

南華大學管理科學研究所碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS

ADMINISTRATION GRADUATE INSTITUTE IN MANAGEMENT SCIENCES

NAN HUA UNIVERSITY

學校人事人員的角色期望、角色壓力、角色踐行、組織承諾
與工作倦怠之關聯性研究 - 以嘉義縣市高中職國中國小為例

RESEARCH ON THE RELATIONSHIP AMONG ROLE EXPECTATIONS,
STRESS, PRACTICE, ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND BURNOUT IN
SCHOOL PERSONNEL - EXAMPLE OF PRIMARY AND HIGH SCHOOLS IN
CHIAYI

指導教授：陳孟修 博士

ADVISOR : PH.D. CHEN MENG-SHIOU

研究生：陳德宗

GRADUATE STUDENT : CHEN TE-CHUNG

中 華 民 國 九 十 四 年 一 月

南 華 大 學

管理科學研究所

碩 士 學 位 論 文

學校人事人員的角色期望、角色壓力、角色踐行、組織承諾
與工作倦怠之關聯性研究—以嘉義縣市高中職國中國小為例

研究生：陳德宗

經考試合格特此證明

口試委員：韓文仁

范惟翔

陳孟修

指導教授：陳孟修

所 長：吳從平

口試日期：中華民國 九十三年 十一月 二十六 日

謝誌

感恩—源自於生命中許多的貴人相助—此論文順利完成之際。

踏入管理科學的領域，動力來自於所裏師長們如沐春風的諄諄期勉與嚴謹精善的治學態度，而經師人師的管科典範，更成為這趟學習之旅的雋永典藏。

感謝指導教授陳孟修博士悉心啟迪與耐心指導，因為他的細心斧正與源源不絕的鼓勵及鉅細靡遺地諄諄訓勉、循循善誘，論文才得以完成。也感謝口試委員范惟翔博士與韓文仁博士百忙之中撥空對論文的指正，精闢的建議與修正的意見，使本論文的內涵更加嚴謹完備。

感謝支持與協助我的好長官林起潛秘書、張建智主任、李永山校長、陳素娟校長、顏金郎校長、陳瑞成校長、李清月校長、黃健輝主任、黃杰男課長、李明恩課長、黃朝卿主任、劉秀燕主任、施美淑，因為他們的提攜後進與豁然大度，使能在工作與學業之間兼顧，在此一併致謝。

感謝同窗好友的相互勉勵，心寧、昆基、彩霖、宗賢、秋慶、益貴、志南、言美、天健、福來，因為有各位的陪伴，使得學習成為一種幸福而令人懷念的滋味；感謝東松、美惠、壽椿、碧蓮、龍祥對統計方法的指導；感謝耿鐘、錫焜、崇郁、淑菁、元幽、雅雲、建忠、文琪、俊廷、志輝、彥秀、美雲的協助；感謝東錡的英文賜教與填寫本研究問卷的人事人員及嘉義縣政府人事室、黎明國小同仁協助，在此亦深表謝忱。

家人的支持是最強的後盾，感謝我的父親、大姐、弟妹、岳父、岳母、毓娟、毓蓓及聰穎的女兒君妮，他們總是默默在背後支持與鼓勵，讓學習的路上洋溢著愛與祝福。特別要感謝最摯愛的妻子毓芬，在我煎熬論文的這段時間，替我分擔繁瑣的家務與教養女兒的重擔，因著她的鼓勵包容和深情體諒，使我能毫無後顧之憂完成學業。

最後，謹以此論文獻給在天之靈的母親及所有關愛我的人。

陳德宗 謹識

中華民國九十四年一月

南華大學管理科學研究所九十三學年度第一學期碩士論文摘要

論文題目：學校人事人員的角色期望、角色壓力、角色踐行、組織承諾與工作倦怠之關聯性研究-以嘉義縣市高中職國中國小為例

研 究 生：陳德宗

指 導 教 授：陳孟修 博士

論文摘要內容：

人事工作，經緯萬端，人事法令，多如牛毛，具有高度專業性、複雜性與變動性。人事人員於學校人力資源管理過程中，扮演舉足輕重的角色。因此，學校校務要順利推展，有賴人事管理與服務的全力配合，方能奏效。因此，學校人事人員必須對所扮演的專業角色有清楚的瞭解與界定，才能發揮角色的功能，進而表現專業的效能。尤以面臨環境變遷，造成角色壓力與組織承諾及工作倦怠，宜應未雨綢繆，妥慎因應，實值做深入之研究。

本研究之目的是探討學校人事人員的角色期望、角色壓力、角色踐行、組織承諾與工作倦怠之關聯性研究，係採用問卷調查法，並以嘉義縣市高中職國中國小人事人員為研究對象，共發出222份問卷，回收202份，扣除無效問卷4份，有效問卷198份，有效回收率為89.2%。

本研究之假設分為五類：一是個人特徵在各變項間的差異，二是變項間的相關性，三是變項間的影響關係，四是不同集群間的變項差異情形，五是各變項間之因果影響關係情形。

本研究採取SPSS統計視窗軟體作為統計分析的工具，針對樣本資料做因素分析、信度分析、描述性統計、T檢定分析、單因子變異數分析與事後多重比較、皮爾森相關分析、迴歸分析、集群分析及徑路分析等分析方法：。

本研究主要發現如下：

1. 學校人事人員的個人特徵(年齡、教育程度、婚姻狀況、服務年資、現任職務、學校類型)對角色期望、角色壓力、角色踐行、組織承諾與工作倦怠有顯著差異。
2. 學校人事人員在角色期望、角色壓力、角色踐行、組織承諾及工作倦怠各研究變項之間有顯著正相關及負相關。
3. 學校人事人員的角色期望、角色壓力、角色踐行、組織承諾對工作倦怠有部分顯著正向及負向影響。
4. 學校人事人員的角色期望、角色壓力、角色踐行、組織承諾各變項間對工作倦怠以徑路分析方法分析，呈現顯著正向及負向影響。

本研究依據上述研究發現，分別對人事主管機關及學校人事人員及未來研究者提出建議，以供參考。

關鍵詞：角色期望、角色壓力、角色踐行、組織承諾、工作倦怠

Title of Thesis : Research on the relationship among role expectations, stress, practice, organizational commitment and burnout in school personnel—examples of primary and high schools in Chiayi.

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

Graduate date : January 2005

Degree Conferred : M.B.A.

Name of student : Chen Te-Chung

Advisor : Ph.D. Chen Meng-Shiou

Abstract

The work of the personnel with numerous laws and decrees is highly professional, sophisticated and changeful. The personnel plays an extremely important role in human resources management in school. Therefore, a good personnel management can maintain the administrative affairs of a school very well. The school personnel performing well and efficiently in his position surely has a clear understanding for their professional role. Specifically, we are facing pressure from environmental transitions causing stress, organizational commitment and burnout in school personnel, thus, it is worthwhile for us to be concerned with what we should do to improve the situations and have the profound study.

The purpose of this study was to examine the relationship among role expectations, stress, practice, organizational commitment and burnout in school personnel. The study adopted questionnaires to get the real answer from the personnel of primary and high schools in Chiayi. Of the 222 questionnaires sent out, 202 were returned, among which 4 were valid exclusive of 198 invalid. The returned rate of valid questionnaires was 89.2%.

The study was involved in (1) the difference of individual characteristics in all variables, (2) the correlations among variables, (3) the interaction between

variables, (4) the difference of variables from different groups, and (5) the causality between variables.

This study has adopted SPSS FOR WINDOWS as the tool for statistical analysis. The methods for analysis of sample data were as follows: factor analysis, reliability analysis, descriptive statistics, T-test analysis, single factor variant analysis (one-way ANOVA), subsequent inspection, Pearson correlated analysis, cluster analysis, regression analysis, path analysis and so on.

There are five major finding in the research as follows :

1. The individual characteristics (i.e., age, current position in schools, level of education, marital status, seniority, types of school) had shown significant difference in the variables of role expectations, stress, practice, organizational commitment and burnout in school personnel.
2. Role expectations, stress, practice, organizational commitment and burnout in school personnel had significantly positive and negative correlations with each other.
3. Role expectations, stress, practice and organizational commitment in school personnel had significantly positive and negative effects in part on burnout.
4. The path analysis had also shown that role expectations, stress, practice and organizational commitment in school personnel had significantly positive and negative effects in part on burnout.

Based on the above, the study proposed some suggestions to the administrators of the personnel, school staffs and the future researchers.

Keywords : Role expectations, Stress, Practice, Organizational commitment, Burnout in school personnel.

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.....	5
1.4	研究對象與範圍.....	6
1.5	研究流程.....	7
1.6	研究限制.....	9
1.7	論文結構.....	10
第二章	文獻探討.....	12
2.1	角色期望理論與相關研究.....	12
2.2	角色壓力理論與相關研究.....	24
2.3	角色踐行理論與相關研究.....	37
2.4	組織承諾理論與相關研究.....	44
2.5	工作倦怠理論與相關研究.....	57
2.6	人事人員的特色.....	71
2.7	研究變項間之相關研究.....	78
第三章	研究方法.....	82
3.1	研究架構.....	82

3.2	研究假設.....	85
3.3	研究變項之操作性定義.....	87
3.4	研究設計.....	88
3.5	資料處理與統計方法.....	101
第四章	研究結果與分析.....	104
4.1	問卷信度分析.....	104
4.2	樣本結構與各變項之描述性分析.....	107
4.3	T檢定與單因子變異數分析.....	115
4.4	各構面之相關分析.....	134
4.5	迴歸分析.....	148
4.6	集群分析.....	151
4.7	徑路分析.....	162
第五章	結論與建議.....	166
5.1	結論.....	166
5.2	建議.....	185
5.3	對後續研究者之建議.....	188
參考文獻	190
一	中文部分.....	190
二	英文部分.....	205
附錄一	本研究之問卷.....	219
附錄二	行政院所屬各級人事機構人員設置管理要點.....	224
個人簡歷	248

表目錄

表 1.1	問卷回收狀況表.....	6
表 2-1	國內外學者對角色之定義.....	13
表 2.2	國內外學者對角色期望之定義.....	17
表 2.3	國內外學者對角色壓力之定義.....	24
表 2.4	角色衝突之定義.....	26
表 2.5	角色衝突之分類表.....	28
表 2.6	角色模糊之定義.....	29
表 2.7	角色過度負荷之定義.....	30
表 2.8	角色壓力的相關研究.....	35
表 2.9	國內外學者對角色踐行之定義.....	37
表 2.10	國內外學者對組織承諾之定義.....	44
表 2.11	組織承諾分類彙整表.....	48
表 2.12	組織承諾對個人及組織影響一覽表.....	52
表 2.13	國內學者近期內對組織承諾之相關研究.....	56
表 2.14	國內外學者對工作倦怠之定義.....	58
表 2.15	與工作倦怠有關的工作環境特性.....	60
表 2.16	與工作倦怠有關的成因.....	61
表 2.17	個人工作倦怠徵候的指標表.....	65
表 2.18	國內有關工作倦怠之研究一覽表.....	70
表 3.1	本研究問卷經因素分析之 KMO 與 Bartlett 檢定表.....	89
表 3.2	角色期望因素分析結果彙整表.....	91
表 3.3	角色壓力因素分析結果彙整表.....	92
表 3.4	角色踐行因素分析結果彙整表.....	95

表 3.5 組織承諾反向題彙整表.....	96
表 3.6 組織承諾因素分析結果彙整表.....	97
表 3.7 工作倦怠反向題彙整表.....	98
表 3.8 工作倦怠因素分析結果彙整表.....	99
表 3.9 量表來源相關構面及題數表.....	100
表 4.1 問卷信度分析摘要表.....	106
表 4.2 個人特徵基本特性表.....	108
表 4.3 年齡與職位交叉表.....	109
表 4.4 年齡與服務年資交叉表.....	110
表 4.5 教育程度與服務年資交叉表.....	111
表 4.6 教育程度與職位交叉表.....	111
表 4.7 各變項之描述性分析表.....	114
表 4.8 不同性別與各變項之差異分析表.....	117
表 4.9 不同年齡與各變項之差異分析表.....	119
表 4.10 不同教育程度與各變項之差異分析表.....	121
表 4.11 不同婚姻狀況與各變項之差異分析表.....	123
表 4.12 不同服務年資與各變項之差異分析表.....	126
表 4.13 不同職位與各變項之差異分析表.....	129
表 4.14 不同學校類型與各變項之差異分析表.....	132
表 4.15 One-Way ANOVA 彙整表.....	133
表 4.16 角色期望與角色壓力相關分析表.....	134
表 4.17 角色期望與角色踐行相關分析表.....	136
表 4.18 角色期望與組織承諾相關分析表.....	137
表 4.19 角色期望與工作倦怠相關分析表.....	138

表 4.20 角色壓力與角色踐行相關分析表.....	139
表 4.21 角色壓力與組織承諾相關分析表.....	141
表 4.22 角色壓力與工作倦怠相關分析表.....	142
表 4.23 角色踐行與組織承諾相關分析表.....	144
表 4.24 角色踐行與工作倦怠相關分析表.....	145
表 4.25 組織承諾與工作倦怠相關分析表.....	146
表4.26 各研究變項大構面相關分析總表.....	147
表4.27 角色期望、角色壓力、角色踐行、組織承諾對工作倦怠之 迴歸分析.....	148
表 4.28 迴歸分析顯著結果彙整表.....	150
表4.29 不同集群對工作倦怠的同意水準之差異性分析表.....	151
表4.30 集群在角色期望變項之差異性分析表.....	153
表 4.31 不同角色期望集群對角色壓力、角色踐行、組織承諾與工 作倦怠差異性分析.....	153
表 4.32 不同集群在角色壓力變項之差異性分析表.....	156
表 4.33 不同角色壓力集群對角色踐行、組織承諾與工作倦怠之差異 性分析表.....	157
表 4.34 不同集群在角色踐行變項之差異性分析表.....	159
表 4.35 不同角色踐行集群對組織承諾與工作倦怠之差異性分析表...159	159
表4.36 不同集群在組織承諾變項之差異性分析表.....	161
表 4.37 不同組織承諾集群對工作倦怠之差異性分析表.....	161
表 5.1 本研究之研究假設與驗證結果彙整表.....	179
表 5.2 本研究與相關研究之結論對照彙整表.....	182

圖目錄

圖 1.1 研究流程圖.....	8
圖 1.2 論文結構圖.....	11
圖 2.1 角色模糊與角色衝突發生原因圖.....	26
圖 2.2 角色中介模式.....	31
圖 2.3 角色衝突模式.....	32
圖 2.4 社會系統要素圖.....	33
圖 2.5 角色衝突起源模式.....	33
圖 2.6 French & Caplan (1972) 的角色壓力模式.....	34
圖 2.7 關係分析模式.....	39
圖 2.8 角色與人格的關係.....	40
圖 2.9 Steers 的組織承諾前因後果模式.....	53
圖 2.10 Mowday, Porter & Steers 的組織承諾前因後果理論模式.....	54
圖 2.11 Mathieu & Zajac (1990) 組織承諾之前因後果及相關變項 分類圖.....	55
圖 2.12 工作倦怠形成過程的三個階段.....	62
圖 2.13 工作倦怠惡性循環的過程.....	64
圖 2.14 工作倦怠的生態模式.....	67
圖 2.15 社會能力模式.....	68
圖 2.16 控制論模式.....	69
圖 3.1 研究架構圖.....	83
圖 3.2 研究架構圖及相關子構面.....	84
圖 4.1 徑路分析之充足模式.....	162
圖 4.2 刪除未達顯著水準的徑路後之徑路圖.....	163

圖 4.3 限制模式徑路圖.....	164
--------------------	-----

第一章 緒論

本章共分為七節，第一節為研究背景，第二節為研究動機，第三節為研究目的，第四節為研究對象與範圍，第五節為研究流程，第六節為論文結構，第七節為研究限制，茲就各細節分別概述如下：

1.1 研究背景

政府致力提高行政效率，改革行政風氣，乃基於「為政在人，事在人為」的基本體認，基於「人事工作是全般行政的基礎」。現代化國家的建立，有賴人力活動的適當組合及人力資源的充分發展、運用與有效管理。面對嶄新的世紀，人民對政府有全新的期許，為求在此競爭劇烈之時代能因應環境的變遷及挑戰，舉凡有關國家建設、經濟繁榮、社會安定、教育改革，政府皆應責無旁貸肩負一切，以提昇國家整體之競爭力。

組織要達成目標，雖然必須具備財務、設備、人力等資源，但若不能對其資源做有效管理，則組織鮮少能成功。在這些資源中，「人力」是最特殊最重要的一環，因所有的組織功能均需人去完成（戴琬琳，民 81）。根據高希均、石滋宜（民 85）指出真正核心（競爭）能力不在於產品或技術，而是在該組織內的人。管理靠人，最大資源是人（林蒼彬，民 90）。

在跨越二十一世紀之際，世界已進入知識與科技競爭的時代，各國莫不追求國家競爭力的提昇。而決定一個國家競爭力的關鍵在於「人才」，而「人才」最重要的養成方式是透過「教育」，所以教育系統的良窳攸關整個社會體系的健全與否。健全的教育體系，可以透過合理的制度設計與福利以吸引優秀的人才加入教育的行列，同時在這個龐大的教育體系中，必須有專人專責協助這些目標的達成，也就是人事部門（王瑞祺，民 90）。

人事人員身為改革之前鋒，為使政府目標的達成，則必需實行人才政治，使適才適所，民眾方能安居樂業，所謂「人盡其才者，在教養有道，鼓勵以方，任使得法也。」深思其義，人力實為組織管理的最重要資源，而人事行政之本質，不僅在防止任用不合格人員，更在使公務員的內在潛能得到最高的發揮（陳明崇，民91）。

人事工作，經緯萬端，人事法令，多如牛毛，具有高度專業性、複雜性與變動性。人事人員職司學校全體教職員工的進、用、訓、退，工作內容項目繁雜，舉凡教職員組織編制、考選任用、銓敘俸給、異動陞遷、訓練進修、考核獎懲、差假勤惰、待遇福利、退休撫卹、人事資料等，皆屬人事人員職責範疇。大至一個學校的整體業務，小至學校內個別教職員工的權益，均與人事人員息息相關，是人力資源管理的掌舵者，扮演舉足輕重的角色。因此，人事人員於整個學校人力運作的過程中居於非常重要的關鍵地位，學校校務要能夠順利推展，實有賴人事管理與服務的全力配合，方能奏效。而有效的人事管理與服務，不僅能夠維護同仁的切身權益，激勵成員服務精神，更可進一步提高學校行政效能。人事人員之良窳，將直接對學校教師教學品質之提昇及教育功能之發揮影響至鉅。

近幾年來，政府積極推動行政革新、政府再造，各種政策、制度或法規，因處民主化、自由化、資訊化與國際化而大幅改變，尤其在教育改革更是如火如荼地展開，對人事人員角色的期望，將內化為個人推動人事工作的信念，影響其實際的行為表現，成為推展人事工作成敗的關鍵。因此，學校人事人員必須對自己所扮演的專業角色有清楚的瞭解與界定，才能在學校系統中與人事成效上，發揮角色的功能，進而表現出專業的效能，對學校提供更大的協助。尤以面臨環境的變遷，造成角色壓力與組織承諾及工作倦怠，宜應未雨綢繆，妥慎因應，實值做深入之研究。

1.2 研究動機

現行的文官體制中，人事人員在組織中扮演多重性的角色，是人事政策及法制的推動者、是機關首長的諮詢者、是機關成員的服務者、是服務機關組織的變革者（林水波，民 87）。學校人事人員職掌繁瑣且複雜，加以各項新頒或修訂人事法令的施行及解釋不斷推陳出新，使得原本工作繁重的人事部門更加忙碌，造成學校人事人員面對很大的壓力。人事角色與工作的內容也不再侷限於傳統的工作項目，而是必須站在「顧客導向」的立場，除達成上級的政策之外，更要為同仁謀求最大福利，扮演多重的角色，達成多元的目的。學校人事人員在工作量增加之下，資源並未隨之增加，常造成人事人員角色要求過度的現象。此外在職權劃分上，有些不屬於人事部門的工作，由於學校組織體制的不健全，不合理的分配給人事單位來執行或承擔，造成角色期望認知上的差距與角色定位不明及士氣低落，使學校人事人員對角色與職責產生認知模糊的現象及實踐程度的落差，遑論有餘力投入心思在服務效能之提昇（王瑞祺，民 90）。因此，探討學校人事人員的角色期望與角色踐行，乃本研究動機之一。

人事人員不僅要為機關做好「開人礦」的工作，並要有「宏觀調控」的敏銳眼光與能力，做好人力規劃、調適及部門間的潤滑工作，將機關的人與事做最適當的組合，以達「事得其人」、「人盡其才」、「才盡其用」之效，所以人事人員的責任至為重大（蕭煥鏘，民 88）。人與生俱來即有思想、有感情、有慾望，凡是與人有關的事必顯得錯綜複雜，加以人事工作有以下的限制因素：一、人事法規難以適合每一個人的需要；二、人事法規難以去解決每一個人的問題；三、人事業務難以調和各方的利益；四、人事行政工作不易做到客觀和公平。因此，在處理人事問題時往往難以面面俱到，稍有不慎即會招致同仁的指責與抱怨。

由於人事人員在處理業務上需具有專業的知能，對於錯綜複雜的法令規定亦需相當嫻熟，否則稍有不慎可能損及他人權益，並使自身遭受行政處分，致常處於高度的工作壓力中。近年來國家推行人力精簡，法令制度不斷的推陳出新，同時上級機關儘量將人事業務授權學校辦理，故人事工作的質量相形也就大幅度的增加，人事人員不免承受著大量的工作負荷(何雪真，民 91)。處於快速且遽變的環境中，人事人員如何強化自己的專業知能及面對此衝擊其角色壓力轉變之調適，以減少人事人員之工作倦怠，使其發揮組織應有的功能，達成組織目標。因此，有必要對學校人事人員之角色壓力及工作倦怠加以深入的探討，乃本研究動機之二。

當今人人為我，事事關己，本位主義盛行，人事人員更是難為。面對日趨開放及多元性的民主社會，從事人事行政工作者欲扮演人事幕僚的好角色，除應具備豐富的人事行政知識、高尚的品德和健全的體格外，更應具備高度的熱忱。而如何使人事人員認同服務單位的目標與價值，發現癥結所在，尋求改進之途徑，使工作表現獲得同仁的認同與讚許，讓上級肯定自己工作的成就，進而瞭解人事人員的需求與感受，規劃如何提昇人事人員工作態度，使人事人員願意付出更多心力，並且渴望繼續留職及努力承諾的態度，朝向更新的里程碑邁進(黃翠紋，民 82)。故而探討學校人事人員之組織承諾，乃本研究動機之三。

國內有關探討學校人事人員之論文，目前僅丁鳳碧(民 90)，國立高級中等學校人事人員工作滿意度之研究；王瑞祺(民 90)，學校人事人員角色衝突之研究—以台北市國民小學為例；李瑞文(民 91)，國立大學校院人事人員工作壓力與因應策略之研究；何雪真(民 91)，國立大學人事人員角色知覺、角色壓力與壓力反應之研究；陳明崇(民 91)，國民中小學專任人事人員之工作特性與工作滿意之研究—以台灣北部五縣市為例；

楊靜芬(民92),國立大專院校人事人員網路素養能力之研究;李美鶯(民93)大都會區國小人事人員工作價值觀與工作滿意度之研究;蕭高峰(民93)高雄市公立高中職人事人員工作困境與因應之研究等八篇,且無角色期望、角色踐行、組織承諾與工作倦怠之相關研究,因此,面對此紛歧的意識型態、參差的價值取向、邃淡莫測的人際關係之際,值得進一步來加以探討學校人事人員角色期望、角色壓力、角色踐行、組織承諾與工作倦怠的關聯性,以迎接這變化多端的變遷社會,並增進理論與實務之印證。最後根據研究的結果提出適當的建議,俾提供學術研究及人事革新與人事人員之參考,乃本研究動機之四。

1.3 研究目的

本研究旨在探討學校人事人員的角色期望、角色壓力、角色踐行、組織承諾與工作倦怠之關聯性研究,透過實證研究與分析,針對研究結果提出建議,期望提供人事主管機關及人事人員做決策或制度改革或執行人事業務之參考,以提昇人事人員整體組織認同與工作士氣及服務品質,進而增進人事行政效能。茲將研究目的整理如下:

- 1.探討學校人事人員不同的個人特徵在角色期望、角色壓力、角色踐行、組織承諾與工作倦怠的差異性。
- 2.探討學校人事人員在角色期望、角色壓力、角色踐行、組織承諾與工作倦怠各變項之間的相關性。
- 3.探討學校人事人員在角色期望、角色壓力、角色踐行、組織承諾對工作倦怠的影響性。
- 4.對於角色期望、角色壓力、角色踐行、組織承諾等各變項進行集群分析,以瞭解各集群之特性及與工作倦怠之差異性。

1.4 研究對象與範圍

1.4.1 研究對象

本研究對象為嘉義縣市高中職、國中、國小人事人員，共有高中職23所、國中32所、國小156所，透過便利取樣的方式，進行問卷調查。

1.4.2 研究內容

本研究旨在探討學校人事人員的角色期望、角色壓力、角色踐行、組織承諾與工作倦怠之關聯性情形。因此本研究以角色期望、角色壓力為自變項，角色踐行、組織承諾為中介變項，工作倦怠為依變項，而人事人員之性別、年齡、教育程度、婚姻狀況、服務年資、現任職位、學校類型為類別變項。將分別探討類別變項與各研究變項之差異性分析、變項與變項間之相關性分析、影響性分析、集群分析等。

1.4.3 問卷發放及回收狀況

本研究問卷由研究者親送及親友協助發放為主，郵寄方式為輔，交由嘉義縣市高中職、國中、國小人事人員填答回收，共發出 222 份問卷，問卷發放及回收期間乃從九十三年四月初至九十三年五月底，回收 202 份，剔除無效問卷 4 份，有效問卷數共 198 份，回收狀況如表 1.1：

表 1.1 問卷回收狀況表

學校	發放份數	回收份數	無效問卷	有效問卷	有效率
高中職	34	29	1	28	82.4%
國中	32	32	1	31	96.9%
國小	156	141	2	139	89.1%
總計	222	202	4	198	89.2%

1.5 研究流程

本研究進行之流程如圖 1.1 所示。

1. 確定研究主題

依研究者個人工作背景、研究興趣與社會切身問題，發現研究背景與動機，確定研究目的，界定研究對象與範圍，評估研究主題之可行性，確定研究方法，擬定研究計畫，並與指導教授研討修正後，確定本研究主題。

2. 文獻探討與整理

在國家圖書館、國立政治大學社資中心、國立師範大學、國立中正大學、南華大學圖書館等處，以及利用網路系統蒐集相關理論與資料，包括博碩士論文、國內外期刊、法令規章等，加以詳讀並依序分析歸納整理。在蒐集相關文獻過程中，與指導教授多次討論與修正，確定本研究架構。

3. 研究架構與方法

決定研究架構，定義研究變項，建立研究假設，以調查問卷作為研究工具，包括量表之選用、設計問卷內容與格式、資料處理與分析方法。

4. 問卷設計與調查

問卷編製完成後，經由問卷預試並多方與指導教授討論後定稿，透過親送及郵寄方式，發放回收問卷，並追蹤催收。

5. 資料統計與分析

問卷回收後，剔除無效問卷，即進行問卷編碼及資料登錄，運用 SPSS FOR WINDOW 8.0 中文版程式系統進行描述性統計資料校正無錯誤後，再依研究架構與假設進行統計分析，所得資料予以歸納整理、分析與探討。

6. 結論與建議

根據統計分析結果，檢驗研究假設，提出結論與建議，指出未來研究方向，以供後續研究者之參考，並請指導教授審閱修訂，完成本研究論文。

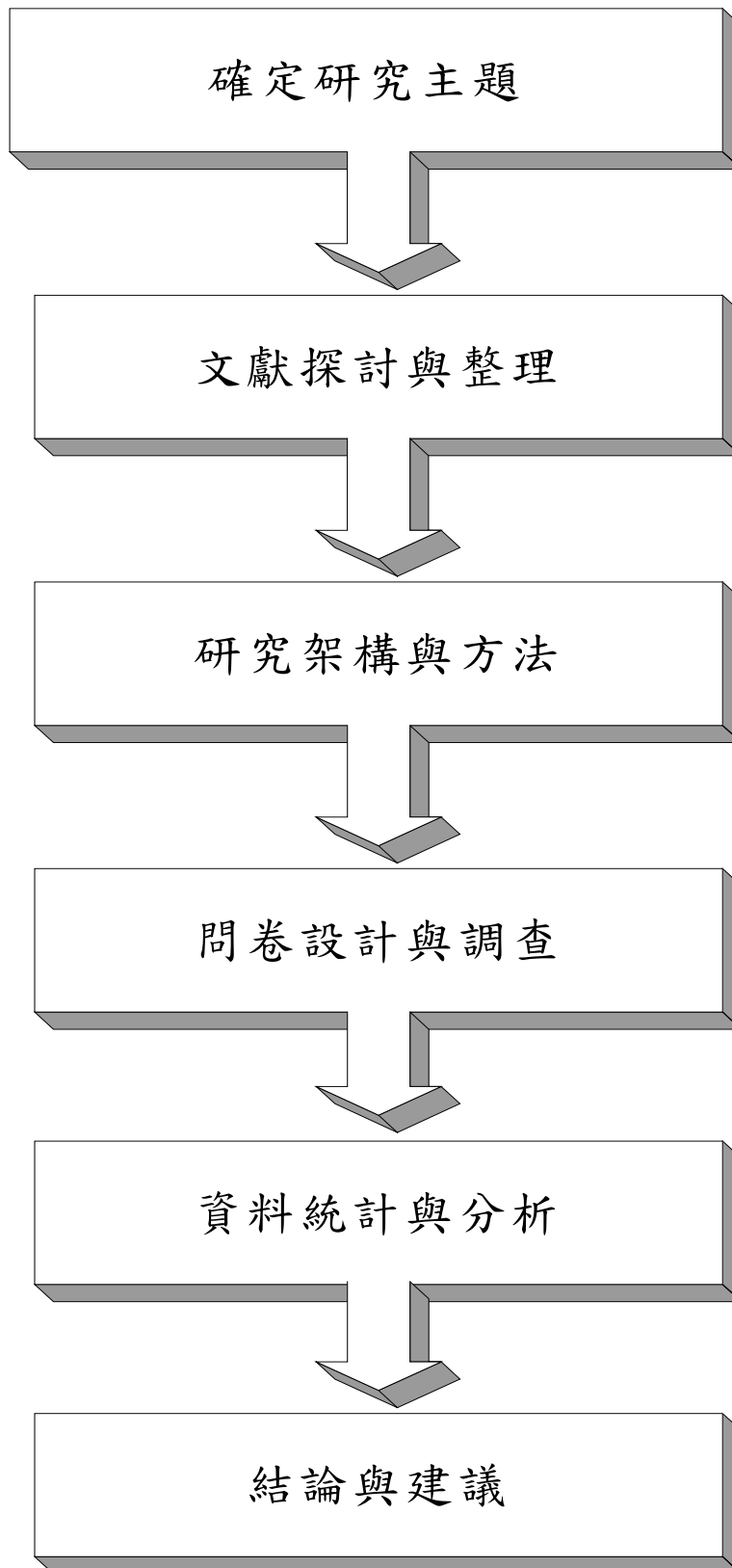


圖1.1 研究流程圖

1.6 研究限制

由於個人、環境、甚至情境因素之影響，將造成研究上某種限制的產生，本研究也不例外，因囿於人力、財力等因素之限制，或難免有所疏漏、不周延之處外，尚有以下幾點研究限制：

一、研究變項限制

在實際的情境中，影響工作倦怠之相關變項甚為廣泛，如全部容納，將形成變項過多，問卷題目繁雜，恐影響回收率，本研究僅就學校人事人員類別變項、角色期望、角色壓力、角色踐行、組織承諾進行其關聯性之探討，其他因素則不在本研究範圍內。

二、研究資料限制

本研究僅就能量化之資料分析，對於無法量化之部分暫不考慮。

三、研究對象及結果概化限制

本研究以嘉義縣市高中職、國中、國小人事人員為研究對象，並未包括其他地區之人事人員，是屬於橫斷面之研究，缺乏縱斷面長期探討，未能顧及不同地區學校人事人員之多元意見。因此，本研究結論與建議，受限於地區的限制，未必能概化及解釋全國性之狀況。

四、受測者主觀限制

本研究採量化的問卷調查法進行研究，雖能在短時間獲知嘉義縣市高中職、國中、國小人事人員對研究變項的知覺程度，惟受試者填答問卷時，可能受到情緒、情感和認知等主觀因素之影響，對問卷瞭解和解釋可能產生偏差，難以兼顧其內心之感受程度，無法避免填答者會有心理防衛而有所保留或填答不實之情事發生，造成調查結果有誤差存在，可能使研究失之偏頗。

1.7 論文結構

本研究論文共分為五章，依序分別為第一章緒論；第二章文獻探討；第三章研究方法；第四章研究結果與分析；第五章結論與建議。章節安排如圖 1-2，各章所描述的結構與內容，茲說明如下：

第一章 緒論

就研究背景、研究動機、研究目的、研究對象與範圍、研究流程、論文結構與研究限制，分別加以論述之。

第二章 文獻探討

本章依序彙整角色期望、角色壓力、角色踐行、組織承諾與工作倦怠等各變項的定義與相關文獻及本研究探討之方向加以摘述，並儘量以表格方式呈現，並且針對各研究變項間彼此之關係進行相關文獻之探討。

第三章 研究方法

本章著重研究的方法與設計，首先必須建立研究架構，並提出研究假設，釐清各研究變項之操作性定義，參考相關問卷量表，配合研究主題設計問卷，進行研究工具之設計與描述資料分析的方法。

第四章 研究結果與分析

本章針對研究對象所回收之問卷，剔除無效問卷，將有效問卷編碼後逐一輸入電腦，透過SPSS統計套裝中文軟體進行因素分析、信度分析、描述性統計分析、交叉分析、差異性分析、皮爾森相關分析、迴歸分析、集群分析等研究方法，將所得數據以表格方式整理呈現並分析探討。

第五章 結論與建議

最後一章明確闡述研究之結果，根據結果提出相關建議，以提供學術界、實務界作為相關研究之參考。另外對於後續研究者也提供一些可行的研究方向。

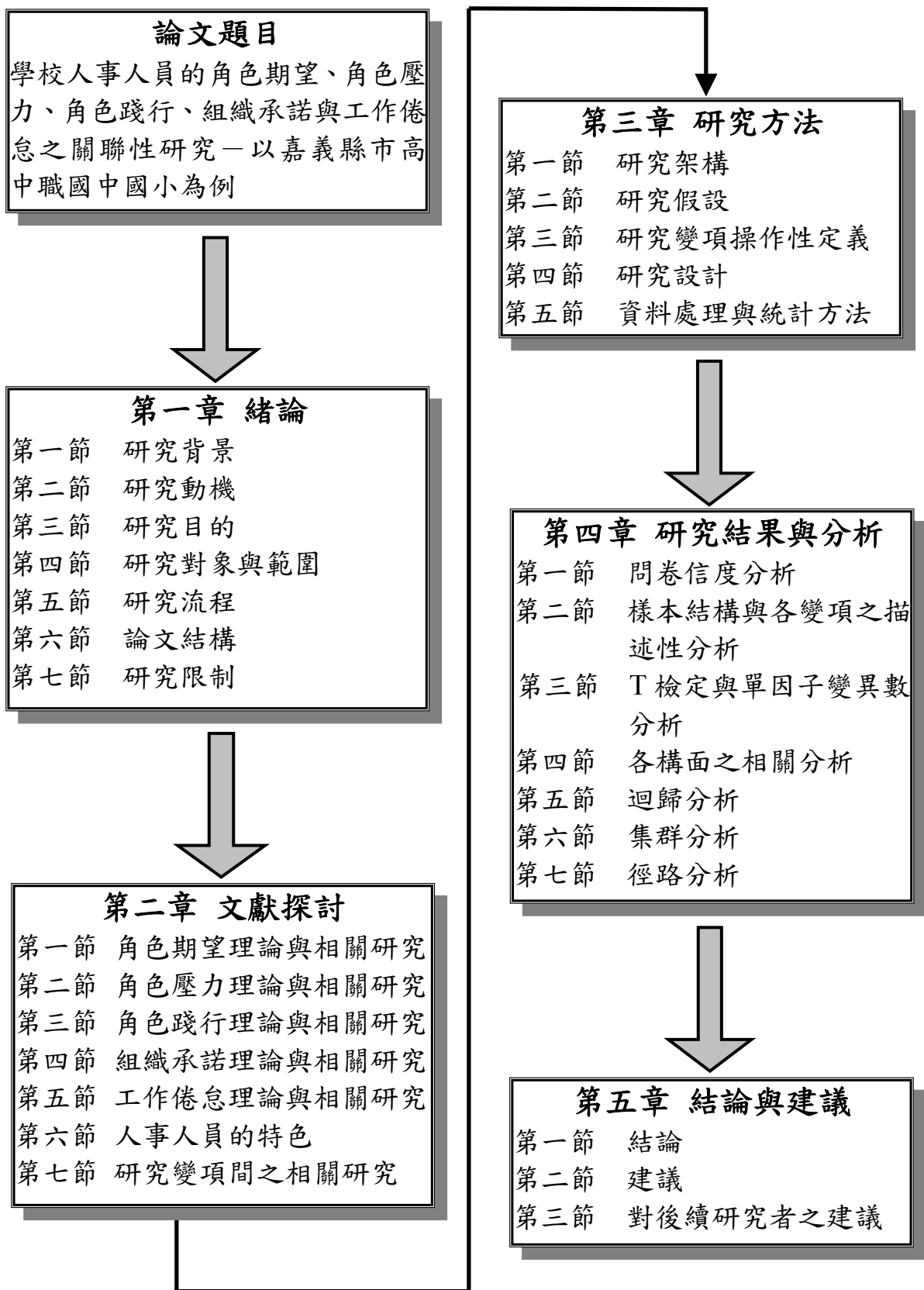


圖 1.2 論文結構圖

第二章 文獻探討

本章目的將針對本研究相關的國內外文獻做理論性的探討，包括角色期望、角色壓力、角色踐行、組織承諾與工作倦怠等理論，以建立本研究的理論基礎。本章共分五節，第一節為角色期望理論與相關研究；第二節為角色壓力理論與相關研究；第三節為角色踐行理論與相關研究；第四節為組織承諾理論與相關研究；第五節為工作倦怠理論與相關研究；第六節為人事人員的特性；第七節為研究變項間之相關研究。茲分別摘述如下：

2.1 角色期望理論與相關研究

本節將針對角色的定義與特徵及角色期望的定義、基本概念、影響因素與角色期望的相關研究做進一步的探討，茲將分別闡述如下：

2.1.1 角色的定義

角色(Role)一詞，最初是被應用在戲劇領域，係指演員在戲劇舞台上所扮演的人物，但以通俗字義來看，角色多半指個人在社會情境中所扮演的角色行為(郭為藩，民 60)。在古代希臘羅馬的劇院中，演員把戲劇的台詞纏在卷軸上，以便提詞人(prompter)向他提出暗示，因此，稱一位演員便是一個「角色」。隨著身分、地位的不同而要有不同的行為規範與行為表現，我們是否能合宜且成功的扮演各種角色，端賴個人對於自己身分地位有清晰的瞭解(何雪真，民 91)。

有關「角色」一詞的意義，各學者因應用的學科領域不同，從不同的角度各抒己見，所以有不同的定義，欲為「角色」做一統整明晰的界定，茲將國內外學者的看法彙整如表 2.1：

表 2.1 國內外學者對角色之定義

序號	學者	年代	角 色 之 定 義
1	Linton	1936	角色係指有關於個人身分的文化模式的總和。
2	Newcomb	1950	角色是具有某種職位者的作為。
3	Sargent	1951	個人的角色是一種社會行為的模式或型式，此模式或型式以他的團體中那些要求和期待立場來看，似乎是適合他的。
4	Allport	1961	角色是參與社會生活的一種結構性模式，也就是社會所期許某個人在團體中所要擔任的職位。
5	Parsons	1961	角色是個人在規範的約制下，參與具體的社會互動過程，而與特定的角色夥伴建立的交互關係。
6	Biddle & Thomas	1966	角色是某人或某些人，在某一情境之下所顯現的行為特質。是個人外顯的行為表現，符合約制規範下的一組行為。
7	朱岑樓	1967	角色是規範的組合，與某特定的社會位置有關，是預期的行為模式、責任與權利。
8	Getzels	1968	角色象徵機構中的地位、職業或身分，是機構所賦與的，是互補的且有其範圍與彈性。
9	Sarbin	1968	角色即是為對某一社會地位或身分擁有者的行為期待。
10	Rizzo et al	1970	角色指與社會結構中某一職位之在職者有關的一組期望。
11	Reitman	1971	角色的概念是指社會系統中，其成員對具有某一天賦或成就地位的個人行為，所持有的一組評鑑標準或規約。
12	林清江	1971	1.居於某一地位者的實際行為。 2.某些人對居於某一地位者所持的期望。
13	郭為藩	1971	角色是社會團體期許於某一特定類別的人所應表現的行為模式。
14	Katz & Kahn	1978	角色是描述某既定位置佔有者的特定行為模式。組織中的角色為人們在既定功能關係上所必須標準化的行為模式。
15	Biddle	1979	角色是包括一組人在某種環境下所表現的行為特徵。
16	Miller	1981	角色是社會行為的規範。
17	陳奎熹	1982	角色是包含一組社會所期望於一個人表現的行為模式。

表 2.1 國內外學者對角色之定義（續）

序號	學 者	年代	角 色 之 定 義
18	張曉春	1983	角色係指個人在團體中依個人所居地位、所擔任的責任或所表現的行為，皆可稱之為角色。
19	Hoy & Miskel	1987	角色是對該職位的期望或法令規章的權利與義務來加以界定，期望指出某一特定職位的適當行為。
20	時蓉華	1988	個人在一定社會關係佔有的地位（或職務）及其規定的行為模式。
21	陳俐伶	1988	角色是一個人是在社會環境中，配合組織或結構所賦予的某個位置或某種地位所應有的行為表現。
22	張春興	1989	個人在社會團體中被賦予的身分及該身分應發揮的功能，代表了社會對每種角色，均賦予某種期待性的行為特徵。
23	王 瑋	1991	角色是由文化賦予某特定社會地位或情境之行為模式。
24	黃昆輝	1991	角色是在社會系統機構下的一個職位，同時存在個體內在期望與團體外在期待的行為。
25	彭懷真	1991	角色是個人在特殊情境下的行為表現。
26	蘇進茶	1991	社會團體有關人員對居於某一社會職位、地位或工作者應表現何種社會行為心態所懷的一種期望。
27	Zanden	1993	角色是依地位而來的行為模式，所以角色與地位是人類社會活動的兩面。地位是靜態的結構層面，決定個人在團體中的位置；角色是動態的行為層面，界定位置的佔有者在各種社會情境中如何行為。
28	陳舜霓	1994	角色係某些身分擁有者在履行該身分所特有之權利及義務時所展現的行為模式。
29	Weber	1995	角色是一些規範，用以定義特定的社會地位所適合的行為，角色也說明團體中個體的功能與貢獻。
30	郭丁熒	1995	指角色扮演者在與角色夥伴互動的社會情境中，基於他特定的身分、地位，而被期望及實際表現的行為或特質。
31	李慕華 & 林宗鴻	1996	角色是在特定職位上表現出適當行為的他人期望。
32	洪慧芬	1996	角色係指個人依其所佔之社會身分、地位，而被賦予或期待所應有的行為態度。
33	宋鎮照	1997	角色是一種行為的期待，而此期待與你在社會中的位置有關，關係到個人的權利、義務與責任。
34	楊霏晨	1998	角色係指個人在社會中某一位置應有的行為，是人與人互動基礎，同一角色可能因不同社會文化背景有不同的內涵。

資料來源：本研究整理

Biddle(1979)在其「Role Theory: Expectations Identities and Behaviors」一書中，將角色的內涵歸納為：(1) 角色是行為的；(2) 角色是由人所扮演的；(3) 角色是在某種特定情境下表現的行為；(4) 角色包括一組人所表現的行為特徵。

Hoy and Miskel(1987)與 Getzels, Lipham, and Campbell (1968) 皆認為角色代表機構中的地位、職位或身分，且角色是有彈性、是互補的。

2.1.2 角色的特徵

Linton (1945) 分析角色有下列五個特徵：

一、角色是行為模式：行為模式多半是規律的，且代代相傳，個人經由社會化的過程而習得。

二、角色具體表現於規範：社會角色關係著規範的秩序，個人應如何行為？由規範界定；行為是否得當？亦以規範衡量之。

三、角色是社會結構或人際互動的部分，是構成社會體系的要素：一個角色如果不與其他角色發生互補作用或互換關係，便無法存在。一種角色均依賴另一相對的角色才能存在。

四、角色具有合法性：通常我們接受合法角色的行為模式。

五、角色含有義務的性質：義務是社會團體中權威系統的一種履行，任何權威系統依賴角色而產生作用。任何角色的履行效力，都涉及扮演角色時所感受的義務程度。

此外，根據 Nisbets (1966) 的分析，認為角色有五點特徵：

一、角色是一種行為的模式，它是經由社會化的過程代代相承。

二、角色除了是慣性的行為模式外，同時會受特定的規範所界定，而成為規範的具體化行為。

三、角色乃是互動關係結構或體系中不變的部分，是社會圈的一種組

成要素。

四、任何已確立的社會角色，都有其堅固的合法要素。一個角色所表現出來任何形式的行為，我們之所以能接受，乃在於承認其合法性。

五、每一個角色都包含有責任與義務性質。也就是說個人在履行角色時所感受到的責任或義務的程度，與任何社會角色的持續性有高度相關。

而馬起華等人（民 85）則認為角色的特徵包括：

一、不能脫離社會。

二、是一種行為方式，具有權利與義務的性質。

三、蘊含社會期望，需經由學習而得。

四、角色規範隨社會規範而轉變。

五、多重角色引發角色衝突。

六、快速的社會變遷易造成角色偏差。

2.1.3 角色期望的定義

在角色理論當中，角色期望（Role Expectation）可說是當中最重要的一個概念，主要的功能在使角色行使者明白其權利與義務。郭為藩（民 82）指出任何角色的意識，對個人而言，代表一套固定的行為模式，是他置身於社會生活中應表現的行動，倘若被剝奪這行為期待的部分，就失掉整個的意義。

有些學者們認為「角色期望」係指對於某一地位者應該表現的行為或特質之期望（Shaw & Costanzo, 1970；Secord & Backman, 1974）；另外有些學者強調要以雙途的觀點，認為應包括：（1）角色行使者對自己的期望，即角色的自我形象；（2）他人對某一特定角色的期望，即角色的公共形象（林清江，民 60；郭為藩，民 82），茲就國內外各學者對角色期望的見解彙整如表 2.2 所示。

表 2.2 國內外學者對角色期望之定義

序號	學者	年代	角色期望之定義
1	Nadal	1957	角色期望是一組規範性個人屬性與行為特質。
2	Sarbin	1968	角色期望是居於某一職位者被期望行為或特質。
3	Shaw & Costanzo	1970	角色期望是對於某一特定角色應該表現的行為所持的期望。
4	林清江	1971	角色期望是一種雙途的觀念，包括他人的期望與本身的行為及期望。前者為公共形象，後者為自我形象。
5	Secord & Backman	1974	角色期望是指對於某一角色類別所持的行為期望。
6	Katz & Kahn	1978	角色期望是個人的特質或形式以及關於個人應該如何思考或應有怎樣的信仰與信念。
7	曾溫存	1986	角色期望是一種認知的概念，乃擔任某一職位者被期望的行動或特質，包括期許、權利與義務行使等。
8	楊永全	1986	角色期望是指預期居於某一職位者即將表現的行為，規範居於某一職位者應該表現的行為。
9	林幸台	1987	角色期望是指個人或與之有關的重要他人，對扮演該角色應具有之行為模式所持的一種看法或期待。
10	郭為藩	1993	角色期望是角色行使者明白他的權利與義務，應表現特定種類的行為、態度和特質。
11	葉祥溪	1993	角色期望是指個人在扮演某一個角色時，凡與他發生直接或間接關係的所有其他人，所寄予他的期望，並包括自我期望。
12	姜占魁	1994	角色期望則為角色傳送者，對一個角色所產生的期望。
13	陳舜霓	1994	角色期望是對某類身分擁有者所應展現之行為模式所持有之期望或看法，其中包括本身對自己的角色期望。
14	王如哲	1998	角色是由角色期望來予以界定的，某一角色所擁有特定的義務與責任，稱之為角色期望。

資料來源：本研究整理

由表 2.2 瞭解學者對角色期望的看法不像角色的定義那麼分歧，大致上均強調對居於某一地位者應該表現的行為與期望。本研究所稱角色期望，僅界定人事人員對自己本身工作職責，應該表現出來行為的自我期望與看法。

2.1.4 角色期望的基本概念

關於角色期望的定義前已述及，為釐清此一概念，茲就角色期望的內涵、性質、功能及協和情形等方面做進一步的探討，冀能對角色期望有較清晰的認識(楊永全，民 75)。

一、角色期望的內涵

依據沙賓與艾倫 (Sarbin & Allen, 1968) 的看法，角色期望是一種認知的概念，其內涵包括信仰、期許、主觀的可能性、權利與義務的行使等。魏斯特伍德 (Westwood L. J., 1967) 亦認為角色期望是一種認知的概念，其內涵主要是期許居於某一職位者應該表現的行為。角色期望的內涵可由兩種觀點加以分析，由一觀點看包括權利與義務，由另一觀點看，則包括行為與特質。

就權利與義務而言，沙賓 (Sarbin, 1962) 認為角色期望通常有兩類，一為權利的期望，一為義務的期望。前者是角色行使者希望互補角色行使者對其為某些特定行為之預期；後者為角色行使者對互補角色行使者為特定行為之預期。

從另一觀點看，可分為行為與特質。沙賓曾明確指出角色期望即是居於某一職位者被期待的行為或特質 (Sarbin, 1968)。南達爾 (Nadal, 1957) 也以為角色期望是一組規範性的個人屬性與行為特質。因此，角色期望在許多場合常被指為期望居於某一職位者應表現的行為模式，但也常指應表

現的特質，即社會團體對擔任某角色者有關人格屬性的期望。角色期望若以行為表現為內涵時，通常用工作描述（job description）來表示。例如期望老師表現點名、批改作業、家庭訪問等行為；角色期望若以特質為內涵時，則用形容詞來表示，例如期望母親的角色表現出溫柔的、慈祥的、和藹等方面的特質。因此，角色期望乃來自角色行使者與互補角色之互動，而彼此互動所產生的權利與義務是一體兩面，是一種角色夥伴間彼此相對權利義務之認知觀。

二、角色期望的性質

沙賓與艾倫認為角色期望具有規範或評鑑（normative or evaluative）的性質，居於某一職位者應該表現出被期望的行為（Sarbin & Allen, 1968）。這種規範的性質強調的是角色期望的應然層面（the ought aspect of role expectation）。休歐與柯斯唐諾（Shaw & Costanzo, 1970）認為角色期望即是角色規範，二者是可以交換的。史柯德與貝克曼（Secord & Backman, 1974）認為角色期望應具有表現預期的與規範的性質。所謂預期的性質是雙向的，指別人期望他將以一個特定的方式表現行為，以及對於與他互動的他人，其行為表現的預期。設想自己角色的行為方式，也預期他人行為如何表現，因此角色期望含有預期的性質；所謂規範的性質，是指他人對於角色行使者不僅期望他以某種確定的方式作為，而且認為他應該以那種方式表現行為，這種角色期望的規範性質代表某一特定角色應然的層面，含有義務的性質。艾森可（Eysenck, 1965）亦認為角色期望具有預期的和規範的性質，因此，他將角色期望視為反映在團體的目標與規範，其描述角色行使者在特定情境中，應該如何表現他的行為，同時還涉及到角色行使者在特定情境中，將以何種方式表現其行為的可能性。

根據陳舜霓(民 83)的研究，認為角色期望具有以下涵義：

- (一) 是一種「互動觀」：強調角色與互補角色間雙向的行為預期。
- (二) 是一種「認知觀」：強調對角色權利義務之界定，是來自於角色組之間的觀點。
- (三) 是一種「行為觀」：強調角色的行為表現，亦即角色行使者應該及如何行使其角色。

依據這種角色期望的性質，可將角色期望區分為兩類：第一種是他人認知到居於某一特定角色者將會如何地行使其角色；第二種則是對於居於特定角色者應該表現出何種行為。本研究所稱的角色期望偏重於第二種，係指規範性的角色期望，而非預期性的角色期望。

三、角色期望的功能及協和情形

關於角色期望所具有功能，可就個人及社會兩方面加以探討：

(一) 就個人方面而言：角色期望的主要功能在使角色行使者明白其權利和義務，應該表現出何種行為、態度和特質。由於角色期望具有規範的性質，角色行使者明白其權利和義務後，更能表現出合宜的角色行為，以充分發揮其角色的功能。

(二) 就社會方面而言：前已述及角色期望具有預期的性質，這種預期的性質，提供了社會互動的基礎（楊永全，民 75）。因此，角色期望可使社會組成份子透過彼此間有效的相互預期，而使社會控制力量得以產生，促使社會秩序維持穩定（蔡文輝，民 68）。

角色期望是否可充分達到其功能，角色期望的協和或一致性有其一定的重要性。畢得勒（Biddle, 1986）指出藉由角色期望的一致，社會系統會整合且互動更好更平順。所謂一致性係指人們知道他們應做什麼，而且社會成員對其行為所持的標準亦予以支持。

史柯德與貝克曼（Secord & Backman, 1974）曾假設角色期望的協和或

一致性通常會很高，但是角色組中各種不同的互補角色擁有者對於某一角色的期望可能會有所變化。有些角色期望廣泛地被同意，有些角色期望其一致性則較低。這種角色期望的協和或一致性與否，受到一些因素，如介入程度 (involvement)、對居於某一位置者的喜好與此一位置有關的先前經驗等因素所影響 (Sarbin & Allen, 1968)。社會生活中的協和或一致，通常是由角色期望來建立，當角色期望缺乏協和時，角色行使者的具體行動會受到阻礙，同時對其權利和義務可能會產生焦慮與不確切感，這種情形會導致角色衝突的現象 (楊永全，民 75)。

2.1.5 角色期望的影響因素

Allport (1961) 認為人格與角色有極密切的關係，人格中的諸多因素包括能力、氣質、態度、需要、動機及價值等，都會影響角色期望。

Biesanz (1973) 則強調文化、社會與人格等因素會影響角色期望。

Secord 和 Backman (1974) 認為社會屬性，如學歷、執照會影響角色期望。

Dressler 和 Wills (1976) 指出個人基本特性，如性別、年齡等會影響角色期望。

Nobbs (1983) 指出角色行使者對角色定義之不同也會影響角色期望。

此外，楊永全(民 75)曾綜合相關文獻，將影響角色期望的因素，歸納如下：

一、個人因素

(一) 基本特徵:包括年齡、性別、學歷、執照、職位等。

(二) 人格屬性:包括個人能力、氣質、態度、需求、動機、價值觀等。

二、與職位有關因素

例如對角色的詮釋與對角色的接納度。

三、與社會文化相關之規範與價值等因素。

四、團體壓力。

2.1.6 角色期望的相關研究

茲就與角色期望有關，特別與本研究相關之類別變項，分別敘述如下：

一、性別與角色期望

Andwood (1984) 比較圖書館視聽中心指導員與該中心館員，對於指導員領導方面的角色期望，研究結果顯示性別會影響對指導員之領導角色期望。

謝州融 (民 73) 對國民中學導師角色之研究中，發現不同性別會影響導師的角色期望。

王朝明 (民 77) 對台灣省國小輔導主任角色期望與專業教育研究中，不同性別的輔導主任在四十三項角色期望中，有九項達到顯著水準，顯示只有部分的不同。

Smiley (1992) 研究五種不同職位者對學校導師的角色期望，結果發現不同的性別對導師的角色期望有顯著差異。

葉祥溪 (民 82) 對國中輔導主任角色的研究中，不同性別的輔導主任在各層面皆達顯著差異，女性的角色期望高於男性的角色期望。

藍祺琳 (民 86) 研究國小身心障礙的資源班教師角色期望中，結果發現不同的性別達顯著水準。

陳瑞成 (民 87) 研究國小輔導主任的角色期望中，結果發現不同的性別達顯著水準。

二、教育背景與角色期望

Andwood (1984) 比較圖書館視聽中心指導員與該中心館員，對於指

導員領導方面的角色期望，結果顯示年資會影響對指導員之領導角色期望。

謝州融（民 73）對國民中學導師角色之研究中，發現不同的教育程度會影響導師的角色期望。

Peaslee（1991）對小學輔導人員角色與功能的研究中，大學時主修科系不同的輔導人員，在角色期望有顯著差異。

Smiley（1992）研究五種不同職位者對學校導師的角色期望，結果發現不同的教育程度對導師的角色期望有顯著差異。

葉祥溪（民 82）對國中輔導主任角色的研究中，不同學歷的輔導主任，在角色期望有顯著差異。

黃志龍（民 89）以台北縣國民小學教務主任的角色為主進行研究，結果發現不同的學歷有所差異。

三、年資與角色期望

謝州融（民 73）對國民中學導師角色之研究中，發現不同的年資會影響導師的角色期望

王朝明（民 77）對台灣省國小輔導主任角色期望與專業教育研究中，四組不同年資的輔導主任，在角色期望上皆達顯著差異。

Peaslee（1991）對小學輔導人員角色與功能的研究中，不同年資的輔導人員，在角色期望有顯著差異。

Smiley(1992)研究五種不同職位者對學校導師的角色期望，結果發現不同的年資者對導師的角色期望有顯著差異。

賈美琳(民 81)研究幼稚園教師的角色中，結果顯示任教年資會影響其角色期望。

葉祥溪（民 82）對國中輔導主任角色的研究中，不同年資的輔導主任，在角色期望有顯著差異。

2.2 角色壓力理論與相關研究

本節將針對角色壓力的定義、類型、理論模式與角色壓力的相關研究分別闡述如下：

2.2.1 角色壓力的定義

從社會結構的觀點來看，若組織成員的能力不足或組織的要求不一致，或有不利因素干擾角色任務的完成，則個人將陷入無所適從的情境中，因此產生角色壓力（趙美鈴，民 86）。角色壓力（Role Stress）係指自身對所扮演的各種角色，因個人的能力不足、組織的要求不一致、服務對象的角色期待與自身的認知有差距，致使個人陷入無所適從，無法表現適當角色行為的狀況（何雪真，民 91），同樣的角色對不同的個體，就有不同的角色壓力（王青祥，民 74）。

