

南華大學管理研究所碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
GRADUATE INSTITUTE IN MANAGEMENT
NAN HUA UNIVERSITY

員工的溝通滿足與組織氣候對其工作壓力、組織承諾與離職傾向
的影響之研究 以嘉義縣市地政事務所為例

A STUDY OF THE EFFECT OF EMPLOYEES' COMMUNICATION SATISFACTION
AND ORGANIZATIONAL CLIMATE UPON WORKING STRESS ORGANIZATIONAL
COMMITMENT AND TURNOVER INTENTION TAKE EXPERIMENTS OF CHIAYI
COUNTY AND CHIAYI CITY DEPARTMENT OF LAND

指導教授： 陳孟修 博士

ADVISOR : PH.D. CHEN MENG - SHIOU

研究生： 王秋慶

GRADUATE STUDENT : WANG CHIU CHING

中 華 民 國 九 十 二 年 六 月

南 華 大 學

碩 士 學 位 論 文

管理研究所

員工的溝通滿足與組織氣候對其工作壓力、組織承諾與離職
傾向的影響之研究—以嘉義縣市地政事務所為例

研究生：王秋慶

經考試合格特此證明

口試委員：

余鴻成

陳孟修

吳仕那

饒謙宜

指導教授：

陳孟修

所 長：

陳春聲

口試日期：中華民國九十二年六月十九日

南華大學管理研究所九十一學年度第二學期碩士論文摘要

論文題目：員工的溝通滿足與組織氣候對其工作壓力、組織承諾與離職

傾向的影響之研究 以嘉義縣市地政事務所為例

研究生：王秋慶

指導教授：陳孟修博士

論文摘要內容：

本研究旨在探討最基層之地政事務所員工的溝通滿足與組織氣候對其工作壓力、組織承諾與離職傾向的影響。以嘉義縣市共五個地政事務所的員工為研究對象，採取便利抽樣方式進行問卷調查，共發出問卷 352 份，回收 274 份，有效問卷 233 份，有效回收率 66.19 %。問卷回收後以 SPSS For Window 統計套裝軟體進行統計分析整理。

研究主要發現：年齡層界於 31~35 歲學歷是專科 大學者在溝通滿足、組織氣候、組織承諾之感受度偏低，工作壓力、離職傾向之感受度偏高，並隨著年齡增長而有較佳之認同感。本研究結果提出四點建議：1.重視主管與員工的溝通滿足，強化新進員工主動與各課室之溝通。2.舉辦職場壓力管理課程。3.強化組織承諾，穩定員工工作情緒。4.對 35 歲以下之年齡層者應多加關懷鼓勵。

關鍵字：溝通滿足、組織氣候、工作壓力、組織承諾、離職傾向。

Title of Thesis : A study of the effect of employees' communication satisfaction and organizational climate upon working stress organizational commitment and turnover intention take experiments of Chia Yi County and Chia Yi City Department of Land.

Name of Institute : Graduate Institute in management, Nan Hua University

Graduate date : June 2003

Degree Conferred : M.B.A.

Name of student : Wang Chiu-Ching

Advisor : Ph.D. Chen Meng-Shiou

Abstract

The purpose of this research is to know the effect to the basic employee of the Department of Land in employees' communication satisfaction and the organizational climate upon working stress organizational commitment and turnover intention. The employees of 5 Department of Lands in Chia Yi county and Chia Yi City are the research people and take the most convenient questionnaire, there are 352 issued and 274 returned, 233 are useful and the rate is 66.19%. After get questionnaires back, use SPSS For Window Statistical Software to statistics and analysis.

The result in this research is found that the age of people between 31~35, college and university educated whose sensitive is lower in communication satisfaction, organizational climate and organizational commitment but higher in working stress and turnover intention and as the age more older the agreement is more better. There're 4 suggestions in the research: 1. Take care in the communication satisfaction between supervisors and employees, improve the communication in new employees and every offices. 2. Take the manage classes of professional pressure. 3. Stress the organizational commitment, ease the employees' working empotion. 4. Pay more attention to those people whose age is under 35.

目 錄

| | |
|--------------------|-----|
| 中文摘要 | i |
| 英文摘要 | ii |
| 目錄 | iii |
| 表目錄 | v |
| 圖目錄 | ix |
| 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 | 4 |
| 1.4 研究對象與限制 | 6 |
| 第二章文獻探討 | 7 |
| 2.1 溝通滿足 | 7 |
| 2.2 組織氣候 | 12 |
| 2.3 工作壓力 | 17 |
| 2.4 組織承諾 | 28 |
| 2.5 離職傾向 | 36 |
| 2.6 變項間的相關研究 | 38 |
| 第三章研究方法 | 41 |

| | |
|-------------------------------------|------------|
| 3.1 研究架構 | 41 |
| 3.2 構面因素及操作性定義 | 43 |
| 3.3 研究假設 | 46 |
| 3.4 問卷設計 | 48 |
| 3.5 樣本之發放與回收 | 58 |
| 3.6 資料分析與統計方法 | 59 |
| 第四章實證結果與分析 | 61 |
| 4.1 信度分析 | 61 |
| 4.2 樣本結構與各變項之描述性分析 | 63 |
| 4.3 T 檢定與單因子變異數分析 | 68 |
| 4.4 相關分析 | 88 |
| 4.5 迴歸分析 | 99 |
| 4.6 路徑分析 | 100 |
| 4.7 集群分析 | 106 |
| 第五章結論與建議 | 110 |
| 5.1 結論 | 110 |
| 5.2 建議 | 117 |
| 參考文獻 | 119 |
| 附錄一本研究問卷 | 131 |
| 附錄二嘉義縣、市地政事務所組織系統及業務概況 | 138 |

表 目 錄

| | |
|---|----|
| 表 2.1 學者對溝通的定義 | 7 |
| 表 2.2 國內外研究者對於溝通滿足及其前因後果變項之相關研究整理 | 10 |
| 表 2.3 學者對組織氣候的定義 | 12 |
| 表 2.4 壓力之定義 | 17 |
| 表 2.5 工作壓力的定義 | 18 |
| 表 2.6 工作壓力的常見來源及起因 | 20 |
| 表 2.7 學者對組織承諾的定義 | 28 |
| 表 2.8 組織承諾之重要性 | 30 |
| 表 2.9 影響組織承諾的因素 | 32 |
| 表 2.10 個人背景變項與組織承諾之相關研究 | 34 |
| 表 2.11 其他變數與組織承諾相關之研究彙整表 | 35 |
| 表 3.1 量表來源及構面 | 49 |
| 表 3.2 溝通滿足因素分析結果表 | 50 |
| 表 3.3 組織氣候因素分析結果表 | 53 |
| 表 3.4 工作壓力因素分析結果表 | 55 |
| 表 3.5 組織承諾因素分析結果表 | 56 |
| 表 3.6 離職傾向的題目問項 | 57 |
| 表 3.7 樣本發放與回收狀況表 | 58 |

| | |
|-------------------------|----|
| 表 4.1 信度分析表 | 61 |
| 表 4.2 樣本基本資料分析表 | 63 |
| 表 4.3 溝通滿足之描述性分析表 | 65 |
| 表 4.4 組織氣候之描述性分析表 | 65 |
| 表 4.5 工作壓力之描述性分析表 | 66 |
| 表 4.6 組織承諾之描述性分析表 | 66 |
| 表 4.7 離職傾向之描述性分析表 | 67 |
| 表 4.8 不同性別與溝通滿足之差異分析表 | 68 |
| 表 4.9 不同性別與組織氣候之差異分析表 | 68 |
| 表 4.10 不同性別與工作壓力之差異分析表 | 69 |
| 表 4.11 不同性別與組織承諾之差異分析表 | 69 |
| 表 4.12 不同性別與離職傾向之差異分析表 | 69 |
| 表 4.13 不同年齡層與溝通滿足之差異分析表 | 70 |
| 表 4.14 不同年齡層與組織氣候之差異分析表 | 71 |
| 表 4.15 不同年齡層與工作壓力之差異分析表 | 72 |
| 表 4.16 不同年齡層與組織承諾之差異分析表 | 73 |
| 表 4.17 不同年齡層與離職傾向之差異分析表 | 74 |
| 表 4.18 不同學歷與溝通滿足之差異分析表 | 74 |
| 表 4.19 不同學歷與組織氣候之差異分析表 | 75 |
| 表 4.20 不同學歷與工作壓力之差異分析表 | 76 |

| | |
|---------------------------|----|
| 表 4.21 不同學歷與組織承諾之差異分析表 | 77 |
| 表 4.22 不同學歷與離職傾向之差異分析表 | 77 |
| 表 4.23 不同婚姻狀況與溝通滿足之差異分析表 | 78 |
| 表 4.24 不同婚姻狀況與組織氣候之差異分析表 | 78 |
| 表 4.25 不同婚姻狀況與工作壓力之差異分析表 | 79 |
| 表 4.26 不同婚姻狀況與組織承諾之差異分析表 | 79 |
| 表 4.27 不同婚姻狀況與離職傾向之差異分析表 | 80 |
| 表 4.28 不同工作年資與溝通滿足之差異分析表 | 80 |
| 表 4.29 不同工作年資與組織氣候之差異分析表 | 81 |
| 表 4.30 不同工作年資與工作壓力之差異分析表 | 82 |
| 表 4.31 不同工作年資與組織承諾之差異分析表 | 83 |
| 表 4.32 不同工作年資與離職傾向之差異分析表 | 83 |
| 表 4.33 不同職位與溝通滿足之差異分析表 | 84 |
| 表 4.34 不同職位與組織氣候之差異分析表 | 85 |
| 表 4.35 不同職位與工作壓力之差異分析表 | 86 |
| 表 4.36 不同職位與組織承諾之差異分析表 | 86 |
| 表 4.37 不同職位與離職傾向之差異分析表 | 87 |
| 表 4.38 T 檢定及單因子變異數分析綜合分析表 | 87 |
| 表 4.39 溝通滿足與組織氣候之相關分析表 | 89 |
| 表 4.40 溝通滿足與工作壓力之相關分析表 | 90 |

| | | |
|--------|----------------------------------|-----|
| 表 4.41 | 溝通滿足與組織承諾之相關分析表 | 91 |
| 表 4.42 | 溝通滿足與離職傾向之相關分析表 | 92 |
| 表 4.43 | 組織氣候與工作壓力之相關分析表 | 93 |
| 表 4.44 | 組織氣候與組織承諾之相關分析表 | 94 |
| 表 4.45 | 組織氣候與離職傾向之相關分析表 | 95 |
| 表 4.46 | 工作壓力與組織承諾之相關分析表 | 96 |
| 表 4.47 | 工作壓力與離職傾向之相關分析表 | 96 |
| 表 4.48 | 組織承諾與離職傾向之相關分析表 | 97 |
| 表 4.49 | 溝通滿足、組織氣候、工作壓力、組織承諾、離職傾向之相關分析表 | 98 |
| 表 4.50 | 「溝通滿足、組織氣候、工作壓力、組織承諾」對離職傾向之迴歸分析表 | 99 |
| 表 4.51 | 子構面路徑係數表 | 105 |
| 表 4.52 | 集群在溝通滿足、組織氣候、工作壓力、組織承諾各構面平均數分析表 | 106 |
| 表 4.53 | 集群在溝通滿足、組織氣候、工作壓力、組織承諾各構面之差異性分析 | 108 |
| 表 4.54 | 各集群對離職傾向之差異分析 | 109 |
| 表 5.1 | 本研究之假設及驗證結果彙整表 | 115 |

圖 目 錄

| | |
|--|-----|
| 圖 1.1 研究流程 | 5 |
| 圖 2.1 Mowday Poter & Steers 之組織承諾前因後果的因素 | 32 |
| 圖 3.1 研究架構 | 42 |
| 圖 4.1 路徑分析圖 | 101 |
| 圖 4.2 子構面的路徑分析圖 | 104 |

第一章 緒 論

1.1 研究背景與動機

近幾年來，因民意高漲，民眾期望政府施政品質及行政效率的提昇非常殷切，且日趨嚴格。除此之外，更要求對其生命財產給予具體的保障。在國人「有土斯有財」的傳統觀念下，與國家經濟發展及民眾財產權益息息相關的地政工作遂備受重視。

土地是立國根本，也是經濟發展及人民生計之所繫。半世紀來，臺灣地區在全體國人努力奮發，辛勤耕耘下，已孕育出新的生機和新的發展。期間，全體地政同仁配合國家政策，推動一連串的土地改革及地政革新措施，並致力於土地資源的合理分配與利用，使土地問題獲得解決，為國家發展奠定良好基礎，貢獻致鉅，殊值嘉許。

地政工作是政府一切施政的基礎。當前，為提昇國家競爭力，我們正積極從事「政府再造」，而地政革新為政府再造工程中極重要之一環。

雖然地政業務相當繁重，地政人員相當辛苦，而一般民眾對地政業務之抱怨仍時而有之，由監察院歷年來之人民陳情案、調查案或糾正案，一半以上皆屬地政業務。民眾這種怨氣足以抵銷社會大眾對地政人員平日辛勞之績效，惟尚可撫慰之處，最近看到一篇民意調查報告，地政風氣已被排除於「五大不良風氣」之外，但整體而言，民眾對地政工作之評價，與全體地政人員付出之代價，實不成比例。

由以上敘述可知，地政事務所是與民眾最直接，接觸最廣之重要基層機關，然而，辦理地政業務，依據土地法第六十八條第一項前段規定：因登記錯誤遺漏或虛偽致受損害者，由地政機關負損害賠償責任。第七十條後段規定：地政機關所負之損害賠償，如因登記人員之重大過失所致，由該人員償還，撥歸登

記儲金。因此項規定致地政事務所人員時常有身負動輒百萬，甚至億萬以上賠償責任之壓力。地政事務所員工要迅速做好為民服務工作及政府各種政策性業務，另一方面亦因臺灣受經濟發展之賜，工商業發達，都市建設突飛猛進，各種經濟建設相繼推動，其地權之取得為首要之務，預期及建設的成果帶來不動產交易頻繁，使地政業務迅速擴張，但人員編制並未隨著增加。長期下來，其工作壓力之大可想而知，以致人員流動率高，雖然每次舉辦公務人員基層特種考試，地政人員錄取分發均不少，但亦因不乏考試及格實習試用期滿遂離職者，故仍然造成缺額，在人員常年不足，員工情緒、績效、士氣均受影響，辦公室氣氛充滿著忙碌與嚴肅，又地政法令多如牛毛，偽造印鑑證明、土地所有權狀情形時有所聞，地政事務所承辦人員恐造成業務上差錯而身涉民、刑事問題，故准駁審核趨於嚴謹，因此不造成民怨也難，法令適用上之見解其溝通效果也影響便民服務與時效性。以上總總對地政事務所業務難免造成影響，故實有深入加以探討與研究之必要。

1.2 研究目的

基於前開研究動機及本研究的探討，希望達成下列目的，以期本研究結果對嘉義縣、市地政事務所及其上級機關亦即縣、市政府對地政業務及人力之運用有幫助。

1. 探討地政事務所員工對溝通滿足、組織氣候、工作壓力與離職傾向之感受有無差異存在。
2. 探討地政事務所員工在溝通滿足、組織氣候、工作壓力與離職傾向等研究變項之間的相關性。
3. 探討地政事務所員工對溝通滿足、組織氣候、工作壓力、組織承諾的感受分別對離職傾向的影響。
4. 就地政事務所員工分高、低滿足集群分別探討其對溝通滿足、組織氣候、工作壓力、組織承諾與離職傾向之感受有無差異。

1.3 研究流程

本論文研究流程分為六個步驟，如圖 1.1 所示，茲簡述如下：

1. 確認研究動機與目的

依本研究工作背景發現問題而產生研究動機，經參考相關文獻、著作、論文、期刊而確立研究主題，研究方法與目的。

2. 文獻探討

蒐集國內外有關溝通滿足、組織氣候、工作壓力、組織承諾、離職傾向之文獻與資料，加以整理探討。

3. 研究設計

依據研究架構，決定研究變項，以問卷為研究工具及量表之選用。

4. 問卷發放與回收

問卷編制完成經預試後定稿，再親自至嘉義縣、市共五個地政事務所以便利抽樣方式進行問卷發放及回收。

5. 資料整理與分析

回收問卷後，剔除無效問卷，即進行問卷編碼及資料登錄。採用 SPSS window 統計軟體做各研究變項之統計、分析、整理、探討。

6. 結論與建議

根據統計分析結果，檢定與驗證假設問題，檢討研究結果，做成結論與建議。

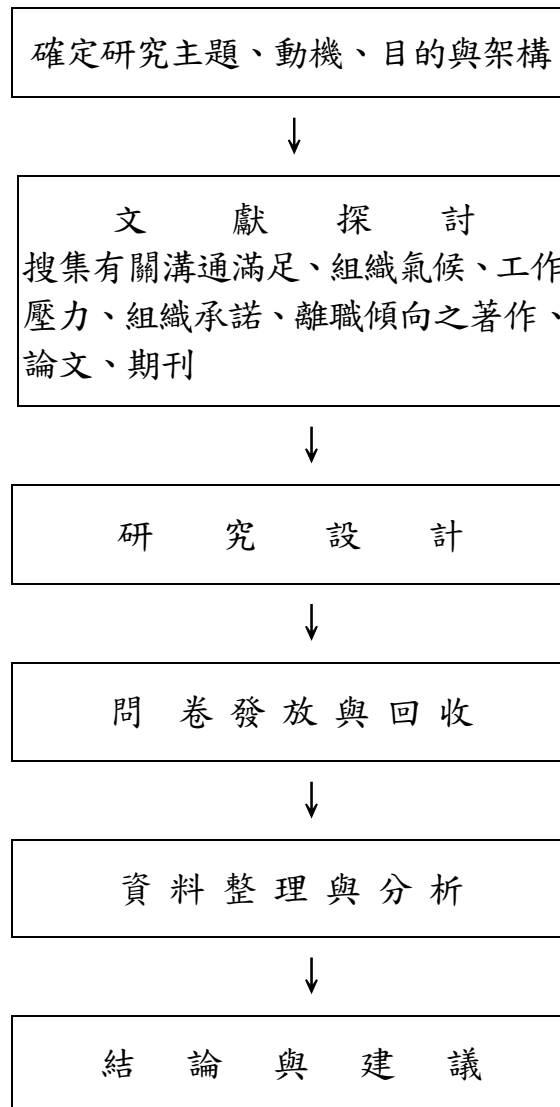


圖 1.1 研究流程圖

1.4 研究對象與限制

1. 研究對象

本研究對象為嘉義縣、市五個地政事務所之主管與員工。即朴子地政 87 人、大林地政 76 人、水上地政 77 人、竹崎地政 50 人、嘉義市地政事務所 91 人，合計 380 人。

2. 研究限制

各地政事務所經常性業務相同，且均遵循相同之作業標準與流程。雖各所所處之地理位置與環境迥異，無論經常性業務或政策性業務量遂有差異，因而員工對於溝通滿足、組織氣候、工作壓力、組織承諾與離職傾向之感受程度恐有差異。嘉義縣、市政府每年亦對地政事務所辦理業務考核評比。各所均努力做好為民服務工作，雖質量會有所差異，應不致於太大，因限於時間，地區性等因素，無法做各所分別探討研究。

第二章 文獻探討

2.1 溝通滿足

2.1.1 溝通的定義

溝通 (communication) 源自拉丁字 communis 演變而來，原意含有「分享」與「建立共同的想法」之意 (梁瑞安，民 79)。溝通是傳遞資訊的行為或行動，有效的溝通是管理者從事任何事情的基本要件 (林財丁，民 89)。

Dance (1970) 曾回顧了九十五個不同的溝通定義，卻無法找出一個最完整 (最具總括性) 的定義。也許，會有這麼多種定義的主要原因是不同的學者採用不同的假設、不同的理論模式或研究途徑 (盧蓓恩，民 89)。

茲就有關學者對溝通之定義彙整如表 2.1

表 2.1 學者對溝通之定義

| 項次 | 學者 | 年代 | 溝 通 之 定 義 |
|----|----------------|------|--|
| 1 | 舒緒緯 | 民 79 | 溝通係指送訊者將語言、符號等訊息，經由適當的表達方式，使收訊者表現出預期反應的一種歷程。 |
| 2 | Robbins | 1991 | 溝通是訊息意義的傳達與瞭解的過程。 |
| 3 | Guthrie & Reed | 1991 | 溝通係經由語言或行為，將一個人觀念、思想、意見、資訊和感受傳送給他人的歷程。 |
| 4 | 吳清山 | 民 80 | 溝通是個人或團體傳達情感、訊息、意見或事實到其他的個人或團體，彼此能夠產生相互瞭解的一種歷程。 |
| 5 | Kellermann | 1992 | 溝通是有選擇性的、有結構並有模式的；它不是隨機、無法遏止或者無法則的；它是自願的、可控制的、有方向及目的的。 |
| 6 | 徐木蘭 | 民 83 | 溝通除了思想與文字交換的過程外它的最高目的是藉回饋的手段，達到彼此瞭解與分享意義的境界。 |

表 2.1 學者對溝通之定義 (續)

| | | | |
|----|---|------|--|
| 7 | 梁憲初 | 民 85 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 溝通為人與人之間的互動過程，通常是指二人或二人以上的團體之間所進行。 2. 溝通須透過文字、語言、電視、電腦等通路為媒介，以傳遞訊息。 3. 溝通要有理由，有目標。 4. 溝通是期待對方有反應，以進行回饋作用。 |
| 8 | 陳皎眉 和鍾思嘉 | 民 86 | 溝通是經由一些管道將溝通者之訊息、意見、觀念、感情等傳遞至對方的歷程。 |
| 9 | Danielj Canavy & Michaelj Cody | 1998 | <p>四大觀點的溝通定義：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 機械論觀點：當傳送者經由管道送訊息給接收者。 2. 心理論觀點：兩個人藉相互指導表達它們對刺激的認知。 3. 交互作用論觀點：藉設想他人立場來解釋抹某項活動的意義。 4. 系統論觀點：描寫兩個人結構性關係的互動模式。 |
| 10 | 鄭彩鳳 | 民 88 | 溝通是個人或團體透過有關的媒介，將訊息、情感相互傳遞的歷程，其作用在於增進彼此的瞭解與共識的建立。 |
| 11 | 王彥程 | 民 89 | 溝通為個人或團體將觀念、資訊或感受，藉由媒介、工具或行動傳遞他人或其他團體，歷經回饋而共享意見、達成共識的一個動態過程。 |

資料來源：本研究整理。

綜合國內外學者對溝通之定義，本研究認為溝通是個人或團體透過有關的媒介，將訊息、情感相互傳遞的歷程，其作用在於增進彼此的瞭解與共識的建立。

2.1.2 溝通的重要性

Watzlawick et al (1967) 指出一個常有的想法是：「人不能不溝通」(盧蓓思, 民 89)。因此, 人與人相處遂必須溝通。

當有懷疑時, 溝通。良好的溝通能力, 包括口頭或書面, 都是一項重要的管理技巧, 以及有效領導的基礎, 透過溝通, 人們可以和其他人分享及交換資訊, 以及影響另一個人的態度、行為及認知。溝通使管理者可以建立和維持人際關係。沒有一位管理者可以在不良溝通之下, 成功地處理衝突及協商(陳靜怡, 民 88)。

Mintzberg (1973) 的研究結果指出：「高階主管會將百分之七十五的工作時間, 用來從事傳播、溝通的活動上」。Klemmer 和 Synder (1972) 的研究指出、一般人會將百分之七十的工作時間用在溝通上。由以上之敘述可見溝通之重要性。

2.1.3 溝通的功能

人際溝通具有心理社會和決策等功能, 和我們生活的層面息息相關。

1. 心理功能：(1) 為了滿足社會需求而和他人溝通。人需要和他人相處就像是需要食物、水和庇護所一樣。(2) 為了加強和肯定自我而和他人溝通。藉由溝通我們探索自我與肯定自我。
2. 社會功能：人際關係提供了社會功能, 藉由社會功能我們發展和維持與他人的關係。經由和他人的溝通來瞭解他人。
3. 決策功能：溝通滿足決策過程中的兩個功能經由溝通 (1) 我們獲取和決策有關的資訊;(2) 我們影響他人同時也受他人影響(曾端真、曾玲悝, 民 85)。

2.1.4 員工溝通滿足之定義

為溝通滿足下過定義的學者並不多, Redding (1972) 指出「溝通滿足」(Communication Satisfaction) 的研究肇始於 1959 年美國普度大學 Level 的博士

論文中，他定義「溝通滿足為員工對自己在溝通環境中，知覺滿足之整體性的程度」。Thayer 於 1968 年曾將溝通滿足定義為：「個人對自己成功地與他人溝通，或他人成功地與自己溝通所感到滿意的程度」。Crino 和 White (1981) 將溝通滿足定義為：「個人對於在組織中各種不同的溝通形式，其個別滿足的認知程度」。而俞成業 (民 71) 對溝通滿足的定義為：「組織中員工對於溝通覺得是否滿意的認知程度。」

本研究將溝通滿足定義為：個人或團體透過有關的媒介，將訊息、情感相互傳遞後彼此的瞭解與共識感到滿足的程度。

2.1.5 溝通滿足的實證研究

由國內外研究者對於溝通滿足的實證研究，大致是由影響溝通滿足之前因後果之因素及溝通相關類型等加以探討，而前變項有人口統計變項、領導型態、工作角色、企業文化、組織訊息等，而溝通相關類型包括溝通頻率、溝通型態、溝通知覺、溝通途徑等；後變項則有工作滿足、工作績效、工作士氣、組織承諾、組織氣候等。茲將其整理如下：

表 2.2 國內外研究者對於溝通滿足及其前因後果變項之相關研究整理

| 項次 | 研究者 | 年代 | 前 因 | 研 究 結 果 |
|----|-----------------|------|------|--|
| 1 | 舒緒緯 | 民 79 | 工作滿足 | 國小教師整體溝通與整體工作滿意間呈顯著相關。 |
| 2 | Cruce | 1992 | 工作滿足 | 溝通滿足中溝通氣氛是工作滿足中最顯著的預測因子。 |
| 3 | Maloney | 1993 | 工作滿足 | 溝通滿足與下列工作滿足的因素無顯著關係：教師及學生成就感的促進、薪給、安全。 |
| 4 | Clampitt & owns | 1993 | 生產力 | 溝通滿足會影響生產力。 |

表 2.2 國內外研究者對於溝通滿足及其前因後果變項之相關研究整理（續）

| | | | | |
|----|-----|------|-----------|----------------------------------|
| 5 | 莊立民 | 民 84 | 工作績效、離職傾向 | 溝通滿足與工作績效及離職傾向均達到顯著相關。 |
| 6 | 何啟銘 | 民 84 | 工作滿足 | 溝通滿足與工作滿足達到最顯著相關。 |
| 7 | 藍俊偉 | 民 88 | 生產力 | 溝通滿足中之平行與斜行溝通對員工生產力最具預測力。 |
| 項次 | 研究者 | 年代 | 後 果 | 研 究 結 果 |
| 1 | 林琨堂 | 民 86 | 領導型態、領導效能 | 領導型態與領導效能之直接相關遠不及經由員工溝通滿足的相關來得強。 |
| 2 | 蔡文淵 | 民 86 | 溝通滿足 | 建構了臺灣本土化七個構面之溝通滿足量表。 |

資料來源：整理自蔡淑敏（民 90）企業內溝通媒介、員工溝通滿足及組織承諾關係之研究，長榮管理學院碩士論文.P26.

2.2 組織氣候

2.2.1 組織氣候的定義

組織氣候乃代表組織成員對組織內部環境的一種知覺 (perception)，它來自成員的經驗。Litwin & Stringer (1968) 認為組織氣候，可經由其對於人們活動的引發作用，影響了個人行為及組織效果。

有關組織氣候的定義，學者各有不同詮釋，但大致上是組織成員對組織環境的主觀知覺和描述，茲就各學者對組織氣候的定義彙整如下：

表 2.3 學者對組織氣候的定義

| 項次 | 學者 | 年代 | 組織氣候的定義 |
|----|---------|------|--|
| 1 | Glick | 1985 | 組織氣候是一組廣泛的組織變數，用以描述個別成員所集合而成的組織環境是一組織的外顯屬性，其分析單位為群體。 |
| 2 | 劉興漢 | 民 74 | 組織是在一特定環境中，每個人直接或間接的對於該工作環境的察覺。 |
| 3 | Owens | 1987 | 組織是指研究個體對組織不同環境的知覺。 |
| 4 | 陳義勝 | 民 76 | 是組織的一種屬性，此種屬性導致員工對自治、結構、溫情與支持的知覺、感覺及期望。 |
| 5 | 張潤書 | 民 77 | 是組織人員的個性、目標和組織目標融合與一致的一種變化過程。 |
| 6 | 楊蓉昌 | 民 79 | 是指成員在組織內工作的感受和認知。組織氣候可以影響組織成員的行為動機和工作士氣。 |
| 7 | Fink | 1995 | 組織氣候是組織成員對組織的一種長久、共同擁有的態度及信念的集合。 |
| 8 | 鄭瑜銘 | 民 87 | 組織直接或間接地對組織內部環境的知覺，可來自成員的經驗，會影響成員的工作、動機、工作態度，以及可以描述組織的特色或屬性。 |
| 9 | Altmann | 2000 | 組織內員工對於其工作環境的認知，其認知反應了一位員工描述其工作場所及環境之感受。 |
| 10 | 張一心 | 民 89 | 組織成員對於組織環境的主觀知覺和描述形成組織的特色。 |

資料來源：本研究整理

綜合上述學者，本研究對組織氣候定義為：組織成員對於組織內部環境的一種感覺、知覺，可以用組織屬性加以描述。可經由組織成員相處的態度知悉，引發作用，因而影響成員的行為及組織效果。

2.2.2 組織氣候的特質

Tagiuri & Litwin (1968) 認為組織氣候具有下列特質：

1. 代表組織內部環境，是比較持久的。
2. 它會影響個人的行為。
3. 對環境的一種知覺 (perception)，來自成員的經驗。
4. 可利用一系列的組織屬性加以描述。

Hellriegel & Slocum (1974) 認為組織氣候有下列特質：

1. 代表的乃是一個組織的一些特色，非成員對這組織的愛惡與評價。
2. 組織氣候所包括的項目和構面，都是整體性的，非個別性的。
3. 組織氣候的分析單位，是一個組織體系或其單位，而非個別員工。
4. 任一成員對其所屬組織氣候之知覺反應不盡相同，其行為亦受影響。

綜上所述，茲將組織氣候的特質歸納如下：

1. 持久性：組織氣候受到內在各種情境因素之影響，慢慢形成一種特有的氣候，具有持久性。
2. 整體性：組織氣候係從整個團體所表現而得知，而無法從個人的行為表現得知。
3. 知覺性：組織氣候不是具體的實體，而是無形的、抽象的，但卻能為組成員所感受和知覺，且會影響到成員的行為和態度。
4. 描述性：組織氣候可以利用組織特性的價值加以描述。
5. 獨特性：一個組織之氣候，如同一個人的人格，有其獨特風格，每個組織都會表現出其獨特的氣候。

2.2.3 組織氣候的構面

Halpin 和 Croft (1962) 以研究學校之組織氣候最有名，共有八個構面，前四個是描述教師行為，後四個是描述校長行為。

1. 描述教師行為層面：

- (1) 離心 (disengagement)：教師們關係不佳，工作時未付出全部心力，在描述教師在學校工作情境中離心的工作傾向程度。
- (2) 阻礙 (hindrance)：教師們感覺學校規定他們額外的工作，造成一種不必要的負擔，妨礙正常教學活動的程度。
- (3) 工作精神 (esprit)：屬於工作士氣，指教師們在工作中獲得社會性需之滿足感和成就感，表現出高昂士氣的程度。
- (4) 親蜜感 (intimacy)：指教師與同事間彼此關係融洽的程度。

2. 描述校長行為層面：

- (1) 疏離 (aloofness)：校長的行為正規，凡事要求公事公辦，校長與教師保持相當程度距離。
- (2) 強調績效 (production emphasis)：校長對教師監督嚴格，實施單向溝通，忽視教師的反應程度。
- (3) 以身作則 (thrust)：校長推動校務之態度為以身作則，以自己為模範來激勵教師，而不採嚴密監督方式。
- (4) 關懷 (consideration)：校長態度溫和，能體諒教師辛勞，並能為教師解決問題。

余朝權 (民 83) 和藍明龍 (民 86) 分別以石化業和銀行業為研究對象，採 Moussavi (1990) 等人之組織氣候量表，各構面內部一致性 α 值在 0.65~0.93 間，而其量表區分構面如下 (陳義鴻，民 90)：

- (1) 監督型態 (supervisory style)：指主管關心部屬的工作情形，完成進度；

主管開放、關懷與支持的程度。

- (2) 工作特性 (task characteristics)：指部屬對於本身工作是否具多樣性、挑戰性與成就感之程度。
- (3) 績效—報償關係 (performance—reward relationships)：指部屬在組織中之升遷，加薪是否根據績效而非其他因素之程度。
- (4) 同僚關係 (co-worker relations)：指職員與同僚彼此間的互信、支持及合作之程度。
- (5) 工作勝任 (employee competence)：指部屬對於指派工作是否具備適當之背景、訓練與專業技能之程度。
- (6) 決策實務 (decision making policy)：指部屬對工作決策之參與及影響程度。
- (7) 硬體環境 (physical setting)：指部屬是否有適當的工作環境以利進行工作之程度。
- (8) 產出壓力 (pressure to produce)：指職員在工作時遭受壓力之程度。

