

國立政治大學心理學系暨心理學研究所

碩士學位論文

員工之個人資源耗損與保存：

希望對工作不確定性與工作角色表現間關係之  
中介效果及願景領導行為之調節式中介效果

Depletion and Conservation of Employee Personal Resources:

The Mediating Effect of Hope on the Relationship Between

Work Uncertainty and Work Role Performance and the

Moderated Mediating Effect of Visionary Leadership Behavior

指導教授：林姿亭博士

研究生：王克誠撰

中華民國 111 年 01 月

## 摘要

員工有效地管理工作相關的個人資源，有助於其維持良好的工作表現，特別是身處高壓力的環境下，個體如何保存重要資源是其可否因應外在威脅的關鍵。本研究使用資源觀點，探討現今環境下，員工針對工作現況的工作不確定感和未來的工作不安全感，兩者會分別透過耗損其希望感，進而降低工作角色表現之中介效果；以及願景領導行為作為調節變項，針對工作不確定感與不安全感，兩個時間點之不確定性來源的中介歷程，應具有調節式中介效果。透過瞭解個人希望感耗損的內在歷程，和領導力的調節作用，可幫助組織與員工有效地預防威脅，改善現今職場中潛在的負面影響。

本研究方法採問卷調查法，問卷分兩階段進行施測，共回收 319 份有效問卷。研究結果顯示，員工的工作不確定感和不安全感與其希望感具有顯著的負相關；希望感會分別中介於工作不確定感與工作角色表現間、工作不安全感與工作角色表現間之關係；願景領導行為會負向調節員工希望感對工作不安全感與工作角色表現間的中介關係；願景領導行為對工作不確定感之中介關係則不具有調節式中介效果。最後，本研究針對結果進行討論，並提出研究限制、未來研究方向，及實務貢獻。

關鍵字：資源、希望、不確定性、工作角色表現、願景領導行為

## Abstract

When employees efficiently manage their job-related resources, they can maintain better performance at work. Especially under stressful circumstances, individual learning how to conserve importantly personal resources is the key to coping with external threats. Based on the resources perspective, this research examines hope depletion as the underlying mechanism through which employees' work uncertainty and job insecurity negatively affect their work role performance. Furthermore, this research also tests the moderated mediating effect of visionary leadership on the resource depletion process above. After understanding the process of hope depletion and moderation of leadership, it would be valuable for the organization and employees to prevent environmental threats effectively and overcome the potential problems.

This research method adopts the questionnaire survey with the two-phase design. Results from 319 subjects support (1) the negative influences of work uncertainty and job insecurity on employees' hope, (2) the mediating effect of hope on both relationships not only between work uncertainty and work role performance, but also between job insecurity and work role performance, and (3) the negative moderated mediating effect of the supervisor's visionary leadership behavior on job insecurity. Finally, this research discusses the results, proposes research contributions and limitations, and provides future research directions.

Keywords: resources, hope, uncertainty, work role performance, visionary leadership behavior

## 目錄

第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景.....	1
第二節 研究目的.....	3
第二章 文獻回顧.....	6
第一節 資源理論.....	6
第二節 希望.....	8
第三節 工作不確定性之威脅.....	12
第四節 希望耗損對工作角色表現之影響.....	17
第五節 願景領導行為作為調節變項.....	20
第三章 研究方法.....	25
第一節 研究樣本與程序.....	25
第二節 研究測量.....	26
第三節 資料分析策略.....	31
第四章 研究結果.....	33
第一節 測量模式之比較.....	33
第二節 描述性統計與相關分析結果.....	35
第三節 假設檢定.....	38
第五章 討論與建議.....	48
第一節 結果討論與理論貢獻.....	48
第二節 研究限制與未來方向.....	55
參考文獻.....	59
附錄一 第一階段問卷.....	77
附錄二 第二階段問卷.....	80

## 表目錄

表 1 工作不確定感量表.....	26
表 2 工作不安全感量表.....	27
表 3 希望量表.....	28
表 4 工作角色表現量表.....	29
表 5 願景領導行為量表.....	30
表 6 驗證性因素分析之測量模式比較 (N=319).....	34
表 7 描述性統計與相關分析矩陣 (N=319).....	37
表 8 整體模式之迴歸分析結果 (N=319).....	39
表 9 希望對工作不確定感與工作角色表現間關係之中介效果.....	40
表 10 希望對工作不安全感與工作角色表現間關係之中介效果.....	42
表 11 希望作為效標變項之階層迴歸分析結果 (N=319).....	43
表 12 願景領導行為對專精行為的調節式中介效果.....	45
表 13 願景領導行為對適應行為的調節式中介效果.....	46
表 14 願景領導行為對主動行為的調節式中介效果.....	47
表 15 研究假設驗證結果之彙整.....	48

## 圖目錄

圖 1 研究架構圖 .....	24
圖 2 工作不安全感與願景領導行為之交互作用圖 .....	44



# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景

迄今，組織科學已長期關注於員工的正向心理狀態和工作行為，自 Luthans (2002) 提出正向組織行為 (Positive Organizational Behavior, POB) 的理念以來，「希望」(hope) 作為正向心理學中的核心概念，開始受到組織學者和工商企業的重視。人們思考未來的方式與結果，極大程度地影響個體當下的一舉一動，採取任何行動前，我們大多是期望自己能夠順利達成目的，若預想結果會失敗，個體即可能盡早放棄，又或者無法產生足夠的行為動機 (Curry et al., 1997; Vroom, 1964)。同樣地，談及工作情境時，工作者若能對未來寄予正向期望，具備實現工作目標的動力與途徑，此工作者理應擁有較佳的工作表現和情緒狀態，能夠有效地完成工作任務 (Luthans & Jensen, 2002)。此外，希望感的思維亦有助於個體解決工作上的難題，就高希望感者而言，任何問題均存在許多解決方法，積極正向的心理狀態使個體得以保持靈活的思考方式，不斷激勵自身挑戰工作上的阻礙 (Snyder, 2002)。由此可知，希望之於組織員工的工作表現具有關鍵的影響力，作為追求工作目標時正向的個人資源，促使研究者開始關注員工的希望感替組織帶來的相關效益 (Luthans & Jensen, 2002)。

然而，現今科技的發展日新月異，人類正面臨更加快速的全球變化，環境中存在許多難以預期、掌控的因素，使整體工作情境變得更複雜、易變、模糊，以及不確定 (Bennett & Lemoine, 2014)。特別以近年來，新型冠狀病毒肺炎 (coronavirus disease-2019, COVID-19) 的出現，帶給世界前所未有的巨大衝擊。由於新冠肺炎可怕的傳染力，疫情在各國間迅速擴散開來，導致全球社會陷入嚴重的混亂。為保護民眾的健康安全，人們被宣導應大幅降低戶外活動的頻率，減少與他人接觸的機會。至目前為止，新冠疫情已徹底改變了人們習以為常的生活方式，其中對職場工作的影響尤為劇烈 (Kniffin et al., 2021)。企業組織為符合防疫標準，即要求自家員工配合分流上班、居家工作等規定調整工作形式，改變其

工作內容和作息 (Spurk & Straub, 2020)。再者，新冠疫情亦威脅到許多產業的組織存續，考量到市場、源頭與勞動力的猛烈變化，企業組織須不斷調整其策略方向，設法於動盪中尋找出路 (Kniffin et al., 2021; Spicer, 2020; D. Zhang et al., 2020)。顯而易見地，現今大多數工作者皆遭受極大的衝擊和影響，被迫面對健康安全的威脅與工作環境的變動 (Kniffin et al., 2021; S. X. Zhang et al., 2020)。

艱困時期下，期盼未來的力量給予人們堅持的動力，故關注員工的希望感變得格外重要。個人的內在資源有助於個體調適自身的狀態，並有效地因應工作壓力 (Avey et al., 2009; Jimmieson et al., 2004)，但現今環境中充斥許多潛在威脅，可能耗損個體的內在資源，使其失去工作上的動機或能力，陷入資源匱乏的境地而無法有效表現 (Gupta & Beehr, 1979; Hobfoll, 1989)。因此，若本研究著眼於員工希望感對組織行為的重要意義，則須考量此時代背景下，工作環境中潛藏的危險性。經探討員工希望感的耗損歷程，不僅能瞭解其對職場行為的影響，亦可幫助人們預防資源損失的成因。綜合上述，面對高壓力、高風險的環境，員工如何保存工作相關的希望感資源，降低外在威脅的影響，應是現今世代下兼具學術與實務價值的議題。



## 第二節 研究目的

基於上述背景，員工希望感與其工作表現密切相關，且易受工作環境之影響，本研究依循 Hobfoll (2001) 針對個人資源之種類的歸納結果，視「希望」為人們普遍重視的資源之一，並依此觀點解釋組織中員工希望感的耗損歷程。資源 (resources) 的定義泛指所有個體重視的物件、條件、個人特徵與能量，以及任何可獲取它們的方法 (Hobfoll, 1989)。組織中，員工的希望感是個體完成任務目標時重要的內在助力 (Adams III et al., 2010; Luthans & Jensen, 2002; Snyder, 2002)。希望可簡單定義為個體對渴望實現的目標，能夠持續地想像達成方法，並充滿能量的正向狀態 (Snyder et al., 1991)。本文使用希望一詞來表徵人們普遍具有的心理現象，希望感則界定為個體經驗或感受到的心理歷程。當員工擁有高希望感時，對於未來目標會抱持正向態度、信念，進而促進其當下的工作表現 (Youssef & Luthans, 2007)。過往文獻中已發現，員工或主管的高希望感對其工作態度、行為，及績效表現皆存在正面影響 (Luthans & Jensen, 2002; Peterson & Byron, 2008; Peterson & Luthans, 2003)。此外，希望亦被認為是人們身處逆境時重要的內在動力，當遭遇阻礙或威脅時，個體憑藉著希望感，能夠幫助自身於逆境下堅持不懈，設法自困難中找尋生機 (Snyder, 2002; Spencer et al., 1997)。綜合上述，本研究推論希望應為組織中重要的個人資源，當員工擁有高希望感時，即使遭遇工作上的阻礙仍可設法完成任務、維持工作表現；反之，若因其他要素導致員工失去希望感，將難以保持工作動力，渡過艱困的危難時期。

儘管希望已被學者們認定是員工重要的心理狀態 (Adams III et al., 2010; Luthans & Jensen, 2002)，文獻中仍存在許多研究缺口。首先，過往組織研究大多僅探討如何促進個體的希望感，鮮少有研究以「資源耗損」的角度關心職場上哪些因子會降低員工的希望感，與其衍生的負面影響。如今快速更新的科技和新冠疫情改變了人們的工作型態，環境中存在許多威脅因子會傷害人們的個人資源，特別是人們對於未來的希望感 (Hacimusalar et al., 2020)。因此，辨識何者是耗損

希望感的主要來源，及希望感匱乏時對工作的影響，有助於組織與員工針對其來源進行評估及預防。

第二，組織研究中，希望經常被視為心理資本 (psychological capital) 中的重要構面而廣為人知。Luthans 等人 (2004) 將希望、自我效能、韌性，及樂觀等內在資源加以整合，形成心理資本一高階構念後，因其可培養、發展及有效促進個體表現等特性，深受學術研究與實務應用上的重視 (Newman et al., 2014)。過去十年間，有關心理資本的研究不勝枚舉，然而，心理資本合併四個心理構念的作法，卻喪失了希望作為個體重要內在資源與歷程的獨特性。過去研究證實，無論是構念的理論或測量上，希望皆與其他心理構念有明確區別 (Magaletta & Oliver, 1999; Scioli et al., 1997)，存在其獨特的內在機制與影響力，可用於解釋特定心理現象。倘若回顧組織文獻中關於希望的研究，會發現鮮少有學者將希望視為獨立構念，探討其作為個人資源的影響。因此，本研究試圖以希望感解釋現今職場上的特定個體現象，並提供有關希望在組織文獻中更深的見解。

第三，本研究亦關心現今的職場環境下，重要的角色行為特徵與其背後的內在機制。過往文獻即有彙整現今工作上具代表性的幾項行為表現，並以工作角色之特性加以整合，有利於其應用範疇橫跨不同的組織情境 (Griffin et al., 2007)。本研究意圖探討當今時代特色下，重要的環境威脅和個人資源，是否會影響到員工與其對應的角色表現，包括專精行為、適應行為、主動行為。過往尚未有研究者以希望感匱乏的歷程，解釋環境的不確定性傷害員工的工作角色表現。因此，本研究即提出相關假設，試圖驗證上述關聯性。

最後，帶給人們希望向來被視為卓越領導者的過人之處 (Luthans & Avolio, 2003)，有效的領導者為其追隨者設定未來目標，喚醒他們追求個人、組織目標的熱誠與動力 (Helland & Winston, 2005)。過往文獻中，已發現希望與數種領導風格的關聯 (Rego et al., 2014; Searle & Barbuto, 2010)，然而較少實證研究著墨於希望與願景領導行為間的關係。願景 (vision) 泛指企業組織中成員共享的遠程目

標，領導者透過傳遞願景，促使員工瞭解未來於組織中扮演的角色與工作意義，將其與組織目標相連結 (Shamir et al., 1993; Stam et al., 2010)。比較希望與願景的概念，可發現兩者均強調未來目標的價值如何影響當下的工作動機。領導者的願景必須吸引其追隨者，令他們感到組織目標極具價值與意義 (Conger & Kanungo, 1994)。一旦目標受到重視、嚮往，個體即會產生更多的動力與路徑以追求目標 (Snyder, 2002)。故本研究試圖釐清並建立願景與希望間的關聯，補足過往組織文獻中的缺漏。過去研究多關心領導力如何促進個體的希望感，然而鮮少有學者探討在資源耗損的情境下，有效的領導力如何保留員工的希望感，令其於困境下仍相信自己可實現未來目標。綜合上述，本研究意圖以願景領導行為作為員工資源耗損時的調節策略，幫助員工於高威脅的情境下保留更多希望感，或者避免失去更多資源，維持對組織未來的動力、信心以及有效的工作表現。

有鑒於現今全球社會的混亂，環境中充斥著潛在的危險和變數，導致工作者們需仰賴更多個人資源以因應壓力、調適狀態，此時個人資源的保存與獲取即變得特別重要。本研究將基於資源之觀點 (Hobfoll, 1989)，結合現今工作現象與過往文獻缺口，探討組織中員工的希望感作為重要的個人資源會受到工作不確定感和工作不安全感的耗損，進而降低員工的工作角色表現；此外，本研究亦使用資源保存理論 (Conservation of Resources Theory, COR) (Hobfoll, 1989) 衍伸的相關假定，探究願景領導力作為組織中的工作資源，透過提供員工額外的正向資源或相關線索，是否能夠緩節個體希望感耗損的內在歷程。藉由檢視上述主要兩個資源消長歷程，組織和員工可透過降低耗損來源與增加資源管道，幫助個體有效地保存希望感，進而於動盪時期下維持有效的工作表現，不論在學術缺口或實務應用上皆有重要的研究貢獻。

## 第二章 文獻回顧

### 第一節 資源理論

本研究選擇以資源之觀點，解釋員工希望感的消長歷程。根據 Hobfoll (1989) 提出的資源保存理論，人們會力圖保留、保護既有個人資源，並尋求獲取新資源的機會，避免自身資源匱乏。倘若個體感知到資源受到威脅、耗損，或獲取資源的管道被阻礙時，會因害怕資源不足的負面影響而感到心理壓力與不適。如前文提及，關於資源的界定標準相當廣泛，凡是人們重視的物件、條件、心理特徵或能量等皆是個人資源。然而，其寬鬆的定義導致資源的概念與應用愈來愈模糊：幾乎任何「好」的事物皆可稱為資源 (Halbesleben et al., 2014; Thompson & Cooper, 2001)，而無關這些事物是否有助於達成目標。此外，資源的價值與個人經驗、情境等因素緊密連結，故普遍存在個體差異。例如同事關係對高歸屬需求者而言，即是重要資源；反之，對於低需求者則可能變為威脅。考量到上述問題，Halbesleben 等人 (2014) 建議將資源定義為個體感知到有助於他們達成目標之事物，透過加入目標導向的前提，有助於進一步瞭解資源的特性，能夠聚焦在組織行為研究中重要的個人資源。職場環境中，希望本身構念的意涵與其操作型定義，符合個體完成任務、達成目標時，所需資源的特徵屬性 (Adams III et al., 2010; Hobfoll, 2001)。

資源觀點下包含兩項基本原則：第一，對於人們而言，資源損失造成心理上的負面影響相比於獲取資源時的正面影響更加強烈。因此，正確辨識造成資源損失的潛在來源，有助於人們提前預防環境威脅，以保存更多的個人資源防止其受到耗損，對於人們有著重要效益；第二，當個體資源豐富時會投資資源以獲取、保存更多的個人資源；反之若資源匱乏時，個體則會盡量減少可能造成資源損失的行為活動，以保護僅存的個人資源。根據此原則，可推論出資源充足者面對環境威脅時，可使用既有資源來緩解耗損的影響。換言之，若個體的資源匱乏時，面對環境威脅時則更有可能損失其個人資源 (Hobfoll, 1989, 2001)。綜合上述原

則，人們會為了保存、保護個人的資源而採取不同行為模式，特別是個體面對威脅時，會自周遭環境中獲取可得之幫助（例如家人、朋友），以減緩既有資源的損失 (Hobfoll, 1989)。本研究意圖以員工的希望感作為工作上有益的心理資源，探討其耗損的內在歷程，此外，依據資源之觀點與衍伸假定，本研究亦關心員工面對希望感耗損的威脅時，職場中的外在工作資源能否提供相關的保護機制。



