

國防大學政戰學院心理及社會工作學系心理碩士班

碩士論文

工作熱情、組織支持與工作滿意之關係

—以陸軍志願役士兵為例

The Relationship among Work Passion, Organizational  
Support, and Work Satisfaction – Based on the example  
of Soldiers in Army Voluntary Military Service

研究生：陳品伊 撰

指導教授：馬于雯 博士

National Defense University

中華民國一〇七年五月

國防大學政治作戰學院心理及社會工作學系

心理碩士班學位論文

口試委員會審定書

工作熱情、組織支持與工作滿意之關係

—以陸軍志願役士兵為例

The Relationship among Work Passion, Organizational Support,

and Work Satisfaction—Based on the example of Soldiers

in Army Voluntary Military Service

本論文係陳品伊(學號 1070720302)在國防大學政治作戰學院心理及社會工作學系完成之碩士學位論文，於民國 107 年 05 月 21 日承下列考試委員審查通過及口試及格，特此證明

委員兼召集人

陳 品 伊

指導教授

吳 子 豐

委員

林 浩 幸

委員

委員

吳 子 豐

組長

丁 章

學系主任

中華民國 107 年 05 月 21 日

## 致謝

「學習」這條路上總是有許多人的相伴，  
也是因為有著這些力量，我持續走到現在，  
未來，仍會繼續的走下去！

研究所這兩年珍貴的全時進修時光，  
透過課堂、工作坊與諮商實務實習，  
我更貼近了自己—那個一直以來很不容易的自己。

論文的完成，我由衷的感恩旁人的協助，  
還有程淑華老師與凌孝綦老師對於論文所提供的寶貴建議，  
最感謝的莫過於我的指導教授—馬于雯老師  
您的不厭其煩、耐心指導與相互交流，  
亦師亦友的陪我走過這兩年！  
這感謝，道不盡。

最後，我也感謝自己，  
在修課、兼（全）職實習與論文夾雜的學習生活下，  
我，順利完成了！

國防大學

National Defense University

## 摘要

本量化研究旨在探討工作熱情、組織支持與工作滿意的關係，以及驗證工作熱情與組織支持對於工作滿意之預測效果。研究樣本為陸軍志願役士兵 389 人，研究工具包括游茹琴（2008）所修編之「員工工作熱情量表」、韓致凱（2012）所修編之「知覺組織支持量表」、何宗翰（2012）所修編之「志願士兵適性量表—修訂版」、以及研究者修編自韓致凱（2012）之「職業倦怠量表」。研究結果如下：

- 1.「工作熱情」程度的高低不同，會在「工作適應」上呈現顯著差異。
- 2.「工作熱情」程度的高低不同，會在「職業倦怠」上呈現顯著差異。
- 3.「組織支持」程度的高低不同，會在「工作適應」上呈現顯著差異。
- 4.「組織支持」程度的高低不同，會在「職業倦怠」上呈現顯著差異。
- 5.「工作熱情」與「組織支持」對「工作適應」具有預測效果。
- 6.「工作熱情」與「組織支持」對「職業倦怠」具有預測效果。

最後，研究者依據研究結果提出相關建議。

關鍵詞：工作熱情、組織支持、工作適應、職業倦怠、陸軍志願役士兵

國防大學

National Defense University

## **Abstract**

The main purpose of this quantitative study is to discuss the relationship among work passion, organizational support, and work satisfaction. At the same time, the researcher analyzed the predictive effects of work passion and organizational support on work satisfaction. 389 soldiers in Army Voluntary Military Service were measured by Employee's Job Passion Scale, Perceived Organizational Support Scale, Burnout Scale, and The Revised Volunteer Soldiers Adaptation Scale. The main findings of this study were summarized as the followings:

1. Different levels of work passion showed significant differences in work adaptation.
2. Different levels of work passion showed significant differences in work burnout.
3. Different levels of organizational support showed significant differences in work adaptation.
4. Different levels of organizational support showed significant differences in work burnout.
5. Work passion and organizational support had a predictive effect on work adaptation.
6. Work passion and organizational support had a predictive effect on work burnout.

Finally, the suggestions based on findings for future study were discussed.

Key words: work passion, organizational support, work adaptation, work burnout, soldiers in Army voluntary military service



# 目錄

<b>第一章 緒論.....</b>	<b>1</b>
第一節 研究動機與目的.....	1
第二節 名詞解釋.....	8
<b>第二章 文獻探討.....</b>	<b>9</b>
第一節 工作熱情.....	9
第二節 組織支持.....	20
第三節 工作滿意.....	27
第四節 工作熱情、組織支持與工作滿意之關係.....	38
<b>第三章 研究方法.....</b>	<b>46</b>
第一節 研究架構.....	46
第二節 研究樣本.....	47
第三節 研究工具.....	48
<b>第四章 研究結果.....</b>	<b>54</b>
第一節 描述性統計分析.....	54
第二節 研究假設驗證.....	59
<b>第五章 結論與建議.....</b>	<b>75</b>
第一節 研究結果摘述.....	75
第二節 研究結果討論.....	76
第三節 未來研究與建議.....	90
<b>參考文獻.....</b>	<b>94</b>
<b>附錄</b>	
附錄一 國軍志願役士兵工作狀況問卷.....	113

附錄二 員工作業量表使用授權同意書.....	118
附錄三 知覺組織支持量表使用授權同意書.....	119
附錄四 志願士兵適性量表－修訂版使用授權同意書.....	120



