

南華大學企業管理系管理科學碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER BUSINESS ADMINISTRATION

MASTER PROGRAM IN MANAGEMENT SCIENCES

DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION

NANHUA UNIVERSITY

移民署主管領導風格、職員人格特質與離職傾向之研究－以工作
壓力為中介變項

THE IMPACT OF LEADERSHIP STYLE IN IMMIGRATION AGENCY ON
PERSONALITY TRAITS AND TURNOVER INTENTION — MEDIATED BY JOB
STRESS

指導教授：紀信光 博士

ADVISOR : HSIN-KUANG CHI Ph.D.

研究生：黃義明

GRADUATE STUDENT : I-MING HUANG

中 華 民 國 1 0 1 年 6 月

南 華 大 學

企業管理系管理科學碩士班

碩 士 學 位 論 文

移民署主管領導風格、職員人格特質與離職傾向之研究—以
工作壓力為中介變項

研究生：黃 義 明

經考試合格特此證明

口試委員：李 鴻 文

紀 信 光

褚 麗 娟

指導教授：紀 信 光

系主任：陳 中 獎

口試日期：中華民國 101 年 6 月 7 日

誌 謝

想起民國 99 年農曆春節剛過完，即毅然決然報名參加嘉義會館之南華大學推廣學分班，自此再開起學海無涯之求學路。推廣學分班及碩士在職專班 2 年的學習過程，就如溪水潺潺流過，滋潤曠荒的心田，讓枯萎的學識得以發芽及再次茁壯成長。然時光不停地飛逝，2 年多來的校園生涯，也都將隨著論文的付梓而劃上休止符，回首過往，內心充滿著許多感恩與不捨。

感謝恩師紀信光老師在論文寫作過程中悉心的匡正及指導，和系所上各位教授의 耐心傳授與呵護，以及論文口試委員李鴻文及褚麗絹老師對本論文能夠不吝地批評與指教，使本論文得以更加嚴謹及周延。同時，感謝同組吳瑞甯大哥分析技術支援與淑敏、靖雯彼此切磋砥礪及同學間相互關心、協助，方使論文得以如期順利完成。尚有許多須感謝的人，在此無法一一載述，謹以個人最誠摯的心，獻上最深的謝意。

最後感謝我的家人在這兩年多期間的默默支持，尤其是賢妻小萍一路陪伴、包容與體諒，以及感恩南華大學創辦人星雲大師的籌辦「有教無類、因材施教、敦品勵學、濟弱扶貧」治學理念的學校，方使個人得以重新踏入校園，再次實現求知的夢想。畢業不是學習結束，而是另一學習的開始。期將學術最新的管理新知及理論，結合專業知識領域，來提昇機關效能及提供更便利於民之創新作為。

黃 義 明 謹 誌 於

南華大學企業管理系管理科學碩士

中 華 民 國 101 年 6 月

南華大學企業管理系管理科學碩士班

100 學年度第 2 學期碩士論文摘要

論文題目：移民署主管領導風格、職員人格特質與離職傾向之研究—以
工作壓力為中介變項

研究生：黃義明

指導教授：紀信光 博士

論文摘要內容：

民國 96 年成立內政部入出國及移民署，觀察近 5 年職員離調職率節節高升，而職員是機關(構)內的基本成員，倘若離調職率過高，則影響機關(構)的正常運作。因此，了解何種主管之領導風格才能紓解職員工作壓力，使內部凝聚向心、降低離職傾向，進而提升服務品質及行政效率，是移民署值得重視的問題。

本研究之主要目的在於探討主管領導風格、工作壓力、人格特質與離職傾向間的關係及影響。本研究擇定移民署內專勤事務大隊、服務事務大隊及收容事務大隊之各地專勤隊、服務站及收容所等機構之職員為研究對象。研究結果顯示如下：1.領導風格對工作壓力具有顯著影響僅部分成立。2.工作壓力對離職傾向具有顯著影響完全成立。3.領導風格對離職傾向具有顯著影響僅部分成立。4.人格特質對離職傾向具有顯著影響僅部分成立。5.工作壓力對領導風格與離職傾向間僅具有部分中介效果。6.人格特質對工作壓力與離職傾向間未具有干擾效果。

關鍵詞：移民署、領導風格、工作壓力、人格特質、離職傾向

Title of Thesis : The Impact of Leadership Style in Immigration Agency on
Personality Traits and Turnover Intention—Mediated by Job
Stress

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

Graduate Date : June 2012 Degree Conferred : M.B.A.

Name of Student : I-Ming Huang Advisor : Hsin-Kuang Chi Ph.D.

Abstract

The Immigration Agency was established in 2007. Under the observation of the turnover rate was raising high successively during these five years. The staff members are the foundation of the administrative agency, if the turnover rate is too high, the normal operation of the administration would be effected. Therefore, it is a worthy considerable issue to comprehend which kinds of leadership style can relieve staff member's job stress, condensing the internal centripetal force. Moreover, to reduce the turnover intention, then promotes service quality and administrative efficiency.

The main purpose of the research lies in discussing the relations and the influence among the leader style of the chiefs, the working pressure of staff members and the people whose personality characteristic with turnover intention. The target objects of this study are the members of Specialized Operation Corps, Services Affairs Corps, and Detention Affairs Corps in Immigration Agency. The demonstration of findings is as follows: 1. The statement about the leadership style regarding the working pressure has the remarkable influence is partial tenable. 2. It is absolutely establish that the working pressure regarding the turnover intention has remarkable influence. 3. The leadership styles to turnover intention has the partial remarkable

influence seems to be only tenable. 4. The statement about personality characteristic regarding to turnover intention has the remarkable influence is partial tenable. 5. The working pressure with turnover intention to the leadership style only has the partial intermediary effect. 6. The personality characteristic with turnover intention to the working pressure has no disturbance effect.

Keywords : Immigration Agency, Leadership style, Working pressure, Personality characteristic, Turnover intention

目錄

中文摘要	i
英文摘要	ii
目錄	iv
表目錄	viii
圖目錄	x
第一章 緒論	1
1.1 研究緣起與動機	1
1.2 研究目的	5
1.3 研究範圍與限制	5
1.3.1 研究範圍	5
1.3.2 研究限制	6
1.4 研究流程	6
第二章 文獻探討	8
2.1 領導風格	8
2.1.1 領導之意義	8
2.1.2 領導風格理論	10
2.1.3 小結	20
2.2 工作壓力	20
2.2.1 工作壓力之意義	20
2.2.2 工作壓力來源	22

2.2.3	移民署人員與工作壓力	25
2.2.4	工作壓力的管理策略	27
2.2.5	小結	28
2.3	人格特質	29
2.3.1	人格特質之意義	29
2.3.2	人格特質分類	31
2.3.3	內外控人格特質之行為差異	33
2.3.4	小結	35
2.4	離職傾向	35
2.4.1	離職傾向之意義	35
2.4.2	離職傾向模式	37
2.4.3	離職行為	41
2.4.4	小結	43
2.5	領導風格、工作壓力、人格特質與離職傾向之相關研究	43
第三章	研究設計	47
3.1	研究假設及架構	47
3.2	操作型定義及問卷設計	48
3.2.1	領導風格	49
3.2.2	工作壓力	51
3.2.3	人格特質	53
3.2.4	離職傾向	55
3.3	研究設計	57
3.3.1	問卷前測	57
3.3.2	正式樣本與問卷回收	58

3.4 研究方法.....	60
第四章 研究結果與分析.....	62
4.1 敘述性分析-個人屬性.....	62
4.2 因素與信度分析.....	64
4.2.1 因素分析.....	65
4.2.2 信度.....	71
4.2.3 因素分析後修正之研究假設及架構.....	72
4.3 相關分析.....	74
4.4 迴歸分析.....	79
4.4.1 領導風格對工作壓力之迴歸分析.....	79
4.4.2 工作壓力對離職傾向之迴歸分析.....	80
4.4.3 領導風格對離職傾向之迴歸分析.....	83
4.4.4 人格特質對離職傾向之迴歸分析.....	84
4.5 中介驗證.....	86
4.6 干擾驗證.....	91
4.7 研究假設之驗證結果.....	95
第五章 結論與建議.....	97
5.1 結論.....	97
5.2 管理意涵.....	101
5.3 未來研究建議.....	103
參考文獻.....	104
一、中文部分.....	104
二、英文部分.....	110

附錄一 內政部入出國及移民署處務規程.....	115
附錄二 研究問卷.....	120
個人簡歷.....	124

表目錄

表 1.1 近五年行政機關公務人員調職人數及比例統計表.....	3
表 1.2 96 年 7 月至 99 年 12 月移民署職員離、調職統計	4
表 2.1 國內外學者對領導之定義彙整表.....	9
表 2.2 國內外學者對工作壓力之定義彙整表.....	21
表 2.3 國內外學者對人格特質之定義彙整表.....	29
表 2.4 內外控人格特質的不同行為表現.....	34
表 2.5 國內外學者對離職傾向之定義彙整表.....	36
表 3.1 領導風格操作型定義與衡量變項.....	49
表 3.2 工作壓力操作型定義與衡量變項.....	52
表 3.3 人格特質操作型定義與衡量變項.....	54
表 3.4 離職傾向操作型定義與衡量變項.....	55
表 3.5 個人屬性.....	57
表 3.6 各構面信度彙整表.....	58
表 3.7 發放問卷單位、人數及問卷數彙整表.....	59
表 4.1 樣本基本資料分析.....	63
表 4.2 領導風格因素分析整理.....	66
表 4.3 工作壓力因素分析整理.....	68
表 4.4 人格特質因素分析整理.....	69
表 4.5 離職傾向因素分析整理.....	71
表 4.6 各構面信度彙整表.....	72
表 4.7 各研究構面間之Pearson 相關分析	78

表 4.8 領導風格對工作壓力之迴歸分析.....	80
表 4.9 工作壓力對離職傾向之迴歸分析.....	82
表 4.10 領導風格對離職傾向之迴歸分析.....	84
表 4.11 人格特質對離職傾向之迴歸分析.....	85
表 4.12 工作壓力中介領導風格對離職傾向之迴歸分析表	87
表 4.13 工作壓力子構面中介領導風格對離職傾向之迴歸分析表	90
表 4.14 人格特質干擾工作壓力對離職傾向階層迴歸分析表.....	92
表 4.15 人格特質子構面干擾工作壓力對離職傾向階層迴歸分析表	94
表 4.16 研究驗證結果彙整表.....	95

圖目錄

圖 1.1 研究流程圖	7
圖 2.1 俄亥俄州立大學領導行為理論圖	12
圖 2.2 管理方格圖	13
圖 2.3 領導風格的連續構面圖	15
圖 2.4 Fiedler 之權變理論架構	16
圖 2.5 Robbins 工作壓力模式	25
圖 2.6 Price (1977) 的工作滿足離職模式	38
圖 2.7 Mobley 離職決策模式	39
圖 2.8 Mobley (1978)的員工離職行為簡單模式	40
圖 2.9 Abelson 整合離職過程模式	41
圖 3.1 研究架構	48
圖 4.1 修正之研究架構	74
圖 4.2 中介研究架構	86
圖 4.3 干擾研究架構	91

第一章 緒論

本研究共分為五章，為了探討本研究的相關議題，本章最主要是介紹研究背景與動機、研究目的、研究範圍與對象、研究流程及名詞譯義等五個部份，第二章文獻探討回顧國內、外相關文獻及實證研究，第三章研究方法則說明本研究之架構、建立假說、研究工具、研究變項之定義與衡量，第四章研究結果是利用問卷調查結果，針對研究架構之變項做統計分析，以進行假設驗證，第五章結論與建議根據前述之統計分析結果與發現提出結論與建議。

1.1 研究緣起與動機

民國 76 年 7 月 15 日政府宣佈解除臺灣地區戒嚴令，隨即於同年 11 月 1 日開放赴大陸探親，在此後兩岸民間往來逐漸增加，兩岸之間的通婚逐漸出現，隨著兩岸經貿交流與文化往來的迅速發展，兩岸通婚量也迅速增加，據海基會統計民國 92 年初總計即有 15 萬 4,215 對。婚後大陸配偶申請來臺探親、依親極易獲准，遂予人蛇集團有活動的機會，並與色情業者掛勾，以合法掩護非法的方式，透過臺灣男子與大陸女子結婚後，合法入境從事特種行業或打工之實。類此外來人口亦在組織性人蛇集團及非法份子引導下，藉由觀光、跨國婚姻及經貿等方式，將人口販運、虛偽結婚、販毒及竊盜滲入我國，儼然已成為我國治安的一大隱憂。

政府自民國 78 年 10 月首次專案開放引進外勞，以配合國內經濟發展及社會的實際需要，在民國 81 年 5 月 8 日公布實施「就業服務法」以規範管理勞工，且同意自菲律賓、泰國、馬來西亞、印尼等四個國家分別對公共工程、製造業重大投資案、監護工、家庭幫傭及外籍漁船船員等方面，

予以規劃引進外籍勞工，以紓解產業界缺工問題。由於外勞引進、參與國內各項重大建設、製造業、醫療監護、家庭幫傭，確實提昇國家競爭力及國民生活品質，惟行蹤不明外勞人數屢創新高，據行政院勞工委員會統計，民國 93 年至 95 年行蹤不明外勞人數約 1 萬 1 千人至 1 萬 3 千人左右，顯示外勞管理亦成為當前國內就業市場及社會治安一大問題。

近因政府與中國大陸關係的解凍，促使兩岸人民互動頻繁，大陸地區人民來臺觀光、文化交流、學術交流、通婚依親及就學等活動亦趨熱絡，然相對地大陸地區人士帶來觀光脫團、逾期停留、各項(文化、專業、學術及宗教)交流違規、婚姻糾紛等難題，亦急需專責單位處理兩岸紛爭。

因此，國內就在違法居(停)留、虛偽結婚來臺、移民輔導、難民及非法入境之收容遣送等問題層出不窮下，於 94 年 11 月 8 日始經由立法院三讀通過入出國及移民署組織法，終於 96 年 1 月 2 日成立內政部入出國及移民署(以下簡稱移民署)，專責加強外來人口停居留管理、面談查察機制、制定完善移民政策、移民輔導、種族融合及強化整合境管事權、查緝偷渡等事權。

研究者原任職於警政署三峽外國人收容所，此次隨著移民署成立而移撥至專勤事務大隊之專勤隊服務，然在這轉換跑道的近 5 年期間，發覺一同移撥至移民署的熟識之同事逐漸辭職¹及調職²，引發本研究探究造成同事辭職及調職之原因。職員是機關(構)內的基本成員，職員的離職率在一定程度之內可促進機關(構)的新陳代謝，倘若離職率過高，則影響機關(構)的正常運作。

我國行政機關公務人員的離職率一直呈現穩定的現象，依據銓敘部「行政機關公務人員人事異動狀況」資料顯示，民國 95 年一年當中，在 21 萬

¹ 離職係指辭職及調離移民署至他機關。

² 調職係指調離原屬性單位，不含離職，例如專勤隊調至非專勤隊之移民署單位。

6,422 位公務員中，有 268 人辭職、1 萬 3,275 人調至他機關，離職率為 6.13%；而民國 99 年一年當中，在 22 萬 5,351 位公務員中，有 275 人辭職、1 萬 2,323 人調至他機關，離職率為 5.47%；觀察近 5 年行政機關公務人員的離職率大多維持在 5%~6%之間。詳細的離職人數及離職率如表 1.1 所示。

表 1.1 近五年行政機關公務人員調職人數及比例統計表

年 度	總人數	辭 職	調至他機關	離職率
95 年	216,422	268	13,275	6.13%
96 年	218,793	298	13,906	6.36%
97 年	219,615	278	12,409	5.65%
98 年	222,336	278	11,683	5.25%
99 年	225,351	275	12,323	5.47%

資料來源：本研究整理

反觀移民署近來職員異動則呈現節節上升現象，依據入出國及移民署 96 年 7 至 99 年 12 月人事簡訊統計職員離、調職情形，彙整如表 1.2。96 年及 97 年各單位離調職率皆在 3%以內，屬正常新陳代謝；98 年起各單位離調職率暴增 2 倍以上，皆達 6%以上，至 99 年有 2 單位離調職率暴增 4 倍以上、達 10%以上，其中以專勤隊離調職率甚至達 14%，已非屬正常新陳代謝，顯示機關內存在某種或多種影響人力資源問題。

表 1.2 96 年 7 月至 99 年 12 月移民署職員離、調職統計

	專勤隊職員共計 568 人				服務站職員共計 463 人				收容所職員共計 253 人			
	離職 (含調 離本 署)	調職 (調離 原屬性 單位， 不含離 職)	合計	所占 比例	離職 (含調 離本 署)	調職 (調離 原屬性 單位， 不含離 職)	合計	所占 比例	離職 (含調 離本 署)	調職 (調離 原屬性 單位， 不含離 職)	合計	所占 比例
96 年	0	7	7	1.23%	1	8	9	1.94%	1	4	5	1.98%
97 年	3	13	16	2.82%	6	5	11	2.38%	0	6	6	2.37%
98 年	24	26	50	8.80%	14	23	37	7.99%	3	13	16	6.32%
99 年	55	29	84	14.79%	28	23	51	11.02%	1	18	19	7.51%

資料來源：本研究整理

調查發現促使員工留任在組織內的首要重要因素是「領導者的才能」(Jiambalvo & Pratt, 1982)。政府機關依分層負責、逐級授權之原則，機關首長及各級主管負有職員平時考核，其考核標準乃依據職員所任職務之工作性質、職責程度及其應具知能與專長，而賦予一定範圍之工作項目及適當之工作量，故職員之工作壓力與主管領導風格有相對關係。雖說適當的壓力可以激發職員的潛能，但太大的壓力則可能引發其生理心理的疾病，主管應主動了解部屬的工作壓力來源，適時以協助部屬調適、紓解工作壓力，進而降低其離職傾向。因此，了解何種主管之領導風格才能紓解職員工作壓力，使內部凝聚向心、降低離職傾向，進而提升服務品質及行政效率，此問題引發本研究的高度興趣，期望能運用科學的方法及相關學術理論的支持下做一深入的研究。

1.2 研究目的

各地專勤隊、服務站及收容所是移民署最基層之執行機構，也是政令下達後執行落實與否的關鍵，故保持適度的職員離職率才能確保工作效率及服務品質。根據前述研究動機，本研究之主要目的在於探討主管領導風格、職員工作壓力、人格特質與離職傾向間的關係及影響。因此，本研究之目的在於探討：

1. 領導風格對工作壓力與離職傾向是否具有顯著影響。
2. 工作壓力對離職傾向是否亦具有顯著影響。
3. 人格特質對離職傾向是否亦具有顯著影響。
4. 工作壓力對領導風格與離職傾向間是否具有中介效果。
5. 人格特質對工作壓力與離職傾向間是否具有干擾效果。

1.3 研究範圍與限制

1.3.1 研究範圍

依「內政部入出國及移民署處務規程」(附錄一)劃分，移民署設下列 4 組(入出國事務組、移民事務組、移民資訊組、國際事務組)，4 室(秘書室、人事室、會計室、政風室)，5 大隊(專勤事務第一大隊、專勤事務第二大隊、國境事務大隊、服務事務大隊、收容事務大隊)，其中 4 組及 4 室皆為署本部單位，勤務性質歸納為內勤，而 5 大隊皆為執行機構，勤務性質歸納為外勤。專勤隊及服務站分布於全國各縣市，收容所分設於全國新北市、新竹市、南投縣、宜蘭縣、金門及馬祖等 6 所，而國境事境大隊設於各機場及港口。因外來人口管理以調查、查緝、逮捕、收容及遣送等勤務運作，本研究將擇定移民署內專勤事務大隊、服務事務大隊及收容事務大隊之各地專勤隊、服務站及收容所等機構之職員為研究對象。

1.3.2 研究限制

- 1.本研究囿於有限的能力與時間，僅針對移民署內專勤事務大隊、服務事務大隊及收容事務大隊之各地專勤隊、服務站及收容所等機構之職員做為本研究範圍，未包括 4 組(入出國事務組、移民事務組、移民資訊組、國際事務組)、4 室(秘書室、人事室、會計室、政風室)等單位及國境事務大隊之職員。由此可知，本研究以大部分外勤單位為主，未有內勤單位，故其週延性有所不足。
- 2.本研究樣本採用便利抽樣方式，郵寄問卷至各單位進行調查研究，由研究對象自行填答問卷後，集中收整及寄回，然問卷寄達時可能幹部發放，受研究對象可能受主管因素而影響填答，或受研究對象個人好惡、情緒、環境或其它外力因素影響，致使研究有所偏頗，故研究結果會有誤差存在。
- 3.本研究僅就受研究對象某一時間點之感受做填答，即以橫斷面進行研究，並非以長期性研究之縱貫面探討。故無法了解受研究對象在不同時間點之感受。

1.4 研究流程

本研究首先敘述研究緣起與動機及說明研究目的、設定研究範圍及預見研究限制，並對相關名詞加以譯義，再依研究目的蒐集相關資料及探討、整理文獻資料，然後確立本研究假設及架構，設計、編制問卷及進行調查，並擇定研究方法，再將回收問卷進行資料統計與分析，最後提出研究結果與建議及提供未來研究方向。本研究流程歸納如圖 1.1 所示。

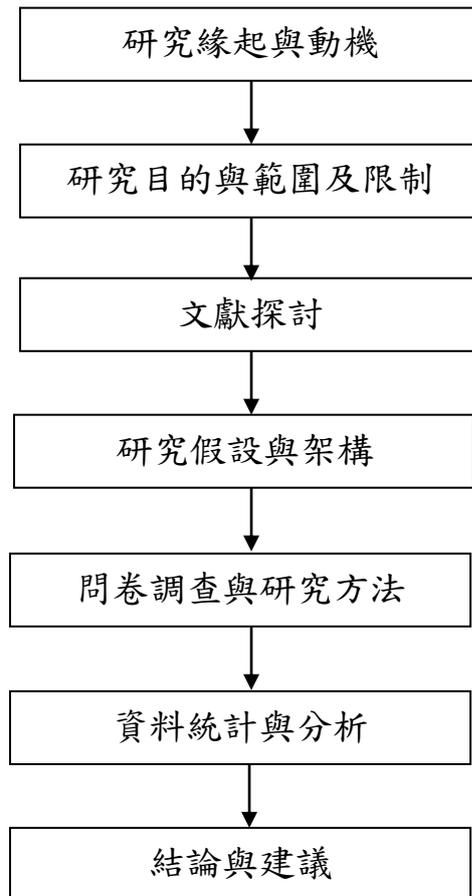


圖 1.1 研究流程圖

資料來源：本研究整理

第二章 文獻探討

本章針對研究主題之文獻資料蒐整及探討，以做為研究架構之建立依據及編製問卷之基礎。本研究的主題領導風格、工作壓力、人格特質及離職傾向等，蒐集目前國內、外博碩士論文、期刊與其相關的重要圖書文件資料，並加以歸納、整理、分析與探討。

2.1 領導風格

2.1.1 領導之意義

人類活動是群聚的，在群聚的團體中，須有領導者起而領導之，社群也因此才得以維持運作。蔡培村(民 69)認為領導(Leadership)乃是在團體交互行為過程中，領導者運用各種影響力，引發成員的智慧與能力，齊一心志，協同合作，以實現團體的共同理想與目標的一種行為。Yukl(2002)認為領導是個人引導團體朝向共同目標之行為，且在特定情境中具群聚影響力，透過溝通過程達到特定目標，亦是人們之間的互動，個人展現能力及行為，其他人則效法之，是期望與互動的創造和維持，而影響組織團體朝向目標成就的活動過程。

回顧歷年來國內外學者對「領導(Leadership)」一詞所下的定義、概念及看法各有所不同。因此，本研究將國內外學者對「領導」之定義彙整如表 2.1，並歸納詮釋對「領導」之看法。

表 2.1 國內外學者對領導之定義彙整表

研究者	年代	定義
Fiedler	1967	領導乃是在組織團體中，負責指導、協調團體活動的工作。
Hersey and Blanchard	1977	領導是引導與影響組織成員努力，以達成某一特定目標的過程。
Jago	1982	領導是一種過程，亦是一種屬性。領導係以非強迫性的影響來引導並協調組織成員之活動，以達成團體目標的過程；就屬性而言，領導是指可歸因至成功這些影響的人之一組特質或特徵。
Bass and Avolio	1997	領導是領導者以本身的能力去影響及激勵，並結合他人的意願，朝向具有效率且成功的組織去努力。
Popper and Lipshitz	2000	領導是以鼓舞、激勵員工來達成組織預定目標，並完成組織任務。
Fry	2003	領導是運用領導策略，給予部屬激勵的動機，且提升部屬潛在能力的成長與發展的領導方式。
蔡培村	民 69	領導是由「過程」、「互動關係」、「影響力」這三個觀點歸納得出，它是在團體交互行為中，領導者用各種影響力，使成員的能力與智慧被導引出，並能同心協力為實現團體共同目標而努力的行為。
謝文全	民 74	領導是處於團體情境中，藉著影響力引導成員努力方向，使齊心協力以赴共同目標的歷程。
許士軍	民 79	領導是在一特定情境下，為影響一人或一群人之行為，使其趨向於達成某群體目標之人際互動程序。

表 2.1 國內外學者對領導之定義彙整表

研究者	年代	定義
羅虞村	民 84	領導是一種影響他人使其合作，致力於完成共同目標的活動。
陳海鳴	民 88	在一特定的情境下，為影響一人或一群人之行為，使其趨向於達成某種群體目標之人際互動過程。
藍偉峯	民 92	領導是一種對組織成員影響的行為，以釐清目標、統一方向，並藉由智慧，使成員完成既定目標。
余秋慧	民 97	領導將會影響並且帶領組織成員，共同達成未來目標與願景，領導者在組織中佔有極重要的份量，領導運用得宜將會大大的影響組織風氣。
黃姬茶	民 98	領導乃是為了達成組織目標與願景，領導者發揮其影響力，透過組織各成員的人際互動程序，激發成員同心協力以竟事功的歷程。

