

# 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 SCIENCES

NAN HUA UNIVERSITY

主管領導行為、工作生活品質及人格特質對工作倦怠

與工作士氣影響之研究 - 以高雄市軍訓教官為例

A STUDY OF EFFECT ON BURNOUT WORKING & MORALE OF LEADER'S

BEHAVIOR, QUALITY OF WORK LIFE&CHARACTER

- BASED ON MILITARY TEACHER IN KAOHSIUNG CITY

指導教授：陳孟修 博士

ADVISOR：PH.D.CHEN MENG-SHIOU

研究生：程言美

GRADUATE STUDENT：CHENG YEI-MEI

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

主管領導行為、工作生活品質及人格特質對工作倦怠與工作  
士氣影響之研究-以高雄市軍訓教官為例

研究生：程言美

經考試合格特此證明

口試委員：陳孟修

賴詠伶

盧昆宏

廖浩

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 十二 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

論文名稱：主管領導行為、工作生活品質及人格特質對工作倦怠  
與工作士氣影響之研究 - 以高雄市軍訓教官為例

研究生：程言美

指導教授：陳孟修博士

論文摘要內容：

軍訓教官人數雖不多，但人力資源妥善的運用，真實地維繫著校園安全及社會安定，於此多變的教育改革體制下，如何加強人力資源的管理，將是提昇自身競爭力最有效之作為。因此，本研究的目的係針對高雄市公立高中職校軍訓教官為例，以問卷調查之方式，探究其主管領導行為之知覺程度與工作生活品質及人格特質之傾向為何，以及對工作倦怠與工作士氣的影響。

本研究共發出 211 份問卷，回收 141 份，剔除無效問卷 9 份，有效問卷共 132 份。

本研究之假設分為三類：一是個人特徵與各變項間之差異，二是變項間的相關性，三是變項間的影響關係。使用之統計方法有因素分析、信度分析、描述性統計、T 檢定與單因子變異數分析、相關分析、迴歸分析及集群分析。

本研究之主要發現如下：

1. 軍訓教官的個人變項（如：性別、年齡、服務年資、通勤時間）對部分研究變項上有顯著差異存在；而婚姻狀況、子女人數對各研究變項則無顯著差異。

2. 軍訓教官在主管領導行為、工作生活品質、人格特質、工作倦怠、工作士氣各研究變項間有顯著相關。
3. 軍訓教官的主管領導行為、工作生活品質、人格特質、工作倦怠對工作士氣有部份顯著影響。

本研究依據上述結論提出建議，俾利教育管理者、軍訓主管能依此作適切地人力規劃，進而提升軍訓教官人力資源管理的效能。

**關鍵詞：**主管領導行為、工作生活品質、人格特質、工作倦怠、工作士氣

**Title of Thesis** : A Study of Effect on Burnout & Working Morale of Leader's Behavior, Quality of Working Life, Character  
—Based on Military Teacher in Kaohsiung City

**Name of Institute** : Graduate Institute in Management, Nan Hua University

**Graduate date** : June 2003

**Degree Conferred** : M.B.A.

**Name of student** : Cheng Yei-Mei    **Advisor** : PHD.Chen Meng-Shiou

## **Abstract**

Even though the amount of military instructor is not a big group, however, well arranged human resources maintain campus safe & society stability truly. How to enhance human resource management will be the most effective action to promote competition under the various reforming education system.

The purpose of the current study is to investigate military instructors' attitudes toward leader's behavior, quality of work life, tendency of personality traits & effect on work morale by questionnaire. Participants are the military instructors in senior high school & vocational high school in Kaohsiung city.

The sample size of the survey is 211 individuals with 141 responses while 9 of them are not eligible.

The hypothesis of the research are: differentia between individual characteristic and variables, relations among variables, and consequence resulted from variables. The research methods include factor analysis, reliability analysis, descriptive statistics, T-test & one-way ANOVA, correlation analysis, regression analysis and cluster analysis.

Here are three major finding of the research:

1. Individual characteristic (gender, age, employment history, time) is

significantly related to leader's behavior, quality of work life, personality trait, job burnout and job morale.

2. Leader's behavior, quality of work life, personality traits, job burnout and job morale are closely related to each other.
3. Leader's behavior, quality of work life, personality traits, job burnout affect job morale.

Suggestions based on the above conclusion are provided to education management, military leader and future research.

Keywords: Leader's behavior, quality of work life, personality traits, job burnout, job morale

# 目錄

中文摘要	I
英文摘要	III
目錄	V
表目錄	VII
圖目錄	X
第一章 緒論	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究動機	3
1.3 研究目的與問題	4
1.4 研究對象	6
1.5 研究步驟	6
1.6 名詞解釋	8
第二章 文獻探討	9
2.1 主管領導行為	9
2.1.1 領導的定義	9
2.1.2 領導行為的相關理論	12
2.1.3 領導者與部屬間之關係	19
2.2 工作生活品質	21
2.2.1 工作生活品質的定義	21
2.2.2 工作生活品質之構面	23
2.3 人格特質	25
2.3.1 人格特質的定義	25
2.3.2 人格特質之內外控取向理論基礎	28
2.4 工作倦怠	30
2.4.1 工作倦怠的定義	30
2.4.2 工作倦怠形成的過程	32
2.4.3 軍訓教官在工作倦怠下的工作表現	34
2.4.4 領導方式與工作倦怠的相關研究	34
2.5 工作士氣	35
2.5.1 工作士氣的定義	35
2.5.2 士氣的特徵	36
2.5.3 士氣的構面	38
2.5.4 軍訓教官的工作士氣表現	39

2.6	各構面間關係之描述	40
第三章	研究方法	42
3.1	研究架構	42
3.2.	研究變項之操作型定義	45
3.3.	研究假設	48
3.4.	研究設計	50
3.5.	資料分析與統計方法	62
第四章	實証結果與分析	67
4.1	信度與效度分析	67
4.2	各研究變項之描述性分析	69
4.3	個人變項與研究變項之差異性分析	73
4.4	研究變項的相關分析	92
4.5	各研究變項之影響性分析與探討	103
4.6	集群分析	108
第五章	結論與建議	110
5.1	結論	110
5.2	建議	115
	參考文獻	118
	附錄 1 本研究問卷	126
	個人簡歷	132

# 表目錄

表 2.1	中外學者對領導的定義	10
表 2.1	中外學者對領導的定義(續)	11
表 2.2	國外學者對領導行為之論點	12
表 2.2	國外學者對領導行為之論點(續)	13
表 2.3	國內外學者對轉換型領導構面的定義	19
表 2.4	工作生活品質定義	22
表 2.5	國內外學者所提之工作生活品質之構面	23
表 2.5	國內外學者所提之工作生活品質之構面 (續)	24
表 2.6	人格特質之定義	26
表 2.7	人格特質類型	27
表 2.8	人格特質之相關研究	29
表 2.9	士氣的定義	36
表 2.10	士氣的特徵	37
表 2.10	士氣的特徵(續)	38
表 3.1	量表來源及相關構面	51
表 3.2	主管領導行為因素分析表	53
表 3.2	主管領導行為因素分析表(續)	54
表 3.3	工作生活品質因素分析表	56
表 3.3	工作生活品質因素分析表(續)	57
表 3.4	工作倦怠因素分析表	59
表 3.5	工作士氣因素分析表	61
表 3.6	樣本基本特性分析表	64
表 4.1	本研究量表構面信度分析彙整表	68
表 4.2	主管領導行為之描述性分析表	69
表 4.3	工作生活品質之描述性分析表	70
表 4.4	人格特質之描述性分析表	71
表 4.5	工作倦怠之描述性分析表	72
表 4.6	工作士氣之描述性分析表	72
表 4.7	不同性別與主管領導行為之差異性分析	73
表 4.8	不同性別與工作生活品質之差異性分析	74

表 4.9	不同性別與人格特質之差異性分析	75
表 4.10	不同性別與工作倦怠之差異性分析	75
表 4.11	不同性別與工作士氣之差異性分析	76
表 4.12	不同婚姻與主管領導行為之差異性分析	77
表 4.13	不同婚姻與工作生活品質之差異性分析	77
表 4.14	不同婚姻與人格特質之差異性分析	78
表 4.15	不同婚姻與工作倦怠之差異性分析	78
表 4.16	不同婚姻與工作士氣之差異性分析	79
表 4.17	T 檢定之綜合分析表	79
表 4.17	T 檢定之綜合分析表(續)	80
表 4.18	不同年齡與主管領導行為之差異性分析	80
表 4.19	不同年齡與工作生活品質之差異性分析	81
表 4.20	不同年齡與人格特質之差異性分析	82
表 4.21	不同年齡與工作倦怠之差異性分析	82
表 4.22	不同年齡與工作士氣之差異性分析	83
表 4.23	不同子女人數與主管領導行為之差異性分析	83
表 4.24	不同子女人數與工作生活品質之差異性分析	84
表 4.25	不同子女人數與人格特質之差異性分析	84
表 4.26	不同子女人數與工作倦怠之差異性分析	85
表 4.27	不同子女人數與工作士氣之差異性分析	85
表 4.28	不同服務年資與主管領導行為之差異性分析	86
表 4.29	不同服務年資與工作生活品質之差異性分析	87
表 4.30	不同服務年資與人格特質之差異性分析	87
表 4.31	不同服務年資與工作倦怠之差異性分析	88
表 4.32	不同服務年資與工作士氣之差異性分析	88
表 4.33	不同通勤時間與主管領導行為之差異性分析	89
表 4.34	不同通勤時間與工作生活品質之差異性分析	90
表 4.35	不同通勤時間與人格特質之差異性分析	90
表 4.36	不同通勤時間與工作倦怠之差異性分析	91
表 4.37	不同通勤時間與工作士氣之差異性分析	91
表 4.38	主要研究變項間之 Pearson 相關係數表	92
表 4.39	主管領導行為與工作生活品質之相關分析表	94
表 4.40	主管領導行為與人格特質之相關分析表	95
表 4.41	主管領導行為與工作倦怠之相關分析表	96

表 4.42	主管領導行為與工作士氣之相關分析表	96
表 4.43	工作生活品質與人格特質之相關分析表	98
表 4.44	工作生活品質與工作倦怠之相關分析表	99
表 4.45	工作生活品質與工作士氣之關分析表	100
表 4.45	工作生活品質與工作士氣之關分析表 (續)	101
表 4.46	人格特質與工作倦怠之相關分析表	101
表 4.47	人格特質與工作士氣之相關分析表	102
表 4.48	工作倦怠與工作士氣之相關分析表	102
表 4.49	主管領導行為、工作生活品質、人格特質及工作倦怠 之各子構面對工作士氣各子構面之迴歸分析	105
表 4.50	主管領導行為、工作生活品質、人格特質及工作倦怠 對工作士氣之迴歸分析	106
表 4.51	迴歸分析顯著結果彙整表	107
表 4.52	集群在各研究變項之子構面平均數分析表	108
表 4.53	不同集群對工作士氣之差異分析	109
表 5.1	研究假設及驗證結果彙整表	113
表 5.1	研究假設及驗證結果彙整表(續)	114

# 圖目錄

圖 1.1 研究步驟流程圖	07
圖 2.1 俄亥俄州立大學領導行為理論圖	15
圖 2.2 管理方格	16
圖 2.3 Fiedler 的發現	17
圖 2.4 路徑-目標理論	18
圖 2.5 領導者與部屬在轉換型領導的關係圖	20
圖 2.6 工作倦怠者的惡性循環圖	33
圖 3.1 研究架構圖	43
圖 3.2 研究架構及其相關子構面	44

# 第一章 緒論

本章節主要在陳述本研究之研究背景、研究動機、研究目的與問題、研究對象、研究步驟及名詞解釋，茲分別述於下列各節中。

## 1.1 研究背景

我國軍訓教育依據時代背景的不同，從民國十七年的九一八事變演變迄今近八十年的時間，它對學校、學生、社會有很多貢獻，但也因為學術自由潮流的衝擊，招致不少的批評，不過就功能性的考量，大部份國人對於軍訓制度仍有正面的肯定與支持。

從世界各先進國家來看，均有所謂的軍訓制度，如英、美的 ROTC 預備軍官團制度，蘇聯、中共及越南的學校軍訓，瑞士的動員計劃，顯現出近代戰爭的需求使青年學生成為全民作戰、全面動員的一個重要部份。而我國的軍訓制度卻是呈現一個萎縮的現象，這點我們仍必須多加考量。

九〇年代初期，我國軍訓教育制度受到極大的衝擊，對軍訓人員產生莫大的影響。而軍訓此一組織要發展成長茁壯，人力資源適當管理是必要的，欲達成目標，更不容忽視「人」這個重要的因素。若要有效達成所定之工作目標，除了員工對工作充滿高度的士氣外，有效的領導更是扮演著連結的重要角色。

領導可說是一門藝術，其在組織成敗中佔有舉足輕重的地位，不論是營利組織抑或是非營利單位，領導者若能將其作為拿捏得當，便是一個成功有效能的領導者。在公民營各組織中，為求其永續經營及生存，良好的領導行為及高昂的工作士氣是必需的，方能造就最佳之工作績效。

在軍訓教官工作中，將達成軍訓組織目標及完成學校各項任務，視為工作之重心，但要如何做呢？唯有強化人力資源的管理及運用才是解決問題之道。軍訓教官整體而言人數雖不多，但其在校園及社會所擔負的職責卻是值得肯定的，然而要成就如此的績效，高度的工作士氣是達到目標的最佳利器。

此外，對於工作倦怠這一變項也將深入探討，軍訓教官除了每天的必須執行的軍訓教學及學生生活輔導外，尚有許多勤務，若無適當的舒解管道，對心理及生理必然造成影響；進而或多或少對工作士氣產生左右其高低的結果。

由上可知，軍訓教官如何在未來求取一發展空間，加強自身的工作士氣是無庸置疑的；正因如此，有關軍訓教官在人力資源管理研究應予以重視並加以深入探討的。本研究就其相關因素之探討著重在主管領導行為、軍訓教官個人工作生活品質以及人格特質上。上述因素將影響軍訓教官的工作士氣之程度高、低？而工作士氣的高低則是影響組織目標達成的主要因素之一。在組織中要如何保持高度的工作士氣？除了本研究所探討的變項——主管領導行為、軍訓教官個人工作生活品質及人格特質外，對工作倦怠這個變項也將深入研究。

## 1.2 研究動機

身在軍訓工作行列中，對軍訓教官之整體工作士氣深感興趣。欲探討如何提昇軍訓教官的整體工作士氣，乃是本研究動機之一。

在工作職場中，不論是公部門抑或是私部門，人力資源之運用層級無非是領導與部屬間之關係。而在教官中則可區分為主任教官或生輔組長（領導階層）與一般教官（部屬），兩者之間存在著極其微妙的關係，彼此間的互動亦影響著整體工作士氣。其中主管的領導行為之探究是本研究的動機之二。

且軍訓教官由於工作的環境和性質之特殊，其工作生活品質及人格特質是否對工作士氣亦造成若干程度的影響，探討其相互間的關係，成為本研究的動機之三。

綜上所述，為窺探此一學域，特針對高雄市各公私立高中職校軍訓教官為實證對象，探究主管領導行為、工作生活品質、人格特質對工作倦怠與工作士氣之關係，裨對軍訓教育制度之整體經營策略有所助益，實乃本研究之最大動機。

### 1.3 研究目的與問題

根據上述研究動機，本研究之目的在於研究有關以高雄市公、私立高中職校軍訓教官為對象，探討主管領導行為、工作生活品質、人格特質對工作倦怠與工作士氣間之相關研究。根據研究目的，研究者希望透過實証分析結果回答下列問題：

- (一) 軍訓教官個人基本特徵對主管領導行為、工作生活品質、人格特質、工作倦怠及工作士氣之差異。
- (二) 瞭解高中職校軍訓教官所感受到軍訓主管領導行為的現況。

於高中職校服務的軍訓教官在工作中，除了必須面對學校的校長、學務主任等的管理外，最直接的當是每天共事的軍訓主管，而每位管理人員的領導行為不盡相同。因此，本研究係以軍訓教官為主體，探究在平日工作中所感受到的主管領導行為，加以比較分析其程度上的差別。

- (三) 瞭解高中職校軍訓教官所感受到工作生活品質的情形。

軍訓教官除了在學校面對學生擔任軍訓教學及生活輔導的服務外，尚須與其他教師及行政人員進行互動，以維持良好的人際關係，同時也是其在工作經驗中重要需求的滿足程度；因此，本研究在探討軍訓教官是否有工作生活品質不佳的情形，並進一步分析其所感受到工作生活品質的程度如何。

- (四) 瞭解高中職校軍訓教官對自我人格特質之知覺情形。

由於軍訓教官之來源主要有兩大系統，一為軍中轉服的教官；另一則為女軍訓教官班結訓之女性教官（招考大專以上畢業之未婚女性），其對工作倦怠的知覺究竟有無差異，值得探討。因此，本研究欲探究軍訓教官的人格特質在程度上的差異。

(五) 瞭解高中職校軍訓教官所感受到的工作倦怠的程度。

探討軍訓教官在工作或生活中，因為各種不同的因素，常導致其在生理上或心理上產生負面的影響。因此，本研究欲深入探討軍訓教官所知覺到工作倦怠的情形，並加以分析那一類的工作倦怠對軍訓人員會造成較嚴重的影響。

(六) 高中職校軍訓教官所知覺到軍訓主管領導行為、工作生活品質、人格特質與工作倦怠及工作士氣間的關係。

自上述分別探討軍訓教官在軍訓主管領導行為、工作生活品質、人格特質及工作倦怠的情形後，本研究將進一步比較分析主管領導行為、工作生活品質、人格特質與工作倦怠及工作士氣間的相關性及影響性，藉此了解彼此之間的關聯性。

## 1.4 研究對象

本研究對象是以目前服務於高雄市各公私立高中職校之現職軍訓教官為主，據九十一年度高雄市政府教育局統計現有高中職校現職軍訓教官計 242 人，扣除 31 所學校軍訓主管，實際受測對象為 201 人。

## 1.5 研究步驟

本研究的進行步驟如下所述：

### 一、 主題確定

以研究者個人工作背景相關之問題，依研究目的、研究對象與範圍，評估研究主題之可行性，據此確定研究方法，研擬研究計畫，並與指導教授多次商討後確定主題。

### 二、 文獻探討

利用網絡搜尋系統、館藏豐富的國家圖書館、政大社資中心以及國立中山大學圖書館等處，收集與研究問題有關之理論與資料，依此建立研究的內容架構。

### 三、 研究設計

從研究架構中，決定研究變項及研究對象，以問卷調查法作為研究工具；其中包括量表的運用，同時也決定資料分析的方法。

### 四、 問卷調查

問卷編製完成後，即進行預試，經預試修正後，將問卷定稿。以目前服務於高雄市之公、私立高中職校現職軍訓教官為問卷調查對象，由研究者親送至學校進行調查，並回收，以增加問卷回收率，並減少委託他人代收之不必要顧慮。

## 五、 整理與分析

問卷回收後,剔除無效問卷,即進行問卷編碼及資料登錄,以 SPSS FOR WINDOWS 8.0 中文版程式系統進行電腦統計分析,並針對各項統計結果進行整理與探討。

## 六、 撰寫研究報告

根據統計分析結果,檢定驗證原先之假設,做成結論與建議,並指出後續研究之方向,供後續研究之參考,並結合管理實務,撰寫研究報告。

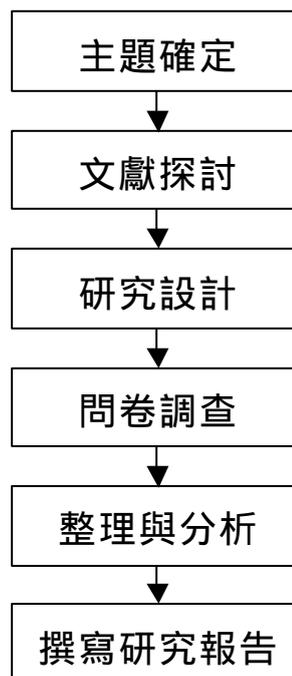


圖 1.1 研究步驟流程圖

## 1. 6 名詞解釋

**軍訓主管**：在本研究當中，軍訓主管指的是高中職校中之主任教官（或獨立生輔組長，學校班級數未達標準之學校所設立的主管人員），擔負著軍訓人員人力資源之管理，亦即所謂領導統御藝術之運用。軍訓主管的領導行為對組織或個人而言，都有很大的影響力，正因如此，軍訓主管要如何領導一般教官朝組織既定目標前進，如何掌握其個別性格，提昇其最高的工作士氣，是軍訓主管必須思考的重要議題。

在本研究中所定義的主管指的是學校中的主任教官或生輔組長（無主任教官之學校），每日與軍訓同仁朝夕相處並擔負著推動軍訓工作的職責，同時在人力資源的管理與運用上，須具有極高的智慧及巧妙的運用機制，方能使此一制度運作完善。

## 第二章 文獻探討

本章節係針對各變項以文獻回顧加以分析探究其定義，探討主管領導行為、軍訓教官的工作生活品質及人格特質，對工作倦怠與工作士氣之影響。

### 2.1 主管領導行為

#### 2.1.1 領導的定義

綜觀研究組織行為的眾多學說與理論中，對於領導的定義仍莫衷一是，然而其在組織行為中卻佔有極重要的份量，是不容忽視的。如國內學者蔡培村（民 69）認為「領導乃是在團體交互行為過程中，領導者運用各種影響力，引發成員的智慧與能力，齊一心志，協同合作，以實現團體的共同理想與目標的一種行為」。許士軍（民 83）則指出「領導是在一特定情境下，為影響一人或一群人之行為，使其趨向於達成某群體目標之人際互動程序」。一位領導者，要如何把正確的觀念教導給部屬，讓部屬以什麼樣的觀念來面對現在台灣教育環境的局勢及改變，是領導的重要性，亦可驗證領導是一種影響部屬的過程。所以中國人有一句老話「觀念改變，行動改變；行動改變，命運改變。」由此顯現領導之意涵。

而國外學者對於領導亦有其獨特之見解，Stogdill (1974) 曾說：「所謂領導係指影響一個組織團體之活動的過程或行動，這些行動促使整個團體建立團體共同追求的目標，並完成團體的成就」。Zaleznik (1977) 則認為「領導者和管理者的差異在於領導者所採取的激勵方式及思考行動模式與管理者不同」。Kotter (1990) 與 Robbins (1998) 則是主張領導者的工作主要在於確認願景以建立方向，並以溝通的方式讓員工了解，激勵其朝著組織目標前進。在組織行為中，很少有專有名詞像「領導」這樣，其定義有如此多的爭議，茲將中外學者對領導的定義整理如表 2.1。

表 2.1 中外學者對領導的定義

學者	年代	領導的定義
張金鑑	民 74	領導是組織的各級主管，運用思想溝通、人格感召、知能表現及滿足部屬的心意與需要，促使他們踴躍共赴事功。
謝文全	民 74	領導是在團體情境裡，藉著影響力來引導成員的努力方向，使其同心協力齊赴共同目標的歷程。
羅虞村	民 84	領導是一種影響他人使其合作，致力於完成共同目標的活動。

表 2.1 中外學者對領導的定義(續)

陳重臣、 郭茂宏	民 90	領導是運用其影響力，使一群人致力於完成組織目標的活動或過程。
Stogdill	1981	領導是一種影響他人或組織的活動，來達成領導者所設定的目標之一種過程。
Rauch & Bechling	1984	領導是指影響組織團體的活動朝向目標達成的歷程。
Hodgetts, R.M.	1982	領導是一個涵蓋領導者 ( leader )、追隨者 ( follower ) 及情境 ( situation ) 三者之函數。
Davis & Newstrom	1989	領導是一項說服他人，使其追求達成目標的能力。
Robbins	1992	領導是影響組織或團體達成目標的能力，其影響力來源區分正式與非正式，兩者在組織中均同等重要，並領導組織達成目標。

資料來源：本研究整理

因此，領導將影響與帶領組織成員，創造達成未來目標與願景，於是，不難發現在組織中領導佔有極重要的分量，領導是否運用得宜將會大大地影響組織成員的士氣。

## 2.1.2 領導的相關理論

領導的理論與研究眾說紛紜，因學者的觀點不同，至今尚未能發展出一套為大家所能共同接受的領導理論，一般而言，領導之研究理論上大致可以區分有「特質理論」(Trait Theory)、「行為理論」(Behavior Theory)及「權變理論」(Contingency Theory)，茲將中外學者的論點整理如表 2.2：

表 2.2 中外學者對領導之論點

學說	學者	論 點
特質理論	Davis(1972)	成功領導者的特質：智慧、社會成熟性與寬容性、內在激勵與成就動機、人際關係的敏感度
	Patrick(1997)	將領導行為區分為十四項領導特質：正直、知識、勇氣、果斷、可靠性、主動精神、時機、公正、熱心、舉止態度、耐力、無私無我、忠貞、判斷力
	Goleman(2002)	領導行為有下列六種：願景型、教導型、人際關係型、參與型、前導型、指揮型
	樊景立 鄭伯壘 (民 89)	將領導行為區分為「權威式」、「仁慈式」、「德行式」

表 2.2 中外學者對領導之論點(續)

學說	學者	論 點
行為理論	Yukl ( 1994 )	領導行為之類型： 1.目標之達成程度 2.領導者對滿足部屬的需求及期望 3.領導者的能力與貢獻
	Monir(1994)	工作導向及員工導向
權變理論	Bass(1985)	1.魅力型領導行為 2.個別化關懷型領導行為 3.智力啟發型領導行為
	Fiedler & Garcia(1987)	權變理論之認知資源理論

資料來源：本研究整理

一般而言，領導理論大致上可分為三種：「特質理論」、「行為理論」及「權變理論」。「特質理論」主張以人格特質與人格因素來區分有效的領導者，1950 年以後，學者將注意力轉移到領導者的行為( Leader's Behavior )上，也就是研究領導者該做些什麼？及如何去做？茲將各理論分述如下：

## 1. 特質理論 ( Trait Theory )

特質理論認為領導權的形成或成功的領導，乃是因領導者具有某些特殊的特質。而 Davis ( 1972 ) 認為，一個成功的領導者應具有四個特質：

( 1 ) 智慧 ( 2 ) 社會成熟性與寬容性 ( 3 ) 內在激勵和成就動機 ( 4 ) 人際關係的敏感度。國內學者林欽榮 ( 民 91 ) 則將特質區分為：( 1 ) 心理特質 ( 2 ) 社會特質 ( 3 ) 生理特質 ( 4 ) 其他特質等四類。

由上述探討可知，領導者的特質多樣化，常因學者的看法不同而有差異。雖然某些特質無法作為區分領導者與非領導者的有效區別變數，但卻可以增加其有效領導的機率 ( Lord, De Vader, and Alliger 1986 )。

## 2. 行為理論 ( Behavior Theory )

由於特質理論在預測領導者的有效性受到侷限，因此學者開始轉而探討領導者所表現的行為，這方面學者所建立的理論稱為「領導者行為理論」，茲將較具代表的研究理論整理如下：

### ( 1 ) 俄亥俄大學研究

在俄亥俄大學的研究中 ( 如圖 2.1 所示 )，發現領導行為是兩個因素所組成，一是體恤，一是結構。由此兩個構面可構成一組合的導行為座標。其中高體恤 - 低結構的領導方式，能讓部屬得到高度的滿足感；而低體恤 - 高結構的領導方式所產生的效果則較差。

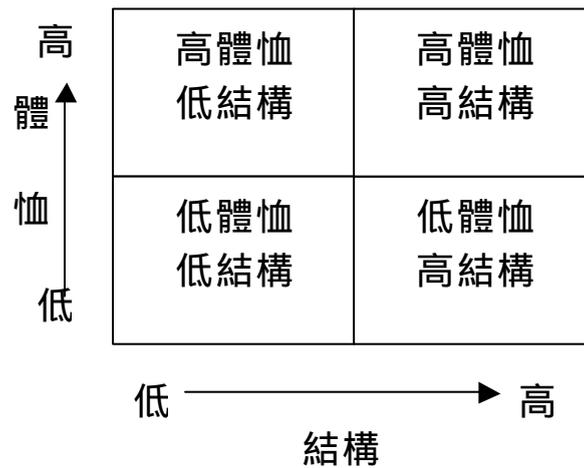


圖 2.1 俄亥俄州立大學領導行為理論圖

資料來源：Stogdill R.M. and Coons,A.E.ed.s.1957,Leader Behavior,Its Description and Measurement. No88 Columbus, Ohio:Bureau of Business Research, The Ohio State Univ.