**國防大學**

National Defense University

## 表目錄

表 2-1 熱情的定義.....	10
表 2-2 熱情相關量表摘要表.....	17
表 2-3 組織支持的定義.....	21
表 2-4 國內外組織支持評量工具摘要表.....	25
表 2-5 國內工作滿意量表摘要表.....	35
表 2-6 國內職業倦怠量表摘要表.....	37
表 3-1 研究樣本描述.....	47
表 3-2 職業倦怠量表題目變更對照表.....	50
表 3-3 職業倦怠量表各分量表信效度分析結果.....	52
表 4-1 研究變項之描述性統計分析.....	56
表 4-2 性別於各量表之 <i>t</i> 檢定分析.....	57
表 4-3 階級於各量表之 ANOVA 分析.....	58
表 4-4 工作熱情與工作適應之單因子變異數分析摘要表.....	60
表 4-5 工作熱情與工作適應之多重比較 ( <i>Scheff'e</i> ) 分析摘要表.....	61
表 4-6 工作熱情與職業倦怠之單因子變異數分析摘要表.....	62
表 4-7 工作熱情與職業倦怠之多重比較 ( <i>Scheff'e</i> ) 分析摘要表.....	63
表 4-8 組織支持與工作適應之單因子變異數分析摘要表.....	64
表 4-9 組織支持與工作適應之多重比較 ( <i>Scheff'e</i> ) 分析摘要表.....	65
表 4-10 組織支持與職業倦怠之單因子變異數分析摘要表.....	66
表 4-11 組織支持與職業倦怠之多重比較 ( <i>Scheff'e</i> ) 分析摘要表.....	67
表 4-12 志願役士兵工作熱情與組織支持對整體工作適應之逐步迴歸分析表.....	68
表 4-13 志願役士兵工作熱情與組織支持對情緒調適之逐步迴歸分析表.....	69
表 4-14 志願役士兵工作熱情與組織支持對體能戰技之逐步迴歸分析表.....	69
表 4-15 志願役士兵工作熱情與組織支持對工作表現之逐步迴歸分析表.....	70

表 4-16 志願役士兵工作熱情與組織支持對積極因應之逐步迴歸分析表.....	70
表 4-17 志願役士兵工作熱情與組織支持對軍職認同之逐步迴歸分析表.....	71
表 4-18 志願役士兵工作熱情與組織支持對應付敷衍之逐步迴歸分析表.....	71
表 4-19 志願役士兵工作熱情與組織支持對喜好運動之逐步迴歸分析表.....	72
表 4-20 志願役士兵工作熱情與組織支持對整體職業倦怠之逐步迴歸分析表.....	72
表 4-21 志願役士兵工作熱情與組織支持對情緒耗竭之逐步迴歸分析表.....	73
表 4-22 志願役士兵工作熱情與組織支持對乏人性化之逐步迴歸分析表.....	73
表 4-23 志願役士兵工作熱情與組織支持對消極態度之逐步迴歸分析表.....	73
表 4-24 志願役士兵工作熱情與組織支持對降低個人成就感之逐步迴歸分析表..	74
表 5-1 研究假設檢驗結果摘要.....	75
表 5-2 工作熱情與組織支持對工作適應各因素之預測變項順序摘要表.....	86
表 5-3 工作熱情與組織支持對工作適應之預測變項順序摘要表.....	86
表 5-4 工作熱情與組織支持對職業倦怠各因素之預測變項順序摘要表.....	88
表 5-5 工作熱情與組織支持對職業倦怠之預測變項順序摘要表.....	89

國防大學

National Defense University

## 圖目錄

圖 2-1 热情與自我連續區之對照圖.....	13
圖 2-2 自我激勵建立系統.....	14
圖 2-3 工作滿意與工作不滿意的觀點比較.....	31
圖 2-4 影響工作滿意與不滿意因子比較圖.....	32
圖 3-1 研究架構圖.....	46

**國防大學**

National Defense University



# 國防大學

National Defense University

# 第一章 緒論

## 第一節 研究動機與目的

### 壹、研究動機

#### 一、國軍募兵制現況

「募兵制」之建立，不僅是國軍兵役制度最重大的革新，亦為國防轉型是否成功之關鍵。「募兵制」的推動可達成提升國軍戰力、合理運用人力及降低社會成本之效益。國軍透過招募及培訓役期長、意願強、經驗熟之志願役人力，可有效節約教育訓練成本，發揮專業精練之優勢，並改善「徵兵制」退補頻繁、戰力不易蓄積之弱點，有效提升國軍戰力（國防部，2015）。在104年國軍各班隊招募中，志願士兵招獲人數共計18,550人，較年度計畫目標（14,000人）超出4,550人，達成率達132.5%，顯示志願士兵人力持續穩定成長；另外，針對104年志願役士兵留營率達73.2%，較103年留營率61.4%提升11.8個百分點，顯示留營率呈現穩定提升趨勢（國防部，2016）。由此可知，國軍目前在志願役士兵的招募數量上已達到原先所訂定的目標，因此，在招募「數量」已達成的狀況下，進一步所要探討的則是招募進來人員能否長期且有效的為國軍產生戰力？

#### 二、工作滿意之重要性與影響

洪嘉盈（1998）在《兩因素理論》一書中提到，如果要提高員工的生產力，就必須提高員工本身的效果，再者，研究員工的工作態度可以為組織帶來生產力並減少離職率；從社會的角度來看，也可以減少心理治療費用的支出、提高組織的產能以及人力資源的妥善應用；對個體而言，也能感受到提高士氣後所帶來的正向影響—對其組織認同、較願意在工作上付出更多的心力，進而滿意自己所屬的組織等。在過去的文獻裡，有許多針對工作滿意的研究，其中，以「工作改善之父」聞名於世的美國管理學教授Herzberg所提出的「雙因子理論」最廣為大眾熟知，因為這個理論的出現一改過去人類對於工作滿意的思維方式。

Herzberg的研究團隊於1950年代末期對於「人們想要從工作中得到什麼？」感到好奇，同時也認為員工的工作動機足以影響工作滿意與不滿意，因此，遂於美國匹茲堡地區針對兩百多位工程技術人員與會計師等，展開一系列的工作感受訪問，當受訪者對於他們的工作感到愉快滿意時，大部分會描述一些與工作有關的事情、一些他們表現得很好的事件以及一些有關專業知識成長的故事；相反