2.2.4 組織氣候的相關研究

1. 蔡培村 (民 84)，研究國民中小學校長之領導特質，權力基礎、學校組織結構及組織氣氛與工作滿足關係之比較，結果發現國中校長的領導各向度 (身心品德、專業學識、人際關係、成就動機、決定能力、領導能力) 與學校組織氣候有顯著正相關；而組織結構 (專門化、正式化、標準化、集中化、保守化) 的專門化、正式化與組織氣候成正相關，標準化與組織氣候成負相關。
2. Chadha (1988)，調查結果發現學校之組織氣候與教師之工作滿足有顯著相關，組織氣候之以身作則、關懷、無阻礙與工作滿足之成長進步最有相關。
3. 楊樹昌、蘇喜 (民 84)，以公立醫院組織氣候、工作滿意度及士氣之研究，發現組織氣候的「人情關懷」對個人滿意度有顯著相關；「溝通協調」、「績

效標準」層面與「員工滿意」層面有顯著相關；組織氣候的優劣於「員工滿意」層面上有顯著相關。

4. 蔡立旭（民 89），以組織氣候、組織學習與自我效能之關係，對中部製造業、服務業做研究發現組織氣候與組織學習及自我效能成正相關。

5. 陳義鴻（民 90），以銀行業主管領導行為、組織氣氛與領導效能關係對銀行從業人員做研究，發現：

(1) 在「領導行為」各層面（轉化領導行為：1. 理想化特質 2. 理想化行為 3. 激勵 4. 智力測驗 5. 個別關懷。交易領導行為：1. 權宜獎賞 2. 例外管理—積極 3. 例外管理—消極。非交易領導行為：放任）與「總組織氣候」各層面（1. 監督型態—人 2. 監督型態—工作 3. 工作特性 4. 績效—報償關係 5. 同僚關係 6. 工勝任 7. 決策實務 8. 硬體環境 9. 產出壓力）之相關上，除了例外—消極與非交易領導行為（放任）呈現負相關外，其餘皆呈現正相關。

(2) 從「組織氣氛」各層面對「總領導效能」（其層面為 1. 目標達成度 2. 部屬態度 3. 團體歷程 4. 領導滿意度）來看，以監督型態—工作及監督型態—人與總領導效能相關最高，其系數為 0.77；從「領導效能」各層面對「總組織氣氛」來看，以領導滿意度與總組織氣氛相關最高，其系數為 0.81；而從「總領導效能」與「總組織氣氛」來看，其相關系數高達 0.87；可見銀行主管之領導效能與銀行業內部組織氣氛有相當高的相關存在。

2.3 工作壓力

2.3.1 壓力的定義

在電子時代的現實社會裏，講求速度與效率，人們為了適應社會，生活更形緊張與忙碌，無形中各階層人士各有其壓力產生。

繆敏志（民 82）指出，由於工作壓力的理論與模式大多由壓力的有關研究蛻變而來，故在探討工作壓力時，需先探討壓力之意義（引自莊靜宜，民 88）。

最早實際用科學方法驗證壓力者係由 Selye（1956）所提出，他認為壓力是有機體面對外在或威脅或病源時的抗拒反應結果，他也最早將「壓力」一詞引進社會科學的領域中，因此被尊稱為壓力之父（朱明謙，民 89，引自勞工安全衛生研究報告，民 85）。其後學者對於壓力也紛紛提出不同之定義如表 2.4

表 2.4 壓力之定義

| 項次 | 學者 | 年代 | 定 義 |
|----|-----------------------|------|---|
| 1 | Selye | 1956 | 認為壓力是對任何需求所產生的一種非預期反應。 |
| 2 | McGrath | 1970 | 認為壓力是在需求和反應能力之間存在的一種不平衡，在此情況下若無法滿足需求則將導致嚴重後果。 |
| 3 | Ivancevich & Matteson | 1980 | 定義壓力為一種適應性質的反應；乃是外界之事件、情況及動作對於個人產生特殊的生理或心理上的要求而造成的結果；且此種反應是以個人心理歷程和個人特質為中介變項。 |
| 4 | Blau | 1981 | 將壓力定義為個人與環境之間的一種關係，個人能力與環境要求之間不能配合的結果即為壓力。 |
| 5 | Martin & Schermerhorn | 1983 | 認為壓力是個人對於人與環境配合中之要求、限制及機會所產生的主觀和知覺而發生的正向或負向的反應狀態。 |

表 2.4 壓力之定義 (續)

| | | | |
|---|------------------|------|--|
| 6 | Kahan & Byosiere | 1992 | 壓力是指個人在面對與期望事務有關的機會、限制或要求下，知覺到這個結果很重要，但又充滿不確定性時，所處的一種動態狀況。 |
| 7 | 陳俊光 | 民 89 | (1) 所謂壓力源指的是造成壓力 (引起焦慮或其他不適) 的刺激，這刺激可能來自外在或內在更多的兩者同時作用或是內外要求的 不一致。 (2) 壓力反應則是我們刺激而有的反應；包括生理的、心理的及行為上的反應。 |

資料來源：整理自莊靜宜 (民 88)，高科技產業與傳統產業從業人員工作壓力與工作滿足之比較研究。成功大學碩士論文.P16.

本研究將壓力定義為：個人能力與環境要求之間不能配合所產生的反應狀態。

2.3.2 工作壓力的定義

工作壓力的認定各有不同，大部分是指對工作無法適應，所引發一些生理及心理的反應。無法適應原因有工作環境、工作本身及工作者能力無法配合 (朱明謙，民 89)。

茲將學者對工作壓力的定義彙整如表 2.5

表 2.5 工作壓力的定義

| 項次 | 學者 | 年代 | 定 義 |
|----|--------|------|------------------------------|
| 1 | French | 1974 | 工作壓力是個人能力、可用資源及工作要求三者間之差距所致。 |
| 2 | Caplan | 1975 | 工作壓力為工作環境的特性對個人造成威脅而產生的現象。 |

表 2.5 工作壓力的定義（續）

| | | | |
|---|-------------------|------|---|
| 3 | Cooper & Marshall | 1976 | 工作壓力為環境因素對個人直接的衝擊和影響，及對壓力源產生的行為反應。 |
| 4 | Beehr & Newman | 1978 | 工作壓力是與工作有關的因素與工作者交互作用下，工作者心理與生理產生變化的狀況。 |
| 5 | 侯望倫 | 民 73 | 工作壓力是工作環境的特質，對於工作者產生特殊生理或心理上的要求而造成的結果。 |
| 6 | Jamal | 1990 | 工作壓力是個人對威脅其本身之工作環境之反應。 |
| 7 | 邱信憲 | 民 83 | 工作者為適應工作環境，對本身產生預期的生理或心理要求，所引發的反應。 |
| 8 | 鄭文俊 | 民 84 | 工作者在工作情境中，受到工作特性的影響，所引發的生理或心理的反應程度。 |

資料來源：本研究整理

由上各學者所述，工作壓力的定義，多以工作者和工作環境反應予以定論。本研究將工作壓力定義為：工作環境對工作者產生生理或心理層面負面的結果。

2.3.3 工作壓力的來源

壓力使各階層員工都受到影響，其可能與組織瘦身導致的裁員、降級或員工無法兼顧家庭和工作有關。面臨組織瘦身或流程再造的裁員，許多員工都必須擴大工作幅度，承擔更多的責任。良好工作適配的員工會比那些不適配或過度超配的員工感受到較少的工作壓力。常見來源及起因如表 2.6

表 2.6 工作壓力的常見來源及起因

| 常見來源 | 起 因 |
|-------|--|
| 工作不適 | 員工未具備工作所要求的技術或能力。 工作本身無法提供給員工充分運用技術或能力的機會。 |
| 矛盾的期望 | 正式組織對員工行為的期待與員工自己的期待有矛盾之處。 非正式組織對員工行為的期待與員工自己的期待有矛盾之處。 個別員工受到兩位（或以上）主管之強烈影響。 |
| 角色模糊 | 員工不確定或不明白如何執行工作。 員工不確定或不明白組織對他的工作期望是什麼。 員工不確定或不明白工作績效及預期結果間的關係（獎賞、懲罰等）。 |
| 角色超載 | 員工的工作能力不足。 員工被要求在時間內完成過多的工作（時間壓力）。 |
| 恐懼/責任 | 員工深怕執行工作不力或失敗。 員工感受到高成就的壓力。 員工對其他的人員負有責任。 |
| 工作條件 | 工作環境令人不愉快，如照明不佳、溫度及噪音管制不當等。 工作上的要求，可能會產生不必要的工作步調、社會孤立等問題。 機器設計及維護程序產生了壓力。 工作需要較長或不定的工作時間。 |
| 工作關係 | 個別員工在處理有關工作、上級主管及部屬之間的關係上遇到問題。 員工在團體中的工作有困難。 |
| 疏離 | 社會互動受到限制。 員工並未參與決策。 |

資料來源：林財丁（民 89），管理學 P 420. 台中：倉海書局

Robbins（1993）將壓力的潛在來源分為：

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、領導風格、組織的演化階段。
3. 個人：家庭問題、經濟問題、個人人格。

這些潛在的壓力會不會變成真實的壓力，端視個人差異而定，像是工作經驗、性格等差異（陳青芬、李雅婷、趙慕芬譯，民 81）轉引自郭盈卿（民 88）。根據林立曼（民 89）綜合吳復新（民 74）、劉玉惠（民 80）、Corville & Bernardi（1999）、Lemire et al（1999）、Menzel（1996）等之觀點，彙整工作壓力源如下：

1. 組織內壓力源

（1）工作特性

指工作任務之屬性，如工作變化性、自主性、重要性、責任性、挑戰性及工作需具備之知識技能。

（2）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。量的超載指時間不足以完成多量工作，質的超載指自身缺乏完成工作的能力。

（3）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，其最後期限是頭號壓力源。

（4）人際關係

在工作中與上司、同事、部屬及顧客間之關係良窳與否均與工作壓力息息相關。

（5）組織結構及氣候

包括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。組織文化主要由高階主管塑造而成，部屬本身信念不相容時遂形成部屬之壓力源。

2. 組織外壓力源

(1) 家庭因素

家庭內親人相處問題或其他因素，可能導致個人情緒不穩，致無法安心工作，未達績效，造成工作壓力。例如死亡、離婚、分居、家務分攤等問題。

(2) 經濟因素

雙薪家庭雖紓解經濟因素，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。

(3) 個人因素

包括性別、年齡、教育程度、服務年資等個人屬性及人格型態。

2.3.4 壓力的反應症狀及影響

壓力是外來的刺激，也是生活的一部分，受不了這個刺激，其對人體健康或在職場上都會有不良的影響。

壓力的初期會出現下列行為，如嘲諷、酗酒。持續下去將影響行為包括曠職、生產力下降、錯誤增加，若壓力再延長下去將帶來生理與情緒問題，而出現之症狀有緊張、偏頭痛、高血壓、胸部、頭部下背部肌肉緊繃。過度或持續的壓力會妨礙注意力、記憶、睡眠、食慾及與他人相處的能力。職場的壓力會帶進家庭，不久後員工被壓力包圍，致工作與生活都充滿壓力，因而失去應有的機能（林財丁，民89）。

1. 壓力對人體健康產生的症狀（劉德鈴，民89）

(1) 神經系統

有一個壓力尚未解除，另一壓力又接踵而至的情形，常會引發腦機能遲鈍，記憶力減退，精神無法集中，經常頭痛，尤其是肌肉緊張型頭痛及偏頭痛最常見。

偏頭痛則來自色胺酸作用於腦血管，引起血管一縮一放間而刺激疼痛神經，嚴重者有前趨症狀，例如視幻覺、暈眩、耳鳴、步態不穩，甚至意識不清。

(2) 心臟血管循環系統

壓力來臨時，腎上腺素升高，心跳加速，血壓升高，若再加上中年上班族已有的高血脂病，則極容易引起動脈硬化和心臟病。

(3) 腸胃及肝膽系統

腸胃病是由很多因素造成的，但不可否認的「壓力」也扮演了一個舉足輕重的角色。

典型的胃潰瘍通常會有上腹部疼痛或燒灼感，十二指腸潰瘍則有飢餓時上腹痛，飽餐後又有腹脹的情形。

另一種因壓力引起的消化系統問題即是「急躁性大腸症」顧名思義，這樣的大腸非常急躁，於是經常會有便秘及拉肚子交相輪替的症狀出現，使得患者不勝其擾，甚至懷疑自己是不是得了大腸癌？

(4) 肌肉系統

上班族整天坐在辦公桌前，身體肌肉早就因長期維持同一姿勢而相當緊繃，若再由於工作壓力的沉重，不僅肌肉附近的血流不順暢，代謝廢物沉積過多，神經感覺也會異常，此時免不了有酸、麻、脹、痛等症狀出現。

(5) 精神系統

長期壓力造成的精神性疾病不勝枚舉，輕者有焦慮、失眠、憂鬱、精神官能症，重則有強迫症、妄想症，甚或躁鬱症等。

2. 壓力對職場而言，將付出下列種種代價及影響（周勵志，民 89）：

(1) 直接代價

(a) 參與度下降：

如：造成員工的缺席、怠工、罷工和高流動率。

(b) 工作績效變差：

如：產能的質或量的下降、員工牢騷或抱怨增多、職場傷害多、機器不當

毀損、物品浪費或創造力下降。

(c) 健康維護費用增加。

(d) 補償性支出增加：

如：意外給付的增加、訴訟支出的增加，甚至賠償費用的增加。

(2) 間接代價

(a) 喪失活力：

每個人都有自己的儲備能力，但是如果長期處於過度壓力的工作環境之下，遲早會耗盡所有的儲備能力，於是就會出現如：士氣低迷、缺乏動機、工作滿意度下降現象，自然對工作效率造成影響。

(b) 溝通不良：

處於過度的壓力之下，員工可能會透過不適當的自我防衛機轉，像是：合理化、說謊等方式，來求自保。

(c) 決策錯誤：

長期處在壓力之下而造成錯誤的判斷。

(d) 工作關係惡化：

員工彼此間不信任、互不尊重、相互憎恨。越多的精力被投入在這類的人際角力，就越少精力被投入建設性的事務上。

(e) 暴力相向：

暴力或攻擊行為也是在過度壓力下會出現的症狀。

(f) 機會成本增加：

在過度的壓力下，無論個人或職場都會變得短視，偏重自我保護，趨於保守，不求發展、進步。

2.3.5 壓力的管理

壓力管理之目的在於增強職場的健康、活力、與機能，同時避免衰退與疾

病。因此需由職場內所有員工主動積極參與與面對因應。

Robbins (1993) 將壓力的管理策略分為個人與組織兩方面 (陳青芬、李雅婷、趙慕芬譯, 民 84) 轉引自葉明瑞 (民 90)。

1. 個人管理策略

(1) 時間管理的技巧：

每天依工作性質之輕重、緩急排序，有效地依時限完成。

(2) 增加運動量：

可轉移壓力及宣洩壓力之管道。

(3) 練習放鬆：

禪坐、靜思，將緊繃之心情、肌肉放鬆，可穩定情緒。

(4) 擴大社交圈：

找朋友、家人、同事傾訴，將有助於紓解壓力。

2. 組織管理策略

(1) 職位安置：

員工職位注重適才適用，勝任愉快。

(2) 訂定目標：

組織的目標明確，員工有所遵循，始易達成，減少挫折感。

(3) 鼓勵員工參與決策：

員工對目標期望不確定性係造成角色壓力原因之一，管理者可讓員工參與決策，以紓解壓力。

(4) 改善溝通管道：

溝通管道暢通，可減少一些不確定性及不必要的混淆認知。

(5) 建立福利、保健計畫：

提供營養諮詢及運動計畫。如此將可節省醫療及員工請假成本，使效益超過

成本。

陳俊光（民 89）亦提出一些壓力管理的方法如下：

(1) 深呼吸：

呼吸急促是常見的生理壓力反應；而緩慢深長呼吸，是能夠「切斷」緊張情緒、「開啟」放鬆的簡單方法。

(2) 自我暗示肌肉放鬆法：

閉上眼睛，深呼吸一會兒，對自己下達一個平靜的暗示。然後注意力集中在身體的某一部位，反覆告訴自己感到放輕鬆為止。

(3) 清除思緒法及冥想法：

作清除思緒法時，要避開一切煩人的雜務與噪音干擾。深呼吸，心中專注於一個平靜的意念、字眼或想像。

冥想法則是運用想像力。想像一個美麗的溪谷，身臨其境，並看到所有細節。可以讓自己心靈渡假。

(4) 簡單的伸展運動也是直接有效的肌肉放鬆技巧。

(5) 支持系統和求助管道：

一般人常有的經驗是「吐苦水就好多了」。因此，如朋友、家人、同事、配偶都會對紓解壓力有很大的幫助。

(6) 瞭解壓力源，並避開之：

如果生活中已經發生了重大事件或重大變化，則避免在短時間內有其他的重大變化。例如初為人父母時避免換工作。

2.3.6 工作壓力的相關研究

郭盈卿（民 88）以空服員之工作壓力、工作滿意、休閒滿意與工作倦怠之相關研究發現：①工作壓力與工作滿意有顯著負相關②工作壓力與工作倦怠有顯著正相關。

莊靜宜（民 88）以高科技產業與傳統產業從業人員工作壓力與工作滿足之比較研究發現：①就全體產業人員而言，男性員工所感受到的整體工作壓力大於女性員工。②傳統產業已婚員工所感受到的整體工作壓力最小。③就全體產業人員而言，專科程度員工所感受到的整體工作壓力最小。

朱明謙（民 89）以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發現：高科技人員所知覺的工作壓力會因性別、教育程度、工作部門、工作職務、婚姻狀況、子女人數、工作地點、通勤時間的不同而有顯著之差異。

吳錦隆（民 89）以影響國中訓導主任工作壓力與工作適應相關因素之研究發現：年齡不同的國中訓導主任在時間、壓力上有顯著差異。35 歲以下之訓導主任會在時間壓力向度上比 51 歲以上之訓導主任感受較大的壓力。又年資不同的訓導主任在同事壓力上亦有顯著差異。擔任第一年之訓導主任會在同事壓力向度上比擔任第二至三年之訓導主任有較大壓力。

陳盈成（民 90）以分紅入股滿意度、工作投入、工作滿意度、工作壓力與離職傾向之相關研究發現：工作壓力與離職傾向呈顯著正相關。

王國揚（民 91）以財政部台灣省中區國稅局為對象，就角色衝突、工作壓力與離職傾向關係之探討，研究發現：工作壓力與離職傾向有顯著正相關。

2.4 組織承諾

2.4.1 組織承諾的定義

組織承諾是組織行為上的一種態度，是一種個人內在心理歷程，表現於外，影響其工作績效及流動率（吳秉恩，民82）。緣，組織承諾對員工的離職行為具有相當的預測力，故組織承諾長久以來，一直是學者及企業管理者所重視主題之一（Steers,1977）。

學者每因研究目的之差異，對組織遂有不同之定義，茲彙整如表 2.7。

表 2.7 學者對組織承諾的定義

| 項次 | 學者 | 年代 | 組織承諾的定義 |
|----|------------------------|------|---|
| 1 | Reichers | 1985 | 依不同定義及操作方法，將組織承諾分為三大類： 1. 交換觀點（Side Bets）：將組織視為一種函數，此函數會隨著成員在組織年資的增加而增加。 2. 歸因觀點（Attributions）：承諾乃是個人與其行為的連結。當個人從事有意志的、明顯的、及不可變更的行為後，他會歸因於自己早已對其有承諾。 3. 個人及組織目標一致觀點（Individual/organizational goal congruence）：承諾發生於當個人認同並致力於組織目標與價值時。此觀點強調從激勵與自我實現的觀點探討組織承諾。由 porter 等人所發展的組織承諾問卷（OCQ），便是依此一操作性定義的主要問卷。 |
| 2 | Meyer & Paunonem et al | 1989 | (1) 組織承諾是個人對組織具有相當程度的認同與投入。 (2) 組織成員為了薪水、職位、專業創造的自由和同事的情誼，而不願離開組織的一種行為傾向。 (3) 組織承諾之傾向表現於三方面： ①對組織的目標與價值予以認同。 ②在工作上充分的投入。 ③對組織忠誠及肯定。 |

表 2.7 學者對組織承諾的定義（續）

| | | | |
|---|---------------|------|---|
| 3 | Alpander | 1990 | 組織承諾是對組織的一種正向態度。 (1) 認同組織的目標。 (2) 工作時使員工感到快樂。 (3) 對組織的忠誠與情感的歸屬，因此願意繼續留在組織內。 |
| 4 | Meyer & Allen | 1991 | 組織承諾分為： (1) 情感性承諾：指成員對組織的情感性依附、認同並且投入組織中，員工乃基於想要留在組織中。 (2) 持續性承諾：指成員基於功利考量而願意繼續留在組織中，員工乃基於需要留在組織中。 (3) 規範性承諾：指成員認為有義務必須留在組織中，是一種必要遵守的價值觀，使他們認為應該留在組織中。 |
| 5 | Mayer et al | 1998 | 員工個人認同組織和組織目標，並希望維持為組織之一分子的程度。 |
| 6 | 張瓊云 | 民 88 | 組織成員為組織付出高度努力的意願、對組織之正向評估以及對組織目標、價值的認同、投入與忠誠度及繼續留任的意願。 |
| 7 | 鐘 鼎 | 民 90 | 個人對特定組織認同與投入的相對強度。簡言之為：價值、努力、留職承諾。 |

資料來源：本研究整理

綜上所述，各學者對組織承諾之定義，並無一致，本研究定義為組織成員因為認同組織，對組織忠誠與信仰，願意留下來付出努力，達成目標。

2.4.2 組織承諾的重要性

Donna M. Randall (1987) 指出組織承諾對個人及組織兩方面都會有所影響，其產生之可能後果，如表 2.8

表 2.8 組織承諾之重要性

| 項目 | | 個人 | | 組織 | |
|------|----|---|---|--|---|
| | | 正面 | 負面 | 正面 | 負面 |
| 認同水準 | 低度 | <ul style="list-style-type: none"> 1.個人之創造力、創新及創作力。 2.更有效的運用人力資源。 | <ul style="list-style-type: none"> 1.低生涯發展、晉升低、個人高成本。 2.可能被開除、辭職或奮力使組織的目標失敗。 | <ul style="list-style-type: none"> 1.績效差的員工辭職對組織損失有限，反而可以提高士氣，新進人員補充，為組織帶來有利之結果。 2.促進組織成員自我反省，得到間接助益。 | <ul style="list-style-type: none"> 1.較高的離職、遲到、缺席。 2.留職意願缺乏、對組織不忠誠、工作品質低。 3.以非法的活動對付組織。 4.限制額外角色的行為、角色模型化的損失，與其帶來傷害的後果。 5.限制組織對員工的控制。 |
| | 中度 | <ul style="list-style-type: none"> 1.增加歸屬感、安全、績效、忠誠度及責任感。 2.創造個人主義。 3.明確地從組織獲得身分之維持。 | <ul style="list-style-type: none"> 1.生涯進展及晉升可能受影響。 2.各部門認同之間不易取得妥協。 | <ul style="list-style-type: none"> 1.增加員工的在職年資。 2.降低辭職率及意願。 3.提高工作滿足感。 | <ul style="list-style-type: none"> 1.員工可能限制額外角色的行為及公民權利義務的行為。 2.員工可能平衡組織與非工作方面的需求。 3.可能降低組織績效。 |
| | 高度 | <ul style="list-style-type: none"> 1.促進個人的生涯發展及報酬提高。 2.員工的行為被組織獎勵。 3.個人被提供一個熱情的職業。 | <ul style="list-style-type: none"> 1.個人的成長、創造力、創新及流動機會被抑制。 2.官僚抗拒改變。 3.在社會及家庭造成壓力與緊張的關係。 4.缺乏與同事之間的團結。 5.對非工作組織之參與受時間與精力之限制。 | <ul style="list-style-type: none"> 1.有安全及穩定的勞動力。 2.員工接受組織對較高生產力的需求。 3.具高水準的競爭力及績效。 4.能達成組織的目標。 | <ul style="list-style-type: none"> 1.人力資源的無效利用。 2.缺乏組織彈性、創新及適應性。 3.堅守過去的政策及程序。 4.過度熱心的工作者會激怒其他的員工。 5.非法和不道德的方案在組織的利益下被認同。 |

資料來源：Randall, Donna M, "Commitment and the Organization; The

Organization Man Revisited", Academy of Management Review,(1987),

vol .12, No.3, P462 .

2.4.3 影響組織承諾的因素

在影響組織承諾的相關因素研究中，前因後果模式乃是組織承諾的研究重點。其中最具代表性為 Mowday, Porter, 和 Steers (1982) 提出了四個影響組織承諾的前因變項及五個結果變項：

1. 前因變項：

- (1) 個人特徵 (Personal characteristics)：年齡、年資、教育水準、性別、婚姻、種族與人格特質如成就動機、價值觀等。
- (2) 角色特徵 (role related characteristics)：包括工作範圍、挑戰性、角色衝突和角色混淆。
- (3) 結構性特徵 (structural characteristics)：包括組織規範、工會介入、控制幅度、正式化、分權程度及決策參與程度等。
- (4) 工作經驗 (work experiences)：包括組織可依賴性、個人受重視的程度、期望程度及群體規範等。

2. 結果變項：

- (1) 工作績效 (Job Performance)
- (2) 年資 (Tenure)
- (3) 缺勤 (Absenteeism)
- (4) 怠工 (Tardiness)
- (5) 離職 (Turnover)

其關係如圖 2.1

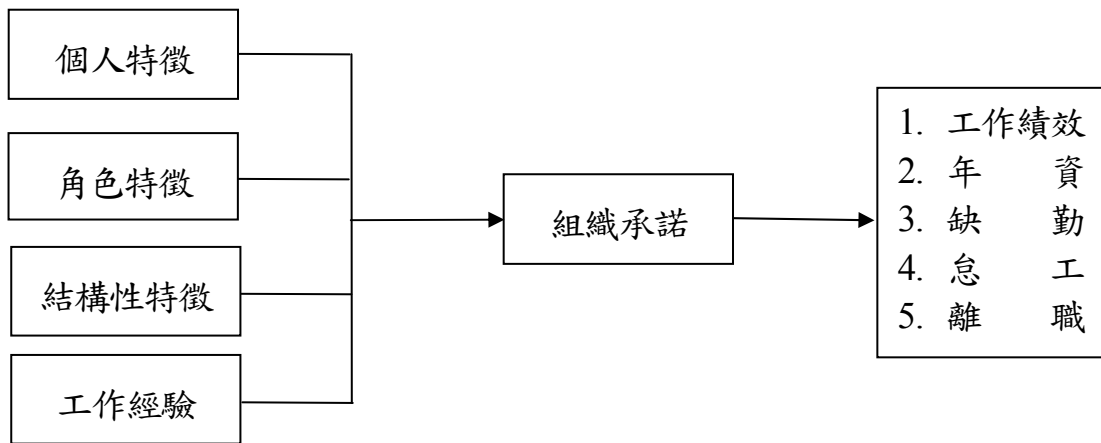


圖 2.1 Mowday, Poter & Steers 之組織承諾前因後果的因素

資料來源：Mowday, R. T., Porter, L. M., & Steers, R. M. (1982),

“Employee organization Linkage,” new york : Academic Press, P.30.

影響組織承諾的因素許多學者尚有其不同的主張，茲將其整理如表 2.9

表 2.9 影響組織承諾的因素

| 項次 | 學者 | 年代 | 模式 | 影響因素 |
|----|-----------------|------|---------|--|
| 1 | Staw | 1977 | 概念性形成模式 | 1. 態度性承諾：受個人特質、工作特性及工作經驗的影響。 2. 行為性承諾：受任職儀式、補償錯誤的決定、專業基本技術的影響。 |
| 2 | Steers & Porter | 1977 | 觀念性模式 | 1. 態度性承諾：以態度觀點來解釋承諾，如將個人與組織目標趨於一致的過程。 2. 以行為觀點來解釋承諾，如人們對不可撤回的決策，所做的不背棄過程。 |
| 3 | Steers | 1977 | 前因後果模式 | 1. 前因變項：個人性質、工作特性、工作經驗。 2. 後果變項：出席率、留職意願、工作績效。 |

表 2.9 影響組織承諾的因素 (續)

| | | | | |
|---|--------------------------|------|----------|--|
| 4 | Stevens, Beyers, & Trice | 1978 | 角色知覺模式 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 個人屬性：如性別、年齡、教育程度、工作態度。 2. 角色相關因素：如工作負荷、年資、升遷、績效。 3. 組織因素：如組織規模、組織表現、控制幅度。 |
| 5 | Morris & Sheman | 1981 | 多元預測模式 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 個人特徵：年齡、教育程度、勝任感。 2. 角色相關因素：如工作模糊、角色衝突。 3. 工作經驗：領導者之倡導、領導者之關懷。 |
| 6 | 黃國隆 | 民 75 | 前因理論模式 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 環境變項： <ol style="list-style-type: none"> (1) 組織環境：如領導方式、組織氣候等。 (2) 工作特性：如自主性、重要性等。 (3) 工作經驗：如角色明確性，工作群體對組織的態度、組織對個人的重視程度等。 2. 個人屬性變項： <ol style="list-style-type: none"> (1) 人口統計變項：如年齡、性別、年資。 (2) 性格特質：如成就動機、個人價值觀念、性別角色等。 (3) 認知與期望：如個人自認為對組織所做之投資及從組織所獲得之報償等。 |
| 7 | Reyes | 1990 | 教師組織承諾模式 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 教師個人變項：身分變項、內在變項、工作取向。 2. 學校環境變項：社會報酬、外在報酬、組織取向。 3. 個人—組織契合。 |

資料來源：本研究整理

2.4.4 組織承諾之相關研究

國內外許多學者對組織承諾的前因與後果做了相關之研究，茲以個人背景變項及其他關連變項整理如表 2.10 及表 2.11。

表 2.10 個人背景變項與組織承諾相關研究彙整表

| 項次 | 學者 | 年代 | 個人背景變項 | 結 果 |
|----|--|--------------|--------|-----------------------------------|
| 1 | 黃國隆 蔡進雄 | 民 75 民 82 | 性別 | 男性教師組織承諾高於女性教師。 |
| 2 | 林靜如 梁瑞安 | 民 79 民 79 | 性別 | 國小之男女教師並無顯著差異。 |
| 3 | Mathieu & Zajac, Morris & Sherman | 1981 | 年齡 | 呈現正相關，即年齡越大，組織承諾越高。 |
| 4 | 林靜如 梁瑞安 | 民 79 民 79 | 年齡 | 年齡越大，對組織承諾越高。 |
| 5 | Mathieu & Zajac | 1990 | 教育程度 | 呈負相關，因教育程度高者有較多工作機會之故。 |
| 6 | 林靜如 | 民 79 | 教育程度 | 不同教育程度對組織承諾並無顯著差異。 |
| 7 | 林靜如 | 民 79 | 年資 | 在學校服務年資達 16 年以上之教師，組織承諾最高，一年以下最低。 |
| 8 | 蔡進雄 | 民 82 | 年資 | 服務年資越長，組織承諾越高。 |
| 9 | Allen & Meyer | 1993 | 年資 | 呈現正相關。 |
| 10 | 陸鵬程 | 民 70 | 職位 | 呈正相關。職位較高比職位低者有較高之組織承諾。 |

資料來源：本研究整理

表 2.11 其他變數與組織承諾相關之研究彙整表

| 項次 | 學者 | 年代 | 變數 | 結果 |
|----|-----|------|----------------------------|--|
| 1 | 陳忠謙 | 民 84 | 組織承諾、領導型態、溝通滿足 | 領導型態事業生涯成就溝通滿足及組織承諾三變數之間呈顯著正相關。 |
| 2 | 王桂英 | 民 87 | 組織承諾、工作滿足、事業生涯成就 | 工作滿足事業生涯成就與組織承諾正向相關。 |
| 3 | 鍾利敏 | 民 88 | 人格特質、工作滿足及組織承諾 | 內外控傾向不同管理者，其工作滿足及組織承諾有顯著差異。 |
| 4 | 張蕙蓉 | 民 89 | 工作壓力源中的組織結構、人際關係、角色要求與組織承諾 | 其壓力愈大，組織承諾愈低。 |
| 5 | 蔡秋月 | 民 89 | 組織承諾與工作滿足、主管信任、領導行為 | 有顯著相關。 |
| 6 | 陳吳政 | 民 90 | 組織文化、領導行為、工作滿足及組織承諾 | 1. 組織文化與組織承諾無顯著關係。 2. 領導行為對組織承諾有顯著正相關。 3. 工作滿足與組織承諾有顯著正相關。 |

資料來源：本研究整理

2.5 離職傾向

2.5.1 離職傾向之意義

廣義的離職概念，定義為勞動移動（labor turnover）。所謂勞動移動是指員工從一個地方移到另一個地方（地域間的移動），或是從某一職業移到另一種職業（職業間的移動），或是從某一產業移轉到另一產業（產業間的移動）（Frederlck J.G. 1960）。

狹義的勞動移動則僅指離職，即組織內部往外部的勞動移動（黃英忠，2001）。

Mobley（1977）認為離職傾向為工作者在特定組織工作一段時間後，經過一番考慮後，蓄意要離開組織。

Mobley, Horner & Hollingsworth（1978）認為離職傾向是工作不滿意、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。

