Vol. 69, No. 6, 1028-1051.
- Brockner, J. and Higgins, E. T., 2001, "Regulatory Focus Theory: Implications for the study of emotions at work," **Organizational Behavior and Human Decision Process**, Vol. 61, No. 1, 35-66.
- Brockner, J., Higgins, E. T., and Low, M. B., 2004, "Regulatory Focus Theory and entrepreneurial," **Journal of Business Venturing**, Vol. 19, No. 2, 203-220.

- Brockner, J., Paruchuri, L. S., Idson, C., and Higgins, E. T., 2002, "Regulatory Focus and Probability Estimates of Conjunctive and Disjunctive Events," **Organizational Behavior and Human Decision Process**, Vol. 87, No. 1, 5-24.
- Brown, F. W. and Moshavi, D., 2002, "Herding Academic cats: Faculty reactions to transformational and contingent reward leadership by Department Chairs," **The Journal of Leadership Studies**, Vol. 8, No. 3, 79-93.
- Crowe, E. and Higgins, E. T., 1997, "Regulatory focus and strategic inclinations: Promotion and prevention in decision-making," **Organizational Behavior and Human Decision Process**, Vol. 69, No. 2, 117-132.
- Davy, J. A., Kinicki, A. J., and Scheck, C. L., 1991, "Developing and testing a model of survivor responses to layoffs," **Journal of Vocational Behaviors**, Vol. 3, No. 8, 302-317.
- Davy, J. A., Kinicki, A. J., and Scheck, C. L., 1997, "A Test of Job security Direct and Mediated Effects on Withdrawal Cognitions," **Journal of Organizational Behaviors**, Vol. 18, No. 4, 323-349.
- Deluga, R. J. and Souza, J., 1991, "The Effects of Transformational Style on the Influencing Behavior of Subordinate Police Officers," **Journal of Occupational Psychology**, Vol. 64, No. 1, 49-55.
- Eisenbach, R., Watson, K., and Pillai, R., 1999, "Transformational leadership in the context of organizational change," **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 12, No. 2, 80-89.
- Emrich, C. G., Brower, H. H., Feldman, J. M., and Garland, H., 2001, "Images in word: Presidential rhetoric, charisma, and greatness," **Administrative Science Quarterly**, Vol. 12, No. 3, 527-557.
- Erez, A. and Isen, A. M., 2002, "The influence of positive affect on the components of expectancy motivation," **Journal of Applied Psychology**, Vol. 87, No. 6, 1055-1067.
- Fishbein, M. and Ajzen, I., 1975, **Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research**, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Flynn, F. J. and Staw, B., 2004, "Lend me your wallets: The effect of charismatic leadership on external support for an organization," **Strategic Management Journal**, Vol. 25, No. 4, 309-330.
- Friedman, R., Higgins, E. T., and Shah, J. Y., 1997, "Emotional responses to goal attainment: Strength of regulatory focus as moderator," **Journal of Personality and Psychology**, Vol. 72, No. 3, 515-525.
- Gellis, Z. D., 2001, "Social work perceptions of transformational and transactional leadership in health care," **Social Work Research**, Vol. 25, No. 1, 17-25.
- George, J. M. and Brief, A. P., 1996, "Motivational agendas in the workplace: The effects of feelings on focus of attention and work motivation" in Staw, B. M. and

- Cummings, L. L. (eds.), **Research in organizational behavior**, Greenwich, CT: JAI Press, 75-109.
- Greenglass, E. R., Burke, R. D., and Fiksenbaum, L., 2002, "Impact of Restructuring, Job Insecurity and Job Satisfaction in Hospital Nurses," **Stress News: The Journal of the International Stress Management Association**, Vol. 14, No. 1, 6-13.
- Greenhalgh, L. and Rosenblatt, Z., 1984, "Job insecurity: Toward conceptual clarity," **Academy of Management Review**, Vol. 9, No. 3, 438-448.
- Hamblin, R. L., 1958, "Leadership and crises," **Sociometry**, Vol. 21, No. 4, 322-335.
- Higgins, E. T., 1997, "Beyond pleasure and pain," **American Psychologist**, Vol. 52, No. 12, 1280-1230.
- Higgins, E. T., 1998, "Promotion and prevention: Regulatory focus as a motivational principle" in Zanna, M. P. (ed.), **Advances in experimental social psychology**, New York: Academic Press, 1-46.
- Higgins, E. T., Kruglanski, A. W., and Pierre, A., 2003, "Regulatory mode: Locomotion and assessment as distinct orientations" in Zanna, M. P. (ed.), **Advances in experimental social psychology**, New York: Academic Press, 293-344.
- House, R. J., Spangler, W. D., and Woycke, J., 1991, "Personality and charisma in the U. S. presidency: A psychological theory of leadership effectiveness," **Administrative Science Quarterly**, Vol. 36, No. 3, 364-396.
- Hui, C. and Lee, C., 2000, "Moderating effects of Organization-Based Self-esteem on organizational uncertainty: Employee Response Relationships," **Journal of Management**, Vol. 26, No. 2, 215-232.
- Idson, L. C., Liberman, N., and Higgins, E. T., 2000, "Distinguishing gains from non-losses and losses from non-gains: A Regulatory focus perspective on hedonic intensity," **Journal of Experimental Social Psychology**, Vol. 36, No. 3, 252-274.
- Ito, J. K. and Brotheridge, C. M., 2001, "An examination of the roles of career uncertainty, flexibility, and control in predicting emotional exhaustion," **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 59, No. 3, 406-424.
- Iverson, R. D. and Maguire, C., 2000, "The relationship between job and life satisfaction: Evidence from remote mining community," **Human Relations**, Vol. 53, No. 6, 807-839.
- Jung, D. I. and Avolio, B. J., 1999, "Effects of Leadership style and followers' cultural orientation on performance in ground and individual task conditions," **Academy of Management Journal**, Vol. 41, No. 2, 208-219.
- Kark, R. and Van Dijk, D., 2007, "Motivation to lead, motivation to follow: The role of self-regulatory focus in processes," **Academy of Management Review**, Vol. 32, No. 2, 500-528.
- Krause, A., Stadil, T., and Bunke, J., 2003, "Impact of downsizing measures on the organizational commitment of remaining employee-Before and after