地，當不快樂的情緒出現時，受訪者通常會描述一些與工作本質沒有關係但環繞於工作四周條件的要素。隨後，Herzberg於1968年時，在哈佛商業評論中發表「One More Time: How Do You Motivate Employees?」一文，並提出雙因子理論（Two Factor Theory），也就是激勵保健理論（Motivator-Hygiene Theory），在這個理論中，分別有激勵因子與保健因子，激勵因子與保健因子是相互獨立影響工作滿意，Herzberg（1968）認為激勵因子有較高的可能性導致工作滿意，而保健因子則有較高的可能性導致工作不滿意。因此，當激勵因子存在時，員工會感到「滿意」，不存在時則會感到「沒有滿意」；而保健因子存在時並不會感到滿意，而是感到「沒有不滿意」，但不存在時卻會感到「不滿意」（沈惠瑩，2008；黃盈彰，2000）。透由激勵保健理論，我們可以知道，在工作場域中常有許多不同的因子分別影響著個體的「工作滿意」與「工作不滿意」，研究者回顧過去於部隊服務的經驗裡，也親身感受到官兵「工作滿意與否」為單位組織所帶來的影響，隨著全募兵制的推行，現階段國軍主要的募兵對象為志願役士兵，而基層單位裡又以士兵人數佔大部份，因此，軍中士兵工作滿意的探討與瞭解就更顯重要。

我們都知道軍隊是一個高壓力且高任務導向的組織，士兵從一般社會進入軍事環境體系中，主要執行連隊的一般訓練任務及連隊日常運作事項，可以說是連隊的主要戰力之一，然而，在龐大的任務執行下，士兵容易因為生活習性、工作要求上的差異而產生適應上的問題，若無法妥慎處理這些問題，則可能嚴重影響其工作表現。李原華（2004）指出，當這些適應上的壓力無法獲得適當紓解時，少數人會採取極端偏執的負向因應方式，例如心理憂鬱、逃亡、自傷、暴行犯上等，加上軍中有些特殊工作崗位取得槍枝便利，容易因一時的情緒不穩而導致個人和家庭的悲劇。不僅如此，部隊也有士兵將個人既有的問題（如家庭、情感、債務、私人恩怨）帶入軍中，進而干擾於部隊的生活、無法安心進行各項任務以及適應軍中的人際關係，為自己帶來莫大的困擾（洪光遠，1998）。這些個人的困擾遂也間接導致部隊在管理和訓練上出現許多的問題與障礙，不僅影響部隊的士氣、折損其戰力，也造成部隊額外人力、時間與金錢的負擔，嚴重者則打擊國軍形象，降低軍人在社會上的地位。反之，健康且適應良好的工作者則可以為組織提升效率與生產率（劉玉玲，2001；Compas, Orosan, & Grant, 1993）。由此可知，在軍中的工作場域裡，很容易因為無法調適由民轉軍的生活而產生工作適應

上的問題，如果士兵能夠順利得以適應其工作，不但可以迅速的步上工作軌道，也可以為組織帶來效率與生產力；反之，萬一適應不良，不僅無法維持單位內的順遂運行，更不用提及士兵本身是否足以產生工作滿意。

以過去軍中的研究為例，卓淑玲與邱發忠（1999）提到，在階級分明的軍事組織裡，士官兵是最基本的組成份子，大部分的軍械都是由基層士官兵所操作，在作戰時，他們是第一線戰力處理各種突如其來的突發狀況，如果本身應變的能力不足時，則容易遭受上級的責難，內心情緒一旦失控或潰堤，就更容易引發個體的職業倦怠感。在軍中的工作場域裡，職業倦怠感可能是由平時的工作壓力累積而成，對於士兵個人或組織層面都會造成負面的影響，就個人而言，職業倦怠感會直接或間接影響到個體的身心健康，在心理、生理、行為及態度方面，都會產生負向的變化，進而影響其工作表現、留營意願、家庭問題以及健康問題等；若從組織的角度來看，個人在工作崗位上無法發揮應有的功能，進而影響工作的成效（韓致凱，2012），因此，單位的任務也可能無法順遂執行。從上述的研究中，我們可以知道對於士兵來說，面對高壓力且高任務導向的工作，很容易產生職業倦怠感，而職業倦怠也有很大的可能性會對個體與組織帶來嚴重的影響。

工作滿意確實會連帶影響個體處於軍事工作環境下的狀態，在現行部隊士兵穩定提升的留營率下，士兵的工作滿意是必須加以重視的。在過去針對工作滿意的研究中，多以「內在滿意」與「外在滿意」這兩個構面來衡量（Weiss, Dawis, England, & Lofquist, 1967；劉皇模，2010；張雅萍與黃財尉，2014；陳韵喆，2014；方嘉猷，2016；袁朝璽，2016）。然而，研究者依據現行軍中的狀況，發現「工作適應」對士兵們造成很大的影響（孫敏華，1995；洪光遠，1998；李原華，2004；謝汎儀，2008；陳穎儒，2016；沈詠樺，2016）。再者，Arkoff（1968）認為工作適應就是一種工作滿意的狀態，是個體對於工作愉悅和滿意的程度。因此，研究者將以「工作適應」的角度來探討士兵的工作滿意情形。

除此之外，在軍中工作場域裡，「職業倦怠」亦對於士兵有偌大的影響（韓致凱，2012；賴長志，2016），因為職業倦怠常被視為是一種低工作滿意的狀態（Pines, 1993；郭盈卿，1999；黃台生，1998）。因此，研究者亦會從「職業倦怠」的角度探討士兵的工作滿意情形。

### 三、工作熱情的影響

根據過去的文獻中，我們可以得知，Herzberg ( 1985 ) 所提出的激勵因子（也稱作內在因子）是與工作、心理成長感覺及個體對於工作的積極性有關，而這些激勵因子可以導致員工有較高的工作滿意程度，這些正向作用的產生是源自於激勵因子滿足了員工在工作中自我實現的需求。而從工作熱情的角度來看，工作熱情是一種內在且正向的心理狀態，來自於個體本身對於工作的強烈喜愛，進而使個體願意投注大量時間與精力在工作當中 ( Schaufeli, 2002 ; Perrewé et al., 2014 )，換言之，當個體發現自己的工作是重要且有意義的時候，即使遭遇挫折，個體也能夠快速的恢復且不屈不撓的埋首於工作中 ( Schaufeli, 2002 )。據此，研究者認為工作熱情的概念類似於Herzberg所提出的激勵因子概念。

