

南華大學管理研究所碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER OF BUSSINESS ADMINISTRATION

GRADUATE INSTITUTE OF MANAGEMENT SCIENCES

NANHUA UNIVERSITY

領導風格、志工協助方案、激勵制度與組織承諾對離職傾向的關
聯性研究-以生命線協會為例

THE STUDY ON THE RELATIONSHIP AMONG STYLE OF LEADERSHIP, EAPS,
INCENTIVE SYSTEM, ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND INTENTION
TO QUIT: A CASE STUDY ON LIFE LINE ASSOCIATION

指導教授：郭東昇 博士

ADVISOR : TUNG-SHENG KUO Ph.D.

研究生：陳幼華

GRADUATE STUDENT : YU-HUA CHEN

中 華 民 國 九 十 六 年 六 月

南 華 大 學

管理科學研究所

碩 士 學 位 論 文

領導風格、志工協助方案、激勵制度與組織承諾對離職傾向
的關聯性研究—以生命協會為例

研究生：陳 弘 華

經考試合格特此證明

口試委員：葉 怡 德

高 東 昇

吳 錦 昆

指導教授：高 東 昇

所 長：李 政 宏

口試日期：中華民國 九十六 年 六 月 十三 日

南華大學管理科學研究所九十五學年度第二學期論文摘要

論文題目：領導風格、志工協助方案、激勵制度與組織承諾對離職傾向的關聯性研究 - 以生命線協會為例

研 究 生：陳幼華

指導教授：郭東昇 博士

論文摘要內容：

志工管理與一般組織員工管理不同，由於志工為一群志願參與服務的人，在無任何薪酬與福利的誘因下，可能因任何原因而隨時離職。然而，由於志工的上任常需經過組織一段時間的訓練，其離職將造成組織莫大的損失。本研究以國內生命線協會志工為研究對象，探討以下問題：(一) 不同志工個人、組織特徵變項對於領導風格、志工協助方案、激勵制度、組織承諾、離職傾向之間是否有差異性；(二) 探討領導風格、志工協助方案、激勵制度、組織承諾、離職傾向等各變項之間的相關性；(三) 探討領導風格、志工協助方案、激勵制度、組織承諾、離職傾向等各變項間之影響關係。本研究透過問卷調查方式，對北、中、南十所生命線志工發放問卷，回收之有效問卷共計 235 份，其中男性志工參與者 67 人，女性 168 人，年齡分佈以 41-50 歲最多，志工服務年資以 5 年以內佔多數，教育程度以大學學歷為主。本研究採用 SPSS 統計視窗軟體作為統計分析之工具，如：因素分析、信度分析、描述性分析、T 檢定、單因子變異數分析，皮爾森相關分析、迴歸分析、徑路分析等方法。本研究所得結論如下：

1. 不同個人特徵變項（年齡、服務年資）在領導風格、志工協助方案，有顯著差異。
2. 不同組織特徵變項（志工人數、成立歷史、服務方式）在領導風格、志工協助方案、激勵制度、組織承諾與離職傾向有顯著差異。
3. 領導風格、志工協助方案、激勵制度、組織承諾與離職傾向之間有顯著相關。
4. 領導風格、志工協助方案、激勵制度、組織承諾與離職傾向之間有顯著影響。
5. 組織承諾具中介效果。

關鍵詞：領導風格、志工協助方案、激勵制度、組織承諾、離職傾向

Title of Thesis : The Study on the Relationship among Style of Leadership , EAPs , Incentive System , Organizational Commitment and Intention to Quit : A Case Study on the Life Line Association

Name of institute : Graduate Institute of Management Sciences,
Nanhua University

Graduate date : June 2007

Degree Conferred : M.B.A.

Name of student : Yu-Hua Chen

Advisor : Tung-Sheng Kuo Ph.D.

Abstract

Volunteer management differs from that of organizational employees. Volunteers may quit their job anytime for any reason because they devote themselves to their work voluntarily without salary and benefit. However, their quitting will result in great loss to the organization due to the before-job training that is necessary to take up their job. The issues discussed in this study include (1) an investigation of the demographic difference among the style of leadership and EAPs, organizational commitment, and intention to quit, (2) an investigation of the correlations among the style of leadership and EAPs, incentive system, organizational commitment, and intention to quit, (3) an investigation of the relationships among the style of leadership and EAPs, incentive system, organizational commitment, and intention to quit. The data were collected from the volunteers of ten branches of Life Line Association in north, central and south area of Taiwan. Within the 235 usable questionnaires, 67 volunteers are male while 168 are female. The majority of participants are between 41 and 50 years old, less than five years of being a volunteer, and with a college degree.

SPSS software was used as a tool and several statistical methods, including factor analysis, reliability analysis, descriptive statistics, t-test, two-way factor of analysis, Pearson correlation, regression and pathway analysis, were employed in this study. Conclusions of this study included:

- 1.** Among demographic factors, factors of age and years of serving as a volunteer, reveal significant differences in leadership style and program of volunteer assistance respectively.
- 2.** Among organization factors, factors of number of volunteers, years of volunteer group, and ways of service provision reveal significant differences in leadership style, program of volunteer assistance, incentive system, organizational commitment and volunteers' intention to quit respectively.
- 3.** Both of the factors, including style of leadership, program of volunteer assistance, incentive system, organizational commitment and volunteers' intention to quit reveal significant correlations.
- 4.** Both of the following factors, including leadership style, program of volunteer assistance, incentive system, organizational commitment and volunteers' intention to quit, reveal statistically significant difference.
- 5.** Organizational commitment reveals a significant mediating effect on the style of leadership, EAPs, incentive system and intention to quit.

Keywords: style of leadership, EAPs, incentive system, organizational commitment, intention to quit

目 錄

中文摘要	i
英文摘要	ii
目 錄	iii
表目錄	v
圖目錄	ix
第一章	緒論.....	1
1.1	研究背景.....	1
1.2	研究動機.....	2
1.3	研究目的.....	3
1.4	研究對象.....	4
1.5	研究流程.....	4
1.6	研究架構.....	6
1.7	研究限制.....	7
第二章	文獻探討.....	8
2.1	領導風格.....	8
2.2	志工協助方案.....	21
2.3	激勵制度.....	23
2.4	組織承諾.....	24
2.5	離職傾向.....	32
2.6	領導風格、志工協助方案、激勵制度、組織承諾對離職傾向的關聯性研究.....	44

第三章	研究方法.....	51
3.1	研究架構.....	51
3.2	研究變項之操作型定義.....	53
3.3	研究假設.....	55
3.4	問卷.....	57
3.5	資料分析方法.....	60
第四章	研究結果與分析.....	62
4.1	樣本特性與敘述性分析.....	62
4.2	信度與效度分析.....	67
4.3	差異性分析.....	74
4.4	相關分析.....	101
4.5	迴歸分析.....	110
4.6	徑路分析.....	123
第五章	結論與建議.....	126
5.1	結論.....	126
5.2	建議.....	131
參考文獻	132
一、中文部分	132
二、國外部分	135
附錄一：	本研究問卷.....	136
個人簡歷	141

表目錄

表 2.1	Hersey 與 Blanchard 之生命週期理論彙整表	17
表 2.2	Mowdat et al. 對組織承諾的分類定義之彙整表	26
表 2.3	Arnon E. Reichers 對組織承諾的定義及分類	27
表 2.4	領導風格與離職傾向關係之相關文獻彙整表	47
表 4.1	個人特徵基本特性表	63
表 4.2	組織特徵基本特性表	64
表 4.3	領導風格之描述性分析	65
表 4.4	志工協助方案之描述性分析	65
表 4.5	激勵制度之描述性分析	66
表 4.6	組織承諾之描述性分析	67
表 4.7	離職傾向之描述性分析	67
表 4.8	問卷信度分析摘要表	68
表 4.9	領導風格分析結果彙整表	69
表 4.10	志工協助方案因素分析結果彙整表	70
表 4.11	激勵制度因素分析結果彙整表	72
表 4.12	組織承諾因素分析結果彙整表	73
表 4.13	組織承諾反向問題彙整表	74
表 4.14	不同性別與領導風格之差異性分析	75
表 4.15	不同性別與志工協助方案之差異性分析	75
表 4.16	不同性別與激勵制度之差異性分析	76
表 4.17	不同性別與組織承諾之差異性分析	76
表 4.18	不同性別與離職傾向之差異性分析	77
表 4.19	不同服務方式與領導風格之差異性分析	77
表 4.20	不同服務方式與志工協助方案之差異性分析	78
表 4.21	不同服務方式與激勵制度之差異性分析	79
表 4.22	不同服務方式與組織承諾之差異性分析	79

表 4.23	不同服務方式與離職傾向之差異性分析	80
表 4.24	T 檢定之綜合分析表.....	81
表 4.25	不同年齡與領導風格之差異分析	82
表 4.26	不同年齡與志工協助方案之差異分析	82
表 4.27	不同年齡與激勵制度之差異分析	83
表 4.28	不同年齡與組織承諾之差異分析	83
表 4.29	不同年資與離職傾向之差異性分析	84
表 4.30	不同年資與領導風格之差異性分析	85
表 4.31	不同年資與志工協助方案之差異性分析	85
表 4.32	不同年資與激勵制度之差異性分析	86
表 4.33	不同年資與組織承諾之差異性分析	86
表 4.34	不同年資與離職傾向之差異性分析	87
表 4.35	不同婚姻狀況與領導風格之差異性分析	88
表 4.36	不同婚姻狀況與志工協助方案之差異性分析	88
表 4.37	不同婚姻狀況與激勵制度之差異性分析	89
表 4.38	不同婚姻狀況與組織承諾之差異性分析	89
表 4.39	不同婚姻狀況與離職傾向之差異性分析	90
表 4.40	最高學歷與領導風格之差異性分析	90
表 4.41	最高學歷與志工協助方案之差異性分析	91
表 4.42	最高學歷與激勵制度之差異性分析	91
表 4.43	最高學歷與組織承諾之差異性分析	92
表 4.44	最高學歷與激勵制度之差異性分析	92
表 4.45	不同志工人數與領導風格之差異性分析	93
表 4.46	不同志工人數與志工協助方案之差異性分析	94
表 4.47	不同志工人數與激勵制度之差異性分析	95
表 4.48	不同志工人數與組織承諾之差異性分析	95
表 4.49	不同志工人數與離職傾向之差異分析	96

表 4.50	不同成立歷史與領導風格之差異性分析	96
表 4.51	不同成立歷史與志工協助方案之差異性分析	97
表 4.52	不同成立歷史與激勵制度之差異性分析	98
表 4.53	不同成立歷史與組織承諾之差異性分析	98
表 4.54	不同成立歷史與離職傾向之差異性分析	99
表 4.55	One-Way ANOVA 之綜合分析表.....	100
表 4.56	領導風格與志工協助方案相關分析表	102
表 4.57	領導風格與激勵制度相關分析表	103
表 4.58	領導風格與組織承諾相關分析表	104
表 4.59	領導風格與離職傾向相關分析表	104
表 4.60	志工協助方案與激勵制度相關分析表	105
表 4.61	志工協助方案與組織承諾相關分析表	106
表 4.62	志工協助方案與離職傾向相關分析表	107
表 4.63	激勵制度與組織承諾相關分析表	108
表 4.64	激勵制度與離職傾向相關分析表	108
表 4.65	組織承諾與離職傾向相關分析表	109
表 4.66	領導風格、志工協助方案、激勵制度、組織承諾與離職 傾向相關分析綜合表.....	110
表 4.67	各變項對離職傾向之迴歸分析表	111
表 4.68	領導風格對志工協助方案之迴歸分析表	112
表 4.69	領導風格對激勵制度之迴歸分析表	113
表 4.70	領導風格對組織承諾之迴歸分析表	114
表 4.71	領導風格對離職傾向之迴歸分析表	115
表 4.72	志工協助方案對激勵制度迴歸分析表	116
表 4.73	志工協助方案對組織承諾迴歸分析表	117
表 4.74	志工協助方案對離職傾向迴歸分析表	118
表 4.75	激勵制度對組織承諾迴歸分析表	119

表 4.76	激勵制度對離職傾向迴歸分析表	120
表 4.77	組織承諾對離職傾向迴歸分析表	121
表 4.78	領導風格、志工協助方案、激勵制度、組織承諾與離職 傾向相關分析綜合表.....	122
表 4.79	中介變項迴歸係數表	125
表 5.1	本研究之假設及驗證結果彙整表.....	130

圖 目 錄

圖 1.1	本研究之研究流程圖	5
圖 2.1	Fiedler 的權變理論與領導效能之關聯	15
圖 2.2	Hersey 與 Blanchard 生命週期理論.....	17
圖 2.3	Mowday 等人的組織承諾模式	29
圖 2.4	Price 工作滿足離職模式	34
圖 2.5	Mobley 員工離職決策過程模式	36
圖 2.6	員工退縮行為模式	37
圖 2.7	Szilagyi 的離職過程模型	39
圖 2.8	Arnold & Feldman 個人認知和離職決定模式	40
圖 2.9	Bluedorn (1982) 離職綜合模式	42
圖 3.1	研究架構圖	52
圖 4.1	徑路分析圖	123

第一章 緒論

本章將分為七節，分別針對研究背景、研究動機、研究目的、研究對象、研究流程、論文結構與研究限制進行討論，其各細節將一一說明如下：

1.1 研究背景

第一個生命線誕生於 1963 年 3 月 16 日星期六下午五時零一分，在澳洲雪梨市，由衛理工會的會督 A Lan Walker 牧師拿起電話說：「這裡是生命線，我能幫助你嗎？」之後，他訓練一群義務工作人員，針對那些孤單、失望、痛苦、煩惱的人，提供電話協談，而有了國際生命線協會（Life Line International），以自殺防治為主要服務工作。

民國 58 年台北馬偕醫院，在急診室設立自殺防治中心，當時命名為「平安線」這是台北市生命線的前身。之後，在各縣市陸續成立生命線協會。目前，國內已成立二十三個生命線協會，以 1995「你救救我」為代表號，在各地撥 1995 就可接通當地的生命線。

生命線的組織型態與其他的非營利組織型態不同的是，它是由會員組成的協會，其中還包含志工的團隊。協會方面，與其他社團組織一樣，由認同生命線理念的社會人士所組成，設有理事長，常務理、監事等負責、協會的財務運作，其所屬志工的部份由總幹事或主任負責帶領志工。

生命線以「千里一線牽，幫助在耳邊」為服務宗旨，利用電話為媒體，每天二十四小時全天候地協助心靈創傷、孤獨失望、抑鬱、痛苦、企圖自殺的人，給予救援、關懷，並應用諮商輔導的技巧，幫助他們重燃生命之光，領悟生命的意義。

生命線以電話諮商為服務宗旨，每一次完整的職前訓練，需要經過四個階段，將近九個月的時間。成為正式志工後，每年的志工在職訓練，都需要投入很多的時間、人力、金錢。因此，志工離職是協會很大的損失。

1.2 研究動機

志工管理與一般機構主要不同在於它的對象是一群志願參與服務的人。志工服務的目標不是在追求績效（曾華源等人，1998）。所以，對於志工的管理不能以命令或要求的方式達到機構的目標，而是必須考慮如何運用適當的激勵措施，來吸引他們參與並努力投入服務。

Maslow 認為人具有五種層次需求：生理的（physiological）安全的（safe）、情感的（affective）、自尊的（self-esteem）及自我實現的（self-actualization）等層次，作為激勵人類行為的誘因。而生命線志工是希望能達成自我實現的層次。Herzberg 認為保健因素為影響工作不滿足的重要因素。包括政策與管理制度的合理性、上級領導型態是否重視公平與授權、員工與主管關係是否良好、工作環境是否孤立、所擔任職務地位是否明確等，這些即是促使工作維持一定水準的因素。至於影響工作滿足的激勵因素，包括成就感、受到讚賞與肯定、工作能有升遷的機會、是否能得到成長與發展等，這些是激勵個人產生持續工作意願等因素。對於志工而言，機構方面則因提供志工不斷成長與完善的管理制度與環境，以激勵其持續參與服務。方祥明（1995）的研究表示愈覺得服務工作具挑戰性、創造性、成就感，愈能發揮抱負與專長並令人愉快時，則離隊意向會越低。

由於生命線是標榜二十四小時服務，因此志工是主要與重要的資源。沒有足夠的志工在線上服務，是無法運作的，而志工是無薪酬的。所以，志工的內在知覺是很重要的，組織的領導者的領導風格及對志工關心與否，將影響擔任志工的意願。而志工本人也有自己的家庭、情緒、工作困擾等需要處理和關心，而已婚的志工（尤其是女性）其是否能安心的值班，更是需要家庭的支持。另外，由於志工沒有薪酬，所以對志工的獎勵方式及公平性將會影響到對組織的忠誠度。當志工對組織的忠誠度有所動搖時，也會影響志工有離職的傾向。

另一方面，領導者如果沒有照顧志工的的心理層面，當志工的情緒還沒處理好就必須接聽諮商電話時，也會無形中影響到志工與案主的情緒，可能蘊含傷害案主與組織形象的危機。此外，如果志工的流動率過大，無法正常運作，將會影響到生命線服務的品質及成立的意義。總而言之，領導者的領導風格、對志工的協助及激勵方式會影響志工對組織的忠誠度，繼而影響志工是否會有離職的意向。

1.3 研究目的

由上述研究背景、研究動機相關研討後，本研究的主要目的在探討領導風格、志工協助方案、激勵制度與組織承諾對離職傾向的關聯性，並藉由不同性別、服務年資、年齡、婚姻狀況及學歷等各變項探討上述差異情形。而不同的志工人數、成立歷史、服務型態（是否二十四小時服務）於各變項是否呈現顯著差異及變項與變項間之積差相關及影響性情形。本研究也進行各子構面相關性及影響性之研討。以下為研究目的：

1. 探討不同的個人特徵變項於領導風格、志工協助方案、激勵制度、組織承諾、離職傾向等各變項間的差異情形。

2. 探討不同的組織特徵變項於領導風格、志工協助方案、激勵制度、組織承諾、離職傾向等各變項間的差異情形。
3. 探討領導風格、志工協助方案、激勵制度、組織承諾、離職傾向彼此間的相關程度如何。
4. 探討領導風格、志工協助方案、激勵制度、組織承諾各變項與離職傾向間之影響關係。
5. 組織承諾在領導風格、志工協助方案、激勵制度與離職傾向間具中介效果。

1.4 研究對象

1. 研究對象

以北、中、南共十個生命線為研究母體，以各分會的志工為研究對象。

2. 研究內容

本研究的主要目的在探討領導風格、志工協助方案、激勵制度與組織承諾對離職傾向的關聯性情形，將分別探討類別變項與各研究變項之差異分析、變項與變項間之相關性、影響性分析與徑路分析等。

1.5 研究流程

根據本研究之研究背景與研究動機之釐清，進一步擬定研究目的與研究架構，然後蒐集相關文獻，進行探討並設計問卷，確定研究方法與研究對象，且經預試後加以修正及定稿，問卷透過郵寄發放、回收，在經由資料的收集整理以 SPSS 套裝軟體分析撰寫成研究結果與建議。因此本研究之研究流程如圖 1.1 所示。

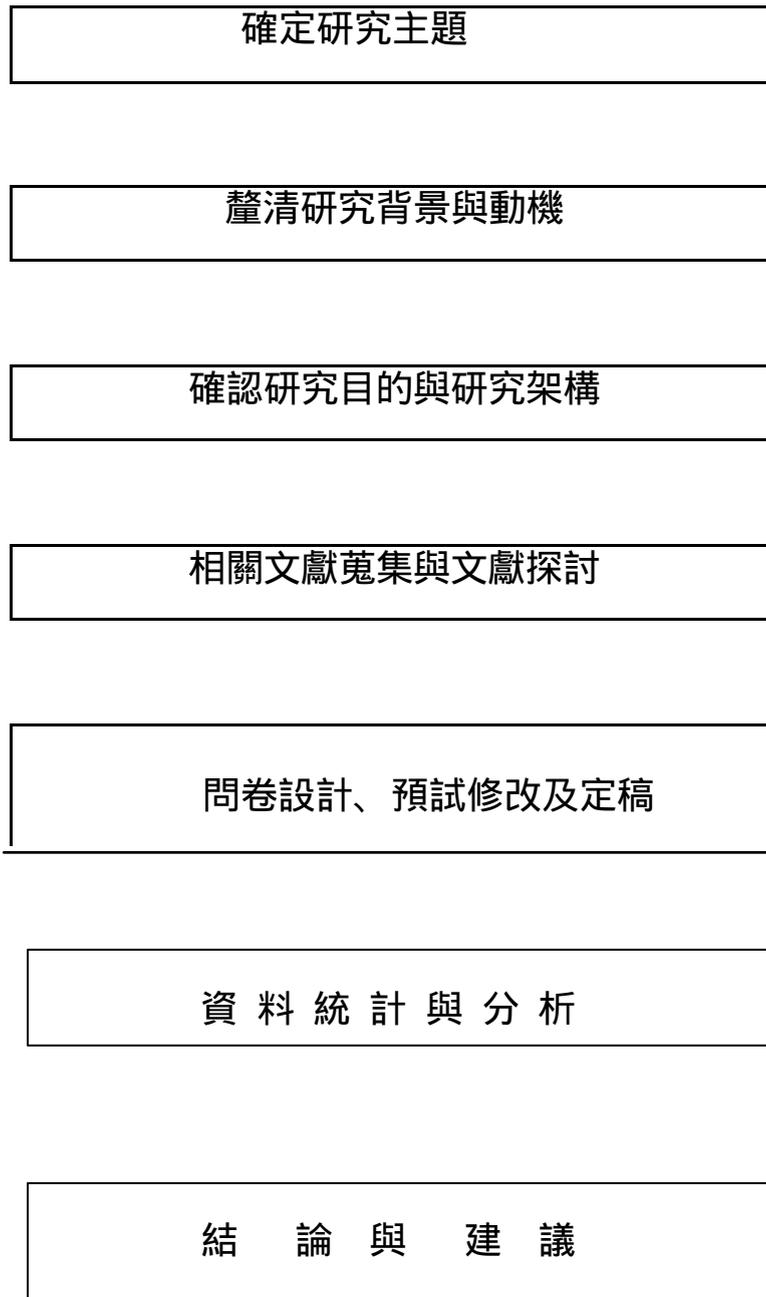


圖 1.1 本研究之研究流程圖

1.6 論文架構

本研究共分為五章，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。

第一章緒論就研究背景、研究動機、研究目的、研究對象、研究流程、研究限制，分別加以簡單介紹。

第二章文獻探討針對領導風格、志工協助方案、激勵制度、組織承諾、離職傾向等各變項的定義及相關文獻，加以整理論述並針對各研究變項間，彼此關係進行相關文獻探討。

第三章研究方法著重於研究方法與設計，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型定義，進一步進行研究工具之設計及描述資料分析的方法。

第四章研究結果與分析針對研究對象所回收的問卷，剔除無效問卷，並將有效問卷編碼後輸入電腦，依照研究所需的資料分析方法，透過 SPSS 套裝軟體進行差異性分析、相關分析、迴歸分析與徑路分析等研究方法，將所得的結果以表格方式呈現並說明之。

第五章結論與建議則論述研究的結果，並根據結果提出有意義之管理意涵，以供學術界、實務界作為相關研究與管理實務之參考與建議。

1.7 研究限制

由於受到個人與情境因素的影響，可能造成研究的限制如下：

1. 本研究對象為生命線的志工，志工對機構的期待與要求並不太多，將影響填答問卷時的精準度。
2. 由於機構主管可能是理事長、總幹事、主任或是志工督導，志工對不同的主管要求可能不同。由於時間有限，無法針對不同主管設定不同題目，因此結果將受限制。
3. 本研究並無採隨機抽樣方式，如此將影響研究結果之推論性。

第二章 文獻探討

本章針對領導風格、志工協助方案、激勵制度、組織承諾與離職傾向的定義及相關文獻進行探討，分別敘述如下：

2.1 領導風格

2.1.1 領導的定義

Tannenbaum, Weshler 與 Massarik (1961) 認為領導為經由溝通的程序，於特定情況中發揮人際影響力，達成特定的目標。Jacobs (1970) 認為領導為人際間的互動，於此互動歷程中，領導者以某種方式提供某種資訊，而使其他人相信，只要依照該人士的建議或期望行事，其行為結果將獲得改善。俞文釗 (1993) 認為領導為引導和影響個人或組織，於特定條件下實現目標的行動過程。領導的定義，往往因為研究者個人的觀點，以及對於現象本身情況而有所不同 (Yukl, 2002)。大多數的定義也都假設「領導是涉及領導者對其從屬人員發揮影響力的歷程」(轉引自張石光, 2000)，本研究則認為領導為個人透過組織所賦予的權力，引導成員同心協力，達成組織特定目標的歷程。

2.1.2 領導理論的相關研究

領導研究從 1940 年代至 1950 年代，著重研究領導者的人格特性，並深信人格特性是與生俱來的，偏於「天賦決定論」。此時期的研究以 Jenkins (1947) 及 Bass (1990) 為代表。後來 Stogdill 於 1974 年整理 1904 年至 1948 年所完成有關領導特質的一百二十四篇研究中，將領導與才能有關的個人因素再歸納為以下數類：能力、成就、責任、參與、及地位 (包括社經地位及聲望) 等。

特質論雖簡單易懂，卻有數點缺失（秦夢群，1989），包含：在不同情境中，會出現不相同的特徵、常產生許多自相矛盾的結論，常不能做正確有效的領導預測。因此，特質理論與成功領導的相關值大約只在+0.25 到+0.35 之間，因果必然性難以成立。特質論雖過於簡化及有所限制，但對領導研究仍有所貢獻（陳木金，1996；張菽萱，1988）。

1. 行為模式理論（Behavioral Pattern Theory）

早期學者認為領導者應遵循最佳的領導行為，亦即研究領導者該做些什麼及如何去做。特質理論的研究結果，其解釋能力未能普獲研究學者的認同。因此 1940 年代後期到 1960 年代，有關領導理論的研究重心，轉向探討領導者所表現出來的行為風格。主張以領導行為進行研究領導現象的學者，認為人格特質研究僅著重於探究領導者內隱的人格特徵，其基本假設認為領導者是天生的。但是忽略了領導者在行為上的表現，因此領導者的實際行為或領導方式與組織效能是有關係的。行為理論發展時間長，研究結論多且眾多學者所持意見較為整合，因此本研究亦採行為構面劃分領導風格，在此詳細列舉各學者對行為理論的相關研究如下：

(1) White & Lippit 的三種領導方式

White & Lippit（1938）於愛荷華大學對四組十歲兒童所作的實驗，最後導致三種成年人的領導型態，即獨裁式領導、放任式領導、民主式領導。Lewin、White 與 Lippett，於 1953 提出以下三種領導方式理論：

- a. 權威式領導（Autocratic Leadership）
- b. 民主式領導（Democratic Leadership）
- c. 放任式領導（Faissez-fair Leadership）

