

# The Effect of Transactional Leadership on Organizational Commitment—The Organizational Culture as Mediation

Yuh Shy Chuang<sup>1</sup>, Cheng Wei Chang<sup>1</sup>, Ping Chuan Lee<sup>2</sup>

<sup>1</sup>International Business Department, Chien Hsin University, Taoyuan Taiwan

<sup>2</sup>Business Administration Department, Chung Yuan Christian University, Taoyuan Taiwan

Email: Yschiang@uch.edu.tw, top0916107215@yahoo.com.tw, supercute.apple@gmail.com

Received: Nov. 20<sup>th</sup>, 2016; accepted: Dec. 9<sup>th</sup>, 2016; published: Dec. 13<sup>th</sup>, 2016

Copyright © 2016 by authors and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

---

## Abstract

Leadership is the ability to add a group to a vision or goal. It is the element ability to interact with employees. Leadership quality and leader leadership style have a significant impact on the organization's employee turnover rate. Leadership power is the important capability to lead organization to achieve its profit targets and strategic objectives (Sarros, & Santora, 2001) [1]. In this study, a total of 250 questionnaires were dispatched to the primary workers of the traditional industries. 222 valid questionnaires were collected and 8 invalid questionnaires were retrieved. A total of 214 valid questionnaires were used for data analysis and the effective recovery rate was 85.6%. The results show that transactional leadership has a significant impact on organizational emotional commitment. Transactional leadership has a significant impact on innovative culture. The effect of transactional leadership on the organizational commitment and the organization innovation cultural act as a partial mediation role.

## Keywords

Transactional Leadership, Organizational Commitment, Organization Innovation Cultural

---

# 交易型领导对组织承诺之影响 以组织文化中介检定

庄育诗<sup>1</sup>, 张成玮<sup>1</sup>, 李萃娟<sup>2</sup>

<sup>1</sup>健行科技大学, 国际企业经营系, 台湾 桃园

<sup>2</sup>中原大学, 企业管理学系, 台湾 桃园

Email: Yschuang@uch.edu.tw, top0916107215@yahoo.com.tw, supercute.apple@gmail.com

收稿日期: 2016年11月20日; 录用日期: 2016年12月9日; 发布日期: 2016年12月13日

## 摘要

领导能力是一个能够增加一个团体获得愿景或目标的能力。它是公司或组织与组织员工互动的组织管理要素一, 领导阶层素质与领导者领导能力对组织的员工流动损失率有很大的影响。领导能力更是组织实现其利润目标和策略目标的重要武器, 没有它组织就无法实现其主要目标, (Sarros & Santora, 2001) [1]。本研究是针对产业的基层员工, 共计发放250份问卷, 回收222份问卷, 扣除8份无效问卷, 共计回收214份有效问卷, 有效回收率85.6%。并以结构方程模型(SEM)进行假说检定分析及中介检定分析。研究发现交易型领导对组织情感承诺有显著影响; 交易型领导对创新型文化具显著影响; 交易型领导对组织情感承诺中创新型文化具部分中介效果。

## 关键词

交易型领导, 组织情感承诺, 创新型文化

## 1. 前言

领导能力是一个能够增加一个团体获得愿景或目标的能力。它是公司或组织与组织员工互动的组织管理要素一, 领导阶层素质与领导者领导能力对组织的员工流动损失率有很大的影响。领导能力更是组织实现其利润目标和策略目标的重要武器, 没有它组织就无法实现其主要目标(Sarros & Santora, 2001) [1]。

有效的领导应能完成管理的职能, 即计划、组织、指挥、控制; 因领导者型态不同, 无形中形成了不同的组织文化, 企业的领导者领导风格造就组织文化差异性, 进而延伸出对组织承诺影响与形成影响企业效能关键因素之一。组织承诺是个体认同并参与一个组织的强度, 领导风格对组织承诺皆产生相当性影响。领导型态与组织文化对组织承诺亦产生一定影响, Bates, R. and Khasawneh, S. (2005) [2]研究中针对组织学习文化, 学习转移气候和组织创新之间的关系。结果显示组织学习文化对学习转移气候与组织创新呈现显著差异。Harrison, T. and Janice, B. (1991) [3]研究结果指出通过创造或改变组织文化创新的文化对领导者维护组织文化的文化会根据领导力不同而有所变化。因此本研究提出创新思维针对交易型领导型态、组织创新型文化、组织情感性承诺作研究分析, 探讨交易型领导对组织情感承诺之关系, 并加入创新型文化在领导型态对组织情感承诺中是否扮演关键影响。