## 第二節 希望

班傑明·富蘭克林說過：「希望是生命的源泉，失去它，生活就會枯萎。」口語上，「希望」泛指人們對未來抱持正向的預期和信念，相信事態會逐漸好轉、改善。當人們遭遇令人沮喪、無助的困境時，相信未來會變得更好無疑是支持個體堅持下去的主要動力 (Spencer et al., 1997)。大約 150 萬年前，人類祖先發展出使用心智表徵的能力，我們可透過心智時間旅行 (mental time travel) 想像並非現在時間點的事物、情境 (Suddendorf & Busby, 2005)。其中，思考未來事物的能力，有助於個體預測與提前適應尚未發生的事件，影響其現在時間點的狀態和行為，而希望的概念即誕生於此基礎之下。擁有希望、對未來抱持正向預期，理應給予個體更多心智能量來投入當下的行動，促使其勇於面對生活中的困難與挑戰。然而，不著邊際的正向希望亦可能使人們偏離了現實，變成虛假的妄想或僥倖，以上種種特點，使人們對希望一詞的理解和想像愈發模糊。針對希望抽象的概念與其思考的範疇，早期的心理學家同樣缺乏一致且清晰的觀點，直到 Snyder 等人 (1991) 發展並提出的希望理論 (Hope Theory)，以認知處理歷程解釋個體希望感的運作機制。根據希望理論，希望的操作型定義為個體對於想達成之目標，經過動力思考 (agency thinking) 與路徑思考 (pathways thinking) 的交互驅使下產生的正向激發狀態 (Snyder, 2002; Snyder et al., 1991)。

希望包括兩個關鍵的認知要素：路徑思考與動力思考。路徑思考係指個體可想像與創造方法以達成目標的能力，當個體缺乏連接未來目標的路徑時，應無法產生正向的狀態。高希望感的個體追求特定目標時，路徑思考將促使個體創造可行的方法，並對於過程和結果抱持信心。此外，追求目標的過程中若遭遇阻礙，高路徑思考的能力可持續創造替代的方法、策略，彈性地變換達成目標的路徑，因此，高希望感者面對阻礙時有較好的適應能力，可堅持追求目標；動力思考則係指個體產生動力以追求目標的能力，若個體缺乏追求目標的動力，儘管有明確的目標或方法，仍無法感到希望。高希望感者會根據過往經驗、能力的評估來激

勵自己，人們透過動力思考可以產生心理能量，激發個體開始與持續使用方法路徑來追求目標。當遭遇阻礙時，動力思考亦可幫助個體產生改變的動機，使用更好的替代方法取代原先的路徑。綜上所述，高希望感的個體具有高路徑思考與高動力思考的能力，兩種思考的概念彼此區隔且相互促進，高希望感思考的認知歷程中，路徑思考會促進個體對於目標產生更多的心理動力，而動力思考又會驅使個體持續地想像替代方法以克服阻礙。經過動力思考與路徑思考的迭代運作下，個體擁有許多達成目標的方法和堅持的動力時，即會感到自身對於未來是有能力與動力的高希望感。

希望同時具有類特質 (trait-like) 與類狀態 (state-like) 構念的特徵，表示個體的希望感思考能力即使存在一定的穩定性，仍會因情境要素而產生波動。根據希望理論，當個體追求目標的行動成功時，產生的正向情緒會回饋至個體的認知歷程，進而增強其希望感思考的能力；反之失敗的經驗則會產生負向回饋，降低其能力。反覆學習的結果會形塑個體穩定的思考傾向，形成高低的希望人格特質 (Snyder, 2002)。然而，希望的認知歷程不僅會受到過去經驗的影響，選擇的目標與情境等當下因素亦會改變個體的希望感。追求目標的過程中，若目標過於困難或環境充滿阻礙時，將導致個體降低動力思考與路徑思考的能力，即無法感到希望，此時，個體的希望感會隨著情境而波動，產生高低變化的狀態 (Snyder, 2002)。本研究目的欲探討希望作為個人資源時，受到環境威脅而耗損、保留的現象，符合上述中類狀態構念的定義，即個體的希望感會因情境不同而有高低變化。故本研究關心之希望應為類狀態構念，其動力思考與路徑思考的能力，會受到情境條件的影響而產生波動，並非是穩定的人格傾向。

希望之於人們的影響非常重要且廣泛，過去研究發現，高希望感的學生在成就測驗的表現會優於低希望感者 (Ciarrochi et al., 2007; Curry et al., 1997)。同樣地，相比於低希望感者，高希望感的運動員在練習或高壓力的競賽中，皆有更卓越的表現 (Curry et al., 1997)。根據希望理論，高希望感者憑藉路徑思考與動力思

考的能力，可以持續地創造最佳路徑和保持動力，幫助個體在各自領域中更有效地達成個人目標 (Snyder, 2002)。除了成就表現，希望對於個人的身心健康亦有正向影響。研究顯示，希望會相對於個體的心理健康、心理幸福感、正向情感、生活滿意度、低憂鬱及焦慮等心理特徵 (Arnau et al., 2007; Bailey et al., 2007; Ciarrochi et al., 2007; Magaletta & Oliver, 1999; Yildirim & Arslan, 2020)。人們對於未來的美好期望，促使人們產生正向的情緒、態度。遭遇逆境時，高希望感者可以有效地因應壓力，將困難視為挑戰。因此，希望幫助人們在不同方面上表現卓越、有效地適應困難。

在組織行為研究中，希望對於員工的工作表現亦有重要的影響 (Luthans, 2002; Luthans & Jensen, 2002)。根據 Luthans (2002) 提出正向組織行為的理念，現今的組織研究應更多地關心正向的人力資源優勢與心理能力等構念，這些構念須具備類狀態的特性，即可以測量、發展，及管理來促進員工的正向表現，兼具學術研究與實務應用的價值。檢視其標準，希望的定義即符合類狀態的正向心理能力，可以測量、發展，並有助於員工的工作表現。根據希望理論，希望感思考會幫助個體有效地完成任務，高希望感者憑藉路徑思考與動力思考的能力，有更高的機率達成任務目標 (Snyder, 2002)。希望理論中的目標泛指所有個體渴望得到、成為、經驗或創造的人事物，因其廣泛的定義，可推測任何具有目的性、意圖性的人類行為，皆會受到希望的影響。其中，大多數的職場行為皆是目標導向，員工需要完成工作任務以維持組織的運作 (Peterson & Byron, 2008)。由此可知，希望在組織行為的研究中扮演至關重要的角色。高希望感的員工能夠想像許多方法以達成他們的工作目標，遭遇阻礙時則能夠準備有效的因應策略 (Luthans & Jensen, 2002)。研究指出高希望感者傾向將阻礙、逆境詮釋為挑戰，因此即使處於高壓之下，依然可以堅持不懈 (Snyder et al., 1991)。低希望感者則容易沉浸於失敗中，對於負面結果不斷地反芻思考、自我懷疑 (Michael & Snyder, 2005)。綜合上述，希望應相對於員工的正向結果，研究發現希望會促進員工的工作績效、



工作滿意度、工作敬業、組織承諾、創造力，及問題解決能力等正向的工作行為或態度 (Ouweneel et al., 2012; Peterson & Byron, 2008; Rego et al., 2009; Youssef & Luthans, 2007)。此外，領導者的正向狀態同樣有助於組織及員工的總體表現，研究發現高希望感的領導者對於組織盈利、下屬的留職率與滿意度皆有著正向影響 (Helland & Winston, 2005; Peterson & Luthans, 2003)。

總結上述，希望之於員工和組織的重要性不言而喻，人們對於未來的正向期盼會轉變為內在動力，幫助他們持續地追求目標、挑戰困難，即使遭遇阻礙仍能夠彈性地使用替代策略，實現個人和組織利益。特別是現今環境下，希望應有助於員工保持正向動力，不因當下的混亂、逆境而感到沮喪，故本研究主張員工的希望感應是組織中重要的個人資源，其歷程兼具路徑思考和動力思考的能力，促使員工的工作表現。然而，依資源之觀點，工作環境中仍存在許多潛在威脅，可能降低員工的個人資源。其中，不確定性是人們於當今時代下普遍的壓力源 (Freeston et al., 2020)，由於社會環境陷入一片混亂，許多事物漸漸脫離常軌，變得難以掌控。此時，若職場環境、規定頻繁發生變動，容易造成員工的不確定感，導致無法預測工作的未來進展與環境中的突發事件，不僅耗損個體的內在資源，亦會干擾其達成任務目標 (Yoon et al., 2021)。過程中，員工的希望感即會受到不確定性的影響，使其無法掌控明確的工作目標，降低其動力思考與路徑思考的能力，導致希望資源損失。

### 第三節 工作不確定性之威脅

希望感是員工在執行任務、解決問題時的重要資源 (Wandeler et al., 2016)，當希望感充足時，員工可憑藉反覆地運作其路徑思考與動力思考的內在歷程，維持良好的任務表現和工作熱忱。然而，基於資源之觀點，個體的希望感並非取之不盡、用之不竭，須考慮工作中存在許多外在特徵，可能會威脅、傷害員工的個人資源 (Hobfoll, 1989)。特別針對希望感，其認知歷程牽涉到個體的未來預期與現況狀態，受影響的範疇相對廣泛，甚至不限於單一時間點的主觀威脅。一般上，多數人們追求穩定、安全，及可預測的生活環境，同樣就工作者而言，安穩的職場條件可提供其穩定收入與實現目標的途徑。不難想像，當工作環境中缺乏可預測、控制的線索時，員工將難以有效地解決工作問題、完成任務目標，又或者當他們無法確定未來能否繼續保有此份工作時，焦躁不安的情緒感受應導致員工難以對未來抱持正向希望，失去追求目標的動力。因此，本研究試圖使用工作上的不確定性評估，探討其是否會耗損員工的希望感。此外，本研究亦將不確定性的可能來源加以辨別，分為針對現下工作環境的「工作不確定感」(work uncertainty) 與不知未來能否繼續保有工作的「工作不安全感」(job insecurity)，接續探討兩個工作情境中的不確定性來源對員工希望感之影響效果。

不確定性一直扮演人類生活中舉足輕重的角色，人們需要持續地因應周遭環境與社會關係中的不確定性，以降低過程產生的焦慮 (Kramer, 1999)。在組織科學文獻中，不確定性亦是重要的核心概念之一，不確定性被定義為：個體缺乏相關的資訊，導致無法準確地預測未來事件，或者無法理解環境事件背後的因果關係 (Milliken, 1987)。預測與解釋未知事件的能力向來被視為人們重要的基本需求，當我們缺乏環境資訊時，會因為無法正確地判斷潛在的威脅，容易感到不安全感、焦慮 (Berger, 1987)。回顧過往文獻，企業組織中造成不確定性的來源變化多樣，根據其研究目的、對象，及相關領域，研究者關心的不確定性特徵亦有所差異。舉例來說，早期管理研究大多關心組織管理階層如何應對外部環境的不確

定性，例如市場、供應商、客戶等不穩定因素 (Duncan, 1972; Huber et al., 1975; Waldman et al., 2001)。其他文獻一又如組織變革、組織正義的研究典範，亦使用組織結構、領導力、環境線索等各式來源，探究不確定性於組織中扮演的角色 (P. Bordia et al., 2004; Prashant Bordia et al., 2004; Colquitt et al., 2012; Lind & van den Bos, 2002; Matta et al., 2017; Rafferty & Griffin, 2006)。

本研究之目的為探討工作中的不確定性與員工希望感之關聯性，有鑑於希望本身的構念意涵，兼併個體當下的內在狀態與未來的結果預期，其牽涉的評估範疇橫跨至不同時間點。舉例而言，個體對當下的情境缺乏足夠明確的資訊時，可能干擾其設想、使用可行的方法以達成目標；同樣地，個體無法預測、掌控未來的情境時，甚至抱持負面的預期，結果亦會影響其當下工作的動機和能力。因此，本研究基於 Milliken (1987) 的定義，將工作上的不確定性之來源、感受，以個體評估指向的時間點進行界定，區分為現況評估與未來預期，進而 (1) 使用工作不確定感，代表員工針對現況工作評估後的個人感受；(2) 使用工作不安全感，代表員工針對未來工作評估後的個人感受。綜合上述，本研究使用工作不確定感、不安全感作為兩個預測變項，以下將分別探討兩者與員工希望感間的關聯性。

面對環境中無法預測、控制的外在因素，油然而生的不確定感向來被視為令人厭惡的負面經驗 (Hui & Lee, 2000; Schuler, 1980)，對於自身或環境缺乏足夠的資訊，將導致個體陷進無法處理與適應未知威脅的恐懼中。過往文獻指出，不確定感會引發個體的壓力、焦慮、心理困擾，及負向情緒 (Freeston et al., 2020; Gao & Gudykunst, 1990; Garrison et al., 2017; Matta et al., 2017; Schuler, 1980)。組織行為為研究中，同樣發現工作不確定感對於員工的情緒、態度及行為皆存在著負向影響，包括工作績效、工作滿意度、組織承諾、目標達成，及創造力 (Colquitt et al., 2012; Cullen et al., 2013; Diekmann et al., 2004; Hui & Lee, 2000; Matta et al., 2017; Yoon et al., 2021) 等。由此可知，工作不確定感會傷害員工的情緒、態度及行為，普遍被視作職場環境中的主要壓力源。

根據上述定義，員工的工作不確定感係指個體因缺乏足夠資訊，使其當下無法預測未知的工作事件，且難以掌控目前的工作現狀。過往組織文獻中，不確定感與希望間的關聯性雖尚未證實，但從兩者構念各自的定義、內在機制，及後續的影響，不難推測出不確定感與希望間關係的蛛絲馬跡。希望感是個體透過路徑思考與動力思考迭代運作後產生的正向激發狀態。人們憑藉希望感思考，對欲實現之目標，能夠抱持信心與正向態度。然而，研究亦發現工作不確定感會阻礙人們達成目標的能力 (Yoon et al., 2021)，當員工無法順利完成任務時，失敗經驗會負向回饋至希望感的內在歷程，抑制其動力思考的能力表現 (Snyder, 2002)。此外，工作不確定感亦會降低員工的創造力 (Yoon et al., 2021)，干擾其想像多種問題解決的可能方案。個體的創造力與路徑思考緊密相關 (Snyder, 2002)，當員工失去創造力時，即難以持續設想不同的替代路徑以達成目標，降低個體的思考彈性。一旦員工意識到沒有任何方法能實現其個人目標，即可能快速失去對於未來的正向希望。由此推論，當員工知覺到高工作不確定感時，會干擾其希望感思考的能力，導致個體難以使用路徑思考與動力思考的能力追求目標，結果將耗損此員工的希望感資源，故本研究假設工作不確定感會是員工希望感的主要耗損來源之一。

假設 1：員工的工作不確定感與希望感間具有負向關聯性。

除了上述員工在工作時的不確定感外，評估未來能否持續保有目前工作，亦是影響員工當下個人資源的不確定性因素。近年來，全球的工作者正面臨更加快速的環境變化，各個企業為維護組織的競爭力，需持續地進行改革、修整組織結構和成員。另一方面，科技與市場的需求日新月異，新興企業如雨後春筍般不斷出現之餘，大量的夕陽產業正面臨到汰換的命運。特別是現今，自新冠疫情蔓延至全球之際，無數國家的經濟受到重創，許多人們的工作變得岌岌可危。綜觀上

述，員工除了評估自身目前工作中的不確定感外，未來的工作是否足夠穩定、安全，亦會嚴重影響員工的個人資源。針對上述，員工知覺到失去工作的威脅、不確定性之評估感受，稱之為工作不安全感。

廣泛而言，工作不安全感係指員工對自身工作的未來感到擔憂，源於他們無法確定未來能否繼續保有這份工作的評估或感受 (Cheng & Chan, 2008; Sverke & Hellgren, 2002; Witte, 1999)。回至心智時間旅行的概念，人們對未來威脅的預測或想像，影響個體的嚴重程度幾乎等同於實際的威脅本身 (Lazarus & Folkman, 1984)，故工作不安全感向來被視為有害於個體功能的重大壓力源之一 (Cheng & Chan, 2008; Sverke et al., 2002)。

Greenhalgh 與 Rosenblatt (1984) 最早將工作不安全感定義為「在受威脅的工作情境中，個體無力確保自身的工作得以延續下去」。爾後，多數學者同意工作不安全感的概念中具有三個元素 (Jiang et al., 2021; Vander Elst et al., 2014; Witte, 1999)。第一，工作不安全感是一種主觀經驗，出自員工對工作未來的知覺或評估。無關客觀的真實狀態為何，相同的情境下，不同個體的感受與詮釋也不盡相同。第二，工作不安全感是非自願的現象 (De Witte, 2005; Greenhalgh & Rosenblatt, 1984; Sverke & Hellgren, 2002)，有別於自主選擇短期工作或未來已計畫離職的工作者，不安全感是源於員工仍意圖延續工作的前提下，預期結果將事與願違。特別是僱傭關係中，員工通常是相對被動、弱勢的一方，較難掌控自己未來的去留。第三，同時最重要的一點，工作不安全感的經驗涉及個體對未來的不確定感、無法預測性 (Sverke et al., 2002; Witte, 1999)。員工無法掌控自身的未來狀態，更牽涉到可能失去當前工作的知覺，以及針對此威脅的不安情緒，形成了個體面對未來情勢的另類不確定感。明確知曉自身未來將失業、離職的員工，雖然亦被迫失去工作，卻因其可盡早開始準備，而具有較確切的感受，反之，工作不安全者則無法確定未來能否持續保有這份工作，強迫處於不確定的狀態中。綜合上述，可發現工作不安全感與不確定性間的緊密關聯，過往實證研究中，已使用工作不安

全感作為員工不確定性的主要來源之一 (Hui & Lee, 2000; Kausto et al., 2005)。本研究著眼於員工希望感遭受工作不確定性的影響效果，其中，不僅限於針對工作現狀的評估感受，象徵未來預期的工作不安全感亦是本研究欲關心的主要來源。本研究使用 De Witte (2005) 的定義，將工作不安全感界定為個體主觀知覺到未來可能失去目前工作，使其對未來的不確定性感到害怕和擔心。

不難想像，面對未來可能失去工作的威脅與未知，員工感知到的不安全感會影響其工作相關的行為態度，特別是此負面經驗中因無法控制、預測而產生的無力感，毋庸置疑是令人感到厭惡的負面經驗。過往研究證實工作不安全感會負向影響員工的身心健康，使其出現憂鬱、焦慮、沮喪等心理症狀 (Burchell, 1990; Roskies et al., 1993; Roskies & Louisguerin, 1990)，同時地，若長期處於工作不安全感中，員工的個人資源會持續地受到磨損，導致其心智、情緒、生理等資源最終耗竭，進而產生工作倦怠 (Dekker & Schaufeli, 1995; Landsbergis, 1988)。此外，員工的工作不安全感亦會降低其組織承諾、內在動機、工作滿意度、績效表現，及創造力等相關結果，因而提高員工的離職意願 (Cheng & Chan, 2008; De Witte, 2005; O'Driscoll & Beehr, 1994; Probst et al., 2007; Sverke & Hellgren, 2002)。