結論：民主式的領導是一種較為理想的方式。

(2) Tannenbaum 與 Schmidt 的連續構面理論

Tannenbaum 與 Schmidt (1958) 所提出的連續構面理論，其主要論點是：領導行為係一連續構面，放任和獨裁並非對立，而是屬於連續構面。

(3) McMurry 的仁慈權威理論 (Benevolent Autocracy)

McMurry (1942) 提倡一種折衷型態的仁慈專制 (Benevolent Autocracy) 或是開明專制的領導方式。主管具有權威和地位分配工作人員與決定政策，同時關心部屬的情緒、態度、行為和福利，徵詢下屬的意見，但最後決定權一定操在他手中。主管對下屬維持高度的獨裁，但又呈現適度關心，其原因如下：

- a. 民主式和企業主管個性不合
- b. 民主式和決策速度太慢，不能迅速配合實際上決策的需要
- c. 民主式與傳統組織的管理原則不相配合

綜上所述，有效的領導方法應為適度的民主方式，而非完全的民主。

(4) Likert 的管理系統理論 (Theory of Management System)

Likert (1967) 以系統的觀點，依據領導的過程、激勵力量、溝通過程的特徵、互動及影響過程、決策過程、目標的設定、控制過程等七個層面。

(5) OSU (Ohio Stat University) 兩構面理論

1945 年 Shartle 整理 Ohio 州立大學的研究，呈現以民主、權威、及放任式領導行為取向，加上 1949 年 Maryland 大學的 Hemphill 亦倡導領導行為研究。他之後也加入 Ohio 州立大學的研究之列；Hemphill 及同

事最先提出約一千八百個項目來描述不同的領導者行為，並由研究小組篩選，篩選後由所有成員一致同意通過一百五十個項目。Hemphill 與 Coons 於 1950 年即以這些項目發展出第一個「領導者行為描述問卷 (Leader Behavior Description Questionnaire)，簡稱 LBDQ，LBDQ 乃領導行為研究的第一個最主要的研究工具。之後 Hemphill 及 Winer(1957) 進行因素分析，將結果歸納成「體制」(initiating structure) 與「關懷」(consideration) 兩個構面，此又稱為兩構面理論。

a. 重視體制因素的領導者，努力建立良好、明確的組織型式和工作程序方法，嚴格界定團體成員互動型態的種種行為，使部屬瞭解他們自己在工作中所扮演的角色與彼此間的工作關係，要求成員遵守組織的工作規範，所強調的是在執行任務及達成目標。此種領導行為，學者也稱為工作導向或任務導向的領導行為。

b. 重視關懷因素的領導者，採用雙向的溝通方式，友誼、互信、尊重部屬的意見和關心部屬的舒適感、福利、地位和工作滿足感與部屬建立相互信任、溫暖而和諧的工作夥伴關係。學者也稱為員工導向或人際關係導向的領導行為。

(6) 密西根大學員工導向及生產導向

1947 年密西根大學調查研究中心的早期研究中，希望能找到一群彼此有相互關聯特徵，探討和測量與工作績效有關的領導者的行為特徵。研究結果呈現兩個行為向度，分別為員工導向 (employee orientation) 和生產導向 (production orientation)。

員工導向 (employee orientation) 的領導者認為每位員工都是重要的，並且注意每位員工的利益，接受他們的獨特人格特質及需求。領導者注重人際關係，他們較了解部屬的需要，並接受成員的個別差異。

生產導向 (production orientation) 的領導者較強調工作的技術或作業層面，他們關心目標達成與否，把員工視為完成組織目標的一種工具而已。密西根大學研究學者認為員工導向行為可獲致較高團體的生產力和高工作滿足感。

(7) Blake 和 Mouton 管理方格理論 (Managerial Grid Theory)

Blake 和 Mouton (1964) 管理方格理論 (Managerial Grid Theory) ，依據俄亥俄州立大學的研究，針對領導型態發展二向度的座標圖。以關心員工 (concern for people) 和關心生產 (concern for production) 為基本向度。橫座標為關心生產，縱座標為關心員工，各擁有九個項目，總共可得到八十一種組合。

上述行為理論描述由領導者的行為解釋領導的趨勢，然而最大問題是無法確認出領導行為的型態與成功績效間的一致性關係。因為隨著情境不同呈現不同的研究結果，難以得出通則；若是追究原因，則可以發現全是因為忽略足以影響成敗的情境因素所導致的。

因此，若欲預測領導的成功與否，必須考量情境因素的影響。情境因素的中介變項包括：工作的結構化程度、領導者的職權、部屬角色的澄清、團體規範、部屬的成熟度等。

2. 領導情境 (Leadership Situation Approach) 模式及其相關研究

鑑於領導者人格特質之研究結果缺乏一致性，加上行為理論無法將組織績效與領導行為的關係進行有效的確認，並忽略組織在內部與外在環境間重要的情境因素。1960 年代後期，研究者將領導由行為模式的研究轉向領導情境之研究。研究方法以晤談、問卷為主，研究設計以情境因素為中介變項，尋求領導者行為與組織績效間最佳組合。情境理論認為領導過程受到許多情境因素的影響，一個有效的領導須考量各種情境

因素，隨著情境通權達變、彈性運用領導的影響力。較具代表性的研究如下：

(1) R. J. House 的途徑目標理論 (Path-goal Theory)

這個理論是由多倫多大學的教授豪斯 (House, 1971) 發展而成。此一理論整合激勵的期望理論模式與俄州立大學的領導研究，探討「努力—績效」與「績效—目標」之間的連結，其對領導的構面仍維持體制與體恤。本理論認為領導行為對部屬的工作動機、工作成果和工作滿足具有影響力。領導者於目標建立應增加部屬對工作目標偏好，以確保個人目標與組織相配合。另外在工作協助上，應該澄清可以達成目標的途徑並為部屬清除達成目標途徑中的障礙、提供必要的指導和援助，以達成他們的目標，增加部屬感受滿足的機會。領導效能為領導者行為與情境交互作用的結果。情境因素包含部屬的個人特性與工作環境的特性，領導者必須依照情境的因素，採取適當的領導行為。總而言之，「路徑—目標理論」主張：

- a. 「體恤」在任務結構化程度高的情況下，對部屬最有用；在任務結構化程度低的情況就比較無效。
- b. 「體制」在任務模糊不清或令人不安時，能導致部屬較高的滿足感；但是在任務結構化程度相當高的情況下，則沒有多大用處。
- c. 當任務不明確時，部屬希望領導者能指示達成目標的路徑；而任務相當例行性的情況下，部屬較需要領導者的關懷。
- d. 「體制」在部屬無法勝任工作時，可以給予安全感；而當部屬有能力處理任務時，體恤與關懷會相對被需要。

(2) Fiedler 的權變理論

Fiedler (1978) 利用十四年的時間，探討了三百種有關權變理論的

實驗，結果發現情境因素常是決定領導績效的重要變數。費德勒認為領導者欲達成組織的績效目標，須視特定情境下的控制及影響程度而權變。領導型態是否有效與情境是否有利相關聯。Fiedler 認為領導效能，即「領導者」和「情境」兩者交互作用影響「團體的表現」。因此「領導者」、「情境」與「領導效能」即權變模式的三要素。情境因素包涵三變項：

a. 領導者與成員的關係 (leader-member relations): 部屬對領導者忠誠與信任，雙方關係良好，領導者較易指揮部屬。反之，對任務的推行較困難。根據此三個情境變數，領導者可視情境高度有利，採取工作導向的領導，績效較高；在中度有利的領導情境下，以員工為導向的領導，績效較高。

b. 任務結構 (task structure): 在工作目標明確，有一定工作流程的高工作結構下，領導者的影響力較有限。若在工作目標不明確，工作性質非例行性的低工作結構下，領導者的影響力較廣泛。

c. 領導結構 (leader-position power): 領導者對部屬的影響力，視其所擁有的聘雇、待遇、獎懲等權力之大小而定。

而在此三種變項形成情境對領導者之領導方式有八種有利程度。身為領導者「領導效能」是如何將自己的「領導方式」與面臨的「領導情勢」所做的配合而定。領導方式是領導者的需求動機或人格特徵的一項功能，他將領導分成「任務導向」及「關係導向」等兩種型態。要測定領導人屬於哪一種型態。Fiedler 提出最不喜歡的工作夥伴 (Least preferred co-worker) 量表以區分領導者。LPC 得分高者為關係導向的領導者，LPC 低者為任務導向的領導者。所以就費德勒的觀點而言，要能夠有效領導必須首先瞭解自己的領導型態、診斷情境、且盡可能改變情

境，使情境和領導型態得到較佳的配合。

一般而言，Fiedler 認為於情境極端有利及極端不利的情況下，任務導向的領導較為有效，其餘一般情況則採關係導向效果較佳。

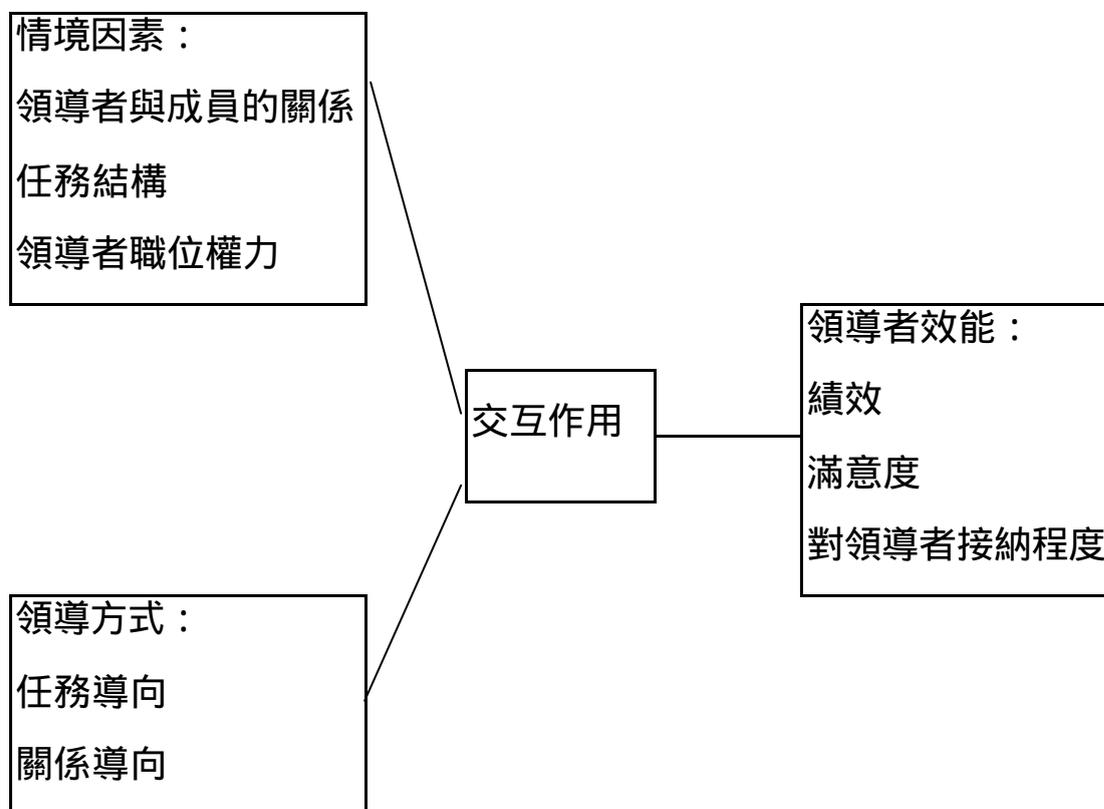


圖 2.1 Fiedler 的權變理論與領導效能之關聯

資料來源：P. F. Silver, Educational Administration (N. Y.: Harper & Row Publishers, Inc., 1983, p. 158)

雖然 Fiedler 的權變理論模式具創新性，但其模式可能產生以下幾項缺點：

- a. 情境變項相當複雜，而且難以評估。
- b. 忽略部屬的特質對模式的影響。

c. 研究結果的相關係數不高。

(3) Reddin 的三層面理論

Reddin 於一般領導行為的兩個主要層面外，另加入「效能」(effectiveness) 層面，(黃昆輝，1995)，所以稱為三層面理論。此三層面包括：

a. 任務取向 (task-oriented)

b. 關係取向 (relationship-oriented)

c. 領導效能 (leadership effectiveness) (Reddin, 1970)

(4) Hersey 與 Blanchard 的生命週期理論

承繼 Reddin 的三構面理論中的「任務導向」和「關係導向」構面，Hersey 與 Blanchard 於 1988 年提出生命週期理論 (Life-cycle Model)。以上述兩種構面，交互構成「高任務高關係 - S2 說服型」、「高任務低關係 - S1 指揮型」、「低任務高關係 - S3 參與型」、「低任務低關係 - S4 授權型」等四種領導型態。如圖 2.2 所示。

Hersey 與 Blanchard (1988) 認為領導者的領導行為應隨部屬的成熟程度而有所不同。成熟程度指員工的工作能力、技術水準、工作經驗、成就動機、自信心和擔負責任的意願。主管的決策導向可分為工作導向行為、關係導向行為、追隨者成熟度和領導人績效等，當部屬之成熟度由 M1 發展至 M2、M3、M4 等各階段時，則領導者策略隨之調整為「指揮型」(Telling; S1)、「說服型」(Selling; S2)、「參與型」(Participating; S3)、「授權型」(Delegating; S4) 等 (Hersey & Blanchard, 1988)。

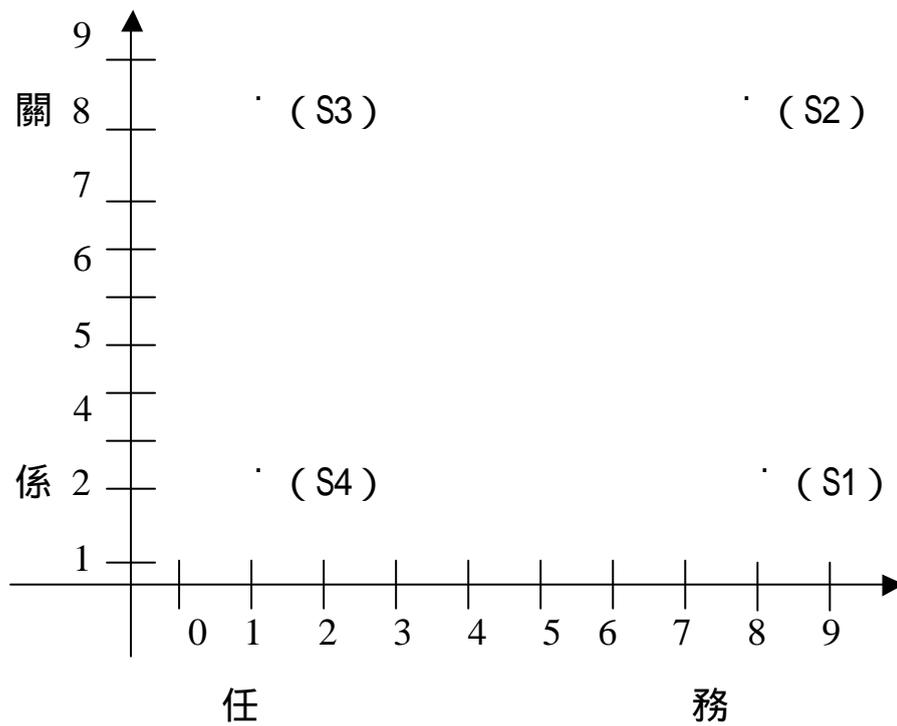


圖 2.2 Hersey 與 Blanchard 之生命週期理論

表 2.1 Hersey 與 Blanchard 之生命週期理論彙整表

	分 類	分 類 說 明
S1	指 揮 型	領導者告訴追隨者如何做，不必解釋或討論。
S2	說 服 型	服部屬他的想法是正確的。
S3	參 與 型	與部屬參與討論，達成共識。
S4	授 權 型	把決策的大部份權力交由屬下去決定。

資料來源：本研究整理

本研究以 Hersey 與 Blanchard (1988) 所提出「高任務高關係 - S2 說服型」、「高任務低關係 - S1 指揮型」、「低任務高關係 - S3 參與型」、「低任務低關係 - S4 授權型」等四種領導型態。為適合本研究將其修改為「指揮型」、「說服型」與「參與型」。

3. 新魅力領導理論模式及其相關研究

Bryman (1992) 將近期的領導研究稱為「新領導 (new leadership)」, 包括轉型領導 (transformational leadership)、魅力領導 (charismatic leadership)、願景領導 (visionary leadership)、文化領導 (cultural leadership) 等, 其中以轉型領導最具代表性。

(1) Burns (1978) 轉型領導及交易領導

「轉型領導」為 Downton 於 1973 年首次提出, 至於正式成為重要的領導研究取向, 乃政治社會家 Burns 於 1978 年首次出版《領導》(Leadership) 一書後蔚為風潮。Burns 於這本經典著作中, 嘗試連結領導者與被領導者之間的關係, 希望領導者都能洞悉被領導者的期望, 以利達成領導者和被領導者的組織目標, 領導有別於權力指使, 因為那是不考量被領導者需求的命令。

Burns 於研究中明確區分二種領導行為 - 轉型領導和交易領導, 後續的研究也承襲 Burns 的轉型領導定義, 應用於組織研究中心。Leithwood (1994) 指出 Burns 的貢獻在於界定轉型領導的主要概念, 有別於交易領導。

(2) Bass (1980) 修正轉型領導理論模式

在 1980 年中期 Bass 基於 Burns 和 House 的理念, 擴展並修正轉型領導理論, Bass 於 1985 年出版《領導與超越期望的表現》一書中, 加

諸更多關注於被領導者身上，並提出轉型領導應用在不同情境中，不一定都會有積極正向的結果，轉型領導和交易領導應該是一個連續歷程而非二個互相獨立的概念。

Bass 和 Avolio (1997) 認為：「轉型領導為一段歷程，領導者的行為，是為了增加組織成員重要知覺、提升動機、開展潛能和自我實現，建立高績效的組織。而交易領導為一種獲得部屬承諾的過程，藉由契約關係獲取承諾，達成組織績效。非交易領導是一種負向領導，領導者避免作決策、避免處理衝突，並缺乏願景期望。」(林碧真，1999)。

Bass (1990) 描繪轉換型領導者的特徵包括：

- a. 領袖魅力：提供理想和使命感、灌輸自尊心、獲取尊敬信任。
- b. 啟示：溝通高度的期望，以簡單方式表達重要的目標。
- c. 智力上的激勵：提升智慧、理性與謹慎解決問題的能力。
- d. 賦予個別的關懷：對每一個員工給予個別對待、訓練及勸告。

Bass (1990) 描繪交易型領導者的特徵包括：

- a. 權宜的獎賞：訂有努力即獎賞的規定，對良好績效給予獎賞。
- b. 積極例外的管理：注意偏離規則和標準的活動，採取修正措施。
- c. 消極例外的管理：只有在不符合標準時才介入。
- d. 放任主義：放棄責任，避免做決策。

(3) House (1976) 新魅力領導理論

House 的魅力領導理論 (Charismatic Leadership Theory)，強調魅力對於被領導者所產生的特殊影響，魅力領導者的特質展現果決、影響力、自信和強烈個人價值觀。

根據 House 的魅力領導理論，領導魅力呈現的直接效應包括，互信關係建立在於領導者與被領導者的信念相契；魅力領導者無條件接納、

同理心、積極關注；考量被領導者立場建立願景；強化被領導者自我承諾；被領導者擁有強烈的成就動機。繼 Weber 之後，House 認為被領導者於去壓環境下，最能感受魅力領導效應，領導者最容易把困難的工作交付任務。

House 的魅力領導理論，經過數次修正 (Conger & Kanungo, 1988a)，最主要為 Shamir、House 和 Arthur 於一九九三年所進行的理論修正，魅力領導轉化被領導者的自我認知，整合被領導者和組織的認同感。魅力領導者的成功整合，在於強化被領導者工作的內在酬償，降低外在酬庸的重要性，讓被領導者視工作為個人成就表現，透過這樣的過程，領導者傳達被領導者高的工作期待，並盡力協助其獲得成就感與自信心。總之，魅力領導之所以運作順利、發揮效能，完全仰賴領導者與組織認同感的相互結合。

Klein 與 House (1995) 指出，過去魅力領導理論的研究將魅力之形成歸諸於領導者 (例如：House, 1976; Bennis, 1984; Conger & Kanungo, 1987)。事實上，魅力領導是存在於領導者與追隨者之關係中，因為魅力是由三個要素共同組成，包括：擁有魅力特質的領導者、認同領導者的追隨者以及有利魅力形成的環境。另外，Paward 與 Eastman (1997) 則建議在未來的轉換型領導研究中，為了更能了解實況並提出有效的預測，研究者應結合組織理論，把組織結構等組織背景因素共同納入討論。

從以上的文獻回顧中，本研究認為要讓一個組織發揮最大的效能，領導者的領導風格會影響組織的發展，尤其是非營利組織的領導者更要以「牧羊人領導」的領導精神亦應與所有部屬、志工建立全面性的夥伴關係，方能藉此提升組織的領導與效能。

2.2 志工協助方案

2.2.1 志工協助方案的定義

由於文獻中並無專以志工協助方案之文獻，因此本研究參考定義與內容相似之名詞「員工協助方案」之文獻修改為本研究之變項。員工協助方案指其內涵不僅止於將員工協助方案視為提供支持與協助組織之中有困擾之員工，甚至其功能已擴及舉凡能促進員工績效表現、管理實務、領導風格與教育訓練，亦即組織中各層級提供支持輔助的一種協助服務（Readdy, 1994）。員工協助方案係指一種以工作為基礎的方案，工作組織利用該方案協助並鼓勵組織中有困擾的員工，並提供解決問題所需的諮商或心理治療之相關服務（Sonnenstuhl, 1988）。員工協助方案為一項以員工為導向的福利管理，以機密及平易近人的方式，由社會工作或心理輔導等專業人員提供適當的服務，員工可透過自我尋求協助或主管轉介方式處理其個人、家庭與工作上困擾或問題，使員工提高其工作績效及生產力，進而幫助公司節省成本（陳思潔，2000）。員工協助方案指組織提出一連串的方案活動協助組織內的員工解決問題，滿足其需要，以提升員工的生產力，謀求組織的最大利潤。員工協助方案服務對象除員工外，也涵蓋家屬與組織本身（王方，1998）。

2.2.1 員工協助方案的內容

謝鴻鈞（1996）將員工協助方案的內容，用三種不同方案將組織內的員工問題區分為三個層面，但是於實務的設計執行時又是相互關聯。其內容為：1. 員工諮商：主要集中在員工心理、生理健康以及處理可能間接影響工作表現的個人問題。2. 生涯發展：進行對個人的評估、諮商、計劃、訓練以幫助個人作生涯決定，並能配合組織人力資源規劃的需要。3. 健康福祉：教育員工健康生活型態，提昇心理健康功能，預防員

工生理、心理問題發生，促進組織人力資源有效發揮。

Lewis 與 Lewis (1983) 指出員工協助方案於美國工業界，早期為戒酒問題發展出來一種防治方法，此一種員工協助方案的理念已經擴及企業組織內其他問題，而先期以消極治療為主，現已轉變為主動預防的積極觀念。

Bruce (1990) 認為員工協助方案整合許多個別的單獨方案，包括健康計劃，於政策上及程序上對藥物濫用的員工進行協助，對員工福利、家庭危機之預防協助及主管對員工的教育和支持系統。最重要的是，員工協助方案以專家執行整個方案，並善加利用外部資源進行協助。

Masi (1992) 認為員工協助方案所提供的內容應該是全面的，包括健康方面的協助、酒精及藥物濫用的協助、對員工兒女的關懷、對員工本身及其長輩的關懷、退休協助、員工重新配置、職業訓練、職業介紹以及對犯有 AIDS 員工及所有對此疾病的認識與對待態度等。

方隆彰 (1995) 將員工協助方案分成七大類，分別為：

1. 諮商類：a. 工作適應。 b. 生活問題。 c. 生、心理健康問題。 d. 生涯發展。
2. 教育類：a. 新進員工講習。 b. 推廣心理衛生。 c. 辦理輔導智能、人際溝通、生涯規劃等研習課程。 d. 輔導員工社團運作。
3. 申訴類：經由書面、電話或面對面管道處理員工的不滿或建議。
4. 諮詢類：a. 有關法令、所得稅申報、全民健保等相關事項的諮詢。
b. 提供輔導、人際關係方面的資訊。 c. 提供社會資源的資訊，如住宿、交友、捐血、福利、醫療等相關資訊。
5. 福利類：a. 提供急難救助、獎助學金等。 b. 提供幼兒、托老服務。
6. 休閒類：辦理休閒、聯誼、康樂性活動。

7. 其他：a. 協調性工作：勞資糾紛時，協調各部門以解決員工問題，建立對外的公共關係等。b. 協辦性工作：協助其他單位推動教育性、休閒性活動及協辦勞工福利工作。c. 組織發展工作：含建構企業內溝通管道，反應員工意見及有關資訊，以提供決策層參考。

綜合上述文獻探討與參考生命線組織之特性，本研究將志工協助方案區分為諮商輔導方案、家庭協助方案與志工福利方案。

2.3 激勵制度

2.3.1 激勵制度的定義

依據陳定國（1981），激勵指設法激起他人行動，以達成特定目的的過程。許士軍（1982）認為激勵是指一人希望藉由某種行動，以達目的對它所具有的價值。

2.3.2 激勵制度之分類

一般而言，可將激勵方式粗略的劃分為財務性激勵方式與非財務性的激勵方式，也有人將激勵分為內在激勵與外在激勵兩類方式，所指的範圍其實為大同小異。為了更清楚地界定何謂激勵制度，本研究引用不同學者對激勵制度的看法。

1. Urbanski（1986）把激勵制度分為四類，分別是金錢型激勵制度、旅遊制度、獎品制度以及表揚制度。

2. Jognston,Boles 與 Hair（1987）對激勵制度的分類最為詳實，除了包括上述具有直接效果的激勵制度之外，尚囊括具有間接激勵效果的制度。他們把激勵制度劃分為十三類。

3. Greenberg 與 Liebman (1990) 曾經把業務人員的激勵制度劃分為三大類，分別是物質型、社會型以及活動型。所謂物質型激勵制度是包括金錢型的激勵制度以及獎品制度、旅遊制度等，以滿足員工物質方面的需求；社會型激勵制度，最典型的就是公開表揚制度，用以滿足員工社會自尊方面的需求；活動型激勵制度則是指銷售或業績競賽之類的制度，藉以激發員工工作表現，滿足員工成就方面的需求。本研究即以物質型、社會型為研究構面。

2.4 組織承諾

2.4.1 承諾的定義

Kanter (1972) 認為承諾是個人願意將其精力和忠誠奉獻給所屬的團體，這是因為個人與團體結合在一起，團體的價值即為個人的自我價值所致。Burker 和 Reitzes (1991) 持相同看法，認為個人為了維持自我認同而表現出行為一致的結果。

2.4.2 組織承諾之定義

組織承諾是管理學者最感興趣的研究「典範」之一，然這其中卻仍有許多問題尚待解謎 (王秉鈞等，1996)。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。梁瑞安 (1990) 指個人對組織目標與價值，有著強烈的認同感，對組織中心關懷，願意為組織付出心力，且希望繼續成為組織的一份子。劉春榮 (1993) 組織承諾為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。Koch 和 Steers 1978 組織承諾為個人於工作

