

東海大學
管理碩士在職專班(研究所)
碩士學位論文

**不確定感對個人創新及角色調適之影響：以
危機意識為中介變數**

The impact of uncertainty on personal innovation and role
adjustment-The mediating role of crisis perception

指導教授：張國雄 博士

研究生：黃惠青 撰

中華民國九十九年六月

中英文摘要

論文名稱：不確定感對個人創新及角色調適之影響：以危機意識為中介變數

校所名稱：東海大學管理碩士在職專班(研究所)

畢業時間：2010 年 6 月

研究生：黃惠青

指導教授：張國雄

論文摘要

本研究的目的是探討不確定感所產生的工作不安全感、工作負荷、角色衝突、危機意識、個人創新與角色調適之間的關係。有效問卷 202 份來自中部某兩所私立科技大學教職員。透過因素分析、信度分析及效度分析，來驗證各研究構念的影響關係，得到以下結果：

- 一、工作不安全感對危機意識有正向影響。
- 二、工作負荷、角色衝突對危機意識不顯著。
- 三、危機意識對個人創新、角色調適有正向的影響。

依結果有以下建議：

- 一、教職員的「工作不安全感」越高，「危機意識」越高。
- 二、教職員的「危機意識」越高，「個人創新」與「角色調適」行為也相對越高。
- 三、培養並強化教職員危機意識，是組織重要的議題。

關鍵詞：不確定感、工作不安全感、工作負荷、角色衝突、危機意識、個人創新、角色調適

Title of Thesis: The impact of uncertainty on personal innovation and role adjustment-The mediating role of crisis perception

Name of Institute: **Executive Master of Business Administration, Tunghai University**

Graduation Time: 06/10

Student Name: Hwang, Hui-Ching Advisor Name: Chang, Kuo-Hsiung

Abstract:

This study aims to explore the relationship among the job insecurity, work load, role conflict, crisis perception, personal innovation and role adjustment produced by the uncertainty. 202 effective questionnaires are obtained from the faculty members of two private technology universities in central Taiwan. This study verified the impact relationship among its constructs through factor analysis, reliability analysis and validity analysis, and reached the following results:

1. Job insecurity has positive impact on crisis perception;
2. Work load and role conflict have no significant impact on crisis perception;
3. Crisis perception has positive impact on personal innovation and role adjustment.

Three suggestions are proposed as below according to the results obtained:

1. The higher the “job insecurity” of the faculty members, the higher their “crisis perception”;
2. The higher the “crisis perception” of the faculty members, the higher their “personal innovation” and “role adjustment”;
3. Cultivating and strengthening the “crisis perception” of the faculty members becomes an important topic of their organization.

Key words: Uncertainty, Job Insecurity, Role conflict, Crisis perception, Personal innovation, Role adjustment

誌 謝

在投入職場工作後，十分幸運能回到母校東海大學重拾書本，再次重溫幸福的學生生活；兩年的研究所生涯轉眼即過，點滴在心頭，要感謝的人實在太多。

在研究所生涯這兩年，經歷我人生中重要的大事，從就讀研究所、結婚到順利取得碩士學位，並即將成為人母。首先感謝我的指導教授—張國雄教授，感謝您的悉心指導，讓我學習到老師嚴謹務實的研究精神與耐心關愛的生活態度，獲益良多。感謝口試委員黃延聰博士與林欣美博士，因為您們的指導與建議，引領我更周延的思考，讓我的論文更臻嚴謹完善；另外也感謝在求學過程中，所有曾指導我的老師們，因為您們讓我在研究的過程中，擁有更多靈感與啟發。感謝雄雄家族的錦勝大哥、永南大哥、素蘭、欣霓、筠欣、柳杏、秩豪以及雅鈞，還有所有EMBA的同學們，這段日子給我的鼓勵與支持，能夠認識你們是最幸運的事。最後感謝摯愛的家人—親愛的爸爸、媽媽、姊姊及外子隆偉，您們是我心靈上最大的支柱，我將永遠銘記在心！

最後僅以本文獻給所有默默支持我、關心我的人，謝謝您們。

惠青

謹誌於東海

2010.6

目 次

中英文摘要	i
誌 謝	iii
目 次	iv
圖 次	v
表 次	vi
第 1 章 緒論	1
第一節 研究背景和動機	1
第二節 研究目的	3
第三節 研究流程	3
第 2 章 文獻探討	4
第一節 不確定感	4
第二節 危機意識	9
第三節 個人創新及角色調適	11
第四節 工作不安全感、工作負荷、角色衝突與危機意識的關係 14	
第五節 危機意識與個人創新及角色調適的關係	16
第 3 章 研究方法與假設	18
第一節 研究架構	18
第二節 研究樣本	19
第三節 量表發展	21
第 4 章 資料分析與研究結果	25
第一節 相關係數	25
第二節 假設驗證	26
第 5 章 結論與建議	27
第一節 理論貢獻	27
第二節 管理涵意	29
第三節 研究限制與未來研究	30
參考文獻	31

圖 次

圖 2-1 不確定感基本模式.....	4
圖 2-2 危機知覺模式.....	10
圖 2-3 衡量創造力工作環境之概念性架構.....	12
圖 2-4 角色中介模式.....	13
圖 2-5 角色理論	14
圖 3-1 研究架構	18

表 次

表 3-1 樣本資料表.....	19
表 3-2 因素分析與衡量項目表	22
表 3-3 AVE 與相關係數平方值	24
表 4-1 相關係數	25
表 4-2 配適度指數.....	25
表 4-3 假設模型路徑分析彙整表	26

第1章 緒論

第一節 研究背景和動機

不確定感 (Uncertainty) 是指個人無法正確認知某些事物 (Downey & Slocum, 1975)。個人之所以會產生不確定感，是因為缺乏足夠訊息來做正確的預測及抉擇，或者是因為個人無法區別相關與不相關之資訊來做判斷 (Gifford, Bobbit, and Slocum)。Schabracq and Cooper (1998) 認為組織變革會造成組織成員的壓力，形成對未來的不確定感。Hui and Lee (2000) 引申不確定感的涵義，指出在預期變革的前提下，員工心理層面產生了不確定感，包括變革後員工既有地位喪失、工作不保、角色衝突與角色負荷以及可用資源的減少等等。廖國鋒、范淼及吳振昌 (2002) 的實證研究結果顯示，員工因為預期組織變革的不確定感心理，包括地位的喪失、工作不安全、角色衝突、角色負荷以及資源的減少。因此本研究將不確定感分為三構面，包括工作不安全、角色衝突及工作負荷。

Ashford, Lee & Bobko (1989) 提出，不確定感所帶來的工作不安全感，將使員工對組織承諾、信任感降低。Singh (1998) 以銷售人員為研究對象，探討角色壓力 (角色模糊、角色衝突及工作過度負荷) 與工作產出的關係，發現角色壓力和工作績效及工作滿足呈負相關。陳國樑 (1995) 針對女性行銷人員研究實證也指出，角色衝突會降低員工對組織之承諾。

然余明助 (2004) 以中華電信員工為研究對象，實證結果發現，組織變革不確定感對於員工工作態度有正面的影響關係。其起因於中華電信公司員工薪資福利較一般企業優渥，基於此因素當員工面對角色衝突等壓力時，內心會產生不同解讀，可能為了確保在不確定的環境下持續取得穩定工作機會，而不會因內心的不滿影響工作情緒。回顧近年的相關研究結果，可發現不確定感對組織內的成員大部分皆是負面的影響，對組織正面影響的研究探究較少，因此本研究欲從此方面進行研究。

個人創新(Personal innovation)是指將有益的創新予以產生、導入以及應用於組織中任一層次的所有個人行動。Scott(1994)曾提出，個人創新性為組織創新的重要因素之一。因為創新不僅僅是組織發展的原動力，更是建立組織競爭優勢的重要因素。角色適應(Role adjustment)是指個人維持心理平衡的持續過程，因應一個具有一般性及可預期性的環境(劉默君，2005)。因為工作環境變化快速，組織成員間互動日趨複雜，員工角色適應的良性循環在企業運作過程中十分重要。透過個人在組織中扮演合宜的角色，彈性符合組織的要求，進而提升對組織的貢獻(翁珮雯，2006)。由上述可知，個人創新及角色調適對於組織的發展是相當重要的。

另一方面，危機意識(crisis perception)乃是指深刻體認到危機的存在，並採取因應的行動。Dutton(1986)認為危機意味著個人或群體，若不採取某些補救措施，將會產生出一種有潛在負面影響感覺的認知。知覺到危機可能存在，進而產生危機意識。Smart(1985)指出，環境的不確定性使得危機發生的機率與影響大大增加。韋氏字典的解釋：「危機是轉機和惡化的分水嶺」，視危機為轉機，早作準備，情勢就不會惡化，反而會緩和下來。因此，危機意識將有助於個人及組織免於受到損害。

