

逆境商數、工作壓力與工作滿足關係之研究 On the Relations between Adversary Quotient, Work Pressure and Work Satisfaction

沈昭吟¹ 張瑞真²

(Received: Nov. 24, 2008 ; First Revision: Dec. 26, 2008 ; Accepted: Feb 19, 2009)

摘要

近年來由於全民健康保險政策的變革與持續緊縮的限制，醫療產業面臨品質提升、財務收支及大型醫院不斷擴增規模的競爭環境；使得中小型醫院之經營管理產生極大的改變。因此，醫療從業人員在面臨工作壓力與學習壓力的與日俱增，仍能保持樂觀態度積極的學習熱忱，以正面態度回應逆境並克服工作壓力，進而對工作感受滿足，為醫療管理者首要之務。Paul G. Stoltz (1997) 指出逆境商數 (AQ) 愈高，愈能以彈性面對逆境，積極樂觀，接受困難的挑戰，發揮創意找出解決方案且表現卓越。因此，本研究目的在探討醫療從業人員之逆境商數對工作滿足之關係與其工作壓力是否產生調節作用。

本研究參考國內外相關文獻，以期建構適合衡量之「逆境商數量表」、「工作壓力量表」與「工作滿足量表」，運用問卷調查之方法測量與蒐集資料，並對三者之間進行相關性的探討。以南部署立醫院醫療從業人員為母體，以檢驗研究之假設。結果發現，逆境商數與工作滿足具有顯著相關；工作壓力與工作滿足有顯著負相關，逆境商數與工作壓力包括工作負荷、角色模糊、角色衝突之交互作用，對工作滿足呈現部份負相關，驗證研究之假說。此外，不同的個人屬性變項的逆境商數亦有部分顯著的結果；本研究亦發現公職人員的逆境商數低於非公職人員。最後本文針對所獲結果加以討論，提供學術界與實務界之參考並對後續研究提出建議。

關鍵詞：逆境商數、工作壓力、工作滿足

Abstract

Recently medical-care industry in Taiwan has faced major challenges such as quality promotion, financial balance and increasing competition from ever-increasing large-scale hospitals due to reform and restriction in healthcare policy. This has led to drastic changes in the management of small and medium hospitals. How to ensure that their medical practitioners are able to deal with adversary situations with positive attitude has become top priority for medical-care managers. Paul G. Stoltz (1997) has shown that the higher the Adversary Quotient (AQ), the better one can perform under adversary situations.

With reference to domestic and foreign literatures, this study conducted survey for data in Adversary Quotient, Work Pressure and Work Satisfaction. The survey was conducted and analyzed among medical-care practitioners in public hospitals in Southern Taiwan. The

¹ 南華大學企業管理系助理教授

² 署立嘉義醫院檢驗科組長



result shows that adversary quotient and work satisfaction are significantly correlated while work pressure and work satisfaction are negatively correlated, conforming to the research hypothesis. However, adversary quotient and work pressure, including interaction between role stressors (overload, ambiguity and conflict), are negatively related to work satisfaction

Adversary quotients of various personal attributes are partially significant. Interestingly, adversary quotients of public service personnel are lower than those of non-public service personnel. This study concludes by discussing the implications of major findings for academic and industries and making suggests for further study.

Keywords: Adversary Quotient, Work Pressure, Work Satisfaction

1. 研究背景與目的

我國已施行 11 年的全民健康保險制度，向來為他國所稱羨，然而卻也面臨不少的困境，如財務失衡日趨嚴重、健保收支缺乏連動、資源配置機制不完善、醫療資訊不夠公開，以及保險支付未兼顧醫療品質等問題。近年來，全民健康保險財務出現危機，健保局為了樽節開銷對於醫療給付規範常作修改，以有效壓低了健保的支出。然而，在總額給付制度下，必須與其他醫院共同競爭同一總額，必須擴增服務量與提升品質，以求擴大營業利基增加收入，然而在資源有限下的惡性競爭，醫療工作者面臨經營績效、醫療品質的提升與服務品質的提高，多重壓力與經營困境，醫療從業人員必需負荷較過去更繁重的工作與學習壓力，所面臨的逆境挑戰也越來越多。醫療從業人員的工作內容廣泛複雜、時間不定、角色多變、醫病關係越形困難，工作壓力與日俱增。凡此種種，醫療從業人員須具備較高抗壓能力與增強回應逆境能力的人格特質，才能適應工作環境需求進而獲得工作滿足，進而提升工作績效達成組織目標。

所謂「逆境商數」AQ (Adversity Quotient) 是測量人們如何回應逆境的標準，以及人們面對逆境與超越逆境的能力，並預測人們面對逆境是否會堅持到底，發揮潛能，積極面對並超越期待，且能決定人們工作與生活的成敗與否，也就是面對逆境時能否依然堅持不懈，或者被潰散淘汰的重要因素(Stoltz, 1997)。有鑒於國內關於 AQ 的研究甚少，本研究企圖探討醫療從業人員的 AQ 與工作滿足之關係，藉由測量醫療從業人員的逆境商數，以了解從業人員之 AQ 高低，與對逆境的回應能力，進而作訓練並提高逆境商數。使其在逆境工作壓力下仍能保有信念，相信自己可以克服困難。然而，工作滿足是組織積極管理的目標，Robbins (1994) 工作滿足與員工之生產力之間有直接關係，只要提高工作滿意度就能提升其工作績效。

基於上述的研究動機，本研究主要的研究目的如下：

- 1.了解醫療從業人員的 AQ 對工作滿足之影響關係，與其工作壓力是否有調節作用。
- 2.探討醫療從業人員的工作壓力對 AQ 及工作滿足有何關聯。
- 3.分析南部署立醫院醫療從業人員的 AQ 之個人屬性是否有差異。



