

行政院國家科學委員會專題研究計畫 成果報告

個人文化價值取向、主管領導型態契合與個人情感對個人創新行為之影響：員工敬業貢獻的中介角色

計畫類別：個別型計畫

計畫編號：NSC94-2416-H-164-001-

執行期間：94年11月01日至95年07月31日

執行單位：修平技術學院行銷與流通管理系

計畫主持人：劉淑寧

計畫參與人員：謝廷豪,洪淑敏

報告類型：精簡報告

處理方式：本計畫可公開查詢

中 華 民 國 95 年 8 月 21 日

行政院國家科學委員會補助專題研究計畫 成果報告
 期中進度報告

個人文化價值取向、主管領導型態契合與個人情感對
個人創新行為之影響：員工敬業貢獻的中介角色

計畫類別： 個別型計畫 整合型計畫

計畫編號：NSC94-2416-H-164-001-

執行期間：2005年11月1日至2006年7月31日

計畫主持人：劉淑寧

共同主持人：

計畫參與人員：謝廷豪、洪淑敏

成果報告類型(依經費核定清單規定繳交)： 精簡報告 完整報告

本成果報告包括以下應繳交之附件：

- 赴國外出差或研習心得報告一份
- 赴大陸地區出差或研習心得報告一份
- 出席國際學術會議心得報告及發表之論文各一份
- 國際合作研究計畫國外研究報告書一份

處理方式：除產學合作研究計畫、提升產業技術及人才培育研究計畫、
列管計畫及下列情形者外，得立即公開查詢

涉及專利或其他智慧財產權 一年 二年後可公開查詢

執行單位：修平技術學院行銷與流通管理系

中 華 民 國 95 年 8 月 20 日

個人文化價值取向/主管領導型態契合與個人情感 對員工敬業貢獻的影響

The Effects of Individual Culture Value – Leadership Style Fit and Personal Affect on Employee Engagement

摘要

組織行為領域之研究風潮開始從負面心理轉移至正面心理焦點上，同樣的轉變亦出現在工作倦怠的研究上，其相反概念—敬業貢獻—最近由學者所提出，將其稱為敬業貢獻。過去研究顯示，工作上的資源對於敬業貢獻是相當重要的前置因素，主管領導在工作資源的提供上扮演重要的角色，故本研究首先探討個人文化價值取向與主管領導型態契合與不契合對於員工敬業貢獻的影響，其次探究個人正面情感與負面情感在其間所扮演的干擾角色。

以問卷調查法對人壽保險業 191 位第一線外勤業務人員進行研究，利用階層迴歸方法分析資料，結果發現，(1)自我中心取向/處理型領導契合與集體中心取向/轉換型領導契合皆對員工敬業貢獻有正向影響，(2)正面情感會強化集體中心取向/轉換型領導契合對員工敬業貢獻的正向影響，(3)正面情感會減緩集體中心取向/處理型領導不契合對員工敬業貢獻的負向影響，(4)負面情感會減緩集體中心取向/轉換型領導契合對員工敬業貢獻的正向影響。

關鍵詞：員工敬業貢獻、個人文化價值取向、領導型態、個人情感

Abstract

The importance of positive feelings has been recognized through the years in the academic OB and popular literature. A similar switch from burnout towards its opposite – engagement – has recently been put forward. Engagement is important for managers to cultivate given that disengagement, or alienation, is central to the problem of workers' lack of commitment and motivation. According to past researches, job resources are important antecedents of engagement. But the congruence between individual culture value and leadership style had been ignored by these researches. Transactional and transformational leadership will provide specific resources to their employees. So, the first, this study will explore the effect of individual culture value-leadership style fit and misfit on work engagement. The second, this study will explore the moderate effect of positive affect and negative affect on the effect of individual culture value-leadership style fit and misfit on work engagement.

The study, based on the questionnaire survey from the fields of insurance, uses hierarchical multiple regression analysis to examine personal affect as a moderator variable. The results revealed that: (1) idiocentrism-transactional leadership fit and allocentrism-transformational leadership fit have positive impact on work engagement, (2) high positive affect will increase the positive impact of allocentrism-transformational leadership fit on work engagement, (3) high positive affect will reduce the negative impact of allocentrism-transactional leadership misfit on work engagement, (4) high negative affect will reduce the positive impact of allocentrism-transformational leadership fit on work engagement.