上的一種態度性反應，其特性包括：(1) 實際與理想中的工作一致。(2) 認同於自己選擇的工作。(3) 不願意另外尋找工作。Angle Perry

1981 組織承諾為個人對組織的關心與忠誠的態度，具有組織承諾感的人，會比較願意為組織奉獻心力。Wiener (1982) 組織承諾為一種內化的規範力，使行為配合組織的目標及利益。由高度組織承諾感所導致的行為，具有下列特性：(1) 可反映出個人對組織的犧牲。(2) 可顯示出行為具有持續性，較不受環境所影響。(3) 可顯示出個人對組織的關注及對組織投入大量的心力與時間。

綜合過去文獻，本文組織承諾以 Porter, Steers, Mowday 與 Boulian (1974) 之定義為：組織承諾是個人對某一特定組織的認同及投入的程度，其包括三個向度：(1) 強力信仰與接受組織目標與價值。(2) 願意為組織利益而努力。(3) 明確希望繼續成為組織中的一份子。

2.4.3 組織承諾的分類

Mowday、Porter 與 Steers (1982) 等學者根據過去文獻，歸納出四種分類之途徑，如表 2.2 所示：

表 2.2 Mowday et al. 對組織承諾的分類

作者	分類	定義
Etzioni (1961)	道德的投入	一種高度的正向導向，基於將組織的目標及價值內化，且對權威認同。
	計算的投入	一種較低強度的關係，基於理性的交換利益及賞酬。
	疏離的投入	一種負向的導向，存在於剝離的關係中。

表 2.2 Mowday et al. 對組織承諾的分類 (續)

作 者	分 類	定 義
Kanter (1968)	持續承諾	由於先前個人的投資及犧牲，離開組織將是高成本或不可能因此奉獻於組織。
	凝聚承諾	在組織中附著於社會關係是由於先前在社會連結中有公開棄權或是參加了增強凝聚力的儀式。
	控制承諾	附著於組織規範並影響其行為於所欲之方向，因為成員曾公開否定以前的規範並在組織之價值重述他們的自我概念。
Staw (1977)	組織行為 途 徑	承諾視為對一組織之強烈認同及投入，其原因則有多項因素（態度承諾）。
Salanick (1977)	社會心理 途 徑	承諾視為個人在組織中由於投入成本而不可改變的與組織綁在一起（行為承諾）。

資料來源：R. T. Mowday, L. W. Porter, and M. Steers, Employee

Organization Linkage (New York : Academic Press, 1982)

依 Etzioni(1961)的理念，組織承諾內容分為：a. 道德的投入(Moral involvement), b. 計算的投入(Calculative involvement), c. 疏離的投入(Alienative involment)等三種。而 Kanter 將組織承諾分為 a. 持續承諾(Continuous commitment)、b. 凝聚承諾(Cohesive commitment)、c. 控制承諾(control commitment)等三種。至於 Staw 和 Salanick 二人則將組織承諾以研究途徑分為：a. 組織行為 (organizational behavior)途徑及 b. 社會心理學(social psychology)途徑兩種。

Arnon E. Reichers (1985) 則依照不同的定義及操作方法，將組織承諾分為三大類，第一類為交換觀點的(side-bets)，第二類為以行為反求態度之歸因過程(Attributions)，而第三類則為個人、組織目標一致的認同；每一類的定義不同，而其使用的衡量工具也不相同，如表 2.3 所示。

表 2.3 Arnon E. Reichers 對組織承諾的定義及分類

1. Side-Bets (交換觀點)	承諾是組織成員報酬與成本的函數；當在組織的年資增加時，承諾會增加。使用該定義及其類似途徑的研究者有：Becker (1960); Grusky (1966); Sheldon (1971); Herbiniak & Alutto (1972); Alutto, Herbiniak & Alonso (1973); Farrell & Rubult (1983)。
2. Attributions (歸因觀點)	承諾乃個人與其行為的連結，由於當個人從事有意志、明顯的及不可變更的行為後，他會歸因於自己早已對其有承諾。使用這種定義及其類似途徑的研究者：Kiesler & Sakumura (1966); Salanick (1977); O'Reilly & Caldwe, (1980)。
3. Individual/ Organizational goal congruence (個人及組織目標 一致觀點)	承諾發生於當個人認同並且致力於組織目標價值之時，使用這種定義及其類似途徑的研究者包括：Angle & Perry (1981); Bartol (1979); Bateman、Strasser & Sherman (1981); Mowday、Porter & Steers (1982); Porter、Crampon & Smith (1976); Steers (1977); Stevens、Beyer & Trice (1978); Stumpf & Hartman (1984); Welsch&Lavan (1981)。

資料來源：Arnon E. Reichers, "A review and reconceptualization of organization commitment," *Academy of Management Review*, Vol. 10, No.3 (1985), 468.

另外 Mowday、Streets 與 Porter (1979)則將組織承諾分為以下三類：

- a. 價值承諾：對組織的目的及價值接受的信仰。
- b. 努力承諾：為追求組織利益而努力的意願。
- c. 留任承諾：為維持組織成員身份的強烈慾望。

2.5.7 組織承諾的相關研究

Steers (1977) 提出的組織承諾前因後果模式，包含組織承諾的前因以及組織承諾的後果兩大類。前因變項包括了個人特質 (personal characteristics)、工作特性 (job characteristics)、工作經驗 (work experiences) 等三部分。後果變項則包括留職意願 (desire to remain)、出勤率 (attendance)、工作績效 (job performance) 等三部分。

Mowday、Porter 與 Steers (1982) 提出四個影響組織承諾的前因變項，以及五個可能的結果變項，關係如圖 2.3 所示。

其前因變項為：

- (1) 個人特徵 (personal characteristics)：包括年齡、年資、教育水準、性別、種族與人格特質等。
- (2) 有關角色特徵 (role-related characteristics)：包括工作範圍、挑戰性、角色衝突和角色混淆。
- (3) 結構性特徵 (structural characteristics)：包括組織規範、工會介入、控制幅度、正式化、分權程度以及決策參與程度等。

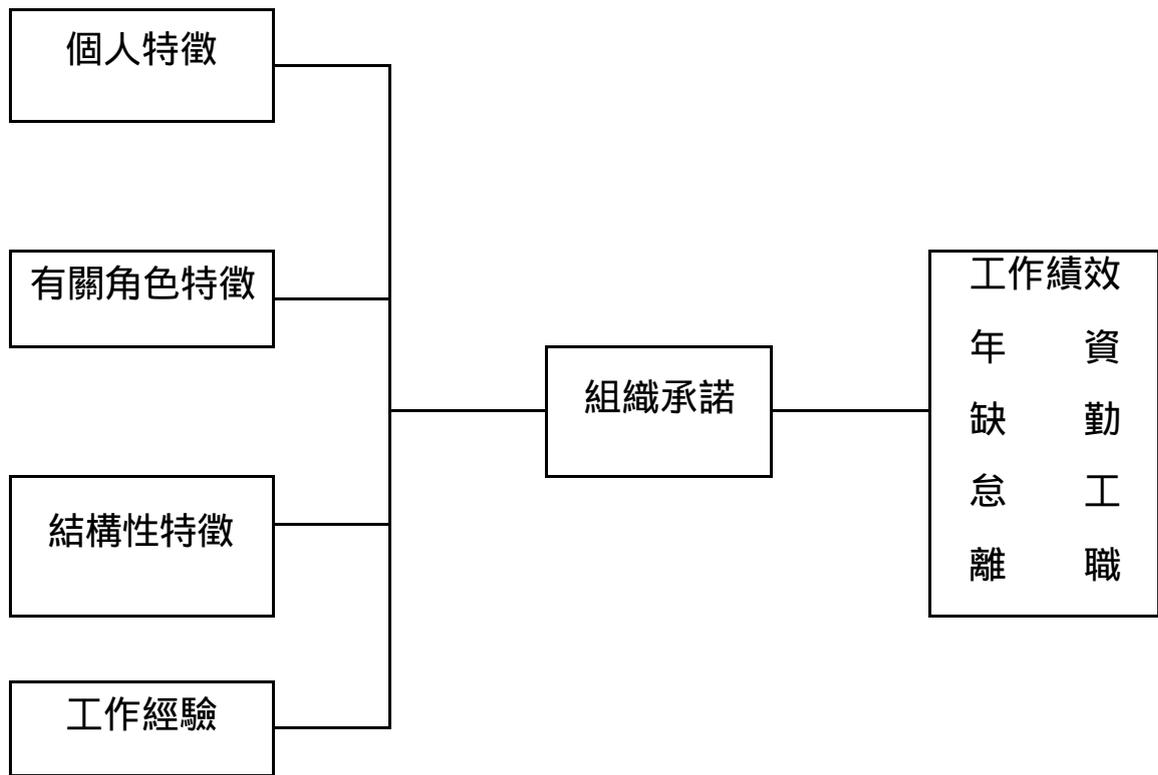


圖 2.3 Mowday 等人的組織承諾模式

資料來源：Mowday, Porter, & Steers (1982)

(4) 工作經驗 (work experiences)：包括組織的可依賴性、個人知覺受重視的程度及群體的規範等。

結果變項則有：工作績效 (job performance)、年資 (tenure)、缺勤 (absenteeism)、怠工 (tardiness) 及離職 (turnover) 等五項。

國內對於組織承諾本土化的研究亦有多位學者進行整合闡釋，黃國隆(1986)根據過去有關組織承諾之研究，將影響組織承諾的前因變項，分成環境變項與個人屬性變項兩大類。其中環境變項包括：a. 組織環境 (如領導方式、組織氣候等)；b. 工作特性 (如自主性、重要性等)；c. 工作經驗 (如角色明確性、工作群體對組織的態度、組織對個人的重視程度等)。個人屬性變項則包括：a. 人口統計變項 (如年齡、性別、年資

等)；b. 性格特質（如成就動機、個人價值觀、性別角色等）；c. 認知與期望（如個人自認為對組織所作之投資及從組織所獲得之報償）。

李慕華（1992）彙整中外相關的研究後，提出一整合性的架構，詳細分析出影響組織承諾的前因和組織承諾影響的後果。組織承諾的前因變項，包括個人方面的變項及組織方面變項兩大類。個人方面的變項包括人口變項、人口特質、歸因歷程、知覺變項、態度變項。組織方面的變項包括角色變項、工作特徵、組織結構、組織社會化歷程、組織文化及組織氣候、組織提供滿足的機會、督導與部屬的關係、組織酬賞。在組織承諾影響的結果方面則包括離職意願、離職、缺勤、怠工、尋找其他工作機會、工作動機、組織依附、工作表現、角色外的行為等九項。

Steers 與 Porters（1977）將組織承諾之前因變項，分為個人特性、工作特性、工作經驗等三項：

a. 個人特性：是指在特定環境下之各種人口統計變項與人格特質，如年齡、教育程度及成就動機等。

b. 工作特性：包括工作本身的特質、工作環境、薪資、福利、安全感、工作本身的回饋、工作技能、自主性、挑戰性、由工作中學習知識及發展的機會、人際關係及工作內在報酬（如滿足感、成就感、榮譽感、自我實現等）。

c. 工作經驗：包括群體對組織的態度、組織的可靠性（dependability）、工作聲望（job prestige）、個人所知覺之組織對其重視的程度、個人期望被滿足的程度等。

黃國隆（1986）根據過去有關組織承諾的研究，將組織承諾的前因變項分成環境變項與個人變項兩大類：

a. 環境變項：包括組織環境、工作特性及工作經驗等。

- (a) 組織環境：如領導方式、組織氣候等。
- (b) 工作特性：如工作自主性、重要性等。
- (c) 工作經驗：如角色的明確性、工作群體對組織之態度、組織對個人重視程度...等。

b.個人變項：

- (1)人口統計變項：如年齡、性別、年資...等。
- (2)性格特質：如成就動機、個人價值觀念、性別角色...等。
- (3)認知與期望：如個人自認為對組織所作之投資及從組織所獲之報償...等。

他並且同意 Steers (1977)、Morris 與 Sherman (1981)及 Morrow (1983)學者的看法，認為組織承諾同時受到環境變項與個人屬性兩變項之互動影響。

Mowday 等人(1982)應用 Steer (1977)的模式，更具體的發展出組織承諾的前因後果模式。他們認為影響組織承諾的前因變項有四項，後果變項有五項。

a. 前因變項：

- (a) 個人特徵 (personal characteristics)：包括年齡、年資、教育水準、性別、種族及其他各種人格特質變項等。
- (b) 角色的特徵 (role-related characteristics)：包括工作規範 (job norm)、角色衝突 (role conflict)及角色混淆 (role ambiguity)等。
- (c) 結構性特徵 (structural characteristics)：包括組織規範、工會介入、控制幅度 (span of control)、正式化 (formalization)、分權程度、決策參與程度等等。
- (d) 工作經驗(work experience)：包括組織可依賴性 (organization

dependability)、個人重要性、期望程度、群體規範等項。

b. 後果變項：

(a) 工作績效(job performance)。

(b) 年資(tenure)。

(c) 缺勤(absenteeism)。

(d) 怠工(tardiness)及離職(turnover)。

Bluedorn (1982) 統合從 Price 與 Mobley 離職模式的驗證結果以及組織承諾和離職間的關係研究，總結成統合模式。此模式的因果程序，開始於三項前因變項，包括組織因素（升遷機會、集權、正式化、條件溝通、公平、報酬、例行化和成員整合），個人因素（角色衝突、服務時間、年齡、教育、婚姻）與環境因素（機會、以前的環境機會）。

有些因素正向影響員工的工作滿足，包括（如升遷機會、正式化、條件溝通、公平、報酬、成員整合、服務時間、年齡），有些則呈現負向影響（如集權、例行化、環境機會、角色衝突），至於教育與婚姻狀況對工作滿足的影響，則無特定的方向。Bluedorn (1982) 也以因徑分析模式支持工作滿足和組織承諾的因果關聯，並發現工作滿足為組織承諾的中介變項。

2.5 離職傾向

2.5.1 離職傾向之意義及性質

Price (1977) 認為離職為個人移動跨越組織成員的界限，此移動可能是進入或脫離一個組織。Ferguson (1986) 認為離職為勞資雙方的關係中斷，無論是哪一方引起的，皆可稱之為離職。黃英忠 (1989) 以為廣義的離職概念，定義為勞動移動 (labor turnover)。所謂勞動移動包括

員工從一地移到另一地（地域間的移動）或是從某一職業移到另一職業（職業間的移動）或是從某一產業轉移到另一產業（產業間的移動）。狹義的勞動移動即是指離職，即組織內部往外部的勞動移動。

離職傾向（Turnover intention）或稱離職意圖，為組織管理常探討的主題。Mobley(1977)指出離職傾向為工作者於特定組織工作一段時間，經過一番考慮後，蓄意要離開組織。離職傾向超過實際離職行為，因離職行為受到較多的外部因素影響，故較難以預測（Price & Mueller, 1981；Bluedorn, 1982）。

綜合以上學者所論述，本研究將離職傾向定義為離職前的最後思維，包含離職意願、能力與計畫，可有效預測離職行為，以使組織預作準備或安撫留任。

2.5.3 離職的理論模型

過去許多學者曾針對離職，提出各種不同的研究模式，例如：Price (1977)所提出的工作滿足與離職行為之關係模式，Mobley Griffeth Hand 與 Meglino (1979)員工離職過程模型、Szilagyi (1979)的離職過程模型、Arnold 與 Fekcman (1982)個人認知離職決定模式。

(1) Price (1977)的工作滿足與離職行為之關係模式

Price 在 1977 年發展出工作滿足離職模式，此模式從結構、經濟、社會心理等層面探討，包括薪資、整合、工具性溝通、正式溝通、集中化等五項工作滿足的前置變項。此模式說明工作滿足的前置變項與工作滿足及自願性離開的因果關係。其中，集中化與工作滿足呈現負相關，其餘四個變項皆與工作滿足呈現正相關。

經由這五項前置變項，使得個人獲得不同層次的工作滿足，再加上在機會互動，因而產生自願性離職，如圖 2.4 所示。

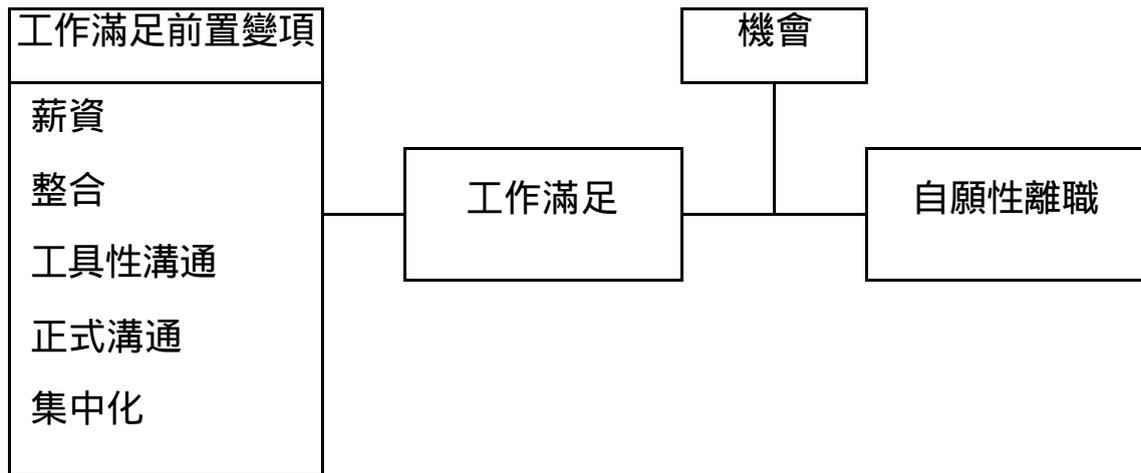


圖 2.4 Price 工作滿足離職模式

由此模型可瞭解薪資越高，整合程度越高，正式溝通的管道越暢通，則員工較不易離職。此外，組織外部的機會越多，則員工較容易離職。

學者 Bluedrn (1979) 和 Martin(1979) 驗證 Price 模式後，認為離職的前置變項應包含機會在內，而非將機會列為干擾變項。Bluedrn (1979) 做更深入的探討，發現可將年齡和年資加入 Price 模式的預測能力（趙必孝，1990）。

(2) Martin (1979) 的離職決策過程模式

三個關於 Martin 的離職模型說明如下：

a. 員工離職決策過程模型

Martin 在 1979 年發展出離職決策過程模式，此模式詳述工作滿足和員工離職間存在的可能關係。因此可了解員工決定離職前的行為過程。

如圖 2.5 所示，(a) 當員工對目前工作的評估，評估結果產生了工作滿足或不滿足。(b) 若不滿足時，所採取的方式可能是退縮行為，如缺席、怠工等；或者產生離職念頭。(c) 產生離職念頭後，員工將考慮離職成本與找尋新工作預期效果。(d) 若新工作預期效果大於離職成本，員工就會產生尋找工作的意願。(e) 在此時與工作情境有關的因素亦會

影響尋找工作的意願。當員工有尋找工作的意願後，便會產生實際找工作的行為。(f) 此時，員工會對可能工作機會重新評估。(g) 而員工在此選擇離開就業市場亦為可行的方案。員工於評估可能工作機會後，會將現有工作和新工作做比較。(h) 若是發現新工作所帶來的效益較大，員工便會產生離職傾向。(i) 最終員工所採取的行為不是離職就是留職。(j) 假若現有的工作較能接受的話，員工就會回到最早的階段再重新調整。

以上所描述為一種主觀的理性決策過程，員工亦可能於非理性的情況下，因一時的衝動行為進而造成離職或留職。經由各模式可得到：離職行為的表現取決於離職意願的強弱，當員工離職意願較強時，會比較容易出現離職行為；反之，則相反。

Mobley 模式已有部分驗證 (Arnold & Feldman, 1982 ; Bannister & Griffeth, 1986 ; Michaels & Spector, 1982 ; Miller et al., 1979 ; Mobley et al., 1978 ; Mowday et al., 1984) 或整體的探討 (Hom & Giffeth, 1987 ; Hom et al., 1984) , 而且大多得到支持。Mobley 模式對了解離職的主要貢獻在於提出工作不滿足和離職之間的中介變項順序的觀念 (Jeffrey, Charles & Rajan, 1989 ; 趙必孝, 1990)。

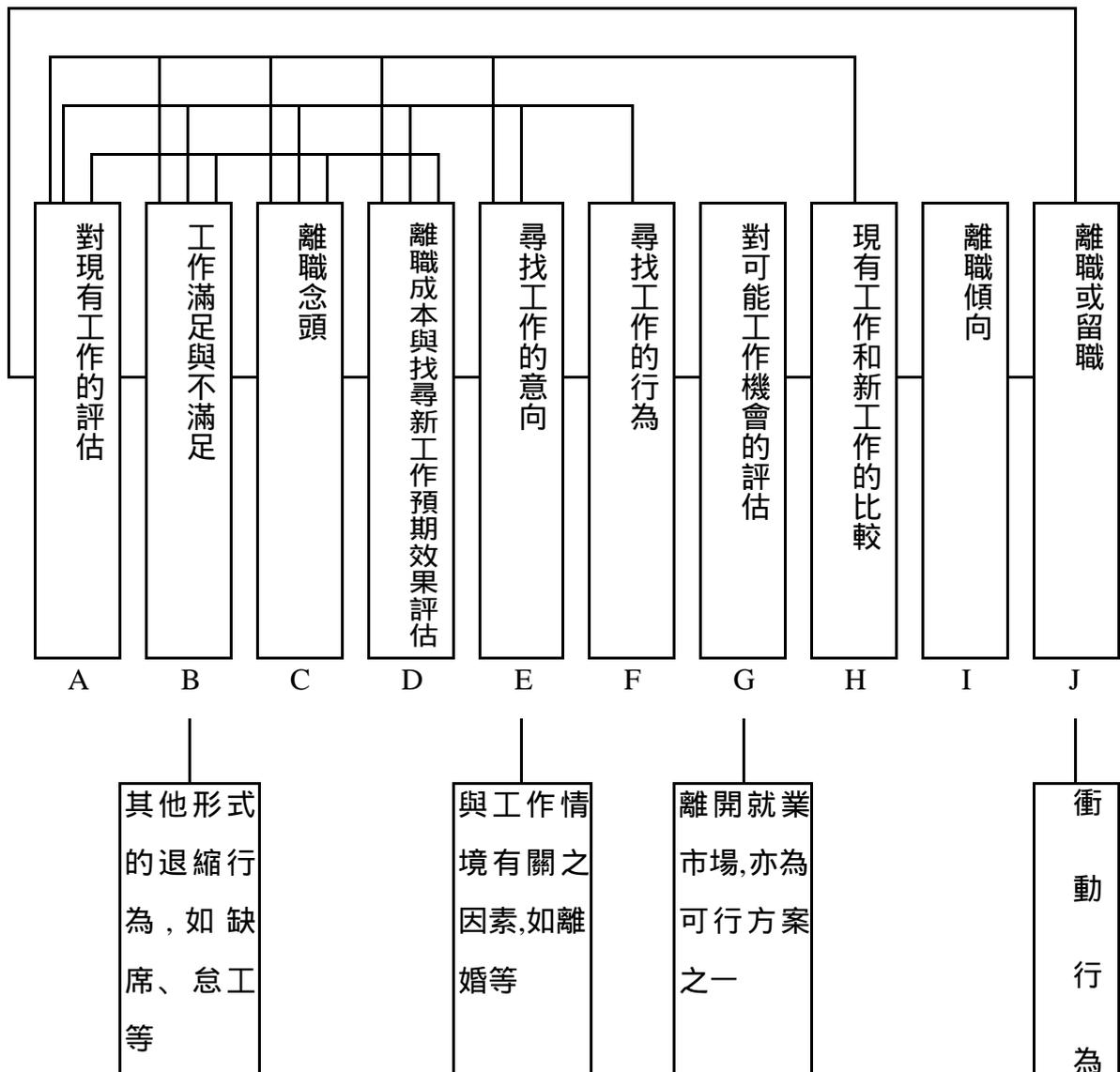


圖 2.5 Mobley 員工離職決策過程模式

b. 員工退縮決策過程模式

Mobley, Horner 與 Hollingsworth (1978) 又研究發現：個人的離職傾向為其退縮行為的前置因素，Mobley 又依此研究結果，提出另一簡易的模式，以解釋員工之退縮行為（離職行為）產生之過程，如圖 2.6。其針對員工之離職行為，用工作滿足、尋找其他工作意圖、找到其他工作的可能性，作為離職傾向的前置變項，發展出員工的離職行為模式。在此行為模式中，尋找工作意圖與找到其他工作的可能性，此兩個中介變項為其模式之特殊處。個人的年齡或年資對工作滿足程度，呈現顯著

找另一個工作、意圖離（留）職、真正決定離（留）職。他們認為不滿足會引起離職的念頭（thoughts of quitting），進而促使尋找另一個工作。如果離職的代價過高，員工就會重新評估現有的工作（此將導致滿足感程度的改變），且較不會考慮離職的問題或採取其他諸如缺席或代工的反應。反之，如果離職的代價不高，且眼前有其他不錯的工作，接著會刺激離職的意願，進而真正採取離職行動。但如果其他選擇的工作不如人意，則會刺激留在原來工作的意圖。

c. Mobley、Giffeth、Hand 與 Meglino（1979）員工離職過程模型

Mobley、Giffeth、Hand 與 Meglino（1979）等人將歷年學者所研究影響離職的因素歸納為七類：

- （a）人口統計因素與特質：如年齡、年資、性別、家庭責任、個性、服務公司的家數、成就動機等。
- （b）整體工作滿意。
- （c）組織及工作環境因素：如薪資、升遷、主管與同事關係、組織氣候、角色壓力等。
- （e）工作內容因素：如對工作本身的滿意與工作的特性等。
- （f）外在環境因素：如經濟狀況、對可能工作機會的期望。
- （g）職業行為：如藍領與白領階級各有不同的離職行為。
- （h）行為意願、組織承諾、工作投入、希望達成期望等。