2. 文獻探討

2.1 逆境商數

逆境商數 AQ (Adversity Quotient) 理論是由 Paul G. Stoltz 於 1997 年所提出，根據心理學中的認知心理學、精神神經免疫學和神經生理學三種科學為基礎，在將近二十年的研究和十年的應用，提出了 AQ (Adversity Quotient) 逆境商數。所謂逆境商數是測量人們如何回應逆境的標準，預測人們面對逆境是否會超越逆境的能力，決定人們工作與生活的成敗與否，也就是面對逆境時能否堅持克服困境，或者選擇半途而廢的重要因素。

AQ 由 C、O2、R、E 四種要素組成，而這四要素是 Paul Stoltz (1997) 結合了 Seligman(1990) 等人的習得無助理論和自我掌控力理論並加入歸因責任的概念所構成。C 就是控制力(control)，O2 就是起因和歸因責任(origin & ownership)，R 就是影響力(reach)，而 E 就是持續(endurance)。CO2RE 的成分將決定 AQ 的分數，而且除了 AQ 的成績，進一步檢討 CO2RE，還能了解原因並告訴你如何提升自己的 AQ。Robbins(1994) 提出內外控取向指的是個人自認控制命運的程度，認為可以自己控制者，稱為「內控者」(Internal Control)、聽天由命者則稱之為「外控者」(External Control)。內控者則認為工作成果與本身的努力有關，對於工作抱持較多熱忱，因而工作滿意度較高，且較熱衷於蒐集情報、容易受到激勵。Wolk & Bloom (1978) 及 Grannis (1992) 則認為內控者遇到壓力時比較懂得應對。陳義勝(1981) 認為內控和成就動機與工作滿足呈現正相關。本研究逆境商數的構成 C O2R E 要素如表 1 所示：

表 1 逆境商數的構成 C O2R E 要素

要素	代表意義
Control	對逆境的掌控能力，認為工作成果與本身的努力有關
O2 (Origin+Ownership)	逆境的起因和歸因責任，面對逆境勇於承擔責任而非自責
Reach	逆境對自己影響層面範圍
Endurance	逆境造成受挫的深度與持續時間長短

資料來源：本研究整理

2.2 工作壓力

工作壓力是工作相關因素與工作間之互動，致改變、破壞工作者生理、心理狀況，迫使工作者背離正常運作的一種情況 (Beehr & Newman, 1978)。Caplan (1975) 指出，工作壓力乃是工作情境中的某些特性對個體所產生的脅迫現象。French, Rodgers 與 Cobb (1974) 認為壓力的產生是人與環境不能配合所致，當環境的需求與限制造成個體能力有實質不平衡時，則逼使個體身心脫離正常的穩定狀態，引發壓力反應。醫療工作人員的工作壓力卻常被忽視，實際上鮮少有適當的管道讓這些醫療工作人員們有效地抒發身心壓力 (Hollen et al., 2000; Lewis, 1999)。因此，確認醫療工作人員的工作壓力來源，並透過有效的減壓方式抒解之，使其重拾對工作的熱情與活力，確保醫療品質與安全，



在今日的醫療工作中益顯重要。

French et al. (1974) 認為個人因能力和技巧無法與工作配合，或工作環境不能滿意個人需求的結果，會產生工作壓力（如角色模糊、角色衝突）。Caplan et al. (1975) 則提出由於工作環境中的某些特性，對個體產生一種脅迫的現象，亦即工作的相關因素與工作者的互動，會改變、破壞或加強他生理及心理的狀況，迫使他的身、心偏離正常運作的一種情境。因此，如果個人覺得對重要目標受到威脅，且無法達到又自我要求達成，而產生的一種生理反應與不安情緒狀態與不良調適反應，即是工作壓力所致（Greenberg and Baron, 1995）。

Sharon Glazer and Terry A. Beehr (2005) 曾研究探討四個國家的護士，工作壓力源與離職傾向之間關係。Frese, M., & Zapf, D. (1994). 指出持續的壓力源會消耗人們的資源進而傷害到心理與行為的結果，同時工作負荷會負向影響工作滿足、組織承諾，而正向影響缺席與離職傾向等態度與行為。

2.3 工作滿足

Vroom (1964) 研究證實工作滿足對工作績效有明顯的正面影響。其後很多學者進行相關的研究，其結論包括：1. 工作滿足可促使員工努力工作，而提升組織的經營績效（Petty et al. 1984, Motowidlow, 1984, Tsai, 2003）；2. 企業激發員工追求滿足的行為，以積極努力提高績效（March and Simon, 1987; Nebeker et al. 2001; Harampton, 2003）；3. 員工工作滿足透過某些中介或調節變數來增加工作績效（Petty, 1984; Paradise and Tomow, 1991）。因此，員工滿足與維持在心理學上一直是重要話題，所以積極留住有價值核心人才的同時，更要提升員工的滿意度。

Locke (1976) 認為工作滿意度是個人評價工作內容或工作經驗而產生的正向或愉悅的一種情緒狀態。亦即工作滿足是工作者對其工作環境的感覺，此工作環境包括工作本身、主管、工作團體、機關組織。Jerald & Robert (1995) 認為員工滿意度即為員工對他的工作所抱持一般性的態度，亦即個人對於工作認知的、情感的與評價的反應，Robbins (1994) 認為工作滿意度是工作中應得與實得的報償差距；換言之，當員工認為應得與實得的差距越少時，工作滿意度就會越高。工作者的工作滿足程度高，表示他對工作抱持著正面的態度 Robbins (1994)。

2.4 假說推演

關於逆境的學術研究大部分都是教育與諮商輔導的領域，探討企業管理領域的研究較為少見。近年來，台灣社會多元化，競爭激烈，壓力大增，過勞死、自殺率偏高。企業開始重視員工的抗壓能力，面對職場上逆境的處理能力，以及提高工作滿足來增加工作績效（陳怡霏，2004）。

2.4.1 逆境商數與工作滿足之影響關係

關於逆境商數 AQ 的研究在國內外文獻上都相當缺乏，與工作滿足的關係目前的研究很少，至今無一致定論。Hartely (1976) 學者研究均顯示出內控者之工作滿足高於外