角色壓力與個人的思想、觀點或認知的過程有關，主要由於個人知覺的外在環境與內在認知不符時所造成不平衡的結果，由於牽涉到個人主觀的知覺，因此即使在相同的情境下，個人能力、認知及人格因素的不同，亦會造成角色壓力的不同（藍采風，民 83；莊嬭夙，民 88），茲將國內外各學者對角色壓力所下定義彙整如表 2.3 所示。

表 2.3 國內外學者對角色壓力之定義

序號	學者	年代	角色壓力之定義
1	Kahn	1964	主觀的角色壓力指個體對客觀的角色背景，經由心理認知、個人經驗及個人人格特質等中介歷程，所產生一種負面反應；客觀的角色壓力指組織中的社會與環境特質確實具有某些不利角色活動的因素，造成不良的角色特性。

表 2.3 國內外學者對角色壓力之定義（續）

2	Hardy & Conway	1978	由於外在力量擾亂內在體系的穩定性，而使個體在所處的社會結構中，無法表現適當角色行為的一種狀況。
3	王春源	1995	認為在某一組織中，扮演某種相同角色的一群人，因為長時期受到內外環境對此種角色的期望、要求與規範等的塑造，因而在行為反應、情感表達、思考方式、價值觀念或態度等方面，常不約而同的表現出特定的反應，導致角色扮演者為了履行工作職責和完成工作任務而產生必須兼顧不同角色的角色壓力。
4	趙美鈴	1997	當外在力量擾亂內在體系的穩定性，或組織成員的能力不足，或組織的要求不一致，或組織成員內在的因素，干擾角色任務的完成，則個人將陷入無所適從的情境之中，因此產生角色壓力。
5	蕭靜宜	1999	角色壓力指外在力量擾亂個體內在體系的穩定性，使個人在所處的組織結構中，無法表現適當行為的狀況。
6	何雪真	2002	自身對所扮演的各種角色，因個人的能力不足、組織的要求不一致、服務對象的角色期待與自身的認知有差距，致使個人陷入無所適從，無法表現適當角色行為的狀況。

資料來源：本研究整理

Kahn et. al. (1964) 認為角色壓力源自於不當的角色期望，而角色期望則源自於組織環境，主要為角色賦予者與角色接受者之間的互動關係，而影響兩者間互動關係的三個因素則決定角色期望為何，進而影響到角色接受者的角色壓力程度。

2.2.2 角色壓力的類型

Kahn et al. (1964) 將個人角色區分為：

1. 期望角色 (Expected Role)：個人被期望的行為。
2. 知覺角色 (Perceived Role)：個人相信是達成期望角色所需的活動或行為。
3. 執行角色 (Enacted Role)：從知覺角色發展出來的實際活動。

如圖 2.1 當個體不清楚角色、權力或任務，時常會造成角色模糊問題，當知覺角色及實際角色產生差異或同時扮演兩種角色時，會產生角色衝突。

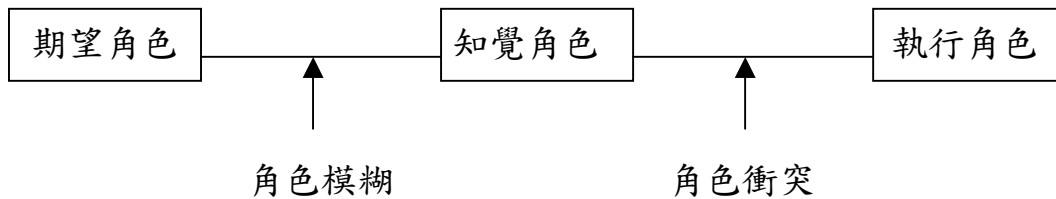


圖 2.1 角色模糊與角色衝突發生原因圖

資料來源：引自陳國樑（民 84）女性工業行銷人員人格特質、角色負荷、工作滿足、組織承諾與離職意願關係之研究。東吳大學企業管理研究所碩士論文，頁 22。

Hardy (1978) 以社會體系的觀點來看角色壓力，認為角色壓力是由於社會結構中存在對成員含混、不協調及不可能完成的要求，使成員無法履行其角色義務的結果，含混的要求即是角色模糊，不協調及不可能完成的要求即是角色衝突及角色過度負荷（莊嬭夙，民 88）。

綜合學者一般對角色壓力的分類，可分為角色衝突、角色模糊、角色過度負荷等三類，分別探討如下，以瞭解角色壓力的內涵。

一、角色衝突 (Role Conflict)

角色衝突乃意謂外在角色規範、期望與個人內在的動機、人格或價值觀不一致而產生矛盾的現象，此即心理學上所謂的多趨衝突。茲列舉部分學者對角色衝突所提出的定義彙整如表 2.4 所示。

表 2.4 角色衝突之定義

序號	學者	年代	角色衝突之定義
1	Parsons	1961	角色衝突是指角色行使者，面對兩種彼此衝突的角色期待，無法同時實現時，所產生的一種心理不協調的現象。
2	Kahn	1964	個人經常被要求扮演與他們的價值系統不一致的角色，或同時扮演兩種以上相互衝突的角色，個人產生無法調解的心裡狀況，以致有無所適從的感覺。

表 2.4 角色衝突之定義 (續)

序號	學者	年代	角色衝突之定義
3	林清江	1971	角色衝突是在角色背景中，不同社會組成份子角色期望不同，所引起的個人角色緊張狀態。
4	Woodward	1972	角色衝突是個體對角色行為難以選擇，以致於造成心理的一種混亂、緊張、敵視以及不確定的感覺，即內心不愉快的情緒。
5	Nevil & Damico	1974	角色衝突是角色踐行者面對兩組彼此衝突的合理期待時，因無法同時實現，所造成顧此失彼的一種現象。
6	Biddle	1979	角色衝突是個人在生活中的角色扮演時所遭遇到的心理困境，因每個角色連結某些期望的行為，這些期望來自他人的期望及自己的期望等，若期望不一，便會產生角色衝突。
7	陳嘉尚	1985	角色衝突是當個人的各種角色的構面，表現不能相互一致或相互並容時，就會產生角色衝突。
8	汝信	1988	角色衝突是由於個人在社會的不同群體中所處地位的不同，往往需要同時扮演若干個角色，當這些角色對個人的期待發生矛盾、難以取得一致時，就會出現角色衝突。
9	時蓉華	1988	角色衝突乃個人的能力無法達成各類角色期望，所造成個人內心的壓力或情緒的困擾。
10	謝金青	1992	角色衝突是個人在社會生活系統中的角色扮演，無法滿足各類不同角色期望，使外在行為無所適從，內在心理上混亂、緊張、壓力與困頓的狀態。
11	Short & Johnson	1994	認為角色衝突發生在個人必須在反對或強制的情况下做一選擇。
12	張春興	1994	角色衝突是從角色扮演的角度予以解析，認為角色衝突是個人在生活中角色扮演上，遭遇到顧此失彼的心理困境。
13	許寶源	1996	角色衝突是由不同的角色期待所引起，角色的扮演者因為無法同時滿足兩個以上的合理要求，所產生的內心不適的感覺。
14	林郁絲	2000	角色衝突乃角色扮演者扮演多種角色或面臨兩種以上不同的角色期待，而無法兼顧時，所引發的心理緊張、壓力或無所適從的情緒狀態。

資料來源：本研究整理

角色衝突的類型研究者甚多，具有不同的界說，茲將常見的類型分類整理如表 2.5 所示。

表 2.5 角色衝突之分類表

序號	學者	年代	角 色 衝 突 之 類 型
1	Kahn	1964	1. 角色間的衝突 2. 角色內的衝突 3. 個人角色的衝突 4. 角色傳送者和角色傳送者之間的衝突 5. 角色過度負荷
2	Lipham & Hoeh	1974	1. 不同角色間的衝突 2. 不同團體間的衝突 3. 團體內的衝突所引發的衝突 4. 角色與人格間的衝突
3	Stryker	1978	1. 個人所扮演的多個社會角色具有相互衝突的角色期望 2. 單一社會角色中含有多個不盡相同的角色期望 3. 個人的自我中心概念、價值觀與外在的角色期望不相同 4. 外來的角色期望模糊不清 5. 外來的角色期望彼此相互衝突
4	李長貴	1979	1. 角色期待的衝突 2. 內在互依的衝突 3. 溝通型態的衝突 4. 保護角色的衝突
5	姜占魁	1980	1. 角色傳送者之間的衝突 2. 主要角色扮演者和關係角色扮演者之間的衝突 3. 角色間的衝突 4. 角色傳達者本身的衝突
6	Brief	1981	1. 角色賦予者間的角色衝突 2. 角色賦予者本身的衝突 3. 角色間衝突 4. 角色內衝突
7	鄭世仁	1984	1. 角色衝突是一種內心的壓力、情緒的緊張 2. 角色衝突是因無法平衡兩種以上的角色期待所造成的窘境
8	汝 信	1988	1. 多重角色衝突 2. 個體與他人對角色期待不同所引起的角色衝突 3. 相關角色對某一核心角色提出相互矛盾的期待
9	時蓉華	1988	1. 同一角色的衝突，社會上的人對某個角色的期待與要求不一致時，所產生的衝突 2. 當社會角色改變時，新舊角色之間產生的矛盾，無法短時間適應新角色 3. 一個人同時身兼幾個角色時的內心衝突 4. 社會角色所規範的人格與個人真實人格之間的矛盾
10	黃昆輝	1991	1. 規範型的角色衝突 2. 個殊型的角色衝突 3. 交用型的角色衝突
11	謝金青	1992	1. 角色內部的衝突矛盾 2. 多重角色之間的衝突矛盾
12	郭為藩	1993	1. 角色間的衝突 2. 角色內的衝突。

資料來源：本研究整理

二、角色模糊 (Role Ambiguity)

角色模糊或稱為角色曖昧、角色不明確、角色混淆，是指個人缺乏明確的資訊，對於自身的職責、權限以及自身價值不清楚，無法獲知清楚的角色期望或面對角色期望的不一致之情況，以致影響個人的決策能力，因而無法達到組織的目標。Kahn (1964) 認為角色模糊是指角色要求或期待不清楚的狀況，可分為三種：(1) 角色期望的訊息不充分；(2) 完成角色期望的方法不夠明確；(3) 角色行為之後果不明顯。梁瑞安 (民 79) 歸納學者對角色模糊的界說，認為角色模糊可從下列四個方向來加以衡量：(1) 是否瞭解他人對自己的願望；(2) 對工作目標瞭解的程度；(3) 對工作範圍與職責瞭解的程度；(4) 對工作方法與步驟的瞭解程度。茲將各學者對角色模糊所下定義整理如表 2.6：

表 2.6 角色模糊之定義

序號	學者	年代	角色模糊之定義
1	Kahn	1964	角色模糊，主要是由於工作者對其職責與權力缺乏明確的授權或指引，而使個人無法獲得清晰的角色期望，以致不能適當的表現角色行為的現象。即指角色訊息的不確定性與含糊性，使得角色接受者缺乏對目標與權責的認識，
2	House & Rizzo	1972	認為角色模糊是因為個人對於行為結果缺乏瞭解與預測能力，以致無法獲得清晰的角色期望，或有角色期望不一致的現象。
3	Graen	1976	角色模糊是個人對角色期望、達成角色期望的方法及角色績效的結果等三種訊息缺乏認識的程度，當個體缺乏這些訊息中的一種或一種以上時，就會形成角色模糊。
4	Biddle	1979	角色模糊是個人受到不一致的角色期望，或對工作績效水準及完成工作目標的方法不清楚的現象。
5	Pavelky	1991	指出個人在不適當的訊息狀況下，會造成不確定與壓力，此即角色模糊。
6	姜占魁	1994	角色模糊是指佔有某一職位的人究竟應該做些什麼不明確，在組織中與其他人之間的權責關係如何，也不明確。

資料來源：本研究整理

三、角色過度負荷 (Role Overload)

角色過度負荷可從質的過度負荷與量的過度負荷兩方面加以說明，前者指角色要求水準太高，超過個人能力、技術及知識範圍，而使其無法達成，以工作的困難程度來衡量；後者指角色要求太多，使角色扮演者無法在規定時間內完成工作 (Biddle, 1979)，以工作量來做評量。茲就各學者對角色過度負荷所下定義歸納如表 2.7：

表 2.7 角色過度負荷之定義

序號	學者	年代	角色過度負荷之定義
1	Kahn	1980	角色過度負荷是因為有太多的工作必須在時限內完成，卻又做不到，如此是一種量的過度負荷。
2	王秋絨	1982	角色過度負荷歸因於成就導向社會 (the achievement oriented society) 的普遍狀況，認為現代人的成就需求較為強烈，期望自然增加，所以過度負荷的情形相當普遍。
3	謝茉莉	1989	角色過度負荷主要是指角色上的需求，超過角色扮演者的時間與精力所能夠負荷的程度。

資料來源：本研究整理

2.2.3 角色壓力的理論模式

Kahn et. al. (1964) 提出研究組織成員角色壓力的理論架構—角色中介模式 (role of episode model)，為有關角色壓力的研究奠定了理論基礎。其後 Vansell, Brief, & Schulere (1981) 曾對此一模式提出修正。Hoy & Miskel (1987) 亦根據 Getzels & Guba 的社會系統理論觀點，提出社會系統修正模式，並據此發展出角色衝突的根源模式 (何雪真，民 91)。茲將主要角色壓力的理論模式分述於後：

(一) Kahn et. al. (1964) 的角色中介模式 (role episode model)

Kahn 等人提出的角色中介模式，首先將角色區分角色賦予者及角色接受者兩種。角色賦予者是由與角色接受者有重要關係的角色成員所組成，

透過正式或非正式方式將角色期望賦予角色接受者（箭頭 1），並影響角色接受者表現出其所期望的行為。若角色賦予者的期望互相衝突或模糊不清時，角色接受者便會產生客觀上的角色模糊或角色衝突現象，如圖 2.2：

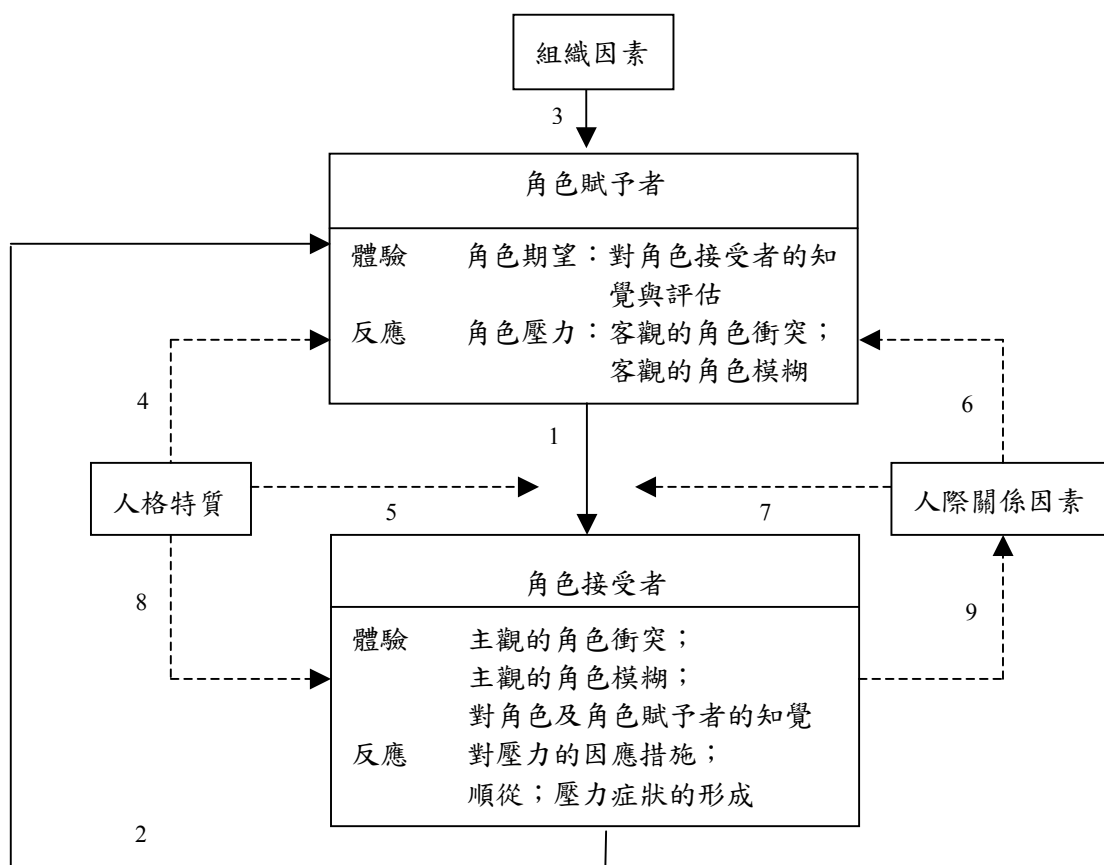


圖 2.2 角色中介模式

資料來源：引自何雪貞（民91），國立大學人事人員角色知覺、角色壓力與壓力反應之研究，台北師範學院國民教育研究所碩士論文。

角色接受者在收到訊息後，便會對角色本身或對角色賦予者形成主觀的知覺，而後做出反應。當其接受到的角色期望有模糊不清或互相衝突的情形時，極可能會產生角色壓力。角色接受者面對這些壓力時，可能採取某些因應策略來加以緩和，但若無法調適或化解這些壓力時，便可能形成心理、生理或行為上的症狀。在角色接受者對壓力做出反應後，角色賦予者會主觀的進行評估（箭頭 2），再依據評估結果調整其角色期望，而後再

次傳達給角色接受者，形成兩者間互動的歷程。

在此互動過程中，有三種因素影響到角色賦予的歷程，即組織因素、人格特質因素、人際關係因素。組織因素會影響角色賦予者的角色期望(箭頭3)，角色接受者的人格因素及角色賦予者與角色接受者的人際關係皆會影響角色賦予者(箭頭4、箭頭8)，進而改變角色賦予者傳遞訊息的方式，並且會影響角色接受者對接受訊息的主觀知覺，進而改變角色接受者對訊息的反應方式(箭頭5、箭頭7)。

(二) Vansell et. al. (1981) 的角色衝突模式

Vansell et. al.提出此模式主要說明一個組織情境中，人與人之間在某時間內的交互作用之過程，而在此互動中有三個因素會互相影響彼此的互動過程，分別為組織因素、個人因素及人際關係因素，如圖 2.3：

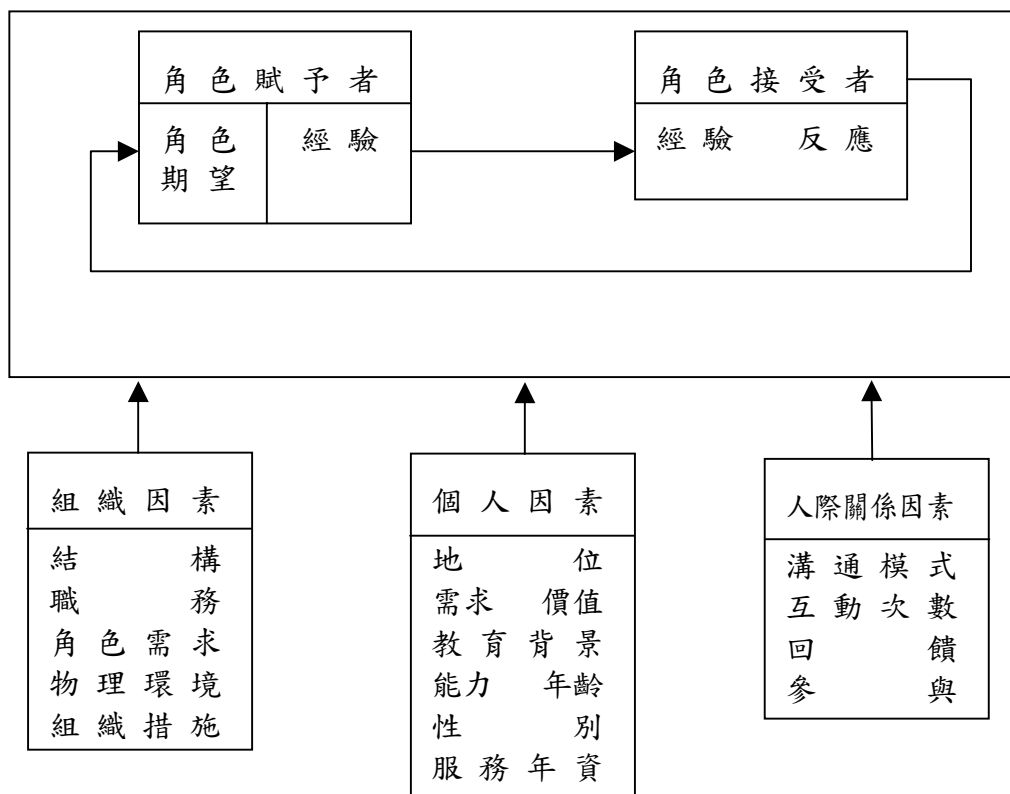


圖 2.3 角色衝突模式

資料來源：Vansell, M., Brief, A. P. & Schulere R. S. (1981), p43-71.

(三) Hoy & Miskel 角色衝突模式

圖 2.4 表示社會份子所表現的行為，受到制度層面與個人層面之交互影響，所以行為 (B) 是由角色 (R) 與人格 (P) 兩者交互作用結果，即 $B=f(R \times P)$ (Hoy & Miskel, 1987)。個人進入組織後，面臨組織特定要求與表達個人需求傾向，兩種可能會互相衝突的情境，若組織對個人要求太高或太低或要求不明確，會造成個人在組織中適應困難 (周立勳, 民 75)。

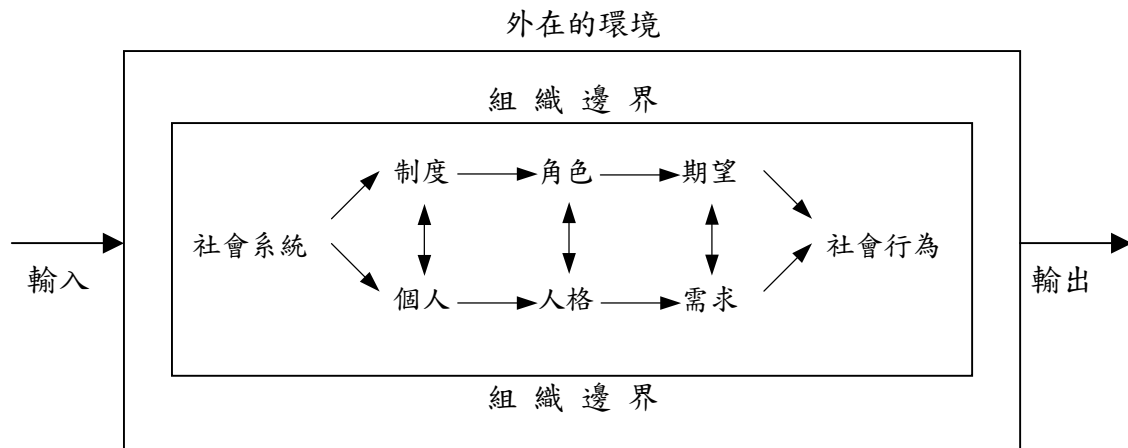


圖 2.4 社會系統要素圖

資料來源：Hoy, W.K. & Miskel, C.G. (1987)

(四) Hoy & Miskel (1982) 的角色衝突起源模式

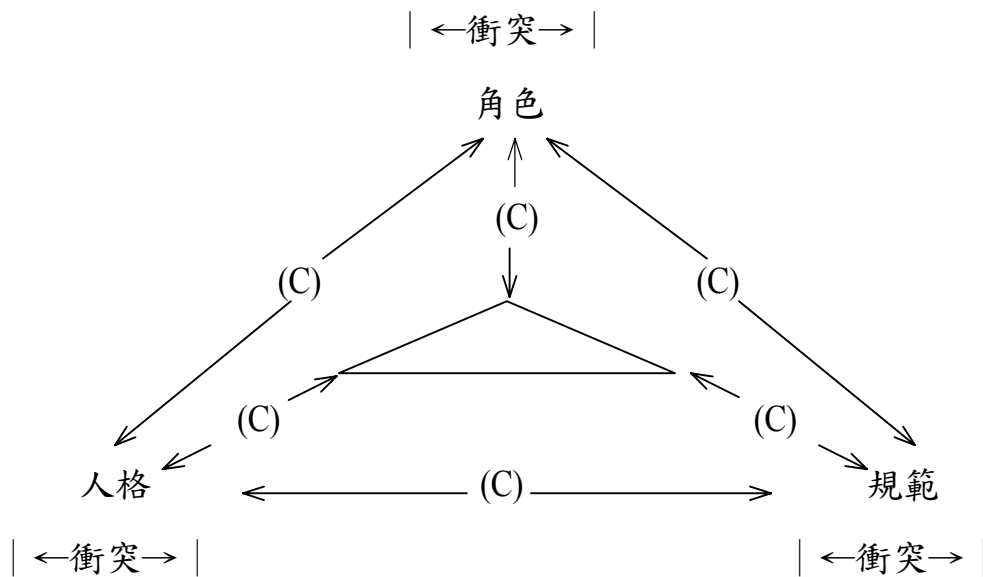


圖 2.5 角色衝突起源模式

資料來源：Hoy & Miskel, 1982, p.141.

圖 2.5 中英文字母 C 代表兩者之間的衝突 (conflict)，在社會系統中所有主要層面之內和之間都有發生衝突的機會，尤其是角色、規範、人格三者及其相互之間的衝突。此外，系統要素的環境之間也有可能產生衝突。

(五) French & Caplan (1972) 的角色壓力模式

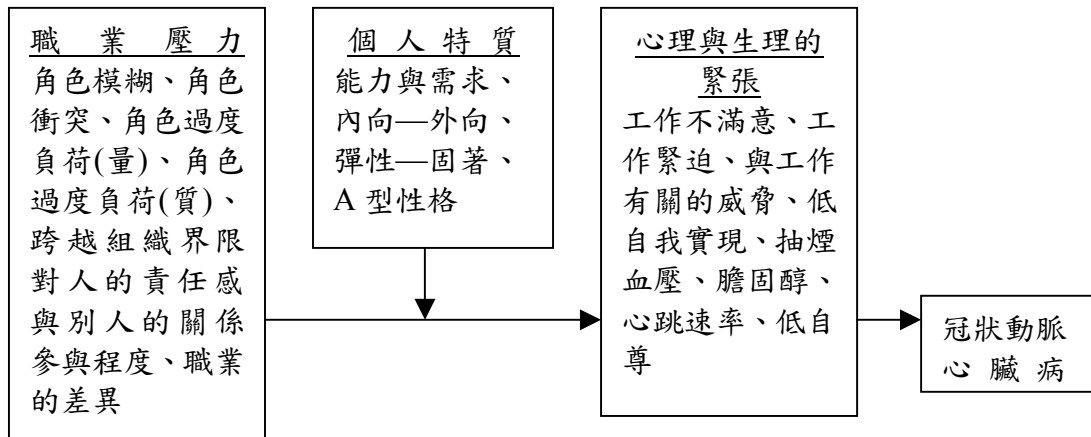


圖 2.6 French & Caplan (1972) 的角色壓力模式

資料來源：引自 Marrow,1972,p.31.

圖 2.6 左邊的方格稱職業壓力，它包含工作情境中的壓力源，如角色模糊、角色衝突、角色過度負荷、對人的責任感等。假如人們經歷壓力源其中的一個或更多，他們可能會開始經歷連結在右邊的那些心裡與生理的緊張，例如工作不滿意、感受與壓力有關的威脅。假如壓力源造成緊張的影響持續增加，這個人最後會得冠狀動脈心臟方面的疾病，在 French 與 Caplan 稍後修正模式的版本，以「健康到生病的過程概念」取代冠狀動脈心臟病。從個人特質方格向下延伸的箭頭，表示個人特質對緊張經驗的影響，如能力與需要、A 型性格的行為型式。

2.2.4 角色壓力的相關研究

歷來研究公務人員工作壓力之文獻不多，以高中職、國中、國小人事

人員為研究對象者更為稀少，鑑於人事人員有其特殊之角色任務、功能，欲了解高中職、國中、國小人事人員的角色壓力來源，從表 2.8 所列相關的研究及發現，將有助於未來的研究及探討。

表 2.8 角色壓力的相關研究

序號	研究者	年代	論文名稱	研究對象	角色壓力向度	研究發現
1	謝茉莉	民 78	工作角色壓力、性格特質與工作倦怠之相關研究—以助人專業者為例	助人專業者 (張老師、社服人員) 273 人	角色負荷(質) 角色負荷(量) 角色模糊 角色衝突	角色模糊以年輕、大學、研究所、社會服務人員、醫院社工人員最為顯著 外控者在角色負荷(質) 角色模糊、角色衝突均大於內控者。
2	梁瑞安	民 79	國小教師組織溝通、角色壓力與組織承諾關係之研究	南部地區 1096 位國小教師	角色過度負荷 角色模糊、期望與動機的衝突、專業道德與現實的衝突、多重期望間衝突	角色壓力以角色過度負荷及角色衝突較重，角色模糊則較輕。角色衝突及角色模糊感受愈大，組織承諾愈低。角色負荷過大，對離職傾向有影響。
3	邱信憲	民 83	工作特性、人格特質型態、角色壓力與工作壓力、工作滿足、離職傾向之關係研究	台灣積體電路製造公司 269 位員工	工作負荷過度 技術低度使用 角色衝突 角色模糊	工作特性、人格特質型態、角色壓力與工作壓力、工作滿足、離職傾向有相關；角色負荷、角色模糊與離職傾向有相關
4	陳貞芳	民 85	花東地區六班國小教師行政工作角色壓力之研究	花東地區六班以下國小 384 位教師	期望與動機的衝突 角色過度負荷 角色模糊 角色能力不足 角色間的衝突 違背專業規範的衝突	教師行政工作角色壓力達到「重」的程度，以角色過度負荷壓力最高，壓力最低的為角色模糊。
5	王麗淳	民 88	角色壓力影響情緒耗竭之過程探討	會計師事務所 315 位查帳人員	角色負荷(質) 角色負荷(量) 角色模糊 角色衝突	角色壓力與情緒耗竭呈現正相關
6	莊嬭夙	民 88	角色壓力、社會支持與工作投入之關聯性研究—以資訊從業人員為例	383 位資訊從業人員	角色負荷(質) 角色負荷(量) 角色模糊 角色衝突	角色壓力種類不同對社會支持、工作投入部分相關。男性在角色負荷(量)、角色衝突的壓力程度高於女性。

表 2.8 角色壓力的相關研究（續）

序號	研究者	年代	論文名稱	研究對象	角色壓力向度	研究發現
7	謝承慶	民 90	彰化縣國民小學擔任行政工作教師角色壓力及其相關因素之探討	彰化縣 757 位擔任行政工作教師	量的角色過度負荷、角色間的衝突、質的角色過度負荷、角色模糊、動機與期望衝突	教師行政工作感受角色壓力的平均數接近量表中間點。除學歷外，整體角色壓力以及角色壓力各層面幾乎均有顯著差異。
8	何雪真	民 91	國立大學人事人員角色知覺、角色壓力與壓力反應之研究	國立大學人事人員、教師與職員 1076 人	角色負荷(質) 角色負荷(量) 角色模糊 角色衝突	國立大學人事人員對其角色壓力的感受程度，呈現中等偏高程度感受，以對「質的角色負荷」的感受程度較高。女性、學歷較低、職務較低者對角色壓力所感受的程度較高。
9	韓繼成	民 92	國民中學訓導人員角色壓力、人格特質與工作滿意度的關係之研究	台灣南區(高雄市、高雄縣、屏東縣)國中訓導人員 237 人	角色負荷(質) 角色負荷(量) 角色模糊 角色衝突	不同年齡、教學年資、兼行政年資的訓導人員其整體角色壓力有顯著差異；角色壓力與工作滿意度呈顯著負相關。
10	王淑霞	民 93	組織政治知覺、組織氣候、角色壓力、組織承諾與工作績效關聯性之研究—以嘉義縣稅捐稽徵處為例	嘉義縣稅捐處 175 位員工	角色衝突 角色模糊	不同個人變項(職位)的員工，對角色壓力的認知有顯著差異；角色壓力與組織承諾之「努力與價值承諾」呈現顯著負相關
11	洪品蓁	民 93	高雄市已婚職業婦女工作價值觀、角色壓力與專業承諾關係之研究	以高雄市 560 位從事服務業已婚職業婦女	角色負荷(質) 角色負荷(量)	高雄市已婚職業婦女「角色過度負荷」為最主要的壓力來源；角色壓力隨著年齡的增長，而有逐漸減輕的趨勢。
12	張玉蓮	民 93	旅行業銷售人員角色壓力、服務能力與工作績效關係之研究	以台北市之 18 家旅行社之 318 銷售人員	角色模糊 角色衝突	角色模糊與工作績效間呈負相關，角色模糊度愈高，績效表現愈差；但角色衝突和工作績效卻有正向關係，角色衝突愈高，績效表現愈好。

資料來源：本研究整理

綜觀上列研究之中，尚無針對高中職、國中、國小的人事人員為對象而研究其角色壓力者，本研究試從各行業人員之研究中，參採質的角色負荷、量的角色負荷、角色模糊、角色衝突四個層面，探討高中職、國中、國小的人事人員所感受的角色壓力。

2.3 角色踐行理論與相關研究

本節將針對角色踐行的定義、影響因素與相關研究做進一步的探討，茲將分別闡述如下：

2.3.1 角色踐行的定義

角色踐行與角色期望同為角色理論中重要概念之一，Zanden (1993) 認為角色踐行 (Role Performance) 係指個人在社會地位上實際的行為。在日常生活中，人們常會面臨「應該如何行為」與「實際上的行為」的差異，而人們往往依其角色而完成其權利與義務。

角色期望提供了角色行使者應該如何扮演其角色的引導，社會中的成員在特定情境下順從於該角色的行為規範，通常被視為理所當然，但是角色行使者真正見諸行動，其表現可能有很大的差異。關於這種角色行使者真正見諸行動的表現，有些學者所使用的名稱雖不甚一致，其中有 Allport (1961) 的角色踐行 (Role Performance)、Sarbin (1968) 的角色演出 (Role Enactment)、Biddle (1979) 的角色行為 (Role Behavior)、吳茵慧 (民 92) 的角色實踐 (Role Performance)，其實意義相似，乃異名同實的概念 (Levinson, 1959; Morris, 1972)。有關角色踐行的定義，各學者的說法頗為一致，茲列舉國內外各學者對角色踐行的定義彙整於表 2.9：

表 2.9 國內外學者對角色踐行之定義

序號	學者	年代	角色踐行之定義
1	Sarbin	1968	角色踐行係被指定為某一個職務的行使者，在履行其角色時的行為結果或變項。
2	Shaw & Costanzo	1970	角色踐行乃是角色扮演者顯示出來的實際行為。

表 2.9 國內外學者對角色踐行之定義 (續)

序號	學者	年代	角色踐行之定義
3	Hodges	1971	角色踐行即是實際的角色扮演。
4	Horton & Hunt	1976	角色踐行乃是扮演某一角色者實際表現的行為。
5	Conklin	1984	角色踐行就是佔據某一身分者的實際行為。
6	楊永全	1986	角色踐行係指扮演某一角色者表現出來的實際行為。
7	彭懷真等	1991	角色踐行即是角色行使者實際表現出來的行為。
8	Zanden	1993	角色踐行是指個人在社會地位上實際的行為。在日常生活中，人們常會面臨「應該如何行為」與「實際上的行為」的差異，而人們往往依其角色而完成其權利與義務。
9	黃意舒	1994	角色踐行即個人對其角色任務或行為的實際表現。
10	葉一明	1999	角色踐行係指居於某一職位者，對其角色任務或行為的實際表現。
11	吳淑琪	2001	角色踐行係居於該職位在履行角色時所實際表現出來的行為。

資料來源：本研究整理

2.3.2 影響角色踐行的因素

當角色踐行時，其行為有三點值得品評 (Sarbin & Allen, 1968)：

- 一、適合性：所表現的行為是否與其職位適合？是否合乎情境要求？換言之，其踐行是否正確？是否恰如角色的要求？
- 二、正當性：意即其表現的行為是否符合規範標準？是否為好的行為？
- 三、信服性：表現的行為是否能使他人相信是在行使該角色？不同的個體對相同角色的行使，是否皆能符合適合性、正當性及信服性的要求？因為從社會成員對某一角色的行為期望，以至於角色行使者實際的踐行之間存有一些差距，其中有若干的因素或變項造成角色踐行的變異，因而居於此一職位者所表現的實際行為會有很大的差別 (Sulliran & Thompson, 1984)。

雷波勃特與羅梭 (Rapoport & Rosow) 從互動的觀點探討影響角色踐

行的因素。他們認為角色踐行係基於互動中雙方的人格體系和社會規範而定。在互動中，至少有三個層面會影響到角色踐行，這三個變項是社會規範的融洽 (social norms fit)、人格的融洽 (personality fit)，包括需求、滿足模式、焦慮或挫折處理方式及互動中的情緒氣氛 (emotional toning)，這些變項的關係如圖 2.7，可藉三種方式來影響角色踐行：(一)增強或減弱對期望的協和或一致性；(二)激勵或減低角色扮演者踐行的動機；(三)強化或減低滿足需求及透過共同目標適切地踐行的機會 (楊永全，民 75)。

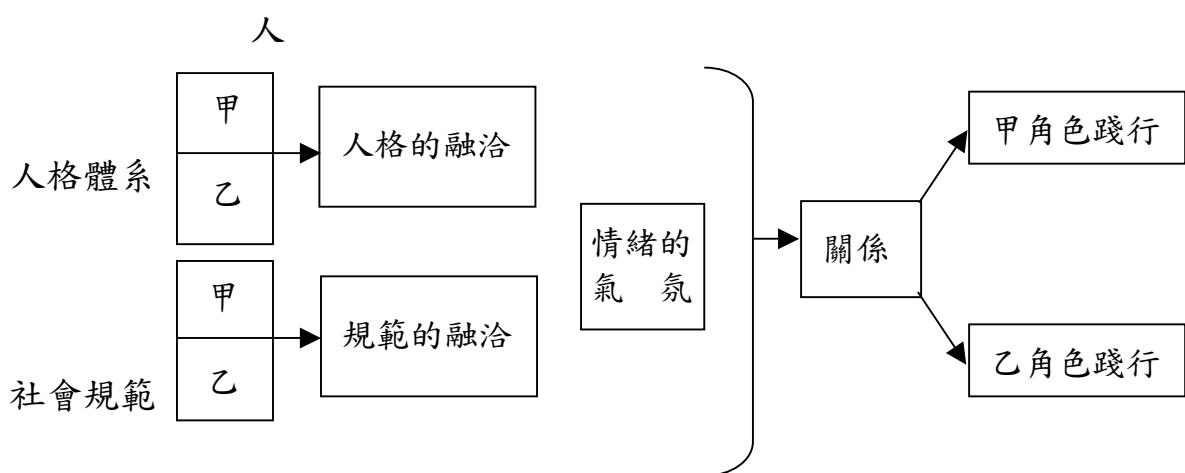


圖 2.7 關係分析模式

資料來源：楊永全（民 75），國民小學資優班教師角色期望與角色踐行之研究，國立台灣師範大學教育研究所碩士論文。

德列斯勒 (Dressler,1976) 認為有些角色是與生俱來的，不是自願的，這些個人的基本特徵，如性別、年齡等，卻是角色踐行的重要決定因素。

諾勃斯 (Nobbs,1983) 指出角色定義會影響到角色踐行，認為社會中成員對關連某一社會地位的角色要求有清晰的觀念，居於此一地位者可能以自己特殊方式解釋、界定其角色，這種個人的角色定義會影響其角色踐行。奧爾波特 (Allport,1961) 從角色與人格的關係探討影響角色踐行的因素，強調人格因素上的變異對角色踐行的影響，認為角色期望通常有一致

性，但是角色構想（Role Conception）、角色接受（Role Acceptance）及人格特質上產生的變異，將會大大地影響到最後的角色踐行，如圖 2.8 所示。

奧爾波特認為角色構成人格的一部分，却不等於人格。他將角色期望視為一個外在模式和刺激，角色行使者可以加以重新解釋、接受或排拒，人格的其他因素，如能力、氣質、態度、意向、需要與動機、認知形式、價值等也將影響其角色踐行（楊永全，民 75）。

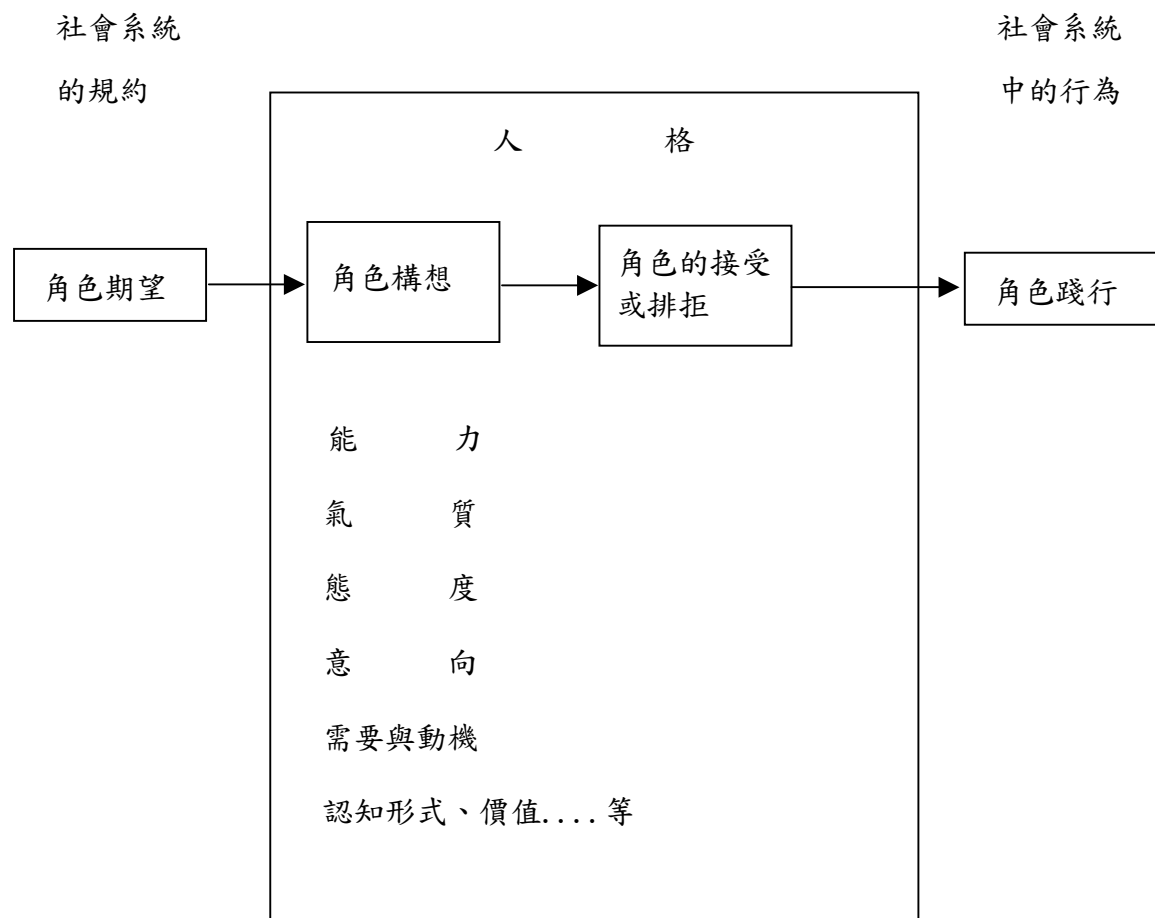


圖 2.8 角色與人格的關係

資料來源：Allport, G. W. (1961). Pattern and growth in personality. N. Y. : Holt, Rinehart and Winston.

蘇利與詹生（Sulliran & Thompson, 1984）亦強調人格特性在行為表現上扮演重要的角色，認為造成角色踐行上的變異最主要因素在於人格因

素，而人們角色踐行的差異，說明了社會互動是一種創造性的歷程。

赫頓與韓特（Horton & Hunt, 1976）認為實際表現的角色行為與被期望的行為可能有所不同，其主要原因為：（一）角色行使者解釋的差異；（二）人格特徵；（三）自我介入該角色的程度；（四）與其他角色所造成的衝突。由於有這些因素存在，使得扮演某一特定角色的兩個體，無法很精確地以相同方式表現。

畢伊薩（Biesanz, 1969）認為文化、社會與人格三個因素都會影響到角色踐行，因此他將角色踐行視為文化、社會與人格三者間的動態交互作用（dynamic interplay）。他提出影響角色踐行的變項：（一）對角色的解釋程度；（二）與其他角色衝突或符合；（三）角色行使者將社會規範內在化的程度；（四）他人對角色行使者制裁力的程度；（五）角色行使者獨特的人格。

楊永全（民 75）將影響角色踐行變異的主要因素歸納如下：

一、個人因素

（一）基本特徵：包括年齡、性別、學歷、執照……等。

（二）人格屬性：包括個人能力、自我觀念、態度、需求、動機……等。

二、與職位有關的因素

包括角色期望、角色衝突、對該角色的解釋、知覺或接受的程度。

三、社會、文化有關的規範與價值等因素。

2.3.3 角色踐行的相關研究

針對與角色踐行有關，特別與本研究相關類別變項，分別敘述如下：

一、性別與角色踐行

謝州融（民 73）對國民中學導師角色之研究中，發現不同性別會影響導師的角色踐行。

韓楷樞（民 75）在對國中輔導人員的研究中指出，不同性別的輔導人員，在角色踐行程度上，達顯著差異。

Smiley（1992）研究五種不同職位者對學校導師的角色踐行，結果發現不同的性別對導師的角色踐行，達顯著差異。

鄭如安（民 82）對國小輔導人員的研究中指出，輔導人員的性別對其角色踐行程度上，達顯著差異。

吳秋莉（民 84）對國中義工協調者的角色踐行研究中，義工的性別會影響其對義工協調者的角色踐行感受。

郭丁熒（民 84）對國小教師角色知覺發展的研究中，不同性別的教師在實際教師角色踐行上，達顯著差異。

王完（民 91）對國小義工的角色踐行研究中，義工的性別會影響本身的角色踐行。

黃慧妮（民 92）對國小導師於九年一貫課程中，不同性別的導師之角色實踐程度，均部分有顯著差異。

二、教育背景與角色期望

潘希固（民 70）對國中輔導人員的研究中指出，將教育背景分為本科系者、相關科系且進修輔導 20 學分者、相關科系未曾進修者、非相關科系者，結果各層面的輔導人員角色踐行上，皆達顯著水準。

謝州融（民 73）對國民中學導師角色之研究中，發現不同的教育程度，會影響導師的角色踐行。

黃德慶（民 75）對國中訓導主任的角色研究中，發現學歷對訓導主任的角色踐行，達顯著差異。

Smiley（1992）研究五種不同職位者對學校導師的角色期望，結果發現不同的教育程度對導師的角色踐行，達顯著差異。

陳瑞成（民 87）以南部七縣市設有輔導主任的國小為研究對象，研究結果發現，不同學歷的輔導主任，對輔導主任角色踐行之預測最為重要。

黃慧妮（民 92）對國小導師於九年一貫課程中，不同教育程度的導師之角色實踐程度，均部分有顯著差異。

三、年資與角色期望

Ross（1982）比較不同背景因素之督導，在九個角色踐行層面上的等級排列差距，結果發現服務年資會影響角色踐行的等級順序。

謝州融（民 73）對國民中學導師角色之研究中，發現不同的年資會影響導師的角色踐行。

韓楷樞（民 75）以國中輔導教師的研究中指出，不同年資的輔導教師，在其角色踐行程度上，達顯著差異。

Smiley（1992）研究五種不同職位者對學校導師的角色期望，結果發現不同的年資者對導師的角色踐行，達顯著差異。

賈美琳（民 81）研究幼稚園教師的角色中，結果顯示任教年資會影響角色踐行。

鄭如安（民 82）對國小輔導人員的研究中指出，輔導人員的服務年資對其角色踐行程度上，達顯著的差異，年資越多，角色踐行的程度越高。

吳秋莉（民 84）對國中義工協調者的角色踐行研究中，義工服務年資會影響其對義工協調者的角色踐行感受。

陳瑞成（民 87）以南部七縣市設有輔導主任的國小為研究對象，研究結果發現，不同年資的輔導主任，對輔導主任角色踐行之預測最為重要。

黃慧妮（民 92）對國小導師於九年一貫課程中，不同年資的導師之角色實踐程度，均部分有顯著差異。

2.4 組織承諾理論與相關研究

2.4.1 組織承諾的定義

在組織承諾的研究文獻中，最早出現的是 Becker 於 1960 年在美國社會學期刊上發表的一篇「承諾概念評述」(陳增朋，民 90)。此後，在組織理論的領域中，組織承諾已成為管理者與研究者關注的主題之一，近年來相關組織承諾的研究，更廣泛地被應用在不同學科領域中。

組織承諾 (Organizational Commitment) 是一種態度，不但影響員工對組織投入強度 (Steers, 1977)，亦同時代表個人對組織的一種聯結關係 (Sheldon, 1971)，經由對組織承諾的瞭解，找出留住員工及增加員工績效的方法 (廖思先，民 88)，將有助於組織維持競爭力，降低工作流動率與提昇生產力及工作品質 (蔡崑源，民 90)。

由於各學者或研究者本身不同的學派與理論基礎及不同的研究目的，造成觀點不同，定義紛紜，看法仍顯相當分歧。茲就國內外各學者對組織承諾的不同定義，彙整列舉如表 2.10 所示。

表 2.10 國內外學者對組織承諾之定義

序號	學者	年代	組織承諾之定義
1	Becker	1960	組織承諾是一種行為持續，是個體估算對組織投資回報。
2	Kanter	1968	組織承諾是一種為社會系統付出能量和忠誠的意願，這種將個人人格系統附著在社會關係上被視為自我表現。
3	Hall Schneider & Nygren	1970	組織承諾指個人目標與組織目標趨於一致的過程。
4	Poter & Smith	1970	組織承諾是個人對某一特定組織的認同及投入態度傾向的相對強度，包含(1)對組織目標及價值接受的信仰；(2)以追求組織利益努力的意願；(3)維持組織成員身分的強烈慾望。
5	Sheldon	1971	組織承諾是個人和組織連結或附著成一體的個人態度或傾向。以投資和投入來說明組織承諾形成的過程，當個人對組織投資相當程度之後，他會對組織產生相當的認同感，而不得不對組織有所承諾。

表 2.10 國內外學者對組織承諾之定義（續）

序號	學者	年代	組織承諾之定義
6	Herbiniak & Alutto	1972	組織承諾基本上是個人與組織交易的結構性現象，會隨著時間增加但不具轉換性的投資結果，成員為了薪資、地位、職位上的自主性或同事友誼，而不願離開組織。
7	Buchanan	1974	組織承諾乃個人對組織情感的依附，組織承諾應包含：(1)願意為組織付出心力；(2)繼續留在組織內的強烈意願；(3)對組織的歸屬感；(4)對組織重要目標和價值接受的程度；(5)對組織的正面評價。
8	Porter, Steers, Mowday, & Boulian	1974	組織承諾是指個人對某一特定組織的認同與投入之態度傾向的相對強度，包括：(1)強烈的信仰並接受組織之目標及價值；(2)個人願意為組織的利益付出更多的心力；(3)希望繼續留在組織中。
9	Salancik	1977	組織承諾是指個人會受制於本身過去的行為，而對組織產生承諾，這是因為個人負擔不起離開組織的成本，而不得已採取的適應方法。
10	Steers	1977	組織承諾是一種態度，影響到員工對組織投入的強度。
11	Yiener&Gechman	1977	組織承諾乃是該行為超過組織對個人正式的規範性期望，且為社會所認可者。
12	Koch & Steers	1978	組織承諾是指個人在工作上的一種態度反應，其特性有：(1)實際與理想中的工作一致性；(2)認同目前的工作；(3)不願意離開目前工作。
13	Mitchell	1979	組織承諾是個體對組織具有忠誠度、認同與投入。
14	Farrell & Rusbult	1981	組織承諾是獎賞與成本關係的滿意度，以投資模式來解釋和預測組織承諾。
15	Mowday et. al.	1982	組織承諾包括：(1)對組織之目標、價值的強烈信仰與接受；(2)為組織盡力的意願；(3)維持組織一員的強烈渴望。
16	Hall	1983	認為態度性承諾是道德的發展，包括(1)對組織的認同，即對組織目標的接受是發展對組織依附的基礎；(2)對組織工作的投入，即對組織依附的強度；(3)對組織一種溫暖、情感性的關注或對組織的忠心，即對組織依附的評估。

表 2.10 國內外學者對組織承諾之定義（續）

序號	學 者	年代	組 織 承 諾 之 定 義
17	Morrow	1983	組織承諾是個人對組織目標與價值具有強烈的信念和接受力。個人願意為組織付出努力，個人渴望繼續成為組織中的一份子。
18	黃國隆	1986	教師組織承諾包括：(1)對學校的正向評價；(2)對學校努力及進修意願；(3)對學校的向心力；(4)留職傾向。
19	Blau	1987	認為組織承諾是個人認同組織目標與組織整體，並希望維持為該組織一份子的強度。
20	Kawakubo	1987	組織承諾是指組織成員希望留在組織工作的意願。
21	丁 虹	1987	組織承諾是個人對於某一組織的認同及投入的態度傾向的相對強度，有三個特徵：(1)深信並接受組織之目標及價值；(2)願意為組織投注高度的努力；(3)具有強烈的慾望以維持組織成員的身分。
22	Wiener	1988	認為組織承諾是個人內化之規範壓力，使個人的行為配合組織的目標與利益。個人對組織承諾的強度，會表現在三種態度上，包括：(1)與組織目標融為一體；(2)專心於組織的任務；(3)對於組織的忠誠度。
23	Meyer & Paynonem et. al.	1989	組織承諾是為個人對一特定組織具有相當程度的認同與投入。認為組織承諾是組織成員為了薪水、職位、專業創造的自由和同事的情誼，而不願離開組織的一種行為傾向。組織承諾之傾向表現於三方面：(1)對組織的目標與價值予以認同；(2)在工作上充分的投入；(3)對於作為組織的成員忠誠而肯定。
24	陳金水	1989	組織承諾是指（1）個人對組織的目標和價值有著強烈的信仰和接受；(2)個人願意在行動上付出更多的努力；(3)個人希望繼續成為組織的一份子。
25	Alpander	1990	認為組織承諾是一種對組織的正向態度，包括：(1)認同組織目標；(2)工作會使組織員工感到快樂，認為工作是其本身的一部分；(3)對組織是一種忠誠與情感的歸屬，因此願意繼續留在組織內。
26	Reyes	1990	組織承諾是認同組織價值，為組織投入與留任組織的強烈信念與傾向。
27	林靜如	1990	組織承諾係指個人對組織目標與價值，有著強烈信仰和接受，願意為組織努力，希望繼續成為組織一份子。
28	梁瑞安	1990	組織承諾指個人對組織目標與價值，有著強烈的認同感，對組織忠心關懷，願意為組織付出心力，且希望繼續成為組織的一份子。

表 2.10 國內外學者對組織承諾之定義（續）

序號	學 者	年代	組 織 承 諾 之 定 義
29	Meyer & Allen	1991	組織承諾分成三個構面，此三構面定義：(1)情感性承諾：指組織成員對組織情感的依附；(2)持續性承諾：承諾的存在是基於離開組織時的成本考量；(3)規範性承諾：是指組織認為有義務必須在組織中。
30	Kushman	1992	組織承諾是個人將組織的價值與目標內化，並表現出對組織的忠誠。
31	吳秉恩	1993	組織承諾是組織行為上的一種態度，是一種個人內在心裡歷程，表現於外，影響其工作績效及流動率。
32	劉春榮	1993	組織承諾是組織成員對組織的認同、努力意願及希望繼續留在組織工作的一種態度或內在傾向。
33	蔡進雄	1993	組織承諾是組織成員願意為組織付出更多的努力，並認同組織的目標與價值，且希望繼續留職的一種態度傾向。
34	蔡寬信	1993	組織承諾係指個人將組織的目標與價值內化，對組織有強烈的認同感和忠誠度，願意為組織付出一己的心力。
35	莊榮霖	1994	組織承諾指學校職員對組織的忠誠度，達成組織目標的意願，接受組織的價值觀，對組織的正面評價以及渴望成為組織一份子的程度。
36	詹婷姬	1994	組織承諾指教師願意為目前學校付出更多的努力，並且認同學校組織的目標與價值，且願意留在同一學校服務態度傾向。
37	張品芬	1995	個人認同和投入某特殊組織的相對強度，有三項特徵：(1)深信且接受組織之目標及價值；(2)願意為組織投入高度的努力；(3)希望繼續成為組織的一份子。
38	邱馨儀	1996	組織成員對組織目標、價值、信念的認同，並且願意為組織付出更多努力與希望留在組織的態度。
39	涂善德	1997	教師認同學校教育目標與價值，願意為學校付出更多心力與貢獻，同時渴望繼續成為學校的一份子。
40	Mayer & David	1998	組織承諾是員工個人認同組織與組織目標，並希望維持為該組織一份子的程度。
41	張瑞春	1998	組織成員對組織的認同及願意為組織付出額外的努力，以協助達成組織目標的程度。
42	林鈺琴	1999	組織承諾是工作滿足與組織公民行為之共同影響來源。
43	胡瓊泰	1999	組織承諾是員工對組織的忠誠、認同或承諾，為探討及瞭解員工對組織態度與表達員工對組織的一種依附感。
44	張瓊云	1999	組織承諾是組織成員為組織付出高度努力意願，對組織正向評估以及對組織目標、價值的認同、投入與忠誠度及繼續留任的意願。

表 2.10 國內外學者對組織承諾之定義（續）

序號	學 者	年代	組 織 承 諾 之 定 義
45	陳海鳴、余靜文	2000	組織成員認同組織目標，以身為組織一份子為榮，表現出對組織忠誠與願意為組織目標盡心盡力的態度與行為。
46	陳增朋	2001	組織承諾指教師認同服務單位目標與價值，願意為服務單位付出更多心力，並且渴望繼續留職的一種態度傾向。
47	郭振生	2003	組織承諾是個人認同組織的目標及價值，願意為組織投入更多的心力，並渴望維持組織成員的身分。
48	王淑霞	2004	組織成員對組織價值的認同、維持組織成員的身分及願意為組織投入高度努力，以達成組織目標的程度。

