

南華大學管理學院企業管理學系管理科學碩士班

碩士論文

Master Program in Management Sciences

Department of Business Administration

College of Management

Nanhua University

Master Thesis

國軍志願役官士兵領導型態、工作壓力、工作滿足及生活適應
對離職傾向影響之研究—以嘉義地區某新訓中心為例

The Research on the Impact of Leadership Styles, Job Stress, Job
Satisfaction, and Life Adjustment on the Turnover Intention of the
Army Officers and Enlisted Soldiers in the Voluntary Military
Service--A Case of a Recruit Training Center in Chiayi

黃俊豪

Chun-Hao Huang

指導教授：袁淑芳 博士

Advisor: Shu-Fang Yuan, Ph.D.

中華民國 107 年 6 月

June 2018

南 華 大 學
企業管理學系管理科學碩士班
碩 士 學 位 論 文

國軍志願役官士兵領導型態、工作壓力、工作滿足及生活適應對離職
傾向影響之研究-以嘉義地區某新訓中心為例

The Research on the Impact of Leadership Styles, Job Stress, Job Satisfaction, and Life
Adjustment on the Turnover Intention of the Army Officers and Enlisted Soldiers in the
Voluntary Military Service--A Case of a Recruit Training Center in Chiayi

研究生： 黃俊豪

經考試合格特此證明

口試委員： 郭東昇

陳建翔
袁詠芳

指導教授： 袁詠芳

系主任(所長)： 郭東昇

口試日期：中華民國 107 年 6 月 11 日

準碩士推薦函

本校企業管理學系管理科學碩士班研究生黃俊豪君在本系修業2年，已經完成本系碩士班規定之修業課程及論文研究之訓練。

1、在修業課程方面：黃俊豪君已修滿36學分，其中必修科目：

研究方法、管理科學等科目，成績及格(請查閱碩士班歷年成績)。

2、在論文研究方面：黃俊豪君在學期間已完成下列論文：

(1)碩士論文：國軍志願役官士兵領導型態、工作壓力、工作滿足及生活適應對離職傾向影響之研究—以嘉義地區某新訓中心為例

(2)研討會：國軍志願役官士兵領導型態、工作壓力、工作滿足及生活適應對離職傾向影響之研究—以嘉義地區某新訓中心為例

本人認為黃俊豪君已完成南華大學企業管理學系管理科學碩士班之碩士養成教育，符合訓練水準，並具備本校碩士學位考試之申請資格，特向碩士資格審查小組推薦其初稿，名稱：國軍志願役官士兵領導型態、工作壓力、工作滿足及生活適應對離職傾向影響之研究—以嘉義地區某新訓中心為例，以參加碩士論文口試。

指導教授：李銘 簽章

中華民國 107 年 05 月 10 日

謝 誌

時間飛逝，彈指間已過了兩個年頭，何其有幸能再次重拾書本，重溫幸福且懷念的學生生活；回憶起剛開始研究所的讀書時光，真是點滴在心頭，難以忘懷，雖然在求學期間面臨了休學與受訓的兩難抉擇，但辛苦的代價終能感受到自己在研究邏輯、寫作組織與等各方面都有所成長，進而培養出閱讀的興趣及對週遭事物的思考判斷能力。

首先感謝我的指導老師袁淑芳博士，感謝您不辭辛勞與細心指導，亦師亦友地從旁指引我研究方法及思想觀念，適時地給予最大的協助與指正，除提供寶貴的建議外，也因為有您的引領，使我的論文能夠更周延、更嚴謹及更加完善，也讓我在學業及待人處世上受到莫大的啟迪，在此謹向恩師致上最高的敬意與感謝。

論文口試期間，感謝口試委員郭東昇博士及陳煒朋博士的撥冗審閱，並提供與時事相結合的建議與研討，才能讓本論文更加有延伸與探討的空間，在此致上由衷的感謝。此外，感謝同學滄煊、燈洲、富升、海麻及最常關心我論文進度的惠觀姐，在求學期間的相互勉勵與扶持下，使我能夠順利的完成學業；感謝系助玫慧，在龐大且繁忙的工作壓力下，不忘時時叮嚀資料繳交、口考準備與論文審查，如今能夠順利畢業，系助功不可沒。

最後，僅將這份完成碩士學業的榮耀與喜悅，獻給我最思念的爺爺榮川及姊姊馨慧，還有最敬愛的外婆蘇蘭、母親雄美與女友芄臻，感謝妳們在我這段求學的日子裡，默默付出，給予我全心的支持與包容，使我能無後顧之憂的完成學業，謝謝妳們！也要謝謝曾經幫助我，但卻無法一一標註的每一個人。

黃俊豪 謹誌

中華民國一〇七年七月

南華大學企業管理學系管理科學碩士班

106 學年度第 2 學期碩士論文摘要

論文題目：國軍志願役官兵領導型態、工作壓力、工作滿足及生活適應對離職傾向影響之研究－以嘉義地區某新訓中心為例

研究生：黃俊豪

指導教授：袁淑芳博士

論文摘要內容

近年來國防政策推動全募兵制，國軍部隊將全數由志願役擔任，而培育一位合格的志願役人員，需投入大量的訓練及時間成本，服役時間越久，所接受的訓練能更加完善，能以更有效率的方式完成任務，成為國軍部隊的重要人才。因此，如何有效降低志願役人員的離職比例，減少不必要的訓練及時間成本、提升人力資源的運用與國家戰力的維持，是當前國軍所必須面臨的一項重大的考驗。

本研究主旨為探討國軍志願役人員其「領導型態」、「工作壓力」、「工作滿足」與「生活適應」對「離職傾向」之影響。以嘉義地區某新訓中心志願役軍官、士官、士兵為研究對象，採用非隨機便利抽樣法之方式進行問卷調查，共發出 700 份問卷，有效問卷回收 588 份，有效問卷回收率 84.0%。利用 SPSS 軟體，以效度、信度、敘述性統計、相關、迴歸分析等方法進行資料分析，研究結果獲得以下結論：(1) 領導型態對工作壓力與離職傾向有顯著負向影響，而對工作滿足與生活適應有顯著正向影響；(2) 工作壓力對工作滿足與生活適應有顯著負向影響，而對離職傾向有顯著正向影響；(3) 生活適應對工作滿足有顯著正向影響，而對離職傾向有顯著負向影響；(4) 工作滿足對離職傾向有顯著負向影響；(5) 工作壓力在領導型態與生活適應之間具有部分中介效果；(6) 生活適應

在工作壓力與工作滿足之間具有部分中介效果；(7)工作滿足在生活適應與離職傾向之間具有部分中介效果；(8)工作壓力及生活適應兩者同時在領導型態與工作滿足之間具有部分中介效果；(9)生活適應及工作滿足兩者同時在工作壓力與離職傾向之間具有部分中介效果；(10)工作壓力、生活適應及工作滿足三者同時在領導型態與離職傾向之間具有完全中介效果；(11)不同年齡、學歷、職務與服務年資對各構面呈現顯著差異性。(12)不同性別、婚姻狀況與官階對各構面呈現部分差異性。

關鍵詞：領導型態、工作壓力、工作滿足、生活適應、離職傾向



Title of Thesis: The research on the impact of leadership styles, job stress, job satisfaction and life adjustment on the turnover intention of the army officers and enlisted soldiers in the voluntary military service -- A case of a recruit training center in Chiayi

Department: Master Program in Management Sciences, Department of Business Administration, Nanhua University

Graduate Date: June 2018

Degree Conferred: M.B.A.

Name of Student: Chun-Hao Huang

Advisor: Shu-Fang Yuan, Ph.D.

Abstract

Since the full-enlisting system has been executed for the national defense policy in recent years, the military of R.O.C will be served by the voluntary military service totally. However, it needs considerable time and the training costs to train a qualified officer, sergeant and enlisted man. The longer the time they serve in the military, the better the training they obtain to execute their tasks more efficiently. Therefore, it is a very important and serious issue for our military policy to decrease the turnover intention of the ones in the voluntary military service, to reduce the training costs, to avoid wasting the time, to increase the utilization of human resources and to maintain the national military strength.

The aim of this study is to investigate the impact of leadership styles, job stress, job satisfaction and life adjustment on the turnover intention of the army officers, the sergeants and the enlisted men in the voluntary military service. The innominate questionnaire survey is implemented as the method of research, and the army officers, the sergeants and the enlisted men in the voluntary military service from a recruit training center in Chiayi are selected as the object of study. 700 copies of the questionnaires have been issued. 588

copies are returned and effective. The effective returned rate is 84.0%. The following conclusions are obtained: (1) Leadership styles has negative effect on job stress and turnover intention, and positive effect on job satisfaction and life adjustment. (2) Job stress has negative effect on job satisfaction and life adjustment, and positive effect on turnover intention. (3) Life adjustment has positive effect on job satisfaction, and negative effect on turnover intention. (4) Job satisfaction has negative effect on turnover intention. (5) Job stress has partial mediation effect between leadership styles and life adjustment. (6) Life adjustment has partial mediation effect between job stress and job satisfaction. (7) Job satisfaction has partial mediation effect between life adjustment and turnover intention. (8) Job stress and life adjustment have partial mediation effect between leadership styles and job satisfaction. (9) Life adjustment and job satisfaction have partial mediation effect between job stress and turnover intention. (10) Job stress, life adjustment and job satisfaction have total mediation effect between leadership styles and turnover intention. (11) All the five aspects have notably different results depending on the age, the educational background, the post and the seniority. (12) The five aspects have partially different results depending on the gender, the marital status and the official rank.

Keywords: Leadership Styles, Job Stress, Job Satisfaction, Life Adjustment, Turnover Intention

目錄

準碩士推薦函.....	I
謝誌.....	II
中文摘要.....	III
英文摘要.....	V
目錄.....	VII
圖目錄.....	X
表目錄.....	XI
第一章緒論.....	1
1.1 研究背景與動機.....	1
1.2 研究目的.....	3
1.3 研究流程.....	3
第二章文獻探討.....	5
2.1 領導型態.....	5
2.1.1 領導之概念與定義.....	5
2.1.2 領導型態之理論模型.....	9
2.1.3 小結.....	36
2.2 工作壓力.....	36
2.2.1 壓力之概念與定義.....	36
2.2.2 壓力之特徵.....	39
2.2.3 壓力源之類型.....	40
2.2.4 工作壓力之概念與定義.....	42
2.2.5 工作壓力之來源.....	45

2.2.6 小結.....	50
2.3 工作滿足.....	51
2.3.1 工作滿足之概念與定義.....	51
2.3.2 工作滿足之理論模型.....	56
2.3.3 影響工作滿足之因素.....	60
2.3.4 小結.....	63
2.4 生活適應.....	63
2.4.1 生活適應之概念與定義.....	63
2.4.2 生活適應之內涵.....	66
2.4.3 影響生活適應之因素.....	69
2.4.4 小結.....	72
2.5 離職傾向.....	72
2.5.1 離職傾向之概念與定義.....	72
2.5.2 離職之型態與分類.....	75
2.5.3 影響離職傾向之因素.....	77
2.5.4 小結.....	79
第三章 研究方法.....	80
3.1 研究架構.....	80
3.2 研究假設.....	81
3.3 研究變項之操作型定義與測量工具.....	84
3.3.1 人口統計變項之操作型定義.....	84
3.3.2 轉換型領導之操作型定義與測量工具.....	86
3.3.3 工作壓力之操作型定義與測量工具.....	88

3.3.4 工作滿足之操作型定義與測量工具	90
3.3.5 生活適應之操作型定義與測量工具	93
3.3.6 離職傾向之操作型定義與測量工具	95
3.4 研究對象與抽樣方法	96
3.5 資料分析方法	96
第四章 實證結果與分析	99
4.1 因素分析	99
4.2 信度分析	103
4.3 個人屬性之敘述性統計分析	105
4.4 各變項之敘述性統計分析	108
4.5 個人屬性對各變項之差異性分析	116
4.6 各變項間之相關分析	131
4.7 各變項間之迴歸分析	132
4.8 多元中介效果分析	136
第五章 結論與建議	147
5.2 研究結論	147
5.2 研究建議	150
5.3 研究限制與後續研究建議	151
參考文獻	153
中文文獻	153
英文文獻	158
附錄一 問卷	162

圖目錄

圖 1.1 研究流程圖	4
圖 2.1 領導行為的連續構面	14
圖 2.2 Ohio 州立大學之領導行為組合	15
圖 2.3 管理方格領導理論	17
圖 2.4 Fiedler 權變理論與領導效能	23
圖 2.5 Fiedler 權變領導模式結構內容	24
圖 2.6 Reddin 三構面領導理論	25
圖 2.7 House 路徑—目標理論模型	27
圖 2.8 Hersey & Blanchard 權變領導理論	30
圖 2.9 Alderfer 與 Maslow 兩者理論關係	58
圖 3.1 研究架構圖	81
圖 4.1 多元中介模型之直接路徑示意圖	137

表目錄

表 2.1 領導定義彙整表	6
表 2.2 轉換型領導與交易型領導之比較	35
表 2.3 壓力定義彙整表	37
表 2.4 壓力源類型彙整表	40
表 2.5 工作壓力定義彙整表	43
表 2.6 工作壓力來源彙整表	49
表 2.7 工作滿足定義彙整表	52
表 2.8 適應定義彙整表	65
表 2.9 離職定義彙整表	73
表 2.10 離職傾向定義彙整表	74
表 2.11 離職分類彙整表	76
表 3.1 基本資料之問項	85
表 3.2 構面一：轉換型領導之問項	87
表 3.3 構面二：工作壓力之問項	90
表 3.4 構面三：工作滿足之問項	92
表 3.5 構面四：生活適應之問項	94
表 3.6 構面五：離職傾向之問項	95
表 4.1 各構面之 KMO 取樣適切性量數與 Bartlett 球形檢定	100
表 4.2 領導型態之因素分析表	101
表 4.3 工作壓力之因素分析表	101
表 4.4 工作滿足之因素分析表	102
表 4.5 生活適應之因素分析表	102
表 4.6 各構面因素之信度分析表	104

表 4.7 樣本個人屬性之敘述性統計分析表	108
表 4.8 領導型態構面量表之敘述性統計分析表	110
表 4.9 工作壓力構面量表之敘述性統計分析表	112
表 4.10 工作滿足構面量表之敘述性統計分析表	113
表 4.11 生活適應構面量表之敘述性統計分析表	115
表 4.12 離職傾向構面量表之敘述性統計分析表	116
表 4.13 不同性別對各構面因素之差異分析表	118
表 4.14 不同年齡對各構面因素之差異分析表	119
表 4.15 不同學歷對各構面因素之差異分析表	122
表 4.16 不同婚姻狀況對各構面因素之差異分析表	124
表 4.17 不同官階對各構面因素之差異分析表	125
表 4.18 不同職務對各構面因素之差異分析表	127
表 4.19 不同服務年資對各構面因素之差異分析表	129
表 4.20 相關係數關聯程度對照表	131
表 4.21 各構面之相關分析表	132
表 4.22 各變項間總效應之迴歸分析表	136
表 4.23 領導型態對生活適應各類效應分析彙整表	138
表 4.24 工作壓力對工作滿足各類效應分析彙整表	140
表 4.25 生活適應對離職傾向各類效應分析彙整表	141
表 4.26 領導型態對工作滿足各類效應分析彙整表	143
表 4.27 工作壓力對離職傾向各類效應分析彙整表	144
表 4.28 領導型態對離職傾向各類效應分析彙整表	146
表 5.1 研究假設之驗證結果彙整表一	148

第一章緒論

1.1 研究背景與動機

現代戰爭均使用高科技及高精密之武器裝備，而實際操作使用及維護保養之人員的專業能力與役期，已非流動性高的義務役人員所能勝任。國軍因應防衛作戰需要，前瞻現代科技武器建軍趨勢，殷切需要高素質、高專業且長役期的人力投入，以期發揮最大效能。在兼顧國防安全，順應民意輿情與社會期待下，兵役制度採取漸進方式，逐年擴大募兵比例，建構專業優質「小而精、小而強、小而巧」的全志願役常備部隊，較符合現代國防之趨勢。

我國國防組織歷經「精實案」、「精進案」、「精粹案」等精兵政策，大幅精簡國軍部隊員額，加上政黨輪替與國家認同的政治氛圍下，對國軍部隊長久以來建立的領導風格造成相當大的衝擊。有鑑於國軍各基層與各階級之軍士官幹部皆是國軍部隊的關鍵組成，擔負承上啟下的重責大任，其領導角色、能力與定位都極為重要。因此在國軍進行組織變革欠缺周延而完整的規劃與說明之情況下，錯誤的領導會對國軍部隊產生相當程度的負面影響，形成劣幣驅逐良幣的不良後果。此為本研究動機之一。

我國兵役制度亦由原先的徵募並行制，轉型成全募兵制，然而薪資、待遇無法獲得提升之餘，國軍部隊面臨兵源無法獲撥，勤務及工作量未因而減少，升遷管道苦於員額降低造成擁塞，同時人力流失與志願役人員留任的意願降低，如此一來造成國軍部隊編現比過低，工作量負荷過大，無法隨心所欲的執行任務，潛在的工作壓力自然浮出檯面。此為本研究動機之二。

面對環境的快速變遷，國軍志願役人員也有了新的價值觀，對於工作環境的認知與期望產生轉變。其次，配合兵役制度的革新，讓志願役人員

對於工作環境、工作表現及社會評價的感受程度遠高於在工作上發揮專長、獲得升遷及工作上的成就感，代表其對於國軍推動的募兵政策存在不信任感，本身對於所期望之激勵需求無法滿足或工作滿足低落，無法對單位產生認同感，亦無法展現其工作之熱忱，徒增國軍部隊離職傾向，形成惡性循環。此為本研究動機之三。

楊國樞（民75）從心理學的層面指出人生是一種適應的歷程，是生活適應的連續歷程。當個體不斷地追求滿足本身需求的過程中，同時必須承擔來自環境的壓力，而生活中的任何改變都可能造成心理適應的問題，壓力所帶來的後果則因人而異。孫敏華、許如亨（民99）歸納軍中生活適應的特殊性有下列幾點：一、服役是強制性、無選擇的；二、男性為主的社會；三、軍中階級分明，強調絕對服從；四、人際互動複雜，無個人隱私；五、團體及任務為取向；六、作息正常缺少變化；七、軍人角色保國衛民；八、軍人適應好壞層面大。因此軍中的人際、勤務、設施、休假、領導等諸多因素，皆能產生壓迫感，造成壓力與適應困難，在如此的高度壓力環境中，不論役期長短、何種階級、役別，都有可能會有適應不量的問題，進而萌生離職想法。此為本研究動機之四。

研究者本身於新訓中心負責新兵訓練之工作，經由以上所述之背景因素，希望藉由此研究能客觀的將調查結果呈現，從中瞭解「領導型態」、「工作壓力」、「工作滿足」及「生活適應」對「離職傾向」的影響。本研究之成果對現今國軍面臨人力資源嚴重流失之問題具有重要意義，特別針對新訓中心精進招募工作、提升領導職能、改善離職傾向並增加留營誘因提供重要參考指標。

1.2 研究目的

依據研究背景與動機之內容，本研究希望透過質性資料分析來探討國軍軍官、士官、士兵之「領導型態」、「工作壓力」、「工作滿足」及「生活適應」對「離職傾向」之影響的相關研究，同時依據研究者之工作環境，以嘉義地區某新訓中心做為訪談對象。具體研究目的如下：

1. 探討國軍軍官、士官、士兵其「領導型態」、「工作壓力」、「工作滿足」及「生活適應」對「離職傾向」影響及其相互關係之現況。
2. 探討國軍軍官、士官、士兵其不同人口統計變項對「領導型態」、「工作壓力」、「工作滿足」、「生活適應」及「離職傾向」有無顯著差異。
3. 依據研究結果，提出結論與建議。

1.3 研究流程

本研究根據研究背景與動機，確立研究目的，界定範圍與對象，並參考國內外關於領導型態、工作壓力、工作滿足、生活適應與離職傾向之研究文獻，進行相關資料蒐集，針對研究主題設計訪談內容，進行深入訪談，再實施資料整理、分析，歸納結果，以提出研究發現及建議。本研究之流程如圖 1.1 所示。

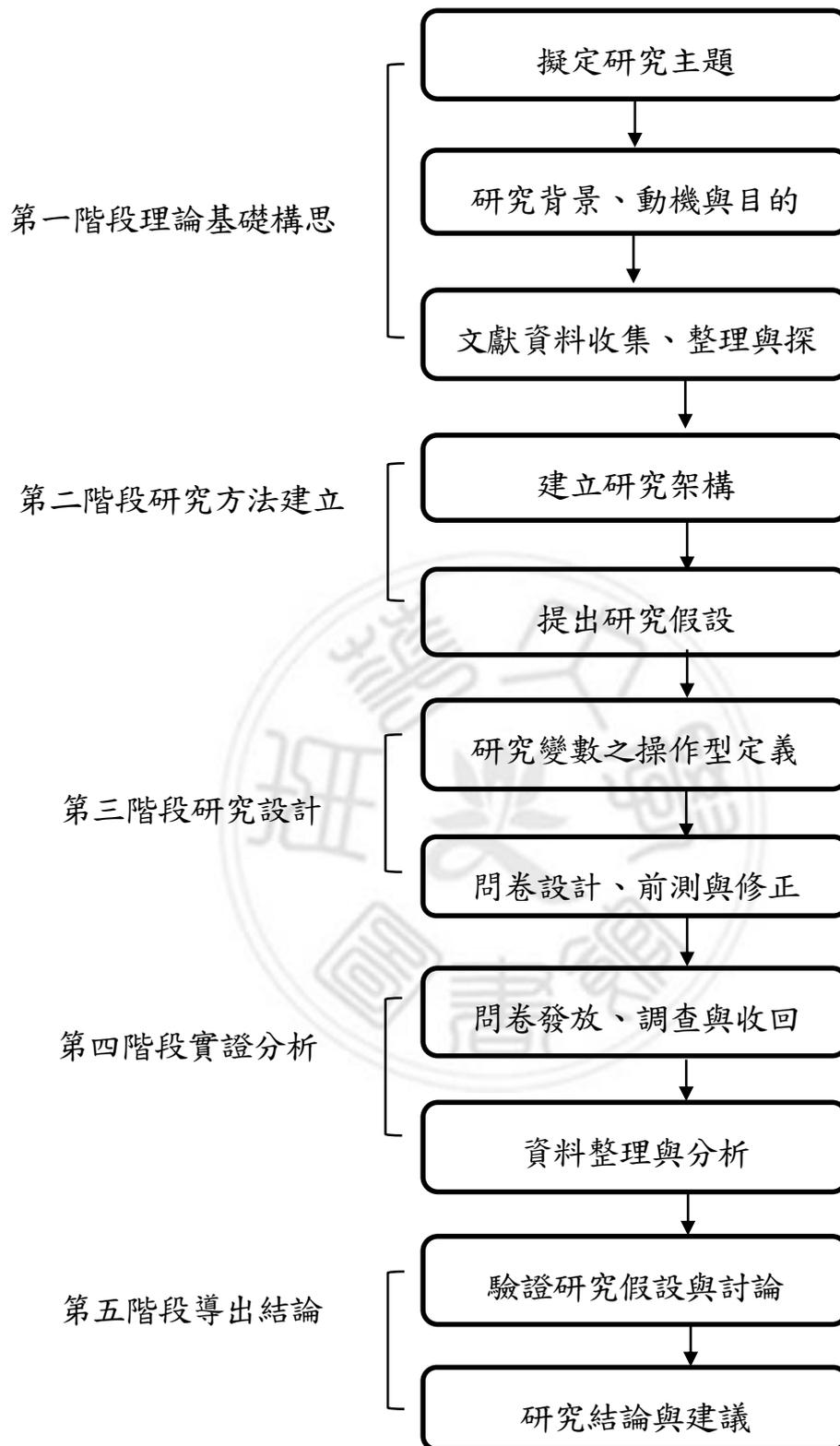


圖 1.1 研究流程圖

第二章文獻探討

本章為建立完整研究內容之相關概念，作為研究架構依據，針對本研究主題之領導型態、工作壓力、工作滿足、生活適應及離職傾向等五大構面相關文獻，就其理論、定義、子構面及其相互關係進行蒐集、回顧、整理與分析。本章共分為五節，第一節為領導型態、第二節為工作壓力、第三節為工作滿足、第四節為生活適應、第五節為離職傾向。

2.1 領導型態

2.1.1 領導之概念與定義

領導是在人類的社會組織中，為了達成共同理想與目標，所展現出的一種影響員工部屬行為、影響團體組織對目標的選擇以及影響上司與下屬之間互動的動態過程，是一種存在於領導者、被領導者與環境等三方交互作用下所構成的交集。Bass and Bass (2008) 指出一般的領導者不是天生而是後天養成，是普遍為大眾所接受的概念。然而事實上，要成為優秀的領導者必須具有經驗、知識、承諾與耐心，最重要的是更要具有溝通談判協商的能力，與他人一起共事達成目標。因此，優秀的領導者才真正是後天養成，而非天生。藉由無止境的自我學習、教育訓練以及相關經驗的累積，透過這樣不斷成長的過程才能培養出優秀的領導能力。

關於領導一詞，Yukl (2002) 指出「領導」的定義會因研究者本身的觀點以及對於現象本身的情況等差異而有所不同，並且以不同的理論基礎，例如人格特質、行為模式、互動模式、職務關係、對他人影響等來定義。Stogdill (1951) 說明領導是針對組織目標並完成其目標，而影響群體活動的能力與過程。Yukl (2002) 也認為領導是一種影響部屬的歷程，激勵部屬達成目標、維持團隊合作關係、實現既定任務並爭取外部團體的支持。謝

廷豪（民 91）進一步解釋領導是一種介於領導者與追隨者之間交互關係的動態歷程，在有限的資源下，藉由倡導及說服的影響方式產生凝聚共識，讓成員結合在一起彼此相互承諾，使組織能同心達成具體目標。表 2.1 彙整文獻上學者對領導的相關定義如下：

表 2.1 領導定義彙整表

學者（年代）	領導之定義
Stogdill (1951)	領導是針對組織目標並完成其目標，而影響群體活動的能力與過程。
Hemphill & Coons (1957)	領導是指導一群人達成共同目標的行為。
Janda (1960)	領導是一種特殊的權力關係，每一成員在此關係中均認為另一成員有權規定其餘團體成員的行動模式，並以接納對方為團體的一員。
Bowers & Seashore (1966)	領導是由某些特定行為所組成，是團體中的一個成員對其他成員透過影響行為，已達成團體共同的目標。
Davis (1972)	領導是說服他人熱心去追求一定目標的能力。
House & Mitchell (1974)	領導者之任務是要設定完成任務的獎勵與報酬。以協助員工達成目標，並且提供容易獲得酬勞的途徑與增加部屬工作滿足的機會。
Burns (1978)	領導是一種超越於組織例行性控制的機械化服從而增加的影響力。
Katz & Kahn (1978)	領導是以制度的、政策的、心理的以及其他資源，在部屬動員起來時，用以起激發、負責滿足成員的士氣。
張潤書（民 69）	領導是組織中影響系統在交互行為下所產生的影響力表現。

表 2.1 領導定義彙整表 (續)

學者 (年代)	領導之定義
Roach & Behling (1984)	領導是帶領團隊朝向完成組織目標的過程。
Bass (1985)	領導是改變部屬、創造可完成目標的遠景並建立明確的達成途徑。
Robbins (民 79)	領導是一種影響的過程，領導者和管理者的差異在於領導者採取的激勵方式與思考行為模式。
張金鑑 (民 79)	領導是相關首長與主管，以適當的方法與行動，督導率領部屬由多人匯聚成一體，使所有人以集體的努力共事，達成組織目標。
許士軍 (民 79)	領導是在特定情境下影響團體之行為，使其趨向於達成團體目標的人際互動過程。
Robbins (1992)	領導是影響團體達到目標之能力，而影響力是來自於組織的正式授權。
俞文釗 (民 82)	領導是一種引導和影響個人及組織，在特定條件下實現目標的行動過程。
盧瑞陽 (民 82)	領導是利用非強制性的影響力來指導、協調一個組織群體中成員的活動，嘗試達成群體目標的過程。
謝文全 (民 82)	領導是引導團體成員朝目標方向邁進，以期能達到共同的目標。
許士軍 (民 82)	領導是在特定情況下，為影響一個人或一群人的行為，使其趨向於達到某種特定目標的人際互動過程。
羅虞村 (民 84)	領導是一種指引團體活動之行為，具有倡導及說服的作用，並透過團體成員交互作用的過程，以達成組織目標的手段或工具。
江明修 (民 84)	領導是一種能引導組織持續維持、創新組織發展活力與影響組織文化的動態歷程，決定組織使命或目標，而促進組織資源之運作，以達成使命或目標。
Ginnett (1996)	領導是創造更有效率的條件使團隊完成目標。

表 2.1 領導定義彙整表 (續)

學者 (年代)	領導之定義
林琨堂 (民 86)	領導是領導者運用影響力，透過成員交互反應的行為，引導成員同心協力達成組織的特定目標。
洪明洲 (民 88)	領導是影響他人完成工作的過程，用以營造整體的價值觀，讓團體中的所有人都能發揮才能，創造讓各方
House et al. (1999)	領導是領導者以個人的能力去影響激勵部屬，並結合他人的意願，努力使組織朝具有效率且成功的方向發展。
Marquardt (2000)	領導是指導員工解決問題的統御方式，使部屬能順利完成工作，達到組織預期的目標。
蘇國禎 (民 89)	領導是一種人際關係互動的過程與強化組織目標的能力，透過人格與特質的表現以及角色與行為的塑
Robbins (2001)	領導是影響團體達成目標的能力。
Robbins & Decenzo (2002)	領導者是能影響他人而同時又擁有管理職權的人，亦即領導者能影響他人執行超過正式職權所能命令的行動。
Yukl (2002)	領導是一種影響部屬的歷程，激勵部屬達成目標、維持團隊合作關係、實現既定任務並爭取外部團體的支持。
謝廷豪 (民 91)	領導是一種介於領導者與追隨者之間交互關係的動態歷程，在有限的資源下，藉由倡導及說服的影響方式產生凝聚共識，讓成員結合在一起彼此相互承諾，使組織能同心達成具體目標。
林欽榮 (2002)	領導一方面由組織賦予個人統御部屬完成目標的權利，另一方面給予領導者一種行為的影響力，激發群體中每個人努力達成組織的目標。
Fry (2003)	領導是運用領導策略給予部屬激勵的動機，使其成長與發展並提升潛力。
李宏暉 (民 92)	領導是一種指引、主動、教導、鼓勵以及積極追隨的能力表現。

表 2.1 領導定義彙整表 (續)

學者 (年代)	領導之定義
鄭勝文 (民 92)	領導是領導者在團體中以適當的方法與行動，運用個人的影響力，透過成員彼此的交互作用，激發並滿足成員的士氣，使其能相互承諾、共同努力達成目標的一種過程。
Lussier & Achua (2004)	領導者能透過改變來影響他人而達到組織的目的。
Killimett (2006)	領導者會建立組織的方向與目標，並帶領部屬朝此方向前進實現目標。
伍晉弘 (民 95)	領導是團體中兩個以上成員互動的過程，是一種權力的影響力以及使組織達成既定目標的能力。
江文賢 (民 95)	領導是領導者與追隨者之間的雙向互動及影響關係，發揮其影響力，以達成團體的共同目標任務。

資料來源：本研究整理

綜合以上文獻各學者對領導之解釋，本研究將領導定義為：領導者與被領導者之間人際關係互動的動態過程，以及影響被領導者的價值觀及團隊意識的組織管理能力。領導者設定組織政策方向、建立組織願景，透過人格特質的表現與角色行為的塑造，使成員積極主動追求組織願景的實現。

2.1.2 領導型態之理論模型

領導是影響組織運作效率的一項關鍵變數，林郁文 (民 99) 指出最直接影響組織中部屬士氣、績效與滿足的最重要環境因素即是領導型態。因此，領導理論的發展與演進日益受研究學者及企業組織所重視。Bryman (1996) 歸納領導的研究發展分為四個階段，分別為「特質理論」(Trait Theory)、「行為理論」(Behavior Theory)、「權變理論」(Contingency Theory)

又稱「情境理論」(Situational Theory) 與「新型領導理論」(New Leadership Theory)。其相關理論內容分別敘述如下：

1. 特質理論 (Trait Theory)

領導理論最初起源於 1910 年代的特質理論，著重於釐清「領導者」與「非領導者」之間的差異，探討領導者應該具備哪些人格特質，並歸納出這些特質是領導者獨有，而非領導者所沒有的，進一步以這些人格特質作為篩選領導者的依據或條件，或是就領導者所欠缺的特質加以訓練培養，其中特別注重智力、心理、性別等因素。Stogdill(1950) 針對 1904 至 1947 年間一百多位領導者特質的文獻加以歸納研究，發現個人特質與領導有關的因素包括：才能、成熟、責任、參與、地位、情境；Henry (1958) 針對高階主管進行研究，發現高階主管普遍具有高度的成就欲望、高度向上提升的欲望、正視權威而不會肆意抗拒權威、有較高的智力及組織能力、有較佳的決策能力、有較高的穩定感，並且不輕易受外在壓力左右、積極主動進取、憂慮及害怕失敗、講求實際、忠於上司、不具依賴感，但具有自我指引傾向等特質；Ghiselli(1963) 對幾百位管理者進行分析，發現多數成功的管理者具備優越的智力、主動與自信、以及監督能力；Davis(1972)認為有下列四種特質與成功的領導有關，社會成熟性與寬容性、人際關係的態度、智慧、內在激勵與成就慾望；Stogdill(1974)也針對 1949 至 1970 年間性格論進行歸納研究，發現成功的領導者具備對環境的適應力強、對社交環境觀察敏銳、有企圖心、有信心與決心、有合作意願、可靠、有主導能力、有活力、有精神、堅持與自信、能承受壓力、願意負責任等特質；Lundy (1984) 對二千多位主管進行調查，發現他們具備溝通、接納意見、真心傾聽、關心並支持部屬、具有人文精神、值得信任、公正客觀、授權、信任部屬、激勵、團隊導向、有判斷力、有經驗等領導特質；Gary (1981)

的研究指出大部分領導人具備能適應各種情境、對社會環境靈敏、成就取向、堅持的、果斷的、依賴的、強勢的、精力充沛的、持久的、自信的、能忍受壓力的、願意承擔責任等特質；Dubrin (1998) 認為領導者的人格特質可分為一般人格特質與任務導向特質，包括自發的、對他人敏感與同理心、彈性與適應性、內控性、有勇氣的、恢復力強等。

但是特質理論發展到 1940 年代以後，經常產生許多自相矛盾的結論，不能做有效正確的預測，漸漸受到學界摒棄。關鍵在於特質理論忽略了被領導者的接受狀況與組織內外的環境因素、領導特質不易具體標準化的表現、各種特質之間難以決定彼此的相對重要性、以及各種衡量的理論工具和技术無法配合等缺陷，因此行為理論逐漸興起。