控者，外控者比內控者較不滿意自己的工作，離職率較高且對工作投入不如內控者。李茂興(1991)認為外控者將績效不好歸於老闆，而內控者則以自己的行為來解釋相同的評價。內外控與工作滿足之相關研究 Mitchell, Smyscr & Weed (1979) 指出內控者之工作滿足顯著外控者高。林俊雄(2001)探討逆境回應與工作態度、工作滿足、薪酬滿足、主管信任、離職意圖、組織承諾的相關性，結果發現逆境商數整體部分與離職意圖有顯著負相關，並且逆境商數愈高者對工作的抗壓性愈強，而與組織承諾方面呈顯著的正相關。王家玲(2002)在逆境商數與工作績效方面的研究中發現量表中的控制構面與工作績效呈現正相關，逆境商數中的控制與持續構面對於工作績效具有顯著的預測能力，而工作滿足可促使員工努力工作，而提升組織的經營績效(Petty et al., 1984; Tsai, 2003)。因此本研究提出以下假說：

H1：逆境商數對工作滿足會有正向影響。

2.4.2 逆境商數與工作壓力之影響關係

Lusch & Serpkenci(1990)研究結果顯示工作緊張對工作績效具負面影響。工作壓力對於工作績效會產生負面的影響，因為工作壓力易使工作者的能力與效率下降因而降低工作績效。Chand (1990)認為適度的壓力，可以提升注意力與熱忱，以處理高難度的工作。Papallo (1990)認為過度的壓力，不但無法使人全力以赴，反而會使人降低工作效率。Paul G. Stoltz(1997)研究員工個人AQ與生產力的比較；結果顯示，員工的表現和他如何因應逆境有極大關聯。高AQ的人生產力遠高於低AQ的人。對於大都會人壽保險公司(MetropolitanLife Insurance Company)員工的調查中，顯示以負面態度回應逆境的人銷售成績、生產力和表現，都比以正面態度面對人差。綜合以上文獻整理推論，本研究提出以下假說：

H2：逆境商數對工作壓力會有正向影響關係。

2.4.3 工作壓力與工作滿足之影響關係

多年來，國外許多工作壓力與工作滿足關係之實證研究，整體而言，這些研究大都支持工作壓力與工作滿足成負向關係，亦即工作者知覺到的工作壓力較低時，其工作滿足較高。組織角色行為中，可能會因個人與組織目標之不一致，發生角色衝突的現象，進而影響員工之工作滿意度(Baroudi, 1985; Goldstein, 1984)。工作壓力易使工作者產生挫折因而產生不滿足感，金培方(1996)以銀行行員為研究對象，研究結果為工作壓力與工作滿足呈負相關，黃旭助(2005)以測量人員為對象，工作壓力與工作滿足部份顯著負相關，工作壓力與工作滿足有顯著負向影響。Lammal (1990)以大型醫院215名護士為研究對象，研究發現工作壓力與工作滿足呈負相關。Hendrix et al. (1987)指出工作負荷過重所產生的壓力會造成工作的不滿足。葉桂珍，汪美香(2003)當工作成員之工作壓力愈高時，則工作滿足愈低。因此本研究提出以下假說：

H3：工作壓力與工作滿足會負向影響關係。



2.4.4 逆境商數、工作壓力與工作滿足之影響關係

林俊雄(2001)探討逆境回應與工作態度、工作滿足、薪酬滿足、主管信任、離職意圖、組織承諾的相關性，結果發現逆境商數部分與離職意圖有顯著負相關，並且逆境商數愈高者對工作的抗壓性愈強，而與組織承諾方面呈顯著的正相關，在逆境商數與工作績效方面的研究中。王家玲(2002)發現量表中的控制構面與工作績效呈現正相關，逆境商數中的控制與持續構面對於工作績效具有顯著的預測能力，工作績效的提升也意味著工作滿足較高。陳怡霏(2003)研究發現，逆境商數與工作績效具有顯著的正相關。組織成員可能因個人與組織目標不一致，會產生角色衝突的現象，進而影響工作滿意度。因此本研究提出以下交互效果假說：

H4：工作壓力對逆境商數與工作滿足具有干擾作用。

2.4.5 逆境商數與人口統計變項的關係

Paul G. Stoltz (1997)研究發現，男女在面對逆境時會有不同的回應能力。學者林俊雄(2001)、陳怡霏(2003)在其研究中發現，AQ 在性別上有顯著差異，在人口統計變項亦呈顯著相關。所以本研究推論 AQ 在人口統計上的假說：

H5a：性別之個人屬性對逆境商數有顯著差異。

H5b：婚姻狀態之個人屬性對逆境商數有顯著差異。

H5c：職業別之個人屬性對逆境商數有顯著差異。

H5d：部門別之個人屬性對逆境商數有顯著差異。

H5e：職務之個人屬性對逆境商數有顯著差異。

H5f：工作年資之個人屬性對逆境商數有顯著差異。

H5g 教育程度之個人屬性對逆境商數有顯著差異。

由於本研究重點在逆境商數對於工作壓力與工作滿足之關係，因此將個人屬性視為控制變項。

3. 研究方法

本研究主要欲探討南部署立醫院醫療從業人員逆境商數對工作壓力與工作滿足之影響。以南部署立醫院醫療從業人員為主要對象，採用隨機抽樣方式。本研究依循 Paul Stoltz (1997)的 AQ 測量問卷及 Li 與 Shani (1991)，Greenberg & Baron (1995)之量表。首先，問卷透過相關實務界人士的訪談來進行前測以及問項的修正，為求問卷的設計能夠吻合且確切的反映出實務界的現象，經由這些步驟並改進以確認本研究的正式問卷。