## 2. 文献

### 2.1. 领导型态

领导(Leader)就是领导者及领导活动简称。领导型态(Leadership style)的演进, 由 Bass (1985) [4]提出交换型领导行为理论和变革型领导行为理论, 此论点采取更符合实际的观点, 是以普通人的眼光看待领导者的行为, 且具有更实际的应用价值, 并在实践中得到更加广泛的运用。领导者在组织中具有影响力的人员, 他们是组织中拥有合法职位, 可以对各类管理活动具有决定权的主管人员, 也可以是没有确定职位但是有权威的人士。领导活动是领导者运用权威对组织中成员进行引导或施加影响, 使组织成员可

以与领导者一同去实现组织目标的过程。Robbins & Judge (2007) [5]认为交易型领导者会藉由角色的澄清与工作的要求来建立组织目标方向,并以此来激励部属。以实务面探讨领导型态交易型领导对员工影响性是较有及时与实务性帮助。Kim & Shim, (2003) [6]交易型领导则是指领导者与部属是以交易及潜在议价为基础,当组织成员依照领导者之要求执行任务并达成目标时,就可以得到一定价值之报偿。(Sarros, & Santora, 2001) [1]认为领导者的价值观与领导风格塑造组织文化,这种价值观会直接影响组织的发展。Antonakis, Avolio, & Sivasubramaniam, (2003) [7]研究中组织中领导风格以交易为导向的领导,组织成员与组织之间维持一种经济交换的关系,而强调目标达成时所换得之奖酬相较于其他领导风格相对实务,交易型领导型态较转化型领导更影响员工。员工的动力来源来自于领导者领导手段,领导者带领的方式若正确并与员工相处愉快工作气氛相对融洽则员工就会有好的工作表现。

因此交易型领导者主动发现部属之期望,提供奖赏以换取部属的表现,将任务目标与报酬紧密的结合,领导者重视奖赏下所产生之激励,给予部属明确奖赏,以期望部属达到某些行为,并透过清楚的角色和任务需求,来指引或激励部属朝既定的目标前进,亦为企业最常出现的领导型态(Robbins, S. P. & Colter, M. (2007)) [8]。Parry, Thomson & Sarah (2003) [9]研究发现领导者领导风格会直接与间接影响到组织文化以及创新的组织气候。

## 2.2. 组织文化

Pettigrew (1979) [10]研究指出组织在长期的生存发展中所形成,并且成为组织内大多数成员共同遵守的基本信、价值标准及行为规范。进而引导员工对实现企业的目标而努力,增加员工使命感、自豪感、归属感的形成,从而使员工在潜意识中形成一种对企业强烈的向心力。创新型文化对组织活力予符合时代进入有相当影响性。Hill & Jones (2001) [11]认为创新是公司内部任何生产或制造产品的新产品及新方法,包括公司内产品样式的增加、生产过程管理系统与组织结构与策略的发展等。Robbins (2005) [12]认为创新是指一个新的想法,该想法是可应用在开发或改善某种新的产品、过程及服务。Amabile (1993) [13]将复杂、多变、激烈、动态并强调创新、追求进步之文化定义为创新型文化,所以创新型文化具有挑战性和风险性,组织内的成员都具有企图心,所以创新型组织文化尊重个人的独特性。Moorhead & Griffin (1998) [14]认为组织创新的文化,系由组织成员对创新的价值观,透过组织的活动、奖赏、评鉴、制度的方式来影响组织成员对创新的行为与态度。Scott & Bruce (1999) [15]实证研究领导者—成员交换质量(LMX)与员工个体的创新行为有显著正向影响。组织文化可提高组织承诺的性能并发挥重要的影响力作用(Deal, Kennedy [16], Peters & Waterman, (1982) [17]; Peter Lok & Crawford, (2001) [18]; Mc Kinnon, Harrison, Chow & Wu (2003) [19]发现一个组织文化唯独创新和员工组织承诺兼具有正向关系。Furnham, A. & Gunter, B. (1993) [20]研究指出能重视团队工作及创新的组织文化,员工比较容易表现出更高的组织承诺。