## (2) 管理方格 ( Managerial Grid )

而 Blake & Mouton ( 1964 ) 依據俄亥俄州立大學的研究所發展之管理方格理論 ( 如圖 2.2 所示 ) , 將領導行為分為關心人員 ( concern for people ) 及關心生產 ( concern for production ) 兩個構面 , 其中最具代表性的有五種領導類型 , 分別為 : ( 1,1 ) 放任型、 ( 1,9 ) 鄉村俱樂部型、 ( 5,5 ) 中庸型、 ( 9,1 ) 權威型、 ( 9,9 ) 團隊型。認為團隊型 ( 9,9 ) 的領導是最佳的方式 , 不僅可以達成組織目標 , 同時也可以維持人員高度的工作熱忱。

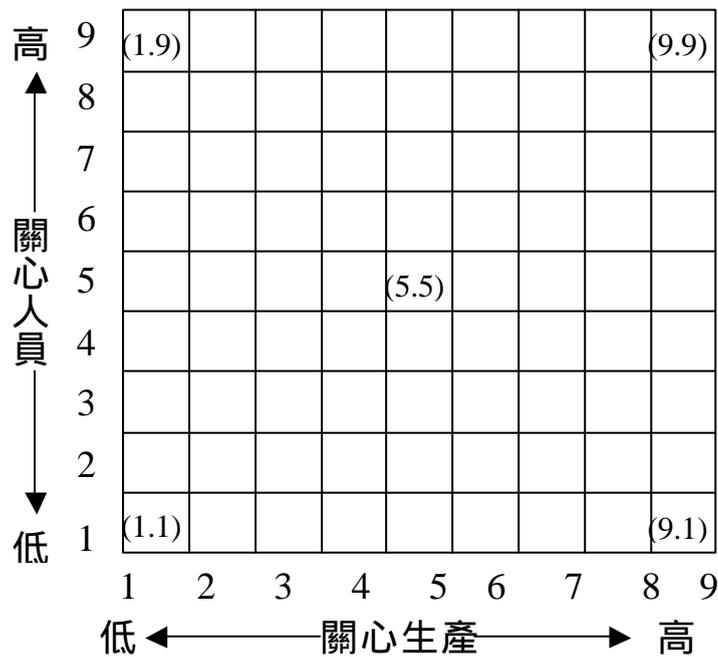
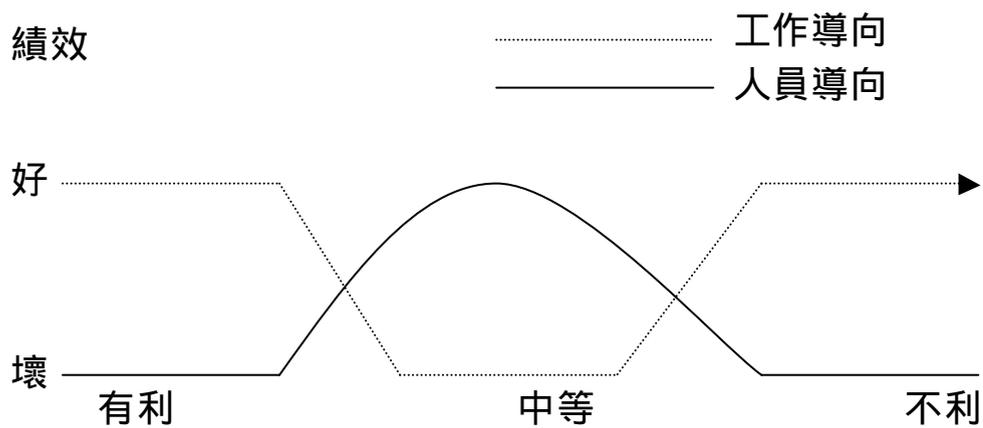


圖 2.2 管理方格

資料來源：Blake R.R. & Mouton J.S.1978,The new managerial grid. Houston:Gulf Publishing company, p.11.

### 3. 權變領導理論 ( Contingency Theory of Leadership )

Fiedler( 1967 ) 的理論 ( 如圖 2.3 所示 ) 指出，將領導方式區分為「關係導向」及「工作導向」兩種導向，並結合領導者與部屬關係 ( Leader-member Relation ) 工作結構 ( Task Structure ) 及職位權力 ( Position Power ) 三種情境因素，則有以下八種可能的情境組合。其結論是：任務導向的領導方式，在非常有利於他或不利於他的情況下，會有較好的執行成效。而對於處在中間狀態的情境，則以採用人際關係導向的方式效果較好。



類別	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
領導者與部屬關係	好	好	好	好	差	差	差	差
工作結構	高	高	低	低	高	高	低	低
職位權位	強	弱	強	弱	強	弱	強	弱

圖 2.3 Fiedler 的發現

資料來源：Fiedler F.E., Chemers M.M., and Mahar L. 1977, Improving Leadership Effectiveness : The Leader Match Concept, New York : John Wiley.

#### (四) 路徑 - 目標理論

House (1971) 提出路徑 - 目標理論 (如圖 2.4 所示), 著重於領導者如何才能協助部屬達成目標及提供有效的支援和指導。House 將領導者行為區分為指導型、支持型、參與型及成就導向型; 以兩組情境因素 (一是部屬控制範圍以外的環境因素, 如: 工作結構、正式職權系統、工作團體; 另一則是部屬的個人特性, 如: 內外控、經驗、領悟力等) 調節領導行為與結果之間的關係。

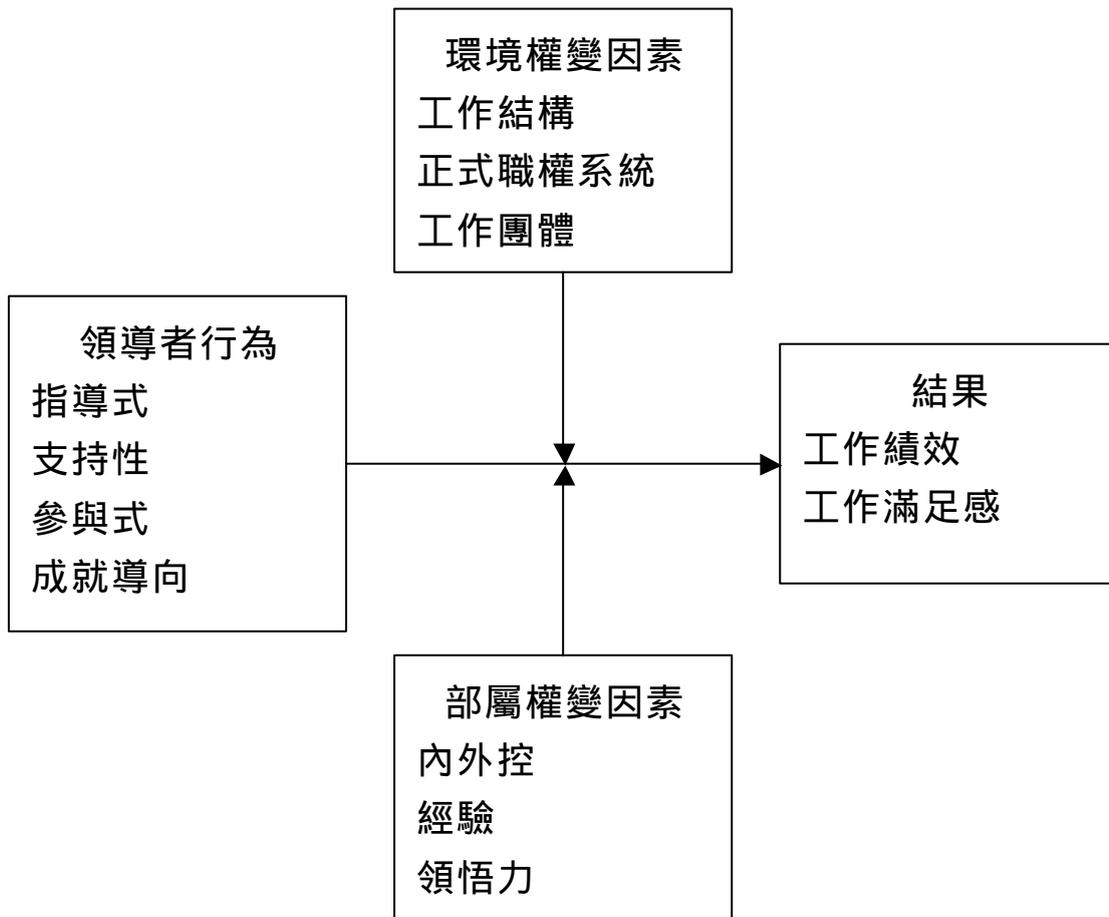


圖 2.4 路徑-目標理論

資料來源：House R.J. 1971, A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness, Administrative Science Quarterly, pp.321-338.

### 2.1.3 領導者與部屬間之關係

本研究將探討的主管領導行為指的是轉換型領導，而此一定義是領導研究的新內涵，且具有文化導引與象徵符號的意義（張慶勳，民 86）。

而轉換型領導的主要概念係由 Burn（1978）以政治領導者為研究對象所提出的，對於轉換型領導有明確的概念界定。

在本研究中，思索著軍訓教育制度正面臨組織變革的挑戰，因此，學校軍訓主管每日面對的不僅是組織現況遭遇轉變的問題，同時更忙於轉換過程的變化，因此，針對主管領導行為須先加以定義是有必要的。

茲將國內外學者對轉換型領導構面之定義整理如表 2.3。

表 2.3 中外學者對轉換型領導構面的定義

學者	年代	轉換型領導的內涵、特質、層面
Bass	1985	具有領導魅力、鼓舞部屬的領導、智能的激勵、個別關懷
Russell	1990	建立具生產力的工作環境、提供持續性的技能發展、在部屬中採取互動式的管理、創造較競爭者更有效率的內部服務單位、設計持續變革的組織架構、鼓勵不斷的學習與適應環境
Muczyk & Steel	1998	領導的構面應包含：體恤、關心生產、激勵績效、參與式或民主式領導、指導
林合懋	民 84	魅力或理想化的影響、激勵鼓舞、知識啟發、個別關懷

資料來源：本研究整理

在領導行為研究的領域中，許多相關的研究顯示，多位學者曾就轉換型領導其內容說明其與部屬間的關係，由於轉換型領導強調領導者必須運用領導策略，以激勵部屬並提昇其工作士氣的一種領導，因此，領導者與部屬在轉換型領導的關係圖如下：

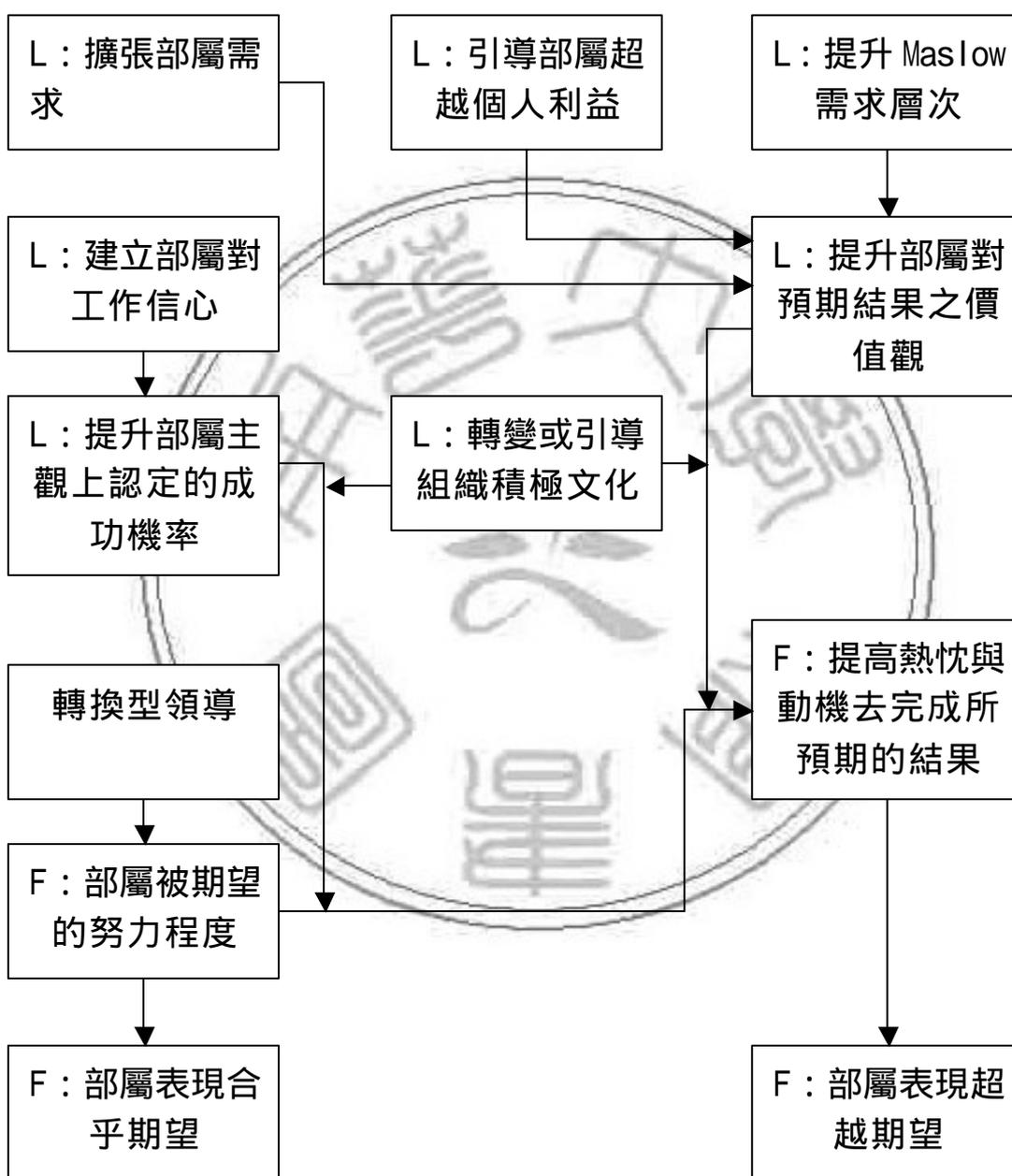


圖 2.5 領導者與部屬在轉換型領導的關係圖

資料來源：Bass, B. M.1985, Leadership: Good, Better, Best. Organizational Dynamics, Vol.13, pp.26-40.

## 2.2 工作生活品質

本節將針對工作生活品質 ( Quality of Work Life ) 的定義、理論發展等重要文獻與相關研究作說明，並對本研究所使用的量表構面作進一步的闡釋。

### 2.2.1 工作生活品質的定義

Hackman & Sutte(1977)認為「工作生活品質」是組織成員在工作經驗中重要需求的滿足程度。而 Efraty & Sirgy(1990)則指出「工作生活品質」是員工到組織工作最重視的工作指標，有的員工追求高薪資，有的員工則追求成就感，有些人追求權力，有人則追求安全的工作環境，這些都可以員工的工作生活品質高低來表示，其在現代企業社會當中已是非常受到重視的指標。

由上述工作生活品質的定義，可以瞭解工作生活品質廣義的說法：包含了工作場所的物理條件與工作內容外，也包括經濟報酬與福利、員工參與組織決策、工作場所的社會關係等。因此，軍訓教官的工作生活品質高或低是否會對工作士氣造成影響，若工作生活品質受到重視，對改善軍訓制度推動的成效將會大大提昇。

由於研究範圍與目的之不同，各學者對於工作生活品質的定義大不相同，茲將國內外學者對工作生活品質的定義整理如下表：

表 2.4 中外學者對工作生活品質的定義

學者	年代	定義
Shamir & Salomonej	1985	工作生活品質是指個人工作有關的幸福以及工作者在工作中所體驗到的獎勵、滿足、壓力與規避其他負面結果的程度。
Nirenberg	1986	工作生活品質是個人對於勞動與管理雙方的關係及整體工作環境的主觀性評估。
鄭素薇	民 81	工作生活品質是在工作生活當中「員工對其身心與情緒安寧的普遍感受」與「公司所提供的設計，用以增進員工的工作經驗規範與學習之能力」二者相互重疊的程度。
林鈺琴	民 85	組織成員在組織中之各種需求被滿足程度，而此需求包含了各種經濟報酬、工作環境、工作本身及各種社會性需求（人際關係、自尊、工作參與）的制度或工作設計，以提高員工之工作動機與滿足，皆可稱為工作生活品質。

資源來源：本研究整理。

## 2.2.2 工作生活品質之構面

根據上述工作生活品質之定義可以看出，工作生活品質實際包含了整個工作環境，除了工作內容與工作場所的物理條件外，也含有精神層面的滿足，方可將工作生活品質之內涵完整呈現。彙整國內外學者所提之工作生活品質構面，如表 2.5。

表 2.5 中外學者所提工作生活品質之構面

學者	年代	工作生活品質之構面
Walton	1975	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 適當合理的報酬</li><li>2. 安全衛生的工作環境</li><li>3. 運用及發展個人能力與潛在機會</li><li>4. 工作安定及持續成長之機會</li><li>5. 工作組織中的社會關係，指公平對待、開放氣氛等</li><li>6. 工作組織的法律保障，指個人的基本權利程度</li><li>7. 工作與整個生活空間，指工作勤務安排與家庭生活的協調</li><li>8. 工作生活外的社會面，指能以就任之組織為榮，並擔任社會責任</li></ol>
Davis, Levine& Taylor	1984	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 主管尊重我的程度及關於自己的自信程度</li><li>2. 自我尊重</li><li>3. 工作生活對工作以外生活的影響</li><li>4. 該工作對社會的貢獻</li><li>5. 每天工作的變化性</li><li>6. 工作的挑戰性</li><li>7. 目前的工作是否能帶來未來較佳的工作機會</li></ol>

表 2.5 中外學者所提工作生活品質之構面（續）

學者	年代	工作生活品質之構面
Shamir& Salomonj	1985	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 工作特徵：自主性、回饋性</li> <li>2. 社會關係：與上司、同儕的關係</li> <li>3. 與工作相關的壓力：角色衝突、角色模糊</li> <li>4. 權力、地位、權益：生產方法的擁有權、升遷機會、性別差異</li> <li>5. 工作與非工作的關係：報償機會、個人的發展</li> <li>6. 其他潛在功能：工作整體性</li> </ol>
林靜黛	民 76	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 工作內容</li> <li>2. 公司制度</li> <li>3. 人際關係</li> <li>4. 上司態度</li> <li>5. 工作環境</li> <li>6. 學習與成長機會</li> <li>7. 公司福利</li> <li>8. 家庭與工作關係的協調性</li> </ol>
林炯堯	民 81	生理需求、安全需求、社會需求、人格需求、自我實現需求
陳彩	民 83	工作條件、工作特性、組織活動、前程活動、社會關係
林鈺琴	民 85	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.正式 / 精神構面</li> <li>2.非正式 / 精神構面</li> <li>3.正式 / 物質構面</li> <li>4.非正式 / 精神構面</li> </ol>

資料來源：本研究整理

參考上述有關工作生活品質研究之相關文獻後，選擇較能適合本研究範圍與目的，並針對研究對象之特性，將工作生活品質界定為上司態度、工作內容、家庭與工作的協調性、工作環境、人際關係、公平對待、升遷及學習成長機會等八個構面，成為測量軍訓教官工作生活品質的依據。

## 2.3 人格特質

本節將針對人格特質（Personality Traits）的定義、理論發展等重要文獻與相關研究作說明，並對本研究所使用的量表構面作進一步的闡釋。

### 2.3.1 人格特質的定義

早期研究性格的重心，多在發掘可用來標明個體行為持久特徵上，常用的特徵如忠誠、野心勃勃等。當這些特徵持續出現於多種情境時，則可稱為性格特質（Buss,1998）。由於人格特質理論橫跨哲學、心理學等研究範疇，因此其定義至今仍是眾多且分歧的。在眾說紛紜的說法中，唯一相同處是，人格代表個人對於外在環境刺激的一種一致性反應，這就是人格。

茲將中外各學者對人格特質之定義整理如表 2.6 所示。

表 2.6 中外學者對人格特質之定義

學者	年代	人格特質之定義
Pervin	1970	人格是個人在對情境做反應時，所表現出的結構性質與動態性質，亦指人格代表一種使個人有別於他人的持久特性。
張春興	民 75	人格是個人在對人、對己、對事物乃至於對整個環境適應時所顯示的獨特個性，此獨特個性係由個人在其遺傳、環境、成熟、學習等因素交互作用下，表現於身心各方面的特徵所組成，而該特徵又具有相當的統整性與持久性。
楊國樞	民 78	人格是個體與環境交互作用的過程中，所形成的一種持久性特質。
Zimbardo	1990	人格是個人在不同時間、不同情境時所表現出來的獨特心理特質，其決定個人適應環境的行為模式及思考方式，使個人在需要、動機、興趣、氣質、生理、性向、態度及外型等各方面，均具有與他人相異之處。
Robbins	1995	人格特質是吾人用以區別個人心理特質之綜合體。

資料來源：本研究整理

人格特質的分類當中，Robbins(1992)指出幾項人格屬性，在研究個體在組織行為上，可以做有效的預測，包括：內外控取向、權術主義、自我肯定等等，本研究之人格特質以內外控取向為主。

茲將人格特質種類整理如表 2.7：

表 2.7 人格特質類型

人格特質的類型	涵義
內控型	認為自己可以掌握自我的命運為內控型( internals )
外控型	認為自己的命運受到如運氣或機運等外力的操縱 為外控型 ( externals )
A / B 型性格	A 型性格：積極、好強、具有野心 B 型性格：軟弱、與世無爭等
權術主義	指個體與他人之情感上保持距離、現實、堅信為達到目的可以不擇手段的程度。
自我肯定	個體欣賞或厭惡自己的程度。
自我警覺	係指一性格特質，其衡量個體如何調整自我行為，以因應外在因素或情境因素變化的能力。

資料來源：Stephen P. Robbins 2002, Organizational Behavior, PP. 105-106.