台北市市長柯文哲在2014年接受遠見雜誌訪問時提到：「人生最困難的不是挫折打擊，而是面臨各種挫折困難，仍沒有失去對人世的熱情。」可見「熱情」對於一個人面臨挫折時扮演著一個重要的激發角色。熱情是一種生命信仰，因為有信仰，所以能激發正面思考，在遭遇困境時，不是轉頭逃避或怨天尤人，反而像個勇士般正面迎擊。同時，也因為相信自己的價值，這樣的信仰，不會隨著環境而妥協，當別人困在工作、抱怨時，他能轉一個角度看待、並且相信自己 ( 鄭呈皇，2004 )。

熱情不僅僅只有激發的角色，在工作場域裡頭，擁有較高工作熱情的工作者在組織績效和組織效能的表現也會有較優秀的表現，通常較能為組織創造更多的利益 ( Chatzoglou, Vraimaki, Komsiou, Polychrou, & Diamantidis, 2011 ; Wood, Veldhoven, Croon, & Menezes, 2012 )。此外，具有工作熱情的員工在執行其任務時比起其他員工較能得到更多的成就感，進而增加其心靈上的滿足 ( Lawanto, Santoso, & Yang, 2012 )。

Gubman ( 2004 ) 認為只有熱情的員工才能真正長期地投入於工作。當員工滿意度提高時，會表現出高活力的水準、真誠的工作付出、高度的工作熱情及對於組織的忠誠度(Khandekar & Sharma, 2005)。除此之外，Gubman ( 2004 ) 也強調「熱情」會強化「投入」的程度，也就是說，當環境改變時，「熱情」會促使工作者堅持該投入的行為。因此，擁有工作熱情的組織成員對於任務交辦會有較好的績效表現，因為相較於一般成員，熱情驅使更多的工作投入，使得努力奉獻於工作任務當中的精神與心力份量會較高 ( Amiot, Vallerand, & Blanchard, 2006 )，

同時，因為表現與績效較佳，也能得到自我心理上的滿足感與成就感，能夠大幅提昇自我之效能（Li, Lin, & Chen, 2007）。

根據研究者於部隊服務期間所觀察到的現況，擁有較高工作熱情的官兵，不僅具有強烈的正向情感外，還會主動投入更多的努力強化本身的本職學能，一方面在工作成就上得以獲得滿足，另一方面同時也是為單位帶來一個好的楷模典範，進而將這股高渲染力影響周圍的人。因此，根據上述所提及的工作熱情與工作滿意的研究以及研究者實際親身經歷的現況，研究者認為，在部隊環境裡，工作熱情應該扮演著一個影響個體工作滿意的重要角色。

#### 四、組織支持的影響

在Herzberg所提出的保健因子（也稱作外在因子）中，提到組織政策與管理、上級領導、人際關係（上司、同僚、部屬）、工作環境、薪資、個人生活、地位與工作安全性等因子，這些外在因子最主要是用來降低工作不滿意的程度。根據過去的文獻中，我們可以發現，組織支持是員工將所感受到的社會性支持，例如：讚美、表揚、加薪、升遷等實質酬賞方式，作為衡量組織重視員工及關懷員工福利的程度（Ahmed, Ismail, Amin, & Islam, 2014; Bogler & Nir, 2012; Eisenberger et al., 1986; Kaplan, Ilhan, Ogut, & Attar, 2013; Mauseth, 2008; Randall, Cropanzano, Bormann, & Birjulin, 1999; Rhoades & Eisenberger, 2002; Tongur, 2011），因此，研究者認為組織支持的概念類似於Herzberg保健因子的概念，皆屬於外在層面實質性的概念。知覺組織支持的概念乃源自於社會交換理論(social exchange theory)，當員工經由知覺組織支持獲得工作的豐富化及適當訓練，可以紓解長期或過度的工作壓力，而適時的表揚、讚賞可以化解冷漠、憤世嫉俗的工作態度，加薪或升遷則使員工對工作產生熱情而感覺有所成就感（Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986; 張曉春，1983）。因此，透過組織支持的力量，似乎能夠使組織裡的員工產生正向的影響。

近年來，國軍部隊裡提倡營造部隊「家」的感覺，致力推展完善的官兵生活照顧，例如營舍美化、改善伙食、增設休閒設施等，透過對於單位的認同，進而凝聚向心、增進團結，建立官兵對於部隊的歸屬感。除此之外，為增加募兵誘因，國軍近來也在軍營內開設「在營專班」，讓官兵不必出營區，就能取得證照或一技之長，雖然在營專班不一定和官兵本身職務有關，主要考量官兵興趣、喜好或未來發展，以陸軍證照班為例，證照班中與官兵軍職專長相關的課程有電腦

軟硬體課程、電腦證照、固定式起重機、堆高機操作及中餐烹調與烘焙丙級執照，另外，也開設地政士、旅遊領團人員認證、美容、飲料、國際咖啡師、喪禮服務等課程，藉「真誠領導、有感服務」，進而創造優質的環境。在過去的研究中，韓致凱（2012）指出，國軍當前正處於重大的變革，在勤務量倍增的狀況下，志願役人員面對工作的壓力愈來愈大，更容易導致心身俱疲的現象，由此可知，國軍透過改善官兵的生活設施、提供完善的進修管道，使官兵對於國軍產生認同與歸屬感，進一步有了義務使命後更能有效的履行自己的職責，另一方面，也能降低職業倦怠的發生，因此，對於現行的國軍部隊來說，組織給予的支持就顯得特別重要，而「家的感覺」這項政策就可以說是一種「組織支持」的具體化實踐。

從實證研究來看，國內外研究者皆證實組織支持與工作滿意之間的關係：當組織支持程度愈高時，員工的工作滿意程度也愈高（Rhoades & Eisenberger, 2002；王孟軒，2013；黃淑惠，2014；臧文倩，2015；吳慧英，2016；洪蕙晴，2016；吳慧君，2016；蔡雅竹，2017）。也就是說，當員工知覺到的組織支持程度愈高，將能促使其對組織產生承諾並對工作更加投入，進而對工作與組織有更高的滿意程度。在過去國軍的研究中，韓致凱（2012）指出，部隊透過重視官兵的貢獻與福利，提供充分的訓練與支持，一方面增加官兵的工作滿意，另一方面，亦可以降低職業倦怠的發生。由此可知，研究者認為，組織支持在部隊裡不僅提供官兵情感上的支持，在實質福利制度上，也是持續不斷的超越以往、帶領官兵跟上證照化的世代，如此一來，官兵對於工作滿意的程度應該能有所提升。