- implementation,” **Gruppendynamik und organizationsberatung**, Vol. 34, No. 4, 355-372.
- Kruglanski, A. W., Thompson, E. P., Higgins, E. T., Atash, M. N., Pierre, A., Shah, J. Y., and Spiegel, S., 2000, “To “do the right thing” to “just do it”: Locomotion and assessment as distinct self-regulatory imperatives,” **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol. 79, No. 5, 793-815.
- Leone, L., Perugini, M., and Bagozzi, R., 2005, “Emotions and decision Making: Regulatory focus moderates the influence of anticipated emotions on action evaluations,” **Cognition and Emotion**, Vol. 19, No. 8, 1175-1198.
- Leung, C. M. and Lam, S. F., 2003, “The effects of regulatory focus on teachers’ classroom management strategies and emotional consequences,” **Contemporary Educational Psychology**, Vol. 28, No. 1, 114-125.
- Lewis, L. K., 1999, “Disseminating information and soliciting input during planned organizational change,” **Management Communication Quarterly**, Vol. 13, No. 2, 43-75.
- Liao, G. F., Fan, M., and Wu, C. C., 2002, “An Empirical Study of the Relationships between Uncertain Anticipation of Organizational Change and the Employee's Working Reaction,” **NTU Management Review**, Vol. 13, No. 1, 227-256.
- Liberman, N., Idson, L. C., Camacho, S. J., and Higgins, E. T., 1999, “Promotion and prevention choices between stability and change,” **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol. 77, No. 6, 1135-1145.
- Lockwood, P., Jordan, C. H., and Kunda, Z., 2002, “Motivation by positive or negative role models: Regulatory focus determines who will best inspire us,” **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol. 83, No. 4, 854-864.
- Markman, A. B., Baldwin, G. C., and Maddox, W. T., 2006, “The interaction of Payoff Structure and Regulatory Focus in Classification,” **Psychological Science**, Vol. 16, No. 11, 852-855.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J., 1991, “A three-component conceptualization of organizational commitment,” **Human Resource Management**, Vol. 1, No. 1, 61-89.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J., 1997, **Commitment in the workplace**, Thousand Oaks, CA: SAGE Publication.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., and Vandenberghe, C., 2004, “Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model,” **Journal of Applied Psychology**, Vol. 89, No. 6, 992-1007.
- Moss, S. A., McFarland, J., Ngu, S., and Kijowsha, A., 2007, “Maintaining an open mind to closed individuals: The effect of resource availability and leadership style on the association between openness to experience and organizational commitment,” **Journal of Research in Personality**, Vol. 41, No. 2, 259-275.