### 2.3.2 人格特質之內外控取向理論基礎

綜觀國內、國外關於人格特質的相關性研究，已具規範者為數不少，大部份學者認為內控者相信命運掌握在自己手中，而外控者則相信命運是受外力所控制。茲列舉代表性的研究結果加以說明，並分述如下：

1. Butterfield(1964)認為內控者較能自我表現與自動自發，其比較專心致力於自己感興與自認為重要的事情；而外控者是比較受人指導和依賴的，其較專心致力於他人，尤其是他們的指導者所認為重要的事情。
2. Rotter(1971)指出內控者相信個人可以影響環境，而獎賞來自於個人的所做所為；外控者則認為獎賞受外在因素 - 命運、運氣或其他權勢所控制，而非個人所能掌控。一般來說，內控者比較自動、自主、積極；外控者比較依賴、聽天由命、消極。在群體中多數人是介於兩者之間，極端內控者或外控者只是一種相對的分法。
3. 黃堅厚（民 68）認為內控和外控並非完全互相對立或截然不同的兩種看法，而是一個連續性變項，不同的人在這個尺度上所在的位置也互不相同。

茲將國內學者對人格特質所做的實証研究整理如表 2.8。

表 2.8 人格特質之相關研究

學者	年代	研究內容
許雅棣	民 89	不同人格特質之員工，其工作績效會有顯著差異 不同人格特質之員工，其對組織激勵制度之偏好亦不同
陳丁輝	民 89	不同時期的成長經驗會直接影響政治行為者的人格特質 不同人格特質會對任內的政治繼承問題做出不同的行為和反應
張淑媛	民 90	人格特質中除了內外控傾向與生活適應性對情緒智力有影響外，其餘影響並不大 人格特質中除了情緒穩定性對實習成績與學習成就具有影響外，其餘影響性並不大

資料來源：本研究整理

## 2.4 工作倦怠

本節將針對工作倦怠的定義、理論發展等重要文獻與相關研究作說明，並對本研究所使用的量表構面作進一步的闡釋。工作倦怠是測量組織工作生活品質的重要指標 ( Greiner,1992 )，也是對個人工作經驗及組織診斷的最佳方法 ( Golembiewski, Hill& Daiy,1987 )。

### 2.4.1 工作倦怠的定義

最早提出工作倦怠 ( Job Burnout ) 一詞的是 1974 年美國心理治療學家 Herbert.J.Freudenberger 以其任職診所的經驗，提出「失敗、精疲力竭或因過度索求精力、活力、資源而耗竭」來形容專業助人工作者在工作環境中，所引起的身體與情緒耗竭的現象。

由於學域之不同，實証對象之不同，對工作倦怠的定義亦有種種不同的風貌。Mohler ( 1983 ) 就認為工作倦怠是「恐懼從事工作所產生的焦慮症狀」，而 Pines & Aronson(1981)則認為工作倦怠是「由於長期投入情緒需求情境而導致生理、情緒、心智耗竭的狀態」。Ricken(1980)則指出：「工作倦怠是當一個人試圖去做一件工作時，僅僅能藉由機械化的動作，而無法確實的去執行此項工作。」

國內學者張曉春 ( 民 72 ) 指出工作倦怠是「工作過度負荷，工作動機改變、工作疏離、身心交瘁之症侯及對工作感到厭倦等現象之表徵」，

而徐木蘭（民 83）認為工作倦怠是「個人過份追求不實際的工作目標之後，身心完全精疲力竭，而無法或不願意重新嚐試工作的感覺」。

而 Maslach（1981a,1981b,1984,1986）發展出一種量表來衡量工作倦怠，也就是 Maslach Burnout Inventory（MBI-HSS）「瑪斯蕾克工作倦怠量表」，包括情緒耗竭(Emotional Exhaustion)、無人情味(Depersonalization)、降低個人成就感(Lack of Personal Accomplishment)等三個構面(Gonzalez,1997;崔來意，民 89)。

以 Maslach & Leiter(1996)的論點為基礎，另發展出 Maslach Burnout Inventory-General Survey(MBI-GS)量表，將工作倦怠定義為個人與其工作間之關係，亦包含三個構面：情緒耗竭、譏誚態度(cynicism)、專業效能(professional efficacy)(崔來意，民 89)。

管理者要想有效地掌握人力資源，並將其發揮最大的效能，首先必須了解影響員工工作倦怠的原因，目前研究工作倦怠的學者多對於工作倦怠的意義眾說紛紜，看法不一。而我國學者張曉春（民 72）和廖貴鋒（民 75）將各學者對工作倦怠的意義歸納如下：

- 1.工作倦怠是指工作過度負荷而產生的現象。
- 2.工作倦怠乃是工作動機的改變。
- 3.工作倦怠即是工作疏離。

- 4.工作倦怠乃是身心憔悴的徵候。
- 5.工作倦怠乃是對工作感到厭倦。

本研究以高雄市所屬高中職校軍訓教官為研究對象，因其工作是與學生、學校行政人員及家長接觸的第一線人員，屬於專業助人工作者。就其工作倦怠之探討，乃採用 MBI-GS 的三個構面及工作疏離為本研究工作倦怠之操作型定義。

#### 2.4.2 工作倦怠形成的過程

國外學者 Veninga & Spradley(1981)認為有壓力的工作，在形成工作倦怠的過程裡，必須經過以下五個階段：(引述廖貴鋒，民 75) 蜜月期( Honey Moon ) 動力缺乏期( Fuel Shortage ) 慢性徵候期( Chronic Symptoms )、危險期 ( Crisis ) 及絕望期 ( Hitting the Wall )。

此五個階段明顯的描述工作倦怠的歷程，顯示工作倦怠的形成是漸進的，值得注意的是，工作倦怠在逐漸循序惡化的歷程中，是不斷的惡性循環，而使得倦怠更加嚴重。Potter(1985)以工作倦怠者的惡性循環加以說明此現象，如圖 2.6 所示。

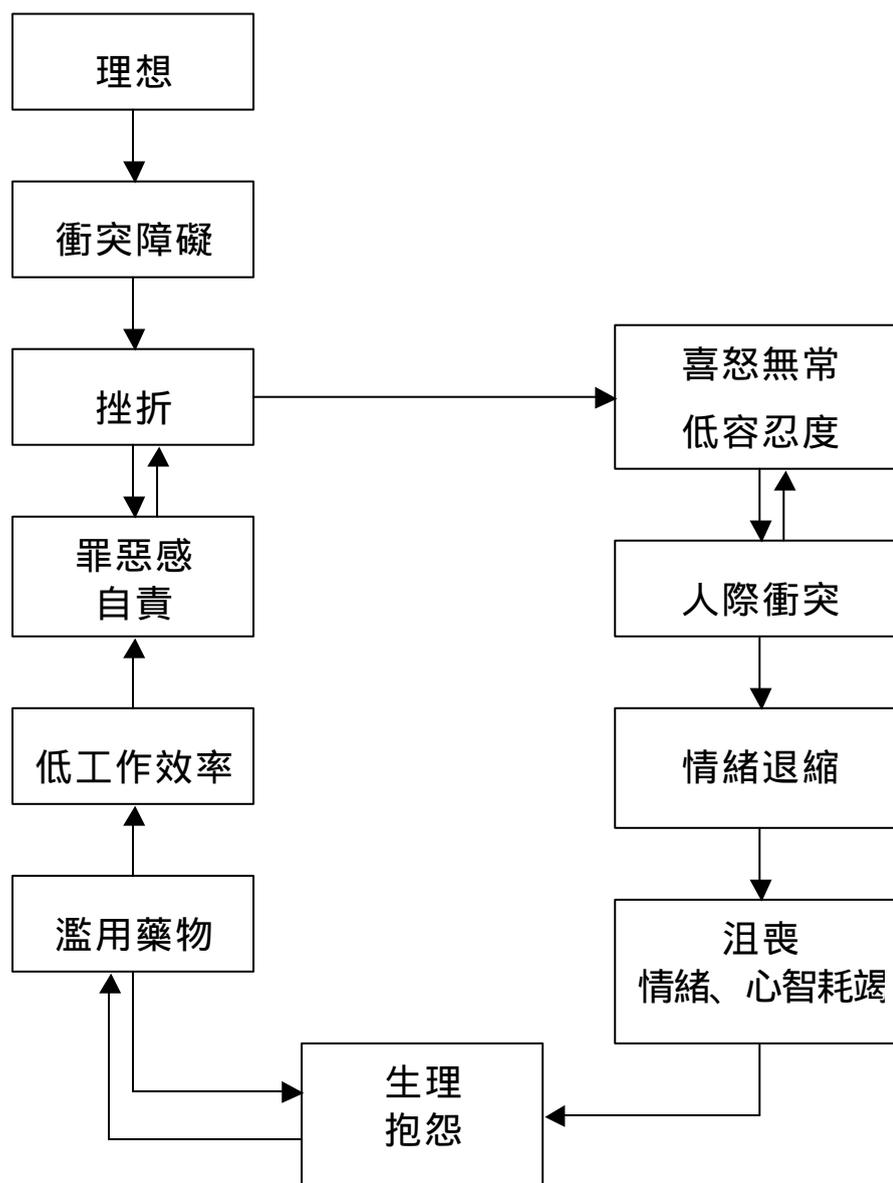


圖 2.6 工作倦怠者的惡性循環圖

資料來源：Potter, B. A. 1985, Beating Job Burnout : how to transform work pressure into productivity. Berkeley: Ronin.

由上圖可知，工作倦怠者的惡性循環是漸進發展而成的，如同一位充滿工作熱忱的軍訓教官，盡心盡力投入工作中，卻因不切實際的期望

或無法滿足內外需求，而降低工作熱忱；或因工作壓力而感到挫折，進而採取防衛措施，造成惡性循環，形成更嚴重的工作倦怠。

#### 2.4.3 軍訓教官在工作倦怠下的工作表現

由於軍訓教官的工作屬於助人的工作，在服務助人方面包括軍訓課程教學、生活輔導管理都必須具有高度的服務熱忱。然而由於心理或生理上沒有獲得適當的調適及舒解，常常產生工作倦怠之情事，工作倦怠一旦產生，往往做事提不起勁兒，遑論軍訓教學之紀律維持及學生生活輔導之落實，進而提昇服務品質。

#### 2.4.4 領導方式與工作倦怠的相關研究

張曉春（民 72）指出領導的品質對降低或預防部屬的工作倦怠影響顯著。在獨裁式的領導方式下工作，導致工作倦怠的情形最嚴重；反之，在民主式的領導方式下工作，最不容易產生工作倦怠的情形。國外學者 Singer(1984)則認為高倡導高關懷的領導方式下的工作激勵最高；低倡導低關懷的領導方式，則最容易產生挫折感與疏離感，進而導致工作倦怠的發生。

在學校第一線服務的軍訓教官,由於其面對諸多狀況，如：學生意外事故、兩性交往、學習問題及生活輔導等問題，常常令教官在生理或心

理上疲於應付，工作倦怠的形成如同冰凍三尺，非一日之寒。因此欲改善軍訓教官在工作上所產生的工作倦怠，除了上述必然因素外，更重要的是主管領導行為、工作生活品質、人格特質對工作倦怠也會造成影響。

## 2.5 工作士氣

本節將針對工作士氣 ( Job Morale ) 的定義、理論發展等重要文獻與相關研究作說明，並對本研究所使用的量表構面作進一步的闡釋。

### 2.5.1 工作士氣的定義

士氣在職場上對個人而言是極為重要的，如 Roethlisberg ( 1941 ) 所言：「士氣之於組織，猶如健康之於有機體」，其重要性可見一般。古云：「一鼓作氣，再而竭，三而衰」顯示士氣在戰爭中的重要性；同樣的，士氣在職場上的運用也不容忽視。然而對於士氣這一模糊的概念，是很難下定論的，因此可說士氣乃是一種不可見的概念。

綜觀國內外的學者，其說法亦莫衷一是，如國外學者 Milton ( 1981 ) 則認為「士氣是對某一團體或組織感到滿足，樂於成為此一團體的一份子，並協助達成團體目標的態度」(轉引自江志正, 民 81), 而 Davis( 1977 ) 指出：士氣代表個人需求滿足的狀態，這種滿足包括：對團體的滿足感、對薪資、升遷的滿足，以及對工作內在的滿足 ( 如工作適合個人能力及興趣等 )。而國內學者吳宗立 ( 民 86 ) 認為士氣是動態的、複雜的，可視

為個人在工作上的滿足感及組織團結表現。王餘厚（民 86）則認為所謂士氣者，是指人們對於完成自己的任務或工作具有強烈意願和信心，並能使人感受到蓬勃的氣勢。它是個人工作、團體事業成敗的關鍵因素。

綜合國內外學者的看法，對於士氣的定義整理如表 2.9。

表 2.9 士氣的定義

學者	年代	定義
Remple & Bentley	1970	士氣是人類組織之所以成功的一項重要成分。
Hoy & Miskel	1991	組織成員的士氣包括： 1. 認同感（認同作用）- 即個人需求和組織目標相一致的程度。 2. 隸屬感 - 即角色期望和個人需求動機之間的一致程度。 3. 合理性 - 即角色期望合乎邏輯並適合達成組織目標的程度。
何淑鈴	民 86	士氣是執行意願、歸屬意識和協調精神綜合一體之精神狀態。
洪雲霖	民 86	士氣是一種團體（團隊）氣氛與運作的反映，與個人工作滿足感，著重個人從工作獲得愉悅之情緒狀態有所不同；唯兩者相輔相成，不能偏倚。
曾榮華	民 86	歸納學者看法，提出士氣的定義是： 1. 士氣為個人心理需求滿足的狀態。 2. 士氣為一個團體之團體目標的實現程度。 士氣是個人與團體交互作用過程中，個人需求與團體目標達成一致性之程度。

資料來源：本研究整理

## 2.5.2 士氣的特徵

在不同的組織團體中，其成員對工作士氣的表現方式也有所不同，所顯現出的士氣特徵亦有所差異，國內學者對士氣之研究在特徵方面也有所不同，茲將學者對士氣的特徵的見解整理如表 2.10。

表 2.10 士氣的特徵

學者	年代	士氣的特徵
林志成	民 80	針對教師工作士氣強調「服務熱忱」乃是重要的特徵之一，其見解為： 1. 教師具有高度的服務熱忱，將會改善日趨淡薄疏遠的師生關係。 2. 教師若能充分發揮教師熱忱，雖須趕進度，亦能設法運用機會了解學生、關愛學生。 3. 若教師缺乏教學熱忱，則教學無意義。 4. 教師發揮高度教學熱忱，便能感動學生，收身正令行之效。 5. 高昂的服務精神可發揮更佳的教學效果。
王淑俐	民 84	指出教學熱忱是教學成功的動力來源，也是士氣的特徵之一。
葉逢蘇	民 86	認為士氣特徵有： 1. 是由內心發生，屬於心靈的，是不易捉摸的事物。 2. 士氣是個人對本身職位與工作單位之個人感受。 3. 高昂的士氣與個人或團體執行任務之勇氣、自信及熱忱等狀態息息相關。

表 2.10 士氣的特徵 (續)

學者	年代	士氣的特徵
葉逢蘇	民 86	4.士氣雖始於個人，然在軍事機構中，士氣通常係就整體單位而言。故士氣可視為精神狀態，此精神狀態是由於對單位及長官統御之信賴產生。 5.士氣永遠不能保持靜止不動，通常隨時間而有所變動。 6.士氣是動態的，概可區分為：高昂、良好、持平、低落及完全喪失等五種。

資料來源：本研究整理

### 2.5.3 士氣的構面

本研究依據前一節的歸納，並針對研究對象之特性，將工作士氣界定為認同感（認同作用）、隸屬感及合理性三個構面，本節擬就各個構面的內涵做探討，使其成為測量士氣的依據。

#### (一)認同感（認同作用）( Identification )

也就是目標的共同性，即個人需求和組織目標相一致的程度；換句話說，軍訓教官將學校目標與價值，內化並致力於追求組織目標實現及滿足個人需求的心理歷程，就是認同作用。所以認同感是工作士氣的一項重要內涵。

## (二)隸屬感 ( Belongingness )

指的是個人需求動機間的一致程度。做事時能時時刻刻想到組織目標，並以此目標指引其行動方向，使其能達成目標。

## (三)合理性 ( Rationality )

即個人需求合乎邏輯並適合達成組織目標的程度。對目標的達成具有直接且重大的影響。

### 2.5.4 軍訓教官的工作士氣表現

「如何激勵組織成員，提升成員工作士氣」是今日企業界以及非營利單位所共同關心的課題，學校之軍訓教官亦不例外。因為士氣高昂的教官，必然對學校之目標會投注心力，努力達成使命。教官的工作士氣對組織成效之影響至鉅，而軍訓制度之宗旨在軍訓教學及學生生活導。

是以，提升軍訓教官的工作士氣，方能對組織有所貢獻。而教官士氣高昂的組織中，不難發現其擁有強烈的組織認同、高度的團隊精神、積極的工作投入及強烈的目標意識。所謂積極主動、犧牲奉獻當可說是為組織目標努力的高度工作士氣之最佳表現。

## 2.6 各構面間關係之描述

有關主管領導行為、工作生活品質、人格特質、工作倦怠及工作士氣之個別研究，發展至今為數眾多，但結合上述五者之關係尚鮮有研究。然就一些相關之研究中，仍可發現兩兩相互間之關係。

依 Schein (1992) 所言，在組織發展的不同階段中，領導者扮演者重要的角色，而隨著階段的演進，領導的功能也不盡相同，因此，所需要的領導行為亦有所差異。洪春吉 (民 86) 則主張領導者可以運用領導策略來提升組織績效。而戚樹誠與黃敏萍 (民 84) 的大型企業研究結果顯示：當組織成員越知覺到領導魅力時，越傾向有較高的領導滿足，工作投入也較佳。

而領導行為與工作倦怠之相關研究，如 Young(1980)認為，領導者的支持度過低或領導方式不適當，將導致無效率、無能力及過度的官僚作風，容易產生工作倦怠。Singer(1984)則認為高倡導高關懷的領導方式下的工作激勵最高；低倡導低關懷的領導方式則最容易產生挫折感與疏離感，進而導致工作倦怠的發生。

姚秀英 (民 88) 認為家庭教育專任人員常使用尋求支持之因應方式，在工作表現上的職業倦怠感受越低，而使用情緒逃避或轉移之因應方式，在工作價值、工作表現、工作投入上的職業倦怠感受就越高。林志

鴻（民 87）探討我國一千大製造業資訊從業人員工作倦怠傾向的研究發現，個人背景變項方面，單身女性及非主管，其工作倦怠情況較為嚴重，職別、情緒調適、自我激勵等因素與工作倦怠有顯著的負相關。也就是說，職別越高，懂得控制自我情緒及自我激勵，對事情常有新想法及新做法越沒有工作倦怠傾向。

許幼靜（民 90）針對台灣地區高級中等學校及國民中、小學現任舞蹈才能班之舞蹈教師，發現不同背景變項與工作士氣間有顯著影響。

由前面文獻探討中發現，領導行為、工作生活品質、人格特質與工作倦怠及工作士氣間有其關聯性，本研究試圖探討主管領導行為、工作生活品質、人格特質與工作倦怠及工作士氣間之關聯性，來進行軍訓制度之實証研究。

## 第三章 研究方法

本章節針對研究架構、研究假設、研究設計及資料分析與統計方法，分別？述。

### 3.1 研究架構

本研究於文獻探討時，多發現不少研究對於本研究架構中的研究變項多有探討，然僅限於兩兩研究變項有所著墨，如：徐嘉宏（民 90）以百貨公司專櫃人員為例，探討其領導方式與工作倦怠之關係；胡美琳（民 90）以南部七縣市為例，探討非營利事業機構組織文化、轉換型領導與員工工作態度之關係；而許幼靜（民 90）則以舞蹈才能班老師為例，探究其工作士氣；項賓和（民 90）是以電視台記者例，探究轉換型領導、內外控取向與工作滿足之關係研究；楊偉霖（民 91）則是以嘉義市國民中小學為例，探討其工作生活品質知覺對組織承諾及工作行為的影響。

綜上所述，本研究根據研究動機、研究目的及文獻探討分析後，提出以下的研究架構。本研究架構係以「主管領導行為」、「工作生活品質」及「人格特質」、「工作倦怠」及「工作士氣」為研究變項，用以探討變項間的關聯性及影響性。本研究架構如圖 3.1 所示，研究架構及其相關子構面如圖 3.2 所示。