Keywords : Engagement, Individual Culture Value, Leadership Style, Personal Affect

壹、緒論

組織行為與心理學領域之研究風潮開始從負面心理轉移至正面心理焦點上(Luthan, 2002; Schaufeli & Bakker, 2004)，從傳統注重缺點及失靈，朝向注重優點及最適功能(Seligman & Csikzentmihalyi, 2000)，同樣的轉變亦出現在工作倦怠(burnout)的研究上，其相反概念最近由 Maslach, Schaufeli 與 Leiter(2001)所提出，將其稱為敬業貢獻(engagement)；此一研究趨勢反映了發掘人性優點及最理想功能的正面積極心態逐漸重於防止人性弱點及不良功能的消極負面心態(Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002)。

所謂敬業貢獻，即員工個人會將自我充分溶入其擔任的工作角色之中，生理地、認知地、情感地專注及表現自己(Kahn, 1990)，進而對其工作投入、滿足及熱愛(Buckingham & Coffman, 1999)，當部門內部高敬業貢獻的員工人數增加時，便會有高顧客滿意、高顧客忠誠、高獲利率、高生產力、低員工流動率及高工作安全(Harter, Schmidt, & Hayes, 2002; Salanova, Agut, & Peiró, 2005)，個人會有高自發性的專業主動行為(Sonnentag, 2003)、低離職意圖(Schaufeli & Bakker, 2004)，同時提升主管的自我效能知覺，進而提高主管管理效能(Luthans & Peterson, 2002)。

雖然員工敬業貢獻的重要性被少數的研究所肯定，但卻未如其相反概念工作倦怠有較明確的整合分析及前因後果架構出現(Lee & Ashforth, 1996)，因而在 Schaufeli 等(2002)的未來研究建議裏提到，員工敬業貢獻此一正向概念是值得未來學者進一步去研究探討的，因此延續過去學者之研究脈絡，對屬於正面情緒之員工敬業貢獻的可能前因及後果因素做進一步探究，為員工敬業貢獻概念做更完整的理論建構，為本研究的動機之一。

不同員工對工作表現的認知不同，便可能會呈現出不同的敬業貢獻反應，傳統上，對於個別員工在組織中表現的研究分為兩個不同取向，一為「個別差異取向」，二為「情境取向」；個別差異取向主張個人性格特質、價值觀、動機、能力是穩定的，可以有效預測個人行為(Staw & Ross, 1985; Weiss & Adler, 1984)；情境取向主張個人所處情境，才是影響行為的因素。契合觀點源於互動研究模式，強調行為是個人與情境互動所產生的結果，如同 Chatman 與 Barsade(1995)所提及，個人的行為並非完全由個人特質(如意向)或情境(如組織文化)所決定，而個人與情境的結合便為「人與情境的契合」。而在員工工作態度上的研究中，價值觀常被視為一個重要的個別差異因素，而領導則常被視為一個重要的情境因素(Shin & Zhou, 2003)。

跨文化領導之研究希望瞭解管理者的態度、行為與動機是否會對不同文化下的員工表現產生不同的影響(Chen, Chen, & Meindl, 1998)，許多跨文化研究者在論及不同文化價值觀點下個人的工作態度及行為表現時，常以個人主義(individualism)和集體主義(collectivism)來區分，並依此分類不同文化團體成員的基本價值觀(Hofstede, 1980)，同一文化系絡下亦可能有不同的行為表現(Triandis, Leung, Villareal, & Clack, 1985)，因此，當我們欲進一步瞭解為何在相同文化系絡之下，個別成員對工作行為為何會產生不同回應時，便需進一步去檢測同一文化系絡下不同的個人文化價值觀。

自我中心取向(idiocentrism)與集體中心取向(allocentrism)是個人主義與集體主義的個人層次表現，是由 Triandis 等(1985)提出，自我中心取向者重視自我利益與個人目標(Hofstede, 1980)，重視個人成就，個人報酬來自於交換的協議，因此，對自我中心取向者而言交換所扮演的重要角色與處理型領導所要傳達的核心價值是一致(Hofstede, 1993)。集體中心取向者重視團體，將自己與團體並列考量，對組織有較高的依附度(Triandis, 1995)，與組織間維持著長期的關係，重視人際技能及關係甚於特定工作知識及技能，對集體中心取向者而言團體所扮演的重要角色與轉換型領導所要傳達的核心價值是一致的。Yan 與 Hunt(2005)認為針對不同文化，適當的領導行為將更可能提高領導效能，誘發員工正向行為，但過去研究尚未曾對個人文化價值取向與主管領導型態的契合、不契合對員工敬業貢獻的影響作過深入探討，因此，針對個人文化價值取向與主管領導型態的契合、不契合對員工敬業貢獻的影響做一深入的探究，是本研究的動機之二。

影響員工工作態度之個人特質變項除了價值觀之外，相關研究焦點亦發展至情感性因素，個人情感被認為是員工工作態度有意義的前置因素(Brief & Weiss, 2002)，Forgas 與 George(2001)的情感沉浸理論(affect infusion model)認為情感對於個人認知與行為過