## 五、工作熱情與組織支持對工作滿意之預測效果

綜整近年來的文獻，我們可以發現多項國內外研究均指出工作熱情與工作滿意之間呈現正相關（Efraty & Sirgy, 1990；Yamaguchi & Garey, 1993；Hanson & Hanson, 2002；Khandekar & Sharma, 2005；張珈禎，2014；高佳琳，2016；賴進財，2016；王鶯蘭，2016），且工作熱情能正向預測工作滿意（賴進財，2016；王鶯蘭，2016），亦能預測員工之績效表現（George & Brief, 1996；Quick, Quick, Nelson, & Hurrell, 1997；Brief, 1998；Seligman & Csikszentmihalyi, 2000）。此外，在組織支持與工作滿意之關係的國內外研究中也都顯示組織支持與工作滿意呈現正相關或正向的影響（張曉春，1983；Eisenberger et al., 1986；Rhoades & Eisenberger, 2002；Farh, Hackett, & Liang, 2007；Saydam & Arasli,

2013；王孟軒，2013；黃淑惠，2014；臧文倩，2015；吳慧英，2016；洪薏晴，2016；蔡雅竹，2017）。依據Herzberg（1959）的研究中歸納出影響工作滿意與不滿意的因子，在這麼多種的因子裡，激勵因子（也就是本研究中所指稱的工作熱情）有較高的可能性導致工作滿意，而保健因子（也就是本研究所指稱的組織支持）則有較高的可能性導致工作不滿意，因此，當個體處於工作環境中的內在因子（工作熱情）不足時，外在因子（組織支持）亦能有效發揮其作用、降低工作不滿意，使個體在工作滿意度上維持一定的水準。除此之外，過去多項文獻裡，皆證實工作熱情可以說是工作滿意（張珈禎，2014；賴進財，2016；高佳琳，2016；王鶯蘭，2016）、工作適應（Hulin & Judge, 1991；Diener, 1999）與職業倦怠（譚昊文，2016）的重要預測指標；再從相關研究中，可知組織支持能夠用來預測工作滿意（Seers, Petty, & Cash, 1995；洪薏晴，2016；吳慧君，2016；蔡雅竹，2017）、工作適應（林奐妤，2014）與職業倦怠（李冠群，2012；黃素美，2013；謝宛芸，2015）。

綜上所述，由於軍中工作屬性具有特殊性與多樣性的關係（朱美珍，1996；國防部，2015），研究者欲了解當工作熱情與組織支持同時存在於軍中場域時，對於士兵工作適應與職業倦怠之預測效果，並找出較佳的預測因子，以提升士兵之工作滿意程度。

## 貳、研究目的

本研究的目的如下：

- 一、探討「工作熱情」與「工作滿意」之關係。
- 二、探討「組織支持」與「工作滿意」之關係。
- 三、探討「工作熱情」與「組織支持」對「工作滿意」的預測效果。

## 第二節 名詞解釋

### 壹、工作熱情（Work passion）

工作熱情指的是個體對於工作有強烈的喜愛，認為工作具有重要性且富有意義，更能從中獲得樂趣，進而使個體願意投注大量的時間和精力於工作當中。本研究所稱之「工作熱情」，係指游茹琴（2008）所修編的「員工工作熱情量表」中，在「活力」、「奉獻」及「專注」等三個內涵下的得分而言，分數愈高表示受測者愈具有工作熱情，反之，分數愈低表示受測者的工作熱情程度愈低。

### 貳、組織支持（Organizational support）

組織支持指的是個體所屬的組織是否重視他們的付出，同時關心他們的意見、權益、福利以及目標等。本研究所稱之「組織支持」，係指韓致凱（2012）所修編的「知覺組織支持量表」中的得分而言，分數愈高代表受測者感受到組織支持的程度愈高，反之，分數愈低則表示受測者感受到組織支持的程度愈低。

### 參、工作滿意（Work satisfaction）

本研究所稱之「工作滿意」，乃以何宗翰（2012）所修編的「志願士兵適性量表-修訂版」以及韓致凱（2012）所修編的「職業倦怠量表」等兩個量表下的得分而言。其中，以工作適應來衡量工作滿意的部分，在「志願士兵適性量表-修訂版」中有「軍職認同」、「積極因應」、「工作表現」、「情緒調適」、「應付敷衍」、「體能戰技」與「喜好運動」等七個向度，分數愈高代表受測者對於工作適應的程度愈高，反之，分數愈低代表受測者對於工作適應的程度愈低；另外，以職業倦怠來衡量工作不滿意的部分，在「職業倦怠量表」中，有「情緒耗竭」、「乏人性化」、「消極態度」與「降低個人成就感」等四個向度，分數愈高代表受測者對於職業倦怠的程度愈高，反之，分數愈低則代表受測者對於職業倦怠的程度愈低。

## 第二章 文獻探討

### 第一節 工作熱情

本節共分三部分，首先探討工作熱情的定義；第二部份針對工作熱情的理論做探討；第三部份則探討工作熱情的評量工具。

#### 壹、工作熱情的定義

工作對於人們來說是生存的必要條件之一，然而，不管在哪個行業裡的工作者，每天投入大部分的時間在自己的工作場域儼然成為這個時代的常態現象。因此，一個工作者在其工作領域裡頭是否擁有工作熱情即成為組織的領導者所關切的議題。接下來，研究者將針對熱情做概括性的定義敘述。