總結上述，工作不安全感作為員工針對自身未來的負面感受，將成為員工的嚴重壓力源，耗損其工作時的希望感。根據上文推論，當個體因未來結果的模糊性，使其無法設立明確工作目標時，應難以想像相對應的可行方法。兼之，負面的結果預期亦會嚴重地剝奪個體設想未來時的正向動力，甚至令其選擇提前放棄。基於上述推測，本研究即假設工作不安全感會耗損員工對未來目標的希望感，降低其路徑思考與動力思考的認知能力，至此提出假設 2。

假設 2：員工的工作不安全感與希望感間具有負向關聯性。

#### 第四節 希望耗損對工作角色表現之影響

緊接著假設 1 與假設 2 之後續，本研究亦關心資源耗損對於個體工作表現的影響效果。組織行為中，何謂有益組織的員工行為，始終是研究者關心的主要問題，又因不同職業或組織的活動性質差異頗大，難以找到一項具類推性的標準來衡量全部工作者的任務表現。因此，過去學者建議使用「角色」來概括工作相關的義務與整體行為 (Ilgen & Hollenbeck, 1991; Morgeson et al., 2005)。傳統上，員工被期望扮演符合組織要求的工作角色，績效標準多是參考自員工是否能勝任工作說明書上的任務事項。然而，隨著全球環境的快速變遷，職業與組織的工作特性皆不同於往昔 (Ilgen & Hollenbeck, 1991)，除了須符合工作說明書上的角色要求外，員工亦被期望可適應工作上的變化，或主動改進任務的標準流程。故本研究選擇以現今職場上具代表性的三種角色特性：專精性、適應性、主動性，作為資源耗損時工作表現的衡量標準 (Griffin et al., 2007)。

Griffin 等人 (2007) 整合過往有關工作角色的文獻，結合現下的職場特徵發展出新的工作角色表現 (work role performance)。此模型主張工作者被期望的角色表現應存在三種不同的形式：專精性、適應性、主動性。專精性 (proficiency) 指個體從事可正式化的工作行為，即完成、表現工作說明書上的任務內容，大多反映員工符合傳統角色需求的程度。專精行為一般不需考慮進情境脈絡等因素，屬於工作者普遍應展現的角色表現；適應性 (adaptivity) 指個體行為可適應工作系統、需求變化的程度。面對快速變化的市場、新科技，員工需設法因應工作需求的多樣性，從事適應行為有助於其調整自身狀態，以適應工作中的變化；主動性 (proactivity) 指個體自發地從事有關未來導向的行為，以改變他們的工作情境、角色任務相關的標準流程。現代職場對主動行為的需求愈來愈高，隨著工作自主化和汰舊換新的環境法則，員工能否主動預測、發起工作系統或角色的改變，已成為現今重要的角色表現。

根據此模型，工作角色的框架已突破過往傳統的既定認知，不僅限於按部就

班地完成份內任務，員工被期待可展現因應變化的改變相關行為 (Griffin et al., 2010)。當工作需求明確時，按工作說明書表現的專精行為有助於提高工作效力。相反地，當工作需求難以預測時，說明書無法完全概括理想的角色行為，此時適應性與主動性等改變相關行為相較於專精行為更有益於工作表現 (Griffin et al., 2007)。綜合上述，本研究關注為員工希望感與不確定性的關聯性，以及資源耗損後的行為變化。針對希望本身的資源屬性，除了提升工作份內的專精表現外，希望感作為個體實現目標之思考狀態，應促使其採取更多具適應性或主動性的改變相關行為。考量到現今的工作需求時常難以預測，許多新規定迫使人們須改變其工作型態，因此，本研究不僅關注員工能否展現角色份內的專精行為，亦加入適應行為和主動行為，檢視三者角色表現是否會因個體希望感耗損而受到影響。

過往文獻中均指出員工的工作不確定感、不安全感，及希望感均是其工作表現的重要決定因子 (Colquitt et al., 2012; Cullen et al., 2013; Peterson & Byron, 2008; Wang et al., 2015; Youssef & Luthans, 2007)。一旦希望感因不確定性而受損，個體即可能無法有效完成工作任務、履行角色職責。研究發現，工作不確定感與不安全感會干擾員工的績效表現 (Chirumbolo & Areni, 2005; Colquitt et al., 2012)，妨礙個體的適應力和創造力 (Gao & Gudykunst, 1990; Probst et al., 2007; Yoon et al., 2021)，使其無法投入新奇的行為或想法中 (Brashers, 2001; Probst et al., 2019)。相反地，當員工擁有高希望感時，其路徑思考和動力思考的資源相對充足，促使其能夠有效完成既定的任務目標，履行工作角色應展現的專精行為 (Youssef & Luthans, 2007)；再者，希望感亦會增進個體的適應力與創造力 (Kwon, 2002; Rego et al., 2014)，員工日常工作時若能夠隨時地設想多個替代方案，有助於其彈性適應任務上的變化或激勵其主動改進工作流程，促進適應性和主動性的角色行為。

本研究使用資源耗損歷程，以希望感解釋不確定性與工作角色表現間的關聯性。基於資源之觀點和相關原則，當資源面臨損失或耗竭時，個體為保護自身僅存資源，會盡量減少可能消耗資源的行為舉動 (Hobfoll, 1989)。合理推測，倘若



員工擁有高希望感，其可透過展現專精性、適應性，及主動性的角色行為，以創造良好的績效表現和工作動機，獲取更多的心理資源；反之，一旦缺乏希望感的資源，個體將難以建立與目標相關的方法途徑，任何工作上的努力、付出，皆因個體負面的結果預期，可能使其感到徒勞無功。因此，為保護剩餘的內在資源，員工理應會減少各項工作行為的投入，降低資源損耗的可能性。總結上述，可發現員工的行為表現確實會受到其希望感資源與不確定性的影響。本研究推論員工的工作不確定感和不安全感會透過耗損希望感，降低個體的專精、適應及主動行為，使其難以完成工作任務，無法適應變化或主動改善工作內容。

假設 3：員工的希望感會中介於工作不確定感與工作角色表現間的負向關係。

假設 3a：員工的希望感會中介於工作不確定感與專精行為間的負向關係。

假設 3b：員工的希望感會中介於工作不確定感與適應行為間的負向關係。

假設 3c：員工的希望感會中介於工作不確定感與主動行為間的負向關係。

假設 4：員工的希望感會中介於工作不安全感與工作角色表現間的負向關係。

假設 4a：員工的希望感會中介於工作不安全感與專精行為間的負向關係。

假設 4b：員工的希望感會中介於工作不安全感與適應行為間的負向關係。

假設 4c：員工的希望感會中介於工作不安全感與主動行為間的負向關係。

## 第五節 願景領導行為作為調節變項

領導者 (leader) 在企業組織中扮演至關重要的角色，人們因為領導者的存在而凝聚，形成規律運作的團體，並為共同的利益合作奮鬥。領導者需要制定組織的目標、策略及規範，行使他們的權能來管理追隨者，同時維持組織的正常運作。特別當遭遇環境或組織的劇烈變化時，領導者的存在尤為重要，每個判斷、決策都可能牽動組織的生死存亡。領導力 (leadership) 普遍係指領導者透過其個人特徵、行為來影響追隨者的思考、態度及行為之歷程。組織中，領導者理應擁有更高的地位，可直接要求員工的工作行為，迫使其服從命令。然而，除了組織地位、權力外，學者們亦關心領導者如何透過其他個人特徵、行為來影響員工，當中，藉由傳遞組織願景來激勵、凝聚追隨者的能力，無疑是領導者最重要的行為之一 (Conger & Kanungo, 1987; Van Knippenberg & Stam, 2014)。

如同金恩博士最著名的那場演講：「我有一個夢...」，成功的領導者經由描繪一個理想、美好且充滿意義的願景，吸引他人的追隨與認同。願景可被視為一幅理想的未來景象，景象的內容應反映組織的共享價值 (Baum et al., 1998; Kirkpatrick & Locke, 1996)。願景與目標的概念存在許多相似處，兩者皆反映人們最終欲達成的標準、狀態。然而與目標相比，願景的內容一般更加抽象、廣泛與宏觀。此外，儘管願景亦是描繪未來欲達成之景象，卻不意味者它的內容需要完全實現，許多願景的存在價值僅是給予成員們方向性、意義感，瞭解自己為何而付出 (Kirkpatrick & Locke, 1996; Stam et al., 2010)。由此可知，願景的內容多是以組織本身為主體，描繪其最終欲實現的狀態，故願景的內容、傳遞之過程向來與領導者的角色有緊密的關聯。

願景領導行為 (或稱願景領導力) 普遍被視為成功領導者應展現的行為能力 (Bass, 1985; Shamir et al., 1993)，其定義係指領導者藉由願景來影響追隨者的行為歷程 (Conger & Kanungo, 1987; Van Knippenberg & Stam, 2014)，其中包含兩項核心的行為要素。首先，領導者需要創造願景 (Conger & Kanungo, 1994;

Westley & Mintzberg, 1989)。身為最高決策者，必須清楚組織未來的方向、目標，方可成功地帶領其追隨者，領導者對未來的想像會影響組織的發展方向與員工的工作動機。因此，領導者必須清楚掌握自身組織的現狀，對於環境的變化、趨勢保持敏銳，才能知曉組織最終欲實現的使命，並將其描繪進一個具有理想、吸引力的願景 (Carton et al., 2014; Mascareño et al., 2019)。

再者，領導者需要將願景傳遞給追隨者，並說服他們為了實現願景而做出貢獻 (Conger & Kanungo, 1994; Westley & Mintzberg, 1989)。向員工清楚傳達工作目標、目的素來是領導者的核心職責，相比於工作目標，願景一般缺乏對於員工的強制力。反之，領導者是藉由願景中理想且具意義的描述來吸引員工，令其透過願景瞭解自身的使命，並對組織未來抱持正向的期待與嚮往。因此，有效溝通是願景實現過程中不可或缺的要害，領導者如何清晰地傳遞願景，會影響追隨者理解其中意涵的程度。總結上述，願景領導行為中包含創造一個具有理想、吸引力的未來願景，再透過有效的溝通傳遞給追隨者，說服其共同致力於組織未來的藍圖中。

願景領導行為經常被視為其他領導力理論中核心的行為元素，像是魅力型領導力 (charismatic leadership) (Conger & Kanungo, 1987) 以及轉型領導力 (transformational leadership) (Bass, 1999)，兩種類型的領導者皆主張一個相似的概念：領導者會藉由傳遞一個鼓舞人心的願景吸引追隨者，提供其意義感與工作目的。無論是魅力型領導力或轉型領導力，皆是描述領導者的整體風格，主張領導者應展現複數個行為構面以施加其影響力，例如轉型領導力即包含理想化影響 (idealized influence)、鼓舞動機 (inspirational motivation)、智力刺激 (intellectual stimulation) 以及個體關懷 (individualized consideration) 四個的行為構面。然而，若僅將願景領導行為視作上述兩種領導力附屬的行為構面並不合適。第一，願景領導行為嚴謹的定義並不完全符合兩種領導風格的核心概念，例如魅力型領導力即是將願景中鼓舞、吸引力的特徵歸因於領導者本身的魅力 (Conger & Kanungo,

1994)，然而，根據願景領導行為的定義，即使領導者缺乏魅力仍可藉由願景來激勵部屬；第二，魅力型及轉型領導力作為集合式構念皆包含多個領導行為或特徵，並未在概念及方法上區辨各個行為要素的效果，因此，研究者無法深入探討願景領導行為對於結果的影響；第三，特定情境下，願景領導行為存在其特別的影響力，過去研究發現願景領導行為結合不同的條件因素，其後續效果亦會產生變化 (Ateş et al., 2018; Greer et al., 2012)。間接證實某些限制下，主管的願景化行為應獨立於其他領導行為，方能符合研究者關心之情境脈絡。基於上述考量，學者們建議應將願景領導行為視為獨自的構念，而非其他領導風格的一部分 (Kearney et al., 2019; Van Knippenberg & Stam, 2014)。

願景是團體共享的未來目標與趨力，藉由理想的未來景象可激勵成員勇於追求工作目標、享受努力的過程。過往研究發現，願景領導行為可促進員工、組織的正向工作結果，研究指出願景領導行為有助於員工的工作績效、組織承諾、策略共識、額外努力、適應表現，及創造力 (Ateş et al., 2018; De Luque et al., 2008; Dhammika, 2016; Griffin et al., 2010; Kearney et al., 2019; Mascareño et al., 2019; Stam et al., 2010; Zhou et al., 2018)。至於組織整體的結果，願景領導行為亦正相關於組織的成長、改革程度及組織效能 (Baum et al., 1998; Groves, 2006; M. Taylor et al., 2014)。由此可知，願景領導行為的影響幅度寬廣，傳遞對象一般是集體成員，其行為本身可作為組織中的工作資源，給予部屬工作上的凝聚力、意義感，及方向性。

本研究試圖探討現今世代下，當員工的心理資源因環境威脅而損失時，主管的願景領導行為是否會作為組織中的額外資源，影響工作不確定感與不安全感透過希望感降低工作角色表現的中介關係。依據資源觀點，人們在遭受資源損失的威脅時，資源充足者可透過投資以獲取、保護個人資源，因而避免耗損；反之，若是資源匱乏者在面對環境威脅時，則更容易失去資源 (Halbesleben et al., 2014; Hobfoll, 2001)。因此，人們為確保自身資源充足以因應威脅，會從環境中尋求可

得的資源補給 (Hobfoll, 1989)，此時，若外在影響力能給予支持性的保護，個體即可緩解個人資源的損耗；反之，當外在影響力無法提供保護，甚至變為額外的工作要求時，資源匱乏者則可能加速失去更多資源。願景向來是組織中重要的影響力來源，願景領導行為會增強員工的任務效能、組織認同感，提供其工作的意義感和方向性 (House & Shamir, 1993; Shamir et al., 1993; Stam et al., 2009)。當員工身處高度不確定性的情境下，傳統觀念上，人們認為領導者應透過傳遞願景，消弭部屬的不安全感 (Conger & Kanungo, 1987)，即使身處高變化、難以控制的環境中，部屬仍可保有工作相關的能量與資源。

本研究將主管的願景領導行為視作組織中的外在資源，可提供部屬額外的保護力。主管憑藉傳遞清晰的理想景象和未來方向，使部屬得以獲取更多工作相關的正向資源。當員工的個人資源充足時，面對工作上的不確定感或未來的不安全感時，個體依然能夠保存較多的希望感。因此，本研究推論當員工身處高度不確定性的工作情境下，願景領導行為不僅提供員工額外的工作資源，亦作為外在的緩衝保護，降低環境威脅的影響，進而維持員工的希望感。綜上所述，本研究認為主管若能夠展現願景化行為，將正向調節部屬希望感中介於工作不確定感和不安全感影響工作角色表現間的關聯性。藉由未來願景，部屬可獲取、補充額外資源，無論面對工作上的不確定感，又或者未來失去工作的不安全感，應可維持自身的希望感思考能力，進而正常地履行工作角色表現。反之，若主管並未展現願景領導行為，部屬即可能缺乏緩衝機制以防止不確定性耗損希望感，進而使其降低工作角色表現。本研究在此提出假設 5 與假設 6。

假設 5：主管的願景領導行為會正向調節希望感於工作不確定感與工作角色表現間的中介效果。當願景領導行為較高時，會緩解員工的工作不確定感透過耗損希望感降低工作角色表現的中介效果。

假設 5a：主管的願景領導行為會正向調節希望感於工作不確定感與專精

行為間的中介效果。

假設 5b：主管的願景領導行為會正向調節希望感於工作不確定感與適應行為間的中介效果。

假設 5c：主管的願景領導行為會正向調節希望感於工作不確定感與主動行為間的中介效果。

假設 6：主管的願景領導行為會正向調節希望感於工作不安全感與工作角色表現間的中介效果。當願景領導行為較高時，會緩解員工的工作不安全感透過耗損希望感降低工作角色表現的中介效果。

假設 6a：主管的願景領導行為會正向調節希望感於工作不安全感與專精行為間的中介效果。

假設 6b：主管的願景領導行為會正向調節希望感於工作不安全感與適應行為間的中介效果。

假設 6c：主管的願景領導行為會正向調節希望感於工作不安全感與主動行為間的中介效果。

基於以上文獻回顧與本研究之假設推論，提出如下圖 1 的研究架構。

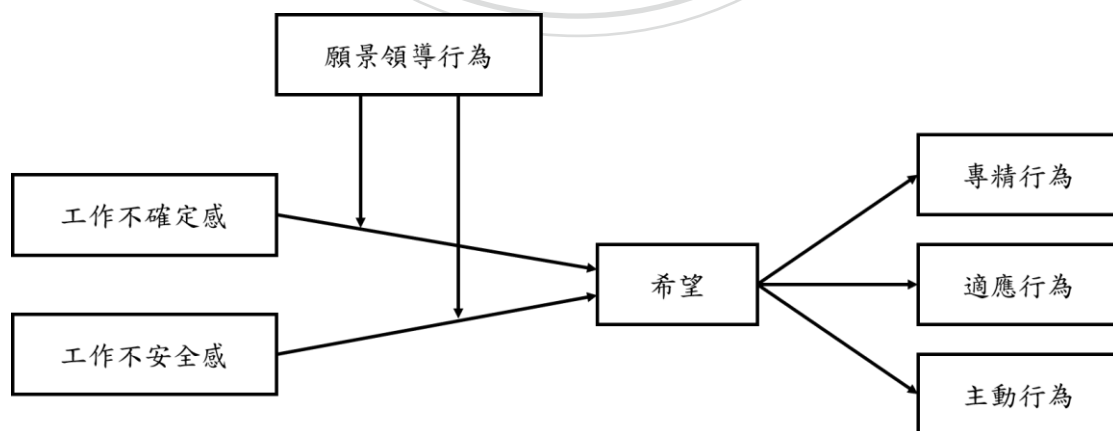


圖 1 研究架構圖

## 第三章 研究方法

### 第一節 研究樣本與程序

本研究是以臺灣全職工作者為研究樣本，使用問卷調查法蒐集組織員工的個人資料。研究採用便利抽樣法，於網路社群平台上發放線上問卷，蒐集符合研究資格的受試者資料。研究變項之測量皆為員工自評填答，為避免共同方法變異 (common method variance; CMV) 造成測量變項間的虛假相關，本研究將採取時間間隔方法 (temporal separation of measurement) (Podsakoff et al., 2003)，於不同時間點進行資料蒐集。