資料來源：本研究整理

綜合上述之學者定義，本研究定義領導為決策執行者以個人特質來率領組織或團體成員之互動過程，並共同朝向所規劃目標或達成某種任務前進的一種行為程序。

2.1.2 領導風格理論

從二十世紀以來，社會學者對領導理論之相關研究論述頗豐，依研究途徑及轉變，大體而言，可分為特質理論(Trait Theory)、行為或風格理論(Behavior 或 Style Theory)、權變或情境理論(Contingency 或 Situation

Theory)及新領導理論(New Leadership Theory)等四種，茲將各理論摘述如下：

1. 特質理論(Trait Theory)

領導特質是最早發展的研究理論，特質理論認為領導者的特質是與生俱來的，無法藉由後天的培養而成，而成功的領導歸功於領導者的個人獨特特質或屬性，是一般人所沒有的。Stogdill(1948)整理 124 篇有關領導特質的研究，發現成功領導者具備的特質包含：一心想擔負責任、達成任務、旺盛精力、堅毅地追求目標、冒險犯難、充滿創意、主動參與社會事務、自信、認同自己、願意承擔決策的後果、準備承受人事壓力、樂於忍受挫折、有能力影響別人、能夠組織社會互動系統與達成眼前目標等。Robbins(1998)認為此理論因忽略了忽略跟隨者的需求、未能界定各種特質間相關之重要性、未能界分因果關係、忽略情境變數等因素，故在盛行幾年後便逐漸式微，取而代之的是從行為、情境的角度來詮釋領導行為。

綜合上述可知，俱備某些人格特質是可增加領導者成功的機率，惟不俱唯一性，且此理論忽略與被領導者互動與當時情境因素。因此，特質理論無法受到廣泛學者的接受與支持。

2. 行為理論(Behavior Theory)

行為理論認為領導效能不應取決於領導者的個人獨特特質或屬性，而應取決於領導者的外在行為表現；而領導者外在行為並非與生俱來，是可以經過後天培養塑造的。茲將行為理論學派較具代表的研究理論整理如下：

(1) 密西根州立大學的研究

密西根大學為探討領導行為與工作績效之關聯性，以員工導向(Employee Orientation)與生產導向(Product Orientation)兩構面進行研究。員

工導向：以員工為中心的領導風格，關心部屬及注重工作團隊為主為考量。
 生產導向：以工作績效為中心的領導風格，僅重視工作技術或作業層面以達成組織目標，忽略員工個人感受。

根據研究的結論：員工導向之領導者造就高度團體生產力與高度工作滿意度；相反而言，生產導向之領導者因過於強調工作的技術或作業層面，造成低度團體生產力與低度工作滿意度。

(2)俄亥俄州立大學的研究

俄亥俄州立大學為探討領導活動與其效能，以體恤(Consideration)與體制(Initiating)兩個層面將領導分為四類進行研究，如圖 2.1 所示。根據研究的結論：1.高體恤高體制：領導者同採用部屬需求及工作要求，在相互尊重、激勵之環境中，努力工作達成組織目標，能使組織獲得較佳工作效率及員工滿意度。2.高體恤低體制：領導者對部屬關懷勝於對工作要求，適合非生產部門。3.低體恤高體制：領導者重視組織工作目標勝於部屬需求，適合生產部門。4.低體恤低體制：領導者對部屬需求與組織目標均不重視。



圖 2.1 俄亥俄州立大學領導行為理論圖

資料來源：藍偉峰(民 92)，領導風格、組織文化、工作滿足與離職傾向之關係研究—以技職院校教師為研究對象，國立成功大學企業管理研究所碩士論文，10 頁。

Management)，對於生產及員工均莫不關心，其呈現的績效較差，座標為(1，9)。5.平衡管理(Balance Management) 則對生產效能及員工關心持中庸型的管理，座標為(5，5)。

(4)愛荷華大學的研究

美國愛荷華大學學者於 1939 年，對領導者提出三種類型之領導風格理論：獨裁式、民主式及放任式。

(a)獨裁式(Authoritarian)：組織內所有的決策均由領導者決定，下屬唯有依指示行事，沒有參與討論或提供意見的機會。工作調配、工作績效之考核多由領導者單獨決定，且與下屬接觸少。

(b)民主式(Democratic)：組織內主要決策是經由團體討論所決定，透過團體的討論，使眾人瞭解決策內容及步驟，後續再經由團體的參與來調配工作；在這種方式下，領導者是採用鼓勵及協助之的態度，而工作績效之考核，則是以客觀的標準來評估。

(c)放任式(Aiszezfaire)：員工個人或團體有完全之決策權，領導者以不參與其事為原則；領導者僅負責供應其所需之資訊，工作進行幾乎全依賴員工個人或團體自行負責。

(5)譚寧邦與施密特的研究

Tannenbaum and Schmidt(1958)提出連續構面理論，即領導決策方式以民主至獨裁之間，視為連續的構面。領導型態依參與決策程度多少，由左邊以領導者為中心到右邊以下屬為中心，如圖 2.3 所示。

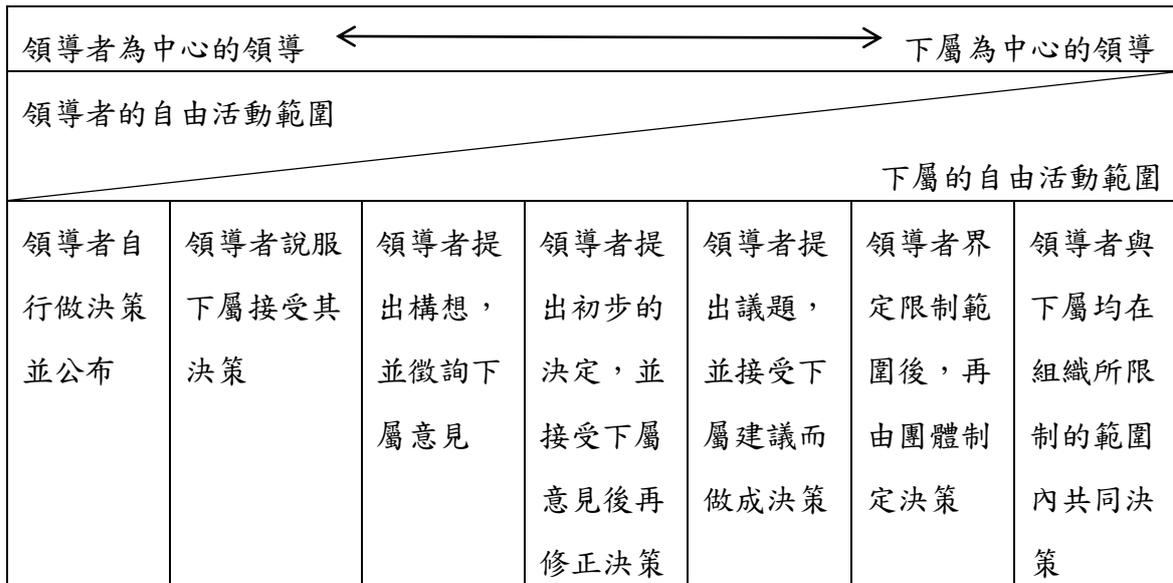


圖 2.3 領導風格的連續構面圖

資料來源：Tannenbaum, R. & Schmidt, W.H. (1973), How to Choose a Leadership Pattern, Harvard Business Review, May-June, pp.164.

睿智的領導者在做領導決策時，須考量各種相關因素，並在民主式至獨裁式之兩者間，選出最合適的領導方式。

3. 權變理論(Contingency Theory)

權變理論認為領導的作用在影響眾人的行為，領導者須考量各種客觀的情境因素來適當調整其領導模式，以獲得最大的領導效能。較可具代表此理論的有 Fiedler 之權變模式(Contingency Model)、Hersey and Blanchard 之情境領導模式(Situational Leadership Model)及 House 的路徑—目標理論(Path-Goal Theory)。

(1) Fiedler 之權變領導模式

Fiedler(1967)研究發現情境因素常是決定領導績效的重要變數，認為領導者欲達成組織的目標，須視情境因素的狀況及其影響程度而調整。Fiedler 提出影響領導效能的情境因素有三，分別為：領導者與下屬的關係

(Leader-Member Relations)、任務結構(Task Structure)與職位權力(Leader-Position Power)。

(a)領導者與下屬關係：以兩者互動關係而論，領導者以信任、誠意、關懷下屬、下屬以尊重、支持、忠誠回應之良好關係，則有利於領導；反之，則難以互動溝通，不利領導。

(b)工作結構：工作目標明確化，作業流程標準化，下屬得以掌控工作品質及對工作績效負責。工作的目標確定有一定的執行流程，領導者表程序去完成工作，則有利於領導；相反而言，工作的目標模糊，不利領導。

(c)職位權力：領導者擁有對下屬督考之權力大，下屬服從領導指揮較高，則有利於領導；相反而言，掛名無督考權，不利領導。

根據研究結果發現，當上述三種情境因素皆處於有利對領導者之情境時，任務導向的領導風格將會有最佳的績效；當其中有一項因素不利領導者之情境時，該情境仍然對領導者有利，任務導向的領導風格仍會有較佳的績效；隨著不利情境因素的增加，將轉為不利領導者，運用關係導向的領導風格，將獲致較佳的績效；若三項情境因素都轉變為不利領導者之情境時，領導者則必須再回歸任務導向之領導風格才會有良好的績效，如圖 2.4 所示。

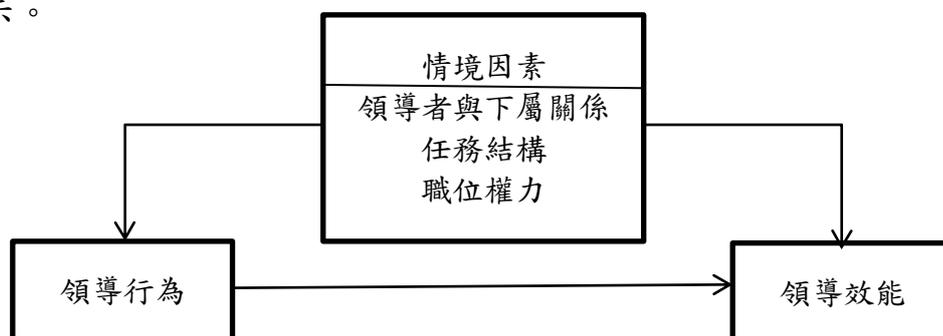


圖 2.4 Fiedler 之權變理論架構

資料來源：Yukl, G.A. (1998), Leadership in Organizations, 4th Edition, Prentice-Hall, N.J.,

pp. 284-285.

(2) Hersey and Blanchard 的情境領導模式

Hersey and Blanchard(1969)提出「生命週期理論」(1982年修改為「情境領導理論」)，認為領導型式與下屬的成熟度相配合，才能發揮最大效果。換言之，領導者應隨著下屬的成熟度，適當調整其領導方式。而成熟度可分為，工作成熟度(Job Maturity)與心理成熟度(Psychology Maturity)。工作成熟度係指一個人的學識和實務經驗程度，心理成熟度係指一個人處理工作意願程度。

情境領導理論使用「工作導向」和「關係導向」兩構面進行研究，隨構面的高、低程度分為四種領導風格：告知式(Telling)或指揮式(Directive)、推銷式(Selling)、參與式(Participating)及授權式(Delegating)。

(a)告知式或指揮式：即下屬成熟度低且意願低時，領導者做完決策後，應明確告知其工作任務或執行模式之領導方式。(高工作—低關係)

(b)推銷式：即下屬成熟度低且意願高時，領導者做完決策後，應適時解釋任務或目標之內涵，並傾聽下屬意見，以獲得支持之領導方式。(高工作—高關係)

(c)參與式：即下屬成熟度高且意願低時，領導者提出理念或目標，徵詢下屬意見或建議，以進行組織決策之領導方式。(高關係—低工作)

(d)授權式：即下屬成熟度高且意願高時，領導者授予下屬自行決策及執行之領導方式。(低關係—低工作)

(3) House 路徑—目標理論

House(1971)提出「路徑目標理論」(Path-Goal Theory)，認為領導者要藉明確方向或路徑來引導下屬之工作動機與滿足，並以激勵方式來協助下屬達成工作目標。而影響領導效能情境因素包含下屬特性與環境特性，提

出四種領導模式：指導式領導(Instrumental Leadership)、支持式領導(Supportive Leadership)、參與式領導(Participative Leadership)、成就取向領導(Achievement-Oriented Leadership)。

(a)指導式領導：當下屬經驗能力單純及工作複雜高時，領導者應明確指導下屬工作技巧及方式，提昇下屬自信以達成工作目標之領導方式。

(b)支持式領導：當下屬經驗能力佳而工作複雜高時，領導者適時關懷、溫暖、支援及信任下屬，以提昇其工作滿意度及意願之領導方式。

(c)參與式領導：當下屬經驗能力單純而工作難度不高時，領導者做決策時，可適時徵詢下屬意見，以共同制訂決策來提昇工作意願之領導方式。

(d)成就取向領導：當下屬經驗能力佳而工作具挑戰性時，領導者設立獎勵來激勵下屬挑戰，給予部屬努力目標，以滿足其成就之領導方式。

4.新領導理論(New Leadership Theory)

新領導理論的研究，重視領導者與下屬間的互動，以提升組織的績效及領導效能為目標，以期隨時適應環境的變動和符合組織的需求。茲就較重要理論魅力型領導(Charismatic Leadership)、轉換型領導(Transformational Leadership)及交易型領導(Transactional Leadership)內涵分述如下：

(1)魅力型領導

首先 House(1977)認為魅力型領導係領導者積極以製造崇高且具未來的優秀形象，並藉由無礙溝通方式，傳達其對下屬的期許，以引發下屬的信任感。其研究有三大特徵：1.極度的自信。2.強烈的支配性。3.對自己的

信仰與理念堅信不移等。而 Conger and Kanungo (1987)認為魅力型領導有五項主要特徵有：1.美好願景。2.願意承擔風險。3.對環境有高度敏感度。4.對部屬需求和情感的敏感度。5.新穎或非傳統型行為。綜合論之，魅力型領導者以提倡願景、具膽識擔當及時勢前瞻的能力，吸引及領導跟隨者，同時兼能瞭解下屬需求和情感，並具有創新思維的領導能力。因此，能激發下屬付出更多的努力，表現出更多的工作滿足感。

(2)轉換型領導

Burns(1978)提出轉換型領導係指領導者與下屬間以互動提昇對方道德與動機至較高層次過程。而 Bass(1985)則主張轉換型領導者應致力於提高下屬素質，使之成為自我實現者、自律者及自我控制者；亦認為應具有領導魅力、鼓舞激勵、激發潛能及個別關懷等四種特質。Robbins(1998)認為轉換型領導係指領導者具有魅力特質，鼓勵追隨者將組織利益置於個人利益之上，協助其改變解決遭遇問題，並提供個別關懷、激發創新智能。Shin and Zhou(2003)研究發現轉換型領導具有四個重要的特質：理想化的影響(魅力)、鼓舞激勵(提供工作挑戰)、才智的啟發(激勵其創造力)、個別的關懷(關懷其需要)。綜合論之，轉換型領導者以倡導願景及以身作則來引領同仁追隨，並適時鼓舞激勵同仁及激發同仁潛能，再藉由重視同仁能力及需求，適時給予不同之激勵與關懷。

(3)交易型領導

交易型領導最早由 Burns (1978)提出，認為交易型領導者維持與下屬間的關係是基於利益關係的互換，不以持久性的關係為目的，而強調短暫與協商的過程 (Allix, 2000；洪英琉, 民 97)。Bass(1985)則認為交易領導型為領導者提供組織成員誘因，並制定工作任務的獎懲，以引導下屬工作動機及滿足雙方的需求。Bass and Avolio(1990)認為交易型領導具有四個重要

特質：權變報酬、積極例外管理、消極例外管理、放任主義。(Konovsky & Pugh, 1994; 鄭嘉麟, 民 96)持不同看法：交易型領導者關心的是工作績效，比較缺乏對組織或下屬個人長期發展與規劃，而下屬在工作上表現較不易有創新的作為，亦可能造成職員與組織間僅保持一種經濟交換的關係，注重達成目標時所換得之報酬，因此職員重視結果的公平性，而其對領導者的信任程度就會產生微妙的關係。綜合論之，交易型領導者以工作績效高低論獎酬，並制定標準來積極管理及監控工作進度；或以消極管理、放行方式任由同仁自行其事，於違反重要規定或嚴重錯誤，方介入控管，惟無獎酬及回饋，亦不受重視及認同。

2.1.3 小結

本研究所要探討的情境與新領導理論較為契合，再加上轉換型領導及交易型領導已是較為成熟的理論，故本研究採用「轉換型領導」與「交易型領導」兩構面，探討移民署主管之領導風格。

2.2 工作壓力

2.2.1 工作壓力之意義

壓力(Stress)是指個體生理或心理上感受到威脅的一種緊張狀態，此種狀態使人在情緒上產生不愉快甚至痛苦的感受(張春興，民 89)。壓力是一種由於個體感受環境具有威脅性，而引發個體生理及心理緊張的狀態(Kaplan & Stein,1984; 李瑞文，民 91);換言之，即個體受影響、反應去處理現狀。然壓力並非完全是負面的，在 Compass, Orosan and Grant(1993)研究指出適度的壓力會刺激個人產生滿足感或挑戰性，若缺此壓力便會缺乏

動機及創造力。因此，壓力是個人受到外在環境、外界期許或個人要求等影響，而產生內在緊張不安之狀態或痛苦之感受。

工作壓力係指外在工作情境與個人期待產生認知差距，而工作情境無法適時獲得滿足，且個人在無法適應的情況下，所產生的一種受壓迫的感覺或緊張的狀態(江守寰，民 94)。本研究將國內外學者對「工作壓力」之定義彙整如表 2.2。

表 2.2 國內外學者對工作壓力之定義彙整表

研究者	年代	定義
Beehr and Newman	1978	與工作有關的因素與工作者交互作用下，工作者心理與生理的變化。
MacNeil	1981	工作壓力是工作情境中許多內外變項與個人人格特質交互作用下所產生的現象。
Jamal	1990	認為工作壓力是個人對於可能威脅其本身之工作環境的反應。
Jamal and Baba	2000	個體感受那些似乎會威脅到己身工作環境之特徵，而所產生的反應。
European Commission	2000	個體面對負面及有害的工作內容、工作組織、工作環境等遭遇時，所產生一種情緒的、認知的、行為的、生理的反應狀態。
劉玉惠	民 69	對環境中組織內外的壓力源之適應性反應造成的結果。
郭盈卿	民 88	工作者在工作情境中受到工作特性的影響，所形成的心理層面之負面程度。
陳瑞惠	民 91	工作壓力是個體和工作環境互動時所產生的結果，

表 2.2 國內外學者對工作壓力之定義彙整表

研究者	年代	定義
		此結果若具威脅性的，會使人產生被壓迫、緊張甚或不舒服的狀態。
郭蘭慧	民 93	工作壓力是個體知覺本身能力無法應付外在環境要求時，所產生的焦慮、不安的反應的反應。
陳增坤	民 100	工作壓力是指個人在面對工作環境變化時，因個人能力無法負擔及承受，而導致生、心理狀態失衡，產生緊張、壓迫、焦慮、恐懼或苦惱等種種不舒服之情緒反應，並造成與自我期望不相符且影響工作績效的一種現象。

資料來源：黃建中(民 96)，醫事放射師其人格特質、工作壓力、組織承諾與離職傾向關聯性之探討，南台科技大學高階主管碩士論文，頁 15 及本研究整理。

綜合上述之學者定義，本研究定義工作壓力即來自於工作本質或環境，造成個人在心理或生理上感受到不舒服、緊張或莫名恐懼之精神狀態。

2.2.2 工作壓力來源

工作壓力來源是不容忽視的，本研究彙整有「Cooper 工作壓力源」、「吳學燕-警察壓力源」、「楊龍祥-工作壓力源」、「Robbins 工作壓力潛在來源」等，茲將分述如下：

1.Cooper 工作壓力源

Cooper(1988)分析工作壓力的壓力源分為六種類型(蘇美卿，民 93：7-9)：

- (1)工作本身的因素：工作環境不佳、輪值的工作、長時間的工作、經常出差且對環境陌生、職業風險、新器材使用不適應、工作負荷過重及工作負荷過輕。
- (2)組織中的角色：角色模糊、角色衝突、健康變項、人格特質變項、責任感及其他因素。
- (3)工作上的關係：與上級的關係、與下屬的關係、與同事的關係、人際間需求。
- (4)生涯發展和成就：工作安全性、資深人員及退休問題及工作表現。
- (5)組織結構和氣氛：工作的參與及企業內的關係。
- (6)家庭與工作關係：無法兼顧家庭及子女生活之職業。

2.吳學燕-警察壓力源

吳學燕(民 84)認為警察壓力來源主要可分為三個部份：

- (1)內部因素：工作本身、勤務的壓力、角色要求與組織結構等因素。
- (2)外部因素：關說壓力、過度期許、協助事項繁重、治安惡化、不受尊重、物質誘惑、外在環境的誘惑、社會地位、婚喪喜慶各種集會、適應社會等因素。
- (3)個人因素：警察人員也是人，也有人性上基本的需求，因此也有一般人所感受到的家庭、經濟、日常生活和身心狀況等問題所衍生的壓力。

3.楊龍祥-工作壓力源

楊龍祥(民 93)歸納工作壓力來源有三項：

- (1)個人和群體的特性與期望：
 - (a)角色特性：角色過度負荷、角色模糊、角色衝突。

(b)事業變項：指個人處在其事業發展生涯的階段，如職業水準、事業進入期、事業中途期、退休、降級、停滯等。

(c)群體方面：如缺乏群體凝聚力、群體內與群體間之衝突、群體不滿足等。

(2)組織特性：包括組織氣候、組織結構、激勵制度、領導型態、溝通系統、升遷機會等。

(3)工作環境及工作特性

(a)工作環境：噪音、通風、照明、冷熱、機械振動、工作危險性。

(b)工作特性：工作變化性、明確性、挑戰性、複雜性、技能或能力運用程度、值班、加班、輪班、重複性工作、工作步調。

4. Robbins 工作壓力潛在來源

Robbins 工作壓力的潛在來源計有三種(如圖 2.5)：1.外在環境：經濟不確定性、政治不確定性、技術不確定性。2.組織：任務要求、角色要求、人際關係要求、組織結構、組織領導風格、組織的演化階段。3.個人：家庭問題、經濟問題、人格特質。這些潛在壓力會不會轉變成真正的壓力，則依個別差異而定，如工作經驗與性格因素。當個體遭遇到壓力時，會有心理、生理和行為上的症狀反應(曾國斌，民 90)。

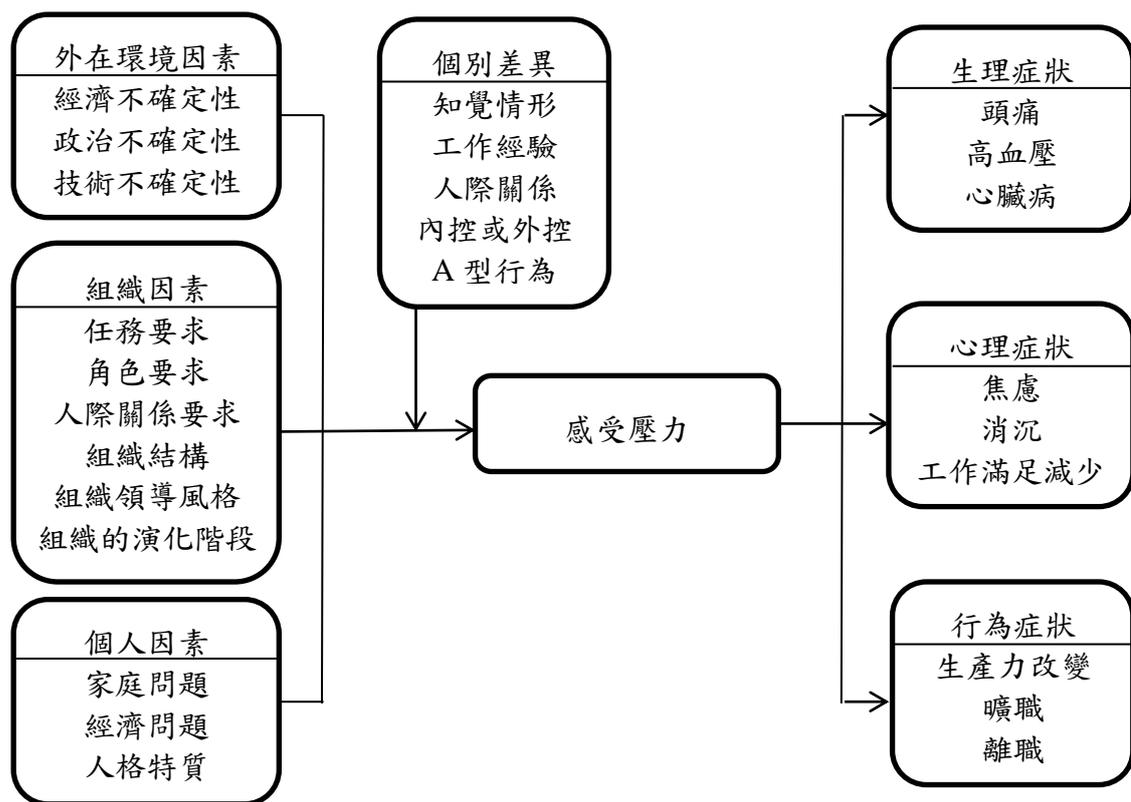


圖 2.5 Robbins 工作壓力模式

資料來源：曾國斌(民 90)，不同產業與人格特質從業人員其工作壓力之差異分，國立成功大學工業管理學系碩士論文，頁 20。

2.2.3 移民署人員與工作壓力

96 年成立移民署，即專為解決國內違法居(停)留、虛偽結婚、移民輔導、難民及非法入境之收容遣送等問題，專責加強外來人口停居留管理、面談查察機制、制定完善移民政策、移民輔導、種族融合及強化整合境管事權、查緝偷渡等事權。依「內政部入出國及移民署處務規程」(附錄一)劃分，專勤事務大隊掌理事項如下：1.面談業務之規劃及國境內面談之執行。2.外來人口訪查與查察之協調、聯繫及執行。3.國境內違反入出國及移民相關法規之調查、逮捕、臨時收容、移送、強制出境及驅逐出國。4.其他有關專勤事項。服務事務大隊掌理事項如下：1.有戶籍國民之入出國服

