

# 安全氣候、領導風格及內控人格對 記者績效之影響： 工作自主性之調節效果

## The Impact of Organizational Safety Climate, Leadership and Personality on Reporters' Job Performance: The Moderating Effect of Job Autonomy

王正慧\* *Cheng-Hui Wang*

國立中央大學人力資源管理研究所

靜宜大學大眾傳播系

Graduate Institute of Human Resource Management,

National Central University

Department of Mass Communication,

Providence University

黃同圳 *Tung-Chun Huang*

清雲科技大學國際企業經營系

國立中央大學人力資源管理研究所

Department of International Business,

Ching Yun University

Graduate Institute of Human Resource Management,

National Central University

---

\* 通訊作者：王正慧

## 摘要

國際記者聯盟年公布 2005 年全球記者死亡人數達 150 人，從工作安全相關研究中發現，過於強調安全可能損及績效，因此本研究探討組織的安全氣候是否降低記者績效？主管的領導風格及記者人格特質是否影響績效？工作自主性之調節效果？本研究發出 300 份問卷，有效問卷 268 份，以階層迴歸分析，發現安全氣候會降低記者績效，轉換型領導風格及內控傾向對績效有顯著正向影響。工作自主性具有調節效果，高工作自主性時，安全氣候對績效的負向影響就不顯著；而低工作自主性時，轉換性領導對績效有正向影響。本研究首度實證台灣新聞產業，提高安全氣候會降低績效，而提高工作自主性可弱化安全氣候對績效之負向影響，此結果應能提供媒體改善採訪安全。

**關鍵詞：**安全氣候、轉換型領導、內控傾向、工作自主性、工作績效

## Abstract

The International Federation of Journalists recorded 150 deaths of journalists and their media staff in 2005. However, the issue of reporter safety has long been ignored in the news industry. Does a higher safety climate in a news company have negative impact on the overall job performance of journalists? This paper investigates this topic to determine whether or not a causal relationship exists between the safety climate of a news company and the diminished job performance of journalists. Is it possible that a journalist's autonomy can alter this causal relationship? In addition, this paper examines whether the leadership style of the management and a journalist's personality have any impact on the individual's job performance. It collects 268 valid samples out of 300 questionnaires. By using the hierarchical regression analysis, our results show that safety climate in the workplace has significant negative impact on the journalist's job performance. Furthermore, transformational leadership style and a journalist's locus of control have significant positive influence on the job performance. Finally, we find that the job autonomy has moderate effect on negative relationship between safety climate and job performance. The negative impact of safety climate on job performance is

significantly less prominent among individual journalists with high levels of job autonomy. The transformational leadership has positive effect on journalist's job performance with low levels of job autonomy. To sum up, this is the first study in which explores the safety climate's effect on the journalist performance in Taiwan. Improving the job autonomy can diminish the dilemma of safety and efficiency.

**Keywords:** Safety Climate, Transformational Leadership, Locus Control, Autonomy, Job Performance

## 壹、緒論

根據國際記者聯盟 2006 年公布全球記者傷亡報告，發現 2005 年記者傷亡人數高達 150 人，除了戰地採訪造成傷亡，還有自然災害及採訪過程發生的交通意外 (廖立文，2006)。反觀台灣，記者發生採訪意外也不少，2007 年東森電視台王瑞章及其他四名記者採訪中正紀念堂拆匾遭小貨車衝撞 (曾希文等，2007)，2008 年香港記者李東杰來台採訪立委大選，發生從宣傳車摔落的意外 (葉英豪，2008)，凸顯出新聞記者的工作安全需要重視。

從工作安全相關研究中不難找到媒體長期忽略安全議題的根源，因為工作安全與績效之間似有衝突的情形，強調安全可能損及工作效率，過於強調績效會犧牲安全，生產力與安全就好比速度與正確之間難以兼得 (Wallace & Chen, 2006)；兩相權衡之下，往往主管會選擇生產力而偏廢安全，儘管很多組織正式的規章政策都強調安全，但在日常工作中，生產力仍舊優於安全 (Zohar, 2000)。尤其當時間壓力大時，員工會採取快速達成工作績效的促進策略 (promotion focus strategy)，造成工作安全的負面影響 (Wallace & Chen, 2006)。

工作安全的議題以安全氣候(safety climate)最受到關注，學者 Zohar & Luria (2004) 以社會認知理論來解釋安全氣候所扮演的角色，他們認為氣候就是組織內發生的事件，員工據以詮釋意義來解讀所處的環境。例如當安全目標與生產或時間壓力衝突時，安全仍為優先考量的共識就是高安全氣候。安全氣候的確能為組織帶來正面的益處，例如安全氣候對安全要求及安全結果有正相關，與意外事故有負相關 (Neal & Griffin, 2002)。

組織安全氣候的形成與主管領導風格及員工之人格特質息息相關，根據規範焦點理論(regulatory focus theory)，認為員工會根據個別差異、團體的安全氣

候及主管領導風格，決定其工作目標是先達成生產績效或是安全績效 (Higgins, 2000)，但是過去研究很少綜整這三種因素對績效之影響，尤其在安全氣候的相關研究，依變項多侷限於安全績效，雖然安全績效是組織績效的一環，但如果對工作績效產生的排擠效果避而不談，無法解決兩者之間的矛盾，也無法給予管理者適當的建議，因此本研究整合組織安全氣候、主管轉換型領導風格及個人內控人格特質，分析這三者對記者工作績效之影響。

此外，在記者專業領域中，自主性是一個重要議題，新聞專業自主性強調自由選擇、寫作、生產新聞，免於受政府、組織所有人及經濟力量之干擾 (McQuail, 1992)，與組織管理所強調的工作自主性意涵相較之下較為狹隘，高績效工作系統(HPWP)所強調的工作自主性，是指員工執行任務所擁有的自由裁量權，又指員工有決策權及選擇執行的方法 (Morgeson et al., 2005)，有學者認為工作自主性能提高組織承諾進而提昇工作安全 (Parker et al., 2001)，因此，本研究進而探討工作自主性對上述研究架構所產生的調節效果，希望對理論及實務之應用產生更大貢獻。同時國內鮮少有研究探討記者採訪安全對績效之影響，尤其台灣的新聞產業競爭激烈，採訪安全容易遭到忽視，因此本研究希望在實務情境中，更精確地探討各個變項之間的關係。

以下章節的安排，首先是針對安全氣候、主管領導風格及內控人格相關文獻進行闡述，並據以發展建立假說，其次是研究方法及架構，針對抽樣及問卷設計進行說明，再透過統計分析進行驗證與討論，最後提出研究結論與建議。

## 貳、理論與研究假設

### 一、安全氣候(safety climate)

Hofmann et al. (2003) 認為工作安全應是組織最關心的事，因為意外所造成直接或間接成本相當重大。以美國為例，光 1998 年就有 5100 個工作場所出事及三百八十萬人因為受傷不能再工作，除了直接成本，間接成本更是驚人，包括心理成本（例如痛苦、悲傷、失落）或是災害損及公司的聲譽，影響招募或其他努力。