根據Susan(1989)的研究，在預期組織變革的不安全認知下，員工會產生心理的不確定感，故員工會有工作緊張或壓力的情況出現，甚至有離、曠職的情形發生。Romzek(1985)則指出，在變革過程中，員工在面對組織從事變革方案與作法能否繼續保有工作，會在心理產生焦慮、壓力及危機感。由此可知，在不確定感下，員工會有負面的工作反應並產生危機意識。但員工是否會透過危機意識的產生，並對組織發展出正面的工作反應，如個人創新及角色調適，在相關文獻中尚無明顯的發現，因此本研究將從此層面繼續探討。

在少子化的影響下，學校的教職員也充分感受到不確定感的壓力。由於臺灣人口的生育率持續下降，因此社會結構出現少子化的現象。少子化趨勢使得各級學校之學生人數及班級數減少，教師供給過多，學校將面臨裁併或廢校。在少子化衝擊之下，許多私立大專院校紛紛的進行轉型、整併，員工面臨到前所未有的

生涯轉變。少子化會衝擊私立大專院校員工的福利，會增加不確定性，這使員工內心充滿不確定感，以致產生職業壓力。這些不確定因素會進一步影響員工工作態度。本研究將以私立科技大學教職員為研究，以危機意識為中介變數，探討不確定感對個人創新及角色調適的影響。

第二節 研究目的

在上述的研究背景及動機中，本文試著了解：

- 一、 不確定感對危機意識的影響：不確定感包含工作不安全感、工作負荷及角色衝突。
- 二、 危機意識對個人創新及角色調適的影響。
- 三、 本研究將以私校教職員為研究。(1)教職員不確定的心境下，透過危機意識，來了解組織內教職員的個人創新及角色調適結果，在組織的實務上具有何種管理上的意涵(2)希望能藉由實際的驗證結果，找出不確定感，將對個人創新及角色調適造成何種影響。

第三節 研究流程

本研究主要是從不確定感出發，對員工的個人創新及角色調適會產生何種影響。首先初步界定研究主題範圍，再來擬定研究計劃，開始進行文獻蒐集之工作。從蒐集、歸納與整理相關文獻，同時藉由問卷調查法，透過 SPSS 及 LISREL 統計軟體進行統計分析與假設驗證，並進行資料分析，汲取所要之結論與建議，以達本研究之目的。

第2章 文獻探討

第一節 不確定感

Downey和Slocum(1975)指出，不確定感(Uncertainty)一般可區分兩方面來解釋：第一是敘述個人對於這個環境，缺乏重要訊息的一種狀態；另一則是用來敘述組織環境的一種狀態。本研究對於不確定性的定義，主要在於強調個人無法正確認知某些事物。個人之所以會產生不確定感，是因為缺乏足夠訊息來做正確的預測及判斷，或者是因為個人無法區別相關與不相關之資訊來做判斷(吳振昌，2001)。在這種情況下，對於環境的不確定性屬於一種主觀的認知，主觀認知的程度，也就直接的影響到對整個環境的解釋。因此對於不確定性的認知與容忍度，將是因人而異的。其不確定性基本認知模式如圖所示：

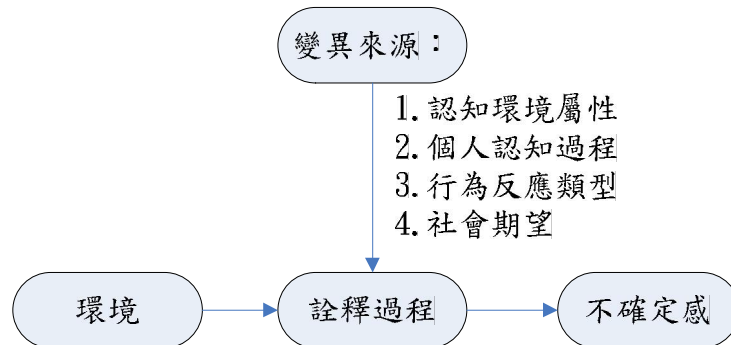


圖 2-1 不確定感基本模式

資料來源：Downey & Slocum (1975) *Uncertainty: Measures, researches and Sources of Variations*. *Academy of Management Journal*, 18: 573.

Schabracq and Cooper(1998)認為組織變革會造成組織成員的壓力，形成對未來的不確定感。在預期變革的前提下，員工的心理層面會產生不確定感，包括變革後員工既有地位的喪失、工作不保、角色衝突與角色負荷以及可用資源的減少等等，甚至造成對整個組織信任程度的下降(Hui and Lee,2000)。由此可知，員工在面對不確定性的條件下，對於組織績效與員工工作行為所造成的影響，將以負面居多。

壹、工作不安全感

關於工作不安全感(Job Insecurity)，Greenhalgh與Rosenblatt(1984)認為的定義是「在外在環境有威脅的情況下，對於想要持續目前的工作而感到無力去維持」。當組織變革時，其本質是相當模糊的，也由於具有模糊、缺乏正確資訊，導致員工在變革過程中的焦慮不安：擔心失去工作、失去職位、擔心更換工作地點、對新工作的陌生與惶恐、及對未來前途感到憂心(Rotter,1975)。

工作不安全感源於改變或異動的威脅嚴重性及無力感。無力感指的是員工對於對工作有威脅的事物失去控制的能力。在這種不確定感，主要來自組織精減、在進行結構策略上的改變，或是由於員工與組織間雇用關係日漸不穩定，往往會使員工感到緊張與壓力，導致心理上對於工作職業生涯的不安全感。工作不安全感對於公司整個組織及個體有嚴重的影響。

Ashford等人(1989)指出工作不安全感的成因有：

- 一、組織大幅度的改變：組織變動的幅度愈大，員工的工作不安全感知覺會愈強烈。
- 二、角色模糊：員工若對自己的工作職責及程序缺乏足夠的資訊，工作不安全感的知覺會愈強烈。
- 三、員工的內外控性格：認為一切操之在我的內控性格員工，比較不會有工作不安全感的知覺，外控性格的員工則相反。

對此，Ashford等人(1989)對工作不安全感提出了更為完整的模式，即：工作不安全感=工作特性改變之不安全感+工作異動之不安全感。更進一步，Ashford等人(1989)提出工作不安全感的影響後果：

- 一、員工想要找新工作的意圖增強：員工若能很容易地在其他地方找到工作，就可能藉由換一個新的工作來降低工作不安全感。
- 二、員工對組織的承諾會變低：員工若覺得組織無法繼續對員工的承諾，相對的員工也會降低自己對組織的承諾。

三、員工對組織的信任感降低：員工若覺得組織違反了與員工間的心理契約，對組織的信任感就會降低。

四、員工對工作的滿意度會降低：因為工作滿足是一種對工作的情感性反應，員工有了工作不安全感的知覺後，會覺得組織傷害了他的情感，對工作的滿意度就會降低。

近年工作不安全感的研究報告及實證結果，對於組織而言大多是負面的影響。例如：工作不安全感和工作滿足負相關、工作不安全感和組織承諾負相關、工作不安全感和離職意圖正相關(e.g. Arnold & Feldman, 1982)。Latack等人(1992)提出不同的見解。員工在工作不安全感知覺下，可能會有四種因應策略：

一、正向的思考：將狀況視為一種挑戰，並告訴自己這是一個成長的機會。

二、採取行動解決問題：面對問題，並找出解決的方法。例如：更加努力工作、延長工時等。

三、尋求幫助：請他人幫忙或請他人提供資訊協助等。

四、逃避/離職：故意忽略，假裝狀況不存在，會有逃避工作、怠工、甚至辭職等行為；若個體認知能力高，則採行「面對問題」的因應策略，反之，則選擇「逃避」的因應策略。

由上述可知，工作不安全感對員工而言，亦有可能採行積極的因應方式，對組織帶來正面的影響。

貳、工作負荷

工作負荷即角色負荷 (Role Load)，有些學者將其歸於角色衝突中，亦有學者將其獨立出來，主要是指對角色的需求超過角色扮演者的時間與經歷所能夠負荷的限度 (謝茉莉，1989)。Beehr, Walsh, & Taber(1976)將工作負荷視為個人在有效的時間內有太多的工作要做。由於工作量太過沈重或是工作時間過長，個體必須在一定時間之內完成多項工作，時間與精神不堪負荷，以致無法兼顧而會產生角色衝突。

角色負荷之研究多半以「質」與「量」兩個層面，Biddle (1979) 認為前者表示對於角色要求的標準過高，超過角色行為者所能承擔的程度；後者則指對於角色要求過多，使得角色行為者無法在限定時間內達成工作目標。Kahn (1964) 則將角色負荷視為一種角色傳遞者之間的衝突，不同傳遞者之期望都是正當的，但是卻造成角色接受者面臨到選擇之先後順序衝突，角色接受者必須選擇順從的壓力來源及傳遞的先後順序，而在超過其能力範圍時加以拒絕。

一旦人們沒有足夠的時間去完成必須所交付的任務、角色要求、或責任義務時將造成工作負荷過量。工作環境中之工作負荷超過個人的能力，進而造成威脅感，產生緊張、焦慮、挫折、壓迫急迫或苦惱的反應，這些反應改變個人正常身心狀況，引發了消極、無助感(莊淑灣、呂錘卿，2005)。因此工作(角色)負荷量過重對於團體或組織的效率都會產生負面的影響。