## 2.3. 组织承诺

Becker (1960) [21]提出组织承诺(organizational commitment)之概念并定义组织承诺意指个人对组织的认同及参与的强度。人确定了与组织连接的角度和程度,主要规范是非职业角色内的行为。员工对组织认同感和归属感的高低,会直接反应在组织承诺。

Meyer & Allen (1991) [22]将组织承诺定义为“体现员工和组织之间关系的一种心理状态,隐含了员工对于是否继续留在该组织的决定”。组织承诺分为三大因素分别为感情承诺(affective commitment),指员工对组织的感情依赖、认同和投入,员工对组织所表现出来的忠诚和努力工作,主要是由于对组织有深厚的感情,而非物质利益;继续承诺(continuance commitment),指员工对离开组织所带来的损失的认

知，是员工为了不失去多年投入所换来的待遇而不得不继续留在该组织内的一种承诺；规范承诺(normative commitment)，反映的是员工对继续留在组织的义务感，它是员工由于受到了长期社会影响形成的社会责任而留在组织内的承诺。感情承诺(affective commitment)，感性承诺为成员在情感上附属、认同并投入其组织中，个人在情感和情绪对群体的归属感。

本研究依据上述论点，提出以下的假设：

假说 H1：交易型领导对创新型组织文化有正向显著影响。

假说 H2：交易型领导对组织情感承诺有正向显著影响。

假说 H3：创新型组织文化对组织情感承诺有正向显著影响。

假说 H4：交易型领导对组织情感承诺影响创新型文化具中介效果。

### 3. 研究变项定义与研究工具

#### 3.1. 样本数据

本研究针对工业区设备制造商与电子业工厂及办公作业之基层员工，进行便利抽样问卷调查，随机抽样样本进行问卷调查，本研究目的在于了解基层工作人员在交易型领导型态对组织情感承诺影响以创新型文化做中介检定。随机抽样共发出 250 份问卷，总计回收 222 份问卷，扣除恶意作答、填答不完全、填答遗漏样本共 8 份，有效问卷为 214 份问卷。总回收率为 85.6%。

#### 3.2. 研究变项定义

交易型领导-操作型定义为电子设备制造业基层员工对上级领导者之型态之类别区分。研究工具参考 Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994) [23]领导多因素问卷(MLQ)，分别为偶发性奖励，MBE and 自由放任用三大构面，共计 14 题进行测量。

创新型组织文化-操作型定义为电子设备制造业基层员工对公司内创新型组织文化之认同。研究工具参考 Wallach (1983) [24]组织文化量表(Organizational Culture Index; OCI)，共计 4 题进行测量。

组织情感承诺-操作定义为电子设备制造业基层员工对公司组织承诺中，感情承诺对自我之影响程度。研究工具参考 Meyer & Allen (1991) [22]组织承诺量表(Original Commitment Scale)，共计 5 题进行测量。

#### 3.3. 研究分析工具

采用 IBM SPSS Statistics 20 以及 AMOS20.0 统计软件进行研究考验与数据分析。本研究采用的统计方法包含：信度与效度分析、平均数与标准偏差分析相关分析、利用结构方程模式来分析研究模式中多个变项之间的假设关系，以检定研究模式与假说是否成立与整体模型分析。以及中介效果验证分析(相关系数乘法、拔靴法 Bootstrapping)。经由 AMOS 信、效度分析进行问卷的效度检定与维度缩减，并使用结构方程模型来检测各变项之间的相关性，再以中介效果验证分析进行假说及中介之验证，最后再以整体模型分析来检定是否符合其配适标准。