要瞭解安全氣候得先介紹心理氣候，心理氣候是指個人對工作環境的認知 (James & James, 1989)，當這些認知是團體或組織成員所共享的，就成了團體或組織氣候了，如何測量工作環境之氣候呢？Neal & Griffin (2006) 認為組織氣候的主要內涵包括組織政策、程序及操作實務。而組織氣候可以分為三類，

包括服務氣候、創新氣候及安全氣候。他們將安全氣候定義為個人對工作場所之政策流程及實務操作與安全相關之認知。學者 Zohar & Luria (2004) 以社會認知理論來解釋安全氣候所扮演的角色，他們認為氣候就是組織內發生的事件，員工據以詮釋意義解讀所處的環境。例如當安全目標與生產或時間壓力衝突時，安全仍為優先考量的共識就是高安全氣候。

過去安全氣候的文獻聚焦在兩個主要議題：安全氣候的概念架構及安全氣候影響的結果，不少學者嘗試發展安全氣候的測量工具，不幸的是發展太多太廣，導致關鍵因素無法產生共識 (Neal & Griffin, 2002)。到底什麼樣的組織因素會導致安全氣候及行為呢？Neal et al. (2000) 發現安全氣候是一般氣候與安全行為之中介變項，這意味安全氣候提供一個脈絡，瞭解個人如何評估工作環境安全性。Yule et al. (2007) 建構一個安全氣候的理論模式，他們認為除了資深經理人的承諾(senior management commitment)之外，還要探討直線主管的參與程度(supervisor involvement)，其中之構念還包括組織的安全系統、知識及訓練與團隊責任。

安全氣候的確能為組織帶來正面益處，已經有研究發現安全氣候及安全的要求之間有正相關，與意外事故有負相關 (Neal & Griffin, 2002)。但是很可惜，大多數研究多將依變項定義為安全績效，對實務運作而言，可能更需要瞭解對工作績效之影響，因為安全績效與工作績效之間有不同思考，Wallace & Chen (2006) 認為組織得在安全及生產力之間找出平衡點，因為安全與效率之間其實是互為消長(tradeoff)，他們引用「得到」(gain)及「沒損失」(no loss)兩種動機來說明安全及效率之間的關係，當員工以快速及好品質來完成工作目標，就是採用得到的動機，是一種促進的策略(promotion focus strategy)，為求工作的快速完成，容易造成錯誤或過失；而面對工作相關的規則、責任(例如意外、受傷等負面結果)，就會採取避免損失的動機，是一種預防的策略(prevention focus strategy)，但如此一來，個人會為了工作安全而降低生產效率。員工會採取何種策略是受情境的影響，當工作必須完成的時間底限快到時，員工多半會採取促進策略，當面對危險情境時，員工就比較會採取預防策略。

在績效與安全兩相權衡之下，往往很多主管選擇了生產力而偏廢安全，儘管很多組織正式的規章、政策都強調安全，但在日常工作中，生產力仍舊優於安全 (Zohar, 2000)。尤其以電視新聞時時截稿的強大時間壓力，員工如果採取避免危險的預防性策略，將會對工作績效產生不良影響，換言之，組織內過高的安全氣候將會降低記者的工作績效，故本研究假設：

H1：記者感知組織的安全氣候越高，其工作績效越低。

## 二、領導風格

近年來領導相關研究大多集中在轉換型領導，Bass & Avolio (1994) 將轉換型領導對部屬的影響歸納為四個部分，包括理想化影響(idealized influence)：心靈鼓舞(inspirational motivation)；智力啟發(intellectual stimulation)；個別化關懷(individualized consideration)。其意涵強調主管不只承認員工有潛在需求，更進一步願意依照 Maslow 的階層需求，滿足員工上層需求。主管顯露出高視野及使命感，得到員工尊敬，透過有效溝通，取得雙方互信及目標一致，更重要是激勵員工的組織承諾及工作滿意度。

Pawar & Eastman (1997) 認為轉換型領導者開創組織的動力，反映在文化價值而帶來創新，為了達成此目標，領導者匯集員工個人及集體利益，以確保員工更高的努力及承諾。學者 Zohar & Luria (2004) 認為轉換型領導者跟部屬之間有較密切的關係，權力距離較短，而且會考量個人需求及能力，以便提供挑戰及獎勵。靠著信賴、誠實、開放性及關懷來維持彼此的關係，並從豐沛的人際互動及溝通形成共識。Walumbwa et al. (2008) 認為轉換型領導編織傳導了員工的效能(efficacy)、賦權(empowerment)、信賴(trust)及自我認知(identification)等過程而促進了個人績效。有不少研究證實領導型態會影響組織績效、員工工作滿意度及組織承諾及離職傾向，也有研究支持轉換型領導(transformational leadership)比起交易型領導(transactional leadership)對員工績效有較大助益，同時也能降低員工的受傷比例 (Barling et al., 2002; Zohar & Luria, 2004)。因此本研究假設：

H2：記者知覺其主管之領導越傾向轉換型領導方式者，其工作績效越高。

## 三、內控傾向

內外控人格是指人們相信決定事件的力量是操之於己或是外在的力量，例如運氣命運等等，內控者相信人生是可控制的，外控者則認為超乎掌控 (Rotter, 1966)。內控者會樂於接受具挑戰性的工作，並從錯誤中學習，尋求個人知識技能的成長 (Spector, 1982)。Forte (2005) 認為個人會回應一些外在的驅力，例如：更好的工作、升遷、更高的薪水，但來自個人內在壓力影響更大，像是工作滿意度、自尊及生活品質等等，研究也指出員工的內外控傾向會影響組織內的道德行為。內控人格者會看到自己工作績效未達組織標準之處，會盡力提升個人之工作績效以滿足組織目標。反之，外控人格者只會完成公司的基本要求，因為他們相信不管多努力，事情總不在他們掌控中 (Ozer, 2008)。因此本

研究假設：

H3：記者人格特質越偏向內控者，其工作績效越高。

#### 四、工作自主性

高績效工作系統(high-performance work practices)內涵是以激勵薪、訓練、提高員工參與、有彈性的工作設計，可以提升員工的工作滿意度及生產力並降低離職率，進而提升組織績效 (Combs et al., 2006)。其中有彈性的工作設計就包含了工作自主性(job autonomy)。