問卷共分兩階段施測，中間分隔二星期，第一階段蒐集預測變項、調節變項 (工作不確定感、工作不安全感、願景領導行為) 與受試者的基本資料，第二階段蒐集中介變項與效標變項 (希望、工作角色表現)。研究者將於社群平台上的研究簡介與問卷指導語中註明本研究分兩階段施測，需要受試者留下 e-mail 的基本資料，協助研究者於第二階段可追蹤、寄發問卷，僅有完成兩階段施測的受試者資料會納入研究分析與結果討論。此外，本研究全程將以匿名方式進行，指導語中保證除了研究者外不會有任何人接觸到這筆資料。

本研究第一階段問卷共回收 432 份問卷，第二階段共回收 342 份問卷，回收率達 79%。扣除掉重複填答或不符合研究資格之樣本後，再彙整兩階段的填答資料，可列入分析的有效問卷共 319 份，有效問卷率達 74%。其中女性占 186 人 (58%)、男性占 133 人 (42%)；樣本的平均年齡為 30.81 歲；教育程度以大學畢業居多 (53%)，碩士畢業其次 (44%)；平均現職年資為 3.18 年。

## 第二節 研究測量

### 一、工作不確定感

本研究獨變項之測量參考自 Colquitt 等人 (2012) 發展的工作不確定感量表。此量表整合過往學者針對不確定性之論點 (Lind & van den Bos, 2002; Milliken, 1987; Sitkin & Pablo, 1992)，擷取其中重要的概念與元素發展而成。如前文提及，由於職場中不確定性的來源變化多元，故此量表之題項均未參照任何特定的目標來源 (例如主管)，僅針對工作現況進行整體評估，測量個體目前工作上的不確定性相關感受，其適用範圍即符合本研究關心的工作威脅。量表共計四題，採 Likert 式五點量尺 (1 = 非常不同意 ~ 5 = 非常同意)，例題如「目前我的工作存在許多不確定性」、「目前工作上許多事情似乎都尚未有明確答案」等，受試者須根據自身當下的感受逐題填答，四題平均後分數愈高者，即表示其工作不確定感的程度愈大。內部一致性的分析結果顯示，量表的 Cronbach's  $\alpha = .92$ 。

此外，本研究亦對量表中各題項進行驗證性因素分析 (confirmatory factor analysis, CFA)，確保全部題項均可反映相同的潛在構念，符合理論的假設預期。CFA 的結果如表 1 所示，工作不確定感量表中各題項之標準化因素負荷量皆大於 .60，並無刪題之必要。

表 1 工作不確定感量表

題項	<i>M</i>	<i>SD</i>	因素負荷量
1. 目前我的工作存在許多不確定性。	3.37	1.12	.89
3. 當我想到工作，我會感到很多不確定感。	3.33	1.13	.89
2. 目前工作上許多事情似乎都尚未有明確答案。	3.35	1.15	.86
4. 我無法預測工作的未來進展。	3.24	1.18	.79



## 二、工作不安全感

本研究另一獨變項的測量使用 De Witte (2000) 發展的工作不安全感量表。此量表已應用於多個國家的企業組織 (Vander Elst et al., 2014)，具有良好的外在類推性。量表共計四題，其中包括一反向題，均採 Likert 式五點量尺 (1 = 非常不同意 ~ 5 = 非常同意)，例題如「我很可能即將失去我的工作」、「我確定我可以保有我的工作」等，受試者須根據自身當下的感受逐題填答，四題平均後分數愈高者，即表示其工作不安全感的程度愈大。在進行信、效度分析前，本研究先行轉換反向題之分數，確保其方向性符合構念意涵。

同樣針對工作不安全感之量表進行驗證性因素分析。如表 2 所示，工作不安全感量表中第 3 題項之標準化因素負荷量並未達 .60。為維護此量表之有效性，故本研究選擇將第 3 題項刪除，後續分析皆未將其納入工作不安全感的觀察指標。刪題後內部一致性的結果顯示，量表的 Cronbach's  $\alpha = .91$ 。

表 2 工作不安全感量表

題項	<i>M</i>	<i>SD</i>	因素負荷量
1. 我很可能即將失去我的工作。	2.00	1.06	.94
2. 我確定我可以保有我的工作。(反向題)	1.94	0.93	.84
4. 我認為在不久的將來我可能會失業。	2.17	1.11	.84
3. 對於我工作的未來，我感到不安。	3.34	1.15	.46

## 三、希望

本研究使用心理資本量表 (PsyCap questionnaire, PCQ) (Luthans et al., 2007) 中的工作希望分量表來測量中介變項，此量表改編自狀態希望量表 (state hope scale) (Snyder et al., 1996)，以工作目標取代原量表中的一般性目標，可測量工作相關希望的類狀態構念。量表中包括三題測量路徑思考、三題測量動力思考，共

計六題，例題如「如果我在工作時陷入困境，現在的我能夠想出許多解決辦法」、「目前我對於正在追求的工作目標充滿動力」，題目採 Likert 式六點量尺 (1 = 非常不同意 ~ 6 = 非常同意)，受試者須根據自身當下的感受逐題填答，六題平均後分數愈高者，即表示其希望的資源愈多。信度分析的結果顯示量表的 Cronbach's  $\alpha = .90$ 。

驗證性因素分析的結果，如表 3 所示，希望量表中各題項之標準化因素負荷量皆大於 .60，並無刪題之必要。

表 3 希望量表

題項	M	SD	因素負荷量
1. 如果我在工作時陷入困境，現在的我能夠想出許多解決辦法。	4.23	1.04	.89
2. 現在的我可以想出許多方法來達成目前的工作目標。	4.22	1.07	.88
3. 目前我覺得任何問題都有很多的解決辦法。	4.40	1.07	.77
4. 現在我認為自己在工作上相當成功。	3.72	1.17	.74
6. 此時此刻，我正在實現我為自己設定的工作目標。	3.77	1.27	.66
5. 目前我對於正在追求的工作目標充滿動力。	3.48	1.27	.65

#### 四、工作角色表現

本研究使用 Griffin 等人 (2007) 發展的工作角色表現量表來測量依變項，此量表包括三種工作行為之子量表：專業性、適應性及主動性各三題，共計九題，採 Likert 式五點量尺 (1 = 從不 ~ 5 = 總是)，專業行為的例題如「我能夠很好地完成工作的核心部分」；適應行為的例題如「我能夠因應核心任務執行方式的變化」；主動行為的例題如「我會主動採取更好的方式來執行核心任務」，受試者須根據自身當下的感受逐題填答，三種工作行為的題項各自加總平均後，分數愈

高者即表示其愈頻繁表現該行為。本研究接續針對三個子量表進行信度分析，結果顯示，專精行為的 Cronbach's  $\alpha = .84$ ；適應行為的 Cronbach's  $\alpha = .82$ ；主動行為的 Cronbach's  $\alpha = .89$ ，三者量表均具備良好的一致性。

再者，分別進行驗證性因素分析，結果如表 4 所示，工作角色表現的三個子量表中，各題項之標準化因素負荷量皆大於 .60，並無刪題之必要。

表 4 工作角色表現量表

題項	<i>M</i>	<i>SD</i>	因素負荷量
專精行為			
1. 我能夠很好地完成工作的核心部分。	4.04	0.76	.88
2. 我能夠使用標準程序順利完成核心任務。	4.00	0.79	.75
3. 我會確保我的任務正確完成。	4.25	0.79	.75
適應行為			
5. 我能夠因應核心任務執行方式的變化。	3.79	0.82	.93
4. 當核心任務發生變化時，我能夠適應良好。	3.56	0.87	.78
6. 我會學習新技能以幫助我適應核心任務中的變化。	3.86	0.89	.65
主動行為			
9. 我會改善核心任務的完成方式。	3.62	0.93	.91
8. 我能夠提出改進核心任務完成方式的想法。	3.59	0.95	.90
7. 我會主動採取更好的方式來執行核心任務。	3.86	0.91	.76

## 五、願景領導行為

本研究使用 Kearney 等人 (2019) 發展的願景領導力量表來測量調節變項，此量表改編自過去研究使用的量表題項 (De Luque et al., 2008; Podsakoff et al., 1990)，並移除原先題項中的正向形容詞，避免受試者因領導者的魅力特質而混

淆作答。故本量表更適合應用於廣泛階層的主管，並非限於執行長、總經理等組織最高領導者。此構念為員工針對其主管行為之知覺，量表共計五題，採 Likert 式五點量尺 (1 = 非常不符合 ~ 5 = 非常符合)，例題如「我的主管會傳遞他對於未來的願景」、「我的主管清楚地說明我們未來的走向」等，受試者須根據自身知覺到的主管行為逐題填答，五題平均後分數愈高者，即表示其知覺主管的願景領導者行為程度愈多。量表的 Cronbach's  $\alpha = .93$ 。

最後，檢視驗證性因素分析的結果。如表 5 所示，願景領導行為量表中各題項之標準化因素負荷量皆大於 .60，並無刪題之必要。

表 5 願景領導行為量表

題項	<i>M</i>	<i>SD</i>	因素負荷量
5. 我的主管清楚地說明我們未來的走向。	3.03	1.21	.90
3. 我的主管對於未來會如何有清楚的想法。	3.03	1.18	.90
2. 我的主管會清楚傳達未來應達成的目標。	3.23	1.17	.86
4. 我的主管會傳遞他對於未來的願景。	3.18	1.22	.83
1. 我的主管會談論未來。	3.14	1.19	.71

## 六、控制變項

本研究使用受試者的「性別」、「年齡」、「教育程度」及「現職年資」等人口統計特徵作為控制變項。根據過往研究顯示，前述變項對個體希望感具有潛在的影響效果 (Archer et al., 2019)，亦會干涉不確定性與工作表現間的關聯性 (Shirom et al., 2008)。此外，過往文獻建議，新入職員工的整體不確定感程度偏高 (Miller & Jablin, 1991)，故本研究主要關注於員工的目前任職的組織年資。綜合上述，為預防無關因素混淆研究結果的詮釋力，將以上人口特徵納入控制變項。

### 第三節 資料分析策略

為驗證研究假設，本研究將使用統計軟體 SPSS 與 JASP 進行描述性統計分析 (descriptive statistics)、相關分析 (correlation analysis)、信度分析 (reliability analysis)、效度分析 (validity analysis)，及路徑分析 (path analysis)，以瞭解樣本組成、變項間的關聯、資料的一致性與有效性，以及假設檢定的結果。

#### 一、描述性統計分析與相關分析

本研究將計算各變項之平均數、標準差及次數分配圖等描述性統計指標，以瞭解樣本的性別、年齡及教育程度等人口統計特徵組成，以及量表各題項和研究變項的集中趨勢與離散程度。其次，本研究亦透過皮爾森相關分析 (Pearson correlation) 瞭解各研究變項間的關聯性，觀察是否符合研究的初步假設。

#### 二、信度分析

本研究將使用 Cronbach's  $\alpha$  作為信度指標，以確保各量表中的題項間具有足夠的一致性與可靠性，可反映同一構念。Cronbach's  $\alpha$  的數值大於 .70 時，此量表之題項間具有高一致性，表示資料與測量工具的品質可佳。

#### 三、效度分析

本研究架構使用之構念均存在發展完善的理論與測量工具，故本研究將使用驗證性因素分析，確保各量表中題項的因素負荷量是否達 .60 之水準，符合其理論假設的因素結構，瞭解各構念測量工具的有效性。研究亦使用 CFI、NFI、IFI、RMSEA、SRMR 等適配度指標，作為衡量研究資料是否符合假設模式的匹配性，本研究要求 CFI、NFI、IFI 三項指標皆須大於 .90；RMSEA、SRMR 兩項指標須小於 .80，方能稱此模式具有良好的適配度。

#### 四、路徑分析

本研究架構為調節式中介模型，將使用 SPSS PROCESS macro 中的模式 4 與模式 7 進行假設檢定，採拔靴法 (bootstrapping) 的重複取樣，以此得假設的直接效果、間接效果、總效果、條件式間接效果與信賴區間，進而驗證假設 3 和 4 中希望的中介效果，以及假設 5 和 6 中願景領導行為的調節式中介效果是否顯著。



## 第四章 研究結果

### 第一節 測量模式之比較

在進行假設檢定前，為避免變項之構念混淆，本研究先使用因素分析進行效度檢驗，以檢視各主要量表的建構效度、確保構念間的區辨性。研究使用 JASP 統計軟體針對七個研究變項（工作不確定感、工作不安全感、希望、願景領導行為、專精行為、適應行為、主動行為）組成的七因素模式進行驗證性因素分析。此外，本研究另建立數個競爭的替代模式，分別合併第一階段問卷與第二階段問卷中易混淆之變項（替代模式 1、2、3、5 為合併第一階段測量之變項，替代模式 4、6、7 為合併第二階段測量之變項），以確認本研究的假設模式與其他替代模式相比後，是否具有最佳的適配度指標，降低變項混淆或因同時時間點測量造成共同方法變異的疑慮。

再者，由於假設模式中牽涉多個潛在構念，內含了大量的觀察指標，整體模式可能過於複雜使其適配度降低。為解決題項過多的問題，本研究採用題項包裹 (item parceling) 的方法，將題數較多的同一構念之觀察指標，依據其因素負荷量的大小排序後，以最大負荷量合併最小的形式，倆倆平均形成較簡約的觀察指標 (Coffman & MacCallum, 2005; Little et al., 2002; Williams & O'Boyle, 2008)。其中，針對希望量表內含的六個原觀察指標，經由上述方法，最終獲得希望的三個包裹題項。

最後，本研究使用卡方檢定與多項適配度指標 (CFI、NFI、IFI、RMSEA、SRMR) 作為評比標準。結果如表 6 所示，七因素假設模式的多項適配度指標顯示其為可接受之模式，具有良好的適配度指數 (CFI = .95, NFI = .91, IFI = .95, RMSEA = .07, SRMR = .05)。同時地，比較表 6 中各替代模式的結果後，七因素模式的各項指標均優於其他競爭模式，由此可知，本研究的假設模式具有最佳的適配度，CFA 的結果顯示主要構念間具有良好的區辨效度。

表 6 驗證性因素分析之測量模式比較 (N = 319)

模式	因素數	$\chi^2$	df	CFI	NFI	IFI	RMSEA	SRMR
假設模式	7	561.97	231	.95	.91	.95	.07	.05
替代模式 1	6	1126.01	237	.85	.82	.85	.11	.10
替代模式 2	6	1176.53	237	.84	.81	.85	.11	.11
替代模式 3	6	1352.22	237	.82	.79	.82	.12	.10
替代模式 4-1	6	693.90	237	.92	.89	.93	.08	.06
替代模式 4-2	6	676.09	237	.93	.89	.93	.08	.06
替代模式 4-3	6	813.51	237	.90	.87	.91	.09	.06
替代模式 5	5	1921.37	242	.72	.70	.72	.15	.12
替代模式 6	5	853.11	242	.90	.86	.90	.09	.06
替代模式 7	4	1166.53	246	.85	.82	.85	.11	.07
替代模式 8	2	2518.44	251	.62	.60	.63	.17	.13
替代模式 9	1	3759.85	252	.42	.40	.42	.21	.19

註：假設模式：工作不確定感、工作不安全感、願景領導行為、希望、專精行為、適應行為、主動行為。

替代模式 1：(工作不確定感+工作不安全感)、願景領導行為、希望、專精行為、適應行為、主動行為。

替代模式 2：工作不確定感、(工作不安全感+願景領導行為)、希望、專精行為、適應行為、主動行為。

替代模式 3：(工作不確定感+願景領導行為)、工作不安全感、希望、專精行為、適應行為、主動行為。

替代模式 4-1：工作不確定感、工作不安全感、願景領導行為、希望、(專精行為+適應行為)、主動行為。

替代模式 4-2：工作不確定感、工作不安全感、願景領導行為、希望、專精行為、(適應行為+主動行為)。

替代模式 4-3：工作不確定感、工作不安全感、願景領導行為、希望、(專精行為+主動行為)、適應行為。

替代模式 5：(工作不確定感+工作不安全感+願景領導行為)、希望、專精行為、適應行為、主動行為。

替代模式 6：工作不確定感、工作不安全感、願景領導行為、希望、(專精行為+適應行為+主動行為)。

替代模式 7：工作不確定感、工作不安全感、願景領導行為、(希望+專精行為+適應行為+主動行為)。

替代模式 8：(工作不確定感+工作不安全感+願景領導行為)、(希望+專精行為+適應行為+主動行為)。

替代模式 9：(工作不確定感+工作不安全感+願景領導行為+希望+專精行為+適應行為+主動行為)。



## 第二節 描述性統計與相關分析結果

### 一、 控制變項與其他變項之相關

表 7 呈現本研究各變項的平均數、標準差、相關係數矩陣，以及各量表之 Cronbach's  $\alpha$  信度指標。首先，檢視幾個重要的人口統計變項與研究變項間的關聯，性別與希望 ( $r = -.16, p < .01$ ) 具有顯著的正相關。年齡與工作不安全感 ( $r = .13, p < .05$ ) 具有顯著的正相關，與願景領導行為 ( $r = -.14, p < .01$ ) 具有顯著的負相關。教育程度與工作不確定感 ( $r = -.16, p < .01$ ) 與工作不安全感 ( $r = -.19, p < .001$ ) 具有顯著的負相關，與願景領導行為 ( $r = .15, p < .01$ )、希望 ( $r = .24, p < .001$ )、適應行為 ( $r = .14, p < .05$ ) 及主動行為 ( $r = .11, p < .05$ ) 具有顯著的正相關。現職年資僅與願景領導行為 ( $r = -.12, p < .05$ ) 具有顯著的負相關。