程有直接的影響。正負面情感會影響一個人的工作壓力及對工作事件的回應方式，對工作倦怠產生影響(Thoresen et al., 2003)，但是否仍對工作倦怠的相反概念—員工敬業貢獻產生影響?正面情感有利於誘發員工肯定自我，但負面情感則易使員工否定自我，肯定自我讓員工覺得自己有價值，提高工作意義性，有利於員工敬業貢獻，而否定自我讓員工覺得懷疑自己的價值，降低工作意義性，不利於員工敬業貢獻(Kahn, 1990; May et al., 2004)；正面情感讓員工面對困境時會尋求社會支持，此種工作資源有利員工敬業貢獻的產生(Demerouti et al., 2001; Schaufeli & Bakker, 2004)，而負面情感讓員工面對困境選擇逃避，懼於面對，此種低安全感下的退卻、防衛行為，不利於員工敬業貢獻(Kahn, 1990; May et al., 2004)。故針對個人情感與員工敬業貢獻間之關係，作一實證探究，是本研究的動機之三。

又 Judge 與 Larsen(2001)提出了刺激-機制-回應模式(stimulus-organism-response model)，其認為情感會藉由干擾刺激與機制二者間的關係來影響個人的工作回應，故個人情感扮演的是一個干擾的角色，不同情感個體面對刺激時，會對刺激有不同的評價，進而決定其對此情境的回應方式。負面情感會讓個體更執著於工作環境中的負面事件，而更容易產生壓力，但正面情感會讓個體更專注在工作環境中的正面事件，而尋求支持、勇於面對(Judge, Erez, & Thore, 2000)。因而推論當員工面對契合與不契合的主管領導型態時，高正面情感者將更樂觀地專注於契合的有利環境，故可能有更正向的工作態度回應，而高負面情感者將更悲觀地執著於不契合的不利環境，故可能有更負向的工作態度回應。故本研究認為個人情感對個人文化價值取向/主管領導型態的契合、不契合與員工敬業貢獻間之關係，可能有進一步干擾的效果，而此種干擾效果是過去研究尚未加以探究的，因此釐清此種干擾關係，彌補過去此一研究缺口，為本研究的動機之四。

綜合上述，組織行為的研究風潮已注意起員工正向組織行為的重要性，其中，與工作倦怠相反概念的員工敬業貢獻亦開始在學術界及實務界被探討研究，在多元文化價值體系下的組織環境系絡中，員工在工作上的反應是個人意向及情境互動的結果，個人文化價值取向與主管領導型態的契合與不契合對於員工敬業貢獻可能會產生影響，而此種影響亦可能被個人情感所干擾；同時，員工敬業貢獻亦可能進一步影響其個人創新行為。因此，從員工個人文化價值取向與主管領導型態的契合與否觀點出發，深入探究個人情感在個人文化價值取向/主管領導型態契合、不契合對員工敬業貢獻影響過程中所扮演的干擾角色，為本研究之重點及貢獻所在。

貳、研究方法

一、研究架構

根據文獻探討，本研究之架構分為四部分，即自變項、干擾變項與依變項。自變項為個人文化價值取向/主管領導型態契合與不契合；干擾變項為個人情感；最後依變項為敬業貢獻。完整研究架構如圖 3-1 所示。

從研究架構中可知，本研究主要探討：(1)個人文化價值取向/主管領導型態契合、不契合對員工敬業貢獻之影響；(2)個人情感對個人文化價值取向/主管領導型態契合、不契合在員工敬業貢獻影響上之干擾效果。