工作自主性是賦權的開端，也是個人及社會變遷的起點與目標，因為賦權就在描述如何讓員工得到及增加自主性及控制自己的工作與生活 (Schaurhofer & Peschl, 2005)。從角色理論的觀點，每個人即便做同樣的工作也會展現不同表現，員工可以勾勒刻畫自己工作的角色。Morgeson et al. (2005) 認為自由裁量權(discretion)可以提升工作績效及工作滿意度。所謂工作自主性，一般是指員工執行任務所擁有的自由裁量權，不用照既定時程進行的獨立性，或者又指員工有決策權及選擇執行的方法。Morgeson 等人認為強化員工自主性不但能增強員工對問題的所有權(the ownership of problems)，同時也讓員工體認擴大知識及技能對工作的重要性。Thompson & Prottas (2005) 認為工作自主性有助於降低職家衝突及離職意願。Tai & Liu (2007) 認為工作自主性跟情緒衰竭(emotional exhaustion)及減少工作投入(disengagement)成負相關。

Douglas & Zivnuska (2008) 認為工作自主性就是反應個人對行動選擇及控制的感知程度，員工感知自主性的程度與信賴主管領導力有正相關。當主管以自主性來展現對員工的信任，而員工也會以信賴來回報，因此工作自主性越高對公司的績效越有幫助。

專業自主性在記者專業性的領域經常被討論，McQuail (1992) 指出新聞工作者處理新聞之自由，是要免於受政府組織、所有人及經濟力量之干擾，而新聞的專業自主性在於自由選擇、寫作、生產新聞。自主性是記者專業性的一部份，為了確保公正可信度，故在記者自律公約中載明自主性之重要 (Singer, 2007)，由此看出記者的自主性在確保採訪不受外力干擾脅迫，在組織內不受官僚體制的不當控制。而工作自主性的意涵顯然較專業自主性的範圍更加擴大，不單指新聞內容的產製，更涵蓋了記者執行採訪任務的自由裁量權。

Zacharatos et al. (2005) 認為 HPWP 也可幫助提升職業安全，其中團隊自我管理有助於提升安全，因為團隊成員會對自己或其他成員的安全會更有責任

安全氣候、領導風格及內控人格對記者績效之影響：工作自主性之調節效果

感。然後透過工作團隊，強化成員對彼此安全的責任感。Parker et al. (2001) 認為提高工作自主性能提高組織承諾進而提昇工作安全。換言之，工作自主性一方面可以強化員工及主管間的信任及承諾，並將員工角色豐富化，鼓勵角色外自發性行為，進而促進工作績效，另一方面，透過團隊工作自主性，提升團隊成員對彼此的安全責任。因此本研究認為工作自主性應能調節安全氣候對工作績效所產生負面影響，假設如下：

H4：工作自主性會調節記者所感知的組織安全氣候對工作績效的影響，當記者之工作自主性高時，組織安全氣候對工作績效的負向影響將會減弱。

Pawar & Eastman (1997) 歸納轉換型領導的定義，認為領導者有能力影響員工的價值信念及行為，並帶領員工有較高的工作動機，完成組織目標，而非純然的交換關係。Douglas & Zivnuska (2008) 認為工作自主性就是透過團隊授權，分享控制力給組織成員，可以激起工作動機，造就較高之組織績效。員工如果被賦予較高的工作自主性，加上主管的轉換型領導風格，應該更能鼓勵員工自發性行為，提昇工作績效，因此本研究假設：

H5：工作自主性會調節領導風格對記者工作績效的影響，當記者之工作自主性高時，轉換型領導對工作績效之影響效果會增強。

Aube et al. (2007) 認為工作自主性會調節員工感知組織的支持及對組織承諾的關係，尤其當員工是屬於外控傾向者，比較會受到外在環境影響，因此對組織的支持相當敏感，當感受到組織給予較多支持及較高工作自主性，就會對公司產生較高承諾；反之，內控人格者就比較不受外在因素的影響，因為他們相信成功與否是靠自己努力。因此在低工作自主性時，反倒凸顯內控人格對工作績效之正向影響。因此本研究假設：

H6：工作自主性會對調節記者內控人格對工作績效之影響，當記者之工作自主性低時，內控人格對工作績效之影響效果會增強。

## 五、工作績效

工作績效一般是指員工與組織目標相關的行為，這行為對組織目標的貢獻是可以測量的 (Borman & Motowidlo, 1993)。Morgeson et al. (2005) 將工作績效分成角色內及角色外的兩種行為：角色內行為就是任務績效 (mission performance)，是員工直接貢獻於公司核心技術或服務；角色外行為的情境績



效(contextual performance)又可稱為公民行為的績效，是以組織的社會、心理情境，採用團隊方式來幫助個人、團體及整個組織。Chi et al. (2008) 認為工作績效是員工的貢獻或價值，當生產的質與量都很高，組織效能就能實現，而且績效可透過員工內在及外在的行為表現來達成。

## 參、研究方法及架構

### 一、研究架構

根據上述理論探討，從員工人格、主管領導風格及組織安全氣候都會影響記者之工作績效。本研究以工作自主性作為調節變項，並以記者教育、性別、年資作為控制變項，研究架構如下：

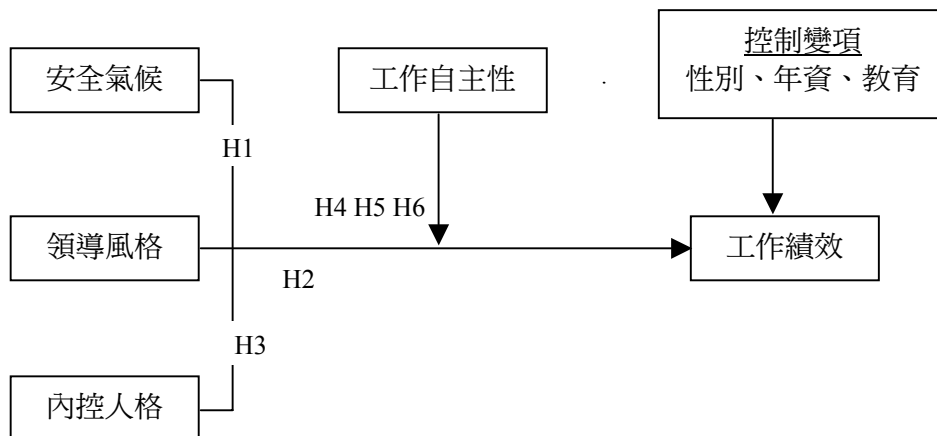


圖 1 研究架構

### 二、研究樣本及資料收集

本研究目的在了解新聞採訪單位之工作安全及績效間之衝突，衡諸記者行業中，電視新聞因為時效壓力及畫面需求，導致記者採訪安全飽受威脅，尤其許多天災報導，電視新聞的地方記者是站在第一線衝鋒陷陣，故本研究問卷發放對象是針對電視新聞的地方記者，包括九家電視台(無線電視台：台視、中視、華視、民視；有線電視台：TVBS、東森、三立中天、年代)中部新聞中心