Tett & Meyer（1993）認為離職傾向為一種意識到和考慮到，而任其自由意志離開組織。

本研究將離職傾向定義為：組織成員因工作不滿意，產生離職念頭，尋找其他工作傾向與找到其他工作可能性之總和表現。採 Mobley, Horner & Hollingsworth（1978）的說法。

2.5.2 離職的型態

Price（1977）將離職分為：自願離職和非自願離職二類，亦為傳統的離職分類。

1. 自願離職：依據個人意願所做的離職（又稱辭職）。其原因包括薪資、升遷、另有高就、志趣不合、與主管關係。及其他如：健康問題、遷居、深造等。
2. 非自願離職：非員工的意願反應，主要是由雇主或組織立場所強制執行的離職，通稱免職、被解雇。其原因包括：企業經營不佳、縮小編制、個人表

現不佳、或違反重大規定等。

2.5.3 離職傾向的相關研究

Jeffery, Charles, & Rajah (1989) 研究發現年齡和離職呈負相關。

Mobley et al. (1978) Arnold & Feldman (1982) 研究發現年資與離職呈負相關。

陳嘉尚 (民 74) 研究發現不同年資屬性在離職意願上存有顯著差異，高階主管則無。及服務年資越高者越不輕言離職。

陳盈成 (民 90) 研究發現學歷差異會造成工作壓力及離職傾向之反應達顯著差異，學歷越高之員工其工作壓力越大，同時學歷越高之員工呈現出較高之離職傾向越高。

Jamal (1984), Abelson (1987) 研究結果，工作壓力與離職傾向呈正相關。即工作壓力越大，離職傾向越高。

鄭文俊 (民 84) 研究發現工作壓力之焦慮、疲勞、憂鬱、低自尊各層面及總構面均與離職傾向成顯著正相關。

王國揚 (民 91) 研究結果發現性別及職位層級在離職傾向上有顯著性差異，而且女性高於男性，非主管職高於主管職。又工作壓力中，疲勞、憂鬱對離職傾向有顯著性正向影響。

2.6 變項間的相關研究

本節將就學者對溝通滿足、組織氣候、工作壓力、組織承諾與離職傾向的相關研究彙整如下：

1. 溝通滿足與組織承諾

蔡淑敏（民 90）企業內溝通媒介，員工溝通滿足及組織承諾關係之研究——以台灣電子資訊產業為例，相關分析結果（1）員工的溝通滿足與組織承諾呈極顯著正相關。（2）員工溝通滿足之子構面「與直接主管的溝通」、「與高階主管的溝通」、「溝通氣候」、「整體組織的運作」、「平行與斜行的溝通」與組織承諾之子構面「留職承諾」、「價值承諾」均呈極顯著正相關。溝通滿足子構面之「非正式溝通」與組織承諾之子構面「留職承諾」、「價值承諾」呈非常顯著正相關。

（3）以迴歸分析其影響關係，結果員工的溝通滿足中「與直接主管的溝通」、「與高階主管的溝通」、「溝通氣候」皆與組織承諾中「留職承諾」具有顯著影響，即表示員工在此三構面中，溝通滿足越高，則員工之留職承諾也會越高。另外「與直接主管的溝通」、「與高階主管的溝通」、「平行的溝通」、「斜行的溝通」之構面也與「價值承諾」有顯著影響，即表示這四個構面之溝通滿足越高，則員工之價值承諾也會越高。

陳忠謙（民 84）企業主管領導型態與員工溝通滿足及組織承諾之關係研究——以台灣石化業為例，結果領導型態、溝通滿足及組織承諾三變數之間呈顯著正相關。

2. 溝通滿足與離職傾向

莊立民（民 84）溝通滿足、工作績效與離職傾向之相關研究，結果溝通滿足與工作績效及離職傾向均達到顯著相關。

3. 組織氣候與組織承諾

張瓊云（民 88）托兒所所長領導型式、托兒所組織氣氛、教育人員組織承

諾與服務機構組織績效關係之研究—以台北市為例，結果托兒所人員所覺知的組織氣氛與保育人員組織承諾之「組織認同」 $P<0.01$ 、「努力承諾」 $P<0.01$ 、「留職傾向」 $P<0.01$ 與整體組織承諾 $P<0.01$ 等因素之間均有顯著相關存在。亦即當托兒所的組織氣氛越和諧時，保育人員在組織承諾的子構面及大構面會有越強的意願。以路徑分析結果托兒所所長領導型式、托兒所組織氣氛與保育人員組織承諾之間有顯著的因果關係存在。

蔣景清（民 90）組織氣候、組織承諾與組織公民行為關係之研究—以 C 工廠為例，經相關分析結果組織氣候各構面（領導型態、人際關係、形式結構及責任風氣）與組織承諾各構面（價值承諾、努力承諾及留職承諾）皆呈現顯著正相關，且顯著水準除了形式結構與留職承諾為 $P<0.01$ 外，其餘皆達 $P<0.001$ ，顯示若組織成員感受組織中上述氣候知覺的程度越佳，其也就越容易呈現上述的承諾態度，以複迴歸分析其影響性，結果組織氣候之「領導型態」及「人際關係」對「價值承諾」有顯著正向影響，組織氣候之「領導型態」、「人際關係」及「責任風氣」對「努力承諾」有顯著性的正向影響，組織氣候之「領導型態」及「人際關係」對「留職承諾」有顯著的正向影響。

4. 工作壓力與組織承諾

張惠蓉（民 89）購併後存續與消滅公司員工對工作壓力知覺與組織承諾差異性之研究，結果（1）工作壓力源（任務要求、角色要求、人際關係、組織結構、領導風格）與組織承諾（價值承諾、留職承諾、努力承諾）以逐步迴歸分析後發現有顯著影響存在，達 0.05 顯著水準。（2）存續公司員工之工作壓力源中的「組織結構」、「人際關係」、「領導風格」、「任務要求」對組織承諾影響，以迴歸分析後發現有顯著影響存在。（3）消滅公司員工之工作壓力源對組織承諾影響，進行逐步迴歸分析，結果工作壓力源「組織結構」、「人際關係」、「領導風格」、「角色要求」、「任務要求」中只有組織結構會影響組織承諾而有顯著

影響。

洪玲茹(民91)社教機構員工工作壓力、社會支持與專業承諾關係之研究，相關分析結果工作壓力總構面(工作負荷、人際關係、決策參與、工作肯定、專業知能)得分和專業承諾總構面(專業認同、工作投入、留職意願、研究進修)得分的相關係數為-0.19 ($P < 0.001$)。且工作壓力中的工作肯定、工作負荷、人際關係、決策參與四個構面的得分和專業承諾四個構面得分的相關係數大部分達顯著負相關。工作壓力專業知能構面的得分和專業承諾之專業認同、工作投入、研究進修三個構面的相關係數大部份達顯著正相關。

5. 工作壓力與離職傾向

陳盈成(民90)分紅入股滿意度、工作投入、工作滿意度、工作壓力與離職傾向之相關研究，結果工作壓力與離職傾向呈顯著正相關 $P < 0.01$ ，即當員工的工作壓力上升時，離職傾向會跟著上升。

逐步迴歸分析結果，工作壓力與離職傾向有正向影響，亦即工作壓力越大，離職傾向越高。

王國揚(民91)角色衝突、工作壓力與離職傾向關係之探討—以財政部台灣省中區國稅局為例，以相關分析結果(1)工作壓力中的「低自尊」與離職傾向呈顯著正相關 $P < 0.01$ (2)工作壓力中的「疲勞」與離職傾向呈顯著正相關 $P < 0.01$ (3)工作壓力中的「憂鬱」與離職傾向呈顯著正相關 $P < 0.01$ ，在迴歸分析上，工作壓力中的「疲勞」、「憂鬱」構面對離職傾向有顯著正向的影響。

第三章 研究方法

本章共分六節探討。第一節研究架構，第二節構面因素之操作性定義，第三節研究假設，第四節研究工具，第五節樣本抽樣設計，第六節資料分析方法。

3.1 研究架構

根據第二章文獻探討可知，「溝通滿足與組織承諾」、「組織氣候與組織承諾」、「工作壓力與組織承諾」、「工作壓力與離職傾向」、「組織承諾與離職傾向」之間存在某種關係，又個人基本資料是影響溝通滿足、組織氣候的重要因素之一，故本研究基於前述之研究動機，目的與文獻探討之結果，建構出本研究架構如圖 3.1 所示。

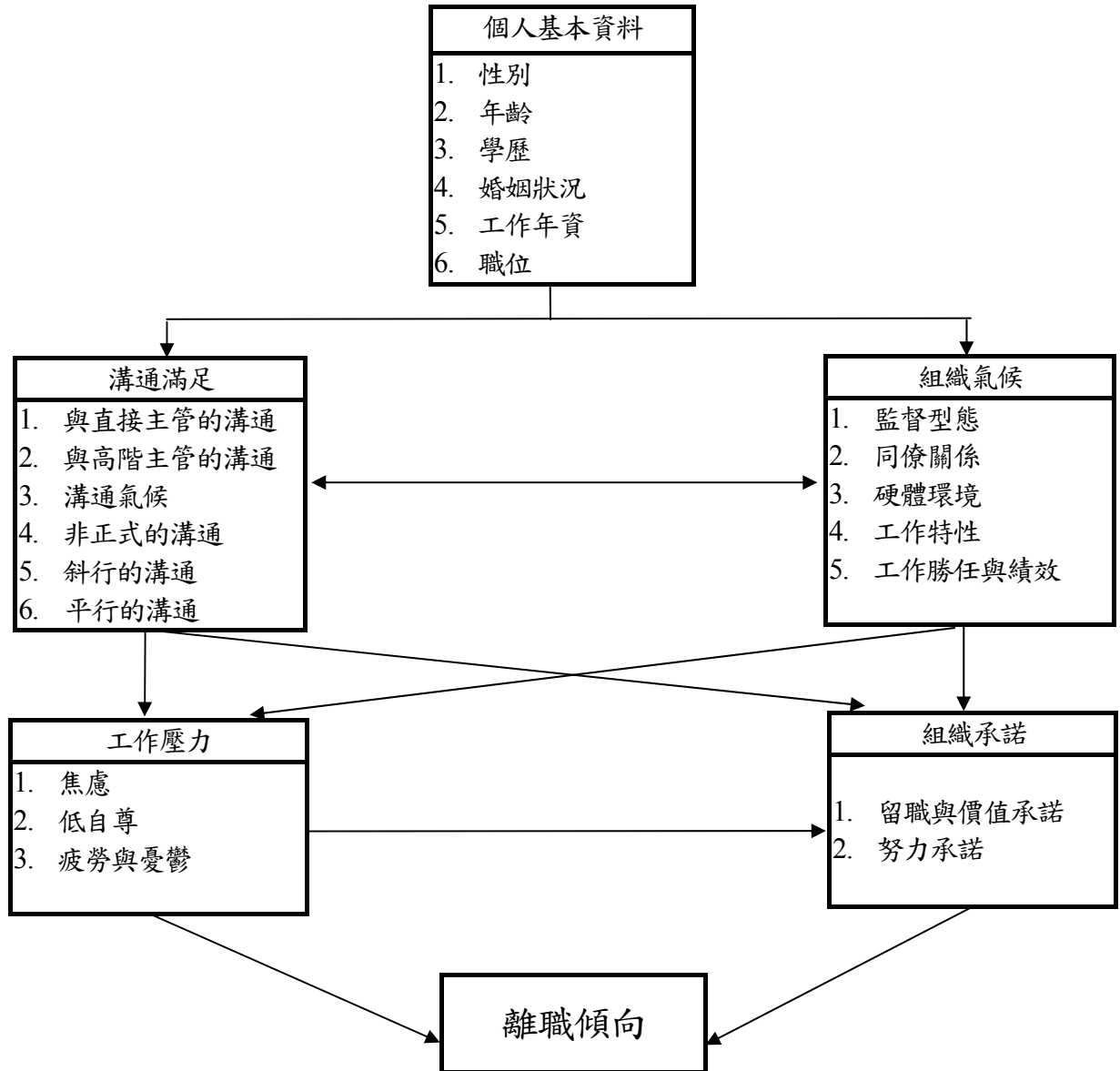


圖 3.1 研究架構圖

3.2 構面因素及操作性定義

1. 個人基本資料：包括性別、年齡、學歷、婚姻狀況、工作年資、職位。

(1) 性別：分為「男性」與「女性」。

(2) 年齡：分為「30歲以下」、「31—35歲」、「36—45歲」、「46—50歲」、「50歲以上」。

(3) 學歷：分為「國（初）中」、「高中（職）」、「專科及大學」、「研究所或以上」。

(4) 婚姻狀況：分為「已婚」、「未婚」、「其他」。

(5) 工作年資：分為「5年以下」、「6—10年」、「11—15年」、「16—20年」、「20年以上」。

(6) 職位：分為「主管」、「職員（含職務代理人、約聘僱人員）」、「其他（含助理人員、技工、工友）」。

2. 溝通滿足：

本研究定義溝通滿足為：個人或團體透過有關的媒介，將訊息、情感相互傳遞後彼此的瞭解與共識感到滿足的程度。

本研究參考蔡淑敏（民90）對溝通滿足的六個構面，其名稱與定義敘述如下：

(1) 與直接主管的溝通 (communication with direct supervisor)：指與直線主管之上行溝通，包括該等主管關心，了解部屬在工作上各種問題及傾聽與接納部屬意見之程度。

(2) 與高階主管的溝通 (top management communication)：指與直線主管的上級主管溝通的程度，包括高階主管接納意見，關懷部屬，傾聽意見的程度。

(3) 溝通氣候 (communication climate)：指個人與組織的溝通環境，包括組織溝通環境是否以激勵員工去達成組織的目標，衝突處理與溝通措施之作

為程度。

(4) 非正式溝通 (informal communication)：指組織內訊息傳遞、交流的程度。各種變革、人事安排、考評結果等訊息傳遞的程度。

(5) 斜行的溝通 (diagonal communication)：指組織內成員在不同單位間溝通流暢的程度與工作協調的程度。

(6) 平行的溝通 (horizontal communication)：指組織內成員在同一單內橫向溝通流暢的程度與工作協調的程度。

3. 組織氣候：

本研究定義組織氣候為：組織成員對於組織內部環境的一種感覺、知覺，可以用組織屬性加以描述。可經由組織成員相處的態度知悉，引發作用，因而影響成員的行為及組織效果。其五個構面名稱與定義如下：

(1) 監督型態 (supervisory style)：主管人員關心部屬工作的結構、進度，及主管與部屬間開放、關懷與支持部屬的程度。

(2) 同僚關係 (co-worker relations)：指組織成員互相之間的互信、支持、協助與合作之程度。

(3) 硬體環境 (physical setting)：指部屬是否有適當的工作空間與設備，以便進行工作之程度。

(4) 工作特性 (task characteristics)：指部屬對於本身工作是否具多樣性、挑戰性與成就感之程度。

(5) 工作勝任與績效 (employee competence and performance)：指部屬對於指派工作是否經過訓練與具備專業技能及升遷、加薪根據績效非其他因素之程度。

4. 工作壓力：

工作壓力定義為：工作環境對工作者產生生理或心理層面負面的結果。

其三個構面名稱與定義如下：

- (1) 焦慮：指員工受工作的影響，所引發不安、失眠、精神緊繃等身心負擔程度。
- (2) 低自尊：指因工作相關問題，使員工對自己的感受及價值覺得不重要，無法接納自己產生之低自尊程度。
- (3) 疲勞與憂鬱：指因持續工作一段時間後，在主觀上感受到的疲累，造成脾氣暴躁、心情低落等身心負擔的程度。

5.組織承諾：

組織承諾定義為：組織成員因為認同組織，對組織忠誠與信仰，願意留下來付出努力，達成目標。其二個構面名稱與定義如下：

- (1) 留職與價值承諾：強烈渴望繼續成為組織的一份子，對組織的目標和價值具有強烈的信仰和接受力。
- (2) 努力承諾：願意為組織付出更多的努力。

6.離職傾向：

離職傾向單一構面定義為：組織成員因工作不滿意，產生離職念頭，尋找其他工作傾向與找到其他工作可能性之總和表現。

3.3 研究假設

根據第二章的文獻探討與本章第一節的研究架構，本研究提出以下假設加以驗證：

1. 差異性假設

假設 1—1：不同個人特徵的員工對溝通滿足的感受無顯著差異。

假設 1—2：不同個人特徵的員工對組織氣候的感受無顯著差異。

假設 1—3：不同個人特徵的員工對工作壓力的感受無顯著差異。

假設 1—4：不同個人特徵的員工對組織承諾的感受無顯著差異。

假設 1—5：不同個人特徵的員工對離職傾向的感受無顯著差異。

2. 相關性假設

假設 2—1：地政事務所員工對溝通滿足與組織氣候的感受無顯著相關。

假設 2—2：地政事務所員工對溝通滿足與工作壓力的感受無顯著相關。

假設 2—3：地政事務所員工對溝通滿足與組織承諾的感受無顯著相關。

假設 2—4：地政事務所員工對溝通滿足與離職傾向的感受無顯著相關。

假設 2—5：地政事務所員工對組織氣候與工作壓力的感受無顯著相關。

假設 2—6：地政事務所員工對組織氣候與組織承諾的感受無顯著相關。

假設 2—7：地政事務所員工對組織氣候與離職傾向的感受無顯著相關。

假設 2—8：地政事務所員工對工作壓力與組織承諾的感受無顯著相關。

假設 2—9：地政事務所員工對工作壓力與離職傾向的感受無顯著相關。

假設 2—10：地政事務所員工對組織承諾與離職傾向的感受無顯著相關。

3. 變項間的影響關係假設

假設 3—1：地政事務所員工的溝通滿足、組織氣候、工作壓力與組織承諾對離職傾向無顯著影響。

4. 變項間的因果影響關係假設

假設 4—1：地政事務所員工的溝通滿足對組織氣候無顯著的影響。

假設 4—2：地政事務所員工的溝通滿足對工作壓力無顯著的影響。

假設 4—3：地政事務所員工的溝通滿足對組織承諾無顯著的影響。

假設 4—4：地政事務所員工的組織氣候對工作壓力無顯著的影響。

假設 4—5：地政事務所員工的組織氣候對組織承諾無顯著的影響。

假設 4—6：地政事務所員工的工作壓力對組織承諾無顯著的影響。

假設 4—7：地政事務所員工的工作壓力對離職傾向無顯著的影響。

假設 4—8：地政事務所員工的組織承諾對離職傾向無顯著的影響。

5. 集群在變項間的差異性假設

假設 5—1：高低滿足群之員工對溝通滿足、組織氣候、工作壓力、組織承諾的感受無顯著差異。

假設 5—2：高低滿足群之員工對離職傾向的感受無顯著差異。

3.4 問卷設計

本研究以問卷調查法為主要研究工具，問卷設計係參考相關文獻資料，並盡量採用已編成的問卷。

問卷量表由嘉義縣市之地政事務所員工依其感受程度填答，除了個人基本資料外，採用結構化的封閉型問卷，衡量方式採用李克特式 (Likert Type) 五點式量表，以不計名方式由受試者依其感受的程度從「非常不滿意」、「不滿意」、「無意見」、「滿意」、「非常滿意」及「非常不同意」、「不同意」、「無意見」、「同意」、「非常同意」等五個選項中勾選。計分方式為正向題依 1、2、3、4、5 分依序計分，反向題依 5、4、3、2、1 依序計分。

預試問卷選定由水上地政事務所同仁共 30 名為對象，以了解本研究的問卷內容是否為受測者了解。

本問卷第一部份為「溝通滿足」有六個構面三十三題，內容參考 Downs & Hazen (1977) 之溝通滿足問卷，蔡淑敏 (民 90) 企業內溝通媒介、員工溝通滿足及組織承諾關係之研究，彙整建構而成。第二部份「組織氣候」有五個構面三十一題，內容參考陳義鴻 (民 90) 銀行業主管領導行為、組織氣氛與領導效能關係之研究，其採用 Moussavi, Cronon & Jones (1990) 所修訂之組織氣氛量表加以修訂。第三部份為「工作壓力」有三個構面十七題，參考陳甦彰 (民 70) 組織成員工作壓迫感之實證研究量表修訂之。第四部份「組織承諾」有二個構面十五題，採用 Mowday, R. T. & Steers, R. M. & Porter, L. M. (1979) 組織承諾的量表，並經丁虹所修訂之中文量表，加以編修。第五部份「離職傾向」一個構面四題，參 Mobley (1978) 有關離職之研究所採用之問卷，經黃開義 (民 73) 加以修訂延用之。個人基本資料包括：性別、年齡、學歷、婚姻狀況、工作年資、職位。茲將問卷的設計來源及構面整理如表 3.1

表 3.1 量表來源及構面

| 構面 | 來源 | 題數及子構面 |
|------|--|---|
| 溝通滿足 | 參考 Downs & Hazen (1977) 之溝通滿足問卷，蔡淑敏 (民 90) 企業內溝通媒介、員工溝通滿足及組織承諾關係之研究，彙整建構本量表。 | 分六個構面三十三題 1. 與直接主管的溝通 2. 與高階主管的溝通 3. 溝通氣候 4. 非正式的溝通 5. 斜行的溝通 6. 平行的溝通 |
| 組織氣候 | 陳義鴻 (民 90) 銀行業主管領導行為、組織氣氛與領導效能關係之研究其採用 Moussavi, Cronon & Jones (1990) 所修訂之組織氣氛量表加以修訂。 | 分五個構面三十一題 1. 監督型態 2. 同僚關係 3. 硬體環境 4. 工作特性 5. 工作勝任與績效 |
| 工作壓力 | 參考陳魁彰 (民 70) 組織成員工作壓迫感之實證研究之量表加以修訂之。 | 分三個構面十七題 1. 焦慮 2. 低自尊 3. 疲勞與憂鬱 |
| 組織承諾 | 採用 Mowday, R. T. & Steers, R. M. & Porter, L. M. (1979) 組織承諾的量表，並經丁虹所修訂之中文量表，加以編修而成。 | 分二個構面十五題 1. 留職與價值承諾 2. 努力承諾 |
| 離職傾向 | Mobley (1978) 有關離職之研究所採用之問卷，經黃開義 (民 73) 加以修訂而延用之。 | 一個構面，四題 |

資料來源：本研究整理

茲將各部分之子構面及問項分配敘述如下：

1. 溝通滿足之問項

溝通滿足經因素分析結果獲得六個子構面即「與直接主管的溝通」、「與高階主管的溝通」、「溝通氣候」、「非正式的溝通」、「斜行的溝通」、「平行的溝通」。

因素分析萃取之方法，採用主成份分析法，並運用 kaiser 之最大變異法來作正交轉軸，決策法則為特徵值要大於 1，因素負荷量大於 0.4 者，且因素

題目數要大於一題以上。所獲得六個子構面。第一個子構面命名為「與直接主管的溝通」，係問卷第一部份的第 19. 16. 20. 28. 12. 2. 14. 10. 26. 11. 15 . 18 等十二題，第二個子構面命名為「與高階主管的溝通」，係問卷第一部份的第 33. 31. 32. 29. 30. 22 等六題，第三個子構面命名為「溝通氣候」，係問卷第一部份的第 8. 24. 25. 1. 23 等五題，第四個子構面命名為「非正式的溝通」，係問卷第一部份的第 5. 6. 9. 4 等四題，第五個子構面命名為「斜行的溝通」，係問卷第一部份的第 21. 17. 27 等三題，第六個子構面命名為「平行的溝通」，係問卷第一部份的第 3. 7. 13 等三題。溝通滿足因素分析結果如表 3.2

在因素分析歸納為六個子構面後，以 Cronbach's α 值進行內部一致性檢驗，測得的 Cronbach's α 值分別為：與直接主管的溝通是 0.9507，與高階主管的溝通是 0.9306，溝通氣候是 0.8693，非正式的溝通是 0.7554，斜行的溝通是 0.8367，平行的溝通是 0.7833，整體量表之信度為 0.9637。本量表的信度係數相當高，為可接受的標準。

表 3.2 溝通滿足因素分析結果表

| 構面 | 題目內容 | 因素負荷量 | | | | | |
|----------|-------------------------|-------|-----|-----|-----|-----|-----|
| | | 因素一 | 因素二 | 因素三 | 因素四 | 因素五 | 因素六 |
| 與直接主管的溝通 | 19. 我的主管對我所面臨的問題能了解的程度。 | 0.849 | | | | | |
| | 16. 我的主管對於我所提出意見的接納程度。 | 0.815 | | | | | |
| | 20. 我的主管對我工作上的督導份量適切的程度 | 0.807 | | | | | |
| | 28. 我的主管會不厭其煩的與我溝通。 | 0.779 | | | | | |
| | 12. 我的主管對我信賴的程度。 | 0.767 | | | | | |
| | 2. 我的主管能傾聽並關注我的程度。 | 0.740 | | | | | |

表 3.2 溝通滿足因素分析結果表 (續)

| | | | | | | |
|----------|-------------------------------|-------|-------|--|--|--|
| 與直接主管的溝通 | 14. 我能獲知主管處理我在工作上問題的訊息。 | 0.720 | | | | |
| | 10. 我能獲知主管對我努力工作的肯定。 | 0.677 | | | | |
| | 26. 我的意見能透過主管向上級反映的程度。 | 0.648 | | | | |
| | 11. 事務所的溝通情形能使我感覺自己是事務所的中間份子。 | 0.555 | | | | |
| | 15. 事務所內的衝突，能透過溝通管道適度的處理。 | 0.505 | | | | |
| | 18. 我覺得事務所主管對我所面臨的問題能了解的程度。 | 0.471 | | | | |
| 與高階主管的溝通 | 33. 我對高階主管溝通信任的程度。 | 0.842 | | | | |
| | 31. 高階主管願意傾聽我的報告。 | 0.834 | | | | |
| | 32. 高階主管直接與我溝通的次數。 | 0.817 | | | | |
| | 29. 高階主管對於我所提出不同意見之接納程度。 | 0.764 | | | | |
| | 30. 高階主管對員工的關懷程度。 | 0.753 | | | | |
| | 22. 我對於事務所定期辦理員工聯誼活動，覺得 | 0.491 | | | | |
| 溝通氣候 | 8. 我對於謠言在事務所內流傳活躍的程度。 | | 0.620 | | | |
| | 24. 我對於事務所了解員工意見的各種措施，覺得 | | 0.615 | | | |
| | 25. 我對於事務所內部的溝通氣氛，覺得 | | 0.587 | | | |
| | 1. 事務所的溝通措施能激勵個人工作熱忱以達成事務所目標。 | | 0.577 | | | |
| | 23. 事務所的溝通措施能因應緊急情況而彈性調整的程度。 | | 0.530 | | | |

表 3.2 溝通滿足因素分析結果表 (續)

| | | | | | | | |
|-----------------------|----------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 非正式的溝通 | 5. 我能從傳聞中得知事務所內部人事安排訊息的程度。 | | | | 0.817 | | |
| | 6. 我能從傳聞中得知工作績效被考評結果訊息的程度。 | | | | 0.764 | | |
| | 9. 我能從傳聞中得知本所各種變革有關訊息的程度。 | | | | 0.663 | | |
| | 4. 我覺得事務所內的傳聞與事實符合的程度。 | | | | 0.407 | | |
| 斜行的溝通 | 21. 我與其他課、室人員溝通達成目標的程度。 | | | | | 0.793 | |
| | 17. 我與其他課、室人員溝通流暢的程度。 | | | | | 0.784 | |
| | 27. 我與其他課、室人員工作協調的程度。 | | | | | 0.692 | |
| 平行的溝通 | 3. 我與本課同事溝通流暢的程度。 | | | | | | 0.812 |
| | 7. 我與本課同事溝通達成目標的程度。 | | | | | | 0.710 |
| | 13. 我與本課同事工作協調的程度。 | | | | | | 0.672 |
| 特徵值 | | 15.438 | 2.281 | 2.021 | 1.765 | 1.034 | 1.002 |
| 解釋變異量 | | 46.783 | 6.913 | 6.126 | 5.347 | 3.134 | 3.037 |
| 累積解釋變異量 | | 46.783 | 53.696 | 59.822 | 65.169 | 68.303 | 71.340 |
| Cronbach's α 值 | | 0.9507 | 0.9306 | 0.8693 | 0.7554 | 0.8367 | 0.7833 |

2. 組織氣候的問項

組織氣候分析結果因第 18 題：「我的上司尚未做決定前我也不大有機會發表意見。」為反向題，影響構面信度，經予以刪除後選用五個子構面，並提高信度。第一個子構面命名為「監督型態」，係問卷第二部份的第 13. 6. 14. 15. 8. 10. 24. 21. 2. 25. 27. 7. 9 等十二題，第二個子構面命名為「同僚

關係」，係問卷第二部份的第 4. 16. 5. 12. 17 等五題，第三個子構面命名為「硬體環境」，係第二部份的第 19. 31. 28. 20 等四題，第四個子構面命名為「工作特性」，係問卷第二部份的第 29. 11. 23. 30 等四題，第五個子構面命名為「工作勝任與績效」，係問卷第二部份的第 3. 22. 1. 26 等四題。組織氣候因素分析結果如表 3.3。

因素分析歸納為五個子構面後，以 Cronbach's α 值進行內部一致性檢驗，測得的 Cronbach's α 值分別為監督型態是 0.9593，同僚關係是 0.8446，硬體環境是 0.7968，工作特性是 0.7454，工作勝任與績效是 0.6930，整體量表之信度為 0.9592。本量表信度係數相當高，為可接受的標準。

表 3.3 組織氣候因素分析結果表

| 構面 | 題目內容 | 因素負荷量 | | | | |
|------|------------------------------------|-------|-----|-----|-----|-----|
| | | 因素一 | 因素二 | 因素三 | 因素四 | 因素五 |
| 監督型態 | 13. 我的直屬上司能以開放的態度領導我們工作。 | 0.828 | | | | |
| | 6. 我的直屬上司願意採納部屬在工作上的各種建議。 | 0.823 | | | | |
| | 14. 我的直屬上司能夠讓部屬明確知道他的態度。 | 0.808 | | | | |
| | 15. 上司經常會與部屬討論工作上的決定並討論其利弊得失。 | 0.798 | | | | |
| | 8. 我的直屬上司對部屬可說是關懷備至。 | 0.788 | | | | |
| | 10. 上司往往會先解釋工作監督型之目標，以確保交辦工作能順利完成。 | 0.784 | | | | |
| | 24. 我的直屬上司交付工作時，能明確分派部屬所應負擔的責任。 | 0.697 | | | | |
| | 21. 我的直屬上司都很熱心支持部屬的工作而不作不當的干擾。 | 0.683 | | | | |
| | 2. 我的直屬上司能讓部屬明確知道他對工作上的需求。 | 0.666 | | | | |
| | 25. 只要和工作有關的決策，我們的意見大致能獲得應有的重視。 | 0.663 | | | | |

表 3.3 組織氣候因素分析結果表 (續)

| | | | | | |
|---------|--------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| 監督型態 | 27. 本所的主管對工作上的要求皆依照一定程序及標準。 | 0.649 | | | |
| | 7. 我的直屬上司交辦工作時，能明確決定該做什麼及如何去做。 | 0.639 | | | |
| | 9. 以我的工作表現，所得到的肯定和回報是足夠的。 | 0.596 | | | |
| 同僚關係 | 4. 我認為同仁會發揮團隊及合作的精神。 | | 0.767 | | |
| | 16. 我認為同仁之間工作關係相當良好而友善。 | | 0.719 | | |
| | 5. 當我接受一項新的職務時，常能夠獲得同仁的支持與幫助。 | | 0.623 | | |
| | 12. 我的工作帶給我很大的成就感。 | | 0.606 | | |
| | 17. 本所報酬與升遷的制度使我想把工作做得更好。 | | 0.533 | | |
| 硬體環境 | 19. 本所的空間寬敞，可以舒適地工作。 | | | 0.717 | |
| | 31. 本所工作所需要的設備和用具，可稱得上適用 | | | 0.680 | |
| | 28. 本所的工作地點算是相當理想。 | | | 0.608 | |
| | 20. 與我本身工作有關的在職訓練和專業訓練算得上相當充份。 | | | 0.510 | |
| 工作特性 | 29. 我的工作具有挑戰性，必須盡全力才能做好。 | | | | 0.770 |
| | 11. 本所內不容許有任何的理由來耽擱必須完成的工作。 | | | | 0.623 |
| | 23. 我負責的工作對整個所而言甚具意義及價值。 | | | | 0.547 |
| | 30. 本所對工作品質要求很高。 | | | | 0.529 |
| 工作勝任與績效 | 3. 我的考績是事務所中加薪升遷最重要的決定因素。 | | | | 0.634 |
| | 22. 我認為同仁之間在工作上存在彼此互相良性競爭的關係。 | | | | 0.550 |
| | 1. 新進同仁都會先經過基本的職前訓練，才會正式指派工作。 | | | | 0.533 |
| | 26. 指派工作時，會先評估我是否具有相關知識、經驗與能力。 | | | | 0.496 |