美國知名脫口秀主持人歐普拉曾經說過：「 Passion is energy. Feel the power that comes from focusing on what excites you. 」在此點出了「 Passion 」這個名詞，「 Passion 」中文翻譯成「 熱情 」，在聖經原文希臘文「 Pathein 」，指的是「受苦、受死」之意，也就是說熱情的堅持是必須經過受苦的，亦有用來翻譯另一希臘文「 Pathos 」，指「情慾、慾望」之意，指的是「人類的情慾（ Passion ）；除了「 Passion 」以外，「 enthusiasm 」也翻譯成熱情，是從希臘字「神」(theos)與「內心」(entos)所結合而來的，意思是「內心的神靈」，因此熱情就是一種生命的信仰（鄭呈皇，2004）。同時，熱情這個字也是由信念、自信、專注、熱忱及堅定果斷所組成的（ Smith, 2000 ）。

熱情是人們熱愛自己所投入、沈浸的一種活動（ Sachs, 1981 ），當個體在從事某件事情的時候會感到很有興趣且有股衝勁的感覺（ Chang, 2005 ）；而 McDonald ( 2000 ) 也提到熱情是當你在早上醒來後，想要立刻投入某件事情的力量。Vallerand 等人 ( 2003 ) 指出熱情使人類生活感覺到價值，不僅可激發個體對事物的動機、增進幸福感、更能提供人們每天生活與生命中的意義。

鄭伯壠 ( 2004 ) 指出，熱情是一種不完成會不舒服的情緒，是一種續航力，即使赴湯蹈火也不會磨損。這樣子的續航力將會持續促使個體花時間及精力在該活動上，而個體不會感到體力耗竭，反而更有動力繼續向前邁進。同時也指出熱情是每個人一生的資產，是與生俱來的（鄭伯壠，2004）。當你的生活中充滿熱情，你會知道你自己是感到活力充沛、蓄勢待發（ Anderson, 2004 ）。

熱情使人們長時間投入工作且有足夠力量面對逆境，進而邁向成功（Smith, 2000; Gubman, 2004）；再者，熱情可以使個體在適切的工作當中發揮自己所擅長的部分，展現個人內在動機（Gubman, 2004）。

以下將摘錄自黃心怡（2005）與賴進財（2016）所整理出對熱情的相關定義，加上研究者所蒐集到的相關定義重新整理如表2-1。

表2-1

**熱情的定義**

學者	年份	定義
Sachs	1981	熱情是人們熱愛自己所投入、沈浸的一種活動。
Fletcher, Rosanowski, & Fitness	1994	熱情是一種獨特的人際關係，特別是在親密關係裡。
Maslach & Leiter	1997	熱情是一種活力、涉入和自我效能的表現。
Emmons	1999	熱情是一種願意投入時間和精力的花費的心態。
McDonald	2000	熱情是當你在早上醒來後，想要立刻投入某件事情的力量。
Seligman & Csikszentmihalyi	2000	熱情是當你很喜歡做某件事，總會有想一直做下去的強烈念頭，甚至廢寢忘食，單純因為快樂而忘我。
Smith	2000	熱情是由信念、自信、專注、熱忱及堅定果斷所組成。
Titus	2001	熱情是一種不完成所欲事物會不滿足的情緒，堅持達到目標的態度。
Chang	2001	熱情是一種權力也是一種組織可好好運用的競爭優勢。
Vallerand等人	2003	熱情使人類生活感覺到價值，不僅可激發個體對事物的動機、增進幸福感、更能提供人們每天生活與生命中的意義。
鄭呈皇	2004	熱情就像是一種生命的信仰。
Anderson	2004	熱情是一種強烈的情感。當你非常在乎某個人或某件事時，強烈的情感就會自你的内心表達出來。 熱情就是你想要把一件事給做好，或是你希望別人能把事情給做好。

( 續下頁 )

		熱情就是你知道自己感到活力充沛，蓄勢待發。
鄭伯壠	2004	熱情是一種不完成會不舒服的情緒，是一種續航力，即便赴湯蹈火也不會磨損。 熱情是一種一定要達成目標的堅持。 熱情是每個人一生的資產，是與生俱來的。
Gubman	2004	熱情可以使個體在適切的工作當中發揮自己所擅長的部分，展現個人內在動機。
殷文	2005	熱情是維持自律以求實現願景的動力。 熱情來自心靈，表現在樂觀、振奮、情感聯繫和決心上。 熱情讓人成為解決方案的一部份，而不是問題的一部份。
Chang	2005	熱情是當個體在從事某件事情的時候會感到很有興趣且有股衝勁的感覺
Vallerand	2008	熱情是人們對於喜歡且發現重要性活動的一種傾向，進而投注時間及能量在裡面。
Vallerand, Paquet, Philippe, & Charest	2010	熱情會提供個體能量去投入在自己的工作裡，從中得到滿足。

資料來源：研究者自行整理

## 貳、工作熱情的理論

工作需要熱情嗎？當然需要！人們常說：「選你所愛，愛你所選。」一旦選擇了你的工作，你就得全力以赴。近年來正向心理學興起，使得心理學從以往著重於心理疾病漸漸轉為重視人們正向的發展，它所強調的是正向思考的價值與力量，進而探索如何讓人們的生活變得更有價值（Seligman & Csikszentmihalyi, 2000）。然而，究竟熱情是如何發展而形成的呢？以下將針對Deci與Ryan (2000) 的自我決定論、Vallerand等人 (2003) 的內外在動機階層模式、Hanson與Hanson (2002) 的自我激勵建立系統以及Gubman (2004) 的工作投入方程式與工作熱情方程式分別探討之。

### 一、自我決定論

自我決定論是由Deci與Ryan於1975首度提出，主要探討一種人類自我決定行為的動機過程，並指出人們參與許多不同的活動是希望為了滿足三種基本心理需求，分別為自主 (autonomy)、勝任感 (competence) 和連結感 (relatedness)

的需求；其中，自主指的是個體渴望控制本身的行為；勝任感指的是個體與環境互動過程中有機會去表現；連結感則是個體渴望與重要他人連結的感覺。當這些心理需求被滿足時，所參與的活動變成個體所認同、喜愛的事情時，自我決定的程度也會相對提高 (Deci & Ryan, 2000)。因此，熱情即是一種自我決定的歷程，且這個歷程中自我決定程度的差異性會影響個體的行為而導致不同的狀態出現 (Vallerand et al., 2003)。換句話說，隨著動機由外在愈趨轉為內在化的過程中，個體會對工作擁有較高程度的熱情，因此，個體能夠擁有較多的自我決定去選擇從事他們認為重要或喜愛的工作任務，當個體愈能感受內在的動機驅力時，愈能驅使個體投入其工作中 (Deci & Ryan, 2000)。