安全氣候、領導風格及內控人格對記者績效之影響：工作自主性之調節效果

及南部新聞中心記者及各縣市駐地記者，共發出三百份問卷，回收 269 份，一份廢卷，有效回收率達 89%。為顧及全省區域之普遍性，本研究抽樣縣市也涵蓋花東地區。

### 三、問卷設計

研究以問卷方式進行調查，問卷內容包括安全氣候、主管領導風格、內控人格三個自變項，依變項是工作績效，調節變項是工作自主性，問卷題項引自國外學者發展之量表進行翻譯改編，為避免語義差異，請熟諳中英文之外籍人士進行回溯翻譯(back- translation)，再經過資深主管及記者等進行專家訪談，再度修訂以確認其內容效度，量表說明如下：

#### (一) 安全氣候

Zohar (1980) 定義安全氣候為員工適切採取任務行為的參考指導架構。Neal & Griffin (2006) 將安全氣候定義為個人對工作場所之政策流程及實務操作與安全相關之認知，以及個人認知組織對安全的價值。本研究安全氣候的操作型定義為：個人認知主管對安全政策實務評價之優先性。量表編自 Zohar (2000) 所設計的量表共五題。例如：當壓力變大，主管要求我們快速完成工作，忽略既有的規定(本題為反向題)。以利克特五點量表來計分，從不同意、有點不同意、普通、有點同意、同意，分數依序給 1 到 5 分。經過因素分析刪除因素負荷量偏低題項(一題)，整體信度 Cronbach's  $\alpha$  值達 0.752。

#### (二) 領導型態量表

Kelloway et al. (2006) 認為轉換型領導就是指主管對安全議題採取主動及啟發方式，提供安全行為的好模式，並鼓勵其他人以安全原則來工作。他們特別強調，安全相關之領導型態與安全氣候是不相重複的概念，雖然兩者都是繫於主管的行為，不過彼此有很大的差異性，前者是強調主管不變的行為特質，例如人群導向或生產導向；後者是指組織所重視的目標是比較側重生產、安全或是產品品質。本研究根據他們所發展之轉換型領導量表共五題，例如：主管會提供持續的鼓勵讓我安全做

事。從不同意、有點不同意、普通、有點同意、同意等五點量表。信度 Cronbach's  $\alpha$  是 0.948，總解釋變異量是 82.9%。

### (三) 內控傾向

內外控人格是指人們相信決定事件的力量是靠自己或外在的力量，內控傾向者相信人生是操之在我而非運氣 (Rotter, 1966)。本研究量表編採自 Spector (1982) 修訂 Rotter 的題項共八題，例句：工作是自己創造。利克特五點量表來計分，從不同意、有點不同意、普通、有點同意、同意，分數依序給 1 到 5 分，得分越高其人格就越偏內控傾向。經過因素分析刪除因素負荷量偏低題項(一題)，總解釋變異量達 50.11%，整體信度 Cronbach's  $\alpha$  值達 0.717。

### (四) 工作自主性

Morgeson et al. (2005) 認為工作自主性一般是指員工執行任務所擁有的自由裁量權及自由，不用照既定時程進行的獨立性。本研究採自 Breugh (1985) 編制量表共五題，例如：我可以自由決定如何完成我的工作。以利克特五點量表，得分越高其工作自主性越高，經過因素分析，解釋變異量達 51.18%，整體信度 Cronbach's  $\alpha$  值達 0.707。

### (五) 工作績效

依據 Borman & Motowidlo (1993) 提出任務績效和情境績效概念，將工作績效定義為員工所有和組織目標有關的行為，並可以依其貢獻予以測量。任務績效就是指個人工作上與指定任務、組織目標或技術核心有直接關係的角色與行為；情境績效則是指個人支持組織技術核心運作的社會、心理等環境行為。本研究情境績效量表取自 Borman & Motowidlo (1993) 所編製的情境績效量表共五題，由記者自評績效，例如：我經常擔負額外的工作，來幫助別人或爭取團體績效。因素分析總解釋變異量達 53.67%；工作績效則是依記者實際採訪任務進行編製，包括訊息回報、獨家新聞、規劃新聞議題的能力及公正客觀的採訪角度共五題，例如：我訊息回報迅速確實。經資深記者及主管進行修訂完成表面效度，以五點利克特量表進行測量，因素分析總變異量 49.02%，整體信度 Cronbach's  $\alpha$  值達 0.821。

## 肆、研究結果

問卷回收後，本研究以 SPSS 進行資料分析，並利用階層迴歸檢證研究假設，說明如下。

### 一、樣本描述

受測者平均年紀 36 歲，平均年資 9.96 年，男性佔 71.4%，女性 28.6%，已婚佔了 60.6%，教育程度以大專、大學最普遍達 78.5%，其次是研究所 13.6%，高中 7.9%。以人口變項來觀察，針對性別與婚姻兩變項與工作績效進行獨立樣本 t 檢定，結果顯示受測者不因為性別或婚姻狀態不同有顯著差異。本研究將性別(男性為 0，女性為 1)、年資、及教育程度(轉化為受教年數)視為控制變項。

### 二、相關分析

檢視各變數之間之相關性(見表一)，女性教育程度較高(0.17\*\*)，男性的年資明顯較高(-0.356\*\*)，特別的是教育程度與轉換型領導呈負相關(-0.196\*\*)，顯示教育程度越高對主管的轉換型領導評價越低。內控人格與轉換型領導(0.394\*\*)、安全氣候(0.251\*\*)、個人績效(0.436\*\*)及工作自主性(0.402\*\*)都呈現正相關，顯示人格特質內控傾向越高者，其自評績效、工作自主性、轉換性領導及組織的安全氣候評價也較高。而轉換型領導與安全氣候(0.581\*\*)及工作自主性(0.309\*\*)及自評績效(0.329\*\*)成正相關。顯示記者感受到主管領導越趨轉換型領導者，其對組織安全氣候之評價及工作自主性及自評績效就越高。而安全氣候與工作自主性(0.209\*\*)成正相關，顯示組織安全氣候越高，記者的工作自主性越高，但與自評績效(0.099)沒有顯著相關。而工作自主性與自評績效成正相關(0.466\*\*)，顯示記者自覺工作自主性越高，其感知組織安全氣候及自評績效也越高。

表 1 變項之描述性統計及相關係數

Variable	N	M	SD	1	2	3	4	5	6	7
1 性別	266	0.29	0.45	-						
2 教育	265	15.96	1.35	0.170**	-					
3 年資	257	9.95	5.49	-0.356**	0.039	-				
4 內控人格	268	3.76	0.63	-0.012	-0.069	0.083	-			
5 轉換型	268	3.44	0.96	0.081	-0.196**	-0.115	0.394**	-		
6 安全氣候	268	2.29	0.71	0.179**	-0.040	-0.160*	0.251**	0.581**	-	
7 工作自主	268	3.61	0.76	-0.030	-0.023	0.140*	0.402**	0.309**	0.209**	-
8 工作績效	268	3.96	0.53	-0.059	0.020	0.104	0.436**	0.329**	0.099	0.466**