2. 行為理論 (Behavioral Theory)

行為理論於 1940 年代後期至 1960 年代之間蓬勃發展，著重於領導者所表現出來的行為風格，並以領導行為來研究領導現象。1940 年代後期美國俄亥俄州立大學與密西根大學進行領導行為理論的研究，將領導者的領導風格當作「因」，以研究其領導能力與效率的「果」。相對於特質理論基本假設領導者是天生的，僅探究領導者內在的人格特徵，忽略其外在的行為表現，行為理論則假設領導者是可以後天培養訓練的，並強調應該從領導者的外在行為來研究其實際行為或領導方式與組織效能的關係。相關行為理論內容分別敘述如下：

(1) White and Lippitt (1953) 領導風格理論：

a. 權威式 (Authoritarian) 領導：

所有政策皆由領導者決定及負責，部屬唯有奉命行事，聽從他的觀念及決定，沒有參與討論或提供意見的機會，工作分派及組合亦多

由領導者單獨決定，和下屬較少接觸，工作績效之考核則全憑領導者個人主觀的看法而定，成員個人的尊嚴並未受到重視。

b. 民主式 (Democratic) 領導：

主要政策均係由領導者決定，但領導者採取鼓勵部屬合作及共定政策的態度。在工作之初透過團體討論，使大家瞭解工作步驟，必要時提供建議，供部屬選擇，可自由選擇工作夥伴，並由團體分派工作，工作考核則按客觀標準來評估。

c. 放任式 (Laissez-Faire) 領導：

工作者個人或群體有完全的決策權，領導者不常參與其事，僅負責提供其他人員所需之資料條件及資訊而不主動干涉，偶爾表示意見，工作進行幾乎全賴部屬個人自行負責承擔。

羅智丰（民 86）指出 White and Lippit (1953) 的領導風格理論研究中，採用權威式領導風格之工作量較多，但其工作品質不及於民主式領導風格，一旦缺乏領導者監督，整個部屬紀律會迅速鬆懈瓦解。相對的，採用民主式領導風格之部屬具有獨立思考和判斷的空間，工作情緒高昂，比較容易獲得工作滿足，且可激發部屬的工作潛力，提升工作效率。權威式領導雖然在短期內部屬較具生產力，但長期而言，工作績效會逐漸降低；而民主式領導則需視情況而定。因此，White and Lippit 認為此三種領導風格中以民主式最佳，放任式最差，而權威式在某些情況下很有效果，領導者有必要針對所面臨的情況而彈性運用。

(2) Likert (1961, 1967) 四種領導風格理論：

a 剝削獨裁式 (Exploitative Authoritative) 領導：

政策完全由領導者主導，然後交由部屬執行，必要時採取威脅和強迫方式以達成工作或目標。此一領導型態完全建立在權威之上。

b 仁慈權威式 (Benevolent Authoritative) 領導：

領導者對待部屬較謙和及信任，部屬參與部分決策，以分層負責方式運作，領導者對部屬的態度宛如一位威嚴的家長對待子女般，獎懲與威脅並濟，而部屬則戒慎與敬畏。

c 協商民主式 (Consultative Democratic) 領導：

領導者對部屬相當的信任，一般性組織目標由領導者作決策，而具體性者則授權給部屬，領導者與部屬間的溝通屬於雙向的，較能形成共識與參與感。

d 參與民主式 (Participate Democratic) 領導：

領導者與部屬間完全相互信任與支持，決策時允許部屬參與，上下溝通，平行層級亦有水平溝通。

Likert (1967) 指出採用參與民主式的管理風格，對提升組織的長期績效最為有效；若只想剝削部屬的能力，謀求短期成效，則採行剝削獨裁式的管理風格最為有效。其他兩種管理方式則視部屬的能力與意願採行之。

(3) Tannenbaum and Schenidt (1973) 連續構面領導理論：

Tannenbaum and Schenidt 認為領導行為是由民主式及獨裁式兩個極端的關係所形成，表現成一連續的構面，如圖 2.1 所示，在兩極端之間有各種不同程度的組合方式，愈接近左端，愈傾向獨裁式領導；反之，愈接近右端則表示部屬參與的自由度愈高，愈傾向民主式領導風格。

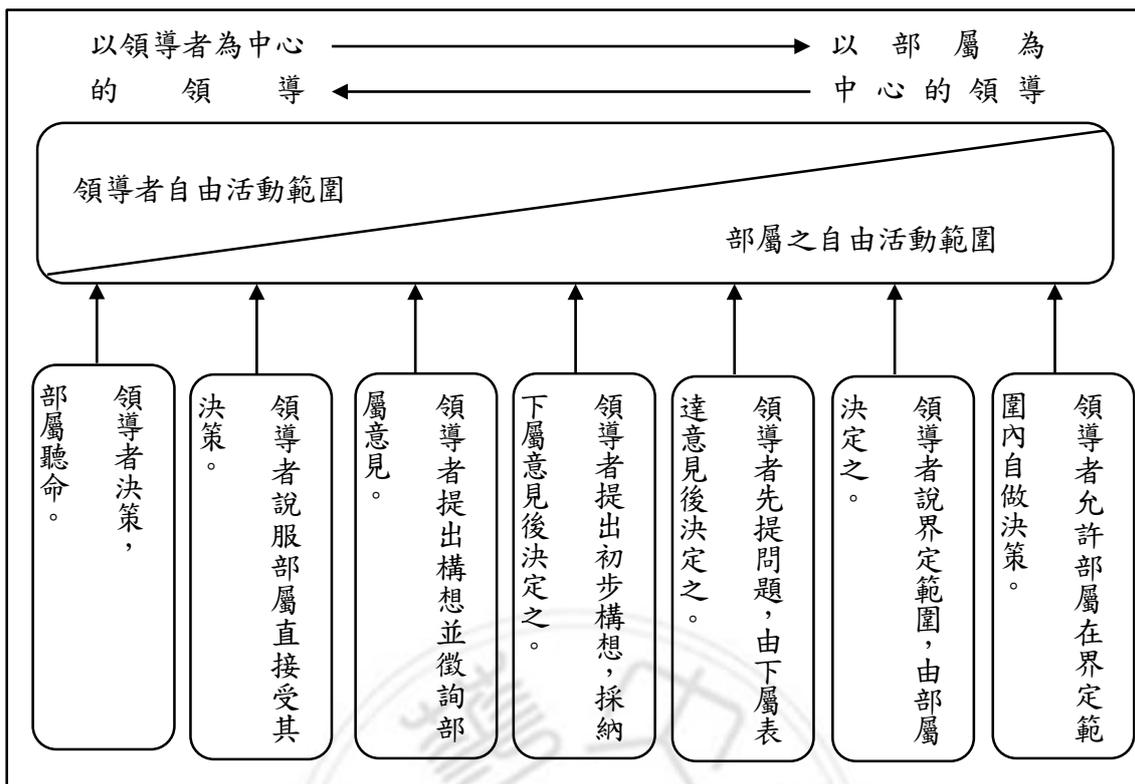


圖 2.1 領導行為的連續構面

(4) Ohio 州立大學雙構面理論：

領導行為可分為兩構面，分別是關懷因素 (Consideration Structure) 又稱員工導向，以及體制因素 (Initiating Structure) 又稱工作導向。

所謂關懷：指領導者與員工互動之間採用雙向溝通，藉由彼此信賴、關心及瞭解員工的需求來建立一個互信、和諧的夥伴關係與工作環境，亦稱為員工導向或人際關係導向的領導行為。

所謂體制：指領導者與員工互動中，領導者要求員工必須遵守組織的工作規範，嚴格界定員工應扮演的角色與彼此間的工作關係，以求達成組織的目標，亦稱為工作導向或任務導向的領導行為。

此兩構面可構成一個描述領導行為的二維空間，如圖 2.2 所示，因此

又稱二維理論 (Two Dimension Theory)。根據此二維空間，可將領導行為分為四類：

a. 高員工導向、高工作導向之領導型態：

此型態領導者不僅重視工作的完成，對部屬的需要也極為關心，鼓勵上下間合作，在相互信任與尊重融合的氣氛中工作，亦即領導者關心工作效率並顧及成員感受與需要。

b. 低員工導向、高工作導向之領導型態：

此型態領導者對工作最在意，對部屬較為嚴厲，忽略部屬的需要，少有關懷行為。

c. 高員工導向、低工作導向之領導型態：

此型態領導者對部屬的關懷勝於對工作的要求，惟在此領導型態下，領導者若無法維持最低限度的體制行為，將難以達成工作目標。

d. 低員工導向、低工作導向之領導型態：

此型態領導者對工作的要求及部屬的需求均不關心，容易導致部屬不滿足及生產力低的情況，進而造成員工較高的離職率。

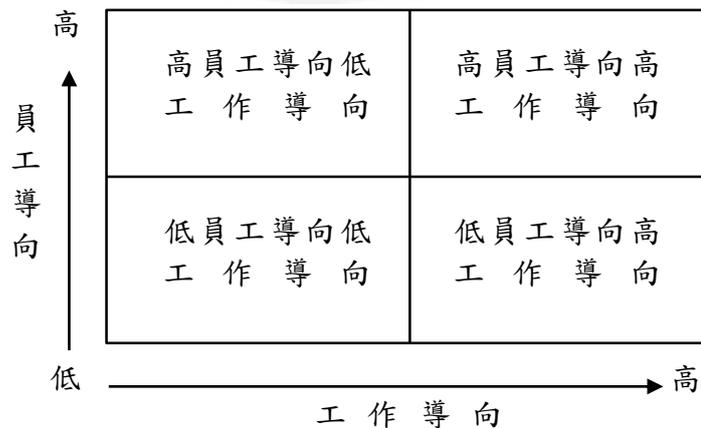


圖 2.2 Ohio 州立大學之領導行為組合

資料來源：本研究整理

此雙構面理論的學者認為「高員工導向、低工作導向」的領導型態下，部屬會有最高的工作滿足感及最低的員工離職率；反之，在「低員工導向、高工作導向」的領導型態下，部屬的不滿足感與離職率最高。部分研究結果顯示，「低員工導向、高工作導向」的領導型態會產生高生產力，並隨著較多的抱怨、怠工和離職率；「高員工導向、高工作導向」是最理想的領導型態；「高員工導向、低工作導向」的領導型態之生產力與工作滿足成正相關；「低員工導向、低工作導向」的領導型態效果不佳，會導致部屬較低的生產力和不滿足的現象。

(5) Michigan 大學雙構面理論：

同樣將領導行為分成兩個構面，分別是生產取向(Production-Oriented)與員工取向 (Employee-Oriented)。生產取向的領導者較注重工作技術與作業層面，重視工作目標的達成與否；員工取向的領導者則強調人際關係的培養，重視員工的需求與滿足。

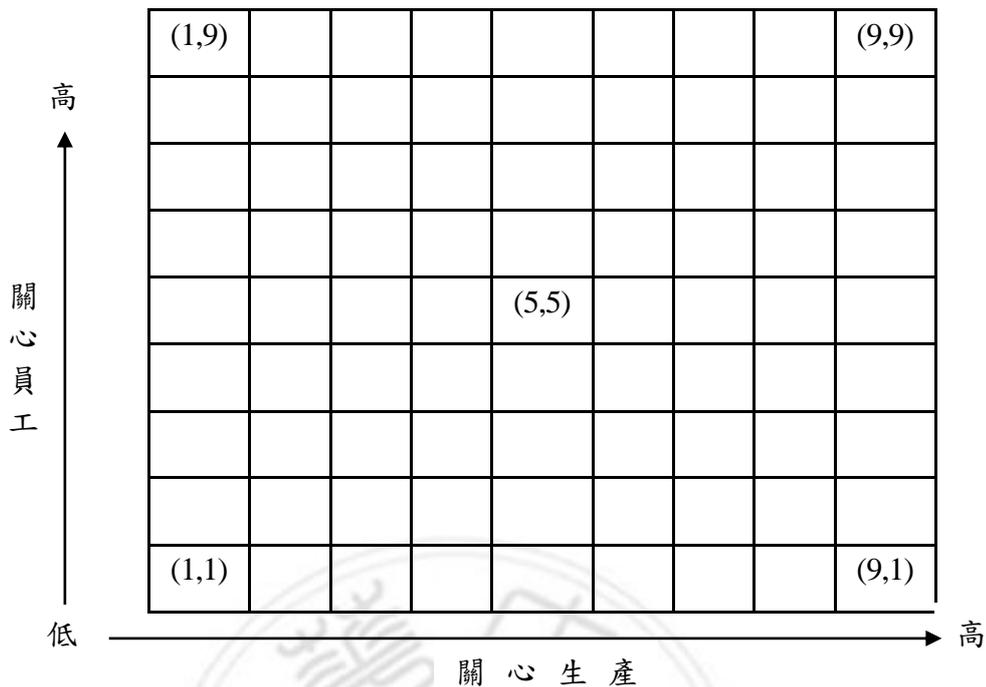


圖 2.3 管理方格領導理論

(6) Blake, Mouton, Barnes, and Greiner 管理方格理論：

Blake, Mouton, Barnes, and Greiner (1964) 依據 Ohio 州立大學的雙構面理論，提出「管理方格理論」，該理論由「關心生產」與「關心員工」二個構面組成，以座標方式表現上述二個構面的各種不同的組合方式，形成 81 種不同的管理風格，如圖 2.3 所示

雖然方格中不能顯示出生產結果，卻可顯示出一個領導者為了獲得結果，在思考過程中的決定因素。方格圖中的四個角落與中心等五個點分別為最具代表性的五種領導風格，以下就此五種領導風格分別敘述如下：

a. (1,1) 型，又稱「放任型管理」：

對於績效或人員的關心程度均低，只要不出差錯，多一事不如少一事，此類管理者既不關心員工，也不關心生產。

b. (9,1) 型，又稱「業績型管理」：

導者專注於任務的效率，關心績效而較不關心員工，要求員工達成任務和目標，但卻忽略員工的滿足與需求，此類管理者只強調生產目標，所以重視規劃、指導與控制等活動，忽略了人性價值與尊嚴，為了提高工作效率與工作績效，不惜犧牲部屬的需要。因此，領導者常遭到部屬的消極反抗。

c. (1,9) 型，又稱「懷柔型管理」：

導者專注於關心及支持部屬，而不關心任務的效率，注意人員需求是否獲得滿足，重視友誼氣氛與關係的培養，但可能忽略工作績效，管理者只重視員工的人際關係及生活，並注重培養和諧的團體關係，他們盡力為員工創造一個有安全感、舒適感與家庭氣氛的工作環境，並且相信只要他們能夠做到這一點，員工就會有很大的生產力。

d. (9,9) 型，又稱「理想型管理」：

理者對部屬與工作績效的關心程度同樣重視，藉由溝通和群體合作以達成組織目標，認為組織目標與員工需求之間並不衝突，只有部屬的需求獲得最大的滿足時，組織目標方得於實現。因此，鼓勵部屬參與決策，使他們瞭解組織目標，並塑造良好而健全的人際關係，來達成有效率的生產及高昂的士氣等目標。在此種領導方式下，領導者對員工及績效都極關心，使員工的個人需求與組織的目標相結合，建立員工與組織的「命運共同體」觀念，使員工與組織利害與共，既達組織目標並兼顧員工需求。

e. (5,5) 型，又稱「中庸型管理」：

顧工作績效與員工滿足二方面，但都只要求做到適可而止，管理者認為只要維持員工士氣於某種水準之上，適度的工作績效是可以達成的，採取中庸之道，以便獲得員工合理的工作績效與高昂的士氣。

Blake, Mouton, Barnes, and Greiner 等人研究發現，(9, 9) 理想型的領導最有效率，在此領導方式下，可激發員工的工作熱誠、認真負責、以及創造能力；(1,1) 放任型的領導最無效；(5,5) 中庸型的領導通常僅能維持現狀；(1,9) 懷柔型和(9,1) 業績型的領導效果，則視其組織目標與部屬對象而定，例如軍隊適合(9,1) 業績型領導方式；而學校和醫院較適合(1,9) 懷柔型領導。

(7) Zenger (1995) 領導風格理論：

- a. 監督型領導：指揮員工、解說決策、訓練個人、獨攬大權、容忍衝突、反抗變革。
- b. 參與型領導：讓員工參與、徵求意見作決策、發揮個人表現、協調群體合作、解決衝突、推動變革。
- c. 團體型領導：建立信任感並激發團隊合作、輔導並支持團隊作決策、開拓團隊才能、建立團隊認同感、充分利用成員差異、預知並影響變革。

(8) Farkas (1996) 領導風格理論：

- a. 策略掛帥：此類管理者相信，其本身最重要的工作是創造、測試和設計長期策略的實現方式，他們集中近程、遠程和未來。
- b. 人力資源掛帥：此類管理者的主要職責在於，透過嚴密管理個人的成長與發展，傳授組織某些特定的價值觀。
- c. 專長掛帥：此類管理者相信，自己最重要的責任是在企業內選擇及傳授某一領域的專長，進而成為競爭優勢的來源，他們鼓吹知識至上。
- d. 控管掛帥：此類管理者相信，為組織添加價值的方式，就是在財務

與文化雙管齊下，透過創造、溝通和監督一套明確的控制方式，確保客戶和員工能呈現一致而可預期的行為和經驗。

- e. 變革掛帥：此類管理者奉為圭臬的信念就是，執行長最關鍵的角色在於創造出持續不斷創新的環境，即使這樣的環境會產生焦慮不安和困惑，帶來許多策略性的錯誤，並且暫時地損害到財務表現，也都在所不惜，他們一直在顛覆現狀。

(9) LMX 理論 (Leader-Member Exchange Theory)：

此理論認為，領導者與員工是一種相互關係，任何一方的行為都會影響另一方的行為，領導者與所屬員工的關係都不一樣，對不同的員工要使用不同的領導方式，亦即領導行為會隨兩者的關係的不同而異。由於組織資源與領導者時間的限制，因此，組織會以領導者為中心而形成非正式團體，此團體內成員與領導者之間會有較緊密的工作關係及較頻繁密切的互動關係，此種非正式團體通常被稱作是內團體 (In-Group)，其他成員則稱作是外團體 (Out-Group)。Graen et al. (1975) 研究發現，領導者對外團體成員較少關注，而對內團體成員則有較多的關注與支持；內團體成員相對於外團體成員則有較高的工作滿足；內團體成員也要承擔較多的工作責任，也會得到領導者較多的認同與協助，並分享較多的利益與資源；而外團體成員則依工作契約謹守工作規範與準則的約束，與領導者保持正式與例行的經濟交換關係。

此理論認為，領導者與追隨者的關係要靠雙方行為來建立，這種關係要從「陌生」、經過「熟識」到「成熟」的階段。學者研究發現，領導者與追隨者若具有較相似的人格特質，則較容易發展出高品質關係 (Graen & Uhl-Bien, 1995)，領導者與追隨者的關係品質也會影響追隨者的努力程度與行為 (Baue & Graen, 1996；Gerstner & Day, 1997)，以及在彼此關係建立

的早期，若領導者對追隨者較佳績效表現給予肯定與信任，則彼此之間較容易發展出高品質的關係 (Baue & Graen, 1996；Sparrow & Liden, 1997)。

但是行為理論最大的癥結點在於此理論無法確認領導行為的型態與成功績效之間的一致性，隨著情境的差異而有不同的研究結果，如同特質理論一樣不能做有效正確的預測。關鍵在於行為理論仍然忽略了內外環境因素對領導者的影響，因此 1960 年代後期，情境理論逐漸成為新的研究趨勢。

3. 權變理論 (Contingency Theory)

權變理論又稱情境理論(Situational Theory)，發展時期約為 1960 年代後期至 1980 年代之間。1960 年代後期，研究領導領域的學者意識到想要預測領導的成功與否有其複雜度，僅以特質或行為模式來論證是不足的，並認為有效的領導會因為不同的情境，而採取最佳的方法。因此學者開始調整發展新的領導研究途徑，以情境的觀點來審視領導行為，因此稱為權變理論或情境理論。此理論發現適合各種不同情境的領導型態，許多學者提出權變理論，認為領導者要有效的影響員工的行為，必須考慮員工所持的動機與態度等情境權變因素。這些因素包括：領導者本身的特質、部屬特質、團體結構、任務特質、組織因素、組織文化、經營理念、成員特性及競爭者之狀況等。研究結果指出沒有一個最佳的領導方式可以普遍適用，有效的領導方式必須因應不同情境而採取彈性方式運用。相關權變理論內容分別敘述如下：

(1) Vroom and Yetton (1964) 領導者參與模式：

此理論是與領導行為和決策參與有關的一種模式，認為領導者作決策時，依照部屬參與的程度，採取決策模式，以制定領導型態。由七種情境

選項和五種可供選擇的領導型態所組成，其理論基本前提是決策的成效受到決策的品質與員工對該決策的接受程度決定。

(2) Fiedler (1967) 權變領導模式：

Fiedler 的理論架構如圖 2.4 所示，認為有效的領導取決於領導者本身的領導型態與領導者所在的情境是否能相互配合，主要的權變變數是領導者所面對的情境是否有利。Fiedler 的權變模式由行為理論發展而來，加入情境因素及個人人格特徵與情境的關係，歸納出權變模型的三項要素：領導者、情境與領導效能，來預測領導的成效，並提出三種情境因素，亦即情境是否有利於領導取決於三個情境變項：

- a. 領導者與部屬的關係：部屬對領導者的相處情形，以及部屬對領導者的信心、信任及尊重的程度。
- b. 領導者的職位權力：領導者具有多少正式獎懲能力，在僱用、考核、訓練、升遷及獎勵等方面的權力或影響力。
- c. 任務結構：部屬工作任務之例行性、明確性的程度。

d.

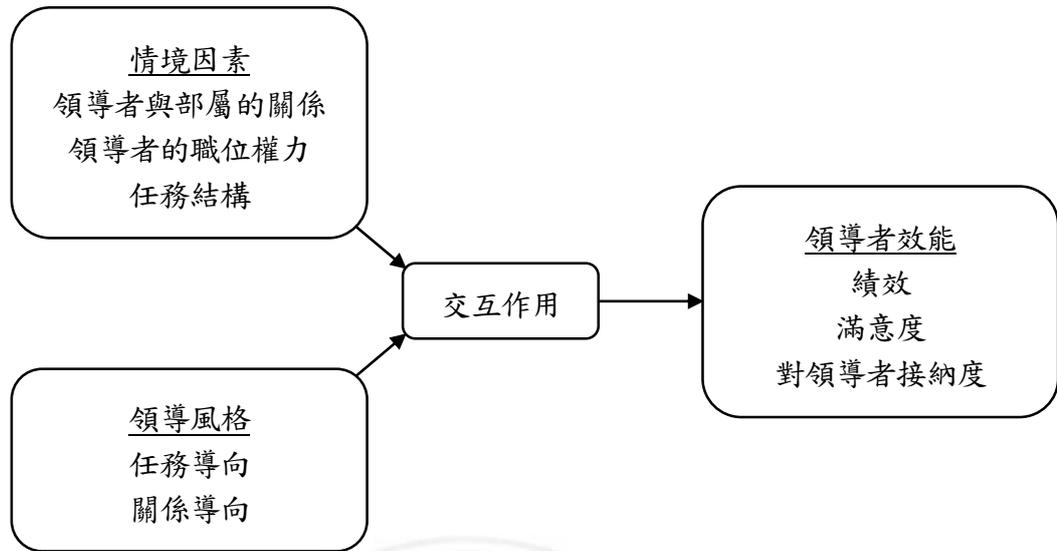
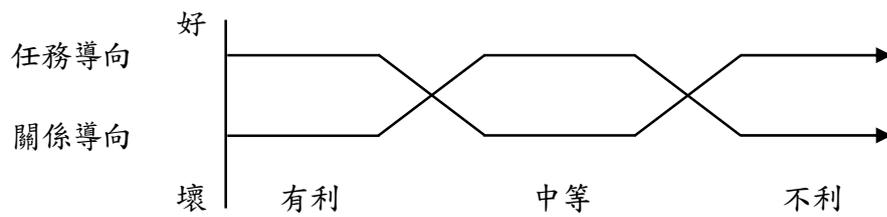


圖 2.4 Fiedler 權變理論與領導效能

資料來源：本研究整理

上述三個情境變項構成八種情境對領導風格的有利程度，如圖 2.5 所示。Fiedler 將領導分成任務導向與關係導向兩種型態，並設計「最不喜歡的工作夥伴量表」(Least Preferred Co-Worker，簡稱 LPC)，以衡量其領導類型，得分高者為關係導向領導者，得分低者為任務導向領導者



領導類型	一	二	三	四	五	六	七	八
領導者的職位權力	強	弱	強	弱	強	弱	強	弱
領導者與部屬關係	好	好	好	好	壞	壞	壞	壞
任務結構	高	高	低	低	高	高	低	低

圖 2.5 Fiedler 權變領導模式結構內容

資料來源：本研究整理

Fiedler 的研究發現情境不同便須採取不同的領導方式，在最有利與最不利的情境下（情境 1、2、7、8）以任務導向的領導方式其領導效能最高；而在中間的情境下（情境 4、5）以人際關係導向的領導方式其領導效能最高。因為一種有效的領導方式可能在不同的情境下變得沒有效果，沒有一種領導方式適用所有情境，所以，Fiedler 認為可以透過改變情境控制變數的方式，使領導方式變得有效，例如改善領導者與部屬的關係、增加領導者的獎懲權力或改善任務結構。也就是在情境極端有利和不利的情况下，任務導向型領導較為有效，其餘一般情況則採用人際關係導向型領導效果較佳。

(3) Reddin (1970) 三構面領導理論 (Three Dimensional Theory) :

Reddin 在原有的「任務導向」與「關係導向」之雙構面理論中加入「領導效能」，形成三構面理論。若將任務導向與關係導向組成的雙構面稱為基本風格，加入有效的領導後，可從基本風格調升至有效風格層次；反之，加入無效的領導後，則調降至無效風格層次，如圖 2.6 所示。

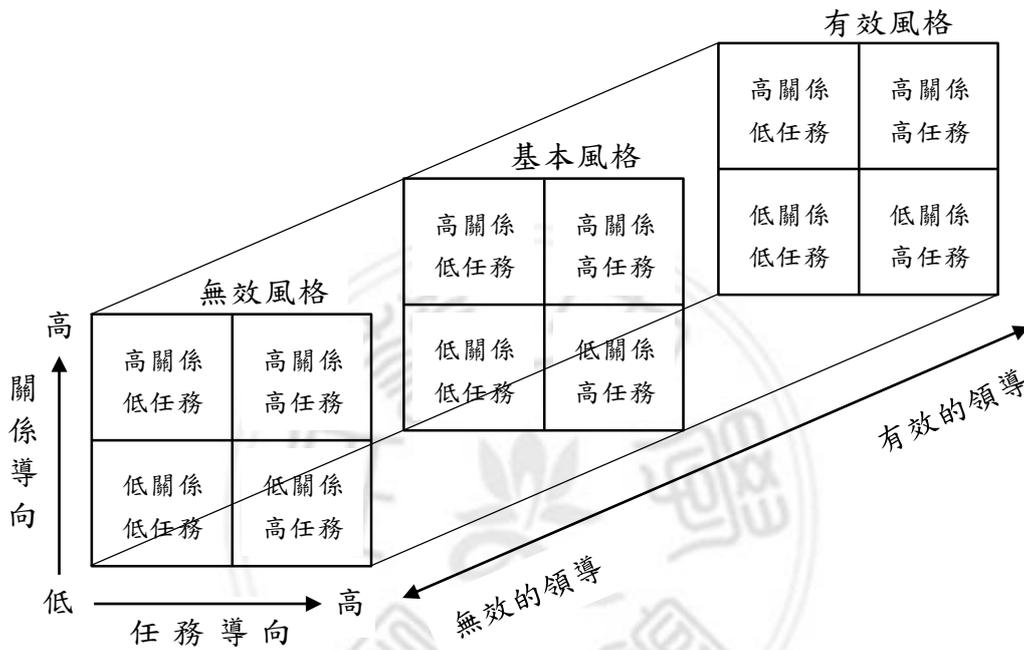


圖 2.6 Reddin 三構面領導理論

資料來源：本研究整理

Reddin 認為領導者在不同的情境中變換領導風格的能力各有不同，領導者的效能取決於其領導方式與情境因素的相互關係，亦即同一種領導方式在不同情境下可能會有不同的效果，因此，領導方式必須搭配情境因素而調整。

(4) House (1971) 路徑—目標理論 :

House 的路徑—目標理論整合 Ohio 州立大學的關懷與體制的雙構面

領導理論，以及激勵期望理論兩者發展而成，以激勵期望理論為基礎，強調領導者要藉由清晰的方法和途徑，才能影響部屬對工作的動機與滿足。House 指出一個領導者的行為要能夠為部屬所接受，在於部屬視其立即滿足的來源或是未來滿足的一種手段與媒介。因此，提出下列四種領導型態：

- a. 成就導向型：領導者會為部屬設定目標並期待部屬發揮潛能。
- b. 支持型：領導者對部屬友善並關心其需求。
- c. 參與型：領導者決策前會徵詢部屬意見，並採用他們的意見。
- d. 指導型：領導者指揮，而沒有參與決策。

其中領導者行為與結果的關係，會受到部屬的工作性質、工作環境、個人特質所影響。因此，必須根據具體的情境來選用適合的領導方式。此模型如圖 2.7 所示，探討「努力—績效」與「績效—目標」之間的連結，進而探討關懷與體制兩構面的關係，並且有兩項一般性主張：

- a. 部屬接受領導者的行為而且感到滿意的程度，決定於該領導者的行為是否能立即滿足其需求的來源，或者是在未來能夠滿足其需求來源。
- b. 領導者的行為能否產生激勵作用，決定於他視部屬的績效來決定是否滿足其部屬的需求、以及他提供各種教導、指引、支援、獎賞，提升部屬的工作環境需求與有效提高工作績效。

c.

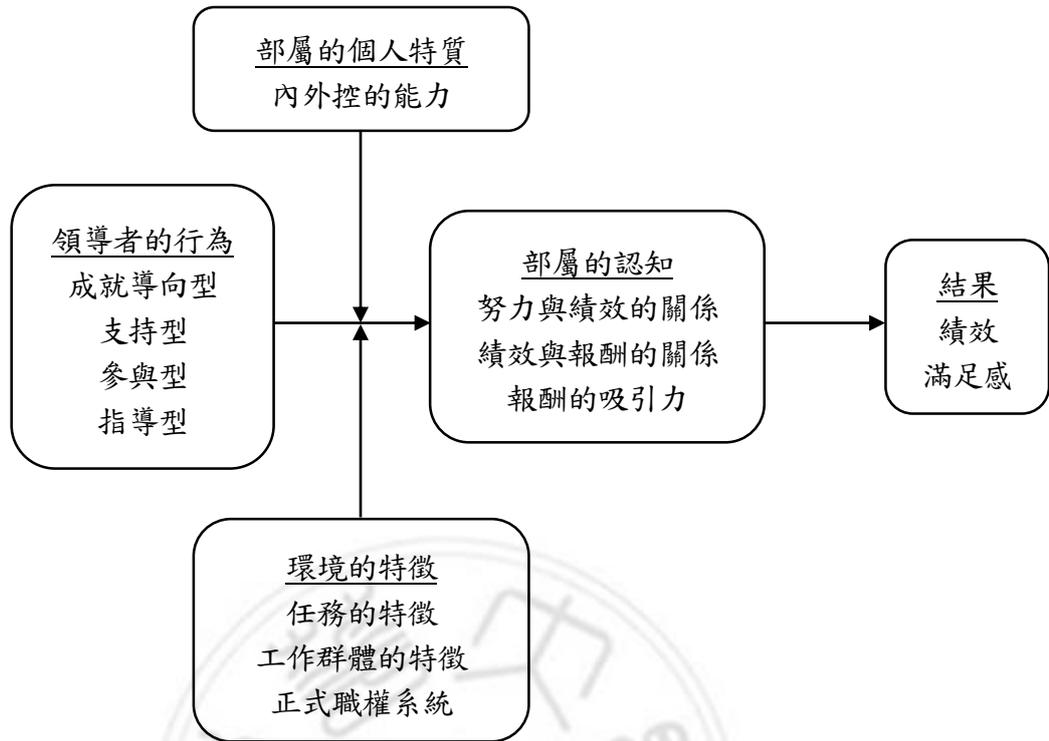


圖 2.7 House 路徑—目標理論模型

資料來源：本研究整理

在領導行為與工作績效關係之外，還有兩組情境變項：部屬的個人特質與環境特徵，構成以下此模型的假說：

- a. 對於認為獎賞來自於自身行為表現的部屬，領導者應給予關懷。
- b. 對於認為獎賞來自於別人行為所賜的部屬，領導者應給予體制。
- c. 對於高度權職化的部屬，應給予體制。
- d. 當部屬認為其能力超過任務要求時，體制的程度要減少。
- e. 當任務之例行性、群體規範、控制活動都已經使目標與達成目標的路徑明朗化時，體制程度要減少。
- f. 對於認為自己的工作令人不滿、疲乏、挫折、有逼迫感的部屬，應多給予關懷而減少體制程度。

House 認為：

- a. 關懷型領導在任務結構化程度高的情況下，對部屬最為有效；在任務結構化程度低的情況下則比較無效。
- b. 體制型領導在任務模糊不清或令人不安時，能使部屬有較高的滿足感；但在任務結構化程度相當高的情況下則較無用處。
- c. 當任務不明確時，部屬希望領導者能指示達成目標的路徑；在任務相當例行性的情況下則部屬較需要關懷。
- d. 體制在部屬無法勝任工作時，可以給予安全感；而當部屬有能力處理任務時，關懷則相對較需要。

因此，對於結構化高的任務，領導者不需要給予過多的指導，應該要多加強人際關係的建立；對於結構化低的任務，因為目標路徑模糊與不確定，所以，需要領導者較多的指導與幫助，以減少犯錯與失敗。

(5) Graen (1975) 領導者—部屬交換理論：

Graen 認為領導者與每個部屬均有不同的互動關係，根據互動關係會影響領導者採取何種領導行為。領導者因為受到時間上的壓力，會與部屬中的一部份成員建立起特別的關係，這些成員稱為「圈內人 (In-Group)」；而其他成員則稱為「圈外人 (Out-Group)」。領導者與部屬建立關係的標準一般會根據：能力與技術、可信賴程度、部屬願意承擔工作責任的動機。

(6) Hersey and Blanchard (1977) 權變領導理論：

Hersey & Blanchard 認為權變理論主要著重在領導者的成熟度上，成熟度是指人們有能力也有意願去完成一項明確任務的程度，亦即工作成熟度與心理成熟度。領導者能否達成有效的領導，取決於是否選對領導型態，同時也要視被領導者的成熟度而定。此理論以「任務導向」及「關係導向」

兩個構面為基礎，並考量每個構面的高低程度，組成四種領導風格，如圖 2.8 所示：

- a. 高任務低關係—告知型 (Telling)：給予明確的指導，密切管控績效。
- b. 高任務高關係—推銷型 (Selling)：闡釋決策的用意，傾聽部屬的感受與意見。
- c. 低任務高關係—參與型 (Participating)：共同參與構思及概念，協助部屬決策。
- d. 低任務低關係—授權型 (Authorizing)：部屬獨當一面，可交付決策與執行的權力。

Hersey and Blanchard 在任務導向與關係導向雙構面之外，再加上部屬的成熟度，成為三構面理論，有兩項基本主張：

- a. 部屬的成熟水準可以隨時間而提高。
- b. 當部屬的成熟水準低迷時，應多強調任務導向而少強調關係導向；當部屬的成熟水準提高時，則可減少任務導向行為而增加關係導向行為。

Hersey and Blanchard 指出領導行為會隨部屬的成熟程度而有所調整，因此，界定出四個階段的成熟程度與適合的領導型態，如：

- a. 部屬成熟度低，既無能力又無意願對工作負責，採用「告知型」。
- b. 部屬成熟度提高，雖然能力不足但有意願從事必要的工作任務，採用「推銷型」。
- c. 部屬成熟度再提高，有能力但缺乏意願從事領導者要求的任務，採用「推銷型」。
- d. 部屬具備高成熟度，有能力又有意願從事工作任務，可獨當一面，採用「授權型」。

e.