務。2.臺灣地區無戶籍國民之入出國、停留、居留或定居之審理、許可。3.大陸地區人民之入出境、停留或居留之審理、許可，及其定居之審理。4.香港澳門居民之入出境、停留、居留或定居之審理、許可。5.外國人之停留延期、居留、永久居留或重入國之審理、許可。6.移民輔導之執行。7.違反入出國及移民相關法規行為之舉發。8.逾期居留、停留之裁罰。9.移民業務機構之管理。10.移民管理及大陸地區婚姻媒合廣告管制之執行。11.其他有關入出國及移民服務事項。收容事務大隊掌理違反入出國及移民相關法規之收容、強制出境事項。由上可知，有關查緝違法居(停)留、虛偽結婚、人口販運、面談、查緝偷渡、臨時收容及遣返出國等事權劃交專勤隊執行；而有關移民輔導、種族融合之執行等事權劃歸服務站執行；而有關難民及非法入境之收容遣送等事權劃歸收容所執行。

依據入出國及移民法第 63 條規定：入出國及移民署執行職務人員為辦理入出國查驗，調查受理之申請案件，並查察非法入出國、逾期停留、居留，從事與許可原因不符之活動或工作及強制驅逐出國案件，得行使留置、面談、通知關係人詢問、查察處所、查察身分、停居留查察、查察登記及使用戒具等職權，而職權行使之對象，包含大陸地區人民、香港或澳門居民。又依據入出國及移民法第 89 條規定：入出國及移民署所屬辦理入出國及移民業務之薦任職或相當薦任職以上人員，於執行非法入出國及移民犯罪調查職務時，分別視同刑事訴訟法第二百二十九條、第二百三十條之司法警察官。其委任職或相當委任職人員，視同刑事訴訟法第二百三十一條之司法警察。由上可知移民署人員與警察人員相似，皆是維護社會公平正義，而執行司法警察(官)職權，最大差異點在警察人員執行職權對象以國人為主，而移民署人員執行職權對象以外國人、大陸地區、港澳人民及無戶籍國民為主。

楊國展(民 84)於探討警察工作壓力與適應之調查研究時，將工作壓力分為下列四個構面(龔雅婷，民 97)：

- (1)機關內部因素：包括上級監督、升遷、考績、服動裝備及工作環境等因素。
- (2)機關外部因素：包括民眾態度、請託說項、警察形象及法律規定等因素。
- (3)工作本身因素：包括工作特性、工作量、時間負荷、輪值勤務等因素。
- (4)個人因素：包括個人生活、安全、家庭生活及角色衝突等因素。

移民署人員的工作壓力與警察人員相似，故本研究參考吳學燕(民 84)警察壓力來源及 Robbins 工作壓力來源，將移民署人員的工作壓力區分為：

- (1)個人因素：職員個人心理、生理、工作能力及家庭與同事互動等因素。
- (2)內部因素：組織文化、勤務制度、長官要求、法令周延及應勤裝備等因素。
- (3)外部因素：與其他機關、民意代表、媒體及民眾互動等因素。

2.2.4 工作壓力的管理策略

工作壓力並非皆是負面的，且適度的工作壓力往往會督促個體產生前進的動力，亦會刺激個體產生挑戰的反應，然工作壓力一旦持續而來，即需要透過個人或組織來改善。工作壓力的管理策略可略分為個人壓力管理策略及組織壓力管理策略(簡嘉良，民 98)：

1.個人壓力管理策略

- (1)時間管理：強化個人的時間管理，可使得個人工作能在要求的期限內完成，使員工更愉快勝任。
- (2)運動：利用慢跑、游泳等運動方式來舒緩壓力。

(3)適度休閒：個人可以利用適度休閒的各方式，來放鬆自己，減輕工作壓力。

(4)社交支持：感受壓力時，可以找知心朋友或是親朋好友來傾吐，這樣有助於排解壓力。

2.組織壓力管理策略

(1)改善人事甄選與職位安排：缺乏經驗與較聽天由命人，較易感受到壓力，所以在選人或是安排職位時，應考慮此因素。所以管理者能將高壓力的工作，交給有經驗或是較相信自己能決定命運的員工。

(2)目標設定：明確的目標能夠讓員工知道組織的期望，進而降低員工的壓力。

(3)工作重新設計：重新設計工作能夠使員工對於工作的新鮮度增加，也可讓工作內容更有意義、自主性、和多元化，使其感受到工作的意義，進而降低壓力。

(4)參與決策：在直接影響員工績效的決策上，盡可能讓員工參與，使員工增加對工作的控制能力，以減輕壓力。

(5)組織溝通：領導者常與員工之間溝通，可以降低員工對工作的誤解及壓力。

2.2.5 小結

綜觀國內外學者論述，工作壓力的來源皆有其相似性，本研究將以「個人因素」、「內部因素」和「外部因素」等三構面，做為工作壓力反應的衡量工具，以探討移民署職員工作壓力。將個人因素定義為職員面對個人心理、生理、工作能力及家庭與同事互動等因素，內部因素定義為職員面對組織制度、長官要求、法令裝備等因素，外部因素定義為職員面對其他機

關、民意代表、媒體及民眾互動等因素。

2.3 人格特質

2.3.1 人格特質之意義

人格(Personality)一詞，心理學家 Allport and Odbert(1961)認為人的個體心理系統之內的動態組織及決定個人適應外在環境與思想行為，所發展的動態觀念。張春興(民 89)認為人格是個人在對己、對人、對環境事物適應時，於行為上所顯現的獨特性格，而此種獨特性格係在遺傳與環境等因素交互作用下，所逐漸構成的心理特徵，而該心理特徵具有相當的統合性與持久性。而人格的形成受到四種因素的影響：1.自然的遺傳性因素。2.社會化因素。3.環境影響因素。4.社會實踐(盧盛忠，民 86)。因此，人格決定個人在各種不同情境下的行為表現，亦是一種相對穩定的特徵(盧盛忠等人，民 86)。簡而言之，人格可以說是個人心理、生理與外在環境互動之結果。

人格特質(Personality Traits)是個體行為的持久性特徵，其形成是在先天的遺傳、後天的學習及環境和文化的影響等因素交互作用下所產生，表現於身心各方面的特質所組成(陳俊霖，民 94)。本研究將國內外學者對「人格特質」之定義彙整如下表 2.4。

表 2.3 國內外學者對人格特質之定義彙整表

研究者	年代	定義
Kassarjian	1971	人格特質是個體對於外在環境的刺激，所產生的一致性反應。
Scott and	1972	人格是人類心理成長與發展的過程，其形成是一連串心理

表 2.3 國內外學者對人格特質之定義彙整表

研究者	年代	定義
Mitchell		層面成長與發展的累積。
David and Stanley	1989	人格是一組持久穩定的特質及傾向，可以判別個人與他人之間共同性與差異性。
Zimbardo	1992	人格特質是個人在不同時間面對不同情境時，所顯現出來的獨特心理特質，其決定個人順應環境的行為模式及思考方式。
McCrae and Costa	1992	人格特質是個體的行為會反應出其獨特的人格特徵，如害羞、富攻擊性、順從、懶惰、忠誠或膽怯等，而這些特徵會持續出現在許多不同的情境中；同時人格特質在人的一生中是穩定，且為重要的主成因素。
Gatewood and Field	2001	人格特質是指一個持續的構面(如：社交性、獨立性、成就需求等)，以解釋一個人在不同情境下行為的一致性。
李美枝	民 73	人格特質是指人與人之間存在差異的情感、思維等心理屬性，和特定且持久的行為型態。
張春興	民 89	人格是個人在對己、對人、對環境事物適應時，於行為上所顯現的獨特性格，而此種獨特性格係在遺傳與環境等因素交互作用下，所逐漸構成的心理特徵，而該心理特徵具有相當的統合性與持久性。
郭欣易	民 89	人格特質是個人在面對環境的刺激時，所形成的持久性特質，且為所有行為之依據，具有一致性及規則性且因人而異。
周蕙莉	民 92	人格特質是一個人的思考模式、情感表達和行為特性之一

表 2.3 國內外學者對人格特質之定義彙整表

研究者	年代	定義
		般總和，用來區分自己與他人的一種獨特性質。
陳俊霖	民 94	人格特質可以說是個體行為的持久性特徵，其形成是在先天的遺傳、後天的學習及環境和文化的影響等因素交互作用下所產生，表現於身心各方面的特質所組成。
陳進賢	民 97	人格特質會影響個人適應環境的行為模式，也就是指人在各種不同的環境下會表現出相當一致性的行為特質，或不同的人即使在相同的情境下，因各人性格的差異，其行為的表現也會有所差異。

資料來源：本研究整理。

儘管國內外學者對人格特質的界定有所不同，綜合上述之學者定義，本研究將人格特質定義為個人與生俱來的本質，經每個成長過程中之學習、與家庭及外在環境互動，所塑造而成的獨特個人性質，且會隨時間增長而改變。

2.3.2 人格特質分類

人格特質較為學者所探討類型，本研究彙整有「Rotter 的內外控人格特質」、「Friedman and Rosenman 的 A 型與 B 型人格特質」及「Costa and McCrae 的五大人格特質」等，茲將理論概表分述如下：

1. Rotter 的內外控人格特質

Rotter(1954,1966)於社會學習理論(Social Learning Theory)提出內、外

控人格特質(Locus of Control)，其構面及含義如下：

(1)內控人格(Internal Locus of Control)：將發生事件的原因和控制歸於本身能力，例如人定勝天。即深信自己可以控制命運，有努力就一定會有好結果。

(2)外控人格(External Locus of Control)：將發生事件的原因和控制歸於外在環境，例如命運和運氣。即成功或失敗跟自己的能力或努力無關。

2.Friedman and Rosenman 的 A 型與 B 型人格特質

Friedman and Rosenman(1974)提出 A 型與 B 型人格特質，其構面及含義如下：

(1)A 型人格特質：對時間感到壓力，於工作相當投入且充滿企圖心及具強烈的成就動機，對於欲達成之目標，若未達成絕不終止，好勝心強且喜歡競爭，在團隊中常會不經意突顯出自己獨特的貢獻，對競爭者懷有敵意與戒心，且常無法放心地將事情交由他人處理。

(2)B 型人格特質：生活方式則較為隨和及輕鬆，工作步調較緩慢，注重生理與心理上的需求，亦比較有耐性且不易動怒及不喜歡競爭。

再者，A 型與 B 型人格並非完全互為獨立的，即 A 型人格有可能同時擁有 B 型人格的部份特徵，而 B 型人格亦有可能同時擁有 A 型人格的部份特徵。

3.Costa and McCrae 的五大人格特質

Costa and McCrae(1992)整合眾多學者所提出的五大人格特質，其構面

及特徵如下：

- (1)親和性(Agreeableness)：指個人對合理社會規範的遵循程度。特徵：熱心助人、公平正義、友善、信任、順從及謙虛；
反向特徵：冷漠、猜忌、驕傲及意見不合。
- (2)外向性(Extraversion)：指個人與他人相處間感到舒適的程度。正向特徵：富社會能力、喜愛刺激環境、熱情主動及具自信心；反向特徵：靦腆、保守、拘謹及安靜。
- (3)嚴謹自律性(Conscientiousness)：指個人追求目標的專心程度。特徵：自我要求高、善於規劃、循規蹈矩及有責任感；反向特徵：無責任感、組織性差、怠惰不努力。
- (4)情緒穩定性(Emotional stability)：指個人對情緒的調適能力。特徵：冷靜、放鬆、感到安全與胸有成竹；反向特徵：焦慮、恐懼、情緒化及感到不安。
- (5)經驗開放性(Openness to Experience)：指個人對新事物的接受程度。特徵：具有創意、好奇心重、富想像力及觀察敏銳；反向特徵：不願嘗試、逃避現實及安於現狀。

2.3.3 內外控人格特質之行為差異

林寶生(民 94)定義內控型人格為相信一個人無論正向或負向的增強作用，都是自己行為的結果，相信自己可以掌握全局，成功與否是靠自己控制，因此會採取較主動的行為；而外控型人格為相信一個人在行為之後所得到的增強，並不是自己行為的結果，不是本身所能操縱的，而是運氣、機會或命運所造成的，自己很難改變局勢，只有順從環境的安排。而在實

證發現內控者表現較為主動積極，且努力尋求工作所需的知識與技能，而外控者較常遵循平時模式工作，且相信命運安排一切(羅時宏，民 93)。因此內外控人格有其不同行表現，茲將差異分列如表 2.5。

表 2.4 內外控人格特質的不同行為表現

項目	內控型的行為表現	外控型的行為表現
工作態度	主動積極，企圖心強，努力尋求工作所需的知識和技能，工作投入高。	消極依賴，照一般的工作態度，相信命運會安排妥當，工作投入低。
工作滿足	工作滿足感高。	工作滿足感低。
挫折反應	主動積極，尋求解決方法，採取建設性的適應方式。	被動消極，聽天由命，採取破壞性的適應方式。
權威領導	較不受權威的影響。	易受權威影響。
人格特質	有自信，勇於表達、自我指導。	缺乏自信、較焦慮、易受人指導。
工作績效	工作績效較高，易受激勵。	工作績效較低，易受監督。
表達意願	積極表達。	壓抑表達。
專業自主	喜歡擁有自主權。	喜歡聽命行事。
增強結果	強化物對內控者是有價值時，增強後的行為改變較大。	不相信改變行為會影響強化，增強後的行為改變較小。
管理方式	適合參與管理的制度。	適合命令管理的制度。
面對挑戰	為求成功而加倍努力。	工作態度一如平常。

資料來源：張靜雲(民 98)，內部行銷對教學效能影響之研究—以內外控特質、組織文化及校長視導行為為干擾變項，國立臺南大學教育經營與管理研究所碩士論文，32 頁。

2.3.4 小結

內外控人格是常為探討人格特質之一，且人格特質是可改變的。綜觀國內外學者對人格特質的論述，本研究將採用 Rotter 的內外控人格特質來探討，以「內控傾向」及「外控傾向」等二因素，做為人格特質反應的衡量工具，來探討其與工作壓力及離職傾向間之關聯性。內控傾向人格係指相信只要自己工作積極努力、有企圖心及自信心，且設定目標勇往直前、不畏艱難，即能達自己想要的目標；即不相信運氣、機會及命運安排。外控傾向人格係指相信運氣、機會及命運大於自己努力的成果，缺乏自信、聽命行事、不表達意見，只要平安順遂就好。

2.4 離職傾向

2.4.1 離職傾向之意義

離職是指員工在組織中某個職務上，工作一段時間後，經過個人的詳細熟慮，決定離開現有的工作崗位，而失去原職務和其所賦予的利益，並與其組織再無任何關係(Mobley,1977；鄭銀城，民 96)。黃英忠(民 82)則認為離職，從廣義而言，即是指勞動移動(Labor Turnover)。所謂勞動移動是指職員從一個地方移動至另一個地方(地區間的移動)，或從某一行業轉移至另一個行業(職業間移動)，或是指從某一產業移轉至另一產業(產業間移動)；狹義而言，離職是指組織職員由組織內部往外部的勞動移動。總而言之，離職是職員離開原組織而另謀他就。

在管理領域中，Mobley(1977)最先以離職傾向代替實際離職行為的衡量(簡嘉良，民 98)。離職傾向即是員工在組織中工作一段時間後，欲找尋新工作而離開原單位的意念，而此意念是員工自願性且為組織可以避免的

(陳淑芬，民 90)。在 Mobley、Griffeth、Hand and Meglione (1979)、Pirce and Mueller(1981)、Michaels and Spector(1982)、Jeffery、Charles and Rajan(1989)等學者均認為離職意願是判斷職員離職行為的最佳指標；當員工離職意願愈高時，則其離職行為發生的可能性越高(劉美玲，民 98：32)。

離職傾向是離職前的最後思維，包含離職意願、能力與計畫，可有效預測離職行為，提供組織預作準備或安撫留任之指標(藍偉峯，民 92)。本研究將國內外學者對「離職傾向」之定義彙整如表 2.3。

表 2.5 國內外學者對離職傾向之定義彙整表

研究者	年代	定義
Porter and Steers	1973	離職傾向是當職員經歷了工作不滿足階段後的下一個退縮行為。
Caplan and Jones	1975	離職傾向是指個人意欲離開目前工作崗位，而另尋其他工作機會之傾向強度。
Mobley、Horner and Hollingsworth	1978	離職傾向是工作不滿足、離職念頭、尋找工作意願與找到其他工作的可能性之總和表現。
Williams and Hazer	1986	離職傾向是工作者對離開他們工作的傾向、期望和計劃的合體。
Tett and 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。
Richard、Joseph and Billy	2001	離職傾向是意欲離開目前職位及職業之想法。
歐陽玲	民 84	離職傾向是指員工欲離開其組織的傾向，此行為傾向可直接引導真正的離職行為。

表 2.5 國內外學者對離職傾向之定義彙整表

研究者	年代	定義
邱惠貞	民 90	離職傾向是衡量員工離職意欲的程度，而離職是員工實際離開組織行為，兩者有所差異。
洪啟芳	民 92	離職傾向是員工在組織工作一段時間後，產生脫離原有職務的念頭。
藍偉峯	民 92	離職傾向是離職前的最後思維，包含離職意願、能力與計畫，可有效預測離職行為，提供組織預作準備或安撫留任之指標。
柯龍光	民 94	離職傾向是員工離職行為的前因，而離職傾向是可以事前加以預防，以防止離職行為的發生。
張新燕	民 96	離職傾向是個人意欲離開目前工作所導致的想法與態度。

資料來源：本研究整理。

綜合上述之學者定義，本研究定義離職傾向是職員因個人或組織因素產出評估離職與否之意向。

2.4.2 離職傾向模式

在探討離職傾向的模型上，將「Price 工作滿足離職模式」、「Mobley 離職決策過程模式」，「Abelson 整合離職過程模式」等模型整理如下：

1.Price 工作滿足離職模式

工作滿足離職模式由(如圖 2.6)Price(1977)提出，從結構、經濟、社會心理等層面切入，而工作滿足的前置變項包括薪資、整合、工具性溝通、

正式溝通、集中化等五項。從模式中可看出工作滿足的前置變項與工作滿足及自願性離職間的前後因果關係。在模式研究中，集中化與工作滿足呈現負相關，其餘四個變項皆與工作滿足呈現正相關，且這五項前置變項使得個人獲得不同層次的工作滿足，再加上外在機會的互動，因而產生自願性離職(藍偉峯，民 92)。

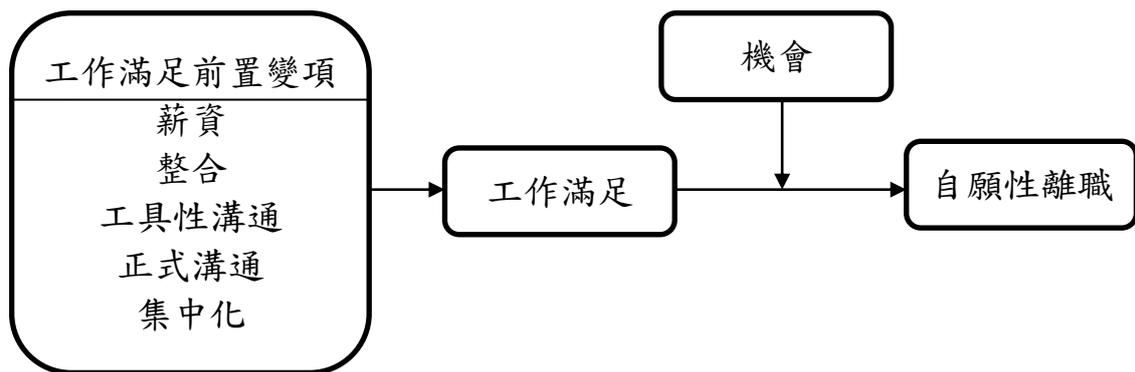


圖 2.6 Price (1977) 的工作滿足離職模式

資料來源：藍偉峯(民 92)，領導風格、組織文化、工作滿足與離職傾向之關係研究—以技職院校教師為研究對象，國立成功大學企業管理學系碩士論文，45 頁。

2. Mobley 離職決策過程模式

離職決策過程模式(如圖 2.7)由 Mobley(1977)提出，此模式屬於一種主觀的理性決策過程，詳述工作滿足和員工離職間存在的可能關係，因此可了解員工決定離職前的行為過程。在模式研究中，離職行為的表現取決於離職意願的強弱，當員工離職意願較強時，會比較容易表現出離職行為；反之，則相反。

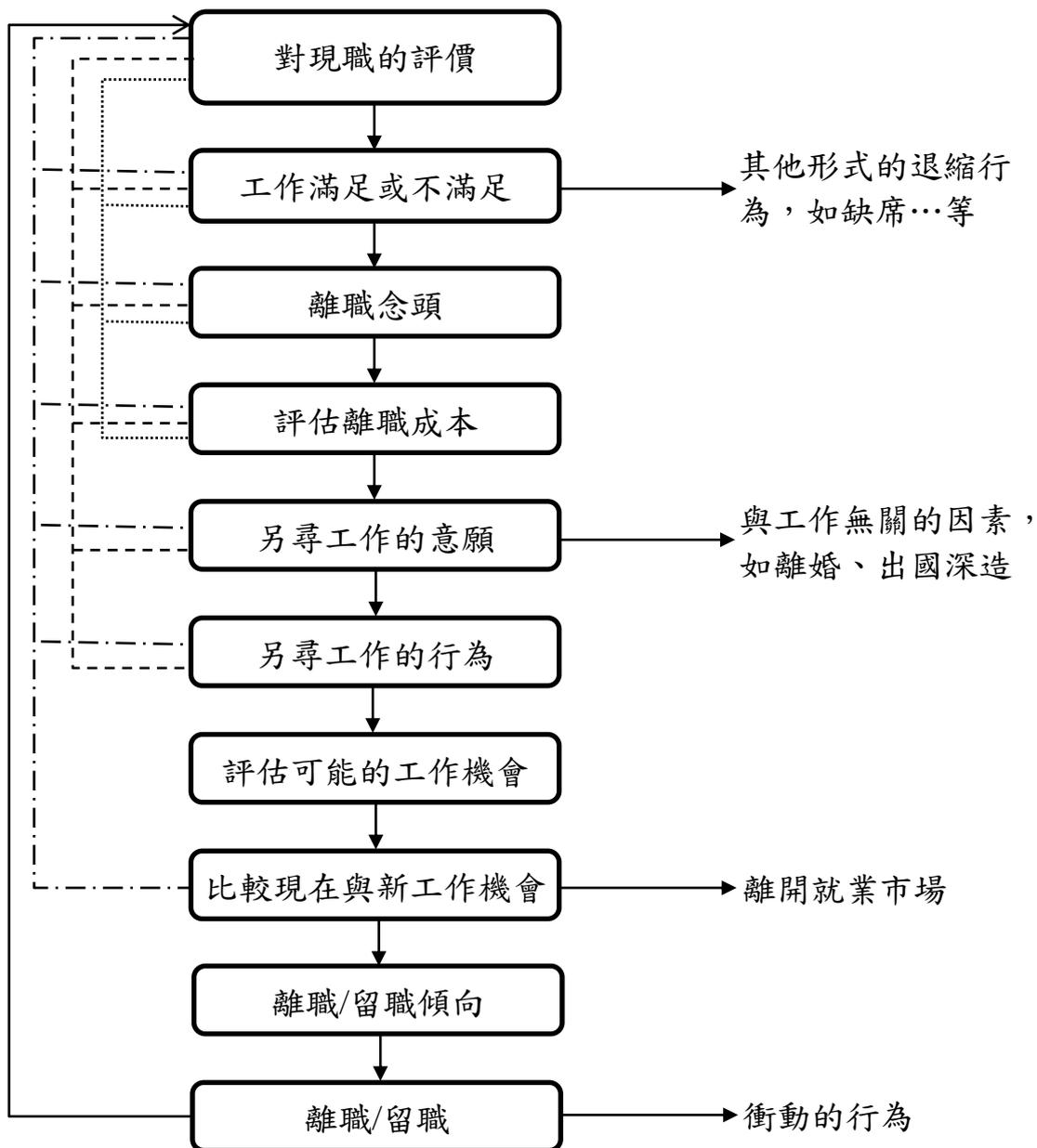


圖 2.7 Mobley 離職決策模式

資料來源：Mobley (1977), Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover, *Journal of Applied Psychology*, 62, pp.238.

Mobley, Horner and Hollingsworth (1978)提出另一個簡單的模式(如圖 2.8)，來說明員工產生離職行為的歷程，並認為個人的離職傾向是離職行

為的前置因素。在這模型中，「尋找工作意願」與「找到其他工作的可能性」皆為中介變項，為其模式的特殊處。在模式研究中，個人的年資和年齡與工作滿足有顯著正相關；個人的工作滿足與離職念頭、尋找工作意圖、離職傾向有顯著的負相關。再者，個人離職行為的表現，決定離職意願的強弱。

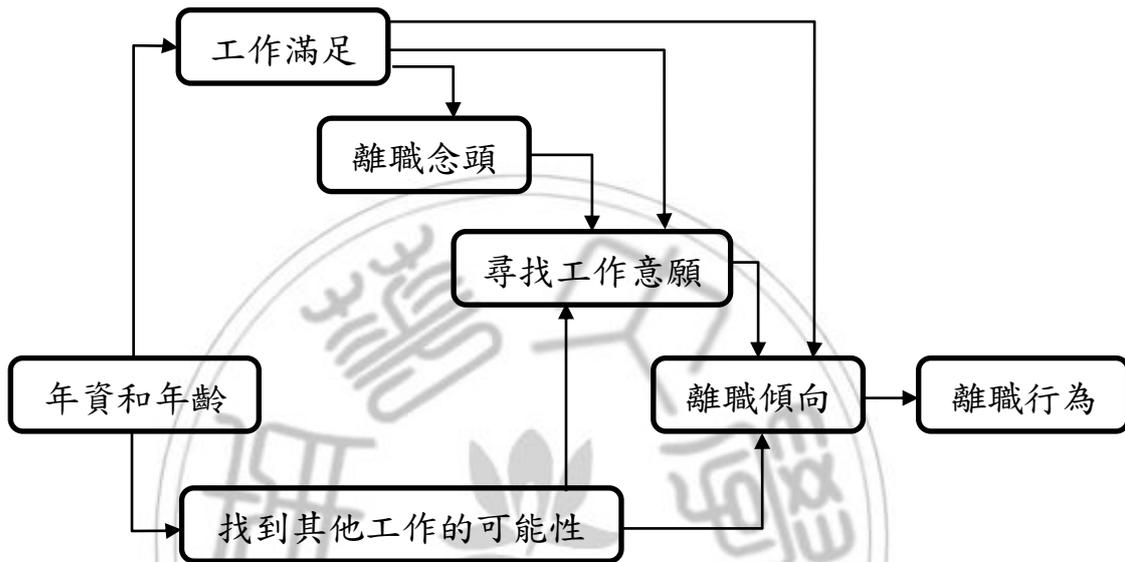


圖 2.8 Mobley (1978)的員工離職行為簡單模式

資料來源：Mobley, W.H., Horner, S.O. & Hollingsworth, A.T. (1978), An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover, *Journal of Applied Psychology*, 63(4), pp.410.