註: \*表 p<0.05； \*\*表 p<0.01

### 三、安全氣候、內控傾向、領導風格及工作自主性對工作績效之影響

本研究以迴歸分析，估計記者感知之安全氣候對其工作績效之影響，在控制了性別、年資、教育三變項之後，迴歸式放入安全氣候、轉換型領導風格、內控傾向等變項，結果發現組織安全氣候對工作績效產生顯著之負面影響 ( $\beta=-0.150$ ,  $t=-2.182^*$ , 見表二模式二)，支持假設一：記者感知的組織安全氣候越高，其工作績效越低。

其次，轉換型領導風格會對工作績效產生正面影響(見表二模式二， $\beta=0.316$ ,  $t=4.373^{***}$ )，顯示主管越偏向轉換型領導風格，記者的工作績效就越高，支持假設 2：記者知覺其主管之領導越傾向轉換型領導方式，其工作績效越高。

至於人格特質，內控傾向越高，其工作績效也越高(見表二模式二， $\beta=0.350$ ,  $t$  值=5.903\*\*\*,  $P<0.001$ )，支持假設三：記者人格特質越偏向內控者，其工作績效越高。

表 2 安全氣候、領導風格、內控人格、工作自主性對工作績效之迴歸分析

	記者績效					
	模式一			模式二		
	B 值	$\beta$ 值	t 值	B 值	$\beta$ 值	t 值
<u>控制變項</u>						
常數項	3.698		9.172***	1.736		4.110***
年資	0.009	0.090	1.340	0.007	0.069	1.158
性別	-0.034	-0.029	-0.424	-0.045	-0.038	-0.636
教育	0.012	0.030	0.467	0.042	0.106	1.855
<u>自變項</u>						
安全氣候				-0.113	-0.150	-2.182*
轉換型領 導				0.177	0.316	4.373***
內控人格				0.307	0.350	5.903***
$R^2$		0.012			0.252	
F 值		0.994			13.993***	
$\Delta R^2$					0.240	
$\Delta F$ 值					26.287***	

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

#### 四、工作自主性之調節效果

工作自主性能否調節自變項對依變項的影響，本研究進行工作自主性的調節效果迴歸檢定，發現交互作用項因為相關過高而造成效果不顯著，而交互作用檢定力偏低的問題，Frazier et al. (2004) 等人認為可以使用切點創造人工性分群，進而比較不同群體之間的交互效果。將連續變項一分為二的作法，學者 MacCallum et al. (2002) 等人認為如果分類(taxon)是依其本質上差異，並在觀察測量中具有因果性角色，如此二分法並非站不住腳，甚至認為應該多使用二分法對現有或潛在個人差異予以分類，以利進一步分析。

本研究據此將工作自主性分為高低兩群再進行迴歸分析，Hunter &

Schmidt (1990) 認為以中間為切點的作法(50-50)，包含的資訊較其他極端值切法更為豐富。因此本研究使用平均數做為分類的切點，依工作自主性之平均數(3.61)分成高(N=122)、低(N=134)兩群，分別進行迴歸分析，藉以了解工作自主性在兩分群中產生的調節效果。同時針對兩迴歸線進行Fisher Z之檢定，確認這兩群之差異達顯著水準，作法是將迴歸線的R值轉換成Fisher Z分數，以符合常態分配並得到更正確的P值 (Corey et al., 1998)，其公式如下：

$$z = \frac{1}{2} \ln \frac{1+r}{1-r}$$

求出  $z_1$  和  $z_2$  的差，再除以  $z_1$  和  $z_2$  的聯合標準誤差即為  $\Delta z$ ，再據此數值進行查表判斷是否顯著，其公式如下：

$$\Delta z = \frac{z_1 - z_2}{\sqrt{\frac{1}{n_1 - 3} + \frac{1}{n_2 - 3}}}$$

根據高群及低群自主性之R值0.378，0.512轉換成Z值為0.398，0.573， $\Delta z = -1.384$ ， $P = 0.083 (< 0.1)$ ，達到顯著水準，顯示高、低自主群間有顯著差異，也就是低工作自主群在安全氣候、轉換型領導對績效的影響程度是高於高工作自主群的。在高工作自主性群中(見表三)，安全氣候對工作績效的影響已經變成不顯著( $\beta = -0.050$ ,  $t = -0.463$ )。至於領導風格對績效之影響，轉換型領導的正向影響變成不顯著( $\beta = 0.095$ ,  $t = 0.837$ )。而內控傾向對工作績效仍有顯著正向影響( $\beta = 0.218$ ,  $t = 2.480^*$ )。在低工作自主群中(見表四)，安全氣候對績效有顯著的負向影響( $\beta = -0.244$ ,  $t = -2.622^*$ )。轉換型領導對績效也是有顯著正向影響( $\beta = 0.385$ ,  $t = 4.072^{***}$ )。內控人格有顯著的正面影響( $\beta = 0.313$ ,  $t = 3.913^{***}$ )。

表五整理出工作自主性未分群及高、低分群的比較表，可以更清楚比較自變項對工作績效的影響性，從安全氣候來看，工作自主性未分群的情況下，安全氣候會顯著降低工作績效，安全氣候每增加一單位，工作績效會隨之降低0.113 個百分點( $B = -0.113$ ,  $t = -2.182^*$ )，但在高工作自主群中，其影響已經不顯著( $B = -0.031$ )，在低工作自主群中，其負向影響又增強( $B = -0.193$ ,  $t = -2.622^*$ )，顯示當記者是高工作自主性時，提高其所感受的組織安全氣候並不會降低工作績效，但在低工作自主性群時，反而加劇其負向影響，因此支持假設 4：工作自主性會調節記者所感知的組織安全氣候對工作績效的影響，當記者工作自主性高時，組織安全氣候對工作績效的負向影響將會減弱。

再來觀察領導風格影響的變化，在未分群( $B = 0.177$ ,  $t = 4.373^{***}$ )及低群

安全氣候、領導風格及內控人格對記者績效之影響：工作自主性之調節效果

( $B=0.212, t=4.072^{***}$ )，轉換型領導對績效有正向影響，在高工作自主群中反倒變成不顯著( $B=-0.051, t=-0.837$ )，顯示工作自主性的確對轉換型領導產生調節作用，但是在高自主群中，轉換型領導反倒沒有顯著提升工作績效。因此未能支持假設 5：「工作自主性會調節領導風格對記者工作績效的影響，當記者之工作自主性高時，轉換型領導對工作績效之影響效果會增強」。雖然假設未獲支持，不過不能輕忽在低工作自主群中，轉換型領導對工作績效的正向影響，顯示工作自主性與轉換性領導有互補之效果。