- Mowday, R. T., Porter, L. W., and Steer, R. M., 1982, **Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover**, New York: Academic Press.
- Nemanicha, L. A. and Kellerb, R. T., 2007, "Transformational leader in an acquisition: A field study of employee," **The Leadership Quarterly**, Vol. 18, No. 11, 49-68.
- Nunnally, J. C., 1978, **Psychometric theory**, 2<sup>nd</sup>, New York: McGraw-Hill.
- O'Reilly, C. A. III. and Chatman, J., 1986, "Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior," **Journal of Applied Psychology**, Vol. 71, No. 3, 492-499.
- Oldham, G. R., Julik, C. T., Ambrose, M. L., Stepina, L. P., and Brand, J. F., 1986, "Relations between Job Facet Comparisons and Employee Reactions," **Organization Behavior and Human Decision Process**, Vol. 38, No. 1, 27-42.
- Perry, J. L., Mesch, D., and Parrlerg, L., 2006, "Motivating Employees in New Governance Era: The Performance Paradigm Revisited," **Public Administration Review**, Vol. 66, No. 4, 505-514.
- Piderit, S. K., 2000, "Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change," **Academy of management Review**, Vol. 25, No. 4, 783-794.
- Podsakoff, P. M. and Organ, D. W., 1986, "Self-reports in organizational research: Problems and prospects," **Journal of Management**, Vol. 12, No. 4, 531-544.
- Podsakff, P. M., MacKenize, S. B., and Bommer, W. H., 1996, "Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors," **Journal of Management**, Vol. 22, No. 2, 259-298.
- Podsakoff, P. M., MacKenize, S. B., Moorman, R. H., and Fetter, R., 1990, "Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors," **Leadership Quarterly**, Vol. 1, No. 1, 107-142.
- Pollard, T. M., 2001, "Change in mental well-being, blood pressure and total cholesterol levels during workplace reorganization: The impact of uncertainty," **Work & Stress**, Vol. 15, No. 1, 14-28.
- Price, J. S., Sloman, R., Garder, R., Gilbert, P., and Rhodes, P., 1994, "The social competition hypothesis of depression," **British Journal of Psychiatry**, Vol. 164, No. 3, 309-315.
- Rafaeli, A. and Sutton, R., 1989, "The expression of emotion in organizational life" in Staw, B. M. and Cummings, L. L. (eds.), **Research in organizational behavior**, Greebwich, CT: JAI Press, 1-42.
- Robbins, S. P., 1998, **Organizational behavior**, 8<sup>th</sup>, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Rush, M., School, W., and Barnard, S., 1995, "Psychological resiliency in the public sector:



- 'hardiness' and pressure for change," **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 46, No. 1, 17-39.
- Scandura, T. A. and Williams, E. A., 2004, "Mentoring and transformational leadership: The role of supervisory career mentoring," **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 65, No. 3, 448-468.
- Shamir, B., House, R. J., and Arthur, M. B., 1993, "The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory," **Organization Science**, Vol. 4, No. 2, 1-17.
- Silvestri, M., 2007, "'Doing' Police Leadership: Enter the 'New Smart Macho'," **Policing and Society**, Vol. 17, No. 1, 38-58.
- Staw, B. M. and Barsade, S. G., 1993, "Affect and managerial performance: A test of the sadder-but-wiser vs. happier-and-smart hypotheses," **Administrative Science Quarterly**, Vol. 38, No. 2, 304-331.
- Uhl-Bien, M. and Arnaud, A., 2001, "Comparing and contrasting LMX with transformational and neo-charismatic leadership approaches: How might these literatures speak to one another? ", **Center for Leadership Studies**, Binghamton, USA.
- Vakola, M. and Nikolaou, I., 2005, "Attitudes towards organizational change: What is the role of employee's stress and commitment?" **Employee Relations**, Vol. 27, No. 1-2, 160-174.
- Van Dijk, D. and Kluger, A. N., 2004, "Feedback sign effect on motivation: Is it moderated by regulatory focus?" **Applied Psychology: An International Review**, Vol. 53, No. 1, 113-135.
- Whittington, J. L., Goodwin, V. L., and Murray, B., 2004, "Transformational leadership, goal difficulty, and job design: independent and interactive effects on employee outcomes," **The Leadership Quarterly**, Vol. 15, No. 5, 593-606.
- Yousef, D. A., 2000, "The interactive effects of role conflict and role ambiguity on job satisfaction and attitudes toward organizational change: A moderated multiple regression approach," **International Journal of Stress Management**, Vol. 7, No. 4, 289-303.
- Yu, H., Leithwood, K., and Jantzi, D., 2002, "The effects of transformational leadership on teachers' commitment to change in Hong Kong," **Journal of Educational Administration**, Vol. 40, No. 2, 368-389.
- Yukl, G. A., 1989, "Managerial leadership: A review of theory and research," **Yearly Review of Management**, Vol. 15, No. 2, 251-289.
- Yukl, G. A., 2001, **Leadership in organizations**, 5<sup>th</sup>, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

## 作者簡介

### 曾信超

國立中山大學企管博士，現職為長榮大學經營管理研究所教授兼 EMBA 執行長，主要研究興趣為組織行為、行銷管理、科技管理等領域，其著作曾發表於 Asia Pacific Management Review、Leadership & Organization Development Journal、中山管理評論、管理學報、人力資源管理學報、企業管理學報、品質學報、科技管理學刊等。

E-mail: [hsingchau@mail.cjcu.edu.tw](mailto:hsingchau@mail.cjcu.edu.tw)

### 康榮民

長榮大學經營管理研究所博士候選人，主要研究興趣為組織行為、組織變革、人力資源管理等領域，其著作曾發表於 Asia Pacific Management Review、Leadership & Organization Development Journal、人力資源管理學報、企業管理學報、警學叢刊等。

E-mail: [ken.k541093@msa.hinet.net](mailto:ken.k541093@msa.hinet.net)