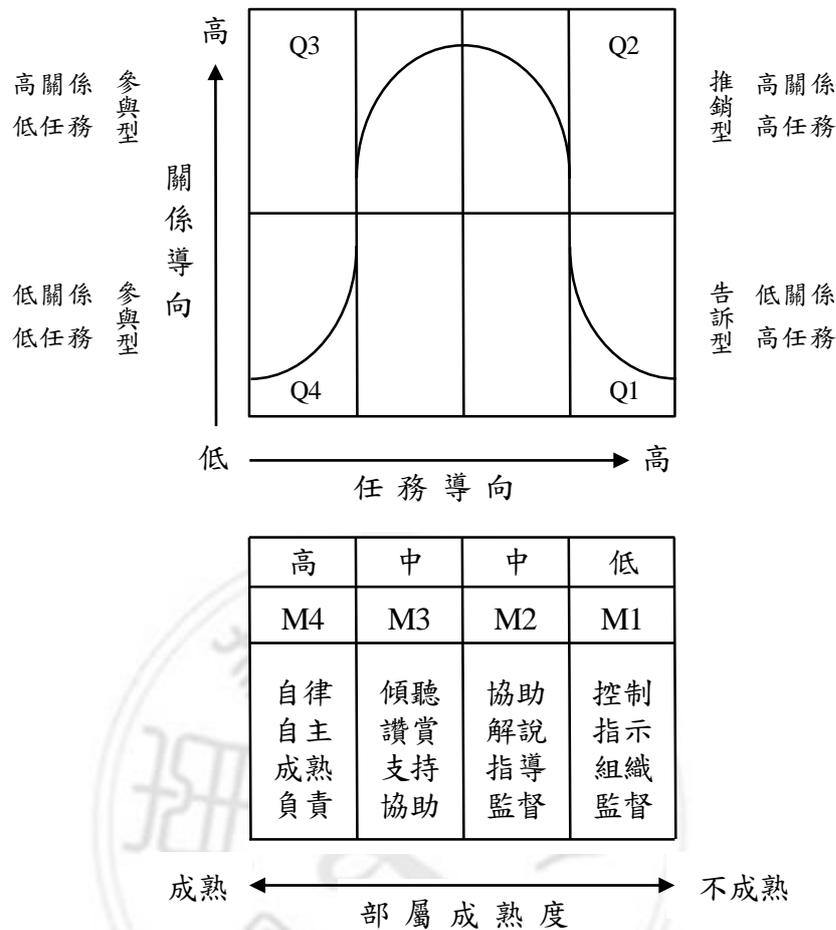


圖 2.8 Hersey & Blanchard 權變領導理論

資料來源：本研究整理

4. 新領導理論 (New Leadership Theory)

1980 年以後，由於環境快速變遷，學者對領導之研究所發現的理論觀點，逐漸強調領導者與部屬間的需求、人格特質上的互動，甚至於文化、環境等因素對領導所造成的影響，如此更能有效符合現況的需求，解釋目前多變的社會現象。Bryman (1992) 將近期的領導研究稱為「新領導」，包括魅力型領導 (Charismatic Leadership)、轉換型領導 (Transformational Leadership)、交易型領導 (Transactional Leadership)、願景型領導 (Visionary Leadership)。

Leadership) 、文化型領導 (Cultural Leadership)等等。以下說明較為重要的幾項理論：

(1) Heider and Kelley 歸因理論 (Attribution Theory)：

歸因理論認為領導是一種象徵或員工的主觀認知，只不過是人們對其他個體所做的一種歸因，人們常常傾向將領導者描述成擁有聰明和外向的個性、口才極佳、積極進取、理解力高，勤奮努力等特質。此理論與領導的替代一樣，都不置重點於領導的過程。

(2) Bradley and House 魅力型領導理論 (Attribution theory)：

魅力型的領導理論是靠個人魅力而不是靠職位權力或管理技巧，是藉激勵與信賴關係或特殊吸引感召因素所致，追隨者將其追随意願傳達給領導者，表達願意追隨、願意實踐、願意付出心力，引導團隊或組織達成目標，進一步實現願景或使命。魅力型領導理論延伸自歸因理論，整合英雄式(Heroic)領導、願景式(Visionary)領導與轉換型(Transformational) 領導，是被領導者在看到領導者的特定行為時，會將其歸因為英雄式或非凡式的領導，領導者會以自信、自尊來建立良好的形象，以贏得部屬的尊敬、信賴與信心，進而將組織的使命與部屬心中的理想和可望聯繫在一起，藉以提升部屬的工作意願並激發部屬的工作熱忱。Conger and Kanungo (2008) 指出魅力型領導者有下列特徵：

- a. 願景：能清楚表達願景的重要性、理想架構、美好的未來目標，而且能使追隨者充分瞭解。
- b. 個人風險：領導者願意承擔個人的高風險、付出高代價、與自我犧牲來成就願景。
- c. 對環境資源的敏感度：領導者具有對環境的限制、改革所需資源的

敏感度，並進行實際的評估。

- d. 對部屬需求的敏感度：領導者具有對部屬的知覺能力，會回應部屬的需求與情感。
- e. 非傳統型行為：領導者會表現且進行一些被認為是新穎、脫俗、與傳統規範相左的行為

(3) 轉換型領導與交易型領導：

「轉換型領導(Transformational Leadership)」一詞是 Downton 於 1973 年首次提出，然而正式成為研究領導領域的重要方向，是 1978 年於政治社會學家 Burns 首次出版「領導」一書後，才蔚為風潮。Burns (1978) 在這本經典著作中，嘗試連結領導者與被領導者之間的關係，希望領導者都能瞭解被領導者的期望，俾利達成領導者和被領導者的組織目標，領導有別於權力指使，因為那是不考量被領導者需求的命令。Burns (1978) 以需求的觀點，探討政治領導者的研究中，形成轉換型領導理論的具體概念，並定義轉換型領導為「領導者與從屬人員彼此提升對方道德與動機到較高層次的歷程」。亦即領導是一種領導者與部屬之間相互影響關係的演進過程，領導者與部屬共同致力於才智激發與心靈鼓舞來帶動組織變革。透過此過程，領導者與部屬的工作動機和合作道德得以提升，也能促進社會組織系統的改變和組織體系的轉型。Bass (1985) 研究認為轉換型領導型態是領導者具有信任、尊重、忠誠等感覺，領導者透過改變成員的價值與信念、開發潛能、給予信心等，以提高成員對組織目標的承諾，進而產生為組織付出努力的願望與動機。由此可見，轉換型領導亦可說是以較高的需求層次來影響、吸引部屬的認同。領導者運用激勵策略來提升部屬的工作動機，進而提升工作績效，並重視部屬個別的需求及自我的發展，藉著部屬知識的啟發，重新思考問題，改變工作方式，進而促使組織在變遷的環境中成長。

綜合上述研究之論述認為，轉換型領導是強調領導者的領導策略，激勵部屬提升工作型態及取向，並且提升部屬工作滿足的一種領導方式。Bass (1990) 指出轉換型領導有以下四種構面及其特徵：

a. 理想化影響力：

領導者提供成員一種角色認同的模式，以增進組織效能，提供成員願景與使命感，灌輸自尊心，獲取尊敬與信任。

b. 心靈鼓舞溝通：

領導者啟發成員的工作動機，提升組織績效，使個人工作期望提高，透過溝通給予高度的期待，用象徵匯集努力，以簡單的方式表達重要的目標。

c. 智慧的啟發：

領導者協助部屬開創能力與技能，並鼓勵部屬以創新的觀念解決問題，提升智慧、理性，和謹慎解決問題的能力。

d. 個別的關懷：

領導者專心傾聽部屬的意見，並注意部屬的成就與成功的需求，付出特別的關心與照顧，給予部屬個別的關注，細心對待每位部屬，提供指導與建議。

「交易型領導(Transactional Leadership)」一詞則是由 Hollander 於 1978 年提出。Burns (1978) 同樣在他的經典著作「領導」一書中探討交易型領導，以社會利益交換的觀點，強調基本內、外需求之滿足，兩者關係建立在契約上，而其目的在於維繫組織的安定性。因此，交易型領導是將領導視為一種互相交換的過程 (Exchange Process)，領導者用有形、無形的條件與部屬交換而取得領導。此種領導以建立獎賞的關係來激勵部屬，用獎勵來換取所期待的工作績效。Bass (1985) 研究認為交易型領導注重領導者對

部屬交換獎賞承諾的過程。因此領導的影響力往往出現在領導者對部屬做出最有利的承諾過程上。亦即交易型領導是一種以物易物式的領導，領導者和部屬之間關係是互惠的，基於經濟、政治、心理的價值交換。Bass (1990) 指出交易型領導有以下四種構面及其特徵：

a. 權宜的獎賞：

領導者訂有努力及獎賞的合約，對良好績效予以獎賞，並表揚其成就。

b. 積極的例外管理：

領導者會注意、尋找偏離規範與標準的活動，並採取措施。

c. 消極的例外管理：

領導者只有在活動不符合規範與標準時才會介入。

d. 放任主義：

領導者放棄責任，避免做決策。

根據以上論述對轉換型領導與交易型領導作比較，可發現兩者最大差異在於領導與部屬間的互動與交換的價值不同，是一種相對立的關係。轉換型領導會透過溝通或引導使部屬對組織的願景有共識、有使命感，進而激發自主性的工作表現，使其全力以赴達成目標。相對的，交易型領導則注重短期的目標，認為要改變部屬的認知、態度、行為等，最有效的方法就是運用報酬、承諾、契約或使用懲戒的模式威脅部屬。Bass & Avolio (1997) 研究認為轉換型領導是一種歷程，領導者的行為是為了增加組織成員的重要知覺—提升動機、開展潛能和自我實現，以建立高績效的組織；而交易型領導是一種獲得部屬承諾的過程，藉由契約關係獲取承諾，以達成組織績效。轉換型領導與交易型領導兩者之差異點如表 2.2 所列：

表 2.2 轉換型領導與交易型領導之比較

面相	轉換型領導	交易型領導
領導方式	屬於高層次的領導理想，必要時才使用「權變報償」與「例外管理」。	將「權變報償」與「例外管理」視為一種必要手段。
領導導向	人際導向、互動導向、重視過程。	成果導向、重視結果。
組織目標	組織的目標與遠景是領導者與組織成員共同設定、接受的。	組織的目標與遠景是領導者個人設定的。
領導行為	指導或協助成員解決問題。	監控或修正成員的行為。
授權與能	重視成員專業能力的培養與技術知能的提升，領導者給予成員「權」與「能」的自我發展機會。	視「授權」、「授能」為領導者推卸責任的行為。
組織情境	適合於組織發生變遷或面臨危機時，為組織進行變革。	適用於維持組織的穩定與組織發展的正常運作。
領導者特質	擁有較佳的表達能力和個人魅力，行為不落俗套，親和力好，被認為是改革的代言人，理想的楷模。	重視領導者和部屬之間的契約關係是否達成，較不在乎領導者的個人定位。
成員需求	在滿足成員的需求之外，更注重成員提升需求層次和超越表現期望的動機層次。	只滿足成員的需求，成員的需求層次是否能夠提升不在領導者的考慮範圍之內。
成員參與	成員能認知自己在組織中的意義、責任心與使命感，成為道德型的參與者。	運用互利互惠的策略，傾向計利型的參與者。
影響—權力之關係	較常運用「專家權 (expert power)」與「參照權 (reference power)」	較常運用「獎賞權 (reward power)」與「強制權 (coercive power)」

資料來源：本研究整理

2.1.3 小結

綜合本節對領導型態的文獻整理歸納，可發現 Bass (1990) 所定義之「轉換型領導」，認為領導者除了必須具有個人魅力之外，還須加以對部屬個別化關懷、鼓舞、激勵及啟發，使部屬願意接受領導者的願景及信念，藉此提升部屬的需求層次與工作意願。本研究主要針對國軍志願役官士兵領導型態作分析探討，期盼能自局部推估，進而探究影響國軍志願役官士兵離職傾向的領導型態模式。由於「轉換型領導」之內涵較符合目前國軍新訓單位各級主管面臨的管理困境，故本研究企圖藉此分類之構面，作為問卷設計之基礎，希冀透過研究架構之建立與驗證，國軍新訓單位能精進領導作為，促進新而有效能的領導行為概念。研究結果提供新訓單位各級主管參酌，修正領導方式，進而留住專業人才。

2.2 工作壓力

2.2.1 壓力之概念與定義

「壓力」一詞，源自於物理學、工程學之專門術語，其拉丁文為「strictus」，有「緊繃」之意，指個體受到外力作用所產生的抗力，其後衍生至心理學、社會科學等領域。Selye (1956) 將壓力之概念引進社會科學領域，探討壓力對人類生活的影響，認為壓力是個體為滿足需要，對不同的環境刺激，由壓力源所產生一種非特異性的生理反應，並指出壓力所導致的反應，可以是建設性的也可以是破壞性的，以及壓力源是有益或有害，取決於個人的感受與解讀，個人決定要克服或逃避一項壓力，端視壓力為挑戰或威脅。McGrath (1970) 說明壓力是一種需求和反應能力之間的不平衡，在此情況下若無法滿足需求，將導致嚴重後果。Ivancevich and Matteson (1980) 認為壓力是一種適應反應，以個人的特質和心理過程為中介。

Greenberg (1995) 將壓力解釋為壓力因數與壓力反應的結合，只有在個體視為有壓力，並產生生理、心理反應時，才算遭遇壓力。Greenberg & Baron (1997) 進一步解釋壓力是個體面對外界壓力源時，其情緒、認知及生理三方面之交互作用所產生的一種反應模式。張郁芬 (民 90) 說明壓力是當個體面對外在環境刺激時，依據其個人特質、認知歷程或過去經驗，加以評估其與環境的關係是否會造成過度負荷或個人資源無法應付的狀況。李勝彰 (民 92) 亦指出壓力是個體與環境互動、知覺環境刺激、超過個體負荷，而產生的一種緊張狀態。表 2.3 彙整文獻上學者對壓力的相關定義如下：

表 2.3 壓力定義彙整表

學者 (年代)	壓力之定義
Selye (1956)	壓力為個體因滿足需要，對不同的情境刺激所引起的反應。
McGrath (1970)	壓力為一種需求和反應能力之間的不平衡，在此情況下若無法滿足需求，將導致嚴重後果。
Cooper & Marshall (1976)	壓力為環境因子衝擊於個人之影響及個人對壓力源的反應等現象。
Monet & Lazarus (1977)	壓力為內在與外在環境的要求，超過個體能應付而產生之反應。
Ivancevich & Matteson (1980)	壓力為一種適應反應，以個人的特質和心理過程為中介。
藍采風 (民 74)	壓力為個人在某種情境下感受到某種程度的威脅，須及時因應以維持平衡。
Brown & Campell (1994)	壓力為外在的因素加諸於個人身上所產生的不舒適感，此不舒適感會因個人本身的特質，而有不同程度的生理或心理反應。
Greenberg (1995)	壓力為壓力因數與壓力反應的結合，只有在個體視為有壓力，並產生生理、心理反應時，才算遭遇壓力。

表 2.3 壓力定義彙整表 (續)

學者 (年代)	壓力之定義
江鴻鈞 (民 84)	壓力為個人生理、心理反應的一種刺激及個人與環境交互作用的結果。
Greenberg & Baron (1997)	壓力為個體面對外界壓力源時，其情緒、認知及生理三方面之交互作用所產生的一種反應模式。
陳聖芳 (民 88)	壓力為個體面對不同情境下，產生不安定感，進而引起生活上、情緒上產生變化，並表現出緊張、焦慮、壓迫及痛苦的現象。
葉兆祺 (民 88)	壓力為個體面對情境要求時，產生生理、心理、環境三方面的失衡。
林立曼 (民 89)	壓力為工作或環境呈現的要求超過個人能力與可使用資源之刺激。此過程是一種適應性反應，且結果因人而異，會導致個人生理與心理正向或負向改變之狀態。
張郁芬 (民 90)	壓力為當個體面對外在環境刺激時，依據其個人特質、認知歷程或過去經驗，加以評估其與環境的關係是否會造成過度負荷或個人資源無法應付的狀況。
田蘊祥 (民 91)	壓力為對生活中的某些事物產生不適的反應，個人無法及時調適因應，對生理與心理產生影響的一種狀態。
劉雪貞 (民 92)	壓力為個體面對本身能力與工作需求無法契合，或環境無法提供足夠的資源滿足個人需求時，生理與心理感受到威脅的情況。
李勝彰 (民 92)	壓力為個體與環境互動、知覺環境刺激、超過個體負荷，而產生的一種緊張狀態。

資料來源：本研究整理

綜合以上文獻各學者對壓力之解釋，本研究將壓力定義為：個體內在與其所處的外在環境交互作用後，個體受到外界客觀壓力源的刺激，而對生理與心理狀態產生主觀正向或負向改變之現象。

2.2.2 壓力之特徵

劉玉惠（民 80）指出壓力有三項特徵：因人而異、具累積效果、具雙面效果。其細節如下：

1. 因人而異

壓力在生活環境中是無可避免、無所不在的，但是對於壓力的感受會因人而異。不同個體面對同一項壓力因素，基於個體本身對情境認知的不同，所產生的生理與心理反應，其方式與強弱也不同。而個體本身的人格特質、遺傳因素、基本需求、過去經驗、未來期望、社會文化背景等，是決定個體情境認知的多元化因素。

2. 具累積效果

壓力有分長期、短期的差別。長期的壓力是一種持續不間斷的受壓狀態，個體的生理與心理在此狀態下，會一直處於緊繃情勢，沒有放鬆恢復至原有水準的機會。每個人都有不同但一定的壓力承受度，短期過大的壓力或長期累積太多的壓力，超過個人所能承受的極限時，任何一件與壓力相關的人、事、物都有可能成為導火線，造成嚴重傷害甚至死亡。

3. 具雙面效果

Selye 將壓力分為優壓(Eustress)與劣壓(Distress)，優壓是個體能夠而且樂於承受的壓力，其感受是健康愉快的，反之則稱為劣壓。當壓力的程度，對於個體是在可以順利適應的範圍內，亦即適當的壓力，反而可以幫助個體成長、豐富經驗並跨越障礙。關於壓力的這一項積極面，經常被一般人所忽略，所以關鍵點在於如何盡可能將劣壓轉換為優壓。

2.2.3 壓力源之類型

壓力的來源來自於生活上各種規律性或突發性的變動、外在環境客觀的人、事、物、以及個人內在主觀的想法，會使個人感受到壓力的刺激事件（林麗娟，民95）。表 2.4 壓力源類型彙整表彙整文獻上學者對壓力源的相關分類如下：

表 2.4 壓力源類型彙整表

學者（年代）	壓力源之類型
Larus (1984)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 家庭支出方面； 2. 工作與職業方面； 3. 身心健康方面； 4. 時間分配方面； 5. 生活環境方面； 6. 生活保障方面。
Price (1985)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 心理的壓力源：超越心理所能承受的壓力。 2. 生理的壓力源：如青春期或更年期造成生理或心理上的壓力。 3. 社會的壓力源：來自社會的期許、聲望、認同等壓力。
Compas (1987)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 緊急的壓力源：主要事件、生活瑣事、規範事件、不規則事件、生活改變。 2. 長期慢性的壓力源：不利個人的環境條件、不利個人創造的環境、持續發生的事件、債務、剝奪自由或權利。 3. 人際互動的壓力源：個人與家人、同儕、師長之間不良的溝通相處造成的長期壓力。
張春興（民80）	<ol style="list-style-type: none"> 1. 生活秩序：個人生活秩序的重要改變。 2. 生活瑣事：日常生活中經常遇到的瑣事。 3. 心理因素：個人內在的心理問題，如挫折與心理衝突。

表 2.4 壓力源類型彙整表 (續)

學者 (年代)	壓力源之類型
井敏珠 (民 81)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 重大的生活變動：個人所經歷的重大生活變動事件，如親人過世、離婚喪偶等。 2. 生活中的小困擾：日常生活中一些惱人的小事件，如塞車、遺失財物等。 3. 災變事件：如水災，火災，地震，車禍，空難等災難事件，對於受害者家屬，生還者，目擊者造成壓力。 4. 長期的社會性壓力：如環境污染、經濟衰退蕭條、生活環境過度擁擠等，對於個人生理及心理造成不良影響。
Myers (2000)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 重大事故； 2. 生活變化； 3. 日常生活瑣事。
鄭昭明 (民 92)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 生活事件的壓力：個人生活發生變化必須重新適應，如離婚、生病、家人健康出問題等。 2. 大災難：自然災害，如地震、水災等；人為災害，如戰爭、逃難等。 3. 物理環境的壓力：如高溫、天然災變、居住空間狹窄、噪音、環境改變等。 4. 社會環境的壓力：如角色壓力、人際關係、競爭、社會規範、輿論等。 5. 自我要求的壓力：來自於個體本身的慾望，如生理需求、安全需求、愛與被愛的需求、自尊的需求、自我實現的需求等。

資料來源：本研究整理

2.2.4 工作壓力之概念與定義

二十世紀中葉以後，隨著資訊科技的蓬勃發展，社會結構的快速變遷，使得工作環境日漸競爭，個人在職場上承受的工作壓力日益顯著。因此，在各種形式的壓力當中，尤以工作壓力為現代人最主要的壓力因素。

French and Kahn (1962) 首先將壓力導入企業管理，研究重點從以往的生活壓力轉向職場中所面對的工作壓力。French (1974) 解釋工作壓力為個人能力或個人需求與工作環境之間的差距所導致的現象。Beehr & Newman (1978) 說明工作壓力為工作中相關因素和工作者交互影響，使工作者生理與心理改變原本正常狀態。這也說明工作壓力是由壓力衍生而來，曹爾忠 (民 72) 提出工作壓力為一切與工作相關因素所引起的壓力，並且須具備三個條件：

1. 此壓力是外在環境的要求與個人內在的能力與需求交互作用影響下產生的差異與不平衡狀態。
2. 此壓力已經造成個體生理與心理狀態脫離正常功能，進而引起主觀不舒服、不愉快的身心反應。
3. 此壓力反應必須因工作因素而引起。

工作壓力如同前述壓力之特徵，亦具有雙面效果，Matteson & Ivancevich (1987) 指出工作壓力在適度的壓力刺激下產生挑戰或滿足感的反應，稱為良壓；反之，產生過度的壓力，會對身心健康造成極大的影響，績效會隨之降低。表 2.5 彙整文獻上學者對工作壓力的相關定義如下：

表 2.5 工作壓力定義彙整表

學者（年代）	工作壓力之定義
French (1974)	工作壓力為個人能力或個人需求與工作環境之間的差距所導致的現象。
Margolis & Kroes (1974)	工作壓力為個人與工作間之交互作用導致生理與心理所呈現的狀態。
Caplan (1975)	工作壓力為工作環境特性對個人造成威脅的任何現象，可能是超過其負荷的要求或無法滿足其需要的匱乏狀態。
Beehr & Newman (1978)	工作壓力為工作中相關因素和工作者交互影響，使工作者生理與心理改變原本正常狀態。
Gupta & Beehr (1979)	工作壓力為組織對工作者有所要求，而工作者承受了過度或有害的任務。
MacNeil (1981)	工作壓力為工作情境中許多內外變項與個人人格特質交互作用，使個人察覺到工作情境中發生某種狀況，會威脅其生理與心理的平衡所產生的現象，。
Parker & Decotiis (1983)	工作壓力為個體對環境的主觀感受，來自重要目標及結果未能達成時，所產生生理或心理的脫軌現象。
Lazarus (1984)	工作壓力為一種個體覺得遭受威脅時，產生刺激與反應的互動。
侯望倫（民 73）	工作壓力為工作環境上的特質，對工作者產生特殊生理或心理上的要求而造成的結果。
Fleming (1984)	工作壓力為一種概念化的過程，其隱含個人對危險或威脅等刺激的認知與反應。
Luthans (1985)	工作壓力為個人面對工作環境而導致生理、心理或行為異常的一種適應性反應。

表 2.5 工作壓力定義彙整表 (續)

學者 (年代)	工作壓力之定義
林幸台 (民 75)	工作壓力會引起個體若干心理的、認知的、及生理的反應，甚至造成身心俱疲的工作現象。
Matteson & Ivancevich (1987)	工作壓力在適度的壓力刺激下產生挑戰或滿足感的反應，稱為良壓；反之，產生過度的壓力，會對身心健康造成極大的影響，績效會隨之降低。
Albertson & Kagan (1987)	工作壓力為一種環境的威脅，並引起個體在生理和心理的緊張狀態。
Steer (1988)	工作壓力為個人在工作環境中面對工作特性的威脅所引起的一種反應。
張瑞芬 (民 78)	工作壓力為工作者與工作環境之間關係不協調的現象。
Jamal (1990)	工作壓力為個人對威脅本身工作環境的生理與心理反應。
葉兆祺 (民 88)	工作壓力為個人面對工作情境時，為因應工作環境要求與自我期許，造成生理與心理產生失衡的狀態。
朱明謙 (民 99)	工作壓力為個人對工作環境無法適應，造成直接衝擊與影響，進而引發生理、心理及行為的改變。
Robbins (2001)	工作壓力為個人面對與期望事物有關的機會、限制或要求時，知覺到此結果很重要但又充滿不確定性，而所處的一種動態狀況。
Chris (2001)	工作壓力為工作中所經歷到不愉快和負面的情緒，如緊張、生氣、挫折和沮喪。
Niosh (2008)	工作壓力為工作能力、資源或工作者的需求無法配合工作需要，而造成傷害生理或心理的反應。
翁萃芳 (民 91)	工作壓力為一切與工作相關因素所引起的壓力。
Pearson & Moomaw (2005)	工作壓力為其主觀知覺到工作要求或實際工作負荷量超過自身能力，導致其身心失衡而產生負面情感的反應。

資料來源：本研究整理

綜合以上文獻各學者對工作壓力之解釋，本研究將工作壓力定義為：個體內在與其所處的外在工作環境交互作用後，個體受到外界客觀工作壓力源的刺激，而對生理與心理狀態產生主觀正向或負向改變之現象。

2.2.5 工作壓力之來源

林健源（民 98）指出工作壓力的來源可分為組織因素及個人因素，組織因素可再分為組織內因素及組織外因素，而組織內外因素常產生交互影響力。林健源（民 98）進一步針對組織內外因素提出以下工作壓力源：

1. 組織內壓力源：

(1) 工作特性：

指工作任務之屬性，諸如工作變化性、自主性、重要性、責任性、挑戰性，及工作所需之知識技能。Aldag and Brief (1979)指出，工作任務之屬性會影響到員工的行為結果與生理反應，如果是負面的影響就涉及到工作再設計的問題，期減少員工的壓迫感，增加員工工作滿足與績效。

(2) 角色衝突：

當個人對自己的期望與要求和組織中其他人對自己的期望結合在一起時，形成「角色壓力」。當角色壓力彼此之間發生衝突時，產生「角色衝突」。角色衝突可因主、客觀情勢而產生。客觀情勢指二個或二個以上的因傳達不同命令與部屬，而使部屬發生角色衝突；主觀因素是指組織對成員角色之要求和成員本身的期望、目標、價值相抵觸，而使成員產生角色衝突。

(3) 角色模糊：

角色模糊是因工作目標與工作責任範圍缺乏清楚的界定而產生的，幾乎每個人都曾有過角色模糊之經驗。角色模糊不必一定是長期狀況才會形成壓力源，即使是一短暫現象，也會構成壓力反應。Cherniss (1980)認為，角色模糊有時是無法避免的，角色模糊程度愈高，工作壓力愈大。

(4) 工作負荷：

當一個人的能力、體力不足以負擔其工作時，形成超載現象，又分質與量的超載。量的超載指時間不允許去完成多量工作，質的超載指員工自覺缺乏完成工作的能力，或覺得績效標準太高，縱有再多時間亦無法完成。值得注意的是，不僅工作超載會形成壓力源，因反覆性、例行公事所造成之工作負荷太輕，對某些人而言亦會形成壓力源。

(5) 時間壓力：

依據國際管理雜誌之調查顯示，每個國家中絕大部份主管均認為時間壓力，尤其最後期限是頭號壓力源。

(6) 工作環境：

噪音、溫度、濕度、暴露於灰塵或毒氣中、空間狹小、工作場所設計不良。

(7) 生涯發展：

當生涯發展成為個人關心、焦慮或挫折的來源時，它就成了壓力源。包括缺乏工作安全感、升遷無望、晉升太快或太慢，個人志向受壓抑、對於生涯期望與現職間的不平衡感到不滿足等。其中值得注意的是生涯高原期，此謂個人職位晉升至一定程度後，暫時或永久的

升遷或轉職困難。

(8) 工作中的人際關係：

個人在工作中與上司、同事、部屬以及顧客間之關係良窳與否與工作壓力息息相關，在組織中缺乏良好的人際關係會導致心理緊張與工作不滿足。

(9) 領導：

依據美國俄亥俄州立大學的研究指出，領導者的領導型態與部屬的工作壓力具密切關聯。但值得注意的是，領導者在某些情況下，也會因部屬的行為而感受到壓力。

(10) 組織結構與氣氛：

包括對行為之各項限制措施、組織內政治傾軋等。此與組織文化有相當關聯，組織文化之特性主要由高階主管塑造而成，因此高階主管的信念與要求倘與部屬本身之信念不相容時，會形成部屬的壓力來源。

(11) 組織決策方式：

Margolis and Cooper (1974)發現，愈高度決策之參與，將產生愈高的生產力與工作績效。究其原因，部屬為政策執行者，倘決策由首長個人獨斷致發牲滯礙難行之狀況，部屬之工作壓力必定升高。

(12) 溝通不良：

此為管理者與下屬缺乏溝通或溝通不良所致。通常長官與部屬間的溝通，上級對下級多以十分權威之姿態提出其觀點，即所謂官大學問大；下及為迎合上級，多報喜不報憂，造成彼此間溝通不良，使部屬產生了壓力。

(13) 變革：

任何形式之變革，不論是正面或是負面，都會引起壓力。此壓力起因於溝通不良或不能掌控未定狀況。例如組織精簡可能引發「生還者症候群」之壓力，留任者不知何時會被裁員，且需增加工作負荷，此皆增加壓力。

(14) 開會：

依據國際管理雜誌調查，開會亦被認為是壓力源，例如開會次數過於頻繁或在會議中需承受批評等。

2. 組織外壓力源：

(1) 家庭問題：

家庭內之人際溝通發生問題或其他家暹因素，可能導致個人情緒的不穩，致無法安心工作，未能達成工作績效，造成工作壓力。例如死亡、離婚、分居、遺棄等問題，或雙薪家庭所面臨的家庭管理、家務分攤等問題。

(2) 遷居：

因工作上的調職或升遷，使得家庭成員必須分居或搬遷時，使得家庭成員心理上產生衝擊，人際關係也因之改變，必須重新適應環境亦造成壓力源。

(3) 經濟因素：

有人為了家庭的經濟因素，必須同時擁有二份以上的工作，此雖紓解經濟困境，卻也剝奪個人時間及體力，產生了焦慮、疲勞等身體及精神壓力。

(4) 居家環境：

居家附近的整齊清潔、自然景觀、安全性、交通狀況、道路情形、

與鄰居相處之情形等，都會成為影響個人行為的壓力源。但是否真正成為壓力源，端賴個人認知、人格特質、先前經驗等個人屬性來決定。

由以上討論可看出工作壓力的來源最主要來自組織內部，也就是來自工作者本身所處的工作環境。表 2.6 彙整文獻上學者對工作壓力的相關來源如下：

表 2.6 工作壓力來源彙整表

學者（年代）	工作壓力之來源
Schultz (1977)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 質與量的工作過度負荷 2. 工作情境改變 3. 表現評量 4. 角色模糊 5. 角色衝突 6. 職業發展 7. 人際接觸 8. 工作的作業程序
Nedde (1980)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 工作內容及工作挑戰性 2. 工作的時間與狀況 3. 與同事的關係 4. 升遷的機會 5. 經濟上的報酬 6. 資源設備 7. 在組織中的角色
Cooper (1981)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 工作本身的特性 2. 組織中的角色任務 3. 工作關係 4. 職業發展 5. 組織結構與氣氛 6. 組織外在的壓力來源

表 2.6 工作壓力來源彙整表（續）

學者（年代）	工作壓力之來源
Martin(1983)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 人際關係 2. 職業需求 3. 工作負荷量 4. 缺乏參與感 5. 工作情境 6. 角色衝突 7. 角色負荷 8. 工作特性
陳彰儀（民 74）	<ol style="list-style-type: none"> 1. 工作本身因素 2. 組織中角色因素 3. 生涯發展因素 4. 與工作有關的壓力因素 5. 組織結構與組織氣氛因素
林靈宏（民 81）	<ol style="list-style-type: none"> 1. 與一切工作有關的因子 2. 組織中的角色扮演 3. 個人事業生涯的發展 4. 組織中的關係 5. 與外部的介面
葉龍源（民 87）	<ol style="list-style-type: none"> 1. 上級長官的壓力 2. 行政負荷的壓力 3. 人際關係的壓力 4. 本身內在衝突的壓力 5. 決策參與的壓力