3. Abelson 整合離職過程模式

在探討離職過程，Abelson(1986)提出整合離職過程模式(如圖 2.9)，認為離職是一個連續的過程，員工首先會對其工作滿足感降低，然後開考慮離職，甚至實際尋找其他工作機會，然後對新工作經詳細評估，並與現職比較優劣，最後才決定是否留職或離職。此模式指出離職主要是受到個人因素、組織因素、工作特性因素、環境因素等互動的影響，且隨時影響個

人的離職意念。在離職過程的初期，個人因素的背景與想法較有影響力，也可能干擾離職過程的後續進展，而組織因素對工作滿足有影響，對其他步驟也有影響；再者環境因素則只對第三、四步驟有影響力，對其他步驟只稍微影響。唐美玲(民 96)認為整合離職過程模式主張一個人通常是經過慎重的考慮後才決定離職，且在提出離職前早已有意識上的決定。

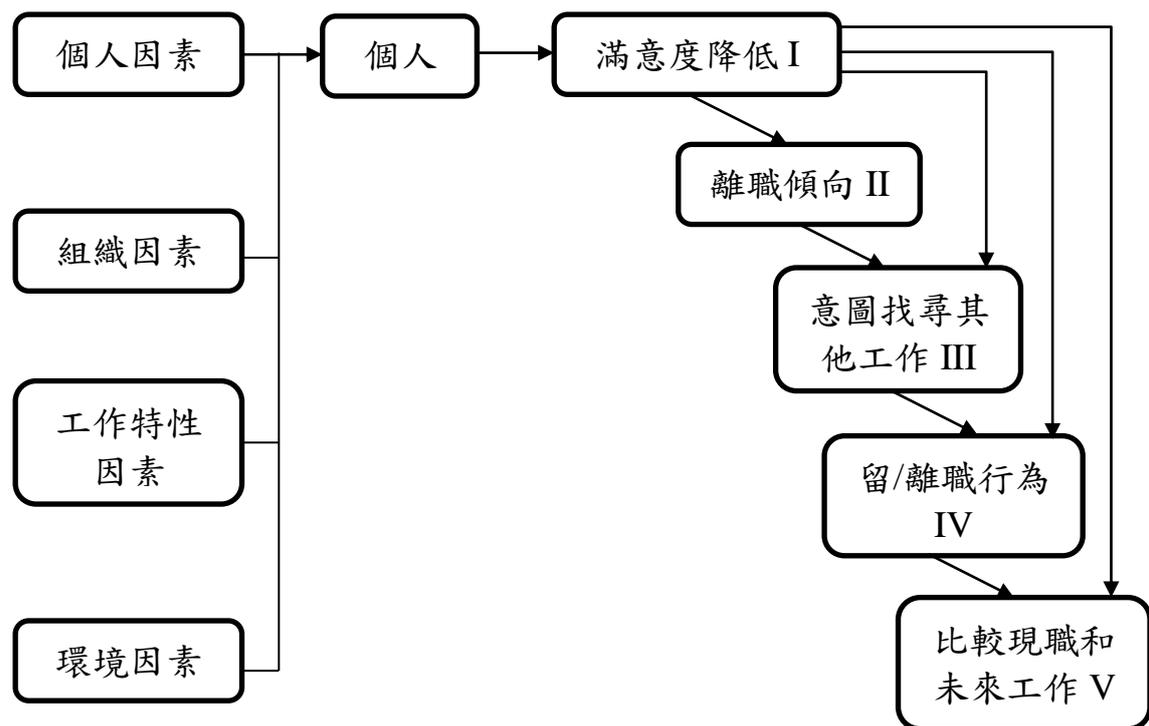


圖 2.9 Abelson 整合離職過程模式

資料來源：Abelson, M.A. (1986), Strategic Management of Turnover: A Model for the Health Service Administrator, *Health Care Manage Review*, Vol.11, No.2, pp.65.

2.4.3 離職行為

在探討離職行為類型上，Price 主張可分為「自願性離職」及「非自願性離職」兩種類型，Abelson 主張可區分「個人」是否自願與「組織」是否可避免等兩個層面，將其分為四類型，茲將其模型整理如下：

1.Price 離職類型

Price(1977)主張離職行為可分為「自願性離職」及「非自願性離職」兩種類型：

- (1)自願性離職：職員依自己意願終止聘雇關係，其主要原因可能為職員個人、家庭或對主管、組織的不滿意等因素所引發的離職行為。Dlato and Todor(1979)主張以組織的角度來看，再將自願離職區分為 1.非功能離職：員工離職會減損組織的績效，組織會盡力地慰留。2.功能性離職：員工因平時績效不佳，組織並不會慰留其離職。
- (2)非自願性離職：未徵詢職員意見而組織片面決定終止聘雇關係，其主要原因組織變革或職員表現不佳等因素所引發的離職行為。

2. Abelson 類型

Abelson(1986)認為離職行為可區分個人是否自願與組織是否可避免等兩個層面，將其分為四類型：

- (1)個人因素自願，組織可避免的：例如對主管領導風格不滿等組織因素而離職，這種的情形是組織可避免。
- (2)個人因素自願，但組織不可避免的：例如出國深造、舉家遷居等個人因素造成離職，組織是無法避免的。
- (3)個人因素非自願，組織可避免的：例如免職、優退等因素辦理離職，組織是可以避免。
- (4)個人因素非自願，但組織不可避免的：例如重病治療、死亡等因素，組織不可避免。

2.4.4 小結

綜觀國內外學者論述，再參考組織架構，本研究將採用 Abelson(1986)的離職行為及過程模式，以「個人」及「組織」等二因素，做為離職傾向反應的衡量工具，來探討其與領導風格及工作壓力間之關聯性。組織因素係指個人因組織內制度、長官、升遷及福利等因素影響，而產生離職傾向。個人因素係指個人因家庭、健康、個人適應及規劃等因素影響，而產生離職傾向。

2.5 領導風格、工作壓力、人格特質與離職傾向之相關研究

1. 領導風格與工作壓力之相關研究

丁瑛(民 92)以資訊經理人協會的會員及屏東科技大學資管系所歷屆校友為研究對象，來探討資訊主管的轉換型領導、交易型領導與員工工作壓力之間關係，發現資訊主管的領導風格無論是轉換型領導或交易型領導皆與資訊人員的工作壓力有顯著相關性存在。

藍偉峯(民 92)以技職院校教師為研究對象，來探討領導風格、組織文化、工作滿足與離職傾向之關係研究，發現體恤型領導與體制型領導對離職傾向有負相關。

張元昌(民 95)以國泰人壽壽險從業人員為研究對象，來探討組織變革、主管領導、激勵制度、工作壓力、工作滿足與工作倦怠之關聯性，發現主管領導各子構面與工作壓力各子構面之相關分析均呈現負相關。

莊采華(民 96)以台灣地區保險業為研究對象，來探討主管領導風格對工作壓力與離職傾向關係，發現轉換型領導風格對員工之工作壓力呈顯著負向影響，交易型領導風格對員工之工作壓力呈未顯著之正向關係。

然而洪英琉(民 97)以彰化地區地區型以上醫院之護理人員，來探討護

理人員職場工作壓力與主管領導風格之相關性研究，發現無論主管採轉換型領導或交易型領導風格對護理人員職場工作壓力皆具有正相關，其中轉換型領導對護理人員職場工作壓力之相關性高於交易型領導。

2.工作壓力與離職傾向之相關研究

方代青(民 88)以南市稅捐稽處為研究對象，來探討工作壓力、工作滿足、組織承諾與離職傾向間關聯性，發現工作壓力與離職傾向呈正相關。

張誠仁(民 91)以壽險行銷人員為研究對象，來探討壽險行銷人員之個人特質、工作滿足、工作壓力、主管領導與離職傾向之關係，發現工作壓力與離職傾向呈現負相關。

陳金鐘(民 94)以勞動檢查員為研究對象，來探討個人特性、工作壓力、組織承諾與離職傾向之關聯性，亦發現工作壓力與離職傾向呈顯著正相關。

莊采華(民 96)以台灣地區保險業為研究對象，來探討主管領導風格對工作壓力與離職傾向關係，亦發現工作壓力對離職傾向呈顯著正向影響。

蕭國男(民 99)以公司被購併後仍繼續留任員工為研究對象，來探討被購員工工作壓力與離職傾向關係，亦發現員工之工作壓力對離職傾向呈顯著正向影響。

然而簡嘉良(民 98)以南部汽車業務員為研究對象，來探討領導風格、組織文化、工作壓力、組織承諾及離職傾向相關，發現工作壓力對離職傾向未呈顯著影響。

3.領導風格與離職傾向之相關研究

張誠仁(民 91)以壽險行銷人員為研究對象，來探討壽險行銷人員之個人特質、工作滿足、工作壓力、主管領導與離職傾向之關係，發現主管人員領導風格與離職傾向為負相關。

張新燕(民 96)以 T 銀行理財專員為研究對象，來探討領導風格、工作滿足與離職傾向之關聯性，發現轉換型領導及交易型領導皆與離職傾向呈顯著負向影響。

簡嘉良(民 98)以南部汽車業務員為研究對象，來探討領導風格、組織文化、工作壓力、組織承諾及離職傾向相關，發現領導風格對離職傾向有顯著的負向影響。

然而莊采華(民 96)以台灣地區保險業為研究對象，來探討主管領導風格對工作壓力與離職傾向關係，發現領導風格對離職傾向呈未顯著負向影響。

4.人格特質與離職傾向之相關研究

邱信憲(民 82)以高科技產業從業人員為研究對象，來探討工作特性、人格特質型態、角色壓力與工作壓力、工作滿足、離職傾向之關係研究，發現人格特質與離職傾向有顯著相關。

陳湘琬(民 93)以南部地區教師為研究對象，來探討教師人格特質、工作特性、工作滿足、組織承諾與離職傾向相關性之研究，發現學校教師之內外控人格特質及組織承諾對其離職傾向有顯著預測能力。

然張舒涵(民 93)以學校約聘人員為研究對象，來探討大學院校約聘人員人格特質、工作滿意度及離職傾向之研究，發現人格特質與離職傾向並無顯著的影響。

5.領導風格、工作壓力與離職傾向間之相關研究

莊采華(民 96)以台灣地區保險業為研究對象，來探討主管領導風格對工作壓力與離職傾向關係，發現工作壓力對領導風格與離職傾向間之關係具有中介效果。

然而簡嘉良(民 98)以南部汽車業務員為研究對象，來探討領導風格、組織文化、工作壓力、組織承諾及離職傾向相關，發現工作壓力對領導風格與離職傾向之未具中介效果。

6.工作壓力、離職傾向與人格特質間之相關研究

黃建中(民 96)以醫事放射師為研究對象，用人格特質、工作壓力、組織承諾三個方向來探討對醫事放射師的離職傾向影響程度，並找出其相關聯性，發現醫事放射師之人格特質對工作壓力、組織承諾與離職傾向有顯著的相關，且醫事放射師之工作壓力與離職傾向亦有顯著相關，醫事放射師其人格特質會影響工作壓力的產生，進而產生離職傾向，而醫事放射師對組織的承諾高低也會與部分人格特質呈現正向顯著相關。

第三章 研究設計

在本章中首先建立本研究的研究假設與研究架構，並將各構面變數的操作型定義、研究對象與研究方法分述於後。

3.1 研究假設及架構

本研究之主要目的在於探討領導風格、工作壓力、人格特質與離職傾向間的關係及影響，根據相關文獻可知，長官之領導風格型態對職員之工作壓力與離職傾向有顯著影響，且工作壓力對離職傾向亦有顯著影響，因此本研究提出下列研究假設及研究架構(如圖 3.1)：

- H1：領導風格對工作壓力具有顯著影響。
- H1a：轉換型領導對工作壓力呈顯著負向影響。
- H1b：交易型領導對工作壓力呈顯著負向影響。
- H2：工作壓力對離職傾向具有顯著影響。
- H2a：個人因素壓力對離職傾向呈顯著正向影響。
- H2b：內部因素壓力對離職傾向呈顯著正向影響。
- H2c：外部因素壓力對離職傾向呈顯著正向影響。
- H3：領導風格對離職傾向具有顯著影響。
- H3a：轉換型領導對離職傾向呈顯著負向影響。
- H3b：交易型領導對離職傾向呈顯著負向影響。
- H4：人格特質對離職傾向具有顯著影響。
- H4a：內控傾向人格對離職傾向具有顯著影響。
- H4b：外控傾向人格對離職傾向具有顯著影響。
- H5：工作壓力對領導風格與離職傾向間具有中介效果。

- H5a：個人因素壓力對領導風格與離職傾向間具有中介效果。
- H5b：內部因素壓力對領導風格與離職傾向間具有中介效果。
- H5c：外部因素壓力對領導風格與離職傾向間具有中介效果。
- H6：人格特質對工作壓力與離職傾向間具有干擾效果。
- H6a：內控傾向人格對工作壓力與離職傾向間具有干擾效果。
- H6b：外控傾向人格對工作壓力與離職傾向間具有干擾效果。

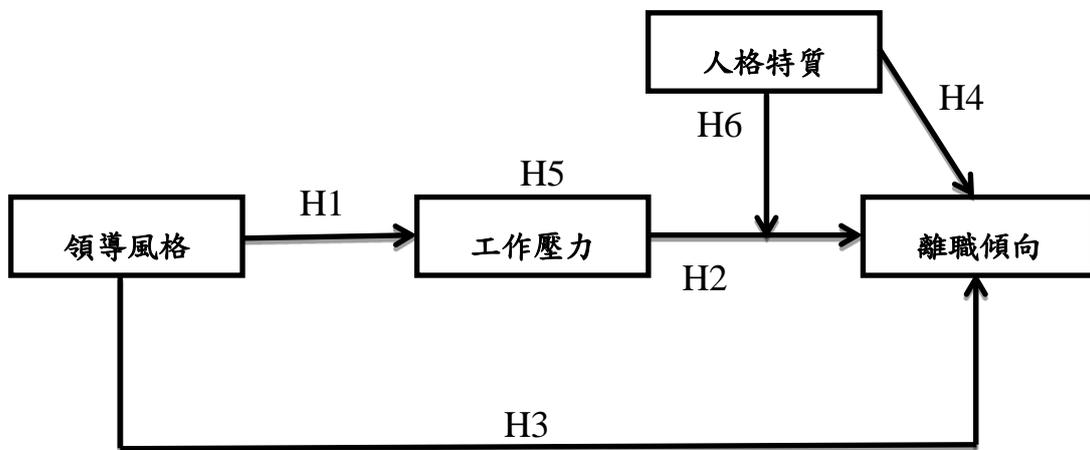


圖 3.1 研究架構

資料來源：本研究整理

3.2 操作型定義及問卷設計

本研究共有四構面，分二大部分探討。第一部分依序為自變數：領導風格(轉換型領導及交易型領導)，中介變數：工作壓力(個人因素、內部因素及外部因素)、依變數：離職傾向(組織因素及個人因素)。第二部分依序為自變數工作壓力(個人因素、內部因素及外部因素)、依變數：離職傾向(組織因素及個人因素)、干擾變數：人格特質(內控傾向及外控傾向)。

3.2.1 領導風格

本研究的領導風格量測表，主要是以 Bass(1985)提出「多重因素領導問卷」(MLQ 量表)為依據，將領導風格構面分為轉換型領導(Transformational Leadership)及交易型領導(Transactional Leadership)兩項子構面，並參考國內學者莊采華(民 97)相關研究，再依本研究需求加以修訂而成，共 20 個問項，採 Likert 七點量表測量計分，從「非常不同意」、「不同意」、「有點不同意」、「沒意見」、「有點同意」、「同意」、「非常同意」分別給予 1 到 7 分，本操作型定義與衡量變項內容如表 3.1 所示。

表 3.1 領導風格操作型定義與衡量變項

構面	操作型定義	題項	參考文獻
轉換型 領導	領導者以倡導願景及以身作則來引領同仁追隨，並適時鼓舞激勵同仁及激發同仁潛能，再藉由重視同仁能力及需求，適時給予不同之激勵與關懷。	01.我的直屬長官會激發同仁參與工作的熱忱。 02.我的直屬長官會對工作士氣低落的同仁給予特別關心。 03.我的直屬長官是同仁工作學習成長的楷模。 04.我的直屬長官會依部屬的不同特性，採取不同的對待方式。 05.我的直屬長官會以鼓勵的話語，表達他對我的高度期望。 06.當我有良好的工作表現，我的直屬長官會不吝給予讚美。 07.我認為能與我的直屬長官共事是值得慶幸的。	Bass(1985) 及莊采華 (民 97)修訂 之問卷

表 3.1 領導風格操作型定義與衡量變項

構面	操作型定義	題項	參考文獻
		<p>08.我的直屬長官會激勵我用創新思維解決工作難題。</p> <p>09.我的直屬長官讓我覺得，以身為單位的一份子而感到驕傲。</p> <p>10.我相信我的直屬長官足以解決任何工作困難。</p> <p>11.我的直屬長官會適時關懷我的工作表現。</p> <p>12.我的直屬長官會提倡願景藍圖，並以身作則來引領同仁追隨。</p>	
交易型 領導	<p>領導者以工作績效高低論獎酬，並制定標準來積極管理及監控工作進度。或以消極管理、放行方式任由同仁自行其事，於違反重要規定或嚴重錯誤，方介入控管，惟無獎酬及回饋，亦不受重視及認同。</p>	<p>14.我的直屬長官會提醒我，想要獲擢升機會，就應積極爭取工作表現。</p> <p>15.我的直屬長官會隨時注意我的工作錯誤，並糾正改進。</p> <p>17.當工作進度落後時，我的直屬長官會時時督促我。</p> <p>18.我的直屬長官會依照工作績效優劣而給予獎賞或懲處。</p> <p>19.當我的工作違反重要規定時，我的直屬長官才會介入控管。</p>	Bass and Avolio (2000)

表 3.1 領導風格操作型定義與衡量變項

構面	操作型定義	題項	參考文獻
		13.我的直屬長官會制定獎懲標準來提升工作效率。 16.我的直屬長官不會注重我的工作表現及替我爭取福利。 20.當我的工作表現不合預期時，我的直屬長官會要求我改進。	

資料來源：本研究整理

3.2.2 工作壓力

本研究的工作壓力之量測表，主要是參考自龔昶銘(民 91)所援引林瑞欽(民 89)國科會專案研究：「基層警察工作投注感與工作適應關係之研究」中，所編製「工作適應與投注感問卷」中之警察工作困擾量表、警察壓力反應量表及警察組織投注感調查表等三部分，再參酌國內學者楊龍祥(民 93)及王國峰(民 99)等相關研究，再依本研究需求加以修訂而成，將工作壓力構面分為個人因素(Personal Factors)、內部因素(Internal Factors)及外部因素(External Factors)等三項子構面，共 22 個問項，採 Likert 七點量表測量計分，從「非常不同意」、「不同意」、「有點不同意」、「沒意見」、「有點同意」、「同意」、「非常同意」分別給予 1 到 7 分，本操作型定義與衡量變項內容如表 3.2 所示。

表 3.2 工作壓力操作型定義與衡量變項

構面	操作型定義	題項	參考文獻
個人因素	意指職員面對個人心理、生理、工作能力及家庭與同事互動等因素，而造成之工作壓力。	01.我的工作內容無法發揮所長。 02.我的工作內容沒有成就感。 03.我的能力無法勝任目前工作。 04.我的工作時間會影響我的家庭生活，而產生對家人愧疚。 05.我常與同事互動不良而產生困擾。 06.我對我的工作感到興趣缺缺。 07.我常擔心執行工作會犯錯。 08.工作內容涉及法律問題，心理感到負擔。	龔昶銘(民91)、楊龍祥
內部因素	意指職員面對組織制度、長官要求、法令裝備等因素，而造成之工作壓力。	09.我的長官常挑剔或責罵我。 10.工作需要輪班、時間不固定且長，造成諸多不便。 11.我的工作需要處理突發狀況或其他臨時交辦的事項。 12.我的工作內容繁雜、負荷太重。 13.長官的督導與要求不合情理，讓我心裡造成負擔。 14.法令制定未周全，使我執法產生壓心。 15.我的工作會受到長官的關心。	(民93) 及王國峰(民99)

表 3.2 工作壓力操作型定義與衡量變項

構面	操作型定義	題項	參考文獻
		16.我的單位升遷不易。 17.工作的裝備不足，使我感到壓力。	
外部因素	意指職員面對其他機關、民意代表、媒體及民眾互動等因素，而造成之工作壓力。	19.工作時與民眾對立，讓我感到緊張與困擾。 20.與其他單位互動不良而產生困擾。 21.社會大眾對本單位過度期待而感到困擾。 18.我的工作內容會受到媒體記者關注。 22.我的工作內容會受到民意代表的關心。	

資料來源：本研究整理

3.2.3 人格特質

本研究的人格特質之量測表，主要是參考 Spector (1988) 內外控人格特質量表為依據，再依本研究需求加以修訂而成，將離職傾向構面分為內控傾向 (Internal Control) 及外控傾向 (External Control) 等兩項子構面，共 11 個問項，採 Likert 七點量表測量計分，從「非常不同意」、「不同意」、「有點不同意」、「沒意見」、「有點同意」、「同意」、「非常同意」分別給予 1 到 7 分，本操作型定義與衡量變項內容如表 3.3 所示。

表 3.3 人格特質操作型定義與衡量變項

構面	操作型定義	題項	參考文獻
內控傾向	係指相信只要自己工作積極努力、有企圖心及自信心，且設定目標勇往直前、不畏艱難，即能達自己想要的目標；即不相信運氣、機會及命運安排。	01.工作績效好是要靠自己積極努力的。 02.天下無難事，只要積極努力，就能達成自己想要的目標。 03.與其相信命運安排，不如相信自己的努力。 05.我只要肯下功夫努力，就能勝任工作。 08.升遷是給工作積極、表現良好的人。 11.工作認真的人，大多能得到應得的報酬。	Spector (1988)
外控傾向	係指相信運氣、機會及命運大於自己努力的成果，缺乏自信、聽命行事、不表達意見，只要平安順遂就好。	04.能得到理想的工作機會，主要是靠運氣。 06.升遷通常是靠命運安排。 07.能完成工作任務，主要靠天時地利關係。 09.聽命行事就對了。 10.我認為能升官在於有好的八字。	

資料來源：本研究整理

3.2.4 離職傾向

本研究的離職傾向之量測表，主要是參考 Abelson(1986)離職行為及整合離職過程模式為依據，並參考國內學者鄭銀城(民 96)相關研究，再依本研究需求加以修訂而成為，將離職傾向構面分為組織因素(Consideration Factors)及個人因素(Personal Factors)等兩項子構面，共 11 個問項，採 Likert 七點量表測量計分，從「非常不同意」、「不同意」、「有點不同意」、「沒意見」、「有點同意」、「同意」、「非常同意」分別給予 1 到 7 分，本操作型定義與衡量變項內容如表 3.4 所示。

表 3.4 離職傾向操作型定義與衡量變項

構面	操作型定義	題項	參考文獻
組織因素	係指個人因組織內制度、長官、升遷及福利等因素影響，而產生離職傾向。	01.我會因組織制度長期不合理而離職他就。 02.我會因組織福利不佳而離職他就。 03.我會因組織無法讓我發揮個人所長而離職他就。 04.我會因升遷不易而離職他就。 05.我會因與長官理念不合而離職他就。 06.我會因工作壓力無法負荷而離職他就。	Abelson(1986)、鄭銀城(民 96)修訂之問卷
個人因素	係指個人因家庭、健康、個人適應及規劃等因素影響，而產生離職傾向。	07.我會因個人工作地點遠而離職他就。 08.我會因個人家庭期望而離職他就。 09.我會因個人適應不良而離職他就。	

表 3.4 離職傾向操作型定義與衡量變項

構面	操作型定義	題項	參考文獻
		10.我會因個人身體健康不佳而離職他就。 11.我會因個人奮鬥目標而離職他就。	

資料來源：本研究整理

3.2.5 個人屬性

個人屬性係指研究對象個人之基本資料，本研究含括有性別、年齡、婚姻狀況、教育程度、公務年資、職稱、現任單位及曾任警職等 8 項，其內容如表 3.5 所示：

- 1.性別：區分男性及女性等 2 項。
- 2.年齡：區分 25 歲以下、26 至 35 歲、36 至 45 歲、46 至 55 歲及 56 歲以上等 5 項。
- 3.婚姻狀況：區分已婚、未婚、離婚、喪偶及其他等 5 項。
- 4.教育程度：區分專科(含以下)、大學、研究所及博士等 4 項。
- 5.公務年資：區分年資 5 年以下、6~10 年、11~15 年、16~20 年及 21 年以上等 5 項。
- 6.職稱：區分約聘(僱)人員、助理員/辦事員、科員、分隊長/專員及隊長/主任/視察等 5 項。
- 7.現任單位：區分專勤隊、服務站及收容所等 3 項。
- 8.曾任警職：區分曾任警職及不曾任警職等 2 項。

表 3.5 個人屬性

屬項	內容
性別	男性、女性。
年齡	25歲以下、26至35歲、36至45歲、46至55歲、56歲以上
婚姻狀況	已婚、未婚、離婚、喪偶及其他。
教育程度	專科(含以下)、大學、研究所及博士。
公務年資	年資5年以下、6~10年、11~15年、16~20年及21年以上。
職稱	約聘(僱)人員、助理/辦事員、科員、分隊長/專員及隊長/主任/視察。
現任單位	專勤隊、服務站、收容所。
曾任警職	曾任警職、不曾任警職。