二、研究假設

假設 1-1 員工自我中心取向/處理型領導的契合會對員工敬業貢獻產生正面影響。

假設 1-2 員工自我中心取向/轉換型領導的不契合會對員工敬業貢獻產生負面影響。

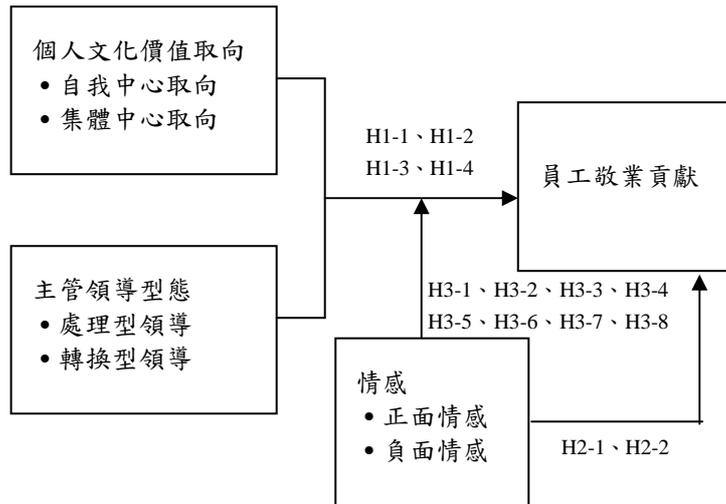


圖 3-1 研究架構

- 假設 1-3 員工集體中心取向/轉換型領導的契合會對員工敬業貢獻產生正面影響。
- 假設 1-4 員工集體中心取向/處理型領導的不契合會對員工敬業貢獻產生負面影響。
- 假設 2-1 員工正面情感會對員工敬業貢獻產生正面影響。
- 假設 2-2 員工負面情感會對員工敬業貢獻產生負面影響。
- 假設 3-1 高正面情感員工，員工自我中心取向/處理型領導的契合對員工敬業貢獻的正面影響會強化。
- 假設 3-2 高正面情感員工，員工自我中心取向/轉換型領導的不契合對員工敬業貢獻的負面影響會減緩。
- 假設 3-3 高負面情感員工，員工自我中心取向/轉換型領導的不契合對員工敬業貢獻的負面影響會惡化。
- 假設 3-4 高負面情感員工，員工自我中心取向/處理型領導的契合對員工敬業貢獻的正面影響會減換。
- 假設 3-5 高正面情感員工，員工集體中心取向/轉換型領導的契合對員工敬業貢獻的正面影響會強化。
- 假設 3-6 高正面情感員工，員工集體中心取向/處理型領導的不契合對員工敬業貢獻的負面影響會減緩。
- 假設 3-7 高負面情感員工，員工集體中心取向/處理型領導的不契合對員工敬業貢獻的負面影響會惡化。
- 假設 3-8 高負面情感員工，員工集體中心取向/轉換型領導的契合對員工敬業貢獻的正面影響會減緩。

三、研究樣本

以國內人壽保險業的第一線外勤業務人員為研究對象，共計發出 500 份問卷，回收 215 份，扣除無效問卷 24 份，共得有效問卷 191 份，有效回收率 38.2 %。

四、研究工具

為達成本研究之目的，依據研究架構，參考相關文獻，編製問卷做為實證資料蒐集的工具。問卷共分為五個部分。第一部分為個人文化價值取向，包括自我中心取向及集體中心取向；第二部分為主管領導型態，包括處理型領導及轉換型領導；第三部分為個人情感，包括正面情感及負面情感；第四部份為員工敬業貢獻；第五部分為個人基本資料。茲將各量表的來源、編製及修正，分別說明如下。

1、個人文化價值取向量表

此量表計分自我中心取向及集體中心取向二個分問卷，採 Triandis 與 Gelfand(1998)所發展的問卷，自我中心取向與集體中心取向分別有 8 題，為一李克特七等尺度量表。為確認此些題項的確分屬平等型自我中心取向、層級型自我中心取向、平等型集體中心取向與層級型集體中心取向四個不同的構念，同時此四構念又分屬於自我中心取向與集體中心取向，因此進一步以二階式驗證性因素分析以驗證衡量題項的建構效度。檢討刪除部分負荷量較低的題項，在一階部分，獲得平等型自我中心取向(3 題)、層級型自我中心取向(3 題)、平等型集體中心取向(4 題)、層級型集體中心取向(4 題)四構面，因素負荷量介於.40 至.95 之間，各題項之 t 值皆達.001 顯著水準(4.86~20.71)，在二階部分，又獲得自我中心取向、集體中心取向二構面，因素負荷量介於.63 至.97 之間，t 值皆達.001 顯著水準(6.94~8.83)， $\chi^2/df=2.93$ ，RMSEA=.10、GFI=.87、CFI=.92、IFI=.92，顯示二階二構面的建構適配度尚可接受，Cronbach's α 值為.78 與.93。

2、主管領導型態量表

本問卷項目乃參考 MLQ5X 之轉換型和處理型問卷(Dubinsky et al., 1995)，為李克特五等尺度量表。為確認此些題項的確分屬魅力領導、啟發領導、智能激發、個別關懷、權宜獎賞、例外管理六個不同的構念，同時此六構念又分屬於轉型領導與處理領導二構面，因此進一步以二階式驗證性因素分析以驗證衡量題項的建構效度。在一階部分，各構面各獲得 3 題，因素負荷量介於.61 至.86 之間，各題項之 t 值皆達.001 顯著水準(7.30~14.23)，在二階部分，又獲得二構面，因素負荷量介於.91 至.98 之間，t 值皆達.001 顯著水準(8.94~12.55)， $\chi^2/df=2.98$ 、GFI=.81、CFI=.90、IFI=.90、RMSEA=.10，顯示二階二構面的建構適配度尚可，Cronbach's α 值為.95 及.88。