#### 3.4. 资料分析与结果

##### 一、信度与效度分析

本问卷共有三大四大构面：交易型领导、创新型文化、组织情感承诺。交易型领导三构面共计 14 题，创新型文化单构面共计 4 题，组织情感承诺单构面共计 5 题。总构面共计 23 题项，问卷经正式发放回收统计，各量表总构面 Cronbach's  $\alpha$  值皆  $>0.7$ ，总构面交易型领导 Cronbach's  $\alpha$  值 0.968、创新型文化 Cronbach's  $\alpha$  值 0.881 自我效能 Cronbach's  $\alpha$  值 0.929、组织情感承诺 Cronbach's  $\alpha$  值 0.925，各个构面皆

呈现高度信度。

二、效度分析

(一) 收敛效度分析

交易型领导量表构面的 AVE 值分别为 0.912、0.930、0.920，CR 值为 0.912。创新型组织文化量表构面 AVE 值为 0.883，CR 值为 0.93。组织情感承诺量表构面 AVE 值为 0.926，CR 值为 0.919。所有构面符合 Hair et al. (2009)建议 AVE 值大于 0.5 以上。

(二) 区别效度分析(表 1)

本研究采取积差相关分析各构面区隔效果，各构面间具有高度区隔。

三、变项之叙述性统计

在人口学统计变项中：

性别：(1) 性别：男生 98 人，女性有 116 人。(2) 年龄：24 岁以下有 16 人，25~34 岁有 111 人，35~44 岁有 61 人，45 岁以上有 26 人。(3) 婚姻状态：未婚有 117 人；已婚有 95 人，其他(离异)有 2 人。(4) 教育程度：国中以下有 2 人，高中有 12 人，高职有 19 人；专科有 44 人，大学有 115 人，硕士以上有 22 人。(5) 年资：未满一年有 11 人，1 年到 2 年以下有 14 人，2 年以上到 3 年以下有 20 人，3 年到 5 年以下有 25 人，5 年以上有 144 人。

四、整体模式配适度(图 1)

本研究在针对产业基层员工对交易型领导、创新型文化、组织情感承诺构面进行构面衡量。本量表验证性因素分析后之模式如表 2， $\chi^2/df$ (卡方值/自由度)值为 2.13，绝对配适指标：RMR = 0.093, RMSEA = 0.074, SRMR = 0.0476, GFI = 0.922、AGFI = 0.880。增值配适度指标：NFI = 0.948, RFI = 0.933, IFI = 0.948, TLI = 0.963, CFI = 0.977。简约配适指标：PGFI = 0.603, PNFI = 0.732, PCFI = 0.751。

假说检定(表 3)

研究假设检定结果如表 4，在模型检定结果中，交易型领导对创新型文化非标准化点估计值为 0.708、标准误 = 0.0708、CR 值为 9.395、P value = 0.000、标准化路径系数 = -0.702，呈现显著影响。交易型领导对创新型文化具有正面显著影响。