最後來看對內控人格的干擾效果，內控人格在三個分群中，對工作績效都有正向影響，其中在低工作自主群( $B=0.254, t=3.913^{***}$ ) 的影響又大於高工作自主群( $B=0.210, t=2.480^*$ )，顯示記者工作自主性高時，內控人格對績效的影響反而小，低工作自主性時，提高了內控傾向對工作績效的影響，結果支持假設 6：工作自主性會對調節記者內控人格對工作績效之影響，當記者之工作自主性低時，內控人格對工作績效之影響效果會增強。

至於自變項與干擾變項之間是否出現多元共線性的問題，迴歸式中的變異數波動因素(*VIF*)最高不超過 1.286，小於 Hair et al. (1995) 所建議的 10 以下，顯見本研究多元共線的威脅並不大。

表 3 高工作自主群之迴歸分析

控制變項	記者績效(高工作自主群)					
	模式一			模式二		
	B 值	$\beta$ 值	t 值	B 值	$\beta$ 值	t 值
常數項	4.180		9.601 <sup>***</sup>	2.944		4.763 <sup>***</sup>
年資	0.018	0.216	2.265 <sup>*</sup>	0.015	0.184	1.911
性別	-0.133	-0.126	-1.306	-0.134	-0.127	-1.341
教育	-0.009	-0.028	-0.312	0.011	0.036	0.388
安全氣候				-0.031	-0.050	-0.463
轉換型領導				0.051	0.095	0.837
內控人格				0.210	0.228	2.480 <sup>*</sup>
R <sup>2</sup>		0.082			0.143	
F 值		3.524 <sup>*</sup>			3.207 <sup>**</sup>	
$\Delta R^2$					0.061	
$\Delta F$ 值					2.734 <sup>*</sup>	

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



表 4 低工作自主群之迴歸分析

記者績效(低工作自主群)						
控制變項	模式一			模式二		
	B 值	β 值	t 值	B 值	β 值	t 值
常數項	2.926		4.618**	1.707		2.801**
年資	-0.006	-0.067	-0.715	-0.006	-0.061	-0.741
性別	0.022	0.020	0.208	0.024	-0.022	0.258
教育	0.056	0.124	1.409	0.060	0.133	1.707
自變項						
安全氣候				-0.193	-0.244	-2.622*
轉換型領導				0.212	0.385	4.072***
內控人格				0.254	0.313	3.913***
R <sup>2</sup>		0.023			0.268	
F 值		1.007			7.749***	
△R <sup>2</sup>					0.245	
△F 值					14.185***	

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

表 5 工作自主性/高群/低群對工作績效之迴歸分析：B 值及 t 值比較

工作自主性	安全氣候	轉換型領導	內控人格	
未分群	B 值	-0.113	0.177	0.307
	t 值	-2.182*	4.373***	5.903***
高群	B 值	-0.031	0.051	0.210
	t 值	-0.463	0.837	2.480*
低群	B 值	-0.193	0.212	0.254
	t 值	-2.622*	4.072***	3.913***

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

## 伍、結論與建議

### 一、研究及管理意涵

#### (一) 安全氣候與工作自主性對績效之影響

電視新聞媒體為求時效及畫面，經常忽略記者工作安全，本研究也首度證實國內電子媒體產業，組織安全氣候的確對記者工作績效有負面影響，儘管工作安全重要性無庸置疑，但面對急迫時間壓力及同業競爭，員工會先求績效而捨棄工作安全性，這也是呼應 Wallace & Chen (2006) 以及 Zohar (2000) 等學者的看法，當工作績效面臨強大壓力時，一些工作安全規章可能淪為具文。

然而提升組織的安全氣候有其必要性，以國內發生的幾宗採訪意外而言，如果新聞組織有較高安全氣候，有些意外是可以避免，以 2004 年台視記者平宗正為保護攝影器材而溺斃為例，如果記者意識到組織安全氣候是工作安全高於績效考量，也許這名地方記者第一時間的反應不會如此。台灣新聞記者協會事後呼籲媒體簽署新聞事業單位應落實「人身安全重於報導與設備」之原則 (周富美, 2004)，與本研究所指的組織安全氣候不謀而合。

但媒體長久忽略工作安全的結果，不只讓記者採訪意外頻傳，同時也造成離職、離業傾向提高，降低了記者專業性，因此本研究提出工作自主性可以調節安全氣候對績效之負面影響的觀點，研究假說也獲得證實，工作自主性不但對績效有正向影響，同時也能讓組織提高安全氣候而不至於降低工作績效。

這結果呼應 Parker et al. (2001) 的看法，認為工作自主性能提高組織承諾進而提昇工作績效及工作安全。同時也呼應 Zacharatos et al. (2005) 的看法，認為團隊自我管理有助於提升安全，因為成員會透過工作團隊，強化對彼此安全的責任感。電視新聞採訪本來就是團隊的設計，從文字攝影到駕駛就是一個採訪團隊，如果再加上連線時的 SNG 工程人員，團隊組合處於經常變動的情況，如何建立團隊成員的工作自主性，是改善採訪安全之重要挑戰。

在傳播領域雖然很強調專業自主性，但多半聚焦於新聞採訪對象之選擇及採訪內容之呈現不受外力干擾，而本研究所謂的工作自主性是指記者執行採訪任務的自由裁量權，對主管指派危險任務，記者應能有參

酌決策的空間，避免主管不當指派而遭逢意外。因為記者在外執行採訪任務，主管在辦公室下達決策，往往無法掌握實際變化，例如：風災採訪，記者搶進災區回報落石路斷，如果主管執意冒險，可能會造成記者傷亡。因此如何將記者工作自主性落實於採訪工作設計中，又能讓新聞任務指派順利進行，需要進一步設計規劃。

## (二) 領導風格與工作自主性對績效之影響

本研究發現轉換型領導風格的確有助於記者工作績效，符合學者們認為轉換型領導有助於提高組織承諾、提升主管與部屬間的信賴進而提高員工績效 (Barling et al., 2002; Zohar & Luria, 2004; Walumbwa et al., 2008)。最有趣的是本研究檢視工作自主性的干擾效果，發現轉換型領導在低工作自主性的分群中對績效正向影響最大；高工作自主性分群中，其正向影響力反倒不顯著，顯示轉換型領導與工作自主性概念上需要進一步釐清。

轉換型領導匯集員工個人及集體利益，強化與員工之間的信賴以提昇工作動機及工作滿足 (Pawar & Eastman, 1997)。比起迴避問題的被動領導，應該會對工作績效有明顯助益 (Kelloway et al., 2006)，但如此推論邏輯都只在低工作自主性的分群中被驗證；在高工作自主群中，自我管理的力量抵銷了轉換型領導之正向影響，究其根源，工作自主性意涵似乎與主管領導互有取代之處，Trevelyan (2001) 認為這兩者的矛盾是有效領導不會放任或是不涉入、不參與部屬活動，因此與高工作自主性其實是衝突的，他進一步將自主性分成兩個構面，包括指導(direction)及涉入(involvement)，兩構面以高、低分成四矩陣，主管指導性越強、涉入部屬事務越多，部屬的自主性就越低；反之，低指導低涉入就是高工作自主性。因此當組織進行高自主的工作設計時，主管該指導哪些事物或涉入的程度就該有所調整，否則容易造成反效果。這研究結果也修正了高績效工作系統認為只要實施轉換型領導風格與高工作自主性都能提升績效，其實兩者之間的配合需要更精密之設計。