資料來源：本研究整理

2.4.2 組織承諾的分類

由於各家學者對組織承諾的看法，至今仍然缺乏共識，對組織承諾所提出的定義也相當分歧，於是有部分學者則嘗試自定義中加以整理分類，試圖從中找出差異，以協助釐清這些差異的本質。茲就相關學者對組織承諾的分類，彙整如表 2.11 所示。

表 2.11 組織承諾分類彙整表

序號	學 者	年代	類 別	組 織 承 諾 分 類
1	Etzioni	1961	道德的投入	一種正向且高強度的導向，乃是基於組織目標與價值內化。
			計算的投入	一種利益與報酬的理性交換，一種低強度的關係。
			疏離的投入	一種負向交換，存在著剝削關係。

表 2.11 組織承諾分類彙整表 (續)

序號	學者	年代	類別	組織承諾分類
2	Kantor	1968	持續性承諾	由於先前個人對組織的投資與犧牲，以致於離開組織的成本是昂貴的或不可能的，因此個人將奉獻於組織中。
			凝聚性承諾	依附於組織中的社會關係，公開拋棄以前的社會關係或致力於提昇團體凝聚力。
			控制性承諾	依附於組織規範中且依其行為所欲之方向，進而要求成員公開否定以前的規範，並依據組織的價值，重新制訂自我概念。
3	Porter et. al.	1974	價值承諾	指深信並接受組織目標及價值。
			努力承諾	指願意為組織投注高度的努力。
			留職承諾	指具有強烈的欲望以維持組織成員的身分。
4	Staw	1977	組織行為途徑---態度承諾	態度承諾類似投入、認同或激勵，受到個人特質、工作特性及過去工作經驗之影響。係指成員主動承諾與組織連結的一種態度或導向。
			社會心理學途徑---行為承諾	行為承諾係以個人在組織中的投資為出發點，故個人之過去行為及投入組織成本大小的影響。係指個人因受到某一限制，不得不完成組織的目標。
5	Stevens et. al.	1978	規範性承諾	個人對於一特定之行動的結果，具有某種信念，並且對某種特定行為抱持規範的信念。
			交換性承諾	此種承諾又稱為功利性的組織承諾。係指個人以交換性觀點，衡量付出與報酬的差距利益後，對組織所產生的承諾。
6	Hall	1983	態度性承諾	包含對組織目標的認同、對工作角色的投入以及對組織的情感忠誠。
			行為意圖承諾	包含願為組織效力和願意留在組織。
7	Allen & Meyer	1990	情感性承諾	員工在心理上或情感上認同組織，對組織情感的認同和投入。
			持續性承諾	員工對離開組織的成本認知，基於功利考量而選擇留在組織中。
			規範性承諾	員工對組織有高度道德感，堅信對組織忠誠是一種必要而且絕對遵守的價值觀。
8	Reyes	1990	社會性承諾	個人與組織關聯的過程與程度決定承諾的高低，包含對組織的向心力。
			心理性承諾	指成員認同組織目標與價值，願意留任組織並為其繼續效勞。
			交換性承諾	成員評估其與組織利害關係後，決定其組織承諾之高低。

表 2.11 組織承諾分類彙整表 (續)

序號	學者	年代	類別	組織承諾分類
9	Jaros	1993	工具性承諾	指組織成員基於對自己投資在組織上的成本考量，因而願意繼續留在組織的傾向，投資的成本包括時間、努力、工作技能、意識型態等。
			情感性承諾	指組織成員基於心理情感而依附組織的程度，諸如忠誠、歸屬感、快樂等。
			道德性承諾	指組織成員認同組織的權威體系，並將組織的規範及價值觀內化。
10	劉春榮	1993	規範性組織承諾	即個體認同組織的目標與價值而表現出某種態度或行為。
			交換性組織承諾	即個體衡量付出與報酬的差距，對無法撤回的決定或行為做補償的過程。
11	蔡進雄	1993	態度性承諾	心理的觀點：對組織的認同與信念。
			行為性承諾	交換性的觀點：承諾的高低取決於估算與組織的利害關係。

資料來源：本研究整理

2.4.3 組織承諾的重要性與價值

任何組織一經成立之後，必然追求自然生存與發展，若要達到此目標，則須依賴組織中人力投入。組織管理功能主要在創造一個對組織具有高度忠誠度及績效的群體，可以使每個成員發揮其才能，充分利用人力資源，組織承諾居於影響的關鍵地位。組織承諾已被視為過去三十年來，在管理和組織行為研究的一個重要變數，主要是它能對組織的內部管理提供諸多的預測指標，有效地協助管理者瞭解組織成員的態度，進而提昇組織效能。

根據柯際雲（民 84）歸納整理以往各學者的研究發現，組織承諾具有下列的重要性：

1. 組織承諾比工作滿意度更能成為離職率的指標，例如 Steers (1977) 的研究，便肯定此項組織承諾的重要性。
2. 就組織而言，組織承諾是一種預測組織績效的指標，同時還可以指出組織是否具有「有效性」。Mowday, Porter & Steers (1982) 研究中發現，

高組織承諾的員工會比低組織承諾的員工呈現較高的工作績效。

- 3.就個人而言，組織成員可透過與組織之連結，作為重要經濟來源以及心理的報償，而組織承諾正是此種連結的代表。
- 4.對研究組織行為的學者而言，則含有理論上的價值，可提供態度與行為連結的實證研究機會（丁虹，民 76）。
- 5.對實務界而言，依據「管理者偏好忠誠性及投入度較高的員工，並且因而會產生較好的績效」的經驗法則，管理者無不致力取得員工高度承諾。

林鑫琪(民 83)依實際觀點，整理學者對於組織承諾的研究後，將其價值歸納為下列五點：

- 1.組織承諾較工作滿足更易預測員工之離職行為。
- 2.高承諾感的員工，其工作滿足優於低承諾感的員工。
- 3.組織承諾可作為組織效能的指標。
- 4.組織承諾不僅是員工持續力的指標，亦是員工努力及績效的指標。
- 5.企業界偏好具有忠誠、努力特質的員工，而忠誠、努力正是組織承諾探討的內容。

由上述之文獻整理發現，組織承諾在組織理論及管理實務上具有重要的意義。因此，組織承諾在組織行為與人事管理領域中，已經成為很重視的研究範疇，其目的在瞭解如何藉由提昇員工對組織的承諾感，以達成人力資源有效運用的組織目標（蕭靜宜，民 88；林蒼彬，民 90）。

組織承諾既能表現個人與組織聯結，個人目標與組織目標的整合，其對個人與組織兩方面必須有一定程度的影響，學者 Randall（1987）的研究中列舉組織承諾對個人與組織的影響情形，如表 2.12 所示。

表 2.12 組織承諾對個人及組織影響一覽表

項 目	對 個 人 可 能 影 響		對 組 織 可 能 影 響		
	正 面	負 面	正 面	負 面	
認 同 水 準	低 度	1.個人之創造力、創新及創作力。 2.更有效的人力資源運用。	1.生涯進展及晉升低、個人成本高。2.可能被組織開除、辭職或使組織目標失敗。	1.分裂的及低績效員工的離職使企業損失有限，反而可提高士氣。新進人員補充，為組織帶來有利的結果。 2.從弊端揭發者的行為可以反省自己，得到間接的助益。	1.較高的離職、遲到、缺席。 2.留職意願缺乏、對組織不忠誠。 3.工作品質低。 4.以非法的活動對付組織。 5.限制額外角色的行為、角色模型化的損失。 6.限制組織對員工的控制。
	中 度	1.增加個人歸屬感、績效、忠誠度及責任感。 2.能創造個人主義。 3.明確地從組織中獲得身分之維持。	1.生涯進展及晉升可能受影響。 2.各部門認同之間不易取得妥協。	1.增加員工的在職年資。 2.降低辭職的意願、離職的異動率。 3.使員工有較高的工作滿足感。	1.員工可能限制額外角色的行為及公民權利義務行為。 2.員工可能平衡組織與非工作組織的需求。 3.可能降低組織的績效。
	高 度	1.促進個人的生涯發展和報酬提高。 2.員工行為會受到組織的獎賞。 3.個人被提供一個有發展的職業。	1.個人成長、創造力、創新及流動機會被抑制。 2.官僚抗拒改變。 3.在社會及家庭造成壓力與緊張之關係。 4.缺乏與同事之團結。 5.對非工作以外組織活動參與，受時間與精力之限制。	1.維持一個安全及穩定勞動力。 2.員工接受組織對較高生產力的需求。 3.高水準的競爭力及績效。 4.容易達成組織的目標。	1.人力資源的無效利用。 2.缺乏組織彈性、創新及適應性。 3.堅守過去政策及程序。 4.過度熱心工作，會激怒其他員工。 5.非法和不道德的法案，在組織的利益下被認同。

資料來源：Randall, Donna M. , (1987) “Commitment and the Organization : The Organization Man Revisited ” , Academy of Management Review , Vol.12,No.3,pp.462.

2.4.4 組織承諾的理論模式

組織承諾之理論模型由不同學者觀點而分為不同的模型，但大部份研究是以前因後果模式做為主要之研究，探討其相關變項（蔡淑敏，民 90）。茲將部分學者所提之理論模式，略述如下：

一、Steers 的組織承諾前因後果模式

Steers (1977) 提出前因後果模式：(一) 前因變項：用以預測組織承諾的高低，包括個人特質、工作特性及工作經驗；(二) 後果變項：受組織承諾內在因素的影響，包括留職意願、出席率及工作績效，其關係如圖 2.9 所示。

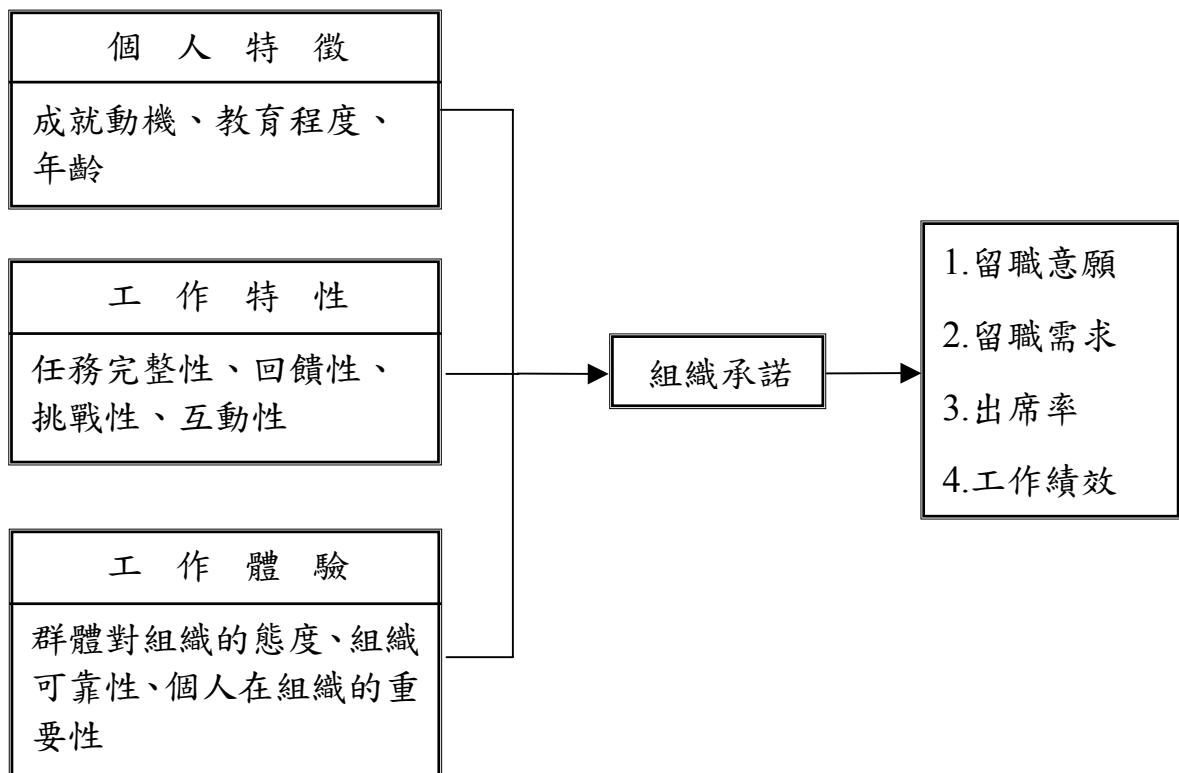


圖 2.9 Steers 的組織承諾前因後果模式

資料來源：Steers, R. M. (1977), Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment, Administrative Science Quarterly, Vol.22, p.47.

二、Mowday, Porter & Steers 所提之組織承諾的前因後果理論

Mowday et. al. (1982) 認為，組織承諾的前因有四個變項，導致五種後果變項。(一) 前因變項包括 1.個人特徵：包含年齡、教育程度、性別及其他各種人格特質等；2.角色特徵：包含工作範圍及挑戰性、角色衝突和角色混淆等；3.結構性特徵：包含組織規模、工作介入、控制幅度、正式化、分權程度以及決策參與程度等；4.工作經驗：包含組織可依賴性、個人重要性、期望程度與群體規範等。(二) 後果變項包括：1.工作績效；2.年資；3.缺勤；4.怠工；5.離職，其關係圖如圖 2.10 所示。

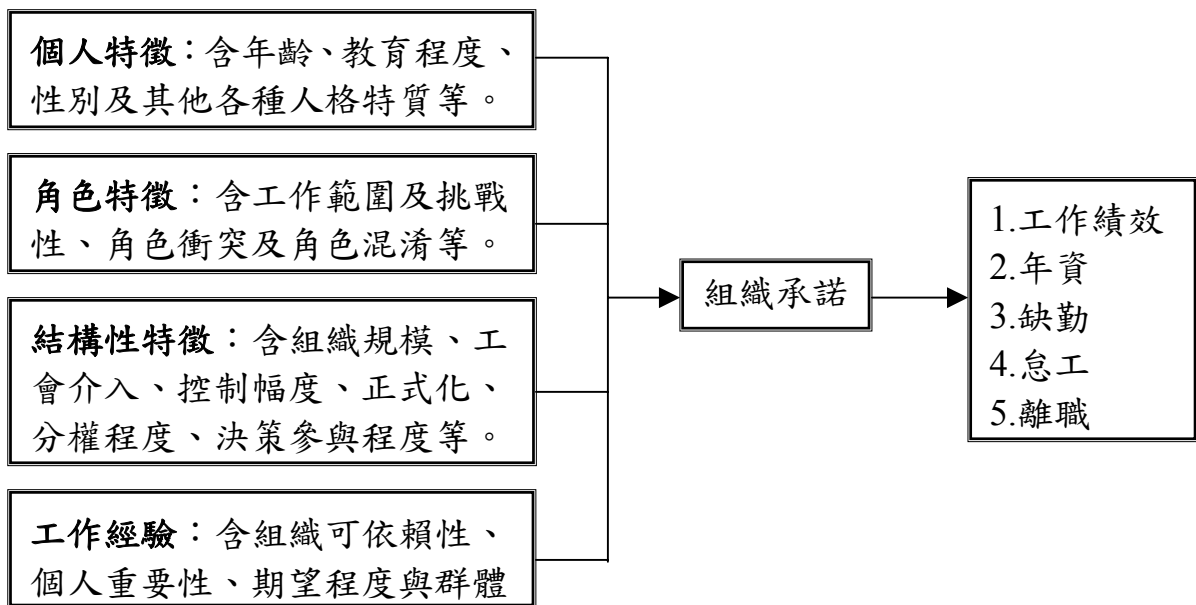


圖 2.10 Mowday, Porter & Steers 的組織承諾前因後果理論模式

資料來源：Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. (1982), Employee-Organization Linkage, New York : Academic Press, p.30.

三、Mathieu & Zajac (1990) 組織承諾之前因、後果及相關變項的分類

Mathieu & Zajac (1990) 歸納組織承諾如為後果變項，則與個人變項、

角色狀態及工作環境相連結；若為前因變項，則應用在員工離職、工作績效及其他行為結果；組織承諾相關變項，如激勵及工作滿足等，如圖 2.11 所示。

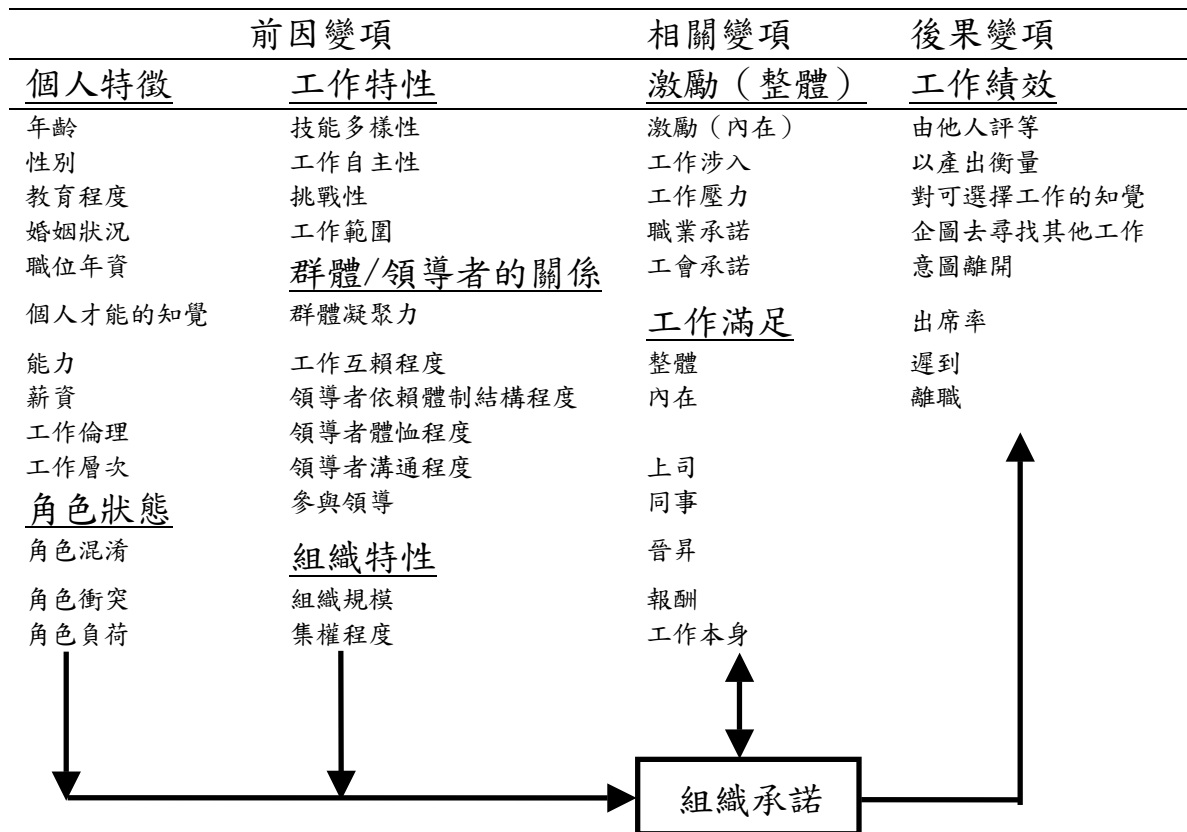


圖 2.11 Mathieu & Zajac (1990) 組織承諾之前因後果及相關變項分類圖

資料來源：Mathieu & Zajac, (1990), "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment.", Psychological Bulletin, Vol.108, No.2., pp.124.

2.4.5 組織承諾的相關研究

由於國內學者對組織承諾的研究十分豐碩，將近期學者對組織承諾的研究彙整如表 2.13 所示。

表 2.13 國內學者近期內對組織承諾之相關研究

序號	學者	年代	變數	組織／樣本大小	主要結果
1	杜佩蘭	民 88	組織承諾、角色衝突、工作滿足	高雄市政府主計處外派人員/413 人	組織承諾與工作滿足呈正相關；與角色衝突呈負相關。
2	章珮瑜	民 88	學校文化、組織承諾、工作滿意	台北、桃園縣市國小/1146 人	學校文化強度影響組織承諾及工作滿意。
3	鐘志明	民 89	企業文化、工作價值觀、組織承諾	台塑、新光、宏基、統一、中鋼、遠東等 8 家集團企業/697 人	組織內創新團隊文化，對組織承諾影響最高；屬安定與免於焦慮的員工，其工作價值觀對留職承諾影響最高。
4	林蒼彬	民 90	角色壓力、組織承諾、離職傾向	中部地區工業區人事人員/500 人	組織承諾與角色壓力、離職傾向呈顯著負相關。
5	陳吳政	民 90	組織文化、領導行為、工作滿足、組織承諾	公營、民營化及民營銀行嘉南地區/720 人	組織承諾與組織文化無顯著相關；組織承諾與領導行為、工作滿足有顯著正相關。
6	蔡淑敏	民 90	溝通媒介、溝通滿足、組織承諾	台灣電子資訊產業/680 人	不同性別、年齡、年資及職位對組織承諾有顯著差異；溝通滿足與組織承諾有顯著正相關
7	邵宜君	民 91	領導者更迭、領導型態、員工士氣、組織承諾、員工協助方案	證券業、投信業、保險業/518 人	年齡、學歷、服務年資與組織承諾達顯著差異水準。
8	楊偉霖	民 91	工作生活品質、組織承諾、工作行為	嘉義市國中小教師/575 人	組織承諾與工作生活品質有顯著相關；組織承諾與工作行為有顯著相關。
9	王秋慶	民 92	溝通滿足、組織氣候、工作壓力、組織承諾、離職傾向	嘉義縣市地政事務所/352 人	組織承諾與組織氣候呈極顯著正相關；組織承諾與工作壓力呈極顯著負相關；組織承諾與離職傾向呈極顯著負相關。
10	林建忠	民 92	組織承諾、工作滿意	嘉義縣市警察消防人員/1780 人	組織承諾與工作滿意均有顯著正相關。
11	王淑霞	民 93	組織政治知覺、組織氣候、角色壓力、組織承諾、工作績效	嘉義縣稅捐稽徵處/175 人	組織政治知覺與組織承諾之留職承諾呈現顯著負相關；角色壓力與組織承諾之努力與價值承諾呈現顯著負相關。
12	林逸峰	民 93	組織政治知覺、組織公平、組織次文化、組織承諾、組織政治行為、工作投入、工作行為	台南縣基層農會/1260 人	組織承諾與各變項間皆呈現顯著相關。

資料來源：本研究整理

2.5 工作倦怠理論與相關研究

本節將針對工作倦怠的定義、影響因素、形成過程、徵候與相關理論及研究做進一步的探討，茲將分別闡述如下：

2.5.1 工作倦怠的定義

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最佳方法 (Golembiewski, Hilles & Daiy,1987)。「工作倦怠」(Burnout) 一詞最初係用於一九三〇年代職業運動員與表演藝術工作者的領域內 (Paine, 1982)。一九六〇年代末期，Freudenberger (1974) 與一群臨床工作者，經過一段密集忙碌工作後，用「工作倦怠」來描述助人專業工作者在工作環境上所引發身體與情緒耗竭的現象，此現象往往會直接或間接影響到助人專業人員功能的發揮以及個人身心的健康 (黃臺生，民 86)。

國內學者對於 Burnout 的研究，有譯為「崩熬」者，有譯為「燃燒竭盡」者 (徐木蘭，民 73)，有譯為「專業枯竭」者 (黃德祥，民 75)，有譯為「工作疲乏」者 (張曉春，民 72；許文源，民 74)，有譯為「職業倦怠」者 (林幸台等，民 81)，有譯為「工作心厭」者 (郭生玉，民 76)，而大部分的人則譯為「工作倦怠」(黃新福、黃臺生、張世杰等，民 83)。

Maslach (1982) 並針對工作倦怠的定義和內涵，歸類出三個構面：(1) 情緒耗竭：工作倦怠的核心概念，是一種失去感覺、關懷、信任、興趣和精力的疲憊；(2) 無人情味：對其他人的態度反應持負面回應；(3) 低個人成就感：對個人或個人成就的負向反應。

管理者想要有效地掌握人力資源，並將其發揮最大的效能，首先必須瞭解影響人員工作倦怠的原因，茲將有關工作倦怠的文獻，歸納如表 2.14：

表 2.14 國內外學者對工作倦怠之定義

序號	學 者	年代	工 作 倦 怠 之 定 義
1	Freudenberger	1974	工作倦怠是過度要求能力、精力或資源所導致的失敗、精疲力竭、疲憊感，在工作上束手無策。
2	Maslach & Pines	1977	工作倦怠是個人對工作對象喪失積極感覺、同情及尊重。
3	Maslach & Jackson	1978	工作倦怠是一種工作壓力的累積，若此一壓力未獲得處理，極易產生工作倦怠。
4	Hendrickson	1979	工作倦怠乃是指生理、情緒和態度的耗竭。
5	Cherniss	1980	工作倦怠是專業工作者在工作上遭受過度的壓力或對工作不滿意，因而產生一種心理上對工作退縮的現象。
6	Freudenberger & Richelson	1980	工作倦怠是個人因投入某種特定的目標，卻沒有產生預期的報酬時所形成的挫敗感。
7	Owens	1980	工作倦怠是一個人精力、動機或資源過度需求，而產生生理、情緒和態度等方面的耗竭。
8	Ricken	1980	工作倦怠是當一個人試圖去做一件工作時，僅能藉由機械化的動作，而無法確實的去執行此項工作。
9	Edelwich	1981	工作倦怠是工作者在工作上遭受過度的壓力或對工作不滿意，因而產生一種心理上對工作退縮的現象。
10	Karger	1981	工作倦怠指在生理上、情緒上的交瘁，呈現疲乏耗竭的現象，包括消極的自我概念以及對工作對象冷漠與疏離。
11	Niehouse	1981	工作倦怠是連結其他的問題(諸如壓力與沮喪)，以形成一個連續體的過程中最終的產品。
12	Pines, Aronson, & Kafry	1981	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。
13	Swogger	1981	工作倦怠乃是由於工作或組織的壓迫感，引起的一種特殊形式的反應。
14	Perlman & Hartman	1982	工作倦怠是對慢性情緒壓力的三種回應，即情緒與身體上的耗竭、降低工作生產力與過分的非人性化。
15	Cunningham	1983	工作倦怠乃是一個人在工作中或個人生活中，沒有足夠的能力來應付壓力的狀態。
16	Farber	1983	認為生活中遭遇到重大改變的個體，特別容易受到工作倦怠的影響，並導致對生活或工作的處境做重新評價而有孤立、絕望和厭惡等感受，引發個人生涯發展的停滯。
17	Watkins	1983	工作倦怠包含 1.生理心理資源的耗竭 2.個人期望與事實落差太大 3.人際關係上心力耗盡。
18	Welch	1983	是一個人無法提供其體力、精力、資源來對付所遭受到的壓力，此種狀態即為工作倦怠。
19	張曉春	1983	工作倦怠是工作過度負荷、工作動機改變、工作疏離、身心交瘁之症候及對工作感到厭倦等現象之表徵。

表 2.14 國內外學者對工作倦怠之定義（續）

序號	學 者	年 代	工 作 倦 怠 之 定 義
20	徐木蘭	1984	工作倦怠是一個人由於過分追求不實際的工作目標後，身心完全精疲力竭，無法或不願意重新嘗試工作感覺。
21	Jackson, Schuler, & Schwab	1986	工作倦怠是從事社會服務工作的人員，由於受到過多心理和情感上的要求，因此容易形成一種情緒耗竭的狀態。
22	Klarreich	1988	工作倦怠是情緒逐漸惡化的過程，包括四個階段：1.熱忱期 2.覺醒期 3.挫折期 4.絕望期。
23	Pines & Aronson	1988	工作倦怠是由於長期投入情緒需求情境中，導致生理、情緒與精神上耗竭的狀態。
24	Cahoon & Rowney	1989	工作倦怠是一種負面循環的過程，即嘗試克服壓力時，就會使精力耗損，從而更加緊張，此時就需要另外的精力，否則就會使得身心力量交瘁而罄盡。
25	呂寶靜	1990	工作者在長期且專注地投入工作後，在體力上、情緒上、心智上時常意識不良感受及所呈現的衰竭反應。
26	Nelson & Elsberry	1992	工作倦怠是一種心理與社會的過程，即個人所感覺與表達的能橫跨職業團體，俾以回應社會與政治的影響力。
27	Lee & Ashforth	1993	工作倦怠是對工作壓力的一種反應方式，大都會發生在人群服務專業的工作者身上，因為在能力與資源方面，對他們過度的要求，而無法加以處理。
28	Stevenson	1994	工作倦怠是一種使人衰弱的過程，它奪取員工的熱忱，破壞他們的創造力與動機，剝奪員工貢獻給組織之生理與心理的能力。
29	Maslach & Leiter	1996	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。
30	黃臺生	1997	是個人與環境互動及因應的過程中，未能有效的處理工作上的壓力，因過度的負荷，顯現出非人性化、缺乏成就感與情緒耗竭之心理狀態。
31	崔來意	2000	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、譏諷態度、降低專業效能。

資料來源：本研究整理

2.5.2 影響工作倦怠的相關因素

任何人的工作倦怠，絕非一朝一夕造成的，乃受到工作情境內外因素所影響，日積月累所形成。根據 Pines (1982) 認為與工作倦怠有關的工作環境特性有下列四種：心理的、物質的、社會的與組織的，詳如表 2.15：

表 2.15 與工作倦怠有關的工作環境特性

心理的	物質的	社會的	組織的
1.認知方面： (1)自主性 (2)多變性 (3)工作負荷量	1.固定方面： (1)結構 (2)空間 (3)噪音	1.服務對象： (1)人數 (2)問題性質 (3)人際關係	1.官僚體系： (1)官樣文章 (2)文書工作 (3)溝通 (4)問題性質
2.情緒方面： (1)重要性 (2)自我實現 (3)自我成長	2.彈性改變以適合需求	2.同事之間 (1)工作關係 (2)分享 (3)暫離工作 (4)支持 (5)挑戰 3.主管之間 (1)回饋 (2)獎賞 (3)支持 (4)挑戰	2.行政措施： (1)法令與規章 (2)政策影響 (3)工作參與 3.個人在組織中的角色： (1)角色衝突 (2)角色不明確 (3)地位失調

資料來源：Pines, A. M. (1982). " Changing Organizations : Is a Work Environment without Burnout an Impossible Goal ? " in W.S. Paine(ed.), Job Stress and Burnout :Research, Theory, and Intervention Perspectives . Beverly Hills, CA: Sage Publications, .p.192.

茲將各學者對影響工作倦怠的相關因素較具代表性的研究結果，歸納整理如表 2.16：

表 2.16 與工作倦怠有關的成因

序號	學 者	年 代	影 響 工 作 倦 怠 的 相 關 因 素
1	Cherniss , Polok & Boss	1980 , 1994	工作倦怠是與工作壓力的動態過程、組織設計、領導與同僚關係狀態、支持效果、個人因素以及歷史與文化的來源等密切相關。
2	Harrison	1980	採用 Kahn 等人(1964)的觀點，認為工作倦怠是因為工作者的角色衝突與角色曖昧使然。
3	Maslach	1982	工作特性則能促進或降低情緒壓力程度，是影響工作倦怠的重要因素。
4	Niehouse	1983	認為公部門員工的工作倦怠係來自與工作有關的壓力，有下列三種：角色曖昧、有權力與無力感的矛盾現象、獲得任何權力或控制的策略或謀略。
5	Roose, Boss, Johnson, & Crown 等人	1991	認為自尊與工作倦怠有密切的關係，它可能是工作倦怠的原因與結果，但它絕不充當工作倦怠原因或結果的調解(moderator)或緩衝(buffer)角色。
6	Nelson & Elsberry	1992	工作倦怠是受到個人因素以及社會與環境因素的影響。
7	Lee & Ashforth	1993	認為角色壓力、工作自主性與社會支持等三項因素是影響工作倦怠的主要前因(antecedents)。
8	Pines & Caspi	1993	1.資訊不足 2.不斷的與組織權力中心爭鬥 3.在組織決策過程中無影響力 4.組織不願從事變革 5.拒抗變革 6.無法獲得組織支持 7.不斷要出賣自己 8.時間壓力與工作負荷過多 9.不同計劃涉及太多不同的人 10.浪費太多時間在無意義的工作上而無足夠創造思考的時間 11.服務對象提出不切實際的期望 12.專業上的孤立無法獲得同僚的合作與支持 13.對成功之事無法回饋 14.努力與報酬不成正比 15.經濟上的壓力。
9	黃臺生	1998	一、個人因素：性別、年齡、教育程度、工作年資、社會經濟地位、婚姻狀態、人格特質與自身條件等個人因素。 二、環境因素：又可分為社會環境與工作環境二方面 1.社會環境方面：孤立、人際關係的交往與接觸、社會互動與相互支持(包括長官、同事與家人)。 2.工作環境方面：工作負荷過量、工作單調重覆、缺乏自主性與挑戰性、工作無力感、工作上的參與程度低、控制能力的缺乏、工作物質環境不佳、角色衝突、角色曖昧、領導與同僚關係狀態。

資料來源：1.黃臺生（民 87），台北市政府公務人員工作倦怠感之研究：Golembiewski 階段模式的探討與驗證，國立政治大學公共行政研究所博士論文。

2.本研究整理。

2.5.3 工作倦怠的形成過程

一、根據 Cherniss (1980b) 認為工作倦怠的形成包括三個階段，如圖 2.12：

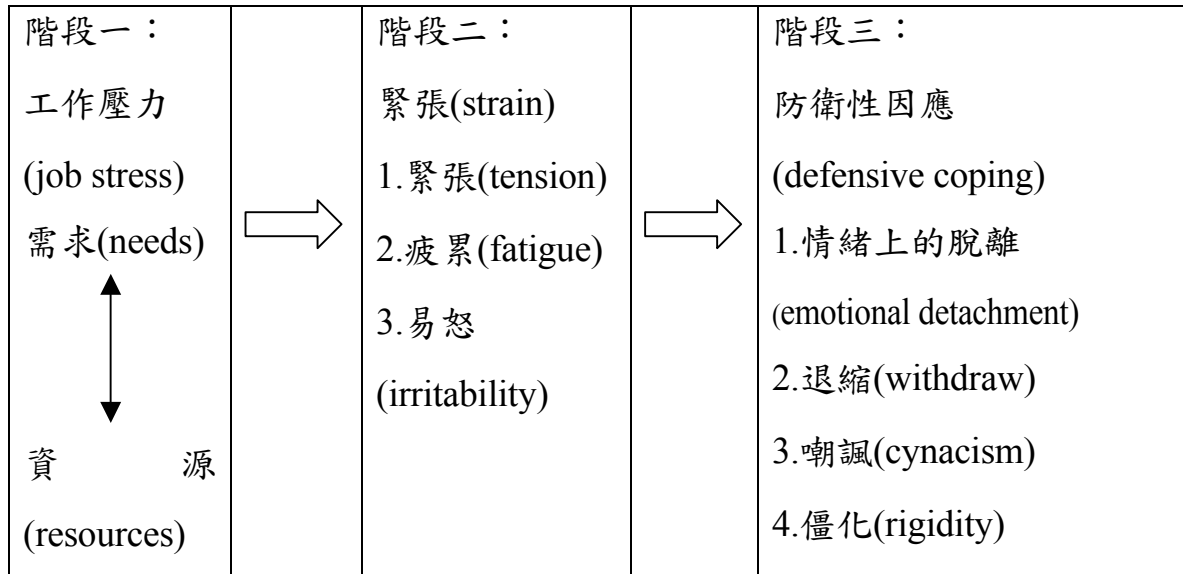


圖 2.12 工作倦怠形成過程的三個階段

資料來源：張曉春(民國 72)，專業人員工作疲乏研究模式—以社會工作人員為例，(上)，思與言，21 卷 1 期，71 頁。

二、Edelwich 與 Brodsky 將工作倦怠的發展歷程分為五個階段，他們稱之為「理想逐漸幻滅的階段 (stages of disillusionment)」(劉淑慧，民 76)：

(一) 第一階段：熱忱期 (enthusiasm)

初始階段，充滿熱忱與希望，因對工作不瞭解而常懷抱著不切實際的過度期望，全心投入工作，認為工作可以滿足一切，而過度濫用精力。

(二) 第二階段：停滯期 (stagnation)

個人發現努力的結果很難評估及證實，工作不再視為生活的全部，不再期望工作能滿足個人的需求，開始注重金錢、物質上的需求等問題。

(三) 第三階段：挫折期 (frustration)

個人開始懷疑自己從事這份工作的效能與工作本身的價值。在這個階段開始出現情緒、生理與行為等各方面的問題。

(四) 第四階段：冷漠期 (apathy)

此為對抗挫折自然而生的防衛機制。工作者在面臨挫折後，表現出冷漠的態度，減少對工作投入的時間，避免接受挑戰，只求保住職位。

(五) 第五階段：介入期 (intervention)

在上述任何一個階段都可採取任何建設性或非建設性的介入策略，以打破理想幻滅的循環，中斷工作倦怠的發展歷程。

三、Bramhall & Ezell (1981) 曾以壓力反應模式來描述工作倦怠的形成過程，分為三階段：

(一) 起始階段：個人充滿精力，而其精力的消耗處於最低點，當有任何警戒反應時，能量能迅速地釋出。

(二) 抗拒階段：釋出大量的精力與能量，用來解決生理與心理的問題。

(三) 解決階段：壓力降低，生理與心理皆回復常態。

四、Veninga (1981) 以五個階段來說明工作倦怠的形成過程：

(一) 蜜月期 (the honeymoon)：在工作的初始階段，具有高度的熱忱和精力，對工作感到滿足。但到了此一階段的後期，則逐漸減低其熱衷，耗盡個人的精力與價值。

(二) 動力短缺期 (fuel shortage)：出現工作缺乏效率的早期症狀，如疲倦、睡眠失調，因逃避而酗酒等。

(三) 慢性徵候期 (chronic symptoms)：開始感到精疲力竭，出現生理上的疾病，容易生氣與沮喪。

(四) 危機期 (crisis)：個人因工作倦怠的症狀而感到困擾，於是覺得無法勝任其工作，形成悲觀主義與自我懷疑，並發展出一種逃避的心理狀態 (an escape mentality)。

(五) 絕望期 (hitting the wall)：個人在專業上整個品質趨於惡化，身心嚴重地受損。

五、Potter (1985) 工作倦怠惡性循環的過程：如圖 2.13 所示。

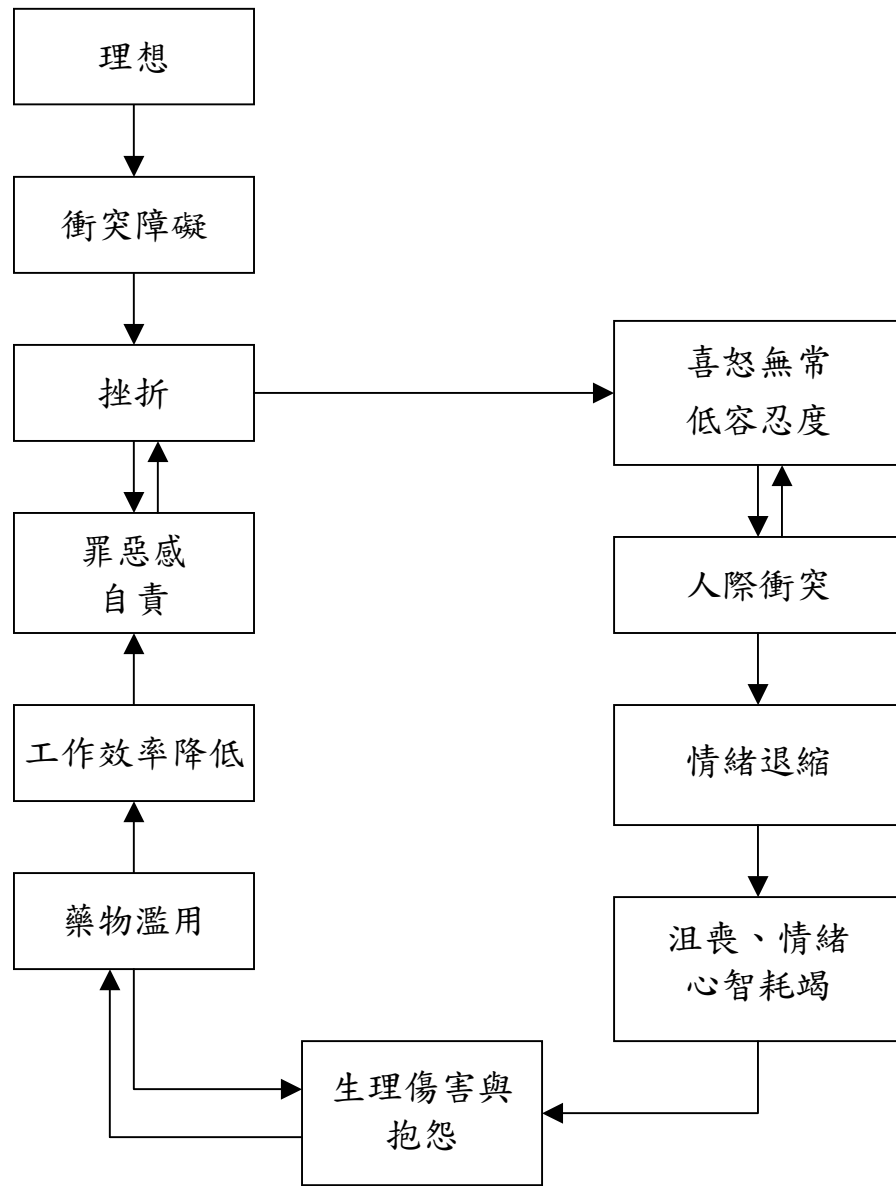


圖 2.13 工作倦怠惡性循環的過程

資料來源：Potter, B. A. (1985). Beating Job Burnout: How to Transform Work Pressure into Productivity. Berkeley, CA.: Ronin, pp.3-9.

由上圖 2.13 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人事人員，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求的需求，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。

2.5.4 工作倦怠的徵候與影響

Carroll 與 White (1982) 曾歸納出工作倦怠各種徵候為六項參考性的指標 (indicators)，詳如表 2.17 所示。

表 2.17 個人工作倦怠徵候的指標表

指標類別	顯現的徵候
1.健康的指標	1.疲倦與慢性耗竭。 2.經常且長期性感冒。 3.頭痛。 4.失眠或過量睡眠。 5.潰瘍。 6.胃部不適。 7.體重遽減。 8.有糖尿病、高血壓、使用異常藥物等現象。 9.工作中易受傷害。 10.背部與頸部肌肉容易酸痛。 11.增加月事前之緊張。 12.月事循環失調。
2.過度行為指標	1.增加抽煙、喝酒、藥品、咖啡、毒品用量以及常服用心理病症藥物。 2.工作中易產生危險行為，如車禍、意外或受傷、賭博、極端化的情緒與行為改變等。 3.增加暴力及攻擊性行為。 4.厭食或是暴飲暴食。 5.過度活動(hyperactivity)。
3.情緒適應的指標	1.情緒隔離。 2.偏執病(paranoia)。 3.沮喪:失去人生的意義與希望。 4.減少對情緒的控制力。 5.殉道主義。 6.精神錯亂的恐懼。 7.增加白日夢與幻想時間。 8.有被獵殺追捕之感。 9.神經兮兮。 10.莫名的恐懼。 11.注意力無法集中。 12.對理智之偏重。 13.增加憤怒。 14.增加緊張。
4.人際關係的指標	1.孤立自己。 2.以機械方式對待所服務的對象。 3.增加對服務對象的隔離感。 4.增加不信任感與憤怒。 5.增加與同事間的人際衝突。 6.增加婚姻與其他的問題。 7.增加與工作無關的人際問題。 8.社會關係孤立：過度投入於服務對象之中，藉此方式以符合個人與社會的要求。
5.態度的指標	1.誇張。 2.無聊。 3.憤世嫉俗。 4.令人冒火的幽默:特別針對所服務的對象。 5.不信任主管及同事。 6.一副正直的模樣。 7.對機關與同事吹毛求疵。 8.表露出無望、無力與無意之感。
6.價值的指標	對價值與信念有突然性與經常性的戲劇化改變。

資料來源：Carroll, J. X., & White, W. (1982). "Theory Building: Integration Individual and Environmental Factors within an Ecological Framework." In W. S. Paine(ed.) Job Stress and Burnout. Beverly Hills, CA: Sage Publications, p.44.

國內學者張曉春（民 72）對工作倦怠的徵候加以分類：

一、生理上的徵候：包含頭痛、感冒、腸胃不舒服、失眠等。

二、心理上的徵候：包含過度自信、主觀與偏見、抗拒變革、固執己見、易怒、敏感、感受麻木、多疑與妄想、整日感到精疲力竭等。

三、行為與態度上的徵候：包含的項目最多，諸如：沮喪、冷漠、否定自我概念與工作目的、工作無法集中精神、士氣消沈、效率低落、高度的缺席率與離職率、以嘲諷與責備的態度對待服務對象等。

工作倦怠的影響層面會如何呢？黃臺生（民 87）綜合研究者與學者們研究的結果(Cherniss, 1980a;Stevenson, 1994 : 350;Jackson & Manning, 1995:31; Gabri & Ihrke, 1996 : 244)，歸納為個人與組織兩方面，分述如次：

一、個人方面的影響：

（一）在生理上：長期疲倦、缺乏活力、身體虛弱、腸胃毛病、胸痛、頭痛、睡不著覺，產生身心症。

（二）在情緒上：無助與無望感，消極、悲觀逃避的態度，充滿罪惡感，焦慮不安、驚慌失措、高度緊張、退縮離群。

（三）在認知上：以冷漠的態度待人，寡慾、無聊、怠惰，抗拒改革，產生信心危機，缺乏創造力及對團體的認同感。

（四）在行為上：逐漸在同事間孤立，工作效率差、離職率高，脾氣暴躁或具有神經質，怨天尤人，瞌藥、抽煙、酗酒，易肇車禍。

二、組織方面的影響：

因組織成員消極負面的心態，極易使人員工作滿足與工作投入降低，生產力及工作績效降低，增加離開組織的意願，從而對領導者的支持度與信任減低，致使人才流失，而增加組織的成本。對組織的服務對象而言，行政功能與服務品質降低，損其利益，怨聲載道因而影響組織的形象。

2.5.5 工作倦怠的相關理論

一、生態模式

Martin (1983) 在其論文中提及，Carroll 與 White 曾將影響工作倦怠的生態模式綜合歸納如圖 2.14：

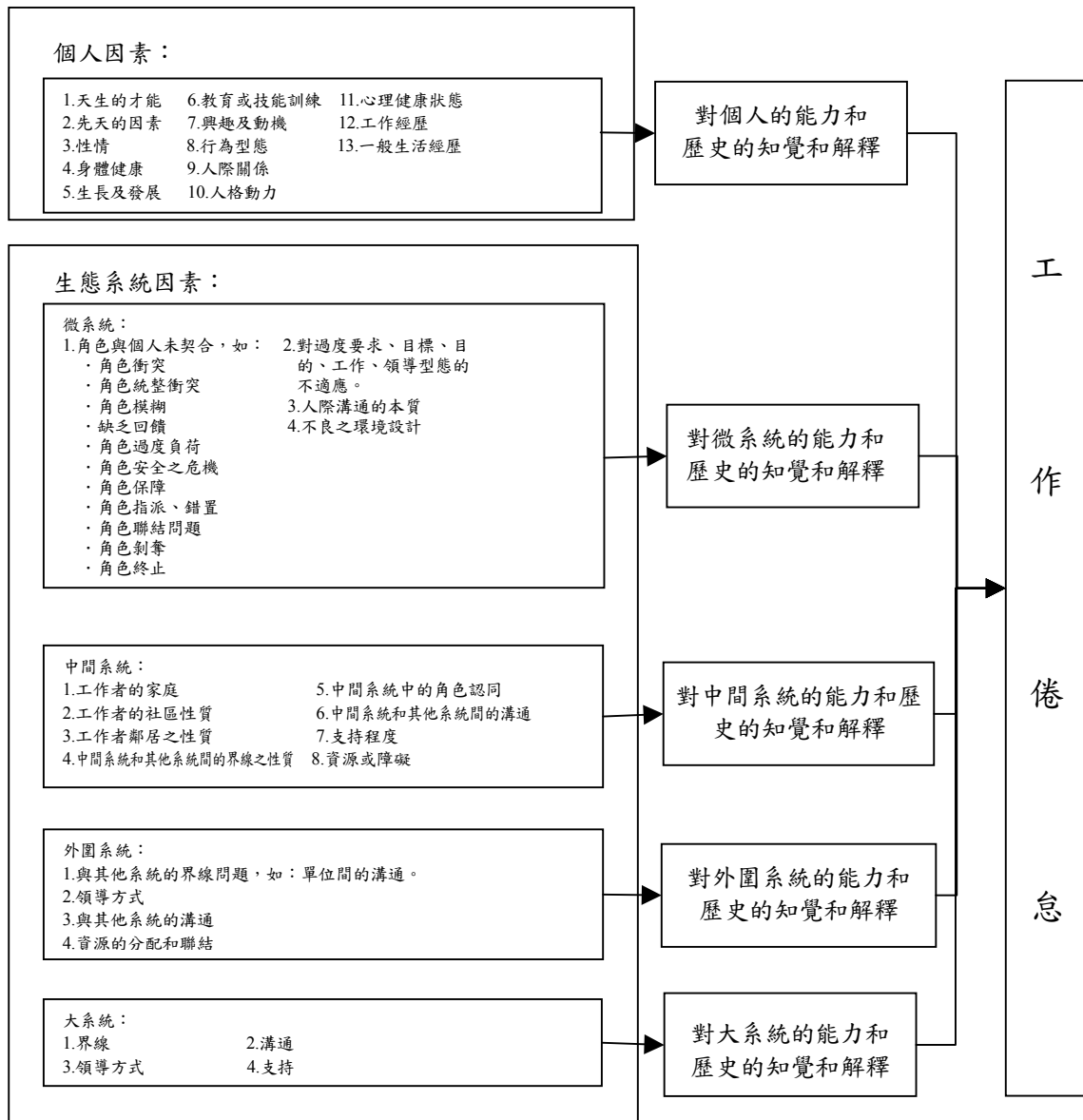


圖 2.14 工作倦怠的生態模式

資料來源：Martin, R. P. (1983). An Analytic Study of the Burnout Syndrom as It Occurs among Parachurch Professionals . (Doctoral Dissertation, University of Pittsburgh,1983) , University Microfilms International, p.38.

二、社會能力模式

Harrison (1983) 提出社會能力模式 (social competence model)，他認為工作者能否達成其助人的目標，主要受到下列三種因素的影響：(一)工作對象問題嚴重的程度；(二)工作環境的資源或障礙；(三)工作者的才能，包括技術、判斷以及是否能有效的發揮自己的能力，其模式如圖 2.15：

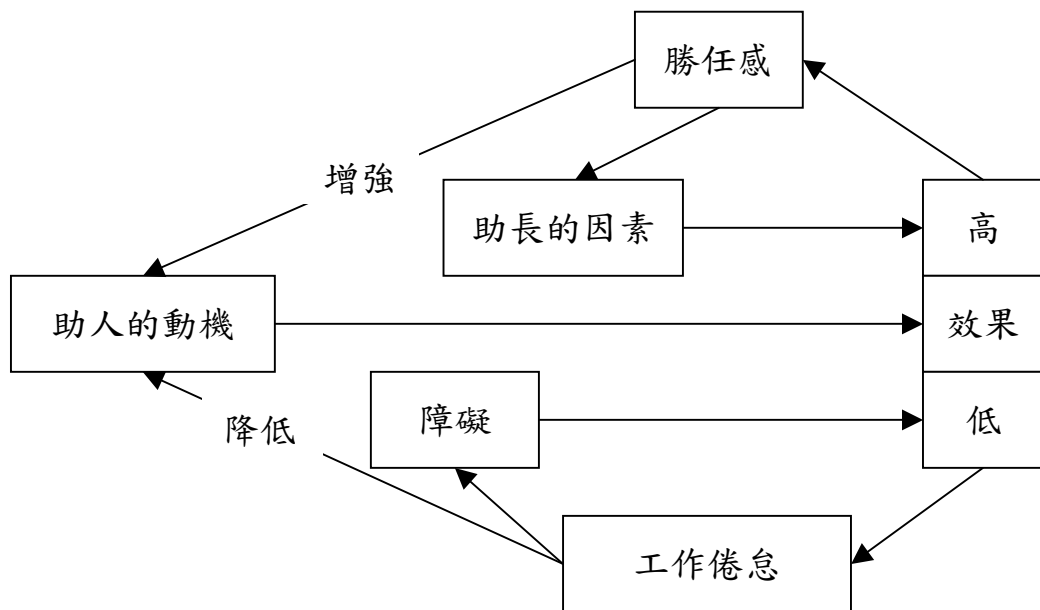


圖 2.15 社會能力模式

資料來源：Harrison, W. D. (1983). "A Social Competence Model of Burnout." In B. A. Farber (ed.), *Stress and Burnout in the Human Service Professions*. New York: Pergamon Press, p.31.