### 二、 預測變項與其他研究變項之相關

如表 7 呈現，個體的工作不確定感與工作不安全感 ( $r = .41, p < .001$ ) 具有顯著的正相關，與願景領導行為 ( $r = -.41, p < .001$ )、希望 ( $r = -.28, p < .001$ )、專精行為 ( $r = -.18, p < .01$ )、適應行為 ( $r = -.23, p < .001$ ) 及主動行為 ( $r = -.11, p < .05$ ) 具有顯著的負相關。工作不安全感亦與願景領導行為 ( $r = -.36, p < .001$ )、希望 ( $r = -.38, p < .001$ )、專精行為 ( $r = -.21, p < .001$ )、適應行為 ( $r = -.34, p < .001$ ) 及主動行為 ( $r = -.29, p < .001$ ) 具有顯著的負相關。

### 三、 中介變項與其他研究變項之相關

個體的希望與願景領導行為 ( $r = .33, p < .001$ )、專精行為 ( $r = .50, p < .001$ )、適應行為 ( $r = .68, p < .001$ )、主動行為 ( $r = .66, p < .001$ ) 具有顯著的正相關。

#### 四、調節變項與其他研究變項之相關

最後，願景領導行為與專精行為 ( $r=.13, p<.05$ )、適應行為 ( $r=.23, p<.001$ ) 及主動行為 ( $r=.17, p<.01$ ) 間皆具有顯著的正相關。總體而言，各研究變項間的相關大抵符合本研究之推論與假設預期的方向。



表 7 描述性統計與相關分析矩陣 (N = 319)

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. 性別 <sup>a</sup>	—	—	—										
2. 年齡 <sup>b</sup>	30.81	5.61	-.10	—									
3. 教育程度 <sup>c</sup>	—	—	-.22***	.01	—								
4. 現職年資 <sup>b</sup>	3.18	3.60	-.09	.60***	.05	—							
5. 工作不確定感	3.32	1.03	.10	.05	-.16**	-.03	(.92)						
6. 工作不安全感	2.03	0.95	.11	.13*	-.19***	.06	.41***	(.91)					
7. 願景領導行為	3.12	1.05	-.10	-.14**	.15**	-.12*	-.41***	-.36***	(.93)				
8. 希望	3.97	0.94	-.16**	.06	.24***	.03	-.28***	-.38***	.33***	(.90)			
9. 專精行為	4.10	0.68	.03	.03	.05	.02	-.18**	-.21***	.13*	.50***	(.84)		
10. 適應行為	3.74	0.74	-.08	.09	.14*	.08	-.23***	-.34***	.23***	.68***	.63***	(.82)	
11. 主動行為	3.69	0.85	-.05	.06	.11*	-.00	-.11*	-.29***	.17**	.66***	.53***	.71***	(.89)

註：括號內為該量表的 Cronbach's  $\alpha$  數值。

<sup>a</sup>性別：男=0、女=1。

<sup>b</sup>年齡、現職年資均以年為單位計算。

<sup>c</sup>教育程度：高中職以下=1、專科=2、學士=3、碩士=4、博士=5。

\*  $p < .05$ 、\*\*  $p < .01$ 、\*\*\*  $p < .001$ 。

### 第三節 假設檢定

本研究架構為調節式中介模型，研究者分別使用 SPSS PROCESS macro 中的模式 4 來驗證本研究之假設 3、4 的中介效果、使用模式 7 來驗證本研究之假設 5、6 的調節式中介效果。根據過往學者建議 (Edwards & Lambert, 2007; Preacher et al., 2007)，為避免變項的資料分佈未服從常態分配，本研究採用拔靴法，以 319 個樣本為母體，進行 5000 次抽後放回的重複取樣，以此得出模式的直接效果、間接效果、總效果、條件式間接效果與信賴區間，進而檢驗各假設是否達顯著水準。

#### 一、工作不確定感對希望效果之驗證

如表 8 呈現的迴歸分析結果，在控制性別、年齡、教育程度、現職年資等人口統計變項與工作不安全感後，個體的工作不確定感對希望具有顯著的負向效果 ( $B = -.12, SE = .05, p < .05$ )，支持假設 1 的推論。

#### 二、工作不安全感對希望效果之驗證

如表 8 呈現的迴歸分析結果，在控制性別、年齡、教育程度、現職年資等人口統計變項與工作不確定感後，個體的工作不安全感對希望具有顯著的負向效果 ( $B = -.30, SE = .06, p < .001$ )，支持假設 2 的推論。

表 8 整體模式之迴歸分析結果 (N = 319)

變項	希望	專精行為	適應行為	主動行為
截距	3.68(.46)***	2.90(.35)***	1.83(.32)***	1.08(.38)***
<b>控制變項</b>				
性別	-.14(.10)	.14(.07)*	.05(.06)	.08(.07)
年齡	.02(.01)*	.00(.01)	.00(.01)	.01(.01)
教育程度	.22(.08)**	-.06(.06)	-.03(.05)	-.05(.06)
現職年資	-.01(.02)	.00(.01)	.01(.01)	-.01(.01)
<b>預測變項</b>				
工作不確定感	-.12(.05)*	-.03(.04)	-.01(.03)	.08(.04)*
工作不安全感	-.30(.06)***	-.02(.04)	-.08(.04)*	-.08(.04)
<b>中介變項</b>				
希望		.36(.04)***	.51(.04)***	.60(.04)***
$R^2$	.21	.26	.48	.46
$F$	13.44***	15.91***	41.42***	37.37***
$df_1, df_2$	6, 312	7, 311	7, 311	7, 311

註：表格內為未標準化迴歸係數，括號內為其標準誤。

\*  $p < .05$ 、\*\*  $p < .01$ 、\*\*\*  $p < .001$ 。

### 三、希望於工作不確定感與工作角色表現間的中介效果之驗證

本研究使用 PROCESS 中的模式 4 進行中介效果的分析，驗證員工希望的中介效果。根據本研究之假設 3，員工的希望會中介於其工作不確定感對三種工作角色表現間的影響，結果呈現於表 9。在控制性別、年齡、教育程度、現職年資等人口統計變項與工作不安全感後，依序檢視工作不確定感透過希望影響三個效

標變項的路徑模式之中介效果。

假設 3a：當專精行為作為效標變項時，不確定感經由希望的間接效果達顯著水準 (Effect = -.04, SE = .02, 95% CI = [-.09, -.00])；直接效果則未達顯著水準 (Effect = -.03, SE = .04, 95% CI = [-.10, .04])。

假設 3b：當適應行為作為效標變項時，間接效果達顯著水準 (Effect = -.06, SE = .03, 95% CI = [-.12, -.00])；直接效果未達顯著水準 (Effect = -.01, SE = .03, 95% CI = [-.08, .05])。

假設 3c：當主動行為作為效標變項時，間接效果達顯著水準 (Effect = -.07, SE = .04, 95% CI = [-.15, -.01])，直接效果亦達顯著水準，且為正向效果 (Effect = .08, SE = .04, 95% CI = [.00, .15])。

總結上述三項子假設，希望中介於工作不確定感對專精行為、適應行為、主動行為的間接效果皆達顯著水準，且為負向效果。綜合假設 1 的結果，證實員工的工作不確定感會透過降低希望，負向影響其三種工作角色表現，假設 3a、3b、3c 均獲得支持。此外，本研究進一步檢視各個中介效果，發現希望對工作不確定感與專精行為、適應行為間具有完全中介效果，對主動行為則屬部分中介效果。

表 9 希望對工作不確定感與工作角色表現間關係之中介效果

變項	專精行為		適應行為		主動行為	
	Effect	BootCI	Effect	BootCI	Effect	BootCI
總效果	-.07(.04)	[-.15, .00]	-.08(.04)	[-.16, .01]	.00(.05)	[-.09, .10]
直接效果	-.03(.04)	[-.10, .04]	-.01(.03)	[-.08, .05]	.08(.04)	[.00, .15]
間接效果	-.04(.02)	[-.09, -.00]	-.06(.03)	[-.12, -.00]	-.07(.04)	[-.15, -.01]

註：括號內為 Bootstrap SE；BootCI = 95% Bootstrap Confidence Intervals。

Number of bootstrap samples: 5000。

#### 四、希望於工作不安全感與工作角色表現間的中介效果之驗證

下一步，本研究欲驗證本研究之假設 4：員工的希望會中介於其工作不安全感對三種工作角色表現間的影響，結果如表 10 呈現。在控制相同的人口統計變項與工作不確定感後，依序檢視工作不安全感透過希望影響三個效標變項的路徑模式之中介效果。

假設 4a：當專精行為作為效標變項時，不安全感經由希望的間接效果達顯著水準 (Effect =  $-.11$ ,  $SE = .03$ , 95% CI =  $[-.16, -.06]$ )，直接效果並未達顯著水準 (Effect =  $-.02$ ,  $SE = .04$ , 95% CI =  $[-.10, .06]$ )。

假設 4b：當適應行為作為效標變項時，間接效果達顯著水準 (Effect =  $-.15$ ,  $SE = .03$ , 95% CI =  $[-.22, -.09]$ )，直接效果達顯著水準 (Effect =  $-.08$ ,  $SE = .04$ , 95% CI =  $[-.15, -.01]$ )。

假設 4c：當主動行為作為效標變項時，間接效果達顯著水準 (Effect =  $-.18$ ,  $SE = .04$ , 95% CI =  $[-.26, -.11]$ )，直接效果未達顯著水準 (Effect =  $-.08$ ,  $SE = .04$ , 95% CI =  $[-.17, .00]$ )。

總結上述三項子假設，希望對三個效標變項的間接效果皆達顯著，且同樣為負向效果，亦即員工的工作不安全感確實會透過降低希望，負向影響其三種工作角色表現，假設 4a、4b、4c 均獲得支持。其中，希望對工作不安全感與專精行為、主動行為的關係具有完全中介效果，對適應行為的關係則為部分中介效果。

表 10 希望對工作不安全感與工作角色表現間關係之中介效果

變項	專精行為		適應行為		主動行為	
	Effect	BootCI	Effect	BootCI	Effect	BootCI
總效果	-.13(.04)	[-.21, -.04]	-.23(.05)	[-.32, -.14]	-.26(.05)	[-.37, -.16]
直接效果	-.02(.04)	[-.10, .06]	-.08(.04)	[-.15, -.01]	-.08(.04)	[-.17, .00]
間接效果	-.11(.03)	[-.16, -.06]	-.15(.03)	[-.22, -.09]	-.18(.04)	[-.26, -.11]

註：括號內為 Bootstrap SE；BootCI = 95% Bootstrap Confidence Intervals。

Number of bootstrap samples: 5000。

最後，本研究使用 PROCESS 中的模式 7 進行調節式中介效果的分析，檢驗願景領導行為對於上述假設中六個 (2x3) 中介關係的調節效果。此外，為避免多元共線性的問題，本研究先將兩個預測變項 (工作不確定感、工作不安全感) 與調節變項 (願景領導行為) 加以中心化 (mean-centering)，使各變項的平均數轉換至零，確保其分析結果的詮釋力 (Aiken et al., 1991)。

### 五、願景領導行為對工作不確定感的調節式中介效果驗證

根據本研究之假設 5，願景領導行為會正向調節員工的希望於工作不確定感與三種工作角色表現間的中介關係，緩解其負向的間接效果。分析結果如下，首先檢視表 11 的迴歸分析中，工作不確定感與願景領導行為的交乘項對希望的預測力，結果未達顯著水準 ( $B = -.04, SE = .04, p = .41$ )，表示兩者對希望並不具有交互作用。下一步，本研究再驗證假設 5 中願景領導行為的調節式中介效果，分別檢驗其對三個效標變項的路徑模式。結果顯示，願景領導行為的調節式中介效果指標均未達顯著水準 (專精行為：Index =  $-.01, 95\% CI = [-.05, .02]$ ；適應行為：Index =  $-.02, 95\% CI = [-.07, .04]$ ；主動行為：Index =  $-.02, 95\% CI = [-.08, .04]$ )，



表示工作不確定感經由希望影響工作角色表現的中介效果，並不受到願景領導行為的調節，結果不支持本研究之假設 5a、5b、5c。

表 11 希望作為效標變項之階層迴歸分析結果 (N= 319)

模式	假設 5 模式		假設 6 模式	
	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>B</i>	<i>SE</i>
截距	3.18***	.43	2.84***	.45
<b>控制變項</b>				
性別	-.12	.10	-.13	.10
年齡	.02*	.01	.02*	.01
教育程度	.20*	.08	.20*	.08
現職年資	-.01	.02	-.01	.02
<b>預測變項</b>				
工作不確定感	-.06	.05	-.06	.05
工作不安全感	-.26***	.06	-.29***	.06
<b>中介變項</b>				
希望				
<b>調節變項</b>				
願景領導行為	.19***	.17	.18***	.05
不確定感×願景 <sup>a</sup>	-.04	.04		
不安全感×願景 <sup>b</sup>			-.09*	.04
<hr/>				
<i>R</i> <sup>2</sup>	.24		.25	
<i>F</i>	12.03***		12.62***	
<i>df</i> <sub>1</sub> , <i>df</i> <sub>2</sub>	8, 310		8, 310	

註：<sup>a</sup>工作不確定感×願景領導行為。

<sup>b</sup>工作不安全感×願景領導行為。

\*  $p < .05$ 、\*\*  $p < .01$ 、\*\*\*  $p < .001$ 。

## 六、願景領導行為對工作不安全感的調節式中介效果驗證

根據本研究之假設 6，願景領導行為會正向調節員工的希望於工作不安全感與三種工作角色表現間的中介關係，緩解其負向的間接效果。本研究同樣先檢視表 11 的迴歸分析結果，在控制性別、年齡、教育程度、現職年資、工作不確定感後，工作不安全感與願景領導行為的交乘項對希望的預測力達顯著水準 ( $B = -.09, SE = .04, p < .05$ )，但為負向效果，相反於假設 6 的推論預期，表示工作不安全感與願景領導行為間確實存在交互作用，且會負向影響員工的希望，如下圖 3 所示。

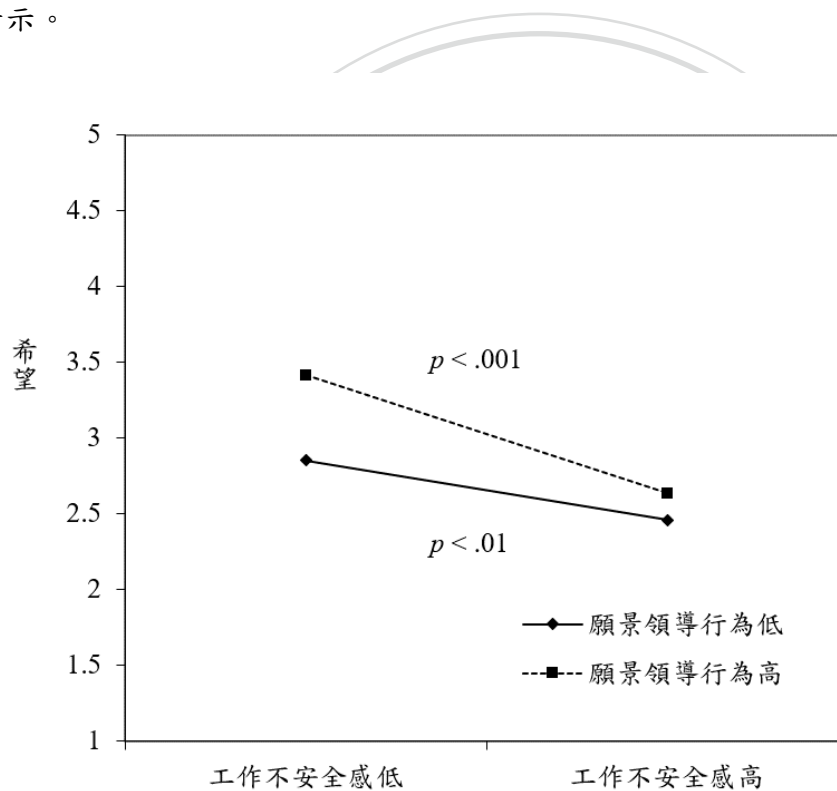


圖 2 工作不安全感與願景領導行為之交互作用圖

最後，研究者進一步檢視願景領導行為的負向調節效果，是否會影響希望於不安全感與工作角色表現間的中介效果。下列依序檢視假設 6 中三個子假設中的調節式中介效果：

假設 6a：結果如表 12 呈現，當工作不安全感作為預測變項、希望作為中介變項、專精行為作為效標變項的中介關係中，使用 95% 信賴區間的標準，檢視願景領導行為的調節式中介效果，結果未達顯著水準 (Index = -.03, BootSE = .02, 95% BootCI = [-.07, .00])。若以 90% 信賴區間的標準檢視，其結果達顯著水準 (90% BootCI = [-.07, -.00])。此外，將願景領導行為區分為高、低程度後，可進一步比較不同程度的願景領導行為下的中介效果。結果發現與低程度願景領導行為下的間接效果相比，高程度下的間接效果更強，且達顯著差異 (Contrast = -.07, BootSE = .04, 90% BootCI = [-.14, -.01])，表示願景領導行為會增強不安全感經由希望影響專精行為的負向中介效果。

表 12 願景領導行為對專精行為的調節式中介效果

調節式中介效果	Index	BootSE	BootCI	
			95%	90%
	-.03	.02	[-.07, .00]	[-.07, -.00]
願景領導行為	Effect	BootSE	90% BootCI	
低 (-1.05)	-.07	.03	[-.12, -.02]	
高 (1.05)	-.14	.03	[-.20, -.09]	
	Contrast	BootSE	90% BootCI	
低—高	-.07	.04	[-.14, -.01]	

註：中心化的調節變項以平均數加減一個標準差，區分為低、高水準。

BootCI = Bootstrap Confidence Intervals。BootSE = Bootstrap SE。

Number of bootstrap samples: 5000。

假設 6b：結果如表 13 呈現，換適應行為作為效標變項時，使用 95% 信賴區間的標準下，願景領導行為的調節式中介效果未達顯著水準 (Index = -.05, BootSE = .03, 95% BootCI = [-.10, .01])。若以 90% 信賴區間的標準檢視，其結果