資料來源：本研究整理

3.3 研究設計

本研究的問卷(附錄二)前測、抽樣樣本與問卷回收情形等方面加以說明。

3.3.1 問卷前測

2011年8月間進行前測問卷，對嘉義地區及高雄地區入出國及移民署機構發放預試問卷共60份，扣除無效問卷與填答不完整之問卷，共計有58份有效問卷，回收率為96.6%。問卷進行量表信度分析，經過分析各構面之係數領導風格0.958、工作壓力0.896、人格特質0.778、離職傾向0.949，各構面之Cronbach's α 係數皆有達到0.7以上，屬於高信度，故緊接進行正式問卷。各構面信度分析彙整如表3.6：

表 3.6 各構面信度彙整表

構面	Cronbach's α 係數	子構面	Cronbach's α 係數
領導風格	0.958	轉換型領導	0.982
		交易型領導	0.808
工作壓力	0.896	個人因素	0.865
		內部因素	0.810
		外部因素	0.773
人格特質	0.778	內控傾向	0.777
		外控傾向	0.743
離職傾向	0.949	組織因素	0.928
		個人因素	0.891

資料來源：本研究整理

3.3.2 正式樣本與問卷回收

本研究以入出國及移民署內各地專勤隊、服務站及收容所等機構之職員做為研究對象，而各機構職員人數統計係依據入出國及移民署 2011 年 9 月職員通訊錄，分別以服務站、專勤隊、收容所進行便利抽樣(Convenience Sampling)。服務站以臺北市服務站、桃園縣服務站、新竹縣服務站、臺中市第一服務站、南投縣服務站、彰化縣服務站、雲林縣服務站、嘉義市服務站、嘉義縣服務站、臺南市第二服務站、高雄市第二服務站及屏東縣服務站等 12 個單位為抽樣對象，共計發放 120 份；專勤隊以臺北市專勤隊、新北市專勤隊、新竹縣專勤隊、臺中市第一專勤隊、南投縣專勤隊、彰化縣專勤隊、雲林縣專勤隊、嘉義縣專勤隊、臺南市第二專勤隊、高雄市第二專勤隊及屏東縣專勤隊等 11 個單位為抽樣對象，共計發放 120 份；收容

所以臺北收容所、宜蘭收容所、新竹收容所及南投收容所等 4 個單位為抽樣對象，每收容所發放 30 份，共計發放 120 份。各單位人數及發放問卷數彙整如表 3.7。

正式問卷於 2011 年 9 月 28 日開始發放，皆以郵寄方式寄發問卷至各受問卷機構，共為期 1 個月。總計寄發出 360 份，回收問卷 326 份，扣除無效問卷與填答不完整之問卷 22 份，合計有效問卷 304 份，回收率 84.4%。

表 3.7 發放問卷單位、人數及問卷數彙整表

服務站			專勤隊			收容所		
單位	人數	問卷數	單位	人數	問卷數	單位	人數	問卷數
臺北市服務站	105	35	臺北市專勤隊	40	15	臺北收容所	50	30
桃園縣服務站	36	18	新北市專勤隊	40	15	宜蘭收容所	82	30
新竹縣服務站	13	7	新竹縣專勤隊	19	10	新竹收容所	56	30
臺中市 第一服務站	29	15	臺中市 第一專勤隊	24	10	南投收容所	56	30
南投縣服務站	10	5	南投縣專勤隊	20	10			
彰化縣服務站	16	8	彰化縣專勤隊	23	10			
雲林縣服務站	10	5	雲林縣專勤隊	19	10			
嘉義市服務站	10	5	嘉義縣專勤隊	25	10			
嘉義縣服務站	10	5	臺南市 第二專勤隊	22	10			
臺南市 第二服務站	11	6	高雄市 第二專勤隊	22	10			
高雄市 第二服務站	12	6	屏東縣專勤隊	19	10			
屏東縣服務站	9	5						
合計	271	120	合計	273	120	合計	244	120

資料來源：本研究整理

3.4 研究方法

本研究在回收問卷後，篩選了無效問卷及進行人工編碼，再以統計套裝軟體 SPSS 12.0 作為分析工具。資料分析方法包含敘述性統計、因素分析、信度分析、皮爾森相關分析、迴歸分析(中介驗證、干擾驗證)等方法，茲將分析方法敘述如下：

1.敘述性統計分析

首先針對個人屬性問項，進行敘述性統計分析，以瞭解樣本組成之數量及所占比例，其中包含性別、年齡、婚姻狀況、教育程度、公務年資、職稱、現任單位及曾任警職等 8 項資訊。

2.因素分析

為進一步建構各構面因素成份，分析問項間之共同性多寡及因素負荷量，本研究採用主成份分析法(Principal Component Analysis)及最大變異數轉軸法(Varimax)。主成份分析法萃取構面因子，其特徵值必須大於 1，再以最大變異法(Varimax)進行直交轉軸(Orthogonal Rotation)，選取因素負荷量(FactorLoading)絕對值大於 0.5 且共同性大於 0.5，以解釋共同因素之內涵(黃建榮等人，民 97)。

3.信度檢定

信度檢定方法採 Cronbach's α 值判定，若 Cronbach's α 大於或等於 0.7 屬高信度，表示問卷設計佳；若介於 0.35 與 0.7 之間屬於中信度，表示問卷可以接受；若低於 0.35 則屬低信度，問卷須修正(Cuieford,1965;榮泰生,民 95)。

4.相關分析

為探討各構面變數間的互相倚賴程度，本研究採用 Pearson 相關分析之係數 r 值來檢定，依顯著性區分正向關係或負向關係，相關係數絕對值

愈大，表示變項間之關係愈密切。另相關係數的強度大小與意義如下：相關係數範圍 1.00 為完全相關，0.7 至 0.99 為高度相關，0.4 至 0.69 為中度相關，0.1 至 0.39 為低度相關，0.1 以下為微弱或無相關(邱皓政 民 94)。

5.迴歸分析

為探究依變數對自變數之依賴程度，本研究以簡單迴歸分析(Simple Regression Analysis)來預測依變數之數值及與整體的關係是否顯著之解釋力，其中以判定係數 R^2 及變異數分析之 F 值來衡量迴歸模型之好壞。當判定係數 R^2 數值愈接近 1，表示總變異可被迴歸模型所解釋的部分愈多，該迴歸模型愈適合描述依變數與自變數之間的關係。

再者，採用 Baron and Kenny(1986)對中介變數之中介效果驗證，其成立條件為：1.自變數與中介變數呈現顯著影響。2.自變數與中介變數分別與依變數呈現顯著影響。3.加入中介變數後，自變數與依變數的關係會因為中介變數的存在而減弱。

最後以階層迴歸分析法(Hierarchical Regression Analysis)做干擾驗證。將自變數(工作壓力)對依變數(離職傾向)之迴歸分析，次以自變數加入干擾變數(人格特質)，再次自變數加入干擾變數與原自變數的交互作用變數。觀察在迴歸方程式中交互項的 β 值是否達到顯著水準，以驗證干擾變項是否具備干擾作用。

第四章 研究結果與分析

本章將依第三章研究設計，將問卷題項之數據資料加以分析，以驗證各項研究假設是否成立。

4.1 敘述性分析-個人屬性

本研究針對內政部入出國及移民署之服務站、專勤隊及收容所內職員進行問卷調查，總共回收 304 份有效問卷，再將回收樣本之基本資料做敘述性統計分析。

- 1.性別：本研究回收之有效問卷中，性別男性 207 人(68.1%)及女性 97 人(31.9%)，顯示本研究調查對象以男性居多(如表 4.1)。
- 2.年齡：在回收之有效問卷中，25 歲以下 14 人(4.6%)、26 至 35 歲 78 人(25.7%)、36 至 45 歲 158 人(52.0%)、46 至 55 歲 51 人(16.8%)及 56 歲以上 3 人(1.0%)，顯示本研究調查對象以 36 至 45 歲者居多(如表 4.1)。
- 3.婚姻狀況：在回收之有效問卷中，婚姻狀況已婚 201 人(66.1%)、未婚 93 人(30.6%)、離婚 6 人(2.0%)及其他 4 人(1.3%)，顯示本研究調查對象以已婚居多(如表 4.1)。
- 4.教育程度：在回收之有效問卷中，教育程度專科(含以下)122 人(40.1%)、大學 144 人(47.4%)及研究所 38 人(12.5%)，顯示本研究調查對象以大學居多(如表 4.1)。
- 5.公務年資：在回收之有效問卷中，年資 5 年以下 58 人(19.1%)、6~10 年 32 人(10.5%)、11~15 年 51 人(16.8%)、16~20 年 89 人(29.3%)及 21 年以上 74 人(24.3%)，顯示本研究調查對象以 16~20 年居多(如表 4.1)。
- 6.職稱：在回收之有效問卷中，職稱約聘(僱)人員 38 人(12.5%)、助理員/

辦事員 78 人(25.7%)、科員 143 人(47.0%)、分隊長/專員 42 人(13.8%)及隊長/主任/視察 3 人(1.0%)，顯示本研究調查對象以科員居多(如表 4.1)。

7.現任單位：在回收之有效問卷中，現任單位專勤隊 111 人(36.5%)、服務站 83 人(27.3%)及收容所 110 人(36.2%)，顯示本研究調查對象以專勤隊及收容所居多(如表 4.1)。

8.曾任警職：在回收之有效問卷中，曾任警職 213 人(70.1%)及不曾任警職 91 人(29.9%)，顯示本研究調查對象以曾任警職居多(如表 4.1)。

表 4.1 樣本基本資料分析

項目	內容	樣本數	百分比(%)
性別	男	207	68.1%
	女	97	31.9%
年齡	25 歲以下	14	4.6%
	26 至 35 歲	78	25.7%
	36 至 45 歲	158	52.0%
	46 至 55 歲	51	16.8%
	56 歲以上	3	1.0%
婚姻狀況	已婚	201	66.1%
	未婚	93	30.6%
	離婚	6	2.0%
	其他	4	1.3%
教育程度	專科(含以下)	122	40.1%
	大學	144	47.4%
	研究所	38	12.5%

表 4.1 樣本基本資料分析

項目	內容	樣本數	百分比(%)
公務年資	5 年以下	58	19.1%
	6~10 年	32	10.5%
	11~15 年	51	16.8%
	16~20 年	89	29.3%
	21 年以上	74	24.3%
職稱	約聘(僱)人員	38	12.5%
	助理員/辦事員	78	25.7%
	科員	143	47.0%
	分隊長/專員	42	13.8%
	隊長/主任/視察	3	1.0%
現任單位	專勤隊	111	36.5%
	服務站	83	27.3%
	收容所	110	36.2%
曾任警職	是	213	70.1%
	否	91	29.9%

資料來源：本研究整理

4.2 因素與信度分析

本研究採主成份分析法萃取出共同的因素，以最大變異法進行正交轉軸，轉軸後要決定因素數目，以縮減各量表之構面，獲得較大的解釋量。

4.2.1 因素分析

首先進行「領導風格」、「工作壓力」、「職離傾向」及「人格特質」等四構面之 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)與 Bartlett 球形檢定，經 KMO 檢定領導風格值(0.954)、工作壓力值(0.876)、人格特質值(0.769)及職離傾向值(0.902)，依據 Kaiser(1974)之因素分析判斷準則，KMO 統計量 0.9 以上為極佳的、0.8~0.9 為良好的、0.7~0.8 為中度的。KMO 值皆 0.7 以上且 Bartlett 球形檢定 P 值皆 < 0.001 ，顯示量表題項間具有共同因素存在，可進行因素分析。

主成份分析，利用相關係數矩陣萃取特徵值(Eigenvalue)大於 1 之因素，再以直交轉軸之最大變異法(Varimax Rotation)，確認因素之意義，並為其命名。

1. 領導風格構面原有 20 題項，進行主成份分析及因素轉軸後，刪除因素共同性小於 0.5($P19=0.184$)及轉軸後的成份矩陣因素負荷量值小於 0.5($P16=0.380$)，擷取 18 個題項，並萃取 3 個因素，分別命名為「轉換型領導」、「能力型領導」及「交易型領導」，累積解釋變異量為 71.708%。如表 4.2 所示。

4.2 領導風格因素分析整理

因素命名	組成題項	因素負荷量		
		因素一	因素二	因素三
轉換型領導	02.我的直屬長官會對工作士氣低落的同仁給予特別關心。	0.855	0.223	0.241
	01.我的直屬長官會激發同仁參與工作的熱忱。	0.854	0.230	0.206
	03.我的直屬長官是同仁工作學習成長的楷模。	0.818	0.368	0.199
	09.我的直屬長官讓我覺得，以身為單位的一份子而感到驕傲。	0.789	0.322	0.272
	05.我的直屬長官會以鼓勵的話語，表達他對我的高度期望。	0.732	0.471	0.219
	06.當我有良好的工作表現，我的直屬長官會不吝給予讚美。	0.730	0.295	0.354
	04.我的直屬長官會依部屬的不同特性，採取不同的對待方式。	0.676	0.371	0.246
	07.我認為能與我的直屬長官共事是值得慶幸的。	0.666	0.538	0.300
	08.我的直屬長官會激勵我用創新思維解決工作難題。	0.662	0.469	0.363
能力型領導	10.我相信我的直屬長官足以解決任何工作困難。	0.447	0.783	0.110
	11.我的直屬長官會適時關懷我的工作表現。	0.497	0.739	0.234
	12.我的直屬長官會提倡願景藍圖，並以身作則來引領同仁追隨。	0.542	0.710	0.225
	18.我的直屬長官會依照工作績效優劣而給予獎賞或懲處。	0.173	0.703	0.455

4.2 領導風格因素分析整理

因素命名	組成題項	因素負荷量		
		因素一	因素二	因素三
	13.我的直屬長官會制定獎懲標準來提升工作效率。	0.348	0.691	0.366
交易型領導	20.當我的工作表現不合預期時，我的直屬長官會要求我改進。	0.228	-0.076	0.786
	17.當工作進度落後時，我的直屬長官會時時督促我。	0.064	0.238	0.773
	14.我的直屬長官會提醒我，想要獲擢升機會，就應積極爭取工作表現。	0.435	0.275	0.585
	15.我的直屬長官會隨時注意我的工作錯誤，並糾正改進。	0.499	0.113	0.581
特徵值		11.553	1.642	1.146
解釋變異量(%)		57.766	8.212	5.73
累積解釋變異量(%)		57.766	65.978	71.708

資料來源：本研究整理

2.工作壓力構面原有 22 題項，進行主成份分析及因素轉軸後，刪除因素共同性小於 0.5($P_{30}=0.437$)及轉軸後的成份矩陣因素負荷量值小於 0.5($P_{42}=0.484$)，擷取 20 個題項，並萃取 5 個因素，分別命名為「制度因素」、「外部因素」、「內部因素」、「個人因素」及「突發因素」，累積解釋變異量為 62.796%。如表 4.3 所示。

表 4.3 工作壓力因素分析整理

因素命名	組成題項	因素負荷量				
		因素一	因素二	因素三	因素四	因素五
制度因素	36.我的單位升遷不易。	0.779	0.093	-0.003	-0.088	0.076
	37.工作的裝備不足，使我感到壓力。	0.696	0.362	0.144	0.147	0.085
	34.法令制定未周全，使我執法產生壓心。	0.570	0.460	0.072	0.198	0.131
	32.我的工作內容繁雜、負荷太重。	0.552	0.193	0.266	0.275	0.369
	33.長官的督導與要求不合情理，讓我心裡造成負擔。	0.525	0.168	0.466	0.285	0.118
外部因素	39.工作時與民眾對立，讓我感到緊張與困擾。	0.053	0.806	0.038	0.143	0.095
	41.社會大眾對本單位過度期待而感到困擾。	0.276	0.769	0.140	0.054	0.079
	40.與其他單位互動不良而產生困擾。	0.372	0.620	0.278	0.164	-0.096
內部因素	25.我常與同事互動不良而產生困擾。	-0.032	0.039	0.705	0.184	0.176
	27.我常擔心執行工作會犯錯。	0.039	0.403	0.676	0.078	0.035
	29.我的長官常挑剔或責罵我。	0.421	-0.018	0.645	0.206	0.056
	26.我對我的工作感到興趣缺缺。	0.273	0.180	0.573	0.382	-0.189
	28.工作內容涉及法律問題，心理感到負擔。	0.057	0.503	0.514	0.139	0.093
個人因素	24.我的工作時間會影響我的家庭生活，而產生對家人愧疚。	-0.018	0.241	0.061	0.780	0.160
	22.我的工作內容沒有成就感。	0.373	-0.037	0.312	0.697	-0.266
	21.我的工作內容無法發揮所長。	0.394	-0.080	0.300	0.693	-0.180
	23.我的能力無法勝任目前工作。	-0.223	0.177	0.333	0.607	-0.066

表 4.3 工作壓力因素分析整理

因素命名	組成題項	因素負荷量				
		因素一	因素二	因素三	因素四	因素五
突發因素	35.我的工作會受到長官的關心。	-0.046	-0.060	0.064	-0.178	0.780
	31.我的工作需要處理突發狀況或其他臨時交辦的事項。	0.440	0.203	-0.067	0.088	0.597
	38.我的工作內容會受到媒體記者關注。	0.457	0.223	0.195	0.119	0.529
特徵值		7.457	2.578	1.523	1.253	1.004
解釋變異量(%)		33.897	11.719	6.921	5.696	4.564
累積解釋變異量(%)		33.897	45.616	52.537	58.233	62.796

資料來源：本研究整理

3.人格特質構面有 11 題項，進行主成份分析及因素轉軸後，萃取 3 個因素，分別命名為「外控傾向」、「內控傾向」及「內控目標傾向」，累積解釋變異量為 63.112%。如表 4.4 所示。

表 4.4 人格特質因素分析整理

因素命名	組成題項	因素負荷量		
		因素一	因素二	因素三
外控傾向	59.升遷通常是靠命運安排。	0.822	-0.057	0.004
	63.我認為能升官在於有好的八字。	0.809	-0.209	-0.049
	57.能得到理想的工作機會，主要是靠運氣。	0.750	0.007	-0.186
	60.能完成工作任務，主要靠天時地利關係。	0.740	-0.064	0.104
	62.聽命行事就對了。	0.561	-0.152	0.143

表 4.4 人格特質因素分析整理

因素命名	組成題項	因素負荷量		
		因素一	因素二	因素三
內控傾向	56.與其相信命運安排，不如相信自己的努力。	-0.143	0.823	-0.006
	54.工作績效好是要靠自己積極努力的。	-0.057	0.790	0.105
	58.我只要肯下功夫努力，就能勝任工作。	-0.176	0.769	0.137
內控目標傾向	64.工作認真的人，大多能得到應得的報酬。	0.052	-0.039	0.869
	61.升遷是給工作積極、表現良好的人。	-0.002	0.230	0.824
	55.天下無難事，只要積極努力，就能達成自己想要的目標。	-0.023	0.534	0.538
特徵值		3.357	2.273	1.312
解釋變異量(%)		30.517	20.664	11.931
累積解釋變異量(%)		30.517	51.181	63.112

資料來源：本研究整理

4.離職傾向構面有 11 題項，進行主成份分析及因素轉軸後，刪除因素共同性小於 0.5($P53=0.464$)，擷取 10 個題項，萃取 2 個因素，分別命名為「組織因素」及「個人因素」，各因子負荷量均大於 0.7，累積解釋變異量為 71.765%。如表 4.5 所示。

表 4.5 離職傾向因素分析整理

因素命名	組成題項	因素負荷量	
		因素一	因素二
組織因素	44.我會因組織福利不佳而離職他就。	0.882	0.272
	43.我會因組織制度長期不合理而離職他就。	0.843	0.297
	46.我會因升遷不易而離職他就。	0.841	0.344
	45.我會因組織無法讓我發揮個人所長而離職他就。	0.813	0.366
個人因素	49.我會因個人工作地點遠而離職他就。	0.188	0.833
	50.我會因個人家庭期望而離職他就。	0.289	0.789
	48.我會因工作壓力無法負荷而離職他就。	0.275	0.742
	51.我會因個人適應不良而離職他就。	0.413	0.724
	52.我會因個人身體健康不佳而離職他就。	0.403	0.720
	47.我會因與長官理念不合而離職他就。	0.460	0.716
特徵值		6.718	1.176
解釋變異量(%)		61.075	10.69
累積解釋變異量(%)		61.075	71.765

資料來源：本研究整理

4.2.2 信度

為辨別問卷的良莠，本研究採用 Cronbach's α 信度係數來衡量整份問卷的內部一致性，即進行本問卷各構面信度分析，得出結果為領導風格 0.964(轉換型領導 0.964、能力型領導 0.933 及交易型領導 0.791)，工作壓力 0.890(制度因素 0.824、外部因素 0.785、內部因素 0.768、個人因素 0.783 及突發因素 0.615)，職離傾向 0.936(組織因素 0.935 及個人因素 0.908)，人

格特質 0.614 (內控傾向 0.801、外控傾向 0.765、內控目標傾向 0.705)。本研究 Cronbach's α 大於 0.7 屬高信度，顯示本問卷可以接受，並將分析結果彙整於表 4.6。

表 4.6 各構面信度彙整表

構面	Cronbach's α 係數	子構面	衡量變數之題項個數	Cronbach's α 係數
領導風格	0.964	轉換型領導	9	0.964
		能力型領導	5	0.933
		交易型領導	4	0.791
工作壓力	0.890	制度因素	5	0.824
		外部因素	3	0.785
		內部因素	5	0.768
		個人因素	4	0.783
		突發因素	3	0.615
人格特質	0.614	內控傾向	5	0.801
		外控傾向	3	0.765
		內控目標傾向	3	0.705
離職傾向	0.936	組織因素	4	0.935
		個人因素	6	0.908

資料來源：本研究整理

4.2.3 因素分析後修正之研究假設及架構

本研究原假設領導風格構面有 2 項子構面、工作壓力構面有 3 項子構面及人格特質有 2 項子構面，唯經因素分析所得結果，領導風格構面增加

「能力型領導」1 項子構面，工作壓力構面增加「制度因素」及「突發因素」等 2 項子構面，而人格特質構面增加「內控目標傾向」1 項子構面。

因此，根據因素分析結果修正研究假設及架構如下：

H1：領導風格對工作壓力具有顯著影響。

H1a：轉換型領導對工作壓力呈顯著負向影響。

H1b：能力型領導對工作壓力呈顯著負向影響。

H1c：交易型領導對工作壓力呈顯著負向影響。

H2：工作壓力對離職傾向具有顯著影響。

H2a：制度因素壓力對離職傾向呈顯著正向影響。

H2b：內部因素壓力對離職傾向呈顯著正向影響。

H2c：外部因素壓力對離職傾向呈顯著正向影響。

H2d：個人因素壓力對離職傾向呈顯著正向影響。

H2e：突發因素壓力對離職傾向呈顯著正向影響。

H3：領導風格對離職傾向具有顯著影響。

H3a：轉換型領導對離職傾向呈顯著負向影響。

H3b：能力型領導對離職傾向呈顯著負向影響。

H3c：交易型領導對離職傾向呈顯著負向影響。

H4：人格特質對離職傾向具有顯著影響。

H4a：內控傾向人格對離職傾向具有顯著影響。

H4b：外控傾向人格對離職傾向具有顯著影響。

H4c：內控目標傾向人格對離職傾向具有顯著影響。

H5：工作壓力對領導風格與離職傾向間具有中介效果。

H5a：制度因素壓力對領導風格與離職傾向間具有中介效果。

H5b：外部因素壓力對領導風格與離職傾向間具有中介效果。

- H5c：內部因素壓力對領導風格與離職傾向間具有中介效果。
- H5d：個人因素壓力對領導風格與離職傾向間具有中介效果。
- H5e：突發因素壓力對領導風格與離職傾向間具有中介效果。
- H6：人格特質對工作壓力與離職傾向間具有干擾效果。
- H6a：內控傾向人格對工作壓力與離職傾向間具有干擾效果。
- H6b：外控傾向人格對工作壓力與離職傾向間具有干擾效果。
- H6c：內控目標傾向人格對工作壓力與離職傾向間具有干擾效果。

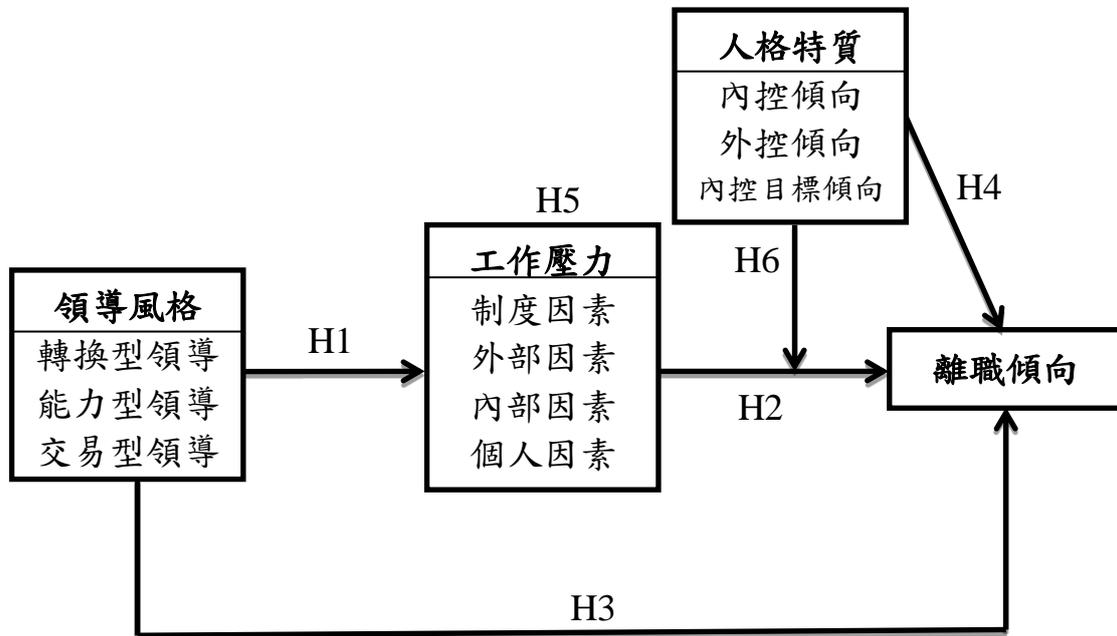


圖 4.1 修正之研究架構

資料來源：本研究整理

4.3 相關分析

為探討各構面變數間的互相倚賴程度，本研究採用 Pearson 相關分析之係數 r 值來檢定，並用雙尾檢定來驗證其顯著性，依顯著性區分正向關係或負向關係，其數值必定介於-1 與 1 之間，相關係數絕對值愈大，表示