離職因素並不單純與工作滿意度有關。雖然它與工作滿意度有明顯相關，但是仍有其他環境或是個人因素的影響（Locke，1976）。

（3）Szilagy（1979）的離職過程模型

Szilagy（1979）試圖從工作特質、員工關係、組織業務、酬賞制度、個人特質、工作滿足、外在工作機會及離職意願等變項來解釋離

職行為而提出此模型如圖 2.7。Szilagyi 的觀點如下：

a. 工作特質、員工關係及工作環境（組織業務、酬賞制度）是影響員工離職的重要變項，其影響隨組織層次而變化。

b. 組織的變項可分為可控制及不可控制兩種。對組織來說，工作環境、領導型態、組織結構是可控制的；而外在工作機會、勞工短缺等則是不可控制的。

c. 雇用員工時，應考慮其個人特質，以免雇用到一些潛在的離職者。

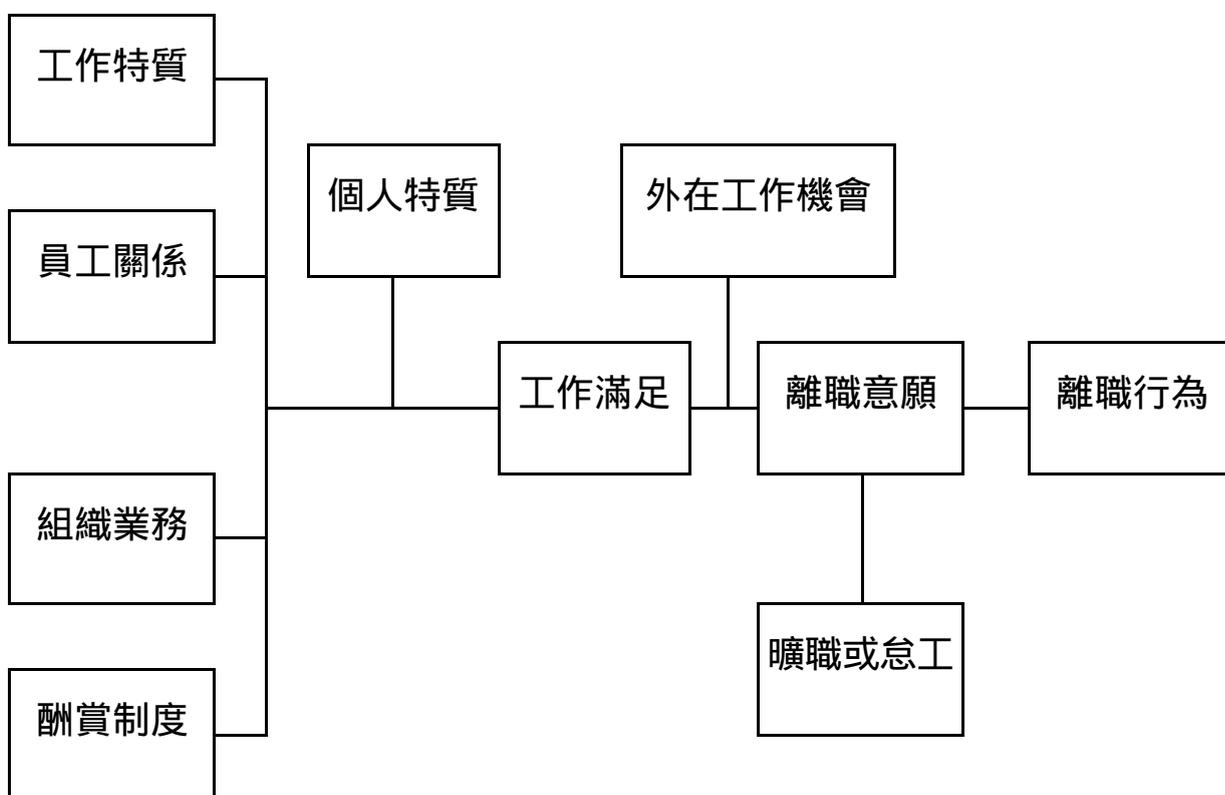


圖 2.7 Szilagyi 的離職過程模型

其中各項要素所包含的項目，說明如下：

工作特質：包括變動性、自律、挑戰性、明白性及回饋性。

員工關係：即管理行為、衝突、內聚力。

組織業務：規則及步驟、工作流程、溝通及訓練活動。

酬賞制度：評估績效、薪資及發展前途。

工作滿足：內在薪資、外在薪資、領導方式、升遷同伴及工作本身。

個人特質：年齡、教育、年資、撫養人數、人際關係及成長需求。

(4) Arnold 與 Feldman (1982) 個人認知離職決定模式

Arnold 與 Feldman (1982) 整合並參考過去有關離職之文獻來設計此離職模式，該模式中的人口統計變數包括性別、年齡、婚姻、依賴人口等項目，如圖 2.8。對工作的認知情感取向則包括整體的工作滿足、組織融入、期望的滿足與衝突標準；而個人認知的工作安全感即指對工作保障性而言。

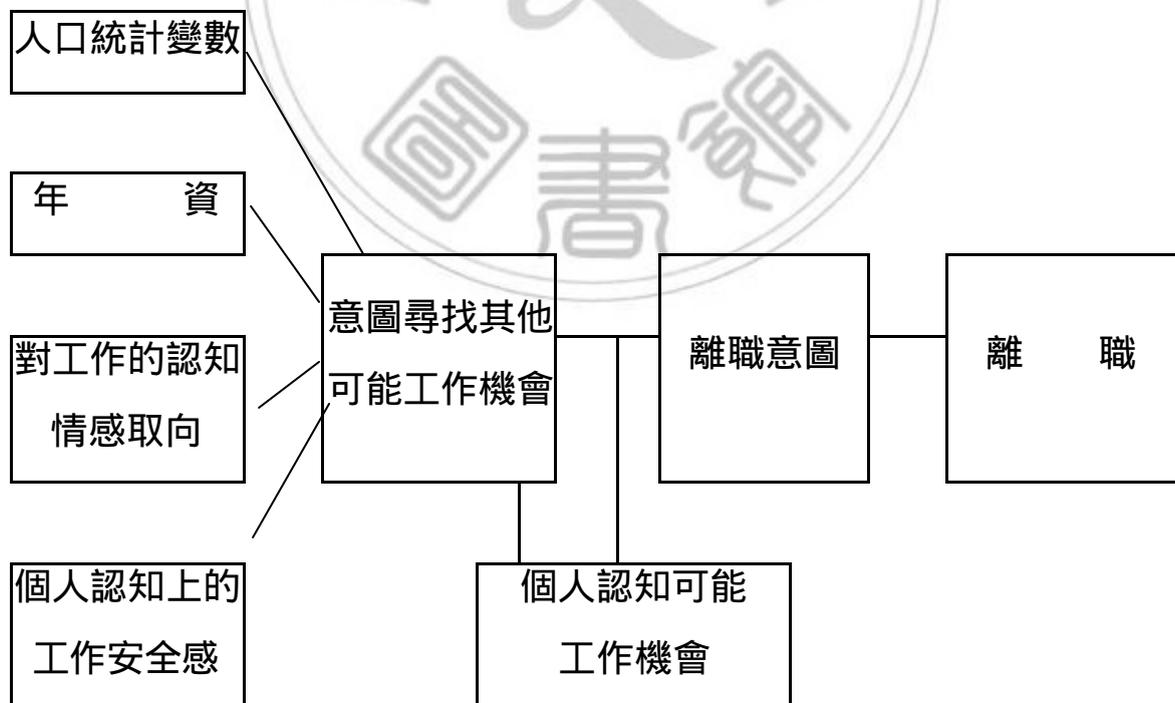


圖 2.8 Arnold & Feldman 個人認知和離職決定模式

(5) Bluedorm (1982) 離職綜合模式

Bluedorm 綜合了 Price 和 Mobley 離職模式的驗證，再加上組織承諾和離職之間關係的研究，如整合模式圖 2.9。此模式在於探討因果程序，由前三項前置變項著手及組織因素（升遷機會、集權、正式化、溝通條件、公平、報酬、例行化、成員整合等）；環境因素（環境的機會、以前的環境機會等）；個人因素（角色衝突、服務時間、年齡、教育、婚姻狀況等）。這些因素有正向影響、負向影響、無特定方向影響等三種。於正向影響方面包括：升遷機會、正式化、溝通條件、公平、報酬、成員整合、服務時間、年齡等；於負向影響方面包括：集權、例行化、環境的機會、角色衝突等；無特定方向影響者包括：教育、婚姻狀況等。

Bluedorm 使用路徑分析模式證實了工作滿足和組織承諾以及組織承諾和離職意願的因果關聯；進而證實組織承諾屬於離職過程中的中介變項。

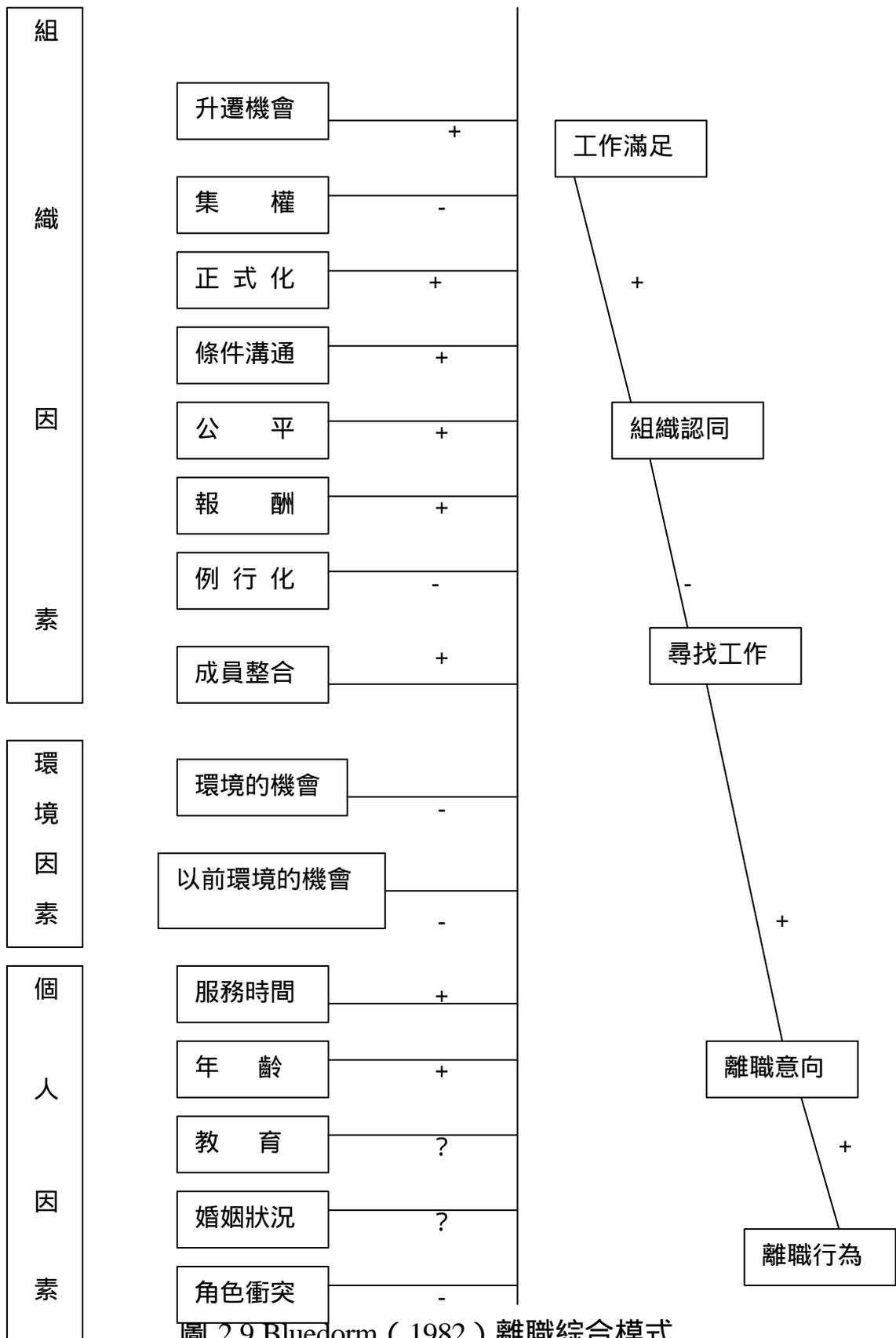


圖 2.9 Bluedorn (1982) 離職綜合模式

(6) Jeffrey, Charles 與 Rajan (1989) 銷售人員離職模式

此模式所研究的對象主要針對銷售人員，探討年資對工作績效、離職傾向、離職行為的影響。工作績效對工作滿足、離職行為間的關係。工作滿足對組織認同、離職傾向、離職行為間的影響。組織認同對比較現有工作和新工作、離職傾向、離職行為的影響。比較現有工作和新工作對離職傾向的影響。現在將各變項與離職傾向、離職行為間所存在的關係說明如下：

- a. 年資：對新進之銷售人員離職率會偏高；而年資較長的銷售人員離職率偏低。
- b. 工作績效：工作績效高者，可得到較多報酬，故工作滿足較高。
- c. 工作滿足：工作滿足較高者，離職傾向會偏低；而工作滿足較低者，離職傾向會偏高。
- d. 組織認同：銷售人員的工作滿足較高者，對組織認同程度越高，最後導致離職傾向降低。
- e. 現有工作和新工作的比較：銷售人員會對目前工作的待遇、升遷管道、其他工作機會做比較；若其他工作機會優於目前，則員工會有離職傾向產生。
- f. 離職傾向：離職傾向和離職行為為正相關。

個人屬性和離職傾向的研究頗多，結論也不盡相同；其中性別部分以無相關者較多；年齡部分則多為有負相關的結論；教育程度部分則均有，以無相關者略多；年資部份則多為負相關；婚姻則以負相關者較多；而職位部分則僅一篇說明其正相關。

2.5.6 小結

在選擇離職傾向構面的指標時，本研究擬採用 Bluedorn (1982) 離職綜合模式。

2.6. 領導風格、志工協助方案、激勵制度、組織承諾與離職傾向的關聯性研究。

2.6.1 領導風格與志工協助方案的關係

陳音言(2002)的研究指出，管理者之領導風格影響員工協助方案的認同。管理者之教育程度、職稱及領導風格與企業遇到之問題會影響對員工協助方案需求的程度與項目。

2.6.2 領導風格與激勵制度的關係

江旻文(2004)研究結果指出，個案公司追求工作績效上訂定各種考核辦法，引進 ERP 及薪資考核系統。員工工作與生活上的需求，除講求團隊精神、營造協調合作的工作環境外並運用各種競賽與獎金發放辦法、規則，逐年改善生活設施與員工福利方案，促進員工向心力。未達到組織的工作目標在不同情況下，運用告知型、授權型、參與型及推銷行等不同型態的領導風格，配合財物型與非財物型之激勵措施靈活運用增加效果，可以降低離職率與增加單位生產力。

2.6.3 領導風格與組織承諾的關係

Katz 與 Kahn (1978) 研究結果指出，領導行為可以統整工作團體中之初級關係和次級關係，而提高組織承諾。人際（關係）導向的領導行為可以整合工作團體的初級關係，在主管與部屬的人際交往中，發展出情感與支持的關係。而工作（任務）導向的領導行為主要在完成組織中的任務要求，是主管與部屬的次級關係，使部屬獲得正面的工作經驗，

而提高對組織的承諾。Moris 與 Sherman (1981)以復健人員為研究受測對象，結果發現領導風格之關係因素與組織承諾均呈顯著正相關。Bateman 與 Strasser (1984)針對醫務人員所作的研究發現，領導者的獎勵對員工的組織承諾有提升的作用，但領導者的處罰行為則與組織承諾呈負相關。Williams 與 Hazer(1987)研究顯示在任務因素方面對組織承諾無顯著的影響效果。Kelner 與 Ribers et al. (1996)指出領導人的影響力超過任何人，因為他可以創造特定的條件，直接影響到員工盡力工作的能力。就技術上來說，領導風格會影響組織氣氛的 53% 72%。

鄭得臣 (1985) 以大型公民營機構的員工為研究對象，其結果顯示關係因素和任務因素對組織承諾均有顯著正相關。關係因素對價值承諾、努力承諾與留職承諾，均有預測力。黃國隆(1986)針對中學教師所作的研究結果顯示，校長領導風格中的體恤因素對教師的組織承諾及專業承諾有最大的預測力，也就是校長愈關懷體恤教師，則教師對學校及教育專業的承諾感愈高。徐世欣(1987)的研究結果顯示，任務因素及關係因素均與組織承諾呈顯著正相關。員工在努力意願、留職傾向與目標認同，都與領導者的體恤因素呈顯著相關；但結構因素則只與努力意願呈顯著相關，並不影響員工的留職傾向與目標認同。朴英培(1988)以韓國九家電子業所作的研究，結果顯示任務因素及關係因素均與組織承諾呈顯著正相關。黃銀泳(1992)以國內製造業、服務業的產業員工為對象，進行領導型態與組織承諾關係研究發現，員工在面對參與型領導型態時，其整體承諾最高。林盈杉(1994)研究結果在任務因素與關係因素均與組織承諾呈顯著正相關。林玫政(1996)以研發部門員工為研究對象顯示，領導型態在組織承諾此構面上，均呈顯著差異。其中說服型的領導風格之整體承諾高於告知型的領導風格；參與型的領導風格之整體承諾

高於告知式的領導風格；說服型的領導風格之整體承諾高於放任型的領導風格；參與式的領導風格之整體承諾高於放任型的領導風格。

鍾鼎(2001)研究結果顯示，領導型態與員工的組織承諾有顯著差異。其中指揮型、參與型的領導風格，員工無論是價值承諾、努力承諾、留職承諾與整體承諾呈顯著正相關；說服型之領導型態與員工的價值承諾、留職承諾以及整體承諾呈顯著正相關；授權式之領導型態與組織承諾相關皆不顯著。

俞文釗(1993)『領導』是領導者的行為。領導者的影響力在組織中具有決定性的作用，影響力是一個人與他人的交往中，影響和改變他人心理與行為的能力。林欽榮(2002)領導就是以各種方法去影響別人，使其往一定方向行動的能力。因此，影響企圖若失敗，則表示領導無效，領導者就會喪失領導力。李弘暉(2003)領導代表了指引、主動、教導與鼓勵以及積極的追隨。Heil、Bennis 與 Stepens(2002)領導風格自然反應出領導者的假設和信念，在企業的人性體系裡，領導者以真實自我呈現的方式指揮調度。在團體中他們帶領員工的能力，主要取決於性格。Hersey 與 Blanchard (1985)主張成功的領導風格，可透過選擇正確的領導風格形式來達成，因此領導風格的成敗，反應在追隨者完成一項任務的能力與意願。領導終究是一種情感的牽繫，且是追隨者和領導者及其目標之間的強烈承諾。領導的主要功能於消滅部門運作的不確定性進而建立起明確的目標與方向。領導為人動態交互作用的過程，群體中的個人都會因人與人的互動關係而產生影響。不同的領導風格就是要能發揮此一影響，來達成組織的目標，同時又能滿足、提升領導者與被領導者間的心理契約與承諾。

2.6.4 領導風格與離職傾向的關係

領導風格與離職傾向之間關聯亦相當顯著，越是重視人際導向或體恤構面的領導風格，其離職傾向越低，如下表所示：

表 2.4 領導風格與離職傾向關係之相關文獻彙整表

學者	年代	研究題目	結論
陳建成	1996	統一超商店長領導型態與員工離職傾向之研究	店長使用高指示、高支持、高參與的領導方式，員工對店長滿意度以及組織承諾較高。
李珍玫	1996	主管領導型態、人力資源制度對百貨專櫃人員離職意願之探討	不同的領導型態與百貨專櫃人員之離職意願有顯著相關與差異存在，高人際取向之領導型態與百貨專櫃人員離職意願有顯著負相關存在。
羅智丰	1997	領導風格、工作滿足與離職傾向相關因素之探討 - 以護理人員為例	領導風格的兩構面「定規」和「關懷」因素和工作滿足有顯著的正相關。
王蘭	1999	醫院員工領導型態、工作滿意度、組織承諾及離職傾向之研究	領導型態在不同專業領域中，其工作特性、工作滿意度、組織承諾及離職傾向會有顯著差異。
陳聰乾	1999	薪酬制度、領導型態與汽車駕駛教練離職傾向之相關研究	領導型態與員工的離職傾向有顯著影響，低體制高體恤在離職傾向四個構面的得分均最低。若分別探討體恤與體制二構面對員工離職傾向的影響，則體恤面的得分與員工的離職傾向呈顯著負相關，而體制面則否。
張誠仁	2002	個人性質、工作滿足、工作壓力、主管領導與離職傾向關係之研究、壽險行銷人員之探討	主管人員領導風格與離職傾向為負相關。

資料來源：藍偉峰(2003)領導風格、組織文化、工作滿足與離職傾向之關係研究以技職院校教師為研究對象，國立成功大學企業管理研究所。

2.6.5 志工協助方案與組織承諾的關係

蔡文皇(1998)研究員工協助方案對工作滿意與組織承諾的影響，其以 86 年天下雜誌之前五百大製造業為研究對象，結果顯示影響員工組織承諾的顯著變項為申訴溝通類、諮商諮詢類。亦即員工協助方案的實施，能夠協助組織提高員工工作滿意與組織承諾。

孫景堂(2001)針對企業推行員工協助方案對組織承諾與組織績效之影響，其研究表示企業推行員工協助方案有助於員工工作穩定度，可達成公司的組織績效與增強員工對組織的承諾，而於個人屬性中，年齡對於員工協助方案的推行對達成組織承諾呈現顯著的差異。

2.6.6 志工協助方案與離職傾向的關係

曾淑如(1994)研究得到結論為，實施員工諮商輔導制度對提高營收成長率、員工生產力及降低離職率與曠職率等有顯著效果。韋美西(2002)進行員工協助方案與員工離職率之關係探討，研究結果驗證執行員工協助方案程度較完整的企業，確實可降低員工離職率。

2.6.7 激勵制度與組織承諾的關係

Mowday, Porter 與 Sheers(1982)的研究提到，在大部分的案例中，員工在特定工作上越來越熟悉與投入，且當他們的心理需求漸滿足時，接著就會發展對組織的承諾。爾後，Mathieu 與 Zajac(1990)的組織承諾前因後果模式也指出，激勵為組織承諾的相關變項之一；因此，激勵制度將對員工組織承諾的發展有影響。蔡蕙鎂(2003)以台灣地區民營銀行成員為研究對象，所使用之組織承諾構面為價值承諾、努力承諾、留職承諾，研究結果發現財務性的報酬，對組織承諾沒有影響，而內在報酬與非財務報酬，在組織承諾方面呈現顯著影響。

2.6.8 激勵制度與離職傾向的關係

李裕仁(2005)研究指出，激勵制度對離職傾向有顯著影響。謝嘉修(2003)研究結果指出，良好的激勵制度為降低離職傾向的關鍵因子。整體的激勵制度、公司升遷發展制度、薪資福利制度對在職進修員工具有顯著的影響。

2.6.9 組織承諾與離職傾向的關係

從過去國內、外文獻探討可知組織承諾與離職傾向大多具有顯著負相關；亦即是組織承諾愈高，離職傾向愈低。(部份引自鄭文俊，1995)

曹翠翎(1984)研究發現專業人員的組織承諾各層面與離職傾向有顯著負相關。余安邦(1980)研究企組織織中員工離職行為，發現組織融入感與離職行為呈負相關。張惠蓉(2000)研究發現組織承諾與離職傾向有顯著相關。Angle 與 Perry (1981)以美國汽車公司運輸工人為研究對象，發現組織承諾與離職傾向有關。Randall (1987)其研究指出低組織承諾者有離職率高等缺點。Aryee & 與 Tan (1992)的研究指出組織承諾間接影響離職意圖。另外 Marsh 等人(1977), Steers (1977), Miwday 等人(1979), Cotton 等人(1986)之研究亦相繼發現組織承諾與離職傾向具負有相關。

2.7 影響激勵制度、組織承諾與離職傾向之因素變項

2.7.1 影響激勵制度之因素變項

Greenberg 與 Liebman(1990) 曾經把業務人員的激勵制度劃分為三大類，分別是物質型、社會型以及活動型。

2.7.2 影響組織承諾之因素變項

Mowday, Porter 與 Steers(1982) 提出影響組織承諾之因素變項包含工作績效、出席率、怠工、離職，並進一步將組織承諾分為預期、初期及鞏固期三階段，每個階段都受到不同的因素影響。預期主要決定因

素有個人特徵、對工作選擇與期望：初期決定因素為預期階段承諾、責任認知即可選擇工作機會；鞏固期主要因素則為服務時間長短。Porter, Steers, Mowday, 與 Boulian (1974)將組織承諾認定為對組織認同與投入程度，決定因素為員工有強烈接受組織目標與價值意願、願意為組織績效利益付出更多心力與時間、願意繼續成為組織一份子，並以價值承諾、努力承諾及留職承諾三構面為研究變項。



第三章 研究方法

本章主要介紹本研究之研究方法，領導者的領導風格可能影響對志工解決心理上及生活上的遭遇之各種問題與困擾，促進志工身心之健康，並增進志工對組織之向心力與凝聚力，以降低志工之離職傾向。黃國隆（1986）研究顯示組織氣候是組織承諾之前因變項，Mowday, Porter 與 Steers（1982）所提出之前因後果影響因素模式中，組織承諾之後果變項為離職。

Mobley 等人（1989），Price 與 Mueller（1981），Michaels 與 Spector（1982），Jeffery（1989）等學者均認為離職傾向為判斷志工離職行為的最佳指標，因此本研究乃根據相關文獻探討，選擇離職傾向為研究之依變項進行深入的研究，亦即透過領導風格、志工協助方案、激勵制度與組織承諾對離職傾向等變項相關文獻進行探討，進一步探討變項彼此間的因果關係。

本章著重於研究方法與假設，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，描述資料分析與統計方法，分述如下：

3.1 研究架構

本研究架構以領導風格、志工協助方案、激勵制度為自變項、組織承諾為中介變項而離職傾向為依變項，而個人特徵、組織特徵為類別變項，進一步探討領導風格，志工協助方案、激勵制度、組織承諾與離職傾向之關聯性。