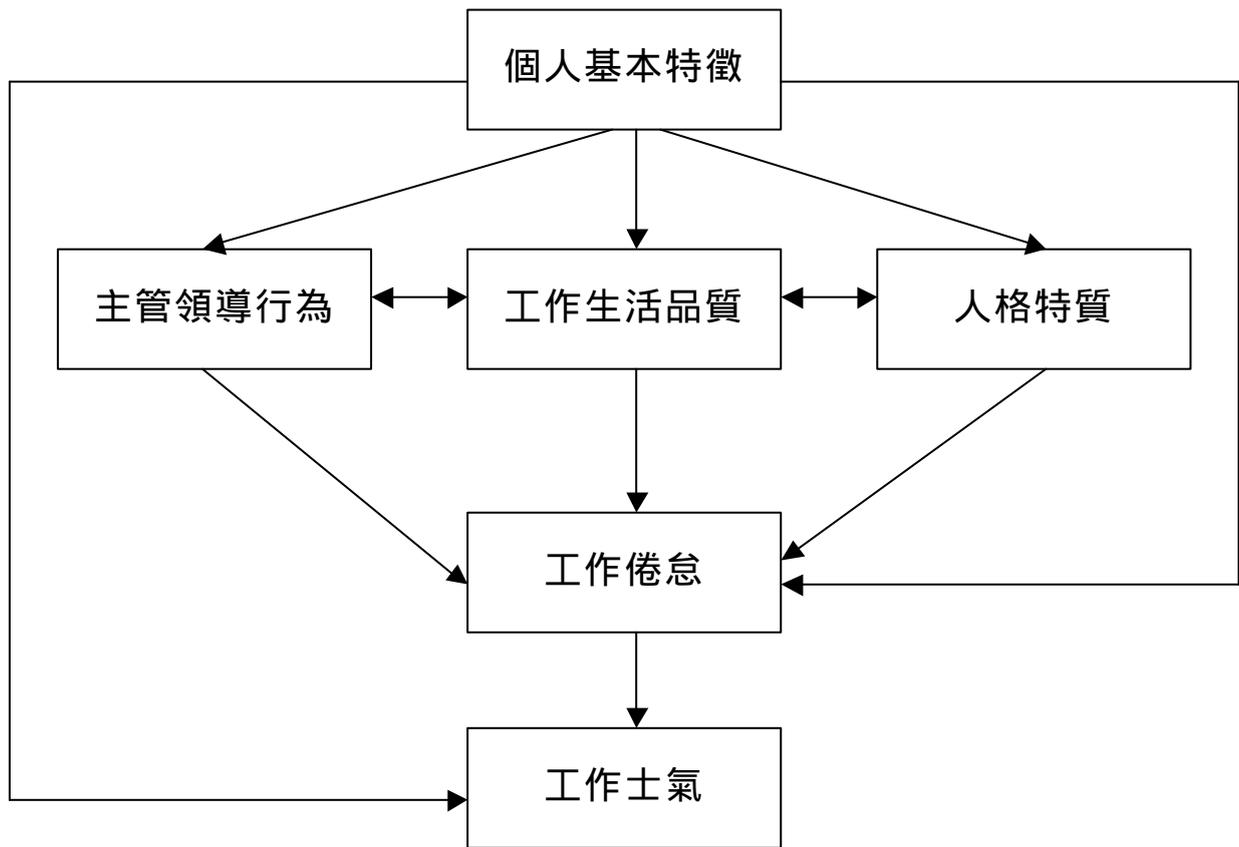


圖 3.1 研究架構

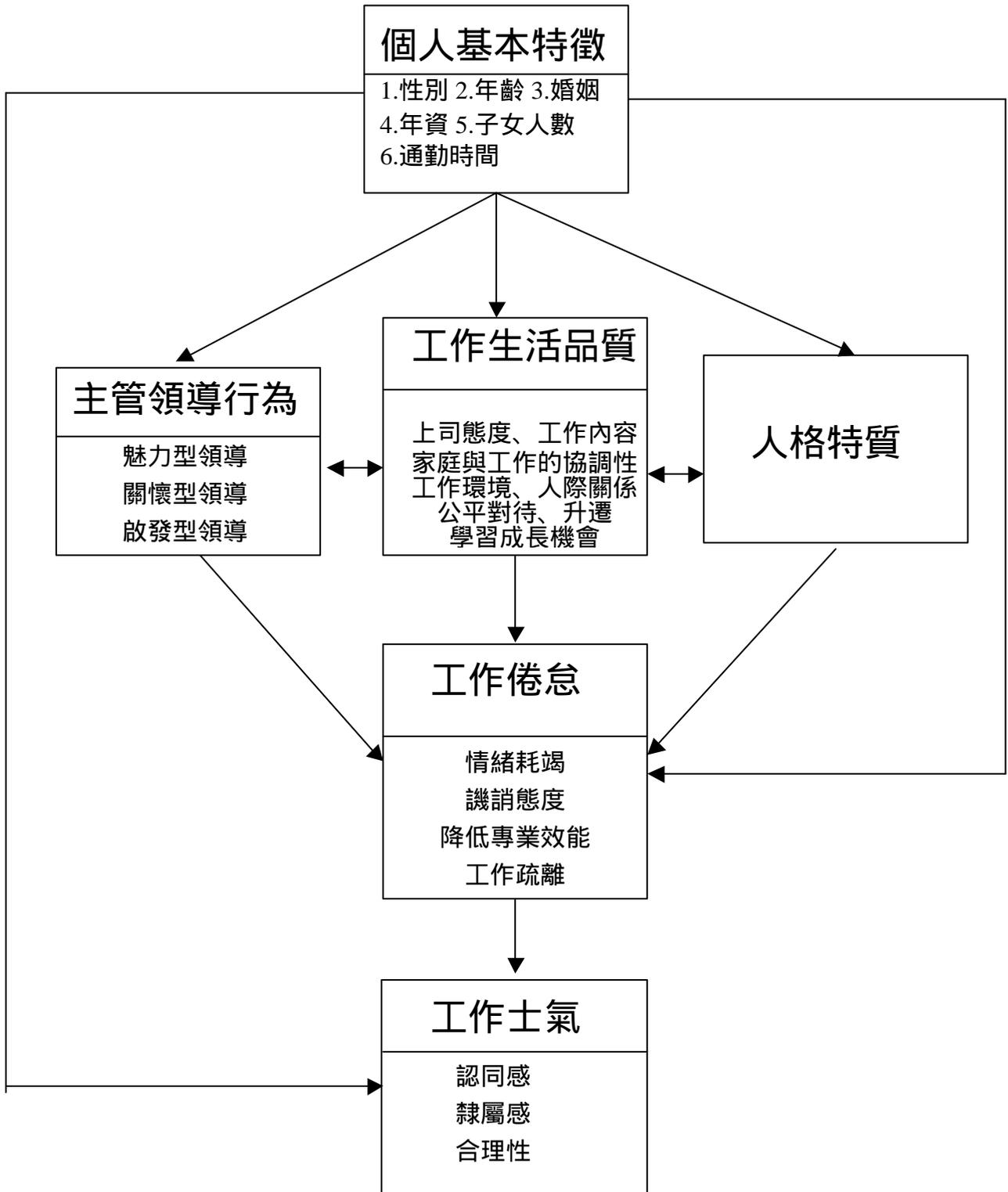


圖 3.2 研究架構及其相關子構面

### 3.2 研究變項之操作型定義

本研究依據相關文獻彙整後建立研究架構，針對高雄市所屬高中職校軍訓教官作調查，其研究構面共有「主管領導行為」、「工作生活品質」、「人格特質」、「工作倦怠」及「工作士氣」等五大構面，各構面之操作型定義，乃是參考以往之文獻資料，再配合本研究之需要而定，各構面之操作型定義分述如下：

#### 一、主管領導行為

本研究對於主管領導行為之操作型定義係採用 Bass (1990a) 所提出的「轉換型領導」，將其定義為「領導者與部屬之間獨特的關係來解釋個人、團隊或大型組織所以會有超越預期表現的原因」(Burns, 1978; House, 1977)。由是，在本研究中以高雄市各公私立高中職校一般教官對於主任教官的領導行為之同意程度來予以衡量。

本研究所使用之主管領導行為量表係採用林維林 (民 84) 實證研究中的研究工具，該量表則是以 Bass (1985) 的 MLQ 量表修編而成的。本量表經研究者針對研究目的及受測對象之特性而作部份修改，以適應本研究之所需，並以主成分因素分析法來萃取因素構面，經分析後分成關懷型領導 (Cronbach's Alpha 值為 .9793)、魅力型領導 (Cronbach's Alpha 值為 .9757) 及啟發型領導 (Cronbach's Alpha

值為 .9048 ) 三個構面。

## 二、工作生活品質

本研究將工作生活品質之操作型定義為「軍訓教官在組織中之各種需求被滿足的程度，而此需求包含了各種經濟報酬、工作環境、工作本身及社會性需求（包括：人際關係、自尊、工作參與）的制度或工作設計，以提高軍訓教官之工作動機與滿足，皆可稱之為工作生活品質」。(林鈺琴，民 85) 本研究經由因素分析後，採特徵值大於 1，針對各問項的內容，將其分析為以下八個構面：上司態度、工作內容、家庭與工作的協調性、工作環境、人際關係、公平對待、升遷及學習成長機會。

## 三、人格特質

本研究將人格特質之操作型定義為「個體認為其能主宰命運的程度」，包含了內控型人格、外控型人格，通常所有實証均顯示內控型的工作表現優異得多，內控型的人適合從事高複雜性、開創性及獨立作業的任務，但仍需視工作性質而定。

## 四、工作倦怠

根據文獻探討，本研究將工作倦怠之操作型定義係引用 Maslach

& Leiter(1996)之論點，對擔任助人服務專業的工作人員而言，「工作倦怠是一種情緒或生理疲竭的症狀，對其工作服務的對象採用一種消極的、嘲諷的態度；同時對其職務中所完成的工作不會感到愉快而缺乏個人成就感」。將各問項經由因素分析後分成情緒耗竭、譏誚態度、降低專業效能及工作疏離等四個構面。

## 五、工作士氣

本研究將工作士氣之操作型定義為「工作士氣為個人投入工作的原始動力，亦是組織認同的基礎，同時更因成員意識而產生高度的組織認同與團隊精神」。本研究將工作士氣區分為以下三個構面：

- (一) 認同感：即個人需求和組織目標相一致的程度。
- (二) 隸屬感：即個人需求和動機之間的一致程度。
- (三) 合理性：即個人需求合乎邏輯並適合達成組織目標的程度。

## 六、個人基本特徵

將個人基本特徵區分為人口變項及職務變項，說明如下：

### (一) 人口變項

1. 性別：男性或女性。
2. 年齡：依個人實際年齡分為四等級，以利統計分析。

3. 婚姻狀況：分為「已婚」、「未婚」。

4. 子女人數：依實際子女數填答。

5. 通勤時間：依往返工作地點所需時間區分為四個等級。

## (二) 職務變項

服務年資：係指擔任軍訓教官之工作年資，區分為四個等級。

### 3.3 研究假設

根據文獻探討與研究架構，研擬出本研究的研究假設，分為三類：(一)是個人基本特徵與各變項間的差異，(二)是變項間的相關性，(三)是變項間的影響關係，本研究將提出以下假設，並加以驗證：

#### 一、差異性假設：

假設 1-1 軍訓教官的不同個人特徵對其主管領導行為知覺無顯著差異。

假設 1-2 軍訓教官的不同個人特徵對其工作生活品質知覺無顯著差異。

假設 1-3 軍訓教官的不同個人特徵對其人格特質無顯著差異。

假設 1-4 軍訓教官的不同個人特徵對其工作倦怠知覺無顯著差異。

假設 1-5 軍訓教官的不同個人特徵對其工作士氣知覺無顯著差異。

## 二、相關性假設：

假設 2-1 軍訓教官的主管領導行為知覺與工作生活品質知覺無顯著相關。

假設 2-2 軍訓教官的主管領導行為知覺與其人格特質無顯著相關。

假設 2-3 軍訓教官的主管領導行為知覺與其工作倦怠無顯著相關。

假設 2-4 軍訓教官的主管領導行為知覺與其工作士氣無顯著相關。

假設 2-5 軍訓教官的工作生活品質知覺與其人格特質無顯著相關。

假設 2-6 軍訓教官的工作生活品質知覺與其工作倦怠無顯著相關。

假設 2-7 軍訓教官的工作生活品質知覺與其工作士氣無顯著相關。

假設 2-8 軍訓教官的人格特質與其工作倦怠無顯著相關。

假設 2-9 軍訓教官的人格特質與其工作士氣無顯著相關。

假設 2-10 軍訓教官的工作倦怠知覺與其工作士氣無顯著相關。

## 三、變項間的影響性假設：

假設 3-1 軍訓教官的主管領導行為知覺、工作生活品質、人格特質及工作倦怠之結構面對工作士氣無顯著影響。

假設 3-2 軍訓教官的主管領導行為知覺、工作生活品質、人格特質及工作倦怠對工作士氣無顯著影響。

## 四、集群在變項間的差異性假設

假設 4-1 不同集群的軍訓教官對工作士氣的感受無顯著差異。

### 3.4 研究設計

本研究以問卷調查法做為蒐集資料的研究工具，透過文獻探討決定變項間的因果關係後，始建立研究架構，來探討高中職校軍訓教官其對主管領導行為、工作生活品質和人格特質，對工作倦怠及工作士氣之影響，用以探討變項間之關聯性。

本量表由軍訓教官依其感受填答，屬自陳量表，為避免填答者產生困擾，除個人基本資料外，採結構式的封閉型問題，採用的評價尺度為李克特式 (Likert Type) 的五點式量表，以不記名方式由受試者從「非常同意」、「同意」、「沒意見」、「不同意」、「非常不同意」五項選擇中，在適當的  中打✓，記分方式正向題目按 5、4、3、2、1 依序計分，反向題目則按 1、2、3、4、5 依序計分，量表上所得分數的高低，則代表受試者態度的強弱。

而人格特質量表係採用強迫選擇題 (forced choice)，每道題目包含 a 和 b 兩種不同的說法，受試者只能從其中選出他最確信的說法。本量表乃是以外控答案計分，第 1、5、6、7、13、14、15、16、17、19、20、23 題為 a 者，及第 2、3、4、8、9、10、11、12、18、21、22 題答案為 b 者，與上述答案相符者一題給 1 分，最低 0 分，最高 23 分，分數越高越趨向外控型，分數越低越趨向內控型。為便於統計分析，本研究乃以受試者在內外控取向量表上的得分情形，上

下各取 33%為區分點，區分為內控型和外控型兩組。

本調查問卷的來源係改編自以下專家學者之觀點，加以實際研究對象的特性而編製，以適合高雄市各公立高中職校軍訓教官之實際情況，如表 3.1

表 3.1 量表來源及相關構面

構面	來源	題數
主管領導行為	本研究之主管領導行為量表係採用林維林（民 84）實證研究中的研究工具，該量表係採用 Bass( 1985 ) 的一 MLQ 量表	分成魅力型領導、關懷型領導、啟發型領導三大構面計 35 題
工作生活品質	係採用楊偉霖（民 91）實證研究中的研究工具，該量表乃整合 Levine, Taylor & Davis (1984) 所發表的「定義工作生活品質」中的 27 個工作生活品質及林鈺琴（民 85）發展之量表，來建構本量表	分成上司態度、工作內容、家庭與工作的協調性、工作環境、人際關係、公平對待、升遷及成長八個構面，計 36 題。
人格特質	本研究係採用吳靜吉和吳子輝(民 64)當初根據 Rotter ( 1966 ) 的內外控量表，加以翻譯及修正之「洛氏內外控量表」	以受試者在內外控取向量表上的得分情形，上下各取 33%為區分點，區分為內控型和外控型兩組。計 23 題。
工作倦怠	本量表係採用崔來意（民 89）依 Maslach & Leiter ( 1996 ) 之論點所編成。	區分情緒耗竭、譏誚態度、降低專業效能及工作疏離等四個構面計 16 題
工作士氣	本量表係採用邱國隆（民 89）實證研究中的研究工具，而其內容多參考許祝瑛（民 88）、曾榮華（民 86）等人問卷編製修訂而成。	區分認同感、隸屬感及合理性三個構面，計 18 題。

資料來源：本研究整理

本研究所使用之調查問卷共分成六部份，第一部份為主管領導行為之問項；第二部份為工作生活品質之問項；第三部份為人格特質之問項；第四部份為工作倦怠之問項；第五部份為工作士氣之問項；第六部份為個人基本資料。除個人資本基料外，茲將各部份之子構面及問項之分配？述如下：

### 一、主管領導行為之問項，如表 3.2：

本研究問卷採 Bass (1985) 之 MLQ 量表，同時也是林維林 (民國 84) 實證研究之研究工具，經因素分析結果，本研究探討的主管領導行為包括三個構面，即「魅力型領導」、「關懷型領導」與「啟發型領導」三項。

因素分析萃取之方法係採用主成份分析法，並運用 Kaiser 之最大變異法做正交轉軸。而決策法則構面之特徵值要大於 1，因素負荷量大於 0.4 者，且各因素題目要大於一題以上。本研究將主管領導行為經因素分析後，共得三構面。其中第一構面命名為「關懷型領導」，包括問卷第一部份的 1、2、3、4、5、7、8、10、11、12、13、15、16、17、24 等十五題；第二構面命名為「魅力型領導」，包括問卷第一部份的 6、9、18、21、23、25、26、27、28、29、30、31、32、33、34、35 等十六題；第三構面命名為「啟發型領導」，包括問

卷第一部份的 14、19、20、22 等四題，茲將主管領導行為因素分析結果列表於表 3.2。

表 3.2 主管領導行為因素分析表

構面	題目內容	因素負荷量		
		因素 1	因素 2	因素 3
關懷型領導	11. 他具有好的團隊精神	0.787		
	05. 當我在工作上有好的表現時他會給予讚美	0.779		
	12. 他會大力讚揚或擢昇工作優良的部屬	0.776		
	03. 通常他會將同仁的建議付諸實行	0.766		
	07. 對於那些較被人忽視的部屬他會給予關切	0.738		
	01. 在他身邊工作, 我覺得愉快	0.730		
	10. 當我遇到困擾的難題時他會提供一個新的思考方向角	0.729		
	02. 他使我有意願為團體利益而犧牲個人利益	0.695		
	04. 他能了解我的需求並試著幫助我得到它	0.691		
	08. 他是一位值得我遵循的模範	0.672		
	16. 與他一起共事令我覺得很驕傲	0.614		
	13. 我相信他的能力與判斷力足以克服任何困難	0.610		
	15. 他是一位能激勵啟發部屬的人	0.604		
魅力型領導	17. 他會將我的工作表現告訴我	0.576		
	24. 他是一位深信事在人為的人	0.500		
	33. 只要用舊有的工作方式工作他都會滿意我的工作表現		0.719	
	35. 若無他所規範的願景作為領導則我們通常難有好的成就		0.692	
	27. 他能指出工作所能達成的願景, 且顯景令我們感到振奮		0.680	
	30. 他會鼓勵我們去了解其他成員的觀點		0.665	
	34. 我以他為我的行為模範		0.644	
	31. 他給我有整體目標感		0.622	
	23. 他使我對未來更加樂觀		0.610	
	09. 在我心目中他是成功與成就的象徵		0.607	
26. 我對他有完全的信心		0.597		
32. 他能使週遭的每一個人對所分派的任務感到熱誠		0.592		

表 3.2 主管領導行為因素分析表 (續)

構面	題目內容	因素負荷量		
		因素 1	因素 2	因素 3
魅力型 領導	28. 他肯花時間來闡明我們的組織		0.582	
	25. 他能激發我對組織忠誠		0.580	
	29. 他能使我知道何謂真正重要的事		0.575	
	18. 他具有特別的天賦能洞悉真正值得我們思考的事物		0.574	
	06. 他贏得每一位部屬的尊敬		0.563	
	21. 他讓我覺得只要我的工作盡如人意即可更上一層樓		0.557	
啟發 型 領導	19. 他的觀念能迫使我重新思考一些我視為理所當然的想法			0.826
	20. 他能使我用新的思考模式去解決舊問題			0.780
	14. 他使我做到超過我預期能力以外的努力			0.695
	22. 他能激發我對他的忠誠			0.501
特徵值		24.903	1.165	1.030
解釋變異量		71.152	3.329	2.944
累積解釋變異量		71.152	74.481	77.425
Cronbach's		0.9793	0.9757	0.9048

資料來源：本研究整理

本調查問卷係採用 Bass(1985)的 MLQ 量表 (多元因素領導問卷), 並經林維林 (民 84) 修正沿用。其三個構面的特性為：

- (1) 關懷型領導：領導者經由授權以激發並創造學習的經驗，注意成員的需求，尊重成員與重視人性。
- (2) 魅力型領導：領導者展現自信、受人尊重並能洞燭機先，以有效的建構願景。
- (3) 啟發型領導：領導者能使部屬以各種角度來看待問題，並以客觀的立場來解決之。

## 二、工作生活品質之問項：如表 3.3

本研究問卷採 Levine, Taylor & Davis (1984) 所發表之定義工作生活品質中的 27 個工作生活品質子構面，以及林鈺琴 (民 85) 發展之量表來建構本研究之工作生活品質，並將其分為八個子構面：

- (一) 「上司態度」構面：重視軍訓教官與主管間之關係。包括問卷第二部份的第 7、10、29、30、31、32、33 等七題。
- (二) 「工作內容」構面：包括滿足軍訓教官生存需求之薪資與安全。包括問卷第二部份的第 11、16、17、19、20、21、23、28、33 等九題。
- (三) 「家庭與工作的協調性」構面：重視工作對休閒及家庭生活之影響。包括問卷第二部份的第 12、14、15、22、41 等五題。
- (四) 「工作環境」構面：包括問卷第二部份的第 9、24、25 等三題。
- (五) 「人際關係」構面：重視社會需求。包括問卷第二部份的第 37、38、39 等三題。
- (六) 「公平對待」構面：包括問卷第二部份的第 8、35、36 等三題。
- (七) 「升遷」構面：包括問卷第二部份的第 1、2、4 等三題。

(八)「學習成長機會」：包括問卷第二部份的第 3、5、6 等三題。

本研究第二份量表經過因素分析，取特徵值大於 1，因素負荷量大於 0.4 者，分析得到上述八個構面。其中第 40、42 題，因其負荷量小於 0.4，故刪除之。又經再次因素分析，發現第 18 及 26 題，個別獨立成為一個構面，因為一個因素無法形成一個構面，故該二題刪除之。且第 13、34 兩題所形成之構面經信度分析後發現其信度僅 0.163，因信度過低，故刪除此二題，於是第二部份工作生活品質之問項為 36 題。

茲將其構面整理如表 3.3。

表 3.3 工作生活品質因素分析表

構面	題號	因素負荷量							
		因素 1	因素 2	因素 3	因素 4	因素 5	因素 6	因素 7	因素 8
上司態度	32	0.880							
	31	0.870							
	33	0.852							
	30	0.793							
	29	0.779							
	07	0.776							
	10	0.697							

表 3.3 工作生活品質因素分析表(續)

構面	題號	因素負荷量							
		因素 1	因素 2	因素 3	因素 4	因素 5	因素 6	因素 7	因素 8
工作內容	20		0.775						
	28		0.748						
	21		0.721						
	19		0.695						
	11		0.693						
	27		0.637						
	16		0.601						
	23		0.560						
	17		0.486						
家庭與工作的協調性	14			0.761					
	12			0.707					
	15			0.589					
	41			0.499					
	22			0.442					
工作環境	25				0.723				
	24				0.656				
	09				0.641				
人際關係	39					0.862			
	38					0.855			
	37					0.842			
公平對待	08						0.820		
	35						0.805		
	36						0.737		
升遷	02							0.868	
	01							0.809	
	04							0.455	
學習成長機會	05								0.790
	06								0.736
	03								0.529
特徵值		11.586	3.313	2.943	1.965	1.763	1.490	1.231	1.099
解釋變異量		32.184	9.202	8.174	5.458	4.897	4.140	3.420	3.052
累積解釋變異量		32.184	41.385	49.559	55.108	59.914	64.054	67.474	70.526
Cronbach's		0.9436	0.8991	0.7889	0.7846	0.8365	0.7774	0.8024	0.7242

資料來源：本研究整理

### 三、工作倦怠之問項如表 3.4。

本研究問卷係採用崔來意（民 89）依 Maslach & Leiter（1996）之論點，以及本研究因素分析後所得之結果，區分為情緒耗竭、譏誚態度、降低專業效能及工作疏離等四個構面：

- （一）情緒耗竭構面：情緒或生理疲竭的症狀。
- （二）譏誚態度構面：對工作對象採用一種消極的、嘲諷的態度。
- （三）降低專業效能構面：對其職務中所完成的工作不會感到愉快，而缺乏個人成就感。
- （四）工作疏離構面：對工作較無自信而產生工作倦怠。

表 3.4 工作倦怠因素分析表

構面	題目內容	因素負荷量			
		因素 1	因素 2	因素 3	因素 4
情緒耗竭	01.工作一整天後我感到精疲力盡	0.847			
	02.我的工作讓我感到情緒枯竭	0.789			
	04.整日工作真的使我神經緊繃心力交瘁	0.686			
	03.每天早上起床想到又要面對一天的工作就覺得無精打采	0.651			
	06.我覺得自己過度努力工作快被工作給溶化了	0.624			
譏誚態度	14.我懷疑我的工作是否對他人有益		0.891		
	15.我質疑我所做的工作是否有意義		0.834		
	13.我只要做我的工作而不被打擾就好了		0.548		
	08.自從接下目前的工作以來我對工作的興趣漸感降低		0.546		
	09.我對目前工作的狂熱已漸消失		0.524		
降低專業效能	12.已完成目前工作中許多值得去做的事(R)			0.754	
	10.我覺得目前的工作滿能讓我發揮的(R)			0.737	
	07.我可以感受到自己正朝組織目標作有效的貢獻(R)			0.729	
	11.當我完成某項工作時我會因此而雀躍不已(R)			0.719	
工作疏離	16.在我的工作上我自信能有效地將事情做好(R)				0.873
	05.我能有效地解決工作中的問題(R)				0.630
特徵值		6.309	2.013	1.302	1.060
解釋變異量		39.429	12.583	8.138	6.624
累積解釋變異量		39.429	52.012	60.150	66.774
Cronbach's		0.8727	0.8409	0.6810	0.6045

(R)：反向計分題

資料來源：本研究整理

#### 四、工作士氣之問項，如表 3.5

本研究問卷係採用邱國隆（民 89）實證研究中之研究工具，並多方參考許祝瑛（民 88）、曾榮華（民 86）等人問卷編製修訂而成，包括認同感構面、隸屬感構面及合理性構面：

##### （一）強烈的認同感：

軍訓教官能體認軍訓制度的目標與價值，並意識到只要依賴組織的實現，個人的需求方能獲致滿足。

##### （二）高度的隸屬感：

軍訓教官間彼此信任，和諧相處，以友善的態度互助合作，由於此種人際吸引力，每個人對組織都有一份職責，因此少有離職或調職的現象發生。

##### （三）強烈的合理性：

軍訓教官對於軍訓工作具有高度的興趣，並視其為實現個人理想的途徑，基於個人對工作的狂熱，在任何的挫折情境中，能愈挫愈勇，直到工作完成為止。

茲將工作士氣之因素分析結果整理如表 3.5。

表 3.5 工作士氣因素分析表

構面	題目內容	因素負荷量		
		因素 1	因素 2	因素 3
認 同 感	11.我為了完成學校交辦的工作，而自願犧牲假期	0.780		
	13.我對於各項校務工作，願積極參與以爭取團體榮譽	0.770		
	12.我了解學校的各項行事作為和目標	0.734		
	03.我對被指派擔任行政工作，願意全力以赴，積極投入	0.725		
	07.我以身為本校教官為榮	0.671		
	16.我願意積極參與學校各項行事和工作目標的制定	0.666		
	14.當學校目標達成時，我覺也得有成就感	0.663		
	02.我對於學校的工作，願意主動參與協助	0.650		
	04.我願意積極主動的促進學校目標的達成	0.623		
	17.我願參與學校各項活動，以促進學校發展	0.612		
15.教學工作是我生活的重心	0.574			
隸 屬 感	05.我願意遵守學校的團體工作規範		0.784	
	01.我願意為學校的形象與榮譽而努力教學		0.734	
	08.我願意服從多數人的意見，並尊重少數人的意見		0.698	
	10.團體工作時，我會主動幫忙		0.605	
	18.我認為教學工作是考驗個人智慧和能力的好機會		0.559	
合 理 性	09.我覺得在本校服務，同仁間融洽和樂的像一個大家庭			0.823
	06.我願意和同事們就學校的工作目標相互交換意見			0.574
特徵值		9.439	1.274	1.122
解釋變異量		52.438	7.077	6.231
累積解釋變異量		52.438	59.515	65.746
Cronbach's		0.9301	0.8426	0.7234

