

南華大學企業管理學系管理科學碩士班碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER BUSINESS ADMINISTRATION

MASTER PROGRAM IN MANAGEMENT SCIENCES

DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION

NANHUA UNIVERSITY

轉換型領導、工作壓力與工作績效之關係

— 以空軍某基地後勤人員為例

THE RELATIONSHIP AMONG TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, JOB

PRESSURE AND JOB PERFORMANCE: AN EXAMPLE OF AIR FORCE

LOGISTIC STAFF

指導教授：郭東昇 博士

ADVISOR: TUNG-SHENG KUO Ph.D.

研究生：程裕恩

GRADUATE STUDENT: YU-EN CHENG

中 華 民 國 1 0 5 年 6 月

南 華 大 學

企業管理學系管理科學碩士班

碩 士 學 位 論 文

轉換型領導、工作壓力與工作績效之關係-
以空軍某基地後勤人員為例

研究生：程裕恩

經考試合格特此證明

口試委員：郭東昇

褚麗娟

鄧誠中

指導教授：郭東昇

系主任：褚麗娟

口試日期：中華民國 105 年 06 月 23 日

誌謝

時光匆匆，轉眼間踏入校園的日子即將結束，回想起過去兩年的碩士生活，不僅認識了許多各行各業的同學，更重要的是獲得滿滿的收穫，取得碩士學位。

首先要感謝指導教授郭東昇老師盡心教導，將原本對論文懵懵懂懂的我，循序漸進的帶領完成每一個階段，且在課後仍不辭辛勞的協助與解惑，讓學生永銘於心。同時，要特別感謝口試委員鄧誠中老師及褚麗絹老師在論文審閱與口試時的精闢建議與指導，使學生的論文能更臻完善。

再來要感謝企業管理學系的袁淑芳老師、紀信光老師、范惟翔老師及許淑鴻老師，感謝每位老師的認真及耐心教導，使學生能獲取知識及擴展視野。也感謝班上的同學溪彬、育豪、品俞、秀銀、信宇等人的幫忙，感謝各位平常熱心協助與互相討論，讓我能從中得到所需要的答案及見解，也讓我在學校的生活過得更多采多姿。

最後要感謝我的老婆兼同學和諭，如果沒有妳，我不會決定攻讀碩士，謝謝妳當初的鼓勵與支持，才能讓我們一起獲得學位，也謝謝妳在攻讀學業的後半段日子挺著肚子，努力的完成論文及口試，讓我真的以妳為榮。另外也感謝父、母親和家人的支持及部隊同仁協助填寫問卷，讓我能順利完成碩士學業，最後祝福各位平安順心、家庭和樂。

程裕恩 謹誌於

南華大學企業管理學系管理科學碩士班

民國 105 年 6 月

南華大學企業管理學系管理科學碩士班

104 學年度第 2 學期碩士論文摘要

論文題目：轉換型領導、工作壓力與工作績效之關係—以空軍某基地後勤人員為例

研究生：程裕恩

指導教授：郭東昇 博士

論文摘要內容：

國軍自 1997 年開始實施精實案、精進案，由原本的 38 萬大軍縮減至 27 萬，緊接而來實施的精粹案又將編制數量精減至約 21 萬人次，由此可知國軍正轉型為量少、質精之部隊。因此，面臨人員不斷離退、縮編情形下，工作量遠比以往沉重，使得人員在面臨多變的組織政策下，可能會導致工作壓力提升，也可能會造成工作績效降低，所以，領導者便扮演了相當重要的角色。

本研究在探討轉換型領導、工作壓力與工作績效之關係，採便利抽樣方式，發放正式調查問卷 250 份，有效問卷為 227 份，有效問卷回收率為 90.8%。本文所得資料以信度分析、描述性統計分析、獨立樣本 T 檢定、單因子變異數分析、相關分析及迴歸分析等方法進行分析研究。

本研究所得之結論如下：1.轉換型領導會負向影響工作壓力。2.轉換型領導會正向影響工作績效。3.工作壓力會負向影響工作績效。4.工作壓力在轉換型領導與工作績效之間具有完全中介效果。

關鍵詞：轉換型領導、工作壓力、工作績效

Title of Thesis: The Relationship Among Transformational Leadership, Job Pressure and Job Performance: An Example of Air Force Logistic Staff

Department: Master Program in Management Sciences, Department of Business Administration, Nanhua University

Graduate Date: June 2016

Degree Conferred: M.B.A.

Name of Student: Yu-En Cheng

Advisor: Tung-Sheng Kuo Ph.D.

Abstract

The military implement the manpower decrease purpose since 1997 reduced from the original 380,000 to 270,000, and then the essence project prepared next implementation will cut the number to 200,000. The military is being transformed into a small and high quality troop. Therefore, facing losing manpower and increasing workload will increase pressure when facing changeable policy. Thus, leadership is a significant role.

The main thesis analyzes the relation to transformational leadership, job pressure and job performance. Using random questionnaire survey includes formal 250 portions. There are 227 valid in retrieving 250 portions. The retrieved rate is 90.8 percentage. Using reliability analysis, descriptive statistics analysis, independent sample T-test, one-way ANOVA, correlation analysis and regression analysis to analyze.

The results of this research are as below: 1. Transformational leadership effects negative job pressure. 2. Transformational leadership effects positive job performance. 3. Job pressure effects negative job performance. 4. Job pressure is a medium for transformational leadership and job performance.

Keywords: Transformational Leadership, Job Pressure, Job Performance

目錄

中文摘要.....	i
英文摘要.....	ii
目錄.....	iii
表目錄.....	vii
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 研究範圍與對象.....	3
1.5 研究流程.....	3
第二章 文獻探討.....	6
2.1 轉換型領導.....	6
2.1.1 領導定義.....	6
2.1.2 轉換型領導之定義.....	6
2.1.3 轉換型領導之構面.....	10
2.2 工作壓力.....	10
2.2.1 壓力定義.....	11
2.2.2 工作壓力之定義.....	11
2.2.3 工作壓力之構面.....	14
2.3 工作績效.....	15
2.3.1 績效定義.....	15

2.3.2	工作績效之定義	16
2.3.3	工作績效之構面	18
2.4	相關實證研究	19
2.4.1	轉換型領導與工作壓力的關係	19
2.4.2	轉換型領導與工作績效關係	21
2.4.3	工作壓力與工作績效關係	22
第三章	研究方法	23
3.1	研究架構	23
3.2	研究假設	24
3.3	變項操作型定義與衡量工具	25
3.3.1	轉換型領導之操作型定義	26
3.3.2	工作壓力之操作型定義	26
3.3.3	工作績效之操作型定義	26
3.4	研究對象與抽樣方法	31
3.4.1	研究對象	31
3.4.2	前測	31
3.4.3	正式抽樣	32
3.5	資料分析方法	32
3.5.1	描述性統計	32
3.5.2	信度分析	33
3.5.3	效度分析	33
3.5.4	獨立樣本 T 檢定與單因子變異數分析	33
3.5.5	相關分析	34
3.5.6	迴歸分析	34

第四章 研究結果與分析.....	35
4.1 描述性統計.....	35
4.2 信度分析.....	36
4.3 效度分析.....	37
4.4 獨立樣本 T 檢定與單因子變異數分析.....	37
4.4.1 性別之差異分析.....	38
4.4.2 婚姻之差異分析.....	39
4.4.3 外宿資格之差異分析.....	39
4.4.4 年齡之差異分析.....	40
4.4.5 工作年資之差異分析.....	41
4.4.6 工作階級之差異分析.....	42
4.4.7 最高學歷之差異.....	42
4.5 相關分析.....	44
4.5.1 轉換型領導與工作壓力間各構面之相關.....	45
4.5.2 轉換型領導與工作績效間各構面之相關.....	46
4.5.3 工作壓力與工作績效間各構面之相關.....	47
4.6 迴歸分析.....	49
4.6.1 轉換型領導與工作壓力之迴歸分析.....	49
4.6.2 轉換型領導與工作績效之迴歸分析.....	51
4.6.3 工作壓力與工作績效之迴歸分析.....	53
4.6.4 工作壓力之中介效果檢定.....	55
第五章 結論與建議.....	59
5.1 研究結論.....	59
5.2 研究建議.....	61

5.2.1 管理意涵.....	61
5.2.2 給後續研究者的建議.....	62
5.3 研究限制.....	63
參考文獻.....	64
一、中文部分.....	64
二、英文部分.....	68
附錄一：量化問卷.....	73



表目錄

表 2.1 轉換型領導定義表.....	8
表 2.2 工作壓力定義表.....	13
表 2.3 工作績效定義表.....	17
表 3.1 轉換型領導題項表.....	27
表 3.2 工作壓力題項表.....	28
表 3.3 工作績效題項表.....	30
表 3.4 前測各構面之信度分析.....	32
表 4.1 樣本之描述性統計表.....	36
表 4.2 信度分析結果.....	37
表 4.3 性別對各研究構面之差異分析表.....	38
表 4.4 婚姻對各研究構面之差異分析表.....	39
表 4.5 外宿資格對各研究構面之差異分析表.....	40
表 4.6 年齡對各研究構面之差異分析表.....	41
表 4.7 工作年資對各研究構面之差異分析表.....	43
表 4.8 工作階級對各研究構面之差異分析表.....	43
表 4.9 不同學歷對各研究構面之差異分析表.....	44
表 4.10 轉換型領導、工作壓力及工作績效之相關分析.....	45
表 4.11 轉換型領導與工作壓力間各構面之相關係數分析表.....	46
表 4.12 轉換型領導與工作績效間各構面之相關係數分析表.....	47
表 4.13 工作壓力與工作績效間各構面之相關係數分析表.....	48
表 4.14 轉換型領導及工作壓力各構面之迴歸分析.....	51
表 4.15 轉換型領導及工作績效各構面之迴歸分析.....	53

表 4.16 工作壓力及工作績效各構面之迴歸分析.....	55
表 4.17 工作壓力對轉換型領導與工作績效之中介效果檢定	56
表 5.1 研究假設驗證彙整.....	59



圖目錄

圖 1.1 研究流程圖	5
圖 3.1 研究架構圖	23
圖 4.1 工作壓力對轉換型領導、工作績效之完全中介架構圖.....	57



第一章 緒論

本章節分為五個部分，第一節敘述本研究的背景；第二節為本研究的動機；第三節則為研究之目的；第四節為研究範圍與對象；在最後第五節則說明本研究的流程。

1.1 研究背景

揆觀國防報告書(民 104)，近來非傳統安全威脅逐漸升高，對我國家安全之影響程度，並不小於戰爭。有鑑於此，國軍基於保家衛國、維護民眾福祉之使命，遂將「災害防救」列入國軍中心任務之一，使我國軍成為平時能救災、戰時能作戰之精銳部隊。

為因應國家整體政經情勢的改變，配合國防組織再造，從民國 86 年起，國軍重新檢討國防編組及架構，陸續推動精實案、精進案和精粹案，使國軍總兵力由原本 38 萬大軍，縮減至今約 21 萬餘員，如包含目前尚未定案的勇固案，國軍人員甚至降為約 17~19 萬人。

過去我國所面臨的兩岸局勢較為緊張，故國軍必須在短時間內將新兵訓練成可上戰場、保衛國家的驍勇善戰之流；是以過去部隊常透過威權式的領導方式來帶領所屬官、士及兵，以絕對服從命令的態度去帶兵行事，俾符合當時的時空背景(黃珠金，民 101)。惟隨著時代的變遷與轉變，兩岸的局勢近趨和緩，在過去時代中，國軍嚴厲的帶兵風格亦隨之改變，現今較民主、合理的帶兵方式，照顧所屬官士兵的身心及安全。

1.2 研究動機

國軍人員面對人力精簡及國防安全、災害防救任務持續增加，其工作壓力也相對增加，以致於工作績效勢必連帶影響，張文華(民 88)認為組織是人的集合體，單位之績效應來自於組織成員的集體表現，是以想要達成個人及組織整體之目標，最重要的就是員工與領導者彼此間的合作。而領導是組織的重要活動，其目的在發揮影響力，使組織成員同心協力達成組織目標。是以國軍主官如何以其領導方式帶領所屬官兵克服工作壓力及提升工作績效，將成為重要因素。

人類是群聚活動，在團隊或組織體系中必須有領導者起而領導，相關活動和任務才能得以遂行，黃姬葉(民 88)認為領導乃是使組織目標與願景，由領導者發揮其影響力，透過組織各成員間人際互動程序，激發成員同心協力進而達成任務的歷程。又領導型態隨著世代更迭，發展成更多元化之理論，諸如威權領導、轉換型領導或交換型領導等，其中又以轉換型領導為目前主流，故將以國軍各級幹部依此領導方式為研究，探討對於所屬官兵有何影響，此為本研究動機之一。

過去國軍主要任務為保家衛國，惟因非傳統安全威脅逐漸增加，近期已將災害防救納入國軍另一中心任務，期藉平時訓練組建為「平時能救災、戰時能作戰」之重點，具備快速反應、防災制變能力的精銳部隊。有鑑於此，國軍弟兄如何在組織精簡後，在任務不減反增的環境下，承受工作壓力，順利完成上級交辦之任務，將是值得思考的問題。

壓力是促使人類進步的動力之一，但並非所有人皆適用，從

學者的研究結果發現工作壓力對工作績效是具有正相關或負相關便可得知。以企業界來說，良好的工作績效是身為老闆普遍所追求的理想目標，而在空軍則是讓戰機能維持妥善，順利維護我國空防任務；然而影響工作績效因素眾多，如領導方式、工作壓力等。故本研究將探討空軍官兵對於目前現有環境中的工作壓力與工作績效，此為本研究動機之二。

1.3 研究目的

根據前述的研究背景與動機之內容，本研究希望透過實證分析來探討空軍基地後勤人員對轉換型領導、工作壓力及工作績效之間的關係。具體而言研究目的如下：

1. 探討轉換型領導對於工作壓力之影響程度。
2. 探討轉換型領導對工作績效之影響程度。
3. 探討工作壓力對工作績效之影響程度。
4. 彙整相關文獻資料及調查分析之結果，提出適當建議與改善方案，俾降低工作壓力及提升工作績效。

1.4 研究範圍與對象

本研究範圍主要係探討空軍後勤人員對轉換型領導、工作壓力及工作績效各變項間之關係，研究對象包含從事飛機修護、軍械彈藥、通訊電子及後勤補給等官、士、兵及聘雇人員。

1.5 研究流程

本研究依據研究背景、動機及目的，透過國內、外相關文獻

之蒐集及彙整，研擬本研究之架構及提出研究假設，透過空軍某基地後勤人員填寫問卷和統計分析來探討「轉換型領導」、「工作壓力」及「工作績效」間之關係，根據分析數值結果驗證研究假設，並針對研究結果提出建議。