Deci與Ryan (2000) 依據個體行為自我決定程度的不同，將動機種類以連續的方式區分無動機、外在動機及以內在動機，形成自我決定連續區（如圖2-1）。首先，無動機指的是個體缺乏行為意圖，且在自我決定程度上是最低的，這類型的個體很有可能是因為過往失敗經驗的累積而產生個體知覺個人能力無法勝任以及無法控制的預期心理（莊帛根，2014）。再者，在外在動機的部分，依照自我決定程度低到高分別為外部調節、內攝調節、認同調節與整合調節。由於「外部調節」的自我決定程度低，也就是說，行為是受到外在刺激（例如獎勵或懲處）所控制；以軍中為例，士兵努力整理內務、出公差就是為了可以累積個人的生活評比點數，進而爭取榮譽假。「內攝調節」的行為表現是受到內在壓力（例如愧疚或焦慮）所控制，使個體在知覺壓力下迫使自己不得不去從事該行為；以軍中為例，國軍志願役人員每年都必須實施體能測驗，雖然每位志願役人員都知道平時訓練的重要性，然而，本身常常因為怠惰之心而停擺練習，但是看到他人都很努力的在練習，因此，個體若沒有練習就會產生罪惡感。「認同調節」的行為表現與自我價值是一致的，進而產生認同感；以軍中為例，志願役人員可能不喜歡跑三千公尺徒手跑步，但他們仍會去練習，因為他們知道平時的跑步訓練對於日後的體能測驗是有幫助的。「整合調節」是外在動機中內化程度最高的，個體根據自己想要的結果而自主決定其動機行動，換句話說，個體並不是只為了活動本身而參與，而是為了活動結束後的某項重要結果；以軍中為例，志願役人員在體能測驗通過後，還是會保持不斷的練習，因為他們知道持續練習才能夠維持自己的體能。

由於熱情亦被視為是一種正向的態度，而這種態度可促進個體的內在動機（Liaw & Huang, 2013）。在內在動機的部分，包含三個向度，分別為求知、完成以及體驗刺激。「求知的內在動機」指的是個體為了探索新事物或瞭解新知識而參加活動，並從中體驗到快樂與滿足；以軍中為例，志願役人員主動報名參加部隊所提供的證照班隊，主要是為了學習該項專業領域，並且在學習的過程體驗到愉快與滿足感。「完成的內在動機」指的是個體參與活動是為了嘗試完成、創造事物時得到愉快及滿足；以軍中為例，儀隊人員為了完成各種高難度動作而嘗試無數次的練習，因為完成或超越原有的表現會帶來快樂及滿足。「體驗刺激的內在動機」指的是個體參與活動是為了體驗愉快、興奮與刺激的感覺；以軍中為例，透過實際體驗戰場抗壓訓練模擬訓練教室的逼真場景，使體驗者感受戰場上刺激的感覺。下列以圖2-1說明熱情與自我決定連續區之對照情形。

熱情程度	無熱情						高熱情
行為	非自我決定的						自我決定的
動機種類	無動機						內在動機
調節種類	無調節	外部 調節	內攝 調節	認同 調節	整合 調節		內在調節
因果關係	非個人的	外在的	部分 外在	部分 內在	內在的		內在的

圖2-1 熱情與自我決定連續區之對照圖

資料來源：修改自 “The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior” by Deci and Ryan(2000), *Psychological Inquiry*, 11(4), 237

## 二、內外在動機階層模式

Vallerand 等人 (2003) 根據自我決定理論，利用動機連續性構面的概念提出內外在動機階層模式理論進一步提出活動熱情的理論，研究指出，熱情可以使人們生活變得更有價值，除了激勵人們對於事物的動機、增進幸福感外，更可以帶給人們生活的意義，除此之外，也提到熱情的發展包含下列四個階段：(1)個體喜歡這項活動，且願意投入大量時間與精力；(2)對於個體來說，這項活動是有價值的；(3)這個活動是內化到個體的自我認同當中；(4)形成對這項活動的熱情。在熱情發展的第三個階段提到，個體以不同的方式將所喜歡的活動內化成自我認同，會成就出不同型態的熱情。因此，如果個體是以自主性的方式來進行認同內化，就會產生調和式熱情(Harmonious Passion, HP)；若是控制性的內化，則會發展出強迫式熱情(Obsessive Passion, OP)。關於這兩種熱情對於個體參與熱情活動的影響，在活動進行時，調和式熱情會產生比較多的正向影響，因為是自主性內化而來的活動，較能使人更有彈性去參與活動。然而，受控制的內化活動方式常產生內在的衝突，導致僵化行為以及活動中的衝突，隨之而來的壓力會阻止個體全然專注於活動中，進而失去正向影響。具有調和式熱情的人可以控制活動，決定投入的程度與時機，因此參與熱情活動時較少有衝突；而強迫式熱情者內在的強迫性會迫使個體投入可能不是自己所喜歡的活動，因此產生較多的內在衝突。

## 三、自我激勵建立系統

Hanson 與 Hanson (2002) 在《Passion and Purpose》一書中提到熱情來源的模型—System of Identifying Motivated Abilities，簡稱SIMA。這個系統的中心思想是透過發現個人的潛能天賦，進而了解在什麼樣的工作上自己是可以做得好、做得開心的。唯有將心力投注在適合自己的工作上，才能有持續不斷的熱情去幫助自己克服一切困難，最後達成目標，讓自己的生活更有意義。

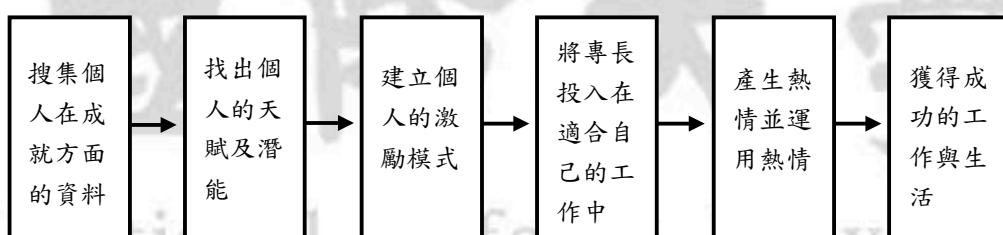


圖2-2 自我激勵建立系統

資料來源：Hanson & Hanson(2002). *Passion and purpose*. Alameda, CA: Pathfinder Press.