參、角色衝突

角色是個人在社會環境中，為符合其所持有的身分地位，所表現的一套預期行為模式。Hoy 和 Miskel (1982) 認為角色的意義為：

- 一、角色是代表在機構內的職位和地位。
- 二、角色是以對該職位的期望，或法令規章的權利義務，來界定其適當行為。
- 三、角色是可變的。
- 四、角色的意義是由系統內外的其他角色所引導出來的。

衝突是指兩個或兩個以上的個人或團體，因意識、目標、利益的不一，產生不相容的現象，而形成之對立情緒或行為的狀態。

個人同時面對二種或二種以上的角色期望，當要符合其中一個期望，卻又很難兼顧到會與另一個期望時，於是產生了角色衝突 (Kahn et al. 1964)，即個人遭受不同角色期盼的一種情境。Rizzo(1970)則認為角色衝突 (Role Conflict)的原因是來自於下列幾個原因：

- 一、工作所要求的標準和個人心中所認為標準的不相同。

- 二、 個人與所被要求的時間.能力及資源無法互相應付。
- 三、 要求個人從事不同的多種行為時涵蓋多種不同的角色。
- 四、 組織所要求的期望和個人的期望之間有落差。

Kahn (1964) 將角色衝突區分為下列幾種類型：

- 一、 角色傳遞者內在的衝突 (intra-sender conflict) 指同一個角色傳遞者對於角色接受者有相互矛盾的期望而產生的角色衝突。
- 二、 角色傳遞者之間的衝突 (inters-sender conflict) 指不同的角色傳遞者對於角色接受者有相互衝突的期望而產生角色傳遞者之間的衝突。
- 三、 多重角色間的衝突 (inter-role conflict) 指不同的角色傳遞者對於角色接受者有相互衝突的期望而產生角色傳遞者之間的衝突。
- 四、 角色規範的衝突 (person-role conflict) 角色規範標準與個人人格特質或價值觀等個人期望不協調時所產生之角色衝突。

Rizzo (1970) 針對角色衝突分類如下：

- 一、 角色之間的衝突 (inter-role conflict) 同一角色接受者在同一期間內扮演多重角色，而這些角色彼此之間各有其不盡相同之期望與規範，當角色之間無法融合時，或者無法排除彼此的矛盾而產生衝突時，將無法完成角色傳遞者所賦予的期望，進而形成角色衝突。
- 二、 角色內在的衝突 (intra-role conflict)
 - (一) 角色傳遞者本身內在的衝突 (intra-sender conflict) 角色傳遞者在傳遞期望予角色接受者時，傳遞的期望本身就隱含著衝突。
 - (二) 角色傳遞者與角色傳遞者之間的衝突 (inter-sender conflict) 當一個角色接受者同時扮演多種不同的角色時，來自不同角色傳遞者所傳遞之角色期望可能有相當之衝突，進而使得角色接受者無所適從。
 - (三) 個人角色的內在衝突 (person-role conflict) 當個人被要求扮演的角色和自己的內在價值與期望衝突時，角色行為者將無所適從。

Singh (1998) 則以銷售人員為研究對象，探討角色壓力(角色模糊、角色衝突

及工作過度負荷)與工作產出的關係，發現角色壓力和工作績效及工作滿足呈負相關。根據實證研究發現，角色衝突對組織具有負向的影響。因此，本研究欲探討角色衝突透過危機意識為中介，是否為組織帶來正面的影響。

第二節 危機意識

危機 (Crisis) 之定義，各學者各有其看法。Milburn(1972)認為危機是當組織中的危機未被預期，而組織又缺乏一套現存的方案或計劃。Mitroff(1988)則將危機定義為一種會影響系統整體運作的干擾，並威脅其基本設定、自我主觀認知與眼前的核心目標。Dutton(1986)認為危機通常和威脅或逆境等意涵相互使用，危機意味著個人或群體，若不採取某些補救措施，擇期將會產生出一種有潛在負面影響感覺的認知。Rosenthal 等(1989)認為危機會對社會、制度及組織等的基本利益及結構產生嚴重的威脅，甚至也會對根本的價值及規範產生威脅。丘昌泰 (2002) 將危機之特性歸納為四項：不確定性、資訊不全、溝通困難、狀況複雜。因此，從管理的角度來看，危機使人在時間壓力及相當不確定的情境下做出重要的決策。

Billings et al.(1980)提出危機知覺模式(圖 2-2)，其將人們知覺危機的過程分為兩個部分：

一、問題的認知：

即察覺到一項問題之前需對誘發危機的事件有所知覺。確認危機的第一步驟是察覺環境中曾引發危機的事件，必須要對誘發事件有所警覺、注意，並依某些標準或措施進行評估，並試圖對此知覺做一評量標準，也就是當實際的狀況和理想狀況存在差異，且此差異大於最低門檻時，問題便會被知覺。決定差異的最低門檻是多少，通常是由是練習或經驗的而來，如果所給的差異大小，並沒有產生效果，則表示門檻應該升高。

二、將問題界定為危機察覺到實際的狀況和理想狀況的差異，僅是危機認定過程的第一步，當察覺到差距存在時，接著便會對問題的嚴重性進行判斷，而判斷又受到下列三個因素的影響：

1. 可能損失的認知：雖然實際狀況與理想間的差距，是可能損失的價值之主要決定因素，但問題本身的重要性也會影響對可能損失價值的認知，亦即同一危機對不同的組織會造成不同的損失，雖然問題內所隱含的差距是相同的。
2. 損失機率的高低：即使可能損失的價值很高，但若其發生的機率很低時，將會降低對危機的知覺。
3. 承受時間的壓力：當可能的負面結果發生時間越遙遠時，越不會知覺到此危機，而認知時間為壓力的來源因素有二，一是若不解決問題會更加嚴重，也就是問題若不解決時，會察覺到所產生的負面效果；二是蒐集適合解決方案的時間有限。

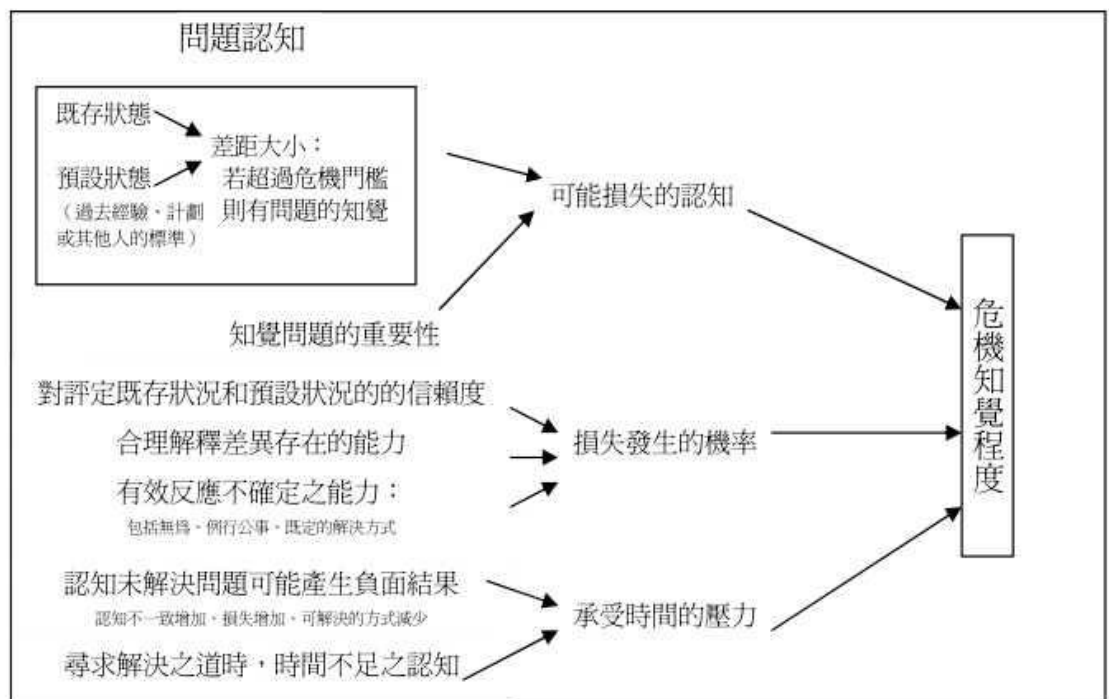


圖 2-2 危機知覺模式

資料來源：Billings et al.(1980) “A model of Crisis Perception: A Theoretical Empirical Analysis”, Administrative Science Quarterly, June,1980, P300.