資料來源：本研究整理

2.2.6 小結

綜合本節對工作壓力的文獻整理歸納，可發現工作壓力存在於社會上三百六十五行各式各樣的職場工作環境中。外在客觀方面，不同的行業、職位、階級等，即會有不同的工作壓力來源因素。內在主觀方面，不同的人格特質，對於工作壓力承受度也有所不同。即便是面對相同外在客觀的

工作壓力，也會因不同內在主觀的人格特質，而將此工作壓力視為優壓或劣壓，對生理與心理的反應產生相異的影響。因此，本研究將以「工作負荷」、「人際關係」、「角色衝突」及「角色模糊」等四個構面來衡量國軍新訓單位志願役官兵對工作壓力的感受程度。

2.3 工作滿足

2.3.1 工作滿足之概念與定義

Taylor 於 1912 年的科學管理運動中注意到工人的工作態度與個人感受，提出人是為了錢而工作的經濟人(Economicman)，工人只要能夠獲得足夠的經濟報酬，就會完成指定的工作。Taylor 主張用金錢來增加工人效率的論述引來部分學者的批評，認為 Taylor 只重視物質金錢方面的需要與滿足，而忽視其它各種心理層面的需要與滿足（吳月娟，民 87）。Mayo, Roethlisberger and Whitehead 於 1927 年至 1932 年間帶領學生和研究人員在西方電氣公司(Western Electric Company)進行霍桑效應(Hawthorne Effect)的心理學實驗，結果指出工作者的心理因素影響其工作行為，工作效率的提高不能只用嚴謹的工作分析或機械性的控制命令來實現，關鍵在於工作者的態度、行為、情感的投入及人際關係等心理與社會因素，才是決定生產力、工作效率及工作滿足的主要因素（位明先，民 82）。

Hoppock 於 1935 年出版「工作滿足(Job Satisfaction)」一書，首先提出工作滿足的概念，認為工作滿足就是就是員工生理與心理雙方面對工作的滿足感受，員工的心理狀態開始逐漸受到重視，員工的需求若得到滿足，會改變其行為並增加生產量。Hoppock 的學說提出之後，工作滿足的相關研究開始蓬勃發展，表 2.7 彙整文獻上學者對工作滿足的相關定義如下：

表 2.7 工作滿足定義彙整表

學者 (年代)	工作滿足之定義
Hoppock (1935)	工作滿足為工作者本身對於工作情境的主觀反應，其中包含生理層面與心理層面對工作環境因素的滿足感受。
Vroom (1964)	工作滿足為工作者本身對於現在所扮演的角色所持有的感情的取向，亦工作者對工作抱持正向態度，則表示工作滿意，反之為不滿意。
Blum & Naylor (1968)	工作滿足為個人對其工作、生活及相關因素所抱持的不同態度。
Porter & Lawler (1968)	工作滿足為實際報酬與個人認為應得之報酬的差距而定，主要來自於個人的需求。
Smith, Kendell & Hulin (1969)	工作滿足為工作者之工作感受(覺)和情緒反應，而感受和滿足的程度，取決於個人工作環境中，實際獲得的報酬與預期應得報酬的差距。
Campbell (1970)	工作滿足為工作者對工作上的某些特定層面的正(負)向態度與感覺。
Davis (1972)	工作滿足為工作者對工作的喜好程度，倘若符合工作者的工作期望，則產生工作滿足。
Price (1972)	工作滿足為工作者在一個工作體系中的角色具有正面的感覺或積極的反應。
Porter & Lawler (1974)	工作滿足程度為工作者本身所獲得的報酬與他認為個人應得的報酬之間的差距程度而定，而差距愈大，則滿意度愈小，反之則滿意度愈大。
Locke (1976)	工作滿足為一個人評估其工作或工作經驗而產生愉快或正向的情感反應。
Wexley & Yukl (1977)	工作滿足為工作者對其本身工作的感覺與評價。
Kalleberg (1977)	工作滿足為單一概念，而工作者本身能平衡不同工作構面的滿足程度，對整體的工作形成集體滿意。

表 2.7 工作滿足定義彙整表 (續)

學者 (年代)	工作滿足之定義
許士軍 (民 66)	工作滿足為工作者對工作所具有的情感反應，期感覺或滿足的程度，決定於預期獲得與實際獲得價值的差距，差距越小表示滿意程度越高，兩者成反比。
Dessle (1978)	工作滿足為健康、安全、營養、親密、尊重等重要的個人需求，在個人工作上或因工作實現的程度而論。
鄭熙彥 (民 69)	工作滿足為個人對工作所持的總括看法，受到個人內在因素、工作特徵及社會參考架構等影響，轉而成為一種態度或感覺。
黃隆民 (民 73)	工作滿足為個人對工作上各方面及整體所具有的感覺或情意取向。
張春興 (民 78)	工作滿足為個人或多數員工對其工作感到滿意的程度，會受到薪水高低、加薪方式、工作時間、工作地點、工作性質、升遷機會、人際關係與管理方法等因素影響。
舒緒緯 (民 79)	工作滿足為一種態度或情意的反應，是個人對其工作或結果的主觀價值判斷。
Cranny & Stone (1993)	工作滿足為工作者在比較實際與期望結果後，對工作所產生的情感反應。
Steer & Black (1994)	工作滿足為可令工作者本身愉快或積極的對工作及工作經驗評價產生的情緒反應。
林海清 (1994)	工作滿足為工作者對工作各層面評估的一種態度表現。
Ebert & Griffin (1995)	工作滿足為工作者於工作中取得的工作滿意程度，若工作者樂於工作，則表示滿足，反之則為不滿足。
Robbins (1996)	工作滿足為個人對工作所抱持的一般性態度。員工的工作滿足高，表示對其工作抱持正面的態度；反之則表示員工對工作不滿，有負面的態度。

表 2.7 工作滿足定義彙整表 (續)

學者 (年代)	工作滿足之定義
Robbins (1998)	工作滿足為衡量員工對組織的期望、酬賞的實際運作、控制衝突的方法等層面的感受程度。
曹育誌 (民 87)	工作滿足為組織中的個別成員對各種情境的不同構面，所表達的主觀感覺或情感反應的程度。
Bussing (1999)	工作滿足為工作者基於渴望、需求、動機與對環境的感受，對其工作所持有的一種滿足與不滿足的態度。
Hirschfeld (2000)	工作滿足為工作者對工作及其相關經驗的評價，產生正向或快樂的情感狀態，以及工作者對工作本身喜歡的程度。
Robbins (2001)	工作滿足為工作者對工作所抱持的概括性態度，工作者的滿意度愈高，則表示對其工作持正面的態度，反之則為負面態度，對於工作不滿。
Meredith et. al (2002)	工作滿足為工作者對其工作本身及工作環境的整體感受與認知程度。
Kuo & Chen (2004)	工作滿足為工作者透過工作過程所展現出的一種情感或情緒上的正向反應。
Williams (2005)	工作滿足為工作者經由工作過程所獲得的相關經驗中所產生的一種正面態度，包含喜悅感或滿足感。
林孟蓉 (民 95)	工作滿足為工作本身對工作喜好的程度，倘如能符合工作者的期望，工作者亦能於工作中得到愉快的情緒，則為工作滿意，亦表示工作者工作態度為正向。
張順法 (民 95)	工作滿足為工作者本身所持有的一種整體看法，而工作滿足也會因個人內在因素、工作特徵、工作環境與社會價值觀等因素影響形成一種態度或感覺。
黃培文 (民 96)	工作滿足為工作本身與環境特性、職務特性、群體特性以及組織特性的綜合感受所產生的滿意程度。

資料來源：本研究整理

上述各學者對工作滿足的定義可進一步歸納為下列三種(許士軍，1995)：

1. 綜合性定義 (Overall Satisfaction)：

對工作滿足的概念作一般性解釋，不涉及工作滿足的面向、形成原因與過程。Campbell(1970) 認為工作滿足是工作者對工作上某些特定層面，其正向或負向的態度與感覺。Kalleberg(1977) 將工作滿足視為一種單一概念，工作者能將不同工作構面的滿足與不滿足加以整合及平衡，對整體的工作形成集體滿意。Bussing(1999) 指出工作滿足為工作者基於渴望、需求、動機與對環境的感受，對其工作所持有的一種滿足與不滿足的態度。

2. 期望差距的定義 (Expectation Discrepancy)：

預期工作所得與實際所得之間的差距大小，差距小滿足高，差距大滿足小。Porter & Lawler(1968) 認為工作滿足是實際報酬與個人認為應得之報酬的差距而定，主要來自於個人的需求。Cranny & Stone(1993) 認為工作滿足是工作者在比較實際與期望結果後，對工作所產生的情感反應。

3. 參考架構的定義 (frame of reference)：

影響個人態度與行為最重要的因素，是個人對於組織或工作情況的客觀特徵所產生的主觀知覺與解釋，並且會受到個人自我參考架構的影響。Homans(1961) 指出因為工作者的個人期望與文化背景等因素的差異，而會有不同的工作價值觀，即使同工同酬的工作者，對於工作的評價也會產生差異。Smith, Kendell and Hulin(1969) 認為工作者依據本身參考架構，對組織與工作之特徵進一步解釋得到的結果稱為工作滿足。因此，工作環境是否影響工作滿足，還涉及個人的能力、過去的經驗、工作好壞的比較以及與他人的比較等諸多因素。

綜合以上文獻各學者對工作滿足之解釋，本研究採用 Porter & Lawler

(1974) 的差異觀點，將工作滿足定義為：工作滿足的感受取決於個人對工作的主觀性評估，比較實際獲得價值與預期獲得價值兩者之間的差距，差距越大感受越明顯。當實際獲得高於或等於預期獲得時，會感到滿足；反之，當實際獲得低於預期獲得時，會感到不滿足。

2.3.2 工作滿足之理論模型

吳月娟（民 87）指出工作滿足的理論可以分為兩大類。第一類以需求滿足決定工作滿足，包含 Maslow (1943) 的需求層次理論、Herzberg (1959) 的激勵-保健理論、McClelland (1961) 的成就需求理論、Alderfer (1972) 的生存關係成長理論等；第二類以工作預期或期望結果之間的差距決定工作滿足，包含 Porter et al. (1961) 的差距理論、Adams (1963) 的公平理論、Wernimont (1972) 的系統理論、Vroom (1973) 的期望理論等。因研究者對於研究角度與對象的差異，對工作滿足建構的理論就有所不同，其相關理論內容分別敘述如下：

1. Maslow (1943) 需求層級理論 (Need Hierarchy Theory)

Maslow 認為人類的行為是由許多不同的具體需求所引發動機，動機進而產生行為，若未滿足部分需求，往往會影響行為表現。其理論有三個基本假設：

- (1) 人類因有所需求而產生各種行為，來設法滿足這些需求。
- (2) 人類的需求具有普遍性，而且呈現層級排列。
- (3) 必須等到較低層次的需求得到最低限度的滿足後，個人才會意識到較高層次的需求，並加以追求。

Maslow 將人類需求分成五個層次，並由低層至高層排列：

- (1) 生理的需求 (Physiological Needs):指個人的基本需求，包括了食、

衣、住、行、薪資、及各種基本的工作條件。

- (2) 安全的需求 (Safety And Security Needs):指追求避免遭受威脅、危險、意外或傷害的需求，例如：工作保障、薪資保障、失業救濟、保險給付、退休金等。
- (3) 愛與歸屬的需求 (Belongingness and Love Needs):屬於情感的需求，是一種與他人互動獲得接納的滿足，例如：友誼、隸屬於團體。
- (4) 自尊的需求 (Esteem Needs):指個人的自我尊重與被他人尊重的需求，如能力、自信、地位、賞識、尊嚴等。
- (5) 自我實現的需求 (Self-Actualization Needs):屬於最高層次的需求，是個人充分發展自我潛能，達成其人生目標，實現自我理想的需求。

2. Alderfer (1969) ERG 理論

ERG 理論是由 Alderfer 以 Maslow 的理論為基礎發展而成，此理論認為在同一時間內，員工可以同時追求一種以上的滿足，而且沒有所謂的先後順序的問題。此理論建立在三個基本假設(蔡培村，民 74；林佳芬，民 88；吳月娟，民 87)：

- (1) 每一層次的需求愈不滿足，則慾望愈大。
- (2) 層次愈低的需求愈滿足，則對較高層次的需求慾望愈大。
- (3) 當較高層次需求越不滿足時，則對較低層次的需求愈產生期望。

Alderfer 將 Maslow 的五個需求層次理論分為三種需求：

- (1) 生存需求(Existence Needs)：指生理與物質方面的需求，如飢餓、薪資、福利等。等同於 Maslow 的生理與部分安全需求。
- (2) 關係需求 (Relatedness Needs)：指與家人、朋友、同事等個人工作環境中的社會關係與人際互動行為的需求。等同於 Maslow 的部分安全、愛與歸屬及部分自尊需求。

(3) 成長需求 (Growth Needs)：個人為了自我成長，努力追求，發揮創造力與潛能，以實現個人的理想和抱負的需求。等同於 Maslow 的部分自尊與自我實現需求。

Alderfer 的 ERG 理論與 Maslow 的需求層次理論兩者關係如圖 2.9 所示：

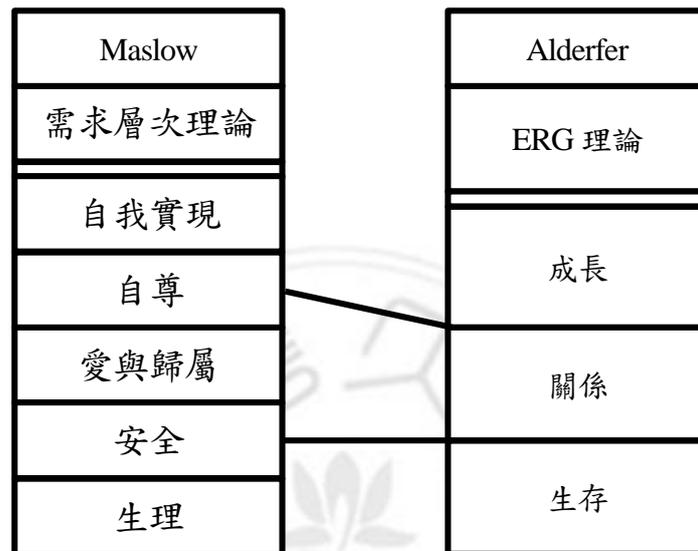


圖 2.9 Alderfer 與 Maslow 兩者理論關係

資料來源：本研究整理

Alderfer 認為需求的滿足不一定按順序由低而高攀升，個人可以同時追求不同層次的需求。需求層次理論具有「滿足—前進」的過程，而 ERG 理論則具有「挫折—退縮」的過程，此種理論較符合我們對個別差異的認知。亦即，當領導者知道員工在較高層次的需求受挫時，可以建設性的方式指導員工。

3. Herzberg (1959) 雙因素理論 (Two-Factor Theory)

Herzberg 於 1959 年研究約兩百位工程師與會計師工作與滿足的關係，結果發現不滿意與環境有關，而滿意與本身有關，認為工作滿足與不滿足不能視為同一連續體上的兩個極端，因此提出雙因素理論，主要論述「保健」與「激勵」兩項因素對員工工作滿足之影響，其兩項因素要點如下：

(1) 保健因子 (Hygiene Factors)：又稱維持因子，與工作本身無直接關係，包含組織的政策與管理、督導技巧、人際關係、薪資及工作環境等。當不具備這些因子時，會使員工不滿足；當具備這些因子時，僅使員工不會不滿足。

(2) 激勵因子 (Motivators)：又稱滿足因子，與工作本身有直接關係，包含成就感、認同感、責任感、發展性、工作本身條件及升遷等。當不具備這些因子時，不會使員工不滿足；當具備這些因子時，會對員工產生積極的激勵作用，使員工感到滿足。

因此，管理者如果僅致力於提供工作外的各種良好條件，只能消除員工的不滿足，並無法產生積極的激勵作用，若想激勵員工努力工作，必須將重點置於激勵因子的強化（黃英忠，民 87）。

4. Adams (1963) 公平理論 (Equity Theory)

Adams 於 1963 年提出公平理論，又稱社會比較理論 (Social Comparison Theory)，主張一個員工的滿足與否決定於個人所得與工作投入的比率、以及一個或多個參考人物的工作所得與工作投入的比率等的比較結果。若個人的報酬與投入的比率等於或大於他人的比率時，會感到滿足，若自己的報酬與投入比率小於他人時，會覺得不滿足，此時員工會採取行動以降低因不公平所產生的認知失調，進而影響工作意願。在公平理論架構中，報酬視為判定滿足標準之激勵因素，個體所知覺的公平性來自於主

觀的知覺感受，對於工作的投入與工作所得的內涵，並無客觀的依據，主要取決於工作投入與報酬所得對個體的重要性而言。公平理論包括四項要素（李吉祥，民 86）：

- (1) 工作投入，如付出時間、心力等。
- (2) 工作所得，如薪資、福利等。
- (3) 參考人物。
- (4) 公平—不公平。

5. Locke (1976) 差距理論 (Discrepancy Theory)

Locke 於 1976 年提出差距理論，主張員工對工作中某些方面的滿足與否，取決於員工感覺實際所得與預期獲得之間的差距而定。若員工預期獲得與實際所得之間沒有差距時，會感到工作滿足；反之實際所得少於預期獲得，就會產生工作不滿足（謝金青，民 81）。

2.3.3 影響工作滿足之因素

在工作滿足的相關研究當中，學者所強調的重點大致可區分為探討其前因 (Antecedents) 與後果 (Consequences) 兩者。因為其中所涉及之變項與眾多複雜因素相互影響，無法以單一理論或模式涵蓋所有影響工作滿足之構面。但是大多數學者所提出的構面皆可由先前所整理的理論中得到印證，以衡量工作滿足。以下為具有代表性之研究：

1. Friedlander (1963) 認為影響工作滿足的因素包括：

- (1) 社會及技術環境因素：如上司、人際關係、工作條件等。
- (2) 自我實現因素：如個人能力得到發揮。
- (3) 被人承認的因素：如工作挑戰性、責任、工資、晉升等

2. Vroom (1964) 認為影響工作滿足的因素包括：管理、升遷、工作內

容、直屬長官、待遇、工作環境、工作夥伴等七個構面。

3. Herzberg (1966) 將影響工作滿足的因素分為：

- (1) 內在激勵因素：如工作者本身之變項、工作本身等。
- (2) 外在激勵因素：如人際關係、工作環境、組織政策、薪資等。

4. Locke (1973) 指出影響工作滿足的構面包括：

- (1) 工作事件 (Event)：工作本身(工作價值、成就感)、工作報酬(薪資、升遷、主管讚賞)、工作環境(工作條件、社會環境)等。
- (2) 行為者 (Agents)：行為者本身、組織內或組織外的其他人士。

5. Furnham (1992) 將影響工作滿足的因素分為：

- (1) 組織政策：如獎勵制度、管理制度、決策執行力等。
- (2) 工作特性：如工作量、技能多樣性、自主性、回饋性等。
- (3) 個人特質：如自尊、抗壓性、整體生活滿意度等。

6. Reiner and Zhao (1999) 將影響工作滿足的因素分為：

- (1) 員工屬性：如種族、性別、教育程度、年齡、工作分配等。
- (2) 工作環境：如對工作環境、經驗的感覺等。

從以上研究可看出，影響工作滿足之變項並非完全取決於工作者的個人特質，也非取決於工作本身與工作環境的差異，而是經由三方面交互作用的結果。Seashore and Taber (1975) 將工作滿足相關的主要變項，包括前因及後果在內，歸納為以下之架構：

1. 前因變項：

- (1) 環境因素：如失業率、職業性質、組織氣候、領導型態、工作特性等。
- (2) 個人屬性因素：年齡、性別、薪資、人格特質、動機、認知、期望等。

2. 後果變項：

- (1) 個人反應變項：如退縮、積極進取、工作績效、傷病等。
- (2) 組織反應變項：如品質、生產力、流動率、曠職、怠工等。
- (3) 社會反應變項：如國民收入、政治穩定性、生活品質等。

楊志清、郭國誠（民 98）對基層志願役士兵的研究發現，在部隊服務單位部分，可能由於部隊單位之個人自由空間較少，生活設施較差等因素，整體工作滿足最高為廠庫、其次為機關、再其次為學校、最低為部隊；而服務年資的不同，也對工作滿足造成落差，服務年資越久，工作滿足相對越低。其原因可能在於年資較久之志願役士兵，長期面對人力不足所造成的工作勤務與訓練操課之負荷量過大等因素，而且資深人員對其自身之成長需求較無法滿足，致使個人對單位工作滿足的程度較新進人員為低；此年資部分與羅俊龍（民 84）對教師個人背景變項，與工作價值觀、工作滿足、組織承諾關係之研究結果相同。但與朴英培（民 77）的工作價值觀、領導型態、工作滿足與組織承諾關係之研究、許士軍（民 66）的工作滿足、個人特徵與組織承諾之研究等結果不同。故值得本研究探討目前國軍新訓單位志願役官士兵之現況為何。上述因素及人口資料均為主要可能影響工作滿足之構面。

2.3.4 小結

綜合本節對工作滿足的文獻整理歸納，以及期望差距之定義，工作滿足的感受取決於個人對工作的主觀性評估，比較實際獲得價值與預期獲得價值兩者之間的差距，差距越大感受越明顯。當實際獲得高於或等於預期獲得時，會感到滿足；反之，當實際獲得低於預期獲得時，會感到不滿足。因此，本研究將以「外在滿足」與「內在滿足」等兩個構面來衡量國軍新訓單位志願役官兵對工作滿足的感受程度。鑒於精實案後，在國防技能、學識不斷提升的前提下，志願役人員對其工作本身是否引發高度的價值觀、成就感、責任感、社會地位認同等，以及升遷管道、人際關係互動的滿足程度，是當前國軍管理者亟需瞭解的重要課題。

2.4 生活適應

2.4.1 生活適應之概念與定義

人活著要與外在環境共生，要與人群互動，沒有人可以挑環境，也沒有人可以挑共事的人。對環境、對人，我們只能面對，只能適應，對任何環境都能適應的人，具備了最大的生存空間；和任何人都能相處、共事的人，可以成就人生最大的可能。適應環境的能力是人生中極重要的特質，代表一個人不論在如何惡劣的環境都可以存活。為什麼恐龍會滅絕？就因為牠只能在某一種環境中才能生存，一旦環境改變，恐龍就活不下去；蟑螂為何能在地球上存活億萬年，因為牠對環境的要求很低，任何惡劣的環境都能適應。人生活在環境之中，環境是不容易改變，甚至是不可改變的外在牢籠。如果對環境不適應，只有兩種對待方式：一是逃離，另一是改變。逃離之後仍然可能繼續遇到不適應的環境，並未真正解決問題；改變則風險太大，人要與環境對抗，成功者少之又少，大都是改變不成，反

而成為環境的棄兒。因此，選擇適應環境，把自己變成一個最能適應環境的人，不花時間、精力去選擇環境，反而把最多的時間精力用在學習成長之上，努力強化自己的能力，然後用能力來完成自我實現，便能取得人生的最大成就。

「適應」是譯自於英文的 Adjustment，而 Adjustment 的涵義則是源自於生物學中 Adaptation 的概念，首見於達爾文在 1859 年所提出的進化論，也就是人們所熟知的「物競天擇，適者生存」，他強調當環境改變時，生物體必須改變其組織結構與功能，以因應外在的環境變化，才能繼續存活下去，此為適應之原始概念。而後心理學家沿用此概念，並將適應一詞由「Adaptation」調整為「Adjustment」(Hettema, 1979)；(孫敏華，民 88)。「Adjustment」與「Adaptation」雖然意義接近，但前者比後者含有較多的主動性。「Adaptation」重在說明個體的彈性，能改變自己以適合環境的要求；「Adjustment」則重在強調個體能主動運用技巧，以增加自己與環境的和諧關係。心理學家後續定義適應為一種個體與環境互動之下，達成兩者平衡之心理過程。

社會工作辭典(民 89)指出適應是內心的自己與外在環境交互作用的一種和諧狀態。適應的歷程是人類為了滿足成長中的各種需求，朝向目標產生行動的一種過程。當朝向目標進行一連串活動時，會遇到阻礙和衝突，但人類會尋求各種可行途徑來化解這些阻礙和衝突。因此適應是持續的、趨向改變的、認知的、知覺的行為歷程，使人類能維持個人和環境的協調，也可以說是人在困境時的行為和成就表現。表 2.8 彙整文獻上學者對適應的相關定義如下：

表 2.8 適應定義彙整表

學者 (年代)	適應之定義
Dewey (1938)	適應為有機體想要滿足自己的需求與環境發生調和作用的過程，當個人未能滿足其需求時，一者可能形成消極心理；一者可能從失敗中學習適應的方法。個人因獨特的生活經驗而固執於某種方式，久而久之成為習慣反應。
Devereux (1956)	適應並非一種靜止的狀態，而是不斷調整的行為，所以是每日，甚至是時時刻刻的行為。
Schneiders (1965)	適應為個人努力去因應緊張、挫折、衝突等內在需要，並且致力於內在需要與外在環境間和諧的過程。
Arkoff (1968)	<p>生活適應指標：</p> <p>快樂與和諧：指個人對生存的環境有幸福快樂的感覺，並與環境維持均衡的關係。</p> <p>自我關心：指個人能自我了解、認同、接納、開放及自尊自重。</p> <p>個人成長、成熟及統整：指個人能發揮自身潛能並實現某一發展階段的目標，人格與行為亦能維持一致性。</p> <p>現實環境的適應：指個人具有正確知覺外界的能力、有效地參與周遭環境，並於其中獲得自由快樂，以達到社會的期望。</p>
洪冬桂 (民 75)	<p>適應的涵義：</p> <p>強調交互作用；</p> <p>強調歷程；</p> <p>強調和諧狀態或關係；</p> <p>強調品質、能力或方法；</p> <p>強調壓力和因應行為。</p>

表 2.8 適應定義彙整表 (續)

學者 (年代)	適應之定義
張春興，林清山 (民 78)	適應包括主動與被動的因應行為，是一個人對自己、對別人與環境事物的反應。個體一方面改變自己內部的心理狀態，一方面改變外在的生活環境，以維持和諧而平衡的交互作用。
吳佩蓓 (民 92)	適應為個體能夠成功度過發展危機，達成發展任務的過程，並且此過程是動態而不斷改變的。個體若能調適自己與環境，達成和諧與平衡的狀態，則稱為適應良好。

資料來源：本研究整理

綜合以上文獻各學者對適應之解釋，「適應」是個體與環境之間互動的過程，但也不能忽視互動的結果。完整的適應定義應包含適應的過程、技能與結果，缺一不可。本研究將適應定義為：個人為了滿足自身的生理、心理與社會需求，不斷地排除人生中所遭遇之壓力及障礙的一種動態過程，同時也是個人對達成生理、心理與社會需求，最終感到滿足的靜態心理狀態。

2.4.2 生活適應之內涵

孫敏華 (民 98) 將適應的涵義概括分為四類，分別為：人與環境互動的連續過程、人與環境互動的結果或狀態、人與環境互動的方式與技能、壓力的因應行為 (綜合觀點)。四種涵義分別說明如下：

1. 適應是人與環境互動的連續過程

認為適應是人與環境互動的學者中，有些以交互作用 (Interaction) 為重心，也有些以過程 (Process) 為重心。Arkoff (1968) 定義適應是個人與環境之間的互動關係。環境是指與個人有關的各種外在事物；互動是指相互影響改變的歷程。強調適應是一連串的過程，是個體與周遭環境之間的交互作用。吳南軒 (民 62) 認為適應是改變自己或改變環境以求建立兩者之間更好關係的過程。Tallent (1978) 強調人生是一連串的適應歷程，包括生物的適應、社會環境的適應及自我的適應。Newman and Newman (1981) 指出適應的過程就是調適與成長、不斷掌握生活方向、解決不確定的困難、發展新的技巧、願意面對未知的未來。Atwater (1979) 亦認為適應是因應各種改變的歷程，因此人們必須經常修正態度及行為，以便適應許多無法避免的改變。賴保禎、簡仁育 (民 70) 指出適應是個人想滿足自己的需求，而與環境發生調和作用的過程。Worchel and Goethals (1985) 則認為適應是一個複雜的過程，這個過程包含幾個層面，要試著學習並瞭解自己，對需求保持敏感並關心他人，與我們所處的社會和物理環境建立一套符合現實的目標，利用已有的能力去控制環境與命運，俾能達到目標

2. 適應是人與環境互動的結果或狀態

此觀點強調適應是個人與環境相互調和的結果，如 Szasz (1960) 所說適應是人與環境互動的成就，此成就必須包含價值判斷在內。Bruno (1983) 認為適應是建立人與環境和諧的關係。Lindgren and Fish (1976) 指出適應就是心理與情緒的健康，亦即當個人面對陌生的新環境時，其心理各方面能達到一定程度的舒適狀態，相對的就會有滿意的人際關係。柯永河 (1989) 則更清楚說明適應是心理健康的表徵，心理健康者的適應行為多，而不適應行為少，心理不健康者則反之。

3. 適應是人與環境互動的方式與技能

此觀點主張人類會使用各項技能與各種方式，排除遭遇之困難以降低壓力。Coleman (1976) 指出適應是個體處理壓力所作的努力。Derlega & Janda (1986) 認為適應是具備對現實知覺的能力、有意義的工作、良好的人際關係，使自己可以活在過去與未來之中、能感受到情緒，時時刻刻正向看待自己和他人。張春興 (民 78) 進一步說明適應是個體為排除障礙、克服困難，以滿足其需求所表現的反應；個體為了其生活的環境保持和諧狀態所表現的各種反應；除了環境中的人事物之外，個體為了滿足自己需求所表現的一切內在改變過程。

4. 適應是壓力的因應行為 (綜合觀點)

此學說採用綜合上述觀點的看法，認為適應是對於壓力的因應行為。如 Lazarus (1969) 認為適應是一種行為，能夠幫助個體達成環境對他的要求，或克服個人內部加諸於他身上的壓力，使其個體與其內在及外在環境間維持和諧之關係。Gilmer (1975) 指出適應是人與環境保持平衡的歷程、人為滿足需求所做的努力。余昭 (民 70) 提出適應是一種狀態，在其中個人的需求與環境的要求都能互相滿足，個人和社會顯得十分和諧；適應同時是一種過程，環境也會對個體的欲望和需求做出適當之反應，當個體起變化，環境亦起變化。

綜合以上文獻各學者對生活適應之解釋，可得出適應是個體與環境交互作用的動態過程，是無時無刻地進行著。個體必須藉著調適 (Accommodation) 與同化 (Assimilation)，以滿足環境的要求，並維持彼此之間的平衡關係。

在本研究中，研究者認為部隊中的志願役官士兵在適應的互動過程中，除了包含有生理與心理層面的適應之外，部隊中強調命令服從的領導方式、

單調嚴禁的生活管理型態、階級分明與封閉的環境因素對其有更重要的影響。以軍隊的環境來說，適應可以定義為：當個體進入軍事情境時，面對軍事要求、生活特性、不確定感、壓力等，所引起生理、心理及行為的狀態，從不和諧逐漸轉為和諧的歷程，並且對軍事任務、常規要求等能夠勝任（孫敏華、許如亨，民 90；陳寶釵，民 95）。

2.4.3 影響生活適應之因素

根據 Homes and Rahe (1967) 的研究，任何環境的變化，都屬於壓力的一種。部隊是一個與民間完全不同的環境，例如強調絕對服從、任務導向、團體取向、無個人隱私及生活管理嚴謹等特性，相較於目前民主開放的社會、自我意識抬頭的潮流，對於軍中服役的志願役人員來說，其心理仍然容易產生衝突與壓力，嚴重者甚至會造成適應不良。因此軍隊社會文化與社會組織存在相當大的差異性，黃霈（民 87）將之歸類為：

1. 軍階關係嚴謹、強調階級服從：

軍隊為維持有效運作，每個成員都被要求遵守階級上的角色與職位，絕對服從由上而下的命令系統。一般的社會組織少有如此的隸屬關係，也較不具備如此的服從性質。

2. 以任務為導向，不重視個人感受：

軍隊主要功能在於爭取勝利，圓滿達成任務是軍隊社會的目標，無論是救援或戰鬥，軍隊均視為任務而且必須達成，因此立即性的壓力顯而易見。

3. 團體生活為主，個人空間狹隘：

部隊的團體生活方式與社會組織明顯不同，個人時間與空間明顯壓縮，時時刻刻必須面對團體壓力，一是隱私權的失去，二是個人生活空間的狹隘，也可稱之為「個別化到群體化的困境」。

4. 部隊訓練密集，生活刻板單調：

部隊以戰備為目標，為求勝利必須經常訓練與操課。同時為達到熟練與精實，更必須反覆操作，造成單調刻板的生活模式。

5. 自我價值消失，一切團體至上：

軍隊中，個人的榮耀擺在團體榮耀之後，個人的表現不容許妨礙團體利益。因此，如何完成團體價值又實現自我價值，成為一般社會中不會遇到的困境。

以上五點是軍隊組織與社會組織的不同之處，也是服役過程中適應不良及壓力的成因之一。

孫敏華、陳洋洲（民91）於研究役男適應問題時，即提出影響役男適應三大因素及因應方式：

1. 個人因素方面涵蓋背景因素，包括社會工作經驗、團體生活經驗、身體健康狀況；個性特質方面包含個性、主動參與幫助別人、獨立、自我照顧能力；態度意願方面包含服役態度、服役認同感、學習意願。
2. 環境因素方面涵蓋管教方式，包括主官領導管理方式、幹部關心多寡、資深弟兄輔導、責罵教育；部隊特性方面包含組成份子多元複雜、組織嚴謹、懲處規定、學習機會、休假、薪資待遇、兵力不足、紀律約束、臨時性任務；部隊生活設施方面包含硬體設施、居住品質、駐地天候；部隊生活方式方面包含較少隱私、衛哨影響睡眠、作息方式、時間限制。

3. 個人與環境互動因素方面涵蓋人際互動中的相互尊重、融入團體、人際關係、支援網路；工作表現方面包含長官同儕評價、被貼上標籤。
4. 役男的因應方式方面大致是跟隨團體行動、主動尋求協助、針對問題解決、改變想法、情緒宣洩等因應策略。

洪光遠（民 85）也指出軍中適應問題包括了：環境陌生、役期太長、服役不自由、與預期不同、訓練嚴格、任務繁重、人際關係不佳、強調團體紀律、行為習性不符合軍中要求、體能欠佳身體不適、缺乏自己的時間、休假不正常、感情挫折、對未來惶恐。朱美珍（民 87）以政戰學校新生為研究對象的結果顯示，新生生活困擾主要來源前五項為軍事訓練、學校生活、社交生活、未來前途、學習適應。鍾明鈞（民 99）研究顯示役男對於軍中生活與管理有別於社會的要求與規定，因此對於體制壓力和管理壓力需要一段時間適應，而適應過程必然造成壓力感受。卓淑玲、邱發忠（民 88）以 414 位現役士兵為受試對象，探討士兵的適應問題，其研究發現越是資淺的弟兄與學歷較高者，對軍中適應越是困難。周彥中（民 93）以北部地區陸軍單位義務役士官兵 1089 員為施測對象，並以自編之問卷進行調查研究，所得結果則完全不同，其研究發現士官兵階級、學歷越高，服役期間的適應問題相對較少；而不同單位、年齡之官士兵，其在生活適應能力則沒有差異。綜合上述顯示，服役單位、學歷、年齡或階段的不同，皆是影響軍中生活適應之考量因素。