資料來源：本研究整理

### 3.5 資料分析與統計方法

本研究為問卷調查之實證研究，針對高雄市所屬各公私立高中職校之一般教官為對象發出問卷進行調查，共發出 211 份，回收的問卷有 141 份，剔除無效問卷 9 份後，有效回收問卷計 132 份，回收率為 63%。問卷回收後，首先對問卷進行整理，剔除無效問卷後，剩餘有效問卷即進行編碼、建檔，並以 SPSS FOR WINDOWS 8.0 版統計套裝軟體進行分析與處理。

#### 一、資料分析

本研究回收的有效問卷中，樣本的基本分析情形說明如下：

- (一) 在性別方面：男性為 90 人，佔 68.2%；女性為 42 人，佔 31.8%。所接受調查之教官性別以男性佔大多數，這與軍訓教官在招考時的班別相一致。也就是說，女性軍訓教官一年僅招考一次，且人數通常都在 40 人左右；而男性軍訓教官則招考部隊轉服役之軍官，故在性別比例上，會出現男性佔比較高的情形。
- (二) 在年齡方面：30 歲以下者有 14 人，佔 10.6%，31~40 歲的則有 80 人，佔 60.6%，41 歲以上者有 38 人，佔 28.8%，在所接受調查之教官中，以 31~40 歲者佔大多數。
- (三) 在婚姻狀況方面：已婚的有 112 人，佔 84.8%，未婚的則有 20 人，佔 15.2%，在所接受調查的教官中以已婚者佔大多數。

- (四) 在子女人數方面：沒有子女的教官有 31 人，佔 23.5%；有 1 位子女的有 37 人，佔 28%；有 2 位子女的則有 51 人，佔 38.6%；至於有 3 個（含）以上的教官則有 13 人，佔 9.8%。在接受調查的教官中以有 2 個子女者佔大多數。
- (五) 在服務年資方面：未滿三年者有 17 人，佔 12.9%，年資 3~5 年者有 26 人，佔 19.7%；年資 5~10 年者則有 28 人，佔 21.2%，至於服務年資滿 10 以上則有 61 人，佔 46.2%，是接受調查教官中的大多數。本研究所指之服務年資乃是擔任軍訓教官之年資（不含部隊服役及受訓年資），由此可見資深教官仍佔大多數。
- (六) 通勤時間方面：通勤時間少於 30 分鐘者有 92 人，佔 69.7%，30~60 分鐘者有 37 人，佔 28%；至於通勤時間超過 60 分鐘者則有 3 人，佔 2.3%。原通勤時間分為四組：少於 30 分鐘、30~60 分鐘、60~90 分鐘、90 分鐘以上。由於通勤時間在 90 分鐘以上者僅有一人，無法構成一個群組，故將其與 60~90 分鐘群組合併，並將其名稱更改為通勤時間 60 分鐘以上。

表 3.6 樣本基本特性分析表

個人變項	分項	樣本數	百分比
性別	男	90	68.2%
	女	42	31.8%
年齡	30 歲以下	14	10.6%
	31~40 歲	80	60.6%
	41 歲以上	38	28.8%
婚姻狀況	已婚	112	84.8%
	未婚	20	15.2%
子女人數	零個	31	23.5%
	1 個	37	28.0%
	2 個	51	38.6%
	3 個(含)以上	13	9.9%
服務年資	未滿 3 年	17	12.9%
	3~5 年	26	19.7%
	5~10 年	28	21.2%
	10 年以上	61	46.2%
通勤時間	未滿 30 分鐘	92	69.7%
	30~60 分鐘	37	28.0%
	60 分鐘以上	3	2.3%

資料來源：本研究整理

## 二、統計方法

本研究所採用之統計方法包括：信度分析、描述性統計、因素分析、T檢定與單因子變異數分析、皮爾森積差相關分析、迴歸分析、集群分析等方法，說明如下：

### (一) 信度分析 ( Reliability Analysis )

信度分析是用來了解量表的可靠程度，亦即量表的一致性或穩定性之指標，本研究採用 Cronbach's 的信度檢驗，以了解各受測者對各問卷量表的內部一致性。

### (二) 描述性統計 ( Descriptive Statistics )

藉分析樣本之基本特性，包括性別、年齡、婚姻狀況、子女人數、服務年資及通勤時間等變項，進行次數分配與百分比分析，以了解其分佈情形。並針對主管領導行為、工作生活品質、人格特質、工作倦怠及工作士氣，求出各研究變項的平均數、標準差，最大值、最小值及變異數等統計數值，來了解不同個人變項在各變項之分佈狀況。

### (三) 因素分析 ( Factor Analysis )

目的在於從一組織雜亂無章的變數中，找出共同的屬性 ( Common Attributes )；本研究針對主管領導行為及工作生活品質、工作倦怠、工作士氣等四大構面進行因素分析。

#### **(四) T 檢定 ( T-test Analysis ) 與單因子變異數分析 ( One-Way ANOVA )**

使用 T 檢定及單因子變異數分析來檢定不同的個人變項 ( 性別、年齡、婚姻狀況、子女人數、服務年資及通勤時間 ), 在主管領導行為、工作生活品質、人格特質、工作倦怠及工作士氣等變項上, 是否有顯著性差異。若達到顯著性差異, 則再以 Scheffe 多重比較檢定了解各群組間差異的情形。

#### **(五) 相關分析 ( Correlation Analysis )**

相關分析是用來測量二個變項間的關係強度, 本研究使用皮爾森 ( Pearson ) 積差相關分析來探討主管領導行為、工作生活品質、人格特質、工作倦怠及工作士氣等不同變項之間的相關係數, 做為衡量二變項間關聯程度的指標, 以檢驗假設二的相關性假設。

#### **(六) 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軍訓教官之主管領導行為、工作生活品質、人格特質與工作倦怠對工作士氣是否存在顯著影響關係, 即檢驗假設三變項間之影響關係。

#### **(七) 集群分析 ( Cluster Analysis )**

將軍訓教官對本研究中研究變項工作倦怠的感受度加以分群, 再做各集群對工作士氣各個構面感受度的差異分析。

## 第四章 實証結果與分析

本章節主要在探討各項研究變項之描述性統計及個人變項之差異分析、各研究變項之相關分析及其影響性分析與探討。

### 4.1 問卷信度分析

在信度方面，通常以 Cronbach's  $\alpha$  值來衡量信度，說明問項間的內部一致性，分析結果如表 4.1 所示，由表 4.1 可知：主管領導行為部份三個構面信度均在九成以上；工作生活品質部份，無論上司態度、工作內容、家庭與工作的協調性、工作環境、人際關係、公平對待、升遷及學習成長機會任一構面，皆達成七成以上。至於人格特質部份，其信度亦達 0.8504，顯見其問項間的內部一致性良好。工作倦怠部份各個構面如情緒耗竭、譏誚態度、降低專業效能及工作疏離，其信度同樣良好；工作士氣部份，則區分為認同感、隸屬感及合理性等各構面，其子構面及大構面之信度均良好。

本研究問卷有效樣本 132 份之信度分析結果，總量表之 Cronbach's  $\alpha$  值為 0.9321，各研究構面之 Cronbach's  $\alpha$  值如表 4.1 所示，表示各研究變項解釋變異誤差比例的情形相當良好，顯示本研究問卷之內部一致性情形良好，可靠程度尚佳，本研究量表信度良好可用。

表 4.1 本研究量表構面信度分析彙整

研究變項	Cronbach's	構面	Cronbach's
主管領導行為	0.9879	關懷型領導	0.9793
		魅力型領導	0.9757
		啟發型領導	0.9048
工作生活品質	0.9218	上司態度	0.9436
		工作內容	0.8991
		家庭與工作的協調性	0.7889
		工作環境	0.7846
		人際關係	0.8365
		公平對待	0.7774
		升遷	0.8024
		學習成長機會	0.7242
人格特質	0.8504		
工作倦怠	0.8942	情緒耗竭	0.8727
		譏誚態度	0.8409
		降低專業效能	0.6810
		工作疏離	0.6045
工作士氣	0.9427	認同感	0.9301
		隸屬感	0.8426
		合理性	0.7234

資料來源：本研究整理。

## 4.2 各研究變項之描述性分析

本節係將研究架構中的各研究變項作一整體性的描述性統計分析，以分析高雄市高中職校軍訓教官在各相關變項之分佈及反應情形，詳如各研究變項之描述性統計分析。

### 一、「主管領導行為」之描述性分析

由表4.2可得知軍訓教官在主管領導行為中的各項構面，平均得分皆在3.0分以上，顯示軍訓教官不論是對整體「主管領導行為」或是「關懷型領導」、「魅力型領導」、「啟發型領導」構面的知覺均趨向於認同。若依知覺程度順序排列，則以啟發型領導為最高、關懷型領導其次。由此發現，軍訓教官對其軍訓主管領導行為仍以啟發型領導為主。

表4.2 主管領導行為之描述性分析表

構面	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
關懷型領導	132	1.00	5.00	3.4992	0.8354
魅力型領導	131	1.00	5.00	3.4982	0.7917
啟發型領導	132	1.00	5.00	3.5303	0.8032
主管領導行為	131	1.00	5.00	3.5076	0.7839

資料來源：本研究整理

### 二、「工作生活品質」之描述性分析

由表4.3可得知，軍訓教官對整體的「工作生活品質」知覺，其平均數高於中間值3.0以上，顯示軍訓教官對於工作生活品質認同程度較高，且看法也較趨一致。其中「人際關係」構面平均數達3.9394，

也就是說軍訓教官極重視個人之人際關係的影響；其次為「公平對待」構面，說明軍訓教官要求在校園中、在軍訓體制中能得到一視同仁的待遇；第三為「家庭與工作的協調性」構面，顯示軍訓教官重視對休閒及家庭生活之影響，此與部隊轉服役之男性教官的需求相一致，因其在部隊中對家庭生活較無法兼顧。而在「升遷」方面得分較低，表示其認同度較低，這或許是因為教官升遷必須具備完整之學經歷，而一般教官礙於個人或家庭因素無法達成，導致其感受度極低之原因。

表4.3 工作生活品質之描述性分析表

構面	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
上司態度	132	1.00	5.00	3.5855	0.7978
工作內容	132	1.00	4.22	2.9672	0.7470
家庭與工作的協調性	132	1.00	4.80	3.5348	0.6071
工作環境	132	1.00	4.33	3.1818	0.7406
人際關係	132	2.33	5.00	3.9394	0.5008
公平對待	132	2.00	5.00	3.8138	0.6001
升遷	132	1.00	4.67	2.7500	0.8856
學習成長機會	132	1.00	5.00	3.5505	0.6855
工作生活品質	132	1.67	4.38	3.3662	0.4980

資料來源：本研究整理

### 三、「人格特質」之描述性統計

由表4.4顯示在人格特質方面，本量表以外控答案計分，最低0分，最高23分。分數愈高愈趨向外控型，分數愈低愈趨向內控型。為便於統計分析，本研究在量表得分情形，上下各取33%為區分點，分為內控型和外控型兩組。經描述性分析後，得到內控型人格特質有44人，外控型人格特質有50人，其餘則是介於33%~66%之間。教官因具有達成任務的使命，及保有軍中倫理的紀律與團隊精神，這種軍官的特質需加以發揮，方能成為一優秀的軍官，因此，人格特質將會影響各個不同的層面。

表4.4 人格特質之描述性分析表

構面	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
人格特質	131	1.00	20.00	10.9313	4.0482

資料來源：本研究整理

### 四、「工作倦怠」之描述性分析

由表4.5顯示在工作倦怠方面，平均值大部份低於中間值3.0分，顯示軍訓教官在工作倦怠方面的感受程度較低，由此發現軍訓教官不論在生理或心理上的疲竭狀態尚屬中等程度，同時其專業效能的發揮亦能保持一定的水準。

其中在工作疏離構面得分最低，顯示站在學校第一線服務的軍訓教官，是樂於工作的，因此不論在軍訓教學或學生生活輔導等，均不會有較高的工作疏離情形。

表4.5 工作倦怠之描述性分析表

構面	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
情緒耗竭	131	1.00	5.00	3.5634	0.8309
譏誚態度	132	1.40	5.00	2.9561	0.7185
降低專業效能	131	1.00	5.00	2.4637	0.5917
工作疏離	132	1.00	4.00	2.2500	0.5368
工作倦怠	130	1.69	3.54	2.8154	0.3677

資料來源：本研究整理

## 五、「工作士氣」之描述性分析

由表4.6顯示有關「工作士氣」方面，平均得分是本問卷中最高的，達3.8986分。從上述的資料顯示，目前軍訓教官的工作士氣極高，對軍訓制度而言，不失為一令人振奮的結果。同時其在工作士氣之「隸屬感」子構面得分最高，顯示軍訓教官對隸屬軍訓體制的感受度最高，此對推展軍訓工作具有正面之意義。

表4.6 工作士氣之描述性分析表

構面	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
認同感	132	2.00	5.00	3.8120	0.5246
隸屬感	132	2.80	5.00	4.0530	0.4649
合理性	132	2.00	5.00	3.9886	0.6036
工作士氣	132	2.67	5.00	3.8986	0.4802

資料來源：本研究整理。

### 4.3 個人特徵與研究變項上之差異性統計分析

本節將針對軍訓教官之不同個人特徵，以獨立樣本T檢定、單因子變異數分析之統計方法，來驗證本研究之差異假設。有關個人特徵對各變項之差異性假設，即軍訓教官之個人基本特徵，與其主管領導行為、工作生活品質、人格特質、工作倦怠以及工作士氣間等等是否有顯著差異。若差異超過顯著水準，則再進一步以Scheffe多重比較方法來分析每兩群之間有無差異存在。

#### 一、T檢定

##### (一) 性別

由表 4.7 可以看出，不同性別之軍訓教官於整體主管領導行為構面上，男性與女性在知覺程度上，無顯著差異，而在「魅力型領導」構面（如：我對他有完全的信心、他贏得每一位部屬的尊敬、我以他為我的行為模範等），男性軍訓教官比女性軍訓教官有較高的同意程度（平均值：男，3.4958；女，3.1815），達到顯著差異（P 值，0.033\*），在其他構面則無顯著差異。

表4.7 不同性別與主管領導行為之差異分析

平均數 構面	類別水準 男性 (n=90)	女性 (n=42)	T值	P值	備註
關懷型領導	3.2670	3.0206	1.394	0.166	
魅力型領導	3.6167	3.3988	2.150	0.033*	男性>女性
啟發型領導	3.6152	3.3155	1.867	0.066	
主管領導行為	3.6930	3.4258	1.866	0.064	

\*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

不同性別的軍訓教官在整體工作生活品質構面上，男性的知覺程度顯著高於女性（平均值：男，3.4395，女，3.2090，P值，0.013\*），尤其在「工作內容」構面的感受程度（如：我覺得我的工作時間剛好、我的人生目標與學校的目標結合在一起、學校訂有彈性的上班時間等），男性高於女性已達非常顯著差異（平均值：男，3.1123，女，2.6561，P值，0.003\*\*）。

表4.8 不同性別與工作生活品質之差異分析

平均數 構面	類別水準 男性 (n=90)	女性 (n=42)	T值	P值	備註
上司態度	3.6825	3.3776	1.833	0.064	
工作內容	3.1123	2.6561	3.076	0.003**	男性>女性
家庭與工作的協調性	3.5756	3.4476	1.129	0.261	
工作環境	3.2148	3.1111	0.748	0.456	
人際關係	3.9037	4.0159	-1.201	0.232	
公平對待	3.8407	3.7540	0.773	0.441	
升遷	2.8444	2.5476	1.809	0.073	
學習成長機會	3.5815	3.4841	0.759	0.449	
工作生活品質	3.4395	3.2090	2.527	0.013*	男性>女性

\*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

由表4.9所示，軍訓教官不同性別與人格特質達顯著差異，（平均值：男，10.3708；女，12.4048；P值，0.014\*）就人格特質而言，隨著性別的不同而有差異，從其平均數可以發現，女性之人格特質以外控型居多。

表4.9 不同性別與人格特質之差異分析

平均數 類別水準 構面	男性 (n=90)	女性 (n=42)	T值	P值	備註
人格特質	10.3708	12.4048	-2.494	0.014*	男性<女性

\*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

而軍訓教官不同性別於「工作倦怠」之「工作疏離」構面（如：在我的工作上我自信能有效地將事情做好、我能有效地解決工作中的問題）女性軍訓教官比男性軍訓教官有較高的感受程度（平均值：男，2.1648；女，2.3929），達顯著差異（P值，0.023\*）如表4.10所示。在本研究中發現，女性軍訓教官大部份將時間分佈在工作和家庭生活中的各個層面，因此對於工作較易產生工作疏離之現象。

表4.10 不同性別與工作倦怠之差異分析

平均數 類別水準 構面	男性 (n=88)	女性 (n=42)	T值	P值	備註
情緒耗竭	3.6318	3.4095	1.428	0.156	
譏誚態度	2.9614	2.9333	0.209	0.835	
降低專業效能	2.4119	2.5833	-1.551	0.123	
工作疏離	2.1648	2.3929	-2.325	0.023*	男性<女性
工作倦怠	2.7925	2.8298	-0.539	0.591	

\*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

由表 4.11 所示，不同性別的軍訓教官在整體工作士氣構面上( 平均值：男，3.9642；女，3.7579)，男性的知覺程度顯著高於女性（P 值，0.021\*）；尤其對認同感的知覺程度（如：為了達成學校目標、積極參與學校各項活動、當目標達成時之成就感、為完成學校交辦的工作自願犧牲假期等），男性高於女性已達顯著差異（P 值，0.015\*）；同樣地，在合理性構面的感受程度，男性高於女性的知覺程度亦達顯著差異（P 值，0.043\*）。

表4.11 不同性別與工作士氣之差異分析

平均數 構面	類別水準 男性 (n=90)	女性 (n=42)	T值	P值	備註
認同感	3.8899	3.6450	2.461	0.015*	男性>女性
隸屬感	4.0889	3.9762	1.301	0.196	
合理性	4.0611	3.8333	2.044	0.043*	男性>女性
工作士氣	3.9642	3.7579	2.337	0.021*	男性>女性

\*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

## (二) 婚姻狀況

不同婚姻狀況的軍訓教官在整體主管領導行為及其「關懷型領導」、「魅力型領導」、「啟發型領導」等各構面的感受度，均未達到顯著差異。也就是說，婚姻狀況（已婚，未婚）乃屬個人身分之表徵，在工作職場中，其對主管領導行為之知覺將不會因婚姻狀況之不同而有差異。

對於主管領導行為，如表 4.12 所示，不論是關懷型領導、魅力型領導或是啟發型領導，以及在整體主管領導行為的傾向上，已婚的教官與未婚的教官之認同程度並無顯著差異。

表4.12 不同婚姻與主管領導行為之差異性分析

平均數 類別水準 構面	已婚 (n=112)	未婚 (n=18)	T值	P值	備註
關懷型領導	3.5994	3.3660	-0.298	0.766	
魅力型領導	3.3694	3.5625	-0.953	0.342	
啟發型領導	3.5270	3.4583	0.338	0.736	
主管領導行為	3.4857	3.5937	-0.537	0.592	

\*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

由表4.13得知，軍訓教官不同婚姻與整體工作生活品質及其各子構面均未達到顯著差異，但就本研究差異性分析結果，了解軍訓教官不同的婚姻狀況與工作生活品質未達顯著差異。也就是說，不論已婚或單身對此一構面無差異性存在。

表4.13 不同婚姻與工作生活品質之差異性分析

平均數 類別水準 構面	已婚 (n=112)	未婚 (n=18)	T值	P值	備註
上司態度	3.5855	3.6032	-0.087	0.931	
工作內容	2.9415	3.1235	-0.958	0.340	
家庭與工作的協調性	3.5429	3.4667	0.494	0.622	
工作環境	3.1726	3.2037	-0.164	0.870	
人際關係	3.9375	3.9259	0.090	0.928	
公平對待	3.7946	3.0185	-1.501	0.136	
升遷	2.7560	2.6852	0.312	0.756	
學習成長機會	3.5476	0.4428	-0.045	0.964	
工作生活品質	3.3477	3.3949	-0.421	0.674	

\*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

軍訓教官的不同婚姻狀況與人格特質之差異性分析，如表4.14所示，並未達顯著差異，係因已為成人之故，人格已成形，於是在婚姻狀況中無顯著差異。另已婚與單身之樣本數差異過大，也可能造成在分析上之困難及解釋上之不足。

表4.14 不同婚姻與人格特質之差異性分析

平均數 構面	類別水準	已婚	單身	T值	P值	備註
		(n=111)	(n=18)			
人格特質		10.9009	11.5556	-0.642	0.522	

\*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

不同婚姻狀況之軍訓教官在工作倦怠整體構面或各子構面，均未達顯著差異，如表4.15所示，可以驗證假設一，得到此一假設成立，即軍訓教官不同婚姻狀況與工作倦怠無顯著差異。

表4.15 不同婚姻與工作倦怠之差異性分析

平均數 構面	類別水準	已婚	未婚	T值	P值	備註
		(n=110)	(n=18)			
情緒耗竭		3.5564	3.6444	-0.413	0.681	
譏誚態度		2.9600	2.9111	0.269	0.789	
降低專業效能		2.4682	2.4167	0.345	0.730	
工作疏離		2.2227	2.2778	-0.424	0.673	
工作倦怠		2.8018	2.8125	-0.115	0.908	

\*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

由表4.16不同婚姻狀況的軍訓教官在整體工作士氣構面上，已婚者的知覺程度與未婚者並無顯著差異。

表4.16 不同婚姻與工作士氣之差異性分析

平均數 構面	類別水準	已婚 (n=112)	未婚 (n=18)	T值	P值	備註
	認同感	3.8109	3.8030	0.058	0.954	
	隸屬感	4.0500	4.1111	-0.519	0.605	
	合理性	3.9643	4.1667	-1.362	0.176	
工作士氣		3.8943	3.9290	-0.288	0.774	

\*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

為能清楚了解軍訓教官其個人變項中的「性別」及「婚姻」與主管導行為、工作生活品質、人格特質、工作倦怠及工作士氣各構面中呈顯著差異者，整理如表4.17。

表4.17 T檢定之綜合分析表

		性別	婚姻
主管領導行為	關懷型領導		
	魅力型領導	男性 > 女性	
	啟發型領導		
工作生活品質	上司態度		
	工作內容	男性 > 女性	
	家庭與工作的協調		
	工作環境		
	人際關係		
	公平對待		
	升遷		
	學習成長機會		
人格特質		男性 < 女性	

表4.17 T檢定之綜合分析表(續)

工作倦怠	情緒耗竭		
	譏誚態度		
	降低專業效能		
	工作疏離	男性 < 女性	
工作士氣	認同感	男性 > 女性	
	隸屬感		
	合理性	男性 > 女性	

資料來源：本研究整理

## 二、單因子變異數分析 ( One-Way ANOVA )

### (一) 年齡

針對不同年齡之軍訓教官與主管領導行為構面所作的差異性分析(如表4.18所示),發現年齡與主管領導行為各研究構面,其知覺並無顯著差異,如表4.18。也就是說,教官不因年齡的差異而影響其對主管領導行為的感受度。

表4.18 不同年齡與主管領導行為之差異性分析

平均數 構面	類別水準	1	2	3	F值	P值	Scheffe
		≤30歲 (n=14)	31-40歲 (n=80)	41歲以上 (n=38)			
關懷型領導		3.6190	3.6219	3.5667	0.058	0.944	
魅力型領導		3.4554	3.3726	3.4194	0.089	0.915	
啟發型領導		3.4821	3.4842	3.6053	0.311	0.734	
主管領導行為		3.5286	3.4922	3.5030	0.013	0.987	

\*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

針對不同年齡之軍訓教官與工作生活品質各相關構面所作的差異性分析（如表4.19所示），發現年齡與工作生活品質各子構面，其知覺並無顯著差異，如表4.19。也就是說，教官不因年齡的差異而影響其對工作生活品質的感受度。由於軍訓教官的工作內容、工作環境等等的相近似，導致不同年齡的軍訓教官在整體工作生活品質及其各子構面呈現無顯著差異。