危機意識(Crisis perception)乃是指深刻體認到危機的存在，並採取因應的行動。危機感知是一種機會，可增加組織已非傳統的方式來思考危機預防的能力，以此增加預防計畫的寬度(Pernrose,2000)。危機在發展的初期往往有跡可循，組織若能在意外狀況尚未發展成複雜的重大危機前，及早察覺危機訊息並做出因應，

不但能夠降低危機影響的層面與影響力，甚至能夠將危機化為無形(劉俐彤，2006)。在處於這個快速變動的時代，不僅人與人之間的互動增加了，組織與組織、組織與個人、環境間的互動益是更加頻繁，使得組織所面臨危機的複雜性也日益升高。因此藉由危機意識，除可消極的避免危機的發生，並可積極的改善，使組織能以妥善的行動因應。

第三節 個人創新及角色調適

壹、個人創新

個人創新(Personal innovation)透過個人的特徵、特性、行為以及產出被加以概念化 (Kleysen et al.,2001)。Hurt et al. (1977)定義個人創新為一種廣義上願意改變的意願。

Kirton (1976)認為個體乃存在於一連續帶之上，連續帶兩端為個體「將事情作得更好的能力」(do things better)或「以不同方式處理事物的能力」(do things differently)，即個體偏向於適應或是創新。適應者乃於現存的知覺框架(perceptual frames)中解決問題，而創新者為重建此知覺框架的人，此兩種不同的認知型態與其產生的行為有所相關，其中創新者所產生的行為多半不依循過去的慣例並以不同角度進行思考問題。West (1987)則透過行為面來定義個人創新。他所衡量的角色創新 (role innovation)，乃個人於其工作上所作改變的量。Kleysen & Street (2001)將個人創新行為定義為「將有益的創新予以產生、導入以及應用於組織中任一層次的所有個人行動。」有益的創新包括新產品構想或科技的發展、為了改善工作關係(work relations)所作的管理程序的改變，或是為了顯著提昇工作程序的效率及效能所應用的新構想或科技。Amabile et al.(1996)認為個人或團隊所擁有的創造力乃創新的起始點，其所發展的創造力工作環境量表，強調個體對於工作環境的知覺對其創造力的發揮會產生影響，如圖 2-3 所示。由此可知，個人創新對於組織長期存續而言，乃扮演一個相當核心的角色。

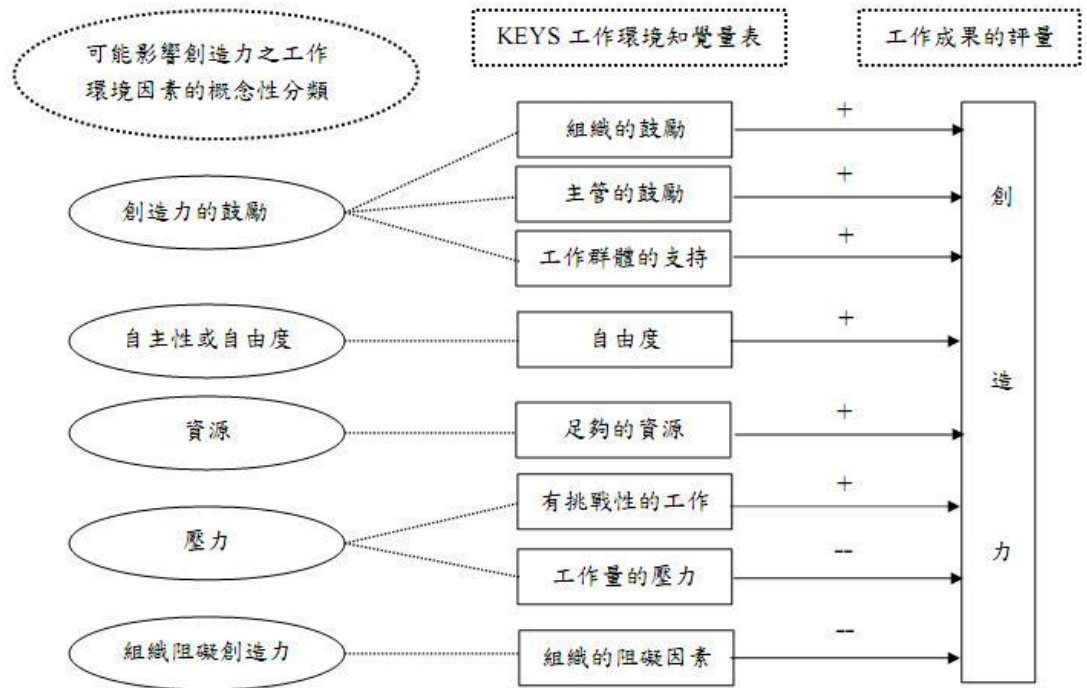


圖 2-3 衡量創造力工作環境之概念性架構

資料來源：Amabile, Conti, Lazenby & Herron (1996), "Assessing the work environment for creativity", *Academy of Management Journal*, 39(5), p. 1154.

貳、角色調適

角色調適(Role adjustment)是指個人維持心理平衡的持續過程，因應一個具有一般性及可預期性的環境（劉默君，2005）。每個人因其家庭、工作等不同身份，同時扮演著多種角色，而必須在不同的角色需求中取得平衡，壓力自然由此而生（Kahn, Wolfe, Quinn & Snoek，1964）。

Kahn（1964）表示角色傳遞者會將角色期望賦予角色接受者，使其按照傳遞者的期望行事，以達成解決傳遞者所設定的目標(圖2-4)。跟隨此角色期望而來之壓力，則會影響角色接受者的行為歷程，當角色傳遞者所賦予的期望有相互衝突或模糊不清時，就會產生角色衝突或角色模糊的現象。相對於此，角色接受者接收到角色期望之後，經由主觀知覺與經驗判斷做出反應，若感受到角色期望有相互衝突或模糊不清時，就會產生某種程度的角色壓力。角色接受者為了因應這些壓力，可能會採取某些因應措施，如果仍然無法化解，則其心理、

生理及行為層面將可能產生某些反應與改變，角色傳遞者將透過這些反應來評估角色接受者對於期望的接受程度，藉以調整再重新傳遞角色期望。

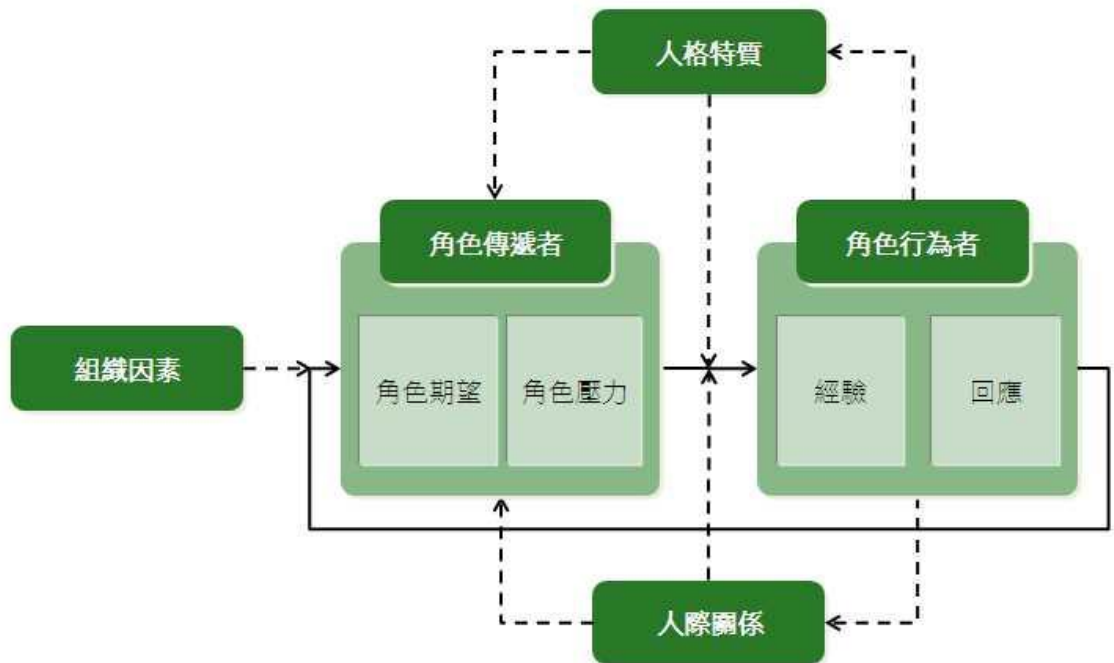


圖 2-4 角色中介模式

資料來源：Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R., Snoek, J. D., and Rosenthal, R. A. (1964), *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*. New York: Wiley.