## (三) 內控傾向與工作自主性對績效之影響

內控傾向人格在本研究中對於工作績效有不錯預測力，呼應學者們認為內控者會樂於接受挑戰並追求更高的知識技能，提昇個人工作績效

來達成組織的目標 (Spector, 1982; Forte, 2005)。尤其本研究發現不論工作自主性高或低，內控傾向對工作績效都有顯著正向影響，因此媒體主管遴聘記者時，應特別重視此項人格特質。而在高工作自主群中，內控傾向對績效之影響就降低了，顯示如果組織內記者內控傾向偏低，透過高工作自主性的設計可以補救人格特質之不足。

## 二、研究限制及未來建議

本研究採郵寄問卷委由單位主管代為發放收取，其中針對領導型態及安全氣候比較敏感，問項填答恐有符合主管期待或是恐懼不敢照實填答的偏誤情形，不過本研究特別委請地方中心的行政秘書直接向記者收取，應可將上述偏誤降到最低。

本研究層次是聚焦於個人層次，各個變項都是記者主觀感受，恐有共同方法變異之疑慮，本研究依 Podsakoff & Organ (1986) 建議，依 Harman 單一因素檢定法來檢定共同方法變異的問題，將所有題項進行未轉軸之主成分因素分析，分析萃取出 8 個因素，特徵值分別是 8.192、3.842、1.939...1.047，總變異量 64.54%，第一個因素解釋變異量僅 25.60%，顯示本研究共同方法變異的問題並不嚴重。

除了安全氣候議題，其他員工安全問題常常被屏除在管理主流研究之外 (Zohar, 2002)，而在安全氣候的研究，最常出現的產業包括航空、卡車運輸、醫院、警察等高風險行業，記者工作風險不低但很難被討論，原因是記者工作場所的不確定性，何種採訪情境會發生危險無法預測，因此除了規範式安全條文，如何確實提升組織安全氣候，讓主管及記者建立安全為先的共識？是否應將安全績效列入考績？這些都是未來研究可以繼續探討的課題。

本研究發現提高工作自主性可以降低安全氣候對工作績效的負向影響，但記者工作自主性如何落實在採訪工作？如何將記者專業自主性擴大為工作自主性？記者如何參與採訪決策又不影響主管指揮調度？採訪團隊的成員經常變動，如何建立團隊的工作自主性來提昇工作安全？來自主管領導的衝突，其理論及實務上如何解釋及避免，也是未來研究者可以繼續努力的方向。

## 參考文獻

- 周富美，2004，「平宗正條款記協催生」，  
<http://www.libertytimes.com.tw/2004/new/nov/11/today-life4.htm>, accessed on January 10, 2009.
- 曾希文、黃揚明、袁志豪，2007，「貨車輾捲記者拆扁衝突濺血」，**聯合報**，12月7日，A1版。
- 葉英豪，2008，「攝影哥哥搶鏡頭命要顧」，**聯合報**，3月18日，A13版。
- 廖立文，2006，「國際記者聯盟(IFJ)發布2004記者殉職報告，台視平宗正名列其中」，  
<http://www.atj.org.tw/newscon1.asp?number=659>, accessed on January 10, 2009.
- Aube, C., Rousseau, V., and Morin, E. M., 2007, "Perceived Organizational Support and Organizational Commitment: The Moderating Effect of Locus of Control and Work Autonomy," **Journal of managerial psychology**, Vol. 22, No. 5, 479-495.
- Barling, J., Loughlin, C., and Kelloway, E. K., 2002, "Development and Test of a Model Linking Safety-specific Transformational Leadership and Occupational Safety," **Journal of Applied Psychology**, Vol. 87, No. 3, 488-496.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J., 1994, **Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership**, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Borman, W. C. and Motowidlo, S. J., 1993, "Expanding The Criterion Domain to Include Elements of Context Performance" in Schmit, N. and Borman, W. C. (eds.), **Personal Selection in Organization**, San Francisco: Jossey-Bass, 71-98.
- Breaugh, J. A., 1985, "The Measurement of Work Autonomy," **Human Relations**, Vol. 38, No. 6, 551-579.
- Chi, H. K., Yeh, H. R., and Chiou, C. Y., 2008, "The Mediating Effects of Internal Marketing on Transformational Leadership and Job Performance of Insurance Salespersons in Taiwan," **The Business Review**, Vol. 11, No. 1, 173-179.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., and Ketchen, D., 2006, "How Much Do High-performance Work Practices Matter? A Meta-analysis of Their Effects on Organizational Performance," **Personnel Psychology**, Vol. 59, No. 3, 501-528.
- Corey, D. M., Dunlap, W. P., and Burke, M. J., 1998, "Averaging Correlations: Expected Values and Bias in Combined Pearson Rs and Fisher's Z Transformations," **The Journal of General Psychology**, Vol. 125, No. 3, 245-261.
- Douglas, C. and Zivnuska, S., 2008, "Developing Trust in Leaders: An Antecedent of Firm Performance," **Advanced Management Journal**, Vol. 73, No. 1, 20-28.
- Forte, A., 2005, "Locus of Control and the Moral Reasoning of Managers," **Journal of Business Ethics**, Vol. 8, No. 1-3, 65-77.
- Frazier, P. A., Tix, A. P., and Barron, K. E., 2004, "Test Moderator and Mediator Effects in Counseling Psychology Research," **Journal of counseling Psychology**, Vol. 51, No. 1, 115-134.
- Hair, J. F. Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., and Black, W. C., 1995, "Understanding the Links Between Work Commitment Constructs," **Journal of Vocational Behavior**,