本研究進行步驟如下：

1. 研究者藉本身工作特性，探討空軍某基地後勤人員對轉換型領導、工作壓力與工作績效之關聯性，確定研究背景、動機及目的。
2. 蒐集及研究與主題相關的文獻資料，並依序整理歸納。
3. 依據研究動機、目的及文獻整理與確認，建立研究架構及方法。
4. 根據研究架構及方法，設計問卷題項與研究對象，進行前測分析。並藉前測修改題項後，進行正式問卷發放、回收問卷及催收。
5. 透過資料的蒐集整理與 SPSS 統計軟體之分析，將分析結果加以歸納整理。
6. 根據統計分析結果，提出最後結論及研究建議。

本研究之流程如圖 1.1 所示。

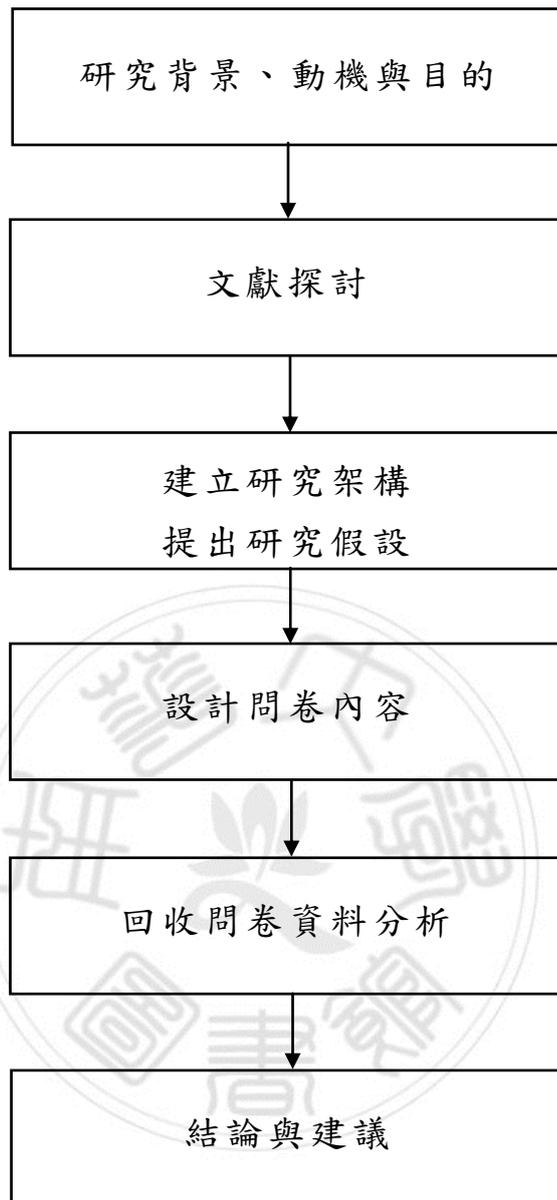


圖 1.1 研究流程圖

資料來源：本研究整理

第二章 文獻探討

本章針對轉換型領導、工作壓力及工作績效共三個變項及其相關實證研究，就國內、外學者相關文獻加以歸納探討，內容分述如后：

2.1 轉換型領導

本節將分成三個部分，依序探討領導之定義、轉換型領導之定義及轉換型領導之構面。

2.1.1 領導定義

領導(Leadership)係指帶領及影響組織內成員合力完成某一特定目標之影響力，而以組織目標為前提所作的行為或歷程(Hemphill & Coons, 1957)。亦為影響人們自願努力及達到群體目標之人際互動程序，同時也是團體歷程的焦點、引導順從的藝術、影響力的發揮、權力的運用及一種倡導行為(Bass, 1990)。另張麗嬌(民 101)將其定義為人際關係的互動，在此互動過程中，領導者藉由本身之影響力近而影響單位或部屬努力的方向，使其共同努力達成目標的歷程。黃義明(民 101)認為領導為決策的執行者藉以個人本身特質，來帶領單位或部屬之過程，並朝組織所規劃之目標或達成任務前進的一種行為程序。

2.1.2 轉換型領導之定義

近年來探討領導相關理論甚多，其中又以轉換型領導

(Transformational Leadership)為目前新型領導理論之主流，亦為大多學者針對領導熱門研究議題。該理論最早由 Burns(1978)所提出。其本質上，是一種藉由提出更高的理想及價值來激發員工的內在動機，提升員工之道德感至更高層次，使員工進而產生尊敬及樂於跟隨之服從感(Burns, 1978)。另外，Bass(1985)則主張轉換型領導者應致力於提高員工素質，使之成為自我實現者、自我要求者及自我控制者；亦認為應具有領導魅力、鼓舞激勵、激發潛能及個別關懷等四種特質。Robbins(1998)認為係指領導者具有魅力之特質，鼓勵追隨者將組織利益置於個人利益之上，協助其改變及解決遭遇問題，並提供個別關懷、激發創新。透過具有領導魅力的領導者，最終影響員工使其在心理狀態與態度上產生重大改變，並對組織目標或使命建立承諾的領導方式(Yukl, 1989)。Kreiter and Kinicki(2001)研究則認為係領導者與部屬之間的互動過程，將彼此提升到較高層次的道德感與動機，使得部屬對領導者產生尊敬及服從感，使彼此間的關係超越原本的契約關係。故轉換型領導行為是透過主管對於部屬的激勵，引起認同組織的願景、使命與情感。即透過主管本身具有的魅力領導和實現組織願景的能力，藉此感召部屬能投入任務當中，因此，在主管的鼓舞和調解部屬間的衝突，以達成組織的共同目標，而在轉換型領導之下，部屬也將轉化本身的利益，改由追求組織之願景(Tyler & Cremer, 2005)。

顧家祈與張妤玥(民 99)認為透過外在獎勵來激勵員工的主管，轉換型領導會創造願景，且利用本身領導魅力來激勵員工的內在潛能及動機，藉以提高員工自我實現的需求，進而增加員工

的工作士氣，以達成組織的目標與使命。黃義明(民 101)認為轉換型領導者能提出願景並以身作則來帶領部屬，並適時對部屬鼓舞激勵與激發潛能，再藉由重視部屬能力及需求，適時給予不同之幫助與關懷。茲將國內外學者對轉換型領導之定義整理如表 2.1 所示。

表 2.1 轉換型領導定義表

學者	年代	定義
Burns	1978	是一種藉由提出更高的理想及價值來激發員工的內在動機，提升員工之道德感至更高層次，使員工進而產生尊敬及樂於跟隨之服從感。
Bass	1985	領導者應致力於提高員工素質，使之成為自我實現者、自我要求者及自我控制者。
Yukl	1989	具有領導魅力的領導者，最終影響員工使其在心理狀態與態度上產生重大改變，並對組織目標或使命建立承諾的領導方式。
Robbins	1998	領導者具有魅力之特質，鼓勵追隨者將組織利益置於個人利益之上，協助其改變及解決遭遇問題，並提供個別關懷、激發創新。
Shamir et al.	1998	影響員工促進更高層次內在價值與目標，注重員工達成目標的努力成果，並且和員工透過更高層次的個人承諾，達到共同的願景和組織的目標。

表 2.1 轉換型領導定義表(續)

學者	年代	定義
Kreiter & Kinicki	2001	係領導者與部屬之間的互動過程，將彼此提升到較高層次的道德感與動機，使得部屬對領導者產生尊敬及服從感，使彼此間的關係超越原本的契約關係。
Walumbwa & Lawler	2003	鼓勵員工尋求新的方式處理問題和接受挑戰，並確定員工的需求，讓他們在工作中有參與感，無形中獲得員工更高層次的組織承諾，從而強化其忠誠度。
徐韶佑	民 90	領導者具有願景，在組織的互動當中，關懷員工之需求，並引導員工之知識，提升員工之成就動機，來激勵工作士氣，完成組織的任務及目標的歷程。
顧家祈、張妤玗	民 99	利用本身領導魅力來激勵員工的內在潛能及動機，藉以提高員工自我實現的需求，進而增加員工的工作士氣，以達成組織的目標與使命。
黃義明	民 101	轉換型領導者能提出願景並以身作則來帶領部屬，並適時對部屬鼓舞激勵與激發潛能，再藉由重視部屬能力及需求，適時給予不同之幫助與關懷。

資料來源：本研究整理

2.1.3 轉換型領導之構面

轉換型領導基本上包含四項特質：理想化影響(Idealized Influence)、激勵鼓舞(Inspirational Motivation)、智能啟發(Intellectual Stimulation)與個別關懷(Individualized Consideration)，並就其四個構面定義如下(Bass & Avolio, 1994)：

1. 理想化影響：領導者本身有願景及使命感，可展現出所具有之魅力來得到部屬的尊敬與信賴，進而成為部屬相信及崇拜的理想對象，並願意接受其領導而完成任務。
2. 激勵鼓舞：激發部屬的工作動機、鼓勵接受挑戰，使部屬相信自己能表現得更好，進而達成目的。
3. 智能啟發：鼓勵部屬充實知識，培養各種不同角度思考問題，激發想像力及解決問題能力。
4. 個別關懷：尊重部屬的獨特性及需求性，並給予適當的關懷與幫助，使部屬感覺受重視而願意付出。

綜合上述，本研究依 Bass and Avolio(1994)見解，將轉換型領導定義為：「領導者能以本身所具有的領導魅力使部屬信賴，且能激勵士氣與鼓勵部屬以不同角度去思考問題，並能主動關懷及給予其所需要的幫助，藉此提升工作成效，進而共同完成任務」。

2.2 工作壓力

本節將分成三個部分，依序探討壓力的定義、工作壓力之定義及工作壓力之構面。

2.2.1 壓力定義

壓力原是工程學名詞，而現今在社會工作學或心理學裡解釋為因身心無法消除或不容易消除刺激的感受；無法消除的可視為不當壓力，而不容易消除的，如可以少許或部分消除則可視為正當壓力(劉信吾，民 98)。壓力具有負向效果，但也兼有正向影響，代表一種能發揮自我潛能的機會(鐘永昌，民 91)。張春興(民 89)認為壓力是個體於生理或心理上產生威脅的一種緊張狀態，此狀態會讓人在情緒上感到不愉快甚至痛苦的感受。龍李坤(民 102)認為個體為滿足需求所產生出的非特定反應，如遭受到外力威脅時，個體將會自我產生調適的反應。壓力是現代文明病，適當的壓力可以激發人的潛力，不論在生活上或工作上，在組織裡更能增加工作績效；但超過負荷的壓力將會造成生理或心理上甚至行為上的不良反應(楊懿貞，民 99)。

2.2.2 工作壓力之定義

現今「壓力」被廣泛的引用於社會學、心理學等學術領域，使得壓力一詞的定義更加的多元化，其中工作壓力(Job Pressure)是最常被探討的變數之一(陳信音，民 103)。工作壓力顧名思義係因工作的環境或特性所產生出來的壓力，均可歸類為工作壓力。

Caplan and Jones(1975)認為工作壓力係於工作環境中對個體產生脅迫現象的某些特性，包括過度負荷的要求與無法滿足需要的狀態。江守寰(民 94)定義工作壓力係指外在工作環境與工作者之期待產生認知差距，使工作環境無法得到適時滿足，且工作者在無法適應的情況下，所產生出壓迫感或緊張的狀態。黃義明(民

101)認為由於工作本質或環境，造成個體在心理或生理上感到不適、緊張或莫名恐懼之精神狀態。林子超(民 102)則指出工作壓力是因工作環境的特性及相關因素，對於個人本身造成危脅與刺激，產生交互作用後，產生特殊生理或心理上的要求或調適性反應，使工作者行為偏離，如無法控制其所造成的不利情形，便會產生工作壓力。

工作壓力的形成是因內在或外在環境阻礙，導致個人與環境之間產生失衡狀態，經由失衡的影響進而形成壓力(龔怡如，民 99)。當部屬在組織中參與決策的機會少、工作自主性低等因素，都會使部屬無法發揮所長，而使工作意願降低，工作效率不佳。當個人身處於不能施展才華又無法突破現有情況的環境下，心裡將產生不平衡的狀態，進而造成壓力(Cordes & Dougerthy, 1993)。Caudron(1998)研究亦指出，工作壓力對組織及部屬均造成影響，對部屬來說，工作壓力會造成個人心理和生理的不適及病症；對組織而言，則會造成組織中產量減少、士氣不佳、人員流動率增高、組織效率低落等不良影響。故工作壓力大小、適當的程度會影響個體的生、心理反應及作用。適當的壓力，可以激勵鬥志產生正面效果，有助於工作；換言之，過度的壓力，將影響工作績效及健康。茲將國內外學者對工作壓力之定義整理如表2.2所示。

表 2.2 工作壓力定義表

學者	年代	定義
Caplan & Jones	1975	係於工作環境中對個體產生脅迫現象的某些特性，包括過度負荷的要求與無法滿足需要的狀態。
Cordes & Dougerthy	1993	當個人身處於不能施展才華又無法突破現有情況的環境下，心裡將產生不平衡的狀態，進而造成壓力。
Caudron	1998	對部屬來說，工作壓力會造成個人心理和生理的不適及病症；對組織而言，則會造成組織中產量減少、士氣不佳、人員流動率增高、組織效率低落等不良影響。
江守寰	民 94	係指外在工作環境與工作者之期待產生認知差距，使工作環境無法得到適時滿足，且工作者在無法適應的情況下，所產生出壓迫感或緊張的狀態。
賴奕文	民 92	因工作、環境所造成的情緒上和生理上的負面反應稱之為工作壓力。
張嘉茹	民 97	個體面對工作環境的變化，其既有的認知、經驗與能力不足以應付工作的需求與變化，造成心理、生理方面的緊張狀態，因而產生焦慮、挫折壓抑等情緒反應。

表 2.2 工作壓力定義表(續)

學者	年代	定義
簡嘉良	民 98	個人為工作的付出，未能得到物質與心靈上相對的回饋，以導致於在生體、心理各方面產生的失衡狀態。
龔怡如	民 99	因內在或外在環境阻礙，導致個人與環境之間產生失衡狀態，經由失衡的影響進而形成壓力。
黃義明	民 101	認為由於工作本質或環境，造成個體在心理或生理上感到不適、緊張或莫名恐懼之精神狀態。
林子超	民 102	因工作環境的特性及相關因素，對於個人本身造成危脅與刺激，產生交互作用後，產生特殊生理或心理上的要求或調適性反應，使工作者行為偏離，如無法控制其所造成的不利情形，便會產生工作壓力。