表4.19 不同年齡與工作生活品質之差異性分析

平均數 構面	類別水準	1	2	3	F值	P值	Scheffe
		≤30歲 (n=14)	31-40歲 (n=80)	41歲以上 (n=38)			
上司態度		3.5102	3.5893	3.6053	0.074	0.929	
工作內容		2.8651	2.9250	3.0936	0.800	0.452	
家庭與工作的協調性		3.3429	3.5675	3.5368	0.814	0.445	
工作環境		2.9524	3.1500	3.3333	1.554	0.215	
人際關係		3.8810	3.9958	3.8421	1.327	0.269	
公平對待		3.8810	3.8792	3.6491	2.024	0.136	
升遷		2.5714	2.7542	2.8070	0.361	0.698	
學習成長機會		3.5476	3.4875	3.6842	1.062	0.349	
工作生活品質		3.2659	3.3635	3.4086	0.419	0.658	

\*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

由表4.20所示，在軍訓教官不同年齡與人格特質構面之單因子變異數分析中，則發現在整體人格特質方面，年齡41歲以上者與30歲以下者有明顯差異，也就是說年齡層在30歲以下者，其人格特質多趨向於外控型，而年齡在41歲以上者，人格特質多為內控型。

表4.20 不同年齡與人格特質之差異性分析

平均數 構面	類別水準	1	2	3	F值	P值	Scheffe
		≤30歲 (n=14)	31-40歲 (n=79)	41歲以上 (n=38)			
人格特質		12.9286	11.1266	9.7895	3.431	0.044*	1>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

不同年齡對工作倦怠的知覺如表4.21，結果顯示，對「情緒耗竭」、「譏誚態度」、「降低專業效能」及「工作疏離」的看法，皆無顯著差異。

表4.21 不同年齡與工作倦怠之差異性分析

平均數 構面	類別水準	1	2	3	F值	P值	Scheffe
		≤30歲 (n=14)	31-40歲 (n=80)	41歲以上 (n=38)			
情緒耗竭		3.3571	3.1595	3.1526	0.020	0.980	
譏誚態度		2.8857	3.0051	2.8684	0.535	0.587	
降低專業效能		2.3929	2.3586	2.4605	0.674	0.512	
工作疏離		2.2857	2.2179	2.2632	0.161	0.852	
工作倦怠		2.7893	2.8071	2.8069	0.024	0.976	

\*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

不同年齡對工作士氣的知覺如表4.22，結果顯示，對「認同感」、「隸屬感」及「合理性」的看法皆無顯著差異。亦即軍訓教官的工作士氣不因年齡而有差異。

表4.22 不同年齡與工作士氣之差異性分析

平均數 構面	類別水準	1	2	3	F值	P值	Scheffe
		≤30歲 (n=14)	31-40歲 (n=80)	41歲以上 (n=38)			
認同感		3.7922	3.8216	3.7990	0.032	0.968	
隸屬感		4.0714	4.0925	3.9632	1.010	0.367	
合理性		4.0357	4.0188	3.9079	0.478	0.621	
工作士氣		3.8968	3.9188	3.8567	0.212	0.809	

\*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

#### (四) 子女人數

針對軍訓教官之不同子女人數與主管領導行為構面所作的差異性分析（如表4.23所示），在各子構面（關懷型領導、魅力型領導及啟發型領導）均未達顯著差異，亦即不因子女人數之多寡而造成軍訓教官對主管領導行為知覺程度有所差異。

表4.23 不同子女人數與主管領導行為之差異性分析

平均數 構面	類別水準	1	2	3	4	F值	P值	Scheffe
		無 (n=31)	1人 (n=37)	2人 (n=51)	3人 (n=13)			
關懷型領導		3.5300	3.6153	3.4118	3.2872	0.805	0.493	
魅力型領導		3.4333	3.5878	3.4216	3.6731	0.173	0.914	
啟發型領導		3.5927	3.5642	3.6373	3.7692	0.667	0.574	
主管領導行為		3.5343	3.6286	3.4241	3.3451	0.675	0.569	

\*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

軍訓教官之不同子女人數與工作生活品質無顯著差異，如表4.24  
可以得知軍訓教官在此一構面認知，不因子女人數之多寡而有差異。

表4.24 不同子女人數與工作生活品質之差異性分析

平均數 構面	類別水準	1	2	3	4	F值	P值	Scheffe
	無 (n=31)	1人 (n=37)	2人 (n=51)	3人 (n=13)				
上司態度		3.0342	2.9682	3.0196	3.1991	0.411	0.746	
工作內容		3.5927	3.5642	3.6373	3.7692	0.667	0.574	
家庭與工作的協調性		3.5161	3.5830	3.5238	3.4066	0.182	0.909	
工作環境		3.8323	3.9459	3.6784	3.8308	2.451	0.066	
人際關係		3.1895	3.1875	3.2455	3.5000	0.643	0.589	
公平對待		3.1569	3.2205	3.3018	3.6200	1.604	0.192	
升遷		3.5300	3.6153	3.4118	3.2872	0.805	0.493	
學習成長機會		3.1438	3.0227	3.1709	3.7143	0.247	0.864	
工作生活品質		3.3540	3.3455	3.3376	3.4470	0.194	0.900	

\*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

軍訓教官之不同子女人數與人格特質無顯著差異，可以得知軍訓  
教官在此一構面認知，不因人格特質之不同類型而有差異（如表  
4.25）。亦即對軍訓教官而言，人格特質將會影響的層面不在於此，  
同時子女人數對人格特質亦無差異。

表4.25 不同子女人數與人格特質之差異性分析

平均數 構面	類別水準	1	2	3	4	F值	P值	Scheffe
	無 (n=31)	1人 (n=37)	2人 (n=51)	3人 (n=13)				
人格特質		11.193	11.459	10.920	8.864	1.417	0.241	

\*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

軍訓教官之不同子女人數與工作倦怠無顯著差異，由表4.26可以得知軍訓教官在此一構面認知，不因子女人數之不同而有差異。亦即對軍訓教官而言，影響工作倦怠的因素中，子女人數對其認知是無顯著差異。

表4.26 不同子女人數與工作倦怠之差異性分析

平均數 構面	類別水準	1	2	3	4	F值	P值	Scheffe
	無 (n=31)	1人 (n=37)	2人 (n=51)	3人 (n=13)				
情緒耗竭		3.1046	2.8788	3.0000	3.8000	0.554	0.646	
譏誚態度		3.1895	3.1875	3.2455	3.5000	0.643	0.589	
降低專業效能		3.0610	3.0833	2.8631	2.6000	0.042	0.989	
工作疏離		3.5927	3.5642	3.6373	3.7692	0.667	0.574	
工作倦怠		2.8690	2.8226	2.8176	2.6587	0.472	0.702	

\*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

軍訓教官之不同子女人數與工作士氣無顯著差異，從表4.27可以得知軍訓教官在此一構面認知，不因子女人數之不同而有差異。亦即對軍訓教官而言，影響工作士氣的因素中，子女人數對其認知是無顯著差異。

表4.27 不同子女人數與工作士氣之差異性分析

平均數 構面	類別水準	1	2	3	4	F值	P值	Scheffe
	無 (n=31)	1人 (n=37)	2人 (n=51)	3人 (n=13)				
認同感		3.3529	3.4773	3.6399	3.8833	0.461	0.710	
隸屬感		3.1438	3.0227	3.1709	3.7143	0.247	0.864	
合理性		3.1569	3.2205	3.3018	3.6200	1.604	0.192	
工作士氣		3.2759	3.3098	3.4671	3.8211	0.502	0.682	

\*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

## (五) 服務年資

在不同軍訓教官之服務年資，對整體主管領導行為及魅力型領導構面均達顯著差異 ( $P < 0.05$ )，進一步以Sheffe多重比較結果發現，各組間無顯著差異；如表4.28所示。

表4.28 不同服務年資與主管領導行為之差異性分析

平均數 構面	類別水準	1	2	3	4	F值	P值	Scheffe
	<3年 (n=17)	3年以上, 5年以下 (n=26)	5年以上, 10年以下 (n=28)	≥10年 (n=60)				
關懷型領導		3.6412	3.7051	3.1679	3.4911	2.337	0.077	
魅力型領導		3.6765	3.6442	3.1875	3.5250	3.046	0.031*	
啟發型領導		3.7059	3.6538	3.2141	3.5500	2.006	0.116	
主管領導行為		3.6842	3.7253	3.1735	3.5014	2.749	0.046*	

\*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

不同服務年資的軍訓教官在工作生活品質之差異性分析如表4.29所示，由表顯示，在「工作環境」達顯著差異 ( $P < 0.05$ )，進一步以Sheffe多重比較結果發現，各組間無顯著差異；如表4.28所示。因為隨著服務年資之增長，軍訓教官對工作環境的知覺也會跟著改變，差異性也隨著改變。

表4.29 不同服務年資與工作生活品質之差異性分析

平均數 構面	類別水準	1	2	3	4	F值	P值	Scheffe
		<3年 (n=17)	3年以上, 5年以下 (n=26)	5年以上, 10年以下 (n=28)	≥10年 (n=60)			
上司態度		2.8789	3.0814	2.9286	3.0887	1.622	0.187	
工作內容		3.5588	3.6010	3.6027	3.6516	0.353	0.787	
家庭與工作的協調性		3.6218	3.6813	3.2449	3.5644	0.140	0.936	
工作環境		3.8235	3.8846	3.7143	3.8066	3.206	0.025*	
人際關係		3.8431	3.9487	4.0119	3.9290	0.411	0.745	
公平對待		3.8627	3.8974	3.7738	3.7814	0.302	0.842	
升遷		2.5882	2.8718	2.6310	2.7978	0.575	0.632	
學習成長機會		3.4902	3.5513	3.3929	3.6393	0.877	0.455	
工作生活品質		3.2941	3.4158	3.2403	3.3974	0.765	0.516	

\*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

不同服務年資的軍訓教官在人格特質之差異性分析如表4.30所示，由表顯示，不同服務年資的軍訓教官對人格特質的看法無顯著差異。

表4.30 不同服務年資與人格特質之差異性分析

平均數 構面	類別水準	1	2	3	4	F值	P值	Scheffe
		<3年 (n=17)	3年以上, 5年以下 (n=26)	5年以上, 10年以下 (n=28)	≥10年 (n=60)			
人格特質		11.588	11.635	11.321	10.450	0.730	0.536	

\*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

而不同服務年資的軍訓教官在工作倦怠之差異性分析如表4.31所示，由表可知，不同服務年資的軍訓教官對整體工作倦怠及其各子構面均未達到顯著差異。

表4.31 不同服務年資與工作倦怠之差異性分析

類別水準 平均數 構面	1	2	3	4	F值	P值	Scheffe
	<3年 (n=17)	3年以上, 5年以下 (n=26)	5年以上, 10年以下 (n=28)	≥10年 (n=60)			
情緒耗竭	3.4706	3.1462	3.2429	3.0800	1.163	0.327	
譏誚態度	3.0706	2.8231	3.1429	2.8951	1.224	0.304	
降低專業效能	2.3542	2.3654	2.4940	2.3579	0.549	0.650	
工作疏離	3.9118	3.7692	3.9821	3.7787	0.924	0.431	
工作倦怠	2.8984	2.7524	2.9308	2.7667	0.845	0.472	

\*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

又在不同服務年資的軍訓教官在工作士氣之構面的知覺程度，如表4.32所示，均未達顯著差異，也就是說軍訓教官的工作士氣不受服務年資之影響。

表4.32 不同服務年資與工作士氣之差異性分析

類別水準 平均數 構面	1	2	3	4	F值	P值	Scheffe
	<3年 (n=17)	3年以上, 5年以下 (n=26)	5年以上, 10年以下 (n=28)	≥10年 (n=60)			
認同感	3.7294	3.7885	3.7964	3.8820	0.439	0.725	
隸屬感	4.1029	3.9904	4.1607	4.0451	0.672	0.570	
合理性	3.9118	3.7692	3.9821	3.7787	0.924	0.431	
工作士氣	3.8627	3.8568	3.9266	3.9135	0.145	0.932	

\*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

## (六) 通勤時間

在不同軍訓教官之通勤時間，因通勤時間超過90分鐘以上者僅有一人，故將其併入通勤時間60至90分鐘此一組中，同時重新將此組命名為通勤時間60分鐘以上。

由表4.33可以發現：不同軍訓教官之通勤時間與主管領導行為未達顯著差異，也就是說，不論通勤時間的長短，對其主管領導行為的知覺無明顯差異。

表4.33 不同通勤時間與主管領導行為之差異性分析

平均數 構面	類別水準			F值	P值	Scheffe
	1	2	3			
	30分鐘以 內(n=92)	30~60分 鐘(n=37)	60分鐘以 上(n=3)			
關懷型領導	3.3991	3.5284	3.5660	1.356	0.257	
魅力型領導	3.4474	3.4064	3.5962	1.422	0.237	
啟發型領導	3.4485	3.4255	3.5094	0.367	0.777	
主管領導行為	3.4860	3.5166	3.6857	0.105	0.900	

\*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

不同軍訓教官的通勤時間在工作生活品質之差異性分析，如表4.34所示，由表顯示，不同軍訓教官的通勤時間對工作生活品質的看法無顯著差異。但在「公平對待」構面，通勤時間30分鐘以下者對生活品質的知覺，明顯高於通勤時間30~60分鐘及60~90分鐘兩組，由是，可知不同軍訓教官的通勤時間在工作生活品質上是達顯著差異。

表4.34 不同通勤時間與工作生活品質之差異性分析

平均數 構面	類別水準	1	2	3	F值	P值	Scheffe
		30分鐘以 內(n=92)	30~60分 鐘(n=37)	60分鐘以 上(n=3)			
上司態度		3.0435	3.0397	2.3333	1.802	0.169	
工作內容		3.6168	3.6554	3.2500	1.043	0.355	
家庭與工作的協調性		3.5668	3.4247	3.5714	0.481	0.619	
工作環境		3.8065	3.7730	4.1333	0.810	0.447	
人際關係		3.0351	3.0957	2.8994	0.967	0.383	
公平對待		3.4474	3.4064	3.5962	1.422	0.237	
升遷		2.7717	2.8018	1.444	0.209	0.037*	1>3
學習成長機會		3.1151	3.2527	3.2736	0.298	0.743	
工作生活品質		3.3696	3.3448	3.0090	0.878	0.418	

\*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

又在不同軍訓教官的通勤時間在人格特質之構面的知覺程度，如表4.35所示，均未達顯著差異，也就是說不同軍訓教官的通勤時間對人格特質之看法皆無著差異。

表4.35 不同通勤時間與人格特質之差異性分析

平均數 構面	類別水準	1	2	3	F值	P值	Scheffe
		30分鐘以 內(n=92)	30~60分 鐘(n=37)	60分鐘以 上(n=3)			
人格特質		3.4868	3.3723	3.3585	0.926	0.429	

\*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

不同軍訓教官的通勤時間在工作倦怠之差異性分析，如表4.36所示，由表顯示，不同軍訓教官的通勤時間對工作倦怠的看法，

有顯著差異。但在「降低專業效能」構面，通勤時間60分鐘以下者對工作倦怠明顯高於通勤時間30~60分鐘及30分鐘以下兩組，由是，可知不同軍訓教官的通勤時間在工作倦怠是達顯著差異。

表4.36 不同通勤時間與工作倦怠之差異性分析

平均數 類別水準 構面	1	2	3	F值	P值	Scheffe
	30分鐘以內(n=92)	30~60分鐘(n=37)	60分鐘以上(n=3)			
情緒耗竭	3.1228	3.0674	3.0692	0.634	0.532	
譏誚態度	3.1151	3.2527	3.2736	0.298	0.743	
降低專業效能	2.4778	2.3784	3.2500	3.149	0.046*	3>1,3>2
工作疏離	3.0351	3.0957	2.8994	0.967	0.383	
工作倦怠	2.7995	2.8247	3.1875	0.768	0.466	

\*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

由表4.37可以發現：不同軍訓教官之通勤時間與工作士氣未達顯著差異，也就是說，不論通勤時間的長短，對其工作士氣的知覺無明顯差異。

表4.37 不同通勤時間與工作士氣之差異性分析

平均數 類別水準 構面	1	2	3	F值	P值	Scheffe
	30分鐘以內(n=92)	30~60分鐘(n=37)	60分鐘以上(n=3)			
認同感	3.4232	3.4557	3.4308	0.209	0.890	
隸屬感	3.2632	3.1064	3.0863	1.534	0.206	
合理性	3.1882	3.2032	3.1943	0.359	0.782	
工作士氣	3.3643	3.3270	3.3039	0.145	0.933	

\*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

#### 4.4 研究變項間相關性分析

本節旨在探討高雄市各公私立高中職校軍訓教官在主管領導行為、工作生活品質、人格特質、工作倦怠與工作士氣間彼此的相關情形，以求取不同變項之間的顯著水準及相關程度，如表 4.38 所示。

本研究使用皮爾森 (Pearson) 積差相關分析之方法，來檢定兩個變項間之關係強度，藉以驗證本研究之假設 2，各研究變項彼此間的相關性假設，即軍訓教官之主管領導行為知覺、工作生活品質、人格特質、工作倦怠以及工作士氣間無顯著相關，各變項間之相關分析結果如表 4.38，分述如下：

表 4.38 主要研究變項間之 Pearson 相關係數表

研究構面	主管領導 行為	工作生活 品質	人格特質	工作倦怠	工作士氣
主管領導 行為					
工作生活 品質	0.641*** (0.000)				
人格特質	-0.129 (0.144)	-0.358*** (0.000)			
工作倦怠	0.366*** (0.000)	-0.077*** (0.000)	0.355*** (0.000)		
工作士氣	0.106 (0.230)	0.350*** (0.000)	-0.262** (0.003)	-0.452*** (0.000)	

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

### (一) 主管領導行為與工作生活品質之相關分析

主管領導行為與工作生活品質之相關分析整理如表 4.39，各構面相關？述如下：

- (1) 主管領導行為之「關懷型領導」、「魅力型領導」、「啟發型領導」三個子構面與工作生活品質之「上司態度」分別達到極顯著正相關，表示軍訓教官對軍訓主管領導行為的知覺愈顯著時，其對上司態度亦即與主管關係之知覺程度也愈高。
- (2) 軍訓主管領導行為三個子構面與工作生活品質之「工作內容」子構面分別達到極顯著正相關。代表軍訓教官對軍訓主管領導行為的知覺愈高時，其對工作內容之知覺程度也愈高。
- (3) 軍訓主管領導行為與工作生活品質之「家庭與工作的協調性」間呈現極顯著正相關，代表對工作生活品質知覺程度愈高的軍訓教官，對於軍訓主管領導行為多能接受，且不拘何種形式，也就是說，軍訓主管在面對同仁時應採取何種領導作為，對軍訓教官而言，其變項間相關程度不高。
- (4) 軍訓主管領導行為之三個子構面與工作生活品質之「工作環境」子構面分別達到極顯著正相關。代表軍訓教官對軍訓主管領導行為的知覺愈高時，其對工作環境之知覺程度也愈高。
- (5) 軍訓主管領導行為三個子構面與工作生活品質之「人際關係」子構面分別達到極顯著負相關。代表軍訓教官對軍訓主管領導行為的知覺愈高時，其人際關係感受不佳之情形也愈低。
- (6) 軍訓主管領導行為三個子構面與工作生活品質之「公平對待」子構面分別達到極顯著正相關。代表軍訓教官對軍訓主管領導行為的知覺愈高時，其對公平對待之知覺程度也愈高。
- (7) 軍訓主管領導行為三個子構面與工作生活品質之「升遷」子構面分別達到非常顯著正相關。代表軍訓教官對軍訓主管領導行為

的知覺愈高時，其對升遷之知覺程度也愈高。

- (8) 軍訓主管領導行為三個子構面與工作生活品質之「學習成長機會」子構面分別達到極顯著正相關。代表軍訓教官對軍訓主管領導行為的知覺愈高時，其對學習成長機會之知覺程度也愈高。

表 4.39 主管領導行為與工作生活品質之相關分析表

構面	上司態度	工作內容	家庭與工 作的 協調性	工作環境	人際關係	公平對待	升遷	學習成長 機會
	Pearson 相關係數	Pearson 相關係數	Pearson 相關係數	Pearson 相關係數	Pearson 相關係數	Pearson 相關係數	Pearson 相關係數	Pearson 相關係數
關懷型領導	.891*** (.000)	.313*** (.000)	.364*** (.000)	.363*** (.000)	-.003 (.974)	.295** (.001)	.260** (.003)	.338*** (.000)
魅力型領導	.849*** (.000)	.362*** (.000)	.318*** (.000)	.384*** (.000)	-.047 (.595)	.329*** (.000)	.272** (.002)	.374*** (.000)
啟發型領導	.763*** (.000)	.305*** (.000)	.438*** (.000)	.353*** (.000)	-.061 (.488)	.242** (.005)	.313** (.000)	.454*** (.000)

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

## (二) 主管領導行為與人格特質之相關分析

主管領導行為與人格特質之相關分析整理如表 4.40，由表得知以下結果。

- (1) 軍訓主管之關懷型領導、魅力型領導構面與人格特質間均未達到顯著相關，也就是說不論主管採取上述何種領導行為時，對於具有外控取向之人格特質的軍訓教官，較無法感受主管之領導行為，因此，軍訓主管於領導同仁時，宜拿捏得當，方能創造良好之工作績效。
- (2) 軍訓主管之啟發型領導與人格特質呈非常顯著負相關，此乃因

外控取向者，具備凡事成之在天的特質，較無法感受啟發型領導行為；反之，內控取向者其特質在於成事在我，較能感受啟發型領導行為。

表 4.40 主管領導行為與人格特質之相關分析表

構面	人格特質	
	Pearson 相關係數	P 值
關懷型領導	-.082	.356
魅力型領導	-.124	.158
啟發型領導	-.256	.003**

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

### (三) 主管領導行為與工作倦怠之相關分析

主管領導行為與工作倦怠之相關分析彙總表，如表 4.41 所示。

- (1) 軍訓主管之關懷型領導、魅力型領導、啟發型領導各構面與工作倦怠之「情緒耗竭」達極顯著正相關，亦即對軍訓主管不論採取何種領導行為的滿意度愈高時，其對情緒耗竭的程度將愈高。也就是說若要配合主管的領導行為時，但因心理、生理等狀況未調適得宜，則產生情緒耗竭的機率就會增高。
- (2) 軍訓主管之各領導構面與工作倦怠之「譏誚態度」未達顯著相關，也就是說，當軍訓教官不論面對軍訓主管採取何種領導行為時，均不會採用消極的、嘲諷的態度面對學生、家長等工作對象。
- (3) 軍訓主管之關懷型領導、魅力型領導二構面與工作倦怠之「低專業效能」呈非常顯著負相關，而啟發型領導則與「降低專業效能」達極顯著負相關，代表軍訓教官對軍訓主管領導行為各構面的滿意度愈高時，對「降低專業效能」的程度將愈低。
- (4) 軍訓主管之關懷型領導、魅力型領導、啟發型領導三構面與工作

倦怠之「工作疏離」未達顯著相關。

表 4.41 主管領導行為與工作倦怠之相關分析表

構面	情緒耗竭		譏誚態度		降低專業效能		工作疏離	
	Pearson 相關係數	P 值	Pearson 相關係數	P 值	Pearson 相關係數	P 值	Pearson 相關係數	P 值
關懷型領導	.970	.000***	-.127	.151	-.235	.007**	-.128	.148
魅力型領導	.900	.000***	-.114	.198	-.224	.005**	-.091	.303
啟發型領導	.812	.000***	-.171	.051	-.378	.000***	-.103	.245

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

#### (四) 主管領導行為與工作士氣之相關分析

主管領導行為與工作士氣各構面之相關分析彙總表，如表 4.42 所示。

- (1) 軍訓主管之「關懷型領導」構面與工作士氣之「認同感」、「隸屬感」、「合理性」構面均未達顯著相關。
- (2) 軍訓主管之「魅力型領導」構面與工作士氣之「認同感」、「隸屬感」、「合理性」構面均未達顯著相關。
- (3) 軍訓主管之「啟發型領導」構面與工作士氣之「認同感」、「隸屬感」、「合理性」構面均未達顯著相關。

表 4.42 主管領導行為與工作士氣之相關分析表

構面	認同感		隸屬感		合理性	
	Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值
關懷型領導	.069	.433	.119	.177	.163	.063
魅力型領導	.092	.294	.080	.362	.162	.065
啟發型領導	.070	.426	.132	.133	.124	.159