表 3.3 組織氣候因素分析結果表 (續)

| | | | | | |
|-----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 特徵值 | 14.085 | 2.164 | 1.325 | 1.242 | 1.072 |
| 解釋變異量 | 46.951 | 7.213 | 4.417 | 4.139 | 3.573 |
| 累積解釋變異量 | 46.951 | 54.164 | 58.581 | 62.720 | 66.293 |
| Cronbach's α 值 | 0.9593 | 0.8446 | 0.7968 | 0.7454 | 0.6930 |

3.工作壓力的問項

工作壓力經因素分析結果，獲得三個子構面。第一個子構面命名為「焦慮」，係問卷第三部份的第 2.3.1.17.4.5.7 等七題，第二個子構面命名為「低自尊」，係問卷第三部份的第 14.13.12.15.9.16 等六題，第三個子構面命名為「疲勞與憂鬱」，係問卷第三部份的第 6.8.11.10 等四題。惟第 9.12.13.14.15.16 題係反向題，採反向計分。工作壓力的因素分析結果如表 3.4。

因素分析歸納為三個子構面後，以 Cronbach's α 值進行內部一致性檢驗，測得的 Cronbach's α 值分別為焦慮 0.8972，低自尊是 0.8266，疲勞與憂鬱是 0.8995，整體量表之信度為 0.8985。本量表信度係數相當高，為可接受的標準。

表 3.4 工作壓力因素分析結果表

| 構面 | 題目內容 | 因素負荷量 | | |
|-----|-------------------------|-------|-------|-----|
| | | 因素一 | 因素二 | 因素三 |
| 焦慮 | 2.因為工作上的問題，常使我晚上難以入眠。 | 0.810 | | |
| | 3.工作時，我常感到神經緊張。 | 0.801 | | |
| | 1.我的工作使我坐立不安或神經過敏。 | 0.778 | | |
| | 17.通常我的工作量負荷過重。 | 0.713 | | |
| | 4.通常我有胃酸過多的困擾。 | 0.613 | | |
| | 5.每天下班後我感到十分疲倦。 | 0.589 | | |
| | 7.如果換個工作可能有助於我的健康。 | 0.561 | | |
| 低自尊 | 14.我覺得我目前的職位，對事務所是很重要。 | | 0.821 | |
| | 13.我覺得在目前的職位上，能夠發揮我的本能。 | | 0.792 | |
| | 12.我對未來充滿希望。 | | 0.732 | |
| | 15.我覺得我目前的職位上，工作得很成功。 | | 0.719 | |
| | 9.我覺得在事務所裡我是有用的。 | | 0.641 | |
| | 16.我有足夠的時間去完成我的工作。 | | 0.585 | |

表 3.4 工作壓力因素分析結果表（續）

| | | | | |
|-----------------------|---------------------|--------|--------|--------|
| 疲勞與憂鬱 | 6.我發現要早起是十分困難的。 | | | 0.798 |
| | 8.在工作時我會覺得軟弱無力。 | | | 0.755 |
| | 11.工作時我覺得心情低落，悶悶不樂。 | | | 0.659 |
| | 10.工作時我覺得脾氣比平常暴躁。 | | | 0.617 |
| 特徵值 | | 6.797 | 2.693 | 1.094 |
| 解釋變異量 | | 39.984 | 15.840 | 6.437 |
| 累積解釋變異量 | | 39.984 | 55.824 | 62.261 |
| Cronbach's α 值 | | 0.8972 | 0.8266 | 0.8995 |

4. 組織承諾的問項

組織承諾經因素分析結果獲得二個子構面。第一個子構面命名為「留職與價值承諾」，係問卷第四部份的第 11.15.14.12.9.10.7.6.8.4 等十題，第二個子構面命名為「努力承諾」，係問卷第四部份的第 1.5.3.13.2 等五題。組織承諾的因素分析結果如表 3.5。

因素分析歸納為二個子構面後，以 Cronbach's α 值分別為「留職與價值承諾」0.9331，努力承諾為 0.8614，整體量表之信度為 0.9468。本量表信度係數相當高。為可接受的標準。

表 3.5 組織承諾因素分析結果表

| 構面 | 題目內容 | 因素負荷量 | |
|---------|--------------------------------|-------|-----|
| | | 因素一 | 因素二 |
| 留職與價值承諾 | 11.繼續留在這個事務所服務，會有好的前途。 | 0.831 | |
| | 15.我當初決定在本所服務，顯然是正確的。 | 0.790 | |
| | 14.對我而言，在我可能服務的地政事務所中，本所是最理想的。 | 0.748 | |
| | 12.我非常同意本所對待員工的有關政策。 | 0.741 | |
| | 9.我很慶幸自己決定到這個地政事務所服務。 | 0.739 | |
| | 10.只要目前的環境狀況未改變，我就會繼續留在本所。 | 0.725 | |

表 3.5 組織承諾因素分析結果表（續）

| | | | |
|-----------------------|---|--------|--------|
| 留職與價值承諾 | 7.只要工作性質及條件相類似，我也不會考慮離開本地政事務所。 | 0.666 | |
| | 6.當我對別人提起自己在這個地政事務所服務時，我會覺得很驕傲。 | 0.598 | |
| | 8.我在本所服務，能充分發揮自己的能力。 | 0.597 | |
| | 4.我願意繼續留在地政事務所服務，事務所指派的任何工作我都願意接受。 | 0.578 | |
| 努力承諾 | 1.我願意付出額外的努力，以協助本所業務推展，並獲得成功。表 3.5 組織承諾因素分析結果表（續） | | 0.809 |
| | 5.我將本所的榮譽視為個人的榮譽。 | | 0.793 |
| | 3.我對本地政事務所有很高的忠誠度。 | | 0.765 |
| | 13.我時常關心本所的未來發展。 | | 0.658 |
| | 2.我常對我的朋友說，我服務的地政事務所是理想的工作場所。 | | 0.581 |
| 特徵值 | | 8.647 | 1.102 |
| 解釋變異量 | | 57.647 | 7.345 |
| 累積解釋變異量 | | 57.647 | 64.992 |
| Cronbach's α 值 | | 0.9331 | 0.8614 |

5. 離職傾向的問項

離職傾向量表參考黃開義（民 73）根據 Mobley（1978）有關離職之研究所採用之問卷加以修訂而延用。一個構面，四個題目，係問卷第五部份。Cronbach's α 值為 0.8307。因只有一個構面，不做因素分析，其題目內容如表 3.6。

表.3.6 離職傾向的題目問項

| 構面 | 題目內容 |
|------|---|
| 離職傾向 | 1.您是否經常考慮要離開地政事務所？ 2.您是否經常想要到別的機關服務？ 3.以您目前的狀況及條件，您認為您在其他機關找到適當職位的可能性有多少？ 4.您是否已確定想要離開地政事務所？ |

3.5 樣本之發放與回收

本研究問卷由研究者親臨嘉義縣及嘉義市之各地政事務所，各所均有專人協助採便利發放並於三天左右回收完成。總共發出 352 份，回收 274 份，有效卷數 233 份，有效回收率 66.19%。樣本發放與回收狀況如表 3.7

表 3.7 樣本發放與回收狀況表

| 地政事務所別 | 發放卷數 | 回收卷數 | 有效卷數 | 有效回收率 |
|--------|------|------|------|--------|
| 朴子地政 | 80 | 58 | 51 | 63.75% |
| 大林地政 | 70 | 43 | 36 | 51.42% |
| 水上地政 | 71 | 59 | 50 | 70.42% |
| 竹崎地政 | 46 | 36 | 27 | 58.69% |
| 嘉義地政 | 85 | 78 | 69 | 81.17% |
| 合 計 | 352 | 274 | 233 | 66.19% |

3.6 資料分析與統計方法

問卷回收後，首先對問卷加以整理，將資料不完整或填答內容明顯矛盾之無效問卷剔除，剩餘有效問卷即進行編碼、建檔，並以 SPSS For Window 統計套裝軟體進行統計分析處理。本研究所使用的統計方法如下：

1. 信度分析 (Reliability Analysis)

信度分析是要了解問卷量表的可靠程度，亦即量表的一致性或穩定性的指標。通常使用的計算方法有 Cronbach's α 值係數、折半信度、再測信度、複本信度等；本研究採用 Cronbach's α 值的信度檢驗。

2. 描述性統計分析 (Descriptive Statistic Analysis)

對本研究樣本分布的次數分配百分比分析，求出各研究變項的最小值、最大值、平均數、標準差。了解受測者在各構面的集中趨勢與感受程度。

3. 因素分析 (Factor Analysis)

因素分析的目的在於從一組雜亂無章的變數中，找出共同的屬性(Common Attributes)。換言之，是在於以較少的維數(構面數目)來表示原有資料結構，而又能保存原有資料結構所提供的大部份資訊。在分析時，主要採用主成份分析法(Principal Component Analysis)，抽取共同因素，取出特徵值(Eigenvalue)大於 1.00 的因素，以最大變異數法(Varimax)進行正交轉軸，其中因素負荷量大於 0.4 者，是為顯著負荷量，本研究針對「溝通滿足」、「組織氣候」、「工作壓力」、「組織承諾」四個變項進行因素分析，用以確認研究變項所包含的子構面，增加研究問卷之建構效度。

4. T 檢定 (T-test Analysis) 與單因子變異數分析 (One-Way ANOVA)

以 T 檢定來比較及檢定不同性別與研究變項各構面因素之差異性。以單因子變異數分析來比較及檢定不同個人特徵(年齡、學歷、婚姻狀況、工作年資、職位)與研究變項各構面因素之差異性，若差異性達顯著水準，則再以 Scheffe

多重比較檢定了解各群組間差異的情形。

5. 相關分析 (Correlation Analysis)

相關分析是用來測量二個變數間關聯的強度，本研究使用皮爾森(Pearson)積差相關分析，求取不同變項之間的相關係數，作為衡量二變項間關聯程度的指標為何。

6. 迴歸分析 (Regression Analysis)

為了解本研究自變項與依變項間之關係，利用迴歸分析來檢定員工溝通滿足與組織氣候、工作壓力、組織承諾對離職傾向是否存在顯著影響關係。

7. 路徑分析 (Path Analysis)

為了檢驗研究架構中溝通滿足、組織氣候、工作壓力、組織承諾、離職傾向間的因果關係及影響方向，本研究將以路徑分析驗證其影響路徑、關係係數的大小與顯著性及方向。

8. 集群分析 (Cluster Analysis)

將員工對各構面的感受度分群，再做各集群對各個構面感受度之差異分析。

第四章 實證結果與分析

本章根據前述之研究假設，將樣本資料予以統計分析處理，並將各種統計分析結果加以解釋與討論。

4.1 信度分析

本研究除了個人基本資料外，分為「溝通滿足」、「組織氣候」、「工作壓力」、「組織承諾」、「離職傾向」五個構面。其中組織氣候之子構面「工作勝任與績效」Cronbach's α 係數為 0.6930 外，其他構面均在 0.74 以上，而五個大構面，溝通滿足 Cronbach's α 係數為 0.9637，組織氣候 Cronbach's α 係數為 0.9592，工作壓力 Cronbach's α 係數為 0.8985，組織承諾 Cronbach's α 係數為 0.9468，離職傾向 Cronbach's α 係數為 0.8307 詳如表 4.1。表示本問卷可靠程度相當高。

表 4.1 信度分析

| 項 目 | Cronbach's α | 構 面 | 所 含 題 號 | Cronbach's α |
|------|---------------------|----------|---|---------------------|
| 溝通滿足 | 0.9637 | 與直接主管的溝通 | 2.10.11.12.14.15. 16.18.19.20..26.28 | 0.9507 |
| | | 與高階主管的溝通 | 22.29.30.31.32.33 | 0.9306 |
| | | 溝通氣候 | 1.8.23.24.25 | 0.8693 |
| | | 非正式的溝通 | 4.5.6.9 | 0.7554 |
| | | 斜行的溝通 | 17.21.27 | 0.8367 |
| | | 平行的溝通 | 3.7.13 | 0.7833 |

表 4.1 信度分析 (續)

| | | | | |
|------|--------|---------|---------------------------------------|--------|
| 組織氣候 | 0.9592 | 監督型態 | 2.6.7.8.9.10.13.14. 15.21.24.25.27 | 0.9593 |
| | | 同僚關係 | 4.5.12.16.17 | 0.8446 |
| | | 硬體環境 | 19.20.28.31 | 0.7968 |
| | | 工作特性 | 11.23.29.30 | 0.7454 |
| | | 工作勝任與績效 | 1.3.22.26 | 0.6930 |
| 工作壓力 | 0.8985 | 焦慮 | 1.2.3.4.5.7.17 | 0.8972 |
| | | 低自尊 | 9.12.13.14.15.16 | 0.8266 |
| | | 疲勞與憂鬱 | 6.8.10.11 | 0.8995 |
| 組織承諾 | 0.9468 | 留職與價值承諾 | 4.6.7.8.9.10.11.12. 14.15 | 0.9331 |
| | | 努力承諾 | 1.2.3.5.13 | 0.8614 |
| 離職傾向 | 0.8307 | 離職傾向 | 1.2.3.4 | 0.8307 |

4.2 樣本結構與各變項之描述性分析

4.2.1 樣本結構分析

本研究共發放 352 份問卷，扣除未回收及無效問卷後，有效樣本合計 233 份。其個人基本資料包括：性別、年齡、婚姻、工作年資、學歷、職位，茲整理如表 4.2。

由表分析如下：

1. 性別：男性占 45.5%、女性占 54.1%。
2. 年齡：受測者中以中年比率較高，「36~45 歲」占 34.3%，其次為「31~35 歲」占 19.3%，二組比例超過一半。
3. 婚姻：以已婚者居多，高達 74.7% 未婚者占 24%。
4. 工作年資：「20 年以上」、「6~10 年」、「五年以下」三組所占比率都在 24% 左右，「11~15 年」占 15.5%，「16~20 年」占 11.6%。
5. 學歷：專科及大學占大部份達 61.8%，國（初）中只有二人予以併入高中（職）組分析，占 36.9%，研究所以上三個人。
6. 職位：以職員占 57.9%，主管之比例最少，占 8.2%，其他（含助理人員、技工、工友）占 33.9%。

表 4.2 樣本基本資料分析表 (n=233)

| 個人資料 | 類 別 | 人 數 | 百分比 % |
|------|-------------|-----|-------|
| 性 別 | (1) 男 | 106 | 45.5 |
| | (2) 女 | 126 | 54.1 |
| | (3) 遺漏值 | 1 | 0.4 |
| 年 齡 | (1) 30 歲以下 | 37 | 15.9 |
| | (2) 31~35 歲 | 45 | 19.3 |
| | (3) 36~45 歲 | 80 | 34.3 |
| | (4) 46~50 歲 | 33 | 14.2 |
| | (5) 50 歲以上 | 38 | 16.3 |

表 4.2 樣本基本資料分析表 (n=233) (續)

| | | | |
|------|---------------------------|-----|------|
| 婚 姻 | (1) 已婚 | 174 | 74.7 |
| | (2) 未婚 | 56 | 24.0 |
| | (3) 其他 | 3 | 1.3 |
| 工作年資 | (1) 五年以下 | 56 | 24.0 |
| | (2) 6~10 年 | 57 | 24.5 |
| | (3) 11~15 年 | 36 | 15.5 |
| | (4) 16~20 年 | 27 | 11.6 |
| | (5) 20 年以上 | 57 | 24.5 |
| 學 歷 | (1) 高中 (職) | 86 | 36.9 |
| | (2) 專科及大學 | 144 | 61.8 |
| | (3) 研究所以上 | 3 | 1.3 |
| 職 位 | (1) 主管 | 19 | 8.2 |
| | (2) 職員 (含職務代理人、 約聘僱人員) | 135 | 57.9 |
| | (3) 其他 (含助理人員、 工友、技工) | 79 | 33.9 |

備註：學歷國 (初) 中只有 2 人，併入高中 (職) 分析之。

4.2.2 各研究變項之描述性分析

本節將對「溝通滿足」、「組織氣候」、「工作壓力」、「組織承諾」、「離職傾向」大構面及其子構面之平均數與標準差，進行描述性分析。

1. 溝通滿足之描述性分析

由表 4.3 可知地政事務所員工在溝通滿足大構面平均數 3.3558，各子構面平均數亦均高於中間值 3。顯示出地政事務所員工在溝通滿足上是趨向於滿意。其中尤以平行溝通平均數 3.8212 較高，顯示不同課室員工相互之間之溝通情形良好。地政事務所業務不同於一般業務在於每一申請案件由收件到發件，其間涉及好幾個人，以登記案件為例，收件、初審、複審、登錄、校對、發狀等各有不同承辦員，共同承擔責任，案件又具有時限不容拖延，因此處理上遇

有疑義，相關人員均能立即提出，並易取得共識，故在平行的溝通與斜行的溝通之平均數亦就較高。整體上是溝通良好。

表 4.3 溝通滿足之描述性分析表

| 構 面 | 個數 | 最小值 | 最大值 | 平均數 | 標準差 |
|------------|-----|------|------|--------|-------|
| 1.與直接主管的溝通 | 226 | 1.08 | 5.00 | 3.3201 | .6954 |
| 2.與高階主管的溝通 | 233 | 1.00 | 5.00 | 3.3956 | .7295 |
| 3.溝通氣候 | 233 | 1.00 | 5.00 | 3.1837 | .7021 |
| 4.非正式的溝通 | 231 | 1.25 | 5.00 | 3.0433 | .5684 |
| 5.斜行的溝通 | 233 | 1.00 | 5.00 | 3.6552 | .5830 |
| 6.平行溝通 | 233 | 1.67 | 5.00 | 3.8212 | .5342 |
| 溝 通 滿 足 | 224 | 1.64 | 5.00 | 3.3558 | .5568 |

2.組織氣候之描述性分析

由表 4.4 可知地政事務所員工在組織氣候的感受度其平均數介於 3.3304 至 3.5812 之間。工作特性平均數最高為 3.5812，顯示地政事務所工作較特殊，業務上不但要求正確還要講求時效性，一旦有登記錯誤非得呈經主任核准不得辦理更正登記；又測量錯誤致建築越界造成之錯誤均可能涉及民、刑事問題，故在工作特性會有較高之認同感。整體來說同仁對於目前組織之氣候接近滿意程度。

表 4.4 組織氣候之描述性分析表

| 構 面 | 個數 | 最小值 | 最大值 | 平均數 | 標準差 |
|-----------|-----|------|------|--------|-------|
| 1.監督型態 | 232 | 1.00 | 5.00 | 3.4410 | .7418 |
| 2.同僚關係 | 230 | 1.00 | 5.00 | 3.4435 | .6977 |
| 3.硬體環境 | 230 | 1.00 | 5.00 | 3.3304 | .7538 |
| 4.工作特性 | 231 | 2.00 | 5.00 | 3.5812 | .5936 |
| 5.工作勝任與績效 | 233 | 1.00 | 5.00 | 3.3712 | .6558 |
| 組 織 氣 候 | 225 | 1.63 | 4.93 | 3.4336 | .6026 |

3.工作壓力之描述性分析

由表 4.5 可知地政事務所員工在工作壓力之平均數 2.7871，低於中間值 3，故整體上工作壓力程度並不算高，介於普通，但可能地政業務較特殊，民眾一申請就急於領件，像土地登記之買賣、抵押權設定等一辦竣登記，民眾立即可獲得大筆資金交付，免得夜長夢多，尤其建設公司其一日之資金利息更為龐大，無形中使承辦員在工作量上會有負荷過重之感覺、神經緊張與過敏狀況，因而在焦慮構面之感受度會較高。

表 4.5 工作壓力之描述性分析表

| 構面 | 個數 | 最小值 | 最大值 | 平均數 | 標準差 |
|---------|-----|------|------|--------|-------|
| 1.焦慮 | 232 | 1.43 | 5.00 | 3.0505 | .7425 |
| 2.低自尊 | 233 | 1.00 | 5.00 | 2.5722 | .6381 |
| 3.疲勞與憂鬱 | 232 | 1.00 | 5.00 | 2.6347 | .7750 |
| 工作壓力 | 231 | 1.35 | 4.65 | 2.7871 | .5703 |

4. 組織承諾之描述性分析

由表 4.6 可知地政事務所員工在組織承諾其平均數在 3.4465，二個子構面亦高於中間值，表示地政事務所員工對地政事務所具有相當程度之認同感，除了願意繼續留在地政事務所工作外。亦願意為事務所付出努力，做好為民服務之工作，係值得安慰。

表 4.6 組織承諾之描述性分析

| 構面 | 個數 | 最小值 | 最大值 | 平均數 | 標準差 |
|-----------|-----|------|------|--------|-------|
| 1.留職與價值承諾 | 231 | 1.40 | 5.00 | 3.3615 | .7096 |
| 2.努力承諾 | 226 | 1.20 | 5.00 | 3.5947 | .6436 |
| 組織承諾 | 225 | 1.40 | 5.00 | 3.4465 | .6532 |

5. 離職傾向之描述性分析

由表 4.7 可知離職傾向平均值 2.6545，未達中間值，顯示地政事務所員工對離職或更換服務機關之意願並不高。

表 4.7 離職傾向之描述性分析表

| 構 面 | 個數 | 最小值 | 最大值 | 平均數 | 標準差 |
|------|-----|------|------|--------|-------|
| 離職傾向 | 233 | 1.00 | 5.00 | 2.6545 | .8066 |

4.3 T 檢定與單因子變異數分析

本節將以獨立樣本 T 檢定及單因子變異數分析，來了解地政事務所員工不同性別對各變項有無顯著差異，亦即不同性別與溝通滿足、組織氣候、工作壓力、組織承諾、離職傾向有無顯著差異。

4.3.1 T 檢定

由表 4.8、4.9、4.10、4.11、4.12 可看出地政事務所員工不同性別對於「溝通滿足」(平均數：男，3.3886；女，3.3286)、「組織氣候」(平均數：男，3.4605；女，3.4058)、「工作壓力」(平均數：男，2.7686；女，2.8075)、「組織承諾」(平均數：男，3.4621；女，3.4226)、「離職傾向」(平均數：男，2.7099；女，2.6210) 均無顯著差異。

表 4.8 不同性別與溝通滿足之差異分析表

| 構 面 | 個 數 | | 平 均 數 | | T 值 | P 值 | 備註 |
|-------------|-----|-----|--------|--------|-------|------|-----|
| | 男 | 女 | 男 | 女 | | | |
| 1. 與直接主管的溝通 | 102 | 123 | 3.3832 | 3.2676 | 1.240 | .216 | 男>女 |
| 2. 與高階主管的溝通 | 106 | 126 | 3.4324 | 3.3651 | .698 | .486 | 男>女 |
| 3. 溝通氣候 | 106 | 126 | 3.2358 | 3.1444 | .987 | .325 | 男>女 |
| 4. 非正式的溝通 | 106 | 124 | 3.0283 | 3.0565 | -.373 | .710 | 女>男 |
| 5. 斜行的溝通 | 106 | 126 | 3.6635 | 3.6481 | .199 | .842 | 男>女 |
| 6. 平行的溝通 | 106 | 126 | 3.8082 | 3.8280 | -.282 | .779 | 女>男 |
| 溝 通 滿 足 | 102 | 121 | 3.3886 | 3.3286 | .800 | .425 | 男>女 |

*表 P < 0.05 顯著差異 **表 P < 0.01 非常顯著差異 ***表 P < 0.001 極顯著差異

表 4.9 不同性別與組織氣候之差異分析表

| 構 面 | 個 數 | | 平 均 數 | | T 值 | P 值 | 備註 |
|---------|-----|-----|--------|--------|------|------|-----|
| | 男 | 女 | 男 | 女 | | | |
| 1. 監督型態 | 106 | 125 | 3.4666 | 3.4129 | .548 | .585 | 男>女 |
| 2. 同僚關係 | 105 | 124 | 3.4895 | 3.4000 | .967 | .335 | 男>女 |

表 4.9 不同性別與組織氣候之差異分析表 (續)

| | | | | | | | |
|------------|-----|-----|--------|--------|-------|------|-----|
| 3. 硬體環境 | 105 | 124 | 3.4017 | 3.2641 | 1.431 | .154 | 男>女 |
| 4. 工作特性 | 105 | 125 | 3.6095 | 3.5500 | .759 | .449 | 男>女 |
| 5. 工作勝任與績效 | 106 | 126 | 3.3774 | 3.3651 | .141 | .888 | 男>女 |
| 組織氣候 | 103 | 121 | 3.4605 | 3.4058 | .677 | .499 | 男>女 |

*表 P < 0.05 顯著差異 **表 P < 0.01 非常顯著差異 ***表 P < 0.001 極顯著差異

表 4.10 不同性別與工作壓力之差異分析表

| 構 面 | 個 數 | | 平 均 數 | | T 值 | P 值 | 備 註 |
|----------|-----|-----|--------|--------|--------|------|-----|
| | 男 | 女 | 男 | 女 | | | |
| 1. 焦慮 | 105 | 126 | 3.0041 | 3.0952 | -.929 | .354 | 女>男 |
| 2. 低自尊 | 106 | 126 | 2.6038 | 2.5489 | .650 | .516 | 男>女 |
| 3. 疲勞與壓力 | 106 | 125 | 2.5778 | 2.6880 | -1.076 | .283 | 女>男 |
| 工作壓力 | 105 | 125 | 2.7686 | 2.8075 | -.515 | .607 | 女>男 |

*表 P < 0.05 顯著差異 **表 P < 0.01 非常顯著差異 ***表 P < 0.001 極顯著差異

表 4.11 不同性別與組織承諾之差異分析表

| 構 面 | 個 數 | | 平 均 數 | | T 值 | P 值 | 備 註 |
|------------|-----|-----|--------|--------|------|------|-----|
| | 男 | 女 | 男 | 女 | | | |
| 1. 留職與價值承諾 | 106 | 124 | 3.3651 | 3.3476 | .187 | .852 | 男>女 |
| 2. 努力承諾 | 103 | 122 | 3.6194 | 3.5639 | .647 | .518 | 男>女 |
| 組織承諾 | 103 | 121 | 3.4621 | 3.4226 | .454 | .650 | 男>女 |

*表 P < 0.05 顯著差異 **表 P < 0.01 非常顯著差異 ***表 P < 0.001 極顯著差異

表 4.12 不同性別與離職傾向之差異分析表

| 構 面 | 個 數 | | 平 均 數 | | T 值 | P 值 | 備 註 |
|---------|-----|-----|--------|--------|------|------|-----|
| | 男 | 女 | 男 | 女 | | | |
| 離 職 傾 向 | 106 | 126 | 2.7099 | 2.6210 | .841 | .401 | 男>女 |

*表 P < 0.05 顯著差異 **表 P < 0.01 非常顯著差異 ***表 P < 0.001 極顯著差異

4.3.2 單因子變異數分析(One—Way ANOVA)

1. 年齡

(1) 不同年齡層對溝通滿足之差異情形

不同年齡層對溝通滿足之分析結果，如表 4.13，再利用 Scheffe 多重比較，結果發現在「溝通氣候」上有顯著差異 (P 值，0.019*)。

在「斜行的溝通」，50 歲以上 (第 5 組，平均值 3.9035) 之員工較 31~35 歲 (第 2 組，平均值 3.5037) 及 30 歲以下 (第 1 組，平均值 3.4865) 均有較高的滿意度，達到非常顯著之差異 (P 值，0.006**)。

在「與直接主管的溝通」、「與高階主管的溝通」、「非正式的溝通」、「平行的溝通」遂無顯著差異。

在溝通滿足大構面上，50 歲 (第 5 組，平均值 3.5495) 較 31~35 歲 (第 2 組，平均值 3.1621) 有較高的滿意度，達顯著差異 (P 值，0.022*)。綜上所述，顯示 50 歲以上年齡層有較高的滿意度，也許因為年長者經長久擔任地政工作，對各種地政法令，如登記、測量、地用等法令較熟練，故其在課與課間業務上易達成溝通，至於低年齡層每多任職不長，只限本身業務所及經歷、法令，故與別課之溝通遂有低滿足之處。

表 4.13 不同年齡層與溝通滿足之差異分析表

| 構面 | 平均值 | | | | | F 值 | P 值 | Scheffe |
|-------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------|-------|-------|---------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| | 30 歲以下 n=37 | 31~35 歲 n=45 | 36~45 歲 n=80 | 46~50 歲 n=33 | 50 歲以上 n=38 | | | |
| 1. 與直接主管的溝通 | 3.2639 | 3.0930 | 3.3344 | 3.4167 | 3.5270 | 2.230 | .067 | |
| 2. 與高階主管的溝通 | 3.3514 | 3.1704 | 3.3979 | 3.4899 | 3.6184 | 2.174 | .073 | |
| 3. 溝通氣候 | 3.0865 | 2.9467 | 3.1850 | 3.3636 | 3.4000 | 3.003 | .019* | |

表 4.13 不同年齡層與溝通滿足之差異分析表 (續)

| | | | | | | | | |
|-----------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|---------|----------|
| 4. 非正式的溝通 | 3. 0208 | 2. 9222 | 3. 0594 | 3. 1406 | 3. 0921 | . 843 | . 499 | |
| 5. 斜行的溝通 | 3. 4865 | 3. 5037 | 3. 7167 | 3. 6162 | 3. 9035 | 3. 679 | . 006** | 5>2, 5>1 |
| 6. 平行的溝通 | 3. 6937 | 3. 7852 | 3. 8208 | 3. 8081 | 4. 0000 | 1. 666 | . 159 | |
| 溝通滿足 | 3. 2779 | 3. 1621 | 3. 3690 | 3. 4505 | 3. 5495 | 2. 918 | . 022* | 5>2 |

*表 P < 0.05 顯著差異 **表 P < 0.01 非常顯著差異 ***表 P < 0.001 極顯著差異

(2) 不同年齡層與組織氣候之差異情形

不同年齡層在「組織氣候」之差異分析如表 4.14，由表得知「監督型態」的感受上，50 歲以上（第 5 組，平均值 3. 7206）高於 31~35 歲（第 2 組，平均值 3. 2115）達顯著差異（P 值，0. 040*）。

不同年齡層在「同僚關係」、「硬體環境」、「工作特性」等構面亦均有顯著差異，組織氣候構面亦同。而在「工作勝任與績效」並無顯著差異。

表 4.14 不同年齡層與組織氣候之差異分析表

| 構 面 | 平 均 值 | | | | | F 值 | P 值 | Scheffe |
|------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------|--------|--------|---------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| | 30 歲以下 n=37 | 31~35 歲 n=45 | 36~45 歲 n=80 | 46~50 歲 n=33 | 50 歲以上 n=38 | | | |
| 1. 監督型態 | 3. 4532 | 3. 2115 | 3. 4077 | 3. 4918 | 3. 7206 | 2. 551 | . 040* | 5>2 |
| 2. 同僚關係 | 3. 667 | 3. 1867 | 3. 4810 | 3. 5939 | 3. 6162 | 2. 720 | . 030* | |
| 3. 硬體環境 | 3. 2230 | 3. 1111 | 3. 3375 | 3. 4219 | 3. 6181 | 2. 644 | . 035* | |
| 4. 工作特性 | 3. 3514 | 3. 4602 | 3. 6219 | 3. 7348 | 3. 7297 | 3. 186 | . 014* | |
| 5. 工作勝任與績效 | 3. 2838 | 3. 2389 | 3. 3938 | 3. 3712 | 3. 5658 | 1. 495 | . 204 | |
| 組織氣候 | 3. 3806 | 3. 2426 | 3. 4316 | 3. 5104 | 3. 6571 | 2. 552 | . 040* | |

*表 P < 0.05 顯著差異 **表 P < 0.01 非常顯著差異 ***表 P < 0.001 極顯著差異

(3). 不同年齡層與工作壓力之差異情形

不同年齡層在「工作壓力」之差異分析如表 4.15，由表得知在「低自尊」之感受上，31~35 歲（第 2 組，平均值 2.8407）高於 50 歲以上（第 5 組，平均值 2.3947）達顯著差異（P 值，0.011*），顯示年齡 31~35 歲組比 50 歲以上組有較低之自尊：31~35 歲年齡層之員工，因任職年資較短，通常均是承辦員，業務繁雜及多如牛毛的法令尚未熟練，故在目前所處職位之職務（低自尊、疲勞與憂鬱）之感受度較高，但隨著年齡增長而有逐漸下降之趨勢。本項研究結果與陳盈成（民 90）之研究結果一致。

其次不同年齡層對「焦慮」、「疲勞與憂鬱」及工作壓力大構面上別無顯著差異。

表 4.15 不同年齡層與工作壓力之差異分析表

| 構 面 | 平 均 值 | | | | | F 值 | P 值 | Scheffe |
|--------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------|-------|-------|---------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| | 30 歲以下 n=37 | 31~35 歲 n=45 | 36~45 歲 n=80 | 46~50 歲 n=33 | 50 歲以上 n=38 | | | |
| 1. 焦慮 | 2.9730 | 3.0825 | 3.0868 | 2.9913 | 3.0639 | .221 | .926 | |
| 2. 低自尊 | 2.6081 | 2.8407 | 2.5479 | 2.4293 | 2.3947 | 3.327 | .011* | 2>5 |
| 3. 疲勞與 憂鬱 | 2.8649 | 2.6722 | 2.6361 | 2.5682 | 2.4211 | 1.643 | .164 | |
| 工作壓力 | 2.8188 | 2.9007 | 2.8002 | 2.6934 | 2.6765 | 1.066 | .374 | |