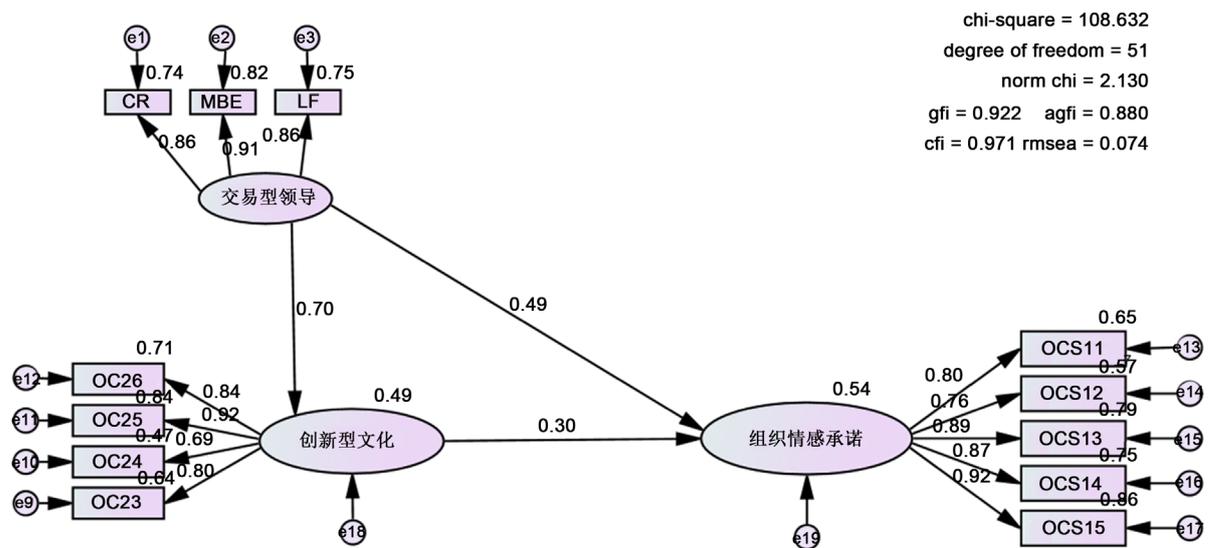


Figure 1. The research construct model and the standardized estimate result

图 1. 本研究构面模型与全构面标准化全图表

**Table 1.** The variables of discriminant validity analysis  
**表 1.** 区别效度分析

	AVE	组织情感承诺	创新型文化	交易型领导
组织情感承诺	0.972	0.986		
创新型文化	0.889	0.649	0.943	
交易型领导	0.906	0.705	0.702	0.952

**Table 2.** The test of relationship between the leadership style and organizational emotional commitment mediated by innovative culture

**表 2.** 创新型文化在领导型态对组织情感承诺中介检定

变数	点估计值	系数相乘积		Bootstrapping			
		Product of Coefficients		Bias-Corrected		Percentile	
		SE	Z	95% CI		95% CI	
		Lower	Upper	Lower	Upper	Lower	Upper
Total Effects							
交易型领导 → 组织情感承诺	0.741	0.072	10.291	0.604	0.886	0.604	0.885
Indirect Effects							
交易型领导型态 → 组织情感承诺	0.224	0.089	2.516	0.077	0.417	0.081	0.423
Direct Effects							
交易型领导型态 → 组织情感承诺	0.511	0.101	5.059	0.279	0.732	0.263	0.719

**Table 3.** The hypothesis test results

**表 3.** 研究假设检定

参数	非标准化参数				P	标准化路径系数
	Estimate	S.E.	C.R.			
创新型文化 <--- 交易型领导	0.708	0.075	9.395	***	0.702	
组织情感承诺 <--- 创新型文化	0.316	0.089	3.551	***	0.303	
组织情感承诺 <--- 交易型领导	0.517	0.093	5.575	***	0.492	

**Table 4.** The hypothesis result

**表 4.** 研究假说结果汇整表

	研究假说	成立与否
H1	假说 1: 交易型领导对创新型组织文化有正向显著影响。	成立
H2	假说 2: 交易型领导对组织情感承诺有正向显著影响。	成立
H3	假说 3: 创新型组织文化对组织情感承诺有正向显著影响。	成立
H4	假说 4: 创新型组织文化在领导型态对组织情感承诺, 具有中介效果。	成立

假说 H1: 交易型领导对创新型组织文化有正向显著影响, 故假说一成立。

在模型检定结果中, 创新型文化对组织情感承诺非标准化点估计值为 0.316、标准误 = 0.089、CR 值为 3.551、P value = 0.000、标准化路径系数 = -0.303, 呈现显著影响。创新型文化对组织情感承诺具有正面显著影响。

假说 H2: 交易型领导对组织情感承诺有正向显著影响, 故假说二成立。

在模型检定结果中, 交易型领导对组织情感承诺非标准化点估计值为 0.517、标准误 = 0.093、CR 值为 5.575、 $P$  value = 0.000、标准化路径系数 = -0.492, 呈现显著影响。交易型领导对组织情感承诺具有正面显著影响。