變項間之關係愈密切。相關係數的強度大小與意義如下：相關係數範圍 1.00 為完全相關，0.7 至 0.99 為高度相關，0.4 至 0.69 為中度相關，0.1 至 0.39 為低度相關，0.1 以下為微弱或無相關(邱皓政，民 94)。故構面間相關係數偏低，則表示兩者間缺乏顯著線性關係，可能產生各構念問項不一致性，需要進行變項調整。本研究各項變數間之相關係數彙整如表 4.7 所示，並將分析結果說明如下。

1. 領導風格與工作壓力之相關

領導風格(轉換型領導、能力型領導)與工作壓力(制度因素、外部因素、內部因素、個人因素)構面在相關係數檢定上，皆達顯著水準且呈現中、低度負相關(相關係數 r 介於 -0.118~ -0.438 之間)，顯示直屬長官若以轉換型或能力型領導對職員工作壓力(制度因素、外部因素、內部因素、個人因素)之相對感受會降低，其中以能力型領導風格對制度因素之工作壓力認同程度最高(相關係數最高 r 為 -0.438)。

而領導風格(轉換型領導、交易型領導)與工作壓力(突發因素)構面在相關係數檢定上，皆達顯著水準且呈現低度正相關(相關係數 r 介於 0.196~ 0.290 之間)，顯示直屬長官若以轉換型或交易型領導對職員工作壓力(突發因素)之相對感受會提高。

2. 領導風格與離職傾向之相關

領導風格(轉換型領導、能力型領導)與離職傾向(組織因素、個人因素)構面在相關係數檢定上，皆達顯著水準且呈現低度負相關(相關係數 r 介於 -0.193~ -0.357 之間)，顯示直屬長官若以轉換型或能力型領導，對職員離職傾向(組織因素、個人因素)之相對感受會降低。其中以能力型領導風格

對工作壓力之組織因素認同程度最高(相關係數最高 r 為-0.357)。

3.工作壓力與離職傾向之相關

工作壓力(制度因素、外部因素、內部因素、個人因素、突發因素)與離職傾向(組織因素、個人因素)構面在相關係數檢定上，皆達顯著水準且呈現中、低度正相關(相關係數 r 介於 0.261~ 0.644 之間)，顯示職員工作壓力(制度因素、外部因素、內部因素、個人因素、突發因素)越高，而其離職傾向(組織因素、個人因素)之相對感受亦會提升，其中以工作壓力之制度因素對離職傾向之組織因素認同程度最高(相關係數最高 r 為 0.644)。

4.人格特質與工作壓力之相關

人格特質之內控傾向人格與工作壓力(制度因素、外部因素、內部因素、個人因素、突發因素)構面在相關係數檢定上，在制度因素、外部因素、內部因素、個人因素等工作壓力達顯著水準且呈現中、低度正相關(相關係數 r 介於 0.256~ 0.391 之間)，顯示內控傾向人格之職員對因制度因素、外部因素、內部因素、個人因素等產生工作壓力；人格特質之外控傾向人格與工作壓力(制度因素、外部因素、內部因素、個人因素、突發因素)構面在相關係數檢定上，在外部因素、內部因素、個人因素等工作壓力達顯著水準且呈現低度負相關(相關係數 r 介於-0.143~ -0.281 之間)，顯示外控傾向人格之職員會因外控人格特質的調適對工作壓力相對呈現低度負相關。

5.人格特質與離職傾向之相關

人格特質之內控傾向人格與離職傾向(組織因素、個人因素)在相關係數檢定上，達顯著水準且呈現低度正相關(相關係數 r 介於 0.128~ 0.216 之

間)；人格特質之外控傾向人格與離職傾向(組織因素、個人因素)構面在相關係數檢定上，離職傾向之組織因素達顯著水準且呈現低度正相關(相關係數 r 為 0.115)；人格特質之內控目標傾向人格與離職傾向(組織因素、個人因素)構面在相關係數檢定上，離職傾向之組織因素達顯著水準且呈現低度負相關(相關係數 r 為-0.158)。

表 4.7 各研究構面間之 Pearson 相關分析

		Mean	S.D.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	轉換型領導	4.9357	1.36701	1												
2	能力型領導	4.6033	1.47923	0.814**	1											
3	交易型領導	5.0921	1.07176	0.670**	0.581**	1										
4	制度因素壓力	4.3914	1.23729	-0.341**	-0.438**	-0.120*	1									
5	外部因素壓力	3.8465	1.27334	-0.195**	-0.118*	<u>-0.089</u>	0.569**	1								
6	內部因素壓力	3.3086	1.13355	-0.297**	-0.354**	<u>-0.1</u>	0.562**	0.491**	1							
7	個人因素壓力	3.4268	1.28209	-0.312**	-0.229**	<u>-0.083</u>	0.410**	0.321**	0.561**	1						
8	突發因素壓力	4.5910	1.14246	0.196**	<u>0.037</u>	0.290**	0.528**	0.325**	0.247**	<u>0.074</u>	1					
9	內控傾向人格	3.8178	1.21055	<u>-0.082</u>	<u>-0.008</u>	<u>0.000</u>	0.256**	0.391**	0.275**	0.319**	<u>0.068</u>	1				
10	外控傾向人格	5.5844	.99954	0.175**	<u>0.058</u>	0.165**	<u>0.05</u>	-0.143*	-0.216**	-0.281**	0.228**	-0.266**	1			
11	內控目標傾向人格	4.2182	1.18831	0.260**	0.366**	0.240**	-0.218**	<u>0.02</u>	<u>-0.078</u>	<u>-0.051</u>	<u>0.046</u>	0.277**	0.125*	1		
12	組織因素離職	4.3076	1.52563	-0.222**	-0.357**	<u>-0.055</u>	0.644**	0.413**	0.484**	0.369**	0.400**	0.128*	0.115*	-0.158**	1	
13	個人因素離職	4.1765	1.32149	-0.211**	-0.193**	<u>-0.019</u>	0.527**	0.434**	0.427**	0.358**	0.261**	0.216**	<u>0.033</u>	<u>-0.071</u>	0.695**	1

註：*表示P<0.05(雙尾)，**表示P<0.01(雙尾)，達顯著水準。

資料來源：本研究整理

4.4 迴歸分析

根據前述相關分析之結果，「領導風格」、「工作壓力」、「職離傾向」及「人格特質」各構面間大多呈顯著相關，本研究再以迴歸(Regression)統計之分析方法，來驗證假設 1、假設 2、假設 3、假設 4 是否成立。因此，本研究以下將針對「領導風格」及其子構面與「工作壓力」、「領導風格」及其子構面與「職離傾向」、「工作壓力」與「職離傾向」、「人格特質」及「職離傾向」等變數間進行迴歸分析，以檢驗兩兩變數間的相互影響關係。

4.4.1 領導風格對工作壓力之迴歸分析

如表 4.8 所示，以領導風格為自變項、工作壓力為依變項進行迴歸分析，得知 R^2 為 0.089、F 值為 29.527 達顯著水準(0.000)、 β 值為 -0.298 且 P 值為 $0.000 < 0.001$ ，此結果顯示領導風格對工作壓力有著顯著負向影響。因此，研究假設 H1 獲得實證資料的支持。為深入探討領導風格，續將以子構面轉換型領導、能力型領導與交易型領導等三變數，分別與工作壓力進行迴歸分析。

以領導風格之轉換型領導為自變項、工作壓力為依變項進行迴歸分析，得知 R^2 為 0.092、F 值為 30.568 達顯著水準(0.000)、 β 值為 -0.303 且 P 值為 $0.000 < 0.001$ ，顯示研究假設 H1a 成立。此結果顯示轉換型領導風格對工作壓力有顯著的負向影響，因為轉換型領導風格之直屬長官，對同仁能適時給予不同的激勵與關懷或鼓勵與讚美來引領或重視同仁能力及需求，來降低職員工作壓力，故呈現顯著的負向影響。

以領導風格之能力型領導為自變項、工作壓力為依變項進行迴歸分析，得知 R^2 為 0.119、F 值為 40.741 達顯著水準(0.000)、 β 值為 -0.345 且

P 值為 $0.000 < 0.001$ ，顯示研究假設 H1b 成立。此結果顯示能力型領導風格對工作壓力有顯著的負向影響，因為能力型領導風格之直屬長官，對同仁能以身作則引領同仁追隨或適時指導員工解決工作困難並給予工作方向，來降低職員工作壓力，故呈現顯著的負向影響。

以領導風格之交易型領導為自變項、工作壓力為依變項進行迴歸分析，得知 R^2 為 0.004、F 值為 1.104 未達顯著水準(0.294)、 β 值為 -0.060 且 P 值為 $0.294 > 0.05$ ，顯示研究假設 H1c 不成立。此結果顯示交易型領導風格對工作壓力未有顯著影響，因為移民署機構是屬於高正式結構的組織其權責賞罰分明，因此交易型領導風格，以致無法疏解職員工作壓力，故未呈現顯著影響。

表 4.8 領導風格對工作壓力之迴歸分析

自變數對依變項	係數值 β	R^2	t 值	F 值	顯著性
領導風格對工作壓力	-0.298***	0.089	-5.434	29.527	0.000
轉換型領導對工作壓力	-0.303***	0.092	-5.529	30.568	0.000
能力型領導對工作壓力	-0.345***	0.119	-6.383	40.741	0.000
交易型領導對工作壓力	-0.060	0.004	-1.051	1.104	0.294

註：*表示 $P < 0.05$ ，**表示 $P < 0.01$ ，***表示 $P < 0.001$ ，達顯著水準

資料來源：本研究整理

4.4.2 工作壓力對離職傾向之迴歸分析

如表 4.9 所示，以工作壓力為自變項、離職傾向為依變項進行迴歸分析，得知 R^2 為 0.416、F 值為 215.194 達顯著水準(0.000)、 β 值為 0.645 且 P 值為 $0.000 < 0.001$ ，此結果顯示工作壓力對離職傾向有著顯著正影響。

因此，研究假設 H2 獲得實證資料的支持。為深入探討工作壓力，續將以子構面制度因素、外部因素、內部因素、個人因素與突發因素等五變數，分別與離職傾向進行迴歸分析。

以工作壓力之制度因素為自變項、離職傾向為依變項進行迴歸分析，得知 R^2 為 0.393、F 值為 195.221 達顯著水準(0.000)、 β 值為 0.627 且 P 值為 $0.000 < 0.001$ ，顯示研究假設 H2a 成立。此結果顯示制度因素造成之工作壓力對離職傾向有顯著的正向影響，因為職員在機關單位內，因升遷不易、裝備不足、法令未周全、工作負荷重及督導要求不合理等制度因素之工作壓力下，進而引發其離職傾向，故呈現顯著的正向影響。

以工作壓力之外部因素為自變項、離職傾向為依變項進行迴歸分析，得知 R^2 為 0.213、F 值為 81.494 達顯著水準(0.000)、 β 值為 0.461 且 P 值為 $0.000 < 0.001$ ，顯示研究假設 H2b 成立。此結果顯示外部因素造成之工作壓力對離職傾向有顯著的正向影響，因為職員在執行職務遭時，會因受民眾對立、威脅或民眾過度期待或與其它單位互動不良等外部因素之工作壓力下，易產生工作恐懼、退縮，進而引發其離職傾向，故呈現顯著的正向影響。

以工作壓力之內部因素為自變項、離職傾向為依變項進行迴歸分析，得知 R^2 為 0.240、F 值為 95.460 達顯著水準(0.000)、 β 值為 0.490 且 P 值為 $0.000 < 0.001$ ，顯示研究假設 H2c 成立。此結果顯示內部因素造成之工作壓力對離職傾向有顯著的正向影響，因為職員在機關單位內，會因與同仁互動不良、怕工作犯錯、上司責罵、工作內容未達預期及擔心涉法律問題等內部因素之工作壓力下，進而引發其離職傾向，故呈現顯著的正向影響。

以工作壓力之個人因素為自變項、離職傾向為依變項進行迴歸分析，

得知 R^2 為 0.155、F 值為 55.239 達顯著水準(0.000)、 β 值為 0.393 且 P 值為 $0.000 < 0.001$ ，顯示研究假設 H2d 成立。此結果顯示個人因素造成之工作壓力對離職傾向有顯著的正向影響，因為職員會因家庭生活不良、工作負荷不佳、無成就感或無法發揮所長等個人因素之工作壓力，而引發其離職傾向，故呈現顯著的正向影響。

以工作壓力之突發因素為自變項、離職傾向為依變項進行迴歸分析，得知 R^2 為 0.122、F 值為 41.858 達顯著水準(0.000)、 β 值為 0.349 且 P 值為 $0.000 < 0.001$ ，顯示研究假設 H2e 成立。此結果顯示突發因素造成之工作壓力對離職傾向有顯著的正向影響，表示職員會因案件受到長官關心、處理突發狀況或受媒體記者關注等突發因素之工作壓力，而引發其離職傾向，故呈現顯著的正向影響。

表 4.9 工作壓力對離職傾向之迴歸分析

係數值 自變數對依變項	β	R^2	t 值	F 值	顯著性
工作壓力對離職傾向	0.645***	0.416	14.670	215.194	0.000
制度因素壓力對離職傾向	0.627***	0.393	13.972	195.221	0.000
外部因素壓力對離職傾向	0.461***	0.213	9.027	81.494	0.000
內部因素壓力對離職傾向	0.490***	0.240	9.770	95.460	0.000
個人因素壓力對離職傾向	0.393***	0.155	7.432	55.239	0.000
突發因素壓力對離職傾向	0.349***	0.122	6.470	41.858	0.000

註：*表示 $P < 0.05$ ，**表示 $P < 0.01$ ，***表示 $P < 0.001$ ，達顯著水準

資料來源：本研究整理

4.4.3 領導風格對離職傾向之迴歸分析

如表 4.10 所示，以領導風格為自變項、離職傾向為依變項進行迴歸分析，得知 R^2 為 0.055、F 值為 17.734 達顯著水準(0.000)、 β 值為 -0.236 且 P 值為 $0.000 < 0.001$ ，此結果顯示領導風格對離職傾向有著顯著負向影響。因此，研究假設 H3 獲得實證資料的支持。為深入探討領導風格，續將以子構面轉換型領導、能力型領導與交易型領導等三變數，分別與離職傾向進行迴歸分析。

以領導風格之轉換型領導為自變項、離職傾向為依變項進行迴歸分析，得知 R^2 為 0.055、F 值為 17.487 達顯著水準(0.000)、 β 值為 -0.234 且 P 值為 $0.000 < 0.001$ ，顯示研究假設 H3a 成立。此結果顯示轉換型領導風格對離職傾向有顯著的負向影響，因為轉換型領導風格之直屬長官，對同仁能適時給予不同的激勵與關懷或鼓勵與讚美來引領或重視同仁能力及需求，來疏導職員離職傾向，故呈現顯著的負向影響。

以領導風格之能力型領導為自變項、離職傾向為依變項進行迴歸分析，得知 R^2 為 0.082、F 值為 27.093 達顯著水準(0.000)、 β 值為 -0.287 且 P 值為 $0.000 < 0.001$ ，顯示研究假設 H3b 成立。此結果顯示能力型領導風格對離職傾向有顯著的負向影響，因為能力型領導風格之直屬長官，對同仁能以身作則引領同仁追隨或適時指導員工解決工作困難並給予工作方向，來疏導職員離職傾向，故呈現顯著的負向影響。

以領導風格之交易型領導為自變項、離職傾向為依變項進行迴歸分析，得知 R^2 為 0.001、F 值為 0.419 未達顯著水準(0.518)、 β 值為 -0.037 且 P 值為 $0.518 > 0.05$ ，顯示研究假設 H3c 不成立。此結果顯示交易型領導風格對離職傾向未有顯著影響，因為移民署是屬於政府公職機構，並非民間機構重視績效獎酬分明而導致離職傾向，故未呈現顯著影響。

表 4.10 領導風格對離職傾向之迴歸分析

自變數對依變項	係數值 β	R^2	t 值	F 值	顯著性
領導風格對離職傾向	-0.236***	0.055	-4.211	17.734	0.000
轉換型領導對離職傾向	-0.234***	0.055	-4.182	17.487	0.000
能力型領導對離職傾向	-0.287***	0.082	-5.205	27.093	0.000
交易型領導對離職傾向	-0.037	0.001	-0.647	0.419	0.518

註：*表示 $P < 0.05$ ，**表示 $P < 0.01$ ，***表示 $P < 0.001$ ，達顯著水準

資料來源：本研究整理

4.4.4 人格特質對離職傾向之迴歸分析

如表 4.11 所示，以人格特質為自變項、離職傾向為依變項進行迴歸分析，得知 R^2 為 0.007、F 值為 2.001 未達顯著水準(0.158)、 β 值為 0.081 且 P 值為 $0.158 > 0.05$ ，此結果顯示人格特質對離職傾向未有著顯著影響。因此，研究假設 H4 未獲得實證資料的支持。為深入探討人格特質，續將以子構面內控傾向人格、外控傾向人格與內控目標傾向人格等三變數，分別與離職傾向進行迴歸分析。

以人格特質之內控傾向人格為自變項、離職傾向為依變項進行迴歸分析，得知 R^2 為 0.037、F 值為 11.645 達顯著水準(0.001)、 β 值為 0.193 且 P 值為 $0.001 < 0.01$ ，顯示研究假設 H4a 成立。此結果顯示內控傾向的人格特質對離職傾向有顯著的正向影響，因為職員相信只要自己工作積極努力、有企圖心及自信心，遇有升職或有較好職位時，即易興起升職遷調的離職念頭，進而實現離職之目的，故呈現顯著的負向影響。

以人格特質之外控傾向人格為自變項、離職傾向為依變項進行迴歸分析，得知 R^2 為 0.006、F 值為 1.697 達顯著水準(0.194)、 β 值為 0.075 且 P 值為 0.194 > 0.05，顯示研究假設 H4b 不成立。此結果顯示外控傾向的人格特質對離職傾向未有顯著影響，因為職員係指相信運氣、機會及命運大於自己努力的成果，較缺乏自信、聽命行事及不表達意見，即不易興起升職遷調的離職念頭，故未呈現顯著影響。

以人格特質之內控目標傾向人格為自變項、離職傾向為依變項進行迴歸分析，得知 R^2 為 0.014、F 值為 4.298 達顯著水準(0.039)、 β 值為 -0.118 且 P 值為 0.039 < 0.05，顯示研究假設 H4c 成立。此結果顯示內控目標傾向的人格特質對離職傾向有顯著的負向影響，因為職員相信在設定目標後，不畏艱難勇往直前，即能達自己想要的目標，途中雖遇有升職或有較好職位，也不易興起升職遷調的離職念頭，僅以實現自己目標為目的，故呈現顯著的負向影響。

表 4.11 人格特質對離職傾向之迴歸分析

自變數對依變項	係數值 β	R^2	t 值	F 值	顯著性
人格特質對離職傾向	0.081	0.007	1.414	2.001	0.158
內控傾向人格對離職傾向	0.193**	0.037	3.412	11.645	0.001
外控傾向人格對離職傾向	0.075	0.006	1.303	1.697	0.194
內控目標傾向人格對離職傾向	-0.118*	0.014	-2.073	4.298	0.039

註：*表示 $P < 0.05$ ，**表示 $P < 0.01$ ，***表示 $P < 0.001$ ，達顯著水準

資料來源：本研究整理

4.5 中介驗證

本研究探討工作壓力對領導風格與離職傾向間是否具有中介效果，根據 Baron and Kenny(1986)對中介變數之中介效果驗證，其成立條件為：1.自變數與中介變數呈現顯著影響。2.自變數與中介變數分別與依變數呈現顯著影響。3.加入中介變數後，自變數與依變數的關係會因為中介變數的存在而減弱。若自變數與依變數變成未顯著影響，則為完全中介效果，若減弱且仍顯著，則為部分中介效果。

本研究中介驗證步驟如圖 4.2，首先以簡單迴歸分析領導風格(自變數)對工作壓力 (中介變數)、工作壓力 (中介變數)對離職傾向(依變數)是否呈現顯著影響，再以領導風格(自變數)對離職傾向(依變數)，檢視是否呈現顯著影響，若皆呈現顯著影響，表示中介效果先決條件成立，最後再加入中介變數以多元迴歸分析，瞭解自變項對依變項有無解釋能力。其各項變數間之相互影響係數彙整如表 4.12 所示，並將分析結果說明如下。

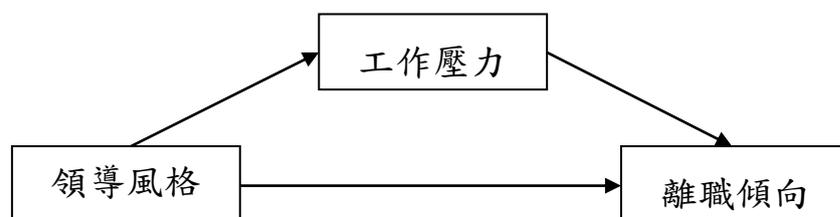


圖 4.2 中介研究架構

資料來源：本研究整理

步驟 1：以簡單迴歸分析領導風格(自變數)對工作壓力(中介變數)，其係數為 $\beta = -0.298 (P=0.000, P<0.001)$ ，呈現顯著影響。

步驟 2：次以簡單迴歸分析工作壓力(中介變數)對離職傾向(依變數)，其係數為 $\beta = 0.645 (P=0.000, P<0.001)$ ，亦呈現顯著影響。

步驟 3：再以簡單迴歸分析領導風格(自變數)對離職傾向(依變數)，其係數為 $\beta=-0.236(P=0.000, P<0.001)$ ，亦呈現顯著影響。由步驟 1、2、3 皆呈現顯著影響，表示中介效果先決條件成立。

步驟 4：以領導風格(自變數)與工作壓力(中介變數)對離職傾向(依變數)依多元迴歸分析，其係數為 $\beta=-0.047(P=0.306, P>0.05)$ ，未呈現顯著影響，為完全中介。故假設 H5 成立，即工作壓力對領導風格與離職傾向間具有中介效果。

表 4.12 工作壓力中介領導風格對離職傾向之迴歸分析表

依變數 自變數	步驟1	步驟2	步驟3	步驟4
	工作壓力	離職傾向	離職傾向	離職傾向
領導風格	-0.298*** (0.000)		-0.236*** (0.000)	-0.047 (0.306)
工作壓力		0.645*** (0.000)		0.631*** (0.000)
R	0.298	0.645	0.236	0.647
R ²	0.089	0.416	0.055	0.418
調整後R ²	0.086	0.414	0.052	0.414
F值	29.527	215.194	17.734	108.140

註：*表示 $p<0.05$ ，**表示 $p<0.01$ ，***表示 $P<0.001$ ，達顯著水準

資料來源：本研究整理

在假設 H5 成立(工作壓力對領導風格與離職傾向間具有中介效果)，本研究將繼續深入探討工作壓力各子構面對領導風格與離職傾向是否皆具有中介效果。本研究中介驗證步驟如圖 4.2，首先以簡單迴歸分析領導風格(自變數)對工作壓力各子構面(中介變數)、工作壓力各子構面對離職

傾向(依變數)是否呈現顯著影響，再以領導風格對離職傾向，檢視是否呈現顯著影響，若皆呈現顯著影響，表示中介效果先決條件成立，最後再加入中介變數以多元迴歸分析，瞭解自變項對依變項有無解釋能力。其各項變數間之相互影響係數彙整如表 4.13 所示，並將分析結果說明如下。

步驟 1：以簡單迴歸分析領導風格(自變數)對工作壓力各子構面(中介變數)，其係數各為制度因素 $\beta = -0.363$ ($P=0.000$, $P<0.001$)、外部因素 $\beta = -0.167$ ($P=0.000$, $P<0.001$)、內部因素 $\beta = -0.306$ ($P=0.000$, $P<0.001$)、個人因素 $\beta = -0.269$ ($P=0.000$, $P<0.001$)及突發因素 $\beta = 0.179$ ($P=0.000$, $P<0.001$)，顯示皆呈現顯著影響。

步驟 2：以簡單迴歸分析工作壓力各子構面(中介變數)對離職傾向(依變數)，其係數各為制度因素 $\beta = 0.627$ ($P=0.000$, $P<0.001$)、外部因素 $\beta = 0.461$ ($P=0.000$, $P<0.001$)、內部因素 $\beta = 0.490$ ($P=0.000$, $P<0.001$)、個人因素 $\beta = 0.393$ ($P=0.000$, $P<0.001$)及突發因素 $\beta = 0.349$ ($P=0.000$, $P<0.001$)，顯示皆呈現顯著影響。

步驟 3：再以簡單迴歸分析領導風格(自變數)對離職傾向(依變數)，其係數為 $\beta = -0.236$ ($P=0.000$, $P<0.001$)，呈現顯著影響。

步驟 4：以領導風格(自變數)與工作壓力之制度因素(中介變數)對離職傾向(依變數)依多元迴歸分析，其係數為 $\beta = -0.009$ ($P=0.845$, $P>0.05$)，未呈現顯著影響，為完全中介。故假設 H5a 成立，即工作壓力之制度因素對領導風格對離職傾向間具有中介效果。

領導風格(自變數)與工作壓力之外部因素(中介變數)對離職傾向(依變數)以多元迴歸分析，其係數為 $\beta = -0.163$ ($P=0.002$, $P<0.01$)，呈現顯著影響，且較原 β 值 -0.236 為弱，為部分中介。

故假設 H5b 部分成立，即工作壓力之外部因素對領導風格對離職傾向間具有部分中介效果。

領導風格(自變數)與工作壓力之內部因素(中介變數)對離職傾向(依變數)以多元迴歸分析，其係數為 $\beta = -0.094$ ($P=0.073$, $P>0.05$)，未呈現顯著影響，為完全中介。故假設 H5c 成立，即工作壓力之內部因素對領導風格對離職傾向間具有中介效果。