三、控制論模式

控制論 (cybernetics) 為 Norbert Wiener 於一九五四年所創的名詞，常用來說明應用於複雜系統的控制理論。Heifetz & Bersani (1983) 以個人成長的控制過程中產生的瓦解分裂現象，來說明工作倦怠的產生。Heifetz 與 Bersani 認為控制過程能幫助把所有活動組織起來，成為有目標導向的活

動，詳如圖 2.16：

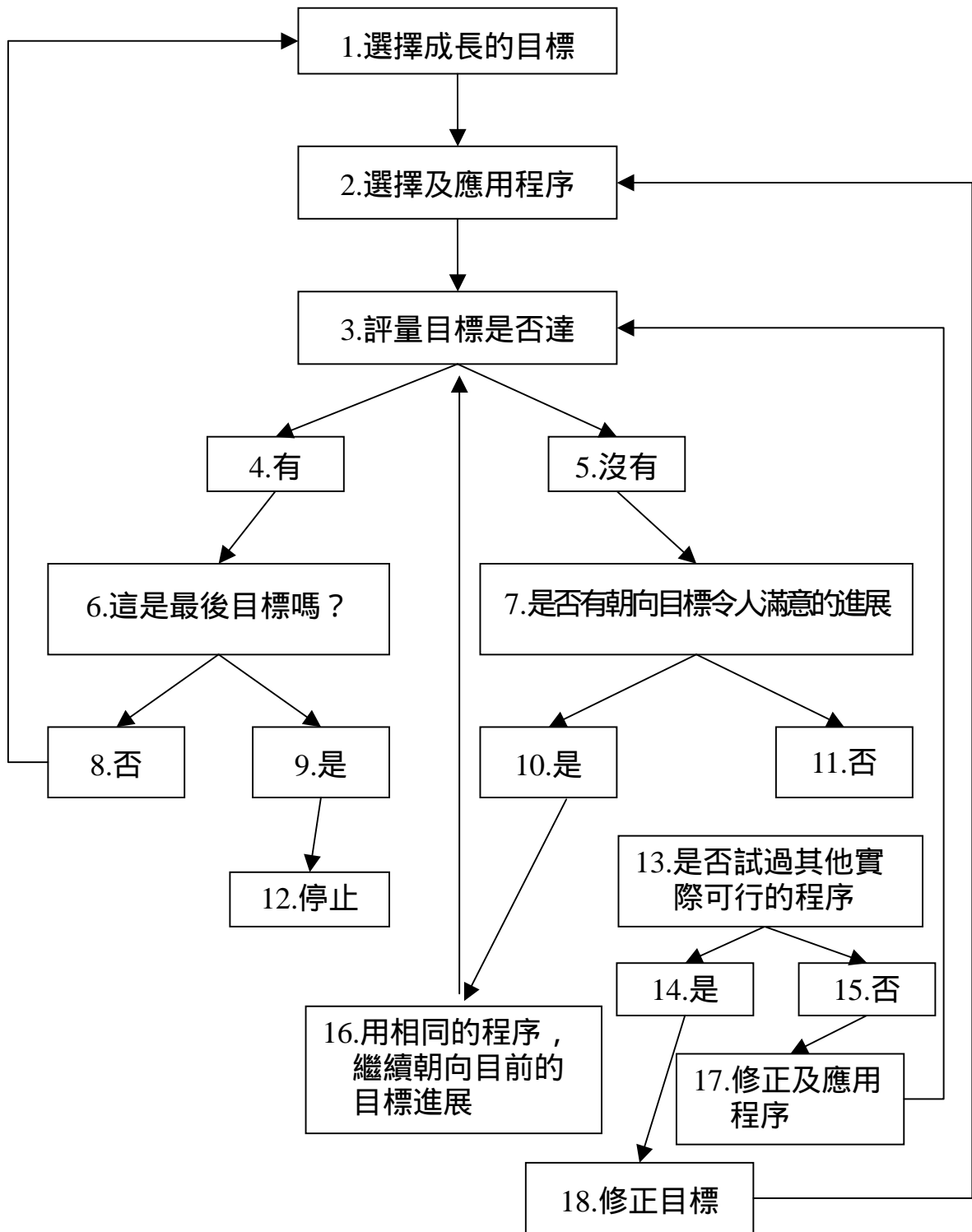


圖 2.16 控制論模式

資料來源：Heifetz, L. J., & Bersani, Jr. H. A. (1983). "Disrupting the Cybernetics of Personal Growth: Toward a Unified Theory of Burnout." In B. A. Farber (ed.), Stress and

2.5.6 工作倦怠的相關研究

茲列舉國內有關工作倦怠之相關研究如表 2.18，發現大部分參用 Maslach & Jackson (1981) 所發表的「馬氏工作倦怠量表」(MBI)，少數採劉淑慧(民 76)編製的「劉氏工作倦怠量表」(劉氏量表)為研究工具。

表 2.18 國內有關工作倦怠之研究一覽表

序號	年代	研究者	研究對象	量表	研究變項
1	72	陳寶芳	醫院社工員	MBI	工作滿意、工作意願
2	75	周立勳	國小教師	MBI	工作壓力、制控信念
3	75	廖貴鋒	國中教師	MBI	角色衝突、角色不明確
4	76	郭生玉	國中教師	MBI	背景因素
5	77	楊蓓	社會工作員	MBI	工作壓力、社會支持
6	77	黃淑珍	國中教師	劉氏量表	工作情境、人格特質
7	78	謝茉莉	助人專業者	MBI	角色壓力、性格特質
8	79	施淑芬	大學教師	MBI	工作壓力、因應方式
9	79	蔡淑娟	成人教育工作者	MBI	組織因素、制控信念
10	80	鄧柑謀	國中訓輔人員	劉氏量表	工作壓力、因應策略
11	80	陳信正	高中技職教師	MBI	工作環境、校長領導型式
12	81	黃三吉	國小教師	MBI	組織結構
13	81	冷文玉	基層農會四健指導員	劉氏量表	工作壓力、社會支持
14	82	林建宏	警察	MBI	組織結構
15	82	鄭麗芬	國中輔導人員	劉氏量表	工作環境、專業心理需求
16	83	王敬芷	圖書館館員	MBI	工作環境
17	84	林奕銘	基層公務人員	MBI	個人背景因素
18	84	翁淑卿	社會工作員	劉氏量表	督導行為
19	85	駱芳美	大學訓輔人員	MBI	工作環境
20	86	呂秀華	國中教師	劉氏量表	工作壓力、行動控制
21	87	蔡金田	國小啟智教師	MBI	工作壓力
22	88	譚宇隆	國小總務主任	劉氏量表	相關因素
23	88	王瑞安	成人教育機構員工	MBI	工作壓力、學習需求
24	88	郭盈卿	空服員	MBI	工作壓力、工作滿意、休閒滿意
25	89	郭淑娟	家庭教育中心專職人員	MBI	專業知能
26	90	邱國銘	銀行行員	MBI	壓力源、工作態度
27	92	陳世志	基層戒護管理人員	MBI	工作壓力、工作滿意
28	92	程言美	軍訓教官	MBI	生活品質、工作士氣、人格特質
29	92	廖相如	國小教師	MBI	成就動機、制握信念
30	92	劉淑貞	技術學院行政人員	MBI	內控傾向、工作特性

資料來源：本研究整理

2.6 人事人員的特色

2.6.1 人事工作的發展

根據黃臺生（民 70）研究，我國歷史上專設人事行政組織，追溯至西漢。成帝時，尚書之下設常侍曹，辦理人事業務。漢光武帝時改為吏部曹，靈帝時改為選部。魏晉以後，均置吏部。歷唐、宋、元、明、清諸代未改。至清末宣統時，撤銷吏部，改設敘官局。

（一）建制初期(民國十九年至三十年)

我國於民國十九年考試院及銓敘部成立以前，各機關並無人事組織之配設。二十八年十一月二十七日，蔣中正先生在中央黨部總理紀念會上指示：實行考銓制度與健全人事管理為推進法治的基礎。人事管理機構如雨後春筍，紛紛設置中央及地方各級機關。二十九年三月四日，制定各機關人事管理暫行辦法，十二月二十日國民政府公布。

（二）人事管理條例公布制定後(民國三十一年至五十五年)

民國三十年十二月二十七日以國防最高委員會委員長之名義，提請國防最高委員會第七十四次常會通過「黨政軍各機關人事機構統一管理綱要」，草擬「人事管理條例」十一條，三十一年九月二日由國民政府公布，明令三十二年七月一日為中央及地方機關開始實施本條例之日期，至此人事管理條例乃進入全面實施階段，建立了穩定的基礎。

（三）行政院人事行政局成立後(民國五十六年起)

民國五十六年七月二十七日，總統依據動員戡亂時期臨時條款第五項「總統為適應動員戡亂需要，得調整中央政府之行政機構、人事機構及其組織」規定，公布行政院人事行政局組織規程，同年九月十六日成立行政院人事行政局，統籌辦理行政院所屬各級行政機關及公營事業機構人事行

政業務。該局組織條例八十二年十二月三十日經總統公布，取得法律依據。

2.6.2 人事工作的現況

一、組織方面：

(一) 人事機構部分

依照人事管理條例規定，總統府、五院、各部、會、處、局、署、各省（市）政府，設人事處或人事室；總統府所屬各機關，各部、會、處、局、署所屬各機關，各省（市）政府廳、處、局、各縣（市）政府、各鄉（鎮、市、區）公所等，設人事室或人事管理員。另為健全行政院所屬各級行政機關、公立學校、公營事業人事機構組織，依據「行政院所屬各級人事機構人員設置管理要點」第四點規定，訂定「行政院所屬各級人事機構設置標準表」，將人事機構區分為各級行政機關、各級議會、各級公立學校以及各級公營事業機構等四種類別，並依其類別之不同，分別訂定不同的設置標準。

(二) 人事人員部分

依據九十三年六月二十九日修正公佈「行政院所屬各級人事機構設置標準表」規定 1、所轄人數三十人以上各級公立學校，設人事室；2、所轄人數未滿三十人之公立學校，得設兼任人事機構；3.學校未達設置專任或兼任人事機構標準者，得視需要合併設專任或兼任人事機構。至未滿十五人者，得設兼任人事機構或由其上級人事機構指派人員兼辦人事業務。但情形特殊者，得專案陳報行政院人事行政局核辦。

二、地位方面：

人事機構，它具有幕僚性質，並具有「一條鞭」的獨立指揮系統及雙重監督關係。

(一) 幕僚性質

黃臺生（民 86）認為人事機構主管係受機關首長之指揮監督，依法辦理人事業務，故屬輔助性的幕僚單位。所以其所處的地位，如同一般幕僚機關的地位，可從下列的角度來觀察：

- 1.人事機構是事務機構而非實作機構：人事機構居首長及工作人員之間，其地位是承上啟下的承轉單位，為事務性工作而非實作機構。
- 2.人事機構是輔助機構而非權力機構：各機關的人事機構，是配屬於行政首長以增進工作效率的附屬工具，其目的在貫徹人事法令及促進人員的協調與合作，其活動均應透過首長的名義行之。
- 3.人事機構是協調機構而非管轄機構：人事單位是在協調各單位或各人員間之職掌，以求合理的分工與合作，此種協調工作是以協商的方式進行，而非一種指揮命令的行動。
- 4.人事機構是參贊機構而非決策機構：各機關的人事機構是在提供資料、計劃，以使主管做正確的決定，其本身並無決定權。

（二）「一條鞭」的獨立指揮系統及雙重監督關係

行政院人事行政局為行政院所屬各級機關人事最高主管機關，它也是行政院的幕僚機關，受行政院院長的指揮監督。又各人事機構均受上級人事機構之監督，並受其所在機關首長指揮監督。基此，我國人事機構組織體系是「一條鞭」的獨立指揮系統，且均受雙重監督。

三、專業知能及理念：

劉榮裕（民 81）認為學校人事人員是學校人事工作的主要執行者，專業知能及理念直接影響其實際表現與人事功能的發揮，因此人事專業知能足夠與否及理念是否正確，實不容忽視。

（一）熟悉法令規章：

工欲善其事，必先利其器，人事人員處理人事案件，更須以法令為依

歸，是以「依法行政」成為人事人員處理業務，為人服務的不二法則，以免使當事人權益受損。

(二) 時時充實專業知能，提高工作效率：

人事工作服務的對象是人，因此除必須具備一般行政人員應有的知識與能力外，尚須同時熟練人事法規與處理業務技巧，以提高人事工作績效。

(三) 適用法令必須考量周延：

人事法規往往僅作概括性之規定，在適用上常有見仁見智的觀點，人事人員如能靈活運用，並儘量站在當事人最有利的立場慎密考量，才不致以偏概全。

(四) 要嚴守中立，不循私、不循情：

辦理人事業務，因受法令規章及各種條件限制，很難滿足每個人，只要本著「但見仁義，無愧我心」的胸懷，才不致違法失職。

(五) 處理人事案件應保持前後一致的原則：

處理人事案件應審慎，依據法令應保持前後一致立場，否則引用法令前後不一，勢必損及同仁權益，將引紛爭，招致怨尤。

(六) 掌握時效，絕不拖延：

人事案件絕大多數與同仁權益有關，如稍一疏漏或拖延，將造成同仁權益損失，或產生無法彌補的缺憾。要主動提出催繳，俾期維護同仁權益。

(七) 要充分「協調合作」：

人事人員尤應率先發揮協調溝通的作用，以整合各單位不同的意見，摒棄個人主義，期在異中求同，創造整體利益，以達到最高的行政效率。

(八) 要以「服務者」自居：

人事人員要有熱誠的服務精神及主動負責的態度，爭取時效，把握合法權益，必能贏得同仁的信賴及首長的支持。

四、經費編列方面：

依據九十三年六月二十九日修正公佈「行政院所屬各級人事機構設置標準表」之規定，1、所轄人數三十人以上各級公立學校，設人事室；2、所轄人數未滿三十人之公立學校，得設兼任人事機構；3.學校未達設置專任或兼任人事機構標準者，得視需要合併設專任或兼任人事機構。至未滿十五人者，得設兼任人事機構或由其上級人事機構指派人員兼辦人事業務。

由於各縣市財政拮据，眾多學校，尤其是國小設置兼任人事管理員，或指定適當人員兼辦人事業務，以節省經費。兼任或兼辦人事管理員在課務及班務的壓力下，加上對人事角色及工作內容模糊不清，造成角色壓力，以致人事功能不彰。

五、考核與督導方面：

人事工作的考核常流於應付上級的書面資料，無法真正落實，阻礙人事工作的推展。

2.6.3 人事人員的任用資格

依據九十三年五月四日修正公佈「行政院所屬各級人事機構人員設置管理要點」之規定，各級人事機構於每年策訂用人計畫時，應確實預估列報人事人員職缺，俾考用適切配合。

新進人事人員，除人事行政考試及格，經分發任用者外，得由行政院人事行政局需要酌定遴用標準。其派充委任或薦任主管職務者，應具有一年以上人事行政工作經驗；派充簡任主管職務者，應具有三年以上人事行政工作經驗。業務性質特殊或離島偏遠地區，新進人事主管之遴選，專案報請本局同意者，得不受前項規定之限制。

機關組織法規或其他法令規定人事主管人員為兼任或兼辦者，得由其上級人事機構遴員兼任或兼辦，或由機關首長就本機關內指定適當人員兼任或兼辦，並報主管機關人事機構派兼或備查。人事主管人員擔任現職未滿一年者，不得遷調。但因職期屆滿而平調擬再陞任及情形特殊報經本局核准者，不在此限。

2.6.4 人事人員的工作項目

- 一、組織編制之擬訂及教職員工一覽表之編造報核事項。
- 二、訂定分層負責明細表修正與陳報事項。
- 三、工作簡化案件之擬辦事項。
- 四、教職員任用、送審、遷調、敘薪、提敘、改敘、聘任之擬辦事項。
- 五、教職員應徵召服役留職停薪、退伍復職之查報事項。
- 六、辦理教職員兵役緩召申請案件。
- 七、教職員留職停薪案件之擬辦事項。
- 八、教師登記與檢定及換證之擬辦事項。
- 九、專任職員申請分發考試及格人員擬辦事項。
- 十、專任職員委任公務人員升薦任官等訓練申請案件。
- 十一、教職員國內外訓練進修之遴報及成績下載事項。
- 十二、教職員因公出國有關計畫之擬辦事項。
- 十三、教職員成績考核之擬辦事項。
- 十四、教職員獎懲案件之擬辦事項。
- 十五、服務獎章請領及資深優良教師獎勵擬辦事項。
- 十六、教師解聘、停聘、不續聘及職員免職案件之擬辦事項。
- 十七、涉刑案及懲戒案件之處理事項。
- 十八、專任職員停職、復職案件之處理事項。

- 十九、不適任現職人員及教師申訴案件之處理事項。
- 二十、訂定教職員服務章則。
- 二十一、教職員差假勤惰加班值勤管理及兼（代）課之查核登記事項。
- 二十二、抽查教職員出勤及差假勤惰之統計事項。
- 二十三、教職員工俸給待遇之審核事項。
- 二十四、教職員申請各項生活津貼、補助費之簽擬事項。
- 二十五、辦理員工文康活動。
- 二十六、教職員輔建購宅貸款及急難救助之擬辦事項。
- 二十七、辦理公保、退撫基金、健保有關加退保、變俸、給付等相關作業。
- 二十八、教職員退休資遣及撫卹案件之處理事項。
- 二十九、退休人員及撫卹遺族之照護事項。
- 三十、人事資料表冊之建立、登記、移轉、統計事項。
- 三十一、人事資料報表之編報事項。
- 三十二、各項人事資料證明書之核發事項。
- 三十三、辦理人力資源系統填報作業。
- 三十四、查對季報表及上傳作業。
- 三十五、辦理人事管理資訊系統相關作業及傳輸事項。
- 三十六、辦理待遇福利系統作業及傳輸事項。
- 三十七、辦理志工業務統計報表事項。
- 三十八、辦理公務人員保障案件之擬辦事項
- 三十九、辦理國民旅遊卡相關作業事項。
- 四十、辦理其他有關人事管理事項（吳清山，民85）。

2.7 研究變項間之相關研究

有關本研究架構五個變項中，國內已進行的研究截至 93 年 10 月底，尚未有以高中職、國中、國小人事人員為研究對象且與本研究之變項相近之相關研究，故本節僅就其他行業之研究結果進行彙整，並加以探討。

2.7.1 角色期望與角色踐行的關係

林宜靜（民 81）以醫院營養師和各類醫事人員對營養師工作角色之評估為題，旨在探討醫院營養師對其工作的角色期望和角色實踐及兩者間的角色差距情形。研究結果顯示營養師的角色期望和角色實踐之間有明顯的差距存在；各類醫事人員和營養師在角色期望和角色實踐評價上皆有顯著的差距存在。

吳秋莉（民 84）對國中義工協調者的角色期望與角色踐行研究為題，研究結果發現義工協調者的背景變項中，性別對自我的角色期望和角色踐行皆未達顯著水準，只有在目前職位與擔任義工協調者人選的職位是否相符中達顯著的水準，會影響自我角色期望與角色踐行，每週授課總時數亦會影響義工協調者的角色踐行，但是事後比較並未達顯著水準。在義工的性別、教育程度、每週服務時數、義工服務年資、工作動機等會影響其對義工協調者的期望；而性別、每週服務時數、義工服務年資等會影響其對義工協調者的角色踐行感受。

藍祺琳（民 86）以國民小學身心障礙資源班教師角色期望與角色踐行之調查研究為題，以台灣省、台北市及高雄市國小教師為研究對象，研究結果顯示資源班教師在角色期望與角色踐行之間有明顯的差距，並且角色期望顯著大於角色踐行。

吳淑琪（民 90）以雲嘉南地區國民中小學總務主任角色期望、角色踐

行與工作滿意之研究為題，研究結果顯示校長本身與總務主任本身對總務主任的角色期望、角色踐行之間的差距達顯著差異。

王完(民 91)以國民小學義工角色期望與角色踐行調查之研究為題，旨在瞭解台中縣公立國民小學義工的角色期望與角色踐行知覺現況與差異情形及相互的關係。研究結果顯示國民小學義工的角色期望與角色踐行具有正相關，義工的角色期望愈高，其角色踐行程度也愈佳。

黃萬成(民 91)以臺北市中小學教師之專業角色期望與角色踐行研究為題，以台北市公私立高級中等以下教師為研究樣本，依據資料分析發現角色理論中的「角色期望」與「角色踐行」二者之間有正相關存在。

吳茵慧(民 92)以國民小學數學學習領域召集人角色實踐與角色期望之研究—以桃園縣國民小學為例為題，旨在瞭解數學領域召集人、一般教師及行政人員對數學領域召集人的角色實踐認知與角色期望。研究結果顯示數學領域召集人、一般教師及行政人員在各層面對於召集人的角色實踐與角色期望之間有顯著差異，並且角色期望高於角色實踐。

黃慧妮(民 92)以國民小學導師角色期望與角色實踐之調查研究為題，旨在瞭解目前國民小學導師於九年一貫課程中，對本身「角色期望」的認同程度和實際「角色實踐」之現況。研究結果顯示國民小學導師角色期望認同程度與角色實踐程度呈正相關，並且角色期望之認同程度較角色實踐程度高。

2.7.2 角色壓力與組織承諾的關係

梁瑞安(民 79)以國小教師組織溝通、角色壓力與組織承諾關係之研究為題，以南部地區 1006 名國小教師為研究樣本。研究結果顯示國小教師所感受到的角色壓力中，以「角色過度負荷」及「角色衝突」較重，「角色

模糊」則較輕；國小教師角色模糊及角色衝突的感受越大，組織承諾即越低，以年輕教師、新進教師、未婚教師的組織承諾感較低。

王完(民 91)以人事人員角色壓力、組織承諾與離職傾向關係之研究為題，以中部地區台中工業區、大里工業區及南投工業區的人事人員為對象。研究結果顯示在個人特徵中，低年齡、低年資、低薪資、非主管職及未婚者其所知覺的角色壓力較高；在個人特徵中，高年齡、高年資、高薪資、主管職及已婚者，其所知覺的組織承諾較高；角色壓力及其各構面與組織承諾呈顯著負相關。

陳筱明(民 92)以臨床護理教師的角色、角色壓力、社會支持、組織承諾與離職傾向之研究為題，旨在探討臨床護理教師的角色、角色壓力、社會支持、組織承諾與離職傾向間的關係。研究結果顯示角色壓力對組織承諾有負向影響，臨床護理教師的角色壓力與組織承諾會因部分個人屬性不同而有顯著差異；臨床護理教師研究者及病人照顧提供者的角色愈重要，感受到的角色壓力愈低，社會支持可以減輕角色壓力，增加組織承諾，並能緩衝角色壓力對組織承諾的負向影響。

趙秀真(民92)以公立大專校院會計單位組織文化、角色壓力與組織承諾關係之研究為題，研究指出角色壓力與組織承諾有負向影響，意即降低會計人員角色壓力知覺，可以提昇會計單位組織文化、學校組織承諾、主計機構組織承諾知覺。

王淑霞(民 93)以組織政治知覺、組織氣候、角色壓力、組織承諾與工作績效關聯性之研究為題，研究結果顯示角色壓力與組織承諾之「努力與價值承諾」呈現顯著負相關。

鄭仁忠(民 93)以國民小學主任角色壓力、組織承諾與工作滿意關係之研究為題，旨在探討國民小學主任角色壓力、組織承諾與工作滿意的現

況與相關情形，國小主任年齡愈輕，角色壓力愈大，組織承諾愈低。

駱俊宏（民 93）以臺灣南部地區男性護理人員角色壓力、組織承諾與離職傾向之相關研究為題，旨在瞭解臺灣南部地區男性護理人員離職方面的相關問題及其間的關聯。研究結果顯示男性護理人員角色壓力與離職傾向間有顯著的關聯，亦即角色壓力愈高，則離職傾向愈高，與組織承諾無關聯。

2.7.3 角色壓力與工作倦怠的關係

徐嘉宏（民 90）以領導方式、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為題，探討造成工作倦怠的原因，並進一步以工作倦怠為中介變項，探討工作倦怠在領導方式、角色壓力、社會支持與離職意願、業績表現及服務態度關係中之中介效果，以及領導方式、角色壓力及社會支持彼此之間的交互作用對工作倦怠的影響。經由實證分析發現百貨公司專櫃人員的角色壓力與工作倦怠呈顯著的正相關。角色壓力之角色過度負荷對工作倦怠之情緒耗竭有正向顯著的影響，角色壓力中的角色模糊及角色衝突對工作倦怠有正向顯著的影響。

鄭美娟（民 92）以負面情感作用對社會支持、角色壓力源與工作倦怠影響關係之研究為題，研究結果顯示角色壓力源與工作倦怠間有顯著的正向影響。

2.7.4 角色期望、角色壓力與角色踐行的關係

陳瑞成（民 87）以國小輔導主任角色期望、角色壓力與角色踐行之相關研究為題，研究結果顯示角色期望與角色踐行有顯著正相關，角色壓力與角色踐行有顯著負相關，亦即高角色期望的國小輔導主任角色踐行較高，高角色壓力的國小輔導主任角色踐行較低。

第三章 研究方法

本章主要介紹本研究之研究方法，為達本研究目的，除進行理論分析探討，亦即透過角色期望、角色壓力、角色踐行、組織承諾與工作倦怠等變項相關文獻之探討，並採用問卷調查方式以瞭解研究對象在各研究變項間之關係，進一步探討變項彼此間之因果關係後，以建立本研究之研究架構。本章著重在研究的方法與設計，首先必須建立研究架構與提出研究假設，並釐清各研究變項的操作性定義，進一步進行問卷之設計以及描述資料處理與統計方法，茲就各節分別介紹如下：

3.1 研究架構

本研究根據上述相關文獻之蒐集、整理與分析，可知角色期望與角色踐行有顯著正相關（王完，民 91）；角色壓力與組織承諾呈現顯著負相關（王淑霞，民 93）；角色壓力與工作倦怠有顯著正向影響（鄭美娟，民 92）；角色期望與角色踐行有顯著正相關，角色壓力與角色踐行有顯著負相關（陳瑞成，民 87），因而提出本研究架構。

本研究架構主要是以「角色期望」、「角色壓力」為自變項，「角色踐行」、「組織承諾」為中介變項，而「工作倦怠」為依變項，以個人特徵為類別變項，進一步來探討角色期望、角色壓力、角色踐行、組織承諾與工作倦怠之關聯性如何，本研究架構圖如圖 3.1 所示。

本研究分為五個變項及個人特徵等六大部份，分述如下：

- 1.個人特徵：包含性別、年齡、教育程度、婚姻狀況、服務年資、現任職位、學校類別等七項。
- 2.角色期望：包括「幕僚性角色」、「服務性角色」、「管理性角色」、

「執行性角色」等四個構面。

3.角色壓力：包含「質的角色負荷」、「量的角色負荷」、「角色模糊」、「角色衝突」等四個構面。

4.角色踐行：包括「幕僚性角色」、「服務性角色」、「管理性角色」、「執行性角色」等四個構面。

5.組織承諾：包含「留職承諾」、「努力承諾」、「價值承諾」等三個構面。

6.工作倦怠：包括「情緒耗竭」、「譏諷態度」、「降低專業效能」、「工作疏離」等四個構面。

本研究架構相關子構面如圖3.2 所示。

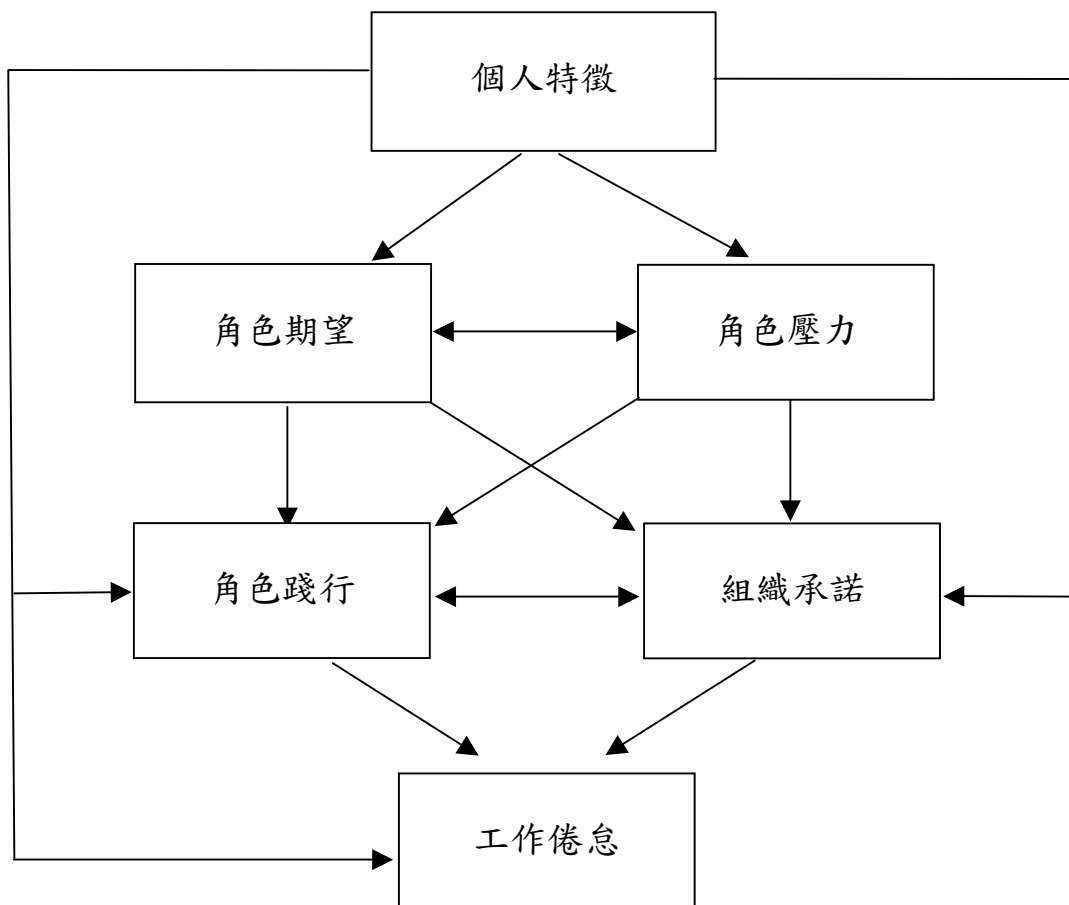


圖 3.1 研究架構圖

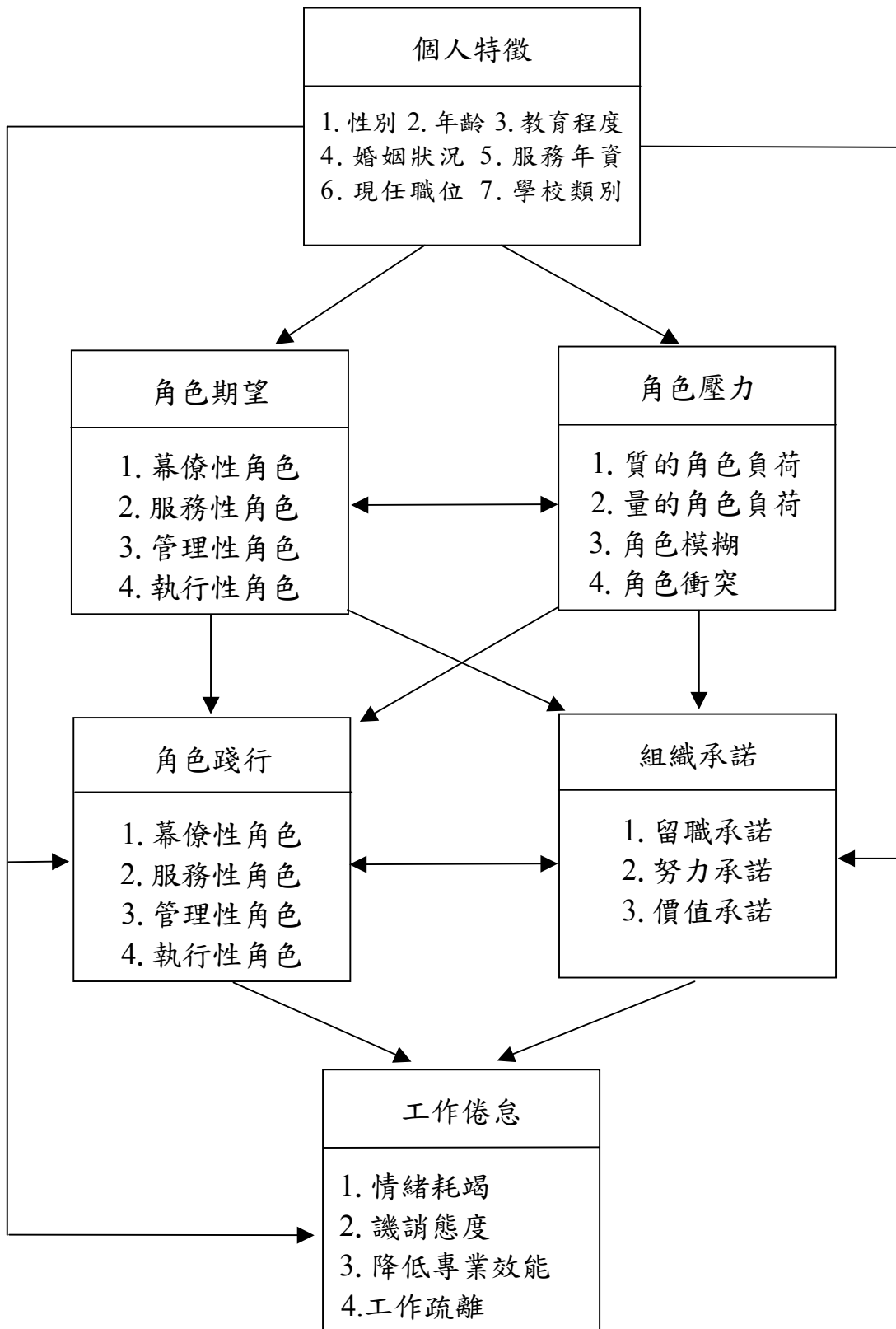


圖3.2 研究架構圖及相關子構面

3.2 研究假設

根據前述之研究目的與文獻探討及研究架構，本研究擬探討各變項在真實情境中之關係，並比較不同的個人特徵變項在角色期望、角色壓力、角色踐行、組織承諾與工作倦怠是否有差異存在、各變項間之相關性，並進一步探討各變項的影響關係如何。茲將本研究之研究假設整理歸納如下：

3.2.1 個人特徵變項在角色期望、角色壓力、角色踐行、組織承諾與工作倦怠的差異性探討部分

虛無假設一：

- 假設1.1 不同個人特徵變項的人事人員對角色期望的認知無顯著差異。
- 假設1.2 不同個人特徵變項的人事人員對角色壓力的認知無顯著差異。
- 假設1.3 不同個人特徵變項的人事人員對角色踐行的認知無顯著差異。
- 假設1.4 不同個人特徵變項的人事人員對組織承諾的認知無顯著差異。
- 假設1.5 不同個人特徵變項的人事人員對工作倦怠的認知無顯著差異。

3.2.2 角色期望、角色壓力、角色踐行、組織承諾與工作倦怠等各變項間相關性探討部分

虛無假設二：

- 假設2.1 人事人員的角色期望各子構面與角色壓力各子構面無顯著相關。
- 假設2.2 人事人員的角色期望各子構面與角色踐行各子構面無顯著相關。
- 假設2.3 人事人員的角色期望各子構面與組織承諾各子構面無顯著相關。
- 假設2.4 人事人員的角色期望各子構面與工作倦怠各子構面無顯著相關。
- 假設2.5 人事人員的角色壓力各子構面與角色踐行各子構面無顯著相關。
- 假設2.6 人事人員的角色壓力各子構面與組織承諾各子構面無顯著相關。
- 假設2.7 人事人員的角色壓力各子構面與工作倦怠各子構面無顯著相關。

- 假設2.8 人事人員的角色踐行各子構面與組織承諾各子構面無顯著相關。
- 假設2.9 人事人員的角色踐行各子構面與工作倦怠各子構面無顯著相關。
- 假設2.10 人事人員的組織承諾各子構面與工作倦怠各子構面無顯著相關。

3.2.3 各變項間之影響性關係探討部分：迴歸分析法

虛無假設三：

- 假設3.1 人事人員的角色期望、角色壓力、角色踐行與組織承諾對工作倦怠的情緒耗竭子構面無顯著影響。
- 假設3.2 人事人員的角色期望、角色壓力、角色踐行與組織承諾對工作倦怠的譏誚態度子構面無顯著影響。
- 假設3.3 人事人員的角色期望、角色壓力、角色踐行與組織承諾對工作倦怠的降低專業效能子構面無顯著影響。
- 假設3.4 人事人員的角色期望、角色壓力、角色踐行與組織承諾對工作倦怠的工作疏離子構面無顯著影響。

3.2.4 不同集群的人事人員對各變項間之認知差異性探討部分

虛無假設四：

- 假設4.1 不同集群對工作倦怠的認知無顯著差異。
- 假設4.2 不同角色期望集群對角色壓力、角色踐行、組織承諾及工作倦怠之認知無顯著差異。
- 假設4.3 不同角色壓力集群對角色踐行、組織承諾及工作倦怠之認知無顯著差異。
- 假設4.4 不同角色踐行集群對組織承諾及工作倦怠之認知無顯著差異。
- 假設4.5 不同組織承諾集群對工作倦怠之認知無顯著差異。

3.2.5 各變項間之影響性關係探討部分：徑路分析法

虛無假設五：

- 假設5.1 人事人員的角色期望對角色壓力無顯著影響。
- 假設5.2 人事人員的角色期望對角色踐行無顯著影響。
- 假設5.3 人事人員的角色期望對組織承諾無顯著影響。
- 假設5.4 人事人員的角色期望對工作倦怠無顯著影響。
- 假設5.5 人事人員的角色壓力對角色踐行無顯著影響。
- 假設5.6 人事人員的角色壓力對組織承諾無顯著影響。
- 假設5.7 人事人員的角色壓力對工作倦怠無顯著影響。
- 假設5.8 人事人員的角色踐行對組織承諾無顯著影響。
- 假設5.9 人事人員的角色踐行對工作倦怠無顯著影響。
- 假設5.10 人事人員的組織承諾對工作倦怠無顯著影響。

3.3 研究變項之操作性定義

根據第二章相關文獻資料彙整與探討，進而建立第三章之研究架構與研究假設，而本研究所要探討之變項分別為角色期望、角色壓力、角色踐行、組織承諾與工作倦怠，各變項之操作性定義詳述如下：

- 一、角色期望：本研究係依郭為藩（民82）之定義：「角色期望（Role Expectation）係指角色行使者明白他的權利與義務，應表現特定種類的行為、態度和特質。」
- 二、角色壓力：本研究以何雪真（民91）之定義：「角色壓力（Role Stress）指自身對所扮演的各種角色，因個人的能力不足、組織的要求不一致、服務對象的角色期待與自身的認知有差距，致使個人陷入無所適從，無法表現適當角色行為的狀況。」

- 三、角色踐行：採用吳淑琪（民90）之定義：「角色踐行（Role Performance）係居於該職位在履行角色時所實際表現出來的行為。」
- 四、組織承諾：本研究主要以Porter, Steers, Mowday & Boulian（1974）之定義：「組織承諾（Organizational Commitment）係指個人對某一特定組織的認同與投入之態度傾向的相對強度，包括1.留職承諾：指具有強烈的欲望以維持組織成員的身份；2.努力承諾：指願意為組織投注高度的努力；3.價值承諾：指深信並接受組織目標及價值。」
- 五、工作倦怠：本研究係引用 Maslach & Leiter(1996)之論點：「工作倦怠（Burnout）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。」

3.4 研究設計

本研究的主要目的在探討角色期望、角色壓力、角色踐行、組織承諾與工作倦怠的關聯性，現以正式問卷與問卷設計之方式分別敘述如下：

3.4.1 正式問卷

本研究以嘉義縣市高中職、國中、國小人事人員為主要研究對象，透過便利取樣的方式，進行問卷調查。本研究問卷由研究者親送及親友協助發放為主，郵寄方式為輔，交由嘉義縣市高中職、國中、國小人事人員填答回收，共計發放222份問卷，問卷發放及回收期間從九十三年四月初至九十三年五月底，回收202份，回收率約為91%，剔除無效問卷4份，有效問卷共計198份，有效回收率為89.2%。

3.4.2 問卷設計

本研究採用問卷調查法，以問卷作為蒐集資料之研究工具，本研究之問卷設計經參考文獻資料，大部分採用經學者編製之問卷，以期完成本研究之研究目的。以結構式封閉型之方式設計問卷，由學校人事人員依其感受與認知填答，屬於自陳量表。題目型式採用李克特式 (Likert) 加總尺度法的五點式量表為評量尺度，以不記名方式由受測者依「非常不同意」、「不同意」、「無意見」、「同意」、「非常同意」五個選項中勾選。

計分方式正向題分別給予「非常不同意」1分、「不同意」2分、「無意見」3分、「同意」4分、「非常同意」5分；反向題則分別給予5分、4分、3分、2分、1分，分數加總平均後，得分愈高者，表示認知程度愈高；除第三部分「角色踐行」是以實踐度為主外，其餘部分均以同意度衡量。

本研究問卷計分為六大部分，其中除第六部分個人基本資料屬名目資料並不適合進行因素分析外，其餘五個部分包括角色期望、角色壓力、角色踐行、組織承諾及工作倦怠，為因應需要皆進行因素分析，以期建立較精簡之構面，俾提供以後章節統計分析使用，其結果整理如表3.1所示。

表 3.1 本研究問卷經因素分析之 KMO 與 Bartlett 檢定表

項 目	題目數	構面數	累積解說總變異量(%)	KMO 取樣適切性量數	Bartlett 球形檢定 P 值
角色期望	15	4	64.310	0.864	0.000
角色壓力	20	4	57.917	0.919	0.000
角色踐行	15	4	65.965	0.830	0.000
組織承諾	15	3	53.675	0.870	0.000
工作倦怠	16	4	62.329	0.770	0.000
總 計	81	19			

資料來源：本研究整理

因素分析萃取之方法採用主成份分析法，而且運用 Kaiser 之最大變異法來作正交轉軸。其決策法則為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。

由表 3.1 中可知，各項目之 KMO 取樣適切性量數皆大於 0.7 或 Bartlett 球形檢定值皆為 0.000，顯示各項資料皆適合進行因素分析。又從該表內累積解說總變異量欄觀之，其解說總變異量值皆大於 0.5，亦顯示因素分析結果可接受。茲將各構面之問卷量表及來源分別詳述說明如下：

一、角色期望

- (一) 量表來源：本研究係以何雪真（民91）參考國立大學人事人員角色與職責之相關文獻及訪談所編製之角色知覺量表，並根據本研究實務修正適合本研究延用之。
- (二) 測量量表題數：本研究問卷中角色期望量表有15個題目。
- (三) 計分方式：採用李克特式五點尺度順序予以計分，受測者在本量表上依題意填答學校人事人員對問題之同意程度如何，從「非常不同意」、「不同意」、「無意見」、「同意」至「非常同意」，分別給予1分、2分、3分、4分及5分，分數加總平均後，分數愈高者，表示學校人事人員對角色期望的認同度愈高。
- (四) 反向題問項：本角色期望量表全為正向題。
- (五) 信度係數：0.8455
- (六) 因素分析：本量表利用主成份分析法萃取，取特徵值大於1的因素，以最大變異數法進行正交轉軸，其中因素負荷量大於0.4者，是為顯著負荷量，本變項經分析結果將其萃取四個成份因素，分別命名為「幕僚性角色」、「服務性角色」、「管理性角色」與「執行性角色」，其分析結果如表3.2所示。

表3.2 角色期望因素分析結果彙整表

構面	題 目 內 容	因 素 負 荷 量			
		因素一	因素二	因素三	因素四
幕僚性角色	6.要讓校長或其他單位主管瞭解人事政策與法令	0.834			
	7.做為校內各單位主管與教職員之間人事問題的溝通橋樑	0.711			
	5.要對學校人事管理的問題主動提出建議	0.625			
	8.要向上級人事主管單位溝通說明本校的人事問題	0.575			
	9.不能讓教職員的進用違反人事法令的規定	0.499			
服務性角色	14.要主動通知教職員有關人事權益的事項		0.839		
	15.辦理教職員人事案件時要抱持服務的態度		0.810		
	13.要把教職員的人事申請案件當作是自己的事來辦		0.802		
管理性角色	11.做為校內教職員上班出勤的查核者			0.851	
	12.做為校內教職員獎優懲劣的推動者			0.827	
	10.要協助校內各單位主管考核教職員的工作表現			0.588	
執行性角色	2.一定要執行校長決定的人事案				0.804
	1.要遵照校長的治校理念辦理學校人事業務				0.789
	3.必須依據上級人事機構制定的法令規章辦事				0.533
	4.必須在法令授權的範圍內才能訂定學校人事業務的執行辦法				0.400
特徵值		5.510	1.714	1.404	1.018
解釋變異量 (%)		36.732	11.427	9.362	6.790
累積解釋變異量 (%)		36.732	48.159	57.521	64.310
角色期望各子構面Cronbach's α		0.7988	0.8465	0.7382	0.6343
角色期望總構面Cronbach's α		0.8455			

資料來源：本研究整理

二、角色壓力

- (一) 量表來源：本研究係以何雪真（民91）參考梁瑞安（民79），陳貞芳（民85），趙美鈴（民86），蕭靜宜（民88），莊嬭夙（民89）等人所編的角色壓力問卷而編製國立大學人事人員角色壓力量表修正適合本研究延用之。
- (二) 測量量表題數：本研究問卷中角色壓力量表有20個題目。
- (三) 計分方式：採用李克特式五點尺度順序予以計分，受測者在本量表上依題意填答學校人事人員對問題之同意程度如何，從「非常不同意」、「不同意」、「無意見」、「同意」至「非常同意」，分別給予1分、2分、3分、4分及5分，反向題則反向計分，分數加總平均後，得分愈高者，則表示對於角色壓力知覺程度愈高。
- (四) 反向題問項：本角色壓力量表全為正向題。
- (五) 信度係數：0.9204
- (六) 因素分析：本量表利用主成份分析法萃取，取特徵值大於1的因素，以最大變異數法進行正交轉軸，其中因素負荷量大於0.4者，是為顯著負荷量，經分析結果萃取四個成份因素，命名為「質的角色負荷」、「量的角色負荷」、「角色模糊」與「角色衝突」，如表3.3：

表3.3 角色壓力因素分析結果彙整表

構面	題 目 內 容	因 素 負 荷 量			
		因素一	因素二	因素三	因素四
質的角色負荷	20.我在工作上常感需要多充實專業知能	0.803			
	6.學校人事工作涉及複雜的法令規定而不易辦理	0.706			
	10.教職員對人事人員的期望超出我的能力	0.703			
	18.我在工作上因對人事法規不熟悉而經常感受壓力	0.418			
	2.學校對人事服務品質的要求過於嚴格	0.418			

表3.3 角色壓力因素分析結果彙整表（續）

構面	題 目 內 容	因 素 負 荷 量			
		因素一	因素二	因素三	因素四
量的角色負荷	9.每天的工作多得做不完		0.704		
	13.我必須時常加班		0.692		
	1.我上班時工作很忙碌		0.674		
	17.我忙得無法休假		0.626		
	5.我同時負責許多的工作任務		0.591		
	14.我常疲於應付與教職員溝通在人事法令適用上的問題		0.430		
角色模糊	11.我不清楚要怎麼做才能符合教職員對人事人員的期望			0.761	
	7.我不清楚人事人員在校務發展中要發揮什麼功能			0.715	
	3.我覺得人事政策模糊不清而難以適從			0.657	
	15.人事常需承辦校內其他單位歸屬不明的工作			0.439	
	8.校長與上級主管機關對人事的要求不同時會使我無所適從			0.426	
角色衝突	16.我覺得教職員對涉及自身權益的人事案件很難溝通				0.737
	4.我有時因需遵循上級人事法規致無法兼顧教職員的需要				0.681
	19.我在依法辦理查勤的工作時常不被教職員認同				0.582
	12.我認為學校人事工作經常是吃力不討好的				0.534
特徵值		8.063	1.284	1.217	1.020
解釋變異量 (%)		40.313	6.419	6.086	5.100
累積解釋變異量 (%)		40.313	46.731	52.818	57.917
角色壓力各子構面Cronbach's α		0.8109	0.8071	0.8081	0.7073
角色壓力總構面Cronbach's α		0.9204			

資料來源：本研究整理

三、角色踐行

- (一) 量表來源：本研究係以何雪真（民91）參考人事人員角色與職責之相關文獻及訪談所編製之國立大學人事人員角色知覺量表並根據本研究實務修正適合本研究延用之。
- (二) 測量量表題數：本研究問卷中角色踐行量表有15個題目。
- (三) 計分方式：採用李克特式五點尺度順序予以計分，受測者在本量表上依題意填答學校人事人員對問題實踐程度如何，從「完全未做」、「很少做到」、「部份做到」、「大致做到」至「完全做到」，分別給予1分、2分、3分、4分及5分，反向題則反向計分，分數加總平均後，分數愈高者表示實踐程度愈高。
- (四) 反向題問項：本角色踐行量表全為正向題。
- (五) 信度係數：0.8499
- (六) 因素分析：本量表利用主成份分析法萃取，取特徵值大於1的因素，以最大變異數法進行正交轉軸，其中因素負荷量大於0.4者，是為顯著負荷量，本變項經分析結果將其萃取四個成份因素，分別命名為「幕僚性角色」、「服務性角色」、「管理性角色」與「執行性角色」，其分析結果如表3.4所示。

表3.4 角色踐行因素分析結果彙整表

構面	題 目 內 容	因 素 負 荷 量			
		因素一	因素二	因素三	因素四
幕僚性角色	6.要讓校長或其他單位主管瞭解人事政策與法令	0.801			
	7.做為校內各單位主管與教職員之間人事問題的溝通橋樑	0.774			
	8.要向上級人事主管單位溝通說明本校的人事問題	0.725			
	4.必須在法令授權的範圍內才能訂定學校人事業務的執行辦法	0.569			
	9.不能讓教職員的進用違反人事法令的規定	0.553			
	5.要對學校人事管理的問題主動提出建議	0.473			
服務性角色	15.辦理教職員人事案件時要抱持服務的態度		0.886		
	13.要把教職員的人事申請案件當作是自己的事來辦		0.883		
	14.要主動通知教職員有關人事權益的事項		0.845		
管理性角色	12.做為校內教職員獎優懲劣的推動者			0.872	
	11.做為校內教職員上班出勤的查核者			0.864	
	10.要協助校內各單位主管考核教職員的工作表現			0.598	
執行性角色	2.一定要執行校長決定的人事案				0.781
	1.要遵照校長的治校理念辦理學校人事業務				0.675
	3.必須依據上級人事機構制定的法令規章辦事				0.630
特徵值		5.091	2.131	1.440	1.232
解釋變異量 (%)		33.940	14.209	9.602	8.214
累積解釋變異量 (%)		33.940	48.149	57.752	65.965
角色踐行各子構面Cronbach's α		0.7989	0.8778	0.8215	0.5738
角色踐行總構面Cronbach's α		0.8499			

資料來源：本研究整理

四、組織承諾

- (一) 量表來源：本量表係採用 Mowday, Porter & Steers (1974) 所編製的組織承諾問卷 (Organization Commitment Questionnaire, 簡稱 OCQ) 為藍本，並參考學校目前情況加以修改，以適合本研究延用之，旨在測量學校人事人員對組織的認同與投入程度。
- (二) 測量量表題數：本研究問卷中組織承諾量表有15個題目。
- (三) 計分方式：採用李克特式五點尺度順序予以計分，受測者在本量表上依題意填答學校人事人員對問題之同意程度如何，從「非常不同意」、「不同意」、「無意見」、「同意」至「非常同意」，分別給予1分、2分、3分、4分及5分，反向題則反向計分，分數加總平均後，分數愈高者，表示對於組織愈有向心力。
- (四) 反向題問項：第3、9、11、12、15等題為反向題，如表3.5所示。

表3.5 組織承諾反向題彙整表

題號	題 目 內 容
3	我對目前服務的學校幾乎沒有忠誠度可言。
9	只要目前的環境狀況有少許的改變，就會使我離開學校。
11	繼續留在學校不會有什麼前途。
12	我非常不贊同學校對待員工的方式。
15	我決定在學校服務，顯然是件錯誤的事。

資料來源：本研究整理

- (五) 信度係數：0.8549
- (六) 因素分析：本量表利用主成份分析法萃取，取特徵值大於1的因素，以最大變異數法進行正交轉軸，其中因素負荷量大於0.4者，是為顯著負荷量，本變項經分析結果將其萃取四個成份因素，分別命名為「留職承諾」、「努力承諾」與「價值承諾」，其分析結果如表3.6所示。

表 3.6 組織承諾因素分析結果彙整表

構面	題 目 內 容	因 素 負 荷 量		
		因素一	因素二	因素三
留職承諾	11.繼續留在學校不會有什麼前途	0.814		
	9.只要目前的環境狀況有少許的改變，就會使我離開學校	0.785		
	15.我決定在學校服務，顯然是件錯誤的事	0.712		
	3.我對目前服務的學校幾乎沒有忠誠度可言	0.679		
	12.我非常不贊同學校對待員工的方式	0.525		
	6.只要工作性質與條件相似，到其他學校去服務也無所謂	0.461		
努力承諾	1.我願意額外努力，以協助學校的發展並獲得成功		0.826	
	4.我常自願加班，因此學校指派給我的任何工作我都願意接受		0.741	
	5.我經常將學校的利益視同自己個人利益，凡事全力以赴		0.595	
	13.我非常關心學校的未來發展		0.480	
	14.在我服務過的機關中，本校是最值得繼續待下去的一個		0.401	
價值承諾	7.當我對別人提起自己在學校服務時，我會覺的很驕傲			0.699
	8.在學校工作，使我能充分發揮自己的能力			0.646
	2.我常對朋友說，我所服務的學校是相當理想的工作場所			0.507
	10.我很慶幸當年在選擇工作時，決定到學校服務			0.459
特徵值		5.453	1.414	1.185
解釋變異量 (%)		36.350	9.428	7.897
累積解釋變異量 (%)		36.350	45.778	53.675
組織承諾各子構面Cronbach's α		0.8368	0.7012	0.5365
組織承諾總構面Cronbach's α		0.8549		

資料來源：本研究整理

五、工作倦怠：

- (一) 量表來源：本量表係採用崔來意(民89)依 Maslach & Leiter (1996) 之論點，適合本研究延用之。
- (二) 測量量表題數：本研究問卷中工作倦怠量表有16個題目。
- (三) 計分方式：採用李克特式五點尺度順序予以計分，受測者在本量表上依題意填答學校人事人員對題目之同意程度如何，從「非常不同意」、「不同意」、「無意見」、「同意」至「非常同意」，分別給予1分、2分、3分、4分及5分，反向題則反向計分，分數加總平均後，分數愈高者，表示工作倦怠程度愈高。
- (四) 反向題問項：如表3.7所示。

表3.7 工作倦怠反向題彙整表

題號	題 目 內 容
5	我能有效地解決工作中的問題
7	我可以感受到自己正朝組織目標作有效的貢獻
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	已完成目前工作中許多值得去做的事
16	在我的工作上我自信能有效地將事情做好

資料來源：本研究整理

- (五) 信度係數：0.8516
- (六) 因素分析：本量表利用主成份分析法萃取，取特徵值大於1的因素，以最大變異數法進行正交轉軸，其中因素負荷量大於0.4者，是為顯著負荷量，經分析結果將其萃取四個成份因素構面：
- 1.情緒耗竭構面：情緒或生理疲竭的症狀。
 - 2.譏諷態度構面：對工作對象採用一種消極的、嘲諷的態度。
 - 3.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。

4.工作疏離構面：對工作較無自信而產生工作倦怠。

茲將其分析結果如表3.8所示。

表 3.8 工作倦怠因素分析結果彙整表

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	1.工作一整天後，我感到精疲力盡	0.824			
	2.我的工作讓我感到情緒枯竭	0.755			
	4.整日工作真的使我神經緊繃心力交瘁	0.745			
	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	0.644			
譏誚態度	14.我懷疑我的工作是否對他人有益		0.651		
	13.我只要做我的工作而不被打擾就好了		0.650		
	8.自從接下目前的工作以來，我對工作的興趣漸感降低		0.645		
	15.我質疑我所做的工作是否有意義		0.631		
	9.我對目前工作的狂熱已漸消失		0.592		
降低專業效能	7.我可以感受到自己正朝組織目標做有效的貢獻			0.791	
	10.我覺得目前的工作滿能讓我發揮的			0.668	
	12.我已完成目前工作中許多值得去做的事			0.583	
	11.當我完成某項工作時，我會因此而雀躍不已			0.461	
工作疏離	16.在我的工作上，我自信能有效地將事情做好				0.759
	5.我能有效地解決工作中的問題				0.563
	6.我覺得自己過度努力工作快被工作給溶化了				0.525
特徵值		5.128	2.215	1.459	1.171
解釋變異量		32.047	13.843	9.121	7.317
累積解釋變異量		32.047	45.891	55.012	62.329
工作倦怠各子構面 Cronbach's α		0.8104	0.7290	0.6485	0.6401
工作倦怠總構面 Cronbach's α		0.8516			

資料來源：本研究整理

茲將問卷來源及各構面題數整理如表 3.9：

表 3.9 量表來源相關構面及題數表

構面	子 構 面	題數	來 源
角色期望	幕僚性角色	5	以何雪真(民91)參考國立大學人事人員角色與職責之相關文獻及訪談所編製之角色知覺量表並根據本研究實務修正適合本研究延用之。共計 15 題，由本研究以因素分析成四個構面。
	服務性角色	3	
	管理性角色	3	
	執行性角色	4	
角色壓力	質的角色負荷	5	以何雪真(民91)參考梁瑞安(民79)，陳貞芳(民85)，趙美鈴(民86)，蕭靜宜(民88)，莊嬭夙(民89)等人所編的角色壓力問卷而編製國立大學人事人員角色壓力量表修正適合本研究延用之。共計 20 題，由本研究以因素分析成四個構面。
	量的角色負荷	6	
	角色模糊	5	
	角色衝突	4	
角色踐行	幕僚性角色	6	以何雪真(民91)參考國立大學人事人員角色與職責之相關文獻及訪談所編製之角色知覺量表並根據本研究實務修正適合本研究延用之。共計 15 題，由本研究以因素分析成四個構面。
	服務性角色	3	
	管理性角色	3	
	執行性角色	3	
組織承諾	留職承諾	6	本量表係採用 Mowday, Porter & Steers (1974) 所編製的組織承諾問卷(OCQ)為藍本，並參考學校目前情況加以修改，以適合本研究延用之。共計 15 題，由本研究以因素分析成三個構面。
	努力承諾	5	
	價值承諾	4	
工作倦怠	情緒耗竭	4	本量表係採用崔來意(民89)依 Maslach & Leiter(1996)之論點，適合本研究延用之。共計 16 題，由本研究以因素分析成四個構面。
	譏誚態度	5	
	降低專業效能	4	
	工作疏離	3	

資料來源：本研究整理

3.5 資料處理與統計方法

問卷回收後，先進行整理，剔除資料不完整或填答內容矛盾的無效問卷後，將有效問卷198份進行編碼與建檔，並以SPSS FOR WINDOWS 8.0統計套裝軟體進行分析及處理。

本研究所採用之統計方法如下：

一、信度分析 (Reliability Analysis)

信度分析是指測量結果是否具有的一致性或穩定性的程度，常用的方法有Cronbach's α 係數，折半信度，再測信度、複本信度等，本研究採用Cronbach's α 係數為信度檢驗方法， α 值高於0.7則具有相當良好的內部一致性。

二、因素分析 (Factor Analysis)

因素分析目的在於從一組雜亂無章的變數中，萃取出共同的屬性，藉以找出研究變項所包含的子構面。本研究對角色期望、角色壓力、角色踐行、組織承諾與工作倦怠等量表進行因素分析時，採主成份分析法 (principle component analysis)，萃取出共同的因素，取特徵值 (Eigenvalue) 大於 1 的因素，以最大變異數法 (Varimax) 進行正交轉軸，其中因素負荷量大於 0.4 者，表示其顯著性，藉此瞭解其因素結構，以縮減各量表之構面數，進而增加本研究問卷之建構效度。

三、描述性統計 (Descriptive Statistics)

針對本研究所調查之個人基本資料進行樣本分佈的次數分配與百分比分析，以求取平均數，標準差，最大值，最小值等，以解釋樣本特性及瞭解受測者在各構面之集中趨勢與知覺程度。

四、T檢定 (T-test) 及單因子變異數分析 (One-Way ANOVA)

此統計方法用以比較不同個人特徵在各變項構面之差異性，類別變項

為兩群時，使用T檢定。三群以上（含三群）則使用變異數分析。該研究統計方法主要在探討其在區間尺度變項上之差異情形，可用以比較與檢定不同的個人特徵（年齡、教育程度、婚姻狀況、服務年資、現任職位、學校類別）之人事人員在角色期望、角色壓力、角色踐行、組織承諾與工作倦怠等各研究構面有無顯著差異性，亦即檢驗假設一的差異性假設。若P值達到顯著水準（如*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），則再以Scheffe多重比較檢定分析，可進一步瞭解各群組間差異的大小情形。

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，其相關測度值應介於-1和+1之間，愈接近兩側分別屬於顯著負相關與顯著正相關。一般常用的相關分析方法如皮爾森（Pearson）積差相關、斯皮爾曼（Spearman's Rho）等級相關、肯特爾（Kendall's Tau）相關。本研究採用皮爾森（Pearson）積差相關分析，以取得不同變項之間的相關係數（ γ ），作為衡量兩變項間關聯程度的指標，即檢驗虛無假設二之相關性假設。

六、迴歸分析（Regression Analysis）

迴歸分析主要用途為解釋與預測，解釋的功能主要在於說明預測變項與效果變項間的影響程度與影響方向，預測的功能則使用已知的自變數來預測未知的依變數。選取預測變數的方法一般有強迫進入法、前向選取法（foreward method）、後向選取法（backward method）、逐步法（stepwise method）、所有可能法。本研究利用迴歸分析來檢定自變項對依變項之影響程度，即角色期望、角色壓力、角色踐行、組織承諾對工作倦怠子構面的影響性，採用強迫進入法分析，以檢驗虛無假設三之影響性假設。

七、集群分析（Cluster Analysis）

針對角色期望、角色壓力、角色踐行、組織承諾等變項採取集群分析方式，以 K 平均數法（K-means methods）設定兩群數（集群一、集群二）來進行集群分析，藉以瞭解各分群的特性及對工作倦怠之差異情形，亦即檢定虛無假設四之不同集群間差異性假設。

八、徑路分析（Path Analysis）

本法乃為驗證出變項之間的相互因果關係及方向性，根據所蒐集的資料，利用多元迴歸方法的強迫進入法加以分析檢定，以求迴歸係數的方法求取每一路徑之徑路係數，並以徑路圖來說明各變數間可能的因果關係，亦即檢定虛無假設五之徑路方向影響性假設。

第四章 研究結果與分析

本章根據第三章之研究假設，針對回收之有效樣本資料，正確輸入 SPSS FOR WINDOWS 8.0 統計軟體，並以適當之統計方法進行分析處理，進一步檢定驗證本研究之研究假設是否成立，針對各項統計分析結果，結合實務經驗加以解釋與討論。以下分別列示相關分析方法進行分析討論。