假说 H3: 创新型组织文化对组织情感承诺有正向显著影响, 故假说三成立。

#### 五、中介效果检定变量间的效果分析

本研究使用 Bootstrap 拔靴方法检定中介效果判断方式为在 $(1 - \alpha)100\%$ 信赖区间(通常设定 95% CI)最高与最低区间内不包含零, 表示  $\alpha$  的显著水平下达到统计显著。由研究结果中: 创新型组织文化在交易型领导对组织情感承诺中介检定, 结果中显示交易型领导对组织情感承诺总效果在系数相乘积中  $Z$  值大于 1.96, bootstrap 拔靴法两种检测方法中高低数值皆未包含零, 即可得知总效果存在。而间接效果在系数相乘积中  $Z$  值 = 2.516 > 1.96, bootstrap 拔靴法两种检测方法中高低数值皆未包含零, 即可得知间接效果存在。直接效果在系数相乘积中  $Z$  值 = 5.059 > 1.96, bootstrap 拔靴法两种检测方法中高低数值皆未包含零, 即可得知直接效果存在。因此创新型组织文化在交易型领导对组织情感承诺中介检定成立, 具部分中介效果。其结果如表 2。

假说 H4: 交易型领导对组织情感承诺影响创新型文化具中介效果, 故假说四成立。

## 4. 结论

组织正面临经济全球化, 对经营管理有着巨大冲击, 组织对环境变化如果无法适时提出修正或赶变领导风格, 将会因多项失误政策或不符时代潮流管理风格而走向边缘化。新兴经济体崛起, 提供大量低廉人力与原料, 增加了产业对新兴经济体国家依赖, 这现象对产业与组织将有着强大影响力。面对这样影响如何加强本身竞争力关系到企业的未来发展, 企业内最主要的核心能力来自员工, 企业经营成功若没有优秀基层员工工作支撑, 那竞争力仅能昙花一现, 所以组织内员工高度向心力与低流动率就会企业稳定发展的依据。企业更应重视组织内主管的领导风格, 主管领导能力影响基层员工对企业的第一印象; 且对于企业的组织文化也必须重视, 并且顺应时势在必要时修改组织章程, 让员工对组织产生依着性。在本研究中员工在意领导者对员工的关怀。Pierce & Nwerstrom (2006) [25]认为领导是动态关系, 随着时间而建立, 牵扯到领导者和追随者的交流, 其任务在指引成员达成组织目标的方向; 所以领导者必须不断地和追随者交流, 藉此了解员工心里在想什么, 在制定政策或是执行命令时才会事半功倍, 员工要得不只是物质上奖励, 更重要的还是心灵层面的寄托, 因此唯有让员工感觉到被重视, 员工才会进一步认同这个组织, 而唯有认同组织才能让组织继续蓬勃发展, 也才能让员工对组织产生情感上的承诺。本研究发现企业必须不断的求新求变, 要让员工觉得企业是有创造力的是有想象力的是可以放手一搏的、是勇于冒险的。

## 5. 研究限制及建议

本研究针对对工业区设备制造业及电子业织基层作业员工进行研究验证, 因时间及人力上的限制, 未能扩大其他类别产业及整个区域的基层员工, 加上研究范围为基层员工对于中、高阶作业领导者并未着墨, 故此研究结论无法代表整个区域及中、高阶领导者实际想法, 但若后续研究者有相似环境需做后续研究, 则可依照此研究基础继续推论。在此, 建议后续研究学者可以针对自我效能对组织情感承诺组织影响以创新型组织文化做中介上再加入离职倾向变相, 藉此研究自我效能在此假设模型中是否因加入离职倾向而有所改变, 也能藉此确认是否自我效能越高者, 越期望创新型组织文化。