資料來源：本研究整理

2.2.3 工作壓力之構面

各學者間針對工作壓力之模式亦有不同看法。Caplan and Jones(1975)將工作壓力分為工作負荷過度、技術低度使用、角色衝突及角色模糊等四個構面。Mcgrath(1976)則提出工作壓力源分別有：任務、角色、內部行為、物理環境、社會環境及個人內在系統壓力等；Schuler(1980)說明壓力會影響個體的生理、心理與

行為症狀，其中生理症狀如頭痛及高血壓等；心理症狀如焦慮及工作滿足感減少；行為症狀則如生產力改變與離職等；Greenberg(1995)認為壓力源有：不清楚的工作目標、他人的要求、工作量過大、無法參與決策及專業發展。

本研究依據Caplan and Jones(1975)針對工作壓力之構面，將其定義如下：

1. 工作負荷過度：部屬對於上級指派事項繁多，無法在時間內完成任務，所導致的工作壓力。
2. 技術低度使用：部屬對於目前工作，跟以往所學不同，感到徬徨且力不從心。
3. 角色衝突：指部屬對角色期待不同或不一致的程度。
4. 角色模糊：指部屬對角色行為或績效之期望缺乏瞭解。

綜合上述，本研究依據Caplan and Jones(1975)見解，將工作壓力定義為：「部屬於工作上因無法負荷單位指派工作、無法學以致用及清楚自己角色定位或政策執行上缺乏清楚的指引，致使本身無法調適，進而引發其生理上或心理上之不良反應稱之」。

2.3 工作績效

本節將分成三個部分，依序探討績效的定義、工作績效之定義及工作績效之構面。

2.3.1 績效定義

績效從字面上解釋是指表現的程度，用在組織行為上則是包括效能、效率及效力(張健豪，民 103)。績效是企業管理領域的

一個命脈，優異的績效，是永續經營的保證，進而保有競爭優勢。因此，企業的各種努力作為，其最終目標在於績效的提升，績效的成長更是管理者決策的一項最重要課題(Venkatraman & Ramanujam, 1986)。爰此，績效是一種衡量成果的指標，當衡量的目標為個人時，則形成工作績效。

2.3.2 工作績效之定義

工作績效(Job Performance)向來是組織經營者最為關切的問題，企業主在經營層面裡最重視的莫過於員工平時工作績效的表現，然而績效不僅是員工個人，更是組織不容忽視的課題，特別是在目前高度競爭的市場裡，組織績效的良窳，是組織是否取得競爭優勢最重要的要素之一(許琬琪，民 102)。

Campbell(1990)將工作績效定義為部屬達成組織期望、規定或正式化角色需求時所展現的行為。Schermerhorn, Hunt and Osborn(1999)認為工作績效是個人或組織所表現出達成任務之質與量。Brouther(2000)亦定義為部屬對其工作上目標達成程度，其反應部屬工作任務實現的程度。許琬琪(民 102)定義工作績效係為個體或團體對於組織中之職務所需要的工作和任務完成的程度。林子超(民 102)認為工作績效指員工的工作貢獻，是在工作中為達到組織目標所從事的行為，並在工作完成後，紀錄其內容結果並加以評估。江美惠(民 102)認為工作績效即是部屬對於組織工作貢獻的數量、品質及價值，也就是生產力及個人目標達成的程度和貢獻。王介楷(民 104)認為工作績效指在一段期間內，工作中的個人或團體所完成任務的質與量，是藉由個人能力、努力程度及組織支持之總合。陳寶茶(民 100)則指部屬對於工作的

貢獻度所表現出的價值，工作績效通常是用來直接評估一個人在特定期間的工作表現，在良好的工作表現下，部屬也往往會得到良好的績效考核成果，因此獲得加薪及升遷機會。茲將國內外學者對工作績效之定義整理如表 2.3 所示。

表 2.3 工作績效定義表

學者	年代	定義
Campbell	1990	將工作績效定義為部屬達成組織期望、規定或正式化角色需求時所展現的行為。
Schermerhorn et al.	1999	認為工作績效是個人或組織所表現出達成任務之質與量。
Brouther	2000	定義為部屬對其工作上目標達成程度，其反應部屬工作任務實現的程度。
林志峰	民 95	指員工在標準時間內於組織中不連續行為事件的總值，是被用來驅動預設變數發展及有效的動力。
許琬琪	民 102	係為個體或團體對於組織中之職務所需要的工作和任務完成的程度。
陳寶茶	民 100	部屬對於工作的貢獻度所表現出的價值，在良好的工作表現下，部屬也往往會得到良好的績效考核成果，因此獲得加薪及升遷機會。
詹益森	民 101	工作績效係指一種個人工作上的結果。

表 2.3 工作績效定義表(續)

學者	年代	定義
林子超	民 102	認為工作績效指員工的工作貢獻，是在工作中為達到組織目標所從事的行為，並在工作完成後，紀錄其內容結果並加以評估。
江美惠	民 102	部屬對於組織工作貢獻的數量、品質及價值，也就是生產力及個人目標達成的程度和貢獻。
王介楷	民 104	認為工作績效指在一段期間內，工作中的個人或團體所完成任務的質與量，是藉由個人能力、努力程度及組織支持之總合。

資料來源：本研究整理

2.3.3 工作績效之構面

針對工作績效，每位學者均有不同見解，並將其分成不同構面。Korman(1977)認為影響工作績效的因素有工作動機、技巧與能力及知覺。Blumberg and Pringle(1982)主張決定工作績效的因素有潛能因素(能力、年齡、教育水準等)、意願因素(動機、工作滿足、工作狀況等)，和機會因素(工作條件、領導行為、時間等)。Borman and Motowidle(1997)見解，工作績效基本上分為任務績效及情境績效。Robbins(2002)將衡量工作績效項目分為員工的工作成果、工作行為及特質。

本研究以國軍人員為研究對象，又國軍以任務為優先，故以Borman and Motowidle(1997)所研究之構面定義如下：

1. 任務績效：部屬直接支持組織的技術核心，並提供個人技術程序所需的服務。
2. 情境績效：可視為組織成員自由心證的行為或表現，而非透過組織內部系統加以控制。情境績效包括：
 - (1) 自願執行非正式的任務。
 - (2) 堅持完成自己的任務。
 - (3) 與別人合作並幫助別人。
 - (4) 當個人不方便時，仍遵從組織規則和程序。
 - (5) 支持並防衛組織。

綜合上述，本研究依據 Borman and Motowidlo(1997)見解，將工作績效定義為：「部屬於工作上能奉獻所學，並互助合作，依規定完成上級交辦之任務，所達到之成效」。

2.4 相關實證研究

本節將分為三個部分，第一部分為「轉換型領導與工作壓力的關係」，其次為「轉換型領導與工作績效的關係」，最後為「工作壓力與工作績效的關係」，分別探討國內、外學者相關文獻，並加以歸納，內容分述如后。

2.4.1 轉換型領導與工作壓力的關係

過去研究已證實具備轉換型領導特質之人員是有效能的領導者(Yammarino, Spangler & Bass, 1993; Podsakoff, Mackenzie & Bommer, 1996; Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam 1996)。而探討轉換型領導與工作壓力之間關係，在 Sosik and Godshalk(2000)研究中，從師生關係探討導師領導風格與學生工作壓力的相關性，

結果發現，導師的轉換型領導風格與學生工作壓力有著顯著的低度負向關係，惟此研究未個別研究轉換型領導的相關構面與工作壓力之間的關聯性，故未能更進一步了解轉換型領導之各種特質如何與工作壓力呈現負相關。而國內研究裡，針對國小校長轉換型領導與體育教師工作壓力間關係的研究表示，轉換型領導各構面(魅力領導、願景提出、智力啟發、個別化關懷)與教師工作壓力各構面(與學校關係、學生學習、角色衝突、工作負荷、學生管教、專業發展)皆有顯著的負相關(戴興豪、周麗華，民 95)。莊采華(民 97)在主管領導風格對工作壓力與離職傾向關係之研究，以台灣地區保險業為例，亦發現轉換型領導風格會減輕員工的工作壓力。

具備轉換型領導特質人員，能透過情感或情緒上的喊話，給部屬注入活力(Yukl, 1998)，如主管「鼓舞激勵」的行為，像是提出願景、規劃未來美景等，藉此凝聚團體能量，發揮萬眾一心效果，有效提高士氣，同時發展部屬們的精神層次，以提高目標達成的可能性。而當部屬的自信心與工作意願被提高，面對工作的心態可以更正面、積極，適應工作壓力的能力也會增加。而且，透過激勵團隊精神，能使部屬在充滿壓力的環境下轉換心態，將壓力轉變為動力進而降低對工作壓力的感受(Bass, 1998; Sosik & Godshalk, 2000)。而主管「智慧啟發」的行為，如鼓勵部屬多方思考問題，不拘泥於過往的處理方法等，由於強調溝通與接受部屬表達意見，或許能使部屬的拘束和工作阻礙降低，亦可能減少部屬的工作壓力。類似的實證研究也發現，轉換型領導可以降低部屬遭遇挫折的承受程度(McColl-Kennedy & Anderson, 2002)。

綜合上述，本研究推論假設轉換型領導會負向影響工作壓力。

2.4.2 轉換型領導與工作績效關係

過去已有許多相關實證針對轉換型領導對於工作績效的關係加以探討，Piccolo and Colquitt(2006)發現，轉換型領導與部屬任務績效與組織公民行為有正向影響。Bartram and Casimir(2007)於轉換型領導與員工角色內績效之研究中亦發現具有正向之關係。Vecchio, Justin and Pearce(2008)透過路徑目標理論的架構研究發現，轉換型領導對於員工績效與工作滿足具有良好的影響。

在國內研究中，陳凱盈(民 96)針對台灣地區保險業務員，探討對主管轉換型領導之知覺與工作績效之相關性研究，發現員工對主管之轉換型領導與工作績效知覺具有顯著關聯，轉換型領導會對工作績效產生正向的影響，當領導者具有轉換型領導行為愈多，相對於工作績效的表現也會愈高。李明席(民 98)以台南縣市各鄉鎮農會員工為研究對象，探討農會員工人格特質、主管領導風格、工作壓力與工作績效之關聯研究，亦顯示農會主管轉換型領導風格之魅力領導、鼓勵溝通、智力激發及個別關懷與工作績效的工作效率、工作效能、工作品質之間存在顯著關聯性。陳寶茶(民 100)研究主管領導風格認知與員工人格特質對其工作績效之影響，亦發現主管之領導風格認知與工作績效有顯著的正向影響，其中轉換型領導風格與交易型領導風格皆對工作績效有顯著的影響，其中轉換型領導風格所影響之程度比交易型領導之影響較大。綜合上述，本研究推論假設轉換型領導會正向影響工作績效。

2.4.3 工作壓力與工作績效關係

經由學者的研究結果發現工作壓力對工作績效是具有正向或負向之影響。Meglino(1977)對於工作壓力和工作績效之研究顯示，當工作壓力增加時，工作績效也會隨之增加，但工作壓力達到某一程度後，如繼續增加，則工作績效反而降低。Ivancevich and Matteson(1980)認為壓力和工作績效之間是呈現倒U字型的關係，低、中程度的壓力會刺激個體，使本身能力提昇，處理事情更有效率；不過壓力過太大時，目標無法完成，工作績效反而下降。Sullivan and Bhagat(1992)認為員工在面對壓力時，被強迫花費時間去處理這些有壓力的工作，因此降低對工作的投入與表現。

國內研究方面，周文欽(民 93)提到人們為了生存始終面對著許多壓力，因為壓力才會不斷的進步，然而適度的壓力可激發部屬的潛能，發揮工作能力與效率，反之過高或過低的工作壓力都將減少效果。蔡雅玲(民 102)在嘉義縣國小教師休閒運動參與對工作壓力與工作績效之研究顯示工作壓力對於工作績效有顯著負向的影響。故不論壓力太高或太低，都會造成不當的工作表現，僅有適當的壓力才能創造良好的工作績效(曾玉滿，民 98)。由以上結論可知，工作壓力與工作績效存在顯著影響，惟本研究對象均以國軍後勤人員為施測人員，考量因組織精簡及任務繁雜等情況，且大多數人年限屆滿旋即辦理退伍，甚至提前退伍人員亦不在少數，故判斷各單位後勤人員工作性質均長期處於高壓狀態，致工作壓力過大而影響工作績效，故本研究推論假設工作壓力會負向影響工作績效。

第三章 研究方法

本研究主要目的是在探討轉換型領導、工作壓力與工作績效等構面之關聯性，藉由問卷調查方式收集研究資料，並運用統計方法來做資料分析。本章共分四節：第一節為研究架構、第二節為研究假設、第三節為變項操作型定義與衡量工具、第四節為研究對象與抽樣方法，以下就針對各節作說明。

3.1 研究架構

根據第二章文獻探討中分析所得結果，整理出本研究的研究架構，針對各個變項與構面間之影響進行研究。本研究架構由「轉換型領導」、「工作壓力」及「工作績效」等三項組合而成，並探討其變項間的關聯性，詳細研究架構如圖 3.1 所示。