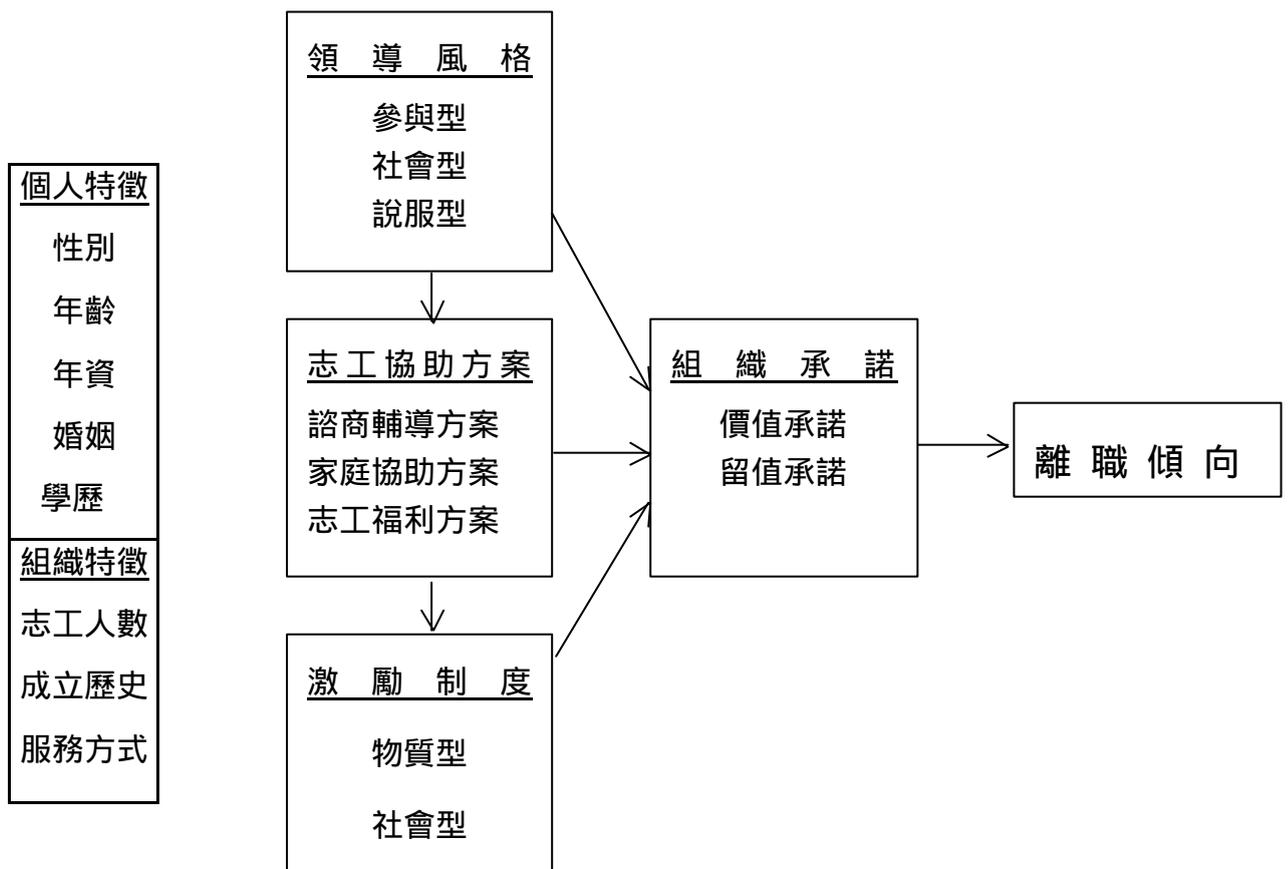


圖 3.1 研究假設及相關構面圖

本研究分為七個變項，分敘如下：

1. 個人特徵：包含性別、年齡、服務年資、婚姻狀況、最高學歷等五項。
2. 組織特徵：包含志工人數、組織成立歷史、服務方式。
3. 領導風格：包含指揮型、說服型、參與型等三個構面。
4. 志工協助方案：包含諮商輔導方案、家庭協助方案、志工福利方案等三個構面。

5. 激勵制度：包含物資型、社會型等二個構面。
6. 組織承諾：包括價值承諾、留職承諾等二個構面。
7. 離職傾向

3.2 研究變項之操作型定義

各構面之操作型定義，詳述如後：

(一) 領導風格

領導係指一個組織內之管理者衡量諸情緒因素、資訊差距、權力差距、部屬成熟度等，對部屬所採取之領導行為方式(Hersey & Blanchard, 1988)。Hersey 與 Blanchard 所提出「高任務高關係 - S2 說服型」、「高任務低關係 - S1 指揮型」、「低任務高關係 - S3 參與型」、「低任務低關係 - S4 授權型」等四種領導型態。為適合本研究將其修改為「指揮型」、「說服型」、「參與型」。

(二) 志工協助方案

志工協助方案是要讓員工個人身心方面的問題能透過方案獲得立即性的支持與處理，使員工身心健康或情緒能恢復穩定以增加工作與生活品質，進而穩定生產力（朱成平，1995）。本研究以諮商輔導方案、家庭協助方案、志工福利方案為子構面。

(三) 激勵制度

Greenberg & Liebman (1990) 認為激勵制度可劃分為三大類；分別是物質型、社會型以及活動型。所謂物質型激勵制度是包括金錢型的激勵制度以及獎品制度、旅遊制度等，以滿足員工物質方面的需求；社會型激勵制度，最典型為公開表揚制度，以滿足員工社會及自尊方面的需求；活動型激勵制度則是指銷售或業績競賽的制度，藉以激發員工工作表現，滿足員工的成就方面的需求。本研究擬以物質型、社會型激勵

制度為本研究子構面。

(四)組織承諾

組織承諾是個人對某一特定組織的認同及投入程度，其包含三個向度：(1) 強烈信仰與接受組織的目標與價值；(2) 願意為組織利益而努力；(3) 明確地希望繼續成為組織的一份子。(Potter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974)。本研究以價值承諾與留職承諾為子構面。

(五)離職傾向

離職傾向為個人意欲離開其目前工作崗位，另尋其他工作機會之傾向強度。本研究採用(Caplan & Jones, 1975)的定義。

(六)個人特徵變項

1. 性別：選項為(1)男(2)女共二個。
2. 年齡：選項為(1)20~30 歲(2)31~40 歲(3)41~50 歲(4)51~60 歲(5)60 歲以上共五個。
3. 服務年資：選項為(1)5 年以內(2)6~10 年(3)11~15 年(4)16~20 年~25 年(6)26 年以上共六個。
4. 婚姻狀況：選項為(1)已婚(2)未婚(3)其他(離婚、喪偶)共三個。
5. 最高學歷：選項為(1)高中(2)專科(3)大學(4)研究所以上共四個。

(七)組織特徵變項

1. 志工人數：(1)100 人以下(2)101-150 人(3)151 以上共三個。
2. 組織成立歷史：(1)5 年以上(2)6~10 年(3)11~15 年(4)16~20 年(5)20 年以上共五個。
3. 服務方式：(1)24 小時服務(2)無 24 小時服務共二個。

3.3 研究假設

根據前述之研究目的、文獻探討、研究架構，本研究擬探討各變項之關係，並比較不同的個人特徵及組織特徵變項於領導風格、志工協助方案、激勵制度、組織承諾與離職傾向是否呈現差異，而各變項間之相關性，並進一步擬以徑路分析方法探討各變項的影響關係為何。因此，本研究提出下列幾個研究假設，擬予以驗證：

(一) 個人特徵變項在領導風格、志工協助方案、激勵制度、組織承諾與離職傾向的差異性探討部分。

假設 1.1 不同個人特徵變項的志工，其對領導風格的認知無顯著差異。

假設 1.2 不同個人特徵變項的志工，其對志工協助方案實施程度的認知無顯著差異。

假設 1.3 不同個人特徵變項的志工，其對激勵制度的認知無顯著差異。

假設 1.4 不同個人特徵變項的志工，其對組織承諾的認知無顯著差異。

假設 1.5 不同個人特徵的志工，其對離職傾向的認知無顯著差異。

(二) 組織特徵變項在領導風格、志工協助方案、激勵制度、組織承諾、離職傾向的差異性探討部分。

假設 2.1 不同組織特徵的志工，其對領導風格的認知無顯著差異。

假設 2.2 不同組織特徵的志工，其對志工協助方案實施程度的認知無顯著差異。

假設 2.3 不同組織特徵的志工，其對激勵制度的認知無顯著差異。

假設 2.4 不同組織特徵的志工，其對組織承諾的認知無顯著差異。

假設 2.5 不同組織特徵的志工，其對離職傾向的認知無顯著差異。

(三) 領導風格、志工協助方案、激勵制度、組織承諾與離職傾向等各變項間相關性探討部分。

假設 3.1 領導風格各子構面與志工協助方案各子構面無顯著相關。

假設 3.2 領導風格各子構面與激勵制度各子構面無顯著相關。

假設 3.3 領導風格各子構面與組織承諾各子構面無顯著相關。

假設 3.4 領導風格各子構面與離職傾向無顯著相關。

假設 3.5 志工協助方案各子構面與激勵制度各子構面無顯著相關。

假設 3.6 志工協助方案各子構面與組織承諾各子構面無顯著相關。

假設 3.7 志工協助方案各子構面與離職傾向無顯著相關。

假設 3.8 激勵制度各子構面與組織承諾各子構面無顯著相關。

假設 3.9 激勵制度各子構面與離職傾向無顯著相關。

假設 3.10 組織承諾各子構面與離職傾向無顯著相關。

(四) 領導風格、志工協助方案、激勵制度與組織承諾各變項間與離職傾向無顯影響。

假設 4.1 領導風格與志工協助方案無顯著影響。

假設 4.2 領導風格與激勵制度無顯著影響。

假設 4.3 領導風格與組織承諾無顯著影響。

假設 4.4 領導風格與離職傾向無顯著影響。

假設 4.5 志工協助方案與激勵制度無顯著影響。

假設 4.6 志工協助方案與組織承諾無顯著影響。

假設 4.7 志工協助方案與離職傾向無顯著影響。

假設 4.8 激勵制度與組織承諾無顯著影響。

假設 4.9 激勵制度與離職傾向無顯著影響。

假設 4.10 組織承諾與離職傾向無顯著影響。

(五) 組織承諾具中介效果

假設 5 組織承諾具領導風格、志工協助方案、激勵制度與離職傾向之中

介效果。

3.4 問卷

3.4.1 問卷預試

本研究以抽樣方式發放 240 份問卷，並回收 200 份剔除無效問卷，實際有效問卷為 186 份，其經由研究對象實際填答，並提供意見與回饋，針對問卷題目的合宜性，經填寫的志工和主管討論，加以斟酌修改後成為正式問卷。

3.4.2 正式問卷

本研究以北、中、南共十個生命線志工為研究對象，共計發出 460 份問卷，問卷發放及回收期間乃從 95 年 12 月至 96 年 2 月底止，透過電話催收，並剔除填答不完全等無效問卷共 280 份，回收有效問卷共計 235 份，其有效回收率為 51%。

3.4.3 問卷設計

本研究係採用問卷調查法，以問卷作為資料蒐集之研究工具。問卷採用過去文獻加以修改為適合本研究之問卷，問卷編制方式採用結構式之封閉式問卷，由志工來填答，屬於自陳量表，題目形式採用李克特式 (Likert Scale) 加總尺度法的五點式量表，以不記名方式從選項 中打 V，除第二部份為實施程度「非常低」、「低」、「中等」、「高」、「非常高」外，其餘部分則從「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」、「非常同意」選項中打 V。另外於第六部份個人基本資料與第七部份組織基本資料部份，則於適當的選項 中選擇之。

本研究共由七大部分組成，第一部份為領導風格問卷，第二部份為志工協助方案問卷，第三部份為激勵制度問卷，第四部份為組織承諾問卷，第五部份為離職傾向問卷，第六部份為個人資料問卷，第七部份為

組織特徵問卷。將第一部份至第五部份問卷詳述說明如下：

一、領導風格

(一) 問卷來源：以 Hersey 與 Blanchard (1988) 理論所發展的問卷。

(二) 操作型定義：本研究以 Hersey 與 Blanchard (1988) 定義。

(三) 問卷題數：本研究中領導風格問卷有 15 個題目。

(四) 計分方式：採用李克特式五點尺度順序予以計分，受測者以本問卷依題意填答，從「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」、「非常同意」，分別給予 1 分、2 分、3 分、4 分、5 分，分數加總平均後，分數愈高者表示主管領導風格愈優。

二、志工協助方案

(一) 問卷來源：源自蔡明湫 (1997) 之量表，並參考陳宗賢 (2003) 問卷，經修正適合本研究延用之。

(二) 操作型定義：本研究採用 (朱成平, 1995) 之定義。

(三) 問卷題數：本研究中員工協助方案問卷有 20 個題目。

(四) 計分方式：採用李克特式五點尺度順序予以計分，受測者以本問卷依題意填答，從「非常低」、「低」、「中等」、「高」、「非常高」分別給予 1 分、2 分、3 分、4 分、5 分，分數加總平均後，分數高者表示實施程度愈高。

三、激勵制度

(一) 問卷來源：以 Greenberg 與 Liebman (1990) 所發展的問卷，經修正為適合本研究之問卷。

(二) 操作型定義：Greenberg 與 Liebman (1990) 曾經把業務人員的激勵制度劃分為三大類，分別是物質型、社會型以及活動型。

(三) 問卷題數：本研究中激勵制度問卷有 14 個題目。

(四) 計分方式：採用李克特式五點尺度順序予以計分，受測者在本問卷依題意填答，從「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」、「非常同意」，分別給予 1 分、2 分、3 分、4 分、5 分，分數加總平均後，分數愈高者表示激勵制度愈優。

四、組織承諾

(一) 問卷來源：以 Porter et al (1974) 所發展出來的組織承諾問卷 (OCQ)，經修改為適合本研究之問卷。

(二) 操作型定義：Porter, Steers, Mowday & Boulian (1979) 的定義，將組織承諾分為：價值承諾、留職承諾、努力承諾。

(三) 問卷題數：本研究中組織承諾問卷有 15 個題目。

(四) 計分方式：採用李克特式五點尺度順序予以計分，受測者在本問卷依題意填答，從「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」、「非常同意」，分別給予 1 分、2 分、3 分、4 分、5 分，分數加總平均後，分數愈高者表示組織承諾愈高。

五、離職傾向

(一) 問卷來源：係以 Michaels 與 Spector (1982) 之量表
並參考陳宗賢 (民 92) 問卷延用之。

(二) 操作型定義：本研究採用 Caplan 與 Jones (1975) 的定義。

(三) 問卷題數：本研究中離職傾向問卷有 5 個題目。

(四) 計分方式：採用李克特式五點尺度順序予以計分，受測者在本問卷上依題意填答，從「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」、「非常同意」，分別給予 1 分、2 分、3 分、4 分、5 分，分數加總平均後，分數愈高者表示離職傾向愈高。

3.5 資料分析方法

本研究以 SPSS FOR WINDOWS 套裝統計軟體作為問卷資料分析工具。統計方法分別敘述如下：

(1) 描述性統計 (Descriptive Statistics)

擬針對研究所調查之個人、組織基本資料與個別單選題，進行樣本分佈的次數分配、有效百分比分析，以求出領導風格、志工協助方案、激勵制度、組織承諾與離職傾向等各研究構面之最大值、最小值、平均數與標準差，進而了解各構面之基本特性。

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

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於探討其在區間尺度變項之差異情形。亦即可用以比較與檢定個人 (性別、年齡、服務年資、婚姻狀況、最高學歷)、組織特徵變項 (志工人數、成立歷史、服務方式) 於領導風格、志工協助方案、激勵制度、組織承諾與離職傾向等各研究構面因素之差異性，亦即檢定虛無假設一、虛無假設二的差異分析。

(3) 信度分析 (Reliability Analysis)

此統計方法是用來了解各問卷的可靠程度，亦即問卷的一致性成穩定性指標，一般常用的信度分析方法如 Cronbach's 係數、再測信度、折半信度、複本信度.....等，本研究擬採 Cronbach's 係數的信度分析檢驗，藉以了解各受測者對於各問卷量表的內部一致性情形如何，根據 Nummally (1978) 指出 值高於 0.7，則具有相當良好的內部一致性。

(4) 因素分析 (Factor Analysis)

本研究擬針對構面進行因素分析，最主要的目的於一群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。

(5) 相關分析 (Correlation Analysis)

相關分析為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) 相關等，本研究擬採用皮爾森 (Pearson) 積差相關分析，以取得不同變項之間的相關係數()，作為衡量二個變項之間關聯程度之指標，即檢定虛無假設三之相關性假設。

(6) 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向與效果變向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 (forward method)，後向選取法 (backward method)、逐步法 (stepwise method) 所有可能法，本研究採用強迫進入法分析，以檢驗虛無假設四之影響性假設。

(7) 徑路分析 (Path Analysis)

本法乃為驗證出變數之間的相互因果關係及方向性，根據所收集的資料利用多元迴歸係數的方法以強迫進入法加以分析檢定，以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。

第四章 研究結果與分析

以下將分別針對樣本特性與敘述性統計、信度與效度分析、個人變項與組織特徵變項在各構面之差異分析、相關分析、徑路分析等各節進行分析討論之。

4.1 樣本特性與敘述性統計

4.1.1 樣本特性分析

現將志工的個人及組織之背景情形整理如表 4.1.及 4.2 所示。表格中包含個人特徵 (組織特徵)、類別、人數與有效百分比，現將其分析結果敘述如下：

1. 個人特徵部份

(1) 性別

由表 4.1 得知女性人數大於男性人數，女性參與者佔 71.5%，男性參與者佔 28.5%。

(2) 年齡

由表 4.1 得知，受訪志工以 41-50 歲最多，佔 53.9%，其次為 60 歲以上，所佔比例為 14%，而比例最低的一組為 20-30 歲，佔 9.4%。

(3) 服務年資

由表 4.1 得知，服務年資 5 以內為最多，所佔比例為 35.3%，其次為 6-10 年，佔 30.2%，而以 26 年以上這組佔最少，佔 1.7%。

(4) 婚姻狀況

由表 4.1 得知，婚姻狀況以已婚者為最多，所佔比例為 70%，未婚者次之，佔 22.2%，所佔比例最少為其他(離婚、鰥寡)狀況，所佔比例為 6.8%，顯示受測志工以已婚者最多。

(5) 最高學歷

由表 4.1 得知，志工所受教育程度以大學這一組所佔比率為最高，

佔 61.1%，其次為高中，佔 37%，而研究所所佔比例最低，佔 3%。

2. 組織特徵

(1) 志工人數

由表 4.2 得知，受測志工人數以 101-150 人所佔比例最高，佔 66%，其次為 51-100 人這組，佔 21.2%，最低為 151 人以上這組，佔 12.8%。

(2) 成立歷史

由表 4.2 得知，受測各生命線成立歷史以成立 20 年以上這組所佔比率最高，佔 63.8%，其次為 11-15 年這組，佔 19.1%，最低為 16-20 年這組，佔 17%。

(3) 服務方式

由表 4.2 得知，受測各生命線服務方式分為 24 小時服務及無 24 小時服務兩種，提供 24 小時服務的機構佔 80.9%，無 24 小時服務者僅佔 19.1%。

表 4.1 個人特徵基本特性表(n = 235)

個人特徵	類別	人數	有效百分比
性別	(1) 男	67	28.5%
	(2) 女	168	71.5%
年齡	(1) 20 30 歲	22	9.4%
	(2) 31 40 歲	30	12.8%
	(3) 41 50 歲	125	53.2%
	(4) 51 60 歲	25	10.6%
	(5) 60 歲以上	33	14%
年資	(1) 5 年以上	83	35.3%
	(2) 6 10 年	71	30.2%
	(3) 11 15 年	45	19.1%
	(4) 16 20 年	18	7.7%
	(5) 20 25 年	14	6%
	(6) 26 年以上	4	1.7%
婚姻	(1) 已婚	166	70%

	(2) 未婚	53	22.6%
	(3) 其他	16	6.8%
學 歷	(1) 高中	76	32.3%
	(2) 專科	68	28.9%
	(3) 大學	84	35.76%
	(4) 研究所以上	7	3%

資料來源：本研究整理

表 4.2 組織特徵基本特性表 (n = 235)

個人特徵	類 別	人 數	有效百分比
志 工 人 數	(1) 100 人以下	50	12.7%
	(2) 101 - 150 人	155	66%
	(3) 151 人以上	30	21.3%
成 立 歷 史	(1) 15 年以下	45	19.2%
	(2) 16 - 20 年	40	17%
	(3) 20 年以上	150	63.8%
服 務 方 式	(1) 24 小時服務	190	80.9%
	(2) 無 24 小時服務	45	19.1%

資料來源：本研究整理

4.1.2 各研究變項之描述性分析

本小節將針對本研究之「領導風格」、「志工協助方案」、「激勵制度」、「組織承諾」與「離職傾向」五個變項及其子構面的平均數與標準差，進行描述性分析，以期清楚瞭解志工對領導者的領導風格的觀感。

1. 「領導風格」之敘述性分析

由表 4.3 可知，參與型平均數為 3.5217 最高，指揮型平均數為 2.9116 次之，說服型平均數為 2.8813 最低，其中參與型平均數高於 3，其餘皆小於中間值 3，顯示志工大都期望能得到領導者的尊重、讚美及關心，

不希望領導者只注重任務的達成。

表 4.3 領導風格之描述性分析

構 面	個 數	最小值	最大值	平均數	標準差
參與型	235	1.15	4.51	3.5217	0.53778
指揮型	235	1.56	3.89	2.9116	0.45374
說服型	235	1.33	3.89	2.8813	0.56249
領導風格	235	1.56	3.72	2.8874	0.39624

資料來源：本研究整理

2. 「志工協助方案」之描述性分析

由表 4.4 可知，志工福利方案平均數為 3.9904 為最高，諮商輔導方案為 3.6614 次之，在家庭協助方案中為 1.5585 最低，亦即生命線在志工協助方案中，志工福利方案實施最高，最低的為家庭協助方案，且僅家庭協助方案中，平均數小於中間值 3，顯示各生命線組織對志工在家庭協助方案是偏低的。

表 4.4 志工協助方案之描述性統計

構 面	個 數	最小值	最大值	平均數	標準差
諮商輔導方案	235	2.01	5.06	3.6614	0.78986
家庭協助方案	235	0.81	3.75	1.5585	0.63096
志工福利方案	235	1.50	5.17	3.9904	0.75044
志工協助方案	235	1.10	3.11	2.1088	0.40684

資料來源：本研究整理

3. 「激勵制度」之描述性分析

由表 4.5 可知生命線志工對整體激勵制度的知覺，其平均數為 2.4235，低於中間值 3，但其物質型平均數為 3.1787，社會型平均數為 3.3366 均大於中間值 3，顯示志工對整體的激勵制度的知覺程度的認同感較低，但對各子構面的知覺認同程度卻很高，均高於中間值 3。顯示生命線志工對組織實行的激勵制度是相當認同的。

表 4.5 激勵制度之描述性分析

構 面	個 數	最小值	最大值	平均數	標準差
物質型	235	1.33	7.08	3.1787	0.62960
社會型	235	1.78	4.39	3.3366	0.56719
激勵制度	235	1.11	4.20	2.4235	0.42372

資料來源：本研究整理

4. 「組織承諾」之描述性分析

由表 4.6 得知，生命線志工對整體組織承諾整體知覺，其平均數為 2.4235，低於中間值 3，但其中價值承諾的平均數為 3.4779 最高，顯示志工在價值承諾的知覺、認同感較高，留職承諾平均數為 1.5881 次之，由於生命線的志工是無給職，他們在意的是表現被肯定。

表 4.6 組織承諾之描述性分析

構 面	個 數	最小值	最大值	平均數	標準差
價值承諾	235	1.69	9.40	3.4779	0.64684
留職承諾	235	1.03	3.33	1.5881	0.39663
組織承諾	235	1.78	3.94	2.5465	0.31639

資料來源：本研究整理

5. 「離職傾向」之描述性分析

由表 4.7 得知志工對離職傾向整體知覺，其平均數為 1.7597，其平均數低於中間值 3，顯示志工的離職傾向偏低，這表示志工並不因其他因素而有強烈的離職意願。

表 4.7 離職傾向之描述性分析

構 面	個 數	最小值	最大值	平均數	標準差
離職傾向	235	0.84	3.36	1.7597	0.48689

資料來源：本研究整理

4.2 信度與效度分析

4.2.1 信度分析

本研究問卷的信度分析結果，大部份屬於高信度，而本研究問卷透過信度分析所得各構面的信度係數如表 4.8 所示。

表 4.8 問卷信度分析摘要表

構面	Cronbach's	子構面	所包含之題項	Cronbach's
領導風格	0.8928	參與型	1.2.3.4.5.6.7.8.11.	0.9036
		指揮型	9.10.12.	0.4781
		說服型	13.14.15.	0.7388
志工協助方案	0.9218	諮商輔導 方案	6.11.12.13.14.15 .17.18.19.20.	0.8921
		家庭協助 方案	1.2.4.5.	0.7892
		志工福利 方案	3.7.8.9.10.16.	0.8411
激勵制度	0.8891	物質型	1.2.3.4.5.13.14.	0.7620
		社會型	6.7.8.9.10.11.12.	0.8613
組織承諾	0.4031	價值承諾	1.2.4.5.6.8.10.13.	0.8757
		留職承諾	3.7.9.11.15.	0.8013
離職傾向	0.6553	離職傾向	1.2.3.4.5.	0.6553

資料來源：本研究整理

一般而言，Cronbach's 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 之間屬仍能接受範圍。跟據 Nunnally (1978) 指出值高於 0.7，則具有良好的內部一致性。由上述表可知，除部份構面是介於 0.35 與 0.7 之間，屬於仍能接受範圍外，其餘可靠程度相當高。

4.2.2 效度分析

由於本研究構面所使用之問卷，主要是根據過去國內外學者所研究之問卷或量表，直接修正延用之，且問卷內容經與填表者及主管建議後加以修正，故其內容效度偏高。另外本研究的各項構面大都經因素分析法萃取主要成份，因此其建構效度佳。

4.2.3 因素分析

(1) 領導風格

表 4.9 領導風格分析結果彙整表

構面	題目內容	因素負荷量		
		因素一	因素二	因素三
參與型	1. 主管對於我們諮商成果有所進展時，會讚美我們	.747		
	2. 主管是友善的，而且很容易親近	.812		
	3. 在諮商技巧上，主管會採納我們的意見及方法	.658		
	4. 主管讓我們有充分的自主權去完成諮商過程	.703		
	5. 主管會注意到每個志工的福利	.608		
	6. 主管處理事情或決策時，會考慮我們的感覺	.684		
	7. 主管會貼心地做些小事情，讓人以身為此團體的一份子為榮譽	.701		
	8. 主管對我們所做的事都盡可能加以支持	.679		
	11. 主管會派督導做特定的諮商	.454		

指揮型	9. 主管常強調任務的重要性，並要求我們全力以赴		.865	
	10. 主管會擬定諮商計劃、進度及目標		.508	
	12. 主管採用嚴格的管理方式		.504	
說服型	13. 主管會盡力提供我們諮商過程上所遭遇困難的解決方法			.563
	14. 主管會說明我們應有的接案量			.774
	15. 主管在做決策之前會要求我們提供一些新觀念			.785
特徵值		4.774	2.745	1.763
解釋變異數		31.830	18.299	11.756
累積解釋變異數		31.830	50.128	61.884
Cronbach's		.9036	.4781	.7388
KMO		.919		

資料來源：本研究整理

(2) 志工協助方案

4.10 志工協助方案分析結果彙整表

構面	題目內容	因素負荷量		
		因素一	因素二	因素三
諮商輔導方案	6. 本會提供志工相關法規與工作規則的講習	.629		
	11. 本會提供志工個人心理諮商方面的協助	.724		
	12. 本會提供志工有關志工婚姻、家整問題之協助	.808		
	13. 本會提供志工如壓力調適等諮商	.777		
	14. 本會提供志工定期團體溝通說明會	.676		
	15. 本會提供志工有關輔導工作的諮商	.729		
	17. 本會提供經費於相關的輔導工作設施上	.529		
	18. 本會針對大夜值班志工問題訂定輔導與問題處理流程	.677		