Tuner (1982) 則認為個人在社會體系中進行角色活動，而社會體系是由地位或位置交錯而成的網路，個人的行為不僅受到位置的結構功能引導，也受到各方對此位置的期望所影響，包括組織文化對於個人的期望、旁觀者的期望及角色周圍其他成員的期望。角色本身會在自我價值標準的前提下，在此種互動的過程中建立自我概念的解釋與評估，進而影響角色的外顯行為(圖2-5)。

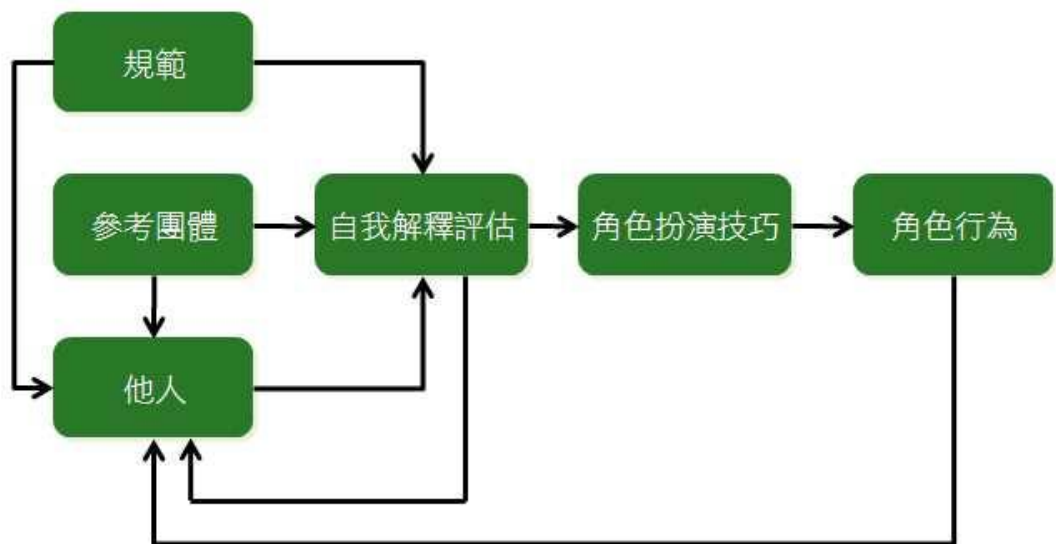


圖 2-5 角色理論

資料來源：Turner, J. H.(1982).The Structure of Sociological Theory. Wadsworth Pub. Co., Belmont, CA：417-437.

組織內各成員分別扮演不同之角色，對於自身之角色適應與否，深受角色傳遞者、角色期望之左右，而其適應之狀態與程度則因角色傳遞者與角色期望間之相互作用影響，進而有角色衝突與角色負荷之狀況，其外顯表現則可以組織內成員之工作態度來衡量(黃仁豪，2006)。企業員工在工作方面的角色適應，因為工作環境變化快速，組織成員間互動日趨複雜，為求能夠恰如其分地在組織中扮演合宜的角色，個人必須更有彈性以符合組織對於角色的要求，進而提升自己對於組織的貢獻，隨之而來的壓力自然不容小覷，因此更加突顯出員工角色適應的良性循環在企業運作過程中的重要性(翁珮雯，2006)。

第四節 工作不安全感、工作負荷、角色衝突與危機意識的關係

壹、工作不安全感與危機意識的關係

Ashford 等人(1989)提出工作不安全感的影響後果包含員工想要找新工作的意

圖增強、員工對組織的承諾會變低、對組織的信任感、滿意度會降低。Latack 等人(1992)提出員工在工作不安全感知覺下，可能會有正向的思考、採取行動解決問題、尋求幫助及逃避四種因應策略。危機意識的首要過程，即是問題的認知，並採取因應的行動。員工在面對不確定性的條件下，產生工作不安全感。為因應工作不安全知覺，進而產生危機意識。綜上所述，本研究推論研究假設一：

H1：工作不安全感對危機意識有正向影響。

貳、工作負荷與危機意識的關係

人們在沒有足夠的時間去完成必須所交付的任務、角色要求、或責任義務時將造成工作負荷過量。工作環境中之工作負荷超過個人的能力，進而造成威脅感，產生緊張、焦慮、挫折、壓迫急迫或苦惱的反應，這些反應改變個人正常身心狀況，引發了消極、無助感(莊淑灣、呂錘卿，2005)。Booth(1993)認為，危機乃個人、團體或組織所面臨的一種情境，由於環境改變所導致的壓力，使組織成員無法運用例行的程序來加以處理。因此當工作負荷的壓力過大，使人們面臨一種危機，為因應這個情境，進而產生危機意識。綜上所述，本研究推論研究假設二：

H2：工作負荷對危機意識有正向的影響。

參、角色衝突與危機意識的關係

游肇賢(2003)認為角色衝突是面對兩組以上彼此衝突的角色期望，因個人能力無法同時滿足各類需求時，所造成的心理壓力或情緒困擾。蘇月琴(2004)認為角色衝突乃個人在生活中的角色扮演，難以滿足各類的期望，因而產生一種焦慮、緊張、壓力的心理狀態。由此可知，當人們面臨角色衝突的情境，會導致壓力的產生。當人們內心產生壓力情境，可能會察覺到危機的訊息，進而有所警覺產生危機意識。綜上所述，本研究推論研究假設三：

H3：角色衝突對危機意識有正向的影響。

第五節 危機意識與個人創新及角色調適的關係

壹、危機意識與個人創新的關係

Billings et al.(1980)提出危機知覺模式，他將知覺危機的過程分為問題的認知、將問題界定為危機察覺到實際的狀況和理想狀況的差異兩部分。當察覺到危機存在時，接著便會對問題的嚴重性進行判斷，並採取因應的行動。Amabile et al.(1996)發展了一套衡量組織創造力工作環境的量表(KEYS 量表)。他認為可能影響組織創造力有以下五個概念分類：

一、創造力的鼓勵(包含組織、主管的鼓勵及工作群體的支持)：

一個能夠鼓勵創造力的組織文化，包括公平且積極地評鑑新構想、給予創新產出獎勵與肯定、建立發展新構想的機制、使構想能快速流動以及分享組織願景；主管能建立一個良好的工作模式、適當的設定目標、支持工作群體、衡量個人貢獻，以及展現信心；一個多樣化技能的工作群體，成員於其中能有良好溝通、開放式的思考、建設性地質疑對方的產出、相互合作與信任以及對於工作有承諾感。

二、自主性或自由程度：

當個體或團隊對於其日常工作擁有高度自主權以及能夠控制本身的工作或構想時，將有助於其創造力的發揮。當個體對於其任務的進行方式能夠有所選擇時，將能展現更有創意的成果。

三、資源：

給予專案的資源分配將直接影響其創造力的表現程度。除了實際地限制人們完成工作所需的資源，人們對於資源分配的適當性將影響其心理上對於所執行專案價值的看法。

四、壓力：包含有挑戰性的工作及過度工作量的壓力。

五、組織阻礙因素：

一個阻礙創造力的組織文化，包括內部政治問題、對於創新構想嚴苛的批評、

無建設性的內部競爭、風險規避以及過度強調現狀。

組織的鼓勵、主管的鼓勵、工作群體的支持、自由度、足夠的資源以及有挑戰性的工作為個人創造力的「激勵性衡量因子」。其中說明某種程度的壓力對於創造力來說可能是正面的，特別是當這種壓力來自於緊急或本質上具有智慧挑戰性的問題之時。

再者，Gould 與 Spremen(1983)指出當焦慮喚醒到適當的覺醒水準時，對提升個體的成就表現具有增強的作用。因此當私校教職員面臨危機，亦有可能提昇表現。綜上所述，本研究推論研究假設四：

H4：危機意識對個人創新有正向的影響。

貳、危機意識對角色調適的關係

Dutton(1986)認為危機通常和威脅或逆境等意涵相互使用，危機意味著個人或群體，若不採取某些補救措施，擇期將會產生出一種有潛在負面影響感覺的認知。深刻體認到危機的存在，並採取因應的行動，於是產生危機意識。危機是轉機和惡化的分水嶺，視危機為轉機，早作準備，情勢就不會惡化，反而會緩和下來。因此在不確定環境中，個人在面臨危機及壓力時，可能會採取某些因應措施，進行角色調適，以維持個人心理平衡。由此可知，危機意識與角色調適有所關聯。因此，本研究推論研究假設五：

H5：危機意識對角色調適有正向的影響。

第3章 研究方法與假設

第一節 研究架構

根據第二章文獻探討來建構本研究之研究架構，以「不確定感」為自變項，其中又分為「工作不安全感」、「工作負荷」、「角色衝突」三構面；「個人創新」、「角色調適」為依變項，並透過「危機意識」作為中介變項。