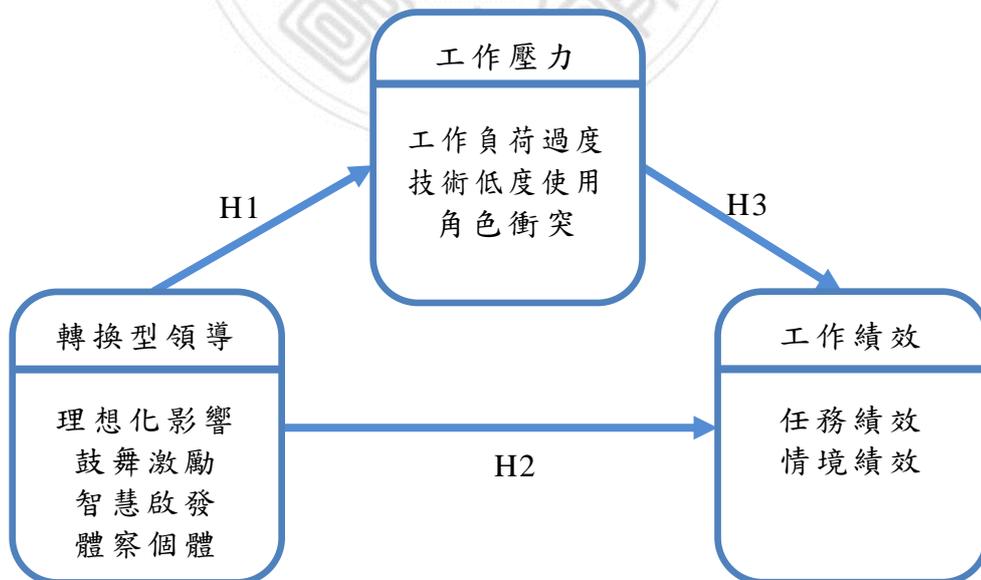


圖 3.1 研究架構圖

資料來源：本研究整理

3.2 研究假設

本研究依上述文獻探討以及研究變項之架構，並針對各變項間之相關研究推論其關係，進而提出研究假設如下：

H1：轉換型領導對工作壓力有顯著負向影響。

H1-1：理想化影響對工作負荷過度有顯著負向影響。

H1-2：理想化影響對技術低度使用有顯著負向影響。

H1-3：理想化影響對角色衝突有顯著負向影響。

H1-4：鼓舞激勵對工作負荷過度有顯著負向影響。

H1-5：鼓舞激勵對技術低度使用有顯著負向影響。

H1-6：鼓舞激勵對角色衝突有顯著負向影響。

H1-7：智慧啟發對工作負荷過度有顯著負向影響。

H1-8：智慧啟發對技術低度使用有顯著負向影響。

H1-9：智慧啟發對角色衝突有顯著負向影響。

H1-10：體察個體對工作負荷過度有顯著負向影響。

H1-11：體察個體對技術低度使用有顯著負向影響。

H1-12：體察個體對角色衝突有顯著負向影響。

H2：轉換型領導對工作績效有顯著正向影響。

H2-1：理想化影響對任務績效有顯著正向影響。

H2-2：理想化影響對情境績效有顯著正向影響。

H2-3：鼓舞激勵對任務績效有顯著正向影響。

H2-4：鼓舞激勵對情境績效有顯著正向影響。

H2-5：智慧啟發對任務績效有顯著正向影響。

H2-6：智慧啟發對情境績效有顯著正向影響。

H2-7：體察個體對任務績效有顯著正向影響。

H2-8：體察個體對情境績效有顯著正向影響。

H3：工作壓力對工作績效有顯著負向影響。

H3-1：工作負荷過度對任務績效有顯著負向影響。

H3-2：工作負荷過度對情境績效有顯著負向影響。

H3-3：技術低度使用對任務績效有顯著負向影響。

H3-4：技術低度使用對情境績效有顯著負向影響。

H3-5：角色衝突對任務績效有顯著負向影響。

H3-6：角色衝突對情境績效有顯著負向影響。

H4：工作壓力對轉換型領導與工作績效有中介效果。

3.3 變項操作型定義與衡量工具

本研究採用問卷做為衡量工具，而問卷題項則引用各變項之相關文獻，並依照研究目的及對象之性質加以修改編製而成。本問卷的衡量方式採用李克特氏(Likert-type)五點量表，受測者依題項填寫個人對問題之同意程度，從「非常同意」、「同意」、「無意見」、「不同意」、「非常不同意」等五個等級，分別給予 5、4、3、2 及 1 的分數；如為反向題，則從「非常同意」、「同意」、「無意見」、「不同意」、「非常不同意」等五個等級，分別給予 1、2、3、4 及 5 的分數。如此，不論正向或反向題分數加總之總分愈高，代表受試者對各量表的同意程度愈高。

透過前章之文獻探討，本研究將各變項之研究進行操作型定義，包含以下三項：「轉換型領導」、「工作壓力」及「工作績效」，並針對各構面進行定義說明。

3.3.1 轉換型領導之操作型定義

歸納前章文獻探討中介紹許多的領導之特性，其發展是隨著時空背景等因素而異，接著也探討新領導理論之主流「轉換型領導」，為目前大多研究者認為在眾多領導型態中較具代表性的領導方式，資料顯示各學者對於其定義大致持相同看法，且對於研究國軍主官之領導方式亦符合所需，故依 Bass and Avolio(1994)見解分成理想化影響、鼓舞激勵、智慧啟發及體察個體等 4 項作為研究構面。

本研究問卷係參考黃珠金(民 101)問項量表藉以設計出適合空軍後勤人員之問卷，共發展出 13 題，如表 3.1 所示。

3.3.2 工作壓力之操作型定義

Caplan and Jones(1975)認為工作壓力係因工作環境中對工作者產生脅迫現象的某些特性，包括過度負荷的要求與無法滿足需要的狀態。國軍在經歷數次組織精簡後，面對人員減少情況下，其工作壓力自然有所變化，故藉由 Caplan and Jones(1975)將工作壓力分為工作負荷過度、技術低度使用、角色衝突及角色模糊 4 個構面，惟角色衝突與角色模糊經考量兩者差異性甚小，故本研究僅針對工作負荷過度、技術低度使用及角色衝突等 3 項作為構面進行探討。

本研究問卷係參考劉皇模(民 99)問項量表藉以設計出適合空軍後勤人員之問卷，共發展出 14 題，如表 3.2 所示。

3.3.3 工作績效之操作型定義

工作績效是部屬在工作上的表現，包括一切與組織有關的行

為，並可藉由部屬對組織達成目標所貢獻情形加以衡量。又國軍以任務為首要，是以本研究採用 Borman and Motowidlo(1997)的定義，將工作績效分為任務績效及情境績效兩個構面，來探討國軍弟兄在工作上的結果及成效。

本研究問卷係參考黃珠金(民 101)問項量表藉以設計出適合空軍後勤人員之問卷，共發展出 12 題，如表 3.3 所示。

表 3.1 轉換型領導題項表

編號	構面	題項	備考
1	理想化影響	主管是我學習模仿的楷模。	
2		我認為能與主管共事感覺很好。	
3		我相信主管的判斷能解決任何困難。	
4	激勵鼓舞	主管會激發我對參與單位工作的熱忱。	
5		當我在工作上有好的表現，主管會給予認同及讚美。	
6		主管經常鼓舞部屬的士氣。	
7		主管會激勵部屬對單位的向心力。	
8	智能啟發	主管會激發我以新的方法來思考舊的問題。	
9		主管對我遇到的問題提供新的思考方向。	
10		主管會鼓勵部屬充實專業知識。	

表 3.1 轉換型領導題項表(續)

編號	構面	題項	備考
11	個別關懷	主管會對部屬給予個別關心。	
12		主管能瞭解我的需求，並試著幫助我得到它。	
13		主管會留意部屬的工作情況，以防異常事故發生。	

資料來源：參考黃珠金(民 101)，領導型態、激勵制度、工作滿意度及工作績效之關係—以空軍某基地後勤人員為例，南華大學企業管理系管理科學碩士論文。

表 3.2 工作壓力題項表

編號	構面	題項	備考
1	工作負荷過度	我的工作常需耗費很多時間	
2		我常有很多做不完的事	
3		我的工作是屬於急迫性高的	
4		我經常感到我的工作負荷量在大量增加中	
5		我的工作經常讓我沒有空閒時間休息	
6		我的工作經常比其他同仁重	
7		經常加班使我感到厭煩	

表 3.2 工作壓力題項表(續)

編號	構面	題項	備考
8	技術低度使用	我對於我目前的工作感到勝任愉快	反向題
9		我的工作經常讓我學以致用	反向題
10		我經常可以運用到在以往經驗中所學到的技術	反向題
11	角色衝突	我的間接主管和直接主管對我的工作要求經常不一致	
12		別人對我的工作要求經常和我自己的做事原則衝突	
13		我經常不清楚自己的工作職責範圍	
14		我經常不了解別人對我的工作期望	

資料來源：參考劉皇模(民 99)，情緒勞務、工作滿意及工作壓力之相關性研究－以國軍後勤人員為例，國防大學管理學院運籌管理學系碩士班碩士論文。

表 3.3 工作績效題項表

編號	構面	題 項	備考
1	任務績效	我對於承辦案件或公文，均能在期限內完成。	
2		我對於主管交辦的工作，均能在期限內完成。	
3		我對於自己所承辦工作均會注意工作品質。	
4		我對於工作上的小細節，均能注意並妥善處理	
5	情境績效	我對於工作單位的所有規定，均能嚴格遵守。	
6		我會不斷學習與工作有關的新知識、新技巧。	
7		我會主動向工作能力強的同事學習工作技巧。	
8		我會主動熟悉工作上相關的新法令與新規範。	
9		我能與同事相互合作，而且獲得同事的肯定。	
10		我在工作上能與同事建立及維持良好友誼關係	
11		我在工作上能與同事培養良好的工作默契。	
12		我的工作單位同事不會因工作相互指責。	

資料來源：參考黃珠金(民 101)，領導型態、激勵制度、工作滿意度及工作績效之關係—以空軍某基地後勤人員為例，南華大學企業管理系管理科學碩士論文。

3.4 研究對象與抽樣方法

本節主要分為三部分，分別介紹本研究之研究對象、前測及正式抽樣等程序。

3.4.1 研究對象

本研究以空軍某基地後勤部隊為對象，採用便利抽樣法來獲取本研究所需之問卷資料，其對象專長計飛機修護、軍械彈藥、通訊電子及後勤補給等 4 種，發放問卷以軍官、士官、士兵及聘雇人員等階級作為研究對象，並以轉換型領導、工作壓力及工作績效等三個變項為主，以探討其彼此間之關聯性。

3.4.2 前測

本研究以問卷調查方式實施資料蒐整，於正式施測前，先行進行前測，以確認問卷各構面是否具有內部一致性。因此，請從事飛機修護、軍械彈藥、通訊電子及後勤補給等後勤工作之官、士及兵協助進行前測，共計發放 40 份問卷，扣除無效問卷 2 份，有效問卷計 38 份，有效回收率 95%。

前測問卷發放回收後，將結果以信度分析檢定前測問卷之信度，經使用 SPSS 22.0 版分析，各變項之 Cronbach's α 係數最高為 0.931，最低為 0.868，依據 Guieford(1965)建議：Cronbach's α 值若高於 0.7，表示資料為高信度，本研究前測問卷各變項之 Cronbach's α 值皆高於 0.7，表示問卷各變項具有良好的內部一致性，是以問卷無需修改，並賡續進行下一步正式問卷之發放。前測問卷之信度分析結果彙整如表 3.4 所示。

表 3.4 前測各構面之信度分析

衡量變項名稱	題數	Cronbach's α
轉換型領導	13	0.931
工作壓力	14	0.879
工作績效	12	0.868

資料來源：本研究整理

3.4.3 正式抽樣

本研究主要探討國軍人員針對轉換型領導、工作壓力及工作績效的關係，故以空軍某後勤部隊為研究樣本，以便利抽樣方式透過後勤人員實問卷調查，問卷發放時間於 2015 年 12 月 14 日至 2016 年 1 月 29 日。在正式問卷調查的部分，計發放問卷 250 份，回收 250 份，刪除無效問卷 23 份後，有效問卷為 227 份，有效問卷回收率為 90.8%。

3.5 資料分析方法

本研究以 SPSS 22.0 版統計套裝軟體作為分析工具，並採用描述性統計分析、信度分析、效度分析、獨立樣本 T 檢定分析、單因子變異數分析、相關分析及迴歸分析等分析方法，分述內容如下：

3.5.1 描述性統計

為瞭解樣本之結構特性，針對問卷受訪者的填答進行分析整理，因此需進行描述性統計(Descriptive Statistics)分析，本研究

的描述性統計內容包含樣本之性別、婚姻、外宿資格、年齡、工作年資、工作階級及最高學歷等，藉由觀察描述性統計之結果有助於初步瞭解研究對象的特性。

3.5.2 信度分析

信度分析(Reliability Analysis)為衡量問卷各構面的題項是否有穩定性及一致性，通常以Cronbach's α 值作為檢定信度之依據。若 α 係數越高，顯示量表內之構面的關聯性越大，一般認為當 α 值大於0.7時，則表示內部一致性高(Guieford, 1965)。

3.5.3 效度分析

效度分析(Validity Analysis)主要想了解某一測量工具是否能測到變項和概念所代表之真意，其所測得之效度越高，表示測驗的結果愈能顯現出研究者想要衡量問題的真實特徵。評估效度的方法甚多，本研究採內容效度進行探討，各變項間皆由理論依據編制而成，並為學者採用且進行效度檢測達符合之標準。

3.5.4 獨立樣本 T 檢定與單因子變異數分析

獨立樣本 T 檢定(Independent Sample T Test)係針對兩個母體平均數之比較，進而瞭解兩者間是否具有差異性；如為兩個以上的母體平均數，則可採用單因子變異數分析(One-Way ANOVA)進行比較。本研究依此 2 種分析方法瞭解在不同背景變項中，對轉換型領導、工作壓力及工作績效間之差異情形。

3.5.5 相關分析

相關分析(Correlation Analysis)主要探討2個變項間之關係，以及相關的方向與程度，主要以皮爾森(Pearson)之相關係數(Correlation Coefficient)做為變項之間關係程度的判別，其值介於-1至1之間，如相關係數為0則表示無相關，因此變項之間的相關性可分為正相關、負相關與無相關。

3.5.6 迴歸分析

迴歸分析(Regression Analysis)是研究自變項與依變項之間是否存在某種線性或非線性關係的一種統計分析方法，換言之，即用來衡量自變項能夠預測依變項的程度；本研究利用迴歸分析來檢定自變項對依變項及自變項對中介變項與依變項間之影響程度，俾驗證研究假設是否正確。

第四章 研究結果與分析

本章節共分為四節，將回收的正式問卷進行各種分析統計，作為驗證各變項所建立之假設，並針對分析後之結果，提出討論。第一節先將所蒐集資料進行描述性統計分析以瞭解樣本結構特性；第二節則是透過信度分析驗證正式問卷的一致性和穩定性；第三節透過效度分析來驗證正式問卷的正確性；第四節以獨立樣本 T 檢定及單因子變異數分析探討背景變項對各變項間之影響；第五節再以相關分析研究觀察變數間之關聯性的強度；第六節接著再以迴歸分析來驗證本研究之假設是否成立，並且探討各研究變數之間的中介效果是否存在。

4.1 描述性統計

在人口統計變項方面，分為性別、婚姻狀況、外宿資格、年齡、工作年資、工作階級與學歷等 7 項來探討。在研究樣本中，以男性居多(62.1%)，女性則為(37.9%)；婚姻狀況以未婚(62.6%)占多數，已婚(37.4%)；外宿以具有資格者居多(63.9%)；年齡以 26~35 歲比例最高(36.1%)；服務年資以 5 年以下占多數(41.4%)；階級以士官比例最高(46.7%)；學歷則以專科居多(34.4%)。樣本描述性統計彙整於表 4.1。