	19. 本會提供由專任工作人員增進志工對專業知識的訓練	.720		
	20. 本會與相關的社會服務機構互相合作	.713		
志 工 福 利 方 案	3. 本會提供志工旅遊、競賽、慶生等各項活動		.682	
	7. 本會參與志工的婚喪喜慶		.518	
	8. 本會提供志工個人成長與人際互動的訓練		.813	
	9. 本會提供志工壓力舒解與溝通的訓練		.746	
	10. 本會建立志工間互助小團體間的支持性措施		.588	
	16. 本會提供志工督導協助志工		.569	
家 庭 協 助 方 案	1. 本會提供志工各項宗教活動			.804
	2. 本會提供志工值班之誤餐費			.809
	4. 本會提供志工家中老年長者的關懷服務			.706
	5. 本會提供志工值班時對年幼者的看護服務			.754
特徵值		6.296	3.789	2.615
解釋變異數		31.479	18.947	13.073
累積解釋變異數		31.479	50.426	63.499
Cronbach's		.8921	.8411	.7892
KMO		.923		

資料來源：本研究整理

(2) 激勵制度

表 4.11 激勵制度分析結果彙整表

構 面	題 目 內 容	因 素 負 荷 量	
		因 素 一	因 素 二
物 質 型	1. 我對於目前的福利感到滿意	.701	
	2. 我對於目前公開表揚制度感到滿意	.713	
	3. 我對於目前志工工作的保障感到滿意	.655	
	4. 我對於目前志工工作環境與安全的改善感到滿意	.495	
	5. 我對於目前的升遷(志工導師)的機會感到滿意	.639	
	13. 我對於目前決策的參與建議制度感到滿意	.569	
	14. 整體而言，我對激勵制度(上述所有制度、措施)感到滿意	.632	
社 會 型	6. 我對於目前的進修的機會(參加別的組織辦的研習活動)感到滿意		.586
	7. 我對於目前在職訓練的機會感到滿意		.756
	8. 我對於目前志工工作的成就感感到滿意		.753
	9. 我對於目前自我成長與發展的機會感到滿意		.874
	10. 我對於目前的獎懲考核制度感到滿意		.587
	11. 我對於目前志工工作多樣化、豐富化的要求感到滿意		.792
	12. 我對於目前彈性值班的工作時間感到滿意		.532
特徵值		4.701	3.703
解釋變異數		33.578	26.447
累積解釋變異數		33.578	60.025
Cronbach's		.7620	.8613
KMO		.938	

資料來源：本研究整理

(4) 組織承諾

表 4.12 組織承諾分析結果彙整表

構面	題目內容	因素負荷量	
		因素一	因素二
價值承諾	1. 我願意額外努力，以協助本會發展並獲得成功	.784	
	2. 我常對我的朋友說，我服務的本會是相當理想的工作場所	.702	
	4. 我願意繼續留在組織中做事，主管指派的任何任務都願意接受	.685	
	5. 我努力付出且將本會的利益視同個人的利益	.729	
	6. 當我對別人提起自己的主管時，我會覺得很驕傲	.761	
	8. 與這位主管共事，使我能充分發揮自己的能力	.627	
	10. 我很慶幸在選擇志工工作能到本會擔任志工	.732	
	13. 我會為本會的未來發展而努力	.611	
留職承諾	14. 對我來說，所有組織，我們的組織是最好的	.306	
	3. 我對服務的本會幾乎沒有什麼忠心可言		.864
	7. 只要志工性質及條件類似，到別的組織去做事也無所謂		.641
	9. 只要狀況許可，我將不願意與目前的主管共事，並有意離開本組織		.451
	11. 繼續留在生命線，對我不會有什麼好處		.612
	12. 我非常不同意主管對待志工的管理方式		.289
	15. 我在本會做志工，顯然是件錯誤的決定		.898
特徵值		6.809	2.307
解釋變異數		45.389	15.382
累積解釋變異數		45.389	60.761
Cronbach's		.8757	.8013
KMO		.876	

資料來源：本研究整理

表 4.13 組織承諾反向問題彙整表

構面	題目	內容
3	我對服務的本會幾乎沒有什麼忠心可言	(留職承諾內)
7	只要服務的本會幾乎沒有什麼忠心可言	(留職承諾內)
9	只要服務的本會幾乎沒有什麼忠心可言	(留職承諾內)
11	繼續服務的本會幾乎沒有什麼忠心可言	(留職承諾內)
12	我非常不同意主管對待志工的管理方式	(留職承諾內)
15	我在本會做志工，顯然是件錯誤的決定	(留職承諾內)

資料來源：本研究整理

4.3 個人特徵與組織特徵變項在各構面之差異性分析

本節將針對個人特徵與組織特徵變項在各構面之差異情形，進行分析與說明，將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，進而瞭解生命線志工於領導風格、志工協助方案、激勵制度、組織承諾與離職傾向等各構面及子構面之差異是否顯著，亦即驗證虛無假設一及虛無假設二是否接受，即驗證個人特徵與組織特徵變項於各構面的認知有無顯著差異，以下將逐一說明如下。

4.3.1 T 檢定

(一) 性別

由表 4.14 可得知，不同性別的志工於整體領導風格構面(平均值：男 4.4275；女，4.2926)無顯著差異，亦即性別對領導者的領導風格的認知均無顯著差異。

表 4.14 不同性別與領導風格之差異性分析

構面	平均數		T 值	P 值	備註
	1	2			
	男 (n = 67)	女 (n = 168)			
參與型	3.2364	3.1427	1.342	0.181	
指揮型	0.8960	0.8644	1.609	0.109	
說服型	0.8850	0.8561	1.187	0.236	
領導風格	4.4275	4.2926	1.575	0.117	

資料來源：本研究整理

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。

在表 4.15 中可明顯看出不同性別的志工在整體志工協助方案構面（平均值：男，2.1764；女，2.0818）無顯著差異；其中在諮商輔導方案（平均值：男，3.7368；女，3.6313）方面，男性志工比女性志工對於諮商輔導方案上有較高的同意程度；即達極顯著差異（P 值：0.001***），顯示生命線男性志工對組織實施諮商輔導方案的認知，有較高的同意程度。

表 4.15 不同性別與志工協助方案之差異性分析

構面	平均數		T 值	P 值	備註
	1	2			
	男 (n = 67)	女 (n = 168)			
諮商輔導方案	3.7368	3.6313	3.246	0.001***	1 > 2
家庭協助方案	1.7659	1.4758	- 0.626	0.532	
志工福利方案	3.9418	4.0097	1.613	0.108	
志工協助方案	2.1764	2.0818	0.923	0.108	

資料來源：本研究整理

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

由表 4.16 可知不同性別的志工與激勵制度構面,均無任何顯著差異存在;亦即不管男、女性志工,其對於組織實施之激勵制度的認知水準上,均無任何顯著差異。

表 4.16 不同性別與激勵制度之差異性分析

構 面	平 均 數		T 值	P 值	備註
	1	2			
	男 (n= 67)	女 (n= 168)			
物 質 型	3.2811	3.1379	1.580	0.115	
社 會 型	3.4499	3.2914	1.945	0.053	
激 勵 制 度	2.5030	2.3918	1.826	0.069	

資料來源：本研究整理

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

由表 4.17 可知,不同性別的志工對組織承諾構面及子構面均無任何顯著差異存在;亦即是不管男、女性志工,其對於組織在組織承諾的認知上水準上,均無任何顯著差異。

檢定

表 4.17 不同性別與組織承諾之差異性分析

構 面	平 均 數		T 值	P 值	備註
	1	2			
	男 (n= 67)	女 (n= 168)			
價 值 承 諾	3.5301	3.4571	0.780	0.091	
留 職 承 諾	1.6010	1.5829	0.315	0.399	
組 織 承 諾	2.5840	2.5315	1.148	0.317	

資料來源：本研究整理

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

由表 4.18 得知，不同性別的志工對離職傾向構面均無任何顯著差異存在；亦即是不管男性、女性志工，其對離職傾向的認知，均無任何顯著差異。

表 4.18 不同性別與離職傾向之差異性分析

構 面	平 均 數		T 值	P 值	備註
	1	2			
	男 (n = 67)	女 (n = 168)			
離 職 傾 向	1.7666	1.7569	0.137	0.891	

資料來源：本研究整理

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) 服務方式

由表 4.19 可得知，有關不同服務方式與領導風格的差異分析，分析結果顯示，整體領導風格達極顯著差異 (p 值：0.000***)，無 24 小時服務 (平均值 3.2247) 較 24 小時服務 (平均值 2.8411) 有較高程度接受且達中間值 3，至於參與型、指揮型、說服型分別達非常顯著差異 (p 值 0.004*) 極顯著差異 (p 值：0.000***) 極顯著差異 (p 值 0.000***)

表 4.19 不同服務方式與領導風格之差異性分析

構 面	平 均 數		T 值	P 值	備註
	1	2			
	24 小時 n = 190	無 24 小時 n = 45			
參 與 型	3.4724	3.7298	-2.933	0.004**	
指 揮 型	2.8550	3.1506	-4.058	0.000***	1 < 2
說 服 型	2.8000	3.2247	-4.760	0.000***	1 < 2
領 導 風 格	2.8411	3.2247	-3.785	0.000***	1 < 2

資料來源：本研究整理

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

由表 4.20 得知，不同服務方式的志工對整體志工協助方案構面的認知上，無顯著差異 (p 值：0.051)，其中於諮商輔導方案構面 (平均值：24 小時服務，3.5893；無 24 小時服務，3.9656) 達顯著差異，亦即無 24 小時服務；在諮商輔導方案構面，達顯著差異 (p 值：0.004*)，其餘均無顯著差異，亦即無 24 小時服務的志工在志工協助方案比有 24 小時服務的組織有較高的同意水準。

表 4.20 不同服務方式與志工協助方案之差異性分析

構 面	平 均 數		T 值	P 值	備註
	1	2			
	24 小時 n = 190	無 24 小時 n = 45			
諮商輔導方案	3.5893	3.9656	-2.919	0.004*	
家庭協助方案	1.5727	1.4986	0.707	0.480	
志工福利方案	4.0002	3.9489	0.411	0.681	
志工協助方案	2.0836	2.2150	-1.960	0.051	

資料來源：本研究整理

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

由表 4.21 得知，不同服務方式的組織對激勵制度構面 (平均值：24 小時服務，2.3862；無 24 小時服務 2.5812) 達顯著差異，即對於激勵制度認知程度，無 24 小時服務組織的志工比有 24 小時服務組織的志工具具有較高的同意程度，其中物質型構面 (平均值：24 小時服務，3.1143；無 24 小時服務，23.4508) 中，無 24 小時服務較有 24 小時服務有較高的同意程度。

表 4.21 不同服務方式與激勵制度之差異性分析

構 面	平 均 數		T 值	P 值	備註
	1	2			
	24 小時 n = 190	無 24 小時 n = 45			
物 質 型	3.1143	3.4508	-3.291	0.001**	
社 會 型	3.3161	3.4231	-1.139	0.256	
激 勵 制 度	2.3862	2.5812	-2.817	0.005*	

資料來源：本研究整理

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

由表 4.22 得知，不同服務方式組織的志工在整體組織承諾構面（平均值：24 小時服務，2.5592；無 24 小時服務 2.4928），無顯著差異（p 值：0.206），即 24 小時服務與無 24 小時小時對於組織承諾的認知上無顯著差異。其中於留職承諾構面（平均值：24 小時服務，1.6346；無 24 小時服務，1.3919）達極顯著差異（p 值：0.000***）外，其餘均無顯著差異，亦即 24 小時服務組織的志工較無 24 小時服務組織的志工在留職承諾上具有較高的同意水準。

表 4.22 不同服務方式與組織承諾之差異性分析

構 面	平 均 數		T 值	P 值	備註
	1	2			
	24 小時 n = 190	無 24 小時 n = 45			
價 值 承 諾	3.4692	3.5148	-0.425	0.671	
留 職 承 諾	1.6346	1.3919	3.795	0.000***	1 > 2
組 織 承 諾	2.5592	2.4928	1.267	0.206	

資料來源：本研究整理

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

由表 4.23 得知，不同服務方式的組織在離職傾向（平均值：24 小時服務，1.7745；無 24 小時服務，1.6969）上，無顯著差異（p 值：0.337）。

表 4.23 不同服務方式與離職傾向之差異性分析

構面	平均數		T 值	P 值	備註
	1	2			
	24 小時 n = 190	無 24 小時 n = 45			
離職傾向	1.7745	1.6969	0.962	0.337	

資料來源：本研究整理

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

綜合以上不同性別與不同服務方式與領導風格、志工協助方案、激勵制度、組織承諾、離職傾向等構面進行差異分析，本研究將 T 檢定分析結果歸納整理成一綜合分析表，如表 4.24 所示。

表 4.24 T 檢定之綜合分析表

構 面 \ 類 別		性 別		服 務 方 式	
		1	2	1	2
		男 (n = 67)	女 (n = 168)	24 小時服務 (n = 190)	無 24 小時服務 (n = 45)
領導 風格	參 與 型			1 < 2	
	指 揮 型			1 < 2	
	說 服 型			1 < 2	
	領 導 風 格			1 < 2	
志工 協助 方案	諮商輔導方案	1 > 2		1 < 2	
	家庭協助方案				
	志工福利方案				
	志工協助方案				
激 勵 制 度	物 質 型			1 < 2	
	社 會 型				
	激 勵 制 度			1 < 2	
組 織 承 諾	價 值 承 諾				
	留 職 承 諾			1 > 2	
	組 織 承 諾				
	離 職 傾 向				

資料來源：本研究整理

4.3.2 單因子變異數分析 (One-Way ANOVA)

(一) 年齡

不同年齡對領導風格之差異性分析結果，如 4.25 所示，其結果均達顯著差異的水準 (p 值：0.008**)，其經 Scheffe 多重比較，發現各群組

間均無差異大小的情形產生。

表 4.25 不同年齡與領導風格之差異分析

構 面	平 均 數					F 值	P 值	Sch effe
	1	2	3	4	5			
	20-30 歲 (n=22)	31-40 歲 (n=30)	41-50 歲 (n=125)	51-60 歲 (n=25)	60 以上 (n=33)			
參與型	3.5157	3.5663	3.4239	3.6849	3.5217	3.021	0.019*	
指揮型	2.8082	3.0519	2.8498	2.9289	3.0673	2.579	0.038*	
說服型	3.0101	2.9407	2.7671	3.0400	3.0539	3.036	0.018*	
領導風格	2.8737	2.462	2.8088	2.9994	3.0561	3.545	0.008**	

資料來源：本研究整理

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

由表 4.26 得知不同年齡的志工在志工協助方案之差異，分析結果並無差異存在，如 4.20 (P 值：0.063) 所示，除家庭協助方案達顯著水準 (P 值：0.006**) 其餘均無顯著差異存在。

表 4.26 不同年齡與志工協助方案之差異分析

構 面	平 均 數					F 值	P 值	Sche ffe
	1	2	3	4	5			
	20-30 歲 (n=22)	31-40 歲 (n=30)	41-50 歲 (n=125)	51-60 歲 (n=25)	60 以上 (n=33)			
諮商輔導方案	3.8761	3.8096	3.5743	3.7250	3.6652	1.093	0.361	
家庭協助方案	1.8494	1.7521	1.4350	1.5000	1.7008	3.710	0.006**	
志工福利方案	4.1864	4.1089	3.9293	4.0067	3.9707	0.775	0.543	
志工協助方案	2.692	2.2167	2.0442	2.1239	2.1371	2.267	0.063	

資料來源：本研究整理

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

由表 4.27 得知不同年齡的志工對於激勵制度的知覺方面，並無顯著差異（P 值：0.078），僅物質型的激勵制度在知覺上呈現顯著差異存在（P 值：0.011*），社會型的激勵制度的知覺方面則無顯著差異（P 值：0.761）。

表 4.27 不同年齡與激勵制度之差異分析

構 面	平 均 數					F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4	5			
	20-30 歲 (n=22)	31-40 歲 (n=30)	41-50 歲 (n=125)	51-60 歲 (n=25)	60 以上 (n=33)			
物質型	3.2375	3.4966	3.0749	3.3257	3.1323	3.321	0.011*	
社會型	3.3469	3.3272	3.3143	3.4808	3.3135	0.466	0.761	
激勵制度	2.4555	2.5801	2.3660	2.5331	2.3946	2.127	0.078	

資料來源：本研究整理

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

由表 4.28 得知不同年齡的志工於組織承諾各構面的認知，均無顯著差異存在（P 值：0.357）。

表 4.28 不同年齡與組織承諾之差異分析

構 面	平 均 數					F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4	5			
	20-30 歲 (n=22)	31-40 歲 (n=30)	41-50 歲 (n=125)	51-60 歲 (n=25)	60 以上 (n=33)			
價值承諾	3.3554	3.3986	3.4532	3.6189	3.6183	1.707	0.149	
留職承諾	1.5985	1.6478	1.5731	1.4733	1.6707	1.041	0.387	
組織承諾	2.4931	2.5279	2.5205	2.5864	2.6669	1.102	0.357	

資料來源：本研究整理

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

由表 4.29 得知，不同年齡的志工於離職傾向的知覺方面，無顯著差異存在（P 值：0.662）。

表 4.29 不同年齡與離職傾向之差異性分析

構 面	平 均 數					F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4	5			
	20-30 歲 (n=22)	31-40 歲 (n=30)	41-50 歲 (n=125)	51-60 歲 (n=25)	60 以上 (n=33)			
離職傾向	1.7636	1.7453	1.7715	1.6304	1.8230	0.602	0.662	

資料來源：本研究整理

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) 服務年資

由表 4.30 得知不同服務年資的志工在領導風格的整體知覺達顯著差異，由表顯示在參與型領導風格的認知上，達顯著差異（P 值：0.027*），事後進行 Scheffe 多重比較，其中在參與型領導風格知覺上，年資 21 - 25 年（平均值：3.0878）高於 5 年以內（平均值：2.8819）的志工。

表 4.30 不同年資與領導風格之差異性分析

構 面	平 均 數						F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4	5	6			
	5年以內 n=83	5-10年 n=71	11-15年 n=45	15-20年 n=18	21-25年 n=14	26年以上 n=4			
參 與 型	3.5133	3.4053	3.5059	3.7661	3.8272	3.7685	2.576	0.027*	1 < 5
指 揮 型	2.8876	2.8357	2.9926	3.0679	2.9444	3.0278	1.231	0.295	
說 服 型	2.9465	2.7793	2.7679	3.0926	3.0397	3.1111	1.958	0.086	
領 導 風 格	2.8819	2.7956	2.8866	3.0794	3.0878	3.0741	2.590	0.027*	

資料來源：本研究整理

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

由表 4.31 得知不同服務年資的志工於對組織實施志工協助方案的整體知覺方面無顯示差異存在（P 值，0.153）僅家庭協助方案有差異

表 4.31 不同年資與志工協助方案之差異性分析

構 面	平 均 數						F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4	5	6			
	5年以內 n=83	5-10年 n=71	11-15年 n=45	15-20年 n=18	21-25年 n=14	26年以上 n=4			
諮 商 輔 導 方 案	3.6922	3.5621	3.5428	3.8819	4.0143	3.8906	1.370	0.236	
家 庭 協 助 方 案	1.6830	1.4445	1.4847	1.5104	1.6339	1.7813	1.405	0.223	
志 工 福 利 方 案	3.9827	3.9662	3.8756	4.1704	4.2833	4.0333	0.861	0.508	
志 工 協 助 方 案	2.1454	2.0443	2.0370	2.2024	2.2894	2.2486	1.630	0.153	

資料來源：本研究整理

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

由表 4.32 得知，不同服務年資的志工於激勵制度的知覺方面，無顯著差異存在（P 值：0.168）。

表 4.32 不同年資與激勵制度之差異性分析

構 面	平 均 數						F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4	5	6			
	5年以內 n=83	5-10年 n=71	11-15年 n=45	15-20年 n=18	21-25年 n=14	26年以上 n=4			
物質型	3.2914	3.1032	3.0118	3.4150	3.0933	3.2959	1.996	0.080	
社會型	3.3349	3.2831	3.2766	3.5295	3.5554	3.3622	1.063	0.382	
激勵制度	2.4794	2.3724	2.3251	2.5899	2.4355	2.4885	1.577	0.169	

資料來源：本研究整理

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

由表 4.33 得知，不同服務年資的志工於組織承諾的知覺方面，無顯著差異存在（P 值：0.328）。

表 4.33 不同年資與組織承諾之差異性分析

構 面	平 均 數						F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4	5	6			
	5年以內 n=83	5-10年 n=71	11-15年 n=45	15-20年 n=18	21-25年 n=14	26年以上 n=4			
價值承諾	3.5100	3.3550	3.4506	3.7076	3.7123	3.4444	1.045	0.223	
留職承諾	1.6153	1.6362	1.5170	1.3500	1.6571	1.8000	2.244	0.051	
組織承諾	2.5594	2.5072	2.5142	2.5769	2.7061	2.6422	1.163	0.328	

資料來源：本研究整理

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

由表 4.34 得知不同服務年資的志工於離職傾向的知覺方面，無顯著差異存在 (P 值：0.382)。

表 4.34 不同年資與離職傾向之差異性分析

構 面	平 均 數						F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4	5	6			
	5年以內 n=83	5-10年 n=71	11-15年 n=45	15-20年 n=18	21-25年 n=14	26年以上 n=4			
離職傾向	1.7340	1.7403	1.8907	1.6378	1.7029	1.9100	1.062	0.382	

資料來源：本研究整理

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

不同婚姻狀況的志工與領導風格之差異分析，經分析結果顯示如表 4.35，已婚志工（平均值，2.9316）大於未婚志工(平均值，2.7463)。呈現顯著差異(P 值：0.012*)，其中不同婚姻狀況在參與型已婚志工(平均值，3.5842)亦大於未婚志工(平均值，3.3238)，呈現非常顯著差異 (P 值：0.008**)。

表 4.35 不同婚姻狀況與領導風格之差異性分析

構 面	平 均 數			F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3			
	已婚 n=167	未婚 n=53	其 他 n=15			
參 與 型	3.5842	3.3238	3.5243	4.875	0.008**	
指 揮 型	2.9361	2.8386	2.8963	0.938	0.393	
說 服 型	2.9082	2.7652	2.9926	1.622	0.200	
領 導 風 格	2.9316	2.7463	2.8933	4.535	0.012*	1 > 2

資料來源：本研究整理

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

由表 4.36 得知，不同婚姻狀況的志工在志工協助方案構面上，均無顯著差異。

表 4.36 不同婚姻狀況與志工協助方案之差異性分析

構 面	平 均 數			F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3			
	已婚 n=167	未婚 n=53	其 他 n=15			
諮 商 輔 導 方 案	3.7109	3.5745	3.4167	1.373	0.255	
家 庭 協 助 方 案	1.4854	1.7960	1.5333	5.056	0.007	
志 工 福 利 方 案	3.9934	4.0214	3.8467	0.320	0.727	
志 工 協 助 方 案	2.1142	2.1241	1.9939	0.049	0.524	

資料來源：本研究整理

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

由表 4.37 得知，不同婚姻狀況的志工在激勵制度的認知上，均無顯著差異。

表 4.37 不同婚姻狀況與激勵制度之差異性分析

構 面	平 均 數			F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3			
	已婚 n=167	未婚 n=53	其 他 n=15			
物 質 型	3.2277	3.0343	3.1442	1.937	0.146	
社 會 型	3.3796	3.1983	3.3469	2.076	0.128	
激 勵 制 度	2.4587	2.3167	2.4088	2.294	0.103	

資料來源：本研究整理

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

由表 4.38 得知，不同婚姻狀況的志工在組織承諾構面上均無顯著差異。僅留職承諾達顯著差異 (P 值：0.011*)

表 4.38 婚姻狀況與組織承諾之差異性分析

構 面	平均數			F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3			
	已婚 n=167	未婚 n=53	其他 n=15			
價 值 承 諾	2.78758	2.55165	2.80583	1.810	0.166	
留 職 承 諾	0.91687	1.02604	1.02267	4.570	0.011*	
組 織 承 諾	3.83095	3.72612	3.95517	1.767	0.173	

資料來源：本研究整理

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

由表 4.39 得知，不同婚姻狀況的志工在離職傾向構面上均無顯著差異。

表 4.39 不同婚姻狀況與離職傾向之差異性分析

構 面	平 均 數			F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3			
	已婚 n=167	未婚 n=53	其 他 n=15			
離 職 傾 向	1.7454	1.8174	1.7147	1.043	0.374	

資料來源：本研究整理

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) 學歷

由表 4.40 得知，不同學歷的志工對領導風格的知覺上，均無顯著差異存在（P 值：0.145），僅參與型領導風格達顯著差異（P 值：0.032*）。

表 4.40 最高學歷與領導風格之差異性分析

構 面	平 均 數				F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4			
	高中 n=76	專科 n=68	大學 n=84	研究所 以上 n=7			
參 與 型	3.5343	3.3738	3.6323	3.4938	2.992	0.032*	
指 揮 型	2.8728	2.9722	2.9008	2.8730	0.620	0.603	
說 服 型	2.9225	2.7794	2.9167	3.0000	1.096	0.352	
領 導 風 格	2.8900	2.8040	2.9540	2.8709	1.818	0.145	

資料來源：本研究整理

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

由表 4.41 得知，不同學歷的志工於志工協助方案的認知，均無顯著差異存在（P 值：0.258）。

表 4.41 最高學歷與志工協助方案之差異性分析

構面	平均數				F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4			
	高中 n=76	專科 n=68	大學 n=84	研究所 以上 n=7			
諮商輔導案	3.5918	3.5807	3.8076	3.4464	1.577	0.196	
家庭協助案	1.5609	1.5441	1.5640	1.6071	0.028	0.994	
志工福利案	3.8794	3.9662	4.1226	3.8429	1.548	0.203	
志工協助案	2.0722	2.0716	2.1794	2.0202	1.354	0.258	

資料來源：本研究整理

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

由表 4.42 得知，不同學歷的志工在激勵制度構面的認知，並無顯著差異存在（P 值：0.184）。

表 4.42 最高學歷與激勵制度之差異性分析

構面	平均數				F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4			
	高中 n=76	專科 n=68	大學 n=84	研究所 以上 n=7			
物質型	3.2266	3.0369	3.2604	3.0554	1.879	0.134	
社會型	3.3818	3.2902	3.3584	3.0350	1.014	0.387	
激勵制度	2.4588	2.3410	2.4698	2.2864	1.626	0.184	

資料來源：本研究整理

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

由表 4.43 得知，不同學歷的志工對組織承諾構面的知覺，均無顯著差異存在（P 值：0.184）。

表 4.43 最高學歷與組織承諾之差異性分析

構 面	平 均 數				F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4			
	高中 n=76	專科 n=68	大學 n=84	研究所 以上 n=7			
價值承諾	3.6259	3.3632	3.4711	3.0675	1.879	0.134	
留職承諾	1.64044	1.5721	1.5623	1.8762	1.014	0.387	
組織承諾	2.6185	2.4866	2.5377	2.4513	1.626	0.184	

資料來源：本研究整理

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

由表 4.44 得知，不同學歷的志工在離職傾向構面的知覺，無顯著差異存在（P 值：0.900）。

表 4.44 最高學歷與激勵制度之差異性分析

構 面	平 均 數				F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4			
	高中 n=76	專科 n=68	大學 n=84	研究所 以上 n=7			
離職傾向	1.7489	1.7341	1.7914	1.7429	0.195	0.900	