第一節對樣本的可靠程度進行「信度分析」，以便瞭解本量表各構面內容的一致性狀況，本研究所採用的信度指標為 Cronbach's α 。

第二節將有效樣本的結構加以分析，並以「描述性統計」分析各變項，以瞭解樣本在各變項的反應狀況。

第三節以「T 檢定」與「單因子變異數分析」比較及檢定不同個人特徵與各構面因素是否有顯著性的差異。

第四節將以「Pearson 積差相關分析」檢視各變項間之相關性。

第五節以「迴歸分析」探討角色期望、角色壓力、角色踐行、組織承諾對工作倦怠子構面是否有顯著性影響。

第六節以「集群分析」檢視各變項間集群之差異情形。

第七節以「徑路分析」探討角色期望、角色壓力、角色踐行、組織承諾與工作倦怠變項之間的相互因果關係及方向性是否有顯著性影響。

4.1 問卷信度分析

本研究問卷(有效樣本198份)信度分析結果，在角色期望、角色壓力、角色踐行、組織承諾與工作倦怠各研究變項及其相關構面之Cronbach's α 皆高於0.7，一般而言，Cronbach's α 係數若大於0.7，表示其具有較高的信度，而介於0.35與0.7之間屬仍能接受之範圍，因此，本研究屬於高信度

量表。

在角色期望變項之 Cronbach's α 為 0.8455，「幕僚性角色」之構面 Cronbach's α 為 0.7988，「服務性角色」之構面 Cronbach's α 為 0.8465，「管理性角色」之構面 Cronbach's α 為 0.7382，「執行性角色」之構面 Cronbach's α 為 0.6343，略低於 0.7，但仍為可接受之信度係數。

在角色壓力變項之 Cronbach's α 為 0.9204，「質的角色負荷」之構面 Cronbach's α 為 0.8109，「量的角色負荷」之構面 Cronbach's α 為 0.8071，「角色模糊」之構面 Cronbach's α 為 0.8081，「角色衝突」之構面 Cronbach's α 為 0.7073。

在角色踐行變項之 Cronbach's α 為 0.8499，「幕僚性角色」之構面 Cronbach's α 為 0.7989，「服務性角色」之構面 Cronbach's α 為 0.8778，「管理性角色」之構面 Cronbach's α 為 0.8215，「執行性角色」之構面 Cronbach's α 為 0.5738，略低於 0.7，但仍為可接受之信度係數。

在組織承諾變項之 Cronbach's α 為 0.8549，「留職承諾」之構面 Cronbach's α 為 0.8368，「努力承諾」之構面 Cronbach's α 為 0.7012，「價值承諾」之構面 Cronbach's α 為 0.5365，略低於 0.7，但仍為可接受之信度係數。

在工作倦怠變項之 Cronbach's α 為 0.8516，「情緒耗竭」之構面 Cronbach's α 為 0.8104，「譏諷態度」之構面 Cronbach's α 為 0.7290，「降低專業效能」之構面 Cronbach's α 為 0.6485 及「工作疏離」之構面 Cronbach's α 為 0.6401，略低於 0.7，但仍為可接受之信度係數。

由表4.1得知本研究之問卷量表一致性非常高，除部分子構面是介於 0.35與0.7之間屬仍能接受之範圍外，其餘可靠程度相當高。茲將本研究問卷信度分析詳如表4.1所示。

表 4.1 問卷信度分析摘要表

變項	Cronbach's α	子 構 面	所 包 含 之 題 數	Cronbach's α
角色期望	0.8455	幕僚性角色	5.6.7.8.9	0.7988
		服務性角色	13.14.15	0.8465
		管理性角色	10.11.12	0.7382
		執行性角色	1.2.3.4	0.6343
角色壓力	0.9204	質的角色負荷	2.6.10.18.20	0.8109
		量的角色負荷	1.5.9.13.14.17	0.8071
		角色模糊	3.7.8.11.15	0.8081
		角色衝突	4.12.16.19	0.7073
角色踐行	0.8499	幕僚性角色	4.5.6.7.8.9	0.7989
		服務性角色	13.14.15	0.8778
		管理性角色	10.11.12	0.8215
		執行性角色	1.2.3	0.5738
組織承諾	0.8549	留職承諾	3.6.9.11.12.15	0.8368
		努力承諾	1.4.5.13.14	0.7012
		價值承諾	2.7.8.10	0.5365
工作倦怠	0.8516	情緒耗竭	1.2.3.4	0.8104
		譏誚態度	8.9.13.14.15	0.7290
		降低專業效能	7.10.11.12	0.6485
		工作疏離	5.6.16	0.6401

資料來源：本研究整理

4.1.2 效度分析

本研究各構面所使用之問卷主要是根據國內外學者所研究之量表直接修正沿用之，而其問卷也經過不少學者繼續修正沿用之，且量表內容經與指導教授充分的討論，故其內容之效度很高。在本研究的各構面都經過因素分析法萃取主成分，因此其建構效度也是相當高。

4.2 樣本結構與各變項之描述性分析

4.2.1 樣本特性分析

本研究是以嘉義縣市高中職、國中、國小人事人員為研究對象，時間從九十三年四月初至九十三年五月底，共計發出222份問卷，回收202份，無效問卷4份，有效問卷198份，有效回收率為89.2%。

現將人事人員之背景資料分布情形整理如表4.2所示。表格中包含個人特徵、類別、人（次）數與有效百分比，現將其分析結果敘述如下：

1.個人特徵部分

(1) 性別

由表4.2得知，女性人數大於男性人數，女性佔64.6%，男性佔35.4%，大約1.83：1之比例。

(2) 年齡

由表4.2得知，受訪人事人員以36-45歲最多，佔57.1%，其次為26-35歲，佔22.2%，而比例最低的組別為25歲以下及56歲以上二組，分別佔2.0%及1.5%。

(3) 教育程度

由表4.2得知，受訪人事人員教育程度以專科最多，佔38.9%，其次為大學，佔38.4%，比例最低的一組為研究所以上（含），佔4.5%。

(4) 婚姻狀況

由表4.2得知，受訪人事人員以已婚者最多，佔84.3%，其次為未婚，佔13.2%，而比例最低的一組為其他，佔2.5%。

(5) 服務年資

由表4.2得知，人事服務年資以5年以下為最多，所佔比例為42.9%，其次為6至10年，佔23.2%，而比例最低的一組為16至20年，佔6.1%。

(6) 現任職位

由表4.2得知，受訪人事人員以擔任兼任（辦）人事管理員比率最多，所佔比例為60.7%，其次為主任，佔30.3%，而比例最低的一組為組員，佔1.5%。兼任（辦）人事管理員所佔比率達二分之一強。

(7) 學校類型

由表4.2得知，國小為最多，所佔比例為70.2%，其次為國中這組，佔15.7%，而高中職這組最少，佔14.1%。

表4.2 個人特徵基本特性表 (n=198)

個人特徵	類 別	人 數	百分比(%)
性 別	(1) 男	70	35.4
	(2) 女	128	64.6
年 齡	(1) 25歲以下	4	2.0
	(2) 26-35歲	44	22.2
	(3) 36-45歲	113	57.1
	(4) 46-55歲	34	17.2
	(5) 56歲以上	3	1.5
教育 狀況	(1) 高中職及以下	36	18.2
	(2) 專科	77	38.9
	(3) 大學	76	38.4
	(4) 研究所以上(含)	9	4.5
婚姻 狀況	(1) 已婚	167	84.3
	(2) 未婚	26	13.2
	(3) 其他	5	2.5
人事 服務 年資	(1) 5年以下	85	42.9
	(2) 6至10年	46	23.2
	(3) 11至15年	40	20.2
	(4) 16至20年	12	6.1
	(5) 21年以上	15	7.6
現 任 職 位	(1) 主任	60	30.3
	(2) 人事管理員	9	4.5
	(3) 兼任（辦）人事管理員	120	60.7
	(4) 組員	3	1.5
	(5) 助理員	6	3.0
學 校 類 型	(1) 國小	139	70.2
	(2) 國中	31	15.7
	(3) 高中職	28	14.1

資料來源：本研究整理

2. 交叉分析

另外分別針對年齡與職位、年齡與服務年資、教育程度與服務年資、教育程度與職位等類別變項進行交叉分析，以進一步瞭解樣本特性。

由表4.3可知受測樣本中，擔任人事主任者年齡在26-35歲者有1人、36-45歲有18人、46-55歲有15人及56歲以上者有3人。在擔任人事管理員者年齡在26-35歲者有2人、36-45歲有9人、46-55歲有2人。在擔任兼任(辦)人事管理員者年齡在25歲以下有4人、26-35歲者有41人、36-45歲有81人、46-55歲有13人。在擔任組員者年齡在36-45歲有1人、46-55歲有2人。在擔任助理員者年齡在36-45歲有4人、46-55歲有2人。

表4.3 年齡與職位交叉表

職 位 年 齡		職 位					總 和
		主任	人 事 管理員	兼任(辦) 人事管理 員	組員	助理員	
年 齡	25歲以下			4			4
	26-35歲	1	2	41			44
	36-45歲	18	9	81	1	4	113
	46-55歲	15	2	13	2	2	34
	56歲以上	3					3
總和		37	13	139	3	6	198

資料來源：本研究整理

由表4.4可知受測樣本中，年齡為25歲以下者，其年資在5年以下者有2人，而其年資6-10年亦有2人。而26-35歲者，其年資5年以下者有26人、年資6-10年者有9人、年資11-15年者亦有9人。在36-45歲者，其年資5年以下者有50人、年資6-10年者有29人、年資在11-15年者有23人、年資在16-20年者有6人、年資在21年以上者有5人。在46-55歲其年資5年以下者有6人、年資6-10年者有8人、年資11-15年者亦有6人、年資在16-20年者有6人、年資在21年以上者有8人。在56歲以上者，其年資5年以下者有1人、年資在21年以上者有2人。

表4.4 年齡與服務年資交叉表

年 資 年 齡		服 務 年 資					總 和
		5 年 以 下	6-10 年	11-15 年	16-20 年	21 年 以 上	
年 齡	25 歲 以 下	2	2				4
	26-35 歲	26	9	9			44
	36-45 歲	50	29	23	6	5	113
	46-55 歲	6	8	6	6	8	34
	56 歲 以 上	1				2	3
總 和		85	48	38	12	15	198

資料來源：本研究整理

由表4.5可知受測樣本中，年資5年以下者，大學學歷有40人，專科有31人，高中職有8人，研究所以上的有6人。年資6-10年者，大學學歷有20人，專科有19人，高中職有6人，而研究所以上的有1人。年資11-15年者，大學學歷有8人，專科有13人，高中職有19人。年資16-20年者，大學學歷有4人，專科有7人，而研究所以上的有1人。年資21年以上者，大學學歷有

4人，專科有7人，高中職有3人，而研究所以上的有1人。

表4.5 教育程度與服務年資交叉表

教育程度 \ 年資		服 務 年 資					總 和
		5 年以下	6-10 年	11-15 年	16-20 年	21 年以上	
教育程度	高 中 職	8	6	19		3	36
	專 科	31	19	13	7	7	77
	大 學	40	20	8	4	4	79
	研 究 所 以 上 (含)	6	1		1	1	9
總 和		85	46	40	12	15	198

資料來源：本研究整理

由表4.6可知受測樣本中，高中職以下者，主任有4人、人事管理員有5人、兼任(辦)人事管理員有27人。而專科者，主任有16人、人事管理員有4人、兼任(辦)人事管理員有50人、組員有3人、助理員有4人。而大學者，主任有14人、人事管理員有3人、兼任(辦)人事管理員有57人、助理員有2人。在研究所以上(含)者，主任有3人、人事管理員有1人、兼任(辦)人事管理員有5人。

表4.6 教育程度與職位交叉表

教育程度 \ 職 務		職 務					總 和
		主任	人 事 管理員	兼 任 (辦) 人 事 管 理 員	組 員	助 理 員	
教育程度	高中職以下	4	5	27			36
	專 科	16	4	50	3	4	77
	大 學	14	3	57		2	76
	研 究 所 以 上 (含)	3	1	5			9
總 和		37	13	139	3	6	198

資料來源：本研究整理

4.2.2 各研究變項之描述性分析

本節針對本研究之「角色期望」、「角色壓力」、「角色踐行」、「組織承諾」及「工作倦怠」五個變項及其子構面進行描述性分析，以瞭解受測對象在各變項之分布情形。

1. 角色期望之描述性分析

由表4.7得知，人事人員對在學校工作之角色期望各構面之平均數均高於中間值。其中服務性角色最高，達4.4747，顯示人事人員對此服務性角色之同意程度較高。

在管理性角色方面，其平均數為3.7761，低於整體角色期望的平均數4.1315，顯示人事人員認為對「管理性角色」的同意程度是較無認同感的。

2. 角色壓力之描述性分析

由表4.7得知，人事人員對學校工作之角色壓力的知覺，其平均數為3.6513，高於中間值3，其各子構面皆高於中間值3，其中以角色衝突為最高，其平均值為4.1098，顯示人事人員對於工作中會產生衝突的同意程度較高。

在質的角色負荷方面，其平均數為3.3758，低於整體角色壓力的平均數3.6513，顯示人事人員對於「質的角色負荷」的同意程度是較無認同感的。

3. 角色踐行之描述性分析

由表4.7得知，人事人員對在學校工作之整體角色踐行的知覺，其平均數為4.02，高於中間值3，其各子構面皆高於中間值3，其中以有服務性角色為最高，顯示人事人員對工作上的態度以服務為出發點的同意程度較高。

在管理性角色方面，其平均數為3.5185，低於整體角色踐行的同意程度平均數4.02，顯示人事人員對於該工作「管理性」的同意程度是較無認同感的。

4.組織承諾之描述性分析

由表4.7得知，人事人員對於在學校工作的整體組織承諾的同意程度，其平均數為3.6059，高於中間值3，其各子構面皆高於中間值3，其中以留職承諾方面為最高，顯示人事人員對於「留職承諾」的同意程度較高。

在努力承諾方面，其平均數為 3.3662，低於整體組織承諾的同意程度平均數 3.6059，顯示人事人員對於「為學校投注高度的努力承諾」的同意程度是較無認同感的

5.工作倦怠之描述性分析

由表4.7得知，人事人員對於在學校工作的整體工作倦怠的同意程度，其平均數為2.7850，低於中間值3，其各子構面情緒耗竭、譏誚態度、降低專業效能及工作疏離，分別為3.1149、2.6939、2.5619及2.7694，其中以情緒耗竭方面為最高，其平均值為3.1149顯示人事人員對學校的工作事務在情緒上會造成很大困擾的同意程度較高。

在降低專業效能方面，其平均數為2.5619，低於整體行工作倦怠的同意程度平均數2.7850，顯示人事人員認為在學校工作會使得專業能力降低的同意程度是較低的。

表4.7 各變項之描述性分析表

構面	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
幕僚性角色	198	1	5	4.2889	0.5032
服務性角色	198	1	5	4.4747	0.5323
管理性角色	198	1	5	3.7761	0.6841
執行性角色	198	1	5	3.9861	0.5531
角色期望	198	1	5	4.1315	0.4152
質的角色負荷	198	1.6	5	3.3758	0.8012
量的角色負荷	198	1.83	5	3.5741	0.6870
角色模糊	198	1.8	5	3.5455	0.7515
角色衝突	198	2.25	5	4.1098	0.6110
角色壓力	198	2.3	4.96	3.6513	0.6093
幕僚性角色	198	2.33	5	3.9436	0.4928
服務性角色	198	2	5	4.4478	0.5163
管理性角色	198	1	5	3.5185	0.8057
執行性角色	198	3	5	4.1700	0.4258
角色踐行	198	2.67	5	4.0200	0.3991
留職承諾	198	1.8	5	3.8657	0.6178
努力承諾	198	1	5	3.3662	0.6091
價值承諾	198	1	5	3.5859	0.7006
組織承諾	198	2.01	5	3.6059	0.5266
情緒耗竭	198	1	5	3.1149	0.8890
譏誚態度	198	1	5	2.6939	0.6871
降低專業效能	198	1	4.5	2.5619	0.6700
工作疏離	198	1	5	2.7694	0.8444
工作倦怠	198	1.16	4.75	2.7850	0.5874

資料來源：本研究整理

4.3 T檢定與單因子變異數分析

本節將針對人事人員特徵變項在各構面之差異情形進行分析與說明，而以類別變項特性群數之不同，分別進行獨立樣本 T 檢定與單因子變異數分析等統計分析方法，進而瞭解人事人員在工作上對「角色期望」、「角色壓力」、「角色踐行」、「組織承諾」及「工作倦怠」五個變項等各構面及子構面之差異性是否顯著，亦即驗證虛無假設一是否接受，即驗證人事人員個人特徵變項在各構面的認知上有無顯著差異，以下將逐一說明與討論如下：

4.3.1 T檢定

一、性別

不同性別的人事人員對各變項之差異分析結果，如表4.8所示。

(一) 不同性別的人事人員對角色期望之差異分析：由表4.8顯示，不同性別人事人員在整體角色期望構面平均值（男：4.0830；女：4.1579），未達顯著差異（P值：0.686），即男性人事人員與女性人事人員對於角色期望的認知上，無顯著性差異；其餘四個子構面，不同性別的人事人員，亦未達顯著差異，即顯示男性人事人員與女性人事人員，對幕僚性角色、服務性角色、管理性角色、執行性角色等工作上的認同程度上，並未達顯著差異。

(二) 不同性別的人事人員對角色壓力之差異分析：由表4.8顯示，不同性別的人事人員在整體角色壓力構面平均值（男：3.4740；女：3.7482），未達顯著差異（P值：0.294），即男性人事人員與女性人事人員對於角色壓力認知水準，無顯著性差異；其餘四個子構面，不同性別的人事人員，亦未達顯著差異，即顯示男性人事人員與女性人事人員，對

質的角色負荷、量的角色負荷、角色模糊、角色衝突等工作上的認同程度上，並未達顯著差異。

(三) 不同性別與角色踐行之差異分析：由表4.8顯示，不同性別的人事人員在整體角色踐行構面平均值（男：4.0530；女：4.0020），未達顯著差異（P值：0.087），即男性人事人員與女性人事人員對於工作上角色踐行的認同程度上，並未達顯著差異。而其中幕僚性角色之男性人事人員與女性人事人員，平均值（男：4.0167；女：3.9036），達顯著差異（P值：0.012*），其餘三個子構面，不同性別的人事人員，亦未達顯著差異，即顯示男性人事人員與女性人事人員，對服務性角色、管理性角色、執行性角色等工作上的認同程度上，並未達顯著差異。

(四) 不同性別與組織承諾之差異分析：由表4.8顯示，不同性別的人事人員在整體組織承諾構面平均值（男：3.6505；女：3.5815），達顯著差異（P值：0.021*），即男性人事人員與女性人事人員對於工作上組織承諾的認同程度，達顯著差異。留職承諾構面平均值（男，3.6429；女，3.5547），男性人事人員比女性人事人員對於工作上留職承諾構面上有較高的同意程度，達顯著差異（P值：0.044*）。在努力承諾構面平均值（男，3.8943；女，3.8500），男性人事人員比女性人事人員對於工作上努力承諾構面上有較高的同意程度，達顯著差異（P值：0.041*）。在價值承諾構面平均值（男，3.4143；女，3.3398），男性人事人員比女性人事人員對於工作上價值承諾構面上有較高的同意程度，達顯著差異（P值：0.010*）。

(五) 不同性別與工作倦怠之差異分析：由表4.8顯示，不同性別的人事人員在整體工作倦怠構面平均值（男，2.6618；女，2.8524），未達顯著差異（P值：0.755），即男性人事人員與女性人事人員對於工作倦怠

的認同程度並未達顯著差異。

表4.8 不同性別與各變項之差異分析表

構 面 性 別	平均數		T值	P值	備註
	1	2			
	男 n=70	女 n=128			
幕僚性角色	4.2429	4.3141	0.066	0.797	
服務性角色	4.3952	4.5182	1.335	0.249	
管理性角色	3.7190	3.8073	1.665	0.198	
執行性角色	3.9750	3.9922	0.032	0.858	
角色期望	4.0830	4.1579	0.164	0.686	
質的角色負荷	3.1886	3.4781	0.511	0.475	
量的角色負荷	3.3524	3.6953	0.497	0.482	
角色模糊	3.4086	3.6203	0.574	0.450	
角色衝突	3.9464	4.1992	0.210	0.647	
角色壓力	3.4740	3.7482	1.109	0.294	
幕僚性角色	4.0167	3.9036	6.368	0.012*	
服務性角色	4.4667	4.4375	2.266	0.134	
管理性角色	3.5571	3.4974	1.079	0.300	
執行性角色	4.1714	4.1693	0.488	0.485	
角色踐行	4.0530	4.0020	2.959	0.087	
留職承諾	3.6429	3.5547	4.116	0.044*	
努力承諾	3.8943	3.8500	4.224	0.041*	
價值承諾	3.4143	3.3398	6.758	0.010*	
組織承諾	3.6505	3.5815	5.381	0.021*	
情緒耗竭	2.8929	3.2363	0.279	0.598	
譏諷態度	2.6771	2.7031	1.104	0.295	
降低專業效能	2.4679	2.6133	1.002	0.318	
工作疏離	2.6095	2.8568	3.766	0.054	
工作倦怠	2.6618	2.8524	0.097	0.755	

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

4.3.2 單因子變異數分析 (One-Way ANOVA)

一、年齡

- (一) 不同年齡的人事人員在角色期望之差異分析結果，由表4.9顯示，不同年齡的人事人員在角色期望的知覺上，無顯著差異(P值:0.827)。
- (二) 不同年齡的人事人員在角色壓力之差異分析結果，由表4.9顯示，不同年齡的人事人員在角色壓力的知覺上，無顯著差異(P值:0.068)，但其中角色衝突(P值:0.001**)，達非常顯著差異，事後經Scheffe多重比較檢定，由表4.9顯示26-35歲(第二組)的人事人員高於46-55歲(第四組)的人事人員，且達非常顯著差異(P值:0.001**)。
- (三) 不同年齡的人事人員在角色踐行之差異分析結果，由表4.9顯示，不同年齡的人事人員在角色踐行的知覺上，無顯著差異(P值:0.124)。
- (四) 不同年齡的人事人員在組織承諾之差異分析結果，由表4.9顯示，不同年齡的人事人員在組織承諾的知覺上，無顯著差異(P值:0.400)。
- (五) 不同年齡的人事人員在工作倦怠之差異分析結果，由表4.9顯示，在整體工作倦怠知覺上達非常顯著差異(P值:0.001**)，事後經Scheffe多重比較檢定，其中情緒耗竭方面，26-35歲(第二組)人事人員高於46-55歲(第四組)人事人員，且達非常顯著差異(P值:0.001**)。另外在降低專業效能方面，36-45歲(第三組)人事人員高於46-55歲(第四組)人事人員，且達非常顯著差異(P值:0.004**)。在工作疏離方面，26-35歲(第二組)、36-45歲(第三組)人事人員高於46-55歲(第四組)人事人員，且達顯著差異(P值:0.027*)。

表 4.9 不同年齡與各變項之差異分析表

年 齡 面	平 均 數					F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4	5			
	25歲以下 n=4	26-35歲 n=44	36-45歲 n=113	46-55歲 n=34	56歲以上 n=3			
幕僚性角色	4.4500	4.2818	4.2708	4.3176	4.5333	0.341	0.850	
服務性角色	4.2500	4.3636	4.5074	4.5196	4.6667	0.920	0.453	
管理性角色	3.6667	3.7273	3.7876	3.7549	4.4444	0.811	0.520	
執行性角色	4.1875	4.0568	3.9712	3.9191	4.0000	0.453	0.770	
角色期望	4.1385	4.1074	4.1343	4.1278	4.4111	0.375	0.827	
質的角色負荷	3.7000	3.5227	3.3788	3.1706	3.0000	1.264	0.286	
量的角色負荷	4.0000	3.7159	3.5383	3.5147	2.9444	1.644	0.165	
角色模糊	3.8500	3.6864	3.5221	3.4118	3.4667	0.853	0.493	
角色衝突	4.5000	4.3295	4.1217	3.7647	3.8333	5.098	0.001**	2>4
角色壓力	4.0125	3.8136	3.6402	3.4654	3.3111	2.220	0.068	
幕僚性角色	3.8750	3.9015	3.9086	4.0833	4.3889	1.556	0.188	
服務性角色	3.9167	4.3864	4.4661	4.4902	4.8889	1.887	0.114	
管理性角色	3.5000	3.4091	3.4838	3.7157	4.2222	1.347	0.254	
執行性角色	3.9167	4.1742	4.1740	4.1765	4.2222	0.366	0.833	
角色踐行	3.8021	3.9678	4.0081	4.1164	4.4306	1.831	0.124	
留職承諾	3.6667	3.4318	3.5988	3.7255	3.6667	0.900	0.465	
努力承諾	3.9500	3.8182	3.8637	3.9176	3.9333	0.150	0.963	
價值承諾	3.3750	3.2898	3.3274	3.5294	4.0833	1.976	0.100	
組織承諾	3.6639	3.5133	3.5967	3.7242	3.8944	1.016	0.400	
情緒耗竭	3.6875	3.3352	3.1681	2.6912	1.9167	4.834	0.001**	2>4
譏諷態度	2.6500	2.8000	2.7186	2.5000	2.4667	1.063	0.376	
降低專業效能	3.0000	2.6307	2.6372	2.2279	1.9167	3.928	0.004**	3>4
工作疏離	3.7500	2.8939	2.7817	2.4804	2.4444	2.799	0.027*	2>4 3>4
工作倦怠	3.2719	2.9150	2.8264	2.4749	2.1861	4.870	0.001**	

註：*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、教育程度

不同教育程度的人事人員與各變項之差異分析結果，如表4.10所示。

- (一) 不同教育程度的人事人員在角色期望之差異分析結果，由表4.10顯示，不同教育程度人事人員在角色期望的知覺上，有顯著差異（P值：0.025*）。事後經Scheffe多重比較檢定，各組之間差異不顯著。
- (二) 不同教育程度的人事人員在角色壓力之差異分析結果，由表4.10顯示，不同教育程度的人事人員在角色壓力的知覺上，無顯著差異（P值：0.910）。
- (三) 不同教育程度的人事人員在角色踐行之差異分析結果，由表4.10顯示，不同教育程度的人事人員在角色踐行的知覺上，無顯著差異（P值：0.756）。
- (四) 不同教育程度的人事人員在組織承諾之差異分析結果，由表4.10顯示，不同教育程度的人事人員在組織承諾的知覺上，無顯著差異（P值：0.499）。
- (五) 不同教育程度的人事人員在工作倦怠之差異分析結果，由表4.10顯示，不同教育程度的人事人員在工作倦怠的知覺上，有非常顯著差異（P值：0.007**）。事後經Scheffe多重比較檢定，其中降低專業效能方面（P值：0.001**），達非常顯著差異，高中職及以下（第一組）人事人員皆高於專科（第二組）人事人員及大學（第三組）人事人員，且達非常顯著差異（P值：0.001**）。另外在工作疏離方面（P值：0.000**），達極顯著差異，其中高中職及以下（第一組）皆高於專科（第二組）、大學（第三組）及研究所以上（第四組）人事人員，且達極顯著差異（P值：0.000**）。在整體的工作倦怠上，高中職及以下（第一組）人事人員高於大學（第三組）人

事人員，且達非常顯著差異（P值：0.007**）。

表4.10 不同教育程度與各變項之差異分析表

構 面 教 育 程 度	平 均 數				F值	P值	Scheffe
	1	2	3	4			
	高中職及 以下n=36	專科 n=77	大學 n=76	研究所以上 (含)n=9			
幕僚性角色	4.2278	4.3247	4.3263	3.9111	2.176	0.092	
服務性角色	4.4259	4.5498	4.4693	4.0741	2.361	0.073	
管理性角色	3.6389	3.7619	3.8816	3.5556	1.417	0.239	
執行性角色	3.8194	4.0130	4.0691	3.222	2.456	0.064	
角色期望	4.0280	4.1623	4.1866	3.8157	3.169	0.025*	
質的角色負荷	3.3778	3.4727	3.2895	3.2667	0.723	0.540	
量的角色負荷	3.5648	3.5390	3.6206	3.5185	0.203	0.894	
角色模糊	3.5111	3.6182	3.4789	3.6222	0.491	0.689	
角色衝突	4.0208	4.12343	4.1612	3.91676	0.743	0.528	
角色壓力	3.6186	3.6883	3.6376	3.5810	0.180	0.910	
幕僚性角色	3.8935	3.9329	3.9539	4.1481	0.661	0.577	
服務性角色	4.5000	4.4935	4.4035	4.222	1.084	0.357	
管理性角色	3.3241	3.4545	3.6535	3.7037	1.750	0.158	
執行性角色	4.1019	4.2554	4.1184	4.1481	1.739	0.160	
角色踐行	3.9549	4.0341	4.0323	4.0556	0.396	0.756	
留職承諾	3.5880	3.4892	3.6930	3.5000	1.128	0.339	
努力承諾	3.8222	3.8286	3.9237	3.8667	0.372	0.773	
價值承諾	3.2569	3.3571	3.4178	3.4444	0.619	0.603	
組織承諾	3.5557	3.5583	3.6781	3.6037	0.793	0.499	
情緒耗竭	3.1806	3.1623	3.0757	2.7778	0.616	0.606	
譏諷態度	2.5722	2.636	2.6842	2.6667	0.647	0.586	
降低專業效能	2.9583	2.4903	2.4605	2.4444	5.523	0.001**	1>2 1>3
工作疏離	3.5648	2.6926	2.5088	2.4444	17.076	0.000***	1>2 1>3 1>4
工作倦怠	3.0690	2.7772	2.6823	2.5833	4.125	0.007**	1>3

註：*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

三、婚姻狀況

不同婚姻狀況的人事人員與各變項之差異分析結果，如表4.11所示。

- (一) 不同婚姻狀況的人事人員在角色期望之差異分析結果，由表4.11顯示，不同婚姻狀況的人事人員在角色期望的知覺上，達顯著差異(P值：0.035*)。事後經Scheffe多重比較檢定，其中服務性角色方面(P值：0.002**)，達非常顯著差異，已婚(第一組)的人事人員高於未婚(第二組)的人事人員，且達非常顯著差異(P值：0.002**)。
- (二) 不同婚姻狀況的人事人員在角色壓力之差異分析結果，由表4.11顯示，不同婚姻狀況人事人員在角色壓力知覺上，無顯著差異(P值：0.134)。事後經Scheffe多重比較檢定，其中角色衝突方面(P值：0.024*)，達顯著差異，已婚(第一組)的人事人員高於其他(第三組)的人事人員，且達顯著差異(P值：0.024*)。
- (三) 不同婚姻狀況的人事人員在角色踐行之差異分析結果，由表4.11顯示，不同婚姻狀況的人事人員在角色踐行的知覺上，無顯著差異(P值：0.395)。
- (四) 不同婚姻狀況的人事人員在組織承諾之差異分析結果，由表4.11顯示，不同婚姻狀況的人事人員在組織承諾的知覺上，無顯著差異(P值：0.762)。
- (五) 不同婚姻狀況的人事人員在工作倦怠之差異分析結果，由表4.11顯示，不同婚姻狀況的人事人員在工作倦怠的知覺上，無顯著差異(P值：0.462)。事後經Scheffe多重比較檢定，其中工作疏離方面(P值：0.014*)，達顯著差異，其他(第三組)的人事人員高於已婚(第一組)的人事人員，且達顯著差異(P值：0.014*)。

表4.11 不同婚姻狀況與各變項之差異分析表

婚 姻 狀 況 面	平均數			F值	P值	Scheffe
	1	2	3			
	已婚 n=167	未婚 n=26	其他 n=5			
幕僚性角色	4.3269	4.0846	4.0800	3.117	0.047*	
服務性角色	4.5250	4.1410	4.5333	6.193	0.002**	1 > 2
管理性角色	3.8024	3.923	3.3333	1.371	0.256	
執行性角色	3.9985	4.0096	3.4500	2.449	0.089	
角色期望	4.1632	3.9819	3.8492	3.412	0.035*	
質的角色負荷	3.3737	3.4846	2.8800	1.200	0.303	
量的角色負荷	3.5749	3.6667	3.0667	1.610	0.203	
角色模糊	3.5234	3.7231	3.3600	0.950	0.388	
角色衝突	3.5234	3.7231	3.3600	3.784	0.024*	1 > 3
角色壓力	4.1168	4.2019	3.4000	2.028	0.134	
幕僚性角色	3.9481	3.8846	4.1000	0.443	0.643	
服務性角色	4.4711	4.2821	4.5333	1.587	0.207	
管理性角色	3.5130	3.5128	3.7333	0.181	0.835	
執行性角色	4.1996	4.0128	4.0000	2.615	0.076	
角色踐行	4.0329	3.9231	4.0917	0.934	0.395	
留職承諾	3.5968	3.5577	3.3667	0.284	0.753	
努力承諾	3.8731	3.8692	3.6000	0.472	0.624	
價值承諾	3.3757	3.2981	3.4000	0.189	0.828	
組織承諾	3.6152	3.5750	3.4556	0.273	0.762	
情緒耗竭	3.1377	3.0288	28000	0.488	0.615	
譏誚態度	2.6970	2.7077	2.5200	0.166	0.847	
降低專業效能	2.5150	2.7500	3.1500	3.444	0.034*	
工作疏離	2.7206	2.8846	3.8000	4.392	0.014*	3 > 1
工作倦怠	2.7676	2.8428	3.0675	0.776	0.462	

註：*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、服務年資

不同服務年資的人事人員與各變項之差異分析結果，如表4.12所示。

- (一) 不同服務年資的人事人員在角色期望之差異分析結果，由表4.12顯示，不同服務年資的人事人員在角色期望的知覺上，無顯著差異（P值：0.944）。
- (二) 不同服務年資的人事人員在角色壓力之差異分析結果，由表4.12顯示，不同服務年資的人事人員在角色壓力的知覺上，達非常顯著差異（P值：0.002**）。事後經Scheffe多重比較檢定，其中角色衝突方面（P值：0.000***），達極顯著差異，五年以下（第一組）的人事人員高於16-20年（第四組）及21年以上（第五組），且達極顯著差異（P值：0.000***）。另外6-10年（第二組）的人事人員亦高於16-20年（第四組）及21年以上（第五組），且達極顯著差異（P值：0.000***） 11-15年（第三組）的人事人員高於16-20年（第四組），且達極顯著差異（P值：0.000***）。在整體的角色壓力上，五年以下（第一組）及6-10年（第二組）的人事人員高於16-20年（第四組），且達非常顯著差異（P值：0.002**）
- (三) 不同服務年資的人事人員在角色踐行之差異分析結果，由表4.12顯示，不同服務年資人事人員在角色踐行知覺上，無顯著差異（P值：0.105）。事後經Scheffe多重比較檢定，其中管理性角色方面（P值：0.013*），達顯著差異，21年以上（第五組）高於11-15年（第三組），達顯著差異（P值：0.013*）。
- (四) 不同服務年資的人事人員在組織承諾之差異分析結果，由表4.12顯示，不同服務年資的人事人員在組織承諾的知覺上，無顯著差異（P值：0.190）。

(五) 不同年資的人事人員在工作倦怠之差異分析結果，由表4.12顯示，其中情緒耗竭方面 (P值：0.000^{***})，達極顯著差異，5年以下 (第一組) 及6-10年 (第二組) 的人事人員高於16-20年 (第四組)，且達極顯著差異 (P值：0.000^{***})。在譏諷態度方面，5年以下 (第一組) 的人事人員高於16-20年 (第四組)，且達顯著差異 (P值：0.019^{*})。另外在工作疏離方面 (P值：0.000^{***})，達極顯著差異，11-15年 (第三組) 的人事人員高於16-20年 (第四組)，且達極顯著差異 (P值：0.000^{***})。在整體的工作倦怠上，5年以下 (第一組)、6-10年 (第二組) 及11-15年 (第三組) 的人事人員高於16-20年 (第四組)，11-15年 (第三組) 的人事人員高於21年以上 (第五組)，皆達極顯著差異 (P值：0.000^{***})。

表4.12 不同服務年資與各變項之差異分析表

服 務 年 資 面	平 均 數					F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4	5			
	5年以下 n=85	6-10年 n=46	11-15年 n=40	16-20年 n=12	21年以上 n=15			
幕僚性角色	4.2635	4.2348	4.3800	4.4500	4.2267	0.878	0.478	
服務性角色	4.4431	4.5507	4.4417	4.6111	4.4000	0.614	0.653	
管理性角色	3.8314	3.7899	3.6167	3.8056	3.8222	0.705	0.589	
執行性角色	4.0147	3.9239	4.0250	4.0000	3.9000	0.340	0.851	
角色期望	4.1382	4.1248	4.1158	4.2167	4.0872	0.188	0.944	
質的角色負荷	3.4682	3.5391	3.2650	2.7667	3.1333	3.163	0.015*	
量的角色負荷	3.6176	3.7065	3.4958	3.2778	3.3667	1.560	0.187	
角色模糊	3.5671	3.7435	3.4250	3.2500	3.333	1.760	0.138	
角色衝突	4.2735	4.2500	4.0125	3.3125	3.6500	11.707	0.000***	1>4 1>5 2>4 2>5 3>4
角色壓力	3.7316	3.8098	3.5496	3.1517	3.3808	4.477	0.002**	1>4 2>4
幕僚性角色	3.8451	3.9674	3.9625	4.2083	4.1667	2.067	0.037*	
服務性角色	4.4314	4.4058	4.4917	4.4444	4.5556	0.329	0.858	
管理性角色	3.5294	3.4928	3.2417	3.8333	4.0222	3.264	0.013*	5>3
執行性角色	4.1765	4.1594	4.1417	4.1944	4.2222	0.120	0.975	
角色踐行	3.9956	4.0063	3.9594	4.1701	4.2417	1.941	0.105	
留職承諾	3.5078	3.5978	3.6042	3.8194	3.7556	0.824	0.511	
努力承諾	3.7459	3.9565	3.9050	4.1333	3.9467	1.742	0.142	
價值承諾	3.3559	3.2174	3.4000	3.7292	3.5000	2.010	0.095	
組織承諾	3.5365	3.5906	3.6364	3.8940	3.7341	1.549	0.190	
情緒耗竭	3.3206	3.2500	2.9375	2.1875	2.7500	6.312	0.000***	1>4 2>4
譏誚態度	2.8118	2.7435	2.5700	2.1500	2.6400	3.033	0.019*	1>4
降低專業效能	2.6088	2.6033	2.6500	2.0625	2.3333	2.498	0.044*	
工作疏離	2.7098	2.8043	3.1667	2.0556	2.5111	5.251	0.000***	3>4
工作倦怠	2.8627	2.8503	2.8310	2.1139	2.5586	5.512	0.000***	1>4 2>4 3>4 3>5

註：*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、職位

不同職位的人事人員與各變項之差異分析結果，如表4.13所示。

- (一) 不同職位的人事人員在角色期望之差異結果，由表4.13顯示，不同職位的人事人員在角色期望的知覺上，無顯著差異 (P值：0.142)。
- (二) 不同職位的人事人員在角色壓力之差異結果，由表 4.13 顯示，在質的角色負荷、量的角色負荷、角色模糊方面 (P 值：0.000^{***})，皆達極顯著差異，兼任 (辦) 人事管理員 (第三組) 高於主任 (第一組) 及助理員 (第五組)，且達極顯著差異 (P 值：0.000^{***})。另外在角色衝突方面 (P 值：0.000^{***})，達極顯著差異，兼任 (辦) 人事管理員 (第三組) 高於主任 (第一組)、人事管理員 (第二組)、組員 (第四組) 及助理員 (第五組)，且達極顯著差異 (P 值：0.000^{**})。在整體的角色壓力上，兼任 (辦) 人事管理員 (第三組) 高於主任 (第一組)、人事管理員 (第二組) 及助理員 (第五組)，且達極顯著差異 (P 值：0.000^{***})。
- (三) 不同職位的人事人員在角色踐行之差異結果，由表4.13顯示，不同職位的人事人員在幕僚性角色方面 (P值：0.000^{***})，達極顯著差異，主任 (第一組) 高於兼任 (辦) 人事管理員 (第三組)，且達極顯著差異 (P值：0.000^{***})。另外在管理性角色方面 (P值：0.001^{**})，達非常顯著差異，主任 (第一組) 高於兼任 (辦) 人事管理員 (第三組)，且達非常顯著差異 (P值：0.001^{**})。在整體的角色踐行上 (P 值：0.002^{**})，達非常顯著差異，主任 (第一組) 高於兼任 (辦) 人事管理員 (第三組)，且達非常顯著差異 (P值：0.002^{**})。
- (四) 不同職位的人事人員在組織承諾之差異結果，由表4.13顯示，不同職稱的人事人員在價值承諾方面 (P值：0.000^{***})，達極顯著差異，

主任（第一組）及人事管理員（第二組）高於兼任（辦）人事管理員（第三組），且達極顯著差異（P值：0.000***）。在整體的組織承諾上（P值：0.000***），達極顯著差異，主任（第一組）及人事管理員（第二組）高於兼任（辦）人事管理員（第三組），且達極顯著差異（P值：0.000***）。

（五）不同職位的人事人員在工作倦怠之差異結果，由表4.13顯示，不同職稱的人事人員在情緒耗竭方面（P值：0.000***），達極顯著差異，兼任（辦）人事管理員（第三組）高於主任（第一組）、組員（第四組）及助理員（第五組），且達極顯著差異（P值：0.000***）。在譏諷態度及降低專業效能方面（P值：0.000***），達極顯著差異，兼任（辦）人事管理員（第三組）高於主任（第一組），且達極顯著差異（P值：0.000***）。另外在工作疏離方面（P值：0.001**），達非常顯著差異，兼任（辦）人事管理員（第三組）高於主任（第一組），且達非常顯著差異（P值：0.001**）。在整體的工作倦怠上（P值：0.000***），達極顯著差異，兼任（辦）人事管理員（第三組）高於主任（第一組），達極顯著差異（P值：0.000***）。兼任（辦）人事管理員（第三組）高於助理員（第五組），且達極顯著差異（P值：0.000***）。

表4.13 不同職位與各變項之差異分析表

職 位 面	平均					數		
	1	2	3	4	5	F值	P值	Scheffe
	主任 n=37	人事管理員 n=13	兼任(辦)人 事管理員 n=139	組員 n=3	助理員 n=6			
幕僚性角色	4.4595	4.0923	4.2561	4.4667	4.3333	1.843	0.122	
服務性角色	4.6216	4.3077	4.4484	4.5556	4.5000	1.133	0.342	
管理性角色	3.9369	3.8205	3.7410	3.6667	3.5556	0.788	0.534	
執行性角色	4.0946	3.7115	3.9964	3.5000	3.9167	1.800	0.130	
角色期望	4.2782	3.9830	4.1105	4.0472	4.0764	1.742	0.142	
質的角色負荷	2.7838	3.1846	3.5928	3.2000	2.5000	11.704	0.000***	3>1 3>5
量的角色負荷	3.3018	3.4231	3.7122	2.9444	2.6944	6.827	0.000***	3>1 3>5
角色模糊	3.1730	3.1846	3.7295	3.0667	2.6000	9.059	0.000***	3>1 3>5
角色衝突	3.6216	3.5769	4.3561	3.2500	3.0000	34.282	0.000***	3>1 3>2 3>4 3>5
角色壓力	3.2200	3.3423	3.8477	3.1153	2.6986	17.900	0.000***	3>1 3>2 3>5
幕僚性角色	4.2432	3.9359	3.8513	4.1667	4.1389	5.486	0.000***	1>3
服務性角色	4.5586	4.4615	4.4149	4.6667	4.3889	0.720	0.580	
管理性角色	3.9009	3.9231	3.3669	3.8889	3.6111	4.630	0.001**	1>3
執行性角色	4.2342	4.1282	4.1535	4.1111	4.2778	0.400	0.809	
角色踐行	4.2342	4.1122	3.9466	4.2083	4.1042	4.552	0.002**	1>3
留職承諾	3.7928	3.9744	3.4820	3.8889	3.7222	2.872	0.024*	
努力承諾	4.0432	4.0769	3.7755	4.1333	4.2667	2.751	0.029*	
價值承諾	3.6014	3.8846	3.2410	3.5000	3.6250	6.077	0.000***	1>3 2>3
組織承諾	3.8125	3.9786	3.4995	3.8407	3.8713	5.452	0.000***	1>3 2>3
情緒耗竭	2.4527	2.0938	3.3795	1.9167	2.1250	14.892	0.000***	3>1 3>4 3>5
譏諷態度	2.3405	2.4769	2.8475	2.0667	2.1000	7.015	0.000***	3>1
降低專業效能	2.2095	2.2692	2.7050	2.3333	2.1667	5.911	0.000***	3>1
工作疏離	2.4234	2.7949	2.9089	2.1111	1.9444	4.723	0.001**	3>1
工作倦怠	2.3565	2.6112	2.9602	2.1069	2.0840	14.590	0.000***	3>1 3>5

註：*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、學校類型

不同工作學校類型的人事人員與各變項之差異分析結果，如表4.14。

(一) 不同工作學校類型的人事人員在角色期望之差異結果，由表4.14顯示，不同工作學校類型的人事人員在角色期望的知覺上，無顯著差異 (P值：0.656)。

(二) 不同工作學校類型的人事人員在角色壓力之差異結果，由表 4.14 顯示，不同工作學校類型的人事人員在質的角色負荷及量的角色負荷方面 (P 值：0.000^{***})，皆達極顯著差異，國小 (第一組) 高於高中職 (第三組)，且達極顯著差異 (P 值：0.000^{***})。在角色模糊方面 (P 值：0.000^{***})，達極顯著差異，國小 (第一組) 及國中 (第二組) 高於高中職 (第三組)，且達極顯著差異 (P 值：0.000^{***})。另外在角色衝突方面 (P 值：0.000^{***})，達極顯著差異，國小 (第一組) 高於國中 (第二組) 及高中職 (第三組)，且達極顯著差異 (P 值：0.000^{***})。在整體的角色壓力上 (P 值：0.000^{***})，達極顯著差異，國小 (第一組) 及國中 (第二組) 高於高中職 (第三組)，且達極顯著差異 (P 值：0.000^{***})。

(三) 不同工作學校類型的人事人員在角色踐行之差異結果，由表4.14顯示，不同工作學校類型的人事人員在角色踐行的知覺上，無顯著差異 (P值：0.060)。但其中幕僚性角色 (P值：0.009^{**})，達非常顯著差異，高中職 (第三組) 高於國小 (第一組)，且達非常顯著差異 (P 值：0.009^{**})。

(四) 不同工作學校類型的人事人員在組織承諾之差異結果，由表 4.14 顯示，不同工作學校類型的人事人員在價值承諾 (P 值：0.032^{*})，達顯著差異，高中職 (第三組) 高於國小 (第一組)，且達顯著差異 (P

值：0.032^{*}）。在整體的組織承諾上（P 值：0.010^{*}），達顯著差異，高中職（第三組）高於國小（第一組），且達顯著差異（P 值：0.010^{*}）。

（五）不同工作學校類型的人事人員在工作倦怠之差異結果，由表 4.14 顯示，不同工作學校類型的人事人員在情緒耗竭方面（P 值：0.000^{***}），達極顯著差異，國小（第一組）及國中（第二組）高於高中職（第三組），且達極顯著差異（P 值：0.000^{***}）。在譏諷態度方面（P 值：0.003^{**}），達非常顯著差異，國小（第一組）高於高中職（第三組），且達非常顯著差異（P 值：0.003^{**}）。另外在降低專業效能及工作疏離方面（P 值：0.000^{***}），達極顯著差異，國小（第一組）高於國中（第二組）及高中職（第三組），達極顯著差異（P 值：0.000^{***}）。在整體的工作倦怠上（P 值：0.000^{***}），達極顯著差異，國小（第一組）高於國中（第二組）及高中職（第三組），達極顯著差異（P 值：0.000^{***}）。國中（第二組）亦高於高中職（第三組），達極顯著差異（P 值：0.000^{***}）。

表4.14 不同學校類型與各變項之差異分析表

學校 類 型 面	平均數			F值	P值	Scheffe
	1	2	3			
	國小 N=139	國中 N=31	高中職 N=28			
幕僚性角色	4.2820	4.3806	4.2214	0.778	0.461	
服務性角色	4.5012	4.4194	4.4048	0.579	0.561	
管理性角色	3.7722	3.7742	3.7976	0.016	0.984	
執行性角色	3.9784	4.1210	3.8750	1.507	0.224	
角色期望	4.1335	4.1738	4.0747	0.422	0.656	
質的角色負荷	3.5194	3.2581	2.7929	10.993	0.000***	1>3
量的角色負荷	3.6667	3.6022	3.0833	9.129	0.000***	1>3
角色模糊	3.6460	3.6129	2.9714	10.454	0.000***	1>3 2>3
角色衝突	4.3129	3.8952	3.3393	46.610	0.000***	1>2 1>3
角色壓力	3.7863	3.5921	3.0467	20.732	0.000***	1>3 2>3
幕僚性角色	3.8741	4.0860	4.1310	4.886	0.009**	3>1
服務性角色	4.4700	4.2903	4.5119	1.801	0.168	
管理性角色	3.4269	3.6667	3.8095	3.327	0.038*	
執行性角色	4.1655	4.1075	4.2619	0.994	0.372	
角色踐行	3.9841	4.0376	4.1786	2.855	0.060	
留職承諾	3.5180	3.6613	3.8393	2.710	0.069	
努力承諾	3.7899	4.0258	4.0643	3.627	0.028*	
價值承諾	3.3022	3.4194	3.6250	3.501	0.032*	3>1
組織承諾	3.5367	3.7022	3.8429	4.726	0.010*	3>1
情緒耗竭	3.3147	2.9435	2.3125	18.198	0.000***	1>3 2>3
譏諷態度	2.7899	2.6000	2.3214	6.056	0.003**	1>3
降低專業效能	2.6924	2.3629	2.1339	10.673	0.000***	1>2 1>3
工作疏離	2.9376	2.5269	2.2024	11.448	0.000***	1>2 1>3
工作倦怠	2.9337	2.6083	2.2426	21.499	0.000***	1>2 1>3 2>3

註：*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

綜合以上有關人事人員個人特徵中的「年齡」、「教育程度」、「婚姻狀況」、「服務年資」、「職位」、「學校類型」在各變項間之差異性，茲將 One-Way ANOVA 之分析結果有顯著差異者，彙整如表 4.15 所示。

表 4.15 One-Way ANOVA 彙整表

研究變項		個人特徵		年 齡	教育程度	婚姻狀況	服務年資	職 位	學校類型
		1. 25歲以下 2. 26-35歲 3. 36-45歲 4. 46-55歲 5. 56歲以上	1. 高中職及以下 2. 專科 3. 大學 4. 研究所以上(含)	1. 已婚 2. 未婚 3. 其他.	1. 5年以下 2. 6-10年 3. 11-15年 4. 16-20年 5. 21年以上	1. 主任 2. 人事管理員 3. 兼任(辦)人事管理員 4. 組員 5. 助理員	1. 國小 2. 國中 3. 高中職		
角色期望	幕僚性角色								
	服務性角色					1>2			
	管理性角色								
	執行性角色								
	角色期望總構面								
角色壓力	質的角色負荷							3>1, 3>5	1>3
	量的角色負荷							3>1, 3>5	1>3
	角色模糊							3>1, 3>5	1>3, 2>3
	角色衝突	2>4			1>3	1>4, 1>5 2>4, 2>5 3>4	3>1, 3>2 3>4, 3>5		1>2, 1>3
	角色壓力總構面					1>4, 2>4	3>1, 3>2 3>5		1>3, 2>3
角色踐行	幕僚性角色							1>3	3>1
	服務性角色								
	管理性角色					5>3	1>3		
	執行性角色								
	角色踐行總構面							1>3	
組織承諾	留職承諾								
	努力承諾								
	價值承諾							1>3, 2>3	3>1
	組織承諾總構面							1>3, 2>3	3>1
工作倦怠	情緒耗竭	2>4					1>4, 2>4	3>1, 3>4 3>5	1>3, 2>3
	譏誚態度						1>4	3>1	1>3
	降低專業效能	3>4	1>2, 1>3					3>1	1>2, 1>3
	工作疏離	2>4, 3>4	1>2, 1>3 1>4	3>1		3>4		3>1	1>2, 1>3
	工作倦怠總構面		1>3			1>4, 2>4 3>4, 3>5		3>1, 3>5	1>2, 1>3 2>3

資料來源：本研究整理

4.4 各構面之相關分析

本研究虛無假設二之研究假設，旨在探討角色期望、角色壓力、角色踐行、組織承諾與工作倦怠等各變項彼此之間是否有顯著的相關存在，本研究將以皮爾森（Pearson）積差相關之統計方法進行分析，藉以驗證假設2.1至假設2.10是否接受，其分析結果如表4.16至表4.25，分別說明如次：

4.4.1 角色期望各子構面與角色壓力各子構面之相關分析

由表4.16得知，「服務性角色」和「角色衝突」各構面均呈現正相關，且均達到顯著相關水準（P值：0.035*），亦即「服務性角色」的實施程度愈高，則人事人員對工作上的「角色衝突」也亦愈認同。

「執行性角色」與「角色衝突」各構面均呈現正相關，且均達到顯著相關水準（P值：0.038*），亦即「執行性角色」的實施程度愈高，則人事人員對工作上的「角色衝突」認知上亦愈認同。

由上述角色期望與角色壓力之相關分析得知，人事人員對於角色期望認同程度愈高，則人事人員對工作上的「角色衝突」認知上亦愈認同。

由表4.16得知，其中，以「服務性角色」的相關係數最高（Pearson相關係數：0.150），亦即人事人員認為工作上所承受的各種壓力認同感高，由以上可知假設2-1部分成立。

表4.16 角色期望與角色壓力相關分析表（n=198）

構面		角 色 壓 力							
		質的角色負荷		量的角色負荷		角色模糊		角色衝突	
		Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值
角色期望	幕僚性角色	-0.134	0.060	-0.043	0.546	-0.070	0.328	0.057	0.423
	服務性角色	-0.075	0.292	0.025	0.725	0.015	0.832	0.150	0.035*
	管理性角色	-0.036	0.616	-0.020	0.776	-0.054	0.454	0.123	0.085
	執行性角色	-0.044	0.541	0.057	0.423	-0.029	0.682	0.147	0.038*

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

4.4.2 角色期望各子構面與角色踐行各子構面之相關分析

由表4.17得知，「幕僚性角色」和「幕僚性角色」、「服務性角色」各構面均呈現正相關，且均具顯著相關水準存在（P值：幕僚性角色，0.000***；服務性角色，0.013*），亦即「幕僚性角色」的實施程度愈高，則人事人員對工作上的「幕僚性角色」、「服務性角色」也亦愈認同。

「服務性角色」和「幕僚性角色」、「服務性角色」各構面均呈現正相關，且均具顯著相關水準存在（P值：幕僚性角色，0.019*；服務性角色，0.000***），亦即「服務性角色」的實施程度愈高，則人事人員對工作上的「幕僚性角色」、「服務性角色」等認知上亦愈認同。

「管理性角色」和「幕僚性角色」、「管理性角色」各構面均呈現正相關，且達到極顯著水準（P值：0.000***），亦即「管理性角色」的實施程度愈高，則人事人員對工作上的「幕僚性角色」、「管理性角色」認知上亦愈認同。

「執行性角色」和「執行性角色」各構面均呈現正相關，且達到非常顯著水準（P值：0.001**），亦即「執行性角色」的實施程度愈高，則人事人員對工作上的「執行性角色」認知上亦愈認同。

由上述角色期望與角色踐行之相關分析得知，人事人員對實施角色期望程度愈高，則人事人員對工作上之角色踐行的「幕僚性角色」、「服務性角色」、「管理性角色」、「執行性角色」認知上亦愈認同。

由表4.17得知，其中，以「管理性角色」的相關係數最高（Pearson相關係數：0.495），亦即人事人員在管理性角色認同感高，由以上可知假設2-2部分成立。

表4.17 角色期望與角色踐行相關分析表 (n=198)

構面		角 色 踐 行							
		幕僚性角色		服務性角色		管理性角色		執行性角色	
		Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值
角色 期望	幕僚性角色	0.258	0.000***	0.177	0.013*	0.119	0.096	0.065	0.363
	服務性角色	0.166	0.019*	0.316	0.000***	0.043	0.552	0.033	0.647
	管理性角色	0.321	0.000***	0.116	0.103	0.495	0.000***	0.071	0.318
	執行性角色	-0.011	0.882	-0.002	0.980	-0.041	0.569	0.229	0.001**

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

4.4.3 角色期望各子構面與組織承諾各子構面之相關分析

由表4.18得知，「幕僚性角色」與「留職承諾」、「努力承諾」、「價值承諾」各構面均呈現正相關，且均具有顯著相關水準（P值：留職承諾0.000***；努力承諾，0.001**；價值承諾，0.022*），亦即「幕僚性角色」的實施程度愈高，則人事人員對工作上的「留職承諾」、「努力承諾」、「價值承諾」等認知上亦愈認同。

「服務性角色」和「留職承諾」、「努力承諾」、「價值承諾」各構面均呈現正相關，均具有非常顯著相關水準（P值：留職承諾，0.000***；努力承諾，0.001**；價值承諾，0.009**），亦即「服務性角色」的實施程度愈高，則人事人員對工作上的「留職承諾」、「努力承諾」、「價值承諾」認知上亦愈認同。

「管理性角色」和「價值承諾」各構面均呈現正相關，且達到非常顯著水準（P值：0.002**），亦即「管理性角色」的實施程度愈高，則人事人員對工作上的「價值承諾」認知上亦愈認同。

「執行性角色」和「留職承諾」、「努力承諾」、「價值承諾」各構面均呈現正相關，且均達非常顯著相關水準（P值：留職承諾，0.001**，

努力承諾及價值承諾，0.000***)，亦即「執行性角色」的實施程度愈高，則人事人員對工作上的「留職承諾」、「努力承諾」、「價值承諾」也亦愈認同。

由上述角色期望與組織承諾之相關分析得知，人事人員對工作上的角色期望程度愈高，則人事人員對工作上的「留職承諾」、「努力承諾」、「價值承諾」認知上亦愈認同。

由表4.18得知，其中，以「執行性角色」的相關係數最高（Pearson相關係數：0.286），亦即人事人員在執行性角色的認同感高，由以上可知假設2-3部分成立。

表4.18 角色期望與組織承諾相關分析表（n=198）

構 面		組 織 承 諾					
		留職承諾		努力承諾		價值承諾	
		Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值
角色 期望	幕僚性角色	0.264	0.000***	0.241	0.001**	0.163	0.022*
	服務性角色	0.246	0.000***	0.228	0.001**	0.186	0.009**
	管理性角色	0.122	0.088	0.135	0.058	0.214	0.002**
	執行性角色	0.236	0.001**	0.250	0.000***	0.286	0.000***

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

4.4.4 角色期望各子構面與工作倦怠各子構面之相關分析

由表4.19得知，「幕僚性角色」和「譏誚態度」、「降低專業效能」、「工作疏離」各構面均呈現負相關，且均具有顯著相關水準（P值：譏誚態度，0.000***；降低專業效能，0.001**；工作疏離，0.027*），亦即「幕僚性角色」的實施程度愈高，則人事人員對工作上的「譏誚態度」、「降低專業效能」、「工作疏離」之認同程度愈低。