進入國軍部隊的志願役官士兵來自社會不同的階層及環境，而不同的成長背景與心路歷程，使互異的人格產生不同程度的適應能力。在軍中若是個人觀念不健全、抗壓性不足，面對軍事情境與外界社會的高度落差，以及緊密團體生活的考驗，很容易在個體的生理與心理各方面產生不適應感，進而引發負向因應，如逃亡、憂鬱、抗命等減低國軍工作效能之行為。

2.4.4 小結

綜合本節對生活適應的文獻整理歸納，可發現學界對於生活適應的界定方式因研究對象與目的而略有出入，但皆具有「在動態交互的過程中，同時兼具外在環境的需求、個體心理主觀認知與客觀生理反應等層面，進而達到平衡和諧狀態」的通性。本研究考量國軍新訓單位志願役官士兵的工作環境與部隊任務，將生活適應定義為：當個體進入軍事情境時，面對軍事要求、生活特性、不確定感、壓力等，所引起生理、心理及行為的狀態，從不和諧逐漸轉為和諧的歷程，並且對軍事任務、常規要求等能夠勝任。進一步由「身心感受」、「單位管理」、「壓力反應」、「自我調適」等四個構面來衡量國軍新訓單位志願役官士兵的生活適應程度，亦即涵蓋了生理適應、心理適應與社會適應等三個層面。

2.5 離職傾向

2.5.1 離職傾向之概念與定義

離職傾向的內容與意涵，分別由「離職」與「傾向」兩個概念所組成。Rice (1950)指出所謂「離職」是一種社會過程：個人進入組織後會與組織及他人互動，若互動結果不佳，個人對組織的經驗會變成引導危機，經過這個過程之後，可能離開組織；員工離開所屬的組織代表員工終止與組織間的契約以及與雇主間的僱傭關係。

Mobley (1977) 提出離職的理論是建立在一個公平的基本概念：當員工在報酬的分配不公平的情況下會產生不滿足，最後導致離開組織；亦即不公平的措施可能會導致離職 (Thibaut & Walker, 1975; Greenberg, 1987; Lind & Tyler, 1988)。Mobley (1977) 定義離職是員工在組織中的某個職務上工作一段時間之後，經過個人仔細考慮，決定離開現有工作崗位，因此

失去其職務及其所賦予的利益，並且與原組織不再有任何關係。

黃英忠（民 78）進一步將離職的定義分為廣義與狹義兩種。廣義的離職即為勞動遷移，是指勞工從某一處遷移到另一處的地區間移動、從某一職業轉移到另一職業的職業間移動、從某一產業轉移到另一產業的產業間移動，亦即一個特定組織中的員工流入與流出之行為。而狹義的離職是指從組織內部往外部的勞動遷移。表 2.9 彙整文獻上學者對離職的相關定義如下：

表 2.9 離職定義彙整表

學者 (年代)	離職之定義
Rice (1950)	離職是一種社會過程。個人進入組織後會與組織及他人互動，若互動結果不佳，個人對組織的經驗會變成引導危機，經過這個過程之後，可能會離開組織。
Price (1977)	離職是個人移動跨越了組織的界限，可能進入或離開一個組織。
Mobley (1977)	離職是員工在組織中的某個職務上工作一段時間之後，經過個人仔細考慮，決定離開現有工作崗位，因此失去其職務及其所賦予的利益，並且與原組織不再有任何關係。
Ferguson (1986)	離職是勞資雙方中斷關係，無論是哪一方引起的。
黃英忠 (民 78)	離職可分為廣義與狹義： 廣義：即勞動遷移 (labor turnover)，指勞工從一處遷移到另一處，包括地區間的移動、職業間移動、產業間移動，亦即一個特定組織其員工流入流出之行為。 狹義：從組織內部往外部的勞動遷移。

資料來源：本研究整理

May (1970) 解釋所謂「傾向」是一種起源於個體的注意力：個體對自己的生理與心理所需要的刺激，以及環境變遷所受到的影響等兩方面的知覺省察，使個體經驗到「我會、我可以」的狀態，進而形成一種願望。Guralnik (1971) 認為「傾向」是一種以特定的態度去決定做一件特定的行動或事件，亦或表示個體心中的目的或計畫，是個人內心對行動或事件的一種決定。因此林瑞欽（民 79）指出傾向的本質是「認知」的，是促使個體心中意願去做事的一種心理狀態。

綜合以上所述，將「離職」與「傾向」兩個概念結合起來，離職傾向即是產生離職行為前的心理狀態（民 95）是離職前最後的思維，包含離職的意願、能力與計畫。了解部屬的離職傾向可以有效預測其離職行為，使組織能預作準備或安撫留任。組織相應作出的調整行為是人力資源管理中留才的最終步驟。表 2.10 彙整文獻上學者對離職傾向的相關定義如下：

表 2.10 離職傾向定義彙整表

學者（年代）	離職傾向之定義
Porter & Steers (1973)	離職傾向是員工經歷了工作不滿足以後，所產生的進一步退縮行為。
Caplan & Jones (1975)	離職傾向是實際離職行為前的最後一個階段。員工經歷了工作不滿足以後，接下來的階段分別是離職念頭、尋找工作機會、評估比較其他工作機會以及離職傾向。
Mobley (1977)	離職傾向是實際離職行為前的最後一個階段。員工經歷了工作不滿足以後，接下來的階段分別是離職念頭、尋找工作機會、評估比較其他工作機會以及離職傾向。
Mobley, Horner & Hollinsworth (1978)	離職傾向是工作不滿足、離職念頭、尋找其他工作傾向與找到其他工作可能性之總和表現。

表 2.10 離職傾向定義彙整表 (續)

學者 (年代)	離職傾向之定義
樊景立 (1978)	離職傾向是個人想離開目前的工作崗位，另外尋找其他工作機會之傾向強度。
Miller & Katerberg (1979)	離職傾向是離開現有工作職位與尋找其他工作機會傾向的總體表現或態度。
Price & Mueller (1986)	離職傾向是個人對不再是組織成員可能性的看法。
Shore & Martin (1989)	離職傾向連結了實際的離職行為，是一個適當的依變項。
Tett & Meyer (1993)	離職傾向是一種意識到及考慮到而任其自由意志離開組織的表現。
陳彩 (民 83)	離職傾向是員工傾向於自願與組織終止僱傭關係之程度。
劉麗蘭 (民 83)	離職傾向是對離職本身的認知與態度，表示個體心中對離職的目的或計畫，是個體對離職行為的心理狀態。
歐陽玲 (民 83)	離職傾向是員工企圖離開其工作組織的傾向，此行為傾向可直接引導實際的離職行為。
曾倩玉 (民 84)	離職傾向是員工對離開目前組織的意願或傾向之程度。表示員工在組織中某一職務上工作一段時間後，對其原有的職務，產生脫離的念頭。

資料來源：本研究整理

2.5.2 離職之型態與分類

由前述定義，離職為員工由組織內部往外部移動，依不同的角度與觀點可區分為不同的類型，如表 2.11 所列。依成員的自願移動與否，可區分為自願離職(Voluntary Separation)與非自願離職(Involuntary Separation)；依組織的可迴避與否，區分為可迴避的離職(Avoidable Separation)與不可迴避

的離職(Unavoidable Separation)；依對組織的功能性，可區分為功能性(Functional)自願離職(低績效者)與反功能性(Dysfunctional)自願離職(高績效者)，而 Dalton, Todor and Krackhardt (1982)更指出組織要重視的是反功能性的自願離職行為。表 2.11 彙整文獻上學者對離職的相關分類如下：

表 2.11 離職分類彙整表

學者 (年代)	離職之分類
Price & Dalton (1977)	依成員的自願移動與否，離職可分為兩種： 自願性離職 (Voluntary Turnover) (1)組織因素：薪資、升遷、與主管關係及工作挑戰等。 (2)個人因素：退休、進修深造及健康關係等。 非自願性離職 (Involuntary Turnover)：如解雇。
Dalton, Todor & Krackhardt (1982)	依組織的功能性區分，自願性離職可再分為兩種： 功能性(Functional)自願離職：組織給予負面評價的員工若是自願離職，不僅對組織有益，還可省去解雇員工的問題，對組織有正面功能。 反功能性(Dysfunctional)自願離職：組織給予正面評價的員工若是自願離職，組織希望能慰留，否則會危害組織整體利益。
Abelson (1987)	依成員的自願移動與否(Voluntary / Involuntary)以及組織的可迴避與否(Avoidable /Unavoidable)，離職可分為四種： 個人因組織問題選擇離開組織：如與主管領導風格不合。 個人因組織強迫被迫離開組織：如解雇，退休等。 因個人意願而非組織因素選擇離開組織：如搬家、照顧家眷等。 非個人意願且非組織因素被迫離開組織：如生病、死亡及兵役等。

資料來源：本研究整理

2.5.3 影響離職傾向之因素

影響離職的最基本因素是員工本身，其次是組織。黃英忠（民90）歸納這些離職者的原因如下：（1）薪資待遇不合理或不能滿足個人或家庭的需求；（2）個人工作量或工作時間超過自身能力所能負荷；（3）工作環境不良，如噪音、危險等；（4）人事制度不佳，升遷機會渺茫或考核不公；（5）休閒與福利措施不完善，早成員工精神壓力無法紓解；（6）員工對組織缺乏信心，如安定性、前途等；（7）組織內部不融洽，如員工不合、主管之間的意見摩擦等；（8）家庭環境因素，如家庭距離公司太遠、家人反對等；（9）個人身心上的問題，如傷殘、疾病或退休等不可抗拒因素；（10）員工表現無法符合公司的規定或滿足組織的要求，而予以解雇；（11）經濟不景氣時，公司業務緊縮，為了節省成本而暫時解雇員工。根據上述對離職傾向所下的定義或看法，可看出離職傾向只是一種另尋其他工作機會的傾向或程度而已。反過來說，若能有效改善員工的退縮行為，（如產生離職念頭、尋找工作機會、評估比較其他工作機會），組織就能在員工產生實際離職行為以前預先防堵。

蔡淑妙、盧美秀（民87）在探討護理人員留任因素的研究中，歸納出以下影響因素：（1）個人因素：如健康、興趣等；（2）專業因素：如社會地位、與他人互動關係等；（3）醫院性質及政策：如升遷、人員配置等，是個人考量專業領域的生涯發展而願意在組織繼續留任的想法。潘依琳、張媚（1998）的研究指出，有較高自主性、不用上夜班、在職教育機會多，與工作滿足、留任意願呈現正相關。楊克平（民88）對護理人員的研結果顯示，留任意願是因工作環境、工作有保障、令人滿意的薪資等。

在現今的組織管理方面，Robinson（1996）指出主管領導型態乃是影響員工離職或留任的關鍵因素。絕大多數的部屬不會跟隨他們認為不誠實或

只會利用他們的主管，而且信任更被認為是領導的基礎，連結領導的一個主要特質。Ribelin (2003) 也認為管理者領導風格對組織的正向行為、溝通方式、技能多樣性、工作自主性、參與決策等，與工作滿足及留任意願有關。Grandose and Portwood (1986) 則指出當個人生涯規劃與組織領導管理能夠互相配合時，員工的工作滿意度會提高，而員工工作滿意度高時，將會決定留在原組織繼續發展。

Alexander and Ruderman (1987) 認為，組織中的互動狀況與工作滿足、離職意願等有顯著影響。一般公司的員工若人際關係良好，在遇到困難的時候，都會受到同事之間的協助，發揮相當好的情誼，如此在工作中就會產生愉快的感覺，比較不會產生離職的傾向。

對於國軍而言，薪資方面是志願役人員對法定役期屆滿時是否續簽的重要考量因素，而留營意願因素除了個人意願之外，也受到父母及家庭需要的影響，如減輕家計負擔、穩定的工作、有保障、待遇佳等，這些因素將有助於國軍人力的維持。鄭修明（民 92）在海軍志願役人員的研究中也發現，在「保健因素」的各變項，如薪資、與長官部屬的人際關係、管理方式的滿足程度越高，以及「激勵因素」的各變項，如升遷機會、生涯規劃、職務的滿足程度越高，則會提高海軍志願役人員的留營意願。

楊志清、郭國誠（民 98）指出從基層士兵投考國軍志願役的抉擇，基本上是一項職業選擇的過程，依研究在營的志願役士兵中，有六成的比率認為會因「生涯期望落差」而選擇不繼續留營，即可能表示志願役士兵在轉服或入營前所獲得的資訊，與入營後所得到的幹部管教、人員管理、工作型態、分派地點、生活設施等均有相當程度的落差，致使離職傾向大幅增加。然而，楊志清、郭國誠（民 98）的研究也發現，若是度過初始發展階段，對其工作職掌已感熟悉，面對長久留任一職通常保有強烈的工作意

願，單位適時給予肯定及晉升機會，對其留任意願將有大幅提高的效果。但是若單位年資較久的志願役士兵，長期面對人力不足所造成的工作勤務與訓練操課之負荷量過大等因素，反而會增加離職傾向。

2.5.4 小結

綜合本節對離職傾向的文獻整理歸納，影響志願役人員留任的因素可以歸納為下列四點：(1) 個人因素；(2) 工作特性因素；(3) 組織因素；(4) 環境因素。就其定義上，離職乃是員工經過仔細評估後，認為目前工作不合適，或因為其他因素考量，而決定離開目前組織另謀發展；就其分類上，可以瞭解到離職未必是有害的，而是需要視誰離職而定。一個組織應將人力資源管理的重點放在能增加組織效益的離職行為上，所以只有「個人意願離職且組織無可避免」的離職行為，才是值得探討、研究的對象，亦即組織需要對「應該留下的」人員，想盡辦法使他們「願意留下來」。因此本研究以探討產生「自願離職」之離職傾向為範圍，而非企業經營不善或因經營需要而將員工解雇的狀況，藉此發展研究工具，並進一步瞭解國軍新訓單位志願役官兵離職傾向之程度。

第三章 研究方法

本研究係以嘉義某新訓中心為例，探討部隊內領導型態、工作壓力、工作滿足及生活適應對離職傾向之影響。據此，依據文獻探討發展出研究架構與研究假設，並對各項研究變項提出操作型定義與測量工具，以此設計問卷，再進行問卷發放與回收。本研究採用統計軟體 SPSS 25 分析已回收之有效問卷。本章共分為五節，第一節為研究架構、第二節為研究假設、第三節為研究變項之操作型定義與測量工具、第四節為研究對象與抽樣方法、第五節為資料分析方法。

3.1 研究架構

本研究主要目的在探討部隊內主官領導型態、工作壓力、工作滿足及生活適應對離職傾向之相關性及影響，根據研究動機及目的，透過探討相關理論與實證之文獻、整理資料及分析，建立研究架構。本研究架構由「人口統計變項」、「領導型態」、「工作壓力」、「工作滿足」、「生活適應」及「離職傾向」等六個構面所組成，並探討各構面之間的關聯性。本研究之整體詳細研究架構如圖 3.1 所示

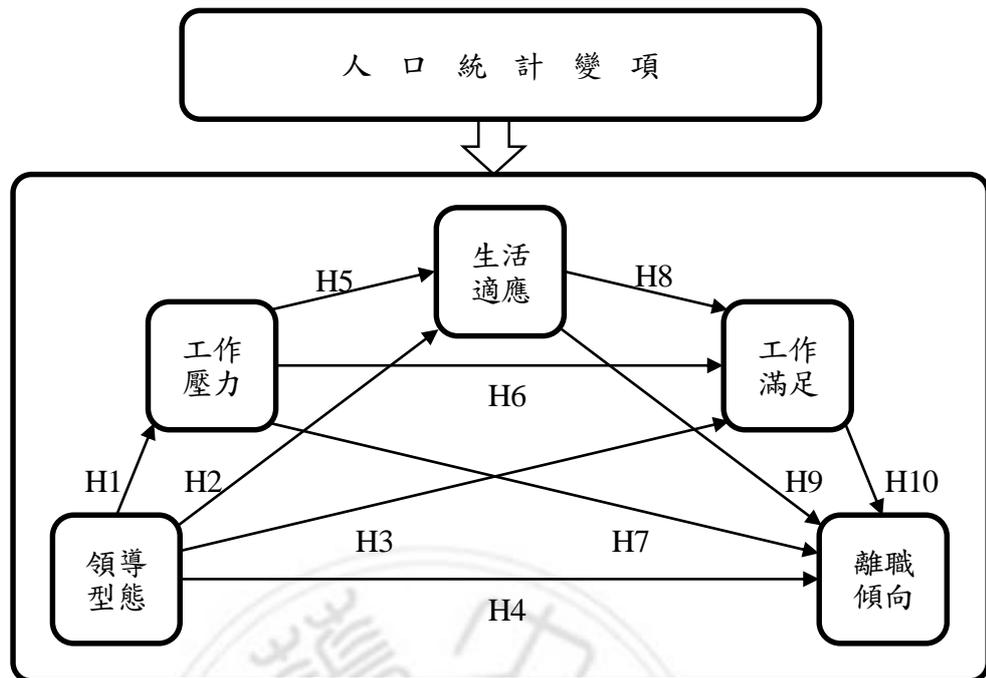


圖 3.1 研究架構圖

資料來源：本研究整理

此研究架構符合 Hayes(2017)所定義的典型多元中介模型(Hayes model 6, 2017)，根據中介變項選取方式的不同，共可假設六種中介效果，並且可使用 Hayes 針對 SPSS 所開發之擴充元件 Process，來分析此典型多元中介模型。

3.2 研究假設

本節根據第一章研究目的、第二章文獻探討與相關理論，再參照本章第一節之研究架構圖，進而提出欲驗證之研究假設如下：

H1：「領導型態」對「工作壓力」有顯著負向影響。

H2：「領導型態」對「生活適應」有顯著正向影響。

- H3：「領導型態」對「工作滿足」有顯著正向影響。
- H4：「領導型態」對「離職傾向」有顯著負向影響。
- H5：「工作壓力」對「生活適應」有顯著負向影響。
- H6：「工作壓力」對「工作滿足」有顯著負向影響。
- H7：「工作壓力」對「離職傾向」有顯著正向影響。
- H8：「生活適應」對「工作滿足」有顯著正向影響。
- H9：「生活適應」對「離職傾向」有顯著負向影響。
- H10：「工作滿足」對「離職傾向」有顯著負向影響。
- H11：「工作壓力」在「領導型態」與「生活適應」之間具有中介效果。
- H12：「生活適應」在「工作壓力」與「工作滿足」之間具有中介效果。
- H13：「工作滿足」在「生活適應」與「離職傾向」之間具有中介效果。
- H14：「工作壓力」及「生活適應」兩者同時在「領導型態」與「工作滿足」之間具有中介效果。
- H15：「生活適應」及「工作滿足」兩者同時在「工作壓力」與「離職傾向」之間具有中介效果。
- H16：「工作壓力」、「生活適應」及「工作滿足」三者同時在「領導型態」與「離職傾向」之間具有中介效果。
- H17：不同「性別」對各構面有顯著差異。
- H17-1：不同「性別」對「領導型態」有顯著差異。
- H17-2：不同「性別」對「工作壓力」有顯著差異。
- H17-3：不同「性別」對「工作滿足」有顯著差異。
- H17-4：不同「性別」對「生活適應」有顯著差異。
- H17-5：不同「性別」對「離職傾向」有顯著差異。
- H18：不同「年齡」對各構面有顯著差異。

H18-1：不同「年齡」對「領導型態」有顯著差異。

H18-2：不同「年齡」對「工作壓力」有顯著差異。

H18-3：不同「年齡」對「工作滿足」有顯著差異。

H18-4：不同「年齡」對「生活適應」有顯著差異。

H18-5：不同「年齡」對「離職傾向」有顯著差異。

H19：不同「學歷」對各構面有顯著差異。

H19-1：不同「學歷」對「領導型態」有顯著差異。

H19-2：不同「學歷」對「工作壓力」有顯著差異。

H19-3：不同「學歷」對「工作滿足」有顯著差異。

H19-4：不同「學歷」對「生活適應」有顯著差異。

H19-5：不同「學歷」對「離職傾向」有顯著差異。

H20：不同「婚姻狀況」對各構面有顯著差異。

H20-1：不同「婚姻狀況」對「領導型態」有顯著差異。

H20-2：不同「婚姻狀況」對「工作壓力」有顯著差異。

H20-3：不同「婚姻狀況」對「工作滿足」有顯著差異。

H20-4：不同「婚姻狀況」對「生活適應」有顯著差異。

H20-5：不同「婚姻狀況」對「離職傾向」有顯著差異。

H21：不同「官階」對各構面有顯著差異。

H21-1：不同「官階」對「領導型態」有顯著差異。

H21-2：不同「官階」對「工作壓力」有顯著差異。

H21-3：不同「官階」對「工作滿足」有顯著差異。

H21-4：不同「官階」對「生活適應」有顯著差異。

H21-5：不同「官階」對「離職傾向」有顯著差異。

H22：不同「職務」對各構面有顯著差異。

H22-1：不同「職務」對「領導型態」有顯著差異。

H22-2：不同「職務」對「工作壓力」有顯著差異。

H22-3：不同「職務」對「工作滿足」有顯著差異。

H22-4：不同「職務」對「生活適應」有顯著差異。

H22-5：不同「職務」對「離職傾向」有顯著差異。

H23：不同「服務年資」對各構面有顯著差異。

H23-1：不同「服務年資」對「領導型態」有顯著差異。

H23-2：不同「服務年資」對「工作壓力」有顯著差異。

H23-3：不同「服務年資」對「工作滿足」有顯著差異。

H23-4：不同「服務年資」對「生活適應」有顯著差異。

H23-5：不同「服務年資」對「離職傾向」有顯著差異。

3.3 研究變項之操作型定義與測量工具

本研究採用問卷作為衡量及收集資料的工具，問卷內容分為六大部分：

第一部分為基本資料（參考表 3.1）；第二部分為領導型態（參考表 3.2）；第三部分為工作壓力（參考表 3.3）；第四部分為工作滿足（參考表 3.4）；第五部分為生活適應（參考表 3.5）；第六部分為離職傾向（參考表 3.6）。本研究問卷的衡量方式，採用李克特 (Likert) 5 點量表，分別為「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」、「非常同意」等選項，依受測者個人的自由意願及內心的感受來勾選，其計分方式分別以 1、2、3、4、5 分來表示，所勾選的分數愈高表示受測者對題目的選項認同度愈高。

3.3.1 人口統計變項之操作型定義

根據本研究之需求，規劃問卷研究對象之基本資料，內容包含性別、

年齡、學歷、婚姻狀況、官階、職務、服務年資等七項，分述如下：

1. 性別：係指問卷研究對象之性別，區分為「男性」及「女性」兩種。
2. 年齡：係指問卷研究對象之年齡，區分為「20歲以下」、「20(含)-30歲」、「31-39歲」、「40歲以上」等四類。
3. 學歷：係指問卷研究對象之學歷，區分為「高中職以下」、「專科」、「大學」、「研究所以上」等四類。
4. 婚姻狀況：係指問卷研究對象之婚姻狀況，區分為「已婚」及「未婚」兩種。
5. 官階：係指問卷研究對象之官階，區分為「軍官」、「士官」、「士兵」等三類。
6. 職務：係指問卷研究對象之職務，區分為「領導職」、「幕僚職」、「技勤職」、「其他職類」等四類。
7. 服務年資：係指問卷研究對象之職務，區分為「5年以下」、「5-10年」、「10-15年」、「20年以上」等四類。

表 3.1 為本研究問卷基本資料之問項。

表 3.1 基本資料之問項

性別	<input type="checkbox"/> 男		<input type="checkbox"/> 女	
年齡	<input type="checkbox"/> 20 以下	<input type="checkbox"/> 20 ~ 30	<input type="checkbox"/> 30~40	<input type="checkbox"/> 40 以上
學歷	<input type="checkbox"/> 高中職以下	<input type="checkbox"/> 專科	<input type="checkbox"/> 大學	<input type="checkbox"/> 研究所以上
婚姻狀況	<input type="checkbox"/> 未婚		<input type="checkbox"/> 已婚	
官階	<input type="checkbox"/> 軍官	<input type="checkbox"/> 士官	<input type="checkbox"/> 士兵	
職務	<input type="checkbox"/> 領導職	<input type="checkbox"/> 幕僚職	<input type="checkbox"/> 技勤職	<input type="checkbox"/> 其他
服務年資	<input type="checkbox"/> 5 年以下	<input type="checkbox"/> 5 ~ 10 年	<input type="checkbox"/> 10 ~ 20 年	<input type="checkbox"/> 20 年以上

資料來源：本研究整理

3.3.2 轉換型領導之操作型定義與測量工具

1. 操作型定義

本研究探討有關領導型態，係採用 Bass (1990) 提出之「轉換型領導」的觀點作為理論依據。由於新型領導理論之論述對於快速多變的現代社會更加符合現況，而且此領導型態之內涵，較貼近目前國軍新訓單位主官面臨的管理困境。

本研究對轉換型領導之操作型定義為：轉換型領導係指以「魅力或理想化影響」、「激勵鼓舞」、「才智啟發」、「個別關懷」等四項因素為構面。此類領導者會給予員工關懷與智力上的激發，而且本身又具有領袖魅力。

轉換型領導各構面之操作型定義如下：

(1) 魅力影響：

領導者提供成員一種角色認同的模式，以增進組織效能，提供成員願景與使命感，灌輸自尊心，獲取尊敬與信任。

(2) 激勵鼓舞：

領導者啟發成員的工作動機，提升組織績效，使個人工作期望提高，透過溝通給予高度的期待，用象徵匯集努力，以簡單的方式表達重要的目標。

(3) 智慧的啟發：

領導者協助部屬開創能力與技能，並鼓勵部屬以創新的觀念解決問題，提升智慧、理性，和謹慎解決問題的能力。

(4) 個別的關懷：

領導者專心傾聽部屬的意見，並注意部屬的成就與成功的需求，付出特別的關心與照顧，給予部屬個別的關注，細心對待每位部屬，提供指導與建議。

2. 測量工具

本研究之轉換型領導量表參考 Bernard Bass (1990) 所設計的多因子領導問卷 (Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ) ，依「魅力影響」、「激勵鼓舞」、「才智啟發」及「個別關懷」等四個構面編製而成。四個構面共計 13 題，構面一為魅力影響共 4 題，構面二為激勵鼓舞共 3 題，構面三為才智啟發共 3 題，構面四為個別關懷共 3 題。表 3.2 為本研究納入衡量轉換型領導構面之問項。

表 3.2 構面一：轉換型領導之問項

構面名稱	變項衡量表
魅力影響	1 主官的行事風格能讓我尊重。 2 主官會強調有共同願景的重要性。 3 主官會表現出有力量和有自信的感覺。 4 主官會考量決策後果的正當性與道德性。
激勵鼓舞	5 主官會對於工作目標展現信心。 6 主官會激勵我們對未來願景的達成。 7 主官會積極地談論我們應該達成什麼。
才智啟發	8 主官在解決問題時，會尋求不同的觀點 9 主官會啟發我們，以不同的角度去處理問題。 10 主官對於重要的問題，會重複檢視處理方法是否妥當。
個別關懷	11 主官會協助我去創造我的優勢。 12 主官會關懷我是否需要其他協助。 13 主官會花時間教導和訓練我相關工作知識。

資料來源：本研究整理

3.3.3 工作壓力之操作型定義與測量工具

1. 操作型定義

本研究對工作壓力之操作型定義為：個體內在與其所處的外在工作環境交互作用後，受到「工作負荷」、「人際關係」、「角色衝突」及「角色模糊」等四項因素為構面之外界客觀工作壓力源的刺激，而對生理與心理狀態產生主觀改變之現象。

本研究對工作壓力各構面之操作型定義如下：

(1) 工作負荷：

指在工作環境中，因工作量的多寡、內容、性質的複雜度等，而成為工作者的工作壓力之來源。

(2) 人際關係：

指與同事彼此間之互動、聯繫、合作關係、工作氣氛及價值觀衝突等，而成為工作者的工作壓力之來源。

(3) 角色衝突：

包括工作者個人內在衝突、角色間衝突、理想與現實之差距等所造成的工作壓力。

(4) 角色模糊：

對角色期待缺乏清楚的認識，以及對角色行為的結果不確定程度。

2. 測量工具

下列為常見之工作壓力量表與指標：

(1) 工作壓力量表 (Job Stress Questionnaires, JSQ)：

此量表由 Caplan, Cobb, French, Van and Pinnean 於 1975 年所發展，分為工作過度負荷、技術低度使用、角色衝突、角色模糊等四個分

量表。

(2) 工作壓力指標 (Occupational Stress Indicator, OSI) :

此量表由中華民國行政院勞工事務委員會勞工安全衛生研究所所發展之 OSI 中文版問卷 (Institute of Occupational Safety and Health, 1995), 分為工作本身、職涯發展、人際關係、組織角色、組織結構、組織外部等六個分量表。

本研究之工作壓力量表係從個體與環應互動的觀點，考慮工作環境中潛在的壓力源和工作者本身人際關係影響，參考郭馨仁 (民 99)、鄭明興 (2010)、林大鈞(2011)等學者依 JSQ 之「工作負荷」、「角色衝突」、「角色模糊」及 OSI 之「人際關係」等四個構面編製而成。四個構面共計 12 題，構面一為工作負荷共 4 題，構面二為人際關係共 3 題，構面三為角色衝突共 2 題，構面四為角色模糊共 3 題。表 3.3 為本研究納入衡量工作壓力構面之問項。

表 3.3 構面二：工作壓力之問項

構面名稱	變項衡量表
工作負荷	1 我的工作經常影響到排休假時間。 2 我的工作經常讓我沒有空閒時間休息。 3 我的工作需要應付突發狀況或緊急交辦事項。 4 我的工作項目過於繁雜，使我無法專注於每項工作。
人際關係	5 同事間常為升遷與考績而發生芥蒂。 6 我覺得部分同事間缺乏團隊合作的精神。 7 單位中同事常為自己利益相爭而有不愉快。
角色衝突	8 上級的要求常與基層的需求不一致。 9 工作時要遵照主管指示又要依據法令規定，常讓我感到左右為難。
角色模糊	10 我對自己的工作內容非常了解。(R) 11 我相當清楚什麼時候該做什麼工作。(R) 12 我相當清楚自己在工作上所獲得的授權範圍。(R)

(R)為反向題

資料來源：本研究整理

3.3.4 工作滿足之操作型定義與測量工具

1. 操作型定義

本研究對工作滿足之操作型定義為：工作滿足的感受取決於個人以「外在滿足」與「內在滿足」等兩項因素為構面，對工作的主觀性評估，比較實際獲得價值與預期獲得價值兩者之間的差距，差距越大感受越明顯。當實際獲得高於或等於預期獲得時，會感到滿足；反之，當實際獲得低於預期獲得時，會感到不滿足。

本研究對工作滿足各構面之操作型定義如下：

(1) 內在滿足：

指工作者對於因工作本身所引發的價值觀、責任感、社會地位、職

能地位等，與工作內容相關的項目而感受到的滿意程度。

(2) 外在滿足：

指工作者對於因工作所獲得的薪資、晉升、公司政策、上司與部屬互動氣氛等，與工作內容無關的項目而感受到的滿意程度。

2. 測量工具

下列為常見之工作滿足量表與指標（劉皇模，民 99）：

(1) 工作滿足量表 (Job Satisfaction Index, JSI)

此量表由 Brayfield & Rothe 於 1951 年所發展，為一種態度量表，主要從工作的整體評估來反映員工的滿意度，全量表共 18 題項（于子堯，民 102）。

(2) 明尼蘇達問卷 (Minnesota Satisfaction Questionnaires, MSQ)

此量表由明尼蘇達大學 Weiss and Dawis 於 1967 年所發展，分為長題本與短題本兩種。長題本共 100 題，內容分為晉升、待遇報酬、同事相處、人員監督、工作保障、等二十個分量表，每一個量表共 5 題。短題本共 20 題，分為內在滿足、外在滿足及一般滿足等三個分量表。

(3) 工作診斷量表 (Job Diagnostic Survey, JDS)

此量表由 Hackman & Oldham 於 1975 年所發展，依據工作特性模式為架構，分為一般滿足、待遇、成長、安全、人際關係、主管等六個分量表。

(4) 密西根組織評價量表 (Michigan Organization Assessment Questionnaires, MOAQ)

此量表由 Cammann 於 1979 年所發展，以內在、外在及社會的獎勵報酬作為衡量依據，是一份單構面且題次僅有三題之簡短量表。三個題目分別為：1. 一般來說，我不喜歡我的工作；2. 總括來說，我對

我的工作感到滿意；3. 一般來說，我喜歡在這裡工作。

(5) 工作滿意調查量表 (Job Satisfaction Survey, JSS)

此量表由 Spector 於 1985 年所發展，分為報酬、升遷、上司、福利、對應之獎賞、作業程序、同事、工作之本質、溝通等九個分量表，各構面分別涵蓋 4 題個題項，整個量表共 36 題。

本研究之工作滿足量表參考 Weiss and Dawis 所設計之明尼蘇達問卷之 10 題短題本，依「內在滿足」與「外在滿足」等兩個構面編製而成。兩個構面共計 8 題，構面一為內在滿足共 4 題，構面二為外在滿足共 4 題。表 3.4 為本研究納入衡量工作滿足構面之問項。

表 3.4 構面三：工作滿足之問項

構面名稱	變項衡量表
內在滿足	1 我對工作的穩定性感到滿意。 2 我對於從工作中能得到的成就感到滿意。 3 我對自己的專業技能可以勝任現職感到滿意。 4 目前這份工作讓我在親朋好友及鄰居間獲得好評。
外在滿足	5 我的工作有良好的升遷管道。 6 我對於長官對待部屬的方式感到滿意。 7 我對目前工作所處的環境與設備感到滿意。 8 我的工作薪資比起我的同年齡朋友，讓我感到滿意。

資料來源：本研究整理

3.3.5 生活適應之操作型定義與測量工具

1. 操作型定義

本研究考量國軍新訓單位志願役官士兵的工作環境與部隊任務，對生活適應之操作型定義如下：當個體進入軍事情境時，面對「身心感受」、「單位管理」、「壓力反應」及「自我調適」等四項因素為構面，所引起之生理、心理及行為的狀態，從不和諧逐漸轉為和諧的歷程，並且對軍事任務、常規要求等能夠勝任。