*表 P < 0.05 顯著差異 **表 P < 0.01 非常顯著差異 ***表 P < 0.001 極顯著差異

(4). 不同年齡層與組織承諾之差異情形

不同年齡層在「組織承諾」之差異分析如表 4.16，由表得知在不同年齡層對「留職與價值承諾」之感受有顯著差異（P 值，0.020*）。

其次在「努力承諾」之感受上，36~45 歲（第 3 組，平均值 3.7256）大於

30 歲以下（第 1 組，平均值 3.2235）；46~50 歲（第 4 組，平均值 3.8000）大於 30 歲（第 1 組，平均值 3.2235）；50 歲以上（第 5 組，平均值 3.7211）大於 30 歲以下（第 1 組，平均值 3.2235）而且達極顯著差異（P 值，0.000***）。顯示 30 歲以下之年齡層較不能為地政事務所付出努力。

地政業務涉及法令相當廣，需檢附之證明文件亦涉及多個機關，像戶政、稅捐、國稅局、公所（戶政、建設、農業）等，無論登記、測量亦講求時效性、正確性，加上上級績效要求等，因此初任之承辦員亦即 30 歲以下者在努力承諾方面遂有偏低之感受。但隨著年齡增長，累積經驗，遂有越高之趨勢。

不同年齡其對組織承諾亦有非常顯著差異（P 值，0.002**）。

表 4.16 不同年齡層與組織承諾之差異分析表

| 構 面 | 平 均 值 | | | | | F 值 | P 值 | Scheffe |
|---------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------|-------|---------|-----------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| | 30 歲以下 n=34 | 31~35 歲 n=44 | 36~45 歲 n=78 | 46~50 歲 n=32 | 50 歲以上 n=38 | | | |
| 1 留職與價 值承諾 | 3.1500 | 3.1467 | 3.4538 | 3.5219 | 3.4868 | 2.972 | .020* | |
| 2 努力承諾 | 3.2235 | 3.3909 | 3.7256 | 3.8000 | 3.7211 | 6.496 | .000*** | 3>1, 4>1,5>1 |
| 組織承諾 | 3.1804 | 3.2303 | 3.5479 | 3.6452 | 3.5649 | 4.362 | .002** | |

*表 P < 0.05 顯著差異 **表 P < 0.01 非常顯著差異 ***表 P < 0.001 極顯著差異

(5). 不同年齡層與離職傾向之差異情形

不同年齡層在「離職傾向」之差異分析如表 4.17，由表得知在不同年齡對「離職傾向」並無顯著差異。但是年齡在 30 歲以下及 31~35 歲者平均值偏高，可能因任職時間不長及繁雜之地政相關法令、忙碌工作之困擾致離職傾向偏高，此結果與王國揚（民 91）研究結果相同。

表 4.17 不同年齡層與離職傾向之差異分析表

| 構 面 | 平 均 值 | | | | | F 值 | P 值 | Scheffe |
|------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------|-------|------|---------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| | 30 歲以下 n=37 | 31~35 歲 n=45 | 36~45 歲 n=80 | 46~50 歲 n=33 | 50 歲以上 n=38 | | | |
| 離職傾向 | 2.7432 | 2.8833 | 2.5938 | 2.4545 | 2.5987 | 1.704 | .150 | |

*表 P < 0.05 顯著差異 **表 P < 0.01 非常顯著差異 ***表 P < 0.001 極顯著差異

2. 學歷

(1). 不同學歷與溝通滿足之差異情形

不同學歷對溝通滿足之差異分析如表 4.18，由表得知不同學歷對「溝通滿足」並無顯著差異。

地政業務每一案件多涉及多個承辦員，每個人須謹慎行事以免錯誤，致生賠償或涉訟，因此在溝通上較無疑義，平均值亦均很高。

表 4.18 不同學歷與溝通滿足之差異分析表

| 構 面 | 平 均 值 | | | F 值 | P 值 | Scheffe |
|-------------|---------------|----------------|--------------|-------|------|---------|
| | 1 | 2 | 3 | | | |
| | 高中(職) n=86 | 專科及大學 n=144 | 研究所以上 n=3 | | | |
| 1. 與直接主管的溝通 | 3.3819 | 3.2734 | 3.7500 | 1.222 | .297 | |
| 2. 與高階主管的溝通 | 3.3876 | 3.3819 | 4.2778 | 2.248 | .108 | |
| 3. 溝通氣候 | 3.2837 | 3.1139 | 3.6667 | 2.320 | .101 | |
| 4. 非正式的溝通 | 3.0417 | 3.0469 | 2.9167 | .077 | .926 | |
| 5. 斜行的溝通 | 3.7364 | 3.5972 | 4.1111 | 2.496 | .085 | |
| 6. 平行的溝通 | 3.9147 | 3.7639 | 3.8889 | 2.193 | .114 | |
| 溝 通 滿 足 | 3.4102 | 3.3146 | 3.7778 | 1.643 | .196 | |

*表 P < 0.05 顯著差異 **表 P < 0.01 非常顯著差異 ***表 P < 0.001 極顯著差異

(2). 不同學歷與組織氣候之差異情形

不同學歷對組織氣候之差異分析如表 4.19，由表得知在「工作勝任與績效」上高中（職）（第 1 組，平均值 3.5087）大於專科及大學（第 2 組，平均值 3.2795），達顯著差異（P 值，0.17*）。

不同學歷在「同僚關係」、「硬體環境」及整個「組織氣候」構面上亦均有顯著差異（P 值分別為 0.036*、0.020*、0.039*），「監督型態」和「工作特性」遂無顯著差異。

表 4.19 不同學歷與組織氣候之差異分析表

| 構 面 | 平 均 值 | | | F 值 | P 值 | Scheffe |
|------------|---------------|----------------|--------------|-------|-------|---------|
| | 1 | 2 | 3 | | | |
| | 高中（職） n=86 | 專科及大學 n=144 | 研究所以上 n=3 | | | |
| 1. 監督型態 | 3.4946 | 3.3959 | 4.0513 | 1.511 | .223 | |
| 2. 同僚關係 | 3.5667 | 3.3594 | 4.0000 | 3.369 | .036* | |
| 3. 硬體環境 | 3.4732 | 3.2325 | 4.0000 | 3.998 | .020* | |
| 4. 工作特性 | 3.6548 | 3.5365 | 3.6667 | 1.086 | .339 | |
| 5. 工作勝任與績效 | 3.5087 | 3.2795 | 3.8333 | 4.154 | .017* | 1>2 |
| 組 織 氣 候 | 3.5354 | 3.3641 | 3.9556 | 3.285 | .039* | |

*表 P < 0.05 顯著差異 **表 P < 0.01 非常顯著差異 ***表 P < 0.001 極顯著差異

(3). 不同學歷與工作壓力之差異情形

不同學歷與工作壓力之差異分析如表 4.20，由表顯示「疲勞與憂鬱」之構面，專科及大學（第 2 組，平均值 2.7640）大於高中（職）（第 1 組，平均值 2.4331），達到非常顯著差異（P 值，0.005**），則表示地政事務所員工中專科及大學學歷者在「疲勞與憂鬱」之感受較高中（職）為大，此與陳盈成（民 90）

之研究結果一致。但在「焦慮」、「低自尊」及工作壓力之大構面上遂無顯著差異。

專科或大學學歷者在地政事務所登記業務為例，多優先考量予以承辦審查工作，審查人員對地政及相關法令要熟練，審查時需審核其必附證件有無遺漏、錯誤或法律行為合法否，以為准駁之判斷，甚至行政訴訟之答辯，不像其他業務如：收件、發狀、登錄、校對等顧慮較少，因此其壓力會較大。

表 4.20 不同學歷與工作壓力之差異分析表

| 構面 | 平均值 | | | F 值 | P 值 | Scheffe |
|----------|---------------|----------------|--------------|-------|--------|---------|
| | 1 | 2 | 3 | | | |
| | 高中(職) n=86 | 專科及大學 n=144 | 研究所以上 n=3 | | | |
| 1. 焦慮 | 2.9734 | 3.0972 | 3.0000 | .751 | .473 | |
| 2. 低自尊 | 2.5058 | 2.6192 | 2.2222 | 1.311 | .272 | |
| 3. 疲勞與憂鬱 | 2.4331 | 2.7640 | 2.2500 | 5.473 | .005** | 2>1 |
| 工作壓力 | 2.6813 | 2.8511 | 2.7647 | 2.412 | .092 | |

*表 P < 0.05 顯著差異 **表 P < 0.01 非常顯著差異 ***表 P < 0.001 極顯著差異

(4) . 不同學歷與組織承諾之差異情形

不同學歷與組織承諾之差異分析如表 4.21，由表可知不同學歷在「努力承諾」子構面上有顯著差異 (P 值, 0.038*)，但在「留職與價值承諾」及「組織承諾」大構面並無差異。

表 4.21 不同學歷與組織承諾之差異分析表

| 構 面 | 平 均 值 | | | F 值 | P 值 | Scheffe |
|------------|----------------|----------------|--------------|-------|-------|---------|
| | 1 | 2 | 3 | | | |
| | 高中 (職) n=84 | 專科及大學 n=139 | 研究所以上 n=3 | | | |
| 1. 留職與價值承諾 | 3.4744 | 3.2852 | 3.7333 | 2.349 | .098 | |
| 2. 努力承諾 | 3.7262 | 3.5094 | 3.8667 | 3.310 | .038* | |
| 組織承諾 | 3.5667 | 3.3662 | 3.7778 | 2.899 | .057 | |

*表 P < 0.05 顯著差異 **表 P < 0.01 非常顯著差異 ***表 P < 0.001 極顯著差異

(5). 不同學歷與離職傾向之差異情形

不同學歷與離職傾向之差異分析如表 4.22，由表得知專科及大學(第 2 組，平均值 2.7934)大於高中(職)(第 2 組，平均值 2.4331)，達到非常顯著差異(P 值，0.003**)，則表示地政事務所員工，專科及大學學歷者離職意願較高，其與工作壓力之子構面「疲勞與憂鬱」較大相互呼應。

表 4.22 不同學歷與離職傾向之差異分析表

| 構 面 | 平 均 值 | | | F 值 | P 值 | Scheffe |
|------|----------------|----------------|--------------|-------|--------|---------|
| | 1 | 2 | 3 | | | |
| | 高中 (職) n=86 | 專科及大學 n=144 | 研究所以上 n=3 | | | |
| 離職傾向 | 2.4331 | 2.7934 | 2.3333 | 5.846 | .003** | 2>1 |

*表 P < 0.05 顯著差異 **表 P < 0.01 非常顯著差異 ***表 P < 0.001 極顯著差異

3. 婚姻

(1). 婚姻狀況與「溝通滿足」、「組織氣候」、「工作壓力」、與「離職傾向」之差異情形如表 4.23、4.24、4.25、4.27 所示，不同的婚姻狀況與「溝通滿足」、

「組織氣候」、「工作壓力」、「離職傾向」均無顯著差異，已婚與否在此四構面之感受度均無顯著差異。

表 4.23 不同婚姻狀況與溝通滿足之差異分析表

| 構 面 | 平 均 值 | | | F 值 | P 值 | Scheffe |
|-------------|-------------|------------|-----------|-------|------|---------|
| | 1 | 2 | 3 | | | |
| | 已婚 n=174 | 未婚 n=56 | 其他 n=3 | | | |
| 1. 與直接主管的溝通 | 3.3309 | 3.2864 | 3.3333 | .085 | .919 | |
| 2. 與高階主管的溝通 | 3.3860 | 3.4345 | 3.2222 | .178 | .837 | |
| 3. 溝通氣候 | 3.1782 | 3.2036 | 3.1333 | .035 | .965 | |
| 4. 非正式的溝通 | 3.0116 | 3.1409 | 3.0833 | 1.089 | .338 | |
| 5. 斜行的溝通 | 3.6858 | 3.5595 | 3.6667 | .995 | .371 | |
| 6. 平行的溝通 | 3.8333 | 3.7917 | 3.6667 | .254 | .776 | |
| 溝通滿足 | 3.3575 | 3.3530 | 3.3131 | .010 | .990 | |

*表 P < 0.05 顯著差異 **表 P < 0.01 非常顯著差異 ***表 P < 0.001 極顯著差異

表 4.24 不同婚姻狀況與組織氣候之差異分析表

| 構 面 | 平 均 值 | | | F 值 | P 值 | Scheffe |
|------------|-------------|------------|-----------|------|------|---------|
| | 1 | 2 | 3 | | | |
| | 已婚 n=173 | 未婚 n=56 | 其他 n=3 | | | |
| 1. 監督型態 | 3.4452 | 3.4266 | 3.4615 | .014 | .986 | |
| 2. 同僚關係 | 3.4512 | 3.4145 | 3.5333 | .082 | .921 | |
| 3. 硬體環境 | 3.3626 | 3.2232 | 3.5000 | .796 | .452 | |
| 4. 工作特性 | 3.5968 | 3.5318 | 3.5833 | .249 | .780 | |
| 5. 工作勝任與績效 | 3.3491 | 3.4196 | 3.7500 | .750 | .473 | |
| 組 織 氣 候 | 3.4325 | 3.4314 | 3.5333 | .041 | .960 | |

*表 P < 0.05 顯著差異 **表 P < 0.01 非常顯著差異 ***表 P < 0.001 極顯著差異

表 4.25 不同婚姻狀況與工作壓力之差異分析表

| 構 面 | 平 均 值 | | | F 值 | P 值 | Scheffe |
|----------|-------------|------------|-----------|-------|------|---------|
| | 1 | 2 | 3 | | | |
| | 已婚 n=173 | 未婚 n=56 | 其他 n=3 | | | |
| 1. 焦慮 | 3.0537 | 3.0102 | 3.6190 | .963 | .383 | |
| 2. 低自尊 | 2.5709 | 2.5565 | 2.9444 | .525 | .592 | |
| 3. 疲勞與憂鬱 | 2.5679 | 2.8125 | 3.1667 | 2.869 | .059 | |
| 工 作 壓 力 | 2.7733 | 2.8036 | 3.2745 | 1.171 | .312 | |

*表 P < 0.05 顯著差異 **表 P < 0.01 非常顯著差異 ***表 P < 0.001 極顯著差異

(2). 不同婚姻狀況與組織承諾之差異情形

如表 4.26 所示，在「努力承諾」，已婚（第 1 組，平均值 3.6639）較未婚（第 2 組，平均值 3.3852）為高，有顯著差異（P 值，0.020*），表示已婚者在地政事務所願意付出之努力較未婚者高，然而在「留職與價值承諾」及組織承諾大構面遂無顯著差異。

表 4.26 不同婚姻狀況與組織承諾之差異分析表

| 構 面 | 平 均 值 | | | F 值 | P 值 | Scheffe |
|------------|-------------|------------|-----------|-------|-------|---------|
| | 1 | 2 | 3 | | | |
| | 已婚 n=169 | 未婚 n=54 | 其他 n=3 | | | |
| 1. 留職與價值承諾 | 3.4040 | 3.2527 | 2.9000 | 1.600 | .204 | |
| 2. 努力承諾 | 3.6639 | 3.3852 | 3.4667 | 4.002 | .020* | 1>2 |
| 組 織 承 諾 | 3.4978 | 3.3031 | 3.0889 | 2.273 | .105 | |

*表 P < 0.05 顯著差異 **表 P < 0.01 非常顯著差異 ***表 P < 0.001 極顯著差異

表 4.27 不同婚姻狀況與離職傾向之差異分析表

| 構 面 | 平 均 值 | | | F 值 | P 值 | Scheffe |
|------|-------------|------------|-----------|-------|------|---------|
| | 1 | 2 | 3 | | | |
| | 已婚 n=174 | 未婚 n=56 | 其他 n=3 | | | |
| 離職傾向 | 2.5920 | 2.8304 | 3.0000 | 2.150 | .119 | |

*表 P < 0.05 顯著差異 **表 P < 0.01 非常顯著差異 ***表 P < 0.001 極顯著差異

6. 工作年資

(1) 不同工作年資對溝通滿足的差異情形

如表 4.28 顯示，在「與高階主管的溝通」、「溝通氣候」二個構面上有顯著差異 (P 值, 0.025* 和 0.027*); 在「溝通滿足」大構面上亦有顯著差異 (P 值, 0.041*)。而「與直接主管的溝通」、「非正式的溝通」、「斜行的溝通」、「平行的溝通」的溝通滿足之滿意度並無顯著差異。

地政業務具有時效性，各類申請案均定有時限及損害賠償責任，因此工作進行中遇有疑義都立即討論，互相溝通，或以電話請示上級機關，不同工作年資溝通滿意度不低。

表 4.28 不同工作年資與溝通滿足之差異分析表

| 構 面 | 平 均 值 | | | | | F 值 | P 值 | Scheffe |
|-------------|--------------|----------------|-----------------|-----------------|----------------|-------|-------|---------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| | 五年以下 n=56 | 6~10 年 n=57 | 11~15 年 n=36 | 16~20 年 n=27 | 20 年以上 n=57 | | | |
| 1. 與直接主管的溝通 | 3.2576 | 3.2346 | 3.2157 | 3.2932 | 3.5402 | 1.952 | .103 | |
| 2. 與高階主管的溝通 | 3.4792 | 3.2485 | 3.1528 | 3.4630 | 3.5819 | 2.834 | .025* | |

表 4.28 不同工作年資與溝通滿足之差異分析表 (續)

| | | | | | | | | |
|-----------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|--------|--|
| 3. 溝通氣候 | 3. 0750 | 3. 1193 | 3. 0056 | 3. 3037 | 3. 4105 | 2. 804 | . 027* | |
| 4. 非正式的溝通 | 3. 0091 | 3. 1205 | 2. 9028 | 3. 0000 | 3. 1096 | 1. 093 | . 361 | |
| 5. 斜行的溝通 | 3. 5476 | 3. 6433 | 3. 5185 | 3. 7407 | 3. 8187 | 2. 294 | . 060 | |
| 6. 平行的溝通 | 3. 7381 | 3. 8129 | 3. 7407 | 3. 7531 | 3. 9942 | 2. 194 | . 071 | |
| 溝通滿足 | 3. 3081 | 3. 2962 | 3. 2032 | 3. 3726 | 3. 5427 | 2. 543 | . 041* | |

*表 P < 0. 05 顯著差異 **表 P < 0. 01 非常顯著差異 ***表 P < 0. 001 極顯著差異

(2). 不同工作年資對組織氣候的差異情形

如表 4.29 顯示，不同工作年資在「工作特性」之感受其年資 20 年以上 (第 5 組，平均值 3.7813) 大於 11~15 年 (第 3 組，平均值 3.3611) 具較高之同意度，有顯著差異 (P 值，0.016*)。

不同工作年資在「同僚關係」之構面上亦有顯著差異 (P 值，0.022*)，但在「監督型態」、「硬體環境」、「工作勝任與績效」與組織氣候大構面上遂無顯著差異。

表 4.29 不同工作年資與組織氣候之差異分析表

| 構 面 | 平 均 值 | | | | | F 值 | P 值 | Scheffe |
|------------|-------------------|---------------------|----------------------|----------------------|---------------------|--------|--------|---------|
| | 1 五年以下 n=55 | 2 6~10 年 n=57 | 3 11~15 年 n=36 | 4 16~20 年 n=27 | 5 20 年以上 n=56 | | | |
| 1. 監督型態 | 3. 4698 | 3. 3022 | 3. 2906 | 3. 4387 | 3. 6451 | 1. 994 | . 096 | |
| 2. 同僚關係 | 3. 3418 | 3. 4357 | 3. 1944 | 3. 6222 | 3. 6250 | 2. 926 | . 022* | |
| 3. 硬體環境 | 3. 3170 | 3. 2054 | 3. 2143 | 3. 3426 | 3. 5357 | 1. 656 | . 161 | |
| 4. 工作特性 | 3. 5136 | 3. 5621 | 3. 3611 | 3. 5741 | 3. 7813 | 3. 122 | . 016* | 5>3 |
| 5. 工作勝任與績效 | 3. 3080 | 3. 3158 | 3. 3264 | 3. 3981 | 3. 5044 | . 871 | . 482 | |

表 4.29 不同工作年資與組織氣候之差異分析表 (續)

| | | | | | | | | |
|------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|------|--|
| 組織氣候 | 3.4173 | 3.3525 | 3.2752 | 3.4691 | 3.6127 | 2.140 | .077 | |
|------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|------|--|

*表 P < 0.05 顯著差異 **表 P < 0.01 非常顯著差異 ***表 P < 0.001 極顯著差異

(3). 不同工作年資對工作壓力的差異情形

如表 4.30 所示，在「低自尊」的感受上，工作年資 11~15 年（第 3 組，平均值 2.8565）大於 20 年以上（第 5 組，平均值 2.3810），有顯著差異（P 值，0.010*）。

在「焦慮」、「疲勞與憂鬱」與工作壓力大構面並無顯著差異。

表 4.30 不同工作年資與工作壓力之差異分析表

| 構 面 | 平 均 值 | | | | | F 值 | P 值 | Scheffe |
|--------------|--------------|----------------|-----------------|-----------------|----------------|-------|-------|---------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| | 五年以下 n=56 | 6~10 年 n=57 | 11~15 年 n=36 | 16~20 年 n=26 | 20 年以上 n=57 | | | |
| 1. 焦慮 | 2.9209 | 3.0777 | 3.1786 | 2.9780 | 3.1028 | .843 | .499 | |
| 2. 低自尊 | 2.6339 | 2.5263 | 2.8565 | 2.5679 | 2.3810 | 3.419 | .010* | 3>5 |
| 3. 疲勞與 憂鬱 | 2.6563 | 2.6974 | 2.7847 | 2.5192 | 2.5088 | .961 | .430 | |
| 工作壓力 | 2.7574 | 2.7936 | 2.9722 | 2.7529 | 2.7079 | 1.292 | .274 | |

*表 P < 0.05 顯著差異 **表 P < 0.01 非常顯著差異 ***表 P < 0.001 極顯著差異

(4). 不同工作年資與組織承諾、離職傾向之差異分析

如表 4.31、4.32 所示，不同工作年資在「留職與價值承諾」、「努力承諾」與組織承諾大構面或「離職傾向」等均無顯著差異。

表 4.31 不同工作年資與組織承諾之差異分析表

| 構面 | 平均值 | | | | | F 值 | P 值 | Scheffe |
|-----------|--------------|----------------|-----------------|-----------------|----------------|-------|------|---------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| | 五年以下 n=53 | 6~10 年 n=56 | 11~15 年 n=35 | 16~20 年 n=26 | 20 年以上 n=56 | | | |
| 1 留職與價值承諾 | 3.3655 | 3.3404 | 3.1139 | 3.4333 | 3.5036 | 1.762 | .137 | |
| 2 努力承諾 | 3.5094 | 3.6250 | 3.4286 | 3.6462 | 3.7250 | 1.474 | .211 | |
| 組織承諾 | 3.4101 | 3.4512 | 3.2229 | 3.5000 | 3.5939 | 1.839 | .122 | |

*表 P < 0.05 顯著差異 **表 P < 0.01 非常顯著差異 ***表 P < 0.001 極顯著差異

表 4.32 不同工作年資與離職傾向之差異分析表

| 構面 | 平均值 | | | | | F 值 | P 值 | Scheffe |
|------|--------------|----------------|-----------------|-----------------|----------------|------|------|---------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| | 五年以下 n=56 | 6~10 年 n=57 | 11~15 年 n=36 | 16~20 年 n=27 | 20 年以上 n=57 | | | |
| 離職傾向 | 2.6563 | 2.7368 | 2.7708 | 2.5648 | 2.5395 | .705 | .589 | |

*表 P < 0.05 顯著差異 **表 P < 0.01 非常顯著差異 ***表 P < 0.001 極顯著差異

5. 職位

(1) 不同職位與溝通滿足之差異情形

如表 4.33 得知不同職位其在溝通滿足大構面及各個子構面均無顯著差異。地政事務所之業務與民眾息息相關，又具急迫性，因此在遇上疑慮時遂必須立即解決，不因職位不同而有溝通上之差異。

表 4.33 不同職位與溝通滿足之差異分析表

| 構 面 | 平 均 值 | | | F 值 | P 值 | Scheffe |
|-------------|------------|---------------------------------------|-------------------------------|-------|------|---------|
| | 1 | 2 | 3 | | | |
| | 主管 n=19 | 職員 (含職務代 理人、約聘僱 人員) n=135 | 其他 (含助理、技 工、工友) n=79 | | | |
| 1. 與直接主管的溝通 | 3.6184 | 3.3378 | 3.2165 | 2.685 | .070 | |
| 2. 與高階主管的溝通 | 3.7456 | 3.3840 | 3.3312 | 2.545 | .081 | |
| 3. 溝通氣候 | 3.3684 | 3.1763 | 3.1519 | .744 | .476 | |
| 4. 非正式的溝通 | 3.1842 | 3.0395 | 3.0158 | .677 | .509 | |
| 5. 斜行的溝通 | 3.8772 | 3.6494 | 3.6118 | 1.611 | .202 | |
| 6. 平行的溝通 | 3.9474 | 3.8247 | 3.7848 | .714 | .491 | |
| 溝 通 滿 足 | 3.6045 | 3.3603 | 3.2869 | 2.523 | .083 | |

*表 P < 0.05 顯著差異 **表 P < 0.01 非常顯著差異 ***表 P < 0.001 極顯著差異

(2) 不同職位與組織氣候之差異情形

由表 4.34 顯示不同職位之員工，其在「監督型態」上，主管（第 1 組，平均值 3.7935）大於其他（含助理、技工、工友）（第 3 組，平均值 3.3184），達顯著差異（P 值，0.037*），顯示主管認同度較高。

「工作特性」，職員（含職務代理人、約聘僱人員），（第 2 組，平均值 3.6481）高於其他（含助理、技工、工友）（第 3 組，平均值 3.4318），達顯著差異（P 值，0.023*）。

第 3 組成員在地政事務所辦理之業務多屬於協助性質，如：繪製地籍圖、核發地籍謄本、監印等較不具挑戰性，也不需特別監督，可能因此而使其在「監督型態」與「工作特性」上之同意度偏低。而職員多為承辦員為地政業務之重

任者，且直接面對民眾，服務結果遂影響事務所績效與聲譽，擔任主管者更需注意部屬之服務態度及與民眾之紛爭。至於不同職位在「同僚關係」、「硬體環境」、「工作勝任與績效」及組織氣候大構面上並無顯著差異。

表 4.34 不同職位與組織氣候之差異分析表

| 構 面 | 平 均 值 | | | F 值 | P 值 | Scheffe |
|------------|------------|-------------------------------|---------------------------|--------|--------|---------|
| | 1 | 2 | 3 | | | |
| | 主管 n=19 | 職員 (含職務代理人、約聘僱人員) n=135 | 其他 (含助理、技工、工友) n=78 | | | |
| 1. 監督型態 | 3. 7935 | 3. 4633 | 3. 3184 | 3. 352 | . 037* | 1>3 |
| 2. 同僚關係 | 3. 5895 | 3. 4466 | 3. 4026 | . 549 | . 578 | |
| 3. 硬體環境 | 3. 6806 | 3. 2963 | 3. 3084 | 2. 134 | . 121 | |
| 4. 工作特性 | 3. 7105 | 3. 6481 | 3. 4318 | 3. 840 | . 023* | 2>3 |
| 5. 工作勝任與績效 | 3. 3947 | 3. 3944 | 3. 3259 | . 283 | . 753 | |
| 組 織 氣 候 | 3. 6185 | 3. 4540 | 3. 3533 | 1. 597 | . 205 | |

*表 P < 0.05 顯著差異 **表 P < 0.01 非常顯著差異 ***表 P < 0.001 極顯著差異

(3) 不同職位之員工與「工作壓力」、「組織承諾」之差異情形。

其差異情形如表 4.35、4.36 所示，不同職位員工在「工作壓力」與「組織承諾」各個構面均無顯著差異。

而第三組其他（助理、技工、工友）其業務多為協助性質，如：繪圖、謄本核發、監印等較不涉及法令問題，故焦慮較低，低自尊之感受反而稍高，但平均值亦均未達中間值。

表 4.35 不同職位與工作壓力之差異分析表

| 構 面 | 平 均 值 | | | F 值 | P 值 | Scheffe |
|----------|------------|-------------------------------|---------------------------|-------|------|---------|
| | 1 | 2 | 3 | | | |
| | 主管 n=18 | 職員 (含職務代理人、約聘僱人員) n=135 | 其他 (含助理、技工、工友) n=79 | | | |
| 1. 焦慮 | 3.0794 | 3.1270 | 2.9132 | 2.100 | .125 | |
| 2. 低自尊 | 2.2895 | 2.6099 | 2.5759 | 2.122 | .122 | |
| 3. 疲勞與憂鬱 | 2.5417 | 2.6926 | 2.5570 | .903 | .407 | |
| 工作壓力 | 2.7059 | 2.8423 | 2.7103 | 1.526 | .220 | |

*表 P < 0.05 顯著差異 **表 P < 0.01 非常顯著差異 ***表 P < 0.001 極顯著差異

表 4.36 不同職位與組織承諾之差異分析表

| 構 面 | 平 均 值 | | | F 值 | P 值 | Scheffe |
|------------|------------|-------------------------------|---------------------------|-------|------|---------|
| | 1 | 2 | 3 | | | |
| | 主管 n=19 | 職員 (含職務代理人、約聘僱人員) n=130 | 其他 (含助理、技工、工友) n=77 | | | |
| 1. 留職與價值承諾 | 3.6421 | 3.3293 | 3.3481 | 1.646 | .195 | |
| 2. 努力承諾 | 3.7789 | 3.5985 | 3.5429 | 1.031 | .358 | |
| 組織承諾 | 3.6877 | 3.4186 | 3.4338 | 1.433 | .241 | |

*表 P < 0.05 顯著差異 **表 P < 0.01 非常顯著差異 ***表 P < 0.001 極顯著差異

(4) 不同職位與離職傾向之差異情形

由表 4.37 可看出職員（含職務代理、約聘僱人員）（第 2 組，平均值 2.8185），比其他（含助理、技工、工友）（第 3 組，平均值 2.3608）為高，而且達到極顯著差異（P 值，0.000***）。

地政事務所職員均為業務上之承辦或主辦人員，負擔較重之責任，又具公務人員資格，因此調到其他機關之意向會較高。另因其他（含助理、技工、工友）之第3組，其職務上多屬協助性質，本身又未具公務員資格，離職不易，故離職傾向不如職員高。

表 4.37 不同職位與離職傾向之差異分析表

| 構面 | 平均值 | | | F 值 | P 值 | Scheffe |
|------|------------|-------------------------------|---------------------------|-------|---------|---------|
| | 1 | 2 | 3 | | | |
| | 主管 n=19 | 職員 (含職務代理人、約聘僱人員) n=135 | 其他 (含助理、技工、工友) n=79 | | | |
| 離職傾向 | 2.7105 | 2.8185 | 2.3608 | 8.605 | .000*** | 2>3 |

*表 P < 0.05 顯著差異 **表 P < 0.01 非常顯著差異 ***表 P < 0.001 極顯著差異

為了清楚了解地政事務所員工不同的性別、年齡、學歷、婚姻、工作年資、職位分別對「溝通滿足」、「組織氣候」、「工作壓力」、「組織承諾」、「離職傾向」各構面感受度顯著之差異情形，整理如表 4.38 加以說明。

表 4.38 T 檢定及單因子變異數分析綜合分析表

| 分析方法 | 特徵 | 變項 | | | | | 備註 |
|------|------|-------|------|------|------|---------|--------------|
| | | 溝通滿足 | 組織氣候 | 工作壓力 | 組織承諾 | 離職傾向 | |
| T 檢定 | 性別 | . | . | . | . | . | |
| 差異分析 | 年齡 | * 5>2 | * | . | ** | . | 50歲以上>31~35歲 |
| | 學歷 | | * | . | . | ** 2>1 | 專科及大學>高中(職) |
| | 婚姻 | . | . | . | . | . | |
| | 工作年資 | * | . | . | . | . | |
| | 職位 | . | . | . | . | *** 2>3 | 職員>其他 |

4.4 相關分析

本節將探討地政事務所員工在「溝通滿足」、「組織氣候」、「工作壓力」、「組織承諾」、「離職傾向」間彼此關聯情形，以驗證本研究假設 2-1 至 2-10。本研究以 Pearson 積差相關分析來檢定溝通滿足（與直接主管的溝通、與高階主管的溝通、溝通氣候、非正式的溝通、斜行的溝通、平行的溝通）、組織氣候（監督型態、同僚關係、硬體環境、工作特性、工作勝任與績效）、工作壓力（焦慮、低自尊、疲勞與憂鬱）、組織承諾（留職與價值承諾、努力承諾）、各構面進行相關分析。

4.4.1 「溝通滿足」與「組織氣候」、「工作壓力」、「組織承諾」、「離職傾向」之相關分析

1. 「溝通滿足」與「組織氣候」之相關分析

「溝通滿足」與「組織氣候」之相關分析如表 4.39，茲依表敘述如下：

(1) 溝通滿足的「與直接主管的溝通」與組織氣候的「監督型態、同僚關係、硬體環境、工作特性、工作勝任與績效」呈極顯著正相關。

(2) 溝通滿足的「與高階主管的溝通」與組織的溝通的「監督型態、同僚關係、硬體環境、工作特性、工作勝任與績效」呈極顯著正相關。

(3) 溝通滿足的「溝通氣候」與組織氣候的「監督型態、同僚關係、硬體環境、工作特性、工作勝任與績效」呈極顯著正相關。

(4) 溝通滿足的「非正式溝通」與組織氣候的「監督型態、同僚關係、硬體環境、工作特性、工作勝任與績效」呈極顯著正相關。

(5) 溝通滿足的「斜行溝通」與組織氣候的「監督型態、同僚關係、硬體環境、工作特性、工作勝任與績效」呈極顯著正相關。

(6) 溝通滿足的「平行溝通」與組織氣候的「監督型態、同僚關係、硬體環境、工作特性、工作勝任與績效」呈極顯著正相關。

以上的敘述，表示地政事務所的員工對「與直接主管的溝通、與高階主管的溝通、溝通氣候、非正式的溝通、斜行的溝通、平行的溝通」之滿意度愈高時，對「監督型態、同僚關係、硬體環境、工作特性、工作勝任與績效」的滿意程度也愈高。