表 4.1 樣本之描述性統計表

人口統計變項		人數	百分比(%)	累積百分比
性別	男	141	62.1	62.1
	女	86	37.9	100
婚姻狀況	未婚	142	62.6	62.6
	已婚	85	37.4	100
外宿資格	無	82	36.1	36.1
	有	145	63.9	100
年齡	25 歲以下	78	34.4	34.4
	26~35 歲	82	36.1	70.5
	36~45 歲	29	12.8	83.3
	46 歲以上	38	16.7	100
工作年資	5 年以下	94	41.4	41.4
	6 至 10 年	42	18.5	59.9
	11 至 15 年	31	13.7	73.6
	16 至 20 年	28	12.3	85.9
	21 年以上	32	14.1	100
工作階級	士兵	48	21.1	21.1
	士官	106	46.7	67.8
	軍官	28	12.3	80.2
	聘僱人員	45	19.8	100
最高學歷	高中(職)以下	74	32.6	32.6
	專科	78	34.4	67.0
	大學	70	30.8	97.8
	研究所以上	5	2.2	100

資料來源：本研究整理

4.2 信度分析

信度，指衡量沒有誤差的程度，即測量結果的一致性和穩定性。信度分析主要以 Cronbach's α 值作為判斷準則，結果顯示 Cronbach's α 係數若其值大於 0.7 表示有較高的信度。本研究各構

面的 Cronbach's α 值皆高於 0.7，表示問卷各構面皆具有良好的信度，詳細分析結果彙整如表 4.2 所示。

表 4.2 信度分析結果

變項	Cronbach's α 係數
轉換型領導	0.936
工作壓力	0.883
工作績效	0.866

資料來源：本研究整理

4.3 效度分析

效度，指衡量的工具確能測出其所欲測量的特質或功能之程度而言，即正確性，其所測得之效度越高，表示測驗的結果愈能顯現出研究者想要衡量問題的真實特徵。一般常用的效度分析種類分三種：內容效度、效標關聯效度及建構效度。本研究採用內容效度，其問卷設計係參酌黃珠金(民 101)及劉皇模(民 99)等文獻，整理出適合國軍人員評量之量表，再經由專家及研究對象商討編修而成，是以合乎內容效度。

4.4 獨立樣本 T 檢定與單因子變異數分析

本節以獨立樣本 T 檢定與單因子變異數分析作為測量工具，探討在不同人口背景的被測者在填答時，是否對轉換型領導、工作壓力及工作績效的認知及感受有顯著的差異。以下將分別針對性別、婚姻及外宿資格以獨立樣本 T 檢定執行分析；年齡、工作年資、工作階級及最高學歷則運用單因子變異數分析探討，藉以瞭解受測者對研究構面的感受是否有差異。若達到顯著性

($P < 0.05$)，再應用「Scheffe 法」予以事後多重比較分析。

4.4.1 性別之差異分析

本研究利用獨立樣本 T 檢定分析，針對性別對於各變項之研究構面的差異情形。測量結果，性別對於各構面並無顯著差異 ($P > 0.05$)，顯示不論男性或女性，對於轉換型領導型態、工作壓力及工作績效並無差別，可能原因係男女平權風氣形成，男性與女性工作平等所致，茲將分析結果彙整於表 4.3。

表 4.3 性別對各研究構面之差異分析表

變項	構面	性別	樣本數	平均數	T 值	P 值
轉換型領導	理想化影響	男	141	3.3499	1.527	0.128
		女	86	3.1395		
	鼓舞激勵	男	141	3.2890	0.605	0.546
		女	86	3.2151		
智慧啟發	男	141	3.6359	0.133	0.895	
	女	86	3.6202			
體察個體	男	141	3.5319	-0.867	0.387	
	女	86	3.6279			
工作壓力	工作負荷過度	男	141	3.7123	-0.876	0.382
		女	86	3.7957		
	技術低度使用	男	141	2.9716	-1.398	0.164
女		86	3.1744			
角色衝突	男	141	3.0514	-0.032	0.975	
	女	86	3.0552			
工作績效	任務績效	男	141	3.7376	0.758	0.449
		女	86	3.6628		
情境績效	男	141	3.8085	0.528	0.598	
	女	86	3.7733			

註：* $P < 0.05$ ，** $P < 0.01$ ，*** $P < 0.001$

資料來源：本研究整理

4.4.2 婚姻之差異分析

利用獨立樣本 T 檢定分析，針對婚姻對於各變項之研究構面的差異情形。測量結果，婚姻對於各構面並無顯著差異($P>0.05$)，顯示轉換型領導型態、工作壓力及工作績效對於已婚或未婚同仁並無不同，可能原因係工作環境大多屬責任制，並不因結婚與否使工作分配而有多寡之分，茲將分析結果彙整於表 4.4。

表 4.4 婚姻對各研究構面之差異分析表

變項	構面	婚姻狀況	樣本數	平均數	T 值	P 值
轉換型領導	理想化影響	未婚	142	3.3005	0.583	0.560
		已婚	85	3.2196		
	鼓舞激勵	未婚	142	3.2447	-0.355	0.723
		已婚	85	3.2882		
智慧啟發	未婚	142	3.6150	-0.334	0.738	
	已婚	85	3.6549			
體察個體	未婚	142	3.5915	0.560	0.576	
	已婚	85	3.5294			
工作壓力	工作負荷過度	未婚	142	3.7093	-0.969	0.334
		已婚	85	3.8017		
	技術低度使用	未婚	142	2.9742	-1.364	0.174
已婚	85	3.1725				
角色衝突	未婚	142	3.0194	-0.744	0.458	
	已婚	85	3.1088			
工作績效	任務績效	未婚	142	3.7377	0.768	0.444
		已婚	85	3.6618		
情境績效	未婚	142	3.7764	-0.748	0.455	
	已婚	85	3.8265			

註：* $P<0.05$ ，** $P<0.01$ ，*** $P<0.001$

資料來源：本研究整理

4.4.3 外宿資格之差異分析

利用獨立樣本 T 檢定分析，針對外宿資格對於各變項之研究

構面的差異情形。測量結果，外宿資格對於各構面並無顯著差異 ($P>0.05$)，表示外宿與否對於轉換型領導型態、工作壓力及工作績效並無差別，可能原因係工作環境大多屬責任制，如工作未達目標，官兵仍須趕工完成，並不因具外宿資格而有異，茲將分析結果彙整於表 4.5。

表 4.5 外宿資格對各研究構面之差異分析表

變項	構面	外宿資格	樣本數	平均數	T 值	P 值
轉換型領導	理想化影響	無	82	3.3699	1.120	0.264
		有	145	3.2138		
	鼓舞激勵	無	82	3.2744	0.170	0.865
		有	145	3.2534		
智慧啟發	無	82	3.6870	0.744	0.458	
	有	145	3.5977			
體察個體	無	82	3.5976	0.410	0.682	
	有	145	3.5517			
工作壓力	工作負荷過度	無	82	3.7578	0.227	0.821
		有	145	3.7360		
	技術低度使用	無	82	2.9553	-0.994	0.322
有		145	3.1011			
角色衝突	無	82	2.9909	-0.802	0.424	
	有	145	3.0879			
工作績效	任務績效	無	82	3.7104	0.017	0.986
		有	145	3.7086		
情境績效	無	82	3.7759	-0.447	0.656	
	有	145	3.8060			

註：* $P<0.05$ ，** $P<0.01$ ，*** $P<0.001$

資料來源：本研究整理

4.4.4 年齡之差異分析

本研究利用單因子變異數分析，針對年齡對於各變項之研究構面的差異情形。測量結果，年齡對於各構面並無顯著差異

($P>0.05$)，顯示不同年齡層人員對於轉換型領導型態、工作壓力及工作績效並無差別，可能原因係各官兵工作性質相似，不因年齡大小而使工作不同，故較無顯著差異，茲將分析結果彙整於表 4.6。

表 4.6 年齡對各研究構面之差異分析表

年齡	變項	構面	F 值	P 值
1：25 歲以下 2：26~35 歲 3：36~45 歲 4：46 歲以上	轉換型領導	理想化影響	0.407	0.748
		鼓舞激勵	0.874	0.455
		智慧啟發	0.148	0.931
		體察個體	0.061	0.980
	工作壓力	工作負荷過度	0.223	0.880
		技術低度使用	0.386	0.763
		角色衝突	1.872	0.135
	工作績效	任務績效	0.415	0.742
		情境績效	0.439	0.725

註：* $P<0.05$ ，** $P<0.01$ ，*** $P<0.001$

資料來源：本研究整理

4.4.5 工作年資之差異分析

本研究利用單因子變異數分析，針對工作年資對於各變項之研究構面的差異情形。測量結果，工作年資對於各構面並無顯著差異($P>0.05$)，顯示不論年資深淺，對於轉換型領導型態、工作壓力及工作績效無顯著影響，可能原因係各不同年資人員，工作上亦有相對應之工作量，故整體而言，並不因年資而有所不同，茲將分析結果彙整於表 4.7。

4.4.6 工作階級之差異分析

本研究利用單因子變異數分析，針對階級對於各變項之研究構面的差異情形。測量結果，階級對於各構面並無顯著差異 ($P>0.05$)，顯示不論階級高低，對於轉換型領導型態、工作壓力及工作績效無顯著影響，可能係因年資與階級大多呈現正相關，年資越高其階級越高，工作上亦有相對應之工作量，故整體而言，並不因階級而有所不同，茲將分析結果彙整於表 4.8。

4.4.7 最高學歷之差異

本研究利用單因子變異數分析，針對學歷對於各變項之研究構面的差異情形。測量結果，學歷對於各構面並無顯著差異 ($P>0.05$)，顯示不論學歷高低，對於轉換型領導型態、工作壓力及工作績效無顯著影響，可能原因係軍中工作環境與性質和一般社會不同，其在外所學較無法應用於工作，並不因學歷高而佔優勢，故比較上無特別差異，茲將分析結果彙整於表 4.9。

綜合上述，本研究針對人口背景變項方面(性別、婚姻狀況、外宿資格、年齡、工作年資、工作階級與最高學歷)，對其各研究變項均無顯著差異，表示不論性別、婚姻狀況等因素不會對轉換型領導、工作壓力及工作績效造成影響。

表 4.7 工作年資對各研究構面之差異分析表

工作年資	變項	構面	F 值	P 值
1：5 年以下 2：6~10 年 3：11~15 年 4：16~20 年 5：21 年以上	轉換型領導	理想化影響	1.417	0.229
		鼓舞激勵	1.284	0.277
		智慧啟發	0.783	0.537
		體察個體	0.581	0.677
	工作壓力	工作負荷過度	0.453	0.770
		技術低度使用	0.961	0.430
		角色衝突	1.277	0.280
	工作績效	任務績效	1.832	0.124
		情境績效	1.749	0.140

註：*P<0.05，**P<0.01，***P<0.001

資料來源：本研究整理

表 4.8 工作階級對各研究構面之差異分析表

工作階級	變項	構面	F 值	P 值
1：士兵 2：士官 3：軍官 4：聘僱人員	轉換型領導	理想化影響	1.519	0.210
		鼓舞激勵	1.748	0.158
		智慧啟發	0.842	0.472
		體察個體	1.639	0.181
	工作壓力	工作負荷過度	0.173	0.915
		技術低度使用	2.017	0.112
		角色衝突	1.428	0.235
	工作績效	任務績效	0.890	0.447
		情境績效	0.580	0.629

註：*P<0.05，**P<0.01，***P<0.001

資料來源：本研究整理

表 4.9 不同學歷對各研究構面之差異分析表

最高學歷	變項	構面	F 值	P 值
1: 高中職以下 2: 專科 3: 大學 4: 研究所以上	轉換型領導	理想化影響	1.041	0.375
		鼓舞激勵	0.078	0.972
		智慧啟發	1.096	0.351
		體察個體	0.253	0.859
	工作壓力	工作負荷過度	0.099	0.960
		技術低度使用	0.573	0.633
		角色衝突	2.717	0.046
	工作績效	任務績效	0.422	0.737
		情境績效	1.140	0.334

註：* $P < 0.05$ ，** $P < 0.01$ ，*** $P < 0.001$

資料來源：本研究整理

4.5 相關分析

透過相關分析對於研究假設能有初步的支持，本研究以 Pearson 相關係數及顯著性檢驗各變項間的相關方向與程度，其值介於-1 到 1 之間，另是否具有統計上之意義，可藉由顯著性之數值是否小於 0.05 來判斷。本研究結果顯示各變項間均有顯著相關，分析結果彙整於表 4.10。

表 4.10 轉換型領導、工作壓力及工作績效之相關分析

變項	轉換型領導	工作壓力	工作績效
轉換型領導			
工作壓力	-0.585**		
工作績效	0.409**	-0.563**	

註：*P<0.05，**P<0.01，***P<0.001

資料來源：本研究整理

4.5.1 轉換型領導與工作壓力間各構面之相關

在理想化影響方面，對於工作負荷過度、技術低度使用及角色衝突等構面皆達到顯著的負相關，係數分別為-0.224、-0.670及-0.241，這也代表了當理想化影響提高時，其工作負荷過度、技術低度使用及角色衝突會降低；而鼓舞激勵方面，對於工作負荷過度、技術低度使用及角色衝突等構面亦皆達到顯著負相關，係數分別為-0.244 -0.696 及-0.390，亦代表了當鼓舞激勵提高時，其工作負荷過度、技術低度使用及角色衝突也會降低；另智慧啟發方面，對於工作負荷過度、技術低度使用及角色衝突等構面皆達到顯著的負相關，係數分別為-0.317、-0.636 及-0.277，相對的代表了當智慧啟發提高時，其工作負荷過度、技術低度使用及角色衝突也會降低。體察個體方面，對於工作負荷過度、技術低度使用及角色衝突等構面皆達到顯著的負相關，係數分別為-0.314、-0.604 及-0.439，相對的代表了當體察個體提高時，其工作負荷過度、技術低度使用及角色衝突也會降低。分析結果彙整於表 4.11。

表 4.11 轉換型領導與工作壓力間各構面之相關係數分析表

構面	理想化 影響	鼓舞 激勵	智慧 啟發	體察 個體	工作負 荷過度	技術低 度使用	角色 衝突
理想化 影響							
鼓舞 激勵	0.789***						
智慧 啟發	0.610***	0.720***					
體察 個體	0.646***	0.752***	0.646***				
工作負 荷過度	-0.224**	-0.244***	-0.317***	-0.314***			
技術低 度使用	-0.670***	-0.696***	-0.636***	-0.604***	0.420***		
角色 衝突	-0.241***	-0.390***	-0.277***	-0.439***	0.341***	0.356***	