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

## (五) 人格特質與工作生活品質之相關分析

人格特質與工作生活品質之相關分析整理如表 4.43，各構面相關敘述如下。

- (1) 軍訓教官的人格特質與工作生活品質之「上司態度」構面呈顯著負相關。此結果代表軍訓教官其人格特質趨向外控型，其對「主管會關心同仁的日常生活、主管是很容易溝通的」的滿意度愈低。
- (2) 軍訓教官的人格特質與工作生活品質之「工作內容」呈極顯著負相關。也就是說軍訓教官其人格特質外控傾向愈高時，對「工作壓力、工作時間、工作負荷」的滿意度也愈低。
- (3) 軍訓教官的人格特質與工作生活品質之「家庭與工作的協調性」呈極顯著負相關。即軍訓教官其人格特質愈趨向於外控取向，對「從工作中獲得成就感、家人的支持、帶著愉快的心情去學校」的滿意度也愈低。
- (4) 軍訓教官的人格特質與工作生活品質之「工作環境」呈非常顯著負相關。
- (5) 軍訓教官的人格特質與工作生活品質之「人際關係」呈無顯著負相關。
- (6) 軍訓教官的人格特質與工作生活品質之「公平對待」呈無顯著負相關。
- (7) 軍訓教官的人格特質與工作生活品質之「升遷」呈非常顯著負相關。
- (8) 軍訓教官的人格特質與工作生活品質之「學習成長機會」呈極顯著負相關。

表 4.43 工作生活品質與人格特質之相關分析

構面	人格特質	
	Pearson 相關係數	P 值
上司態度	-.173	.048*
工作內容	-.385	.000***
家庭與工作的協調性	-.371	.000***
工作環境	-.296	.001**
人際關係	-.089	.314
公平對待	.045	.613
升遷	-.264	.002**
學習成長機會	-.331	.000***

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

#### (六) 工作生活品質與工作倦怠之相關分析

工作生活品質與工作倦怠之相關分析彙總表如表 4.44 所示，其結果分述如下。

- (1)軍訓教官的工作生活品質之「上司態度」、「家庭與工作的協調性」、「工作環境」、「學習成長機會」構面與工作倦怠之「情緒耗竭」構面呈極顯著正相關；「工作內容」、「公平對待」與「升遷」則與工作倦怠之「情緒耗竭」構面呈非常顯著正相關；而「人際關係」則與「情緒耗竭」未達顯著相關。亦即軍訓教官愈重視個人與組織的成長，因其能不斷充實成長及主動參與，故不易感受工作倦怠之困擾。
- (2)軍訓教官的工作生活品質之「家庭與工作的協調性」、「學習成長機會」構面與工作倦怠之「譏誚態度」呈極顯著負相關。而「升遷」構面則與其呈非常顯著負相關；「上司態度」、「工作內容」、

「工作環境」、「人際關係」構面與「譏誚態度」達顯著相關。

(3)軍訓教官的工作生活品質之「上司態度」、「工作內容」、「家庭與工作的協調」、「升遷」、「學習成長機」構面與工作倦怠之「降低專業效能」呈極顯著負相關；與「工作環境」則呈非常顯著負相關；與「人際關係」、「公平對待」呈顯著負相關。在此構面因其強調社會需求之滿足，包括人際關係、自尊等愈滿足，其感受情緒耗竭、譏誚態度與降低專業效能、工作疏離的知覺就愈低。

(4)軍訓教官的工作生活品質之「人際關係」構面與工作倦怠之「工作疏離」呈極顯著負相關；與「家庭與工作的協調性」則呈非常顯著負相關；與「上司態度」、「學習成長機會」呈顯著負相關。軍訓教官重視工作對休閒及家庭生活的影響，藉著透過休閒活動及健全家庭生活的滿足，降低其對工作對象的不滿及抱怨，並提升發揮其專業效能。

表 4.44 工作生活品質與工作倦怠之相關分析

構面	情緒耗竭		譏誚態度		降低專業效能		工作疏離	
	Pearson 相關係數	P 值						
上司態度	.857	.000***	-.199	.023*	-.316	.000***	-.194	.027*
工作內容	.321	.000**	-.174	.048*	-.314	.000***	.016	.854
家庭與工作之協調性	.342	.000***	-.398	.000***	-.638	.000***	-.252	.004**
工作環境	.372	.000***	-.178	.042*	-.267	.002**	.063	.479
人際關係	-.023	.798	-.207	.018*	-.208	.018*	-.411	.000***
公平對待	.285	.001**	-.166	.059	-.173	.049*	-.258	.003**
升遷	.235	.007**	-.268	.002**	-.404	.000***	-.021	.813
學習成長機會	.368	.000***	-.448	.000***	-.480	.000***	-.196	.026*

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

### (七) 工作生活品質與工作士氣之相關分析

工作生活品質與工作士氣之相關分析整理如表 4.45，其結果分述如下。

- (1) 軍訓教官的工作生活品質之「工作內容」、「家庭與工作的協調性」、「人際關係」、「公平對待」、「學習成長機會」構面與工作士氣之「認同感」呈極顯著正相關；與「升遷」呈非常顯著相關；與「上司態度」、「工作環境」呈顯著相關。此與軍訓教官重視上述的需求是相一致的，亦即工作生活品質滿足程度愈高，其工作士氣亦隨之增高。
- (2) 軍訓教官的工作生活品質之「家庭與工作的協調性」、「人際關係」、「公平對待」與工作士氣之「認同感」呈極顯著正相關；與「學習成長機會」呈非常顯著相關。軍訓教官之生存需求必備的薪資及安全部份，其滿足程度愈高，就愈能認同組織發揮團隊精神，積極投入工作的表現就愈佳，整體工作士氣也能提升。
- (2) 軍訓教官的工作生活品質之「公平對待」構面與工作士氣之「合理性」呈極顯著正相關；與「學習成長」構面，呈非常顯著相關。與「家庭與工作的協調性」、「人際關係」、「升遷」等呈顯著相關。茲將上述各研究變項間之相關分析結果整理如表 4.45 所示。

表 4.45 工作生活品質與工作士氣之相關分析

構面	認同感		隸屬感		合理性	
	Pearson 相關係數	P 值	Pearson 相關係數	P 值	Pearson 相關係數	P 值
上司態度	.173	.048*	.167	.056	.126	.150
工作內容	.355	.000***	.085	.334	.146	.095
家庭與工作之協調性	.429	.000***	.354	.000***	.223	.010*
工作環境	.199	.022*	.069	.430	.064	.463

表 4.45 工作生活品質與工作士氣之相關分析（續）

人際關係	.355	.000***	.390	.000***	.187	.032*
公平對待	.309	.000***	.304	.000***	.616	.000***
升遷	.238	.006**	.030	.733	.178	.041*
學習成長機會	.300	.000***	.261	.003**	.295	.001**

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

### （八）人格特質與工作倦怠之相關分析

人格特質與工作倦怠之相關分析整理如表 4.46，各構面相關敘述如下：

軍訓教官的人格特質與工作倦怠的「譏誚態度」、「降低專業效能」均呈極顯著正相關，亦即人格特質愈趨外控取向，則其在工作倦怠之譏誚態度及降低專業效能兩構面達極顯著正相關。

表 4.46 人格特質與工作倦怠之相關分析表

構面	情緒耗竭		譏誚態度		降低專業效能		工作疏離	
	Pearson 相關係數	P 值	Pearson 相關係數	P 值	Pearson 相關係數	P 值	Pearson 相關係數	P 值
人格特質	0.072	.420	.373	.000***	.383	.000***	.169	.055

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

### （九）人格特質與工作士氣之相關分析

人格特質與工作士氣之相關分析彙總表如表 4.47 所示，其結果分述如下。

軍訓教官的人格特質與工作士氣之「認同感」呈極顯著負相關，與「隸屬感」呈顯著負相關，與「合理性」未達顯著相關，也就是說，人格特質愈趨向外控取向者，對工作士氣之合理性構面呈無顯著相關。

表 4.47 人格特質與工作士氣之相關分析表

構面	認同感		隸屬感		合理性	
	Pearson 相關係數	P 值	Pearson 相關係數	P 值	Pearson 相關係數	P 值
人格特質	-.314	.000***	-.181	.038*	-.143	.103

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

#### (十) 工作倦怠與工作士氣之相關分析

工作倦怠與工作士氣之相關分析如表 4.48 所示，其結果分述如下。

- (1) 軍訓教官工作倦怠之「情緒耗竭」構面與工作士氣之「認同感」、「隸屬感」、「合理性」未達相關程度。
- (2) 軍訓教官工作倦怠之「譏誚態度」構面與工作士氣之「認同感」及「隸屬感」呈極顯著負相關，與「合理性」呈非常顯著負相關。
- (3) 軍訓教官工作倦怠之「降低專業效能」構面與工作士氣之「認同感」、「隸屬感」呈極顯著負相關，與「合理性」呈非常顯著負相關。
- (4) 軍訓教官工作倦怠之「工作疏離」構面與工作士氣之「認同感」、「隸屬感」、「合理性」呈極顯著負相關。

表 4.48 工作倦怠與工作士氣之相關分析表

構面	認同感		隸屬感		合理性	
	Pearson 相關係數	P 值	Pearson 相關係數	P 值	Pearson 相關係數	P 值
情緒耗竭	.071	.424	.098	.265	.067	.449
譏誚態度	-.326	.000***	-.334	.000***	-.270	.002**
降低專業效能	-.496	.000***	-.336	.000***	-.296	.001**
工作疏離	-.392	.000***	-.444	.000***	-.325	.000***

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

#### 4.6 各研究變項之影響性分析與探討

由 4.4 節的相關分析後可以得知，本研究之各變項間具有某種程度的相關性，本節將進一步以迴歸分析方法來檢驗各研究變項間的影響性，首先以各變項之子構面對工作士氣各子構面進行迴歸分析，其結果如表 4.49 所示。接著再以主管領導行為、工作生活品質、人格特質及工作倦怠四個構面對工作士氣進行迴歸分析，其結果如表 4.50，以找出最有預測的變項，以做為軍訓主管在領導軍訓教官及提昇工作士氣時之參考。

一、主管領導行為、工作生活品質、人格特質及工作倦怠各子構面對工作士氣是否有顯著性影響，如表 4.49 所示。

(一) 主管領導行為、工作生活品質、人格特質及工作倦怠對認同感的影響：

預測軍訓教官的「主管領導行為」、「工作生活品質」、「人格特質」及「工作倦怠」對軍訓教官的「認同感」進行迴歸分析，由表 4.49 所示，達到極顯著的影響。以上各研究變項的統計水準對「認同感」的變異量的預測或解釋程度達 45.4%，其中「降低專業效能」具有顯著負向影響，也就是說軍訓教官「對其職務中所完成的工作不會感到愉快而缺乏個人成就感」的同意度愈高時，其「工作士氣」將相對降低；表示軍訓教官對工作倦怠之「降低專業效能」構面的滿意度愈高者，將會大大地提昇軍訓教官的工作士氣。又「工作內容」、「人際關係」、「公平對待」具有顯著正向影響。

(二) 主管領導行為、工作生活品質、人格特質及工作倦怠對隸屬感的影響：

預測軍訓教官的「主管領導行為」、「工作生活品質」、「人

格特質」及「工作倦怠」對軍訓教官的「隸屬感」進行迴歸分析，由表 4.49 所示，達到極顯著的影響。以上各研究變項的統計水準對「隸屬感」的變異量的預測或解釋程度達 37.5%，其中「升遷」、「工作疏離」具有顯著負向影響；而「人際關係」、「公平對待」則具有正向顯著影響，依本研究前述研究結果，即軍訓教官在軍訓體制中，其人際關係良好，得以受到公平對待，將有助於其對組織隸屬感的提昇。

(三) 主管領導行為、工作生活品質、人格特質及工作倦怠對合理性的影響：

預測軍訓教官的「主管領導行為」、「工作生活品質」、「人格特質」及「工作倦怠」對軍訓教官的「合理性」進行迴歸分析，由表 4.49 所示，達到極顯著的影響。以上各研究變項的統計水準對「合理性」的變異量的預測或解釋程度達 47.7%，其中「公平對待」具有顯著正向影響；依本研究結果而言，軍訓教官不論在學校中或社會上，要求的不外乎合理性，即個人需求合乎邏輯並適合達成組織目標的程度。

表 4.49 主管領導行為、工作生活品質、人格特質及工作倦怠之各子  
構面對工作士氣各子構面之迴歸分析

自變項		工作士氣		
		認同感	隸屬感	合理性
		B	B	B
常數項		3.380***	3.444***	2.850***
主管領導行為	關懷型領導	-0.961	-0.802	-0.501
	魅力型領導	1.299	-0.378	1.035
	啟發型領導	1.312	1.780	0.523
工作生活品質	上司態度	-1.249	-0.151	-1.095
	工作內容	3.172**	0.519	0.710
	家庭與工作的協調性	0.906	0.977	-0.319
	工作環境	-0.852	-0.171	-1.005
	人際關係	2.569*	2.659**	0.515
	公平對待	2.411*	2.141*	7.670***
	升遷	-1.002	-2.440*	0.129
	學習成長機會	-1.261	0.002	0.604
人格特質		-0.147	0.394	-0.547
工作倦怠	情緒耗竭	0.066	0.487	-0.205
	譏誚態度	-1.317	-1.814	-1.142
	降低專業效能	-2.330*	-0.896	-1.088
	工作疏離	-1.892	-2.098*	-1.384
R		0.674	0.612	0.690
R <sup>2</sup>		0.454	0.375	0.477
F 值		5.826	4.202	6.373
P 值		0.000***	0.000***	0.000***

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

二、主管領導行為、工作生活品質、人格特質及工作倦怠對工作士氣是否有顯著性影響，如表 4.50 所示。

由表 4.50 中可以得知，軍訓教官的主管領導行為、工作生活品質、人格特質及工作倦怠對工作士氣，進行迴歸分析，如表 4.50 所示，達到極顯著影響。以上各研究變項的統計水準對工作士氣變異量的預測達 31.3%，其中「工作生活品質」具有顯著正向影響；「工作倦怠」具有顯著負向影響，即軍訓教官在「情緒或生理疲竭的症狀、對工作對象採用消極嘲諷態度，同時對其職務中所完成的工作不會感到愉快或成就感。」

表 4.50 主管領導行為、工作生活品質、人格特質及工作倦怠對工作士氣之迴歸分析

自 變 項	依 變 項	工作士氣 (n=132 )
		B
常數項		4.644 <sup>***</sup>
主管領導行為		1.252
工作生活品質		2.025 <sup>*</sup>
人格特質		0.125
工作倦怠		-5.215 <sup>***</sup>
R		0.559
R <sup>2</sup>		0.313
F 值		14.092
P 值		0.000 <sup>***</sup>

<sup>\*</sup>P < 0.05 顯著影響      <sup>\*\*</sup>P < 0.01 非常顯著影響      <sup>\*\*\*</sup>P < 0.001 極顯著影響

表 4.51 迴歸分析顯著結果彙整表

自變項		依變項	認同感	隸屬感	合理性	工作士氣
主管領導行為	關懷型領導					
	魅力型領導					
	啟發型領導					
工作生活品質	上司態度					正向
	工作內容	正向				
	家庭與工作的協調					
	工作環境					
	人際關係	正向	正向			
	公平對待	正向	正向	正向		
	升遷		負向			
	學習成長機會					
人格特質						
工作倦怠	情緒耗竭					負向
	譏誚態度					
	降低專業效能	負向				
	工作疏離		負向			

資料來源：本研究整理

## 4.7 集群分析

本節採用集群分析的方式，對工作倦怠各變項的子構面進行分群，再以分群結果對工作士氣感受度進行 T 檢定。首先以華德法 (Ward Method) 進行分群，判斷群數以二群為適當，再以 K 平均數法 (K-means) 設定二群做集群分析，各集群的樣本分別為集群一有 96 人，集群二有 34 人。二集群在工作倦怠之子構面的平均數如表 4.52。

### 一、各集群特性描述

1. 集群一的特性從其對工作倦怠各變項的子構面之平均數分析來看，因其平均數大部份低於平均數 3.0 以上，表示此一集群的特性為：樂觀、易滿足且低工作倦怠感受。
2. 集群二的特性從其對工作倦怠之各子構面之平均數分析來看，因其平均數大部份皆高於平均數 3.0 以上，表示此一集群的特性為：悲觀、消極且高工作倦怠感受。

表 4.52 集群在各研究變項之子構面平均數分析表

構面		集群一 (n=96)		集群二 (n=34)	
		平均數	標準差	平均數	標準差
工作倦怠	情緒耗竭	3.9167	0.4667	2.5529	0.8195
	譏誚態度	2.8271	0.6778	3.3059	0.6985
	降低專業效能	2.3333	0.5100	2.8546	0.6514
	工作疏離	2.1719	0.4803	2.4265	0.5791

資料來源：本研究整理

### 二、不同集群對工作士氣之差異分析

由表 4.53 得知，不同集群在整體工作士氣構面上，高工作倦怠集群與低工作倦怠集群在知覺程度上達到顯著差異。尤其在各子構面

如：「認同感」構面、「合理性」構面，均達顯著差異。也就是說，高工作倦怠者其在工作士氣的表現上，較無法認同組織，亦缺乏隸屬感，工作投入不佳。因此，欲提振軍訓教官之工作士氣必先針對工作倦怠等四個子構面：情緒耗竭、譏誚態度、降低專業效能及工作疏離加以改善，方能解決問題。

表 4.53 不同集群對工作士氣之差異分析

構面	平均數		T 值	P 值	備註
	集群一(n=96)	集群二(n=34)			
工作士氣	3.9647	3.7042	2.443	0.019*	集群 1 > 集群 2
認同感	3.8883	3.5936	2.516	0.013*	集群 1 > 集群 2
隸屬感	4.1083	3.8824	1.326	0.187	
合理性	4.0260	3.8676	2.864	0.005**	集群 1 > 集群 2

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

## 第五章 結論與建議

本章將分兩部份陳述，本研究旨在了解高雄市所屬各公私立高中職校軍訓教官對其軍訓主管領導行為知覺、工作生活品質知覺、人格特質、工作倦怠及工作士氣的現況；進而預測各研究變項間之差異，以及各變項彼此間關聯性之研究。

本章就研究結果討論並驗證假設，提出結論與建議，供教育主管機關、學校相關人員及未來後續研究之參考。茲將結論與建議分述如下。

### 5.1 結論

首先藉由第四章之實證分析結果，加以驗證第三章之研究假設，本研究之假設部份成立，但亦有部份未得到實證支持，茲將本研究歸納的結果，整理如下：

#### 一、軍訓教官個人特徵與各變項的關係

- (一) 軍訓教官個人特徵：性別對各變項有顯著差異。
- (二) 軍訓教官個人特徵：年齡僅對人格特質變項有顯著差異。
- (三) 軍訓教官個人特徵：婚姻對各變項無顯著差異。
- (四) 軍訓教官個人特徵：子女人數對各變項無顯著差異。

(五) 軍訓教官個人特徵：服務年資僅對主管領導行、工作生活品質變項有顯著差異。

(六) 軍訓教官個人特徵：通勤時間對工作生活品質、工作倦怠變項有顯著差異。

## 二、變項間的相關性

(一) 軍訓教官的主管領導行為知覺與工作生活品質知覺有顯著相關。驗證結果發現，軍訓主管之關懷型領導、魅力型領導及啟發型領導各子構面與工作生活品質各子構面呈極顯著正相關，惟與人際關係構面未達顯著相關。

(二) 軍訓教官的主管領導行為知覺與人格特質部份呈顯著負相關。

(三) 軍訓教官的主管領導行為知覺與工作倦怠有顯著相關。

1. 關懷型領導、魅力型領導、啟發型領導與情緒耗竭呈顯著正相關。

2. 關懷型領導、魅力型領導、啟發型領導與降低專業效能呈顯著負相關。

(四) 主管領導行為知覺與工作士氣無顯著相關。

(五) 工作生活品質與人格特質大部份呈顯著負相關。

(六) 工作生活品質與工作倦怠有顯著負相關。

1. 工作生活品質與情緒耗竭大部份呈顯著正相關。
2. 工作生活品質與譏誚態度大部份呈顯著負相關。
3. 工作生活品質與降低專業效能呈顯著負相關。
4. 工作生活品質與工作疏離部份呈顯著負相關。

(七) 工作生活品質與工作士氣有顯著正相關。

1. 工作生活品質與認同感有顯著正相關。
2. 工作生活品質與隸屬感部份呈顯著正相關。
3. 工作生活品質與合理性部份有顯著正相關。

(八) 人格特質與工作倦怠部份呈顯著正相關。

(九) 人格特質與工作士氣大部份呈顯著負相關。

(十) 工作倦怠與工作士氣大部份呈顯著負相關。

### 三、變項間的影響關係

(一) 屬正向影響：

1. 工作生活品質之「工作內容」、「人際關係」、「公平對待」對「認同感」有顯著正向影響。
2. 工作生活品質之「人際關係」、「公平對待」對「隸屬感」有顯著正向影響。

3. 工作生活品質之「公平對待」對「合理性」有顯著正向影響。

(二) 屬負向影響

1. 工作倦怠之「降低專業效能」對「認同感」有顯著負向影響。

2. 工作生活品質之「升遷」、工作倦怠之「工作疏離」對「隸屬感」有顯著負向影響。

四、本研究之假設及驗證結果分析如表 5.1

表 5.1 研究假設及驗證結果彙整表

研究假設	驗證結果
假設 1-1：軍訓教官的不同個人特徵對主管領導行為知覺無顯著差異。	部份成立
假設 1-2：軍訓教官的不同個人特徵對工作生活品質知覺無顯著差異。	部份成立
假設 1-3：軍訓教官的不同個人特徵對其人格特質無顯著差異。	部份成立
假設 1-4：軍訓教官的不同個人特徵對工作倦怠知覺無顯著差異。	部份成立
假設 1-5：軍訓教官的不同個人特徵對工作士氣知覺無顯著差異。	部份成立
假設 2-1：軍訓教官的主管領導行為與工作生活品質無顯著相關。	部份成立
假設 2-2：軍訓教官的主管領導行為與人格特質無顯著相關。	部份成立

表 5.1 研究假設及驗證結果彙整表 (續)

研究假設	驗證結果
假設 2-3：軍訓教官的主管領導行為與工作倦怠無顯著相關。	部份成立
假設 2-4：軍訓教官的主管領導行為與工作士氣無顯著相關。	成立
假設 2-5：軍訓教官的工作生活品質與人格特質無顯著相關。	不成立
假設 2-6：軍訓教官的工作生活品質與工作倦怠無顯著相關。	不成立
假設 2-7：軍訓教官的工作生活品質與工作士氣無顯著相關。	不成立
假設 2-8：軍訓教官的人格特質與工作倦怠無顯著相關。	不成立
假設 2-9：軍訓教官的人格特質與工作士氣無顯著相關。	不成立
假設 2-10：軍訓教官的工作倦怠與工作士氣無顯著相關。	不成立
假設 3-1：軍訓教官的主管領導行為知覺、工作生活品質、人格特質及工作倦怠之子構面對工作士氣無顯著影響。	不成立
假設 3-2：軍訓教官的主管領導行為知覺、工作生活品質、人格特質及工作倦怠對工作士氣無顯著影響。	不成立
假設 4-1：不同集群對工作士氣無顯著差異	不成立

資料來源：本研究整理

## 5.2 建議

在學校中擔任軍訓教學的軍訓教官對其工作士氣之探討，突顯出其重要性。根據前述的研究結果，對教育行政機關、教育主管機關、學校行政人員等與未來研究提出以下建議：

### 一、對軍訓主管之建言

#### (一) 拔擢人才，提升工作生活品質

對於表現優異、積極進取的人才，軍訓主管應嘗試以提昇工作生活品質來鼓舞人才。要讓優秀的教官同仁得以發揮長才，因為優秀的人才是企業的命脈，而留住人才最核心的工作，正是追求持續的成長發展，因此必須把軍訓制度的未來前景與教官同仁的前途發展合而為一。

#### (二) 重視領導行為之運用，降低工作倦怠

由於主管領導行為與工作倦怠呈顯著相關，因此，軍訓主管在學校推動軍訓工作時，宜善加運用領導行為使軍訓同仁得以減輕情緒或心理疲竭的症狀，同時對其職務中所完成的工作充滿愉快及成就感，並對軍訓工作充滿信心。

## 二、對教育主管機關的建議

### (一) 建立適當升遷管道，改善工作生活品質

適當升遷管道機制的建立，除可改善軍訓教官對工作生活品質的知覺外，並能提升其工作士氣。對於教育主管機關而言，公平、公正、公開的升遷管道建立是必須的。

### (二) 在招考新進教官時，可將人格特質量表列入口試中，對教育主管機關而言，這正是協助招考適任教官的適用方法。

## 三、對軍訓教官的建議

### (一) 培養良好休閒活動，減少工作倦怠

### (二) 認同組織目標，提振工作士氣

## 四、對後續研究者之建議

1. 研究對象：本研究受限於時間與人力，採便利抽樣方式，在地區範圍的分佈上較不平均，因此在抽樣方法上難免會有偏誤。對於後續研究建議，可將服務於大專之軍訓教官列入；同時在抽樣地區之選取上，應考量普及化，如此對於地域性、學校特性將可一併考量，將使研究內容更臻完善。
2. 研究方法與變項：因受限於人力、物力與財力，本研究僅採用問卷調查法來了解主影響，未能先與軍訓同仁進行訪談，以歸納更多與