資料來源：本研究整理

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) 志工人數

不同志工人數與整體領導風格之差異性分析結果如表 4.45 所示，達顯著差異 (P 值：0.044*)，其中子構面除參與型 (P 值：0.005*) 達顯著水準，其餘均未達顯著差異，事後進行 Scheffe 多重比較結果，在參與型構面的認知上 151 人以上志工人數 (平均值，3.7132) 之志工較志工人數 100 人以內(平均值，3.3323)有較高的同意水準。

表 4.45 不同志工人數與領導風格之差異性分析

構面	平均數			F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3			
	100 人以下 n=50	101-150 人 n=155	151 人以上 n=30			
參與型	3.3323	3.5457	3.7132	5.346	0.005**	
指揮型	2.9644	2.9061	2.8519	0.609	0.545	
說服型	2.8178	2.8746	3.0222	1.274	0.282	
領導風格	2.7801	2.9003	2.9998	3.177	0.044*	

資料來源：本研究整理

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

關於不同志工人數在整體志工協助方案的認知，均達顯著水準 (P 值：0.001**) 見表 4.46 所示，在諮商輔導方案、家庭協助方案、志工福利方案等構面的知覺，均達極顯著差異 (P 值：0.000***)，事後進行 Scheffe 多重比較結果，其中除家庭協助方案外，其餘構面 151 人以上(第三組)高於 100 人以內(第一組)的志工，代表人數較多的組織較有能力進行協助志工方案，甚至對整體志工協助方案呈現較高能力與較強意願。

表 4.46 不同志工人數與志工協助方案之差異性分析

構 面	平 均 數			F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3			
	100 人以下 n=50	101-150 人 n=155	151 人以上 n=30			
諮 商 輔 導 方 案	3.1880	3.7615	3.9333	13.260	0.000***	1<2 1<3
家 庭 協 助 方 案	1.8975	1.4290	1.6625	11.902	0.000***	1>2
志 工 福 利 方 案	3.4060	4.1234	4.2767	23.600	0.000***	1<2 1<3
志 工 協 助 方 案	1.9385	2.1340	2.2622	7.168	0.001**	1<3

資料來源：本研究整

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

由表 4.47 得知，不同志工人數的組織於整體激勵制度上，未達顯著差異（P 值：0.072）。其中社會型激勵制度達非常顯著差異（P 值：0.001**），經 Scheffe 多重比較結果發現，151 人以上的組織（平均值，3.0665）較 100 人以內的組織（平均值，3.4932）有較高的同意水準，即第三組較第一組有較高的同意水準。

表 4.47 不同志工人數與激勵制度之差異性分析

構 面	平 均 數			F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3			
	100 人以下 n=50	101-150 人 n=155	151 人以上 n=30			
物 質 型	3.0861	3.1893	3.2782	0.937	0.393	
社 會 型	3.0665	3.3934	3.4932	8.046	0.000***	1<3
激 勵 制 度	2.3097	2.4430	2.5124	2.666	0.072	

資料來源：本研究整理

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

表 4.48 不同志工人數的組織其志工在整體組織承諾的知覺上，未達顯著差異（P 值：0.456），其中價值承諾與留職承諾均達顯著差異（P 值：0.044*）顯著差異（P 值：0.006*）經 Scheffe 多重比較在價值承諾上 151 人以上的組織（第三組）較 100 人以下的組織（第一組）有較高的同意水準。在留職承諾構面上，151 以上的組織（第三組）亦較 100 人以內的組織（第一組）有較高的同意水準。

表 4.48 不同志工人數與組織承諾之差異性分析

構 面	平 均 數			F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3			
	100 人以下 n=50	101-150 人 n=155	151 人以上 n=30			
價 值 承 諾	3.2803	3.5204	3.5875	3.156	0.044*	
留 職 承 諾	1.7453	1.5516	1.5144	5.289	0.006*	
組 織 承 諾	2.5054	2.5503	2.5953	0.788	0.456	

資料來源：本研究整理

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

有關於不同志工人數的組織在離職傾向的認知上之差異分析結果見表 4.49 所示，在離職傾向構面達顯著差異(P 值: 0.034*)，後經 Scheffe 多重比較分析結果發現，各群組間並無差異情形存在。

表 4.49 不同志工人數與離職傾向之差異分析

構 面	平 均 數			F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3			
	100 人 n=50	101-150 人 n=155	151 人以上 n=30			
離 職 傾 向	1.9000	1.7494	1.5787	2.930	0.034*	

資料來源：本研究整理

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) 組織成立歷史

由表 4.50 得知，不同成立歷史之志工與領導風格認知上之差異性分析結果，如表 4.44 所示，其各構面，除說服型領導風格達顯著差異 (P 值：0.008)，其餘均無差異存在。

表 4.50 不同成立歷史與領導風格之差異性分析

構 面	平 均 數			F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3			
	11-15 年 n=45	16-20 年 n=40	20 年以上 n=150			
參 與 型	3.3838	3.5981	3.5426	2.014	0.136	
指 揮 型	2.9556	2.8500	2.9148	0.581	0.560	
說 服 型	2.9630	2.6333	2.9230	4.933	0.008*	
領 導 風 格	2.8189	2.9044	2.9034	0.830	0.437	

資料來源：本研究整理

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

由表 4.51 得知，不同成立歷史組織的志工在整體志工協助方案上無顯著差異存在（P 值：0.911）。不同成立歷史組織的志工在家庭協助方案，志工福利方案等方面達極顯著差異（P 值：0.000***）顯著差異（P 值：0.007*）在結構的知覺上，家庭協助方案中 11 - 15 年（第一組）組織的志工高於 16 - 20 年（第二組）組織的志工，11 - 15 年（第一組）組織的志工亦高於 21 年以上（第三組）組織的志工。

表 4.51 不同成立歷史與志工協助方案之差異性分析

構 面	平 均 數			F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3			
	11-15 年 n=45	16-20 年 n=40	20 年以上 n=150			
諮 商 輔 導 方 案	3.5417	3.6897	3.6898	0.637	0.530	
家 庭 協 助 方 案	1.9611	1.4232	1.4737	12.560	0.000***	1 > 2 1 > 3
志 工 福 利 方 案	3.8222	4.3083	3.9560	5.046	0.007*	
志 工 協 助 方 案	2.1274	2.1196	2.1003	0.093	0.911	

資料來源：本研究整理

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

由表 4.52 得知，不同成立歷史組織的志工對激勵制度之差異分均無差異顯著存在（P 值：0.984）。

表 4.52 不同成立歷史與激勵制度之差異性分析

構 面	平 均 數			F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3			
	11-15 年 n=45	16-20 年 n=40	20 年以上 n=150			
物 質 型	3.2367	3.1224	3.1763	0.350	0.705	
社 會 型	3.2535	3.4663	3.3269	1.558	0.213	
激 勵 制 度	2.4317	2.4278	2.4199	0.16	0.984	

資料來源：本研究整理

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

由表 4.53 得知，不同成立歷史的志工對組織承諾的差異性分析結果如表 4.所示，其大小構面除留職承諾（P 值：0.000***），達極顯著水準外，其餘皆未達顯著差異，事後進行 Scheffe 多重比較發現，在留職承諾構面之認知上，成立歷史 11 - 15 年（平均值，1.8193）之志工較 16 - 20 年（平均值，1.5575）有較高的認知。

表 4.53 不同成立歷史與組織承諾之差異性分析

構 面	平 均 數			F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3			
	11-15 年 n=45	16-20 年 n=40	20 年以上 n=150			
價 值 承 諾	3.3698	3.5861	3.4815	1.193	0.305	
留 職 承 諾	1.8193	1.5575	1.5269	10.308	0.000***	1 > 2
組 織 承 諾	3.87989	3.89533	3.78147	1.361	0.258	

資料來源：本研究整理

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

由表 4.54 得知，不同成立歷史組織的志工對離職傾向的知覺上，無顯著差異（P 值：0.121）。

表 4.54 不同成立歷史與離職傾向之差異性分析

構面	平均數			F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3			
	11-15 年 n=45	16-20 年 n=40	20 年以上 n=150			
離職傾向	1.8844	1.6790	1.7437	2.127	0.121	

資料來源：本研究整理

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

綜合以上不同年齡、年資、婚姻狀況、學歷、志工人數、成立歷史與領導風格、志工協助方案、激勵制度、組織承諾、離職傾向等構面進行差異分析，本研究現將 One-Way ANOVA 之綜合分析結果，歸納整理成一綜合分析表，如表 4.55 所示。

表 4.55 One-Way ANOVA 之綜合分析表 (n=235)

類別 構面		年 齡					年 資						婚 姻 狀 況			學 歷				志 工 人 數			成 立 歷 史		
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	1	2	3	1	2	3	4	1	2	3	1	2	3
領 導 風 格	參 與 型						1 < 5																		
	指 揮 型																								
	說 服 型																								
	領 導 風 格												1 > 2												
志 工 協 助 方 案	諮 商 輔 導 方 案																			1 < 2 1 < 3					
	家 庭 協 助 方 案																			1 > 2 1 > 3					
	志 工 福 利 方 案																			1 < 2 1 < 3					
	志 工 協 助 方 案																								
激 勵 制 度	物 質 型																			1 < 3					
	社 會 型																								
	激 勵 制 度																								
組 織 承 諾	價 值 承 諾																								
	留 職 承 諾																			1 > 2					
	組 織 承 諾																								
離 職 傾 向																									

資料來源：本研究整理

4.4 各構面之相關分析

本研究需無假設三之研究假設，旨在探討領導風格、志工協助方案、激勵制度、組織承諾與離職傾向等各變項彼此之間是否有顯著相關性存在。本研究將以皮爾森(Pearson)積差相關之統計方式進行分析，藉以驗證假設 3.1~假設 3.10 是否接受，其分析結果參見 4-4-1~4-4-10，並說明如下：

4.4.1 領導風格各子構面與志工協助方案各子構面之相關分析：

「參與型」領導風格與「諮商輔導方案」、「家庭協助方案」、「志工協助方案」各構面均是正相關，且均達到顯著相關水準，亦即「參與型」領導風格的領導者較會顧到志工的「諮商輔導方案」、「家庭協助方案」、「志工福利方案」、「指揮型」和「諮商輔導方案」、「家庭協助方案」、「志工福利方案」各構面均呈現正相關，且均達到顯著相關水準，亦即「指揮型」的領導者也會對志工的「諮商輔導方案」、「家庭協助方案」、「志工福利方案」予以實施。「說服型」和「諮商輔導方案」、「家庭協助方案」、「志工福利方案」各構面均呈現正相關，且均達到顯著相關水準，亦即「說服型」領導風格的領導者亦會對志工的「諮商輔導方案」、「家庭協助方案」、「志工福利方案」進行實施。

由表 4.56 得知領導風格與志工協助方案之相關分析得知，領導者的領導風格不同，均會實施「諮商輔導方案」、「家庭協助方案」、「志工福利方案」，其中參與型的領導最注重志工的「諮商輔導方案」及「志工福利方案」，由以上可知假設 3-1 不成立。

表 4.56 領導風格與志工協助方案相關分析表 (n = 235)

構 面		志工協助方案					
		諮商輔導方案		家庭輔導方案		志工福利方案	
		Pearson 相 關	P 值	Pearson 相 關	P 值	Pearson 相 關	P 值
領 導 風 格	參 與 型	0.588	0.000***	0.166	0.011*	0.507	0.000***
	指 揮 型	0.387	0.000***	0.201	0.000***	0.258	0.000***
	說 服 型	0.543	0.000***	0.299	0.000***	0.390	0.000***

資料來源：本研究整理

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

4.4.2 領導風格各子構面與激勵制度各子構面之相關分析

「參與型」與「物質型」、「社會型」各構面均呈現正相關，且均達到極顯著相關水準，亦即愈是屬於「參與型」領導風格的領導者，則志工愈認為機構實行「物質型」、「社會型」的程度愈高。「指揮型」與「物質型」、「社會型」各構面均呈現正相關，且均達到極顯著相關水準，亦即即使是「指導型」領導風格的領導者，其對志工實行「物質型」、「社會型」激勵制度的程度亦高。「說服型」與「物質型」、「社會型」各構面均呈現正相關，且均達極顯著相關水準，亦即「說服型」領導風格的領導者亦會對志工實施「物質型」、「社會型」激勵制度程度亦高。

由表 4.57「領導風格」與「激勵制度」之相關分析得知，「參與型」、「指揮型」、「說服型」領導風格的領導者，其中「參與型」領導風格對激勵制度實施的程度最高（Pearson 相關係數分別為：物質型，0.552；社會型，0.559），由上可知假設 3-2 不成立。

表 4.57 領導風格與激勵制度相關分析表 (n=235)

構 面		激 勵 制 度			
		物 質 型		社 會 型	
		Pearson 相 關	P 值	Pearson 相 關	P 值
領 導 風 格	參 與 型	0.552	0.000***	0.559	0.000***
	指 揮 型	0.304	0.000***	0.298	0.000***
	說 服 型	0.465	0.000***	0.376	0.000***

資料來源：本研究整理

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

4.4.3 領導風格各子構面和組織承諾各子構面之相關分析

由表 4.58 「領導風格」和「組織承諾」之相關分析得知，領導者的領導風格將影響志工對組織的組織承諾，其中「參與型」領導風格的領導者與「價值承諾」達到極顯著相關 (Pearson 相關係數：0.614)，由此可知假設 3-3 部分成立。

「參與型」與「價值承諾」各構面均呈現正相關，且均達到顯著水準亦即「參與型」領導風格的領導者會讓志工對組織的「價值承諾」提高。「指揮型」與「價值承諾」構面呈現正相關，且達到極顯著相關 (P 值：0.000***) 亦即「指揮型」領導風格的領導者會讓志工對組織的價值承諾提高。

「說服型」與「價值承諾」各構面均呈現正相關，且均達顯著水準，亦即「說服型」領導風格的領導者也會使志工對組織的「價值承諾」提高。

表 4.58 領導風格與組織承諾相關分析表 (n = 235)

構 面		組 織 承 諾			
		價值承諾		留職承諾	
		Pearson 相 關	P 值	Pearson 相 關	P 值
領 導 風 格	參 與 型	0.535	0.000***	-0.127	0.053
	指 揮 型	0.279	0.000***	0.039	0.549
	說 服 型	0.425	0.000***	0.024	0.710

資料來源：本研究整理

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

4.4.4 領導風格各子構面與離職傾向之相關分析

由表 4.59 得知，「參與型」與「離職傾向」構面呈現負相關，且達到顯著相關水準 (P 值：0.002**)，其代表「參與型」領導風格的領導者，志工對離職的傾向愈低，由以上可知假設 3-4 部分成立。

表 4.59 領導風格與離職傾向相關分析表 (n = 235)

構 面		離 職 傾 向	
		Pearson 相 關	P 值
領 導 風 格	參 與 型	-0.198	0.002**
	指 揮 型	-0.090	0.167
	說 服 型	-0.086	0.187

資料來源：本研究整理

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

4.4.5 志工協助方案各子構面與激勵制度各子構面之相關分析

「諮商輔導方案」與「物質型」、「社會型」構面均是正相關，且達極顯著水準，亦即「諮商輔導方案」的實施程度愈高，則志工對激勵制度也亦愈認同，「家庭協助方案」與「物質型」呈現正相關，且達顯著水準，亦即「家庭協助方案」的實施愈高，則志工對「物質型」的激勵制度也愈認同。

「志工福利方案」與「物質型」、「社會型」構面均呈正相關，且達極顯著水準，亦即「志工福利方案」的實施程度愈高，則志工對激勵制度的認同也愈高。

由表 4.60 得知志工協助方案與激勵制度之相關分析得知，組織實施志工協助方案程度愈高，志工對激勵制度的認同愈高，其中以諮商輔導方案與物質型的激勵制度的相關係數最高（Pearson 相關係數：0.558），由以上可知假設 3-5 部分接受。

表 4.60 志工協助方案與激勵制度相關分析表（n = 235）

構 面		激 勵 制 度			
		物 質 型		社 會 型	
		Pearson 相 關	P 值	Pearson 相 關	P 值
方 案 志 工 協 助	諮 商 輔 導	0.558	0.000***	0.667	0.000***
	家 庭 協 助	0.221	0.001**	0.107	0.102
	志 工 福 利	0.448	0.000***	0.626	0.000***

資料來源：本研究整理

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

4.4.6 志工協助方案各子構面與組織承諾各子構面之相關分析

「諮商輔導方案」與「價值承諾」各構面均呈現正相關，且達極顯著相關水準，亦即「諮商輔導方案」的實施程度愈高，則志工對組織的「價值承諾」認同愈高。「家庭協助方案」與「價值承諾」、「留職承諾」各構面均呈現正相關，且均顯著相關，亦即「家庭協助方案」的實施愈高，則志工對組織的組織承諾愈高。

「志工福利方案」與「價值承諾」、「留職承諾」各構面均呈正相關，且達極顯著相關，亦即「志工福利方案」的實施程度愈高，則志工對組織的組織承諾也愈高。

由表 4.61 志工協助方案與組織承諾之相關分析得知，組織實施志工協助方案愈高，志工對組織的組織承諾愈高，其中「諮商輔導方案」與「價值承諾」的相關係數最高（Pearson 相關係數：0.580），由以上可知假設 3-6 部分成立。

表 4.61 志工協助方案與組織承諾相關分析表（n = 235）

構 面		組 織 承 諾			
		價值承諾		留職承諾	
		Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值
志 工 協 助 方 案	諮 商 輔 導	0.541	0.000***	-0.074	0.260
	家 庭 協 助	0.208	0.001**	0.457	0.000***
	志 工 福 利	0.458	0.000***	-0.139	0.033*

資料來源：本研究整理

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

4.4.7 志工協助方案各子構面與離職傾向之相關分析

由表 4.62 得知「諮商輔導方案」、「志工福利方案」與「離職傾向」構面呈現相關，且達極顯著相關，其代表諮商輔導方案與志工福利方案實施程度愈高，則志工的離職傾向愈低，將使組織穩定發展，由以上可知假設 3-7 部份成立。

表 4.62 志工協助方案與離職傾向相關分析表 (n = 235)

構 面		離 職 傾 向	
		Pearson 相 關	P 值
志 工 協 助 方 案	諮 商 輔 導	-0.249	0.000**
	家 庭 協 助	-0.100	0.127
	志 工 福 利	-0.263	0.000**

資料來源：本研究整理

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

4.4.8 激勵制度各子構面與組織承諾各子構面之相關分析

由表 4.63 得知「物質型」激勵制度與「價值承諾」構面呈現正相關，且達到極顯著相關水準，亦即「物質型」激勵制度實施程度愈高，志工對組織的組織承諾愈高。

「社會型」的激勵制度與「價值承諾」構面，呈現正相關，且達極顯著相關水準，亦即「物質型」激勵制度實施愈高，志工對組織的組織承諾愈認同，由此可明顯看出，組織愈提升激勵制度，志工對組織的組織承諾愈高。因此，組織強化激勵制度，可加強志工對組織的組織承諾，由以上可知的 3-8 部份接受。

表 4.63 激勵制度與組織承諾相關分析表 (n = 235)

構 面		組 織 承 諾			
		價值承諾		留職承諾	
		Pearson 相 關	P 值	Pearson 相 關	P 值
激 勵 制 度	物質型	0.524	0.000***	-0.018	0.784
	社會型	0.613	0.000***	-0.105	0.109

資料來源：本研究整理

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

4.4.9 激勵制度各子構面與離職傾向之相關分析

由表 4.64 得知激勵制度與離職傾向構面均呈負相關，且達到極顯著相關水準，其代表激勵制度實施程度愈高，志工的離職傾向愈低，故組織加強對志工的相關激勵制度將有助組織志工的穩定性，由以上可知假設 3-9 拒絕。

表 4.64 激勵制度與離職傾向相關分析表 (n = 235)

構 面		離 職 傾 向	
		Pearson 相 關	P 值
激 勵 制 度	物質型	-0.276	0.000***
	社會型	-0.313	0.000***

資料來源：本研究整理

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

4.4.10 組織承諾各子構面與離職傾向之相關分析

由表 4.65 得知「價值承諾」與「離職傾向」構面呈負相關，且達到極顯著相關水準（P 值：0.000***），其代表志工對價值承諾愈高，離職傾向愈低。

如強化志工對組織的認同投入態度，渴望繼續留在組織中為組織服務並奉獻心力，將使志工離職傾向的減低有很大之助益，由以上可知假設 3-10 部份成立。

表 4.65 組織承諾與離職傾向相關分析表（n = 235）

構 面	離 職 傾 向		
	Pearson 相 關	Pearson 相 關	P 值
組 織 承 諾	價 值 承 諾	-0.322	0.000***
	留 職 承 諾	0.350	0.000***

資料來源：本研究整理

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

綜合以上領導風格、志工協助方案、激勵制度、組織承諾、離職傾向等構面進行之相關分析。本研究將結果歸納整理如表 4.66 所示。

表 4.66 領導風格、志工協助方案、激勵制度、組織承諾與離職傾向之相關分析綜合表 (n = 235)

	領導風格	志工協助方案	激勵制度	組織承諾	離職傾向
領導風格 Pearson 相關	1	.623**	.605**	.528**	-.190*
顯著性 (雙尾)	.000	.000	.000	.000	.003
個數	235	235	235	235	235
志工協助 Pearson 相關	.623**	1	.641**	.585**	-.203*
方案 顯著性 (雙尾)	.000	.000	.000	.000	.002
個數	235	235	235	235	235
激勵制度 Pearson 相關	.605**	.641**	1	.588**	-.310*
顯著性 (雙尾)	.000	.000	.000	.000	.000
個數	235	235	235	235	235
組織承諾 Pearson 相關	.528**	.585**	.588**	1	-.165* .0
顯著性 (雙尾)	.000	.000	.000	.000	12
個數	235	235	235	235	235
離職傾向 Pearson 相關	-.190**	-.203**	-.310**	-.165*	1
顯著性 (雙尾)	.003	.002	.000	.012	
個數	235	235	235	235	235

資料來源：本研究整理

4.5 迴歸分析

由上一節之相關分析得知，本研究之研究變項間具有相關性。為了進一步瞭解變項間之影響關係，本研究將以領導風格、志工協助方案、激勵制度、組織承諾與離職傾向五構面進行迴歸分析，以驗證本研究假設四之影響性假設，即領導風格、志工協助方案、激勵制度與組織承諾，對離職傾向無顯著影響。

4.5.1. 各變項對離職職向之迴歸分析

由表 4.67 得知，領導風格、志工協助方案、激勵制度與組織承諾

對離職傾向呈現顯著影響性。激勵制度對離職傾向，尤其有顯著影響，顯示激勵制度的實施愈讓志工認同，志工的離職傾向就愈低。假設 4.1 部份成立。

表 4.67 各變項對離職傾向之迴歸分析表

自變項 \ 依變項	離職傾向
領 導 風 格	-0.008
志 工 協 助 方 案	-0.016
激 勵 制 度	-0.315**
組 織 承 諾	0.034
R	0.311
R 平方	0.097
F 值	6.151
P 值	0.000***

資料來源：本研究整理

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

4.5.2 領導風格對志工協助方案之迴歸分析

由表 4.68 得知領導風格之子構面對志工協助方案子構面皆有顯著影響。顯示不同領導風格會影響志工協助方案的實施情形，尤其是參與型的領導風格會注重、關心而影響到志工的諮商輔導方案及志工福利方案的實施。由表可知，假設 4.2 部份成立。

表 4.68 領導風格對志工協助方案之迴歸分析表

自變項 \ 依變項		志工協助方案		
		諮商輔導方案	家庭協助方案	志工福利方案
領導風格	參與型	0.394***	-0.028	0.483***
	指揮型	0.074	0.076	0.038
	說服型	0.280***	0.278	0.12
	R	0.642	0.306	0.12
	R 平方	0.413	0.094	0.259
	F 值	54.116	7.968	26.860
	P 值	0.000***	0.000***	0.000***

資料來源：本研究整理

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

4.5.3 領導風格對激勵制度之迴歸分析

由表 4.69 得知領導風格子構面對激勵制度之子構面，皆有顯著影響。顯示參與型的領導風格無論對物質型或社會型的激勵制度會受到影響。由表可知，假設 4.3 部份成立。

表 4.69 領導風格對激勵制度之迴歸分析表

自變項 \ 依變項		激 勵 制 度	
		物 質 型	社 會 型
領 導 風 格	參與型	0.423***	0.502***
	指揮型	0.009	0.043
	說 服 型	0.217*	0.066
	R	0.580	0.564
	R 平方	0.337	0.318
	F 值	39.134	35.881
	P 值	0.000***	0.000***

資料來源：本研究整理

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

4.5.4 領導風格對組織承諾之迴歸分析

由表 4.70 得知領導風格之各子構面與組織承諾之各子構面皆有顯著影響。尤其是參與型的領導風格更會使志工對組織的忠誠度的提高受到影響。由表可知，假設 4.4 部份成立。

表 4.70 領導風格對組織承諾之迴歸分析表

依變項		組 織 承 諾	
		價值承諾	留職承諾
自變項			
領 導 風 格	參 與 型	0.434***	-0.230*
	指 揮 型	0.000	0.085
	說 服 型	0.175*	0.115
	R	0.554	0.188
	R 平方	0.307	0.035
	F 值	34.050	2.815
	P 值	0.000***	0.040*

資料來源：本研究整理

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

4.5.5 領導風格對激勵制度之迴歸分析

由表 4.71 得知領導風格之子構面對離職傾向有顯著影響 顯示參與型的領導風格對志工的離職傾向有影響。由表可知，假設 4.5 部份成立。

表 4.71 領導風格對離職傾向之迴歸分析表

自變項 \ 依變項		離職傾向
領導風格	參與型	-0.218*
	指揮型	-0.017
	說服型	0.048
	R	0.202
	R 平方	0.041
	F 值	3.266
	P 值	0.022*

資料來源：本研究整理

*表 $P < 0.05$ 顯著影響 **表 $P < 0.01$ 非常顯著影響

***表 $P < 0.001$ 極顯著影響。

4.5.6 志工協助方案對激勵制度迴歸分析

由表 4.72 得知，志工協助方案之子構面對激勵制度之子構面皆呈現極顯著影響。尤其是諮商輔導方案的實施對物質型的激勵制度的知覺，愈有影響。機構愈注重志工福利方案，志工對社會型的激勵制度的知覺愈滿意。由表可知，假設 4.6 部份成立。

表 4.72 志工協助方案對激勵制度迴歸分析表

自變項 \ 依變項		激勵制度	
		物質型	社會型
志工協助方案	諮商輔導方案	0.467***	0.450***
	家庭協助方案	0.128*	0.007
	志工福利方案	0.088	0.056***
	R	0.573	0.692
	R 平方	0.328	0.479
	F 值	37.667	70.895
	P 值	0.000***	0.000***

資料來源：本研究整理

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

4.5.7 志工協助方案對組織承諾迴歸分析

由表 4.73 得知，志工協助方案之子構面對組織承諾之子構面皆有顯著影響。組織對諮商輔導方案愈重視，志工對組織的價值承諾愈高，組織對家庭協助方案的實施程度愈高，志工的留職意願亦會愈高。由表可知，假設 4.7 部份成立。