領導風格(自變數)與工作壓力之個人因素(中介變數)對離職傾向(依變數)以多元迴歸分析，其係數為 $\beta = -0.140$ ($P=0.011$, $P<0.05$)，呈現顯著影響，且較原 β 值 -0.236 為弱，為部分中介。故假設 H5d 部分成立，即工作壓力之個人因素對領導風格對離職傾向間具有部分中介效果。

最後領導風格(自變數)與工作壓力之突發因素(中介變數)對離職傾向(依變數)以多元迴歸分析，其係數為 $\beta = -0.308$ ($P=0.000$, $P<0.001$)，呈現顯著影響，且較原 β 值 -0.236 為強，不具有中介效果。故假設 H5e 不成立，即工作壓力之突發因素對領導風格對離職傾向間未具有中介效果。

表 4.13 工作壓力子構面中介領導風格對離職傾向之迴歸分析表

	步驟1					步驟2	步驟3	步驟4				
	制度因素	外部因素	內部因素	個人因素	突發因素	離職傾向	離職傾向	離職傾向	離職傾向	離職傾向	離職傾向	離職傾向
領導風格	-0.363*** (0.000)	-0.167** (0.004)	-0.306*** (0.000)	-0.269*** (0.000)	0.179** (0.002)		-0.236*** (0.000)	-0.009 (0.845)	-0.163** (0.002)	-0.094 (0.073)	-0.140* (0.011)	-0.308*** (0.000)
制度因素						0.627*** (0.000)		0.623*** (0.000)				
外部因素						0.461*** (0.000)			0.434*** (0.000)			
內部因素						0.490*** (0.000)				0.461*** (0.000)		
個人因素						0.393*** (0.000)					0.356*** (0.000)	
突發因素						0.349*** (0.000)						0.404*** (0.000)
R	0.363	0.167	0.306	0.269	0.179		0.236	0.627	0.488	0.498	0.416	0.462
R ²	0.132	0.028	0.094	0.072	0.032		0.055	0.393	0.238	0.248	0.173	0.214
調整後R ²	0.129	0.025	0.091	0.069	0.029		0.05	0.389	0.233	0.243	0.167	0.208
F值	45.777	8.656	31.170	23.507	10.026		17.734	97.318	47.102	49.702	31.438	40.857

註：*表示 $p < 0.05$ ，**表示 $p < 0.01$ ，***表示 $P < 0.001$ ，達顯著水準

資料來源：本研究整理

4.6 干擾驗證

本研究探討人格特質對工作壓力與離職傾向間是否具有干擾效果，以階層迴歸分析法(Hierarchical Regression Analysis)做干擾驗證。根據 Baron and Kenny(1986)對干擾變數之干擾效果驗證，其成立條件為：1.以簡單迴歸分析自變數對依變數是呈現顯著影響。2.交互作用變數(自變數 X 干擾變數)對依變數呈現顯著影響，且調整後 R^2 較自變數對依變數的 R^2 更高，該干擾變數即具有顯著的干擾效果。

本研究干擾驗證如圖 4.3，其各項變數間之相互影響係數彙整如表 4.14 所示，並將分析結果說明如下。

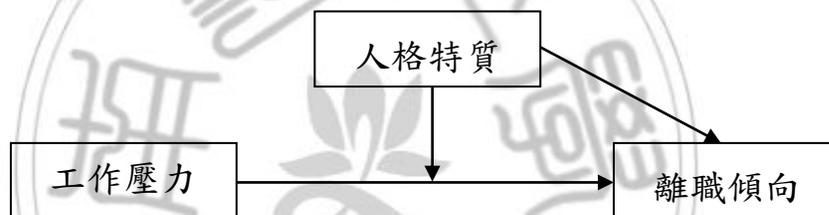


圖 4.3 干擾研究架構

資料來源：本研究整理

步驟 1：以層級迴歸分析工作壓力(自變數)對離職傾向(依變數)，其係數 $\beta = 0.645$ 且 $P = 0.000$ ， $P < 0.001$ ，呈現顯著影響，表示干擾效果先決條件成立。

步驟 2：以層級迴歸分析人格特質(干擾變數)對離職傾向，其係數 $\beta = 0.081$ 且 $P = 0.158$ ， $P > 0.05$ ，未呈現顯著影響。

步驟 3：以層級迴歸分析工作壓力與人格特質及其兩者之交互作用下對離職傾向，其工作壓力係數 $\beta = 0.638$ 且 $P = 0.000$ ， $P < 0.001$ ，呈現顯著影響，而人格特質係數 $\beta = 0.024$ 且 $P = 0.600$ ， $P > 0.05$ ，未呈現顯著影響。

響，工作壓力*人格特質交互作用係數 $\beta=0.057$ 且 $P=0.262$ ， $P>0.05$ ，未呈現顯著影響。故假設 H6 不成立，即人格特質對工作壓力與離職傾向間未具有干擾效果。

表 4.14 人格特質干擾工作壓力對離職傾向階層迴歸分析表

解釋變項 \ 依變數	步驟1	步驟2	步驟3
	離職傾向	離職傾向	離職傾向
工作壓力 (自變數)	0.645*** (0.000)		0.638*** (0.000)
人格特質 (干擾變數)		0.081 (0.158)	0.024 (0.600)
工作壓力* 人格特質			0.057 (0.262)
R	0.645	0.081	0.648
R ²	0.416	0.007	0.420
調整後R ²	0.414	0.003	0.414
F值	215.194	2.001	72.347

註：*表示 $p<0.05$ ，**表示 $p<0.01$ ，***表示 $P<0.001$ ，達顯著水準

資料來源：本研究整理

在假設 H6 不成立(人格特質對工作壓力與離職傾向間未具有干擾效果)，本研究將繼續深入探討人格特質其子構面(內控傾向人格、外控傾向人格、內控目標傾向人格)對工作壓力與離職傾向間是否具有干擾效果。其各項變數間之相互影響係數彙整如表 4.15 所示，並將分析結果說明如下。

步驟 1：以層級迴歸分析工作壓力(自變數)對離職傾向(依變數)，其係數 $\beta=0.645$ 且 $P=0.000$ ， $P<0.001$ ，呈現顯著影響，表示干擾效果先決條件成立。

步驟 2：分別以層級迴歸分析人格特質各子構面內控傾向人格、外控傾向人格及內控目標傾向人格(干擾變數)對離職傾向，內控傾向人格呈現顯著影響($\beta=0.193$ 且 $P=0.001$ ， $P<0.01$)，外控傾向人格未呈現顯著影響($\beta=0.075$ 且 $P=0.194$ ， $P<0.05$)，內控目標傾向人格呈現顯著影響($\beta=-0.118$ 且 $P=0.039$ ， $P<0.05$)。

步驟 3：首先以層級迴歸分析工作壓力與內控傾向人格及其兩者之交互作用下對離職傾向，其工作壓力呈現顯著影響($\beta=0.662$ 且 $P=0.000$ ， $P<0.001$)，而內控傾向人格未呈現顯著影響($\beta=-0.048$ 且 $P=0.316$ ， $P>0.05$)，工作壓力*內控傾向人格交互作用未呈現顯著影響($\beta=0.015$ 且 $P=0.728$ ， $P>0.05$)。故假設 H6a 不成立，即內控傾向人格對工作壓力與離職傾向間未具有干擾效果。

次以層級迴歸分析工作壓力與外控傾向人格及其兩者之交互作用下對離職傾向，其工作壓力呈現顯著影響($\beta=0.658$ 且 $P=0.000$ ， $P<0.001$)，外控傾向人格呈現顯著影響($\beta=0.151$ 且 $P=0.001$ ， $P<0.01$)，工作壓力*外控傾向人格交互作用未呈現顯著影響($\beta=0.030$ 且 $P=0.495$ ， $P>0.05$)。故假設 H6b 不成立，即外控傾向人格對工作壓力與離職傾向間未具有干擾效果。

最後以分析工作壓力與內控目標傾向人格及其兩者之交互作用下對離職傾向，其工作壓力呈現顯著影響($\beta=0.637$ 且 $P=0.000$ ， $P<0.001$)，而內控目標傾向人格未呈現顯著影響($\beta=-0.053$ 且

P=0.226，P>0.05)，工作壓力*內控目標傾向人格交互作用未呈現顯著影響($\beta= 0.080$ 且 P=0.070，P>0.05)。故假設 H6c 不成立，即內控目標傾向人格對工作壓力與離職傾向間未具有干擾效果。

表 4.15 人格特質子構面干擾工作壓力對離職傾向階層迴歸分析表

依變數 解釋變項	步驟1	步驟2			步驟3		
	離職傾向	離職傾向	離職傾向	離職傾向	離職傾向	離職傾向	離職傾向
工作壓力 (自變數)	0.645*** (0.000)				0.662*** (0.000)	0.658*** (0.000)	0.637*** (0.000)
內控傾向人格 (干擾變數)		0.193** (0.001)			-0.048 (0.316)		
外控傾向人格 (干擾變數)			0.075 (0.194)			0.151** (0.001)	
內控目標傾向 人格(干擾變數)				-0.118* (0.039)			-.053 (0.226)
工作壓力* 內控傾向人格					0.015 (0.728)		
工作壓力* 外控傾向人格						0.030 (0.495)	
工作壓力* 內控目標傾向人格							0.080 (0.070)
R	0.645	0.193	0.075	0.118	0.647	0.663	0.652
R ²	0.416	0.037	0.006	0.014	0.418	0.440	0.425
調整後R ²	0.414	0.034	0.002	0.011	0.412	0.434	0.420
F值	215.194	11.645	1.697	4.298	71.873	78.560	74.006

註：*表示p<0.05，**表示p<0.01，***表示P<0.001，達顯著水準

資料來源：本研究整理

4.7 研究假設之驗證結果

本研究假設之驗證結果，彙整如表 4.16 所示。

表 4.16 研究驗證結果彙整表

項次	研究假設	驗證結果
H1	領導風格對工作壓力具有顯著影響。	部分成立
H1a	轉換型領導對工作壓力呈負向影響。	成立
H1b	能力型領導對工作壓力呈負向影響。	成立
H1c	交易型領導對工作壓力呈負向影響。	不成立
H2	工作壓力對離職傾向具有顯著影響。	成立
H2a	制度因素壓力對離職傾向間呈正向影響	成立
H2b	外部因素壓力對離職傾向間呈正向影響	成立
H2c	內部因素壓力對離職傾向間呈正向影響	成立
H2d	個人因素壓力對離職傾向間呈正向影響	成立
H2e	突發因素壓力對離職傾向間呈正向影響	成立
H3	領導風格對離職傾向具有顯著影響。	部分成立
H3a	轉換型領導對離職傾向呈負向影響。	成立
H3b	能力型領導對離職傾向呈負向影響。	成立
H3c	交易型領導對離職傾向呈負向影響。	不成立
H4	人格特質對離職傾向具有顯著影響。	部分成立
H4a	內控傾向人格對離職傾向具有顯著影響。	成立
H4b	外控傾向人格對離職傾向具有顯著影響。	不成立
H4c	內控目標傾向人格對離職傾向具有顯著影響。	成立

表 4.16 研究驗證結果彙整表

項次	研究假設	驗證結果
H5	工作壓力對領導風格與離職傾向間具有中介效果。	部分成立
H5a	制度因素壓力對領導風格與離職傾向間具有中介效果。	成立
H5b	外部因素壓力對領導風格與離職傾向間具有中介效果。	部分成立
H5c	內部因素壓力對領導風格與離職傾向間具有中介效果。	成立
H5d	個人因素壓力對領導風格與離職傾向間具有中介效果。	部分成立
H5e	突發因素壓力對領導風格與離職傾向間具有中介效果。	不成立
H6	人格特質對工作壓力與離職傾向間具有干擾效果。	不成立
H6a	內控傾向人格對工作壓力與離職傾向間具有干擾效果。	不成立
H6b	外控傾向人格對工作壓力與離職傾向間具有干擾效果。	不成立
H6c	內控目標傾向人格對工作壓力與離職傾向間具有干擾效果。	不成立

資料來源：本研究整理

第五章 結論與建議

本研究經敘述性統計分析、因素分析、信度檢定、相關分析及迴歸分析等研究分析，將研究結果歸納、分析及整理，做成結論供學術界及管理單位作為參酌之基礎。

5.1 結論

如表 4.16 研究驗證結果彙整表所示，本研究將探討主題之結論依序分析如下：

1. 領導風格構面與工作壓力之影響分析

由研究結果發現，轉換型領導對工作壓力呈負向影響假設獲得支持(β 值為 -0.303 、 P 值為 $0.000 < 0.001$)，顯示轉換型領導風格之直屬長官，對同仁能適時給予不同的激勵與關懷或鼓勵與讚美來引領或重視同仁能力及需求，來降低職員工作壓力。而能力型領導對工作壓力呈負向影響假設獲得支持(β 值為 -0.345 、 P 值為 $0.000 < 0.001$)，顯示能力型領導風格之直屬長官，對同仁能以身作則引領同仁追隨或適時指導員工解決工作困難並給予工作方向，來降低職員工作壓力。再者，交易型領導對工作壓力呈正向影響假設未獲得支持(β 值為 -0.060 、 P 值為 $0.294 > 0.05$)，顯示交易型領導風格之直屬長官，對同仁是以工作績效高低、論獎酬之方式，來積極管理及監控職員工作進度，未能與職員分攤工作及關懷職員工作情形，以致無法紓解職員工作壓力。綜上研究結果得知，轉換型領導及能力型領導對職員工作壓力，經實證可以降低及舒緩職員工作壓力；另探究交易型領導對

工作壓力卻無法降低及舒緩職員工作壓力之因，可能因移民署機關是屬於高正式結構的組織，其權責賞罰分明，因此交易型領導風格，以致無法疏解職員工作壓力，故未呈現顯著影響。

2.工作壓力構面與離職傾向之影響分析

由研究結果發現，制度因素壓力對離職傾向間呈正向影響假設獲得支持(β 值為 0.627、P 值為 $0.000 < 0.001$)，顯示職員在機關單位內，因升遷不易、裝備不足、法令未周全、工作負荷重及督導要求不合理等制度因素之工作壓力下，會引發其離職傾向。外部因素壓力對離職傾向間呈正向影響假設獲得支持(β 值為 0.461、P 值為 $0.000 < 0.001$)，顯示職員在執行職務遭時，會因受民眾對立、威脅或民眾過度期待或與他單位互動不良等外部因素之工作壓力下，易產生工作恐懼、退縮，進而引發其離職傾向。內部因素壓力對離職傾向間呈正向影響假設獲得支持(β 值為 0.490、P 值為 $0.000 < 0.001$)，顯示職員在機關單位內，會因與同仁互動不良、怕工作犯錯、上司責罵、工作內容未達預期及擔心涉法律問題等內部因素之工作壓力下，而引發其離職傾向。個人因素壓力對離職傾向間呈正向影響假設獲得支持(β 值為 0.393、P 值為 $0.000 < 0.001$)，顯示職員會因家庭生活不良、工作負荷不佳、無成就感或無法發揮所長等個人因素之工作壓力，而引發其離職傾向。突發因素壓力對離職傾向間呈正向影響假設獲得支持(β 值為 0.349、P 值為 $0.000 < 0.001$)，顯示職員會因案件受到長官關心、處理突發狀況或受媒體記者關注等突發因素之工作壓力，而引發其離職傾向。綜上研究結果得知，不論是制度因素、外部因素、內部因素、個人因素及突發因素等工作壓力對離職傾向皆呈現正向顯著影響。

3. 領導風格構面與離職傾向之影響分析

由研究結果發現，轉換型領導對離職傾向呈負向影響假設獲得支持(β 值為 -0.234、P 值為 $0.000 < 0.001$)，顯示轉換型領導風格之直屬長官，對同仁能適時給予不同的激勵與關懷或鼓勵與讚美來引領或重視同仁能力及需求，來疏導職員離職傾向。能力型領導對離職傾向呈負向影響假設獲得支持(β 值為 -0.287、P 值為 $0.000 < 0.001$)，顯示能力型領導風格之直屬長官，對同仁能以身作則引領同仁追隨或適時指導員工解決工作困難並給予工作方向，來疏導職員離職傾向。交易型領導對離職傾向呈正向影響假設未獲得支持(β 值為 -0.037、P 值為 $0.518 > 0.05$)，顯示交易型領導風格之直屬長官，對同仁是以工作績效高低、論獎酬之方式，來積極管理及監控職員工作進度，無法紓解職員離職傾向。綜上研究結果得知，轉換型領導及能力型領導對職員離職傾向，經實證可以降低職員離職傾向。

4. 人格特質構面與離職傾向之影響分析

由研究結果發現，內控傾向人格對離職傾向具有顯著(正向)影響假設獲得支持(β 值為 0.193 且 P 值為 $0.001 < 0.01$)，顯示職員相信只要自己工作積極努力、有企圖心及自信心，遇有升職或有較好職位時，即易興起升職遷調的離職念頭，進而實現離職之目的。換而言之，職員越積極努力及具有強烈企圖心，則越易產生離職傾向。外控傾向人格對離職傾向未獲得支持(β 值為 0.075 且 P 值為 $0.194 > 0.05$)，顯示職員相信運氣、機會及命運大於自己努力的成果，較缺乏自信、聽命行事及不表達意見，較不易興起升職遷調的離職念頭。內控目標傾向人格對離職傾向具有顯著(負向)影響假設獲得支持(β 值為 -0.118 且 P 值為 $0.039 < 0.05$)，顯示職員相信在設定目標後，不畏艱難勇往直前，即能達自己想要的目標，途中雖遇有升職或有較

好職位，也不易產生的離職念頭，僅以實現自己目標為目的而離職。換而言之，職員越堅定目標，則越不易產生離職傾向。綜上研究結果得知，以內控傾向人格易興起升職遷調的離職念頭，進而實現離職。而內控目標傾向人格之職員不易因環境產生的離職念頭，僅會為實現自己目標而離職。

5. 中介驗證之分析

本研究中介驗證結果顯示，制度因素壓力對領導風格與離職傾向間具有中介效果假設獲得支持、內部因素壓力對領導風格與離職傾向間具有中介效果假設亦獲得支持。換言之，機關單位若要降低職員離職傾向，可從暢通內部升遷管道、充足執勤裝備、舉辦執勤教育訓練、工作勞逸平均、督導勿刻意刁難、責罵及加強職員自我本能等，來營造適當工作環境，即能留得住優秀人才，與主管領導風格未有直接關係。

外部因素壓力對領導風格與離職傾向間具有中介效果假設部分獲得支持、個人因素壓力對領導風格與離職傾向間具有中介效果假設部分獲得支持。換言之，機關單位若要降低職員離職傾向，仍可透過轉換型領導或能力型領導之主管領導風格，對同仁能適時給予不同的激勵與關懷或鼓勵與讚美來引領或重視同仁能力及需求，或對同仁能以身作則引領同仁追隨或適時指導員工解決工作困難並給予工作方向，來降低及舒緩職員離職傾向；另可藉由職員工作經驗分享，以化解對外執勤之工作壓力，或定期與其它單位舉辦聯繫會議、活動，以增進職員間互動、化解單位間隔閡之工作壓力，或藉由職員間定期舉辦之聚餐、活動，以瞭解職員家庭、工作及個人狀況，並適時紓解其個人之工作壓力，來降低及舒緩職員離職傾向。

突發因素壓力對領導風格與離職傾向間具有中介效果假設未獲得支持。換言之，機關單位若要降低職員離職傾向，可透過轉換型領導或能力型領

導之主管領導風格，對同仁能適時給予不同的激勵與關懷或鼓勵與讚美來引領或重視同仁能力及需求，或對同仁能以身作則引領同仁追隨或適時指導員工解決工作困難並給予工作方向，來降低及舒緩職員離職傾向。

6. 干擾驗證之分析

本研究干擾驗證結果顯示，人格特質及其子構面(內控傾向人格、外控傾向人格及內控目標傾向人格)對工作壓力與離職傾向間均未具有干擾效果。換言之，職員因工作壓力而產生之離職傾向，並不會受職員之不同人格特質(內控傾向人格、外控傾向人格及內控目標傾向人格)調節而有所改變。

5.2 管理意涵

1. 領導風格與工作壓力、離職傾向之負向影響管理意涵

直屬長官若能適時對同仁給予不同的激勵與關懷或鼓勵與讚美來引領，或重視同仁能力及需求，或能以身作則引領同仁追隨，或適時指導其解決工作困難並給予工作方向，是可以舒緩其工作壓力及降低離職傾向。依據本研究結果，職員在對主管領導風格層面「轉換型」、「能力型」、「交易型」的認同度中，以「轉換型及能力型」領導風格最為職員所接受，而「交易型」領導風格則無明顯影響關係，顯示管理單位應多引用以「轉換型及能力型」領導風格之長官來帶領職員，即可舒緩其工作壓力及降低離職傾向。

2. 工作壓力與離職傾向之正向影響管理意涵

管理者可藉由調整內部制度、舉辦教育訓練、凝聚向心活動、注重職員勞逸平均及家庭休閒等，來營造適當工作環境，以避免造成職員的壓力過大，進而產生離職的念頭。依據本研究結果，職員在面對工作壓力層面

「制度因素」、「外部因素」、「內部因素」、「個人因素」及「突發因素」的認知感受度中皆呈現正向顯著影響，顯示職員之工作壓力越大，其離職傾向亦會更明顯。

3.人格特質與離職傾向具有顯著影響之管理意涵

管理者可藉由平時觀察或填答人格性向問卷，瞭解職員之人格傾向，進而依職員人格特質而疏導其離職傾向。如制定良好的升遷管道或營造公平的競爭上班環境，來留任積極且優秀之職員，來降低職員之離職傾向。依據本研究結果，職員人格特質層面「內控傾向人格」、「外控傾向人格」及「內控目標傾向人格」對離職傾向的解析度中，內控傾向人格呈現顯著的正向影響，內控目標傾向人格呈現顯著的負向影響，而外控傾向人格則無明顯影響關係，顯示內控傾向人格職員越積極努力及具有強烈企圖心者，則越易產生離職傾向，而內控目標傾向人格職員越堅定目標，則越不易產生離職傾向。

4.工作壓力對領導風格與離職傾向間具有部分中介效果之管理意涵

管理者若要紓緩及降低職員離職傾向，可依下述各因素著手調整。在「制度因素」方面應可從暢通內部升遷管道、充足執勤裝備、編修健全法令、注重工作勞逸均衡及督導勿嚴苛等方向來改善；「外部因素」方面應可從舉辦執勤訓練來提昇職員工作反應，適時參加與民活動來宣導政令及定期與其它單位舉辦聯繫會議、活動等方向來改善；「內部因素」應可從單位定期舉辦聚會來增加互動，注重教育訓練及工作經驗分享來提昇職員工作經驗，對職員應適時以關心及激勵等方式來代替挑剔及責罵等方向來改善；「個人因素」應可從主管與職員間互動或職員間定期舉辦家庭活動，以瞭解職員家庭、工作及個人狀況，再適時調整其工作性質來改善。依據本研

究結果，在工作壓力之「制度因素」、「外部因素」、「內部因素」、「個人因素」及「突發因素」等 5 因素中，「制度因素」、「外部因素」、「內部因素」、「個人因素」等 4 因素皆具有中介效果。

5.3 未來研究建議

1. 研究對象

本研究僅以移民署內專勤事務大隊、服務事務大隊及收容事務大隊之各地專勤隊、服務站及收容所等機構之職員做為本研究範圍，未來研究者可將範圍可擴大至移民署署本部各組、室及國境事務大隊之職員，以建立更完整的研究資料。

2. 研究變項

本研究主要在探討移民署主管領導風格、職員工作壓力與離職傾向之研究，並以人格特質為干擾變項，未來研究可加入「組織認同」、「組織文化」、「工作績效」、「工作特性」及「工作滿足」等重要變項於研究模式中，以更瞭解其整體之關聯性。

3. 研究方法

有關離職傾向之探討，本研究採用量化研究，並以問卷調查的方式進行，惟問卷題項皆為本研究依文獻探討所編列，屬預設性題項。因此，無法對此議題有更為深入的瞭解，期望未來相關研究能夠先以訪談方式蒐整專屬題項，後再進行量化研究，或以質性研究方法，依少數訪談個案的豐富資料，促使研究者對研究個案和情境的充分瞭解。

參考文獻

一、中文部分

01. 丁珞(民 92)，你的領導風格會帶給部屬壓力嗎？資訊主管領導風格與其部屬工作壓力之相關性研究，屏東科技大學資訊管理系碩士論文。
02. 方代青(民 88)，工作壓力、工作滿足、組織承諾與離職傾向間關聯性之探討—以南市稅捐稽處為例，國立成功大學企業管理學系研究所碩士論文。
03. 王國峰(民 99)，台北市初任警員工作壓力、組織承諾與壓力反應之研究，國立台北教育大學社會學系碩士在職專班碩士論文。
04. 江守寰(民 94)，警察工作壓力與職業倦怠關係之研究—以金門縣警察局為例，銘傳大學公共事務學研究所在職專班碩士論文。
05. 余秋慧(民 97)，轉換型領導、組織文化、組織承諾與內部行銷對工作績效之影響—以中部壽險公司員工為例，南華大學管理科學研究所碩士論文。
06. 吳秉恩(民 75)，組織行為學，台北：華泰書局。
07. 吳學燕(民 84)，警察的壓力與管理，中央警察大學警學叢刊，第 25 卷，第 4 期，3-21 頁。
08. 李文忠(民 94)，領導風格、工作滿足、人格特質對離職傾向之關聯性研究—以醫藥代表為例，佛光人文社會學院管理學研究所碩士論文。
09. 李美枝(民 74)，性別特質問卷的編制及男女大學生四種性別特質類型在成就動機、婚姻、事業及性態度上的比較，中華心理學刊，第 23 卷第 1