3、個人情感量表

此量表採 Watson, Clark 與 Tellegen(1988)所發展的量表，為李克特六等尺度量表。為確認此些題項的確分屬正面情感與負面情感此二構念，因此進一步以二階式驗證性因素分析以驗證衡量題項的建構效度，因素負荷量介於.33 至.81 之間，各題項之 t 值皆達.001 顯著水準(4.07~7.50)， $\chi^2/df=2.77$ 、GFI=.81、CFI=.83、IFI=.83、RMSEA=.10，顯示二構面的建構適配度尚可，Cronbach's α 值為.86 與.87。

4、員工敬業貢獻量表

此量表採 Schaufeli 等(2002)所發展的 UWES(Utrecht Work Enthusiasm Scale)問卷，為一李克特七等尺度量表。為確認此些題項的確分屬活力、奉獻、投入三個不同的構念，同時此三構念又歸屬於敬業貢獻單一構面，因此進一步以二階式驗證性因素分析以驗證衡量題項的建構效度。檢討刪除部分負荷量較低的題項，在一階部分，在一階部分，獲得精力旺盛(6 題)、積極奉獻(5 題)、工作沉迷(6 題)三構面，因素負荷量介於.37 至.90 之間，各題項之 t 值皆達.001 顯著水準(4.92~10.83)，在二階部分，又獲得敬業貢獻單一構面，因素負荷量介於.85 至.98 之間，t 值皆達.001 顯著水準(7.65~8.23)， $\chi^2/df=2.94$ 、GFI=.84、CFI

= .91、IFI = .91、RMSEA=.10，顯示二階單一構面的建構適配度尚可，Cronbach's α 值為.94。

5、個人資本資料

若有能同時影響自變項與依變項者，應將其視為控制變項處理。因此，根據文獻找出相關人口統計變項，自編此部分調查表。參考一些員工敬業貢獻與創新行為之相關研究，將性別、年齡、教育程度、工作年資列為控制變項(Janssen, 2000; Tierney, Farmer, & Graen, 1999)。

五、資料處理

利用 SPSS10.0 及 LISREL8.3 軟體進行統計分析，以驗證性因素分析及內部一致性分析考驗各問卷之效度與信度，再進行各項統計考驗本研究的各項假設。主要採敘述性統計、二階階層迴歸、三階階層迴歸等統計分析方法來考驗各項研究假設。

1、敘述性統計

以各問卷之施測結果，進行敘述性統計分析。以各個變項之平均數、標準差、變異數，來說明各量表分數的集中及分散趨勢。

2、階層迴歸

為探討個人文化價值取向/主管領導型態契合、不契合的直接影響及個人情感的干擾效果，運用階層迴歸分析，採用直線迴歸分析中交互項進行分析，將干擾變項與自變項之交乘項與干擾變項納入原先直線迴歸模式中，並以交乘項的迴歸係數正負與顯著值判斷干擾效果的方向與效果。

首先採二階階層迴歸分析，以員工敬業貢獻為依變項，而自變項則分以三個連續步驟進入程式：(1)放入控制變項，(2)再放入員工自我中心取向、員工集體中心取向、處理型領導、轉換型領導，(3)再放入員工自我中心取向/處理型領導的交互項、員工自我中心取向/轉換型領導的交互項、員工集體中心取向/轉換型領導的交互項、員工集體中心取向/處理型領導的交互項。透過二階階層迴歸，得以驗證研究假設 1-1、1-2、1-3、1-4。

其次再採三階階層迴歸分析，在上述模型中，接續放入正面情感與負面情感。最後，探討正面情感的干擾時，放入員工自我中心取向、處理型領導與正面情感的三階交互項、員工自我中心取向、轉換型領導與正面情感的三階交互項、員工集體中心取向、轉換型領導與正面情感的三階交互項、及員工集體中心取向、處理型領導與正面情感的三階交互項；探討負面情感的干擾時，放入員工自我中心取向、處理型領導與負面情感的三階交互項、員工自我中心取向、轉換型領導與負面情感的三階交互項、員工集體中心取向、轉換型領導與負面情感的三階交互項、及員工集體中心取向、處理型領導與負面情感的三階交互項。透過三階階層迴歸，得以驗證研究假設 2-1、2-2、3-1、3-2、3-3、3-4、3-5、3-6、3-7、3-8。

由於迴歸分析中加入自變項的相乘項，往往會產生共線性的問題，因而影響統計分析的正確性，因此本研究將採用 Aiken & West(1991)、Jaccard, Turrisi & Wan(1990)之建議，首先將所有變項標準化。其次，包含相乘項的迴歸分析也會使得主要效果與交互效果產生混淆(Stone & Hollenbeck, 1984)，而使得統計結果無法正確從事解釋。因此本研究進一步採用 Lance(1988)之誤差中心化的方式，將相乘項先行處理，以排除主要效果的影響，然後將經過誤差中心化後的相乘項納入模式，從事迴歸分析，如此不但避免了共線性的問題，其相乘項的迴歸分析係數才能正確地解釋交互效果的預測能力。