3.1 研究架構

本研究為達研究之目的，首先對於相關的文獻進行探討，爾後建立其理論性架構進



而形成本研究假設。依據文獻探討發展出逆境商數與工作滿足的因素架構，以探討此兩變數間的研究假設，同時也探討工作壓力交互作用下的調節關係。是否影響工作滿足等相關議題加以深入探討。以逆境商數為自變項，工作滿足為依變項，工作壓力為干擾變數，交互作用效果分析以探討這些變項間的關係和影響，並探討 AQ 在員工人口統計變項的差異。本研究觀念性架構如圖 1 所示：

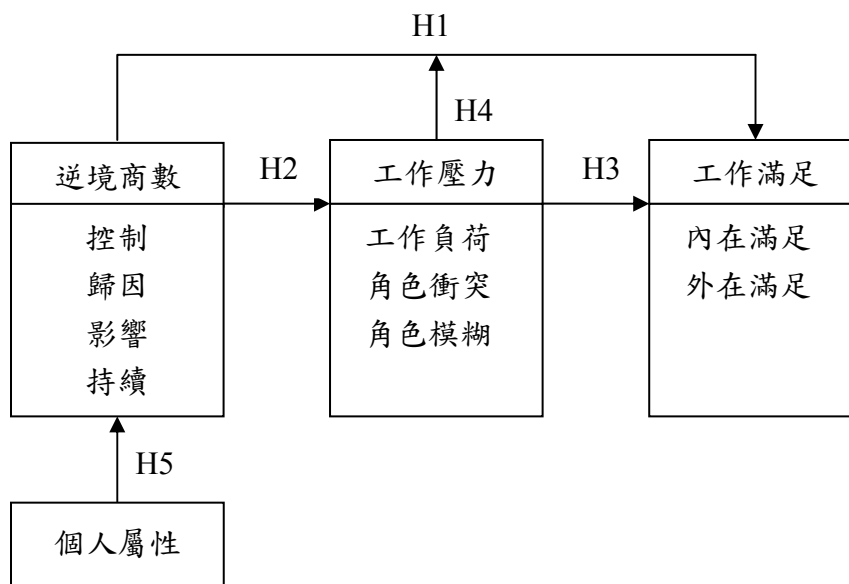


圖1 研究觀念性架構

3.2 變數操作型定義及衡量工具

本研究變數操作型定義與衡量工具來源，如下表 2 所示。

表 2 本研究變數操作型定義與衡量工具來源

衡量構面	衡量變數	操作性定義	衡量工具來源
逆境商數	C 控制能力	對逆境的掌控能力，認為工作成果與本身的努力有關。	Paul G. Stoltz. (1997) ,之逆境商數量表
	O2 擁有態度 (歸因、責任)	逆境的起因和責任歸屬，面對逆境勇於承擔責任而非自責。	
	R 影響層面	逆境的影響範圍。	
	E 持續時間	逆境影響的持續時間長短。	
工作壓力	工作負荷	工作量過荷是指在可供使用時間內有過多的工作要完成。	Caplan, Cobb, French, Van Harrison, and Pineau (1980) Li 與 Shani (1991) 之量表
	角色模糊	在管理上政策的執行上缺乏明確指引，而員工之工作行為未受到明確的規範。	
	角色衝突	個人被組織之期望，與本身的角色知覺不一致。	
工作滿足	內在滿足	員工對學習新事物、成就感、自我評價內在需求知覺滿足。	Greenberg &Baron (1995) The Michigan Organizational Assessment Questionnaire.之量表
	外在滿足	對薪資、福利、工作保障等外在需求知覺滿足。	



3.3 研究對象與資料分析方法

本研究以南部署立醫院員工為抽樣母體。樣本的來源係經由 2008 年 3 月寄發南部各署立醫院之員工填寫問卷，共發出 350 份問卷，回收 203 份問卷，剔除無效問卷 38 份，有效問卷 165 份，問卷回收率 58%，有效問卷回收率 47.1%。

本研究以 SPSS for Windows 12 統計軟體處理資料與分析，應用的統計方法有敘述統計分析、信度分析、因素分析、皮爾森相關分析、多元逐步迴歸分析與差異分析。

4. 資料分析

4.1 樣本描述與敘述性統計分析

有效樣本之組成，以女性的樣本數最多，為全體的 82.4%，婚姻狀態，已婚的樣本數較多，佔了全體的 63.6%，學歷分佈以大專學歷樣本人數最多，百分比為 41.8%。平均月收入以 3~5(含) 萬元樣本人數最多，百分比為 43.6%。職業別以非公職人員的樣本數最多，佔了全體的 60.6%，公職人員的樣本數為 39.4%。樣本基本資料分析如表 3 所示。

表 3 樣本基本資料分析

變項	樣本特徵	次數	百分比(%)	變項	樣本特徵	次數	百分比(%)
性別	男	29	17.6	婚姻	單身	60	36.4
	女	136	82.4		已婚	105	63.6
教育程度	研究所以上	4	2.4	年齡	20 歲以下	9	5.5
	大學	62	37.6		21~30 歲	35	21.2
	大專	69	41.8		31~40 歲	61	37
	高中職	29	17.6		41~50 歲	42	25.5
	國中及以下	1	0.6		51~60 歲	17	10.3
工作年資	2 年以下	18	10.9		61 歲以上	1	0.6
	2~5 年	18	10.9	平均月收入	3 萬以下	47	28.5
	5~8 年	20	12.1		3~5 萬	72	43.6
	8~12 年	18	10.9		5~7 萬	36	21.8
	12 年以上	91	55.2		7 萬以上	10	6.1
職務	高階主管	7	4.2	部門	醫療部	17	10.3
	中階主管	16	9.7		護理部	43	26.1
	一般職員	142	86.1		行政部門	57	34.5
職業別	公職	65	39.4		醫事部	32	19.4
	非公職	100	60.6		其他	16	9.7



4.2 信度分析

本研究問項各構面之信度分析，其 Cronbach's Alpha 值逆境商數總量表 0.827；工作壓力總量表 0.761；工作滿足總量表 0.75。就基礎研究而言，合乎信度的最低標準 0.70 以上是可接受的信度值 (Nunnally, 1978)。而本研究各變數之信度分析均高於此一標準，則表示其內部一致性高。