註：*P<0.05，**P<0.01，***P<0.001

資料來源：本研究整理

4.5.2 轉換型領導與工作績效間各構面之相關

在理想化影響方面，對於任務績效構面無顯著的相關，這代表了當理想化影響提高時，任務績效並不受影響，但對於情境績效構面達到顯著的正相關係數為 0.212，代表了當理想化影響提高時，其情境績效也會提高；而鼓舞激勵方面，對於任務績效及情境績效兩構面皆達到顯著的正相關，係數分別為 0.276、0.494，代表了當鼓舞激勵提高時，其任務績效及情境績效也會提高；另

智慧啟發方面，對於任務績效及情境績效兩構面皆達到顯著的正相關，係數分別為 0.323、0.377，相對的代表了當智慧啟發提高時，其任務績效及情境績效亦會提高，而體察個體方面，對於任務績效及情境績效兩構面亦皆達到顯著的正相關，係數分別為 0.315、0.432，相對的代表了當體察個體提高時，其任務績效及情境績效亦會提高。分析結果彙整於表 4.12。

表 4.12 轉換型領導與工作績效間各構面之相關係數分析表

構面	理想化 影響	鼓舞 激勵	智慧 啟發	體察 個體	任務 績效	情境 績效
理想化 影響						
鼓舞 激勵	0.789***					
智慧 啟發	0.610***	0.720***				
體察 個體	0.646***	0.752***	0.646***			
任務 績效	0.093	0.276***	0.323***	0.315***		
情境 績效	0.212**	0.494***	0.377***	0.432***	0.605***	

註：*P<0.05，**P<0.01，***P<0.001

資料來源：本研究整理

4.5.3 工作壓力與工作績效間各構面之相關

在工作負荷過度方面，對於任務績效及情境績效等兩構面皆

達到顯著的負相關，係數分別為-0.384、及-0.213，這也代表了當工作負荷過度提高時，其任務績效及情境績效會降低；而技術低度使用方面，對於任務績效及情境績效等兩構面亦皆達到顯著的負相關，係數分別為-0.375 及-0.447，亦代表了當技術低度使用提高時，其任務績效及情境績效也會降低；另角色衝突方面，對於任務績效及情境績效等兩構面亦皆達到顯著的負相關，係數分別為-0.425 及-0.565，相對的代表了當角色衝突提高時，其任務績效及情境績效也會降低。分析結果彙整於表 4.13。

表 4.13 工作壓力與工作績效間各構面之相關係數分析表

構面	工作負荷過度	技術低度使用	角色衝突	任務績效	情境績效
工作負荷過度					
技術低度使用	0.420***				
角色衝突	0.341***	0.356***			
任務績效	-0.384***	-0.375***	-0.425***		
情境績效	-0.213**	-0.447***	-0.565***	0.605***	

註：*P<0.05，**P<0.01，***P<0.001

資料來源：本研究整理

4.6 迴歸分析

透過迴歸分析可探討變項間之解釋及預測力關係，俾驗證研究假設是否成立，本節首先針對各構面直接影響的部分做檢驗，接著再驗證工作壓力是否具有中介效果。

4.6.1 轉換型領導與工作壓力之迴歸分析

以下針對假設 H1 的部分，以迴歸分析檢驗轉換型領導與工作壓力各構面直接影響效果。

首先檢定轉換型領導的理想化影響、鼓舞激勵、智慧啟發及體察個體是否會直接影響工作壓力的工作負荷過度、技術低度使用及角色衝突，迴歸模式的結果顯示理想化影響、鼓舞激勵、智慧啟發及體察個體對工作負荷過度的標準化 β 值分別為 -0.224(P=0.001)、-0.244(P=0.000)、-0.317(P=0.000) 與 -0.314(P=0.000)，皆達到顯著水準，F 值為 11.936(P=0.001)、14.250(P=0.000)、25.101(P=0.000) 與 24.679(P=0.000)，表示迴歸模式顯著，調整後的 R^2 值則為 0.046、0.055、0.096 與 0.095。

接著檢定轉換型領導的理想化影響、鼓舞激勵、智慧啟發及體察個體是否會直接影響工作壓力的技術低度使用，迴歸模式的結果顯示理想化影響、鼓舞激勵、智慧啟發及體察個體對技術低度使用的標準化 β 值分別為 -0.670(P=0.000)、-0.696(P=0.000)、-0.636(P=0.000) 與 -0.604(P=0.000)，均達到顯著水準，F 值為 182.833(P=0.000)、211.862(P=0.000)、153.005(P=0.000) 與 129.245(P=0.000)，表示迴歸模式顯著，調整後的 R^2 值則為 0.446、0.483、0.402 與 0.362。

最後檢定轉換型領導的理想化影響、鼓舞激勵、智慧啟發及體察個體是否會直接影響工作壓力的角色衝突，迴歸模式的結果顯示理想化影響、鼓舞激勵、智慧啟發及體察個體對技術低度使用的標準化 β 值分別為 -0.241(P=0.000)、-0.390(P=0.000)、-0.277(P=0.000) 與 -0.439(P=0.000)，均達到顯著水準，F 值為 13.926(P=0.000)、40.246(P=0.000)、18.674(P=0.000) 與 53.852(P=0.000)，表示迴歸模式顯著，調整後的 R^2 值則為 0.054、0.148、0.073 與 0.190。分析結果彙整於表 4.14。

綜合上述，本研究經實證分析發現，以整體變項來說，在轉換型領導與工作壓力方面，經分析兩變項皆具有顯著負向影響，故 H1 假設成立，而在各構面間研究結果顯示，亦均具有顯著的負向關係，故假設 H1-1 至 H1-12 成立。經分析理想化影響、鼓舞激勵、智慧啟發及體察個體對於技術低度使用之影響程度(β 值分別為 -0.670、-0.696、-0.636 及 -0.604)比理想化影響、鼓舞激勵、智慧啟發及體察個體對工作負荷過度及角色衝突之影響力高(β 值依序為 -0.224、-0.244、-0.317、-0.314 及 -0.241、-0.390、-0.277、-0.439)，其中又以鼓舞激勵對技術低度使用影響力最大(β 值 = -0.696)，其次為理想化影響對技術低度使用(β 值 = -0.670)。

由以上結果推論，在空軍基地後勤主官如具轉換型領導特質愈高，其所屬人員工作時之壓力會愈小。即領導者能憑藉本身之領導特質降低原本部屬因工作負荷較大、技術不熟練及信心不足而產生之工作壓力，其中對於技術不熟練人員以鼓舞激勵之方式影響效果最好。

表 4.14 轉換型領導及工作壓力各構面之迴歸分析

變項/構面	B 值	R ² 值	Adj R ² 值	F 值
轉換型領導對工作壓力	-0.585 ^{***}	0.343	0.340	117.268 ^{***}
理想化影響對工作負荷過度	-0.224 ^{**}	0.050	0.046	11.936 ^{**}
理想化影響對技術低度使用	-0.670 ^{***}	0.448	0.446	182.833 ^{***}
理想化影響對角色衝突	-0.241 ^{***}	0.058	0.054	13.926 ^{***}
鼓舞激勵對工作負荷過度	-0.244 ^{***}	0.060	0.055	14.250 ^{***}
鼓舞激勵對技術低度使用	-0.696 ^{***}	0.485	0.483	211.862 ^{***}
鼓舞激勵對角色衝突	-0.390 ^{***}	0.152	0.148	40.246 ^{***}
智慧啟發對工作負荷過度	-0.317 ^{***}	0.100	0.096	25.101 ^{***}
智慧啟發對技術低度使用	-0.636 ^{***}	0.405	0.402	153.005 ^{***}
智慧啟發對角色衝突	-0.277 ^{***}	0.077	0.073	18.674 ^{***}
體察個體對工作負荷過度	-0.314 ^{***}	0.099	0.095	24.679 ^{***}
體察個體對技術低度使用	-0.604 ^{***}	0.365	0.362	129.245 ^{***}
體察個體對角色衝突	-0.439 ^{***}	0.193	0.190	53.852 ^{***}

註：*P<0.05，**P<0.01，***P<0.001

資料來源：本研究整理

4.6.2 轉換型領導與工作績效之迴歸分析

以下針對假設 H2 的部分，以迴歸分析檢驗轉換型領導與工作績效各構面直接影響效果。

首先檢定轉換型領導的理想化影響、鼓舞激勵、智慧啟發及體察個體是否會直接影響工作績效的任務績效，迴歸模式的結果顯示除理想化影響對任務績效之標準化β值為0.093(P>0.05)未達

顯著外，餘鼓舞激勵、智慧啟發及體察個體對任務績效的標準化，分別為 0.276(P=0.000)、0.323(P=0.000)與 0.315(P=0.000)，皆達到顯著水準，F 值為 18.579(P=0.000)、26.119(P=0.000)與 24.843(P=0.000)，表示迴歸模式顯著，調整後的 R²值則為 0.072、0.100 與 0.095。

接著檢定轉換型領導的理想化影響、鼓舞激勵、智慧啟發及體察個體是否會直接影響工作績效的情境績效，迴歸模式的結果顯示標準化 β 值分別為 0.212(P=0.001)、0.494(P=0.000)、0.377(P=0.000)與 0.432(P=0.000)，亦皆達到顯著水準，F 值為 10.584(P=0.001)、72.628(P=0.000)、27.298(P=0.000)與 51.514(P=0.000)，表示迴歸模式顯著，調整後的 R²值則為 0.041、0.241、0.138 與 0.183。分析結果彙整於表 4.15。

爰上，在轉換型領導與工作績效方面，經分析兩變項後具有顯著正向影響故 H2 假設成立，而在各構面間研究結果顯示，轉換型領導構面中理想化影響對於任務績效並無顯著的影響力，可以得知假設 H2-1 不成立，至於對情境績效雖達到顯著水準，惟影響力偏低(β 值=0.212)，餘轉換型領導之構面對於工作績效構面具有顯著的正面關係，故其餘假設 H2-2 至 H2-8 成立。經分析鼓舞激勵、智慧啟發及體察個體等構面對於情境績效與任務績效均有顯著的影響力，且經比較後發現鼓舞激勵、智慧啟發及體察個體與情境績效之影響(分別 β 值=0.494、0.377 及 0.432)比任務績效之影響力大(分別 β 值=0.276、0.323 及 0.315)，其中又以鼓舞激勵對情境績效影響力最高(β 值=0.494)，體察個體對情境績效次之(β 值=0.432)。

綜合上述可推論，在空軍基地後勤人員主官如具轉換型領導特質對於整個後勤工作效能的發揮具有舉足輕重的關鍵地位。領導者能以本身所具有的領導魅力使部屬信賴，且能激勵士氣及鼓勵部屬以不同角度去思考問題，並能主動關懷及給予其所需要的幫助，將能提升工作成效，亦使部屬更願意自動自發去完成上級交辦之任務，其中又以鼓舞激勵跟體察個體之方式效果最為明顯。

表 4.15 轉換型領導及工作績效各構面之迴歸分析

變項/構面	B 值	R ² 值	Adj R ² 值	F 值
轉換型領導對工作績效	0.409***	0.167	0.164	45.211***
理想化影響對任務績效	0.093	0.009	0.004	1.975
理想化影響對情境績效	0.212**	0.045	0.041	10.584**
鼓舞激勵對任務績效	0.276***	0.076	0.072	18.579***
鼓舞激勵對情境績效	0.494***	0.244	0.241	72.628***
智慧啟發對任務績效	0.323***	0.104	0.100	26.119***
智慧啟發對情境績效	0.377***	0.142	0.138	27.298***
體察個體對任務績效	0.315***	0.099	0.095	24.843***
體察個體對情境績效	0.432***	0.186	0.183	51.514***

註：*P<0.05，**P<0.01，***P<0.001

資料來源：本研究整理

4.6.3 工作壓力與工作績效之迴歸分析

針對假設 H3 的部分，以迴歸分析檢驗工作壓力與工作績效

各構面直接影響效果。

首先檢定工作壓力的工作負荷過度、技術低度使用及角色衝突是否會直接影響工作績效的任務績效，迴歸模式的結果顯示標準化 β 值分別為 $-0.384(P=0.000)$ 、 $-0.375(P=0.000)$ 與 $-0.425(P=0.000)$ ，皆達到顯著水準，F 值為 $38.874(P=0.000)$ 、 $36.720(P=0.000)$ 與 $49.653(P=0.000)$ ，表示迴歸模式顯著，調整後的 R^2 值則為 0.144 、 0.136 與 0.177 。

接著檢定工作壓力的工作負荷過度、技術低度使用及角色衝突是否會直接影響工作績效的情境績效，迴歸模式的結果顯示標準化 β 值分別為 $-0.213(P=0.001)$ 、 $-0.447(P=0.000)$ 、與 $-0.565(P=0.000)$ ，皆達到顯著水準，F 值為 $10.673(P=0.001)$ 、 $56.023(P=0.000)$ 與 $105.767(P=0.000)$ ，表示迴歸模式顯著，調整後的 R^2 值則為 0.041 、 0.196 與 0.317 。分析結果彙整於表 4.16。

在工作壓力與工作績效方面，分析兩變項後，亦呈現顯著負向影響，故 H3 假設成立，而在各構面間研究結果顯示，亦均具有顯著的負向關係，故假設 H3-1 至 H3-6 成立。經分析工作負荷過度對任務績效及情境績效雖具顯著負相關 (β 值 $=-0.384$ 及 -0.213)，惟影響程度並不大，而技術低度使用及角色衝突對情境績效之影響力 (β 值 $=-0.447$ 及 -0.565) 相對於技術低度使用及角色衝突對任務績效之影響大 (β 值 $=-0.375$ 及 -0.425)，其中又以角色衝突對情境績效影響力最大 (β 值 $=-0.565$)，接續為技術低度使用對情境績效 (β 值 $=-0.447$)。

表 4.16 工作壓力及工作績效各構面之迴歸分析

構面/變項	B 值	R ² 值	Adj R ² 值	F 值
工作壓力對工作績效	-0.563 ^{***}	0.317	0.314	104.401 ^{***}
工作負荷過度對任務績效	-0.384 ^{***}	0.147	0.144	38.874 ^{***}
工作負荷過度對情境績效	-0.213 ^{**}	0.045	0.041	10.673 ^{**}
技術低度使用對任務績效	-0.375 ^{***}	0.140	0.136	36.720 ^{***}
技術低度使用對情境績效	-0.447 ^{***}	0.199	0.196	56.023 ^{***}
角色衝突對任務績效	-0.425 ^{***}	0.181	0.177	49.653 ^{***}
角色衝突對情境績效	-0.565 ^{***}	0.320	0.317	105.767 ^{***}