參、資料分析結果

從相關矩陣資料得知，除個人基本資料變項之外，自我中心取向、集體中心取向、處理型領導、轉換型領導及正面情感均與員工敬業貢獻有顯著的正相關，相關係數介於.38($P<.001$)至.70($P<.001$)之間，負面情感與員工敬業貢獻有顯著的負相關，相關係數為-.15($P<.05$)。從階層迴歸資料分析結果得知，自我中心取向/處理型領導契合與集體中心取向/轉換型領導契合對員工敬業貢獻皆有顯著的正向影響($\beta=.11$, $p<.05$ 、與 $\beta=.08$, $p<.1$)，故假設 1-1 與 1-3 獲得支持；反之，自我中心取向/轉換型領導不契合與集體中心取向/處理型領導不契合對員工敬業貢獻則皆無顯著影響($\beta=-.00$ 與 $.02$, n.s.)，故假設 1-2 與 1-4 未獲得支持。

又正面情感對員工敬業貢獻有顯著的正向影響($\beta=.20$, $p<.001$)，同時，負面情感則對員工敬業貢獻有顯著的負向影響($\beta=-.09$, $p<.1$)，故假設 2-1 與 2-2 獲得支持。在三階交互影響部份，正面情感在集體中心取向/轉換型領導契合與集體中心取向/處理型領導不契合對員工敬業貢獻的影響上有顯著的干擾影響效果($\beta=.09$, $p<.1$ 、與 $\beta=.10$, $p<.05$)，負面情感在集體中心取向/轉換型領導契合對員工敬業貢獻的影響上有顯著的干擾影響效果($\beta=-.09$, $p<.1$)，故假設 3-5、3-6 與 3-8 獲得支持，其餘則無顯著的干擾影響，故假設 3-1、3-2、3-3、3-4、3-7 未獲得支持。

肆、結果與討論

一、員工的個人文化價值取向與主管領導型態之契合對員工敬業貢獻具正向預測效果

資料分析結果顯示，自我中心取向/處理型領導契合與集體中心取向/轉換型領導契合的情境下，員工有較高的敬業貢獻表現。對高自我中心取向者而言，處理型領導可能是較適合的領導方式，而對高集體中心取向者而言，則轉換型領導可能是較適合的領導方式，Yan 與 Hunt(2005)認為針對不同文化，適當的領導行為將更可能提高領導效能，誘發員工正向行為。

自我中心取向者重視個人獨特的能力與屬性，及重視自己與他人間的區別性，關心自己，個人目標優於團體目標，與團體成員間為獨立的關係，享樂、成就、競爭、自由、自主、公平交換等是他們所重視的價值觀；自我中心取向者重視自我利益與個人目標(Hofstede, 1980)，重視個人成就，個人報酬來自於交換的協議，因此，對自我中心取向者而言交換所扮演的重要角色與處理型領導所要傳達的核心價值是一致(Hofstede, 1993)。

集體中心取向者重視團體，將自己與團體並列考量，未明顯區分個人目標與團體目標，即使有區別，亦是團體目標優於個人目標，且與團體成員的互依關係很強，安全性、服從、責任、內團體和諧、階級、私人關係等是他們所重視的價值觀(Triandis, 1989)，多數跨文化的研究顯示，集體中心取向者對組織有較高的依附度(Triandis, 1995)，與組織間維持著長期的關係，重視人際技能及關係甚於特定工作知識及技能，事實上，許多集體文化下的組織皆強調維持長期關係與內團體和諧的重要性(Ungson, Steers, & Park, 1997)，對集體中心取向者而言團體所扮演的重要角色與轉換型領導所要傳達的核心價值是一致的。

個人的敬業貢獻源自於工作的意義性、安全性及有效性(Kahn, 1990)，符合員工個人價值觀點的領導方式會影響角色意義性的知覺，提升尊重、自我鑑賞及價值知覺，員工個人與主管間的施受內涵是彼此需求的，彼此了解、共同分享的連結關係，有助於工

作意義性之知覺的提升；明確領導風格下的可預測性使個人面對一個值得信賴、安心的、可預知的及明確的行為結果，提高其工作安全性知覺；領導型態契合下，自我中心取向者獲得鼓勵個人績效達成的資源，集體中心取向者獲得鼓勵集體績效達成的資源，提高其有利角色績效達成的有效性知覺；三種知覺皆有利個人自我專注、自我表現的敬業貢獻之產生(Kahn, 1990)。