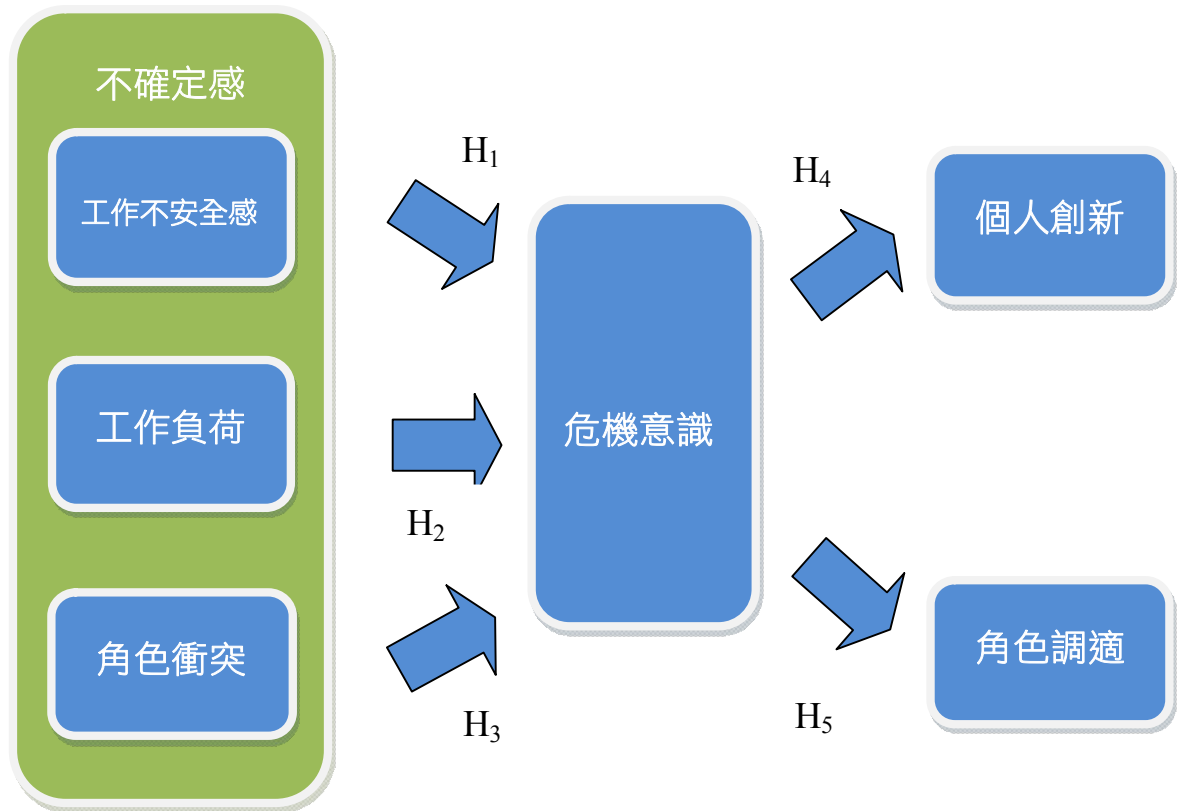


圖 3-1 研究架構

第二節 研究樣本

本研究以中部某兩所私立科技大學教職員為研究對象，教職員共計 814 人。專任教師 560 人、職員 254 人。其中包含教授 36 人、副教授 178 人、助理教授 151 人、講師 195 人。採取方便抽樣方法（convenience sampling）來抽取樣本，有效問卷共計 202 份（表 3-1）。

樣本特性方面，如表3-1所示。性別中男性樣本有65名，佔32.2%，女性樣本有137名，佔67.8%。年齡主要分佈在21到30歲以下佔43.8%。教育程度方面，以大學佔45.8%為最多。婚姻狀況，多為已婚佔59.6%。教職員子女數為0個佔45.3%為最多。職位方面，職員比例佔66.5%。工作年資主要皆5年以上~10年以下，比例佔31%。

表 3-1 樣本資料表

基本資料	樣本數	百分比(%)
【性別】		
男	65	32.2%
女	137	67.8%
【年齡】		
20歲以下	32	15.8%
21-30歲	89	43.8%
31-40歲	35	17.2%
41-50歲	29	14.3%
51-60歲	14	6.9%
61歲以上	3	1.5%
【教育】		
高中(職)以下	1	0.5%
專科或大學	93	45.8%
碩士	74	36.5%
博士	35	17.2%
【婚姻狀況】		
未婚	82	40.4%
已婚	121	59.6%
【子女數】		
0個	92	45.3%
1個	25	12.3%
2個	66	32.5%

表 3-1 樣本資料表

基本資料	樣本數	百分比(%)
3個	17	8.4%
4個	2	1.0%
5個	1	0.5%
【職位】		
主管	8	3.9%
職員	133	65.5%
教授	5	2.5%
副教授	15	7.4%
助理講師	16	7.9%
講師	26	12.8%
【工作年資】		
一年以下	13	6.4%
一年以下~3年以下	18	8.9%
3年以上~5年以下	21	10.3%
5年以上~10年以下	63	31.0%
10年以上~15年以下	37	18.2%
10年以上	51	25.1%

第三節 量表發展

本研究的問卷內容部分參考自多位學者的研究，並按照學校之教育工作與整體環境的實際情況加以修訂。各問項量表尺度採用李克特(Likert)7 點量表方式衡量，從「非常不同意」到「非常同意」。各構面之問項量表請詳見表 3-2。

壹、信度分析

信度分析是為了驗證我們用多個問項衡量特定因素是否具有的一致性。信度愈高表示衡量指標的一致性愈高。本研究以 Cronbach' α 係數與組成信度(Composite Reliability, CR)來檢驗各衡量構面之問項的一致性程度。在 Cronbach' α 方面，一般而言， α 值最少須達 0.7 以上，其分析結果如表 3-2 所示，各構面的 Cronbach' α 值皆大於 0.7，顯示大致上各構面達到良好的內部一致性標準。在組成信度(CR)方面，若組成信度越高，表示問項之間有高度的關聯性，參考標準值為 0.7 以上。由表 3-2 可知，各構面之 CR 值均高於 0.7，顯示大致上各構面具有高度的內部一致性。

表 3-2 因素分析與衡量項目表

因素與衡量項目	Loading	Cronbach' α	AVE	CR
【工作不安全感】		0.917	0.613	0.916
我會擔心未來我可能會被調降薪資	0.73			
我會擔心我可能會被調整職務或工作	0.66			
我會擔心可能會失去工作	0.80			
我會擔心未能發揮個人能力即缺乏晉升機會	0.71			
我會對個人前景，充滿度安全感	0.89			
我會擔心我的現有生活，可能會因此改變	0.89			
我會擔心個人的福利可能減少	0.76			
【工作負荷】		0.953	0.870	0.952
我會擔心工作內容有可能會太多，以致於我無法處理好每件事	0.92			
我會擔心可能會有太多事情要做，且沒有足夠的時間去完成	0.97			
我會擔心我可能會花大部分的時間，在追趕我的工作進度	0.91			
【角色衝突】		0.835	0.600	0.850
我會擔心可能會負責兩個工作方式完全不同的工作	0.85			
我會擔心可能會接到兩個相互衝突的工作要求	0.92			
我會擔心做的事情可能會被一個人接受，卻不能被其他人接受	0.74			
我會擔心現有的工作技能可能不足	0.53			
【危機意識】		0.790	0.650	0.787
我已意識到再過幾年少子化對私校招生的衝擊將會擴大	0.76			
我經常思考私校應如何因應少子化對私校的衝擊	0.85			
【個人創新】		0.907	0.700	0.920
我願意不斷追求更新、更好的行政與教學方法	0.90			
我願意不斷追求更新、更好服務學生的方法	0.93			
我願意不斷追求更新、更好的專業知識	0.84			
我願意以新的構想來解決問題	0.84			

因素與衡量項目	Loading	Cronbach' α	AVE	CR
我會嘗試說服其他同事了解新構想獲解決方式的重要性	0.62			
【角色調適】		0.922	0.704	0.922
我樂意擔任學校各項競賽的指導工作	0.75			
我樂意擔任學校各項招生的工作	0.84			
我樂意擔任學校各項維護社區關懷的工作	0.90			
我樂意擔任學校各項推廣活動的工作	0.91			
我願意付出額外的努力，協助本校校務順利推展	0.79			

貳、效度分析

本研究以驗證性因素分析檢驗各構面是否具有足夠的收斂效度(Convergent Validity) 和區別效度(Discriminant Validity)。

一、收斂效度

本研究觀測構面內所有問項對該構面的變異解釋力，藉以衡量此一構面是否具有收斂效度。本研究以平均變異數抽取估計量(Average Variance Extracted)及因素負荷量(Factor loading)來檢驗證收斂效度，其AVE參考標準值須達為0.5以上(Fornell and Larcker, 1981)，而因素負荷量需大於0.5且為顯著。由表3-2可知，各構面的AVE皆大於0.5，且各構面的因素負荷量均顯著，故具收斂效度。

二、區別效度

各研究變數之 AVE 值大於該變數與其餘變數之相關係數平方值時，即具有區別效度之存在。如表 3-3 所示，對角線內各研究變數之 AVE 值皆高於任兩變數之關係數平方值，故表示具有良好的區別效度。

表 3-3 AVE 與相關係數平方值

相關係數平方值	1	2	3	4	5	6
1. 工作不安全感	0.613					
2. 工作負荷	0.223	0.870				
3. 角色衝突	0.224	0.393	0.600			
4. 危機意識	0.242	0.081	0.070	0.650		
5. 個人創新	0.049	0.031	0.003	0.253	0.700	
6. 角色調適	0.025	0.012	0.003	0.177	0.413	0.704