4.3 因素分析

驗證性因素分析具有理論檢驗與確認的功能 (邱皓政, 2003)。本研究針對「工作壓力」、「工作滿足」量表進行因素分析，驗證其各因素構面與內容是否合乎各變數之定義與內容。採用主軸法之主成份分析 (principal component analysis) 模式，抽取特徵值 (eigenvalue) 大於 1 的因素，並以直交轉軸法 (orthogonal rotation) 中的變異數最大法 (varimax)，進行因素之轉軸。以因素負荷量大於 0.3 的項目為各因素命名之依據 (黃俊英、林震岩, 1994)，並以 Cronbach's α 係數衡量各因素內項目之信度。在「逆境商數」上，因素分析之結果，其解釋變異量累計為 66.0%；在「工作壓力」上，因素分析之結果，其解釋變異量累計為 63.32%；在「工作滿足」上，因素分析之結果，其解釋變異量累計為 67.21%。在「逆境商數」上各因素分別命名為 1.控制 2.歸因 3.影響層面 4.持續時間；在「工作壓力」上各因素則分別命名為 1.工作負荷 2.角色模糊 3.角色衝突；在「工作滿足」上各因素分別命名為 1.內在滿足 2.外在滿足。

4.4 相關分析

本研究採 Pearson 積差相關係數進行相關分析，逆境商數、工作壓力與工作滿足之間的相關分析之相關係數矩陣，參見表 4。

表 4 各變數相關分析

變項	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.控制能力	1								
2.歸因責任	0.301**	1							
3.影響層面	0.267**	0.283**	1						
4.持續時間	0.362**	0.337**	0.729**	1					
5.工作負荷	0.104	-0.054	0.009	0.103	1				
6.角色模糊	0.103	0.161**	0.151	0.182*	0.307**	1			
7.角色衝突	0.096	0.096	0.013	0.076	0.298**	0.175*	1		
8.內在滿足	0.228**	0.114	0.079	0.017	-0.224**	0.157*	-0.053	1	
9.外在滿足	0.253**	0.160	0.237**	0.244**	-0.044	0.218**	0.163*	0.287**	1
Cronbach's Alpha 值	.67	.508	.67	.731	.735	.777	.75	.702	.778

*在顯著水準為 0.05 時(雙尾)，相關顯著；**在顯著水準為 0.01 時(雙尾)，相關顯著。



依據相關分析結果，逆境商數的「歸因責任」、「持續時間」與工作壓力的「角色模糊」有顯著正相關；逆境商數的「影響層面」、「持續時間」與外在工作滿足都有顯著正相關。工作壓力的「工作負荷」與內在工作滿足有顯著負相關；「角色模糊」與內外在工作滿足有顯著正相關。

4.5 迴歸分析

本研究使用層別迴歸來分析逆境商數與工作滿足之關係，以及工作壓力之調節作用。分別檢驗逆境商數、工作壓力對工作滿足之影響，由表 5 得知逆境商數 ($\beta=0.222, p<0.01$) 對工作滿足有顯著正向影響；工作壓力對工作滿足 ($\beta=-0.112, p<0.05$) 則有顯著負向影響，驗證之結果與文獻 (Li 與 Shani, 1991) 之結論一致。另外，逆境商數與工作壓力呈顯著影響 ($\beta=0.157, p<0.05$)，故本研究假設 H1、H2、H3 皆成立。

根據 Baron R.M. Kenny D.A 在 1986 年曾提出有關干擾變相與中介變相的差異說明。對干擾變項的判別如下：

在變異數分析 (ANOVA) 其干擾變項在主要的自變項與其適當的操作情形間，以交互作用的效果顯示出來，而在以層別迴歸分析時，不論自變項或干擾變項等主要效果是否達到顯著影響時，倘若交互作用 (自變數 X 干擾變項) 達顯著性影響；除此之外，其模式的解釋力 R^2 也會以依變項與自變項所構件的模式的解釋力 R^2 更高。因此，本研究根據上述理論，交互作用達顯著水準，且 R^2 解釋力變大 ($0.066 > 0.049$)，所以具有干擾效果如表 6 所示。從子構面交互作用分析，發現本研究的干擾有正負兩種關係如表 7、表 8 所示。

表 5 構面迴歸分析

構面/變項	F 值	β	R^2
H1: 「逆境商數」對「工作滿足」	8.437	0.222**	0.049
H2: 「逆境商數」對「工作壓力」	4.14	0.157***	0.025
H3: 「工作壓力」對「工作滿足」	2.066	-0.112***	0.013

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

表 6 各構面之迴歸分析

構面	工作滿足	工作滿足	工作滿足
逆境商數	0.222*** (0.004)	0.246 (0.002)	-0.383 (0.505)
工作壓力		-0.166** (-0.032)	-0.537 (0.121)
逆境商數*工作壓力			0.780 (0.270)
ΔR^2	0.049	0.065	0.066
F 值	8.437***	6.667***	4.859***
df	1.163	2.162	3.161