「服務性角色」和「譏誚態度」各構面均呈現負相關，且均具極顯著相關水準存在（P值：0.000***），亦即「服務性角色」的實施程度愈高，則人事人員對工作上的「譏誚態度」等認同上愈低。

「管理性角色」和「降低專業效能」各構面均呈現負相關，且達到非常顯著水準（P值：0.002**），亦即「管理性角色」的實施程度愈高，則人事人員對工作上的「降低專業效能」認同上愈低。

「執行性角色」和「譏誚態度」各構面均呈現負相關，且達到顯著水準（P值：0.017*），亦即「執行性角色」的實施程度愈高，則人事人員對工作上的「譏誚態度」認同上愈低。

由上述角色期望與工作倦怠之相關分析得知，人事人員對實施角色期望程度愈高，則人事人員對工作上的「譏誚態度」、「降低專業效能」、「工作疏離」認同上亦愈低。

由表4.19得知，其中，以「管理性角色」的相關係數最高（Pearson相關係數：0.021），亦即人事人員在管理性角色的認同感高，由以上可知假設2-4部分成立。

表4.19 角色期望與工作倦怠相關分析表（n=198）

構面		工 作 倦 怠							
		情緒耗竭		譏誚態度		降低專業效能		工作疏離	
		Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值
角 色 期 望	幕僚性角色	-0.130	0.069	-0.321	0.000***	-0.224	0.001**	-0.157	0.027*
	服務性角色	-0.084	0.241	-0.295	0.000***	-0.089	0.214	-0.079	0.269
	管理性角色	0.021	0.769	-0.125	0.079	-0.218	0.002**	-0.135	0.058
	執行性角色	-0.21	0.773	-0.169	0.017*	-0.135	0.059	-0.082	0.250

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

4.4.5 角色壓力各子構面與角色踐行各子構面之相關分析

由表4.20得知，「質的角色負荷」和「幕僚性角色」、「管理性角色」各構面均呈現負相關，且均具非常顯著相關水準存在（P值：幕僚性角色，0.001**；管理性角色，0.003**），亦即「質的角色負荷」的實施程度愈高，則人事人員對角色踐行工作上的「幕僚性角色」、「管理性角色」也愈不認同。

「角色模糊」和「幕僚性角色」、「管理性角色」各構面均呈現負相關，且均具顯著相關水準存在（P值：幕僚性角色，0.04*；管理性角色，0.003**），亦即「角色模糊」的實施程度愈高，則人事人員對角色踐行工作上的「幕僚性角色」、「管理性角色」等認知上愈不認同。

「角色衝突」和「幕僚性角色」、「管理性角色」各構面均呈現負相關，且達到非常顯著水準（P值：幕僚性角色，0.002**；管理性角色，0.005**），亦即「角色衝突」的實施程度愈高，則人事人員對角色踐行工作上的「幕僚性角色」、「管理性角色」認知上愈不認同。由以上可知假設2-5部分成立。

表 4.20 角色壓力與角色踐行相關分析表 (n=198)

構 面		角 色 踐 行							
		幕僚性角色		服務性角色		管理性角色		執行性角色	
		Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值
角 色 壓 力	質的角色負荷	-0.239	0.001**	-0.076	0.288	-0.208	0.003**	-0.064	0.369
	量的角色負荷	0.005	0.941	-0.011	0.883	-0.060	0.405	0.047	0.508
	角色模糊	-0.146	0.040*	-0.077	0.280	-0.212	0.003**	-0.110	0.121
	角色衝突	-0.217	0.002**	0.016	0.820	-0.197	0.005**	-0.014	0.849

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

4.4.6 角色壓力各子構面與組織承諾各子構面之相關分析

由表4.21得知，「質的角色負荷」和「留職承諾」、「努力承諾」、「價值承諾」各構面均呈現負相關，且均具顯著相關水準存在，（P值：留職承諾，0.000***；努力承諾，0.009**；價值承諾，0.01*），亦即「質的角色負荷」的實施程度愈高，則人事人員對工作上的「留職承諾」、「努力承諾」、「價值承諾」也亦愈不認同。

「量的角色負荷」和「留職承諾」各構面均呈現負相關，且均具極顯著相關水準存在，（P值：0.000***），亦即「量的角色負荷」的實施程度愈高，則人事人員對工作上的「留職承諾」等認知上愈不認同。

「角色模糊」和「留職承諾」、「價值承諾」各構面均呈現負相關，且達到非常顯著水準（P值：留職承諾，0.000***；價值承諾，0.007**），亦即「角色模糊」的實施程度愈高，則人事人員對工作上的「留職承諾」、「價值承諾」認知上愈不認同。

「角色衝突」和「留職承諾」、「價值承諾」各構面均呈現負相關，且達到顯著水準（P值：留職承諾，0.006**；價值承諾，0.031*），亦即「角色衝突」的實施程度愈高，則人事人員對工作上的「留職承諾」、「價值承諾」認知上愈不認同。

由上述角色壓力與組織承諾之相關分析得知，人事人員對實施角色壓力程度愈高，則人事人員對工作上的「留職承諾」、「努力承諾」、「價值承諾」認知上亦愈不認同。

由表4.21得知，其中，以「量的角色負荷」的相關係數最高（Pearson相關係數：0.287），亦即人事人員在「量的角色負荷」的認同感高，由以上可知假設2-6部分成立。

表4.21 角色壓力與組織承諾相關分析表 (n=198)

構 面		組 織 承 諾					
		留職承諾		努力承諾		價值承諾	
		Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值
角 色 壓 力	質的角色負荷	-0.364	0.000***	-0.185	0.009**	-0.184	0.010*
	量的角色負荷	-0.316	0.000***	-0.076	0.287	-0.090	0.205
	角色模糊	-0.378	0.000***	-0.138	0.053	-0.192	0.007**
	角色衝突	-0.194	0.006**	-0.112	0.116	-0.153	0.031*

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

4.4.7 角色壓力各子構面與工作倦怠各子構面之相關分析

由表4.22得知，「質的角色負荷」和「情緒耗竭」、「譏誚態度」、「降低專業效能」、「工作疏離」各構面均呈現正相關，且均具極顯著相關水準，(P值：0.000***)，亦即「質的角色負荷」的實施程度愈高，則人事人員對工作上的「情緒耗竭」、「譏誚態度」、「降低專業效能」、「工作疏離」也亦愈認同。

「量的角色負荷」和「情緒耗竭」、「譏誚態度」、「降低專業效能」與「工作疏離」各構面，均呈現正相關，且均具非常顯著相關水準存在，(P值：情緒耗竭，0.000***；譏誚態度，0.000***；降低專業效能，0.008**；工作疏離，0.000***)，亦即「量的角色負荷」的實施程度愈高，則人事人員對工作上的「情緒耗竭」、「譏誚態度」、「降低專業效能」、「工作疏離」等認知上亦愈認同。

「角色模糊」和「情緒耗竭」、「譏誚態度」、「降低專業效能」、

「工作疏離」各構面均呈現正相關，且達到極顯著水準（P值：0.000***），亦即「角色模糊」的實施程度愈高，則人事人員對工作上的「情緒耗竭」、「譏誚態度」、「降低專業效能」、「工作疏離」認知上亦愈認同。

「角色衝突」和「情緒耗竭」、「譏誚態度」、「降低專業效能」、「工作疏離」各構面均呈現正相關，且達到非常顯著水準（P值：情緒耗竭，0.000***；譏誚態度，0.000***；降低專業效能，0.003**；工作疏離，0.000***），亦即「角色衝突」的實施程度愈高，則人事人員對工作上的「情緒耗竭」、「譏誚態度」、「降低專業效能」、「工作疏離」認知上亦愈認同。

由上述角色壓力與工作倦怠之相關分析得知，人事人員對實施角色壓力程度愈高，則人事人員對工作上的「情緒耗竭」、「譏誚態度」、「降低專業效能」、「工作疏離」認知上亦愈認同。

由表4.22得知，其中，以「量的角色負荷」的相關係數最高（Pearson相關係數：0.545），由以上可知假設2-7不成立。

表4.22 角色壓力與工作倦怠相關分析表（n=198）

構面		工 作 倦 怠							
		情緒耗竭		譏誚態度		降低專業效能		工作疏離	
		Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值
角色 壓力	質的角色負荷	0.531	0.000***	0.460	0.000***	0.321	0.000***	0.442	0.000***
	量的角色負荷	0.545	0.000***	0.383	0.000***	0.187	0.008**	0.393	0.000***
	角色模糊	0.523	0.000***	0.421	0.000***	0.330	0.000***	0.422	0.000***
	角色衝突	0.512	0.000***	0.327	0.000***	0.207	0.003**	0.297	0.000***

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

4.4.8 角色踐行各子構面與組織承諾各子構面之相關分析

由表4.23得知，「幕僚性角色」和「努力承諾」、「價值承諾」各構面均呈現正相關，且均具極顯著相關水準，（P值：0.000***），亦即「幕僚性角色」的實施程度愈高，則人事人員對工作上的「努力承諾」、「價值承諾」也亦愈認同。

「服務性角色」和「留職承諾」、「努力承諾」、「價值承諾」各構面均呈現正相關，且均具非常顯著相關水準存在，（P值：留職承諾，0.001**；努力承諾，0.000***；價值承諾，0.000***），亦即「服務性角色」的實施程度愈高，則人事人員對工作上的「留職承諾」、「努力承諾」、「價值承諾」等認知上亦愈認同。

「管理性角色」和「努力承諾」、「價值承諾」各構面均呈現正相關，且達到非常顯著水準（P值：努力承諾，0.002**；價值承諾，0.000***），亦即「管理性角色」的實施程度愈高，則人事人員對工作上的「努力承諾」、「價值承諾」認知上亦愈認同。

「執行性角色」和「努力承諾」各構面均呈現正相關，且達到顯著水準（P值：0.015*），亦即「執行性角色」的實施程度愈高，則人事人員對工作上的「努力承諾」認知上亦愈認同。

由上述角色踐行與組織承諾之相關分析得知，人事人員對實施角色踐行程度愈高，則人事人員對工作上的「留職承諾」、「努力承諾」、「價值承諾」認知上亦愈認同。

由表4.23得知，其中，以「服務性角色」的相關係數最高（Pearson相關係數：0.331），亦即人事人員在「服務性角色」的認同感高，由以上可知假設2-8部分成立。

表4.23 角色踐行與組織承諾相關分析表 (n=198)

構 面		組 織 承 諾					
		留職承諾		努力承諾		價值承諾	
		Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值
角 色 踐 行	幕僚性角色	0.116	0.103	0.292	0.000***	0.257	0.000***
	服務性角色	0.239	0.001**	0.331	0.000***	0.260	0.000***
	管理性角色	0.102	0.154	0.221	0.002**	0.304	0.000***
	執行性角色	0.089	0.213	0.173	0.015*	0.062	0.385

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

4.4.9 角色踐行各子構面與工作倦怠各子構面之相關分析

由表4.24得知，「幕僚性角色」和「情緒耗竭」、「降低專業效能」各構面均呈現負相關，具顯著相關水準存在，（P值：情緒耗竭，0.036*；降低專業效能，0.000***），亦即「幕僚性角色」的實施程度愈高，則人事人員對工作上的「情緒耗竭」、「降低專業效能」也愈不認同。

「服務性角色」和「譏諷態度」、「降低專業效能」各構面均呈現負相關，且均具顯著相關水準存在，（P值：譏諷態度，0.002**；降低專業效能，0.018*），亦即「服務性角色」的實施程度愈高，則人事人員對工作上的「譏諷態度」、「降低專業效能」等認知上愈不認同。

「管理性角色」和「降低專業效能」各構面均呈現負相關，且達到非常顯著水準（P值：降低專業效能，0.001**），亦即「管理性角色」的實施程度愈高，則人事人員對工作上的「降低專業效能」認知上愈不認同。

「執行性角色」和「降低專業效能」各構面均呈現負相關，且達到顯著水準（P值：0.012*），亦即「執行性角色」的實施程度愈高，則人事人

員對工作上的「降低專業效能」認知上愈不認同。

由上述角色踐行與工作倦怠之相關分析得知，人事人員對實施角色踐行程度愈高，則人事人員對工作上的「情緒耗竭」、「譏諷態度」、「降低專業效能」認知上愈不認同。

由表4.24得知，其中，以「服務性角色」的相關係數最高（Pearson相關係數：-0.01），亦即人事人員在「服務性角色」的認同感高，由以上可知假設2-9部分成立。

表4.24 角色踐行與工作倦怠相關分析表（n=198）

構面		工 作 倦 怠							
		情緒耗竭		譏諷態度		降低專業效能		工作疏離	
		Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值
角色踐行	幕僚性角色	-0.149	0.036*	-0.121	0.090	-0.253	0.000***	-0.078	0.274
	服務性角色	-0.044	0.542	-0.218	0.002**	-0.169	0.018*	-0.010	0.886
	管理性角色	-0.110	0.122	-0.140	0.050	-0.241	0.001**	-0.082	0.251
	執行性角色	-0.019	0.785	-0.058	0.414	-0.178	0.012*	-0.064	0.367

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

4.4.10 組織承諾各子構面與工作倦怠各子構面之相關分析

由表4.25得知，「留職承諾」和「情緒耗竭」、「譏諷態度」、「降低專業效能」各構面均呈現負相關，且均具顯著相關水準存在，（P值：情緒耗竭，0.004**；譏諷態度，0.000***；降低專業效能，0.022*），亦即「留職承諾」的實施程度愈高，則人事人員對工作上的「情緒耗竭」、「譏諷態度」、「降低專業效能」等認知上愈不認同。

「努力承諾」和「情緒耗竭」、「譏諷態度」、「降低專業效能」、「工作疏離」各構面均呈現負相關，且均具非常顯著相關水準存在，（P

值：情緒耗竭，0.001**；譏誚態度，0.000***；降低專業效能，0.000***；工作疏離，0.003**），亦即「努力承諾」的實施程度愈高，則人事人員對工作上的「情緒耗竭」、「譏誚態度」、「降低專業效能」、「工作疏離」認知上愈不認同。

「價值承諾」和「情緒耗竭」、「譏誚態度」、「降低專業效能」、「工作疏離」各構面均呈現負相關，且均達到極顯著相關水準，（P值：0.000***），亦即「價值承諾」的實施程度愈高，則人事人員對工作上的「情緒耗竭」、「譏誚態度」、「降低專業效能」、「工作疏離」愈不認同。

由上述組織承諾與工作倦怠之相關分析得知，人事人員對實施組織承諾程度愈高，則人事人員對工作上的「情緒耗竭」、「譏誚態度」、「降低專業效能」、「工作疏離」認知上愈不認同。

由表4.25得知，其中，以「留職承諾」的相關係數最高（Pearson相關係數：-0.122），亦即人事人員在「留職承諾」的認同感高，由以上可知假設2-10部分成立。

表4.25 組織承諾與工作倦怠相關分析表（n=198）

構面		工 作 倦 怠							
		情緒耗竭		譏誚態度		降低專業效能		工作疏離	
		Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值
組 織 承 諾	留職承諾	-0.207	0.004**	-0.433	0.000***	-0.163	0.022*	-0.122	0.087
	努力承諾	-0.242	0.001**	-0.473	0.000***	-0.319	0.000***	-0.208	0.003**
	價值承諾	-0.374	0.000***	-0.536	0.000***	-0.249	0.000***	-0.350	0.000***

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

為更清楚瞭解各大構面間的相關強度係數，茲就大構面之相關分析以彙整方式表示，詳見表4.26：

表4.26 各研究變項大構面相關分析總表

構面	角色期望		角色壓力		角色踐行		組織承諾		工作倦怠	
	Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值
角色期望										
角色壓力	-0.03	0.969								
角色踐行	0.303	0.000***	-0.183	0.010*						
組織承諾	0.350	0.000***	-0.297	0.000***	0.351	0.000***				
工作倦怠	-0.234	0.001**	0.626	0.000***	-0.219	0.002**	-0.488	0.000***		

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

4.5 迴歸分析

由上一節之相關分析可知，本研究之研究變項間具有某種程度之相關性。為了更進一步瞭解變項間之影響關係，本研究將「角色期望」、「角色壓力」、「角色踐行」、「組織承諾」對工作倦怠之「情緒耗竭」、「譏誚態度」、「降低專業效能」、「工作疏離」四構面進行迴歸分析，以驗證本研究假設五之影響性假設，即「角色期望」、「角色壓力」、「角色踐行」、「組織承諾」對工作倦怠無顯著影響，其迴歸分析如表 4.27。

表4.27 角色期望、角色壓力、角色踐行、組織承諾對
工作倦怠之迴歸分析表

構 面	工 作 倦 怠 (n=198)			
	情緒耗竭	譏誚態度	降低專業效能	工作疏離
	B	B	B	B
常 數 項	0.835	3.967***	4.198***	1.772*
角色期望	-0.14	-0.268**	-0.137	-1.914
角色壓力	0.573***	0.394***	0.245***	6.583***
角色踐行	0.052	0.137	-0.175*	1.187
組織承諾	-0.183**	-0.597***	-0.115	-1.900
R	0.641	0.683	0.442	0.502
R 平方	0.411	0.467	0.195	0.252
F 值	33.644	42.284	11.692	16.290
P 值	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***

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

一、角色期望、角色壓力、角色踐行與組織承諾對工作倦怠之「情緒耗竭」之影響性：

(一) 角色壓力對「情緒耗竭」(B值=0.573^{***})達到非常顯著影響，各變項對「情緒耗竭」忠誠皆為正向影響。

(二) 組織承諾對「情緒耗竭」(B值=-0.183^{**})達到顯著影響，各變項對「情緒耗竭」皆為負向影響。

以上各變項的統計水準對「譏誚態度」變異量的預測或解釋程度為41.1%。

二、角色期望、角色壓力、角色踐行與組織承諾對工作倦怠之「譏誚態度」之影響性：

(一) 角色期望對「譏誚態度」(B值=-0.268^{**})達到非常顯著影響，各變項對「譏誚態度」皆為負向影響。

(二) 角色壓力對「譏誚態度」(B值=0.394^{***})達到極顯著影響，各變項對「譏誚態度」皆為正向影響。

(三) 組織承諾對「譏誚態度」(B值=0. -0.597^{***})達到極顯著影響，各變項對「譏誚態度」皆為負向影響。

以上各變項的統計水準對「譏誚態度」變異量的預測或解釋程度為46.7%

三、角色期望、角色壓力、角色踐行與組織承諾對工作倦怠之「降低專業效能」之影響性：

(一) 角色壓力對「降低專業效能」(B值 = 0.245^{***})達到極顯著影響，各變項對「降低專業效能」皆為正向影響。

(二) 角色踐行對「降低專業效能」(B值=-0.175^{*})達到顯著影響，各變項對「降低專業效能」皆為負向影響。

以上各變項的統計水準對「降低專業效能」變異量的預測或解釋程度為19.5%。

四、角色期望、角色壓力、角色踐行與組織承諾對工作倦怠之「工作疏離」之影響性：

(一) 角色壓力對「工作疏離」(B值=6.583^{***})達到極顯著影響，各變項對「工作疏離」皆為正向影響。

以上各變項的統計水準對「降低專業效能」變異量的預測或解釋程度為25.2%。

從以上之論述，可以印證研究假設5.1至5.3是被拒絕的。為了更清楚瞭解「角色期望」、「角色壓力」、「角色踐行」及「組織承諾」對工作倦怠之「情緒耗竭」、「譏誚態度」、「降低專業效能」及「工作疏離」構面之影響，茲將本研究迴歸分析有顯著結果部分，彙整如表4.28所示。

表4.28 迴歸分析顯著結果彙整表

構 面	工 作 倦 怠 (n=198)			
	情緒耗竭	譏誚態度	降低專業效能	工作疏離
	B	B	B	B
常 數 項		正向	正向	正向
角色期望		負向		
角色壓力	正向	正向	正向	正向
角色踐行			負向	
組織承諾	負向	負向		

資料來源：本研究整理

4.6 集群分析

本節欲進一步的釐清角色期望、角色壓力、角色踐行、組織承諾與工作倦怠相關影響之研究，因此，以集群分析方法加以佐證本研究之假設四無顯著差異。其過程乃採取集群分析的方式，分別對角色期望、角色壓力、角色踐行、組織承諾等變項進行分群（分成二群），再依分群的結果分別對其各變項認知進行獨立樣本T檢定。步驟是以統計軟體中K平均數法（K-Means Method），根據回收之有效資料設定兩群進行集群分析。

4.6.1 不同集群對工作倦怠集群分析

不同集群的人事人員對工作倦怠的認知之差異性分析，透過獨立樣本T檢定分析結果，如表4.29所示，發現各集群在工作倦怠未達顯著水準（T值為-0.729,P值0.467），代表各集群間沒有顯著的差異存在。

表4.29 不同集群對工作倦怠的同意水準之差異性分析表

構面	平均數		T值	P值	備註
	集群一 (n=117)	集群二 (n=81)			
工作倦怠	2.7553	2.8164	-0.729	0.467	

註：*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

4.6.2 角色期望集群分析

一、各集群特性描述

（一）集群一（高角色期望）

由表4.30分析結果得知，集群一的人事人員在幕僚性角色子構面之平

均數為4.3105 (SD=0.5685)，服務性角色子構面之平均數為3.8782 (SD=0.5634)，管理性角色子構面之平均數為3.9630 (SD=0.6562)，執行性角色子構面之平均數為4.3761 (SD=0.5161)，而該集群在執行性角色子構面平均數最高，在服務性角色子構面平均數最低。亦即是集群一的人事人員在執行性角色子構面的同意水準上較其他子構面高，而對於服務性角色同意水準認知之平均數較其他子構面為低。

(二) 集群二 (低角色期望)

由表4.30分析結果得知，集群二的人事人員在幕僚性角色子構面之平均數為4.7119 (SD=0.3642)，服務性角色子構面之平均數為4.1420 (SD=0.5015)，管理性角色子構面之平均數為3.5062 (SD=0.6349)，執行性角色子構面之平均數為4.1630 (SD=0.4584)，而該集群在幕僚性角色子構面平均數最高，在管理性角色子構面平均數最低。亦即是集群二的人事人員在幕僚性角色子構面的同意水準上較其他子構面高，而對於管理性角色同意水準認知之平均數較其他子構面為低。

(三) 由表4.30分析結果得知，集群一的人事人員在執行性角色與管理性角色等子構面同意水準之平均數均高於集群二的人事人員，即執行性角色同意水準高的與管理性角色同意水準高的之人事人員屬於集群一，而執行性角色同意水準低的與管理性角色同意水準低的之人事人員屬於集群二。

二、不同集群對角色期望變項之差異性分析

由表4.30分析結果得知，幕僚性角色、服務性角色、管理性角色等子構面與角色期望構面均達極顯著水準 ($P < 0.001$)，而執行性角色構面與角色期望構面達非常顯著水準 ($P < 0.01$)、其顯示集群一與集群二之間在各變項上確實有顯著性差異存在。

表4.30 集群在角色期望變項之差異性分析表

構 面	集群一（高角色期望） (n= 117)		集群二（低角色期望） (n= 81)		T值	P值	備註
	平均數	標準差 (SD)	平均數	標準差 (SD)			
幕僚性角色	4.3105	0.5685	4.7119	0.3642	-6.051	0.003**	1 < 2
服務性角色	3.8782	0.5634	4.1420	0.5015	-3.386	0.000***	1 < 2
管理性角色	3.9630	0.6562	3.5062	0.6349	4.880	0.000***	1 > 2
執行性角色	4.3761	0.5161	4.1630	0.4584	2.989	0.001**	1 > 2

註：*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

三、不同角色期望集群對角色壓力、角色踐行、組織承諾與工作倦怠之差異性分析

關於不同角色期望集群對角色壓力、角色踐行、組織承諾與工作倦怠之差異性分析，透過獨立樣本 T 檢定分析結果，如表 4.31 所示，發現並無顯著的差異性存在。而關於不同角色期望集群對角色踐行之差異性分析，透過獨立樣本 T 檢定分析結果，發現集群一具有高角色期望的人事人員大部分均顯著高於集群二具有低角色期望的人事人員，達非常顯著的差異性。

表 4.31 不同角色期望集群對角色壓力、角色踐行、組織承諾與工作倦怠差異性分析表

構 面	平 均 數		T 值	P 值	備註
	集群一 (高角色期望) (n=117)	集群二 (低角色期望) (n=81)			
質的角色負荷	3.5413	3.6214	-0.806	0.421	
量的角色負荷	3.3248	3.4494	-1.076	0.283	
角色模糊	3.4735	3.6494	-1.626	0.106	
角色衝突	4.0449	4.2037	-1.809	0.072	
角色壓力	3.5709	3.7019	-1.478	0.141	

表 4.31 不同角色期望集群對角色壓力、角色踐行、組織承諾與工作倦怠
差異性分析表（續）

構 面	平 均 數		T 值	P 值	備註
	集群一 (高角色期望) (n=117)	集群二 (低角色期望) (n=81)			
幕僚性角色	4.4046	4.5103	-1.420	0.157	
服務性角色	4.1709	4.1687	0.036	0.971	
管理性角色	3.6809	3.2840	3.505	0.001**	1>2
執行性角色	4.0413	3.8025	3.444	0.001**	1>2
角色踐行	4.1678	3.9136	2.687	0.008**	1>2
留職承諾	3.8359	3.9086	-0.814	0.417	
努力承諾	3.3889	3.3333	0.630	0.529	
價值承諾	3.5285	3.6687	-1.388	0.167	
組織承諾	3.5937	3.6593	-0.845	0.399	
情緒耗竭	3.0919	3.1481	-0.437	0.663	
譏諷態度	2.7145	2.6642	0.506	0.614	
降低專業效能	2.4936	2.6605	-1.732	0.085	
工作疏離	2.7236	2.8354	-0.876	0.383	
工作倦怠	2.7553	2.8164	-0.729	0.467	

註：*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

4.6.3 角色壓力集群分析

一、各集群特性描述

（一）集群一（低角色壓力）

由表4.32分析結果得知，集群一的人事人員在質的角色負荷子構面之

平均數為3.2589 (SD=0.5829)，量的角色負荷子構面之平均數為3.1806 (SD=0.7049)，角色模糊子構面之平均數為3.1495 (SD=0.6210)，角色衝突子構面之平均數為3.7549 (SD=0.5343)，而該集群在角色衝突子構面平均數最高，在角色模糊子構面平均數最低。亦即是集群一的人事人員在角色衝突子構面的同意水準上較其他子構面高，而對於角色模糊同意水準認知之平均數較其他子構面為低。

(二) 集群二 (高角色壓力)

由表4.32分析結果得知，集群二的人事人員在質的角色負荷子構面之平均數為3.9158 (SD=0.6273)，量的角色負荷子構面之平均數為3.5874 (SD=0.8479)，角色模糊子構面之平均數為3.9747 (SD=0.6380)，角色衝突子構面之平均數為4.4947 (SD=0.4299)，而該集群在角色衝突子構面平均數最高，在量的角色負荷子構面平均數最低。亦即是集群二的人事人員在角色衝突子構面的同意水準上較其他子構面高，而對於量的角色負荷同意水準認知之平均數較其他子構面為低。

(三) 由表4.32分析結果得知，集群二的人事人員在質的角色負荷、量的角色負荷、角色模糊及角色衝突等子構面同意水準之平均數均高於集群一的人事人員，故根據各集群在各變項之特性情形，在此將集群一命名為「低角色壓力」，集群二命名為「高角色壓力」。

二、不同集群對角色壓力之差異性分析

由表4.32分析結果得知，質的角色負荷、量的角色負荷、角色模糊及角色衝突等子構面均達極顯著水準 ($P < 0.001$)，其顯示集群一與集群二之間在各變項上確實有顯著性差異存在。

表4.32 不同集群在角色壓力變項之差異性分析表

構面	集群一 (低角色壓力) (n= 103)		集群二 (高角色壓力) (n= 95)		T值	P值	備註
	平均數	標準差 (SD)	平均數	標準差 (SD)			
質的角色負荷	3.2589	0.5829	3.9158	0.6273	-7.638	0.000***	1 < 2
量的角色負荷	3.1806	0.7049	3.5874	0.8479	-3.654	0.000***	1 < 2
角色模糊	3.1495	0.6210	3.9747	0.6380	-9.220	0.000***	1 < 2
角色衝突	3.7549	0.5343	4.4947	0.4299	-10.772	0.000***	1 < 2

註：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

三、不同角色壓力集群對角色踐行、組織承諾與工作倦怠之差異性分析

關於不同角色壓力集群對角色踐行、組織承諾與工作倦怠之差異性分析，透過獨立樣本 T 檢定分析結果，如表 4.33 所示，發現在角色踐行集群並無顯著性的差異存在。而其中在組織承諾集群一的人事人員均顯著的高於集群二的人事人員，在工作倦怠集群二的人事人員均顯著的高於集群一的人事人員，有顯著性的差異存在。

表4.33 不同角色壓力集群對角色踐行、組織承諾與工作倦怠之差異性分析表

構面	平均數		T 值	P 值	備註
	集群一 (低角色壓力) (n=103)	集群二 (高角色壓力) (n=95)			
幕僚性角色	4.4142	4.4842	-0.952	0.342	
服務性角色	4.1392	4.2035	-1.063	0.289	
管理性角色	3.5922	3.4386	1.343	0.181	
執行性角色	3.9223	3.9667	-0.631	0.528	
角色踐行	3.9981	4.0119	-0.241	0.810	
留職承諾	3.8311	3.9032	-0.820	0.413	
努力承諾	3.4078	3.3211	1.001	0.318	
價值承諾	3.6861	3.4772	2.095	0.038*	1 > 2
組織承諾	3.6602	3.5775	1.084	0.280	
情緒耗竭	2.8981	3.3500	-3.651	0.000***	1 < 2
譏諷態度	2.5786	2.8189	-2.459	0.015*	1 < 2
降低專業效能	2.5291	2.5974	-0.715	0.475	
工作疏離	2.6214	2.9298	-2.584	0.011*	1 < 2
工作倦怠	2.6541	2.9171	-3.234	0.001**	1 < 2

註：*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

4.6.3 角色踐行集群分析

一、各集群特性描述

(一) 集群一 (低角色踐行)

由表4.34分析結果得知，集群一的人事人員在執行性角色子構面之平均數為3.8333 (SD=0.4386)，幕僚性角色子構面之平均數為3.9896 (SD=0.3114)，管理性角色子構面之平均數為3.3576 (SD=0.6403)，服務

性角色子構面之平均數為4.0729 (SD=0.4138)，而該集群在服務性角色子構面平均數最高，在管理性角色子構面平均數最低。亦即是集群一的人事人員在服務性角色子構面的同意水準上較其他子構面高，而管理性角色同意水準認知之平均數較其他子構面為低。

(二) 集群二 (高角色踐行)

由表4.34分析結果得知，集群二的人事人員在幕僚性角色子構面之平均數為4.8791 (SD=0.2033)，服務性角色子構面之平均數為4.2614 (SD=0.4186)，管理性角色子構面之平均數為3.6699 (SD=0.9126)，執行性角色子構面之平均數為4.0474 (SD=0.5199)，而該集群在幕僚性角色子構面平均數最高，在管理性角色子構面平均數最低。亦即是集群二的人事人員在幕僚性角色子構面的同意水準上較其他子構面高，而管理性角色同意水準認知之平均數較其他子構面為低。

(三) 由表4.34分析結果得知，集群二的人事人員在幕僚性角色、服務性角色、管理性角色、執行性角色等子構面同意水準之平均數均高於集群一的人事人員，即幕僚性角色同意水準高的、服務性角色同意水準高的、管理性角色同意水準高的、執行性角色同意水準高之人事人員屬於集群二，而幕僚性角色同意水準低的、服務性角色同意水準低的、管理性角色同意水準低的、執行性角色同意水準低之人事人員屬於集群一，故根據各集群在各變項之特性情形，在此將集群一命名為「低角色踐行」，集群二命名為「高角色踐行」。

二、不同集群對角色踐行之差異性分析

由表4.34分析結果得知，幕僚性角色、服務性角色、管理性角色、執行性角色等子構面均達非常顯著水準 ($P < 0.01$)，其顯示集群一與集群二之間在各變項上確實有顯著性差異存在。

表4.34 不同集群在角色踐行變項之差異性分析表

構 面	集群一(低角色踐行) (n= 96)		集群二(高角色踐行) (n=102)		T值	P值	備註
	平均數	標準差 (SD)	平均數	標準差 (SD)			
幕僚性角色	3.9896	0.3114	4.8791	0.2033	-2.955	0.000***	1<2
服務性角色	4.0729	0.4138	4.2614	0.4186	-3.185	0.002**	1<2
管理性角色	3.3576	0.6403	3.6699	0.9126	-2.801	0.006**	1<2
執行性角色	3.8333	0.4386	4.0474	0.5199	-3.122	0.002**	1<2

註：*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

三、不同角色踐行集群對組織承諾與工作倦怠之差異性分析

關於不同角色踐行集群對組織承諾與工作倦怠之差異性分析，透過獨立樣本T檢定分析結果，如表4.35所示，發現在組織承諾集群二的人事人員均顯著的高於集群一的人事人員，有其非常顯著的差異性。在工作倦怠集群一的人事人員均顯著的高於集群二的人事人員，有顯著性差異存在。

表4.35 不同角色踐行集群對組織承諾與工作倦怠之差異性分析表

構 面	平 均 數		T 值	P 值	備註
	集群一 (低角色踐行) (n= 96)	集群二 (高角色踐行) (n=102)			
留職承諾	3.6958	4.0255	-3.884	0.000***	1<2
努力承諾	3.2266	3.4975	-3.201	0.002**	1<2
價值承諾	3.4167	3.7451	-3.383	0.001**	1<2
組織承諾	3.4590	3.7725	-4.288	0.000***	1<2
情緒耗竭	3.1094	3.1201	-0.085	0.933	
譏誚態度	2.8417	2.5549	2.994	0.003**	1>2
降低專業效能	2.6589	2.4706	1.991	0.048*	1>2
工作疏離	2.7882	2.7516	0.306	0.762	
工作倦怠	2.8529	2.7120	1.722	0.087	

註：*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

4.6.5 組織承諾集群分析

一、各集群特性描述

(一) 集群一（高組織承諾）

由表4.36分析結果得知，集群一的人事人員在留職承諾子構面之平均數為4.0352（SD=0.5454），努力承諾子構面之平均數為3.3700（SD=0.5996），價值承諾子構面之平均數為3.9440（SD=0.4564），而該集群在留職承諾子構面平均數最高，在努力承諾子構面平均數最低。亦即是集群一的人事人員在留職承諾子構面的同意水準上較其他子構面高，而努力承諾同意水準認知之平均數較其他子構面為低。

(二) 集群二（低組織承諾）

由表4.36分析結果得知，集群二的人事人員在留職承諾子構面之平均數為3.5753（SD=0.6298），努力承諾子構面之平均數為3.3596（SD=0.6291），價值承諾子構面之平均數為2.9726（SD=0.6168），而該集群在留職承諾子構面平均數最高，在價值承諾子構面平均數最低。亦即是集群一的人事人員在留職承諾子構面的同意水準上較其他子構面高，而價值承諾同意水準認知之平均數較其他子構面為低。

(三) 由表4.36析結果得知，集群一的人事人員在留職承諾、努力承諾、價值承諾等子構面同意水準之平均數均高於集群二的人事人員，即留職承諾同意水準高的、努力承諾同意水準高的、價值承諾同意水準高的人事人員屬於集群一，而留職承諾同意水準低的、努力承諾同意水準低的、價值承諾同意水準低的人事人員屬於集群二，故根據各集群在各變項之特性情形，在此將集群一命名為「高組織承諾」，集群二命名為「低組織承諾」。

二、不同集群對組織承諾之差異性分析

由表4.36分析結果得知，留職承諾、價值承諾等子構面均達極顯著水

準 ($P < 0.001$)，其顯示集群一與集群二之間在各變項上確實有顯著性差異存在，而努力承諾構面未達顯著性差異。

表4.36 不同集群在組織承諾變項之差異性分析表

構 面	集群一 (高組織承諾) (n=125)		集群二 (低組織承諾) (n=73)		T值	P值	備註
	平均數	標準差 (SD)	平均數	標準差 (SD)			
留職承諾	4.0352	0.5454	3.5753	0.6298	5.403	0.000***	1 > 2
努力承諾	3.3700	0.5996	3.3596	0.6291	0.116	0.908	
價值承諾	3.9440	0.4564	2.9726	0.6168	11.713	0.000***	1 > 2

註：*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

三、不同組織承諾集群對工作倦怠之差異性分析

關於不同組織承諾集群對工作倦怠之差異性分析，透過獨立樣本T檢定分析結果，如表4.37所示，發現在集群二的人事人員均顯著的高於集群一的人事人員，有其極為顯著的差異性。

表4.37 不同組織承諾集群對工作倦怠之差異性分析表

構 面	平 均 數		T 值	P 值	備註
	集群一 (高組織承諾) (n=125)	集群二 (低組織承諾) (n=73)			
情緒耗竭	2.9080	3.4692	-4.489	0.000***	1 < 2
譏誚態度	2.5216	2.9890	-4.878	0.000***	1 < 2
降低專業效能	2.5160	2.6404	-1.262	0.208	
工作疏離	2.5893	3.0776	-4.078	0.000***	1 < 2
工作倦怠	2.6295	3.0385	-5.099	0.000***	1 < 2

註：*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

4.7 徑路分析

本節採用徑路分析方法來探討研究架構中角色期望、角色壓力、角色踐行、組織承諾與工作倦怠彼此間之最大可能徑路係數（Maximum Likelihood Path Coefficients），藉以驗證出變數之間的相互因果關係及方向性。徑路分析主要以迴歸方程式來驗證研究變項「因果模式」之正當性，並藉由徑路係數之大小判斷變項間關聯性之強度。假如所有早期的變數均會顯著影響後期的變數，其所畫出的徑路圖則將之稱為充足模式（Full Model），亦即是所有之徑路係數均達 0.05 的顯著水準。本研究根據相關理論與文獻資料所建構之充足模式如圖 4.1 所示。

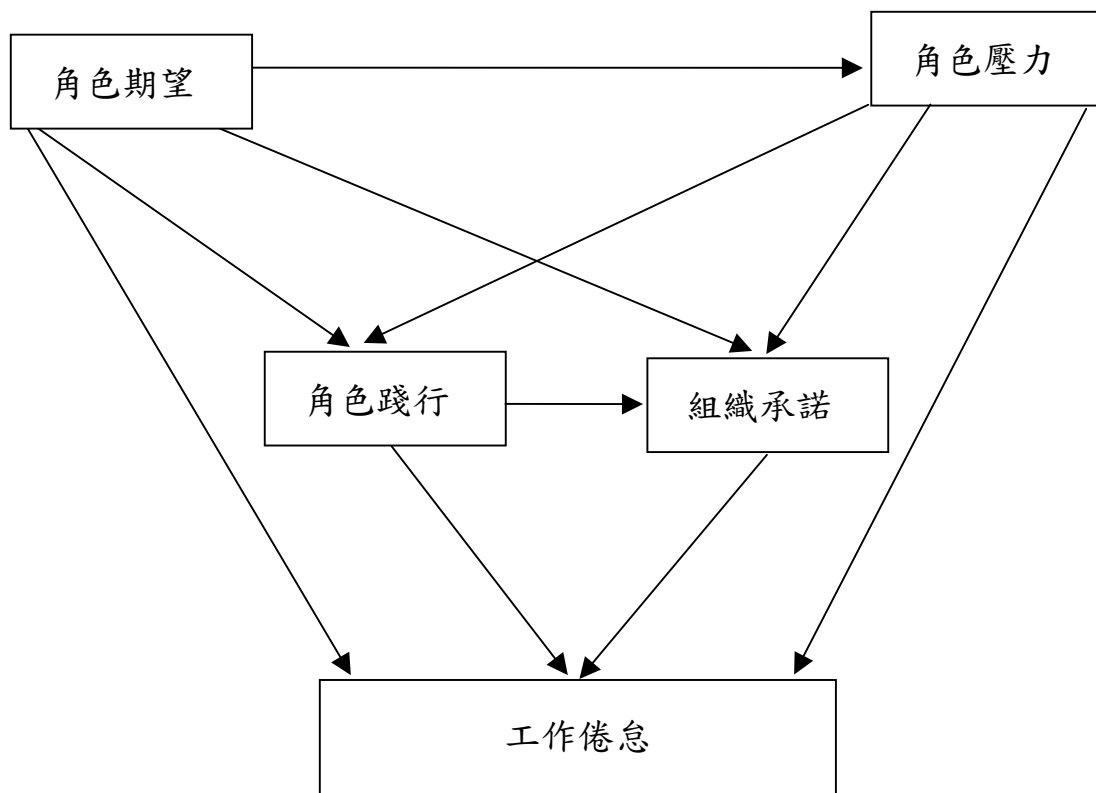


圖4.1 徑路分析之充足模式

本研究乃以此充足模式進行徑路分析，並根據所收集的資料加以分析檢定，利用多元迴歸方法的強迫進入法加以分析檢定，以求迴歸係數的方法來求取每一路徑之徑路係數，並以徑路圖來說明各變數間可能的因果關係。

而所得各顯著的徑路係數畫成一徑路圖如圖4.2所示，關於模式中判斷顯著與否的準則，乃以統計量T值之絕對值是否大於等於1.96，亦即 $|T值| \geq 1.96$ 時，則具顯著性。

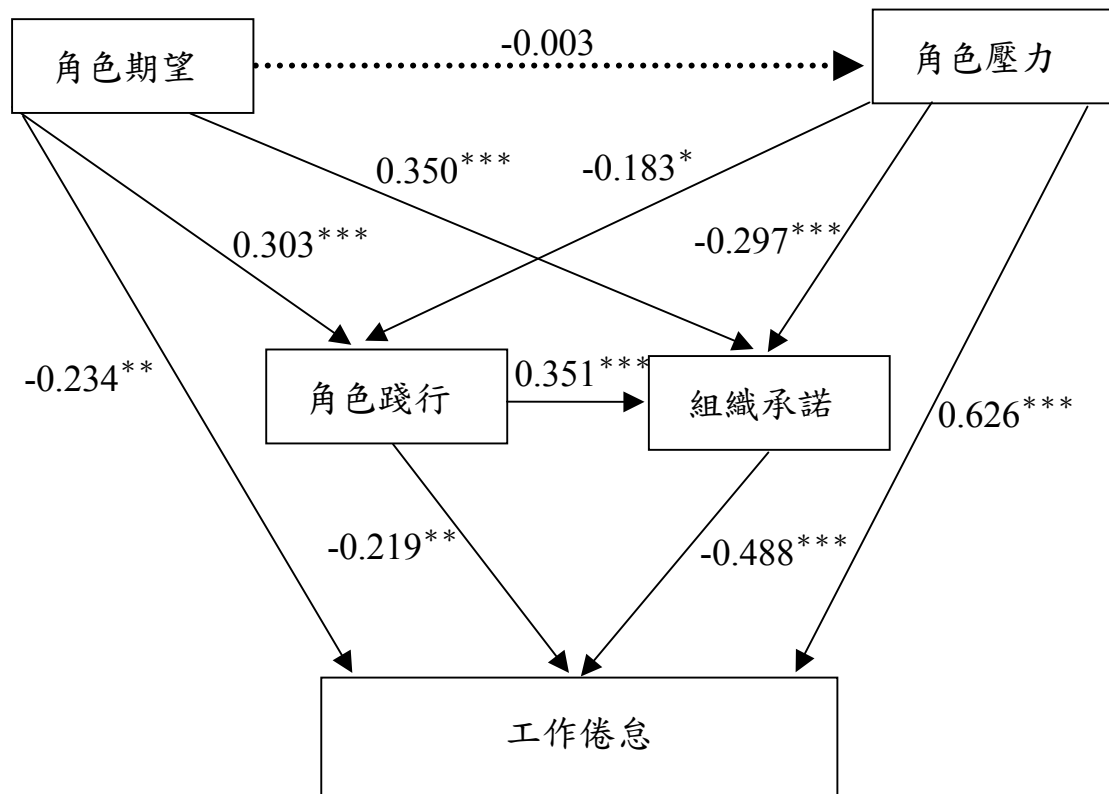


圖4.2 刪除未達顯著水準的徑路後之徑路圖

由上圖可知有徑路係數未達0.05的顯著水準，則刪除此條徑路係數，所以將此徑路模式稱為限制模式 (Restricted Model)。為評估此理論模式，將刪除未達顯著水準的徑路後之徑路圖，重新再利用多元迴歸方法加以分析檢定此新模式的徑路係數，如圖4.3之限制模式徑路圖由於自變項之改

變，徑路係數也會隨之改變，因此必須重新以多元迴歸分析檢定，模式中
 以角色壓力對工作倦怠的徑路係數0.626為最大，且呈極顯著正向因果關
 係。另外組織承諾對工作倦怠的徑路係數-0.488、角色壓力對組織承諾的
 徑路係數-0.297、角色期望對工作倦怠的徑路係數-0.234、角色踐行對工作
 倦怠的徑路係數-0.219、角色壓力對角色踐行的徑路係數-0.183，且分別呈
 極顯著、非常顯著及顯著負向因果關係。

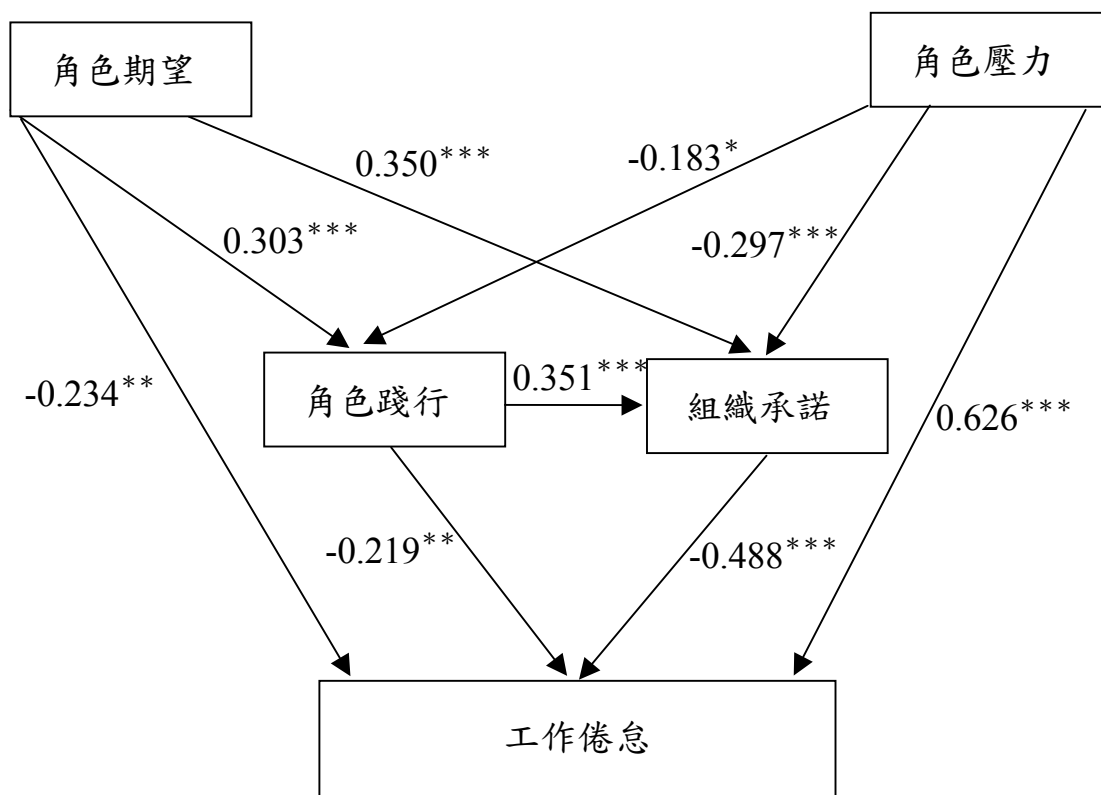


圖4.3 限制模式徑路圖

由以上限制模式徑路圖之徑路係數可明顯看出，角色期望、角色壓力、
 角色踐行、組織承諾等四個構面在對學校人事人員工作倦怠的影響路徑
 中，有十條顯著路徑：

1. 角色期望→角色踐行→工作倦怠
2. 角色期望→組織承諾→工作倦怠
3. 角色期望→工作倦怠
4. 角色壓力→角色踐行→工作倦怠
5. 角色壓力→角色踐行→組織承諾→工作倦怠
6. 角色壓力→組織承諾→工作倦怠
7. 角色壓力→工作倦怠
8. 角色踐行→組織承諾→工作倦怠
9. 角色踐行→工作倦怠
10. 組織承諾→工作倦怠

由以上十條路徑可以得知，角色期望、角色壓力、角色踐行及組織承諾可以對工作倦怠達到顯著的因果影響之關係，亦可支持本研究架構之因果關係。

第五章 結論與建議

本研究旨在探討學校人事人員的角色期望、角色壓力、角色踐行、組織承諾與工作倦怠之關聯性情況，就所回收之 198 份有效問卷，利用統計軟體進行分析並驗證本研究之虛無假設，分別分析各變項間之差異性與相關性，再進一步探討各變項對工作倦怠之影響性。本章將就所驗證的結果，歸納成結論並據以提出建議，以供人事主管機關、學術機構、實務界之參考，同時對於後續研究者提出建言，以提供繼續研究之方向及思考之議題。

5.1 結論

經由第四章的實證分析結果，有關本研究之假設驗證彙總整理如表 5.1，本研究之研究假設有接受、部分接受，但也有部分則未獲得實證之支持。茲將本研究之結果歸納分述如下：

5.1.1 個人特徵於各研究變項之差異

比較個人特徵於角色期望、角色壓力、角色踐行、組織承諾與工作倦怠各變項之差異情形，經分析有以下的結果：

一、性別

(一) 在角色期望、角色壓力與工作倦怠上，男女性沒有顯著差異，亦即男女性在角色期望、角色壓力與工作倦怠上沒有不同。

(二) 在角色踐行之「幕僚性角色」構面上，男女性有顯著差異。

(三) 在組織承諾上，男女性均達顯著差異。

二、年齡

(一) 不同年齡在角色期望、角色踐行、組織承諾上無顯著差異。

(二) 不同年齡在角色壓力之「角色衝突」構面上有非常顯著差異，其中26-35歲組高於46-55歲組，表示26-35歲在角色衝突上高過46-55歲。

(三) 不同年齡在工作倦怠之「情緒耗竭」構面上，達非常顯著差異，其中26-35歲組高於46-55歲組，表示在26-35歲對於工作倦怠中的「情緒耗竭」愈明顯；在「降低專業效能」構面上，達非常顯著差異，其中36-45歲組高於46-55歲組；在「工作疏離」構面上，達顯著差異，其中26-35歲組高於46-55歲組，36-45歲組高於46-55歲組。

三、教育程度

(一) 不同教育程度在角色期望上有顯著差異。

(二) 不同教育程度在角色壓力、角色踐行、組織承諾上無顯著差異，亦即角色壓力、角色踐行、組織承諾不因教育程度不同而有差別。

(三) 不同教育程度在工作倦怠之「降低專業效能」構面上，達非常顯著差異，其中高中職及以下高於專科及大學；在「工作疏離」構面上，達極顯著差異，其中高中職及以下高於專科、大學與研究所以以上。在整體的工作倦怠上，高中職及以下高於大學，且達非常顯著差異。

四、婚姻狀況

(一) 不同婚姻狀況在角色期望之「幕僚性角色」構面上有顯著差異；在「服務性角色」構面上有非常顯著差異，其中已婚高於未婚。在整體的角色期望上，達顯著差異。

(二) 不同婚姻狀況在角色壓力之「角色衝突」構面上有顯著差異，其中已婚高於其他。

(三) 不同婚姻狀況在角色踐行、組織承諾上無顯著差異，亦即角色踐行、組織承諾不因婚姻狀況不同而有差別

(四) 不同婚姻狀況在工作倦怠之「降低專業效能」構面上，達顯著差

異；在「工作疏離」構面上，達顯著差異，其中其他高於已婚。

五、服務年資

(一) 不同服務年資在角色期望、組織承諾上無顯著差異，亦即角色期望、組織承諾不因年資不同而有差別。

(二) 不同服務年資在角色壓力之「角色衝突」構面上有極顯著差異，其中5年以下高於16-20年及21年以上，6-10年高於16-20年及21年以上，11-15年亦高於16-20年。在整體的角色壓力上，5年以下及6-10年高於16-20年，且達非常顯著差異。

(三) 不同服務年資在角色踐行之「管理性角色」構面上有顯著差異，其中21年以上高於11-15年。

(四) 不同服務年資在工作倦怠之「情緒耗竭」構面上有極顯著差異，5年以下及6-10年高於16-20年；在「譏諷態度」構面上，5年以下高於16-20年，且達顯著差異；在「工作疏離」構面上，達極顯著差異，11-15年高於16-20年。在整體的工作倦怠上，5年以下、6-10年及11-15年高於16-20年，11-15年高於21年以上，且達極顯著差異。

六、職位

(一) 不同職位在角色期望上無顯著差異。

(二) 不同職位在角色壓力之「質的角色負荷」、「量的角色負荷」、「角色模糊方面」構面上，兼任(辦)人事管理員高於主任及助理員，且達極顯著差異；在「角色衝突」構面上，兼任(辦)人事管理員高於主任、人事管理員、組員及助理員，且達極顯著差異。在整體的角色壓力上，兼任(辦)人事管理員高於主任、人事管理員及助理員，且達極顯著差異。

(三) 不同職位在角色踐行之「幕僚性角色」構面上，主任高於兼任(辦)人事管理員，且達極顯著差異；在「管理性角色」方構面上，主任高於兼

任（辦）人事管理員，且達非常顯著差異。在整體的角色踐行上，主任高於兼任（辦）人事管理員，且達非常顯著差異。

（四）不同職位組織承諾之「價值承諾」構面上，主任及人事管理員高於兼任（辦）人事管理員，且達極顯著差異。在整體的組織承諾上，主任及人事管理員高於兼任（辦）人事管理員，且達極顯著差異。

（五）不同職位在工作倦怠之「情緒耗竭」構面上，兼任（辦）人事管理員高於主任、組員及助理員，且達極顯著差異；在「譏誚態度」及「降低專業效能」構面上，兼任（辦）人事管理員高於主任，且達極顯著差異；在「工作疏離」構面上，兼任（辦）人事管理員高於主任，且達非常顯著差異。在整體的工作倦怠上，兼任（辦）人事管理員高於主任及助理員，且達極顯著差異。

七、學校類型

（一）不同工作學校類型在角色期望無顯著差異。

（二）不同工作學校類型在角色壓力之「質的角色負荷」及「量的角色負荷」構面上，國小高於高中職，且達極顯著差異；在「角色模糊」構面上，國小及國中高於高中職，且達極顯著差異；在「角色衝突」方面，國小高於國中及高中職，且達極顯著差異。在整體的角色壓力上，國小及國中高於高中職，且達極顯著差異。

（三）不同工作學校類型在角色踐行之「幕僚性角色」構面上，高中職高於國小，且達非常顯著差異。

（四）不同工作學校類型在組織承諾之「價值承諾」構面上，高中職高於國小，且達顯著差異。在整體的組織承諾上，高中職高於國小，且達非常顯著差異。

（五）不同工作學校類型的在工作倦怠之「情緒耗竭」構面上，國小及

國中高於高中職，且達極顯著差異；在「譏誚態度」構面上，國小高於高中職，且達非常顯著差異；在「降低專業效能」及「工作疏離」構面上，國小高於國中及高中職，達極顯著差異。在整體的工作倦怠上，國小高於國中及高中職，達極顯著差異；國中亦高於高中職，達極顯著差異。

5.1.2 變項間的相關

一、角色期望各子構面與角色壓力各子構面之相關分析

「服務性角色」、「執行性角色」和「角色衝突」各構面均呈現正相關，且均達到顯著相關水準，亦即「服務性角色」、「執行性角色」的實施程度愈高，則人事人員對工作上的「角色衝突」也亦愈認同。

由上述角色期望與角色壓力之相關分析得知，人事人員對於角色期望認同程度愈高，則人事人員對工作上的「角色衝突」認知上亦愈認同。

二、角色期望各子構面與角色踐行各子構面之相關分析

角色期望之「幕僚性角色」構面和工作上之角色踐行之「幕僚性角色」、「服務性角色」各構面均呈現正相關，且均具顯著相關水準存在，亦即角色期望之「幕僚性角色」的實施程度愈高，則人事人員對工作上之角色踐行的「幕僚性角色」、「服務性角色」也亦愈認同。

角色期望之「服務性角色」構面和工作上之角色踐行之「幕僚性角色」、「服務性角色」各構面均呈現正相關，且均具顯著相關水準存在，亦即角色期望之「服務性角色」的實施程度愈高，則人事人員對工作上之角色踐行的「幕僚性角色」、「服務性角色」等認知上亦愈認同。

角色期望之「管理性角色」構面和工作上之角色踐行之「幕僚性角色」、「管理性角色」各構面均呈現正相關，且達到極顯著水準，亦即角色期望之「管理性角色」的實施程度愈高，則人事人員對工作上之角色踐行的「幕僚性角色」、「管理性角色」認知上亦愈認同。

角色期望之「執行性角色」構面和工作上之角色踐行之「執行性角色」構面呈現正相關，且達到非常顯著水準，亦即「執行性角色」的實施程度愈高，則人事人員對工作上之角色踐行的「執行性角色」認知上亦愈認同。

由上述角色期望與角色踐行之相關分析得知，人事人員對實施角色期望程度愈高，則人事人員對工作上之角色踐行的「幕僚性角色」、「服務性角色」、「管理性角色」、「執行性角色」認知上亦愈認同。

三、角色期望各子構面與組織承諾各子構面之相關分析

「幕僚性角色」與「留職承諾」、「努力承諾」、「價值承諾」各構面均呈現正相關，且均具有顯著相關水準，亦即「幕僚性角色」的實施程度愈高，則人事人員對工作上的「留職承諾」、「努力承諾」、「價值承諾」等認知上亦愈認同。

「服務性角色」、「執行性角色」和「留職承諾」、「努力承諾」、「價值承諾」各構面均呈現正相關，均具有非常顯著相關水準，亦即「服務性角色」、「執行性角色」的實施程度愈高，則人事人員對工作上的「留職承諾」、「努力承諾」、「價值承諾」認知上亦愈認同。