第4章 資料分析與研究結果

第一節 相關係數

本研究採用 Person 相關係數分析進行相關分析，了解各構面之間的相關性，各構面之相關矩陣值如表 4-1 所示。可知各構面間多呈現顯著正相關，因此對於研究假設有初步的支持。

表 4-1 相關係數

	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6
1. 工作不安全感	5.3751	1.17035	1					
2. 工作負荷	5.0312	1.52270	0.472**	1				
3. 角色衝突	4.7562	1.23578	0.473**	0.627**	1			
4. 危機意識	5.8751	.80951	0.492**	0.285**	0.265**	1		
5. 個人創新	6.0197	.76353	0.222**	0.175*	0.051	0.503**	1	
6. 角色調適	5.5833	.99121	0.157*	0.111	0.054	0.421**	0.643**	1

註:*P <0.05 ; **P<0.01

由下表 4-2 可知，在因素分析配適度方面，NFI、CFI 及 IFI 值皆大於 0.9；RMSEA=0.07；GFI 及 AGFI 值約 0.8，可顯示配適度大致上符合一般標準。

表 4-2 配適度指數

	因素分析配適度
Chi-Square(自由度)	629.111(284)
NFI	0.931
CFI	0.961
IFI	0.961
GFI	0.812
AGFI	0.768
RMSEA	0.075

第二節 假設驗證

本研究利用 LISREL 來檢驗假設模型之關係，將檢驗模型之估計係數值彙整於表 3-6。

(一) H1、H2、H3 為預設工作不安全感、工作負荷、角色衝突對危機意識有正向的影響，我們可由表 4-3 得知，H1 估計係數值=0.44, t 值=4.57；H2 估計係數值=0.11, t 值=1.04；H3 估計係數值=0.00, t 值=0.03。因此 H1 成立，H2、H3 不成立。

(二) H4、H5 為預設危機意識對個人創新、角色調適有正向的影響，我們可由表 3-6 得知，H4 估計係數值=0.62, t 值=7.58；H5 估計係數值= 0.54, t 值= 6.26。因此 H4、H5 成立。

表 4-3 假設模型路徑分析彙整表

樣本	結構化路徑	路徑係數	t 值	檢定結果
全部樣本 (N=202)	H1: 工作不安全感→危機意識	0.44	4.57	成立
	H2: 工作負荷→危機意識	0.11	1.04	不成立
	H3: 角色衝突→危機意識	0.00	0.03	不成立
	H4: 危機意識→個人創新	0.62	7.58	成立
	H5: 危機意識→角色調適	0.54	6.26	成立

第5章 結論與建議

第一節 理論貢獻

根據 Susan(1989)的研究，在預期組織變革的不安全認知下，員工會產生心理的不確定感，故員工會有工作緊張或壓力的情況出現，甚至有離、曠職的情形發生。Romzek(1985)指出，在變革過程中，員工在面對組織從事變革方案與作法能否繼續保有工作，會在心理產生焦慮、壓力及危機感。因此教職員在面臨不確定感，會產生危機意識，亦可能進而有離職的情形發生。但因為其工作轉換不如在一般企業容易，具有移動障礙，因此在選擇不離開原有工作的狀況下，會透過危機意識的影響，進而產生個人創新及自我調適的良性發展。

一、「工作不安全」對「危機意識」有顯著影響

工作不安全感源於改變或異動的威脅嚴重性及無力感，往往會使員工感到緊張與壓力。Ashford等人(1989)提出工作不安全感的影響包含員工想要找新工作的意圖增強、員工對組織的承諾會變低、對組織的信任感及滿意度會降低。這些將對組織帶來負面的影響。當員工在工作不安全感的知覺下，除了逃避之外，也可能會產生正向的思考、採取行動解決問題和尋求幫助的因應策略(Latack, 1992)。受到少子化的不確定性影響，學生來源數減少，相對教職員工作也將不保。但一般來說，私立學校教職員的福利措施仍較一般企業完善。因此當教職員面臨工作不安全感時，員工心理反應或許會有不同的解讀。

本研究結果發現，「工作不安全」對「危機意識」有顯著影響，換言之，工作不安全感越高的人有更高的危機意識。危機意識是在當個體深入體會到危機存在時，所產生心理的狀態。一般人在感受危機意識時，都會設法採取因應行動，以避免危機造成傷害，或使危機繼續擴大。私立學校教職員在面對不確定性的條件下所產生工作不安全感，已經引發顯著的「危機意識」，並將會採取

因應行動，以降低危機所造成的傷害。

二、「危機意識」對「個人創新」及「角色調適」有顯著影響

Amabile et al. (1996)認為壓力可能是個人創造力的激勵因子，特別是當這種壓力來自於緊急或本質上具有智慧挑戰性的問題時，對於創造力來說可能是正面的。本研究結果發現，「危機意識」對「個人創新」有顯著的影響，即危機意識越高，個人創新能量越高，此一結果與 Amabile 等人的研究結果是一致的。由於臺灣人口出生率持續下降，少子化趨勢使得各級學校之學生人數及班級數減少。因此私立學校正面臨這個危機，也可能促使教職職員間同心協力，採取加強招生及宣導等種種降低危機的創新作法。賴英娟、巫博瀚(2007)指出適度焦慮可以激起個體的危機意識，進而獲得較佳的創意表現。然本研究亦驗證這兩個觀點，證實私校教職員之「危機意識」對「個人創新」有正面的影響。

本研究另外發現「危機意識」對「角色調適」有顯著影響。當危機意識越高，越能使組織成員進行角色調適。科技大學外在環境改變，不論組織編制或職務負擔都受到大幅度調整的壓力。面對此一不確定性，教職員多能體認學校經營困境，接受並調適自我角色定位。

三、「角色衝突」對「危機意識」無顯著影響

受到少子化學生來源數減少的壓力，學校可能希望教職員同時負責不相同的多項工作。例如教師除了教學及學術研究需要達到學校要求的標準，更要協助學校招收新生的活動等，原本被教師認為額外的工作。在本研究中發現「角色衝突」對「危機意識」無顯著影響，也就是說雖然學校為因應危機，可能增加教職員工作種類，但是教職員本身在面對多種角色時，可以有其調適的方法。例如可以依據個人專長選擇較為擅長的工作項目，創造個人績效，因而即使有角色衝突，也可以避免產生危機意識。

四、「工作負荷」對「危機意識」無顯著影響

受到少子化學生來源數減少的壓力，學校可能會交付教職員更多額外的任務。但本研究發現「工作負荷」對「危機意識」無顯著影響，其可能原因是教職

員雖工作負荷變大，但大家對於少子化的困境感同身受，所以仍願意負擔更多工作，而不至於在內心產生危機意識。

第二節 管理涵意

故本節針對研究結果與結論，提供管理建議如下：

一、 教職員的「工作不安全感」越高，「危機意識」越高；「危機意識」越高，「個人創新」與「角色調適」行為也相對越高。

(1) 善用危機意識激發團隊精神：

科技大學外在環境改變，不論組織編制或職務負擔都受到大幅度壓力。私立學校教職員在面對這些不確定性的條件下，使得危機意識不斷地增加。學校在此時若能善用教職員們的危機意識，激發團隊精神，使教職員同心合作，進而將為學校帶來正面的影響。

(2) 適度維持教職員工作不安全感：

亦即教職員若處於極度不安全感之工作環境中，容易提高離職之機率；反之處於極度安全工作環境中則會抑制其創新能力。在公務機關，工作安全穩定，反而使公務人員反而失去創新力。因此不保證工作安全穩定的工作，可能更容易激發個人創新及角色調適的行為。在學校單位似乎也相同的困境，因此學校可透過考核評鑑機制，來改善這種情形。

(3) 把握目前機會，建立新的評鑑考核機制：

在少子化不確定感下，學校編制組織受到極大壓力，工作環境不如以往穩定。學校可建立考核評鑑機制來評量教職員的績效。例如透過教師評鑑法規，在教學、研究、輔導及服務等項目對於教師進行評鑑，並以其結果作為升等、晉薪、停聘、解聘的依據。

(4) 給予獎勵，擴大效果。

除了建立考核評鑑機制來評量教職員的績效，當教職員有優秀表

現，更應適當給予獎勵，同時也可鼓勵其他教職員朝相同目標前進。

二、 培養並強化組織成員危機意識，是組織重要的議題。

由上述可知，維持員工適度的工作不安全感，可有效引發員工的危機意識，進而產生個人創新並進行角色調適行為。因此在企業中，培養並強化組織成員危機意識，將是組織重要的議題。

第三節 研究限制與未來研究

本研究力求正確、嚴謹，惟尚有未完備之處，以下說明本研究限制及建議未來方展方向：

- 一、 本研究僅針對中部某兩所私立科技大學教職員為研究對象及範圍進行相關之問卷調查及研究分析，因此問卷發放對象之取樣仍不夠客觀，抽樣過程應更加嚴謹，應更加嚴謹的施測問卷。此外，建議後續研究者可以擴大研究範圍或增加樣本數量，以降低推論至其他地理區域樣本之偏誤，更進一步比較分析其中之差異性。
- 二、 雖然，本研究結論指出，「危機意識」越高，「個人創新」及「角色調適」也相對越高。但本研究設計採用橫斷面的資料蒐集方式，探究教職員在當下的知覺感受。因此，建議後續的研究可以將員工的危機意識視為一個動態過程，在員工進入學校工作後的不同時間點蒐集資料的方式進行縱斷面的研究設計，就教職員職涯過程，即從一進入學校到離職期間，對於危機意識知覺及反應，以動態觀點進行資料擷取與分析，將可更深入瞭解員工。