工作士氣相關之因素。由本研究結論發現，影響軍訓教官工作士氣之因素，除工作生活品質、工作倦怠外，對後續研究建議，當可考量目前之終生學習、學習型組織、個人特徵中之學歷、在校是否兼任行政職務等因素，是否抑會對工作士氣造成影響。

## 參考文獻

### 【中文部份】

王淑俐 ( 民 84 ) , 漫漫教學路 , 如何保持工作熱忱 ? - 培養積極進取的教師人格特質 , 教育資料與研究 , 6 期 , 頁 28~31。

王餘厚 ( 民 86 ) , 概論激勵士氣。 人事月刊 , 42 卷 , 3 期 , 頁 48~57

吳宗立 ( 民 83 ) , 激勵教師士氣強化行政領導功能。 國教園地 , 48 期 , 頁 51~54。

林合懋 , 學校主管與企業主管轉換型領之比較研究 , 國立政治大學教育研究所未出版碩士論文 , 民國 84 年。

林志成 ( 民 80 ) , 動機理論對提振國民中小學教師士氣之啟示。 教育研究所集刊 , 33 輯 , 頁 115~131。

林志鴻 ( 民 87 ) , 資訊人員工作倦怠之研究 , 大葉大學資訊管理研究所碩士論文。

林炯堯 ( 民 81 ) 勞工家庭理財與工作生活素質。提升工作生活品質與企業發展研討會論文集。

林鈺琴 ( 民 85 ) , 提高勞工工作生活品質與工作效率 , 高雄 : 中華亞太經濟與管理學會論文集 , 頁 99-120

林維林 ( 民 84 ) , 轉換型、交易型領導行為與領導效能關係之研究 - 以台灣省政府建設廳為個案分析 , 私立東海大學公共行政研究所

林靜黛 ( 民 76 ) , 自動化對工廠員工工作生活品質影響之研究。國立政治大學企業管理研究所碩士論文。

胡美琳 ( 民 90 ) 非營利事業機構組織文化、轉換型領導與員工工作态度關係之研究 - 以南部七縣市政府為例 , 長榮管理學院經營管理研究所碩士論文。

洪雲霖 ( 民 86 ) , 公務士氣激勵與政府競爭力 , 人事月刊 , 24 卷 , 3 期 , 頁 58~68。

洪春吉 ( 民 86 ) , 資訊業、鋼鐵業、紡織業之領導型態與企業文化之比較 , 管理學報 , 第十四卷第三期 , 頁 331~358

姚秀英 ( 民 88 ) , 家庭教育專任人員工作壓力、因應方式與職業倦怠之調查研究 : 以台灣地區各縣市家庭教育服務中心為例 , 國立高雄師範大學輔導研究所碩士論文。

徐嘉宏 ( 民 90 ) , 領導方式、角色壓力及社會支持與百貨公司專櫃人員工作倦怠關係之研究 , 國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

陳彩 ( 民 83 ) , 工作生活品質、工作滿足與離職意願關聯性研究 - 以高科技產業專業人員為例 , 國立交通大學管理科學研究所碩士論文。

陳丁輝 ( 民 89 ) , 領袖人格特質與威權國家政治繼承 馬哈地與李

光耀個案研究，暨南國際大學東南亞研究所碩士論文。

許士軍（民 76），管理學。台北：東華書局。

許幼靜（民 90），舞蹈才能班教師工作士氣之調查研究，中國文化大學舞蹈研究所碩士論文。

許雅棣（民 89），主管領導型態、員工人格特質、組織激勵制度與員工工作績效之相關性 - 以保險業務員為例，國立東華大學企業管理研究所碩士論文，花蓮。

張金鑑（民 74），管理學新論。台北：五南書局。

張春興（民 75），心理學，台北：東華書局

張曉春（民 72b），專業人員工作疲乏研究模式 - 以社會工作人員為例（下）。思與言，21 卷 2 期，頁 179-201。

張慶勳（民 85），國小校長轉化、互易型領導影響學校組織文化特性與組織效能之研究。國立高雄師範大學教育學系未出版博士論文

張慶勳（民 86），學校組織轉化領導研究，高雄復文圖書出版社。

張淑媛（民 90），高職學生人格特質、情緒智力與學習成就 - 以高雄市立海青工商為例，南華大學管理研究所碩士論文。

崔來意（民 89），高科技公司女性專業人員工作 - 家庭衝突、工作倦怠及離職意願關係之研究，國立中山大學人力資源管理所碩士論文。

戚樹誠、黃敏萍(民 84) , 國內大型企業魅力領導與公司規範之關聯性研究 , 台大管理論叢 , 第六卷第二期 , 頁 109~134。

黃俊英、林震岩 ( 民 83 ) , SAS 精析與實例 , 台北 : 華泰文化事業公司。

黃麗莉譯 ( 1990 ) , 組織行為 , 台北 : 揚智出版。

曾榮華(民 86) , 教師聘任政策與國民小學教師工作士氣之研究 , 台北市立師範學院國民教育研究所碩士論文。

項賓和 ( 民 90 ) , 轉換型領導、內外控取向與工作滿足之關係研究 - 以台灣地區電視台新聞記者例 , 國立中山大學傳播管理研究所碩士論文

楊國樞 ( 1989 ) , 心理學 , 台北 : 台灣商務印書館。

楊偉霖 ( 民 91 ) 公立學校教師於現階段及預測公辦民營後其工作生活品質知覺對組織承諾及工作行為的影響之研究 - 以嘉義市國民中小學為例。私立南華大學管理研究所碩士論文。

葉逢蘇 ( 民 86 ) , 淺論士氣 , 國防雜誌 , 12 卷 , 9 期 , 頁 111~119

廖貴鋒 ( 民 75 ) , 國中教師角色衝突、角色不明確與工作倦怠之研究。國立師範大學教育研究所碩士論文。

蔡培村 ( 民 69 ) , 國中校長領導型式、教師人格特質與學校組織氣氛之關係 , 國立台灣師範大學教育研究所碩士論文。

鄭素薇 (新加坡) 著, 朱世文譯 (民 81), 新加坡員工參與工作品質。

樊景立、鄭伯壘 (民 89), 華人組織的家長式領導：一項文化觀點的分析, 本土心理學研究, 第 13 期, 頁 127 - 180。

謝文全 (民 74), 教育行政, 台北：文景出版社。

羅虞村 (民 84), 領導理論研究。台北：文景出版社。碩士論文

### 【英文部份】

Bass, B. M.,(1985),Leadership and performance beyond Expectation.  
New York : Macmillan.

Blake R.R. & Mouton J.S., The new managerial gird. Houston:Gulf  
Publishing company,1978,p.11.

Burns, J. M.,(1978),Leadership. New York: Harper & Row

Butterfield, D.A.,& Farris , G.F.(1974) The Likert Organizational Profile :  
Methodological Analysis and Test of System 4 Theory in Brazil,  
Journal of Applied Psychology,59,pp.15-23.

Davis, K. & Newstrom, J. W.(1989), Human Behavior at Work :  
Organizational Behavior, McGraw-Hill, New York

Fiedler, F.E., Chemers, M.M. and L. Mahar, Improving Leadership  
Effectiveness : The Leader Match Concept, New York : John  
Wiley,1977.

Golembiewski,Hilles,R. & Daly,R.(1987) , Some Effects of Multiple OD  
Interventions on Burnout and Worksite Features. Journal of Applied  
Behavioral Science,23 : pp 295~314

Greiner,G.M.(1992) , The Phase versus Traditional Approach to Burnout

- Diagnosis : Implication for Managerial Decision Making. Group & Organization Management, 17(4),pp 370~379
- Hodgetts, R. M.(1982), Management : Theory, Process, and Practice 3<sup>rd</sup> ed., Dryden Press, Chicago
- House, R.J. ,A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness, Administrative Science Quarterly, September 1971,pp.321-338
- Hoy,W.K. & Miskel, C.G. (1991). Educational administration : Theory,research and practice.(4<sup>th</sup> ed) New York : Random House
- Kotter, J.P.(1990), A force for change :How leadership differs from management, New York : The Free Press.
- Levine ,Taylor & Davis(1984),Defining Quality of Working Life Relation,Vol.37,No.1.
- Likert,R. (1967),The Human Organization : Its Management and Value ,McGraw-Hill,New York
- Maslach,C.(1982) , Understanding Burnout Definitional Issues in Analyzing a Complex Phenomenon. In W.S. Paine(Ed.), Job Stress and Burnout : Research, Theory, and Intervention Perspectives. Beverly Hills : SAGE Publication,Inc.
- Maslach,C. & Leiter M.P.(1997) , The Truth About Burnout.San Francisco,C.A : Jossey-Bass Publishers.
- Muczyk, J.P. & Steel, R.P. (1998) , Leadership Style and the Turnaround Executive, Business Horizons, Vol.41(2), pp39-46
- Nirenberg,J.,(1986),The quality Of work Life Issue : The Corporations The Next Politival Frontier. Internal Journal Of Manpower, UK
- Pines,A. & Aronson, E., & Kafry, D.(1981). Burnout : from Tedium to

- Personal Growth. N. Y. : Fress Perss.
- Potter,B.A. Beating Job Burnout :how to transform work pressure into productivity. Berkeley : Ronin(1985)
- Remple, A.M. & Bentley, R.R.(1970), Teacher Morale : Relationship with Selected Factors. The Journal of Teacher Education, 21(4).
- Ricken, R.(1980), Teacher Burnout : a failure of the supervisory process. NASSP Bulletin, March, pp 21-24
- Robbins, S.P.(1998),Organization Behavior ,8<sup>th</sup> ed ,New Jersey: Prentice-Hill.
- Roethlisberg,F.J. & Dickson W.J. ( 1939 ) , Management and the Worker .N.Y. : Wiley Science Editions.
- Rouche,J.E.,Baker,G.A.,& Rose,R.R.,(1989),Shared Vision : Transformational Leadership in American Community Colleges. Washington ,DC: Community College Press.
- Russel ,L .A .,(1999), Transformational leadership. Strategy & Leadership, Vol.27,No.1,pp.20-25
- Schein,Edgar H.(1985),Organizational Culture and Leadership,San Francisco:Jossey Bass.
- Shamir, B & Salomonj , I.(1985),Employee And Customer Perception Of Service In Bank: Replication And Extension. Journal Of Applied Psychololol.70,pp.423-433
- Singer,R.L. (1984),A Study of The Relationship between Teacher Burnout and the Leadership Style of the Principal, as perceived by Teachers, Dissertation Abstracts International
- Stogdill, R. M. (1974), HandBook of Leadership: A Survey of Theory and

Research. New York: Free Press.

Tannenbaum,R.,Weschler, I.R., and Massarik,F.(1961),

Leadership and Organization : A Behavioral Science Approach,

McGraw-Hill, New York

Walton R,(1974),Improving the Quality of Work Life,Harvard Bussiness  
Review,Vol.52,pp.12~20

Young,T.W.(1980),Teacher stress:One School district's approach,Action  
in Teacher Education ,2:pp. 37~40.

Zaleznik, A.(1977), Managers and leaders : are they different?, Harvard  
Business Review, 55, pp. 67~68

各位教育界的先進，您好：

這是一份研究論文的問卷，我們亟需您能提供我們寶貴的資料與意見，期使此一論文能順利完成。您所填寫的資料僅做學術分析之用，絕對不作個別探討，亦不會移做他用，敬請您安心填寫。

懇請您撥空惠予填寫，依照您工作過程中的真實感受，在適當的方格中勾選，敬請不要遺漏任何一個題目，對於您在百忙之中的鼎力協助，我們致上最深的謝意！謝謝您！

肅此 敬頌

教 祺

私立南華大學管理研究所

指導教授 陳孟修 博士

研究生 程言美 敬上

連絡電話：0929-657-088

## 一、主管領導行為

◆ 以下的問題所衡量的是您對於直屬上司領導行為的看法，煩請您依據實際的情形，在適當的方格中勾選。

非常 不同 意	不 同 意	沒 意 見	同 意	非 常 同 意
1	2	3	4	5

- 1、在他身邊工作，我覺得很愉快.....
- 2、他使我有意願為團體利益而犧牲個人利益.....
- 3、通常他會將同仁的建議付諸實行.....
- 4 他能了解我的需求，並試著幫助我得到它.....
- 5、當我在工作上有好的表現時，他會給予讚美.....
  
- 6、他贏得每一位部屬的尊敬.....
- 7、對於那些較被人忽視的部屬，他會給予關切.....
- 8、他是一位值得我遵循的模範.....
- 9、在我心目中，他是成功與成就的象徵.....
- 10、當我遇到困擾的難題時，他會提供我一個新的思考方向角度.....
  
- 11、他具有好的團隊精神.....
- 12、他會大力讚揚或擢升工作優良的部屬.....
- 13、我相信他的能力與判斷力足以克服任何困難.....
- 14、他使我做到超過我預期能力以外的努力.....
- 15、他是一位能激勵、啟發部屬的人.....
  
- 16、與他一起共事，令我覺得很驕傲.....
- 17、他會將我的工作表現告訴我.....
- 18、他具有特別的天賦，能洞悉真正值得我們思考的事物.....

非常 不同 同意	不 同 意	沒 意 見	同 意	非 常 同 意
1	2	3	4	5

- 19、他的觀念能迫使我重新思考一些，我視為理所當然的想法.....
- 20、他能使我用新的思考模式去解決舊問題.....
  
- 21、他讓我覺得只要我的工作盡如人意，則可更上一層樓.....
- 22、他能激發我對他的忠誠.....
- 23、他使我對未來更加樂觀.....
- 24、他是一位深信『事在人為』的人.....
- 25、他能激發我對組織忠誠.....
  
- 26、我對他有完全的信心.....
- 27、他能指出我們一起工作所能達成的願景，而這樣的願景令我們感到振奮.....
- 28、他肯花時間來闡明我們的組織.....
- 29、他能使我知道何謂真正重要的事.....
- 30、他會鼓勵我們去了解其他成員的觀點.....
  
- 31、他給我有整體目標感.....
- 32、他能使週遭的每一個人對所分派的任務感到熱誠.....
- 33、只要用舊有的工作方式工作，他都會滿意我的工作表現.....
- 34、我以他為我的行為模範.....
- 35、若無他所規範出的願景來做為領導，則我們通常難有好的成就.....

**二、工作生活品質：**

◆以下的問題所衡量的是您的工作生活品質，請您依據實際的情形，在合適的 中打✓。

- 1、每一位教官的升遷機會都是公平的.....
- 2、軍訓體系具有完善的升遷制度.....
- 3、新進教官學校會安排資深教官協助進入狀況.....
- 4、學校提供許多在職進修的機會.....
- 5、在學校服務可以幫助我個人成長與發展.....
  
- 6、這份工作能發揮我的專長與能力.....
- 7、軍訓主管是很容易溝通.....
- 8、同事們是能夠共同討論與溝通的.....
- 9、學校十分了解教官的需求.....
- 10、軍訓主管會與同仁討論具體的工作目標.....

非常	不	沒	同	非
不同	同	意	意	常
同意	意	見	意	同
1	2	3	4	5

- 11、我覺得我的工作壓力不大.....
- 12、我可從工作中，獲得成就感.....
- 13、我的工作無法配合自己的興趣.....
- 14、我總是帶著愉快的心情去學校.....
- 15、我十分了解學校的政策.....
  
- 16、學校的薪資、獎金與津貼制度是公平的.....
- 17、我的人生目標與學校的目標結合在一起.....
- 18、目前的薪資可滿足我生活上的需求.....
- 19、我覺得學校安排的教學時間與其他工作負荷是適當.....
- 20、我覺得我的工作時間剛好.....
  
- 21、學校訂有彈性的上班時間.....
- 22、我認為在本校工作是穩定的，不必擔心學校會藉故逼我離職.....
- 23、我的工作環境是舒適的.....
- 24、對於不良的教學設施或環境，學校會主動改善.....
- 25、我有足夠的教學設備和資源來完成工作.....
  
- 26、我十分熟悉我的教學方法和程序.....
- 27、我的工作能配合家人的生活方式.....
- 28、我的工作時間適當，不會妨礙到我正常的家庭生活.....
- 29、主管會關心並重視同仁的休閒娛樂.....
- 30、主管對於同仁抱怨的處理，不會拖延且讓人滿意.....
  
- 31、我與主管能相互坦誠信任及相互尊重.....
- 32、我的主管能在工作上給我很大的幫助與支持.....
- 33、我的主管會關心同仁的日常生活.....
- 34、我的主管不懂得授權.....
- 35、我和同事相處愉快，會彼此互相幫忙.....
  
- 36、我的同事不會互相推卸工作上的責任.....
- 37、我與學生的關係良好.....
- 38、藉由教書的工作，我可以與學生建立友誼.....
- 39、我是受學生尊重的.....
- 40、我覺得我的工作在社会上是受到尊重的.....
- 41、家人都支持我在軍訓界服務.....
- 42、社會大眾對於教官有相當好的評價.....

### 三、內外控取向量表：

#### 【填答說明】

- 1、這個部份的目的是要探討您對社會重大事件所持的看法，每個題目有 a 和 b 兩種不同的選擇。務請您在兩者之中，選擇您最確信的一種說法（只能選一個）。答案並無所謂對與錯之分。
- 2、也許有時您會發現兩種說法都相信，或者兩者都不信。在這種情形下，請選擇您個人比較確認的一種說法，選擇答案時，請逐項個別考慮回答，避免受已回答過的其他選擇項目影響。

- 1、 a 生活中發生許多不愉快的事情，部份是由於運氣不好。  
b 人的不幸是他（她）們自己的錯誤所造成。
- 2、 a 到頭來，人們最後仍會得到他（她）們在這世界上應得的尊敬。  
b 不幸的，無論一個人怎樣的努力，他（她）的價值常被忽視。
- 3、 a 戰爭的主要原因之一，是人們對政治的興趣不夠。  
b 不管人們如何努力防止，戰爭是永遠會存在的。
- 4、 a 老師對學生不公平，這種說法毫無道理。  
b 大部份學生都沒有了解到，他（她）們分數受意外事情影響的程度。
- 5、 a 沒有適當的機運，一個人無法成為有效的領導者。  
b 有才能而未能成為領導者，是因為他（她）未能好好利用機會。
- 6、 a 不管您怎樣努力，有些人就是不喜歡您。  
b 無法使別人喜歡他們的人，往往表示不懂如何與人相處。
- 7、 a 我常發現，要發生的事總會發生。  
b 對我而言，相信命運不如由我自己採取某種確定行動來的有效。
- 8、 a 對考試準備完善的學生而言，極少有所謂不公平的事。  
b 考試題目往往與課程無關，努力準備事實上毫無用處。
- 9、 a 成功是由於努力而來，與運氣甚少或毫無關係。  
b 能順利達成任務，主要是得天時地利之便。
- 10、 a 普通老百姓能對政府的決策發生影響。  
b 世界是由少數當權者所統治，一般小老百姓實在無能為力發揮什麼作用的。
- 11、 a 我訂定計劃的時候，幾乎能確定有辦法使計劃成功。  
b 計劃訂得太過長遠未必是明智之舉，因為許多事到頭來要看運氣好壞而定。
- 12、 a 在許多情況下，我個人的成功絕少與運氣有關。  
b 很多時候，我們不如扔一個銅板（看正反哪一面）來決定。
- 13、 a 誰能成為老闆，往往看誰的運氣好，誰先佔地利。  
b 做事能成功是靠能力，與運氣甚少或毫無關連。
- 14、 a 我們大部份都成為強權的犧牲者，我們對強權不瞭解也無法控制。  
b 積極的參與政治與社會事務，人們就能控制世界大事。
- 15、 a 大多數人都不瞭解他（她）們一生受偶然事件影響到哪種程度。  
b 事實上，沒有所謂「運氣」這種事。

- 16、 a 一個人是否真的喜歡自己是很難知道的。  
 b 一個人的朋友有多少，是根據他（她）為人有多好而定。
- 17、 a 發生在我們身上的事情，總是好壞參半的。  
 b 大多數的不幸，是由於缺乏能力、無知和懶惰所引起，或三者皆有之。
- 18、 a 只要有足夠的努力，我們能掃除政治腐敗。  
 b 人們要控制政府官員的所做所為，是相當難的事。
- 19、 a 有時候，我真想不通，老師的分數是怎麼打的？  
 b 分數和一個人的努力程度有直接關係。
- 20、 a 很多時候，我覺得對發生在我身上的事無能為力。  
 b 我無法相信，機會或運氣對我們一生是佔重要地位的。
- 21、 a 人們寂寞，是由於他們未曾努力友善待人。  
 b 極盡努力想討好他人是沒用的，如果他們要喜歡你，早就喜歡你了。
- 22、 a 發生在我們身上的事情，都是我自做自受的。  
 b 我有時覺得對自己一生所走的方向，沒有足夠的把握。
- 23、 a 大部份時候，我們無法了解政客為什麼會那麼做。  
 b 到最後，人們還是得為政府的好壞作為負責。

#### 四、工作倦怠量表：

◆本部份是有關您工作倦怠方面的調查，請在合適的 中打✓。

非 常 不 同 意	不 同 意	沒 意 見	同 意	非 常 同 意
1	2	3	4	5

- 1、工作一整天後，我感到精疲力盡.....
- 2、我的工作讓我感到情緒枯竭.....
- 3、每天早上起床想到又要面對一天的工作，就覺得無精打采.....
- 4、整日工作真的使我神經緊繃心力交瘁.....
- 5、我能有效地解決工作中的問題.....
- 6、我覺得自己過度努力工作快被工作給溶化了.....
- 7、我可以感受到自己正朝組織目標做有效的貢獻.....
- 8、自從接下目前的工作以來，我對工作的興趣漸感降低.....
- 9、我對目前工作的狂熱已漸消失.....
- 10、我覺得目前的工作滿能讓我發揮的.....
- 11、當我完成某項工作時，我會因此而雀躍不已.....
- 12、我已完成目前工作中許多值得去做的事.....
- 13、我只要做我的工作而不被打擾就好了.....
- 14、我懷疑我的工作是否對他人有益.....
- 15、我質疑我所做的工作是否有意義.....
- 16、在我的工作上，我自信能有效地將事情做好.....

## 五、工作士氣量表：

◆本部份是有關您工作士氣方面的調查，請在合適的 中打✓。

非常  
不同  
同意  
1

不  
同  
意  
見  
2

沒  
意  
見  
3

同  
意  
4

非  
常  
同  
意  
5

- 1、我願意為學校的形象與榮譽而努力教學.....
- 2、我對於學校的工作，願意主動參與協助.....
- 3、我對被指派擔任行政工作，願意全力以赴，積極投入.....
- 4、我願意積極主動的促進學校目標的達成.....
- 5、我願意遵守學校的團體工作規範.....
  
- 6、我願意和同事們就學校的工作目標相互交換意見.....
- 7、我以身為本校教官為榮.....
- 8、我願意服從多數人的意見，並尊重少數人的意見.....
- 9、我覺得在本校服務，同仁間融洽和樂的像一個大家庭.....
- 10、團體工作時，我會主動幫忙.....
  
- 11、我為了完成學校交辦的工作，而自願犧牲假期.....
- 12、我了解學校的各項行事作為和目標.....
- 13、我對於各項校務工作，願積極參與，以爭取團隊榮譽.....
- 14、當學校目標達成時，我也覺得有成就感.....
- 15、教學工作是我生活的重心.....
  
- 16、我願意積極參與學校各項行事和工作目標的制定.....
- 17、我願參與學校各項活動，以促進學校發展.....
- 18、我認為教學工作是考驗個人智慧和能力的好機會.....

## 六、基本資料：(請依個人狀況，勾選適當選項)

- 1、性別：(1) 男(2) 女
- 2、年齡：(1) 30歲以下(2) 31~40歲(3) 41~50歲(4) 50歲以上
- 3、婚姻狀況：(1) 已婚(2) 未婚
- 4、子女人數：(1) 零個(2) 1個(3) 2個(4) 3個(含)以上
- 5、服務年資：(1) 未滿三年(2) 3~5年(3) 5~10年(4) 10年以上
- 6、通勤時間：(1) 未滿三十分鐘(2) 30~60分鐘(3) 60~90分鐘(4) 90分鐘以上

<< 本問卷到此全部結束。 >>

再次感謝您寶貴的意見與協助，使本研究得以順利進行。

## 個人簡歷

1. 姓名：程言美
2. 出生年月日：民國 55 年 12 月 8 日
3. 出生地：高雄市
4. 住址：高雄市鼓山區昌盛路 29 號 12 樓之 2
5. 聯絡電話：0929657088
6. E-Mail：[lin.d97701@msa.hinet.net](mailto:lin.d97701@msa.hinet.net)
7. 學歷：淡江大學日本語文學系
8. 經歷：高雄市立三民家商軍訓教官
9. 現職：高雄市政府教育局軍訓室科員