二、員工個人的正面情感對員工敬業貢獻具正向預測效果，而負面情感則具負向預測效果

工作倦怠之相關研究顯示，工作壓力是造成員工情緒耗竭的主要原因之一，在相關工作壓力理論中發現，正負面情感會影響個體對工作壓力類型的呈現，而這些壓力會造成員工情緒耗竭(Zellars, Perrewe, & Hockwarter, 2000)，Burke, Brief 與 George(1993)之研究顯示高負面情感者較低負面情感者更容易產生壓力，Judge 等(2000)研究證實負面情感會直接對工作相關之心理壓力產生影響，亦會透過自我迷惑(self-deception)對壓力產生間接影響，負面情感會讓個體更執著於工作環境中的負面事件，而更容易產生壓力。負面情感者一般對工作事件較投入無效的回應策略，如否認自我(Watson & Hubbard, 1996)，以消極態度作為回應機制，相反地，正面情感者會使用有效的回應機制，如尋求社會支持，而較少以迴避的態度去避免工作壓力。又從動機觀點來看，正面情感者較具外向性，會有較高的自主性工作設定、期望動機與工作自我效能，而負面情感者較具緊張性，則有較低的自主性工作設定、期望動機與工作自我效能(Judge & Ilies, 2002)，而這些對於工作績效具有正面影響(Therese et al., 2003)，因此正負面情感會影響一個人的成就知覺進而影響績效。

如同前述，正負面情感會影響一個人的工作壓力及對工作事件的回應方式，對工作倦怠產生影響，而本研究則進一步證實正負面情感亦可能對工作倦怠的相反概念—員工敬業貢獻產生影響。正面情感有利於誘發員工肯定自我，但負面情感則易使員工否定自我，肯定自我讓員工覺得自己有價值，提高工作意義性，有利於員工敬業貢獻，而否定自我讓員工覺得懷疑自己的價值，降低工作意義性，不利於員工敬業貢獻(Kahn, 1990; May et al., 2004)；正面情感讓員工面對困境時會尋求社會支持，此種工作資源有利員工敬業貢獻的產生(Demerouti et al., 2001; Schaufeli & Bakker, 2004)，而負面情感讓員工面對困境選擇逃避，懼於面對，此種低安全感下的退卻、防衛行為，不利於員工敬業貢獻(Kahn, 1990; May et al., 2004)。

三、員工的正面情感在集體中心取向/轉換型領導契合、集體中心取向/處理型領導不契合對員工敬業貢獻的影響上有正向干擾效果；負面情感在集體中心取向/轉換型領導契合對員工敬業貢獻的影響上有負向干擾效果

如同 Judge 與 Larsen(2001)的 SOR 中之認定，在本研究中個人情感確實會干擾集體中心取向/領導契合、不契合與員工敬業貢獻之間的關係，負面情感會讓集體中心取向員工更執著於工作環境中的負面事件，而更容易產生壓力，因此反而減緩了轉換型領導契合所產生的正向影響；但正面情感會讓個體更專注在工作環境中的正面事件，而尋求支持、勇於面對(Judge et al., 2000)，因此不僅強化了集體中心取向員工在轉換型領導契合下所產生的正向影響，同時也減緩了處理型領導不契合下所產生的負向影響。

陸、管理意涵

首先，從本研究之二階交互效果得知，不論是高自我中心取向員工或高集體中心取向員工，只要在適當的領導行為之下，皆可能有正向積極的敬業貢獻表現。價值觀是一

種基本信念，是個人對某特定行為的最終看法，此種先入為主的認知通常是穩定持久、不容易改變的(Robbins, 2003)，因此，主管在領導過程中需審視、了解員工的價值觀點，採取適當的領導方式，針對高自我中心取向者採取處理型領導，針對高集體中心取向者採取轉換型領導，方能激發員工高度的敬業貢獻表現，而非希望改變員工的價值觀。

其次，從本研究的主要效果與三階交互效果分析得知，正面情感在員工敬業貢獻上扮演了一個正向的促進角色，而負面情感則扮演了一個負向的抑制角色，因此建議企業必須時時注意員工個人的感覺是否是正向、熱情及活躍的，有較強正面情感的員工，不僅愈有可能表現出高度的敬業貢獻，亦會強化集體中心取向/轉換型領導契合情境下的高度員工敬業貢獻，與減緩集體中心取向/處理型領導不契合情境下的低度員工敬業貢獻；而相對的，具有較強負面情感的員工，不僅愈有可能表現出低度的敬業貢獻，亦會減緩集體中心取向/轉換型領導契合情境下的高度員工敬業貢獻。所以對於組織內員工情感反應的注意是相當必要的，主管階層必須時時刻刻關心員工是否能有快樂的心情，且努力去維持及增進這樣的情緒，避免及減少成員的負面情感。