本研究對生活適應各構面之操作型定義如下：

(1) 身心感受：

指工作者進入軍事情境時，對於工作環境、常規要求與部隊任務所引起之內在的生理與心理狀態。

(2) 單位管理：

指工作者對於所服務單位之考核制度、領導統御、面對問題與解決問題的應對方式等。

(3) 壓力反應：

指工作者進入軍事情境時，對於工作環境、常規要求與部隊任務所引起之外在的行為狀態。

(4) 自我調適：

指工作者進入軍事情境時的生理、心理與行為狀態，從不和諧逐漸轉為和諧的過程，

2. 測量工具

本研究之生活適應量表參考卓淑玲、邱發忠（民 88）所設計之身心狀況評量表（士官兵版）、以及柯永河（民 90）所設計之人際、思考、情緒、

行為量表，依「身心感受」、「單位管理」、「壓力反應」及「自我調適」等四個構面編製而成。四個構面共計 15 題，構面一為身心感受共 6 題，構面二為單位管理共 3 題，構面三為壓力反應共 3 題，構面四為自我調適共 3 題。

為本研究納入衡量生活適應構面之問項。

表 3.5 構面四：生活適應之問項

構面名稱	變項衡量表
身心感受	1. 我常常覺得緊張。(R) 2. 我常常覺得心情不好。(R) 3. 我覺得做什麼事都很吃力。(R) 4. 我覺得自己在軍中是孤立的。(R) 5. 我的睡眠品質不好(睡不著、作夢、頻醒)。(R) 6. 我與同事間相處融洽。
單位管理	7. 單位公平的考核讓我感到滿意。 8. 我覺得幹部與學長的領導統御是可以接受的。 9. 單位內發生不合理的事情時，幹部從未詳加了解與處理。(R)
壓力反應	10. 面對長官給我的壓力，我曾想過要逃離現職。(R) 11. 弟兄犯錯時，連上幹部不會糾正或協助改善。(R) 12. 當我有困難向幹部報告時，從不會得到任何回應或協助。(R)
自我調適	13. 我覺得部隊訓練使我成長茁壯。 14. 我覺得可以適應部隊的生活作息。 15. 幹部交付給我的任務，會給予我高度的信任與支持。

(R)為反向題

資料來源：本研究整理

3.3.6 離職傾向之操作型定義與測量工具

1. 操作型定義

本研究之研究對象為國軍志願役官士兵，因此探討以產生「自願離職」之離職傾向為範圍，本研究對自願離職之離職傾向操作型定義為：離職行為是自願性的，並未受到他人脅迫或壓力，屬於選擇性的個人離職，亦即因組織或個人因素，如升遷、薪資、外在的工作機會、家庭、健康、移民、結婚等而自願離職。

2. 測量工具

本研究之離職傾向量表參考黃小燕（民 93）、陳進賢（民 97）、郭木智（民 99）等人所提出的留/離職量表，依「自願離職」之構面編製而成，共計 5 題。為本研究納入衡量離職傾向構面之問項。

表 3.6 構面五：離職傾向之問項

構面名稱	變項衡量表
自願離職	<ol style="list-style-type: none">1. 我曾經考慮過離開軍職。2. 我曾經考慮過離開目前服務的單位。3. 我已經找到其他非軍職工作，已有離開軍職打算。4. 我不論是否有找到其他非軍職工作，都決定離開軍職。5. 以我目前的狀況條件，我認為我在非軍職的工作中，找到自己滿意的工作可能性很高。

資料來源：本研究整理

3.4 研究對象與抽樣方法

本研究以國軍嘉義地區某新訓中心之校級軍官、尉級軍官、各階士官及士兵等階級作為研究對象，以發放問卷的方式進行研究的驗證與分析，藉此探討人口統計變項、領導型態、工作壓力、工作滿足、生活適應及離職傾向等六個構面其彼此之間的關聯性。基於研究者的資源限制，無法實施機率抽樣，因此以便利抽樣作為抽取樣本之方法。

3.5 資料分析方法

本研究之資料處理與分析，經檢查回收問卷是否有遺漏填答後，將全部問卷題項予以編碼，並使用 SPSS 統計軟體進行各項資料統計分析。針對蒐集所得資料，以及本研究目的，採用敘述性統計、因素分析、信度分析、獨立樣本 T 檢定與單因子變異數分析、相關分析、迴歸分析等資料處理方法。以下為上述各統計分析方法之內容（林健源，民 98）：

1. 敘述性統計 (Descriptive Statistics)：

敘述性統計以次數分配、百分比、平均數、標準差等數值，作為現狀之描述、分析與討論受試者對於領導型態、工作壓力、工作滿足、生活適應及離職傾向等各變項之間的分布情形。

2. 因素分析 (Factor Analysis)：

因素分析可以瞭解變項與變相之間的關係，以縮減變項。檢驗本研究各分量表之建構效度，由各分量表抽取因素負荷量較大的題目建構成量表，以提高各分量表之建構效度。各構面之因素以 Kaiser (1966) 為標準，取其共同性大於 0.5，特徵值大於 1，因素負荷量 (Factor Loading) 大於 0.6，該因素最高負荷量減去次高負荷量其絕對值須大於 0.3。

3. 信度分析 (Reliability Analysis) :

信度分析可以測試各分量表的內部一致性，Cronbach's α 係數值越高者，表示此分量表各項題目與整個分量表趨於一致，亦即此分量表的信度越高 (Cronbach, 1946)。各構面之信度以 Guieford (1965) 及 Nunally (1978) 為標準，其 Cronbach's α 係數若低於 0.35 則屬於低信度，應該予以拒絕，若介於 0.35 與 0.7 之間即可接受，若高於 0.7 則為高信度。

4. 獨立樣本 T 檢定 (Independent Samples T Test) 與單因子變異數分析 (One-Way ANOVA) :

獨立樣本 T 檢定是用來比較一個類別變項中，兩組不同母體樣本之間的平均數有無顯著差異，如性別及婚姻狀態等二分變項之個人屬性；單因子變異數分析則適用於比較兩組以上的母體平均數有無顯著差異，如年齡、學歷、官階、職務、服務年資等個人屬性。其中單因子變異數分析達顯著標準者，若變異數同質再進行 Scheffe 事後檢定；若變異數不同質則進行 Dunnett T3 與 Games-Howell 事後檢定，以瞭解各組樣本之間的差異情形 (Wilcox, 2013)。

5. 相關分析 (Correlation Analysis) :

此分析方法可以驗證不同變項之間的相關程度與顯著水準，以驗證各項研究假設。本研究採用「Pearson 積差相關分析」，分別探討各變項之間的線性關聯度、相關性方向與強度。相關係數值介於 ± 1.00 之間，愈接近 ± 1 代表變項正向或負項之關聯情形越顯著；相關係數若接近 0 時，則表示無線性相關。

6. 迴歸分析 (Regression Analysis) :

此分析方法利用兩個或兩個以上的變項，檢視各變項之間的關係，使

其中一個變項可以用另一個或其他多個變項做預測。本研究採用「階層迴歸分析」，分別探討各變項在不同階段之迴歸模式的整體解釋力，以及各個自變項解釋力的變化。此外，再採用「多元迴歸分析」，檢視各分量表對「離職傾向」之解釋力，並以F檢定判斷係數來驗證是否達到顯著差異的水準。



第四章 實證結果與分析

本章以 SPSS 統計軟體為分析工具，並採用第三章第五節所列之資料分析方法對回收完畢之有效問卷進行資料分析，以驗證各項研究變項所提出之研究假設，並解釋其研究結果。本章共分為八節，第一節為問卷之因素分析、第二節為問卷之信度分析、第三節為個人屬性之敘述性統計分析、第四節為各變項之敘述性統計分析、第五節為個人屬性對各變項之差異性分析、第六節為各變項間之相關分析、第七節為各變項間之迴歸分析、第八節為多元中介效果分析。

4.1 因素分析

本節以因素分析來說明本研究各主要構面及其衡量量表之效度。根據 Kaiser (1974) 對效度因素分析的檢驗標準，KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) 取樣適切性檢定(Measure of Sampling Adequacy: MSA) 值須大於 0.5 以上始適合進行因素分析，並且顯著性 p 值須小於 0.05，代表測量的變項之間存在顯著的相關性 (吳明隆, 2013)。本研究主要構面之領導型態、工作壓力、工作滿足、生活適應及離職傾向的 KMO 值分別為 0.930、0.781、0.855、0.862 及 0.774，其平方值均大於 0.5，表示各主要構面解釋力均超過 50%。另外各主要構面的 Bartlett's 球形檢定近似卡方分配值分別為 6605.619、3983.999、2211.553、3972.376 及 1670.382，顯著性均小於 0.001。上述兩項檢定結果表示各構面之內部變項間具有共同因素，適合因素分析。KMO 檢定及 Bartlett's 球形檢定之詳細結果如表 4.1 所示。

本研究採用主成份分析法進行因素分析，透過最大變異法進行正交轉軸旋轉，選取特徵值大於 1 的因素，並刪除因素負荷量小於 0.5 之題項。結果顯示因素負荷量均大於 0.5，表示無須刪題。各主要構面之累積

解釋變異量均超過 60%，代表各主要構面有良好的解釋力。由於離職傾向構面之因素分析只萃取出一個成分，因此沒有旋轉解，表示無須細分因素，亦無因素負荷量、轉軸後之特徵值以及解釋變異量。因素分析之詳細結果如表 4.1 至表 4.5 所示。

表 4.1 各構面之 KMO 取樣適切性量數與 Bartlett 球形檢定

構面	KMO 值	Bartlett 球形檢定		
		近似卡方分配值	自由度	p 值
領導型態	0.930	6605.619***	78	0.000
工作壓力	0.781	3983.999***	66	0.000
工作滿足	0.855	2211.553***	28	0.000
生活適應	0.862	3972.376***	105	0.000
離職傾向	0.774	1670.382***	10	0.000

註：*表示 $p < 0.05$ ，**表示 $p < 0.01$ ，***表示 $p < 0.001$

資料來源：本研究整理（總樣本數 $N=588$ ）

表 4.2 領導型態之因素分析表

因素成分	題號	因素負荷量	轉軸後特徵值	解釋變異量	累積解釋變異量
魅力影響	1	0.562	3.241	24.934 %	24.934 %
	2	0.677			
	3	0.781			
	4	0.844			
激勵鼓舞	5	0.734	2.571	19.778 %	44.712 %
	6	0.780			
	7	0.796			
才智啟發	8	0.739	2.483	19.099 %	63.811 %
	9	0.768			
	10	0.731			
個別關懷	11	0.727	2.363	18.176 %	81.987 %
	12	0.831			
	13	0.754			

資料來源：本研究整理（總樣本數 N=588）

表 4.3 工作壓力之因素分析表

因素成分	題號	因素負荷量	轉軸後特徵值	解釋變異量	累積解釋變異量
工作負荷	1	0.854	2.640	22.000 %	22.000 %
	2	0.881			
	3	0.632			
	4	0.667			
人際關係	5	0.874	2.558	21.319 %	43.320 %
	6	0.675			
	7	0.879			
角色衝突	8	0.866	2.129	17.740 %	61.060 %
	9	0.837			
角色模糊	10	0.918	2.063	17.792 %	78.252 %
	11	0.935			
	12	0.859			

資料來源：本研究整理（總樣本數 N=588）

表 4.4 工作滿足之因素分析表

因素成分	題號	因素負荷量	轉軸後特徵值	解釋變異量	累積解釋變異量
內在滿足	1	0.633	2.716	33.951 %	33.951 %
	2	0.838			
	3	0.851			
	4	0.770			
外在滿足	5	0.687	2.583	32.292 %	66.243 %
	6	0.778			
	7	0.605			
	8	0.804			

資料來源：本研究整理（總樣本數 N=588）

表 4.5 生活適應之因素分析表

因素成分	題號	因素負荷量	轉軸後特徵值	解釋變異量	累積解釋變異量
身心感受	1	0.850	3.240	21.601 %	21.601 %
	2	0.779			
	3	0.808			
	4	0.605			
	5	0.735			
	6	0.597			
單位管理	7	0.741	2.529	16.857 %	38.459 %
	8	0.859			
	9	0.694			
壓力反應	10	0.526	2.156	14.371 %	52.830 %
	11	0.821			
	12	0.786			
自我調適	13	0.863	1.864	12.424 %	65.253 %
	14	0.750			
	15	0.664			

資料來源：本研究整理（總樣本數 N=588）

4.2 信度分析

本節以信度分析來說明本研究各主要構面及其衡量量表之信度。本研究採用 Cronbach's α 係數進行信度檢測，以 Cronbach's α 係數來衡量在同一構面下各題項內部的穩定性、一致性與精確性，數值越高者，表示此分量表各項題目與整個分量表趨於一致，亦即此分量表的信度越高。各構面之信度以 Guieford (1965)及 Nunally (1978) 為標準，其 Cronbach's α 係數若低於 0.35 則屬於低信度，應該予以拒絕，若介於 0.35 與 0.7 之間即可接受，若高於 0.7 則為高信度。結果顯示除了生活適應的單位管理之 Cronbach's α 係數為 0.664 之外，其餘各構面及其因素成分之 Cronbach's α 係數均大於 0.7，表示各構面問項之信度為高信度。信度分析之詳細結果如表 4.6 所示。



表 4.6 各構面因素之信度分析表

構面	因素成分	題號	Cronbach's α	Cronbach's α
領導型態	魅力影響	1	0.893	0.952
		2		
		3		
		4		
	激勵鼓舞	5	0.912	
		6		
		7		
	才智啟發	8	0.878	
		9		
		10		
	個別關懷	11	0.888	
		12		
		13		
工作壓力	工作負荷	1	0.846	0.832
		2		
		3		
		4		
	人際關係	5	0.820	
		6		
		7		
	角色衝突	8	0.750	
		9		
	角色模糊	10	0.899	
		11		
		12		
工作滿足	內在滿足	1	0.837	0.877
		2		
		3		
		4		
	外在滿足	5	0.761	
		6		
		7		
		8		

表 4.6 各構面因素之信度分析表 (續)

構面	因素成分	題號	Cronbach's α	Cronbach's α
生活適應	身心感受	1	0.835	0.891
		2		
		3		
		4		
		5		
		6		
	單位管理	7	0.664	
		8		
		9		
	壓力反應	10	0.727	
		11		
		12		
	自我調適	13	0.790	
		14		
		15		
離職傾向		1		0.855
		2		
		3		
		4		
		5		

資料來源：本研究整理 (總樣本數 N=588)

4.3 個人屬性之敘述性統計分析

本研究問卷自 2017 年 5 月 7 日開始發放，並於 2017 年 5 月 18 日完成回收問卷工作，總計發放問卷 700 份，回收有效問卷為 588 份，有效問卷回收率為 84.0%，因此，本研究以有效樣本數 588 份作為資料分析對象。本節針對樣本個人屬性之敘述性統計分析做個別說明，其詳細結果如表 4.7 所示。

1. 性別：

在 588 位受訪者中，男性有 531 位，占比高達 90.3%，女性有 57 位，占比 9.7%。在現今男女平權的時代下，國軍招募女性志願役人員，截至 2015 年 3 月 1 日止，女性官兵人數已累計達 1 萬 6609 人，占全軍編制 9.66%，占總志願役人數 12.76%（郝志正，民 104）。本研究樣本之女性比例趨近於所招募之男女百分比，顯示本研究樣本性別比例符合目前國軍真實狀況。

2. 年齡

在 588 位受訪者中，年齡為 20-29 歲者最多，有 385 位占比達 65.5%；30-39 歲者居次，有 161 位占比 27.4%；未滿 20 歲者第三，有 27 位占比 4.6%；40 歲以上者最少，有 15 位僅占比 2.5%。本研究樣本年齡為 20-29 歲者比例超過一半，顯示目前國軍新訓單位志願役之人力結構以青壯年為主。

3. 學歷

在 588 位受訪者中，學歷為大學者最多，有 324 位占比達 55.1%；專科者居次，有 125 位占比 21.3%；高中職以下者第三，有 114 位占比 19.4%；研究所以上者最少，有 25 位僅占比 4.2%。本研究樣本學歷為大學者比例超過一半，顯示目前國軍之教育水準與人員素質正逐年提升，與近年來國軍推廣公餘進修有關。

4. 婚姻狀況

在 588 位受訪者中，未婚者有 425 位，占比高達 72.3%；已婚者有 163 位，占比 22%。根據前述年齡統計分析結果顯示，目前國軍新訓單位志願役之人力結構以青壯年為主，20-29 歲者占比高達 65.5%，在軍旅生涯中仍屬奮鬥階段，故以未婚者居多。

5. 官階

在 588 位受訪者中，官階為士官者最多，有 295 位占比達 50.2%；軍官者居次，有 205 位占比 34.9%；士兵者最少，有 88 位占比 14.9%。本研究樣本官階為士官者比例超過一半，顯示目前國軍主要戰力維持之人力結構以負責執行任務的士官為主。

6. 職務

在 588 位受訪者中，職務為領導職者最多，有 388 位占比達 57.5%；幕僚職者居次，有 117 位占比 19.9%；其他者第三，有 67 位占比 11.4%；技勤職者第四，有 66 位占比 11.2%，與其他者相當。本研究樣本職務為領導職者比例超過一半，顯示目前國軍新訓單位具有領導能力的管理人才較其他項職類者為多。

7. 服務年資

在 588 位受訪者中，年資為未滿 5 年者最多，有 258 位占比達 43.9%；5-9 年者居次，有 227 位占比 38.6%；10-19 年者第三，有 95 位占比 16.1%；20 年以上者最少，有 8 位僅占比 1.4%。本研究樣本年資為未滿 5 年者比例超過四成，根據前述年齡統計分析結果顯示，目前國軍人力結構以青壯年為主，20-29 歲者占比高達 65.5%，在軍旅生涯中仍屬起步階段，顯示目前國軍新訓單位志願役之人力結構以資淺人員為主。

表 4.7 樣本個人屬性之敘述性統計分析表

項目	個人屬性內容	樣本數	百分比
性別	男	531	90.3 %
	女	57	9.7 %
年齡	20 - 29 歲	385	65.5 %
	30 - 39 歲	161	27.4 %
	未滿 20 歲	27	4.6 %
	40 歲以上	15	2.5 %
學歷	大學	324	55.1 %
	專科	125	21.3 %
	高中職以下	114	19.4 %
	研究所以上	25	4.2 %
婚姻狀況	未婚	425	72.3 %
	已婚	163	27.7 %
官階	士官	295	50.2 %
	軍官	205	34.9 %
	士兵	88	14.9 %
職務	領導職	388	57.5 %
	幕僚職	117	19.9 %
	其他	67	11.4 %
	技勤職	66	11.2 %
服務年資	未滿 5 年	258	43.9 %
	5 - 9 年	227	38.6 %
	10 - 19 年	95	16.1 %
	20 年以上	8	1.4 %

資料來源：本研究整理（總樣本數 N=588）

4.4 各變項之敘述性統計分析

本節針對各構面及其因素成分之敘述性統計分析做個別說明，並將各題項做因素分組排名與構面總排名。

1. 領導型態

由表 4.8 可知各題項之平均數介於 3.30 至 3.68 之間，顯示目前國軍新訓單位志願役人員對於目前領導型態的現況介於「普通」至「同意」。構面排名最高前三名分別為「主官會對於工作目標展現信心」、「主官會考量決策後果的正當性與道德性」以及「主官的行事風格能讓我尊重」；最低前三名分別為「主官會協助我去創造我的優勢」、「主官會花時間教導和訓練我相關工作知識」以及「主官會關懷我是否需要其他協助」。結果顯示目前國軍新訓單位志願役人員，對於領導型態最不認同的因素是個別關懷。領導型態構面量表統計分析之詳細結果如表 4.8 所示。



表 4.8 領導型態構面量表之敘述性統計分析表

因素成分	題項	平均數	標準差	因素排名	構面排名
魅力影響	1. 主官的行事風格能讓我尊重。	3.63	0.936	2	3
	2. 主官會強調有共同願景的重要性。	3.63	0.857	3	4
	3. 主官會表現出有力量和有自信的感覺。	3.61	1.001	4	6
	4. 主官會考量決策後果的正當性與道德性。	3.67	0.950	1	2
激勵鼓舞	5. 主官會對於工作目標展現信心。	3.68	0.910	1	1
	6. 主官會激勵我們對未來願景的達成。	3.55	0.973	3	8
	7. 主官會積極地談論我們應該達成什麼。	3.62	0.939	2	5
才智啟發	8. 主官在解決問題時，會尋求不同的觀點。	3.54	0.957	2	9
	9. 主官會啟發我們，以不同的角度去處理問題。	3.49	0.953	3	10
	10. 主官對於重要的問題，會重複檢視處理方法是否妥當。	3.56	0.886	1	7
個別關懷	11. 主官會協助我去創造我的優勢。	3.30	0.953	3	13
	12. 主官會關懷我是否需要其他協助。	3.45	0.967	1	11
	13. 主官會花時間教導和訓練我相關工作知識。	3.35	0.987	2	12

資料來源：本研究整理（總樣本數 N=588）

2. 工作壓力

由表 4.9 可知各題項之平均數介於 2.19 至 3.84 之間，顯示目前國軍新訓單位志願役人員對於目前工作壓力的現況介於「不同意」至「同意」。構面排名最高前三名分別為「上級的要求常與基層的需求不一致」、「我的工作需要應付突發狀況或緊急交辦事項」以及「工作時要遵照主管指示又要依據法令規定，常讓我感到左右為難」；最低前三名分別為「我相當清楚什麼時候該做什麼工作」、「我對自己的工作內容非常了解」以及「我相當清楚自己在工作上所獲得的授權範圍」。結果顯示目前國軍新訓單位志願役人員，對於工作壓力最大的因素為角色衝突，最低的因素為角色模糊。工作壓力構面量表統計分析之詳細結果如表 4.9 所示。



表 4.9 工作壓力構面量表之敘述性統計分析表

因素成分	題項	平均數	標準差	因素排名	構面排名
工作負荷	1. 我的工作經常影響到排休假時間。	3.25	1.082	3	5
	2. 我的工作經常讓我沒有空閒時間休息。	3.16	1.047	4	6
	3. 我的工作需要應付突發狀況或緊急交辦事項。	3.77	1.049	1	2
	4. 我的工作項目過於繁雜，使我無法專注於每項工作。	3.31	0.950	2	4
人際關係	5. 同事間常為升遷與考績而發生芥蒂。	2.28	0.855	3	9
	6. 我覺得部分同事間缺乏團隊合作的精神。	3.02	1.180	1	7
	7. 單位中同事常為自己利益相爭而有不愉快。	2.62	1.048	2	8
角色衝突	8. 上級的要求常與基層的需求不一致。	3.84	0.949	1	1
	9. 工作時要遵照主管指示又要依據法令規定，常讓我感到左右為難。	3.66	1.040	2	3
角色模糊	10. 我對自己的工作內容非常了解。(R)	2.21	0.820	2	11
	11. 我相當清楚什麼時候該做什麼工作。(R)	2.19	0.803	3	12
	12. 我相當清楚自己在工作上所獲得的授權範圍。(R)	2.25	0.766	1	10

(R)為反向題

資料來源：本研究整理 (總樣本數 N=588)

3. 工作滿足

由表 4.10 可知各題項之平均數介於 3.05 至 3.56 之間，顯示目前國軍新訓單位志願役人員對於目前工作滿足的現況介於「普通」至「同意」。構面排名最高前兩名分別為「我的工作薪資比起我的同年齡朋友，讓我感到滿意」與「我對工作的穩定性感到滿意」；最低前兩名分別為「我對目前工作所處的環境與設備感到滿意」與「我對於長官對待部屬的方式感到滿意」。結果顯示目前國軍新訓單位志願役人員，對於本身工作的薪資與穩定性感到最滿意。工作滿足構面量表統計分析之詳細結果如表 4.10 所示。

表 4.10 工作滿足構面量表之敘述性統計分析表

因素成分	題項	平均數	標準差	因素排名	構面排名
內在滿足	1. 我對工作的穩定性感到滿意。	3.50	0.804	1	2
	2. 我對於從工作中能得到的成就感到滿意。	3.25	0.926	4	6
	3. 我對自己的專業技能可以勝任現職感到滿意。	3.28	0.873	3	5
	4. 目前這份工作讓我在親朋好友及鄰居間獲得好評。	3.45	0.851	2	3
外在滿足	5. 我的工作有良好的升遷管道。	3.40	0.900	2	4
	6. 我對於長官對待部屬的方式感到滿意。	3.10	0.998	3	7
	7. 我對目前工作所處的環境與設備感到滿意。	3.05	0.937	4	8
	8. 我的工作薪資比起我的同年齡朋友，讓我感到滿意。	3.56	0.851	1	1

資料來源：本研究整理（總樣本數 N=588）

4. 生活適應

由表 4.11 可知各題項之平均數介於 2.94 至 3.82 之間，顯示目前國軍新訓單位志願役人員對於目前生活適應的現況介於「普通」至「同意」。構面排名最高前三名分別為「我與同事間相處融洽」、「我覺得部隊訓練使我成長茁壯」以及「弟兄犯錯時，連上幹部不會糾正或協助改善(反向)」；最低前三名分別為「我常常覺得心情不好」、「我的睡眠品質不好」以及「我常常覺得緊張」。結果顯示目前國軍新訓單位志願役人員，對於生活適應最好的因素為自我調適，最差的因素為身心感受。生活適應構面量表統計分析之詳細結果如表 4.11 所示：



表 4.11 生活適應構面量表之敘述性統計分析表

因素成分	題項	平均數	標準差	因素排名	構面排名
身心感受	1. 我常常覺得緊張。(R)	3.02	0.961	4	13
	2. 我常常覺得心情不好。(R)	2.94	0.965	6	15
	3. 我覺得做什麼事都很吃力。(R)	3.28	0.871	3	11
	4. 我覺得自己在軍中是孤立的。(R)	3.57	1.004	2	5
	5. 我的睡眠品質不好(睡不著、作夢、頻醒)。(R)	2.96	1.111	5	14
	6. 我與同事間相處融洽。	3.82	0.814	1	1
單位管理	7. 單位公平的考核讓我感到滿意。	3.32	0.881	3	10
	8. 我覺得幹部與學長的領導統御是可以接受的。	3.54	0.840	1	7
	9. 單位內發生不合理的事情時，幹部從未詳加了解與處理。(R)	3.37	0.960	2	9
壓力反應	10. 面對長官給我的壓力，我曾想過要逃離現職。(R)	3.03	1.043	3	12
	11. 弟兄犯錯時，連上幹部不會糾正或協助改善。(R)	3.62	0.917	1	3
	12. 當我有困難向幹部報告時，從不會得到任何回應或協助。(R)	3.57	0.978	2	6
自我調適	13. 我覺得部隊訓練使我成長茁壯。	3.62	0.753	1	2
	14. 我覺得可以適應部隊的生活作息。	3.59	0.839	2	4
	15. 幹部交付給我的任務，會給予我高度的信任與支持。	3.51	0.784	3	8

(R)為反向題

資料來源：本研究整理 (總樣本數 N=588)

5. 離職傾向

由表 4.12 可知各題項之平均數介於 2.72 至 3.60 之間，顯示目前國軍新訓單位志願役人員對於目前生活適應的現況介於「普通」至「同意」。構面排名最高為「我曾經考慮過離開軍職」，最低為「我已經找到其他非軍職工作，已有離開軍職打算」。結果顯示目前國軍新訓單位志願役人員多數曾經考慮過離開軍職。離職傾向構面量表統計分析之詳細結果如圖 4.12 所示。

表 4.12 離職傾向構面量表之敘述性統計分析表

因素成分	題項	平均數	標準差	因素排名	構面排名
	1. 我曾經考慮過離開軍職。	3.60	1.128		1
	2. 我曾經考慮過離開目前服務的單位。	3.53	1.134		2
	3. 我已經找到其他非軍職工作，已有離開軍職打算。	2.72	1.155		5
	4. 我不論是否有找到其他非軍職工作，都決定離開軍職。	2.89	1.238		4
	5. 以我目前的狀況條件，我認為我在非軍職的工作中，找到自己滿意的工作可能性很高。	3.10	1.107		3

資料來源：本研究整理（總樣本數 N=588）

4.5 個人屬性對各變項之差異性分析

本節說明不同「個人屬性」對「各變項」是否有不同差異之結果。本研究採用「獨立樣本 t 檢定」來探討不同性別與婚姻狀況分別對各變項間之差異性，並採用「單因子變異數分析」來探討不同年齡、學歷、官階、職務及服務年資別分別對各變項間之差異性，若變異數同質再進行 Scheffe

事後檢定，若變異數不同質則進行 Dunnett T3 與 Games-Howell 事後檢定，以瞭解各組樣本之間的詳細差異情形，此外由於事後檢定為較嚴格之檢定方式，有可能發生變異數分析結果不顯著，但是事後檢定結果為顯著的情況 (Wilcox, 2013)。

1. 性別

由表 4.13 可知不同性別之受測人員在「工作壓力」構面中呈現女性大於男性；在「工作滿足」構面中呈現男性大於女性；在「領導型態」、「生活適應」以及「離職傾向」構面中並無顯著差異。不同性別對各構面因素差異分析之詳細結果如表 4.13 所示。



表 4.13 不同性別對各構面因素之差異分析表

構面 與 因素	性別 / 平均數		t 值	p 值	差異
	A	B			
	男性 n = 531	女性 n = 57			
領導型態	3.552	3.489	0.608	.543	N/A
魅力影響	3.664	3.382	2.500*	.013	A > B
激勵鼓舞	3.635	3.462	1.435	.152	N/A
才智啟發	3.520	3.667	- 1.261	.208	N/A
個別關懷	3.352	3.480	- 1.043	.297	N/A
工作壓力	2.943	3.158	- 2.652**	.008	B > A
工作負荷	3.341	3.671	- 2.789**	.005	B > A
人際關係	2.622	2.795	- 1.406	.160	N/A
角色衝突	3.740	3.868	- 1.035	.301	N/A
角色模糊	2.203	2.363	- 1.579	.115	N/A
工作滿足	3.346	3.112	2.582**	.010	A > B
內在滿足	3.395	3.127	2.727**	.007	A > B
外在滿足	3.298	3.096	2.049*	.041	A > B
生活適應	3.390	3.313	1.099	.275	N/A
身心感受	3.266	3.246	0.211	.833	N/A
單位管理	3.439	3.129	3.787***	.000	A > B
壓力反應	3.403	3.421	- 0.164	.870	N/A
自我調適	3.577	3.526	0.546	.585	N/A
離職傾向	3.185	3.021	1.278	.202	N/A

註：*表示 $p < 0.05$ ，**表示 $p < 0.01$ ，***表示 $p < 0.001$

資料來源：本研究整理 (總樣本數 $N=588$)

2. 年齡

由表 4.14 可知不同年齡層之受測人員在「領導型態」、「工作壓力」、「工作滿足」以及「生活適應」中呈現顯著差異；在「離職傾向」構面中並無顯著差異。其中年齡較高者呈現領導型態認同較低、工作壓力較大以及生活適應較差之現象。不同年齡層對各構面因素差異分析之詳細結果如表 4.14 所示。

表 4.14 不同年齡對各構面因素之差異分析表

構面 與 因素	年齡 / 平均數				F 值	p 值	事後 檢定
	A	B	C	D			
	未滿 20 歲 n = 27	20 - 29 歲 n = 385	30 - 39 歲 n = 161	40 歲 以上 n = 15			
領導型態	3.248	3.628	3.438	3.144	5.613***	.001	B > A B > D C > D
魅力影響	3.139	3.710	3.573	3.333	5.555***	.001	B > A B > D C > A C > D
激勵鼓舞	3.370	3.706	3.474	3.356	4.066**	.007	B > A B > D
才智啟發	3.370	3.588	3.491	2.911	3.852**	.010	A > D B > D C > D
個別關懷	3.148	3.479	3.170	2.911	6.925***	.000	B > A B > C B > D
工作壓力	2.944	2.895	3.091	3.406	7.440***	.000	C > A C > B D > A D > B D > C

表 4.14 不同年齡對各構面因素之差異分析表 (續)

構面 與 因素	年齡 / 平均數				F 值	p 值	事後 檢定
	A	B	C	D			
	未滿 20 歲 n = 27	20 - 29 歲 n = 385	30 - 39 歲 n = 161	40 歲 以上 n = 15			
工作負荷	2.972	3.268	3.646	3.867	11.696 ***	000	B > A C > A C > B D > A D > B
人際關係	2.519	2.594	2.716	3.178	2.791*	040	D > A D > B
角色衝突	3.444	3.653	3.972	4.500	9.903* **	000	C > A C > B D > A D > B D > C
角色模糊	3.000	2.194	2.139	2.289	11.861 ***	000	A > B A > C A > D
工作滿足	3.167	3.372	3.255	3.092	2.449	063	B > A
內在滿足	3.139	3.412	3.332	3.067	2.503	058	B > A B > D
外在滿足	3.194	3.332	3.179	3.117	2.212	086	N/A
生活適應	3.163	3.436	3.333	2.947	5.834* **	001	A > D B > A B > D C > A C > D
身心感受	3.074	3.316	3.209	2.867	3.295*	020	A > D B > A B > D C > D
單位管理	3.296	3.475	3.308	3.000	4.418* *	004	A > D B > A B > D C > A C > D
壓力反應	3.333	3.471	3.296	3.000	3.371*	018	A > D B > D C > D

表 4.14 不同年齡對各構面因素之差異分析表 (續)

構面 與 因素	年齡 / 平均數				F 值	p 值	事後 檢定
	A	B	C	D			
	未滿 20 歲 n = 27	20 - 29 歲 n = 385	30 - 39 歲 n = 161	40 歲 以上 n = 15			
自我調適	3.037	3.602	3.644	3.000	10.949***	.000	B > A B > D C > A C > D
離職傾向	3.044	3.171	3.163	3.387	0.448	.718	N/A

註：*表示 $p < 0.05$ ，**表示 $p < 0.01$ ，***表示 $p < 0.001$

資料來源：本研究整理 (總樣本數 $N=588$)

3. 學歷

由表.15 可知不同學歷程度之受測人員在所有構面中呈現顯著差異。其中大學學歷者呈現領導型態認同較低、工作壓力較大、工作滿足較低、生活適應較差以及離職傾向較高之現象。不同年齡層對各構面因素差異分析之詳細結果如表.15 所示。