- Vol. 8, No. 3, 392-413.
- Higgins, E. T., 2000, "Making a Good Decision: Value from Fit," **American Psychologist**, Vol. 55, No. 11, 1217-1230.
- Hofmann, D. A., Morgeson, F. P., and Gerrass, S. J., 2003, "Climate as a Moderator of Relationship between Leader-member Exchange and Content Specific Citizenship: Safety Climate as an Exemplar," **Journal of Applied Psychology**, Vol. 88, No. 1, 170-178.
- Hunter, J. E. and Schmidt, F. L., 1990, "Dichotomization of Continuous Variables: The Implications for Meta-analysis," **Journal of Applied psychology**, Vol. 75, No. 3, 334-349.
- James, L. A. and James, L. R., 1989, "Integrating Work Environment Perceptions: Explorations into the Measurement of Meaning," **Journal of Applied Psychology**, Vol. 74, No. 5, 739-751.
- Kelloway, E. K., Mullen, J., and Francis, L., 2006, "Divergent Effects of Transformational and Passive Leadership on Employee Safety," **Journal of Occupational Health Psychology**, Vol. 11, No. 1, 76-86.
- MacCallum, R. C., Zhang, S., Preacher, K. J., and Rucker, D. D., 2002, "On the Practices of Dichotomization of Quantitative Variables," **Psychological Methods**, Vol. 7, No. 1, 19-40.
- McQuail, D., 1992, **Media Performance: Mass communication and the Public Interest**, London: Sage.
- Morgeson, F. P., Delaney-Klinger, K., and Hemingway, M. A., 2005, "The Importance of Job Autonomy, Cognitive Ability, and Job-related Skill for Predicting Role Breadth and Job Performance," **Journal of Applied Psychology**, Vol. 90, No. 2, 399-406.
- Neal, A. and Griffin, M. A., 2002, "Safety Climate and Safety Behavior," **Australian Journal of Management**, Vol. 27, No. 1, 67-78.
- Neal, A. and Griffin, M. A., 2006, "A Study of the Lagged Relationships among Safety Climate, Safety, Motivation, Safety Behavior, and Accidents at the Individual and Group Levels," **Journal of Applied Psychology**, Vol. 91, No. 4, 946-953.
- Neal, A., Griffin, M. A., and Hart, P. M., 2000, "The Impact of Organizational Climate on Safety Climate and Individual Behavior," **Safety Science**, Vol. 34, No. 1-3, 99-109.
- Ozer, M., 2008, "Personal and Task-related Moderator of Leader-member Exchange among Software Developers," **Journal of Applied Psychology**, Vol. 93, No. 5, 1174-1182.
- Parker, S. K., Axtell, C. M., and Turner, N., 2001, "Designing a Safer Workplace: Importance of Job Autonomy, Communication Quality, and Supervisors," **Journal of Occupational Health Psychology**, Vol. 6, No. 3, 211-228.
- Pawar, B. S. and Eastman, K. K., 1997, "The Nature and Implications of Contextual Influences on Transformational Leadership: A Conceptual Examination," **Academy of Management review**, Vol. 22, No. 1, 80-109.

- 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.
- Rotter, J. B., 1966, "Generalized Expectancies for Internal versus External Control of Reinforcement," **Psychological Monographs**, Vol. 80, No. 1, 1-28.
- Schaurhofer, M. and Peschl, M. F., 2005, "Autonomy: Starting Point and Goal of Personal and Social Change: A Constructivist Perspective on Knowledge Management in Empowerment Processes," **Kybernetes**, Vol. 4, No. 1-2, 261-277.
- Singer, J. B., 2007, "Contested autonomy: Professional and popular claim on journalistic norm," **Journalism Study**, Vol. 8, No. 1, 79-95.
- Spector, P. E., 1982, "Behavior in Organizations as a Function of Employee's Locus of Control," **Psychological Bulletin**, Vol. 91, No. 3, 482-497.
- Tai, W. T. and Liu, S. C., 2007, "An Investigation of the Influences of Job Autonomy and Neuroticism on Job Stressor-strain Relations," **Social Behavior and Personality**, Vol. 35, No. 8, 1007-1020.
- Thompson, C. A. and Prottas, D. J., 2005, "Relationships among Organizational Family Support, Job Autonomy, Perceived Control, and Employee Well-being," **Journal of Occupational Health Psychology**, Vol. 10, No. 4, 100-118.
- Trevelyan, R., 2001, "The Paradox of Autonomy: A Case of Academic Research Scientists," **Human Relations**, Vol. 54, No. 4, 495-525.
- Wallace, C. and Chen, G., 2006, "A Multilevel Integration of Personality, Climate, Self-regulation, and Performance," **Personnel Psychology**, Vol. 59, No. 3, 529-557.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., and Zhu, W., 2008, "How Transformational Leadership Weaves Its Influence on Individual Job Performance: The Role of Identification and Efficacy Beliefs," **Personnel Psychology**, Vol. 61, No. 4, 793-825.
- Yule, S., Flin, R., and Murdy, A., 2007, "The Role of Management and Safety Climate in Preventing Risk-taking," **International Journal Risk Assessment and Management**, Vol. 7, No. 2, 137-151.
- Zacharatos, A., Barling, J., and Iverson, R. D., 2005, "High-performance Work Systems and Occupational Safety," **Journal of Applied Psychology**, Vol. 90, No. 1, 77-93.
- Zohar, D. and Luria, G., 2004, "Climate as a Social-cognitive Construction of Supervisory Safety Practices: Scripts as Proxy of Behavior Patterns," **Journal of Applied Psychology**, Vol. 9, No. 2, 322-333.
- Zohar, D., 1980, "Safety Climate in Industrial Organizations: Theoretical and Applied Implications," **Journal of Applied Psychology**, Vol. 65, No. 1, 96-102.
- Zohar, D., 2000, "A Group-level Model of Safety Climate: Testing the Effect of Group Climate on Micro Accidents in Manufacturing Jobs," **Journal of Applied Psychology**, Vol. 85, No. 4, 587-596.
- Zohar, D., 2002, "The Effects of Leadership Dimensions, Safety Climate, and Assigned Priorities on Minor Injuries in Work Groups," **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 23, No. 1, 75-92.

## 作者簡介

### 王正慧

現為國立中央大學人力資源管理所博士候選人並任靜宜大學大眾傳播系兼任講師，政大新聞研究所畢業，曾任中視新聞記者、採訪中心副主任、中部新聞中心特派，從事電視新聞工作近二十年，深覺記者教育及媒體管理之重要性，故轉進人力資源管理之學術領域，研究範疇集中於記者團隊管理、記者工作自主性、新聞組織之安全氣候、媒體智慧資本等議題。

E-mail: [winnie1244@hotmail.com](mailto:winnie1244@hotmail.com)

### 黃同圳

美國俄亥俄州立大學社會學博士，曾任國立中央大學人力資源管理研究所所長、國立中央大學管理學院 EMBA 主任、及國立中央大學管理學院副院長。現為清雲科技大學國際企業管理研究所教授兼商學院院長，國立中央大學人力資源管理研究所兼任教授。專長領域為策略人力資源管理、績效管理、薪資福利管理與海峽兩岸人力資源管理。著有《大陸台商人力資源管理》一書，合著有《人力資源管理：全球思維、本土觀點》及《人力資源管理》二書，並於國內外著名期刊 International Journal of Human Resource Management, Long Range Planning, International Journal of Manpower, Personnel Review, Total Quality Management, 管理評論、中山管理評論、管理與系統...等發表論文二十餘篇。

E-mail: [tchuang@cyu.edu.tw](mailto:tchuang@cyu.edu.tw)