達顯著水準 (90% BootCI = [-.09, -.00])。再者，比較高、低程度的願景領導行為下的中介效果後，亦發現願景領導行為會增強希望的負向間接效果 (Contrast = -.10, BootSE = .06, 90% BootCI = [-.19, -.01])。

表 13 願景領導行為對適應行為的調節式中介效果

調節式中介效果	Index	BootSE	BootCI	
			95%	90%
	-0.05	.03	[-.10, .01]	[-.09, -.00]
願景領導行為	Effect	BootSE	90% BootCI	
低 (-1.05)	-.10	.04	[-.17, -.03]	
高 (1.05)	-.20	.04	[-.26, -.13]	
	Contrast	BootSE	90% BootCI	
低—高	-.10	.06	[-.19, -.01]	

註：中心化的調節變項以平均數加減一個標準差，區分為低、高水準。

BootCI = Bootstrap Confidence Intervals。BootSE = Bootstrap SE。

Number of bootstrap samples: 5000。

假設 6c：結果如表 14 呈現，換主動行為作為效標變項時，使用 95% 信賴區間的標準下，願景領導行為的調節式中介效果未達顯著水準 (Index = -.06, BootSE = .03, 95% BootCI = [-.12, .00])。若以 90% 信賴區間的標準檢視，其結果達顯著水準 (90% BootCI = [-.11, -.00])。同另外兩項檢驗結果，比較高、低程度的願景領導行為下的中介效果後，願景領導行為亦會增強希望的負向間接效果 (Contrast = -.12, BootSE = .07, 90% BootCI = [-.23, -.01])。

表 14 願景領導行為對主動行為的調節式中介效果

調節式中介效果	Index	BootSE	BootCI	
			95%	90%
	-0.06	.03	[-.12, .00]	[-.11, -.00]

願景領導行為	Effect	BootSE	90% BootCI
低 (-1.05)	-.12	.05	[-.21, -.03]
高 (1.05)	-.23	.05	[-.31, -.16]

	Contrast	BootSE	90% BootCI
低—高	-.12	.07	[-.23, -.01]

註：中心化的調節變項以平均數加減一個標準差，區分為低、高水準。

BootCI = Bootstrap Confidence Intervals。BootSE = Bootstrap SE。

Number of bootstrap samples: 5000。

總結上述三項子假設，研究結果並未支持假設 6a、6b、6c，即願景領導行為無法緩解希望於工作不安全感與三種工作角色表現間的中介關係。相反地，主管的願景化行為反而增強希望感耗損的負向中介效果，當願景領導行為愈高時，工作不安全感透過希望影響三種工作角色表現的中介效果皆變得愈強，結果顯示完全相反於假設方向的特殊現象。

## 第五章 討論與建議

### 第一節 結果討論與理論貢獻

過往文獻中，儘管希望感普遍被視為個體的內在資源之一 (Hobfoll, 2001; Luthans et al., 2004)，但鮮少有組織研究以希望感耗損之觀點，解釋員工針對工作上不確定性的知覺評估，將損害其完成任務目標的所須內在資源，進而促使員工降低其工作上的角色表現，以保護剩餘資源避免可能的浪費。同時地，直屬主管作為職場中重要的領導者角色，其行為很大程度地影響部屬的資源耗損現象。主管的願景化行為一般被視作組織中正向的工作資源 (Van Knippenberg & Stam, 2014)，可提供部屬更多工作相關的目標、動機，及控制感。因此，本研究假設願景領導行為應作為調節機制，改變希望感的中介效果。研究結果彙整於表 15 中，下列將深入討論各個假設結果之意涵。

表 15 研究假設驗證結果之彙整

	研究假設	結果
假設 1	員工的工作不確定感與希望感間具有負向關聯性。	支持
假設 2	員工的工作不安全感與希望感間具有負向關聯性。	支持
假設 3	員工的希望感會中介於工作不確定感與工作角色表現間的負向關係。	支持
假設 3a	員工的希望感會中介於工作不確定感與專精行為間的負向關係。	支持
假設 3b	員工的希望感會中介於工作不確定感與適應行為間的負向關係。	支持
假設 3c	員工的希望感會中介於工作不確定感與主動行為間的負向關係。	支持

假設 4	員工的希望感會中介於工作不安全感與工作角色表現間的負向關係。	支持
假設 4a	員工的希望感會中介於工作不安全感與專精行為間的負向關係。	支持
假設 4b	員工的希望感會中介於工作不安全感與適應行為間的負向關係。	支持
假設 4c	員工的希望感會中介於工作不安全感與主動行為間的負向關係。	支持
假設 5	主管的願景領導行為會正向調節希望感於工作不確定感與工作角色表現間的中介效果。當願景領導行為較高時，會緩解員工的工作不確定感透過耗損希望感降低工作角色表現的中介效果。	不支持
假設 5a	主管的願景領導行為會正向調節希望感於工作不確定感與專精行為間的中介效果。	不支持
假設 5b	主管的願景領導行為會正向調節希望感於工作不確定感與適應行為間的中介效果。	不支持
假設 5c	主管的願景領導行為會正向調節希望感於工作不確定感與主動行為間的中介效果。	不支持
假設 6	主管的願景領導行為會正向調節希望感於工作不安全感與工作角色表現間的中介效果。當願景領導行為較高時，會緩解員工的工作不安全感透過耗損希望感降低工作角色表現的中介效果。	不支持
假設 6a	主管的願景領導行為會正向調節希望感於工作不安全感與專精行為間的中介效果。	不支持

假設 6b	主管的願景領導行為會正向調節希望感於工作不安 全感與適應行為間的中介效果。	不支持
假設 6c	主管的願景領導行為會正向調節希望感於工作不安 全感與主動行為間的中介效果。	不支持

本研究基於資源觀點，結合資源保存理論中相關原則，探討希望感作為現今組織員工的重要資源，與工作不確定感、不安全感、工作角色表現，以及願景領導行為間的關聯性，並提供以下幾項理論貢獻與相關討論。

### 一、工作不確定感和工作不安全感對員工希望感的負向效果

首先，本研究建立了員工的工作不確定感和不安全感與其希望感間的關聯性。回顧希望理論，高希望感者一般具備明確的未來目標、清楚的方法路徑，以及遭遇阻礙時可靈活變通的思考模式 (Snyder, 2002; Snyder et al., 1991)。與此同時，在個人追求目標的過程中，需要取用各項關鍵的外在事物、資訊，使個體得以建立最具可行性的方法路徑 (Snyder, 2002)。因此，不難想像當個體身處高度不確定的情境時，將難以預測、掌控外在資訊的變化，甚至無法明確地設立應達成之目標；或者，個體並不確定未來能否保有目前工作時，負面預期與不安全感亦會影響個體追求目標的思考能力。以上種種疑慮皆可能傷害個體的希望感，阻礙其路徑思考與動力思考的交互歷程。然而，過往組織文獻中卻缺失了不確定性對希望的具體影響力，個體的工作不確定感和不安全感是否會傷害員工追求未來目標時的個人資源，組織文獻中仍尚未清晰。

本研究假設 1 和假設 2 分別使用員工對現狀評估的工作不確定感和對未來評估的工作不安全感，作為工作上不確定性的主要來源，探討兩者對個體希望感的影響力。研究證實，在控制性別、年齡、教育程度、現職年資，甚至另一個不確定性來源後，個體的工作不確定感和工作不安全感與其希望感皆具有顯著的負



向關聯。不確定性向來被視為個體思考未來的主要妨礙 (Grupe & Nitschke, 2013; Milliken, 1987)，合理推測，就工作不確定感方面，員工針對工作上不確定性的評估、感受，會影響其個人希望感耗損。一旦無法預測、控制自身的工作內容，個體需要消耗更多資源以因應不可控的工作情境，無論是要求投入更多時間與心力，又或者個體無法利用既有資訊，有效解決工作問題，以上干擾皆會影響個體路徑思考和動力思考的認知能力，阻斷其與未來目標連接的希望橋樑。

工作不安全感方面，其主要源於員工針對工作未來的負面預期和不確定感，同樣會傷害個體設置工作目標的動力與問題解決的能力 (Shin et al., 2019)。結果顯示，個體的工作不安全感對希望感的負向預測力，效果甚至大於針對現況的不確定感，再次證明希望感作為個體實現目標時所需的資源，很大程度地受到未來結果預期的影響。基於上述研究發現，可推論希望感作為員工思考未來的關鍵資源，須仰賴工作環境提供充足、明確的資訊，個體方能維持對工作目標的動力和方法路徑，至此，本研究即提供不確定性與希望間的關聯性證據。

## 二、希望感耗損對工作角色表現的中介效果

第二，過往組織行為的文獻中，鮮少有人基於資源觀點，探討希望感的耗損歷程與後續行為的負面影響，有鑑於正向組織行為的精神與其實務上的意涵，多數研究者皆聚焦在員工持有希望感時的正向影響，以及設法增加個體希望感的相關途徑 (Luthans, 2002; Youssef & Luthans, 2007)，少有人探討員工失去希望感的個人負向歷程。本研究使用資源觀點，以工作不確定感和不安全感作為工作上的威脅因子，經由個體評估後耗損其希望感的資源，降低員工的整體工作角色表現。

不同於過往文獻，本研究以資源觀點看待希望感消長的內在歷程，並解釋其對工作角色的行為影響。依據希望感思考的內在機制，當個體的內在資源豐富時，其希望感思考的認知能力相對充足，個體可以反覆地進行路徑思考與動力思考，不斷嘗試創造不同的解決方法以克服阻礙、實現目標，過程中情緒資源亦可正向

回饋至其認知系統，促使個體維持高動機的思考模式。綜合上述，本研究將希望感思考的能力界定為有助於個體履行工作角色的個人資源，提供理論與構念間關聯的更多可能性。

結果證實，員工的希望感會分別中介於工作不確定感與三種工作角色表現間的關聯，以及中介於工作不安全感與三種工作角色表現間的關聯。個體針對威脅的負向評估感受，易使其消耗過多的個人資源，而資源匱乏時，個體即傾向保留僅剩的資源，故減少可能消耗資源的相關行為 (Hobfoll, 1989, 2001)。過往研究即發現，經驗到資源損失的個體，其任務表現會大幅下滑且較難回復以往水準 (Niessen & Jimmieson, 2016)。根據研究結果，可推測當員工因工作上的不確定性因素，降低其希望感資源時，個體因缺乏達成目標的能力與動機，為避免失敗的行為後果，會減少工作角色表現的頻率，包括專精、適應、主動行為，以保存僅剩的個人資源，預防進一步的損失。特別在高度不確定的情境下，員工若採取改變相關的主動行為，其結果的未知性、危險性皆大幅提升，過程可能消耗更多資源。綜合上述，本研究冀望可弭補過往缺少希望感損失歷程的缺口，提供組織中個人之工作現象更多可能的解釋。

除了上述研究發現，當研究者進一步檢視主動行為作為效標變項時，工作不確定感與希望的直接效果和間接效果，有趣的是，可發現員工的工作不確定感對其主動行為的直接效果為顯著的正向影響力，經由希望感的間接效果則為負向影響力。意即縱使員工的不確定感會透過耗損希望感，降低其主動行為，然而，撇除資源耗損產生的負向間接效果後，不確定感本身卻會增加員工的主動行為。此結果意外提供更多有關不確定感的聯想與理解，根據過往文獻，考量到員工主動行為相關的情境脈絡，部分時候員工為因應工作中快速變動的要害，須展現更多改變導向的行為特徵，以達成變化的工作需求 (Griffin et al., 2007)。此外，亦發現結合特殊情境時，適度的不確定性反而有可能降低個體思考的限制，促進其工作時的創造力 (Tang et al., 2020)。因此，即使員工對不確定性的整體評估會耗損

其希望感，導致個體難以企及工作目標，進而減少採取主動行為。高不確定性的環境特徵亦有可能驅使員工表現主動行為，給予其改變的空間。未來研究可針對此發現，進行額外探討。

### 三、願景領導行為的調節式中介效果

最後，本研究亦發現願景領導行為與資源耗損歷程的關聯性。身為團體中的主要決策人，領導者被期望能向其部屬傳達清晰的未來願景，以此凝聚、激勵部屬，使其為共同目標奮鬥 (Bass, 1985; Shamir et al., 1993)。依據願景的特性和意涵，令人快速聯想到其與部屬希望感間存在正向的關聯性，領導者可藉由描繪、傳遞美好的願景，點燃員工心向未來的希望感。本研究原先預期願景領導行為不僅限於提供希望，亦可作為保護機制降低希望感耗損的負面影響。然而，根據研究結果，願景領導行為針對工作不確定感和不安全感正向調節式中介效果並未獲得支持，更甚者，其中針對工作不安全感的中介關係竟為負向的調節效果，表示願景領導行為非但無法緩解個體不安全感產生的耗損歷程，反而加劇此耗損現象的嚴重性。

此出乎意料的結果，促使研究者思考願景化行為本身的特性，是否在任何情境下皆可與員工發生正向反應。確實過往文獻中，即有學者暗示願景領導行為本身的不穩定性與危險性 (Greer et al., 2012; Kearney et al., 2019)，須仰賴許多條件情境的資訊決定其帶來的效果。本研究推測，考量到不確定性作為環境特徵，亦可能改變部屬針對主管願景化行為的後續感受。面對無法確定未來是否會失去工作的焦慮時，或許主管的願景化行為將轉變為反覆強調未來的相關線索，更加迫使、刺激部屬聯想到自身不欲面對之未來預期，因而增強整體的資源耗損現象。再者，身處高度不安全環境下的員工，主管的願景化行為若無法直接解決其威脅來源，對此員工而言，再多的願景很可能只代表工作上存在更多的待辦事項，變成另類的工作要求，進而加劇消耗員工的個人資源。綜合上述，回應至過往觀點，

若本研究意圖探討在不確定情境中，願景領導行為對個體希望感的保護力，未來可考量願景相關的條件變數，例如願景內容 (Stam et al., 2009)、主管個人傾向 (Greer et al., 2012)，及表達方式 (Groves, 2006) 等。特別是上述希望感的耗損歷程，因基於負面的工作環境，任何主管行為的效果均存在其對應風險，應謹慎考慮其行為的施展內容。總體而言，本研究之發現有別於人們普遍對於願景領導行為的理解，提供未來研究更多方向和討論空間的可能性。



## 第二節 研究限制與未來方向

### 一、研究限制

本研究仍存在若干研究限制。首先，為避免共同方法變異的偏誤，本研究採兩階段的時間間隔方法進行問卷施測，於第一個時間點測量研究的控制變項、預測變項和調節變項，於第二個時間點測量中介變項和效標變項，盡可能降低預測變項與中介變項間虛假相關的可能性。然而，由於預測變項和調節變項為相同時間點測量，中介變項和效標變項亦然，變項內部相關仍易受到共同方法變異的影響 (Podsakoff et al., 2003)。此外，本研究的兩階段問卷皆由員工自評，觀察值來自單一受試者的主觀評分，無法排除因個人傾向、性格等因素，產生共同方法變異的可能性 (Podsakoff et al., 2003)。因此，建議未來研究可採取三階段的問卷施測，根本上排除因相同時間點測量產生的方法偏誤，亦檢視更加清晰的因果關係；再者，研究變項可嘗試於不同來源上測量，例如績效相關的行為特徵即可藉由直屬主管、部門同儕進行評分，以此確保更加嚴謹的研究設計。

第二，本研究使用便利抽樣法進行資料蒐集，於網路社群平台上發放、回收線上問卷。其抽樣方法可能導致本研究缺乏特定母群的樣本資料，因而減少研究結果之類推性。舉例來說，因網路社群平台的各別特性，即存在平台使用者的族群差異，本研究的之樣本來源多集中於科技產業，且整體平均年齡相對年輕(30.81 歲)，考量到其產業特性與族群世代差異，受試者在面對工作中的不確定性或主管願景化行為時，其知覺反應可能有所不同。未來研究可嘗試增加資料蒐集的相關管道，提升樣本的多樣性，方能將研究結果更廣泛地類推至不同族群。

第三、本研究之工作不確定感與不安全感雖因其不確定性的來源不同，採用不同問卷量表，分別代表個體評估工作現狀與工作未來之不確定性感受。然而，因其各自構念的發展起源並不僅限於現在與未來兩個時間點的不確定性評估，導致推論上缺乏更為有力的理論支持。同時地，兩構念雖具有良好的區辨效度，然

而因其量表間的相關偏高，仍有互相影響之疑慮。未來建議欲針對不同時間點之不確定性的研究，可發展新向度的不確定性量表，以此有效區分二者。

## 二、未來研究方向

本研究證實員工的工作不確定感和不安全感會經由降低個體希望感，減少其工作角色表現的頻率，並且主管的願景領導行為會負向調節工作不安全感與工作角色表現間的中介關係，增強耗損效果。根據上述結果，本研究亦提出未來研究方向的相關建議，供後續研究者參考：首先，本研究之假設 5 和假設 6 並未獲得支持，願景領導行為非但無法緩解工作不確定感和不安全感的負向效果，甚至加劇了希望感的負向中介效果。根據過往研究，願景化行為作為核心的領導力要素，其效果在不同條件下顯得相對不穩定 (Greer et al., 2012; Griffin et al., 2010)，部分研究甚至發現，願景領導行為在特定情境中，會對其部屬產生負面結果 (Ateş et al., 2018; Greer et al., 2012)。綜合上述，Kearney 等人 (2019) 即建議研究者應將願景領導行為視為更加限定條件下的正向領導力，適合與其他相關變數一同檢視，方能發揮其最大效果。因此，未來研究若欲探討負面情境下願景領導行為對其部屬的保護效果，應考量可能影響願景效果的條件變數，無論是組織中的環境特徵、願景內容、人格特質，以及兩肇間關係等，嘗試不同情境下，主管的願景領導行為能否改善部屬的資源耗損問題，又或者翻轉成額外的威脅來源。