## 参考文献 (References)

- [1] Sarros, J.C. and Santora, J.C. (2001) The Transformational-Transactional Leadership Model in Practice. *Leadership and Organization Development Journal*, **22**, 383-393. <https://doi.org/10.1108/01437730110410107>
- [2] Bates, R. and Khasawneh, S. (2005) Organizational Learning Culture, Learning Transfer Climate and Perceived Innovation in Jordanian Organizations. *International Journal of Training and Development*, **9**, 96-109. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2005.00224.x>
- [3] Trice, H.M. and Beyer, J.M. (1991) Cultural Leadership in Organizations. *Organization Science*, **2**, 149-169. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.2.149>
- [4] Bass, B.M. (1985) *Leadership and Performance beyond Expectations*. Free Press, New York.
- [5] Robbins, S.P. and Judge, T. (2007) *Organizational Behavior*. 12th Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River.
- [6] Kim, H.S. and Shim, S. (2003) Gender-Based Approach to the Understanding of Leadership Roles among Retail Managers. *Human Resource Development Quarterly*, **14**, 21-342. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1069>
- [7] Antonakis, J., Avolio, B.J. and Sivasubramaniam, N. (2003) Context and Leadership: An Examination of the Nice-Factor Full-Range Leadership Theory Using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, **14**, 261-295. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00030-4](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00030-4)
- [8] Robbins, S.P. and Colter, M. (2007) *Management*. 9th Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River.
- [9] Parry, K.W., Thomson, P. and Sarah, B. (2003) Leadership, Culture and Performance: The Case of the New Zealand Public Sector. *Journal of Change Management*, **3**, 376-399. <https://doi.org/10.1080/714023843>
- [10] Pettigrew, A. (1997) On Studying Organizational Culture. *Administrative Science Quarterly*, **24**, 570-581. <https://doi.org/10.2307/2392363>
- [11] Hill, C.W. and Jones, G.R. (2001) *Strategic Management: An Integrated Approach*. 5th Edition, Houghton Mifflin Co., Boston.
- [12] Robbins, S.P. (2005) *Essentials of Organizational Behavior*. 11th Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River.
- [13] Amabile, T.M. (1993) Motivational Synergy: Toward New Conceptualizations of Intrinsic and Extrinsic Motivation in the Workplace. *Human Resource Management Review*, **3**, 185-201.
- [14] Moorhead, G. and Griffin, R.W. (1998) *Managing People and Organizations: Organizational Behavior. Motivation in the Workplace*. *Human Resource Management Review*, **3**, 185-201.
- [15] Scott, S.G. and Bruce, R.A. (1994) Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual in the Workplace. *The Academy of Management Journal*, **37**, 580-607. <https://doi.org/10.2307/256701>
- [16] Deal, T.E. and Kennedy, A.A. (1982) *Organization Cultures: The Rites and Rituals of Organization Life*. Addison-Wesley, Reading.
- [17] Peters, T.J. and Waterman, R.H. (1982) *In Search of Excellence*. Harper and Row, New York.
- [18] Lok, P. and Crawford, J. (2001) Antecedents of Organizational Commitment and the Mediating Role of Job Satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, **16**, 594-613. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000006302>
- [19] McKinnon, J., Harrison, G., Chow, C. and Wu, A. (2003) Organization Culture: Association with Commitment, Job Satisfaction, Propensity to Remain, and Information Sharing in Taiwan. *International Journal of Business Studies*, **110**, 93-113.
- [20] Furnham, A. and Gunter, B. (1993) Corporate Culture: Definition, Diagnosis and Change. *International Review of Organizational Psychology*, **8**, 233-261.
- [21] Becker, H.S. (1960) Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, **66**, 32-42. <https://doi.org/10.1086/222820>
- [22] Meyer, J.P. and Allen, N.J. (1991) A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, **1**, 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- [23] Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1994) *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- [24] Wallach, E.J. (1983) Individuals and Organizations: The Cultural Match. *Training and Development Journal*, **37**, 29-36.
- [25] Pierce, J.L. and Newstrom, J.W. (2006) *Leaders and the Leadership Process*. 4th Edition, McGraw-Hill, New York.

**期刊投稿者将享受如下服务：**

1. 投稿前咨询服务 (QQ、微信、邮箱皆可)
2. 为您匹配最合适的期刊
3. 24 小时以内解答您的所有疑问
4. 友好的在线投稿界面
5. 专业的同行评审
6. 知网检索
7. 全网络覆盖式推广您的研究

投稿请点击：<http://www.hanspub.org/Submission.aspx>

期刊邮箱：[mm@hanspub.org](mailto:mm@hanspub.org)