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



表 7 層別迴歸來分析逆境商數與工作滿足之關係及工作壓力之調節作用

主要效果分析		逆境商數與工作滿足之關係					
自變數		Step1		Step2		Step3	
		內在滿足	外在滿足	內在滿足	外在滿足	內在滿足	外在滿足
逆境商數	控制能力	0.241***	0.179	0.284***	0.208**	-2.916***	-0.769
	歸因責任	0.068	0.047	0.019	-0.022	1.956	1.101
	影響層面	0.134	0.123	0.135	0.156	0.532	-0.34
	持續時間	-0.190	0.073	-0.184	0.033	-0.275	-1.160
主要效果分析		工作壓力與工作滿足之關係					
工作壓力	工作負荷			-0.041	0.161***	-0.327	-0.719
	角色衝突			0.052	0.136*	-0.101	-0.012
	角色模糊			-0.240***	-0.244***	0.625	0.223
交互作用分析		工作壓力影響工作滿足之調節效果					
	控制能力×工作負荷					0.726	0.320
	控制能力×角色衝突					2.534***	0.685
	控制能力×角色模糊					0.785	0.200
	歸因責任×工作負荷					-1.434*	-0.166
	歸因責任×角色衝突					0.05	-1.329
	歸因責任×角色模糊					-1.643**	-0.080
	影響層面×工作負荷					-0.197	0.419
	影響層面×角色衝突					-1.409	0.743
	影響層面×角色模糊					1.417*	-0.692
	持續時間×工作負荷					1.766*	1.140
	持續時間×角色衝突					-0.810	0.450
	持續時間×角色模糊					-1.210	-0.031
	△R ²	0.047	0.1	0.086	0.152	0.21	0.157
	F 值	3.002**	4.442***	3.218***	5.201***	3.296***	2.610***
	df	4.160	4.160	7.157	7.157	19.145	19.145

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

表 8 子構面交互作用分析

正面干擾	負面干擾
1.角色衝突是控制能力對工作滿足的干擾變項。	1.工作負荷是歸因對工作滿足的干擾變項。
2.角色模糊是影響層面對工作滿足的干擾變項。	2.角色模糊是歸因對工作滿足的干擾變項。
3.工作負荷是持續時間對工作滿足的干擾變項。	

4.6 差異分析

本研究以獨立樣本 T 檢定，探討員工的個人屬性變項（包括性別、婚姻狀態、職業別等），對於逆境商數變項是否有顯著差異。如下表 9 所示，「性別」與「職業別」在逆境商數上均呈現顯著差異。再以平均數比較之，逆境商數變項男性比女性得分較高，可能是男性面對職場逆境有較高的抗壓與調適能力，社會養成對性別期待亦有所不同，其



成就動機不同對逆境的回應力也有差異(陳怡霏 2003)。職業別的變項上區分公職與否，結果顯示，非公職人員有較高的逆境商數；究其原因，可能公職人員受公務員保障法維護工作權以及工作環境的養成，對於職場上的逆境應變能力較弱。而婚姻狀況上，已婚較單身其得分較高，推敲其原因，可能是已婚者除了對自己負責之外尚需維繫家庭生活，婚姻責任與經濟負擔，增強對逆境的回應能力。在單因子變異數分析上(ANOVA)，探討部門、職務、工作年資及教育程度的差異性，其結果均呈現顯著的差異性如表 10 所示。

表 9 逆境商數與個人屬性之平均數差異檢定(N=165)

研究變數	性別	樣本數	平均數	標準差	T 值	顯著性
性別	男	29	132.73	18.03	2.212	0.021
	女	136	124.3	16.12		
婚姻狀態	單身	60	123.65	16	-1.582	0.112
	已婚	105	126.5	16.62		
職業別	公職	65	121.66	20.71	-3.22	0.001
	非公職	100	130.3	15.7		

表 10 逆境商數與個人屬性之平均數差異檢定(N=165)

研究變數		樣本數	平均數	F 檢定	顯著性
部門	醫事部	32	133.8	3.885	0.004
	醫療部	17	132.2		
	護理部	43	125		
	行政部	57	124.8		
	其他	16	119.7		
職務	高階主管	7	140.3	3.722	0.026
	一般職員	142	126.8		
	中階主管	16	124.9		
工作年資	8-12 年	18	135.7	5.126	0.001
	2 年以下	18	134.5		
	2-5 年	18	132.3		
	5-8 年	20	126.4		
	12 年以上	91	123.1		
教育程度	研究所以上	4	146.5	2.813	0.021
	大學	62	131.2		
	大專	69	125.2		
	高中職	29	123.1		
	國中及以下	1	114		

5. 結論與建議

近年來，不管是醫療或其他產業，人力資源管理為產業經營的重要因素，其組織成員的表現可左右整體的生產績效。因此，善用人力並給予適當的教育養成，可協助組織



經營並創造競爭優勢，以及更高的經營效益。本研究主要目的是希望透過問卷調查的方式，以了解醫療從業人員的逆境商數及工作滿足之相關情形，並探討逆境商數在工作壓力之調節變項，及工作滿足之預測因子相關影響。

5.1 結論

依據資料分析，彙整本研究假說驗證的結果並提出研究結論，與後續研究者的建議及研究限制。本研究假說之驗證結果，如表 11 所示。

表 11 研究假說與實證分析結果

假說	內 容	實證分析
H1	逆境商數對工作滿足會有正向影響關係	支持
H2	逆境商數對工作壓力會有正向影響關係	支持
H3	工作壓力與工作滿足會負向影響關係	支持
H4	工作壓力對逆境商數與工作滿足具有干擾作用	支持
H5a	性別之個人屬性對逆境商數有顯著差異	支持
H5b	婚姻狀態之個人屬性對逆境商數有顯著差異	不支持
H5c	職業別之個人屬性對逆境商數有顯著差異	支持
H5d	部門別之個人屬性對逆境商數有顯著差異	支持
H5e	職務別之個人屬性對逆境商數有顯著差異	支持
H5f	工作年資之個人屬性對逆境商數有顯著差異	支持
H5g	教育程度別之個人屬性對逆境商數有顯著差異	支持