表 4.39 溝通滿足與組織氣候之相關分析表

| 構 面 | 溝 通 滿 足 | | | | | | | | | | | |
|---------------|---------------|---------|---------------|---------|---------------|---------|---------------|---------|---------------|---------|---------------|---------|
| | 與直接主管的溝通 | | 與高階主管的溝通 | | 溝通氣候 | | 非正式的溝通 | | 斜行的溝通 | | 平行溝通 | |
| | Pearson 相關 | P 值 | Pearson 相關 | P 值 | Pearson 相關 | P 值 | Pearson 相關 | P 值 | Pearson 相關 | P 值 | Pearson 相關 | P 值 |
| 組織氣候 | | | | | | | | | | | | |
| 1.監督型態 | .884 | .000*** | .680 | .000*** | .730 | .000*** | .464 | .000*** | .478 | .000*** | .427 | .000*** |
| 2.同僚關係 | .659 | .000*** | .550 | .000*** | .720 | .000*** | .544 | .000*** | .547 | .000*** | .531 | .000*** |
| 3.硬體環境 | .584 | .000*** | .543 | .000*** | .607 | .000*** | .421 | .000*** | .419 | .000*** | .344 | .000*** |
| 4.工作特性 | .453 | .000*** | .447 | .000*** | .484 | .000*** | .347 | .000*** | .466 | .000*** | .347 | .000*** |
| 5.工作勝任 與績效 | .590 | .000*** | .450 | .000*** | .593 | .000*** | .493 | .000*** | .384 | .000*** | .404 | .000*** |

*表 P<0.05 顯著相關 **表 P<0.01 非常顯著相關 ***表 P<0.001 極顯著相關

2. 「溝通滿足」與「工作壓力」之相關分析

「溝通滿足」與「工作壓力」之相關分析如表 4.40，茲敘述如下：

- (1) 溝通滿足的「與直接主管的溝通」與工作壓力的「焦慮、低自尊、疲勞與憂鬱」呈極顯著負相關。
- (2) 溝通滿足的「與高階主管的溝通」與工作壓力的「焦慮、低自尊、疲勞與憂鬱」呈極顯著負相關。
- (3) 溝通滿足的「溝通氣候」與工作壓力的「焦慮、低自尊、疲勞與憂鬱」呈極顯著負相關。

- (4) 溝通滿足的「非正式溝通」與工作壓力的「焦慮、低自尊」呈極顯著負相關，與「疲勞與憂鬱」則無顯著相關。
- (5) 溝通滿足的「斜行的溝通」與工作壓力的「焦慮、疲勞與憂鬱」呈非常顯著負相關，與「低自尊」則呈極顯著負相關。
- (6) 溝通滿足的「平行的溝通」與工作壓力的「焦慮、低自尊、疲勞與憂鬱」呈極顯著負相關。

由以上敘述表示，地政事務所員工除了「非正式的溝通」及「疲勞與憂鬱」對「與直接主管的溝通、與高階主管的溝通、溝通氣候、非正式的溝通、斜行的溝通、平行的溝通」之滿意度愈高時，對「焦慮、低自尊、疲勞與憂鬱」之同意度就愈低，則其工作壓力也就愈小。

表 4.40 溝通滿足與工作壓力之相關分析表

| 構面 | 溝 通 滿 足 | | | | | | | | | | | |
|---------|---------------|---------|---------------|---------|---------------|---------|---------------|---------|---------------|---------|---------------|---------|
| | 與直接主管的溝通 | | 與高階主管的溝通 | | 溝通氣候 | | 非正式的溝通 | | 斜行的溝通 | | 平行溝通 | |
| | Pearson 相關 | P 值 | Pearson 相關 | P 值 | Pearson 相關 | P 值 | Pearson 相關 | P 值 | Pearson 相關 | P 值 | Pearson 相關 | P 值 |
| 工作壓力 | | | | | | | | | | | | |
| 1.焦慮 | -.362 | .000*** | -.280 | .000*** | -.256 | .000*** | -.242 | .000*** | -.185 | .005** | -.276 | .000*** |
| 2.低自尊 | -.507 | .000*** | -.469 | .000*** | -.492 | .000*** | -.401 | .000*** | -.396 | .000*** | -.320 | .000*** |
| 3.疲勞與憂鬱 | -.269 | .000*** | -.229 | .000*** | -.219 | .001*** | -.083 | .209 | -.203 | .002** | -.328 | .000*** |

*表 P<0.05 顯著相關 **表 P<0.01 非常顯著相關 ***表 P<0.001 極顯著相關

3. 「溝通滿足」與「組織承諾」之相關分析

「溝通滿足」與「組織承諾」之相關分析如表 4.41，茲敘述如下：

- (1) 溝通滿足的「與直接主管的溝通」與組織承諾的「留職與價值承諾、努力承諾」呈極顯著正相關。

- (2) 溝通滿足的「與高階主管的溝通」與組織承諾的「留職與價值承諾、努力承諾」呈極顯著正相關。
- (3) 溝通滿足的「溝通氣候」與組織承諾的「留職與價值承諾、努力承諾」呈極顯著正相關。
- (4) 溝通滿足的「非正式的溝通」與組織承諾的「留職與價值承諾、努力承諾」呈極顯著正相關。
- (5) 溝通滿足的「斜行的溝通」與組織承諾的「留職與價值承諾、努力承諾」呈極顯著正相關。
- (6) 溝通滿足的「平行溝通」與組織承諾的「留職與價值承諾、努力承諾」呈極顯著正相關。

由以上敘述表示，地政事務所員工對「與直接主管的溝通、與高階主管的溝通、溝通氣候、非正式的溝通、斜行的溝通、平行的溝通」之滿意度愈高時，對「留職與價值承諾、努力承諾」之同意度越高，越願意繼續留在地政事務所努力的做好為民服務之工作。本項研究結果與蔡淑敏(民90)之研究結果一致。

表 4.41 溝通滿足與組織承諾之相關分析表

| 構 面 | 溝 通 滿 足 | | | | | | | | | | | |
|-----------|------------|---------|------------|---------|------------|---------|------------|---------|------------|---------|------------|---------|
| | 與直接主管的溝通 | | 與高階主管的溝通 | | 溝通氣候 | | 非正式的溝通 | | 斜行的溝通 | | 平行溝通 | |
| | Pearson 相關 | P 值 | Pearson 相關 | P 值 | Pearson 相關 | P 值 | Pearson 相關 | P 值 | Pearson 相關 | P 值 | Pearson 相關 | P 值 |
| 組織承諾 | | | | | | | | | | | | |
| 1.留職與價值承諾 | .648 | .000*** | .590 | .000*** | .625 | .000*** | .398 | .000*** | .458 | .000*** | .408 | .000*** |
| 2 努力承諾 | .484 | .000*** | .409 | .000*** | .511 | .000*** | .337 | .000*** | .496 | .000*** | .343 | .000*** |

*表 P < 0.05 顯著相關 **表 P < 0.01 非常顯著相關 ***表 P < 0.001 極顯著相關

4. 「溝通滿足」與「離職傾向」之相關分析

「溝通滿足」與「離職傾向」之相關分析如表 4.42，茲敘述如下：

- (1) 溝通滿足的「與直接主管的溝通」、「與高階主管的溝通」、「溝通氣候」、「平行的溝通」，分別與「離職傾向」呈極顯著負相關。
- (2) 溝通滿足的「非正式的溝通」、「斜行的溝通」分別與「離職傾向」呈非常顯著負相關。

表 4.42 溝通滿足與離職傾向之相關分析表

| 構 面 | 溝 通 滿 足 | | | | | | | | | | | |
|------|------------|---------|------------|---------|------------|---------|------------|--------|------------|--------|------------|---------|
| | 與直接主管的溝通 | | 與高階主管的溝通 | | 溝通氣候 | | 非正式的溝通 | | 斜行的溝通 | | 平行溝通 | |
| | Pearson 相關 | P 值 | Pearson 相關 | P 值 | Pearson 相關 | P 值 | Pearson 相關 | P 值 | Pearson 相關 | P 值 | Pearson 相關 | P 值 |
| 離職傾向 | -.382 | .000*** | -.350 | .000*** | -.362 | .000*** | -.221 | .001** | -.173 | .008** | -.236 | .000*** |

*表 P < 0.05 顯著相關 **表 P < 0.01 非常顯著相關 ***表 P < 0.001 極顯著相關

4.4.2 「組織氣候」與「工作壓力」、「組織承諾」、「離職傾向」之相關分析

1. 「組織氣候」與「工作壓力」之相關分析

「組織氣候」與「工作壓力」之相關分析如表 4.43，茲依表敘述如下：

- (1) 組織氣候的「監督型態」與工作壓力之「焦慮、低自尊、疲勞與憂鬱」呈極顯著負相關。
- (2) 組織氣候的「同僚關係」與工作壓力之「焦慮、低自尊、疲勞與憂鬱」呈極顯著負相關。
- (3) 組織氣候的「硬體環境」與工作壓力之「焦慮、低自尊、疲勞與憂鬱」呈極顯著負相關。
- (4) 組織氣候的「工作特性」與工作壓力之「焦慮」並無顯著相關，但與「低

自尊、疲勞與憂鬱」則呈極顯著負相關。

(5) 組織氣候的「工作勝任與績效」與工作壓力之「焦慮、低自尊」呈極顯著負相關，與「疲勞與憂鬱」呈非常顯著負相關。

由以上敘述表示，地政事務所員工對「監督型態、同僚關係、硬體環境、工作特性、工作勝任與績效」所感受之同意度越高，則對「焦慮、低自尊、疲勞與憂鬱」之同意度就越低，工作壓力就越小。

表 4.43 組織氣候與工作壓力之相關分析表

| 構 面 | 組 織 氣 候 | | | | | | | | | |
|---------|---------------|---------|---------------|---------|---------------|---------|---------------|---------|---------------|---------|
| | 監督型態 | | 同僚關係 | | 硬體環境 | | 工作特性 | | 工作勝任與績效 | |
| | Pearson 相關 | P 值 | Pearson 相關 | P 值 | Pearson 相關 | P 值 | Pearson 相關 | P 值 | Pearson 相關 | P 值 |
| 工作壓力 | | | | | | | | | | |
| 1.焦慮 | -.361 | .000*** | -.330 | .000*** | -.302 | .000*** | -.105 | .112 | -.213 | .001** |
| 2.低自尊 | -.565 | .000*** | -.645 | .000*** | -.476 | .000*** | -.589 | .000*** | -.468 | .000*** |
| 3.疲勞與憂鬱 | -.291 | .000*** | -.316 | .000*** | -.258 | .000*** | -.294 | .000*** | -.171 | .009** |

*表 P<0.05 顯著相關 **表 P<0.01 非常顯著相關 ***表 P<0.001 極顯著相關

2. 「組織氣候」與「組織承諾」之相關分析

「組織氣候」與「組織承諾」之相關分析如表 4.44，茲依表敘述如下：

- (1) 組織氣候的「監督型態」與組織承諾的「留職與價值承諾、努力承諾」呈極顯著正相關。
- (2) 組織氣候的「同僚關係」與組織承諾的「留職與價值承諾、努力承諾」呈極顯著正相關。
- (3) 組織氣候的「硬體環境」與組織承諾的「留職與價值承諾、努力承諾」呈極顯著正相關。

(4) 組織氣候的「工作特性」與組織承諾的「留職與價值承諾、努力承諾」呈極顯著正相關。

(5) 組織氣候的「工作勝任與績效」與組織承諾的「留職與價值承諾、努力承諾」呈極顯著正相關。

由以上敘述，表示地政事務所員工對「監督型態、同僚關係、硬體環境、工作特性、工作勝任與績效」所感受之同意度越高，則對「留職與價值承諾、努力承諾」認同度也越高。員工遂願意繼續留在地政事務所服務，效忠地政事務所，並努力做好本身工作。

表 4.44 組織氣候與組織承諾之相關分析表

| 構 面 | 組 織 氣 候 | | | | | | | | | |
|-----------|---------------|---------|---------------|---------|---------------|---------|---------------|---------|---------------|---------|
| | 監督型態 | | 同僚關係 | | 硬體環境 | | 工作特性 | | 工作勝任與績效 | |
| | Pearson 相關 | P 值 | Pearson 相關 | P 值 | Pearson 相關 | P 值 | Pearson 相關 | P 值 | Pearson 相關 | P 值 |
| 組織承諾 | | | | | | | | | | |
| 1.留職與價值承諾 | .673 | .000*** | .705 | .000*** | .646 | .000*** | .586 | .000*** | .561 | .000*** |
| 2.努力承諾 | .538 | .000*** | .586 | .000*** | .576 | .000*** | .624 | .000*** | .514 | .000*** |

*表 P < 0.05 顯著相關 **表 P < 0.01 非常顯著相關 ***表 P < 0.001 極顯著相關

3. 「組織氣候」與「離職傾向」之相關分析

「組織氣候」與「離職傾向」之相關分析如表 4.45 茲敘述如下：

(1) 組織氣候的「監督型態」、「同僚關係」、「硬體環境」、「工作勝任與績效」分別與「離職傾向」呈極顯著負相關。

(2) 組織氣候的「工作特性」與「離職傾向」有顯著負相關。

表 4.45 組織氣候與離職傾向之相關分析表

| 構 面 | 組 織 氣 候 | | | | | | | | | |
|------|---------------|---------|---------------|---------|---------------|---------|---------------|-------|---------------|---------|
| | 監督型態 | | 同僚關係 | | 硬體環境 | | 工作特性 | | 工作勝任與 績效 | |
| | Pearson 相關 | P 值 | Pearson 相關 | P 值 | Pearson 相關 | P 值 | Pearson 相關 | P 值 | Pearson 相關 | P 值 |
| 離職傾向 | -.405 | .000*** | -.357 | .000*** | -.398 | .000*** | -.130 | .048* | -.283 | .000*** |

*表 $P < 0.05$ 顯著相關 **表 $P < 0.01$ 非常顯著相關 ***表 $P < 0.001$ 極顯著相關

4.4.3 「工作壓力」與「組織承諾」「離職傾向」之相關分析

1、「工作壓力」與「組織承諾」之相關分析如表 4.46，茲依表敘述如下：

- (1) 工作壓力的「焦慮」與組織承諾的「留職與價值承諾、努力承諾」呈極顯著負相關。
- (2) 工作壓力的「低自尊」與組織承諾的「留職與價值承諾、努力承諾」呈極顯著負相關。
- (3) 工作壓力的「疲勞與憂鬱」與組織承諾的「留職與價值承諾、努力承諾」呈極顯著負相關。

由以上敘述，表示地政事務所員工對「焦慮、低自尊、疲勞與憂鬱」之同意度越高，則「留職與價值承諾、努力承諾」之認同度就越低。換言之，所遭受的工作壓力越大，則對繼續留任地政事務所之意願及努力的認同就越低。

表 4.46 工作壓力與組織承諾之相關分析表

| 構 面 | 工 作 壓 力 | | | | | |
|-----------|---------------|---------|---------------|---------|---------------|---------|
| | 焦 慮 | | 低 自 尊 | | 疲 勞 與 憂 鬱 | |
| | Pearson 相關 | P 值 | Pearson 相關 | P 值 | Pearson 相關 | P 值 |
| 組織承諾 | | | | | | |
| 1.留職與價值承諾 | -.413 | .000*** | -.662 | .000*** | -.397 | .000*** |
| 2.努力承諾 | -.254 | .000*** | -.601 | .000*** | -.359 | .000*** |

*表 P<0.05 顯著相關 **表 P<0.01 非常顯著相關 ***表 P<0.001 極顯著相關

2. 「工作壓力」與「離職傾向」之相關分析

「工作壓力」與「離職傾向」之相關分析如表 4.47 茲敘述如下：

工作壓力的「焦慮」、「低自尊」、「疲勞與憂鬱」分別與「離職傾向」呈極顯著正相關。亦即地政事務所同仁在工作壓力的「焦慮」、「低自尊」、「疲勞與憂鬱」之感受度越高，就越會離職；反之，感受度越低，就越不離職。本項研究結果與陳盈成（民 90）王國揚（民 91）之研究結果一致。

表 4.47 工作壓力與離職傾向之相關分析

| 構 面 | 工 作 壓 力 | | | | | |
|------|---------------|---------|---------------|---------|---------------|---------|
| | 焦 慮 | | 低 自 尊 | | 疲 勞 與 憂 鬱 | |
| | Pearson 相關 | P 值 | Pearson 相關 | P 值 | Pearson 相關 | P 值 |
| 離職傾向 | .466 | .000*** | .399 | .000*** | .436 | .000*** |

*表 P<0.05 顯著相關 **表 P<0.01 非常顯著相關 ***表 P<0.001 極顯著相關

4.4.4 「組織承諾」與「離職傾向」之相關分析

「組織承諾」與「離職傾向」之相關分析如表 4.48 所示，組織承諾的「留職與

價值承諾」、「努力承諾」分別與「離職傾向」呈極顯著負相關。亦就是表示地政事務所員工對事務所越認同越願意留下來付出努力的工作就越不會離職。反之，若越不認同事務所，就越不會付出努力，也就越想離開。

表 4.48 組織承諾與離職傾向之相關分析

| 構 面 | 組 織 承 諾 | | | |
|------|---------------|---------|---------------|---------|
| | 留職與價值承諾 | | 努力承諾 | |
| | Pearson 相關 | P 值 | Pearson 相關 | P 值 |
| 離職傾向 | -.593 | .000*** | -.362 | .000*** |

*表 P<0.05 顯著相關 **表 P<0.01 非常顯著相關 ***表 P<0.001 極顯著相關

4.4.5 溝通滿足、組織氣候、工作壓力、組織承諾、離職傾向之相關分析

如表 4.49，茲將其相關情形敘述如下：

1. 溝通滿足與組織氣候呈極顯著正相關。
2. 溝通滿足與工作壓力呈極顯著負相關。
3. 溝通滿足與組織承諾呈極顯著正相關。
4. 溝通滿足與離職傾向呈極顯著負相關。
7. 組織氣候與工作壓力呈極顯著負相關。
8. 組織氣候與組織承諾呈極顯著正相關。
9. 組織氣候與離職傾向呈極顯著負相關。
10. 工作壓力與組織承諾呈極顯著負相關。
11. 工作壓力與離職傾向呈極顯著正相關。
12. 組織承諾與離職傾向呈極顯著負相關。

表 4.49 溝通滿足、組織氣候、工作壓力、組織承諾、離職傾向之相關分析

| 構 面 | 溝 通 滿 足 | | 組 織 氣 候 | | 工 作 壓 力 | | 組 織 承 諾 | |
|------|---------------|---------|---------------|---------|---------------|---------|---------------|---------|
| | Pearson 相關 | P 值 | Pearson 相關 | P 值 | Pearson 相關 | P 值 | Pearson 相關 | P 值 |
| 組織氣候 | .862 | .000*** | | | | | | |
| 工作壓力 | -.500 | .000*** | -.549 | .000*** | | | | |
| 組織承諾 | .684 | .000*** | .758 | .000*** | -.603 | .000*** | | |
| 離職傾向 | -.397 | .000*** | -.422 | .000*** | .547 | .000*** | -.553 | .000*** |

*表 P<0.05 顯著相關 **表 P<0.01 非常顯著相關 ***表 P<0.001 極顯著相關

4.5 迴歸分析

由上一節相關分析得知本研究之變項相互之間具有某種程度的相關性，為了深入了解各變項彼此的影響性，本節將以「溝通滿足」、「組織氣候」、「工作壓力」、「組織承諾」為自變數，以「離職傾向」為依變數進行迴歸分析。分析結果如表 4.50 顯示，達極顯著影響。自變項的統計水準對離職傾向的預測或解釋程度為 40.5%。「工作壓力」與「離職傾向」具有極顯著之正向影響，「組織承諾」與「離職傾向」具有極顯著之負向影響。也就是說越重視工作壓力就會越重視離職傾向，越重視組織承諾就越不重視離職傾向。

表 4.50 「溝通滿足、組織氣候、工作壓力
、組織承諾」對離職傾向之迴歸分析

| 自變項 \ 依變項 | 離職傾向 |
|-----------|----------|
| | B |
| 常數項 | 2.640*** |
| 溝通滿足 | -.0462 |
| 組織氣候 | .0897 |
| 工作壓力 | .502*** |
| 組織承諾 | -.451*** |
| R | .636 |
| R 平方 | .405 |
| F | 34.215 |
| P | .000*** |

*表 P<0.05 顯著影響 **表 P<0.01 非常顯著影響 ***表 P<0.001 極顯著影響

4.6 路徑分析 (Path Analysis)

路徑分析又稱「結構方程式模式」(Structural Equation Models)或「同時方程式考驗模式」(Simultaneous Equation Models)。是複迴歸分析(Multiple regression analysis)的一種延伸，與一般複迴歸分析最大的不同，在於路徑分析乃用來同時分析一組迴歸方程式。換言之，它同時讓所有預測變項進入迴歸模式中。本研究除了個人變項外將進行變數的路徑分析，以了解溝通滿足、組織氣候、工作壓力、組織承諾、離職傾向等變項間的路徑係數，以驗證出變數間的相互因果關係。

4.6.1 溝通滿足、組織氣候、工作壓力、組織承諾、離職傾向之路徑分析

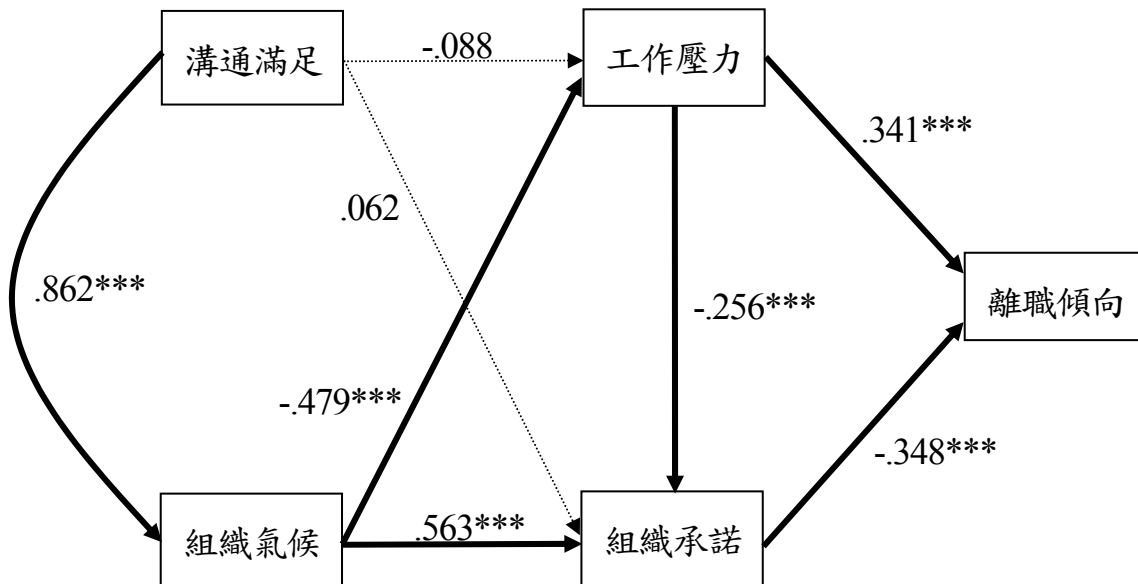
由圖 4.1 可以看出，地政事務所同仁影響離職傾向的路徑中，有九條顯著路徑：

- 一 為溝通滿足→組織氣候→工作壓力→組織承諾→離職傾向。
- 二 為溝通滿足→組織氣候→工作壓力→離職傾向。
- 三 為溝通滿足→組織氣候→組織承諾→離職傾向。
- 四 為組織氣候→工作壓力→組織承諾→離職傾向。
- 五 為組織氣候→工作壓力→離職傾向。
- 六 為組織氣候→組織承諾→離職傾向。
- 七 為工作壓力→組織承諾→離職傾向。
- 八 為工作壓力→離職傾向。
- 九 為組織承諾→離職傾向。

溝通滿足對離職傾向的影響路徑有三條，一為經過組織氣候、工作壓力、組織承諾，二為經過組織氣候、工作壓力，三為經過組織氣候、組織承諾。因此，溝通滿足對離職傾向的影響是間接的，也是間接效果。

組織氣候對離職傾向的影響路徑有三條，一為經過工作壓力、組織承諾，

二為經過工作壓力，三為經過組織承諾。故組織氣候對離職傾向的影響效果也是間接的。因此，工作壓力與組織承諾是中介變項。工作壓力、組織承諾對離職傾向之影響則是直接的，其效果也是直接的。



*表 $p < 0.05$ 顯著影響 **表 $p < 0.01$ 非常顯著影響 ***表 $p < 0.001$ 極顯著影響

圖 4.1 路徑分析圖

4.6.2 溝通滿足、組織氣候、工作壓力、組織承諾、離職傾向各變項之路徑係數及顯著與否和方向

1、由圖 4.1 可以看出「溝通滿足」對「組織氣候」、「工作壓力」、「組織承諾」的路徑係數分別為 $.862^{***}$ 、 $-.088$ 、 $.062$ ，其中只有對「組織氣候」有顯著的正向影響效果。

2、「組織氣候」對「工作壓力」、「組織承諾」的路徑係數分別為 $-.479^{***}$ 、 $.563^{***}$ ，對「組織承諾」有極顯著的正向影響效果，對「工作壓力」有極顯著的負向影響效果。也就是說越重視「組織氣候」就越重視「組織承諾」，而越不會重視「工作壓力」。

3、「工作壓力」對「組織承諾」路徑係數-.256***，有極顯著的負向影響效果，對「離職傾向」路徑係數.341***有極顯著的正向影響效果。也就是說越重視「工作壓力」就越不重視「組織承諾」，但越重視「離職傾向」。

4、「組織承諾」對「離職傾向」路徑係數-.348***，有極顯著的負向影響效果。也就是說越重視「組織承諾」就越不會重視「離職傾向」。

4.6.3 變項中子構面之路徑係數

子構面顯著的路徑整理如圖 4.2，各路徑間的路徑係數、顯著性及方向詳見表 4.51。茲敘述如下：

1、溝通滿足的子構面對工作壓力與組織承諾的子構面之影響效果

由圖 4.2 及表 4.51 可知溝通滿足中的「非正式的溝通」對組織承諾中的「留職與價值承諾」（路徑係數-.129*）有顯著的負向影響效果，溝通滿足中的「斜行的溝通」對組織承諾的「努力承諾」（路徑係數.178**）有非常顯著的正向影響效果，溝通滿足中的「平行的溝通」對工作壓力中的「焦慮」（路徑係數-.162*）有顯著的負向影響效果，對「疲勞與憂鬱」（路徑係數-.257**）有非常顯著的負向影響效果。

也就是說越重視溝通滿足中的「非正式的溝通」就越不重視組織承諾中的「留職與價值承諾」，而越重視「斜行的溝通」就越重視「努力承諾」，越重視「平行的溝通」就越不重視工作壓力中的「焦慮」與「疲勞與憂鬱」。

2、組織氣候的子構面對工作壓力與組織承諾的子構面之影響

由圖 4.2 及表 4.51 可知，組織氣候中的「同僚關係」對工作壓力中的「焦慮」（路徑係數-.309**）有非常顯著的負向影響效果，及對「低自尊」（路徑係數-.423***）有極顯著的負向影響效果，對「疲勞與憂鬱」（路徑係數-.252*）有顯著的負向影響效果，對組織承諾中的「留職與價值承諾」（路徑係數.182*）有顯著的正向影響效果。也就是說越重視組織氣候中的「同僚關係」就越不重

視「工作壓力」，但會越重視組織承諾中的「留職與價值承諾」。

組織氣候中的「硬體環境」與組織承諾中的「留職與價值承諾」(路徑係數.229***)及「努力承諾」(路徑係數.254***)有極顯著的正向影響效果。也就是說越重視組織氣候中的「硬體環境」，也會越重視「組織承諾」。

組織氣候中的「工作特性」對工作壓力中的「焦慮」(路徑係數.232***)有非常顯著的正向影響效果，及對「低自尊」(路徑係數-.287***)有極顯著的負向影響效果，對組織承諾中的「努力承諾」(路徑係數-.219**)有非常顯著的正向影響效果。也就是說越重視組織氣候中的「工作特性」就越重視工作壓力中的「焦慮」，但越不重視「低自尊」，對組織承諾中的「努力承諾」也會越重視。

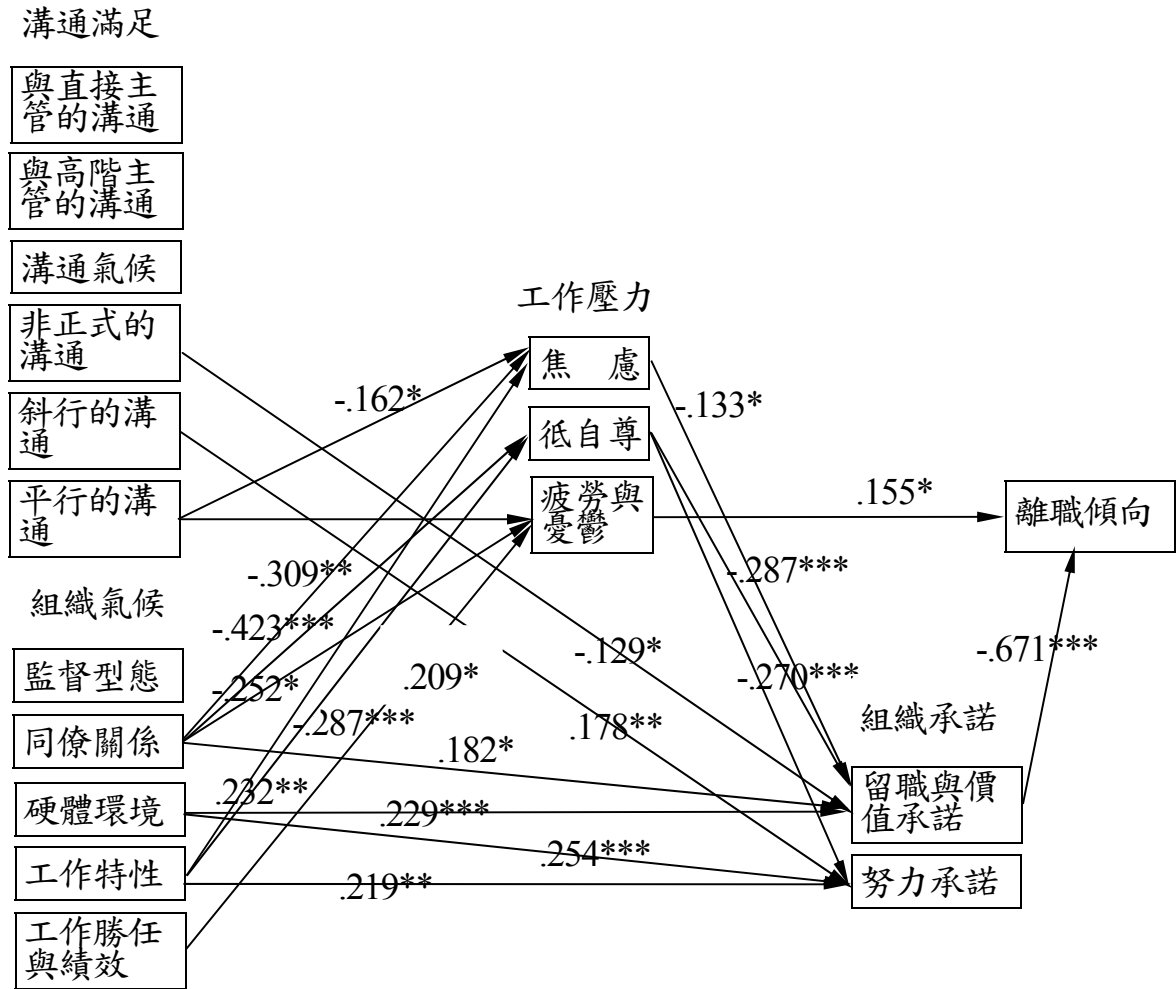
組織氣候中的「工作勝任與績效」對工作壓力中的「疲勞與憂鬱」(路徑係數.209*)有顯著的正向影響效果。

3、工作壓力的子構面對組織承諾的子構面及離職傾向的影響

由圖 4.2 及表 4.51 可知工作壓力中的「焦慮」對組織承諾中的「留職與價值承諾」(路徑係數-.133*)有顯著的負向影響效果。

工作壓力中的「低自尊」對組織承諾中的「留職與價值承諾」路徑係數-.287***)及「努力承諾」(路徑係數-.270***)有極顯著的負向影響效果。也就是說越重視工作壓力中的「低自尊」，就越不重視「組織承諾」。