REFERENCES

- Aiken, L.S. & West, S.G. (1991). *Multiple regression : Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA : Sage.
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, 279-307.
- Buckingham, M. & Coffman, C. (1999). *First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently*. Simon & Schuster.
- Burke, M.J., Brief, A.P., & George, J.M. (1993). The role of negative affectivity in understanding relations between self-reports of stressors and strains: A comment on the applied psychology literature. *Journal of Applied Psychology*, 78, 402-412.
- Chatman, J.A., & Barsade, S.G. (1995). Personality, organizational culture, and cooperation : Evidence from a business simulation. *Administrative Science Quarterly*, 40(3), 423-443.
- Chen, C.C., Chen, X., & Meindl, J. (1998). How can cooperation be fostered? The cultural effects of individualism-collectivism. *Academy of Management Review*, 23(2), 285-304.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W.B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Dubinsky, A. J., Yammarino, F. J., Jolson, M. A. & Spangler, W.D. (1995). Transformational leadership: An initial investigation in sal. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 15(2), 17-35.
- Forgas, J. P., & George, J. M. (2001). Affective influences on judgments and behavior in organizations: An information processing perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 3-34.
- Harter, H.K., Schmidt, F.L., & Hayes, T.L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes : A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, 22(1), 42-63.
- Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Executive*, 7(1), 81-94.
- Lee, R., & Ashforth, B.E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123-133.
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57-75.
- Luthans, F., & Peterson, S.J. (2002). Employee engagement and manager self-efficacy : Implications for managerial effectiveness and development. *Journal of Management Development*, 21(5), 376-387.
- Jaccard, J., Turrissi, R., & Wan, C.K. (1990). *Interaction effects in multiple regression*. Newbury Park, CA : Sage.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287-302.
- Judge, T.A., Erez, A., & Thoresen, C.J. (2000). Why negative affectivity (and self-deception) should be included in job stress research: Bathing the baby with the bath water. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 101-111.

- Judge, T.A., & Larsen, R.J. (2001). Dispositional affect and job satisfaction: A review and theoretical extension. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 67-98.
- Judge, T.A., & Ilies, R. (2002). Relationship of personality to performance motivation: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 87, 797-807.
- Judge, T.A., Erez, A., & Thoresen, C.J. (2000). Why negative affectivity (and self-deception) should be included in job stress research: Bathing the baby with the bath water. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 101-111.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Lance, C.E. (1988). Residual centering, exploratory and confirmatory moderator analysis, and decomposition of effects in path models containing interactions. *Applied Psychological Measurement*, 12, 163-175.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B., & Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- May, D.R., Gilson, R.L., & Harter, L.M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11-37.
- Robbins, S.P. (2003). *Organizational Behavior (7th ed.)*. New York: Prentice-Hall.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J.M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217-1227.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement : A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Seligman, M.E.P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology : An introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Shin, & Zhou. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46(6), 703-714.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior : A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518-528.
- Staw, B. M., & Ross, J. (1985). Stability in the midst of change : A dispositional approach to job attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 70, 469-480.
- Stone, E.F., & J.R. Hollenbeck. (1984). Some issues associated with the use of moderated regression. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 195-213.
- Thoresen, C.J., Kaplan, S.A., Barsky, A.P., Wareen, C.R., & Chermont, K.d. (2003). The affective underpinnings of job perceptions and attitudes: A meta-analytic review and integration. *Psychological Bulletin*, 129(6), 914-945.
- Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, 52(3), 591-620.
- Triandis, H.C. (1989). The self and social behavior in differing cultural contexts. *Psychological Review*, 96, 506-520.
- Triandis, H.C. (1995). *Individualism & collectivism*. Boulder, CO : Westview Press.
- Triandis, H.C., & Gelfand, M.J. (1998). Converging measurement of horizontal and vertical individualism and collectivism. *Journal of Personality Social Psychology*, 74(1), 118-128.
- Triandis, H.C., Leung, K., Villareal, M.J. & Clack, F.L. (1985). Allocentric versus idiocentric tendencies : Convergent and discriminant validation. *Journal of Research in Personality*, 19, 395-415
- Ungson, G.R., Steers, R.M., & Park, S. (1997). *Korean enterprise: The quest for globalization*. Boston: Harvard Business School Press.
- Watson, D., Clark, L.A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1063-1070.
- Watson, D. & Hubbard, B. (1996). Adaptational style and dispositional structure: Coping in the context of the five-factor model. *Journal of Personality*, 64, 737-774.
- Weiss, H., & Adler, S. (1984). Personality and organizational behavior. *Research in Organizational Behavior*, 6, 1-50.
- Yan, J. & Hunt, J.G. (2005). A cross culture perspective on perceived leadership effectiveness. *International Journal of Cross Cultural Management*, 5(1), 49-66.
- Zellars, K.L., Perrewe, P.L., & Hochwarter, W.A. (2000). Burnout in health care: The role of the five factors of personality. *Journal of Applied Social Psychology*, 30, 1570-1598.