「管理性角色」和「價值承諾」各構面均呈現正相關，且達到非常顯著水準，亦即「管理性角色」的實施程度愈高，則人事人員對工作上的「價值承諾」認知上亦愈認同。

由上述角色期望與組織承諾之相關分析得知，人事人員對工作上的角色期望程度愈高，則人事人員對工作上的「留職承諾」、「努力承諾」、「價值承諾」認知上亦愈認同。

四、角色期望各子構面與工作倦怠各子構面之相關分析

「幕僚性角色」和「譏諷態度」、「降低專業效能」、「工作疏離」各構面均呈現負相關，且均具有顯著相關水準，亦即「幕僚性角色」的實

施程度愈高，則人事人員對工作上的「譏誚態度」、「降低專業效能」、「工作疏離」之認同程度愈低。

「服務性角色」和「譏誚態度」各構面均呈現負相關，且均具極顯著相關水準存在，亦即「服務性角色」的實施程度愈高，則人事人員對工作上的「譏誚態度」等認同上愈低。

「管理性角色」和「降低專業效能」各構面均呈現負相關，且達到非常顯著水準，亦即「管理性角色」的實施程度愈高，則人事人員對工作上的「降低專業效能」認同上愈低。

「執行性角色」和「譏誚態度」各構面均呈現負相關，且達到顯著水準，亦即「執行性角色」的實施程度愈高，則人事人員對工作上的「譏誚態度」認同上愈低。

由上述角色期望與工作倦怠之相關分析得知，人事人員對實施角色期望程度愈高，則人事人員對工作上的「譏誚態度」、「降低專業效能」、「工作疏離」認同上亦愈低。

五、角色壓力各子構面與角色踐行各子構面之相關分析

「質的角色負荷」、「角色衝突」和「幕僚性角色」、「管理性角色」各構面均呈現負相關，且均具非常顯著相關水準存在，亦即「質的角色負荷」、「角色衝突」的實施程度愈高，則人事人員對角色踐行工作上的「幕僚性角色」、「管理性角色」也愈不認同。

「角色模糊」和「幕僚性角色」、「管理性角色」各構面均呈現負相關，且均具顯著相關水準存在，亦即「角色模糊」的實施程度愈高，則人事人員對角色踐行工作上的「幕僚性角色」、「管理性角色」等認知上愈不認同。

六、角色壓力各子構面與組織承諾各子構面之相關分析

「質的角色負荷」和「留職承諾」、「努力承諾」、「價值承諾」各構面均呈現負相關，且均具顯著相關水準存在，亦即「質的角色負荷」的實施程度愈高，則人事人員對工作上的「留職承諾」、「努力承諾」、「價值承諾」也亦愈不認同。

「量的角色負荷」和「留職承諾」各構面均呈現負相關，且均具極顯著相關水準存在，亦即「量的角色負荷」的實施程度愈高，則人事人員對工作上的「留職承諾」等認知上愈不認同。

「角色模糊」和「留職承諾」、「價值承諾」各構面均呈現負相關，且達到非常顯著水準，亦即「角色模糊」的實施程度愈高，則人事人員對工作上的「留職承諾」、「價值承諾」認知上愈不認同。

「角色衝突」和「留職承諾」、「價值承諾」各構面均呈現負相關，且達到顯著水準，亦即「角色衝突」的實施程度愈高，則人事人員對工作上的「留職承諾」、「價值承諾」認知上愈不認同。

由上述角色壓力與組織承諾之相關分析得知，人事人員對實施角色壓力程度愈高，則人事人員對工作上的「留職承諾」、「努力承諾」、「價值承諾」認知上亦愈不認同。

七、角色壓力各子構面與工作倦怠各子構面之相關分析

「質的角色負荷」、「角色模糊」和「情緒耗竭」、「譏諷態度」、「降低專業效能」、「工作疏離」各構面均呈現正相關，且均具極顯著相關水準，亦即「質的角色負荷」、「角色模糊」的實施程度愈高，則人事人員對工作上的「情緒耗竭」、「譏諷態度」、「降低專業效能」、「工作疏離」也亦愈認同。

「量的角色負荷」、「角色衝突」和「情緒耗竭」、「譏諷態度」、「降低專業效能」、「工作疏離」各構面均呈現正相關，且均具非常顯著

相關水準存在，亦即「量的角色負荷」、「角色衝突」的實施程度愈高，則人事人員對工作上的「情緒耗竭」、「譏誚態度」、「降低專業效能」、「工作疏離」等認知上亦愈認同。

由上述角色壓力與工作倦怠之相關分析得知，人事人員對實施角色壓力程度愈高，則人事人員對工作上的「情緒耗竭」、「譏誚態度」、「降低專業效能」、「工作疏離」認知上亦愈認同。

八、角色踐行各子構面與組織承諾各子構面之相關分析

「幕僚性角色」和「努力承諾」、「價值承諾」各構面均呈現正相關，且均具極顯著相關水準，亦即「幕僚性角色」的實施程度愈高，則人事人員對工作上的「努力承諾」、「價值承諾」也亦愈認同。

「服務性角色」和「留職承諾」、「努力承諾」、「價值承諾」各構面均呈現正相關，且均具非常顯著相關水準存在，亦即「服務性角色」的實施程度愈高，則人事人員對工作上的「留職承諾」、「努力承諾」、「價值承諾」等認知上亦愈認同。

「管理性角色」和「努力承諾」、「價值承諾」各構面均呈現正相關，且達到非常顯著水準，亦即「管理性角色」的實施程度愈高，則人事人員對工作上的「努力承諾」、「價值承諾」認知上亦愈認同。

「執行性角色」和「努力承諾」各構面均呈現正相關，且達到顯著水準，亦即「執行性角色」的實施程度愈高，則人事人員對工作上的「努力承諾」認知上亦愈認同。

由上述角色踐行與組織承諾之相關分析得知，人事人員對實施角色踐行程度愈高，則人事人員對工作上的「留職承諾」、「努力承諾」、「價值承諾」認知上亦愈認同。

九、角色踐行各子構面與工作倦怠各子構面之相關分析

「幕僚性角色」和「情緒耗竭」、「降低專業效能」各構面均呈現負相關，且均具顯著相關水準存在，亦即「幕僚性角色」的實施程度愈高，則人事人員對工作上的「情緒耗竭」、「降低專業效能」也愈不認同。

「服務性角色」和「譏諷態度」、「降低專業效能」各構面均呈現負相關，且均具顯著相關水準存在，亦即「服務性角色」的實施程度愈高，則人事人員對工作上的「譏諷態度」、「降低專業效能」等認知上愈不認同。

「管理性角色」和「降低專業效能」各構面均呈現負相關，且達到非常顯著水準，亦即「管理性角色」的實施程度愈高，則人事人員對工作上的「降低專業效能」認知上愈不認同。

「執行性角色」和「降低專業效能」各構面均呈現負相關，且達到顯著水準，亦即「執行性角色」的實施程度愈高，則人事人員對工作上的「降低專業效能」認知上愈不認同。

由上述角色踐行與工作倦怠之相關分析得知，人事人員對實施角色踐行程度愈高，則人事人員對工作上的「情緒耗竭」、「譏諷態度」、「降低專業效能」認知上愈不認同。

十、組織承諾各子構面與工作倦怠各子構面之相關分析

「留職承諾」和「情緒耗竭」、「譏諷態度」、「降低專業效能」各構面均呈現負相關，且均具顯著相關水準存在，亦即「留職承諾」的實施程度愈高，則人事人員對工作上的「情緒耗竭」、「譏諷態度」、「降低專業效能」等認知上愈不認同。

「努力承諾」和「情緒耗竭」、「譏諷態度」、「降低專業效能」、「工作疏離」各構面均呈現負相關，且均具非常顯著相關水準存在，亦即「努力承諾」的實施程度愈高，則人事人員對工作上的「情緒耗竭」、「譏

誚態度」、「降低專業效能」、「工作疏離」認知上愈不認同。

「價值承諾」和「情緒耗竭」、「譏誚態度」、「降低專業效能」、「工作疏離」各構面均呈現負相關，且均達到極顯著相關水準，亦即「價值承諾」的實施程度愈高，則人事人員對工作上的「情緒耗竭」、「譏誚態度」、「降低專業效能」、「工作疏離」愈不認同。

由上述組織承諾與工作倦怠之相關分析得知，人事人員對實施組織承諾程度愈高，則人事人員對工作上的「情緒耗竭」、「譏誚態度」、「降低專業效能」、「工作疏離」認知上愈不認同。

5.1.3 變項間的影響關係：迴歸分析

一、角色期望、角色壓力、角色踐行與組織承諾對工作倦怠之「情緒耗竭」之影響性：

(一) 角色壓力對工作倦怠之「情緒耗竭」達到極顯著影響，各變項對「情緒耗竭」皆為正向影響。

(二) 組織承諾對工作倦怠之「情緒耗竭」達到非常顯著影響，各變項對「情緒耗竭」皆為負向影響。

二、角色期望、角色壓力、角色踐行與組織承諾對工作倦怠之「譏誚態度」之影響性：

(一) 角色期望對「譏誚態度」達到非常顯著影響，各變項對「譏誚態度」皆為負向影響。

(二) 角色壓力對「譏誚態度」達到極顯著影響，各變項對「譏誚態度」皆為正向影響。

(三) 組織承諾對「譏誚態度」達到極顯著影響，各變項對「譏誚態度」皆為負向影響。

三、角色期望、角色壓力、角色踐行與組織承諾對工作倦怠之「降低專業

效能」之影響性：

(一) 角色壓力對「降低專業效能」達到極顯著影響，各變項對「降低專業效能」皆為正向影響。

(二) 角色踐行對「降低專業效能」達到顯著影響，各變項對「降低專業效能」皆為負向影響。

四、角色期望、角色壓力、角色踐行與組織承諾對工作倦怠之「工作疏離」之影響性：

(一) 角色壓力對「工作疏離」達到極顯著影響，各變項對「工作疏離」皆為正向影響。

5.1.4 集群分析

一、不同集群對工作倦怠的認知水準之差異性分析

不同集群的人事人員對工作倦怠的認知之差異性分析，透過獨立樣本 T 檢定分析結果，發現各集群在工作倦怠未達顯著水準，代表各集群間沒有顯著的差異存在。

二、不同角色期望集群對角色壓力、角色踐行、組織承諾與工作倦怠之差異性分析

集群一具有高角色期望的人事人員大部份均顯著的高於集群二具有低角色期望的人事人員，達非常顯著的差異性。

三、不同角色壓力集群對角色踐行、組織承諾與工作倦怠之差異性分析

在角色踐行集群並無顯著性的差異存在。而其中在組織承諾集群一的人事人員均顯著的高於集群二的人事人員，在工作倦怠集群二的人事人員均顯著的高於集群一的人事人員，有顯著性的差異存在。

四、不同角色踐行集群對組織承諾與工作倦怠之差異性分析

在組織承諾集群二的人事人員均顯著的高於集群一的人事人員，有其非

常顯著的差異性。在工作倦怠集群一的人事人員均顯著的高於集群二的人事人員，有顯著性差異存在。

五、不同組織承諾集群對工作倦怠之差異性分析

關於不同組織承諾集群對工作倦怠之差異性分析，透過獨立樣本T檢定分析結果，發現在集群二的人事人員均顯著的高於集群一的人事人員，有其極為顯著的差異性。

5.1.5 變項間的影響關係：徑路分析

1. 角色期望對角色壓力無顯著影響。
2. 角色期望對角色踐行有顯著正向影響。
3. 角色期望對組織承諾有顯著正向影響。
4. 角色期望對工作倦怠有顯著負向影響。
5. 角色壓力對角色踐行有顯著負向影響。
6. 角色壓力對組織承諾有顯著負向影響。
7. 角色壓力對工作倦怠有顯著正向影響。
8. 角色踐行對組織承諾有顯著正向影響。
9. 角色踐行對工作倦怠有顯著負向影響。
10. 組織承諾對工作倦怠有顯著負向影響。

5.1.6 本研究之研究假設與驗證結果分析

現將針對本研究第三章第二小節所建立之研究假設及第四章相關之驗證結果彙整如表5.1所示。

表5.1 本研究之研究假設與驗證結果彙整表

研 究 假 設	結果驗證	備 註
1.1 不同個人特徵變項的學校人事人員對角色期望無顯著差異。	部分成立	顯著差異：婚姻狀況
1.2 不同個人特徵變項的學校人事人員對角色壓力無顯著差異。	部分成立	顯著差異：年齡、婚姻狀況、服務年資、職位、學校類型
1.3 不同個人特徵變項的學校人事人員對角色踐行無顯著差異。	部分成立	顯著差異：服務年資、職位、學校類型
1.4 不同個人特徵變項的學校人事人員對組織承諾無顯著差異。	部分成立	顯著差異：職位、學校類型
1.5 不同個人特徵變項的學校人事人員對工作倦怠無顯著差異。	不成立	
2.1 人事人員的角色期望各子構面與角色壓力各子構面無顯著相關。	部分成立	無顯著相關：角色期望與質的角色負荷、量的角色負荷、角色模糊；幕僚性角色、管理性角色與角色衝突
2.2 人事人員的角色期望各子構面與角色踐行各子構面無顯著相關。	部分成立	無顯著相關：角色期望之執行性角色與與角色踐行之幕僚性角色；角色期望之管理性角色、執行性角色與角色踐行之服務性角色；角色期望之幕僚性角色、服務性角色、執行性角色與角色踐行之管理性角色；角色期望之幕僚性角色、服務性角色、管理性角色與角色踐行之執行性角色。

表5.1 本研究之研究假設與驗證結果彙整表（續）

研 究 假 設	結果驗證	備 註
2.3 人事人員的角色期望各子構面與組織承諾各子構面無顯著相關。	部分成立	無顯著相關：管理性角色與留職承諾、努力承諾
2.4 人事人員的角色期望各子構面與工作倦怠各子構面無顯著相關。	部分成立	無顯著相關：角色期望與情緒耗竭；管理性角色與譏諷態度；服務性角色、執行性角色與降低專業效能；服務性角色、管理性角色、執行性角色與工作疏離
2.5 人事人員的角色壓力各子構面與角色踐行各子構面無顯著相關。	部分成立	無顯著相關：量的角色負荷與幕僚性角色；角色壓力與服務性角色；量的角色負荷與管理性角色；角色壓力與執行性角色
2.6 人事人員的角色壓力各子構面與組織承諾各子構面無顯著相關。	部分成立	無顯著相關：量的角色負荷、角色模糊與努力承諾；量的角色負荷與價值承諾
2.7 人事人員的角色壓力各子構面與工作倦怠各子構面無顯著相關。	不成立	
2.8 人事人員的角色踐行各子構面與組織承諾各子構面無顯著相關。	部分成立	無顯著相關：幕僚性角色、管理性角色、執行性角色與留職承諾；執行性角色與價值承諾
2.9 人事人員的角色踐行各子構面與工作倦怠各子構面無顯著相關。	部分成立	無顯著相關：服務性角色、管理性角色、執行性角色與情緒耗竭；幕僚性角色、管理性角色、執行性角色與譏諷態度；角色踐行與工作疏離

表5.1 本研究之研究假設與驗證結果彙整表（續）

研 究 假 設	結果驗證	備 註
2.10 人事人員的組織承諾各子構面與工作倦怠各子構面無顯著相關。	部分成立	無顯著相關：留職承諾與工作疏離
3.1 人事人員的角色期望、角色壓力、角色踐行與組織承諾對工作倦怠的情緒耗竭子構面無顯著影響。	部分成立	無顯著影響：角色期望、角色踐行與情緒耗竭
3.2 人事人員的角色期望、角色壓力、角色踐行與組織承諾對工作倦怠的譏誚態度子構面無顯著影響。	部分成立	無顯著影響：角色踐行與譏誚態度
3.3 人事人員的角色期望、角色壓力、角色踐行與組織承諾對工作倦怠的降低專業效能子構面無顯著影響。	部分成立	無顯著影響：角色期望、組織承諾與降低專業效能
3.4 人事人員的角色期望、角色壓力、角色踐行與組織承諾對工作倦怠的工作疏離子構面無顯著影響。	部分成立	無顯著影響：角色期望、角色踐行、組織承諾與工作疏離
4.1 不同集群對工作倦怠的認知無顯著差異。	成立	
4.2 不同角色期望集群對角色壓力、角色踐行、組織承諾及工作倦怠之認知無顯著差異。	部分成立	無顯著差異：角色期望與角色壓力、組織承諾、工作倦怠
4.3 不同角色壓力集群對角色踐行、組織承諾及工作倦怠之認知無顯著差異。	部分成立	無顯著差異：角色壓力與角色踐行；角色壓力與留職承諾、努力承諾、降低專業效能
4.4 不同角色踐行集群對組織承諾及工作倦怠之認知無顯著差異。	部分成立	無顯著差異：角色踐行與情緒耗竭、工作疏離
4.5 不同組織承諾集群對工作倦怠之認知無顯著差異。	部分成立	無顯著差異：組織承諾與降低專業效能
5.1 人事人員的角色期望對角色壓力無顯著影響。	成立	
5.2 人事人員的角色期望對角色踐行無顯著影響。	不成立	
5.3 人事人員的角色期望對組織承諾無顯著影響。	不成立	

表5.1 本研究之研究假設與驗證結果彙整表（續）

研 究 假 設	結果驗證	備 註
5.4 人事人員的角色期望對工作倦怠無顯著影響。	不成立	
5.5 人事人員的角色壓力對角色踐行無顯著影響。	不成立	
5.6 人事人員的角色壓力對組織承諾無顯著影響。	不成立	
5.7 人事人員的角色壓力對工作倦怠無顯著影響。	不成立	
5.8 人事人員的角色踐行對組織承諾無顯著影響。	不成立	
5.9 人事人員的角色踐行對工作倦怠無顯著影響。	不成立	
5.10 人事人員的組織承諾對工作倦怠無顯著影響。	不成立	

資料來源：本研究整理

5.1.7 本研究與相關研究之結論對照

本節將針對本研究第二章第七節所引述之相關研究之結論與本研究之結論作一比較對照，彙整如表 5.2 所示。

表5.2 本研究與相關研究之結論對照彙整表

序號	研究者	年代	研究主題	研究結論	本研究結論
1	林宜靜	民81	醫院營養師和各類醫事人員對營養師工作角色之評估	研究結果顯示營養師角色期望和角色實踐之間有明顯的差距存在。	研究結果顯示人事人員角色期望和角色踐行之間達非常顯著的差異性。

表5.2 本研究與相關研究之結論對照彙整表（續）

序號	研究者	年代	研究主題	研究結論	本研究結論
2	吳秋莉	民84	國民中學義工 協調者角色期 望與角色踐行 之研究	研究結果發現義 工協調者的背景 變項中，性別對 自我的角色期望 和角色踐行皆未 達顯著水準。	研究結果顯示人 事人員的背景變 項中，性別對自 我的角色期望和 角色踐行的認同 程度上，皆未達 顯著差異。
3	王完	民91	國民小學義工 角色期望與角 色踐行調查之 研究	研究結果顯示國 小義工的角色期 望與角色踐行具 有正相關，義工 的角色期望愈 高，其角色踐行 程度愈佳，角色 壓力及其各構面 與組織承諾呈顯 著負相關。	研究結果顯示人 事人員角色期望 與角色踐行具有 正相關，人事人 員角色期望愈高， 對角色踐行的認 知上亦愈認同， 角色壓力與組織 承諾呈極顯著負 相關。
4	陳筱明	民92	臨床護理教師 的角色、角色 壓力、社會支 持、組織承諾 與離職傾向之 研究	研究結果顯示角 色壓力對組織承 諾有負向影響。	研究結果顯示角 色壓力對組織承 諾有負向影響。
5	王淑霞	民93	組織政治知 覺、組織氣 候、角色壓 力、組織承諾 與工作績效關 聯性之研究— 以嘉義縣稅捐 稽徵處為例	研究結果顯示角 色壓力與組織承 諾之「努力與價 值承諾」呈現顯 著負相關。	研究結果顯示角 色壓力與組織承 諾呈現顯著負相 關，亦即人事人 員對實施角色壓 力程度愈高，則 人事人員對組織 承諾認知上亦愈 不認同。

表5.2 本研究與相關研究之結論對照彙整表（續）

序號	研究者	年代	研究主題	研究結論	本研究結論
6	駱俊宏	民93	以臺灣南部地區男性護理人員角色壓力、組織承諾與離職傾向之相關研究	研究結果顯示男性護理人員角色壓力與離職傾向之間有顯著的關聯，亦即角色壓力愈高，則離職傾向愈高，與組織承諾無關聯。	研究結果顯示角色壓力與組織承諾呈現顯著負相關，亦即人事人員對實施角色壓力程度愈高，則人事人員對「留職承諾」、「努力承諾」、「價值承諾」認知上愈不認同。
7	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	經由實證分析發現百貨公司專櫃人員的角色壓力與工作倦怠呈現顯著的正相關。	研究結果顯示角色壓力與工作倦怠呈現極顯著的正相關。
8	鄭美娟	民92	負面情感作用對社會支持、角色壓力源與工作倦怠影響關係之研究	研究結果顯示角色壓力源與工作倦怠間有顯著的正向影響。	研究結果顯示角色壓力與工作倦怠間有極顯著的正向影響。
9	陳瑞成	民87	國小輔導主任角色期望、角色壓力與角色踐行之相關研究	研究結果顯示角色期望與角色踐行有顯著正相關，角色壓力與角色踐行有顯著負相關，亦即高角色期望的國小輔導主任角色踐行較高，高角色壓力的國小輔導主任角色踐行較低。	研究結果顯示角色期望與角色踐行有極顯著的正相關，角色壓力與角色踐行有顯著的負相關，亦即高角色期望的人事人員角色踐行較高，高角色壓力的人事人員角色踐行較低。

資料來源：本研究整理

5.2 建議

5.2.1 對人事主管機關的建議

一、加速不合時宜法令的修正，加強法令規章的編纂：

根據本研究顯示，人事人員對於角色壓力的認知，因為不同職位與學校類型而達極顯著的差異，即表示對人事法令應予鬆綁，期使人事人員不再是執行法令的防弊角色，而是服務變革的興利幫手。同時加強法令規章的編纂，尤其遇有新訂法規時，應及時就立法動機、立法精神、立法意旨、條文闡釋、適用範圍、適用時機、適用要領及模擬問答等方法編輯成冊，分發各級人事同仁閱讀。定期舉辦人事人員法規測驗或研討會，並就測驗結果給予適當獎懲，以鞭策人事同仁積極研究。

二、開闢人事人員健全及多元化的進修研習管道：

根據本研究顯示，不同集群在角色壓力達極顯著差異存在，即表示人事人員在工作上缺乏先進的資訊及創新的觀念，就無法跟上時代的腳步，建議上級機關安排多元化的訓練研習活動，增加對教育行政相關專業知識及法令的瞭解，尤其加強「顧客導向」理念之教育訓練，將「顧客導向」理念，透過教育訓練課程的安排，或業務績效考評項目之設定，有助於人事人員對於角色期望知覺、工作績效與服務品質的提昇。並運用獎勵措施，鼓勵學校人事人員視終身學習為提昇個人知能的必要手段，規劃每人每年應進修或研習的學分或時數，增強人事專業的素養，產生新的觀念或思維。

三、建立公平公正的陞遷管道及機會並隨時給予激勵：

根據本研究顯示組織承諾與工作倦怠有極顯著的負相關存在，陞遷機會無法滿足每一人事人員的需求，乃是不爭的事實，如何使「陞遷機會」的執行，能夠在公平公正的原則下拔擢人才，卻是完全可行的，以落實適

才適用的原則，並增加人事人員的陞遷與獎勵機會。同時設法為人事同仁創造充分的自我發展，使人事人員認為從事人事工作是很有意義並有好的前途，以消弭潛在的組織承諾及工作倦怠，以提振工作士氣。

四、落實人事人員之員額編制：

根據本研究顯示學校人事人員的角色期望、角色壓力、角色踐行、組織承諾對工作倦怠有部分顯著正向及負向影響。雖然政府再造處處精簡人力，但自教育改革後，師資培育法、教師法陸續公佈，教育人員任用條例修正實施後，學校人事人員的工作量倍增，惟因各縣市政府財政拮据，未能落實人事人員之員額編制，有些教職員達三十人以上之國中小學，並未設立人事室，由教師、幹事或護士兼任，除阻礙陞遷管道外，亦影響人事的服務品質及教職員的權益，造成工作士氣的低落與工作倦怠的產生。

5.2.2 對人事人員的建議

一、建立個人專業知能與良好的角色期望，有助於提昇角色踐行的程度：

根據本研究顯示角色期望與角色踐行有明顯的正相關存在，可知學校人事人員對理想角色有較高的自我期望時，它會轉化形成一股內在的心理動力，對自我的要求與期許，努力做好人事工作，扮演好自己的角色，發揮人事人員應有的角色功能。足見人事人員對理想角色期望的重要性，如何經由人事專業素養的培養，建立人事人員應有的角色期望，進而提昇人事人員角色踐行的程度與能力。可透過下列途徑來加強：

（一）專業的知識和能力：隨時吸收新知，以專業知識提供高品質的服務，積極參與研究發展，鞭策進修，累積知識，以提昇個人專業水準及思考能力及增加成就感。包括人力資源發展與管理、組織發展、資訊管理、工作設計、人事心理、人際關係及法律素養等。

（二）協調與溝通的能力：人事部門與其他部門的互動非常頻繁，且

直接處理員工的權益問題，重視溝通協調，可化阻力為助力，以期順利排除困難。因此，應具備溝通、談判、協調及諮商輔導等能力，以促進與教職員間良性的溝通與互動，以利人事業務之推展。尤其切莫忽略事前溝通的重要性，蓋事前的溝通往往比事後的溝通協調更有效益。

（三）危機處理的能力：人事人員者應可先作好危機應變措施，遇到危機時，能坦然面對問題作有效的處理，使受害的程度降至最低。

（四）熟諳法令規章並正確引用：人事法令規章是人事人員處理公務必須遵循的準繩，必須熟諳融會，才能運用自如，不致引用失當或曲解失誤而影響同仁的合法權益。因此人事人員應善用網路或其他資訊，研閱人事案例、解釋，嫻熟各項人事法令規章，始能展現人事專業素養與知能，為同仁謀求福利。

二、加強法令宣導，落實服務心質：

根據本研究顯示角色壓力與角色踐行有明顯的負相關存在，可知當學校人事人員扮演其角色任務，可能因角色過度負荷、角色模糊、角色衝突而造成角色壓力太大，以致影響人事人員角色的行使，阻礙人事工作的順利推展，使得角色踐行的情形偏低。足見過度的角色壓力，是不利角色的實踐，應瞭解導致角色壓力的真正原因，以做適度的調適方式與因應策略，方能彰顯人事人員的角色功能。

因此，辦理與教職員權利與義務有關的法令研習活動，期能瞭解行政部門作業依據與程序，以減少在依法行政的過程所產生的一些不必要的衝突。由於學校絕大多數都是教育人員，普遍在法令的認知比較薄弱，所以人事單位必須加強法令宣導，讓同仁能夠瞭解與自身的權利與義務，除提高行政效率外，更可減低因行政程序所造成的衝突，避免同仁因對法令的不熟悉而有誤解，同時有助於人事業務的順利推展。

除可安排辦理綜合性的法令研習外，人事人員也應常利用公開場合宣導人事的職責及立場，善用電子信箱或網際網路傳達重要的法令規定，透過雙向的溝通，使學校教職員瞭解個人權益及人事的服務措施，以期有效執行各項人事措施。

學校的人事人員扮演的角色不只是做事，而是要以科學的方法來做事，要講究人際關係的處理與善於溝通，多關懷服務對象的心理感受，採取較符人性化的服務措施，將心比心，懷著一顆感謝的心，視對方為親人看待，勢必獲得教職員的肯定。主動並適時提醒當事人辦理，並能和顏悅色地詳盡解說，相信必能打破與教師之間的隔閡，在交談間可得知自己的工作表現，另一方面亦可增加教師們的業務配合度，俾免引致誤解，使人際關係和諧，人事工作運作順暢，以利政令推行，以維同仁權益。

5.2.3 對後續研究者的建議

一、研究對象方面

本研究係以嘉義縣、嘉義市為研究範圍，並以高中職、國中、國小人事人員為研究對象，因此在結果之推論上，需持保留態度。未來研究範圍可擴大至全台灣地區，研究對象亦可加入校長、教職員，以建立更完整的實證資料。

二、研究方法方面

本研究除文獻探討外，僅採用問卷調查法進行實證研究。問卷填答易偏於主觀，且只能瞭解填答者對問項的態度，無法探知其內在意涵，因此建議未來研究可針對研究對象，進行深入訪談，以獲得更詳盡、更客觀的研究結果。

三、研究變項方面

本研究旨在探討學校人事人員的角色期望、角色壓力、角色踐行、組

織承諾與工作倦怠之關聯性研究，並以角色踐行、組織承諾為中介變項。未來研究可加入「人格特質」、「組織氣候」、「工作投入」、「工作士氣」、「工作滿意」、「工作績效」或「離職傾向」等重要變項於研究模式中，以更瞭解其整體之關聯性。

參考文獻

一、中文部分

- 1.丁鳳碧(民90)，國立高級中等學校人事人員工作滿意度之研究，彰化師範大學商業教育學系在職進修專班碩士論文。
- 2.丁虹(民76)，企業文化與組織承諾之關係研究，國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
- 3.王秋絨(民71)，角色壓力的意義及其研究模式，社區發展季刊，18期，69-76頁。
- 4.王青祥(民74)，組織溝通、決策參與、個人特質、角色壓力與工作態度之關係，國立政治大學教育研究所碩士論文。
- 5.王朝明(民77)，台灣省國民小學輔導主任角色期望與專業教育之研究，國立政治大學教育研究所碩士論文。
- 6.王瑋等(民80)，人類發展學(下)，台北：華杏出版社。
- 7.王敬芷(民83)，台灣地區公共圖書館工作環境與館員工作倦怠之研究，國立台灣師範大學社會教育研究所碩士論文。
- 8.王春源(民84)，對角色性格差異、角色壓力、工作投入與滿意度之關聯性研究，中山人文社會科學期刊，第4卷第1期，121-185頁。
- 9.王如哲(民87)，教育行政學，台北：五南圖書出版社。
- 10.王瑞安(民88)，公立非正規成人教育機構員工工作壓力、工作倦怠與學習需求之關係研究，國立高雄師範大學成人教育研究所碩士論文。
- 11.王麗淳(民88)，角色壓力影響情緒耗竭之過程探討，國立中正大學企業管理研究所碩士論文。
- 12.王瑞祺(民90)，學校人事人員角色衝突之研究—以台北市國民小學為例，國立政治大學公共行政研究所碩士論文。

- 13.王完（民91），國民小學義工角色期望與角色踐行調查之研究，臺中師範學院國民教育研究所碩士論文。
- 14.王秋慶（民92），員工的溝通滿足與組織氣候對其工作壓力、組織承諾與離職傾向的影響之研究—以嘉義縣市地政事務所為例，南華大學管理研究所碩士論文。
- 15.王淑霞（民93），組織政治知覺、組織氣候、角色壓力、組織承諾與工作績效關聯性之研究—以嘉義縣稅捐稽徵處為例，南華大學管理科學研究所碩士論文。
- 16.行政院人事行政局（民93），行政院所屬各級人事機構人員設置管理要點，九十三年五月四日行政院人事行政局局企字第○九三○○六二一八八一號函修正發布第九點。
- 17.行政院人事行政局（民93），行政院所屬各級人事機構設置標準表，九十三年六月二十九日局企字第○九三○○六二九二五號函修正。
- 18.朱岑樓譯（民56），Broom, Leonard & Selznick, Philip合著，社會學，台北：三民書局。
- 19.汝信主編（民77），社會科學新辭典（初版），四川重慶：重慶出版社。
- 20.杜佩蘭（民88），組織承諾、角色衝突與工作滿足及其相關因素之研究—以高雄市政府主計處外派人員為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 21.冷文玉（民81），基層農會四健指導員工作壓力、社會支持與工作倦怠之研究，國立彰化師範大學特殊教育研究所碩士論文。
- 22.李長貴（民68），社會心理學，台北：中華書局。
- 23.李慕華、林宗鴻譯（民85），工商心理學導論，台北：五南圖書出版社。
- 24.李瑞文（民91），國立大學校院人事人員工作壓力與因應策略之研究，

- 屏東師範學院國民教育研究所碩士論文。
- 25.李美鶯（民93），大都會區國小人事人員工作價值觀與工作滿意度之研究，國立臺東大學教育研究所碩士論文。
- 26.呂寶靜（民79），「專業倦怠」，社會工作辭典，台北：中華民國社會發展研究訓練中心出版，450頁。
- 27.呂秀華（民86），國民中學教師背景變項、工作壓力、行動控制與工作倦怠關係之研究，國立政治大學教育研究所碩士論文。
- 28.何雪真（民91），國立大學人事人員角色知覺、角色壓力與壓力反應之研究，國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文。
- 29.宋鎮照（民86），社會學，台北：五南圖書出版社。
- 30.吳秉恩（民82），組織行為學，台北：華泰書局。
- 31.吳秋莉（民84），國民中學義工協調者角色期望與角色踐行之研究，國立臺灣師範大學社會教育研究所碩士論文。
- 32.吳清山（民85），學校行政，台北：心理出版社。
- 33.吳淑琪（民90），雲嘉南地區國民中小學總務主任角色期望、角色踐行與工作滿意之研究，國立中正大學教育學研究所碩士論文。
- 34.吳茵慧（民92），以國民小學數學學習領域召集人角色實踐與角色期望之研究—以桃園縣國民小學為例，國立台北師範學院數理教育研究所碩士論文。
- 35.林清江（民60），教師角色理論與師範教育改革動向之比較研究，師大教育研究所集刊，13期，45-107頁。
- 36.林幸台（民76），生計輔導的理論與實施，台北：五南圖書出版社。
- 37.林靜如（民79），台北市國民小學教師工作經驗、內外控信念與組織承諾之關係研究，國立政治大學教育研究所碩士論文。

- 38.林宜靜(民 81)，醫院營養師和各類醫事人員對營養師工作角色之評估，國立陽明大學公共衛生研究所碩士論文。
- 39.林幸台等(民 81)，警察職業倦怠之實證研究，行政院國家科學委員會專題研究計畫(編號 NSC80-0301-H003-13)。
- 40.林建宏(民 82)，警察工作倦怠之研究，中央警官學校警政研究所碩士論文。
- 41.林鑫琪(民 83)，文化中心主任領導型態與成員組織承諾之關係，社會教育學刊，23 期，215-233 頁。
- 42.林奕銘(民 84)，基層公務人員工作倦怠感之探討，國立政治大學公共行政研究所碩士論文。
- 43.林水波(民 87)，人事服務理念之探討—評述全國行政單一窗口化方案，公務人員月刊，19 期，3-9 頁。
- 44.林鈺琴(民 88)，組織承諾、工作滿足與組織公民行為之研究：各種不同理論模式之比較，中山管理評論，冬季號，1049-1073 頁。
- 45.林郁絲(民 89)，組織變革中國民小學教師角色壓力之研究，國立台中師範學院國民教育研究所碩士論文。
- 46.林蒼彬(民 90)，人事人員角色壓力、組織承諾與離職傾向關係之研究，國立中正大學勞工研究所碩士論文。
- 47.林建忠(民 92)，組織承諾與工作滿意之調查研究：嘉義縣市警察和消防人員之比較，國立中正大學政治學研究所碩士論文。
- 48.林逸峰(民 93)，組織政治知覺、組織公平、組織次文化、組織承諾、組織政治行為、工作投入與工作行為之關聯性研究—以台南縣基層農會為例，南華大學管理科學研究所碩士論文。
- 49.邱信憲(民 83)，工作特性、人格特質型態、角色壓力與工作壓力、工

- 作滿足、離職傾向之關係研究，國立中興大學企業管理研究所碩士論文。
- 50.邱馨儀(民85)，國民小學學校組織文化與教師組織承諾關係之研究，
台北市立師院初等教育研究所碩士論文。
- 51.邱國銘(民90)，銀行行員的壓力源、工作倦怠與工作態度之研究，國
立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 52.周立勳(民75)，國小教師工作壓力、控制信念與職業倦怠關係之研究，
高雄師範學院教育研究所碩士論文。
- 53.邵宜君(民91)，企業領導者更迭下的員工協助策略研究—以金融服務
業為例，朝陽科技大學企業管理研究所碩士論文。
- 54.柯際雲(民84)，企業員工個人特性及其知覺之工作特性與領導型態對
組織承諾的影響，國立中興大學企業管理研究所碩士論文。
- 55.胡瓊泰(民88)，工作生活品質、組織承諾與組織公民行為之相關研究—
以高科技產業為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 56.洪慧芬(民85)，幼兒圖畫書中父親與母親角色之內容分析研究，國立臺
灣師範大學家政教育研究所碩士論文。
- 57.洪品蓁(民93)，高雄市已婚職業婦女工作價值觀角色壓力與專業承諾
關係之研究，國立高雄師範大學成人教育研究所碩士論文。
- 58.姜占魁(民69)，行政學，台北：五南圖書出版社。
- 59.姜占魁(民83)，組織行為與行政管理，台北：協銘印刷廠。
- 60.施淑芬(民79)，大學教師工作壓力、因應方式與職業倦怠之相關研究，
國立彰化師範大學心理與輔導研究所碩士論文。
- 61.馬起華等，(民85)，社會科學概論，台北：大中國圖書。
- 62.涂善德(民86)，高職教師工作價值觀、組織承諾與教學效能關係之研
究，國立政治大學教育研究所博士論文。

- 63.高希均、石滋宜（民85），競爭手冊，台北：天下文化。
- 64.徐木蘭（民73），見樹又見林，台北：經濟與生活出版事業公司。
- 65.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。
- 66.時蓉華（民77），社會心理學詞典，四川成都：四川人民出版社。
- 67.翁淑卿（民84），督導行為取向與社會工作者職業倦怠關係之研究—以台灣省縣市政府社工員為例，私立東海大學社會工作研究所碩士論文。
- 68.梁瑞安（民79），國小教師組織溝通、角色壓力與組織承諾關係之研究，國立高雄師範大學教育研究所碩士論文。
- 69.郭為藩（民60），角色理論在教育上的意義，師大教育研究所集刊，13期，15-43頁。
- 70.郭為藩（民82），教育的理念，台北：文景書局。
- 71.郭生玉（民76），教師工作心壓與背景因素關係之研究，教育心理學報，20期，37-54頁。
- 72.郭丁熒（民84），我國國民小學教師角色知覺發展之研究，國立高雄師範大學教育研究所博士論文。
- 73.郭盈卿（民88），空服員之工作壓力、工作滿意、休閒滿意與工作倦怠之相關研究，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 74.郭淑娟（民89），家庭教育中心專職人員專業知能與工作倦怠之相關研究，國立台灣師範大學社會教育學系碩士論文。
- 75.郭振生（民92），內部行銷導向、組織承諾、工作滿意與學校效能關係之研究—以台南地區國民小學為例，南華大學管理研究所碩士論文。
- 76.許文源（民74），我國基層公務人員工作疲乏程度之影響因素：一個因果模式的驗證，國立政治大學公共行政研究所碩士論文。

- 77.許寶源(民85),國民小學教師角色衝突與學校認同關係之研究,國立台灣師範大學教育研究所碩士論文。
- 78.張曉春(民72),專業人員工作疲乏研究模式—以社會工作人員為例(上)、(下)。思與言,台北:思與言雜誌社,21卷1期,66-79頁,及21卷2期,179-201頁。
- 79.張春興(民78),張氏心理學辭典,台北:東華書局。
- 80.張春興(民83),教育心理學—三化取向的理論與實踐,台北:東華書局。
- 81.張品芬(民84),高雄地區國民小學教師組織文化知覺、學校環境特性與教師組織承諾程度關係之研究,國立台南師範學院初等教育研究所碩士論文。
- 82.張瑞春(民87),組織變革中組織氣候對工作投入、組織承諾及工作滿足影響之研究—以中國石油公司高雄營業處為例,國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 83.張瓊云(民88),托兒所所長領導型式、托兒所組織氣氛、教育人員組織承諾與服務機構組織績效關係之研究—以台北市為例,中國文化大學兒童福利研究所碩士論文。
- 84.張玉蓮(民93),旅行業銷售人員角色壓力、服務能力與工作績效關係之研究,中國文化大學觀光休閒事業管理研究所碩士論文。
- 85.章珮瑜(民88),學校文化與教師組織承諾及工作滿意關係之研究,台北師範學院國民教育研究所碩士論文。
- 86.莊榮霖(民83),國中教職員工工作滿足與組織承諾之研究—高雄市地區市立國中調查分析,國立政治大學公共行政研究所碩士論文。
- 87.莊嬭夙(民88),角色壓力、社會支持與工作投入之關聯性研究—以資訊從業人員為例,長庚大學管理學研究所碩士論文。

- 88.陳奎熹（民 71），教育社會學，國立空中大學印行。
- 89.陳寶芳（民 72），社會工作人員之工作疲乏、工作滿足與工作意願關聯性之研究，東吳大學社會學研究所碩士論文。
- 90.陳嘉尚（民 74），人格特質型態、成長需求、角色壓力與工作壓力、工作滿足、離職意願之相關研究—以新竹科學工業園區二十一家廠商為對象之實證研究，中原大學企業管理研究所碩士論文。
- 91.陳俐伶（民 77），已婚職業婦女之角色期望、現代與傳統取向與其角色衝突的關係之探討，國立台灣大學心理學研究所碩士論文。
- 92.陳金水（民 78），國民中學教師制握信念、工作經驗與組織承諾之關係，國立高雄師範大學教育研究所碩士論文。
- 93.陳信正（民 80），台北市高工及高中技職教師個人背景工作環境、校長領導型式與教師工作倦怠之相關研究，國立台灣師範大學工業教育研究所碩士論文。
- 94.陳舜霓（民 83），專科學校視聽教育人員角色期望之研究，私立淡江大學教育資料科學研究所教學科技組碩士論文。
- 95.陳國樑（民 84），女性工業行銷人員人格特質、角色負荷、工作滿足、組織承諾與離職意願關係之研究，東吳大學企業管理研究所碩士論文。
- 96.陳貞芳（民 85），花東地區六班國小教師行政工作角色壓力之研究，國立花蓮師範學院國民教育研究所碩士論文。
- 97.陳瑞成（民 87），國小輔導主任角色期望、角色壓力與角色踐行之相關研究，國立高雄師範大學輔導研究所碩士論文。
- 98.陳海鳴、余靜文（民 89），企業文化發展與組織承諾的關聯性研究—被購併企業續留員工的觀點；管理與系統，七月份，249-270 頁。
- 99.陳吳政（民 90），組織文化、領導行為、工作滿足與組織承諾之關係研

究—以嘉南地區銀行為例，成功大學企業管理研究所碩士論文。

- 100.陳增朋(民90)，大學院校體育主管領導型態、體育教師內外控取向與體育教師組織承諾關係之研究，國立台灣師範大學運動與休閒管理研究所碩士論文。
- 101.陳明崇(民91)，國民中小學專任人事人員之工作特性與工作滿意度之研究—以台灣北部五縣市為例，國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文。
- 102.陳世志(民92)，矯正機構基層戒護管理人員的工作壓力、工作滿足與工作倦怠之相關研究，國立中山大學公共事務管理研究所碩士論文。
- 103.陳宗賢(民92)，員工協助方案與組織氣候對工作士氣、組織承諾與離職傾向之關聯性研究—以上市公司為例，南華大學管理研究所碩士論文。
- 104.陳筱明(民92)，臨床護理教師的角色、角色壓力、社會支持、組織承諾與離職傾向之研究，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 105.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。
- 106.彭懷真等譯(民80)，社會學辭典，台北：五南圖書出版社。
- 107.黃臺生(民70)，我國現行人事機構組織、地位與功能，我國普通行政機關的組織管理與實務，73-99頁。
- 108.黃國隆(民75)，中學教師的組織承諾與專業承諾，國立政治大學學報，53期，55-84頁。
- 109.黃德祥(民75)，輔導人員「專業枯竭」成因與克服之道，諮商與輔導，12期，2-4頁。
- 110.黃德慶(民75)，國民中學訓導主任角色之研究，國立台灣師範大學教

- 育研究所碩士論文。
- 111.黃淑珍(民77),國中教師背景因素、工作情境、人格特質與工作倦怠的相關研究,國立台灣師範大學教育心理與輔導研究所碩士論文。
 - 112.黃昆輝(民80),教育行政學,台北:東華書局。
 - 113.黃三吉(民81),台北市國民小學組織結構與教師工作倦怠關係之研究,國立政治大學教育研究所碩士論文。
 - 114.黃翠紋(民82),警察人事人員工作態度之調查研究,中央警官學校警政研究所碩士論文。
 - 115.黃新福、黃臺生、張世杰等(民83),警察人員工作倦怠感之研究,行政學術與警政實務研討會,台北:國立政治大學公共行政研究所主辦。
 - 116.黃意舒(民83),幼稚園教師教學角色認同與踐行之研究,國立政治大學教育研究所博士論文。
 - 117.黃臺生(民86),現行人事行政組織體系之探討,考銓季刊,9期,56-69頁。
 - 118.黃臺生(民87),台北市政府公務人員工作倦怠感之研究:Golembiewski階段模式的探討與驗證,國立政治大學公共行政研究所博士論文。
 - 119.黃志龍(民89),國民小學教務主任角色之研究—以台北縣為例,國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文。
 - 120.黃萬成(民91),以臺北市中小學教師之專業角色期望與角色踐行研究,國立台北科技大學技術及職業教育研究所碩士論文。
 - 121.黃慧妮(民92),國民小學導師角色期望與角色實踐之調查研究,國立高雄師範大學工業科技教育研究所碩士論文。
 - 122.程言美(民92),主管領導行為、工作生活品質和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,南華大學管理研究

所碩士論文。

- 123.曾溫存(民75)，已婚職業婦女的角色壓力與婚姻適應研究，東吳大學社會學研究所碩士論文。
- 124.賈美琳(民81)，幼稚園教師角色之研究，臺灣師範大學家政教育研究所碩士論文。
- 125.詹婷姬(民83)，國民小學教師工作環境知覺與組織承諾關係之研究，國立台北師範學院初等教育研究所碩士論文。
- 126.楊永全(民75)，國民小學資優班教師角色期望與角色踐行之研究，國立台灣師範大學教育研究所碩士論文。
- 127.楊蓓(民77)，台灣地區縣市政府社會工作人員工作壓力、社會支持與職業倦怠之研究，中國社會學刊，12期，69-107頁。
- 128.楊霽晨(民87)，體育教師角色之探討，大專體育，38期，82-88頁。
- 129.楊偉霖(民91)，公立學校教師的工作品質、組織承諾及工作行為對公辦民營知覺之研究—以嘉南地區銀行為例，南華大學管理研究所碩士論文。
- 130.楊靜芬(民92)，國立大專院校人事人員網路素養能力之研究，國立政治大學公共行政研究所碩士論文。
- 131.葉祥溪(民82)，國民中學輔導主任角色之研究—角色期望與角色踐行之探討，國立政治大學教育研究所碩士論文。
- 132.葉一明(民88)，國民小學學校組織結構、教師專業角色知覺與教師專業角色踐行關係之研究，國立台中師範學院國民教育研究所碩士論文。
- 133.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，國立台灣師範大學教育研究所碩士論文。

- 134.廖思先(民 88),轉換型領導、組織承諾與組織公民行為之相關研究—以台灣公立美術館為例,國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 135.廖相如(民 92),桃竹苗四縣市國民小學教師成就動機、制握信念與工作倦怠關係之研究,國立新竹師範學院國民教育研究所碩士論文。
- 136.趙美鈴(民 86),國小已婚女教師工作特性知覺、角色壓力與其工作投入關係之研究,國立新竹師範學院國民教育研究所碩士論文。
- 137.趙秀真(民 92),公立大專校院會計單位組織文化、角色壓力與組織承諾關係之研究,彰化師範大學商業教育學系在職進修專班碩士論文。
- 138.鄧柑謀(民 80),國民中學訓輔人員工作壓力、因應策略與職業倦怠關係之研究,國立高雄師範大學教育研究所碩士論文。
- 139.潘希固(民 70),台北市國民中學輔導教師專業教育背景及工作滿意與輔導工作成效的關係,國立師範大學教育研究所碩士論文。
- 140.劉淑慧(民 76),助人工作者職業倦怠量表之編製與調查研究,國立臺灣教育學院輔導研究所碩士論文。
- 141.劉榮裕(民 81),如何提升人事人員服務品質建立良好形象之探討,人事月刊,14期,39-44頁。
- 142.劉春榮(民 82),國民小學組織架構、組織承諾與組織效能關係之研究,國立政治大學教育研究所博士論文。
- 143.劉淑貞(民 92),員工工作特性與工作倦怠之關聯性研究—以技術學院行政人員為實證對象,中原大學企業管理研究所碩士論文。
- 144.鄭世仁(民 73),國民中小學教師角色衝突調查研究,國立台灣師範大學教育研究所碩士論文。
- 145.鄭如安(民 82),國小輔導人員之社會支持、輔導自我效能與輔導成效之相關研究,國立師範大學教育研究所碩士論文。

- 146.鄭麗芬(民82),國中輔導人員工作環境、專業心理需求與工作倦怠相關研究,國立彰化師範大學輔導研究所碩士論文。
- 147.鄭美娟(民92),負面情感作用對社會支持、角色壓力源與工作倦怠影響關係之研究,國防管理學院資源管理研究所碩士論文。
- 148.鄭仁忠(民93),國民小學主任角色壓力、組織承諾與工作滿意關係之研究,國立高雄師範大學教育研究所碩士論文。
- 149.蔡文輝(民68),社會學理論,台北:三民書局。
- 150.蔡淑娟(民79),影響成人教育工作人員工作倦怠之相關因素研究,國立台灣師範大學社會教育研究所碩士論文。
- 151.蔡進雄(民82),國民中學校長領導方式與教師組織承諾關係之研究,國立台灣師範大學教育研究所碩士論文。
- 152.蔡寬信(民82),國民小學學校組織氣候、教師內外控與教師組織承諾關係之研究,國立政治大學教育研究所碩士論文。
- 153.蔡金田(民87),國民小學啟智班教師工作壓力與職業倦怠之關係,教育研究資訊,6卷,6期,69-87頁。
- 154.蔡淑敏(民90),企業內溝通媒介、員工溝通滿足及組織承諾關係之研究—以台灣電子資訊產業為例,長榮管理學院經營管理研究所碩士論文。
- 155.蔡崑源(民90),華進集團員工滿意度、工作投入、組織承諾與離職意願之研究,國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 156.駱芳美(民85),我國大學院校學生事務處主管的工作環境對其職業倦怠的預測研究,輔導學報,19期,247-286頁。
- 157.駱俊宏(民93),以臺灣南部地區男性護理人員角色壓力、組織承諾與離職傾向之相關研究,樹德科技大學人類性學研究所碩士論文。

- 158.蕭煥鏘(民88),領導型態、工作特性與我國地方機關人事人員工作滿足、組織承諾關係之研究,國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 159.蕭靜宜(民88),護理人員工作特徵、角色壓力、人格特質對組織與專業承諾之影響—H醫院的個案研究,東海大學企業管理研究所碩士論文。
- 160.蕭高峰(民93),高雄市公立高中職人事人員工作困境與因應之研究,國立高雄師範大學成人教育研究所在職專班碩士論文。
- 161.戴琬琳(民81),個人屬性、工作滿足、組織承諾與缺席行為之相關性研究—以台北市政府為個案分析,國立政治大學公共行政研究所碩士論文。
- 162.韓楷樺(民75),國中輔導教師角色衝突對其輔導工作效能之影響,國立台灣教育學院輔導研究所碩士論文。
- 163.韓繼成(民92),國民中學訓導人員角色壓力、人格特質與工作滿意度的關係之研究,彰化師範大學教育研究所碩士論文。
- 164.謝州融(民73),國民中學導師角色之研究,高雄市:復文書局。
- 165.謝茉莉(民78),工作角色壓力性格特質與工作倦怠之相關研究—以助人專業者為例,國立台灣師範大學衛生教育研究所碩士論文。
- 166.謝金青(民81),國民小學行政兼職教師角色衝突與工作滿意之研究,國立政治大學教育研究所碩士論文。
- 167.謝承慶(民90),彰化縣國民小學擔任行政工作教師角色壓力及其相關因素之探討,國立嘉義大學國民教育研究所碩士論文。
- 168.藍采風(民83),組織行為學,台北市:三民書局。
- 169.藍祺琳(民86),國民小學身心障礙資源班教師角色期望與角色踐行之

調查研究，國立台灣師範大學特教系研究所碩士論文。

170.譚宇隆(民 88)，花蓮縣國民小學總務主任工作倦怠及其相關因素之研究—階層分析程序法之應用，國立東華大學教育研究所碩士論文。

171.鐘志明(民 89)，企業文化、員工工作價值觀及組織承諾之關聯性研究—以台灣地區主要集團企業為例，長榮管理學院經營管理研究所碩士論文。

172.蘇進茶(民 80)，國民中小學校長角色衝突與工作滿意關係之研究，國立台灣師範大學教育研究所碩士論文。

二、英文部分

- 1.Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990), The Measurement and Antecedents of Affective Continuance, and Normative Commitment to the Organization, Journal of Occupational Psychology, Vol.63, pp.1-18.
- 2.Allport, G. W. (1961) . Pattern and growth in personality. N. Y. : Holt,Rinehart and Winston.
- 3.Alpander, G. G (1990), Relationship Between Commitment to Hospital Goals and Job, Health Care Management Review, Vol.15, No.4, pp.51-62.
- 4.Andwood, D. E. (1984) . A comparison of perceptions and expectations for a central administrative leadership role of library media director as an indicator of his/her role behavior. Unpublished doctoral dissertation, John's University.
- 5.Becker, H. S., (1960) , “Notes on the Concept Commitment”. American Journal of Sociology. 66: 32-42.
- 6.Biddle , B. J. (1979) . Role theory : expectations ,identities and behaviors. New York : Academic Press.
- 7.Biddle , B. J. (1986) . Teacher roles. In T. Husen (Ed.) , Encyclopedia of Educational Research. Pergamon Press.
- 8.Biddle , B. J. & Thomas, E. J. (1966) . Role theory : Concepts and research. New York : Wiley.
- 9.Biesanz, J. , & Biesanz, M. Introduction to sociology. Prentice-Hall IncEnglewood Cliffs, New York : Prentice-Hall Inc., 1969.
- 10.Biesanz, J. B. , & Biesanz, M. (1973) .Introduction to sociology (2nd ed.). Englewood Cliffs, New York : Prentice-Hall,Inc.
- 11.Blau, G. J. (1987) , Using a Person-Environment Fit Model to Predict Job Involvement and Organizational Commitment, Journal of Vocational Behavior, Vol.30, pp.240-257.

12. Bramhall, M. , & Ezell ,S. (1981) , “How Burned out Are You ? ” Public Welfare , Winter , pp.23-27.
13. Brief, A. P. , Schuler, R. S. , & Van Sell, M. (1981) . Managing job stress. Boston : Little, Brown and Company.
14. Buchanan, B. (1974), Building Organization Commitment, Administrative Science Quarterly, Vol.19, pp.533-546.
15. Cahoon, A. R. , & Rowney J. I. A. (1989) . “A Comparison of Burnout Across Public/private Sector Managers. ” Journal of Health and Health and Human Resources Administration ”, Vol.12, No.1, pp.79-94.
16. Carroll, J. X., & White, W. (1982).”Theory Building: Integration Individual and Environmental Factors within an Ecological Framework.” In W. S. Paine(ed.) Job Sress and Burnout . Beverly Hills, CA: Sage Publications, p.44.
17. Cherniss , C. (1980a) . Professional Burnout in Human Service Organizations. New York : Praeger.
18. Cherniss , C. (1980b) . Staff Burnout : Job Stress in Human Services. Beverly HillsCA : Sage Publications, pp. 16-17.
19. Conklin, J. E. (1984) . Sociology : An introduction . MacMillan Publishing Company. pp.151.
20. Cunningham , W. G. (1983) . Teacher Burnout Solutions for the 1980s : A Review of the Literature. The Urban Review ,15 (1) ,37-51.
21. Dressler, D. , & Wills, W. M. (1976) . Sociolgy : the study of human interaction (3rd ed.) . New York : Knopf,Inc.
22. Edelwich , J. : Social Work in Health Care , Book Reviews7 (1) : 1981 , pp.105-107.
23. Etzioni, A. (1961), A Comparative Analysis of Complex Organizations, New

- York : Free Press.
24. Eysenck, et al. (ed) . Encyclopedia of psychology. Vol , Three, 1965.
 25. Farber, B. A. (1983) . Stress and burnout in the human service profession.
New York : Pergamon Press.
 26. Farrell, D. & Rusbult, C. E. (1981) , Exchange Variables as Predictors of Job Satisfaction, Job Commitment and Turnover : The Impact of Reward, Cost, Alternatives and Investment, Organizational Behavior and Human Performance, Vol.28,pp.120-126.
 27. French, J. R. P. , & Caplan, R. D. (1972) .Organizational stress and individual strain.In A. J. Morrow (Ed.) ,The failure of success . New York : AMACOM.
 28. Freudenberger, H. J. (1974) .“Staff Burn-out.” Journal of Social Issues ,30 ,pp.159-165.
 29. Freudenberger,H.J. & Richelson ,G. (1980) .Burnout : the High Cost of High Achievement.What It Is and How to Survive It .Garden City , New York : Doubleday.
 30. Gabris , G. T. , & Ihrke , D. M. (1996) . “Burnout in a Large Federal Agency Phase Model Implications for How Employees Perceive Leadership Credibility.” Public Administration Quarterly , Summer ,pp.220-249.
 31. Getzels , J. W. , Lipham , J. M. & Campbell , R. F. (1968) . Educational administration as a social process. New York : Harper & Row, Inc.
 32. Golembiewski, Hilles, R. & Daiy, R. (1987) , Some Effects of Multiple OD Interventions on Burnout and Worksite Features. Journal of Applied Behavioral Science,23 : pp 295-314.
 33. Graen, G. (1976) , “Role-making processes within Complex Organization” , Handbook of Industrial and Organizational Psychology , 1201-1245.