以下將本研究所得結論分述如下：

- (一) 本研究結果發現逆境商數的組成四個子構面中，「控制能力」對內外在工作滿足都有顯著正相關；這似乎顯示內控能力較強，對事件有較高的掌控能力與自我期許，當面臨壓力情境時，深信藉由自己的努力，能有效克服逆境的衝擊，對於工作抱持較多熱情，容易受到激勵，因而對工作內外在工作滿足獲得也較高。而「影響層面」、「持續時間」與外在工作滿足有顯著正相關，換言之，對逆境事件回應的影響層面與時間長短，對外在工作滿足的薪資福利、工作穩定、同儕態度有關；在構面「歸因責任」、「影響層面」、「持續時間」等與內在工作滿足無顯著正相關，易言之，與工作內在滿足構面無線性關係。
- (二) 本研究 AQ 平均值為 126.86，與學者林俊雄(2001)對一般員工所作的 AQ 為 123.5，頗為相近。Paul Stoltz (1997)將 AQ 分成高中低。AQ 較常分布在曲線中間，而非曲線的兩端，呈現「鐘型曲線」。本研究的分布圖與學者研究的相符合。AQ 高與低分群對工作壓力的 Pearson 相關分析結果均為負相關有顯著性，AQ 中對工作壓力的 Pearson 相關分析結果為正相關具顯著性。本研究驗證逆境商數對工作壓力有直接的影響關係，AQ 高或低的族群，對工作壓力感受不同，承受度差異大，對工作職場的逆境感受不會有直接影響。



- (三) 本研究驗證角色模糊與 AQ 的「責任歸因」、「持續時間」有顯著相關。這可能在管理上或政策的執行缺乏明確的指引，而組織對員工應當作什麼以及所提出的期望不明確時，因而傷害到心理或行為；因此，對逆境商數的「責任歸因」與「持續時間」的逆境回應程度有相關影響。
- (四) 工作壓力與工作滿足有負向影響關係。其結果與國內外學者研究普遍獲得支持(如林少龍，2006；Li 與 Shani，1991)；本研究將 AQ 與工作壓力納入交互效果，提供更深入而周全的了解；發現工作負荷與內在滿足有顯著負向影響，探究可能原因，工作負荷過重無法發揮專才，展現自我而獲得肯定，個人成長無法獲得滿足；本研究結果，角色模糊與角色衝突對工作外在滿足有顯著正相關，這可能員工導向的環境增強了角色模糊，組織成員對於角色期望、達成績效結果等訊息及成員需扮演多重角色，所造成的壓力源，卻使得組織成員相對較能獲得工作外在滿足。本研究亦定義了調節變項：工作壓力；實證結果發現此調節變項對工作滿足呈現部份調節效果。
- (五) 本研究發現 AQ 在性別上有顯著差異。驗證學者 Paul G. Stoltz (1997)的研究結果；男女在回應逆境能力的差異性，女性面對逆境時較常自責，男性則較常把重點放在逆境的結果。已婚者對逆境的回應能力較未婚高，可能面對家庭與經濟的責任，所以較能承受職場的逆境挫折。在職業別上公職人員的 AQ 比非公職人員較低，似乎顯示公職人員有較多的工作保障與資源，對於職業上的逆境承受反應能力比較偏低，而非公職人員面對挫折回應能力較強。在部門別上，醫事部門高於其他的部門，意味著職場上的專業養成會與 AQ 高低有顯著差異性，而職務類別與 AQ 高低有顯著的差異性，高階主管可能因教育程度或職業環境養成而有較高的 AQ。在教育程度上亦有顯著的差異性，程度越高者其 AQ 越高，可能與教育的學習養成有關。工作年資上，以 8-12 年的 AQ 最高，12 年以上最低，可能與公職與否有關；因經交叉比對後本研究對象的公職人員其工作年資 12 年以上佔有 60%，而 8-12 年的非公職人員有 70%，2 年以下有 100%。
- (六) Paul G. Stoltz (1997)依據學者理論為基礎，成功發展出 AQ 新論點，以量化的方法來衡量人們面對逆境時的回應能力與態度，並將以 AQ 的結果發掘人們未開發的潛能。Paul. Stoltz (1997)將 AQ 成功的運用在企業組織，例如 CNet Technology Inc.、DIGITAL Equipment Corp.)、聯邦員工合作社等等。學者陳怡霏(2003)、林俊雄(2001)對企業組織進行研究，曲素娥(2004)對保險從業人員作探討。從諸多的學術探討驗證，AQ 是能運用在不同工作性質的職業類別，且獲得改善。

5.2 建議與研究限制

Paul Stoltz (1997)研究顯示逆境商數 AQ (Adversity Quotient) 愈高，愈能以彈性面對逆境，積極樂觀接受困難挑戰發揮創意找出解決方案，不屈不撓，愈挫愈勇；換言之，在高壓下生存並發揮自己最大的潛能，能迅速調整壓力讓工作上獲得滿足。相反的，AQ 低的人，則會感到沮喪、迷失，抱怨、逃避挑戰，缺乏創意，凡事自暴自棄、半途而廢，終究一事無成。綜上所述，本研究提出以下建議：



- (一) 以 AQ 量表檢測回應逆境的標準，並透過教育訓練來提升員工的 AQ；AQ 是個人回應逆境的能力，而能力是可以透過訓練與學習來提升的。AQ 量表可以分析解讀自己回應逆境的弱點，並加以改進。所以醫療單位在規劃在職教育訓練課程時，可以增加提升 AQ 的課程，幫助員工增進 AQ 的能力，當面對逆境時提升挫折耐力與正向思考的能力。
- (二) 甄選或晉升時評選的參考工具；根據本研究與 Paul Stoltz (1997)、林俊雄 (2001) 的研究結果，AQ 高低會影響員工的工作表現、離職率與工作滿足。Paul Stoltz 提出 AQ 能夠預測員工的學習力、創造力、控制力與抒壓力等其他方面的表現。而在醫療產業環境中，員工是否能夠承受壓力與挫折的考驗，已是醫療產業競爭環境下重要的具備條件。國內優良企業的典範台積電公司是國內很重視職場 3Q(IQ、EQ、AQ) 的公司之一，綜合評估出 3Q 指數供員工及主管參考，因而成為國內幸福企業的榜首。所以在組織的人力管理部門可建立一套衡量標準，運用在人力篩選與補強的工具。
- (三) 本研究發現，工作壓力與工作滿足有顯著負向關係。當工作負荷過多，對於個人成長與同事間的關係之滿足亦愈低，無法滿足內在需求。因此，建議欲提高成員工之工作滿足時，可提供較佳的學習環境與發揮專才的工作環境。
- (四) 本研究發現，公職與非公職的逆境商數有顯著差異。可提供公務機關在人力資源管理上做參考，針對其差異性做差異化在職訓練，並做 AQ 學習教育訓練，以提高公務機關的行政績效。
- (五) 對於本研究未獲支持的假設部分，由於在研究樣本抽樣上有所限制，區域性或不同屬性與規模之醫療院所不在本研究的樣本範圍，故在實證分析結果有一部分的結果不如預期，其結果運用應有所限制。有待未來研究者以不同行業及工作屬性的樣本加以檢驗。並建議後續研究學者可對逆境商數與工作滿足之前因變數做探索，並作為研究重點。