表 4.15 不同學歷對各構面因素之差異分析表

構面 與 因素	學歷 / 平均數				F 值	p 值	事後 檢定
	A	B	C	D			
	高中職 以下 n = 114	專科 n = 125	大學 n = 324	研究所 以上 n = 25			
領導型態	3.626	3.705	3.453	3.588	4.019**	.008	B > C
魅力影響	3.737	3.846	3.504	3.860	7.027** *	.000	B > C D > C
激勵鼓舞	3.789	3.835	3.483	3.520	7.037** *	.000	A > C B > C
才智啟發	3.550	3.637	3.476	3.693	1.470	.222	N/A
個別關懷	3.392	3.453	3.334	3.187	0.936	.423	N/A
工作壓力	2.920	2.746	3.056	3.067	9.368** *	.000	C > B D > B
工作負荷	3.204	3.096	3.528	3.530	10.176* **	.000	C > A C > B
人際關係	2.737	2.421	2.681	2.733	3.368*	.018	C > B
角色衝突	3.531	3.752	3.867	3.280	6.698** *	.000	C > A C > D
角色模糊	2.316	1.933	2.261	2.640	10.778* **	.000	A > B C > B D > B
工作滿足	3.387	3.583	3.193	3.430	12.073* **	.000	A > C B > C
內在滿足	3.395	3.690	3.228	3.470	13.883* **	.000	B > A B > C
外在滿足	3.379	3.476	3.157	3.390	7.680** *	.000	A > C B > C
生活適應	3.330	3.688	3.286	3.352	16.302* **	.000	B > A B > C
身心感受	3.117	3.615	3.198	3.047	14.557* **	.000	B > A B > C B > D

表 4.15 不同學歷對各構面因素之差異分析表 (續)

構面 與 因素	學歷 / 平均數				F 值	p 值	事後 檢定
	A	B	C	D			
	高中職 以下 n = 114	專科 n = 125	大學 n = 324	研究所 以上 n = 25			
單位管理	3.526	3.683	3.255	3.507	14.142***	.00 0	A > C B > C D > C
壓力反應	3.465	3.565	3.310	3.560	3.916**	.00 9	B > C
自我調適	3.427	3.963	3.470	3.600	20.641***	.00 0	B > A B > C
離職傾向	3.268	2.811	3.275	3.128	8.531***	.00 0	A > B C > B

註：*表示 $p < 0.05$ ，**表示 $p < 0.01$ ，***表示 $p < 0.001$

資料來源：本研究整理 (總樣本數 $N=588$)

4. 婚姻狀況

由表 4.16 可知不同婚姻狀況之受測人員在「領導型態」構面中呈現未婚大於已婚；在「工作滿足」構面中呈現已婚大於未婚；在「工作壓力」、「生活適應」以及「離職傾向」構面中並無顯著差異。不同婚姻狀況對各構面因素差異分析之詳細結果如表 4.16 所示。

表 4.16 不同婚姻狀況對各構面因素之差異分析表

構面 與 因素	婚姻 / 平均數		t 值	p 值	事後 檢定
	A	B			
	未婚 n = 425	已婚 n = 163			
領導型態	3.651	3.273	5.088***	.000	A > B
魅力影響	3.722	3.414	4.162***	.000	A > B
激勵鼓舞	3.721	3.352	4.225***	.000	A > B
才智啟發	3.638	3.264	4.950***	.000	A > B
個別關懷	3.499	3.014	5.568***	.000	A > B
工作壓力	2.956	2.985	-0.528	.598	N/A
工作負荷	3.365	3.396	-0.394	.694	N/A
人際關係	2.639	2.638	0.014	.988	N/A
角色衝突	3.685	3.929	-3.259***	.001	B > A
角色模糊	2.243	2.153	1.201	.231	N/A
工作滿足	3.289	3.413	-2.066*	.039	B > A
內在滿足	3.329	3.472	-2.198*	.028	B > A
外在滿足	3.249	3.354	-1.624	.105	N/A
生活適應	3.378	3.397	-0.369	.712	N/A
身心感受	3.258	3.282	-0.377	.707	N/A
單位管理	3.395	3.448	-0.841	.401	N/A
壓力反應	3.419	3.368	0.699	.485	N/A
自我調適	3.559	3.605	-0.753	.452	N/A
離職傾向	3.190	3.113	0.913	.362	N/A

註：*表示 $p < 0.05$ ，**表示 $p < 0.01$ ，***表示 $p < 0.001$

資料來源：本研究整理 (總樣本數 N=588)

5. 官階

由表 4.17 可知不同官階之受測人員在「領導型態」、「工作壓力」以及「離職傾向」中呈現顯著差異；在「工作滿足」、「生活適應」構面中並無顯著差異。其中軍官階級者呈現領導型態認同較低、工作壓力較大之現象。不同官階對各構面因素差異分析之詳細結果如表 4.17 所示。

表 4.17 不同官階對各構面因素之差異分析表

構面 與 因素	官階 / 平均數			F 值	p 值	事後 檢定
	A	B	C			
	軍官 n = 205	士官 n = 295	士兵 n = 88			
領導型態	3.289	3.737	3.505	23.251** *	.000	B > A B > C C > A
魅力影響	3.416	3.842	3.463	20.154** *	.000	B > A B > C
激勵鼓舞	3.286	3.844	3.636	27.282** *	.000	B > A B > C C > A
才智啟發	3.341	3.687	3.470	10.998** *	.000	B > A
個別關懷	3.072	3.538	3.466	18.909** *	.000	B > A C > A
工作壓力	3.070	2.914	2.885	5.292**	.005	A > B A > C
工作負荷	3.689	3.217	3.162	23.340** *	.000	A > B A > C
人際關係	2.626	2.664	2.583	0.317	.728	N/A
角色衝突	3.990	3.700	3.375	16.587** *	.000	A > B A > C B > C
角色模糊	2.073	2.237	2.492	10.787** *	.000	B > A C > A C > B
工作滿足	3.345	3.334	3.237	0.916	.401	N/A

表 4.17 不同官階對各構面因素之差異分析表 (續)

構面 與 因素	官階 / 平均數			F 值	p 值	事後 檢定
	A	B	C			
	軍官 n = 205	士官 n = 295	士兵 n = 88			
內在滿足	3.410	3.390	3.205	2.855	.058	A > C B > C
外在滿足	3.280	3.279	3.270	0.007	.993	N/A
生活適應	3.317	3.428	3.384	2.257	.106	N/A
身心感受	3.195	3.298	3.314	1.534	.217	N/A
單位管理	3.244	3.515	3.439	9.780***	.000	B > A C > A
壓力反應	3.325	3.455	3.420	1.679	.187	N/A
自我調適	3.628	3.575	3.432	2.695	.068	N/A
離職傾向	3.090	3.160	3.382	3.163*	.043	C > A

註：*表示 $p < 0.05$ ，**表示 $p < 0.01$ ，***表示 $p < 0.001$

資料來源：本研究整理 (總樣本數 $N=588$)

6. 職務

由表 4.18 可知不同職務類別之受測人員在「領導型態」、「工作滿足」、「生活適應」以及「離職傾向」中呈現顯著差異；在「工作壓力」構面中並無顯著差異，但是在「工作壓力」各項因素中則呈現顯著差異。其中技勤職與其他者呈現領導型態認同較低、工作滿足較低、生活適應較差以及離職傾向較高之現象。不同職務類別對各構面因素差異分析之詳細結果如表 4.18 所示。

表 4.18 不同職務對各構面因素之差異分析表

構面 與 因素	職務 / 平均數				F 值	p 值	事後 檢定
	A	B	C	D			
	領導職 n = 338	幕僚職 n = 117	技勤職 n = 66	其他 n = 67			
領導型態	3.618	3.419	3.741	3.210	8.416* **	.000	A > D C > B C > D
魅力影響	3.737	3.526	3.739	3.228	8.723* **	.000	A > B A > D B > D C > D
激勵鼓舞	3.670	3.513	3.859	3.308	5.640* **	.001	A > D C > B C > D
才智啟發	3.604	3.462	3.717	3.129	7.609* **	.000	A > D C > D
個別關懷	3.424	3.142	3.652	3.169	6.685* **	.000	A > B A > D C > B C > D
工作壓力	2.959	2.944	2.929	3.061	0.747	.524	N/A
工作負荷	3.420	3.397	3.129	3.336	2.234	.083	A > C
人際關係	2.654	2.419	2.939	2.652	5.096* *	.002	A > B C > B
角色衝突	3.783	3.838	3.712	3.493	2.455	.062	A > D B > D
角色模糊	2.099	2.271	2.131	2.816	20.519 ***	.000	D > A D > B D > C

表 4.18 不同職務對各構面因素之差異分析表 (續)

構面 與 因素	職務 / 平均數				F 值	p 值	事後 檢定
	A	B	C	D			
	領導職 n = 338	幕僚職 n = 117	技勤職 n = 66	其他 n = 67			
工作滿足	3.361	3.476	3.205	2.987	9.520** *	.000	A > D B > C B > D
內在滿足	3.415	3.491	3.345	2.948	9.999** *	.000	A > D B > D C > D
外在滿足	3.306	3.462	3.064	3.026	7.949** *	.000	A > D B > C B > D
生活適應	3.391	3.493	3.341	3.192	4.100**	.007	A > D B > D
身心感受	3.215	3.430	3.346	3.144	3.680*	.012	B > A B > D
單位管理	3.477	3.427	3.273	3.169	4.802**	.003	A > D B > D
壓力反應	3.405	3.493	3.237	3.413	1.491	.216	N/A
自我調適	3.641	3.687	3.505	3.090	15.426* **	.000	A > D B > D C > D
離職傾向	3.116	2.981	3.403	3.531	7.127** *	.000	C > A C > B D > A D > B

註：*表示 $p < 0.05$ ，**表示 $p < 0.01$ ，***表示 $p < 0.001$

資料來源：本研究整理 (總樣本數 N=588)

7. 服務年資

由表 4.19 可知不同服務年資之受測人員在「領導型態」、「工作壓力」、「工作滿足」以及「生活適應」中呈現顯著差異；在「離職傾向」構面中並無顯著差異。其中年資較高者呈現領導型態認同較低、工作壓力較大以及生活適應較差之現象。不同服務年資對各構面因素差異分析之詳細結果如表 4.19 所示。

表 4.19 不同服務年資對各構面因素之差異分析表

構面 與 因素	年資 / 平均數				F 值	p 值	事後 檢定
	A	B	C	D			
	未滿 5 年 n = 258	5 - 9 年 n = 227	10 - 19 年 n = 95	20 年 以上 n = 8			
領導型態	3.536	3.620	3.439	3.038	2.629*	.049	A > D B > D C > D
魅力影響	3.611	3.671	3.647	3.375	0.494	.687	A > D B > D C > D
激勵鼓舞	3.580	3.693	3.568	3.333	1.123	.339	N/A
才智啟發	3.540	3.609	3.411	2.667	4.250**	.006	A > D B > D C > D
個別關懷	3.389	3.489	3.060	2.667	7.350***	.000	A > C A > D B > C B > D
工作壓力	2.896	2.972	3.081	3.542	5.173**	.002	D > A
工作負荷	3.227	3.431	3.582	4.000	6.375***	.000	C > A
人際關係	2.590	2.645	2.684	3.500	2.900*	.034	D > A

表 4.19 不同服務年資對各構面因素之差異分析表（續）

構面 與 因素	年資 / 平均數				F 值	p 值	事後 檢定
	A	B	C	D			
	未滿 5 年 n = 258	5 - 9 年 n = 227	10 - 19 年 n = 95	20 年 以上 n = 8			
角色衝突	3.490	3.872	4.074	5.000	19.970** *	.000	B > A C > A D > A D > B D > C
角色模糊	2.364	2.090	2.147	2.000	6.565***	.000	A > B
工作滿足	3.224	3.379	3.497	2.875	6.171***	.000	C > A
內在滿足	3.248	3.449	3.547	2.875	6.990***	.000	B > A C > A
外在滿足	3.201	3.309	3.447	2.875	3.936**	.008	C > A
生活適應	3.376	3.373	3.476	2.800	3.651*	.013	A > D B > D C > D
身心感受	3.271	3.235	3.354	2.833	1.647	.177	A > D B > D C > D
單位管理	3.410	3.385	3.516	2.833	2.745*	.042	N/A
壓力反應	3.430	3.404	3.386	2.833	1.519	.209	A > D B > D C > D
自我調適	3.499	3.605	3.768	2.667	9.327***	.000	A > D B > D C > A C > D
離職傾向	3.269	3.058	3.116	3.700	3.153*	.025	N/A

註：*表示 $p < 0.05$ ，**表示 $p < 0.01$ ，***表示 $p < 0.001$

資料來源：本研究整理（總樣本數 N=588）

4.6 各變項間之相關分析

本節探討各變項間之相關性，本研究採用 Pearson 積差相關係數測量各變項間之相關程度，其程度可區分為如表 4.20 所列之情況（吳明隆，民 102）。

表 4.20 相關係數關聯程度對照表

相關係數 γ	變項之相關程度
當 $ \gamma \geq 0.7$ 時	視為高度相關
當 $0.4 \leq \gamma < 0.7$ 時	視為中度相關
當 $ \gamma < 0.4$ 時	視為低度相關

由表 4.21 可知各構面間之相關係數均達到非常顯著之情況($p < 0.01$)，其中領導型態與工作壓力之間屬中度負相關 ($\gamma = -0.414$)，領導型態與工作滿足之間屬低度正相關 ($\gamma = 0.387$)，領導型態與生活適應之間屬中度負相關 ($\gamma = 0.419$)，領導型態與離職傾向之間屬低度負相關 ($\gamma = -0.294$)，工作壓力與工作滿足之間屬中度負相關 ($\gamma = -0.532$)，工作壓力與生活適應之間屬中度負相關 ($\gamma = -0.686$)，工作壓力與離職傾向之間屬中度正相關 ($\gamma = 0.458$)，工作滿足與生活適應之間屬中度正相關 ($\gamma = 0.609$)，工作滿足與離職傾向之間屬中度負相關 ($\gamma = -0.565$)，生活適應與離職傾向之間屬中度負相關 ($\gamma = -0.477$)。

表 4.21 各構面之相關分析表

構面	領導型態	工作壓力	工作滿足	生活適應	離職傾向
領導型態	1	-	-	-	-
工作壓力	-0.414**	1	-	-	-
工作滿足	0.387**	-0.532**	1	-	-
生活適應	0.419**	-0.686**	0.609**	1	-
離職傾向	-0.294**	0.458**	-0.565**	-0.477**	1

註：*表示 $p < 0.05$ ，**表示 $p < 0.01$ ，***表示 $p < 0.001$

資料來源：本研究整理（總樣本數 $N=588$ ）

4.7 各變項間之迴歸分析

本節探討各變項間之因果關係，由前一節相關分析結果顯示，各構面間之相關係數均未高於 0.75 以上，表示各變項構面間不存在線性重合情形，因此本研究可適用最小平方法進行迴歸分析，並計算迴歸係數來測量各變項間之因果關係，以驗證研究假設（吳明隆，民 102）。

由於本研究架構為多元中介模型，如表 4.22 所示，某一個自變項可能會有多個路徑到某一個依變項，因此以迴歸分析檢視一組自變項與依變項時，必須清楚說明此分析選取何種路徑。依據路徑選擇方式的不同，迴歸分析結果可區分為總效應、直接效應以及中介效應，若選擇包含所有路徑，所得結果為總效應；若選擇直接路徑，所得結果為直接效應；若選擇包含直接路徑以外的所有路徑，所得結果為中介效應，亦即總效應與直接效應所得結果之差。本節探討各變項間之總效應，亦即選擇包含各組自變項與依變項之間所有可能路徑，其迴歸分析之詳細結果如表 4.22 所示，並個別說明如下：

1. 領導型態與工作壓力

為驗證領導型態對工作壓力的影響程度，以領導型態自變項，工作壓力為依變項，選擇包含所有可能路徑進行迴歸分析。由表 4.22 可知，領導型態可解釋工作壓力 17.2% 的變異量，未標準化迴歸係數為負值且非常顯著 ($\beta = -0.322$, $p < 0.001$)，顯示領導型態對工作壓力有顯著負向影響，因此 H1 獲得支持。

2. 領導型態與生活適應

為驗證領導型態對生活適應的影響程度，以領導型態自變項，生活適應為依變項，選擇包含所有可能路徑進行迴歸分析。由表 4.22 可知，領導型態可解釋生活適應 17.5% 的變異量，未標準化迴歸係數為正值且非常顯著 ($\beta = 0.321$, $p < 0.001$)，顯示領導型態對生活適應有顯著正向影響，因此 H2 獲得支持。

3. 領導型態與工作滿足

為驗證領導型態對工作滿足的影響程度，以領導型態自變項，工作滿足為依變項，選擇包含所有可能路徑進行迴歸分析。由表 4.22 可知，領導型態可解釋工作滿足 15.0% 的變異量，未標準化迴歸係數為正值且非常顯著 ($\beta = 0.337$, $p < 0.001$)，顯示領導型態對工作滿足有顯著正向影響，因此 H3 獲得支持。

4. 領導型態與離職傾向

為驗證領導型態對離職傾向的影響程度，以領導型態自變項，離職傾向為依變項，選擇包含所有可能路徑進行迴歸分析。由表 4.22 可知，領導型態可解釋離職傾向 8.6% 的變異量，未標準化迴歸係數為負值且非常顯著 ($\beta = -0.359$, $p < 0.001$)，顯示領導型態對離職傾向有顯著負向影響，因此 H4 獲得支持。

5. 工作壓力與生活適應

為驗證工作壓力對生活適應的影響程度，以工作壓力自變項，生活適應為依變項，選擇包含所有可能路徑進行迴歸分析。由表 4.22 可知，工作壓力可解釋生活適應 47.0%的變異量，未標準化迴歸係數為負值且非常顯著 ($\beta = -0.676$, $p < 0.001$)，顯示工作壓力對生活適應有顯著負向影響，因此 H5 獲得支持。

6. 工作壓力與工作滿足

為驗證工作壓力對工作滿足的影響程度，以工作壓力自變項，工作滿足為依變項，選擇包含所有可能路徑進行迴歸分析。由表 4.22 可知，工作壓力可解釋工作滿足 28.3%的變異量，未標準化迴歸係數為負值且非常顯著 ($\beta = -0.597$, $p < 0.001$)，顯示工作壓力對工作滿足有顯著負向影響，因此 H6 獲得支持。

7. 工作壓力與離職傾向

為驗證工作壓力對離職傾向的影響程度，以工作壓力自變項，離職傾向為依變項，選擇包含所有可能路徑進行迴歸分析。由表 4.22 可知，工作壓力可解釋離職傾向 21.0%的變異量，未標準化迴歸係數為正值且非常顯著 ($\beta = 0.722$, $p < 0.001$)，顯示工作壓力對離職傾向有顯著正向影響，因此 H7 獲得支持。

8. 生活適應與工作滿足

為驗證生活適應對工作滿足的影響程度，以生活適應自變項，工作滿足為依變項，選擇包含所有可能路徑進行迴歸分析。由表 4.22 可知，生活適應可解釋工作滿足 37.1%的變異量，未標準化迴歸係數為正值且非常顯著 ($\beta = 0.693$, $p < 0.001$)，顯示生活適應對工作滿足有顯著正向影響，因

此 H8 獲得支持。

9. 生活適應與離職傾向

為驗證生活適應對離職傾向的影響程度，以生活適應自變項，離職傾向為依變項，選擇包含所有可能路徑進行迴歸分析。由表 4.22 可知，生活適應可解釋離職傾向 22.7% 的變異量，未標準化迴歸係數為負值且非常顯著 ($\beta = -0.761$, $p < 0.001$)，顯示生活適應對離職傾向有顯著負向影響，因此 H9 獲得支持。

10. 工作滿足與離職傾向

為驗證工作滿足對離職傾向的影響程度，以工作滿足自變項，離職傾向為依變項，選擇包含所有可能路徑進行迴歸分析。由表 4.22 可知，工作滿足可解釋離職傾向 31.9% 的變異量，未標準化迴歸係數為負值且非常顯著 ($\beta = -0.793$, $p < 0.001$)，顯示工作滿足對離職傾向有顯著負向影響，因此 H10 獲得支持。

表 4.22 各變項間總效應之迴歸分析表

自變項 對 依變項	總效應之 未標準化 迴歸係數	總效應之 標準化 迴歸係數	R ²	Adj R ²	t 值	F 值
領導型態 工作壓力	— 0.322***	— 0.414***	0.172	0.170	-11.016***	121.361* **
領導型態 生活適應	0.321***	0.419***	0.175	0.174	11.157***	124.476* **
領導型態 工作滿足	0.337***	0.387***	0.150	0.148	10.151***	103.033* **
領導型態 離職傾向	— 0.359***	— 0.294***	0.086	0.085	-7.437***	55.302* *
工作壓力 生活適應	— 0.676***	— 0.686***	0.470	0.469	-22.796***	519.652* **
工作壓力 工作滿足	— 0.597***	— 0.532***	0.283	0.282	-15.223***	231.743* **
工作壓力 離職傾向	0.722***	0.458***	0.210	0.209	12.485***	155.870* **
生活適應 工作滿足	0.693***	0.609***	0.371	0.369	18.573***	344.946* **
生活適應 離職傾向	— 0.761***	— 0.477***	0.227	0.226	-13.121***	172.158* **
工作滿足 離職傾向	— 0.793***	— 0.566***	0.319	0.318	-16.580***	274.906* **

註：*表示 $p < 0.05$ ，**表示 $p < 0.01$ ，***表示 $p < 0.001$

資料來源：本研究整理（總樣本數 $N=588$ ）

4.8 多元中介效果分析

本節探討本研究架構之多元中介模型的各項中介效果，由於此研究架構符合 Hayes (2017) 所定義的典型多元中介模型，因此可使用 Hayes 採用拔靴法 (Bootstrap) 針對 SPSS 所開發之擴充元件 Process，來分析此典型

多元中介模型。

圖 4.1 標示此多元中介模型各變項之間直接效應路徑為 P1 至 P10¹。本研究共可探討六種中介效果（假設 H11 至 H16），例如 H15 探討生活適應與工作滿足兩個中介變項同時在工作壓力與離職傾向之間是否具有中介效果，其總效應為前一節工作壓力對離職傾向迴歸分析之結果；其直接路徑為 P7，Process 迴歸分析結果為直接效應；間接路徑共三種，分別為 P5→P9、P6→P10 以及 P5→P8→P10，Process 迴歸分析結果之總合即為中介效應，亦即總效應與直接效應之差。以下將分項探討各中介效果。

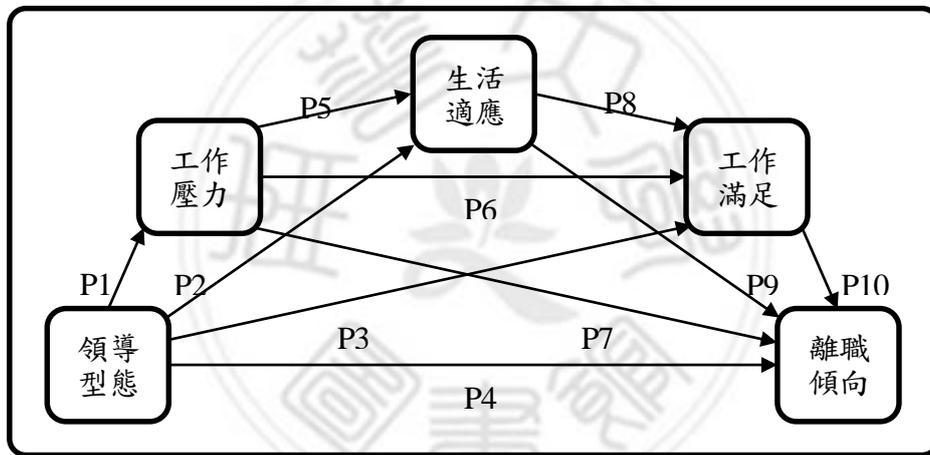


圖 4.1 多元中介模型之直接路徑示意圖

直接效應路徑 P 與研究假設 H 兩者之間並無任何關聯。

1. 工作壓力為中介變項

為驗證工作壓力在領導型態與生活適應之間的中介效果，以領導型態為自變項，工作壓力為中介變項，生活適應為依變項，進行 Process 拔靴法迴歸分析。分析結果如表 4.23 所示，以工作壓力為中介變項時，領導型態

對生活適應的總效應未標準化迴歸係數為正值且非常顯著 ($\beta = 0.321$, [LLCI, ULCI] = [0.264, 0.377] , 信賴區間未經過 0) ; 直接效應未標準化迴歸係數為正值且非常顯著 ($\beta = 0.124$, [LLCI, ULCI] = [0.076, 0.173] , 信賴區間未經過 0) ; 總中介效應未標準化迴歸係數為正值且非常顯著 ($\beta = 0.196$, [BootLLCI, BootULCI] = [0.154, 0.240] , 信賴區間未經過 0) , 其中介效應路徑只有一種, 即領導型態→(P1)工作壓力→(P5)生活適應。由於直接效應仍為顯著, 顯示工作壓力在領導型態與生活適應之間具有部分中介效果, 因此 H11 獲得支持。

表 4.23 領導型態對生活適應各類效應分析彙整表

各類效應貢獻	未標準化迴歸係數	LLCI	ULCI
總效應	0.321***	0.264	0.377
直接效應	0.124***	0.076	0.173
各類中介效應貢獻	未標準化迴歸係數	BootLLCI	BootULCI
總中介效應	總中介效應 = 總效應 - 直接效應		
	0.196***	0.154	0.240
中介效應路徑	路徑：領導型態→(P1)工作壓力→(P5)生活適應		
	0.196***	0.154	0.240

註：***表示下限 BootLLCI (LLCI) 與上限 BootULCI (ULCI) 之信賴區間沒有經過 0

資料來源：本研究整理 (總樣本數 N=588)

2. 生活適應為中介變項

為驗證生活適應在工作壓力與工作滿足之間的中介效果，以工作壓力為自變項，生活適應為中介變項，工作滿足為依變項，進行 Process 拔靴法迴歸分析。分析結果如表 4.24 所示，以生活適應為中介變項時，工作壓力對工作滿足的總效應未標準化迴歸係數為負值且非常顯著 ($\beta = -0.597$, [LLCI, ULCI] = [-0.674, -0.520]，信賴區間未經過 0)；直接效應未標準化迴歸係數為負值且非常顯著 ($\beta = -0.234$, [LLCI, ULCI] = [-0.341, -0.146]，信賴區間未經過 0)；總中介效應未標準化迴歸係數為負值且非常顯著 ($\beta = -0.354$, [BootLLCI, BootULCI] = [-0.447, -0.270]，信賴區間未經過 0)，其中介效應路徑只有一種，即工作壓力→(P5)生活適應→(P8)工作滿足。由於直接效應仍為顯著，顯示生活適應在工作壓力與工作滿足之間具有部分中介效果，因此 H12 獲得支持。

表 4.24 工作壓力對工作滿足各類效應分析彙整表

各類效應貢獻	未標準化迴歸係數	LLCI	ULCI
總效應	-0.597***	-0.674	-0.520
直接效應	-0.234***	-0.341	-0.146
各類中介效應 貢獻	未標準化迴歸係數	BootLLCI	BootULCI
總中介效應	總中介效應 = 總效應 - 直接效應		
	-0.354***	-0.447	-0.270
中介效應路徑	路徑：工作壓力→(P5)生活適應→(P8)工作滿足		
	-0.354***	-0.447	-0.270

註：***表示下限 BootLLCI (LLCI) 與上限 BootULCI (ULCI) 之信賴區間沒有經過 0

資料來源：本研究整理（總樣本數 N=588）

3. 工作滿足為中介變項

為驗證工作滿足在生活適應與離職傾向之間的中介效果，以生活適應為自變項，工作滿足為中介變項，離職傾向為依變項，進行 Process 拔靴法迴歸分析。分析結果如表 4.25 所示，以工作滿足為中介變項時，生活適應對離職傾向的總效應未標準化迴歸係數為負值且非常顯著 ($\beta = -0.761$, [LLCI, ULCI] = [-0.875, -0.647], 信賴區間未經過 0)；直接效應未標準化迴歸係數為負值且非常顯著 ($\beta = -0.336$, [LLCI, ULCI] = [-0.468, -0.204], 信賴區間未經過 0)；總中介效應未標準化迴歸係數為負值且非常顯著 ($\beta = -0.425$, [BootLLCI, BootULCI] = [-0.561, -0.300], 信賴區間未經過 0)，其中介效應路徑只有一種，即生活適應→(P8)工作滿足→(P10)離職傾向。

由於直接效應仍為顯著，顯示生活適應在工作壓力與工作滿足之間具有部分中介效果，因此 H13 獲得支持。

表 4.25 生活適應對離職傾向各類效應分析彙整表

各類效應貢獻	未標準化迴歸係數	LLCI	ULCI
總效應	-0.761***	-0.875	-0.647
直接效應	-0.336***	-0.468	-0.204
各類中介效應貢獻	未標準化迴歸係數	BootLLCI	BootULCI
總中介效應	總中介效應 = 總效應 - 直接效應		
	-0.425***	-0.561	-0.300
中介效應路徑	路徑：生活適應→(P8)工作滿足→(P10)離職傾向		
	-0.425***	-0.561	-0.300

註：***表示下限 BootLLCI (LLCI) 與上限 BootULCI (ULCI) 之信賴區間沒有經過 0

資料來源：本研究整理（總樣本數 N=588）

4. 工作壓力與生活適應同時為中介變項

為驗證工作壓力與生活適應兩者同時在領導型態與工作滿足之間的中介效果，以領導型態為自變項，工作壓力與生活適應為中介變項，工作滿足為依變項，進行 Process 拔靴法迴歸分析。分析結果如表 4.26 所示，以工作壓力與生活適應為中介變項時，領導型態對工作滿足的總效應未標準化迴歸係數為正值且非常顯著 ($\beta=0.337$, [LLCI, ULCI] = [0.272, 0.402]，信賴區間未經過 0)；直接效應未標準化迴歸係數為正值且非常顯著 ($\beta =$

0.114, [LLCI, ULCI] = [0.053, 0.176], 信賴區間未經過 0); 總中介效應未標準化迴歸係數為正值且非常顯著 ($\beta = 0.223$, [BootLLCI, BootULCI] = [0.173, 0.275], 信賴區間未經過 0), 其中介效應路徑共有三種, 路徑 1 為領導型態→(P1)工作壓力→(P6)工作滿足, 其中介效應未標準化迴歸係數為正值且非常顯著 ($\beta = 0.067$, [BootLLCI, BootULCI] = [0.026, 0.108], 信賴區間未經過 0); 路徑 2 為領導型態→(P2)生活適應→(P8)工作滿足, 其中介效應未標準化迴歸係數為正值且非常顯著 ($\beta = 0.060$, [BootLLCI, BootULCI] = [0.031, 0.091], 信賴區間未經過 0); 路徑 3 為領導型態→(P1)工作壓力→(P5)生活適應→(P8)工作滿足, 其中介效應未標準化迴歸係數為正值且非常顯著 ($\beta = 0.095$, [BootLLCI, BootULCI] = [0.065, 0.131], 信賴區間未經過 0)。由於直接效應仍為顯著, 顯示工作壓力及生活適應兩者同時在領導型態與工作滿足之間具有部分中介效果, 因此 H14 獲得支持。

表 4.26 領導型態對工作滿足各類效應分析彙整表

各類效應貢獻	未標準化迴歸係數	LLCI	ULCI
總效應	0.337***	0.272	0.402
直接效應	0.114***	0.053	0.176
各類中介效應貢獻	未標準化迴歸係數	BootLLCI	BootULCI
總中介效應	總中介效應 = 總效應 - 直接效應		
	0.223***	0.173	0.275
中介效應路徑 1	路徑：領導型態→(P1)工作壓力→(P6)工作滿足		
	0.067***	0.026	0.108
中介效應路徑 2	路徑：領導型態→(P2)生活適應→(P8)工作滿足		
	0.060***	0.031	0.091
中介效應路徑 3	路徑：領導型態→(P1)工作壓力→(P5)生活適應 →(P8)工作滿足		
	0.095***	0.065	0.131

註：***表示下限 BootLLCI (LLCI) 與上限 BootULCI (ULCI) 之信賴區間沒有經過 0 資料來源：

本研究整理 (總樣本數 N=588)

5. 生活適應與工作滿足同時為中介變項

為驗證生活適應與工作滿足兩者同時在工作壓力與離職傾向之間的中介效果，以工作壓力為自變項，生活適應與工作滿足為中介變項，離職傾向為依變項，進行 Process 拔靴法迴歸分析。分析結果如表 4.27 所示，以生活適應與工作滿足為中介變項時，工作壓力對離職傾向的總效應未標準化迴歸係數為正值且非常顯著 ($\beta = 0.722$, [LLCI, ULCI] = [0.608, 0.835]，信賴區間未經過 0)；直接效應未標準化迴歸係數為正值且非常顯著 ($\beta = 0.252$, [LLCI, ULCI] = [0.108, 0.395]，信賴區間未經過 0)；總中介效應未標準化迴歸係數為正值且非常顯著 ($\beta = 0.470$, [BootLLCI, BootULCI] = [0.339, 0.609]，信賴區間未經過 0)，其中介效應路徑共有三種，路徑 1 為

工作壓力→(P5)生活適應→(P9)離職傾向，其中介效應未標準化迴歸係數為正值但不顯著 ($\beta = 0.128$ ，[BootLLCI, BootULCI] = [-0.020, 0.275]，信賴區間有經過 0)；路徑 2 為工作壓力→(P6)工作滿足→(P10)離職傾向，其中介效應未標準化迴歸係數為正值且非常顯著 ($\beta = 0.139$ ，[BootLLCI, BootULCI] = [0.065, 0.215]，信賴區間未經過 0)；路徑 3 為工作壓力→(P5)生活適應→(P8)工作滿足→(P10)離職傾向，其中介效應未標準化迴歸係數為正值且非常顯著 ($\beta = 0.202$ ，[BootLLCI, BootULCI] = [0.131, 0.291]，信賴區間未經過 0)。由於直接效應仍為顯著，顯示生活適應與工作滿足兩者同時在工作壓力與離職傾向之間具有部分中介效果，因此 H15 獲得支持。

表 4.27 工作壓力對離職傾向各類效應分析彙整表

各類效應貢獻	未標準化迴歸係數	LLCI	ULCI
總效應	0.722***	0.608	0.835
直接效應	0.252***	0.108	0.395
各類中介效應貢獻	未標準化迴歸係數	BootLLCI	BootULCI
總中介效應	總中介效應 = 總效應 - 直接效應		
	0.470***	0.339	0.609
中介效應路徑 1	路徑：工作壓力→(P5)生活適應→(P9)離職傾向		
	0.128	-0.020	0.275
中介效應路徑 2	路徑：工作壓力→(P6)工作滿足→(P10)離職傾向		
	0.139***	0.065	0.215
中介效應路徑 3	路徑：工作壓力→(P5)生活適應→(P8)工作滿足→(P10)離職傾向		
	0.202***	0.131	0.291