期, 23-27 頁。

10. 李瑞文(民 91)，國立大學校院人事人員工作壓力與因應策略之研究，國立屏東師範學院國民教育研究所碩士論文。
11. 周惠莉(民 92)，五大人格特質、性別角色與轉換型領導關聯性之研究，中原大學企業管理研究所碩士論文。
12. 林寶生(民 94)，組織氣候、工作特性、內外控人格、自我效能與工作績效之關係研究—以陸軍某基地進訓基層單位為例，大葉大學國際企業管理學系碩士在職專班碩士論文。
13. 邱信憲(1994)，工作特性、人格特質型態、角色壓力與工作壓力、工作滿足、離職傾向之關係研究，國立中興大學企業管理研究所碩士論文。
14. 邱惠貞(民 90)，工作生活品質與離職傾向關係之研究，私立中國文化大學國際企業管理研究所碩士論文。
15. 邱皓政(民 94)，量化研究與統計分析(第二版)，台北：五南圖書出版股份有限公司。
16. 柯龍光(民 94)，組織定位與工作滿意度離職傾向之關聯性研究—以北部工業區管理機構為例，國立中原大學企業管理學系碩士論文。
17. 洪英琮(民 97)，護理人員職場工作壓力與主管領導風格之相關性研究—以彰化地區為例，南台科技大學技職教育與人力資源發展研究所碩士論文。
18. 洪啟芳(民 92)，工作滿足與員工離職傾向關係之研究—以旅館業為例，台灣師範大學工業科技教育學系研究所碩士論文。
19. 唐美玲(民 97)，地方行政機關組織文化、領導型態、工作滿意度、組織承諾與離職傾向關係之研究—以雲林縣為例，南華大學企業管理系管理

科學碩士論文。

20. 張元昌(民 95)，組織變革、主管領導、激勵制度、工作壓力、工作滿足與工作倦怠之關聯性研究—以國泰人壽壽險從業人員為例，南華大學企業管理系管理科學碩士論文。
21. 張春興(民 89)，現代心理學，台北：東華書局。
22. 張舒涵(民 92)，大學院校約聘人員人格特質、工作滿意度及離職傾向之研究，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
23. 張新燕(民 96)，領導風格、工作滿足與離職傾向之關聯性探討—以 T 銀行理財專員為例，樹德科技大學金融保險研究所碩士論文。
24. 張誠仁(民 91)，個人特質、工作滿足、工作壓力、主管領導與離職傾向關係之研究—壽險行銷人員之探討，逢甲大學保險學系碩士論文。
25. 張靜雲(民 98)，內部行銷對教學效能影響之研究—以內外控特質、組織文化及校長視導行為為干擾變項，國立臺南大學教育經營與管理研究所碩士論文。
26. 莊采華(民 96)，主管領導風格對工作壓力與離職傾向關係之研究—以台灣地區保險業為例，大同大學事業經營學系碩士論文。
27. 許士軍(民 79)，管理學(第十版)，台北：東華股份有限公司。
28. 郭欣易(民 89)，人格特質與激勵偏好、工作態度、工作表現之相關性研究，世新大學觀光事業研究所碩士論文。
29. 郭藺慧(民 93)，我國高中職工業類科學校教師工作壓力與因應方式之研究，國立彰化師範大學工業教育學系碩士論文。
30. 陳金鐘(民 94)，個人特性、工作壓力、組織承諾與離職傾向關係之研究—以勞動檢查員為例，國立中正大學勞工研究所碩士論文。

31. 陳俊霖(民 94)，公務人員性別差異、人格特質、工作壓力與工作投入相關性之研究—以台北縣政府公務人員為例，國立嘉義大學管理研究所碩士論文。
32. 陳海鳴(民 88)，管理概論—理論與臺灣實證，台北：華泰文化事業股份有限公司。
33. 陳淑芬(民 90)，高科技研發人員工作生活品質與離職意圖關聯性之研究，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
34. 陳湘琬(民 93)，教師人格特質、工作特性、工作滿足、組織承諾與離職傾向相關性之研究—以南部地區教師為例，義守大學管理研究所碩士論文。
35. 陳進賢(民 97)，志願役士兵人格特質、社會支持與工作滿意對離職傾向之研究—以陸軍南部地區部隊為例，崑山科技大學企業管理研究所碩士論文。
36. 陳增坤(民 100)，國民中學行政人員工作壓力與學校效能之研究，國立東華大學課程設計與潛能開發學系碩士論文。
37. 曾國斌(民 90)，不同產業與人格特質從業人員其工作壓力之差異分，國立成功大學工業管理學系碩士論文。
38. 黃建中(民 96)，醫事放射師其人格特質、工作壓力、組織承諾與離職傾向關聯性之探討，南台科技大學高階主管企管碩士論文。
39. 黃建榮、戴鄂、吳曉玲(民 97)，消費體驗、信任與會員行為之關聯性研究：以直銷公司之實體通路為例，顧客滿意學刊，第 4 卷第 2 期，57-84 頁。
40. 黃英忠(民 82)，現代管理學，台北：華泰書局。

41. 黃姬棻(民 98)，護理人員之薪資制度與領導風格知覺對工作績效之影響—組織承諾及工作投入之中介效果分析，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
42. 楊龍祥(民 93)，警察人員之知識管理、工作壓力、成就動機對專業承諾、工作士氣與工作績效的影響之研究—以嘉義縣警察局為例，南華大學管理科學研究所碩士論文。
43. 劉美玲(民 98)，銀行理財專員情緒勞動、工作壓力對離職傾向間之線性結構方程模式研究，國立臺灣師範大學工業科技教育學系碩士論文。
44. 歐陽玲(民 84)，工作生活品質與臨床護理人員離職意願之研討，東海大學企業管理研究所碩士論文。
45. 蔡培村(民 69)，國中校長領導型式、教師人格特質與學校組織氣氛的關係，國立政治大學教育研究所碩士論文。
46. 鄭嘉麟(民 96)，領導風格與領導效能之研究，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
47. 鄭銀城(民 96)，國軍志願士兵工作特性、上司領導風格、工作滿足、組織承諾對離職傾向影響之實證研究，東吳大學商學院企業管理學系碩士在職專班碩士論文。
48. 盧盛忠、余凱成、徐昶、錢冰鴻(民 86)，組織行為學—理論與實務，台北：五南圖書出版公司。
49. 蕭國男(民 99)，被購併 C 公司員工工作壓力與離職傾向關係之研究—以組織承諾為中介變項，淡江大學企業管理學系碩士論文。
50. 謝文全(民 74)，教育行政，台北：文景出版社。
51. 簡嘉良(民 98)，領導風格、組織文化、工作壓力、組織承諾及離職傾向

相關之研究—以南部汽車業務員為例，南華大學企業管理系管理科學碩士論文。

52. 藍偉峯(民 92)，領導風格、組織文化、工作滿足與離職傾向之關係研究—以技職院校教師為研究對象，國立成功大學企業管理學系碩士論文。
53. 羅時宏(民 93)，新進人員人格特質、資訊尋找行為與組織社會化之關聯性研究，國防管理學院資源管理研究所碩士論文。
54. 羅虞村(民 84)，領導理論研究，台北：文景出版社。
55. 蘇美卿(民 93)，基層員警工作壓力、因應策略與健康狀況關係之研究—以高雄市警察為例，高雄醫學大學行為科學研究所碩士論文。
56. 龔昶銘(民 91)，基層員警工作困擾、組織投注感與工作適應關係研究，國立中正大學犯罪防治研究所碩士論文。
57. 龔雅婷(民 97)，家長式領導、組織文化、組織承諾、工作壓力與組織績效影響之研究—以台南地區員警為例，南華大學管理科學研究所碩士論文。

二、英文部分

01. Abelson, M. A. (1986), Strategic Management of Turnover: A Model of the Health Service Administrator, Health Care Management Review, Vol.11, No.2, pp.61-71.
02. Allix, N. M. (2000), Transformational Leadership: Democratic or Despotic? Educational Management & Administration, Vol.28, No.1, pp.7-20.
03. Allport, G. W. & Odbert, H. S. (1961), Trait Names: A Psycho-Lexical Study, Psychological Monographs, Vol.47, pp.211.
04. Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986), The Moderator- Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Consideration, Journal of Personality and Social Psychology, Vol.51, No.6, pp.1173-1182.
05. Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990), The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team, and Organizational Development, Research in Organizational Change and Development, Vol.4, pp.231-272.
06. Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1997), Full Range Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire, Redwood City, CA: Mind Garden.
07. Bass, B. M. & Avolio, B. J. (2000), MLQ Multifactor Leadership Questionnaire, 2nd Edition, Redwood City, CA: Mind Garden.
08. Bass, B. M. (1985), Leadership and Performance Beyond Expectations, Free Press, N.Y.
09. Blake, R. & Mouton, J. (1964), The Managerial Grid, Gulf Publishing Co, Houston, pp.10.

10. Bryman, A. (1992), Charisma and Leadership in Rganizations, London: Sage.
11. Burns, J. M. (1978), Leadership, Harper and Raw, N.Y.
12. Caplan, R. D. & Jones, K. W. (1975), Effects of Work Load, Role Ambiguity, and Type a Personality on Anxiety, Depression, and Heart Rate, Journal of Applied Psychology, Vol.60, No.6, pp.713-719.
13. Compass, B. E., Orosan, P. G. & Grant, K. E. (1993), Adolescent Stress and Coping, Journal of Adolescent, Vol.16, pp.33-39.
14. Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1987), Toward a Behavior Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings, Academy of Management Review, Vol.12, No.4, pp.627-647.
15. Cooper, C. L. (1988), Living With Stress, Penguin Books, London.
16. David, V. D. & Stanley, B. S. (1989), Personality and Job Performance: Evidence of Incremental Validity, Personnal Psychology, Vol.42, pp.25-36.
17. Dlato, R. & Todor, W. D. (1979), Turnover Turned Over: An Expanded and Positive Perspective, Academy of Management Review, Vol.4, pp.225-235.
18. European Commission (2000), Guidance on Workrelated Stress, Spice of Life or Kiss of Death? Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.
19. Fiedler, F. E. (1967), A Theory of Leadership Effectiveness, McGraw-Hill, N.Y.
20. Friedman & Rosenman (1974), Type A and Your Heart, Knoph, N.Y.
21. Fry, L. W. (2003), Toward a Theory of Spiritual Leadership, The Leadership Quarterly, Vol.14, No.6, pp.693-727.
22. Gatewood, R. D. & Field, H. S. (2001), Human Resources Selection, 5th Edition, Mike Roche, USA.

23. Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1977), Management of Organizational Behavior, 5th Edition, Prentice-Hall, N.J.
24. Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1969), Life cycle theory of leadership, Training and Development Journal, Vol.23, pp.26-34.
25. House, R. J. (1971), A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness, Administrative Science Quarterly, pp.321-338.
26. Jago, A. G. (1982), Leadership: Perspectives in Theory and Research, Management Science, Vol.28, pp.315-336.
27. Jamal, M. & Baba, V. V. (2000), Job Stress and Burnout Among Canadian Managers and Nurses: An Empirical Examination, Canadian Journal of Public Health, Vol.91, No.6, pp.454-458.
28. Jiambalvo, J. & Pratt, J. (1982), The Complexity and Leadership Effectiveness in CPA Firms, The Accounting Review, Vol.57, No.4, pp.734-749.
29. Kaiser, H. F. (1974), An Index of Factorial Simplicity, Psychometrika, Vol.39, pp.31-36.
30. Kaplan, P. S. & Stein, J. (1984), Psychology of Adjustment, Wadsworth Publish Company, Calif.
31. Kassirjian, H. H. (1971), Personality and Consumer Behavior: A Review, Journal of Marketing Research, Vol.22, pp.409-455.
32. Konovsky, M. A. & Pugh, S. D. (1994), Citizenship Behavior and Social Exchange, Academy of Management Journal, Vol.37, pp.656-669.
33. McCrae, R. R. & Costa, P. T. (1992), An Introduction of the Five-Factor Model and Its Applications, Journal of Personality, Vol.60, pp.175-215.
34. Mobley, W. H. (1977), Intermediate Linkages in the Relationship Job Satisfaction and Employee Turnover, Journal of Applied Psychology, Vol.62,

pp.237-240.

35. Mobley, W. H., Horner, S. O. & Hollingsworth, A. T. (1978), An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover, Journal of Applied Psychology, Vol.63, No.4, pp.408-414.
36. Popper, M. & Lipshitz, R. (2000), Installing Mechanisms and Instilling Values: The Role of Leaders in Organizational Learning, The Learning Organization, Vol.7, No.3, pp.135.
37. Porter, L. W. & Steers, R. M. (1973), Organizational, Work, and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism, Psychological Bulletin, Vol.80, No.2, pp.151.
38. Price, J. L. (1977), The Study of Turnover, Iowa State University Press, Ames.
39. Richard. F. G., Josepli, M. L. & Billy, B. (2001), Job Satisfaction, Life Satisfaction, and Turnover Intent: Among Food-Service Managers, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol.42, No.2, pp.28-37.
40. Robbins, S. P. (1998), Organizational Behavior, 8th Edition, Prentice-Hall, N.J.
41. Rotter, J. B. (1966), Generalized Expectancies for Internal versus External Control of Reinforcement, Psychological Monographs, Vol.33, No.1, pp300-303.
42. Scott, R. C. & Mitchell, T. R. (1972), Productivity Improvement Through Better Management of Human Resource, Cost and Management, Vol.49, No.1, pp14-24.
43. Shin, S. J. & Zhou, J. (2003), Transformational Leadership, Conservation, and Creativity: Evidence from KOREA, Academy of Management Journal, Vol.46, No.6, pp.703-714.

44. Spector, P. E. (1988), Development of the Work Locus of Control Scale, Journal of Occupational Psychology, Vol.61, No.4, pp.335-340.
45. Stogdill, R. M. (1948), Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature, Journal of Psychology , Vol.25, pp. 35-71.
46. Tannenbaum & Schmidt (1973), How to Choose a Leadership Pattern, Harvard Business Review, May-June, pp.164.
47. Tett, R. P. & Meyer, J. P. (1993), Job Satisfaction, Organization Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings, Personnel Psychology, Vol.40, pp.259-291.
48. Williams, L. J. & Hazer, J. T. (1986), Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Model: A Reanalysis Using Latent Variable Structural Equation Methods, Journal of Applied Psychology, Vol.71, pp.219-231.
49. Yukl, G. A. (2002), Leadership in Organizations, 5th Edition, Prentice-Hall, N.J.
50. Yukl, G. A. (1998), Leadership in Organizations, 4th Edition, Prentice-Hall, N.J., pp.284-285.

附錄一 內政部入出國及移民署處務規程

中華民國 97 年 5 月 28 日台內移字第 0971036020 號修正第四條、第十八條條文。

第一條 內政部入出國及移民署(以下簡稱本署)為處理內部單位之分工職掌，訂定本規程。

第二條 署長綜理署務，並指揮、監督所屬人員；副署長襄助署長處理署務。

第三條 主任秘書權責如下：

- 一、文稿之綜核及代判。
- 二、機密及重要文件之處理。
- 三、各單位之協調及權責問題之核議。
- 四、重要會議之籌辦。
- 五、其他交辦事項。

第四條 本署設下列組、室、大隊：

- 一、入出國事務組，分五科辦事。
- 二、移民事務組，分六科辦事。
- 三、國際事務組，分四科辦事。
- 四、移民資訊組，分五科辦事。
- 五、秘書室，分六科辦事。
- 六、人事室，分三科辦事。
- 七、會計室，分三科辦事。
- 八、政風室，分二科辦事。
- 九、專勤事務第一大隊，分十三隊、三十六分隊辦事。
- 十、專勤事務第二大隊，分十二隊、三十九分隊辦事。

- 十一、國境事務大隊，分十六隊、四十二分隊辦事。
- 十二、服務事務大隊，設二十五服務站辦事。
- 十三、收容事務大隊，設七收容所，分九隊、五十分隊辦事。

第五條 入出國事務組掌理事項如下：

- 一、入出國政策及法令之擬訂。
- 二、施政計畫及重要方案之研究發展、管制考核。
- 三、臺灣地區人民入出國及進入大陸地區之規劃及執行。
- 四、大陸地區人民、香港澳門居民、臺灣地區無戶籍國民及外國人入國(境)停留之管理、協調及聯繫。
- 五、入出國管制之規劃及執行。
- 六、服務站業務之規劃及督導。
- 七、其他有關入出國事項。

第六條 移民事務組掌理事項如下：

- 一、移民政策與法令之擬訂及執行。
- 二、移入人口指紋建檔之規劃及移民相關資料之蒐集、統計、分析。
- 三、移民輔導之規劃、協調及執行。
- 四、移民人權保障之規劃、協調及執行。
- 五、大陸地區婚姻媒合廣告之管制。
- 六、移民業務機構之許可、管理及移民專業人員之訓練。
- 七、大陸地區人民、香港澳門居民、臺灣地區無戶籍國民與外國人入國(境)居留、永久居留或定居之管理、協調及聯繫。
- 八、違反入出國及移民相關法規者收容、遣送之規劃及督導。
- 九、其他有關移民事項。

第七條 國際事務組掌理事項如下：

- 一、促進與各國入出國及移民業務之合作聯繫。
- 二、駐外業務之規劃及督導。
- 三、難民相關法規之擬訂、難民認定、庇護及安置管理。
- 四、涉外案件之處理及協調。
- 五、入出國安全與移民資料之蒐集、統合及事證調查。
- 六、重大、突發、緊急案件處理、勤務之指揮、管制、督導、支援及與有關機關之聯繫、協調。
- 七、其他有關本署國際事項。

第八條 移民資訊組掌理事項如下：

- 一、入出國及移民業務資訊之整合規劃及協調。
- 二、入出國及移民業務資通安全。
- 三、資訊作業之開發、建置及研究發展。
- 四、資訊系統之管理及運作。
- 五、與其他機關相關資訊之移轉與交換之規劃、協調及執行。
- 六、電腦檔案資料之管理及運用。
- 七、資訊系統相關設備之維護及管理。
- 八、資訊教育訓練計畫之研擬、規劃及推動。
- 九、其他有關移民資訊事項。

第九條 秘書室掌理事項如下：

- 一、會報及議事之處理。
- 二、公共關係及新聞發布。
- 三、印信典守及文書處理。

- 四、檔案管理。
- 五、法令之研究、整理、編纂及諮詢。
- 六、國家賠償事件之處理。
- 七、出納、財物、營繕、採購及其他事務管理。
- 八、其他有關秘書事項。

第十條 人事室掌理本署人事事項。

第十一條 會計室掌理本署歲計、會計及統計事項。

第十二條 政風室掌理本署政風事項。

第十三條 服務事務大隊掌理事項如下：

- 一、有戶籍國民之入出國服務。
- 二、臺灣地區無戶籍國民之入出國、停留、居留或定居之審理、許可。
- 三、大陸地區人民之入出境、停留或居留之審理、許可，及其定居之審理。
- 四、香港澳門居民之入出境、停留、居留或定居之審理、許可。
- 五、外國人之停留延期、居留、永久居留或重入國之審理、許可。
- 六、移民輔導之執行。
- 七、違反入出國及移民相關法規行為之舉發。
- 八、逾期居留、停留之裁罰。
- 九、移民業務機構之管理。
- 十、移民管理及大陸地區婚姻媒合廣告管制之執行。
- 十一、其他有關入出國及移民服務事項。

第十四條 專勤事務大隊掌理事項如下：

- 一、面談業務之規劃及國境內面談之執行。
- 二、外來人口訪查與查察之協調、聯繫及執行。
- 三、國境內違反入出國及移民相關法規之調查、逮捕、臨時收容、移送、強制出境及驅逐出國。
- 四、其他有關專勤事項。

第十五條 國境事務大隊掌理事項如下：

- 一、入出國證照之查驗、鑑識及許可。
- 二、國境線入出國安全管制及面談之執行。
- 三、國境線證照核發、指紋建檔及入出國服務。
- 四、國境線違反入出國及移民相關法規之調查、過境監護、逮捕、臨時收容、移送及遣送戒護。
- 五、證照鑑識及查驗之教育訓練。
- 六、其他有關國境事項。

第十六條 收容事務大隊掌理違反入出國及移民相關法規之收容、強制出境事項。

第十七條 本署處理業務，實施分層負責制度，依分層負責明細表逐級授權決定。

第十八條 本規程自本署組織法施行之日施行。
本規程修正條文，自發布日施行。

非常不同意 不同意 沒有意見 有點同意 非常同意

-
- 06.當我有良好的工作表現，我的直屬長官會不吝給予讚美。.....
- 07.我認為能與我的直屬長官共事是值得慶幸的。
- 08.我的直屬長官會激勵我用創新思維解決工作難題。.....
- 09.我的直屬長官讓我覺得，以身為單位的一份子而感到驕傲。.....
- 10.我相信我的直屬長官足以解決任何工作困難。
- 11.我的直屬長官會適時關懷我的工作表現。.....
- 12.我的直屬長官會提倡願景藍圖，並以身作則來引領同仁追隨。.....
- 13.我的直屬長官會制定獎懲標準來提升工作效率。
- 14.我的直屬長官會提醒我，想要獲擢升機會，就應積極爭取工作表現。.....
- 15.我的直屬長官會隨時注意我的工作錯誤，並糾正改進。.....
- 16.我的直屬長官不會注重我的工作表現及替我爭取福利。.....
- 17.當工作進度落後時，我的直屬長官會時時督促我。.....
- 18.我的直屬長官會依照工作績效優劣而給予獎賞或懲處。.....
- 19.當我的工作違反重要規定時，我的直屬長官才會介入控管。.....
- 20.當我的工作表現不合預期時，我的直屬長官會要求我改進。.....
- 21.我的工作內容無法發揮所長。.....
- 22.我的工作內容沒有成就感。.....
- 23.我的能力無法勝任目前工作。.....
- 24.我的工作時間會影響我的家庭生活，而產生對家人愧疚。.....
-

	非 常 不 同 意	不 同 意	有 點 不 同 意	沒 有 意 見	有 點 同 意	同 意	非 常 同 意
25.我常與同事互動不良而產生困擾。.....	<input type="checkbox"/>						
26.我對我的工作感到興趣缺缺。.....	<input type="checkbox"/>						
27.我常擔心執行工作會犯錯。.....	<input type="checkbox"/>						
28.工作內容涉及法律問題，心理感到負擔。.....	<input type="checkbox"/>						
29.我的長官常挑剔或責罵我。.....	<input type="checkbox"/>						
30.工作需要輪班、時間不固定且長，造成諸多不便。.....	<input type="checkbox"/>						
31.我的工作需要處理突發狀況或其他臨時交辦的事項。.....	<input type="checkbox"/>						
32.我的工作內容繁雜、負荷太重。.....	<input type="checkbox"/>						
33.長官的督導與要求不合情理，讓我心裡造成負擔。.....	<input type="checkbox"/>						
34.法令制定未周全，使我執法產生壓心。.....	<input type="checkbox"/>						
35.我的工作會受到長官的關心。.....	<input type="checkbox"/>						
36.我的單位升遷不易。.....	<input type="checkbox"/>						
37.工作的裝備不足，使我感到壓力。.....	<input type="checkbox"/>						
38.我的工作內容會受到媒體記者關注。.....	<input type="checkbox"/>						
39.工作時與民眾對立，讓我感到緊張與困擾。...	<input type="checkbox"/>						
40.與其他單位互動不良而產生困擾。.....	<input type="checkbox"/>						
41.社會大眾對本單位過渡期待而感到困擾。.....	<input type="checkbox"/>						
42.我的工作內容會受到民意代表的關心。.....	<input type="checkbox"/>						
43.我會因組織制度長期不合理而離職他就。.....	<input type="checkbox"/>						
44.我會因組織福利不佳而離職他就。.....	<input type="checkbox"/>						
45.我會因組織無法讓我發揮個人所長而離職他就。.....	<input type="checkbox"/>						
46.我會因升遷不易而離職他就。.....	<input type="checkbox"/>						
47.我會因與長官理念不合而離職他就。.....	<input type="checkbox"/>						
48.我會因工作壓力無法負荷而離職他就。.....	<input type="checkbox"/>						
49.我會因個人工作地點遠而離職他就。.....	<input type="checkbox"/>						
50.我會因個人家庭期望而離職他就。.....	<input type="checkbox"/>						
51.我會因個人適應不良而離職他就。.....	<input type="checkbox"/>						
52.我會因個人身體健康不佳而離職他就。.....	<input type="checkbox"/>						

	非 常 不 同 意	不 點 同 意	有 點 不 同 意	沒 有 意 見	有 點 同 意	同 意	非 常 同 意
53.我會因個人奮鬥目標而離職他就。.....	<input type="checkbox"/>						
54.工作績效好是要靠自己積極努力的。.....	<input type="checkbox"/>						
55.天下無難事，只要積極努力，就能達成自己想要的目標。.....	<input type="checkbox"/>						
56.與其相信命運安排，不如相信自己的努力。...	<input type="checkbox"/>						
57.能得到理想的工作機會，主要是靠運氣。.....	<input type="checkbox"/>						
58.我只要肯下功夫努力，就能勝任工作。.....	<input type="checkbox"/>						
59.升遷通常是靠命運安排。.....	<input type="checkbox"/>						
60.能完成工作任務，主要靠天時地利關係。.....	<input type="checkbox"/>						
61.升遷是給工作積極、表現良好的人。.....	<input type="checkbox"/>						
62.聽命行事就對了。.....	<input type="checkbox"/>						
63.我認為能升官在於有好的八字。.....	<input type="checkbox"/>						
64.工作認真的人，大多能得到應得的報酬。.....	<input type="checkbox"/>						

個人基本資料：

- 01.您的性別是：(1)男性 (2)女性。
- 02.您的年齡是：(1)25歲以下 (2)26~35歲 (3)36~45歲
(4)46~55歲 (5)56歲以上。
- 03.婚姻狀況：(1)已婚 (2)未婚 (3)離婚 (4)喪偶 (5)其他
- 04.教育程度：(1)專科(含以下) (2)大學 (3)研究所 (4)博士
- 05.公務年資：(1)5年以下 (2)6~10年 (3)11~15年 (4)16~20年
(5)21年以上。
- 06.您的職稱：(1)約聘(僱)人員 (2)助理員/辦事員 (3)科員
(4)分隊長/專員 (5)隊長/主任/視察。
- 07.您的單位：(1)專勤隊 (2)服務站 (3)收容所。
- 08.曾任警職：(1)是 (2)否。

【問卷到此結束，由衷感謝您的協助，在此致上十二萬分的謝意。】