參考文獻

1. 王家玲 (2002), 「甄選工具之效度驗證與運用-以某高科技公司為例」, 國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
2. 李茂興、李慕華、林宗鴻譯(1996), 「組織行為精華版」, 初版, 台北:揚智圖書, 譯自 Robbins, S. P. (1994), *Essentials of Organizational Behavior*。
3. 林俊雄 (2001), 「台灣地區連鎖加盟事業經營管理者逆境回應與工作滿足、組織承諾相關之研究」, 大葉大學事業經營研究所碩士論文。
4. 金培芳 (1996), 「銀行行員工作壓力、工作滿足與工作意願之關聯性研究」, 國立中興大學企業管理研究所碩士未出版論文。
5. 邱皓政 (2003), 「結構方程模式 LISREL 的理論與應用」, 初版。台北:雙葉書廊。
6. 陳怡霏 (2003), 「逆境商數與成就動機、工作績效關係之研究」, 國立台灣科技大學企業管理系碩士論文。
7. 陳義勝(1981), 「工作特性與組織承諾之相關研究」, 中國文化大學企業管理研究所碩士論文。
8. 莊安祺譯 (1997), 「AQ 逆境商數」, 初版, 台北:時報文化出版, 譯自 Paul G. Stoltz. (1997), *Adversity Quotient: Turning Obstacles into Opportunities*, Wiley.
9. 葉桂珍、汪美香(2003), 「管理專業人員之專案團隊認同與其工作壓力及工作滿足之關係」, 臺大管理論叢, 第十四卷第一期, 79-118 頁。
10. Baron, R. M., and Kenny, D. A. (1986), "The Moderator-Mediator Variable Distinction on Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), pp.1173-1182.
11. Baroudi, J. J., (1985), "The impact of Role Variables on IS Personnel Work Attitudes and Intentions", *MIS Quarterly*, 9(4), pp.341-356.
12. Beehr, J., and Neman, J. E. (1978), "Job Stress, Employee Health, and Organizational Effectiveness: A Facet Analysis, Model, and Literature Review", *Personnel psychology*, 31(4), pp.665-699.
13. Bloom, B. L., Asher, S. J., & White, S. W. (1978), "Marital disruption as stressor", *Psychological Bulletin*, 85, pp.867-894.
14. Caplan, R. D., Cobb, S., French, J. P. R., Van, H. R., & Pinneau, S. R. (1975), *Job demands and worker health: Main effects and occupational differences*. Washington: US Department of Health, Education and Welfare.
15. Chand, K., (1990), "Pressures, stressus, anxieties, and on-job safety of the school superintendents," (ERIC Document Reproduction Service No. ED 249706).
16. Frese, M., & Zapf, D. (1994). Action as the core of work psychology: A German approach. In H. C. Triandis, M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizaitonal psychology*, 4, pp.271-340. Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press.



17. French, J. R. P., Rodgers, W., & Cobb, S. (1974), *Adjustment as person-environment fit. in Coehol, C. V., & Hamburg, D.A. (Eds), Coping and adaptation.* New York: Basic Books.
18. Goldstei, D. K., (1984), “An Examination of Work-Related Correlatio of Job Satisfaction In Programmer/Analysis”, *MIS Quarterly*, 8(2), pp.103-115.
19. Greenberg, J., and Baron, R. A. (1995), *Behavior in Organization*, New Jersey: Prentice Hall Inc.
20. Hartley, M. P., (1976), “ Drssertation Abstract:The Relationship of Locus of Control and Need Achievement to Job Satisfaction”, *Dissertation Abstract*, 36, pp.245-250.
21. Hendrix, W. H., Steel, R. P., & Schultz, S. A. (1987), “ob stress and consequences.” *J Journality*, 2, pp.291-302.
22. Jerald, G., (1995), *The Quest for Justice on the Job: Essays and Experiments*, New Jersey: Prentice Hall Inc.
23. Jerald, G., and Robert A. Baron. (2002), *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*, New Jersey: Prentice Hall Inc.
24. Li, E. Y., and Shani, A. B. (1991), “Stress Dynamics of Information Systems Managers : A Contingency Model”, *Journal of Management Information Systems*, 7(4), 107-130.
25. Locke, E. A., (1976), The Nature and Causes of Job Satisfaction,” In M. C. Dunnette(Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally.
26. Lusch, R. F., and Serpkenci, R. R. (1990), “Personal Differences , Job Tension , Job Outcomes , and Store Performance : A tudy of Retail Store Managers”, *Journal of Marketing* , 54, pp.85-101.
27. Papallo, W. R., (1990), “Launching a Superintendence,” *Executive Educator National School Boards Association* (Alexandria, VA), May.
28. Seligman, M. E. P., (1995), *Learned Helplessness: A Theory for the Age of Personal Control*, Oxford Univ Pr.
29. Seligman, M. E. P., (2006), *Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life, Pocket Books*, London.
30. Glazer, S., and Beehr, T. A. (2005), “Consistency of implications of three role stressors across four countries”, *Journal of Organizational Behavio*, 26, pp.467-487.
31. Vroom, V. H., (1964), “Work and Motivation”, New York: Wiley.