表 4.73 志工協助方案對組織承諾迴歸分析表

自變項 \ 依變項		組織承諾	
		價值承諾	留職承諾
志工協助方案	諮商輔導方案	0.412***	-0.097
	家庭協助方案	0.123*	0.480***
	志工福利方案	0.139	-0.090
	R	0.559	0.489
	R 平方	0.313	0.239
	F 值	35.050	24.144
	P 值	0.000***	0.000***

資料來源：本研究整理

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

4.5.8 志工協助方案對離職傾向之迴歸分析

由表 4.74 得知志工協助方案對離職傾向呈現顯著影響，顯示組織實施志工協助方案愈高，志工對離職意向愈低。在整體上有影響，在個別子構面沒有影響。由表可知，假設 4.8 部份成立。

表 4.74 志工協助方案對離職傾向迴歸分析表

自變項 \ 依變項		離職傾向
志工協助方案	諮商輔導方案	-0.166
	家庭協助方案	0.139
	志工福利方案	-0.144
	R	0.305
	R 平方	0.093
	F 值	7.902
	P 值	0.000***

資料來源：本研究整理

*表 $P < 0.05$ 顯著影響 **表 $P < 0.01$ 非常顯著影響

***表 $P < 0.001$ 極顯著影響。

4.5.9 激勵制度對組織承諾之迴歸分析

由表 4.75 得知激勵制度之各子構面對組織承諾的價值承諾具顯著影響，顯示組織實施激勵制度的程度愈高，志工對價值承諾也愈高。由表可知，假設 4.9 部份成立。

表 4.75 激勵制度對組織承諾之迴歸分析表

自變項 \ 依變項		組 織 承 諾	
		價值承諾	留職承諾
激勵制度	物 質 型	0.203*	0.097
	社 會 型	0.475***	-0.170
	R	0.631	0.127
	R 平方	0.398	0.016
	F 值	76.582	1.898
	P 值	0.000***	0.152

資料來源：本研究整理

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

4.5.10. 激勵制度對離職傾向之迴歸分析

由表 4.76 得知激勵制度對離職傾向具顯著影響，亦即組織實施激勵制度讓志工愈滿意，志工的離職意向愈低。由表可知，假設 4.10 部份成立。

表 4.76 激勵制度對離職傾向之迴歸分析表

自變項 \ 依變項		離職傾向
激勵制度	物質型	-0.119
	社會型	-0.232*
	R	0.325
	R 平方	0.105
	F 值	13.675
	P 值	0.000***

資料來源：本研究整理

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

4.5.11. 組織承諾對離職傾向之迴歸分析

由表 4.77 得知組織承諾對離職傾向具顯著影響,尤其是志工對組織的留職承諾愈高,對離職的意向會愈低。由表可知,假設 4.11 部份成立。

表 4.77 組織承諾對離職傾向之迴歸分析表

自變項 \ 依變項		離職傾向
組織承諾	價值承諾	0.155
	留職承諾	0.543***
	R	0.469
	R 平方	0.220
	F 值	21.748
	P 值	0.000***

資料來源：本研究整理

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

綜合以上領導風格、志工協助方案、激勵制度、組織承諾對離職傾向進行之迴歸分析。本研究將結果歸納整理如表 4.78 所示。

4.78 領導風格、志工協助方案、激勵制度、組織承諾對離職傾向之迴歸分析綜合 (n = 235)

依變項 自變項	志工協助方案	激 勵 制 度	組 織 承 諾	離 職 傾 向
領 導 風 格	0.623	0.605	0.528	-0.190
R	0.623	0.605	0.528	0.190
R 平方	0.388	0.366	0.279	0.036
F 值	147.561	134.639	90.243	8.762
P 值	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***
志 工 協 助 方 案		0.641	0.585	-0.203
R		0.641	0.585	0.203
R 平方		0.411	0.342	0.041
F 值		162.366	121.236	9.983
P 值		0.000***	0.000***	0.002**
激 勵 制 度			0.588	-0.310
R			0.588	0.310
R 平方			0.346	0.096
F 值			123.232	24.728
P 值			0.000***	0.000***
組 織 承 諾				-0.165
R				0.165
R 平方				0.027
F 值				0.487
P 值				0.012*

資料來源：本研究整理

4.6 徑路分析

本節將採用徑路分析方法來探討研究架構中領導風格、志工協助方案、激勵制度、組織承諾等變相彼此之間最大可能係數(Maximum Likelihood Path Coefficients)，以驗證出變數之間的相互因果關係及方向性，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。

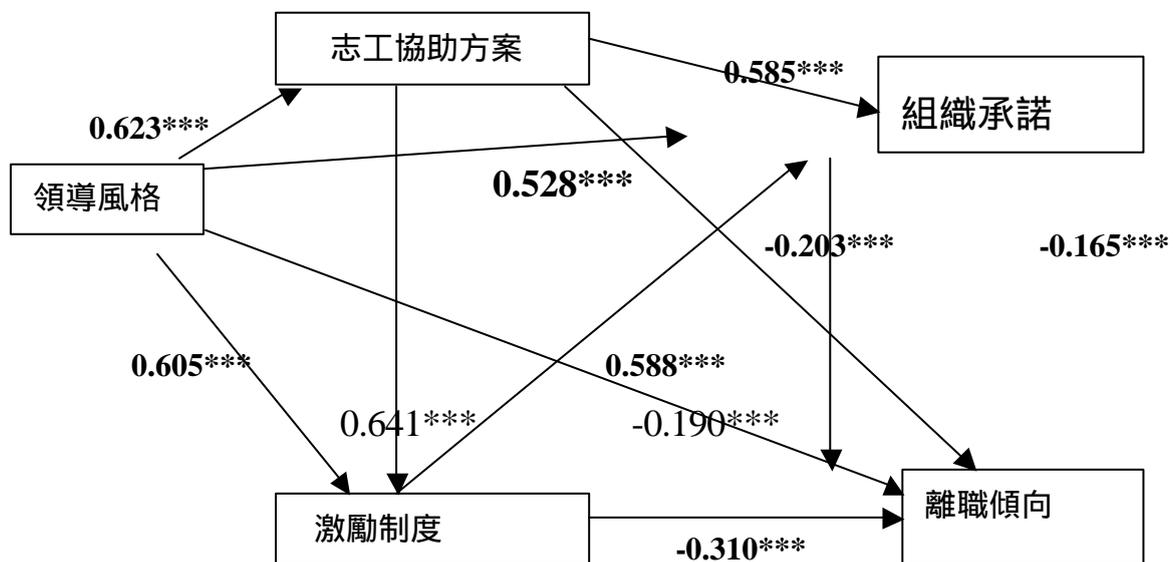


圖 4.1 徑路分析圖

假如所有早期的變數均會顯著影響後期變數，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。本研究乃以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，利用多元迴歸方式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項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 4.1 所示，關於模式中判斷顯著與否的準則，乃以統計 T 值是否大於 1.96，亦即 $|T| > 1.96$ 時，則具顯著性。由以上充足模式徑路圖之徑路係數可明顯看出，在離職傾向的影響路徑中，有四條顯著路徑：

表 4.79 中介變項迴歸係數表

步驟	依變數	自變數		R ²	R ²
一	領導風格 志工協助方案 激勵制度	對組織承諾整體知覺	0.528***	0.434	0.427
			0.585***		
			0.588***		
二	離職傾向	對組織承諾整體知覺	-0.165***	0.027	0.023
三	離職傾向	領導風格	-0.008	0.097	0.081
		志工協助方案	-0.016		
		激勵制度	-0.315		
		組織承諾	0.034		

資料來源：本研究整理

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

由表 4.79 可看出步驟一對組織承諾之整體知覺可以有效預測領導風格、志工協助方案、激勵制度，β 值均呈顯著影響，步驟二對組織承諾整體知覺預測離職傾向，其迴歸係數亦達到 β = 0.000***的極顯著水準。

步驟三組織承諾之整體知覺及領導風格、志工協助方案，激勵制度預測離職傾向，其對組織承諾之整體知覺的迴歸係數有下降現象。由上述結果，本研究可推論組織承諾之整體知覺足可以成為領導風格、志工協助方案、激勵制度與離職傾向的中介變數。

第五章 結論與建議

本研究主要探討領導風格、志工協助方案、激勵制度與組織承諾對離職傾向的關聯性如何。將回收之有效問卷，利用統計軟體進行各項分析來驗證本研究之虛無假設，並將所驗證的結果彙整後說明並提出建議，期望做為非營利機構參考，亦希望能提供後續研究者後續研究之議題。

5.1 結論

茲將第四章之實證分析的結果，歸納如下：

5.1.1 不同個人特徵與各變項之差異分析

1.不同個人特徵對領導風格的認知上有顯著差異

不同年齡、服務年資、婚姻狀況的志工對領導風格的認知上有顯著差異。

2.不同個人特徵對志工協助方案的知覺上有顯著差異

不同性別、年齡、服務年資的志工在諮商輔導方案的知覺上有顯著差異。

3.不同個人特徵對激勵制度的知覺上有顯著差異

僅有不同年齡的志工對家庭協助方案的知覺上有顯著差異。

5.1.2 不同組織特徵對各變項之差異分析

1.不同組織特徵對領導風格的認知有顯著差異

不同成立歷史、服務方式的組織在說服型的領導風格的認知上有顯著差異。

2.不同組織特徵對志工協助方案的知覺上有顯著差異

不同志工人數、成立歷史、服務方式的組織對志工協助方案的認知有顯著差異。

3.不同組織特徵對激勵制度的知覺上有顯著差異

不同志工人數、服務方式的組織在社會型的激勵制度知覺上有顯著差異。

4.不同組織特徵對組織承諾知覺上有顯著差異

不同志工人數、服務方式的組織在價值承諾與留職承諾的知覺上有顯著差異。

5.不同組織特徵對離職傾向的認知上有顯著差異

不同志工人數的組在離職傾向的認知上有顯著差異

5.1.3 變項間之相關性分析

1.領導風格各子構面與志工協助方案各子構面之相關分析

「參與型」、「指揮型」、「說服型」領導風格和「諮商輔導方案」、「家庭協助方案」、「志工福利方案」各構面均呈正相關。

2.領導風格各子構面與激勵制度各子構面之相關分析

「參與型」、「指揮型」、「說服型」領導風格和「物質型」、「社會型」激勵制度均呈現正相關。

3.領導風格子構面與組織承諾各子構面之相關分析

「參與型」、「指揮型」、「說服型」領導風格和「價值承諾」的組織承諾呈現正相關。

4.領導風格各子構面和離職傾向之相關分析

「參與型」的領導風格和離職傾向呈現負相關。

5.志工協助方案各子構面和激勵制度各子構面之相關分析

「諮商輔導方案」、「志工福利方案」和「物質型」、「社會型」激勵制度呈正相關。

6. 志工協助方案各子構面與組織承諾各子構面之相關分析

「諮商輔導方案」、「志工福利方案」和「價值承諾」呈現正相關。

7. 志工協助方案各子構面和離職傾向之相關分析

「諮商輔導方案」、「志工福利方案」和「離職傾向」呈負相關。

8. 激勵制度各子構面和組織承諾各子構面之相關分析

「物質型」、「社會型」激勵制度和「價值承諾」的組織承諾呈現正相關。

9. 激勵制度各子構面和離職傾向之相關分析

「物質型」、「社會型」激勵制度和「離職傾向」呈現負相關。

10. 組織承諾各子構面和離職傾向之相關分析

「價值承諾」和「離職傾向」呈現負相關。

5.1.4 各變項與離職傾向影響性探討

1. 領導風格、志工協助方案、激勵制度與組織承諾對離職傾向有顯著影響，其中激勵制度對離職傾向的影響性最顯著。

2. 「參與型」領導風格對「諮商輔導方案」和「志工福利方案」的影響性最顯著，「說服型」領導風格對「諮商輔導方案」影響最大。

3. 「參與型」領導風格對激勵制度各子構面的影響性均極顯著，「說服型」領導風格對「物質型」激勵制度之影響性具顯著影響。

4. 「參與型」領導風格對激勵制度各子構面均達顯著影響，「說服型」領導風格對「價值承諾」亦具影響。

5. 「諮商輔導方案」對激勵制度各子構面均達極顯著影響，「志工福利方案」對「社會型」激勵制度亦達極顯著影響。

6. 「諮商輔導方案」對「價值承諾」達極顯著影響，「家庭協助方案」

對「留職承諾」達極顯著影響。

7. 「物質型」、「社會型」激勵制度對「價值承諾」達極顯著影響，激勵制度對「價值承諾」達極顯著影響。

5.1.5 組織承諾具中介效果

組織承諾之整體知覺足可以成為領導風格、志工協助方案、激勵制度與離職傾向的中介變數。

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三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 本研究之假設及驗證結果彙整表

研 究 假 設	驗 證 結 果
假設 1.不同個人特徵變項的志工，其對領導風格的認知、志工協助方案實施程度的認知、激勵制度的認知無顯著差異。	部分成立
假設 1.不同個人特徵變項的志工，其對組織承諾的認知與對離職傾向的認知，無顯著差異。	成 立
假設 2.不同組織特徵的志工，其對領導風格的認知、志工協助方案實施程度的認知、激勵制度的認知、組織承諾的認知、離職傾向的認知無顯著差異。	部分成立
假設 3.領導風格各子構面與志工協助方案各子構面與激勵制度方案各子構面無顯著相關。	不 成 立
假設 3.領導風格各子構面與組織承諾各子構面、離職傾向無顯著相關。	部分成立
假設 3.志工協助方案各子構面與激勵制度各子構面、組織承諾各子構面、離職傾向無顯著相關。	部分成立
假設 3.激勵制度各子構面與組織承諾各子構面無顯著相關。	部分成立
假設 3.激勵制度各子構面、組織承諾各子構面與離職傾向無顯著相關。	不 成 立
假設 4.領導風格、志工協助方案、激勵制度、組織承諾與離職傾向無顯著影響。	不 成 立
假設 5.組織承諾劇中介效果	成 立

資料來源：本研究整理

5.2 建議

茲針對研究之結論與發現，本節僅提出建議，以供相關組織之參考，並對後續研究者提出對未來研究的建議。

5.2.1 對相關組織的建議

1. 本研究結果發現，大部分的組織對志工的家庭協助方案的關注較少。生命線組織大部份提供二十四小時服務，特別是提供大夜班與星期六、日的電話諮商服務，而生命線志工已婚女性佔大多數，志工常需要犧牲與家人相處的時間。因此，更需要家人的支持和體諒。
2. 志工離職傾向愈高，將影響組織運作。訓練新的志工，又要花費大量的時間和精神，可能影響在職志工的在職訓練和關懷，將會惡性循環。本研究結果提供單位主管瞭解志工的感受，加強志工對組織的忠誠度，發揮生命線的功能。因為，仍有很多心理徬徨的人遇到困境時，需要生命線志工陪伴與支持，助其度過難關。
3. 從分析中可看出參與型的領導風格確實是讓志工期待的領導風格。如果沒有志工的支持，組織沒有財力聘請更多的工作人員，生命線如何能在大夜、假日、節日正常的運作。非營利組織的領導者更要以僕人的精神為志工服務，相對的志工也會願意盡心為求助者服務。

5.2.2 對後續研究者之建議

本研究限於種種限制，建議後續研究者可增加質性研究，針對志工進行深度訪談，將更能貼切了解志工真實的感受和想法，後續研究者也可由不同的變項探討影響離職意向的因素。

參 考 文 獻

一、中文部分

- 1.方冠棋(民 90), 企業文化、組織氣候與員工工作滿足對公司承諾之影響研究, 大葉大學工業工程研究所碩士論文。
- 2.王本賢(民 93), 工作特性、工作滿足與工作壓力、組織承諾、人際關係 - 以某大學教職為例, 國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 3.林文鑫(民 89), 薪酬制度、組織氣候對工作滿足與工作表現之影響研究, 大葉大學工業工程研究所碩士論文。
- 4.林光明(民 92), 領導風格對組織承諾及組織公民行為影響之研究 - 以桃園縣政府為例, 銘傳大學公共管理與社區發展研究所碩士論文。
- 5.江旻文(民 93), 台資工廠激勵措施與領導風格之人力資源成效評估—以東莞 W 公司為例, 大葉大學國際企業管理學系碩士論文。
- 6.杜梅明(民 94), 風險偏好、組織氣候、激勵因素與組織承諾之相關性研究, 國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 7.李裕仁(民 94), 領導型態、組織承諾、組織溝通、激勵制度與離職傾向之實證研究, 中國文化大學國際企業管理研究所碩士論文。
- 8.侯堂柱(民 90), 轉換型領導、組織承諾與組織公民行為之關係 - 以台電子業為例, 國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 9.孫景棠(民 90), 台灣企業推行員工協助方案對員工態度與組織績效之研究, 國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

10. 韋美西(民 91), 員工協助方案與員工離職率關係探討, 國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
11. 涂政源(民 92), 領導風格、情緒能力與員工對上司承諾的影響, 國立中正大學企業管理研究所碩士論文。
12. 曾華源、曾騰光(民 92), 志願服務概論。台北：揚智出版社。
Pp34-50。
13. 曾政男(民 90), 警察人員俸給超勤加班制度與績效評估, 國立中山大學企業管理研究碩士論文。
14. 張康玲(民 90), 女性業務主管的人格特質、領導型態及領導效能關係之研究 - 以台灣南區保險業為例, 長榮管理學院經營管理研究所碩士論文。
15. 張世宗(民 87), 不同激勵制度對新世代工作族群之激勵效果即對其工作滿足與組織承諾之影響 - 以一電腦製造公司為例, 國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
16. 張筱雯(民 91), 知識管理與員工滿意度之個案研究 - 以中央健保局南區分局為例國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
17. 張芳源(民 91), 非薪津福利與股利制度與薪資及工作滿意之影響, 國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
18. 廖芳偉(民 91), 金錢倫理觀、完美主義與專業承諾、組織承諾之關係研究, 國立中山大學人力資源研究所碩士論文。
19. 楊奕源(民 92), 運用營業收入薪資比評估員工薪資滿意度語對員工組織承諾和離職意願之影響-二項評價模式(BOPM), 大葉學報, 第 12 卷第 2 期, 19-30 頁。

- 20.黃先鋒(民 94) , 工作輪調、工作滿足與組織承諾相關性之實證研究 , 長榮大學經營管理研究所人力資源管理研究所人力資源管理學報 , 第 5 卷第 4 期 , 112 頁。
- 21.陳音言(民 91) , 中小企業領導風格、企業文化與推行員工協助方案內涵之關聯性研究 , 輔仁大學社會工作系。
- 22.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。
- 23.謝延豪(民 92) , 領導與管理 ; 領導型態對領導效能的關係 - 以超市連鎖零售業為例 , 國立中正大學企業管理研究所碩士論文。
- 24.謝嘉修(民 92) , 激勵制度、人格特質與離職傾向關聯性研究 - 已在職進修員工為例 , 崑山科技大學企業管理研究所碩士論文。
- 25.蔣景清(民 91) , 組織氣候、組織承諾與組織公民行為關係之研究 - C 工廠為例 , 國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 26.藍偉峰(民 92) , 領導風格、組織文化、工作滿足與離職傾向之關係研究 - 以技職院校教師為研究對象 , 國立成功大學企業管理研究所碩士論文。

二、國外部分

1. Fishman, L. (1999), EAPs Can Provide a Lifeline to Troubled Worker, Inside Tucson Business, Vol.9, pp.28.
2. Blanchard, K. & Johnson, S. (1982), The One Minute Manager, The Ken Blanchard Companies.
3. Depree, M. (1990), Leadership Is An Art, Currency Press. pp.121-132.
4. Steers, R.M. (1977), Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment, Administrative Science Quarterly, Vol.22, pp.46-56.
5. Wiener, Y. (1983), Commitment on Organization: A Normative View, Academy of Management Journal, Vol.7, pp.418-428.

《附錄一》

領導風格、志工協助方案、激勵制度、組織承諾與離職傾向關係研究問卷。

第一部分【領導風格】

下列是有關主管領導風格型態的問題，題項中所稱的主管是指您所屬的組織主管。請您閱讀下列所描述的情況，選出您認為最適當的答案，在 內打√。

	非常 不 同 意	非 常 同 意
1. 主管對於我們諮商成果有所進展時，會讚美我們。		1
2. 主管是友善的，而且很容易親近。		2
3. 在諮商技巧上，主管會採納我們的意見及方法。		3
4. 主管讓我們有充分的自主權去完成諮商過程。		4
5. 主管會注意到每個志工的福利。		5
6. 主管處理事情或作決策時，會考慮我們的感覺。		6
7. 主管會貼心地做些小事情，讓人以身為此團體的一份子為榮譽		7
8. 主管對我們所做的事都盡可能加以支持。		8
9. 主管常強調任務的重要性，並要求我們全力以赴。		9
10. 主管會擬定諮商計劃、進度及目標。		10
11. 主管會指派督導做特定的諮商。		11
12. 主管採用嚴格的管理方式。		12
13. 主管會盡力提供我們諮商過程上所遭遇困難的解決方法。		13
14. 主管會說明我們應有的接案量。		14
15. 主管在做決策之前會要求我們提供一些新觀念。		15

第二部分【志工協助方案】

請問 貴會目前實行志工協助方案服務，請就實行程度在最適當的「 」內打√。

	非常 低	中 等	非常 高	
1.本會提供志工各項宗教活動				1
2.本會提供志工值班之誤餐費				2
3.本會提供志工旅遊、競賽、慶生等各項活動				3
4.本會提供志工家中年長者的關懷服務				4
5.本會提供志工值班時對年幼者的看護服務				5
6.本會提供志工相關法規與工作規則的講習				6
7.本會參與志工的婚喪喜慶				7
8.本會提供志工個人成長與人際互動的訓練				8
9.本會提供志工壓力舒解與溝通的訓練				9
10.本會建立志工間互助小團體間的支持性措施				10
11.本會提供志工個人心理諮商方面的協助				11
12.本會提供志工有關志工婚姻、家庭問題之協助				12
13.本會提供志工如壓力調適等的諮商				13
14.本會提供志工定期團體溝通說明會				14
15.本會提供志工有關輔導工作的諮商				15
16.本會提供志工督導協助志工				16
17.本會提供經費於相關的輔導工作設施上				17
18.本會針對大夜值班志工問題訂定輔導與問題處理流程				18
19.本會提供由專任工作人員增進志工對專業知識的訓練				19
20.本會與相關的社會服務機構互相合作				20

第三部分【激勵制度】

這一部份的問題是請您就所服務的協會或主管可能有的各種感受。
客觀地選出最適切的答案，請在 內打「✓」。

	非常 不 同 意	不 同 意	普 通	同 意	非常 同 意
1. 我對於目前的福利感到滿意					1
2. 我對於目前公開表揚制度感到滿意					2
3. 我對於目前志工工作的保障感到滿意					3
4. 我對於目前志工工作環境與安全的改善感到滿意					4
5. 我對於目前的升遷(志工導師)的機會感到滿意					5
6. 我對於目前的進修的機會(參加別的組織辦的研習活動)感到滿意					6
7. 我對於目前在職訓練的機會感到滿意					7
8. 我對於目前志工工作的成就感感到滿意					8
9. 我對於目前自我成長與發展的機會感到滿意					9
10. 我對於目前的獎懲考核制度感到滿意					10
11. 我對於目前志工工作多樣化、豐富化的要求感到滿意					11
12. 我對於目前彈性值班的工作時間感到滿意					12
13. 我對於目前決策的參與建議制度感到滿意					13
14. 整體而言，我對於激勵制度(上述所有制度、措施)感到滿意					14

第四部分【組織承諾】

這一部份的問題是請您就所服務的協會或主管可能有的各種感受。客觀地選出最適切的答案，請在 內打「✓」。

	非常 不同 同意	不 同 意	普 通 意	同 意	非常 同意
1.我願意額外努力，以協助本會發展並獲得成功					1
2.我常對我的朋友說，我服務的本會是相當理想的工作場所					2
3.我對服務的本會幾乎沒有什麼忠心可言					3
4.我願意繼續留在組織中做事，主管指派的任何任務都願意接受					4
5.我努力付出且將本會的利益視同個人的利益					5
6.當我對別人提起自己的主管時，我會覺得很驕傲					6
7.只要志工性質及條件類似，到別的組織去做事也無所謂					7
8.與這位主管共事，使我能充份發揮自己的能力					8
9.只要狀況許可，我將不願與目前的主管共事，並有意離開本組織					9
10.我很慶幸在選擇志工工作能到本會擔任志工					10
11.繼續留在生命線，對我不會有什麼好處					11
12.我非常不同意主管對待志工的管理方式					12
13.我會為本會的未來發展而努力					13
14.對我來說，所有組織，我們的組織是最好的					14
15.我在本會做志工，顯然是件錯誤的決定					15

第五部分【離職傾向】Michabls & Spector(1982)

本量表答案無所謂對與錯，請您就您實際的情形，表明您對每一題敘述內容的同意程度，請在適當之□上內打「√」作答。

- | | | | | | |
|------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---|
| | 非
常
不
同
意 | 不
同
普
通
意 | 同
意 | 非
常
同
意 | |
| 1.您經常慎重地考慮離開目前的志工工作..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 1 |
| 2.您有要離職的打算..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2 |
| 3.您有開始找其他志工工作..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 3 |
| 4.您覺得在別的地方，可以找到適當的志工工作的可能性很大 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 4 |
| 5.如果您現在職離可以在其他的志工團隊找到類似的志工工作 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 5 |

第六部分【個人基本資料】

請您將適當的答案在各題的□中打「√」

1. 您的性別： (1)男 (2)女
2. 您的年齡： (1)20~30 歲 (2)31~40 歲 (3)41~50 歲 (4)51~60 歲 (5)60 歲以上
3. 您的服務年齡： (1)5 年以內 (2)6~10 年 (3)11~15 年 (4)16~20 年 (5)21~25 年 (6)26 年以上
4. 婚姻狀況： (1)已婚 (2)未婚 (3)其他(離婚、喪偶)
5. 最高學歷： (1)高中 (2)專科 (3)大學 (4)研究所以上

第七部分【組織基本資料】

- 1.志工人數： (1)50 人以下 (2)51~100 人 (3)101~150 人 (4)151 人以上
- 2.組織成立歷史： (1)5 年以上 (2)6~10 年 (3)11~15 年 (4)16~20 年 (5)21 年以上
- 3.服務方式： (1)24 小時服務 (2)無 24 小時服務

個人簡歷

1. 姓名：陳幼華
2. E-mail：g4167521@mail2.nhu.edu.tw
3. 學歷：台南女子技術學院家政系畢業
嘉義大同商專銀行保險科畢業
4. 經歷：台南監獄榮譽教誨師
台南地檢署觀護志工
台南地方法院觀護志工
台南更生保護會更生輔導員
台南犯罪被害人保護協會志工
台南市生命線志工
5. 特殊獎項：台南地方法院觀護志工中華民國金舵獎
台南地檢署觀護志工行政院院長獎
台南地檢署觀護志工司法院部長獎
生命線總會績優獎
6. 現職：台南市生命線幹事