34. 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.
35. Hall (1983) , “Career Development in Organization” , San Francisco, CA : Jossey-Bass.
36. Hardy, M. E. , & Conway, M. E.(1978). Role theory: Perspectives for health professionals . New York : Appleton-Century-Corfts.
37. Harrison, W. D.(1980).“Role Strain and Burnout in Child-Protective Service Workers.” Social Service Review , Vol.54, No.1,pp.31-44.
38. Harrison, W. D. (1983). “A Social Competence Model of Burnout.” In B. A. Farber (ed.), Stress and Burnout in the Human Service Professions . New York: Pergamon Press, p.31.
39. Heifetz, L. J., & Bersani, Jr. H. A. (1983). “Disrupting the Cybernetics of Personal Growth: Toward a Unified Theory of Burnout.” In B. A. Farber (ed.), Stress and Burnout in the Human Service Professions . New York: Pergamon Press, p.52.
40. Hendrickson , B. Teacher Burnout : How to recognize it , what to do about it. Learning , January 1979 , 7 , 36-39.
41. Herbiniak, L. G. and Alutto, J. A., 1972, “Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment.” Administrative Science Quarterly .17 : 556-560.
42. Hodges, H. M. Conflict and consensus : An introduction to sociology. New York : Harper & Row, 1971.
43. Horton, P. B. & Hunt, C. L. Sociology. New York : McGrawHill, Znc.,1976.
44. House ,R.T. , & Rizzo ,J.R. (1972) Role conflict and Ambiguity as Critical Variable in a Model of Organizational Behavior.Organizational Behavior and

- Human performance ,7 ,467-505.
- 45.Hoy,W. K. & Miskel, C. G. (1982) .Educational Administration. (2ed.) .
- 46.Hoy, W . K. & Miskel, C. G. (1987) .Educational administration theory, research , and practice. (3rd ed.) .New.York. : Random House.
- 47.Jackson ,C.N. , & Manning ,M.R. (1995) . “Burnout and Health Care Utilization.”Journal of Health and Human Services Administration , Vo118, No.1,pp.31-43.
- 48.Jackson ,S. E. , Schuler ,R. S. , & Schwab ,R.L. (1986) . “Toward an Under-standing of the Burnout Phenomenon.” Journal of Applied Psychology , Vol.71, No.4,pp.630-640.
- 49.Jaros, S. J., Jermier, J. M. Koehler, J. W. and Sincich, T., 1993, “Effects of Continuance, Affective, and Moral Commitment on the Withdrawal Process: An Evaluation of Eight Structural Equation Models.” Academy of Management Journal. 36 (5) : 951-995.
- 50.Kahn , R. L. Wolfe, D. M. ,Quinn, R. P. , Snoek, J. D. & Rosenthal, R. A. (1964) .Organizational stress : Study in role conflict and role ambiguity. New York : John Wiley.
- 51.Kahn , R. (1980)Conflict , ambiguity , and overload : Three elements in job stress. In D. Katz , Kahn, & J. Adama(Eds) . , The study of organization. San Francisco : Jossey-Bass , pp.418-428.
- 52.Kamis, E. (1980). A Epidemiological Approach to Staff Burnout. Paper Presented at the Annual Convention of the American Psychological Association, 88th, Montreal, Quebec, Canada. (ERIC Document Reproduction Service, No. Ed 203 253).
- 53.Kanter, M. , 1968, “Commitment and Society Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Auatopian Communities.” American

- Sociological Review . 33:499.
- 54.Kantor, R. M. (1968), Commitment and Social Organization : A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities, American Sociological Review, Vol.33, pp.499-517.
- 55.Karger, H. J. (1981) . “Burnout as Alienation.” “Social Service Review , Vol.55, No.2,pp.270-283.
- 56.Katz, D. & Kahn, R. L. (1978) The social psychology of organization.New York : Wiley.
- 57.Kawakubo M. K. (1987),“Perception of Authority, Control and Commitment in Japanese Organizations” , Dissertation Abstracts International, Vol. 49.
- 58.Klarreich, S. H. (1988) . The stress solution : A rational approach to increasing corporate and personal effectiveness.Canada : Key Porter.
- 59.Koch, J. L. and Steers, R. M., 1978, “Job Attachment, Satisfaction and Turnover among Public Sector Employees .” Journal of Vocation Behavior.12:119-128.
- 60.Kushman, J. W. (1992), The Organizational dynamics of Teacher Workplace Commitment : A Study of Urban Elementary and Middle Schools, Educational Administration Quarterly, Vol.28, No.1, pp.5-42.
- 61.Lee , R. T. , & Ashforth ,B.E. (1993) . “A Longitudinal Study of Burnout among Supervisors and Managers : Comparisons between the Leiter and Maslach (1988) and Golembiewski et al. (1986) Models.”Organizational Behavior and Human Decision Processes , Vol.54, No.3,pp.369-398.
- 62.Levinson, D. J. Role, personality and social structure in the organization setting. Journal of Abnormal Social Psychology , 1959, Vol.58, pp.170-180.
- 63.Linton, R. (1936) The Study of Man . ,New York : Prentice-hall.

64. Linton, R. (1945) .The cultural background of personality . , New York :
Appleton-Century.
65. Lipham, J. M. , & Hoeh, J. A. (1974) .The principalship : Foundation and
functions. New York : Harper & Row Publishers.
66. Martin, R. P. (1983). An Analytic Study of the Burnout Syndrom as It
Occurs among Parachurch Professionals. (Doctoral Dissertation, University
of Pittsburgh, 1983), University Microfilms International, p.38.
67. Marrow, A. J. (1972) .A division of American manager associations. New
York : AMACOM.
68. Maslach, C. & Jackson, S.E. (1978) .The measurement of experienced
burnout.Journal of Occupation behavior ,2 , 59-86.
69. Maslach, C. & Jackson, S. E. (1981) .The measurement of experienced
burnout.Journal of Occupation behavior , Vol. No.2. , pp.99-113.
70. Maslach, C. & Jackson, S. E. (1982) . Maslach Burnout Inventory. Palo
Alto, CA : Consulting Psychologists Press.
71. Maslach, C. & Leiter M. P. (1996), The Truth About Burnout. San Francisco,
C. A : Jossey-Bass Publishers.
72. Maslach, C. , & Pines , A. The burn-out syndrome in the daycare setting.
Child Care Quarterly , 1977 , 6 (2) .
73. Mathieu & Zajac, (1990) , “A Review and Meta-Analysis of the Antecedents,
Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. ” ,
Psychological Bulletin, Vol.108, No.2. , pp.124.
74. Mayer, R. C. & David, S. F. (1998), Differentiating Antecedents of
Organizational Commitment : A Test of March and Simon’s Model, Journal of
Organizational Behavior, pp.15-28.
75. Meyer, J. P. & N. T. Allen, (1991) .“A three-component conceptualization of

- organizational commitment ”, Human Resource Management Review,1,pp.61-98.
- 76.Meyer, J. P. , Paynonem, S. V. , Gellatly, I. R. , Goffin, R. D. & Jackson, D. N. (1989), Organizational Commitment and Job Performance: It's the Nature of the Commitment That Count, Journal of Applied Psychology, Vol.74, pp.152-156.
- 77.Miller, S. L. (1981).Teacher burnout. (Eric Document Reproduction Service NO. ED 204 317) .
- 78.Mitchell,T.R. (1979) , Organizational Behavior , Annual Review of Psychology,Vol.30, pp.243-281.
- 79.Morris, B. Reflection on role analysis. The British Journal of Sociology, 1972, 22 (4) , pp.395-409.
- 80.Morrow, P. C. (1983) ,Concept Redundancy in Organizational Research : The Case of Work Commitment,Academy of Management Review,Vol.8, pp.486-500.
- 81.Mowday,R.T.,Porter,R.M.& SteersPorter,L.W. (1982), Employee-Organization Linkage-The Psychology of Commitment Absenteeism and Turnover, New York : Academic Press, pp.20-56.
- 82.Myers, D . G . Social psychology. New York : Mcgraw-Hill Book Company, (1983) .
- 83.Nadal, F. The theory of social structure. Glencoe, Free. Press, 1957.
- 84.Nelson, F. E. , & Elsberry, N. (1992) . “Levels of Burnout among University Employees.”Journal of Health and Human Resources Administration, Vol.14, No.4,pp.402-423.
- 85.Nevil, D. , & Damico, S. (1974) . Role conflict in women as a function of marital status.Humans Relation, 28.pp.487-498.

86. Newcomb, T. H. (1950). Social Psychology. New York : Dryden Press.
87. Niehouse, O. L. (1981) . “Burnout : a Real Threat to Human Resources Managers.” Personnel, Vol.58, No.5, pp.25-32.
88. Niehouse, O. L. (1983) . “The Road to Burnout in the Public Sector.” Supervisory Management, Vol.28, No.3, pp.22-28.
89. Nisbets, R. A. (1966) . The Sociological Tradition. Taipei : Rainbow-Bridge Book Co.
90. Nobbs, J. (1983) . Sociology in context. New York : Macmillan Education Limited.
91. Owens , R.C. , and others Teacher satisfaction in Georgia and the Nation : Status and trends. Teacher Burnout : Causes and possible cures. Issues for education series. Educational Resources Information Center , ED 194 515 , Georgia Professional Standards Commission , Atlanta , 1980.
92. Paine, W. S. (1982) . “Overview : Burnout Stress Syndromes and the 1980s.” in W, S. Paine(ed.), Job Stress and Burnout : Research, Theory, and Intervention Perspectives. Beverly Hills, CA. : Sage Publications, pp.11-25.
93. Parsons, T. (1961) . An outline of the social system. In T. Parsons et al. (Eds.) , Theory of Society (pp.41-43) . New York : Fress Press.
94. Pavelky, J. (1991) . Role conflict and role ambiguity in camp staff. Camping Magazine, 64 (2) , 2-21.
95. Peaslee, M. K. (1991) . The importance of roles and functions of elementary school counsellors as perceived by administrators, counsellors, teachers, and parents. MS. D. diss., University of Fort Hays State.
96. Perlman, B. , & Hartman, E. A. (1982.) ”Burnout : Summary and Future Research. ” Human Relations, Vol.35, No.4 , pp.283-305.

- 97.Pines, A. M. , & Aronson,E. , & Kafry, D. (1981) . Burnout : from Tedium to Personal Growth. New York : Free Press.
- 98.Pines, A. M. , & Aronson,E. (1988) . Career Burnout : Causes and Cures. New York : Free Press.
- 99.Pines, A. M. (1982). "Changing Organizations : Is a Work Environment without Burnout an Impossible Goal ? "in W. S. Paine(ed.), Job Stress and Burnout :Research, Theory, and Intervention Perspectives. Beverly Hills, CA: Sage Publications.,p.192.
- 100.Pines,A.M., & Caspi ,A. (1993) . "Burnout in Organizational Consultation. " in P. T. Golembiewski (ed), Handbook of Organizational Consultation. New York : Marcel Dekker.pp.615-619.
- 101.Polok , N. A. , & Boss , R. W. (1994) . "The Existence of Burnout in High Technology Firms. " Journal of Health and Human Resources Administration , Vol.16, No.3,pp.304-331.
- 102.Porter, L. W. , Steers, R. M. , Mowday, R.T. & Boulian, P.V. (1974), Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians, Journal of Applied Psychology, Vol.59, pp.603-609.
- 103.Poter L. W. and Smith F. J., 1970, The Etiology of Organization Commitment. Unpublished Paper, University of California, Iivine. 17: 556-560.
- 104.Potter, B. A. (1985). Beating Job Burnout: How to Transform Work Pressure into Productivity. Berkeley, CA.: Ronin, pp.3-9.
- 105.Randall, Donna M. , (1987) "Commitment and the Organization : The Organization Man Revisited" , Academy of Management Review , Vol.12,No.3,pp.462.
- 106.Reitman, S. M. Role. Interaction of The Sociol Sciences , Ed . By Bills, D.

- L. , New York : MacMillian & The Free Press, 1971, Vol.13, pp.546-558.
- 107.Reyes, P. & Pounder, D. G (1990), Teacher Commitment, Job Satisfaction, and School Value Orientation : A Study of Public and Private Schools, University of Wisconsin, Madison.
- 108.Ricken, R. (1980), Teacher Burnout : a failure of the supervisory process. NASSP Bulletin, March, pp 21-24.
- 109.Rizzo, J. R., House, R. J. , & Lirtzman, S. I. (1970) . “Role conflict and ambiguity in complex organization”, Administrative Science Quarterly, 15 (51) , pp.150-163.
- 110.Roose, J. G , Boss, R. W. , Johnson, A. E. , & Crown , D. F. (1991). “Conceptualizing the Role of Self-Esteem in the Burnout Process.” Group&Organization Studies , Vol.16, No.4, pp.428-451.
- 111.Ross, J. A. (1982) . An analysis of discrepancy between role expectation and actual work performance of selected Pennsylvania superintendents of schools as related to selected demographic variables. Unpublished doctoral dissertation, Pittsburgh University. (AAC 8303639) .
- 112.Salancik, G. (1977) , New Directions in Organizational Behavior, Chicago : St. Clair Press.
- 113.Sarbin, T . R . Role Theory. In Handbook of Social Psychology. Gardner Lindzey , (ed.) 1962, Vol.1.
- 114.Sarbin, T . R . & Allen , V. L. Role theory. In G. Lindzey & E. Aronson (Eds.) , Handbook of social psychology (2nd ed., vol.I) . Cambridge, Mass : Addison-Wesley, 1968.
- 115.Sarbin, T . R . (1968) Role. In D. L. Sills (Eds.) , International encyclopedia of the social sciences : Vol.13, pp.546-547. New York : Macmillan & The Free Press.

- 116.Sargent, S. (1951) .Concept of role and ego in contemporary psychology. In J. Rohru and M. Sherif (Eds.) ,Social Psychology at the Crossroads. New York : Harper and Brothers.
- 117.Second, P. F. & Backman, C. W. (1974) .Social Psychology (2nd ed.) . New York : Mcgraw-Hill.
- 118.Shaw, M. E. , & Costanzo, P. R. (1970) . Theories of social sychology(2nd ed.) . New York : Mcgraw-Hill.
- 119.Sheldon, M. E. (1971), Investments and Involments as Mechanisms Producing Commitment to the Organization, Administrative Science Quarterly, Vol.16, p.143.
- 120.Short, P. M. & Johnson , P.E.(1994), Exploring the links among teacher empowerment leader power and conflict. The Pennsylvania State University, University of Alabama. (ERIC D Document Reproduction Service No. ED 372 044)
- 121.Smiley, M. A. (1992) . Perceived role expectations and role behavior of teacher mentors.Unpublished doctoral dissertation, New York University. (ACC 922965)
- 122.Staw, B. M. (1977), Commitment to A Policy Decision : A Multitheoretical Perspective, Administrative Science Quarterly, Vol.23, pp.40-64.
- 123.Steers, R. M. (1977), Antecedents and Outcomes of Organizational CommitmentAdministrative Science Quarterly, Vol.22, pp.46-56.
- 124.Stevens, J. M., Beyer, J. M. & Trice, H. M. (1978), Assessing Personal, Role, and Organizational Predictors of Managerial Commitment, Academy of Management Journal, Vol.21, No.3, PP.380-396.
- 125.Stevenson, J. G. (1994) . “Employee Burnout and Perceived Social.” Journal of Health and Human Resources Administration, Vol.16,

No.3,pp.350-367.

- 126.Stryker, S. & Macke, A. S. (1978).Status inconsistency and role conflict. The Annual Review of Sociology ,4 ,69-90.
- 127.Sulliran, T. J. & Thompson, K. S. Sociology : Concepts,Issues and Applications. Thon Wiley & Sons, Inc.,1984
- 128.Swogger, G. Jr. Toward understanding stress : A map of the territory. Journal of school Health,January 1981,51,27.
- 129.Vansell, M. ,Brief, A. P. & Schulere, R. S. (1981) .Role conflict and role ambiguity : integration of the literature and directions for future research. Human relations,34,43-71.
- 130.Veninga, R. L. , & Spradley , J. P. (1981) . The Work/Stress Connection : How to Cope with Job Burnout.Boston : Little ,Brown&Company.
- 131.Watkins C. E. (1983) . Burnout in counseling practice : some potential professional and personal hazards of becoming a counselor. The Personnel and Guidance Journal.61 (5) .304-308.
- 132.Wiener,Y. (1982) , “Commitment in Organization : A Normative View” , Academy of Management Review, 7, pp.418-428.
- 133.Wiener, Y. , (1988) , “Form of Value Systems: A Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance. ” Academy of Management Review. 13: 534-537.
- 134.Weber, A. L. (1995) .Social Psychology (趙居蓮譯) .台北市：桂冠圖書公司。
- 135.Welch, F. C. Research-Based answers to Questions about stress and burnout. Annual International Convention of the Council for Exceptional Children,1983.
- 136.Westwood, L. J. The role of the teacher-I. Educational Research, 1967a

Vol.9 (2) , pp.122-134.

137. Woodward, S. E. (1972) .Role conflict in a group of religious teachers. In F. M. Katz & R. K. Browne(Eds.), Sociology of education. Macmillan of Australia.
138. Yiener, Y., & Gechman, A. S., Commitment: A Behavioral Approach to Job Involvement, Journal of Vocational Behavior, Vol.10,pp.47-52, 1977.
139. Zanden, J. W. (1993) .Sociology : The core (3rd ed.) . New York : McGraw-Hill,Inc.

附錄一

敬愛的人事主任及先進：

您好！感謝您在百忙之中，撥冗參與這項研究，佔用您寶貴的時間，致表歉意。本份問卷旨在瞭解高中職國中國小人事人員角色期望、角色壓力、角色踐行、組織承諾與工作倦怠之相互關係，研究之結果僅供學術研究之用。本份問卷採不記名方式，您所填答的選項無關對錯，所提供資料絕對保密，絕對不作個別探討，敬請安心作答。

請您依個人工作過程中的實際感受及看法，在適當方格中勾選，並懇請不要遺漏任何題目。您的協助將使本研究得以順利進行，再次感謝您的支持與協助。若對問卷內容有任何疑問，請與我們聯絡。謝謝！

肅此 敬頌

勛祺

南華大學管理科學研究所

指導教授：陳孟修 博士

研究生：陳德宗 敬上

連絡電話：05-2591194

【填答方法說明】

請您仔細閱讀以下每一個問題，並依照您對每一題的同意程度勾選答案，若您對該題極為贊同，請勾選「非常同意」；若大致上尚同意該一問題，請勾選「同意」；若您完全不認同該問題時，請勾選「非常不同意」；若您僅有些許不同意，請勾選「不同意」；萬一您對該問題沒有意見或不知如何作答，請勾選「無意見」。每題皆為單選題。

一、角色期望：

* 以下的問題所衡量的是您對於人事人員角色的期望，煩請您依據實際的情形，在最合適的□中擇一打✓。

	非常 不同 意	不 同 意	沒 意 見	同 意	非 常 同 意
	1	2	3	4	5
1、要遵照校長的治校理念辦理學校人事業務.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2、一定要執行校長決定的人事案.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3、必須依據上級人事機構制定的法令規章辦事.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4、必須在法令授權的範圍內才能訂定學校人事業務的執行辦法.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5、要對學校人事管理的問題主動提出建議.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6、要讓校長或其他單位主管瞭解人事政策與法令.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7、做為校內各單位主管與教職員之間人事問題的溝通橋樑.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8、要向上級人事主管單位溝通說明本校的人事問題.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9、不能讓教職員的進用違反人事法令的規定.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	非 常 不 同 意	不 同 意	沒 有 意 見	同 意	非 常 同 意
	1	2	3	4	5
10、要協助校內各單位主管考核教職員的工作表現.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11、做為校內教職員上班出勤的查核者.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12、做為校內教職員獎優懲劣的推動者.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13、要把教職員的人事申請案件當作是自己的事來辦.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14、要主動通知教職員有關人事權益的事項.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15、辦理教職員人事案件時要抱持服務的態度.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

三、角色壓力：

* 以下的問題所衡量的是您對於人事人員工作的感受，
煩請您依據實際的情形，在最合適的中擇一打✓。

	非 常 不 同 意	不 同 意	沒 有 意 見	同 意	非 常 同 意
	1	2	3	4	5
1、我上班時工作很忙碌.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2、學校對人事服務品質的要求過於嚴格.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3、我覺得人事政策模糊不清而難以適從.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4、我有時因需遵循上級人事法規致無法兼顧教職員的需要.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5、我同時負責許多的工作任務.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6、學校人事工作涉及複雜的法令規定而不易辦理.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7、我不清楚人事人員在校務發展中要發揮什麼功能.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8、校長與上級主管機關對人事的要求不同時會使我無所適從.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9、我每天的工作多得做不完.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10、教職員對人事人員的期望超出我的能力.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11、我不清楚要怎麼做才能符合教職員對人事人員的期望.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12、我認為學校人事工作經常是吃力不討好的.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13、我必須時常加班.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14、我常疲於應付與教職員溝通在人事法令適用上的問題.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15、人事常需承辦校內其他單位歸屬不明的工作.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16、我覺得教職員對涉及自身權益的人事案件很難溝通.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17、我忙得無法休假.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18、我在工作上因對人事法規不熟悉而經常感受壓力.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19、我在依法辦理查勤的工作時常不被教職員認同.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20、我在工作上常感需要多充實專業知能.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

三、角色踐行：

* 以下的問題所衡量的是您對於人事工作執行的程度，
煩請您依據實際的情形，在最合適的□中擇一打✓。

	完 全 未 做 到	很 少 做 到	部 分 做 到	大 致 做 到	完 全 做 到
	1	2	3	4	5
1、要遵照校長的治校理念辦理學校人事業務.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2、一定要執行校長決定的人事案.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3、必須依據上級人事機構制定的法令規章辦事.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4、必須在法令授權的範圍內才能訂定學校人事業務的執行辦法.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5、要對學校人事管理的問題主動提出建議.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6、要讓校長或其他單位主管瞭解人事政策與法令.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7、做為校內各單位主管與教職員之間人事問題的溝通橋樑.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8、要向上級人事主管單位溝通說明本校的人事問題.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9、不能讓教職員的進用違反人事法令的規定.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10、要協助校內各單位主管考核教職員的工作表現.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11、做為校內教職員上班出勤的查核者.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12、做為校內教職員獎優懲劣的推動者.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13、要把教職員的人事申請案件當作是自己的事來辦.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14、要主動通知教職員有關人事權益的事項.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15、辦理教職員人事案件時要抱持服務的態度.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

四、組織承諾：

* 以下的問題所衡量的是您對於學校的認同程度，
煩請您依據實際的情形，在最合適的□中擇一打✓。

	非 常 不 同 意	不 同 意	沒 意 見	同 意	非 常 同 意
	1	2	3	4	5
1.我願意額外努力，以協助學校的發展並獲得成功.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.我常對朋友說，我所服務的學校是相當理想的工作場所.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.我對目前服務的學校幾乎沒有忠誠度可言.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.我常自願加班，因此學校指派給我的任何工作我都願意接受.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.我經常將學校的利益視同自己個人利益，凡事全力以赴.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.只要工作性質與條件相似，到其他學校去服務也無所謂.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.當我對別人提起自己在學校服務時，我會覺的很驕傲.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.在學校工作，使我能充分發揮自己的能力.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.只要目前的環境狀況有少許的改變，就會使我離開學校.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.我很慶幸當年在選擇工作時，決定到學校服務.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	非 常 不 同 意	不 同 意	沒 意 見	同 意	非 常 同 意
	1	2	3	4	5
11.繼續留在學校不會有什麼前途.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.我非常不贊同學校對待員工的方式.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.我非常關心學校的未來發展.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.在我服務過的機關中，本校是最值得繼續待下去的一個.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.我決定在學校服務，顯然是件錯誤的事.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

五、工作倦怠：

* 以下的問題所衡量的是您對於人事人員工作的倦怠，
煩請您依據實際的情形，在最合適的□中擇一打✓。

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

六、基本資料：(請依個人狀況，勾選最適當選項)

- 1.性別： (1) 男 (2) 女
- 2.年齡： (1) 25 歲以下 (2) 26~35 歲 (3) 36~45 歲
 (4) 46~55 歲 (5) 56 歲以上
- 3.教育程度： (1) 高中職及以下 (2) 專科 (3) 大學
 (4) 研究所以上(含)
- 4.婚姻狀況： (1) 已婚 (2) 未婚 (3) 其他
- 5.擔任人事服務年資： (1) 5 年以下 (2) 6 至 10 年 (3) 11 至 15 年
 (4) 16 至 20 年 (5) 21 年以上
- 6 現任職位： (1) 主任 (2) 人事管理員 (3) 兼任(辦)人事管理員
 (4) 組員 (5) 助理員
- 7.學校類型： (1) 國小 (2) 國中 (3) 高中職



<<本問卷到此全部結束>>

請您再次確認沒有漏答任何一題，感謝您寶貴的意見與協助，使本研究得以順利進行。

附錄二

行政院所屬各級人事機構人員設置管理要點

1. 中華民國七十六年九月十一日行政院人事行政局七十六局 壹字第二五〇六一號函發布
2. 中華民國七十九年七月二十四日行政院人事行政局七十九 局壹字第三〇五五二號函修正
3. 中華民國八十三年七月十三日行政院人事行政局八十三局 企字第二六七〇三號函修正
4. 中華民國八十六年六月二十七日行政院人事行政局八十六 局企字第二一〇一四號函修正
5. 中華民國八十七年一月二日行政院人事行政局八十七局企 字第一八〇〇〇號函，停止適用五十八點之(三)
6. 中華民國八十七年二月四日行政院人事行政局八十七局企 字第一八〇〇二號函修正第三點、第五十一點、第八十六點；刪除第五十六點
7. 中華民國八十九年八月二十四日行政院人事行政局八十九局 企字第一八〇七四號函修正
8. 中華民國八十九年九月十四日行政院人事行政局八十九局 企字第一八〇八〇號函修正第四點附表
9. 中華民國九十年七月二十日行政院人事行政局九十局企字 第〇一九一五四號函修正附表二
10. 中華民國九十一年七月二十四日行政院人事行政局(九一)局企字第〇九一〇〇二七七七號函增訂第八點第二項
11. 中華民國九十二年十一月二十五日行政院人事行政局局企字第〇九二〇〇五六一四號函修正
12. 中華民國九十三年五月四日行政院人事行政局局企字第〇九三〇〇六二一八八一號函修正發布第九點

壹、總則

一、為健全行政院（以下簡稱本院）所屬各級行政機關、公立學校、公營事業人事機構（以下簡稱各級人事機構）組織，提高人事人員素質，加強人事服務，特依行政院人事行政局組織條例第三條第三款規定，訂定本要點。

二、各級人事人員應依據法令，善盡幕僚職責，執行人事政策，達成機關目標，並維護同仁合法權益，建立顧客導向之服務理念及和諧人際關係，以提升人事服務效能。

貳、人事機構之設置

三、本院所屬各主管機關人事機構之設置及變更，由本院人事行政局（以下簡稱本局）核定；其所屬人事機構之設置及變更，依下列規定辦理：

- (一)機關組織法律明定人事機構所需員額，係就本機關總員額內派充者，由各主管機關人事機構填具人事機構設置變更調查表（附表一）二份送本局核定。
- (二)機關、學校組織規程及編制表經考試院核備有案者，由本局依據考試院備查之機關、學校編制表副本逕予登錄。

四、各級人事機構，除法令另有規定外，應依行政院所屬各級人事機構設置標準表（附表二）及行政院所屬各級行政機關學校事業機構人事人員員額設置標準（附表三）之規定設置。

五、人事處分科辦事、人事室得分科、分組、分課或分股辦事。其職掌劃分原則如下：

(一) 人事機構分四科(組、課)股辦事者：

第一科(組、課)股：辦理組織編制人事人員管理、綜合性人事規章及其有關事項。

第二科(組、課)股：辦理考試、分發、任免、遷調及其有關事項。

第三科(組、課)股：辦理考核、獎懲、考績(成)、服務、訓練、進修及其有關事項。

第四科(組、課)股：辦理待遇、福利、保險、退休、撫卹、人事資料及其有關事項。

(二) 人事機構分三科(組、課)股辦事者：

第一科(組、課)股：同第一款第一、二科(組、課)股職掌。

第二科(組、課)股：同第一款第三科(組、課)股職掌。

第三科(組、課)股：同第一款第四科(組、課)股職掌。

(三) 人事機構分二科(組、課)股辦事者：

第一科(組、課)股：同第一款第一、二科(組、課)股職掌。

第二科(組、課)股：同第一款第三、四科(組、課)股職掌。

(四) 各人事機構所辦理之工作項目，前列各款所未列舉者，應依其工作目的、工作性質或工作程序之相關性，劃歸適當之單位辦理。

(五) 如業務性質特殊，其職掌有另行訂定之必要者，得由主管機關人事機構依其實際情形及需要擬訂，專案報經本局備查後實施。

六、人事機構業務之督導，依下列規定辦理：

(一) 各主管機關人事機構業務，由本局督導；其餘各級人事機構業務，由其直屬上級人事機構督導。但人事主管職務列簡任第十職等以上

或相當職等者，必要時得由本局逕予督導。

(二) 各級人事主管人員(含兼任或兼辦人事業務人員)，應依法令受上級人事主管及其服務機關長官之指揮監督。

(三) 各級人事人員，對上級機關人事機構或本局規定事項，有不遵守或執行不力者，應衡酌情節予以議處。

參、任免遷調

七、各級人事機構於每年策訂用人計畫時，應確實預估列報人事人員職缺，俾考用適切配合。

八、新進人事人員，除人事行政考試及格，經分發任用者外，得由本局視需要酌定遴用標準。其派充委任或薦任主管職務者，應具有一年以上人事行政工作經驗；派充簡任主管職務者，應具有三年以上人事行政工作經驗。業務性質特殊或離島偏遠地區，新進人事主管之遴用，專案報請本局同意者，得不受前項規定之限制。

九、人事主管派免遷調程序，依下列規定辦理：

(一) 各主管機關人事處處長，由本局簽報院長核定後以局令發布。

(二) 各級人事機構簡任第十一職等副處長及薦任第九職等至簡任第十職等以上人事室主任由本局直接辦理甄審作業，其遴用標準依「行政院所屬人事機關(構)薦任第九職等至簡任第十職等人事室主任以上人員陞遷序列表」(附表四)規定辦理。

(三) 臺灣省政府、福建省政府、臺灣省諮議會、各縣(市)政府、各縣(市)議會及臺北市議會、高雄市議會人事主管，由本局遴定發布。

(四) 各主管機關人事機構所屬人事處處長、職務單列或最高職等跨列薦任第九職等人事室主任，由本局遴定發布，必要時得准由主管機關人事機構依規定程序遴選適當人員，並填列「辦理人事主管甄審(選)

作業紀錄作業表」(附表五)，以派免建議函報請本局核派。

- (五) 各級人事機構薦任第八職等以下人事主管之派免遷調，由主管機關人事機構依規定程序發布，並副知本局。
- (六) 中央機關人事機構簡任第十職等至第十一職等或單列簡任第十職等以上佐理人員，及縣(市)政府人事機構薦任第九職等以上副主任、專員，由主管機關人事機構依規定程序遴選適當人員，並填列「辦理人事主管甄審(選)作業紀錄」，以派免建議函報請本局核派。其他人事佐理人員由主管機關人事機構依規定程序發布，並副知本局。
- (七) 機關組織法規或其他法令規定人事主管人員為兼任或兼辦者，得由其上級人事機構遴員兼任或兼辦，或由機關首長就本機關內指定適當人員兼任或兼辦，並報主管機關人事機構派兼或備查。
- (八) 主管機關人事機構發布涉及公務人員身分變更或重大權益事項之免職或停職前，應先函報本局審核同意後，再據以辦理。本局對主管機關人事機構依規定遴報人選，認為不適當時，得發還另行遴選，或逕行核派。

十、人事人員職務列二個以上職等時，其派免遷調程序，按職務所列最高職等之規定處理。

十一、本局及各級人事機構，辦理所屬人事主管派免遷調時，應徵詢職務所在機關首長後予以發布。

十二、人事主管人員擔任現職未滿一年者，不得遷調。但因職期屆滿而平調擬再陞任及情形特殊報經本局核准者，不在此限。

十三、各級人事主管人員，對重要工作執行不力，或曾依考績法規受記過以上處分，或前一年考績列丙等者，得予調任非主管人員。

十四、各級人事機構列報所屬人事人員派免建議函，應依下列規定辦理：

- (一) 依據新增之學歷、考試資格予以升官職等（資位）者，除切實審核其資格證件外，請填註該員學歷、考試之年度、科系（類科）、等級及證件名稱、字號等。
- (二) 新進人事人員，如係自他機關調進，或由一般人員調任，應填註原職。
- (三) 現職人事人員調至其他機關服務，或調任一般人員，應填註新職。
- (四) 新進人事人員（包括一般人員轉任人事人員）應隨同派免建議函或派令副本，檢附公務人員履歷表正本一份。
- (五) 如案件特殊需檢附證件時，得使用影本加蓋「本件影本核與正本相符」戳記，並由核轉單位人事主管簽章後隨文併送，以免正本輾轉遺失。
- (六) 新進人事人員履歷表備註欄內，應加蓋當事人及人事主管人員職章。

十五、人事人員之任用審查及動態登記案件，由各級人事機構逕送銓敘部辦理。

十六、人事人員經銓敘部審查合格後，其職務列薦任第六職等以上者，由各主管機關人事機構以各主管機關名義呈請總統任命；委任第五職等以下者，由本局任命之。

十七、委任官等人事人員之任命，應符合下列規定之一：

- (一) 初任委任或委派之人事人員，經銓敘部審查合格實授、准予權理或准予登記者。
- (二) 再任或轉任委任人事人員，前職未經任命者。

十八、委任人事人員之請任，應由各所在人事機構於接獲銓敘審定函後二週內，檢附請任名冊（附表六）三份，正本逕送本局憑辦核發委任狀，並副知上級人事機構及主管機關人事機構。

十九、為加強人事人員交流，人事人員調任，應兼顧各主管機關人事機構相互間及同一主管機關人事機構上下層級間之交流。

二十、人事人員之交流依有關法令及下列規定辦理：

(一) 人事主管部分：

1. 中央各主管機關、直轄市政府所屬人事主管人員，與不同主管機關、直轄市政府及各縣（市）政府所屬人事機構人員交流比率，以不低於四分之一為原則；但由各縣（市）政府所屬人事機構人員調任者，以不低於八分之一為原則。
2. 各縣（市）政府所屬人事主管人員，與中央各主管機關、直轄市政府及不同縣（市）政府所屬人事機構人員交流比率，以不低於八分之一為原則；但情形特殊，報經本局核准者不在此限。

(二) 人事佐理人員部分：

1. 中央各主管機關、直轄市政府所屬人事佐理人員，與不同主管機關、直轄市政府及各縣（市）政府所屬人事機構人員交流比率，以不低於六分之一為原則；但由各縣（市）政府所屬人事機構人員調任者，以不低於十二分之一為原則。
2. 各縣（市）政府所屬人事佐理人員，與中央各主管機關、直轄市政府及不同縣（市）政府所屬人事機構人員交流比率，以不低於十二分之一為原則；但情形特殊，報經本局核准者不在此限。

(三) 前二項交流比率，分別依主管人員與佐理人員當年一月一日至十二月三十一日止，以分發考試及格人員職缺外之職務出缺數為計算基準。如二年內出缺職務累計未達計算基數者，自第三年起重新計算。

(四) 人事佐理人員於不同主管機關、直轄市政府、各縣（市）政府所屬人事機構間，得採等額對調服務。

二十一、下列人事人員免辦理人事交流，惟得由各該主管機關人事機構視業務需要自行訂定所屬人員交流措施：

(一) 機關性質特殊者：外交部、行政院海岸巡防署、行政院國軍退除役官兵輔導委員會、國防部等機關所屬人事人員職缺。

(二) 遴員不易者：適用「臺灣省偏遠交通不便鄉公所及國民中學一覽表」機關所屬人事人員職缺。

(三) 職務性質特殊者：警察、關務、調查等三類機關所屬人事人員職缺。

肆、人事主管職期調任

二十二、各級人事主管人員，除人事管理員外，應實施職期調任，其調任範圍如下：

(一) 各級人事機構間之調任。

(二) 本局與本院所屬各級人事機構間之調任。

二十三、職期自實際到職之月起算，並以每年十二月底為屆滿日期。但原任人事管理員，因人事機構改設為人事室，而調升為主任者，其任期應從調升為人事室主任之月起計算。

二十四、人事主管人員之職期為三年，得連任一次，因業務特殊需要或家庭因素，於連任期限屆滿後得延長一年。但有下列情形之一並曾報本局核准者，得暫緩調任：

(一) 最近三年內屆滿命令退休限齡者。

(二) 本人重病住院者。

(三) 家庭遭遇重大變故者。

(四) 因機關地處偏遠離島地區或其他原因而無適當職務可資輪調者。

二十五、人事主管人員有下列情形之一者，得隨時予以調職：

(一) 受記過以上行政懲處，不宜在原單位服務者。

(二) 人地不宜，經查明有具體事實者。

(三) 因業務上特殊需要者。

二十六、職期屆滿調任人員，主管機關人事主管人員，由本局直接辦理；職務列薦任第九職等以上人事主管由各主管機關人事機構自行考評擬予連任人員；但於連任職期屆滿擬予延任前一個月，填報擬予延任人員清冊(附表七)，陳報本局核辦，其餘由各主管機關人事機構依規定辦理。

伍、考訓

二十七、人事人員之訓練進修，除依一般公務人員有關規定辦理外，由本局列入年度計畫辦理。各主管機關人事機構應配合業務狀況訂定計畫實施。

二十八、人事人員考核、獎懲及考績，除主管機關人事主管人員，由本局直接辦理外，其餘人事人員，依下列規定：

(一) 人事主管之考核由各該直屬上級人事機構主管辦理。佐理人員之考核，由各該人事機構主管辦理，並均應隨時紀錄。

(二) 人事人員之獎懲，由主管機關人事機構核定。但非一次記二大功(過)之獎懲得授權所屬人事機構核定；一次記二大過案件，應先函報本局審核同意後，再據以辦理。另記大功、記大過以上案件，應送銓敘部備查，並副知本局。

(三) 人事人員之考績，以每一主管機關人事機構為一審核彙辦單位，所屬人事人員之考績，依規定由各主管機關人事機構核定，並送銓敘部審定後，由組設考績委員會之人事機構核發考績通知書；依法得不組設考績委員會之人事機構，則由核定機構核發。各機關學校及公營事業人事機構人員，未納入人事人員銓敘範圍者，

按照所在機關一般人員程序辦理。

(四) 人事人員獎懲案件，遇有必要時，得由本局逕予調查，依法處理，並通知主管機關人事機構，或交由主管機關人事機構辦理具報。人事人員考核、獎懲、考績案件之處理如有不實情事，其有關主管或承辦人員應按情節予以議處。

二十九、辦理人事主管人員年終考績，應先由服務機關首長核註分數及考評意見，作為考核參據。

三十、人事人員有特殊功績，須予特別獎勵，或因違法失職，須移送法院或移付懲戒者，由主管機關人事機構簽報所在機關長官核可後，依法定程序辦理，並報本局備查。薦任第六職等以上人員，其因違法失職情節重大，認有停職之必要者，依照任免權責辦理。

三十一、各級人事機構對其直屬人事機構平時執行人事業務具體優劣事蹟，應設表（附表八）隨案登記，訂定平時考核增減分數標準，作為年度業務績效考核及人事主管年終考績之參考。

陸、人事機構業務績效考核

三十二、為加強人事政策之貫徹與執行，並溝通各級人事人員服務觀念，統一人事業務處理方法，本局對於本院所屬各機關人事機構或上級機關人事機構對於所屬人事機構，得定期實施業務績效考核，其考核期程及實施方式等，由本局另定之。

三十三、考核之權責機關如下：

- (一) 本院及所屬各主管機關人事機構，由本局直接考核。
- (二) 依分層負責，逐級授權原則，各主管機關人事機構參照本要點另訂考核計畫，對其直屬人事機構實施考核，並抽選其所屬人事機構，施予重點考核。

三十四、考核項目原則如下：

- (一) 共同考核項目：包括人事政策及人事法制、人事機構之服務與管理、組織編制及派免遷調、考核獎懲及訓練進修、退休、撫卹待遇福利保險及人事資料管理等之工作重點項目。
- (二) 自訂工作項目：由各人事機構依其業務特性、組織目標，自行訂定具有研究創新之工作項目。
- (三) 本局指定之重點工作項目。
項考核項目及各項工作內容、配分及要求標準，由本局依政策需要於年度考核計畫內彈性訂定。

三十五、考核方式如下：

- (一) 書面審核：各人事機構應依照考核項目自行考評，並填具書面考評報告、相關佐證資料及去年度考核缺失改進情形，陳報上級人事機構供作實地考核參考。自行考評，務必詳實，如經查覺有隱瞞情事，該一考評項目不予計分。
- (二) 實地考核：
 1. 依考核權責，由上一級人事機構組成考評小組，分赴各受考單位，就考核項目實地查證考核，以瞭解其執行情形與實踐程度。
 2. 得視實際需要辦理人事服務績效滿意度問卷調查。
 3. 實地考核時間，於考核實施前，另行通知。
項考核方式，得視業務實際需要，同時辦理或擇一辦理。

三十六、各人事機構業務績效考核得依人事機構等級、規模及業務繁簡分組評比。

三十七、人事機構業務績效考核之獎懲運用如次：

- (一) 考核結果總成績，各分組評列前三名者，均予公開頒獎表揚，其

優良事蹟，並得刊載人事刊物，以資鼓勵並傳承經驗。

(二) 經頒獎表揚之人事機構主管及其有關業務辦理人員，得視情節依有關規定酌予獎勵。

(三) 績效考核成績占各該人事主管及人事機構年終考績重要參據，並作為人事運用之參考。

柒、績優人事人員選拔

三十八、為激勵人事人員士氣，定期選拔績優人事人員，予以表揚。各級人事機構人事人員(含占機關總員額職缺在人事機構服務之人員)具有下列基本條件之一者，得經保薦參加選拔：

(一) 連續服務人事工作十年以上，最近十年中七年年終考績列甲等，且上年年終考績列甲等者。

(二) 於選拔年度內，經一次記二大功辦理專案考績有案者。

年資、年齡及考績計算至上年十二月底為止。

三十九、各級人事機構保薦之績優人事人員，以有下列事蹟之一，並有具體資料可資佐證者為限：

(一) 執行人事政策、計畫，具有優異具體成效者。

(二) 致力研究發展，提出人事論著或具體革新方案，經採行或經認定有參考價值，並獲獎勵者。

(三) 對本職工作或主管業務，積極創新，成效卓著，並有具體事蹟，足資表彰者。

(四) 熱心服務，不辭勞怨，主動解決實際重大問題，有具體事蹟經查證屬實或經其服務機關出具證明者。

(五) 拒收賄賂、廉潔自持，經其主管機關獎勵有案，足為表率者。

(六) 上年曾獲一次記一大功，或累積達記一大功以上之獎勵者。

(七) 其他在工作、品德、學識等有特殊優良事蹟，足為人事人員之楷模者。

四十、凡經選拔表揚之績優人事人員，除有特殊優良事蹟或特別貢獻經核定有案者外，三年內不得再為保薦。

四十一、人事人員具有下列情事之一者，不得保薦參加績優人事人員選拔：

- (一) 最近十年內曾受刑事處分或懲戒處分者。
- (二) 最近五年內曾依公務人員考績法受記過以上處分者。
- (三) 最近五年內考績曾列丙等者。
- (四) 最近五年內生活品德有不良紀錄者。
- (五) 最近一年內有遲到、早退、曠職紀錄者。

四十二、各級人事機構對績優人事人員之選拔應本嚴正、周密、寧缺勿濫原則負責保薦，不得考慮單位平衡分配保薦名額，其辦理程序如下：

- (一) 直屬人事主管保薦：各級人事機構主管對所屬符合選拔基本條件者，應予列冊通盤檢討，如有符合選拔事蹟者，得填具績優人事人員事蹟表（附表九），連同資料證件，報請上級人事機構評審保薦。
- (二) 上級人事機構逐級審查：各級人事機構對所屬績優人事人員之保薦案件，均應依據事蹟，切實負責查證，逐級嚴格審查，慎重取捨，不得輕率轉薦。
- (三) 主管機關人事機構複審：各主管機關人事機構對於所屬人事機構之績優人事人員保薦案件，應組成審查委員會統籌嚴格複審，經複審決定轉薦之績優人事人員案件，應於規定期限前彙向本局保薦，逾期退還併次年度檢討辦理。
- (四) 本局評審：得由本局組成評審委員會，由副局長一人擔任召

集人主持評審。

- (五) 局長核定：各主管機關人事機構保薦之績優人事人員，經本局評審委員會審查通過後，應予列冊陳報本局局長核定。

四十三、績優人事人員依下列規定獎勵：

- (一) 經核定之績優人事人員，應於本院人事主管會報或其他適當場合公開頒獎表揚，其優良事蹟應轉知各級人事機構，並得刊載有關人事刊物以資表彰。
- (二) 績優人事人員由本局頒發人事楷模榮譽獎乙座及酌給獎品。
- (三) 依第三十八點第一項第一款當選之績優人事人員，得酌予調整職務，其屬人事主管人員，並得優先調整服務機關及地區。

捌、人事主管會報

- 四十四、本局為加強院屬各級人事機構主管人員對人事制度及人事業務之研討，得視需要召集各人事機構主管或指定之人員舉行人事主管會報，策劃有關人事行政興革事項。

四十五、人事主管會報出席人員如下：

- (一) 局長、副局長、主任秘書及參事。
- (二) 本局各單位正、副主管人員。
- (三) 各主管機關人事機構主管人員。
- (四) 本局指定之各主管機關所屬人事主管人員。
- (五) 本局指定之其他人事人員。

四十六、人事主管會報事項如下：

- (一) 中心議題及一般提案之討論。
- (二) 本局對當前人事政策及年度施政計畫之說明。
- (三) 本局規定事項之提示。

- (四) 各人事機構之重要工作報告及建議。
- (五) 人事專題之研究。
- (六) 績優人事人員之表揚。
- (七) 局長交議事項。
- (八) 其他有關人事行政事項。

前項中心議題及一般提案，經綜合討論後，其決議應分送本局各主管單位規劃辦理，並分函各主管機關人事機構轉函所屬人事機構貫徹執行。

四十七、各主管機關人事機構得視需要訂定規定，舉行所屬人事主管會報，必要時本局得派員列席。

玖、加強人事服務

四十八、各級人事機構應依下列方式，加強人事服務知能：

- (一) 改進人事人員在職訓練。
- (二) 專案舉辦人事主管研討會。
- (三) 舉辦人事法規測驗。
- (四) 培育人事管理專業人才。
- (五) 宣導人事服務理念。
- (六) 讀書心得寫作。

四十九、各級人事機構應依下列方式，強化人事服務：

- (一) 編印員工服務手冊。
- (二) 宣導人事法令。
- (三) 人事主管應經常訪問本機關單位主管，並定期訪問所屬機關首長加強溝通，主動發掘問題，協助解決。
- (四) 權益事項主動通知當事人辦理。

- (五) 協助解決銓審有關問題。
- (六) 協助待退同仁分析擇領退休金之利弊，並主動照護退休人員。
- (七) 適時辦理獎勵或慰問。
- (八) 新進同仁輔導。
- (九) 輔導機關同仁參加考試。
- (十) 迅速辦理各機關或公務人員申請案件。

五十、本局為加強人事服務，得訂定具體措施實施。

拾、其他

五十一、主管機關人事處之關防及簡任、簡派或相當簡任級人事機構主管之職章，由本局依規定層請製發；薦任、委任或相當層級人事機構主管之職章，由主管機關人事機構依定式製發。跨越兩個官等者，其關防及職章之製發，以最高官等為準。

五十二、主管機關人事機構主管人員之交代，得由本局派員監交。其所屬機關人事機構主管人員之交代，得由各該主管機關人事機構派員監交。

五十三、各級人事人員差假案件，除主管機關人事主管人員之國內公差、請假連續七天以上或出國者，應報本局備查外，其餘人事人員，依各該主管機關人事機構規定辦理。

五十四、各級人事人員退休、撫卹案件，除主管機關人事主管人員應報由本局核轉外，其餘本局核派人員，由各主管機關人事機構逕報銓敘部審定，並副知本局；非本局核派人員，依各該主管機關人事機構規定辦理。

附表一

(機關名稱) 人事機構 設置 調查表 變更								
擬設置人事 機構名稱								合計
擬改 (新) 設人事 機構組 織編制	職稱							
	官等							
	職等							
	員額							
原有 人事 機構 組織 編制	職稱							
	官等							
	職等							
	員額							
增減 員額	增							
	減							
人事機 構內部 組織情況								
備 考								

附表二

<p>行政院所屬各級人事機構設置標準表</p> <p>九十三年六月二十九日修正公佈</p>	
<p>設 置 標 準</p>	<p>一、中央各級行政機關、公立學校及公營業機構所轄人數 五十人以上或<u>中央二級機關有附屬機關</u>者，得設人事室。未滿五十人者，得設人事管理員或兼任人事機構。</p> <p>二、地方各級行政機關、立法機關、公立學校及公營事業機構所轄人數三十人以上者，設人事室。未滿三十人者，得設兼任人事機構。</p> <p>三、中央各主管機關及省（市）政府，其編制人數或附屬機關較多者，得設人事處。</p> <p>四、各級公營事業機構所屬單位眾多者，得設人事處。</p> <p>五、各機關（構）、學校未達設置專任或兼任人事機構標準者，得視需要合併設專任或兼任人事機構。至未滿十五人者及各鄉（鎮、市）民代表會，得設兼任人事機構或由其上級人事機構指派人員兼辦人事業務。但情形特殊者，得專案陳報本院人事行政局核辦。</p>
<p>備 註</p>	<p>一、本表規定之所轄人數，包括編制內教師、職員、工友（含技工、駕駛）、生產工人、駐衛警及清潔隊員。工友、生產工人、駐衛警及清潔隊員，以三人折計一人</p> <p>二、地方議會議員人數得併同編制職員計算。</p>

附表三

行政院所屬各級行政機關、學校、事業機構人事人員員額設置標準

中華民國七十二年四月十三日行政院台(七二)人政貳字第九五八五號函發布
 中華民國八十三年二月二日行政院八十三人政企字第○三七一一號函修正
 中華民國九十三年六月二十九日局企字第○九三○○六二九二五號函修正

人事人員設置比例 或 機關員額		行政機關				各級學校	事業機構	
		中央及地方一、二級機關	中央及地方三、四級機關	衛生醫療機構	警察機關		金融機構	其他公營事業機構
50人 以下	未滿30	兼任或一人	兼任或一人	兼任或一人	兼任	兼任	兼任或一人	兼任或一人
	30 50	一人	一人	一人	兼任或一人	兼任或一人	一人	一人
51人 以上	1 200	3 %	2.4 %	2.1 %	1.5 %	1.5 %	1.8 %	2.4 %
	201 500	2.7 %	2.1 %	1.2 %	1 %	1 %	1.2 %	1.8 %
	501 1000	1.4 %	1.4 %	0.6 %	0.8 %	0.8 %	0.8 %	1.4 %
	1001 2000	1.1 %	0.7 %	0.5 %	0.7 %	0.7 %	0.6 %	1.1 %
	2001 以上	1 %	0.6 %	0.4 %	0.6 %	0.6 %	0.5 %	1 %
說明	<p>一、人事人員員額設置標準(以下簡稱本標準)，依人事制度及業務性質不同，區分行政機關、各級學校、事業機構三大類型七小類別。</p> <p>二、機關員額數以所在機關學校及未設人事機構之附屬機關(構)預算員額(教職員)及事業機構預算員額(職員與評價職位)為計算人數。</p> <p>三、本標準以機關員額數多寡為計算基礎，但五十人以下採定額標準計算；機關總員額遞增，其人事人員員額設置比例依次遞減。例如某中央二級機關之總員額為五六〇人，其人事人員設置標準為二〇〇人乘以三%，二〇一至五〇〇人為二·七%，五〇一至一〇〇〇人為一·四%，則其計算方式為： $200 \times 3\% + 300 \times 2.7\% + 60 \times 1.4\% = 6 + 8.1 + 0.8 = 14.9 \approx 15$ (人)</p> <p>四、各部會處局署人事處(室)及直轄市政府各局處人事室，縣市政府人事室得依下列標準酌增員額： (一) 直隸人事機構在十個以下者增置一至三人。 (二) 直隸人事機構在十一個以上三十個以下增置三至七人。 (三) 直隸人事機構在三十一個以上者增置七至十人。 確因情形特殊得以專案報准酌予增加。</p> <p>五、基層機關(學校)未設置人事機構者，其人事業務由機關指定適當人員兼辦，或由上級人事機構統籌辦理。</p> <p>六、本標準有關人數計算，計至小數點一位後採取四捨五入。</p>							

附表四 行政院所屬人事機關（構）簡任第十職等至第十一職等

人事室主任以上人員遴用標準

九十一年四月一日局企字第0九一〇一八〇三七九號函
 九十一年六月五日局企字第0910022191號函修正
 九十一年十一月八日局企字第0910045933號函修正
 九十二年十一月二十五日局企字第0920056145號函修正

職稱	官職等	說明
主任	簡任第十職等至第十一職等	一、擬陞任各主管機關簡任第十職等至第十一職等人事室主任職務者，應具備下列條件之一： （一）現任或曾任各人事機關（構）簡任第十職等至第十一職等專門委員等相當層級人員一年以上。 （二）現任或曾任各人事機關（構）單列簡任第十職等主任秘書或總幹事一年以上。 二、擬陞任教育部所屬大學簡任第十職等至第十一職等人事室主任者，應具下列條件之一： （一）具前項條件之一者。 （二）現任或曾任各人事機關（構）已敘簡任第十職等人事室主任三年以上。
副處長	簡任第十一職等	擬陞任簡任第十一職等人事處副處長職務者，應具備下列條件之一： 一、現任或曾任各人事機關（構）簡任第十職等至第十一職等人事室主任一年以上。 二、現任或曾任各人事機關（構）簡任第十職等至第十一職等專門委員等相當層級人員三年以上，並具簡任人事主管職務二年以上工作年資。 三、現任或曾任各人事機關（構）簡任第十職等至第十一職等專門委員等相當層級人員六年以上。 四、現任或曾任各人事機關單列簡任第十職等主任秘書或總幹事三年以上，並合計具簡任主管或非主管年資五年以上。
處長	簡任第十二職等	得免經甄審。
處長	簡任第十三職等	得免經甄審。

附註：一、簡任第十職等至第十一職等人事室主任，其中臺灣省政府、福建省政府、臺北市議會、高雄市議會、各縣（市）政府人事室主任，得免經甄審程序。

二、外補人員（係指行政院以外人事人員及非現職人事人員）比照表列職務所列資格條件辦理。

三、現任或曾任人事主管機關簡任第十職等至第十一職等單位主管人員，且符合『現職公務人員調任辦法』之調任規定者，其任人事主管機關簡任第十職等至第十一職等單位主管之年資得視為表列簡任人事主管工作年資。

四、各縣市議會人事室主任職務列簡任第十職等，不適用本表；並得免經甄審。

附表五

(主管機關人事機構) 辦理人事主管甄審(選) 作業紀錄表										
日期：										
序號	姓名	原任職務 (列等)	出生年 月日	學歷考試	人事工作 經歷年資	任原職 年資	最近三 年考績	現敘 俸級	備註	
擬陞遷職務前 三人選之資格 條件	1									
	2									
	3									
甄審 作業 辦理 過程										
主管 機關 人事 機構 意見										

一、「甄審作業辦理過程」及「主管機關人事機構意見」欄請以條列式填載，文字宜簡潔。

二、「主管機關人事機構意見」欄請敘明建議核派人選之具體理由。

附表六

(全 銜) 委任、派人事人員請任名冊							
人事機構名稱	職稱	姓名	職務所列 官職等	銓敘審查情形			備 註
		身分證字號		日期	文號	審查結果	

附表七

(機關名稱) 人事機構職期屆滿擬予延任人員清冊					
日期：					
服務機關及職稱	姓名	到任現職年月	屆滿年數	主管機關人事機構擬議意見	本局擬處意見

附表八

(機關名稱) 人事機構業務績效平時考核紀錄表

(考核期間： 年 月 日至 月 日)

受考人 事機構 名稱	優缺點 (請勾選)		日期	具體事蹟	備註
	優點	缺點			

填報單位(機關):

中華民國 年 月 日

附表九

(機關名稱) 人事機構績優人事人員事蹟表					
填報日期：					
單位名稱	官職等及職稱	姓名	性別	生日	
學歷		考試	任現職年月		
優 良 事 蹟					
人 事 經 歷	服務機關	職稱	官職等	起迄年月	年資累計
附件名稱	一、學歷證件及考試及格證書 紙。 二、歷年考績通知書 紙。 三、()年獎勵命令 紙。 四、優良事蹟有關資料：				
符合選拔對象第 款及具有選拔標準第 款之優良事蹟					
主管機關人事機構意見及 簽章		核轉單位主管意見及簽章		保薦人(單位職稱簽章)	

個人簡歷

- 1.姓名：陳德宗
- 2.出生地：嘉義縣朴子市
- 3.學歷：東海大學企業管理學系畢業
- 4.考試：(1) 八十二年基層特考丙等考試及格
(2) 九十二年度委任公務人員晉升薦任官等訓練合格
(3) 九十二年公務人員升官等考試薦任考試及格
- 5.經歷：(1) 台中亞哥花園企劃部副理
(2) 臺南縣社會教育館番路社會教育工作站資訊組長
(3) 全民上網及成人基本資訊能力班講師
(4) 台北縣樹林市戶政事務所戶籍員
(5) 台北縣三峽鎮戶政事務所戶籍員
(6) 嘉義縣竹崎鄉中和國民小學幹事
(7) 嘉義縣番路鄉黎明國民小學幹事兼任人事管理員
- 6.現職：(1) 嘉義縣政府人事室課員
(2) 嘉義縣公教人員人事管理資訊系統種籽教師
- 7.特殊獎項：九十二年嘉義縣模範公務人員
- 8.著作：(1) 公教人員人事管理資訊系統教育訓練教材
(2) 天長地久揚鐸聲
(3) 全民上網及成人基本資訊能力班教材
(4) 亞哥花園解說圖冊
(5) 93年11月10日於2004年製商整合學術暨實務研討會，發表：「以集群分析方法探討學校人事人員的角色期望、角色壓力、角色踐行、組織承諾與工作倦怠之差異性研究—以嘉義縣市高中職國中國小為例」
(6) 93年11月12日第一屆台灣作業研究學會學術研討會暨2004年科技與管理學術研討會，發表：「以差異性分析探討學校人事人員的角色期望、角色壓力、角色踐行、組織承諾與工作倦怠之差異性研究—以嘉義縣市高中職國中國小為例」
(7) 93年12月25日於2004年國際資訊管理暨電子商務經營管理研討會，發表：「以相關分析方法探討學校人事人員角色期望、角色壓力、角色踐行、組織承諾與工作倦怠之相關性研究—以嘉義縣市高中職國中國小為例」