工作壓力中的「疲勞與憂鬱」對「離職傾向」(路徑係數.155*)有顯著的正向影響效果。組織承諾中的「留職與價值承諾」對「離職傾向」(路徑係數-.671***)有極顯著的負向影響效果。也就是說越重視工作壓力中的「疲勞與憂鬱」就越重視「離職傾向」，越重視組織承諾中的「留職與價值承諾」就越不重視「離職傾向」。



*表

表 $P < 0.01$ 非常顯著影響 *表 $P < 0.001$ 極顯著影響

圖 4.2 子構面的路徑分析圖

表 4.51 子構面路徑係數表

| 變 項 | 路 徑 | 路徑係數 | 顯 著 性 | 方 向 |
|-------------|---------|-------|-------|-----|
| 溝通滿足 | | | | |
| 非正式的溝通 | 留職與價值承諾 | -.129 | 顯著 | - |
| 斜行的溝通 | 努力承諾 | .178 | 非常顯著 | + |
| 平行的溝通 | 焦 慮 | -.162 | 顯著 | - |
| | 疲勞與憂鬱 | -.257 | 非常顯著 | - |
| 組織氣候 | | | | |
| 同僚關係 | 焦 慮 | -.309 | 非常顯著 | - |
| | 低 自 尊 | -.423 | 極顯著 | - |
| | 疲勞與憂鬱 | -.252 | 顯著 | - |
| | 留職與價值承諾 | .182 | 顯著 | + |
| 硬體環境 | 留職與價值承諾 | .229 | 極顯著 | + |
| | 努力承諾 | .254 | 極顯著 | + |
| 工作特性 | 焦 慮 | .232 | 非常顯著 | + |
| | 低 自 尊 | -.287 | 極顯著 | - |
| | 努力承諾 | .219 | 極顯著 | + |
| 工作勝任與績效 | 疲勞與憂鬱 | .209 | 顯著 | + |
| 工作壓力 | | | | |
| 焦 慮 | 留職與價值承諾 | -.133 | 顯著 | - |
| 低 自 尊 | 留職與價值承諾 | -.287 | 極顯著 | - |
| | 努力承諾 | -.270 | 極顯著 | - |
| 疲勞與憂鬱 | 離職傾向 | .155 | 顯著 | + |
| 組織承諾 | | | | |
| 留職與價值承諾 | 離職傾向 | -.671 | 極顯著 | - |

4.7 集群分析

為了進一步釐清溝通滿足、組織氣候、工作壓力、組織承諾各構面對離職傾向的影響，本節共採用集群分析的方式，同時對溝通滿足、組織氣候、工作壓力、組織承諾各變數的構面進行分群，再依分群結果對離職傾向之感受度進行 T 檢定。首先以華德法 (Ward's method) 進行分群，判斷群數以二群為適當，再以 K 平均數法 (K-means) 設定二群作集群分析，各集群的樣本分別為：集群一 104 人，集群二 129 人。二集群在各構面平均數如表 4.52。

表 4.52 集群在溝通滿足、組織氣候、工作壓力、組織承諾各構面平均數分析

| 構面 | | 集群一 (n=104) | | 集群二 (n=129) | |
|------|----------|-------------|-------|-------------|-------|
| | | 平均數 | 標準差 | 平均數 | 標準差 |
| 溝通滿足 | 與直接主管的溝通 | 2.7855 | .5740 | 3.7520 | .4369 |
| | 與高階主管的溝通 | 2.8926 | .6905 | 3.8010 | .4579 |
| | 溝通氣候 | 2.6596 | .5772 | 3.8010 | .4579 |
| | 非正式溝通 | 2.7670 | .5312 | 3.2656 | .4968 |
| | 斜行的溝通 | 3.3237 | .5754 | 3.5225 | .4340 |
| | 平行的溝通 | 3.5545 | .5681 | 4.6362 | .3914 |
| 組織氣候 | 監督型態 | 2.8364 | .6160 | 3.9237 | .4021 |
| | 同僚關係 | 2.9098 | .5541 | 3.8688 | .4718 |
| | 硬體環境 | 2.7933 | .6138 | 3.7738 | .5408 |
| | 工作特性 | 3.1912 | .5172 | 3.8895 | .4528 |
| | 工作勝任與績效 | 2.9303 | .6207 | 3.7267 | .4290 |
| 工作壓力 | 焦慮 | 3.3214 | .6808 | 2.8304 | .7197 |
| | 低自尊 | 3.0016 | .5022 | 2.2261 | .5145 |
| | 疲勞與憂鬱 | 2.9014 | .7540 | 2.4130 | .7251 |
| 組織承諾 | 留職與價值承諾 | 2.8314 | .5428 | 3.7806 | .5208 |
| | 努力承諾 | 3.1703 | .5681 | 3.9376 | .4755 |

1、各集群特性描述

(1) 集群一

此集群在溝通滿足的「與直接主管的溝通」、「與高階主管的溝通」、「溝通氣候」、「非正式溝通」、「斜行的溝通」、「平行的溝通」平均數分別為 2.7855、2.8926、2.6596、2.7670、3.3237、3.5545，在組織氣候的「監督型態」、「同僚關係」、「硬體環境」、「工作特性」「工作勝任與績效」平均數分別為 2.8364、2.9098、2.7933、3.1912、2.9303，在工作壓力的「焦慮」、「低自尊」、「疲勞與憂鬱」平均數分別為 3.3214、3.0016、2.9014，在組織承諾的「留職與價值承諾」、「努力承諾」平均數分別為 2.8314、3.1703。

(2) 集群二

此集群在溝通滿足的「與直接主管的溝通」、「與高階主管的溝通」、「溝通氣候」、「非正式溝通」、「斜行的溝通」、「平行的溝通」平均數分別為 3.7520、3.8010、3.8010、3.2656、3.5225、4.6362，在組織氣候的「監督型態」、「同僚關係」、「硬體環境」、「工作特性」「工作勝任與績效」平均數分別為 3.9237、3.8688、3.7738、3.8895、3.7267，在工作壓力的「焦慮」、「低自尊」、「疲勞與憂鬱」平均數分別為 2.8304、2.2261、2.4130，在組織承諾的「留職與價值承諾」、「努力承諾」平均數分別為 3.7806、3.9376。

(3) 集群一在溝通滿足的「斜行的溝通」、「平行的溝通」組織氣候的「工作特性」，組織承諾的「努力承諾」平均數大於中間值外，其餘均小於中間值，而其在工作壓力的「焦慮」、「低自尊」平均數均高於中間值，「疲勞與憂鬱」低於中間值。集群二在溝通滿足、組織氣候、組織承諾的各個子構面平均數均高於中間值，而且大部分高達 3.7 以上，而在工作壓力的各個子構面均未達中間值，綜合分析結果，集群二在「溝通滿足」、「組織氣候」、「組織承諾」均高於集群一，「工作壓力」反而低於集群一。由以上分析，將第一群命名為「低滿足群」，

將第二群命名為「高滿足群」。

2、集群對「溝通滿足」、「組織氣候」、「工作壓力」、「組織承諾」之差異性分析，其結果如表 4.53。

由表 4.53 分析結果得知，集群在溝通滿足、組織氣候、工作壓力、組織承諾各個子構面均達極顯著水準 (P 值 0.000***)，顯示集群一與集群二確有極顯著差異。

表 4.53 集群在溝通滿足、組織氣候、工作壓力、組織承諾各構面之差異性分析

| 構 面 | | 平均數 | | T 值 | P 值 | 備註 |
|------|----------|----------------|----------------|---------|---------|-----|
| | | 集群一 (n=104) | 集群二 (n=129) | | | |
| 溝通滿足 | 與直接主管的溝通 | 2.7855 | 3.7520 | -13.966 | .000*** | 2>1 |
| | 與高階主管的溝通 | 2.8926 | 3.8010 | -11.528 | .000*** | 2>1 |
| | 溝通氣候 | 2.6596 | 3.6062 | -13.485 | .000*** | 2>1 |
| | 非正式溝通 | 2.7670 | 3.2656 | -7.298 | .000*** | 2>1 |
| | 斜行的溝通 | 3.3237 | 3.9225 | -8.786 | .000*** | 2>1 |
| | 平行的溝通 | 3.5545 | 4.0362 | -7.353 | .000*** | 2>1 |
| 組織氣候 | 監督型態 | 2.8364 | 3.9237 | -15.473 | .000*** | 2>1 |
| | 同僚關係 | 2.9098 | 3.8688 | -13.915 | .000*** | 2>1 |
| | 硬體環境 | 2.7933 | 3.7738 | -12.719 | .000*** | 2>1 |
| | 工作特性 | 3.1912 | 3.8895 | -10.760 | .000*** | 2>1 |
| | 工作勝任與績效 | 2.9303 | 3.7267 | -11.119 | .000*** | 2>1 |
| 工作壓力 | 焦慮 | 3.3214 | 2.8304 | 5.325 | .000*** | 1>2 |
| | 低自尊 | 3.0016 | 2.2261 | 11.591 | .000*** | 1>2 |
| | 疲勞與憂鬱 | 2.9014 | 2.4180 | 4.941 | .000*** | 1>2 |

表 4.53 集群在溝通滿足、組織氣候、工作壓力、組織承諾各構面之差異性分析 (續)

| | | | | | | |
|------|---------|--------|--------|---------|---------|-----|
| 組織承諾 | 留職與價值承諾 | 2.8314 | 3.7806 | -13.436 | .000*** | 2>1 |
| | 努力承諾 | 3.1703 | 3.9376 | -10.847 | .000*** | 2>1 |

*表 P<0.05 顯著差異 **表 P<0.01 非常顯著差異 ***表 P<0.001 極顯著差異

3、集群對離職傾向感受度差異性分析

各集群對離職傾向感受度如表 4.54 所示達極顯著差異 (P 值.000***), 集群一低滿足群對離職傾向之感受度大於集群二高滿足群。

表 4.54 各集群對離職傾向之差異性分析

| 構 面 | 平均數 | | T 值 | P 值 | 備註 |
|------|-------------|-------------|-------|---------|--------------|
| | 集群一 (n=104) | 集群二 (n=129) | | | |
| 離職傾向 | 2.9976 | 2.3779 | 6.269 | .000*** | 集群一 > 集群二 |

*表 P<0.05 顯著差異 **表 P<0.01 非常顯著差異 ***表 P<0.001 極顯著差異

第五章 結論與建議

本研究旨在探討地政事務所員工的溝通滿足與組織氣候對工作壓力、組織承諾和離職傾向是否有顯著差異，及變項相互之間有無顯著相關及影響。

首先蒐集、閱讀、整理有關溝通滿足、組織氣候、工作壓力、組織承諾與離職傾向的研究；其次提出研究架構，編制問卷、問卷調查、回收與整理、資料統計分析，最後依研究結果討論並驗證假設，提出結論說明與建議，供地政事務所、地政機關與相關人員及後續研究者作為參考及方向。

5.1 結論

5.1.1 個人特徵與各變項的差異分析

- 1、就性別變項而言，男性與女性對「溝通滿足」、「組織氣候」、「工作壓力」、「組織承諾」與「組織承諾」均無顯著差異。
- 2、就年齡變項而言，在「溝通滿足」構面方面，不同年齡層有顯著差異，且以50歲以上員工滿意度大於31~35歲員工。在子構面「斜行的溝通」方面，50歲以上的員工大於31~35歲及30歲以下的員工，而且達非常顯著差異，可能因年齡越長者經歷豐富較易做好溝通事宜，在「組織氣候」構面方面，不同年齡層亦有顯著差異；在子構面「監督型態」方面，50歲以上員工同意度高於31~35歲之員工。在「工作壓力」構面方面，年齡層31~35歲壓力感受大於50歲以上員工。在「組織承諾」構面方面，不同年齡層有非常顯著差異；在子構面「努力承諾」方面，36~45歲、46~50歲與50歲以上均比30歲以下員工有較高的同意度，不同年齡層與「離職傾向」無顯著差異。
- 3、就學歷變項而言，不同學歷在「溝通滿足」與「組織承諾」構面並無顯著差異。在「組織氣候」構面方面則有顯著差異，而在子構面「工作勝任與績效」

高中職高於專科及大學。在「工作壓力」構面方面其子構面「疲勞與憂鬱」以專科及大學者之感受度高於高中（職）而且達非常顯著差異。在「離職傾向」構面方面專科及大學高於高中（職）達非常顯著差異。可能專科及大學之員工參加考試等級較高，欲離開基層機關之意較高之故。

4、就婚姻變項而言，不同婚姻狀況在「溝通滿足」、「組織氣候」、「工作壓力」與「離職傾向」無顯著差異。在「組織承諾」構面方面，已婚的員工於「努力承諾」子構面高於未婚之員工，達顯著差異。

5、就工作年資變項而言，不同工作年資在「溝通滿足」構面及「與高階主管的溝通」、「溝通氣候」二個子構面都有顯著差異。在「組織氣候」構面無顯著差異，而在「同僚關係」、「工作特性」二個子構面有顯著差異；又以20年以上工作年資之員工在「工作特性」子構面之同意度高於11~15年之員工，在「工作壓力」構面無顯著差異，而在「低自尊」子構面以11~15年工作年資之員工比20年以上工作年資之同仁有較高之同意度，達顯著差異。在「組織承諾」與「離職傾向」並無顯著差異。

6、就職位變項而言，不同職位在「溝通滿足」、「工作壓力」、「組織承諾」三個構面並無顯著差異。在「組織氣候」構面亦無顯著差異，但主管在「監督型態」子構面之同意度高於其他（含助理、技工、工友），職員在「工作特性」子構面之同意度高於其他（含助理、技工、工友），均達顯著差異。在離職傾向構面，達極顯著差異，其中以職員（含職務代理、約聘僱人員）高於其他（含助理、技工、工友）。可能因職員身負職責較重、又具公務員資格較易異動，因此離職傾向較高之故。

5.1.2 變項間的相關分析

1. 「溝通滿足」與「組織氣候」有極顯著正相關。

(1) .溝通滿足構面之子構面「與直接主管的溝通」和組織氣候的子構面「監

督型態」、「同僚關係」、「硬體環境」、「工作特性」、「工作勝任與績效」呈極顯著正相關。

(2).溝通滿足構面之子構面「與高階主管的溝通」和組織氣候之子構面「監督型態」、「同僚關係」、「硬體環境」、「工作特性」、「工作勝任與績效」呈極顯著正相關。

(3).溝通滿足構面之子構面「溝通氣候」和組織氣候之子構面「監督型態」、「同僚關係」、「硬體環境」、「工作特性」、「工作勝任與績效」呈極顯著正相關。

(4).溝通滿足構面之子構面「非正式的溝通」和組織氣候之子構面「監督型態」、「同僚關係」、「硬體環境」、「工作特性」、「工作勝任與績效」呈極顯著正相關。

(5).溝通滿足構面之子構面「斜行的溝通」和組織氣候之子構面「監督型態」、「同僚關係」、「硬體環境」、「工作特性」、「工作勝任與績效」呈極顯著正相關。

(6).溝通滿足構面之子構面「平行之溝通」和組織氣候之子構面「監督型態」、「同僚關係」、「硬體環境」、「工作特性」、「工作勝任與績效」呈極顯著正相關。

2.「溝通滿足」與「工作壓力」呈極顯著負相關。

(1).溝通滿足構面之子構面「與直接主管溝通」與工作壓力的子構面「焦慮」、「低自尊、疲勞與憂鬱」呈極顯著負相關。

(2).溝通滿足構面之子構面「與高階主管溝通」與工作壓力的子構面「焦慮、低自尊、疲勞與憂鬱」呈極顯著負相關。

(3).溝通滿足構面之子構面「溝通氣候」與工作壓力的子構面「焦慮、低自尊、疲勞與憂鬱」呈極顯著負相關。

(4).溝通滿足構面之子構面「非正式的溝通」與工作壓力的子構面「焦慮、低自尊」呈極顯著負相關，與「疲勞與憂鬱」無顯著相關。

(5).溝通滿足構面之子構面「斜行的溝通」與工作壓力的子構面「焦慮」、「疲

勞與憂鬱」呈非常顯著負相關，與「低自尊」呈極顯著負相關。

(6). 溝通滿足構面之子構面「平行的溝通」與工作壓力的子構面「焦慮」、「低自尊」、「疲勞與憂鬱」呈極顯著負相關。

3. 「溝通滿足」與「組織承諾」呈極顯著正相關。

溝通滿足構面之各個子構面「與直接主管溝通」、「與高階主管溝通」、「溝通氣候」、「非正式溝通」、「斜行的溝通」、「平行的溝通」與組織承諾的子構面「留職與價值承諾」、「努力承諾」皆呈極顯著正相關。

4. 「溝通滿足」與「離職傾向」呈極顯著負相關。

溝通滿足的「與直接主管的溝通」、「與高階主管的溝通」、「溝通氣候」、「平行的溝通」，分別與「離職傾向」呈極顯著負相關。溝通滿足的「非正式的溝通」、「斜行的溝通」分別與「離職傾向」呈非常顯著負相關。

5. 「組織氣候」與「工作壓力」呈極顯著負相關。

組織氣候構面之子構面「監督型態」、「同僚關係」、「硬體環境」與工作壓力的子構面「焦慮」、「低自尊」、「疲勞與憂鬱」呈極顯著負相關，「工作特性」與「焦慮」無顯著相關，與「低自尊」、「疲勞與憂鬱」呈極顯著負相關；「工作勝任與績效」與「焦慮」、「低自尊」呈極顯著負相關，與「疲勞與憂鬱」呈非常顯著相關。

6. 「組織氣候」與「組織承諾」呈極顯著正相關。

組織氣候構面之各個子構面「監督型態」、「同僚關係」、「硬體環境」、「工作特性」、「工作勝任與績效」與組織承諾之子構面「留職與價值承諾」、「努力承諾」呈極顯著正相關。

7. 「組織氣候」與「離職傾向」呈極顯著負相關。

組織氣候的「監督型態」、「同僚關係」、「硬體環境」、「工作勝任與績效」分別與「離職傾向」呈極顯著負相關。組織氣候的「工作特性」與「離職傾向」有

顯著負相關。

8. 「工作壓力」與「組織承諾」呈極顯著負相關。

工作壓力構面之子構面「焦慮」、「低自尊」、「疲勞與憂鬱」與組織承諾之子構面「留職與價值承諾」、「努力承諾」呈極顯著負相關。

9. 「工作壓力」與「離職傾向」呈極顯著正相關。

工作壓力的「焦慮」、「低自尊」、「疲勞與憂鬱」分別與「離職傾向」呈極顯著正相關。亦即地政事務所同仁在工作壓力的「焦慮」、「低自尊」、「疲勞與憂鬱」之感受度越高，就越會離職；反之，感受度越低，就越不離職。

10. 「組織承諾」與「離職傾向」呈極顯著負相關。

組織承諾的「留職與價值承諾」、「努力承諾」分別與「離職傾向」呈極顯著負相關。亦就是表示地政事務所員工對事務所越認同越願意留下來付出努力的工作就越不會離職。反之，若越不認同事務所，就越不會付出努力，也就越想離開。

5.1.3 變項間的影響關係

「溝通滿足」、「組織氣候」、「工作壓力」、「組織承諾」對「離職傾向」有極顯著影響。

1. 「工作壓力」對「離職傾向」有極顯著正向影響。

2. 「組織承諾」對「離職傾向」有極顯著負向影響。

5.1.4 變項間的因果影響關係

1. 「溝通滿足」對「組織氣候」有極顯著正向影響效果。

2. 「溝通滿足」對「工作壓力」、「組織承諾」無顯著影響效果。

3. 「組織氣候」對「工作壓力」有極顯著負向影響效果，對「組織承諾」有極顯著正向影響效果。

4. 「工作壓力」對「組織承諾」有極顯著負向影響效果，對「離職傾向」有極

顯著正向影響效果。

5. 「組織承諾」對「離職傾向」有極顯著負向影響效果。

5.1.5 集群間的差異分析

1. 高低滿足群之員工對「溝通滿足」、「組織氣候」、「工作壓力」、「組織承諾」有極顯著差異。

2. 高低滿足群之員工對「離職傾向」有極顯著差異。

5.1.6 本研究之假設及驗證結果分析如表 5.1

表 5.1 本研究之假設及驗證結果彙整表

| 研究假設 | 驗證結果 |
|-----------------------------------|--------------------------------------|
| 假設 1-1：不同個人特徵對溝通滿足的感受無顯著差異。 | 部分成立 成立：學歷、婚姻狀況、職位 不成立：年齡、工作年資 |
| 假設 1-2：不同個人特徵對組織氣候的感受無顯著差異。 | 部分成立 成立：婚姻狀況、職位、工作年資 不成立：年齡、學歷 |
| 假設 1-3：不同個人特徵對工作壓力的感受無顯著差異。 | 成立 |
| 假設 1-4：不同個人特徵對組織承諾的感受無顯著差異。 | 部分成立 成立：學歷、婚姻狀況、工作年資、職位 不成立：年齡 |
| 假設 1-5：不同個人特徵對離職傾向的感受無顯著差異。 | 部分成立 成立：婚姻狀況、年齡、工作年資 不成立：學歷、職位 |
| 假設 2-1：地政事務所員工對溝通滿足與組織氣候的感受無顯著相關。 | 不成立 |
| 假設 2-2：地政事務所員工對溝通滿足與工作壓力的感受無顯著相關。 | 不成立 |
| 假設 2-3：地政事務所員工對溝通滿足與組織承諾的感受無顯著相關。 | 不成立 |
| 假設 2-4：地政事務所員工對溝通滿足與離職傾向的感受無顯著相關。 | 不成立 |
| 假設 2-5：地政事務所員工對組織氣候與工作壓力的感受無顯著相關。 | 不成立 |

表 5.1 本研究之假設及驗證結果彙整表 (續)

| | |
|--|---|
| 假設 2-6：地政事務所員工對組織氣候與組織承諾的感受無顯著相關。 | 不成立 |
| 假設 2-7：地政事務所員工對組織氣候與離職傾向的感受無顯著相關。 | 不成立 |
| 假設 2-8：地政事務所員工對工作壓力與組織承諾的感受無顯著相關。 | 不成立 |
| 假設 2-9：地政事務所員工對工作壓力與離職傾向的感受無顯著相關。 | 不成立 |
| 假設 2-10：地政事務所員工對組織承諾與離職傾向的感受無顯著相關。 | 不成立 |
| 假設 3-1：地政事務所員工的溝通滿足、組織氣候、工作壓力與組織承諾的感受對離職傾向無顯著影響。 | 部分成立 <small>成立：溝通滿足、組織氣候 不成立：工作壓力、組織承諾</small> |
| 假設 4-1：地政事務所員工的溝通滿足對組織氣候無顯著影響。 | 不成立 |
| 假設 4-2：地政事務所員工的溝通滿足對工作壓力無顯著影響。 | 成立 |
| 假設 4-3：地政事務所員工的溝通滿足對組織承諾無顯著影響。 | 成立 |
| 假設 4-4：地政事務所員工的組織氣候對工作壓力無顯著影響。 | 不成立 |
| 假設 4-5：地政事務所員工的組織氣候對組織承諾無顯著影響。 | 不成立 |
| 假設 4-6：地政事務所員工的工作壓力對組織承諾無顯著影響。 | 不成立 |
| 假設 4-7：地政事務所員工的工作壓力對離職傾向無顯著影響。 | 不成立 |
| 假設 4-8：地政事務所員工的組織承諾對離職傾向無顯著影響。 | 不成立 |
| 假設 5-1：高低滿足群之員工對溝通滿足、組織氣候、工作壓力、組織承諾的感受無顯著差異。 | 不成立 |
| 假設 5-2：高低滿足群之員工對離職傾向無顯著差異。 | 不成立 |

5.2 建議

5.2.1 對地政事務所及地政相關機關之建議

1. 重視主管與員工的溝通滿足，強化新進員工主動與各課室之溝通

由本研究結果得知「溝通滿足」與「組織氣候」、「組織承諾」呈極顯著正相關，與「工作壓力」呈極顯著負相關，其中又以30歲以下及31~35歲之年齡層在「斜行溝通」之感受度均較50歲以上者為低。溝通滿足之與「直接主管的溝通」與「離職傾向」有極顯著負向影響。

透過溝通可有效解決問題，使地政業務順利推展，提升為民服務品質及免招民怨，主管可行走動式管理傾聽員工報告，使員工隨時面對面反應問題，掌握員工需求與期望，進行立即、有效之溝通，適時肯定並鼓勵員工勇於表達意見喚起認同感，又可能新進人員忙於學習適應忙碌的地政業務，而與別課室疏於連繫，可加以誘導或多辦聯誼活動或工作檢討會，建立多元溝通管道，使工作減少阻力。

2. 舉辦職場壓力管理課程

本研究結果顯示，地政人員之工作壓力以31~35歲之年齡層感受度高於50歲以上，工作年資11~15年者高於20年以上，學歷則以專科或大學者高於高中（職）。

降低工作壓力對「溝通滿足」、「組織氣候」、「組織承諾」均有加分效果，亦較不影響離職，茲研擬以下措施供參採：

(1) 新進、資淺人員應選派資深同仁隨時加以輔導、啟發以消除對業務所產生之恐懼感。

(2) 壓力管理：時常舉辦文康或休閒、旅遊活動，鼓勵員工適當的運動，舉辦減壓課程，使員工在生理或心理上能獲得慰藉。

3. 強化對組織之承諾，穩定員工工作情緒

本研究結果發現已婚、36 歲以上者對組織承諾有較高之同意度，未婚、30 歲以下者同意度較低。

地政事務所年輕、新進人員，恐因缺乏地政法令與專業知識，所學在實務上一時難以發揮，又必須面對複雜之環境及便民之要求，難免遭遇困境，致缺乏積極努力服務之熱誠，建議增加對新進人員實施在職之專業訓練，學習成長，提升在工作上所須付出之努力。

4. 本研究發現 30 歲以下及 31~35 歲間之年齡層，在溝通滿足、組織氣候、組織承諾之感受度均較低，工作壓力之感受度則較高。因此，各地政事務所對該等年齡層之同仁應多加關懷與鼓勵。

5.2.2 對後續研究者之建議

1. 本研究範圍侷限嘉義縣市之地政事務所，因個人能力、時間所限，未能擴大研究範圍，增加樣本。後續研究者可考慮擴大範圍至南部各縣（市），結果將更具代表性，讓地政機關之管理有所遵循。
2. 本研究問卷均參考學者所研發加以改篇，後續研究者可將地政事務所實務上所遭遇問題納入，使其更能測得地政人員之心聲與需求。
3. 影響離職傾向之變項尚有生活品質，工作滿足、領導行為等等.....，後續研究者可考慮加以探討。

參考文獻

一、英文部分

- Arnold, H.J., & Feldman, D.C. (1982) . A Multivariate Analysis of the Determinants of the Determinants of the Job Turnover, *Journal of Applied Psychology*, 67, No.3,PP.350-360.
- Ablson, M.A. (1987) . “Examination of Avoidable & Unavoidable Turnover” ,*Journal of Applied Psychology*, Vol.72, No.3,PP.382-286.
- Allen, N.J.& Meyer J.T. (1993). “Organizational commitment : Evidence of career stage effect.” *Journal of Business Research*,29,pp.49-61.
- Alpander, Guvenc G. (1990) , “Relationship between Commitment to Hospital Goals & Job,” *Health Care Management Review*. 15 (4) ,pp.51-62.
- Altmann,R. (2000) .Forecasting your organizational climate. “*Journal of Property Management*.65” (4) ,P.62.
- Beehr,T.A.& J.E. Newman (1978) , “Job Stress, Employee Health,& Organizational Effectiveness:A Facet Analysis,Model,and Literature Review,” *Personnel Psychology*,31,pp.217-233.
- Blau,G. (1981) , “A Empirical Investigation of Job Stress,Social Support,Service Length,and Job Strain,” *Organizational Behavior and Human Performance*,27,pp.279-302.
- Caplan, R.D.,S.Cobb,J.R.Jr. Frensh,R..Van Harrison & S.R.Pinnean (1975) , “Job Demands & Worker Health: Main Effective & Occupational Differences,” Washington, D.C.U.S. Government Printing Office.
- Cooper,C.L.& J. Marshall (1976) , “Occupational Source of Stress : A Review of Literature Relating to Comary Heart Disease and Mental Health” ,*Journal*

- of Occupation Psychology,49,pp.11-28.
- Crino, M.D.& White, M.C. (1981) , “Satisfaction in Communication :An Examination of the Downs-Hazen Measure” ,Psychological Report.49,pp.831-838.
- Chadha, N.K. (1988) .School organizational climate and teacher job satisfaction. “Social Science International,5.” (1) ,PP.1-20.
- Cruce,C.A. (1992) ,A study of communication Among the Personnel of A Church-Related Entity & the Implications for Effective Leadership,Unpublishing.
- Clampitt, P.G. & Downs,C.W. (1993) , “Employee Perceptions of the Relationship between Communication & Productivity:A Field Study, ” Journal of Business Communication.30 (1) .pp.5-28.
- Downs,Cal W.& Hazen,Michael D, (1977) , “A Factor Analytic Study of Communication Satisfaction, ” Journal of Business Communication.14.pp.63-73.
- Daniel J.Canary & Michael J.Cody. (1998) . “Interpersonal Communication: A Goals-Based Approach” .
- Frederlck J.G (1960) , “Labor Turnover:Calculation & cost,” new york,AmA,P7.
- French,J.R.P.,et al .(1974.) , “Adjustment as a Person-Environment Fit” , Coping & Adaption,New York : Basic Books.
- Fink, E.L.,& Chen, S.S. (1995) .A Galileo analysis of organizational climate. “Human Communication Research,21” ,P.494.
- Glick,W.H. (1985) .Conceptualizing & mwasuring organizational & psychological climate : Pitfall in multilevel research. “Academy of Management

Review.10.” PP.601-616.

Guthrie,J.W. & Reed, R.J. (1991) . “Educational administration and policy and effective leadership for American education.” Boston : Alltn & Bacon.

Halpin, A.W. & Croft, D.B. (1962) . “The organizational climate of school. ” Washington, D.C. : U.S.Office of Educational Research Project.

Hellriegel, D.,& Slocum, J.W. (1974) .Organizational climate : Measure, Researchs, & Contingencies. “Academy of Management Journal .17”, PP.255-280.

Ivancevich, J.M. & M.T. Matteson (1980) , “Stress and Work : A Managerial Perspective” ,New York : Scott Foresman.

Jamal,M. (1984) . “Job stress and job performance controversy : An empirical assessment ” ,Organizational Behavior and Human Performance , Vol.33,PP.1-21.

Jeffery , K.S.,Charles,M.F.,Rajah, (1989) .Exploring Salesperson Turnover : A causal Model, “Journal of Business Research,18” .

Jamal,M.(1990), “Relationship of Job Stress & Type-A Behavior to Employees , Job Satisfaction, Organization Commitment , Psychosomatic Health Problems & Turnover Motivation,” Journal of Human Relations,43 (8) ,pp.727-738.

Klemmer,E.T.& Snyder,F.W. (1972) , “Measurement of Time Spent Communicating” ,The Journal of Communication.22 (2) .pp.142-158.

Kellermann,K. (1992) , “Communication: Inheretly strategic and Primarily Automatic” , “Communication” Monographs,pp.288-300.