註：*P<0.05，**P<0.01，***P<0.001

資料來源：本研究整理

綜上推論，在空軍基地後勤人員如工作壓力過大將會使工作績效變差，代表當後勤人員面臨工作負荷過大、技術尚未純熟或無法清楚自己角色定位之情況，會影響任務遂行，進而使工作績效降低，尤其是對於角色衝突人員影響最深，技術低度使用者次之。

4.6.4 工作壓力之中介效果檢定

當一變項同時具備自變項與依變項之雙重身份，可稱為中介變項(Mediated Variable)，而中介變項對於其前因及後果間的顯著影響效果則稱為中介效果(Mediated Effect)。根據 Baron and Kenny(1986)之建議，執行迴歸分析驗證是否有中介效果時，其成立之要件為：

1. 自變項及中介變項分別皆與依變數存在顯著影響關係。
2. 自變項及中介變項間存在顯著影響關係。
3. 加入中介變數後，自變項及依變項間的關係應該較未加入中介變項時弱。
4. 若自變項對依變項之影響效果變為不顯著，則稱之為完全中介；若仍具顯著，但較原值降低，則可稱為部分中介。

針對假設 H4 檢驗工作壓力對轉換型領導與工作績效之間是否具有中介效果，進行迴歸分析，統計結果如表 4.17 所示。

表 4.17 工作壓力對轉換型領導與工作績效之中介效果檢定

自變數 \ 依變數	工作壓力	工作績效		
	模式一	模式二	模式三	模式四
轉換型領導	$\beta=-0.585^{***}$	$\beta=0.409^{***}$		$\beta=0.121$
工作壓力			$\beta=-0.563^{***}$	$\beta=-0.492^{***}$
R^2 值	0.343	0.167	0.317	0.327
Adj R^2 值	0.340	0.164	0.314	0.321
F 值	117.268 ^{***}	45.211 ^{***}	104.401 ^{***}	54.310 ^{***}

註：* $P<0.05$ ，** $P<0.01$ ，*** $P<0.001$

資料來源：本研究整理

模式一部分，將轉換型領導對工作壓力進行迴歸分析，其標準化 β 值為 0.585($P=0.000$)，達到顯著水準，且 F 值為 117.268($P=0.000$)，表示迴歸模式顯著，其預測力為 34%。

模式二部分，為將轉換型領導對工作績效進行迴歸分析，其

標準化 β 值為 0.409(P=0.000)，達到顯著水準，F 值為 45.211(P=0.000)，代表迴歸模式顯著，預測力為 16.4%。

模式三部分，再將工作壓力對工作績效進行迴歸分析，其標準化 β 值為 -0.563(P=0.000) 達到顯著水準，且 F 值為 104.401(P=0.000)，表示迴歸模式顯著，預測力為 31.4%。

模式四部分，將轉換型領導和工作壓力對工作績效進行多元迴歸分析，其中轉換型領導和工作壓力的標準化 β 值為 0.121(P=0.189)和 -0.492(P=0.000)，代表迴歸模式顯著，其預測力為 32.1%。

比較模式二與加入中介變項後的模式四之多元迴歸分析結果，可發現 P 值未達顯著水準，表示轉換型領導對於工作績效之間的關係會受到工作壓力影響，有完全中介效果，因此假設 H4 工作壓力對轉換型領導與工作績效中介效果成立。完全中介架構圖如圖 4.1。

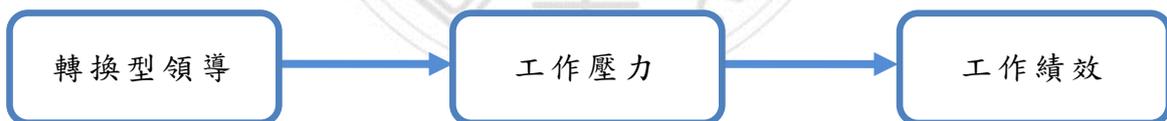


圖 4.1 工作壓力對轉換型領導、工作績效之完全中介架構圖

資料來源：本研究整理

爰前，經分析發現轉換型領導與工作績效之間的關係會受到工作壓力影響，因此工作壓力對轉換型領導與工作績效具有完全中介效果，其表示若欲以轉換型領導與工作壓力來解釋工作績效時，轉換型領導可解釋工作績效的部分，可完全由工作壓力來解

釋，換句話說，在完全中介之下，可以忽略轉換型領導，以工作壓力來解釋工作績效即可。



第五章 結論與建議

本研究主在探討轉換型領導、工作壓力及工作績效間的影響關係，將藉由上述研究及分析，於本章作歸類及總結，分別論述研究結論及實務意涵，並提出後續研究建議供未來研究者作為參考。本章共分為三節：第一節為研究結論，第二節為研究建議，第三節為研究限制，分述如后：

5.1 研究結論

本研究以空軍後勤人員為例，探討轉換型領導、工作壓力與工作績效之間的關係，經由研究分析之結果，本研究之假設除 H2-1 不成立外，餘均成立，彙整如表 5.1 所示。

表 5.1 研究假設驗證彙整

研究假設	假說內容	驗證結果
H1	轉換型領導對工作壓力有顯著差異	成立
H1-1	理想化影響對工作負荷過度有顯著差異	成立
H1-2	理想化影響對技術低度使用有顯著差異	成立
H1-3	理想化影響對角色衝突有顯著差異	成立
H1-4	鼓舞激勵對工作負荷過度有顯著差異	成立
H1-5	鼓舞激勵對技術低度使用有顯著差異	成立
H1-6	鼓舞激勵對角色衝突有顯著差異	成立
H1-7	智慧啟發對工作負荷過度有顯著差異	成立
H1-8	智慧啟發對技術低度使用有顯著差異	成立

表 5.1 研究假設驗證彙整(續)

研究假設	假說內容	驗證結果
H1-9	智慧啟發對角色衝突有顯著差異	成立
H1-10	體察個體對工作負荷過度有顯著差異	成立
H1-11	體察個體對技術低度使用有顯著差異	成立
H1-12	體察個體對角色衝突有顯著差異	成立
H2	轉換型領導對工作績效有顯著差異	成立
H2-1	理想化影響對任務績效無顯著差異	不成立
H2-2	理想化影響對情境績效有顯著差異	成立
H2-3	鼓舞激勵對任務績效有顯著差異	成立
H2-4	鼓舞激勵對情境績效有顯著差異	成立
H2-5	智慧啟發對任務績效有顯著差異	成立
H2-6	智慧啟發對情境績效有顯著差異	成立
H2-7	體察個體對任務績效有顯著差異	成立
H2-8	體察個體對情境績效有顯著差異	成立
H3	工作壓力對工作績效有顯著差異	成立
H3-1	工作負荷過度對任務績效有顯著差異	成立
H3-2	工作負荷過度對情境績效有顯著差異	成立
H3-3	技術低度使用對任務績效有顯著差異	成立
H3-4	技術低度使用對情境績效有顯著差異	成立
H3-5	角色衝突對任務績效有顯著差異	成立
H3-6	角色衝突對情境績效有顯著差異	成立
H4	工作壓力對轉換型領導與工作績效有中介效果	成立

資料來源：本研究整理

5.2 研究建議

本節將依據研究所獲得之結論，提出管理意涵及給後續研究者的建議，希望藉由本研究能對實務上或後續研究者能有所幫助。

5.2.1 管理意涵

根據本研究結論，提出以下管理實務上的建議。

1. 以鼓勵代替責難、以關懷取代冷淡

對於提升工作績效來說，本論文研究發現如果空軍基地後勤人員對於具備轉換型領導特質的主官(管)來說，相對的更願意付出及努力，其工作績效就越高。意即空軍基地後勤單位的主官(管)如具轉換型領導特質對於整個後勤工作效能的發揮可能具有舉足輕重的關鍵地位。一位領導者如能以本身所具有的領導魅力使部屬信賴，且能激勵士氣及鼓勵部屬以不同角度去思考問題，並能主動關懷及給予其所需要的幫助，則對於未來的發展計畫及部屬工作效率都具有正向的影響關係。尤其以鼓舞激勵之效果為最高，體察個體其次；是以，採取鼓舞激勵及體察個體方式更能使得後勤人員提高工作績效，因此本研究建議單位主官(管)應多採用鼓舞激勵及體察個體方式去領導部屬，所謂帶兵要帶心，如能以鼓勵代替責難、以關懷取代冷淡，相信可使大多數人能感受到長官之用心，進而使官兵更願意自動自發去完成上級交辦之任務。

2. 母雞帶小雞(舊人帶新人)，落實專業訓練

本研究發現後勤人員工作壓力源大多是因技術低度使用，以

國軍現今局勢要減少各單位工作量相信是無法達成的，以空軍來說，後勤人員最主要的工作就是讓戰機妥善，順利飛上領空，捍衛家園，惟因戰機及其支援裝備日益老舊，使維保工作難以遂行，再加上人員精簡，造成工作負荷過重，使許多資深人員年限一到，旋即辦理退伍，無法有效留住人才，讓處於中階層級的官兵們面臨技術無法銜接的窘境，故在工作無法減輕的情況下，如能提升各級人員專業技術和知識，工作效率自然能有所進步，而關鍵將有賴資深幹部，是以，日常工作時資深幹部如能以母雞帶小雞方式，不吝對中階及新進人員加以指導，落實專業訓練，熟能生巧提升其自信心，相信多少能減輕工作壓力，提升工作績效。

3.仿效良好的領導風格，降低人員工作壓力

以現今國軍這個大家庭來說，不論軍種亦不論階級，每位官兵皆身處於高壓環境之中，相對的工作績效必然受到連帶影響，如同前述，在無法減少工作的情形下，身為領導者的長官或幹部將扮演著關鍵角色，舉例來說，當所屬官兵工作上遇到問題時，所希望的是有長官或幹部能適時給予鼓勵、提供幫助或解惑，而不是冷眼旁觀及數落。由本研究結論可知後勤工作人員工作壓力主要原因之一為技術不熟練，若以激勵鼓舞方式，最能使工作人員降低壓力，換句話說，具備良好的領導風格，將能改善所屬人員之工作壓力，相信亦能減少軍紀事件，提升國軍形象。

5.2.2 給後續研究者的建議

本研究之樣本以空軍某基地後勤人員為研究對象，所測出來的研究結果僅能代表部分，未能驗證全國軍官兵實際情形，期望未來能將樣本數擴大至全國軍，使研究可以更加完整。另外本研

究乃是針對轉換型領導、工作壓力及工作績效之研究。惟影響後勤人員工作績效之因素甚多，建議未來研究時，能以其它構面進行探討，並比較其研究結果是否相同，以臻完備。本研究採用量化之研究方法，以問卷調查方式進行研究分析，希望未來相關研究能以質性研究方法進行此項議題作探討，俾對內容達到更為深入的了解，亦或許更能提出新的概念及看法。

5.3 研究限制

由於個人、環境等因素之影響，將造成研究上限制的產生，致未臻完善，本研究之研究限制如下：

1. 本研究採用非隨機之便利抽樣法，故未針對全國軍所有防區人員列入樣本，為使本研究遂行，僅以某地區作為研究調查對象來進行探討。
2. 本研究係以空軍某基地之後勤人員為探討對象，包含管理與督導階層(軍官)及執行階層(士官、士兵及聘雇人員)，其他如飛行專業、特殊專長及行政單位人員等，因工作屬性不同，故未予以納入。
3. 本研究以問卷調查方式取得樣本資料，並以 SPSS 軟體系統執行分析，由於條件限制及受訪者填寫問卷時，可能受當時環境、情緒、認知等主、客觀因素影響，致使部分資料調查之真實性及執行分析時受到限制。

參考文獻

一、中文部分

1. 王介楷(民 104)，部門主管領導風格與領導效能對於員工工作績效之影響－以建設公司為例，嶺東學報，第 37 期，43-70 頁。
2. 江守寰(民 94)，警察工作壓力與職業倦怠關係之研究－以金門縣警察局為例，私立銘傳大學公共事務研究所碩士論文，臺北市。
3. 江美惠(民 102)，工作投入與工作滿足對工作績效的影響－以 A 券商中部地區業務員為例，逢甲大學經營管理碩士在職專班碩士論文，臺中市。
4. 李明席(民 98)，農會員工人格特質、主管領導風格、工作壓力與工作績效之關聯研究，南台科技大學高階主管企管碩士論文，臺南市。
5. 周文欽(民 93)，研究方法：實徵性研究取向(第二版)，臺北市：心理。
6. 林子超(民 102)，人口統計變數在工作生活品質、工作壓力與工作績效之差異性分析：以臺灣的國際觀光旅館櫃檯人員為例，餐旅暨觀光學報，第 10 卷，第 1 期，1-26 頁。
7. 徐韶佑(民 90)，國民小學校長轉型領導與教師服務士氣關係之研究－以台北市、台北縣及桃園縣為例，國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文，台北市。
8. 國防部(民 104)，中華民國 104 年國防報告書，台北，國防部。

9. 張文華(民 88)，基層行政人員組織信任之研究，國立政治大學公共行政學系碩士論文，臺北市。
10. 張春興(民 89)，現代心理學，台北：東華書局。
11. 張健豪(民 103)，空軍二代機修護人員的工作壓力、組織承諾、工作滿意度工作績效關係之研究—以空軍嘉義基地為例，南華大學企業管理系管理科學碩士論文，嘉義縣。
12. 張嘉茹(民 97)，台北縣國民小學教師工作壓力與因應策略之研究，國立台北教育大學教育政策與管理研究所碩士論文，台北市。
13. 張麗嬌(民 101)，組織成員的變革認知、工作滿意度、領導風格與離職傾向之關聯性研究—以中山科學研究院轉型行政法人為例，北商學報，第 3 卷，第 21 期，21-48 頁。
14. 莊采華(民 97)，主管領導風格對工作壓力與離職傾向關係之研究—台灣地區保險業為例，私立大同大學事業經營研究所碩士論文，臺北市。
15. 許琬琪(民 102)，異文化管理對轉換型領導與工作績效之干擾影響—以多國籍壽險業為例，多國籍企業管理評論，第 3 卷，第 1 期，1-22 頁。
16. 陳信音(民 103)，工作壓力與工作滿足對離職意圖的影響：探討期望落差的干擾效果，致理技術學院企業管理系服務業經營管理碩士論文，新北市。
17. 陳凱盈(民 96)，員工對主管轉換型領導之知覺與其工作績效之相關性研究，朝陽科技大學企業管理系碩士論文，臺中市。
18. 陳寶茶(民 100)，主管領導風格認知與員工人格特質對工作績