再者，本研究主要關心工作上針對外在因素的知覺評估 (工作不確定感、工作不安全感、願景領導行為)，如何影響員工的希望感資源與其角色表現。本研究使用工作角色表現中三種行為特性作為研究的效標變項，然而，其目標範疇僅限於個人的工作角色，並未探討員工與組織整體的互動關係。特別是不確定性與願景領導行為的影響層面極其廣泛，前者是個體針對工作上的環境變化、任務要求，及人際關係等，進行綜合的評估感受，其牽涉範圍可延伸至個人對團隊、組織，甚至整體職業的行為態度 (Hui & Lee, 2000; Matta et al., 2017)；後者則指主管透

過傳遞組織願景，促使部屬與組織目標、使命相互連結，其核心宗旨亦強調個人與組織間的關聯性 (Conger & Kanungo, 1994; Van Knippenberg & Stam, 2014)。此外，考慮到個體希望感於組織中扮演的角色，應不僅止於工作者針對自身未來、任務目標的對應資源，個體同樣可主動建立與部門、組織未來相關的目標路徑，將自身希望寄予其所屬群體。綜合上述，未來研究方向可延伸結果變項的對應範疇，進一步探討在工作不確定感、不安全感，及願景領導行為的作用下，員工希望感的消長歷程能否影響員工其他面向的行為態度，例如組織認同、組織承諾、團隊效能等，拓展希望感作為組織資源的可能性 (Wandeler et al., 2016)。

### 三、實務貢獻

基於本研究之發現，最後提出幾項管理上的實務意涵，試圖解決組織管理與員工協助等相關問題。過往文獻中已反覆證實，高希望感者整體的工作滿意度、工作敬業、績效表現等重要的結果變項，均顯著高於低希望感的員工 (Ouweneel et al., 2012; Peterson & Byron, 2008; Youssef & Luthans, 2007)。另一方面，工作角色表現中的專精、適應、主動行為，三者同樣是現今工作環境下重要的行為特徵 (Griffin et al., 2007)。基於上述理解，企業組織應致力於維持員工的希望感和角色表現，提前預防可能造成傷害之成因。本研究發現工作上的不確定性因素會傷害員工的希望感，進而使其減少工作角色表現，結果給予具高度不確定環境的企業組織相關警示，應重點關心內部員工的個人資源與行為表現。關於組織方面，管理階層在制定未來決策、交託工作任務時，可嘗試減少指令內容的模糊性。此外，組織亦可透過規劃工作事項的標準作業程序，降低員工作業時的不確定感。員工方面，希望感對自身的身心健康或績效表現皆有重要的影響，估個人建議應提前辨認工作環境中的不確定性因素，評估其威脅性或影響力，設法尋求工作上穩定的平衡點，可藉由資訊蒐集、多方溝通，或主動進行意見回饋，方能盡早預防、保護自身資源不受耗損。

最後，本研究提供主管教育訓練上的新洞察，即願景領導行為的負向調節式中介效果。傳統上，主管清楚地傳遞部門或團隊的未來目標，其行為確實有助於各方面的部屬效能，但必須建立於部屬對未來擁有明確、穩定預測的基礎上。一旦員工對自身工作的未來抱持疑慮、不安，主管的願景化行為可能會導致員工的狀態、表現加速惡化。然而，儘管本研究發現願景領導行為的潛在危險，並不代表組織中應減少願景相關行為，相反地，觀察表 7 相關分析矩陣，以及圖 2 的交互作用圖後，可發現整體上願景領導行為對個體希望感仍具備正向效果。即使比對高度工作不安全感的員工之間，其主管的願景化行為依舊使個體擁有相對較高的希望感，表示儘管資源消耗快速，其最終資源仍多過於缺乏主管願景引導的部屬。綜合上述，本研究並不建議管理者或中低階層主管應大幅減少其願景化行為，反之，領導者須正確辨認、關注員工的工作不安全感程度，宜留意特定情況下，強調未來的光景並不是改善不確定性影響的最佳選擇。在傳遞願景的同時，應設法消除部屬對於工作未來的疑慮，才能最好地保存組織員工心向未來的希望感。



## 參考文獻

- Adams III, V. H., Snyder, C., Rand, K. L., O'Donnell, E. A., Sigmon, D. R., & Pulvers, K. M. (2010). Hope in the workplace. In *Handbook of workplace spirituality and organizational performance* (pp. 257-268). Routledge.
- Aiken, L. S., West, S. G., & Reno, R. R. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. sage.
- Archer, C. M., Jiang, X., Thurston, I. B., & Floyd, R. G. (2019). The Differential Effects of Perceived Social Support on Adolescent Hope: Testing the Moderating Effects of Age and Gender. *Child indicators research, 12*(6), 2079-2094. <https://doi.org/10.1007/s12187-019-9628-x>
- Arnau, R. C., Rosen, D. H., Finch, J. F., Rhudy, J. L., & Fortunato, V. J. (2007). Longitudinal effects of hope on depression and anxiety: a latent variable analysis. *J Pers, 75*(1), 43-64. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2006.00432.x>
- Ateş, N. Y., Tarakci, M., Porck, J. P., van Knippenberg, D., & Groenen, P. J. F. (2018). The Dark Side of Visionary Leadership in Strategy Implementation: Strategic Alignment, Strategic Consensus, and Commitment. *Journal of Management, 46*(5), 637-665. <https://doi.org/10.1177/0149206318811567>
- Avey, J. B., Luthans, F., & Jensen, S. M. (2009). Psychological Capital: A Positive Resource for Combating Employee Stress and Turnover. *Human resource management, 48*(5), 677-693. <https://doi.org/10.1002/hrm.20294>
- Bailey, T. C., Eng, W., Frisch, M. B., & Snyder, C. (2007). Hope and optimism as related to life satisfaction. *The Journal of Positive Psychology, 2*(3), 168-175. <https://doi.org/10.1080/17439760701409546>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Collier

Macmillan.

- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Baum, J. R., Locke, E. A., & Kirkpatrick, S. A. (1998). A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms. *Journal of applied psychology*, 83(1), 43-54. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.1.43>
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311-317. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>
- Berger, C. R. (1987). Communicating under uncertainty.
- Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C., & Callan, V. J. (2004). Uncertainty during organizational change: Types, consequences, and management strategies. *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 507-532. <https://doi.org/10.1023/B:JOBU.0000028449.99127.f7>
- Bordia, P., Hunt, E., Paulsen, N., Tourish, D., & DiFonzo, N. (2004). Uncertainty during organizational change: Is it all about control? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(3), 345-365. <https://doi.org/10.1080/13594320444000128>
- Brashers, D. E. (2001). Communication and uncertainty management. *Journal of communication*, 51(3), 477-497. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2001.tb02892.x>
- Burchell, B. (1990). *The effects of labour market position, job insecurity and unemployment on psychological health*. ESRC.

- Carton, A. M., Murphy, C., & Clark, J. R. (2014). A (Blurry) Vision of the Future: How Leader Rhetoric About Ultimate Goals Influences Performance. *Academy of Management Journal*, 57(6), 1544-1570.  
<https://doi.org/10.5465/amj.2012.0101>
- Cheng, G. H. L., & Chan, D. K. S. (2008). Who suffers more from job insecurity? A meta-analytic review. *Applied Psychology*, 57(2), 272-303.  
<https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00312.x>
- Chirumbolo, A., & Areni, A. (2005). The influence of job insecurity on job performance and absenteeism: the moderating effects of work attitudes. *SA Journal of Industrial Psychology*, 31(4), 65-71.
- Ciarrochi, J., Heaven, P. C. L., & Davies, F. (2007). The impact of hope, self-esteem, and attributional style on adolescents' school grades and emotional well-being: A longitudinal study. *Journal of Research in Personality*, 41(6), 1161-1178.  
<https://doi.org/10.1016/j.jrp.2007.02.001>
- Coffman, D. L., & MacCallum, R. C. (2005). Using Parcels to Convert Path Analysis Models Into Latent Variable Models. *Multivariate Behav Res*, 40(2), 235-259.  
[https://doi.org/10.1207/s15327906mbr4002\\_4](https://doi.org/10.1207/s15327906mbr4002_4)
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., Piccolo, R. F., Zapata, C. P., & Rich, B. L. (2012). Explaining the justice-performance relationship: trust as exchange deepener or trust as uncertainty reducer? *J Appl Psychol*, 97(1), 1-15.  
<https://doi.org/10.1037/a0025208>
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a Behavioral-Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of management review*, 12(4), 637-647. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306715>
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1994). Charismatic Leadership in Organizations -

- Perceived Behavioral-Attributes and Their Measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 15(5), 439-452.  
<https://doi.org/10.1002/job.4030150508>
- Cullen, K. L., Edwards, B. D., Casper, W. C., & Gue, K. R. (2013). Employees' Adaptability and Perceptions of Change-Related Uncertainty: Implications for Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, and Performance. *Journal of Business and Psychology*, 29(2), 269-280. <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9312-y>
- Curry, L. A., Snyder, C. R., Cook, D. L., Ruby, B. C., & Rehm, M. (1997). Role of hope in academic and sport achievement. *J Pers Soc Psychol*, 73(6), 1257-1267. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.73.6.1257>
- De Luque, M. S., Washburn, N. T., Waldman, D. A., & House, R. J. (2008). Unrequited profit: How stakeholder and economic values relate to subordinates' perceptions of leadership and firm performance. *Administrative science quarterly*, 53(4), 626-654. <https://doi.org/10.2189/asqu.53.4.626>
- De Witte, H. (2000). Arbeidsethos en jobonzekerheid: meting en gevolgen voor welzijn, tevredenheid en inzet op het werk. In *Van groep naar gemeenschap. liber amicorum prof. dr. leo lagrou* (pp. 325-350). Garant.
- De Witte, H. (2005). Job insecurity: Review of the international literature on definitions, prevalence, antecedents and consequences. *SA Journal of Industrial Psychology*, 31(4), 1-6.
- Dekker, S. W. A., & Schaufeli, W. B. (1995). The Effects of Job Insecurity on Psychological Health and Withdrawal - a Longitudinal-Study. *Australian Psychologist*, 30(1), 57-63. <https://doi.org/10.1080/00050069508259607>
- Dhammika, K. (2016). Visionary leadership and organizational commitment: the

- mediating effect of leader member exchange (LMX). *Wayamba Journal of Management*, 4(1).
- Diekmann, K. A., Barsness, Z. I., & Sondak, H. (2004). Uncertainty, fairness perceptions, and job satisfaction: A field study. *Social Justice Research*, 17(3), 237-255. <https://doi.org/10.1023/B:SORE.0000041292.38626.2f>
- Duncan, R. B. (1972). Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative science quarterly*, 17(3), 313-327. <https://doi.org/2392145>
- Edwards, J. R., & Lambert, L. S. (2007). Methods for integrating moderation and mediation: a general analytical framework using moderated path analysis. *Psychol Methods*, 12(1), 1-22. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.12.1.1>
- Freeston, M., Tiplady, A., Mawn, L., Bottesi, G., & Thwaites, S. (2020). Towards a model of uncertainty distress in the context of Coronavirus (COVID-19). *Cogn Behav Therap*, 13, e31. <https://doi.org/10.1017/S1754470X2000029X>
- Gao, G. E., & Gudykunst, W. B. (1990). Uncertainty, Anxiety, and Adaptation. *International journal of intercultural relations*, 14(3), 301-317. [https://doi.org/10.1016/0147-1767\(90\)90017-Q](https://doi.org/10.1016/0147-1767(90)90017-Q)
- Garrison, Y. L., Lee, K. H., & Ali, S. R. (2017). Career Identity and Life Satisfaction: The Mediating Role of Tolerance for Uncertainty and Positive/Negative Affect. *Journal of Career Development*, 44(6), 516-529. <https://doi.org/10.1177/0894845316668410>
- Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (1984). Job Insecurity - toward Conceptual Clarity. *Academy of management review*, 9(3), 438-448. <https://doi.org/10.2307/258284>
- Greer, L. L., Homan, A. C., De Hoogh, A. H., & Den Hartog, D. N. (2012). Tainted

- visions: the effect of visionary leader behaviors and leader categorization tendencies on the financial performance of ethnically diverse teams. *J Appl Psychol*, 97(1), 203-213. <https://doi.org/10.1037/a0025583>
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24634438>
- Griffin, M. A., Parker, S. K., & Mason, C. M. (2010). Leader vision and the development of adaptive and proactive performance: a longitudinal study. *J Appl Psychol*, 95(1), 174-182. <https://doi.org/10.1037/a0017263>
- Groves, K. S. (2006). Leader emotional expressivity, visionary leadership, and organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(7), 566-583. <https://doi.org/10.1108/01437730610692425>
- Grupe, D. W., & Nitschke, J. B. (2013). Uncertainty and anticipation in anxiety: an integrated neurobiological and psychological perspective. *Nat Rev Neurosci*, 14(7), 488-501. <https://doi.org/10.1038/nrn3524>
- Gupta, N., & Beehr, T. A. (1979). Job stress and employee behaviors. *Organ Behav Hum Perform*, 23(3), 373-387. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(79\)90004-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(79)90004-7)
- Hacimusalar, Y., Kahve, A. C., Yasar, A. B., & Aydin, M. S. (2020). Anxiety and hopelessness levels in COVID-19 pandemic: A comparative study of healthcare professionals and other community sample in Turkey. *J Psychiatr Res*, 129, 181-188. <https://doi.org/10.1016/j.jpsychires.2020.07.024>
- Halbesleben, J. R. B., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the "COR": Understanding the Role of Resources in Conservation of Resources Theory. *Journal of Management*, 40(5), 1334-1364.

<https://doi.org/10.1177/0149206314527130>

Helland, M. R., & Winston, B. E. (2005). Towards a deeper understanding of hope and leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(2), 42-54.

<https://doi.org/10.1177/107179190501200204>

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of Resources - a New Attempt at Conceptualizing Stress. *American psychologist*, 44(3), 513-524. [https://doi.org/10.1037/0003-](https://doi.org/10.1037/0003-066x.44.3.513)

[066x.44.3.513](https://doi.org/10.1037/0003-066x.44.3.513)

Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing Conservation of Resources theory. *Applied Psychology-an International Review-Psychologie Appliquee-Revue Internationale*, 50(3), 337-370. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>

House, R. J., & Shamir, B. (1993). Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories.

Huber, G. P., Oconnell, M. J., & Cummings, L. L. (1975). Perceived Environmental Uncertainty - Effects of Information and Structure. *Academy of Management Journal*, 18(4), 725-740. <https://doi.org/10.5465/255375>

Hui, C., & Lee, C. (2000). Moderating effects of organization-based self-esteem on organizational uncertainty: Employee response relationships. *Journal of Management*, 26(2), 215-232. <https://doi.org/10.1177/014920630002600203>

Ilggen, D. R., & Hollenbeck, J. R. (1991). Job design and roles. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 2, 165-207.

Jiang, L., Xu, X., & Wang, H. J. (2021). A resources-demands approach to sources of job insecurity: A multilevel meta-analytic investigation. *J Occup Health Psychol*, 26(2), 108-126. <https://doi.org/10.1037/ocp0000267>

Jimmieson, N. L., Terry, D. J., & Callan, V. J. (2004). A longitudinal study of

employee adaptation to organizational change: the role of change-related information and change-related self-efficacy. *J Occup Health Psychol*, 9(1), 11-27. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.9.1.11>

Kausto, J., Elo, A. L., Lipponen, J., & Elovainio, M. (2005). Moderating effects of job insecurity in the relationships between procedural justice and employee well-being: Gender differences. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(4), 431-452. <https://doi.org/10.1080/13594320500349813>

Kearney, E., Shemla, M., van Knippenberg, D., & Scholz, F. A. (2019). A paradox perspective on the interactive effects of visionary and empowering leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 155, 20-30. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2019.01.001>

Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of applied psychology*, 81(1), 36-51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.1.36>

Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhave, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Kesebir, S., Klein, P. G., Lee, S. Y., Ozelik, H., Petriglieri, J. L., Rothbard, N. P., Rudolph, C. W., Shaw, J. D., Sirola, N., Wanberg, C. R., Whillans, A., Wilmot, M. P., & Vugt, M. V. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *Am Psychol*, 76(1), 63-77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>

Kramer, M. W. (1999). Motivation to reduce uncertainty: A reconceptualization of uncertainty reduction theory. *Management communication quarterly*, 13(2), 305-316. <https://doi.org/10.1177/0893318999132007>



- Kwon, P. (2002). Hope, defense mechanisms, and adjustment: implications for false hope and defensive hopelessness. *J Pers*, 70(2), 207-231.  
<https://doi.org/10.1111/1467-6494.05003>
- Landsbergis, P. A. (1988). Occupational Stress among Health-Care Workers - a Test of the Job Demands-Control Model. *Journal of Organizational Behavior*, 9(3), 217-239. <https://doi.org/10.1002/job.4030090303>
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer publishing company.
- Lind, E. A., & van den Bos, K. (2002). When fairness works: Toward a general theory of uncertainty management. *Research in Organizational Behavior*, Vol 24, 24, 181-223. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(02\)24006-X](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(02)24006-X)
- Little, T. D., Cunningham, W. A., Shahar, G., & Widaman, K. F. (2002). To parcel or not to parcel: Exploring the question, weighing the merits. *Structural equation modeling*, 9(2), 151-173. [https://doi.org/10.1207/S15328007SEM0902\\_1](https://doi.org/10.1207/S15328007SEM0902_1)
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.  
<https://doi.org/10.1002/job.165>
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. *Positive organizational scholarship*, 241, 258.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel psychology*, 60(3), 541-572. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>
- Luthans, F., & Jensen, S. M. (2002). Hope: A new positive strength for human resource development. *Human Resource Development Review*, 1(3), 304-322.

- Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45-50.  
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2003.11.007>
- M. Taylor, C., J. Cornelius, C., & Colvin, K. (2014). Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(6), 566-583. <https://doi.org/10.1108/lodj-10-2012-0130>
- Magaletta, P. R., & Oliver, J. M. (1999). The hope construct, will, and ways: Their relations with self-efficacy, optimism, and general well-being. *Journal of clinical psychology*, 55(5), 539-551. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-4679\(199905\)55:5<539::AID-JCLP2>3.0.CO;2-G](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-4679(199905)55:5<539::AID-JCLP2>3.0.CO;2-G)
- Mascareño, J., Rietzschel, E., & Wisse, B. (2019). Envisioning innovation: Does visionary leadership engender team innovative performance through goal alignment? *Creativity and Innovation Management*, 29(1), 33-48.  
<https://doi.org/10.1111/caim.12341>
- Matta, F. K., Scott, B. A., Colquitt, J. A., Koopman, J., & Passantino, L. G. (2017). Is Consistently Unfair Better than Sporadically Fair? An Investigation of Justice Variability and Stress. *Academy of Management Journal*, 60(2), 743-770.  
<https://doi.org/10.5465/amj.2014.0455>
- Michael, S. T., & Snyder, C. R. (2005). Getting unstuck: the roles of hope, finding meaning, and rumination in the adjustment to bereavement among college students. *Death Stud*, 29(5), 435-458.  
<https://doi.org/10.1080/07481180590932544>
- Miller, V. D., & Jablin, F. M. (1991). Information Seeking during Organizational Entry - Influences, Tactics, and a Model of the Process. *Academy of*

- management review*, 16(1), 92-120. <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4278997>
- Milliken, F. J. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. *Academy of management review*, 12(1), 133-143. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306502>
- Morgeson, F. P., Delaney-Klinger, K., & Hemingway, M. A. (2005). The importance of job autonomy, cognitive ability, and job-related skill for predicting role breadth and job performance. *J Appl Psychol*, 90(2), 399-406. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.2.399>
- Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F., & Hirst, G. (2014). Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S120-S138. <https://doi.org/10.1002/job.1916>
- Niessen, C., & Jimmieson, N. L. (2016). Threat of resource loss: The role of self-regulation in adaptive task performance. *J Appl Psychol*, 101(3), 450-462. <https://doi.org/10.1037/apl0000049>
- O'Driscoll, M. P., & Beehr, T. A. (1994). Supervisor behaviors, role stressors and uncertainty as predictors of personal outcomes for subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 15(2), 141-155. <https://doi.org/10.1002/job.4030150204>
- Ouweneel, E., Le Blanc, P. M., Schaufeli, W. B., & van Wijhe, C. I. (2012). Good morning, good day: A diary study on positive emotions, hope, and work engagement. *Human Relations*, 65(9), 1129-1154. <https://doi.org/10.1177/0018726711429382>
- Peterson, S. J., & Byron, K. (2008). Exploring the role of hope in job performance: results from four studies. *Journal of Organizational Behavior*, 29(6), 785-803. <https://doi.org/10.1002/job.492>

- Peterson, S. J., & Luthans, F. (2003). The positive impact and development of hopeful leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(1), 26-31.  
<https://doi.org/10.1108/01437730310457302>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *J Appl Psychol*, 88(5), 879-903.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing Moderated Mediation Hypotheses: Theory, Methods, and Prescriptions. *Multivariate Behav Res*, 42(1), 185-227. <https://doi.org/10.1080/00273170701341316>
- Probst, T., Chizh, A., Hu, S., Jiang, L., & Austin, C. (2019). Explaining the relationship between job insecurity and creativity: A test of cognitive and affective mediators. *Career Development International*.  
<https://doi.org/10.1108/CDI-04-2018-0118>
- Probst, T. M., Stewart, S. M., Gruys, M. L., & Tierney, B. W. (2007). Productivity, counterproductivity and creativity: The ups and downs of job insecurity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(3), 479-497.  
<https://doi.org/10.1348/096317906x159103>
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of organizational change: a stress and coping perspective. *J Appl Psychol*, 91(5), 1154-1162.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1154>

- Rego, A., Machado, F., Leal, S., & Cunha, M. P. E. (2009). Are Hopeful Employees More Creative? An Empirical Study. *Creativity Research Journal*, 21(2-3), 223-231. <https://doi.org/10.1080/10400410902858733>
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. E. (2014). Hope and positive affect mediating the authentic leadership and creativity relationship. *Journal of Business Research*, 67(2), 200-210. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.10.003>
- Roskies, E., Louis-Guerin, C., & Fournier, C. (1993). Coping with job insecurity: how does personality make a difference? *Journal of Organizational Behavior*, 14(7), 617-630. <https://doi.org/10.1002/job.4030140702>
- Roskies, E., & Louisguerin, C. (1990). Job Insecurity in Managers - Antecedents and Consequences. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 345-359. <https://doi.org/10.1002/job.4030110503>
- Schuler, R. S. (1980). Definition and Conceptualization of Stress in Organizations. *Organizational behavior and human performance*, 25(2), 184-215. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(80\)90063-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(80)90063-X)
- Scioli, A., Chamberlin, C. M., Samor, C. M., Lapointe, A. B., Campbell, T. L., MacLeod, A. R., & McLennon, J. (1997). A prospective study of hope, optimism, and health. *Psychol Rep*, 81(3 Pt 1), 723-733. <https://doi.org/10.2466/pr0.1997.81.3.723>
- Searle, T. P., & Barbuto, J. E. (2010). Servant Leadership, Hope, and Organizational Virtuousness: A Framework Exploring Positive Micro and Macro Behaviors and Performance Impact. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(1), 107-117. <https://doi.org/10.1177/1548051810383863>
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The Motivational Effects of

- Charismatic Leadership - a Self-Concept Based Theory. *Organization Science*, 4(4), 577-594. <https://doi.org/10.1287/orsc.4.4.577>
- Shin, Y., Hur, W. M., Moon, T. W., & Lee, S. (2019). A Motivational Perspective on Job Insecurity: Relationships Between Job Insecurity, Intrinsic Motivation, and Performance and Behavioral Outcomes. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(10), 1812. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/ijerph16101812>
- Shirom, A., Gilboa, S. S., Fried, Y., & Cooper, C. L. (2008). Gender, age and tenure as moderators of work-related stressors' relationships with job performance: A meta-analysis. *Human Relations*, 61(10), 1371-1398. <https://doi.org/10.1177/0018726708095708>
- Sitkin, S. B., & Pablo, A. L. (1992). Reconceptualizing the Determinants of Risk Behavior. *Academy of management review*, 17(1), 9-38. <https://doi.org/10.5465/amr.1992.4279564>
- Snyder, C. R. (2002). Hope theory: Rainbows in the mind. *Psychological Inquiry*, 13(4), 249-275. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1304\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1304_01)
- Snyder, C. R., Harris, C., Anderson, J. R., Holleran, S. A., Irving, L. M., Sigmon, S. T., Yoshinobu, L., Gibb, J., Langelle, C., & Harney, P. (1991). The will and the ways: development and validation of an individual-differences measure of hope. *J Pers Soc Psychol*, 60(4), 570-585. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.60.4.570>
- Snyder, C. R., Sympson, S. C., Ybasco, F. C., Borders, T. F., Babyak, M. A., & Higgins, R. L. (1996). Development and validation of the State Hope Scale. *J Pers Soc Psychol*, 70(2), 321-335. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.70.2.321>

- Spencer, J., Davidson, H., & White, V. (1997). Help clients develop hopes for the future. *Am J Occup Ther*, 51(3), 191-198. <https://doi.org/10.5014/ajot.51.3.191>
- Spicer, A. (2020). Organizational Culture and COVID-19. *Journal of Management Studies*, 57(8), 1737-1740. <https://doi.org/10.1111/joms.12625>
- Spurk, D., & Straub, C. (2020). Flexible employment relationships and careers in times of the COVID-19 pandemic. In (Vol. 119, pp. 103435): Elsevier. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103435>
- Stam, D., van Knippenberg, D., & Wisse, B. (2010). Focusing on followers: The role of regulatory focus and possible selves in visionary leadership. *Leadership Quarterly*, 21(3), 457-468. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.009>
- Stam, D. A., van Knippenberg, D., & Wisse, B. (2009). The role of regulatory fit in visionary leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 499-518. <https://doi.org/10.1002/job.624>
- Suddendorf, T., & Busby, J. (2005). Making decisions with the future in mind: Developmental and comparative identification of mental time travel. *Learning and Motivation*, 36(2), 110-125. <https://doi.org/10.1016/j.lmot.2005.02.010>
- Sverke, M., & Hellgren, J. (2002). The nature of job insecurity: Understanding employment uncertainty on the brink of a new millennium. *Applied Psychology-an International Review-Psychologie Appliquee-Revue Internationale*, 51(1), 23-42. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.0077z>
- Sverke, M., Hellgren, J., & Näswall, K. (2002). No security: a meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of occupational health psychology*, 7(3), 242.
- Tang, C., Ma, H., Naumann, S. E., & Xing, Z. (2020). Perceived Work Uncertainty and Creativity During the COVID-19 Pandemic: The Roles of Zhongyong and

Creative Self-Efficacy. *Front Psychol*, 11, 596232.

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.596232>

- Thompson, M. S., & Cooper, C. L. (2001). A rose by any other name ...: A commentary on Hobfoll's Conservation of Resources theory. *Applied Psychology-an International Review-Psychologie Appliquee-Revue Internationale*, 50(3), 408-418. <Go to ISI>://WOS:000169877000006
- Van Knippenberg, D., & Stam, D. (2014). Visionary leadership. *The Oxford handbook of leadership and organizations*, 241, 259.
- Vander Elst, T., De Witte, H., & De Cuyper, N. (2014). The Job Insecurity Scale: A psychometric evaluation across five European countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(3), 364-380.  
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.745989>
- Vroom, V. H. (1964). Work and motivation.
- Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, R. J., & Puranam, P. (2001). Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44(1), 134-143. <https://doi.org/10.5465/3069341>
- Wandeler, C. A., Marques, S. C., & Lopez, S. J. (2016). Hope at work. *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Positivity and Strengths-Based Approaches at Work*, 48-59.
- Wang, H. J., Lu, C. Q., & Siu, O. L. (2015). Job insecurity and job performance: The moderating role of organizational justice and the mediating role of work engagement. *J Appl Psychol*, 100(4), 1249-1258.  
<https://doi.org/10.1037/a0038330>
- Westley, F., & Mintzberg, H. (1989). Visionary Leadership and Strategic



Management. *Strategic Management Journal*, 10(S1), 17-32.

<https://doi.org/10.1002/smj.4250100704>

Williams, L. J., & O'Boyle, E. H. (2008). Measurement models for linking latent variables and indicators: A review of human resource management research using parcels. *Human Resource Management Review*, 18(4), 233-242.

<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.07.002>

Witte, H. D. (1999). Job insecurity and psychological well-being: Review of the literature and exploration of some unresolved issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 155-177.

<https://doi.org/10.1080/135943299398302>

Yildirim, M., & Arslan, G. (2020). Exploring the associations between resilience, dispositional hope, preventive behaviours, subjective well-being, and psychological health among adults during early stage of COVID-19. *Curr Psychol*, 1-11. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-01177-2>

Yoon, S., McClean, S. T., Chawla, N., Kim, J. K., Koopman, J., Rosen, C. C., Trougakos, J. P., & McCarthy, J. M. (2021). Working through an "infodemic": The impact of COVID-19 news consumption on employee uncertainty and work behaviors. *J Appl Psychol*, 106(4), 501-517.

<https://doi.org/10.1037/apl0000913>

Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace - The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33(5), 774-800. <https://doi.org/10.1177/0149206307305562>

Zhang, D., Hu, M., & Ji, Q. (2020). Financial markets under the global pandemic of COVID-19. *Financ Res Lett*, 36, 101528.

<https://doi.org/10.1016/j.frl.2020.101528>

Zhang, S. X., Wang, Y., Rauch, A., & Wei, F. (2020). Unprecedented disruption of lives and work: Health, distress and life satisfaction of working adults in China one month into the COVID-19 outbreak. *Psychiatry Res*, 288, 112958.

<https://doi.org/10.1016/j.psychres.2020.112958>

Zhou, L. L., Zhao, S. M., Tian, F., Zhang, X. F., & Chen, S. (2018). Visionary leadership and employee creativity in China. *International Journal of Manpower*, 39(1), 93-105. <https://doi.org/10.1108/Ijm-04-2016-0092>



## 附錄一 第一階段問卷

### 工作感受調查

親愛的先生、女士您好：

1. 感謝您百忙抽空填寫此份問卷，您的協助對本研究彌足珍貴！
2. 本研究主要想瞭解您在工作中的感受、行為，以及對直屬主管的行為調查。
3. 任何題項的回答皆無關「對」或「錯」，請您依自己的真實感受填答即可。
4. 本研究為二階段問卷調查，需要您於基本資料中留下有效的 email，我們將  
在兩星期後寄給您第二階段問卷。
5. 本問卷採不記名填答，您所填寫的資料僅供學術使用，絕不對外公開，並將  
完全保護您的隱私，敬請安心填答。

再次感謝您的熱心協助，祝您身體健康、順心如意！

國立政治大學心理學系暨研究所執導教授 林姿葶

政治大學心理學系工商組碩士生 王克誠

敬上

\*若您對本份問卷有不清楚的地方，或有進一步的問題想要與研究單位諮詢，可與下列相關人員聯繫。聯絡方式如下：

王克誠 先生 電話：0973-XXX-XXX email：10875XXXX@nccu.edu.tw

<b>第一部分 您在工作中的感受</b>	非 常 不 同 意	不 同 意	普 通	同 意	非 常 同 意
以下題項指稱的是您個人 <u>最近一個月的工作感受與經驗</u> ，請在右邊欄位中 (1 到 5) 圈選最符合您的狀況之選項。					
1. 目前我的工作存在許多不確定性	1	2	3	4	5
2. 目前工作上許多事情似乎都尚未有明確答案	1	2	3	4	5
3. 當我想到工作，我會感到很多不確定感	1	2	3	4	5
4. 我無法預測工作的未來進展	1	2	3	4	5
5. 我很可能即將失去我的工作	1	2	3	4	5
6. 我確定我可以保有我的工作	1	2	3	4	5
7. 對於我工作的未來，我感到不安	1	2	3	4	5
8. 我認為在不久的將來我可能會失業	1	2	3	4	5

<b>第二部分 您在工作中的感受</b>	非 常 不 同 意	不 同 意	有 點 不 同 意	有 點 同 意	同 意	非 常 同 意
以下題項指稱的是您個人 <u>目前的工作感受與經驗</u> ，請在右邊欄位中 (1 到 6) 圈選最符合您的狀況之選項。						
1. 如果我在工作時陷入困境，現在的我想出許多解決辦法	1	2	3	4	5	6
2. 目前我對於正在追求的工作目標充滿動力	1	2	3	4	5	6
3. 目前我覺得任何問題都有很多的解決辦法	1	2	3	4	5	6
4. 現在我認為自己在工作上相當成功	1	2	3	4	5	6
5. 現在的我想出許多方法來達成目前的工作目標	1	2	3	4	5	6
6. 此時此刻，我正在實現我為自己設定的工作目標	1	2	3	4	5	6

<b>第三部分 對直屬主管的評估</b> 以下題項指稱的是您 <u>直屬主管在工作中的行為表現</u> ，請根據您 <u>最近一個月</u> 的自身經驗進行評估，並在右邊欄位中 (1 到 5) 圈選最符合您的感受之選項。	非 常 不 符 合	不 符 合	普 通	符 合	非 常 符 合
1. 我的主管會談論未來	1	2	3	4	5
2. 我的主管會清楚傳達未來應達成的目標	1	2	3	4	5
3. 我的主管對於未來會如何有清楚的想法	1	2	3	4	5
4. 我的主管會傳遞他對於未來的願景	1	2	3	4	5
5. 我的主管清楚地說明我們未來的走向	1	2	3	4	5



## 附錄二 第二階段問卷

### 工作行為調查

親愛的先生、女士您好：

1. 感謝您百忙抽空填寫此份問卷，您的協助對本研究彌足珍貴！
2. 本研究主要想瞭解您在工作中的感受、行為，以及對直屬主管的行為調查。
3. 任何題項的回答皆無關「對」或「錯」，請您依自己的真實感受填答即可。
4. 本問卷採不記名填答，您所填寫的資料僅供學術使用，絕不對外公開，並將完全保護您的隱私，敬請安心填答。

再次感謝您的熱心協助，祝您身體健康、順心如意！

國立政治大學心理學系暨研究所執導教授 林姿葶

政治大學心理學系工商組碩士生 王克誠

敬上

\*若您對本份問卷有不清楚的地方，或有進一步的問題想要與研究單位諮詢，可與下列相關人員聯繫。聯絡方式如下：

王克誠 先生      電話：0973-XXX-XXX      email：10875XXXX@nccu.edu.tw

<b>第一部分 您在工作中的感受</b> 以下題項指稱的是您個人 <u>當下的工作感受與經驗</u> ，請在右邊欄位中 (1 到 6) 圈選最符合您的狀況之選項。	非 常 不 同 意	不 同 意	有 點 不 同 意	有 點 同 意	同 意	非 常 同 意
1. 如果我在工作時陷入困境，我能夠想出許多解決辦法	1	2	3	4	5	6
2. 目前我對於正在追求的工作目標充滿動力	1	2	3	4	5	6
3. 我覺得任何問題都有很多的解決辦法	1	2	3	4	5	6
4. 現在我認為自己在工作上相當成功	1	2	3	4	5	6
5. 我可以想出許多方法以達成目前的工作目標	1	2	3	4	5	6
6. 此時此刻，我正在實現我為自己設定的工作目標	1	2	3	4	5	6
<b>第二部分 您在工作中的行為表現</b> 以下題項指稱的是您個人 <u>過去兩個星期的工作情形</u> ，請根據自身狀況進行評估，並在右邊欄位中 (1 到 5) 圈選最符合您的狀況之選項。	從 不	偶 爾	有 時	經 常	總 是	
1. 我能夠很好地完成工作的核心部分	1	2	3	4	5	
2. 我能夠使用標準程序順利完成核心任務	1	2	3	4	5	
3. 我會確保我的任務正確完成	1	2	3	4	5	
4. 當核心任務發生變化時，我能夠適應良好	1	2	3	4	5	
5. 我能夠因應核心任務執行方式的變化	1	2	3	4	5	
6. 我會學習新技能以幫助我適應核心任務中的變化	1	2	3	4	5	
7. 我會主動採取更好的方式來執行核心任務	1	2	3	4	5	
8. 我能夠提出改進核心任務完成方式的想法	1	2	3	4	5	
9. 我會改善核心任務的完成方式	1	2	3	4	5	