Kahan,R.L.& P.Byosiere, “Stress in Organizations,” in M..D.Dunnette & L. M.Hough (eds.) , Handbook of Industrial & Organizational Psycgology,2

- nded , 3 (Palo Alto , CA : Consulting Psychologists Press,1992) ,pp.573-580.
- Litwin,G.H.& Stringer , R.A. (1968) . “Motivation & organizational climate.Cambridge .” MA : Harvard Business School , Division of Research.
- McGrath, J.E. (1970) , “A Coneptual Formulation for Research on Stress” ,In J.E. McGrath (Ed) , “Social &Psychological Factors in Stress ” ,New York : Holt,Rinehart , & Winston.
- Mintzberg,H. (1973) ,The Nature of Managerial Work , New York : Harper & Row.
- Mobley , W. H. (1977) , “Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction & Employee Turnover ” , Journal of Applied Psychology , Vol.62,No.2,PP.237-240.
- Mowday,R.T,Poter,L.M. & Steers, R.M. (1979) , “The Measurement of Organizational Commitment .Journal of Vocational Behavior 14,pp.224-247.
- Morris, J.H.&Sherman , J.D. (1981) , “Generalizability of Organizational Commitment Model ,” Academy of Management Journal.24 (3) , pp.512-526.
- Mowday ,R.T.,L.W. Porter , & R.M.Steers, (1982) . “Employee-organization linkage ,” New York : Academic Press.
- Mobley , W. H.,Honer ,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.
- Martin, T.N. & J.R.Schermerhom (1983) , “Work & Nonwork inference on Health : A Research Agenda Using Inability to Leave as a Critical Variable,” Academy of Management Review ,8 (4) ,pp.650-659.
- Meyer,J.P.,Paunonem ,S.V.,Gellatly ,I.R.,Goffin, R.D. & Jackson,D.N. (1989) ,

- “Organizational Commitment & Job Performance : It’s the Nature of the Commitment That Count,” *Journal of Applied Psychology*.74.pp152-156.
- Mathieu,J.E.& Zajac,D.M. (1990) , “A Review & Analysis of The Antecedents , Correlations & Consequences of Organizational Commitment” , *Psychological Bulletin* .108,pp.171-194.
- Meyer,J.P.& N.T.Allen, (1991) . “A three-component conceptualization of organizational commitment ,” *Human Resource Management Review*,1,pp.61-98.
- Maloney , J.A. (1993) , “The Relationship of Communication Satisfaction & Multidimensional Job Satisfaction of Public School Administration , ” *Doctoral Dissertation , New York University*.
- Mayer,Roger C. & Schoorman ,F.David (1998) , “Differentiaing Antecedents of Organizational Commitment : A Test of March and Simon’s Model,” *Journal of Organizational Behavior*,pp15-28.
- Owens,R. (1987) , “Organizational Behavior in Education” (3rd.ed.) .Englewood Cliffs,New Jersey : Prentice-Hall.
- Price,J.L.,*The Study of Turnover*,Ames,(1977),Iowa : The Iowa State University Press.
- Redding,W.C. (1972) , “Communication within the Organizational : An Interpretive Review of Theory & Research ,” New York : Industrial Communication Council.
- Reichers A.E. (1985) . “A review and reconceptualization of organizational commitment ” *Academy of Management Review*,10:3,p.468.
- Randall,Donna M, “Commitment & the Organizational ;The Organizational Man

- Revisited, ” *Academy of Management Review*, (1987) ,vol.12,No.3,p462.
- Robbins,S.P. (1991) . “Management.” New Jersey : Englewood-Cliffs.
- Reyes,Pedro ; Madsen, Jean ; & Taylor, Barbara (1990) , “Do Career Ladders Enhance Teacher Commitment ,Job Satisfaction , or Morale?” *National Association of Secondary School Principals.NASSP Bulletin*,Reston ; 74 (526) ,p.118.
- Robbins.S.P. (1993) . “Organizational Behavior.” New Jersey : Prentice-Hall Inc.
- Selye,H. (1956) , “The Stress of Life ,” New York : McGraw-Hill.
- Staw B.M.,(1977). “Two sides of commitment ,” Paper Presented at the National of the Academy of Management , Orlando Florida.
- Steers R.M., (1977) . “Antecedents & Outcomes of Organizationl commitment ,” *Administrative Science Quarterly*,22,p.46.
- Steers , Richard M. (1977) , “Antecedents & Outcomes of Organizational Commitment ,” *Administrative Science Quarterly*.22.pp.44-56.
- Stevens , J.M.,Beyer & Trice,M.T. (1978) , “Assessing Personal , Role and Organizational Predictor of Managerial Commitment ,” *Academy of Management Journal* . 210.pp.380-396.
- Thayer , L. (1968) ,*Communication & Communication System* , Homewood,11,R.D.Irwin.
- Tagiuri,R.& Litwin,G.H. (eds) . (1968) . “Organizational climate : Explorartion of a concept , Boston : Division of Research .” *Graduate School of Business Administration* , Harvard University.
- Tett,R.P.,& J.P.Meyer (1993) , “Job Satisfaction, Organizational Commitment,Turnover Intention,and Turnover.Path Analyses Based on

Meta-Analytic Findings ,” Personnel Psychology, Vol.46,pp.259-280.

二、中文部分

王桂英（民 87），非營利機構和營利機構人員事業生產、工作滿意、組織承諾與離職傾向關聯性之比較研究——以公立中小學教師與半導體產業員工為例。交通大學管理科學研究所碩士論文。

王彥呈（民 89），台灣企業員工人際溝通能力之衡量及其量表發展之研究。長榮管理學院經營管理研究所碩士論文。

王國揚（民 91），角色衝突、工作壓力與離職傾向關係之探討——以財政部台灣省中區國稅局為例。中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

朱明謙（民 89），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。

余成業（民 71），組織員工溝通滿意度之個案實證研究。交通大學管理科學研究所碩士論文。

余朝權（民 83），成就動機、工作價值觀、組織氣候與生涯策略之關係分析。台灣石化業實證研究。國家科學委員會研究彙刊。4（2）.286—304。

吳清山（民 80），學校行政，台北：心理出版社。

吳秉恩（民 82），組織行為學。台北：華泰文化事業公司。

吳錦隆（民 89），影響國中訓導主任工作壓力與工作適應相關因素之研究。彰化師範大學工教所碩士論文。

何啟銘（民 84），企業員工溝通滿足與工作滿足相關性之研究——以燁隆鋼鐵集團為例。高雄工學院管理科學研究所碩士論文。

林靜如（民 79），台北市國民小學教師工作經驗、內外控信念與組織承諾之關係研究。政治大學教育研究所博士論文。

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。成功大學企業管理學系研究所碩士論文。

林立曼 (民 89), 戶政人員工作壓力之研究。政治大學公共行政學研究所碩士論文。

林財丁譯 (民 89), 管理學, 台中: 滄海書局。

邱信憲 (民 83), 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。中興大學企業管理研究所碩士論文。

周勵志 (民 89), 職場壓力管理。人事月刊 31 卷 1 期。

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。政治大學企業管理研究所碩士論文。

洪玲茹 (民 91), 社教機構員工工作壓力、社會支持與專業承諾關係之研究。屏東師範學院國民教育研究所。

徐木蘭 (民 83), 行為科學與管理, 台北: 三民書局。

陳皎眉、鍾思嘉 (民 86), 人際關係, 台北: 幼獅文化事業公司。

陳靜怡譯 (民 88), 管理學, 台北: 台灣西書出版社。

陳義勝 (民 76), 中介變項對工作特性、組織氣候與工作滿足之關係的影響。台北: 華泰文化事業公司。

陳義鴻 (民 90), 銀行業主管領導行為、組織氣氛與領導效能關係之研究。彰化師範大學工業教育學系碩士論文。

陳俊光 (民 89), 壓力管理輕鬆做。人事月刊 31 卷 1 期。

陳忠謙 (民 84), 企業主管領導型態與員工溝通滿足及組織承諾之關係研究—以台灣石化業為例。成功大學企業管理研究所碩士論文。

陳嘉尚 (民 74), 人格特質、成長需求、角色壓力與工作滿足、離職意願相關研究。中原大學企業管理研究所碩士論文。

陳吳政 (民 90), 組織文化、領導行為、工作滿足與組織承諾之關係研究—以嘉南地區銀行為例。成功大學企業管理研究所碩士論文。

- 陳甦彰（民 70），組織成員工作壓迫感之實證研究，交通大學管理科學研究所碩士論文。
- 陳盈成（民 90），分紅入股滿意度、工作投入、工作滿意度、工作壓力與離職傾向之相關研究。交通大學經營管理研究所碩士論文。
- 張潤書（民 77），組織行為與管理。台北：五南圖書出版公司。
- 張一心（民 89），私立大學「教育學程」創辦負責人領導行為與組織氣候關係之研究。輔仁大學管理學研究所。
- 張瓊云（民 88），托兒所所長領導型式、托兒所組織氣氛、教育人員組織承諾與服務機構組織績效關係之研究—以台北市為例。中國文化大學兒童福利研究所碩士論文。
- 張元旭（民 88），地政再造的新契機。地政通訊 88 年 12 期，內政部。
- 張惠蓉（民 89），購併後存續與消滅公司員工對工作壓力知覺與組織承諾差異性之研究。朝陽科技大學企業管理研究所碩士論文。
- 梁瑞安（民 79），國小教師組織溝通角色壓力與組織承諾關係之研究，高雄師範大學教育研究所碩士論文。
- 梁憲初（民 85），溝通萬歲，台北：遠流出版社。
- 莊立民（民 84），溝通滿足、工作績效與離職傾向之相關研究—燁隆集團實證，高雄工學院管理科學研究所碩士論文。
- 莊靜宜（民 88），高科技產業與傳統產業從業人員工作壓力與工作滿足之比較研究。成功大學工業管理研究所碩士論文。
- 郭盈卿（民 88），空服員之工作壓力、工作滿意、休閒滿意與工作倦怠之相關研究。中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 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。台灣師範大學教育研究所碩士論文。

陸鵬程（民 70），大台北地區加油站員工工作滿足與組織承諾之探討。政治大學企業管理研究所碩士論文。

黃開義（民 73），個人特質、工作特性、領導型態與工作滿足、組織承諾對離職意願之影響。中原大學機械工程研究所碩士論文。

黃國隆（民 75），中學教師的組織承諾與專業承諾。政治大學學報(53),pp.55-84。

黃英忠（民 90），現代管理學，台北：華泰文化事業公司。

曾端真、曾玲珉譯（民 85），人際關係與溝通，台北：揚智文化事業股份有限公司。

楊蓉昌（民 79），企業組織與管理。台北：五南圖書出版公司。

楊樹昌、蘇喜（民 84），某些省市立醫院組織氣候、工作滿意度及士氣之研究。中華衛誌，15（12）.162-168。

葉明瑞（民 90），電子媒體新聞工作者工作壓力及其因應之研究。義守大學管理研究所碩士論文。

蔣景清（民 90），組織氣候、組織承諾與組織公民行為關係之研究—以 C 工廠為例。中山大學人力資源管理研究所。

蔡培村（民 74），國民中小學校長之領導特質、權力基礎、學校組織結構及組織氣氛與工作滿足關係之比較，政治大學未發表博士論文。

蔡進雄（民 82），國民中學校長領導行為與教師組織承諾之關係。台灣師範大學教育研究所碩士論文。

蔡文淵（民 86），企業員工溝通滿足量表發展之研究。成功大學企業管理研究所碩士論文。

蔡立旭（民 89），組織氣候、組織學習與自我效能之關係。大業大學事業經營研究所碩士論文。

蔡秋月（民 89），護理人員組織承諾、工作滿足與組織公民行為之研究—以台

- 灣南部醫療機構為例。中山大學，人力資源管理研究所碩士論文。
- 蔡淑敏（民 90），企業內溝通媒介、員工溝通滿足及組織承諾關係之研究，長榮管理學院經營管理研究所。
- 鄭文俊（民 84），工作壓力、工作滿足、組織承諾與離職傾向關係之研究—以台北市民營公車駕駛為例。文化大學勞工研究所碩士論文。
- 鄭瑜銘（民 87），組織氣候、領導風格與情緒商數關係之研究—以資訊人員為例。大業大學資訊管理研究所碩士論文。
- 鄭彩鳳（民 88），學校行政—理論與實務。高雄市：麗文文化事業。
- 劉興漢（民 74），領導的理論及其在教育行政上的運用。台北：教育會。
- 劉德鈴（民 89），工作壓力所引起的疾病。人事月刊 31 卷 1 期。
- 盧蓓思譯（民 89），人際溝通，台北：五南圖書公司。
- 繆繁志（民 82），工作壓力理論基礎與模式及其管理方式。中國行政 p.22。
- 鍾利敏（民 88），管理者之人格特質、工作滿足及組織承諾相關性之研究—以花蓮地區管理者為例。東華大學國際企業管理研究所碩士論文。
- 藍明龍（民 86），工作價值觀、組織氣候對新人類的工作滿足感與工作表現之關係研究—以民營銀行為例。大業工學院事業經營研究所碩士論文。
- 藍俊偉（民 88），企業主管領導行為、員工溝通滿足及員工生產力相關性之研究—以台灣電子業為例。長榮管理學院經營管理研究所碩士論文。
- 鍾 鼎（民 90），領導型態、隱含組織結構與組織承諾之關聯性研究—以 500 大公民營企業為例。交通大學經營管理研究所碩士論文。
- 台灣省政府地政處誌，（民 86）。

附錄一：

本研究問卷

各位地政先進您好：

對您為土地行政業務貢獻，感到十分敬佩，同時感謝您在百忙中撥冗填寫這份問卷。

這份問卷目的在探討嘉義縣、市地政事務所「員工的溝通滿足與組織氣候對其工作壓力、組織承諾與離職傾向的影響之研究」，您的意見是本研究資料的重要資源，懇請您惠予協助。

本問卷採不記名方式，所得資料僅供學術之用，資料也絕不對外公開。請依據您實際的感受詳實安心作答。請勿遺漏任何一題。非常感謝您的協助。

敬祝

身體健康，工作愉快

南華大學管理研究所

指導教授 陳孟修 博士

研究生 王秋慶 敬上

中華民國九十一年十二月

第一部份 員工溝通滿足量表

說明：下列各題答案均從『非常不滿意』到『非常滿意』，請依您的感受，在每題中勾選最合適的答案。

每一題都要回答，請勿漏掉！

| | 非常 不滿意 | 不 滿意 | 無 意 見 | 滿 意 | 非常 滿意 |
|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. 事務所的溝通措施能激勵個人工作熱忱以達成事務所的目標 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. 我的主管能傾聽並關注我的程度 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. 我與本課同事溝通流暢的程度 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. 我覺得事務所內的傳聞與事實符合的程度 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. 我能從傳聞中得知事務所內部人事安排訊息的程度 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. 我能從傳聞中得知工作績效被考評結果訊息的程度 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. 我與本課同事溝通達成目標的程度 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. 我對於謠言在事務所內流傳活絡的程度 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. 我能從傳聞中得知本所各種變革有關訊息的程度 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. 我能獲知主管對我努力工作的肯定 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. 事務所的溝通情形能使我感覺自己是事務所的中堅分子 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. 我的主管對我信賴的程度 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. 我與本課同事工作協調的程度 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. 我能獲知主管處理我在工作上問題的訊息 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. 事務所內的衝突能透過溝通管道適當的處理 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16. 我的主管對於我所提出意見的接納程度 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17. 我與其他課、室人員溝通流暢的程度 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18. 我覺得事務所主管對於小圈圈活動所抱持的態度 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19. 我的主管對我所面臨的問題能瞭解的程度 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20. 我的主管對我工作上的督導份量適切的程度 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 21. 我與其他課、室人員溝通達成目標的程度 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 22. 我對於事務所定期辦理員工的聯誼活動，覺得 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 23. 事務所的溝通措施能因應緊急情況而彈性調整的程度 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 24. 我對於事務所瞭解員工意見的各種措施，覺得 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 25. 我對於事務所內部的溝通氣氛，覺得 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| | 非常 不 滿意 | 不 滿意 | 無 意 見 | 滿 意 | 非常 滿意 |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26. 我的意見能透過主管向上級反應的程度 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 27. 我與其他課、室人員工作協調的程度 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 28. 我的主管會不厭其煩地與我溝通 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

以下第 29-33 題，題目中「高階主管」係指您直接主管的主管

| | | | | | |
|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 29. 高階主管對於我所提出不同意見之接納程度 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 30. 高階主管對員工的關懷程度 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 31. 高階主管願意傾聽我的報告 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 32. 高階主管直接與我溝通的次數 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 33. 我對高階主管溝通信任的程度 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

第二部份 組織氣候量表

說明：以下敘述請依您對地政事務所的感受程度，請在每題中勾

選符合您個人的狀況或感受。

| | 非常 不 同意 | 不 同 意 | 無 意 見 | 同 意 | 非常 同 意 |
|--------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. 新進同仁都會先經過基本的職前訓練，才會正式指派工作 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. 我的直屬上司能讓部屬明確知道他對工作上的要求 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. 我的考績是事務所中加薪升遷最重要的決定因素 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. 我認為同仁會發揮團隊及合作的精神 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. 當我接受一項新的職務時，常能夠獲得同仁的支持與幫助 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. 我的直屬上司願意採納部屬在工作上的各種建議 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. 我的直屬上司交辦工作時，能明確決定該做什麼及如何去做 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. 我的直屬上司對部屬可說是關懷備至 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. 以我的工作表現，所得到的肯定和回報是足夠的 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. 上司往往會先解釋工作之目標，以確保交辦工作能順利完成 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| | 非常不同意 | 不同意 | 無意見 | 同意 | 非常同意 |
|--------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. 本所內不容許有任何的理由來耽擱必須完成之工作 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. 我的工作帶給我很大的成就感 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. 我的直屬上司能以開放的態度領導我們工作 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. 我的直屬上司能讓部屬明確知道他的態度 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. 上司經常會與部屬討論工作上的決定並討論其利弊得失 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | | | | | |
| 16. 我認為同仁之間工作關係相當良好而友善 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17. 本所報酬與升遷的制度使我想把工作做得更好 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18. 我的上司尚未做決定前我也不大有機會發表意見 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19. 本所的空間寬敞，可以舒適地工作 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20. 與我本身工作有關的在職訓練和專業訓練算得上相當充分 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | | | | | |
| 21. 我的直屬上司都很熱心支持部屬的工作而不做不當的干擾 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 22. 我認為同仁之間在工作上存在彼此互相良性競爭的關係 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 23. 我負責的工作，對整個所而言甚具意義及價值 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 24. 我的直屬上司交付工作時，能明確分派部屬所應擔負的責任 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 25. 只要和工作有關的決策，我們的意見大致能獲得應有的重視 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | | | | | |
| 26. 指派工作時，會先評估我是否具有相關知識、經驗與能力 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 27. 本所的主管對工作上的要求皆依照一定程序及標準 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 28. 本所的工作地點算是相當理想 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 29. 我的工作具有挑戰性，必須盡全力才能做好 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 30. 本所對工作品質要求很高 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | | | | | |
| 31. 本所工作所需要的設備和用具，可稱得上適用 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

第三部份 工作壓力量表

說明：下列是你對目前工作上或心理上感受的描述，請在每題中勾選最適合的答案。

| | 非常 不同意 | 不 同意 | 無 意見 | 同 意 | 非常 同意 |
|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. 我的工作使我覺得坐立不安或神經過敏 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. 因為工作上的問題，常使我晚上難以入眠 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. 工作時，我常感到神經緊張 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. 通常我有胃酸過多的困擾 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. 每天下班後我感到十分疲倦 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | | | | | |
| 6. 我發現要早起是十分困難的 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. 如果換個工作可能有助於我的健康 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. 在工作時我會覺得軟弱無力，無精打睬 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. 我覺得在事務所裡我是有用的 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. 工作時我覺得脾氣比平常暴躁 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | | | | | |
| 11. 工作時我覺得心情低落，悶悶不樂 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. 我對未來充滿希望 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. 我覺得在目前的職位上，能夠發揮我的本能 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. 我覺得我目前的職位，對事務所是很重要 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. 我覺得我目前的職位上，工作得很成功 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | | | | | |
| 16. 我有足夠的時間去完成我的工作 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17. 通常我的工作量負荷過重 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

第四部份 組織承諾量表

說明：下列是您對地政事務所的各種感受，請在每題中勾選最適合的答案。

| | 非常不同意 | 不同意 | 無意見 | 同意 | 非常同意 |
|------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. 我願意付出額外的努力，以協助本所業務推展，並獲得成功 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. 我常對我的朋友說，我服務的地政事務所是理想的工作場所 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. 我對本地政事務所有很高的忠誠度 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. 我願意繼續留在地政事務所服務，事務所指派的任何工作我都願意接受 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. 我將本所的榮譽視同個人的榮譽 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. 當我對別人提起自己在這個地政事務所服務時，我會覺得很驕傲 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. 只要工作性質及條件相類似，我也不會考慮離開本地政事務所 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. 我在本所服務，能充分發揮自己的能力 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. 我很慶幸自己決定到這地政事務所服務 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. 只要目前的環境狀況未改變，我就會繼續留在本所 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. 繼續留在這個地政事務所服務，會有好的前途 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. 我非常同意本所對待員工的有關政策 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. 我時常關心本所的未來發展 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. 對我而言，在我可能服務的地政事務所中，本所是最理想的工作場所 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. 我當初決定在本所服務，顯然是正確的選擇 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

第五部份 離職傾向

說明：請就下述的問題，勾選最適合您的看法和意願。

1. 您是否經常考慮要離開地政事務所？
1 從不 2 很少 3 偶而 4 經常 5 總是
2. 您是否經常想要到別的機關服務？
1 從不 2 很少 3 偶而 4 經常 5 總是

3. 以您目前的狀況及條件，您認為您在其他機關找到適當職位的可能性有多少？
1 極不可能 2 不可能 3 有些可能 4 有可能 5 極有可能

4. 您是否已確定想要離開地政事務所？

1 絕對不會 2 肯定不會 3 不一定 4 肯定會 5 極肯定會

個人基本資料

1. 您的性別： 男性 女性。

2. 您的年齡： 30歲以下 31—35歲 36—45歲 46—50歲
 50歲以上。

3. 您的學歷： 國（初）中 高中（職） 專科及大學 研究所或以上。

4. 您的婚姻狀況： 已婚 未婚 其他_____。

5. 您的工作年資： 5年以下 6—10年 11—15年 16—20年
 20年以上。

6. 您的職位： 主管 職員（含職務代理人、約聘僱人員） 其他（含
助理人員、技工、工友）。

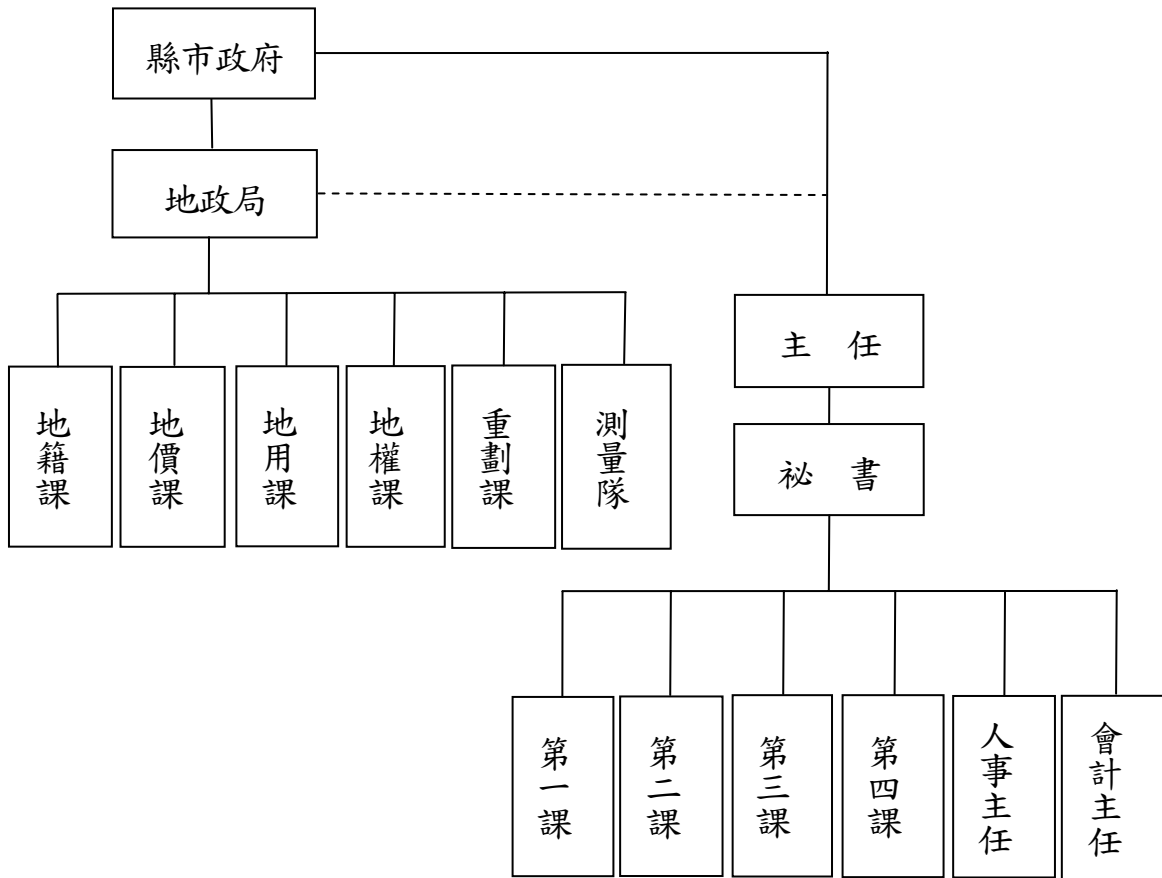
本問卷到此為止，請勿漏填任何一題，謝謝您的合作！！

附錄二：

嘉義縣、市地政事務所組織系統及業務概況

一、組織系統

地政事務所隸屬縣市政府兼受內政部中部辦公室之指揮監督，辦理轄區內中央及地方各項地政業務。設置主任一人，承縣市長之命、縣市政府地政局長之指揮監督，綜理所務並指揮所屬員工。又依轄區範圍大小分設三至四課、人事主任和會計主任，秘書一人。



嘉義縣市地政事務所組織系統圖

二、嘉義縣市各地政事務所簡介

1、各地政事務所成立之沿革（台灣省政府地政處誌，民86）

（1）朴子地政事務所

該所日據時代為台南地方法院朴子出張所，光復後民國三十五年十一月一日成立台南縣東石地籍事務所，民國四十五年三月一日為落實所在地地名，改為嘉義縣朴子地政事務所。

（2）大林地政事務所

該所於民國四十年二月由嘉義地政事務所劃分成立。

（3）水上地政事務所

該所於民國七十一年七月一日因嘉義市改為省轄市，由嘉義地政事務所分出成立。

（4）竹崎地政事務所

該所於民國七十一年七月一日因嘉義市改為省轄市，由嘉義地政事務所分出成立。

（5）嘉義市地政事務所

該所民國三十五年四月最初名稱為嘉義地籍事務所，民國三十六年十一月改隸為台南縣嘉義地政事務所，民國三十九年十月政府推行地方自治更新調整行政區域再改隸嘉義縣嘉義地政事務所，民國七十一年七月嘉義市升格為省轄市，遂改名為嘉義市地政事務所。

2、各地政事務所管轄區域及人員編制（如下表）

嘉義縣市各地政事務所管轄區域及人員編制概況統計表

| 所 別 | 轄 區 (鄉、鎮、市 名稱) | 主 管 | 職 員 (含職務代 理、約聘僱人 員) | 其 他 (含助理人 員、技工、工 友) | 合 計 |
|----------|-----------------------------|-----|------------------------------|------------------------------|-----|
| 朴子地政事務所 | 朴子市、六腳鄉、 布袋鎮、東石鄉、 義竹鄉 | 6 | 55 | 26 | 87 |
| 大林地政事務所 | 大林鎮、新港鄉、 民雄鄉、溪口鄉 | 6 | 47 | 23 | 76 |
| 水上地政事務所 | 太保市、水上鄉、 中埔鄉、鹿草鄉、 大埔鄉 | 6 | 48 | 23 | 77 |
| 竹崎地政事務所 | 番路鄉、竹崎鄉、 梅山鄉、阿里山鄉 | 5 | 29 | 16 | 50 |
| 嘉義市地政事務所 | 嘉義市 | 6 | 56 | 28 | 91 |
| 合 計 | | 29 | 235 | 116 | 380 |

三、掌管業務概況

1、第一課

- (1) 辦理土地及建築改良物之所有權與他項權利之登記事項。
- (2) 土地及建築改良物登記案件異議行政救濟、訴願及訴訟之處理。
- (3) 政府機關囑託登記。
- (4) 土地公用徵收驗證。
- (5) 地籍謄本核發。
- (6) 各類地籍統計及地政規費之徵繳。
- (7) 實施地政資訊管理，傳輸及電腦室管理、維護。
- (8) 地籍倉庫管理。

2、第二課

- (1) 辦理土地及建築改良物之測量、分割、合併、界址鑑定。

- (2) 法院囑託測量。
- (3) 辦理轄內三、四等三角點之維護及管理。
- (4) 地目變更勘查。
- (5) 配合政策性測量工作及有關測量製圖事項。
- (6) 地籍圖及建物平面圖謄本之繪發。
- (7) 地籍倉庫管理。

3、第三課

- (1) 實施平均地權規定地價之管理。
- (2) 地價查估。
- (3) 辦理土地現值調整工作及編製土地現值表。
- (4) 每三年辦理重新規定地價作業。
- (5) 地籍異動厘正與通報稅捐機關。

4、第四課

- (1) 辦理非都市土地使用編定、異動與管制（嘉義市地政無本項業務）。
- (2) 公地使用管理事項。
- (3) 公文收發、歸檔管理。
- (4) 出納。
- (5) 總務。

5、人事主任

綜理員工任免、遷調、銓敘、俸給、考核、獎懲、訓練、待遇、福利、退休、撫卹等人事業務。

6、會計主任

編製經費預算、審核財務收支、編製年度決算等會計業務。

四、九十年與九十一年各地政事務所辦理地籍業務量統計（如下表）

九十年嘉義縣市各地政事務所辦理地籍業務量統計表

| 所 別 | 土地登記 | | 建物登記 | | 土地複丈 | | 地籍謄本 | | 地籍圖謄本 | |
|----------|-------|--------|------|------|-------|-------|--------|--------|-------|--------|
| | 件數 | 筆數 | 件數 | 棟數 | 件數 | 筆數 | 件數 | 筆數 | 件數 | 筆數 |
| 朴子地政事務所 | 14547 | 47759 | 278 | 480 | 3046 | 4637 | 28078 | 162136 | 11209 | 27941 |
| 大林地政事務所 | 18006 | 57417 | 452 | 532 | 2709 | 6214 | 38376 | 110410 | 14543 | 36565 |
| 水上地政事務所 | 19352 | 57313 | 340 | 585 | 3766 | 8316 | 41843 | 101699 | 16657 | 48066 |
| 竹崎地政事務所 | 9069 | 28110 | 128 | 259 | 1157 | 1624 | 17585 | 54328 | 555 | 1425 |
| 嘉義市地政事務所 | 31322 | 45775 | 917 | 3604 | 3862 | 4864 | 65842 | 233515 | 24657 | 68046 |
| 合 計 | 92296 | 236374 | 2115 | 5460 | 14540 | 25655 | 191724 | 662088 | 67621 | 182043 |

九十一年嘉義縣市各地政事務所辦理地籍業務量統計表

| 所 別 | 土地登記 | | 建物登記 | | 土地複丈 | | 地籍謄本 | | 地籍圖謄本 | |
|----------|-------|--------|------|-------|-------|-------|--------|--------|-------|--------|
| | 件數 | 筆數 | 件數 | 棟數 | 件數 | 筆數 | 件數 | 筆數 | 件數 | 筆數 |
| 朴子地政事務所 | 15410 | 41872 | 272 | 493 | 2883 | 6726 | 29140 | 97636 | 11805 | 28680 |
| 大林地政事務所 | 19213 | 63251 | 356 | 1754 | 2032 | 5198 | 40383 | 101937 | 14909 | 43096 |
| 水上地政事務所 | 20525 | 72503 | 268 | 514 | 3600 | 9598 | 42410 | 114293 | 17798 | 71292 |
| 竹崎地政事務所 | 7574 | 34127 | 113 | 117 | 1180 | 2190 | 20038 | 65053 | 10358 | 25104 |
| 嘉義市地政事務所 | 29217 | 61302 | 441 | 35691 | 4443 | 8680 | 66827 | 248342 | 41264 | 95696 |
| 合 計 | 91939 | 273055 | 1450 | 38569 | 14138 | 32392 | 198798 | 627261 | 96134 | 263868 |

五、地政事務所便民服務具體措施摘要

1、地政事務所受理通信申請案件實施要點

為推動簡政便民新措施，簡化作業流程，本要點適用之案件項目如下：

- (1) 住所變更登記。
- (2) 姓名變更登記（戶籍資料記載姓名變更者為限）。
- (3) 地目變更登記（都市計畫編定為建築用地並變更為「建」地目者為限）。
- (4) 抵押權塗銷登記（限金融機關函送者）。
- (5) 加註書狀。
- (6) 建物門牌整編登記（限門牌整編者）。
- (7) 電子資料登記簿謄本。
- (8) 土地建物登記（簿）謄本。
- (9) 地籍圖謄本。
- (10) 建物測量成果圖影印。
- (11) 地價謄本。

申請人以書函敘明申請案件之項目事由，連同應檢附文件，雙掛號回郵信封及所需工本費匯票，逕寄轄區地政事務所。地政事務所收到後，應代填登記申請書連同附件收件辦理，辦竣登記後，應以簡表將書狀等證件用雙掛號寄還申請人。

2、實施地政業務單一窗口作業，落實「一處收件，全程服務」

依民眾申請案件之性質分為簡易登記案件、各類謄本申請案件、一般登記案件、測量申請案件等「一處收件，全程服務」之簡政便民目標。下列之簡易案件凡申請人親自申辦者，於收件後一小時內完成。

- (1) 抵押權塗銷登記。
- (2) 住址變更登記。

(3) 姓名變更登記。

(4) 建物門牌變更登記（限門牌整編者）。

(5) 書狀換給登記。

(6) 更正登記（限於姓名、出生年月日、身分證統一編號、地址門牌等錯誤，經戶政機關更正有案者）。登記完畢後，交由服務人員主動通知申請人領件。又，土地及建物登記謄本、地籍圖及建物平面圖謄本、地價謄本等應隨到隨辦。

3、中午休息時間加強為民服務

為方便上班族到地政事務所洽公，午休時間由工作同仁輪值受理民眾辦理土地登記（簿）謄本之申請、地籍圖謄本之申請、地價證明之申請。

4、各地政事務所地籍電子處理作業跨所服務作業

為推動電子化作業，擴大服務範圍，縮短民眾往返奔波時間，民眾可在嘉義縣內擇其就近地政事務所即可跨所申請。

5、以傳真受理民眾申請登記簿、地籍謄本、地籍圖謄本及地價證明。

由於工商業日益發達，土地資金化功能日愈增強，交易頻繁，民眾於辦理土地借貸抵押權設定或移轉登記時，為了解土地各項權利登載情形，每須申請謄本以為徵信，故謄本申請案件與日俱增，仍開放傳真申請避免等候作業時間。