- 效的影響，高雄師範大學人力與知識管理研究所碩士論文，高雄市。
19. 曾玉滿(民 98)，工作壓力對工作績效關係之探討—以諮商為干擾變項，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，高雄市。
 20. 黃姬葉(民 88)，護理人員之薪資制度與領導風格知覺對工作績效之影響—組織承諾及工作投入之中介效果分析，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文，桃園市。
 21. 黃珠金(民 101)，領導型態、激勵制度、工作滿意度及工作績效之關係—以空軍某基地後勤人員為例，南華大學企業管理系管理科學碩士論文，嘉義縣。
 22. 黃義明(民 101)，移民署主管領導風格、職員人格特質與離職傾向之研究—以工作壓力為中介變項，南華大學企業管理系管理科學碩士論文，嘉義縣。
 23. 楊懿貞(民 99)，組織變革下員工工作壓力對組織承諾之影響—以臺灣菸酒股份有限公司為例，逢甲大學公共政策研究所碩士論文，台中市。
 24. 詹益森(民 101)，警察人員進用制度與工作績效之研究—以臺中市政府警察局為例，國立彰化師範大學公共事務與公民教育學系碩士論文，台中市。
 25. 劉信吾(民 98)，組織與管理心理學，臺北市：心理。
 26. 劉皇模(民 99)，情緒勞務、工作滿意及工作壓力之相關性研究—以國軍後勤人員為例，國防大學管理學院運籌管理學系碩士論文，臺北市。

27. 蔡雅玲(民 102)，嘉義縣國小教師休閒運動參與對工作壓力與工作績效之研究，國立臺灣體育運動大學運動管理學系碩士論文，臺中市。
28. 賴奕文(民 92)，台灣地區縣市督學工作壓力與工作滿意度之研究，國立台北師範學院教育政策與管理研究所碩士論文，台北市。
29. 龍李坤(民 102)，工作生活品質、工作壓力與工作績效之關聯性研究－以海軍軍士官為例，航運季刊，第 22 卷，第 1 期，65-86 頁。
30. 戴興豪、周麗華(民 95)，新竹市公立國小校長轉型領導與體育教師工作壓力之研究，輔仁大學體育學刊，第 5 期，1-14 頁。
31. 簡嘉良(民 98)，領導風格、組織文化、工作壓力、組織承諾及離職傾向相關之研究－以南部汽車業務員為例，南華大學企業管理系碩士論文，嘉義縣。
32. 鐘永昌(民 91)，台東縣學校採購人員業務認知與工作壓力之研究，台東師範學院教育研究所碩士論文，台東縣。
33. 顧家祈、張妤玥(民 99)，轉換型領導行為、部屬工作壓力及主管滿意度的關聯－人格特質為調節變項，中華管理學報，第 11 卷，第 2 期，1-30 頁。
34. 龔怡如(民 99)，稅務機關領導風格與工作績效關聯性之研究－以工作壓力為中介變項，高雄師範大學人力與知識管理研究所碩士論文，高雄市。

二、英文部分

1. Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986), The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Consideration, Journal of Personality and Social Psychology, Vol.51, pp.1173-1182.
2. Bartram, T., & Casimir, G. (2007), The Relationship between and Follower in-role Performance and Satisfaction With The Leader; The Mediating Effects of Empowerment and Trust in The Leader, Leadership and Organization Development Journal, Vol.28, No.1, pp.4-19.
3. Bass, B. M. (1985), Leadership and Performance beyond Expectations, New York: Free Press.
4. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994), Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership, Thousand Oaks, CA: Sage.
5. Bass, B. M, (1990), Bass and Stogdills Handbook of Leadership, New York Press.
6. Bass, B. M. (1998), Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact, Mahwah, NJ: Erlbaum.
7. Blumberg, M., & Pringle, C. D. (1982), The Missing Opportunity in Organizational Research: Some Implications for a Theory of Work Performance, Academy of Management Review, Vol.7, pp.560-569.
8. Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997), Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research, Human Performance, Vol.10, No.2, pp.99-109.

9. Brouther, K. D. (2000), Institutional, Cultural and Transaction Cost Influences on Entry Mode Choice and Performance, Journal of International Business Studies, Vol.33, No.2, pp.203-223.
10. Burns, J. M. (1978), Leadership, New York: Harper & Row.
11. Campbell, D. J. (1990), Modeling the Performance Predication Problem in Industrial and Organization Psychology, CA: Consulting Psychologists Press
12. Caplan, R. D., & Jones, K. W. (1975), Effect of Working Load, Role Ambiguity, and Type A Personality on Anxiety, Depression, and Heart Rate, Journal of Applied Psychology, Vol.60, No.6, pp.713-719.
13. Caudron, S. (1998), Job Stress is in Job Design, Workforce, Vol.77, No.9, pp.21-23.
14. Cordes, C. L., & Dougerthy, T. W. (1993), A Review and Integration of Research on Job Burnout, Academy of Management Review, Vol.18, No.4, pp.621-659.
15. Greenberg, G. (1995), Comprehensive Stress Management, New York: Viking.
16. Guieford, J. P. (1965), Fundamental Statistics in Psychology and Education, New York: McGraw-Hill.
17. Hemphill, J. K. & Coons, A. E. (1957), Development of the Leader Behavior Description Questionnaire. In Leader Behavior: Its Description and Measurement, Columbus, OH: Bureau of Business Research of Ohio State University.
18. Ivancevich, J. M., & Matteson, M. T. (1980), Stress and Work a Managerial Perspetive, New York: Scott Foresman, Vol.27, pp.98-108 .
19. Korman, A. (1977), Organization Behavior, Englewood Cliffs,

NJ:Prentice-Hall.

20. Kreiter, R., & Kinicki, A. (2001), Organizational Behavior, Boston: Irwin /McGraw-Hill.
21. Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996), Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-analytic, Review Leadership Quarterly, Vol.7, pp.385-426.
22. McColl-Kennedy, J. R., & Anderson, R. D. (2002), Impact of Leadership Style and Emotions on Subordinate Performance, Leadership Quarterly, Vol.13, pp.545-559.
23. Mcgrath, J. E. (1976), Social and Psychological Factors in Stress, New York: HoltRinehart and Winston.
24. Meglino, B. M. (1977), Stress and Performance: Are They Always Incompatible, Supervisory Management ,Vol.22, pp.2-13.
25. Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006), Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics, Academy of Management Journal, Vol.49, No.2, pp.327-340.
26. Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996), Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust and Organizational Citizenship Behaviors, Journal of Management, Vol.22, pp.259-298.
27. Robbins, S. P. (1998), Organizational Behavior, 8th Edition, Prentice-Hall, N. J.
28. Robbins, S. P. (2002), Organizational Behavior, 10th Edition, New Jersey: Pearson Education.

29. Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (1999), Managing Organizational Behavior, 3rd Edition, NY: John Wiley and Sons, Inc.
30. Schuler, R. S. (1980), Definition and Conceptualization of Stress in Organizations, Organizational Behavior and Human Performance, Vol.25, No.2, pp.184-215.
31. Shamir, B., Zakay, E., Breinin, E., & Popper, M. (1998), Correlates of Charismatic Leader Behavior in Military Units: Subordinates Attitudes, Unit Characteristics and Superiors Appraisal of Leader Performance, Academy of Management Journal, Vol.41, No.4, pp.387-409.
32. Sosik, J. J., & Godshalk, V. M. (2000), Leadership Styles, Mentoring Functions Received, and Job-related Stress: A Conceptual Model and Preliminary Study, Journal of Organizational Behavior, Vol.21, pp.365-390.
33. Sullivan, S. E., & Bhagat, R. S. (1992), Organizational Stress, Job Satisfaction and Job Performance: Where Do We Go From Here? Journal of Management, Vol.18, pp.353-374 .
34. Tyler, T. R., & Cremer, D. D. (2005), Process-based Leadership: Fair Procedures and Reactions to Organizational Change, The Leadership Quarterly, Vol.16, pp.529-545.
35. Vecchio, R. P., Justin, J. E., & Pearce, C. L. (2008), The Utility of Transaction and Transformational Leadership for Predicting Performance and Satisfaction Within a Path-Goal Theory Framework, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol.81, No.1, pp.71-82.
36. Venkatraman, N., & Ramanunjam, V. (1986), Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of

- Approaches, Academy of Management Review, Vol.11, No.4, pp.801-814.
37. Walumbwa, F. O., & Lawler, J. J. (2003), Building Effective Organizations: Transformational Leadership, Collectivist Orientation, Work-related Attitudes, and Withdrawal Behaviors in Three Emerging Economies, International Journal of Human Resource Management, Vol.14, No.7, pp.1083-1101.
38. Yammarino, F. J., Spangler, W. D., & Bass, B. M. (1993), Transformational Leadership and Performance: A Longitudinal Investigation, Leadership Quarterly, Vol.4, pp.81-102.
39. Yukl, G. A. (1989), Leadership in Organization, 2nd Edition, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
40. Yukl, G. A. (1998), Leadership in Organizations, 4th Edition, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

附錄一：量化問卷

敬愛的國軍同仁 您好

首先非常感謝您於百忙之中抽空填答此問卷，在此致上十二萬分的感謝。

這是一份學術性的研究問卷，目的旨在探討轉換型領導、工作壓力及工作績效之相關性研究-以空軍嘉義基地為例，敬請詳閱後，請依據您的實際感受填寫，並請留意不要遺漏任何題項。

本問卷採不具名方式填答，僅作學術探討研究分析之用，絕不對外公開個別資料，請您安心表達意見及看法。謝謝您的協助與支持，在此衷心表示感謝。

敬祝萬事順心、健康愉快

南華大學企業管理學系管理科學碩士班

指導教授：郭東昇 博士

研究生：程裕恩敬上

【填答方法說明】：本問卷分「四大部分」，合計 3 頁，請依照對每一題實際感受的認同程度，在適當之 內打「V」，謝謝！

第一部分：「轉換型領導」

編號	題 項	非常不同意	不同意	無意見	同意	非常同意
1	主管是我學習模仿的楷模。	<input type="checkbox"/>				
2	我認為能與主管共事感覺很好。	<input type="checkbox"/>				
3	我相信主管的判斷能解決任何困難。	<input type="checkbox"/>				
4	主管會激發我對參與單位工作的熱忱。	<input type="checkbox"/>				
5	當我在工作上有好的表現，主管會給予認同及讚美。	<input type="checkbox"/>				
6	主管經常鼓舞部屬的士氣。	<input type="checkbox"/>				
7	主管會激勵部屬對單位的向心力。	<input type="checkbox"/>				

編號	題 項	非常 不同 意	不 同 意	無 意 見	同 意	非常 同意
8	主管會激發我以新的方法來思考舊的問題。	<input type="checkbox"/>				
9	主管對我遇到的問題提供新的思考方向。	<input type="checkbox"/>				
10	主管會鼓勵部屬充實專業知識。	<input type="checkbox"/>				
11	主管會對部屬給予個別關心。	<input type="checkbox"/>				
12	主管能瞭解我的需求，並試著幫助我得到它。	<input type="checkbox"/>				
13	主管會留意部屬的工作情況，以防異常事故發生。	<input type="checkbox"/>				

第二部分：「工作壓力」

編號	題 項	非常 不同 意	不 同 意	無 意 見	同 意	非常 同意
1	我的工作常需耗費很多時間	<input type="checkbox"/>				
2	我常有很多做不完的事	<input type="checkbox"/>				
3	我的工作是屬於急迫性高的	<input type="checkbox"/>				
4	我經常感到我的工作負荷量在大量增加中	<input type="checkbox"/>				
5	我的工作經常讓我沒有空閒時間休息	<input type="checkbox"/>				
6	我的工作經常比其他同仁重	<input type="checkbox"/>				
7	經常加班使我感到厭煩	<input type="checkbox"/>				
8	我對於我目前的工作感到勝任愉快	<input type="checkbox"/>				
9	我的工作經常讓我學以致用	<input type="checkbox"/>				
10	我經常可以運用到在以往經驗中所學到的技術	<input type="checkbox"/>				

編號	題 項	非常 不同 同意	不 同 意	無 意 見	同 意	非常 同 意
11	我的間接主管和直接主管對我的工作要求經常不一致	<input type="checkbox"/>				
12	別人對我的工作要求經常和我自己的做事原則衝突	<input type="checkbox"/>				
13	我經常不清楚自己的工作職責範圍	<input type="checkbox"/>				
14	我經常不了解別人對我的工作期望	<input type="checkbox"/>				

第三部分：「工作績效」

編號	題 項	非常 不同 同意	不 同 意	無 意 見	同 意	非常 同 意
1	我對於承辦案件或公文，均能在期限內完成。	<input type="checkbox"/>				
2	我對於主管交辦的工作，均能在期限內完成。	<input type="checkbox"/>				
3	我對於自己所承辦工作均會注意工作品質。	<input type="checkbox"/>				
4	我對於工作上的小細節，均能注意並妥善處理	<input type="checkbox"/>				
5	我對於工作單位的所有規定，均能嚴格遵守。	<input type="checkbox"/>				
6	我會不斷學習與工作有關的新知識、新技巧。	<input type="checkbox"/>				
7	我會主動向工作能力強的同事學習工作技巧。	<input type="checkbox"/>				
8	我會主動熟悉工作上相關的新法令與新規範。	<input type="checkbox"/>				
9	我能與同事相互合作，而且獲得同事的肯定。	<input type="checkbox"/>				
10	我在工作上能與同事建立及維持良好友誼關係	<input type="checkbox"/>				
11	我在工作上能與同事培養良好的工作默契。	<input type="checkbox"/>				

編號	題 項	非常 不同 意	不 同 意	無 意 見	同 意	非常 同 意
12	我的工作單位同事不會因工作相互指責。	<input type="checkbox"/>				

第四部分：個人基本資料

1.性 別： 男 女

2.婚 姻： 未婚 已婚

3.外宿資格：無 有

4.年 齡： 25歲以下 26~35歲 36~45歲 46歲以上

5.工作年資：5年以下 6~10年 11~15年 16~20年 21年以上

6.工作階級：士兵 士官 軍官 聘僱人員

7.最高學歷：高中職以下 專科 大學 研究所以上

問卷到此結束，辛苦了！請再檢查一次是否尚有未勾選的題項。

非常感謝您特地撥冗填寫此份問卷，再一次致上最深的謝意！