註：***表示下限 BootLLCI (LLCI) 與上限 BootULCI (ULCI) 之信賴區間沒有經過 0

資料來源：本研究整理（總樣本數 N=588）

6. 工作壓力、生活適應及工作滿足同時為中介變項

為驗證工作壓力、生活適應及工作滿足三者同時在領導型態與離職傾向之間的中介效果，以領導型態為自變項，工作壓力、生活適應及工作滿足為中介變項，離職傾向為依變項，進行 Process 拔靴法迴歸分析。分析結果如表 4.28 所示，以工作壓力、生活適應及工作滿足為中介變項時，領導型態對離職傾向的總效應未標準化迴歸係數為負值且非常顯著 ($\beta = -0.359$, [LLCI, ULCI] = [-0.454, -0.264], 信賴區間未經過 0)；直接效應未標準化迴歸係數為負值但不顯著 ($\beta = -0.032$, [LLCI, ULCI] = [-0.122, 0.059], 信賴區間有經過 0)；總中介效應未標準化迴歸係數為負值且非常顯著 ($\beta = -0.327$, [BootLLCI, BootULCI] = [-0.417, -0.246], 信賴區間未經過 0)，其中介效應路徑共有七種，路徑 1 為領導型態→(P1)工作壓力→(P7)離職傾向，其中介效應未標準化迴歸係數為負值且非常顯著 ($\beta = -0.078$, [BootLLCI, BootULCI] = [-0.139, -0.026], 信賴區間未經過 0)；路徑 2 為領導型態→(P2)生活適應→(P9)離職傾向，其中介效應未標準化迴歸係數為負值但不顯著 ($\beta = -0.023$, [BootLLCI, BootULCI] = [-0.053, 0.005], 信賴區間有經過 0)；路徑 3 為領導型態→(P3)工作滿足→(P10)離職傾向，其中介效應未標準化迴歸係數為負值且非常顯著 ($\beta = -0.065$, [BootLLCI, BootULCI] = [-0.113, -0.025], 信賴區間未經過 0)；路徑 4 為領導型態→(P1)工作壓力→(P5)生活適應→(P9)離職傾向，其中介效應未標準化迴歸係數為負值但不顯著 ($\beta = -0.036$, [BootLLCI, BootULCI] = [-0.080, -0.008], 信賴區間有經過 0)；路徑 5 為領導型態→(P1)工作壓力→(P6)工作滿足→(P10)離職傾向，其中介效應未標準化迴歸係數為負值且非常顯著 ($\beta = -0.038$, [BootLLCI, BootULCI] = [-0.064, -0.015], 信賴區間未經過 0)；路徑 6 為領導型態→(P2)生活適應→(P8)工作滿足→(P10)離職傾向，其中介效應未標準化迴歸係數為負值且非常顯著 ($\beta = -0.034$,

[BootLLCI, BootULCI] = [-0.057, -0.016]，信賴區間未經過 0)；路徑 7 為領導型態→(P1)工作壓力→(P5)生活適應→(P8)工作滿足→(P10)離職傾向，其中介效應未標準化迴歸係數為負值且非常顯著 ($\beta = -0.054$ ，[BootLLCI, BootULCI] = [-0.080, -0.033]，信賴區間未經過 0)。由於直接效應已不顯著，顯示工作壓力、生活適應及工作滿足三者同時在領導型態與離職傾向之間具有完全中介效果，因此 H16 獲得支持。

表 4.28 領導型態對離職傾向各類效應分析彙整表

各類效應貢獻	未標準化迴歸係數	LLCI	ULCI
總效應	-0.359***	-0.454	-0.264
直接效應	-0.032	-0.122	0.059
各類中介效應貢獻	未標準化迴歸係數	BootLLCI	BootULCI
總中介效應	總中介效應 = 總效應 - 直接效應		
	-0.327***	-0.417	-0.246
中介效應路徑 1	路徑：領導型態→(P1)工作壓力→(P7)離職傾向		
	-0.078***	-0.139	-0.026
中介效應路徑 2	路徑：領導型態→(P2)生活適應→(P9)離職傾向		
	-0.023	-0.053	0.005
中介效應路徑 3	路徑：領導型態→(P3)工作滿足→(P10)離職傾向		
	-0.065***	-0.113	-0.025
中介效應路徑 4	路徑：領導型態→(P1)工作壓力→(P5)生活適應 →(P9)離職傾向		
	-0.036	-0.080	0.008
中介效應路徑 5	路徑：領導型態→(P1)工作壓力→(P6)工作滿足 →(P10)離職傾向		
	-0.038***	-0.064	-0.015
中介效應路徑 6	路徑：領導型態→(P2)生活適應→(P8)工作滿足 →(P10)離職傾向		
	-0.034***	-0.057	-0.016
中介效應路徑 7	路徑：領導型態→(P1)工作壓力→(P5)生活適應 →(P8)工作滿足→(P10)離職傾向		
	-0.054***	-0.080	-0.033

註：***表示下限 BootLLCI (LLCI) 與上限 BootULCI (ULCI) 之信賴區間沒有經過 0

資料來源：本研究整理 (總樣本數 N=588)

第五章 結論與建議

本研究提出領導型態、工作壓力、工作滿足、生活適應及離職傾向等研究變項，並對各變項分別定義及探討，進一步形成研究架構，再以國軍嘉義地區某新訓單位之志願役官士兵的觀點做統計分析。依據第四章對統計資料實證分析之結果，獲得本研究之研究結論，並針對研究結果提出相關建議與未來研究者之方向，以供學術及實務界作參考。本章共分為三節，第一節為研究結論、第二節為研究建議、第三節為研究限制與後續研究建議。

5.2 研究結論

本研究目的在於驗證國軍新訓單位志願役官士兵之領導型態、工作壓力、工作滿足、生活適應及離職傾向之間的相互關係與影響，並依據研究架構提出 23 項假設，綜合第四章對統計資料實證分析之結果，本研究之研究假設驗證結果彙整於

表 5.1 研究假設之驗證結果彙整表一

假設	研究假設內容	驗證結果
H1	領導型態對工作壓力有顯著負向影響	成立
H2	領導型態對工作滿足有顯著正向影響	成立
H3	領導型態對生活適應有顯著正向影響	成立
H4	領導型態對離職傾向有顯著負向影響	成立
H5	工作壓力對工作滿足有顯著負向影響	成立
H6	工作壓力對生活適應有顯著負向影響	成立
H7	工作壓力對離職傾向有顯著正向影響	成立
H8	生活適應對工作滿足有顯著正向影響	成立
H9	生活適應對離職傾向有顯著負向影響	成立
H10	工作滿足對離職傾向有顯著負向影響	成立
H11	工作壓力在領導型態與生活適應之間具有部分中介效果	成立 (部分中介)
H12	生活適應在工作壓力與工作滿足之間具有中介效果	成立 (部分中介)
H13	工作滿足在生活適應與離職傾向之間具有中介效果	成立 (部分中介)
H14	工作壓力及生活適應兩者同時在領導型態與工作滿足之間具有中介效果	成立 (部分中介)
H15	生活適應及工作滿足兩者同時在工作壓力與離職傾向之間具有中介效果	成立 (部分中介)
H16	工作壓力、生活適應及工作滿足三者同時在領導型態與離職傾向之間具有中介效果	成立 (部分中介)

資料來源：本研究整理

表 5.1 研究假設之驗證結果彙整表一（續）

假設	研究假設內容	驗證結果
H17	不同性別對各構面有顯著差異	少部分成立
H17-1	不同性別對領導型態有顯著差異。	不成立
H17-2	不同性別對工作壓力有顯著差異。	部分成立
H17-3	不同性別對工作滿足有顯著差異。	成立
H17-4	不同性別對生活適應有顯著差異。	不成立
H17-5	不同性別對離職傾向有顯著差異。	不成立
H18	不同年齡對各構面有顯著差異	大部分成立
H18-1	不同年齡對領導型態有顯著差異。	成立
H18-2	不同年齡對工作壓力有顯著差異。	成立
H18-3	不同年齡對工作滿足有顯著差異。	成立
H18-4	不同年齡對生活適應有顯著差異。	成立
H18-5	不同年齡對離職傾向有顯著差異。	不成立
H19	不同學歷對各構面有顯著差異	成立
H19-1	不同學歷對領導型態有顯著差異。	部分成立
H19-2	不同學歷對工作壓力有顯著差異。	成立
H19-3	不同學歷對工作滿足有顯著差異。	成立
H19-4	不同學歷對生活適應有顯著差異。	成立
H19-5	不同學歷對離職傾向有顯著差異。	成立
H20	不同婚姻狀況對各構面有顯著差異	少部分成立
H20-1	不同婚姻狀況對領導型態有顯著差異。	成立
H20-2	不同婚姻狀況對工作壓力有顯著差異。	不成立
H20-3	不同婚姻狀況對工作滿足有顯著差異。	部分成立
H20-4	不同婚姻狀況對生活適應有顯著差異。	不成立
H20-5	不同婚姻狀況對離職傾向有顯著差異。	不成立
H21	不同官階對各構面有顯著差異	部分成立
H21-1	不同官階對領導型態有顯著差異。	成立
H21-2	不同官階對工作壓力有顯著差異。	成立
H21-3	不同官階對工作滿足有顯著差異。	不成立
H21-4	不同官階對生活適應有顯著差異。	不成立
H21-5	不同官階對離職傾向有顯著差異。	成立
H22	不同職務對各構面有顯著差異	大部分成立
H22-1	不同職務對領導型態有顯著差異。	成立

表 5.1 研究假設之驗證結果彙整表一（續）

假設	研究假設內容	驗證結果
H22-2	不同職務對工作壓力有顯著差異。	不成立
H22-3	不同職務對工作滿足有顯著差異。	成立
H22-4	不同職務對生活適應有顯著差異。	成立
H22-5	不同職務對離職傾向有顯著差異。	成立
H23	不同服務年資對各構面有顯著差異	大部分成立
H23-1	不同服務年資對領導型態有顯著差異。	成立
H23-2	不同服務年資對工作壓力有顯著差異。	成立
H23-3	不同服務年資對工作滿足有顯著差異。	成立
H23-4	不同服務年資對生活適應有顯著差異。	成立
H23-5	不同服務年資對離職傾向有顯著差異。	不成立

資料來源：本研究整理

5.2 研究建議

本研究以國軍嘉義地區某新訓單位之志願役官士兵為研究對象，希冀透過分析數據來探討領導型態、工作壓力、工作滿足、生活適應及離職傾向等構面間的相互關係與影響，依據本研究之結論提出以下建議：

轉換型領導所強調的是雙向理念溝通與高度信任感的建立，國軍部隊各級單位的領導者應採取轉換型領導方式管理部隊，重新建立部隊的核心理念與價值，不僅能獲得部屬的尊敬、信賴與忠誠，更能激發部屬凝聚力追求自我目標。有良好的雙向理念溝通與高度信任感，才能避免日常勤務上，例如上級的要求與基層的需求不一致、經常應付突發狀況或緊急交辦事項、工作時要遵照主管指示又要依據法令規定等等令人困擾的工作壓力。

再者，因為國軍長久以來嚴肅的管理模式，領導者往往忽略對部屬的個別關懷。每一位在軍中工作的弟兄姊妹都是國軍大家庭的一份子，生活在一起的時間更甚家人，彼此間不僅僅是長官、部屬、同儕、同事的關係，

更有如家人一般。所以優秀領導者更要懂得關心部屬的需要與協助、願意教導訓練部屬的工作知識與能力、協助創造部屬的優勢等等的個別關懷。

此外，由於近年國軍內部管理政策上的改變，基層士官、士兵或新兵的缺失，需要資深的士官長與上士站在第一線處理，造成許多資深的士官長與上士必須背負龐大的個人責任與承擔莫大的心理壓力，而對國軍感到心灰意冷，萌生離職念頭。

因此，以轉換型領導方式管理部隊，方能降低部屬的工作壓力、提升部屬的生活適應與工作滿足，進而降低部屬的離職傾向。

5.3 研究限制與後續研究建議

1. 採用不同研究方法與擴大時間構面

本研究方法採用問卷調查法，在某一時間點進行調查，屬於量化分析 (Quantitative Analysis) 與橫斷面方式 (Cross-Sectional) 來觀察個體的行為。問卷雖具有一定之信度與效度，但受試者以自行填答方式進行，易受個人情緒、態度、認知及軍中文化之影響，對問卷題項的理解，或許有不一致的解讀，也可能有敷衍、虛應故事的情況發生，而影響研究結果。此外問卷調查法只能主觀瞭解填寫者對問題的態度，而無法客觀深究其內在的意涵。因此，建議爾後研究者，對研究對象實施個別訪談與實地觀察等質化分析的方法蒐集相關資料；或運用更長的時間來進行縱貫式的研究，以期能獲得較客觀、詳盡之研究結果。

2. 增加抽樣對象範圍與數量

本研究僅對單一地區、特定單位實施抽樣調查，有鑑於國軍單位有各軍種，以陸軍來說又可區分為「聯兵旅」、「新訓旅」、「砲指部」、「工兵群」、「通資群」、「化兵群」、「彈補庫」、「地補庫」等多種單位。因為各單位屬

性、任務與所在地區的差異，以至於各單位人員對於領導型態、工作壓力、工作滿足及生活適應有不同程度的感受，進而對離職傾向產生不同程度的影響，本研究針對國軍新訓中心志願役官兵為研究對象，建議爾後研究者能同時在不同的單位實施研究調查，以便得到更客觀的數據，有助於理論的驗證能力。

3. 考量國軍年金改革效應

國軍年金改革攸關軍人退休俸祿給付多寡，而這一點實為影響志願役人員留職意願或離職傾向的最重要因素之一，然而當前 (民 107) 政府對國軍的年金改革政策尚未定案，為避免本研究之構面與假設過於繁複，因此本研究未將年金改革政策作為影響離職傾向的構面之一，並且向研究對象說明本研究問卷調查暫不考慮年金改革的影響。由於年金改革對軍人影響深遠，建議爾後研究者，待年金改革政策擬定公告實施之際，能將年金改革納入留職意願或離職傾向的研究範圍，以期能獲得更具深度與廣度的研究結果。

參考文獻

中文文獻

1. 田蘊祥 (民 91)，組織行為學，台北：華泰。
2. 伍晉弘 (民 95)，領導型態、組織承諾對工作績效影響之研究—以高雄市區公所里幹事為例，樹德科技大學經營管理研究所碩士論文。
3. 朱明謙 (民 90)，高科技產業從業人員休閒行為、工作壓力與工作績效之研究，義守大學管理科學研究所碩士論文。
4. 江文賢 (民 97)，主管領導型態、員工工作態度、組織承諾與工作績效之關聯研究—以車燈產業為例，南台科技大學碩士論文。
5. 江明修 (民 84)，非營利組織領導行為之研究，政治學報，17-60 頁。
6. 江雨秦 (民 102)，領導風格、工作滿意度、工作績效與離職傾向的關係—以物流業為例，國立高雄大學亞太工商管理學系碩士在職專班碩士論文。
7. 江鴻鈞 (民 84)，台灣省國民小學初任校長工作壓力與因應方式之研究，國立臺中師範學院初等教育研究所碩士論文。
8. 位明先 (民 82)，我國高級工業職業學校專業科目教師工作滿意之研究，國立彰化師範大學工業教育研究所碩士論文。
9. 吳佩蓓 (民 92)，大學生早年家庭經驗、解釋風格與生活適應關係之研究，國立高雄師範大學輔導研究所碩士論文。
10. 吳明隆 (民 102)，SPSS 統計應用學習實務：問卷分析與應用統計，台北：易習圖書。
11. 李宏暉 (民 92)，知識經濟下領導新思維，台北：聯經出版社。

12. 李勝彰（民 92），國民中學教師工作壓力、因應策略與退休態度之研究，彰化師範大學教育研究所碩士論文。
13. 林立曼（民 89），戶政人員工作壓力之研究，國立政治大學公共行政學研究所碩士論文。
14. 林孟蓉（民 95），領導型態，激勵措施認知，工作滿意度與離職傾向之研究，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
15. 林建成（民 99），信任關係、工作滿足、知識分享與組織創新關係之研究—以地方審計機關為例，南華大學企業管理學系管理科學碩士論文。
16. 林健源（民 98），工作特性、學習型組織、工作壓力與離職傾向之關係—海軍潛艦部隊之研究，國立成功大學高階管理碩士在職專班碩士論文。
17. 林琨堂（民 86），企業主管領導型態與員工溝通滿足及領導效能之關係研究-以台糖公司為例，國立成功大學企業管理學系碩士論文。
18. 林靈宏（民 81），組織行為學，台北：五南圖書。
19. 侯望倫（民 73），工作壓力的實證研究—組織氣候、角色特性、人格特質與壓力症狀的關係，國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
20. 俞文釗（民 82），領導心理學導論，北京：人民教育出版社。
21. 洪冬桂（民 75），我國大學生生活適應問題、因應行為、求助偏好及其相因素之研究，國立台灣師範大學教育研究所博士論文。
22. 孫敏華、許如亨（民 90），軍事心理學，台北：心理出版社股份有限公司。
23. 翁萃芳（民 91），臺灣地區警察人員的工作壓力，警學叢刊，第 33 期。

24. 張太平、張一岑、蔡匡忠（民 96），SPSS 統計建模與分析程序，台北：文魁資訊。
25. 張郁芬（民 90），國小教師工作壓力、社會支持與身心健康之研究，國立嘉義大學國民教育研究所碩士論文。
26. 張順法（民 95），領導型態、激勵制度對空軍基地後勤人員工作滿足之影響，立德管理學院科技管理研究所碩士論文。
27. 張瑞芬（民 78），特殊教育教師工作壓力及其因應方式之研究，國立彰化師範大學特殊育研究所碩士論文。
28. 曹育誌（民 87），工作滿足感、企業文化與組織忠誠度之關係研究，中國文化大學國際企業管理研究所碩士論文。
29. 畢恆達（民 85），詮釋學與質性研究，於 胡幼慧，質性研究：理論、方法及本土女性研究實例，27-45 頁，台北：巨流。
30. 許士軍（民 79），管理學，台北：東華書局。
31. 陳彩（民 83），工作生活品質、工作滿足與離職意願關聯性研究：以高科技產業專業人員為例，國立交通大學管理科學研究所碩士論文。
32. 陳聖芳（民 88），台東地區國小教師的工作壓力與工作滿意度之研究，國立台東師範學院國民教育研究所碩士論文。
33. 陳彰儀（民 74），工作與休閒—從工業心理學的觀點探討休閒的現況與理論，台北：淑馨出版社。
34. 曾倩玉(民 84)，國際觀光旅館員工工作滿足、工作績效與離職傾向關係之研究，銘傳大學管理學院管理科學研究所碩士論文。
35. 舒緒緯(民 79)，國民小學教師溝通滿意與工作滿意關係之研究，教育研究集刊，33，頁 165-185。
36. 黃英忠(民 78)，現代人力資源管理，台北：華泰。

37. 黃培文(民 98)，雇主對於二度就業中年婦女的工作才能評鑑與僱用意願之關係—以餐飲連鎖業為例，南台科技大學技職教育與人力資源發展研究所。
38. 黃隆民 (民 74)，國民中學教師角色衝突與工作滿意之關係，國立臺灣師範大學教育研究所碩士論文。
39. 楊國樞 (民 75)，家庭因素與子女行為：臺灣研究的評析，中華心理學刊，第 28 期，7-28 頁。
40. 葉兆祺 (民 88)，談實習工作壓力與因應，國教輔導，第 38 期，34-37 頁。
41. 葉龍源 (民 87)，國民小學主任工作壓力與因應方式之研究，國立臺中師範學院國民教育研究所碩士論文。
42. 齊若蘭譯 (民 91) 原作者：Collins，從 A 到 A+，台北：遠流。
43. 劉雪貞 (民 92)，國民中學校長工作壓力與其因應策略，國立中正大學教育研究所碩士論文。
44. 劉麗蘭 (民 83)，員工分紅入股滿意度、組織投注與離職意向關係之研究，國立中正大學勞工研究所碩士論文。
45. 歐陽玲 (民 83)，工作生活品質與臨床護理人員離職意圖之探討，以台南地區綜合醫院為例，東海大學企業管理學系碩士論文。
46. 鄭勝文 (民 92)，空軍飛機修護基層主管領導型態與領導效能關係之研究，國立中正大學企業管理研究所碩士論文。
47. 鄭熙彥 (民 69)，我國高級中等學校輔導教師工作滿意之調查研究，教育學院輔導學報，第 5 期，157-194 頁。
48. 盧瑞陽 (民 82)，組織行為，管理心理導向，台北：華泰書局。
49. 謝文全 (民 82)，學校行政，台北：五南圖書。

50. 謝廷豪（民 91），領導型態與領導效能關係之研究—以中部某連鎖零售業為例，國立中正大學企業管理研究所碩士論文。
51. 藍采風（民 74），生活的壓力與適應，台北：幼獅。
52. 羅虞村（民 84），領導理論研究，台北：文景。
53. 蘇國禎（民 89），我國服務業領導模式之發展及其應用之研究，國立彰化師範大學工業教育學系碩士論文。



英文文獻

1. Bass, B. and Bass, R. (2008), The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Application, New York: Simon & Schuster.
2. Beehr, T. A. and Newman, J. E. (1978). Job Stress, Employee Health and Organizational Effectiveness: A Facet Analysis, Model and Literature Review, Personnel Psychology, Vol. 31, pp. 665-699.
3. Bowers, D. G. and Seashore, S. E. (1966). Predicting Organizational Effectiveness With a Four-Factor Theory of Leadership. Administrative Science Quarterly, Vol. 11, pp. 238-263.
4. Brown, J. M. and Campell, E. (1994), Stress and Policing: Sources and Strategies, New York: Wiley.
5. Burns, J. M. (1978). Leadership. New York & London: Harper & Row.
6. Cooper, C. L. and Marshall, J. (1976), Occupational sources of stress: a review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill health. Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 49, pp. 11-28.
7. Cronbach, L. J. (1946), Response Sets and Test Validity. Educational and Psychological Measurement, Vol. 6, pp. 475-494.
8. Cuieford, J. P. (1965). Fundamental statistics in psychology and education (4 ed.), New York: McGraw-Hill.
9. Dalton, G. W., Thompson, P. H. and Price, R. L. (1977), The Four Stages Of Professional Careers-A new look at performance by Professionals. Organizational Dynamics, Vol. 6, pp. 19-42.
10. Davis, K. (1972), Human Behavior at Work: Human Relations and Organizational Behavior, McGraw-Hill.
11. Derlega, V. J. and Janda, L. H. (1986). Personal Adjustment: The Psychology of Everyday Life, Illinois: Scott-Foresman.
12. Ferguson, G. H. and Ferguson, W. F. (1986), Distinguishing Voluntary from

- Involuntary Nurse Turnover. Nursing Management, Vol. 17, pp. 43-44.
13. French, J. R. and Kahn, R. L. (1962). A Programmatic Approach to Studying the Industrial Environment and Mental Health, Journal of Social Issues, Vol. 18, pp. 1-47.
 14. Greenberg, J. (1987), A Taxonomy of Organizational Justice Theories, Academy of Management Review, Vol. 12, pp. 9-22.
 15. Greenberg, J., and Baron, R. A. (1997). Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work, New Jersey: Prentice Hall.
 16. Hayes, A. F. (2017), Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach, New York: Guilford Publications.
 17. Hemphill, J. K. and Coons, A. E. (1957). Development of the Leader Behavior Description Questionnaire, Ohio: Ohio States University.
 18. Hoppock, R. (1935). Job satisfaction, New York & London: Harper and Brothers.
 19. House, R. J. (1971), A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. Administrative Science Quarterly, Vol. 16, pp. 321-339.
 20. House, R. J. and Mitchell, T. R. (1974). Path-goal theory of leadership, Journal of Contemporary Business, Vol. 3, pp. 1-97.
 21. Hughes, L. R., Ginnett, R. C. and Curphy, G. J. (1996). Leadership: enhancing the lessons of experience, New York: Cornell University.
 22. Ivancevich, J. M. and Matteson, M. T. (1980). Stress and work: a managerial perspective. Illinois: Scott Foresman.
 23. Janda, K. F. (1960), Towards the Explication of the Concept of Leadership in Terms of the Concept of Power, Human Relations, Vol. 13, pp. 345-363.
 24. Kaiser, H. F. (1974), An index of factorial simplicity. Psychometrika, Vol. 39, pp. 31-36.

25. Kaplan, P. S. and Stein, J. (1984). Psychology of Adjustment, California: Wadsworth Publishing Company.
26. Katz, D. and Kahn, R. L. (1978), The social psychology of organizations, New York: Wiley.
27. Killimett, P. (2006), Organizational factors that influence safety, Process Safety Progress, Vol. 25, pp. 94-97.
28. Lazarus, R. S. (1976), Patterns of Adjustment, New York: McGraw-Hill.
29. Lind, E. A. and Tyler, T. R. (1988), The social psychology of procedural justice, New York: Plenum.
30. Lussier, R. N. and Achua, C. F. (2004). Leadership: Theory, Application, Skill Development, Thomson/South-Western.
31. Marquardt, M. J. (2000), Action learning and leadership, The Learning Organization, Vol. 7, pp. 233-241.
32. Matteson, M. T. and Ivancevich, J. M. (1987), Controlling Work Stress: Effective Human Resource and Management Strategies, San Francisco: Jossey-Bass.
33. McGrath, J. E. (1970), Social and Psychological Factors in Stress, Holt McDougal.
34. Mobley, W. H. (1977), Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover, Journal of Applied Psychology, Vol. 62, pp. 237-240.
35. Nunnally, J. C. (1978), Psychometric Theory, New York: McGraw-Hill.
36. Pearson, L. C. and Moomaw, W. (2005), The Relationship between Teacher Autonomy and Stress, Work Satisfaction, Empowerment, and Professionalism, Educational Research Quarterly, Vol. 29, pp. 38-54.
37. Rice, A. K. (1950). The Representation of Labour Turnover as a Social Process, Human Relations, Vol. 3, pp. 349-372.
38. Roach, C.F. & Behling, O. (1984), Functionalism: Basis for an alternate

- approach to the study of leadership, In J. Hunt, Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership (pp. 45-62). New York: Pergamon.
39. Robbins, S. P. and DeCenz, D. A. (2002). Human resource management, New Jersey: John Wiley & Sons.
 40. Selye, H. (1956), The stress of life, New York: McGraw-Hill.
 41. Sternberg, R. J. (2006). The nature of creativity, Creativity Research Journal, Vol. 18, pp. 87-98.
 42. Stogdill, R. M. (1951). Studies in naval leadership, Part II. Pittsburgh: Carnegie Press.
 43. Tallent, N. (1978), Psychology of Adjustment: Understanding Ourselves and Others, U.S.: Van Nostrand Reinhold Inc.
 44. Thibaut, J. W. and Walker, L. (1975), Procedural Justice A Psychological Analysis, New Jersey: Hillsdale.
 45. Wilcox, R. R. . (2013). New Statistical Procedures for the Social Sciences: Modern Solutions To Basic Problems, New Jersey: Psychology Press.
 46. Yukl, G. A. (2002), Leadership in Organizations, Michigan: Prentice Hall.

附錄一 問卷

親愛的的女士、先生：

您好，我是南華大學企業管理系管理科學碩士班的研究生，懇請您在百忙之中，撥冗來填寫本問卷，因為您所提供的寶貴意見，本研究才得以順利進行，在此向您致上十二萬分敬意。本問卷所探討的主題為『國軍志願役官士兵領導型態、工作壓力、工作滿足及生活適應對離職傾向影響之研究-以嘉義地區某新訓中心為例』，您所提供的意見與資料僅供學術研究之用，絕不對外公開，請您安心填答。

敬祝您

身體健康、平安喜樂！

南華大學企業管理系管理科學碩士班

指導教授：袁淑芳 博士

研究生：黃俊豪 敬啟

中華民國 107 年 5 月

第一部份：

個人基本資料，請在適當的『』內打『』。

性 別	<input type="checkbox"/> 男		<input type="checkbox"/> 女	
年 齡	<input type="checkbox"/> 未滿 20 歲	<input type="checkbox"/> 20~29 歲	<input type="checkbox"/> 30~39 歲	<input type="checkbox"/> 40 歲以上
學 歷	<input type="checkbox"/> 高中職以下	<input type="checkbox"/> 專科	<input type="checkbox"/> 大學	<input type="checkbox"/> 研究所以上
婚姻狀況	<input type="checkbox"/> 未婚		<input type="checkbox"/> 已婚	
官 階	<input type="checkbox"/> 軍官	<input type="checkbox"/> 士官	<input type="checkbox"/> 士兵	/
職 務	<input type="checkbox"/> 領導職	<input type="checkbox"/> 幕僚職	<input type="checkbox"/> 技勤職	<input type="checkbox"/> 其他
服務年資	<input type="checkbox"/> 未滿 5 年	<input type="checkbox"/> 5~9 年	<input type="checkbox"/> 10~19 年	<input type="checkbox"/> 20 年以上

第一部份結束，請您接續第二部份填答，謝謝。

第二部份：

本部份的問題是想瞭解您對單位『領導型態』的感受，請依您的感受，在適當的『』內打『』。

	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
一、魅力影響					
1. 主官的行事風格能讓我尊重。	<input type="checkbox"/>				
2. 主官會強調有共同願景的重要性。	<input type="checkbox"/>				
3. 主官會表現出有力量和有自信的感覺。	<input type="checkbox"/>				
4. 主官會考量決策後果的正當性與道德性。	<input type="checkbox"/>				
二、激勵鼓舞					
5. 主官會對於工作目標展現信心。	<input type="checkbox"/>				
6. 主官會激勵我們對未來願景的達成。	<input type="checkbox"/>				
7. 主官會積極地談論我們應該達成什麼。	<input type="checkbox"/>				
三、才智啟發					
8. 主官在解決問題時，會尋求不同的觀點。	<input type="checkbox"/>				
9. 主官會啟發我們，以不同的角度去處理問題。	<input type="checkbox"/>				
10. 主官對於重要的問題，會重複檢視處理方法是否妥當。	<input type="checkbox"/>				
四、個別關懷					
11. 主官會協助我去創造我的優勢。	<input type="checkbox"/>				
12. 主官會關懷我是否需要其他協助。	<input type="checkbox"/>				
13. 主官會花時間教導和訓練我相關工作知識。	<input type="checkbox"/>				

第二部份結束，請您接續第三部份填答，謝謝。

第三部份：

本部份的問題是想瞭解您對單位『工作壓力』的感受，請依您的感受，在適當的『』內打『』。

	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
一、工作負荷					
1. 我的工作經常影響到排休假時間。	<input type="checkbox"/>				
2. 我的工作經常讓我沒有空閒時間休息。	<input type="checkbox"/>				
3. 我的工作需要應付突發狀況或緊急交辦事項。	<input type="checkbox"/>				
4. 我的工作項目過於繁雜，使我無法專注於每項工作。	<input type="checkbox"/>				
二、人際關係					
5. 同事間常為升遷與考績而發生芥蒂。	<input type="checkbox"/>				
6. 我覺得部分同事間缺乏團隊合作的精神。	<input type="checkbox"/>				
7. 單位中同事常為自己利益相爭而有不愉快。	<input type="checkbox"/>				
三、角色衝突					
8. 上級的要求常與基層的需求不一致。	<input type="checkbox"/>				
9. 工作時要遵照主管指示又要依據法令規定，常讓我感到左右為難。	<input type="checkbox"/>				
四、角色模糊					
10. 我對自己的工作內容非常了解。	<input type="checkbox"/>				
11. 我相當清楚什麼時候該做什麼工作。	<input type="checkbox"/>				
12. 我相當清楚自己在工作上所獲得的授權範圍。	<input type="checkbox"/>				

第三部份結束，請您接續第四部份填答，謝謝。

第四部份：

本部份的問題是想瞭解您對單位『工作滿足』的感受，請依您的感受，在適當的『』內打『✓』。

	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
一、內在滿足					
1. 我對工作的穩定性感到滿意。	<input type="checkbox"/>				
2. 我對於從工作中能得到的成就感到滿意。	<input type="checkbox"/>				
3. 我對自己的專業技能可以勝任現職感到滿意。	<input type="checkbox"/>				
4. 目前這份工作讓我在親朋好友及鄰居間獲得好評。	<input type="checkbox"/>				
二、外在滿足					
5. 我的工作有良好的升遷管道。	<input type="checkbox"/>				
6. 我對於長官對待部屬的方式感到滿意。	<input type="checkbox"/>				
7. 我對目前工作所處的環境與設備感到滿意。	<input type="checkbox"/>				
8. 我的工作薪資比起我的同年齡朋友，讓我感到滿意。	<input type="checkbox"/>				

第四部份結束，請您接續第五部份填答，謝謝。

第五部份：

本部份的問題是想瞭解您對單位『生活適應』的感受，請依您的感受，在適當的『』內打『』。

	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
一、身心感受					
1. 我常常覺得緊張。	<input type="checkbox"/>				
2. 我常常覺得心情不好。	<input type="checkbox"/>				
3. 我覺得做什麼事都很吃力。	<input type="checkbox"/>				
4. 我覺得自己在軍中是孤立的。	<input type="checkbox"/>				
5. 我的睡眠品質不好(睡不著、作夢、頻醒)。	<input type="checkbox"/>				
6. 我與同事間相處融洽。	<input type="checkbox"/>				
二、單位管理					
7. 單位公平的考核讓我感到滿意。	<input type="checkbox"/>				
8. 我覺得幹部與學長的領導統御是可以接受的。	<input type="checkbox"/>				
9. 單位內發生不合理的事情時，幹部從未詳加了解與處理。	<input type="checkbox"/>				
三、壓力反應					
10. 面對長官給我的壓力，我曾想過要逃離現職。	<input type="checkbox"/>				
11. 弟兄犯錯時，連上幹部不會糾正或協助改善。	<input type="checkbox"/>				
12. 當我有困難向幹部報告時，從不會得到任何回應或協助。	<input type="checkbox"/>				
四、自我調適					
13. 我覺得部隊訓練使我成長茁壯。	<input type="checkbox"/>				
14. 我覺得可以適應部隊的生活作息。	<input type="checkbox"/>				
15. 幹部交付給我的任務，會給予我高度的信任與支持。	<input type="checkbox"/>				

第五部份結束，請您接續第六部份填答，謝謝。

第六部份：

本部份的問題是想瞭解您的『離職傾向』，請依您的傾向，在適當的『』內打『✓』。

	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
1. 我曾經考慮過離開軍職。	<input type="checkbox"/>				
2. 我曾經考慮過離開目前服務的單位。	<input type="checkbox"/>				
3. 我已經找到其他非軍職工作，已有離開軍職打算。	<input type="checkbox"/>				
4. 我不論是否有找到其他非軍職工作，都決定離開軍職。	<input type="checkbox"/>				
5. 以我目前的狀況條件，我認為我在非軍職的工作中，找到自己滿意的工作可能性很高。	<input type="checkbox"/>				

問卷到此結束，非常感謝您耐心的填寫！

煩請檢查有無漏答的題目，避免成為無效問卷，再次感謝您的協助。