參考文獻

中文部份

1. 丘昌泰(2002)，『危機管理』，*研習論壇*，第23期，pp15-25。
2. 余明助(2006)，『組織變革不確定感與員工工作態度關係之研究—以組織溝通和員工信任為中介變數』，*人力資源管理學報*，第六卷，第二期，pp89-110。
3. 巫博瀚 (2005)，以結構方程模式檢驗自我調整學習對國中生學習成就之影響。國立臺灣科技大學技術及職業教育研究所。
4. 吳振昌(2001)，預期組織變革不確定感對員工工作反應影響之研究。國防管理學院資訊管理研究所碩士論文。
5. 莊淑灣，呂鍾卿(2005)，『中部地區國民中小學主任工作壓力與因應方式之研究』，*台中教育大學學報*，第十九卷，第二期，pp127-150。
6. 莊嬭夙 (1999)，角色壓力、社會支持與工作投入之關連性研究—以資訊從業人員為例。長庚大學企業管理研究所碩士論文。
7. 陳國樑(1995)，女性工業行銷人員人格特質、角色負荷、工作滿足、組織承諾與離職意願之相關研究。東吳大學管理科學研究所碩士論文。
8. 翁珮雯(2006)，人力資源專業人員角色、角色壓力與工作價值觀對工作投入之影響，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
9. 游肇賢 (2003)。國中兼任行政工作教師角色衝突與工作滿意之調查研究。國立高雄師範大學教育學系學校行政碩士班碩士論文。
10. 黃仁豪(2006)，人力資源管理實務認知、組織氣候、員工角色適應與工作態度關係之研究-以台灣高鐵員工為例。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
11. 廖國鋒、范森、吳振昌(2001)，『預期組織變革不確定感對員工工作反映影響之實證研究』。 *臺大管理論叢*，第十三卷，第一期，pp227-256。
12. 劉俐玟(2006)，企業員工危機感知之研究-以航空公司為例。世新大學公共關

係暨廣告所碩士論文。

13. 劉默君(2005)，幼稚園園長工作與家庭生活角色調適之探究。國立嘉義大學學院家庭教育研究所碩士論文。
14. 蔡東益(2003)，企業危機管理機制建立之研究。國立成功大學工業管理科學系專班碩士論文。
15. 蔡啓通(1996)，組織因素、組織成員整體創造性與組織創新之關係。國立台灣大學商學研究所博士論文。
16. 賴英娟、巫博瀚 (2007)。『創意焦慮的理論基礎及其對創造力之影響』。研習資訊，第二十四卷，第二期， pp 57-65。
17. 謝茉莉(1989)，工作角色壓力、性格特質與工作倦怠—以助人專業者為例。國立師範大學衛生教育研究所碩士論文。
18. 蘇月琴(2004)。高中職學校行政人員溝通行為、角色衝突與工作滿意度關係之研究。國立屏東師範學院國民教育研究所碩士論文。

原文部份

1. Amabile, T. M.(1996). *Creativity in Context*. Bolder, CO: Westview Press.
2. Arnold, H. & Feldman, D.(1982), “A multivariate analysis of the determinant of job turnover,” *Journal of Applied Psychology*, 67, pp.350-360.
3. Ashford, S. J., Lee, & Bobko, P. (1989),“Content, Causes, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test ,” *Human Resource Management Journal*, 32(4), pp.803-829.
4. Beehr T. A., Walsh J. T., & Taber T. D.(1976), “Relationship of Stress to Individually and Organizationally Valued States: Higher Order Needs as a Moderator,” *Journal of Applied Psychology*, 61(1), pp.41-47.
5. Biddle, B.J. (1979), *Role theory: Expectations, identities and behavior*, New York: Academic Press, Inc.
6. Billings, Milburn & Schaalman(1980), “A model of Crisis Perception : A Theoretical Empirical Analysis,” *Administrative Science Quarterly*, June, p.300.
7. Booth, S. A. (1993), *Crisis management strategy: Competition and change in modern enterprises*. London; New York: Routledge.
8. Downey, H. K., & Slocum,J.W.(1975),“Uncertainty: Measures, research And sources of variation,” *Academy of Management Journal*, 18, pp.562-577.
9. Dutton, Jane E. (1986). “The Processing of Crisis and Non-crisis Strategic issues,” *Journal of Management Studies*, Vol. 23, No.5, September, pp. 501-517.
10. Gifford, W.E., Bobbit, H.R., & Slocum, J.W.(1979). “Message characteristics and perceptions of uncertainty by organizational decision makers,” *Academy of Management Journal*, 22, pp.458-481.
11. Gould, D., Horn, T., & Spremen, J. (1983). “Competitive anxiety in junior elite wrestles,” *Journal of Sport Psychology*, 5, pp.58-71
12. Greenhalgh, L.,& Rosenblatt, Z.(1984). “Job insecurity: Toward conceptual

- clarity,” *Academy of Management Review*, 9, pp.438-448.
13. Hui and Lee. (2000).“Moderating effects of Organization-Based Self-esteem on organizational uncertainty: Employee Response Relationships,” *Journal of Management*, 2, pp.215-232.
 14. Hoy, W. K., & Miskel, C. G., (1982) , *Education administration-theory, research and practice (3rd)* . New York : Radom House.
 15. Hurt, H., Joseph, K. & Cook, C. (1977), “Scales for the measurement of innovativeness,” *Human Communication Research*, 4, pp.58-65.
 16. Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R., Snoek, J. D., and Rosenthal, R. A. (1964), *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*. New York: Wiley.
 17. Kirton, M.(1976), “Adaptors and innovators: A description and measure,” *Journal of Applied Psychology*, 61, pp.622-629.
 18. Kleysen, R. F. & Street, C. T. (2001), “Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior,” *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), pp.284-296.
 19. Kramer, M., and Schmalenberg, C. (1991), “Job Satisfaction and Retention: Insights for the 90s,” *Nursing*, 91, pp. 50-55.
 20. Latack, J. C., Aldag, R. J., and Joseph, H. J. (1992), *Job stress: Determinants and consequences of coping behaviors*. Unpublished manuscript. The Ohio State University. Columbus, Ohio.
 21. Milburn, Thomas W. (1972). “The Management of Crisis, in Charles F. Hermann ed,” *International Crisis: Insight from Behavioral Research, free press*, pp.259-277.
 22. Mitroff, I. I. (1988). “Crisis management: Cutting through the confusion, ” *Sloan Management Review*, 29(2), pp.15-20.
 23. Morris, J. H. & Sherman, J. D. (1981). “Generalizability of an organizational commitment model, ” *Academy of Management Journal*, 24, pp.512-526.

24. Rizzo, J. R., R. J. House, and S. I. Lirtzman(1970), "Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations," *Administrative Science Quarterly* ,15, pp.150-163.
25. Romzek, B. S. (1985), "The effects of public service recognition, job security, and staff reductions on organizational involvement", *Public Administration Review*, 45, pp.282-292.
26. Rotter, J. B. (1975), "Some Problems and Misconceptions Related to the Construct of Internal versus External Control of Reinforcement, " *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 43, pp.56-67.
27. Schabracq, M.& Cooper, C(1998), "Toward a Phenomenological Framework for the Study of Work and Organizational Stress," *Human Relations*, 51, pp.625-648.
28. Scott, S.G.& Bruce, R.A.(1994), "Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace," *Academy of Management Journal*, 37(3), pp.580-607.
29. Singh, J. (1998), "Striking a balance in boundary-spanning positions: An investigation of some unconventional influences of role stressors and job characteristics on-job outcomes of salespeople, " *Journal of Marketing, New York*, 62 (3), pp.69-86.
30. Smart, C. F. (1985), Strategic business Planning: Predicting susceptibility to crisis. In S. J. Andriole (Ed.), Corporate crisis management. Princeton, N.J.: Petrocelli Books.
31. Susan(1989) "Content, Causes, and Consequence of Job insecurity: A theory-based measure and substantive test," *Academy of Management Journal*, 32, pp.803-829.
32. Thompson, A.,& Davis, J.A.(1956), "What works mean by security ? , " *Personnel Psychology*, 32(4), pp.539-550.
33. Tuner, J. H.(1982),The Structure of Sociological Theory. Wadsworth Pub. Co.,

Belmont, CA : 417-437.

34. West M. A. (1987), "A measure of role innovation at work, " *British Journal of Social Psychology*, 26, pp.83-85.
35. Wiener, Y. (1982). "Commitment in organization: A normative view," *Academy of Management Review*, 7, pp.31-39.