Schaufeli等人所提出的工作熱情一詞源自於「投入」( Engagement )的概念，而這樣的投入是一種正向的、充實的且與工作相關的心理狀態，同時也是一種持久性、普遍性的情感認知狀態，沒有泛指特定對象、事件、個人或行為。

#### 四、工作投入與工作熱情方程式

Gubman ( 2004 ) 認為工作熱情是由三個元素「 what 、 where 、 who 」所組成。「 what 」指的是員工喜歡其工作、發現工作具有挑戰性且能夠與工作所需的技能謀合；「 where 」指的是員工對於工作環境及主管感到滿意，例如：組織文化、主管的領導、組織政策、同事、獎賞與組織未來發展等；「 who 」則意指員工本身特質是否具備工作熱情。於是，Gubman ( 2004 ) 由此三項元素分別提出工作投入方程式及工作熱情方程式。

##### (一) 工作投入方程式

工作投入 ( Employee engagement )

= 適合的工作 ( What you do ) X 適合的工作環境 ( Where you do )

投入 ( engagement ) 的概念最早由 Kahn ( 1990 ) 提出，說明投入為組織內成員能自我駕馭已身之工作角色，且會運用及表現他們的心理、認知和情緒於角色績效當中；Maslach與Leiter ( 1997 ) 也提出投入為一種活力 (energy) 、涉入 (involvement) 和自我效能 (efficacy) 的表現。因此，如果能找到適合的工作，同時在生涯發展、領導、組織文化及工作環境品質等，都能有適切配套措施，必能夠激發個人在工作上更多的投入，如此一來對於組織的經營都能有正向的發展。

##### (二) 工作熱情方程式

工作熱情 ( Work passion )

= 適合的工作 X 適合的工作環境 X 個人自我激勵

= 工作投入 X 個人自我激勵。

從上述的方程式中可以得知工作熱情是由適合的工作、工作環境以及個人的自我激勵三者交互作用下得出，此外，「工作熱情」比起「工作投入」增加了「個人自我激勵」的因子，換句話說，個人的自我激勵能使工作透過昇華而產生工作熱情。

## 參、工作熱情的評量工具

在以往有關工作熱情的研究中，大多是依據 Schaufeli等人（2002）或 Vallerand等人（2003）所提出的熱情概念，發展出符合各自研究領域的評量工具，如表2-2所示。

首先，針對Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma 與 Bakker (2002) 所提出的概念，Schaufeli等人（2002）認為投入（engagement）是一種正面的、能自我實現且與工作相關的心理狀態，具有活力、奉獻和專注等三種特徵，而投入也是一種持續性且普遍的情感認知狀態，據此，發展了工作熱情量表（UTRECHT Work Engagement Scale，簡稱UWES），量表內容可分為「活力熱情」、「奉獻熱情」、「專注熱情」等三個構面，共計17個題項。信度方面採內部一致性分析，總量表的Cronbach's  $\alpha$ 係數值為.93，其中，活力、奉獻與專注的Cronbach's  $\alpha$ 係數值分別為.83、.92、.82，皆符合大於.60的標準（Nunnally & Bernstein, 1994）；另外，在模式適配度檢測中，適配度檢測指標均符合或接近 Jöreskog 與 Sörbom (1993)、Bollen(1989)、Medsker, Williams 與 Holahan(1994)、Browne 與 Cudeck(1993)等學者所建議的模式配適標準。此外，Schaufeli, Bakker 與 Salanova (2006) 進一步將量表修改為僅有9題的精簡版本，用以衡量個人對工作所展現的活力熱情、奉獻熱情、專注熱情的態度。其中，工作熱情量表（UWES）中的三個構面敘述如下：

1. 活力熱情（Vigor）：指的是在工作上具有高度的能量與心理復原力，願意在自己的工作上投注努力，當面對困難時也具有堅忍力。
2. 奉獻熱情（Dedication）：是指一種對工作強烈的投入，且經驗到有意義感、高度的熱情，以及自信與受鼓舞的感覺。
3. 專注熱情（Absorption）：指的是一種全心投入工作的欣然狀態，感覺時間過得很快，且很難從工作中脫離出來。

除了上述提及Schaufeli等人（2002）所提出的工作熱情概念（活力、奉獻與專注）外，Vallerand 等人（2003）根據自我決定論提出，活動內化成個人認同的方式可以分為主動式與控制式兩種，且因內化方式的不同而產生兩種不同形式的熱情，主動式的內化所產生的熱情稱為「調和式熱情」（Harmonious Passion,

HP），控制式的內化所產生的熱情稱為「強迫式熱情」（Obsessive Passion, OP）。繼之，Vallerand 等人（2003）以運動員為研究對象，發展出熱情量表（Passion Scale），此量表共計14題，調和式熱情與強迫式熱情各7題，題目採 Likert七點量尺計分，從「1」（完全不同意）到「7」完全同意。在信度方面，調和式熱情分量表的Cronbach's  $\alpha$ 係數值為.89，強迫式熱情分量表的Cronbach's  $\alpha$ 係數值為.79，均顯示此份量表具有良好之信度，在模式適配度方面，均接近良好的適配水準。

國內亦有其他研究者使用不同於Schaufeli等人（2002）與Vallerand 等人（2003）的熱情概念發展其量表。吳乙心（2014）與莊雅琇（2014）兩位研究者依據 Baum與Locke（2004）對工作熱情的定義作為衡量工作熱情的指標，進一步發展出單一向度的工作熱情量表，其中，工作熱情指的是熱愛工作的程度，並從投入工作相關活動中獲得喜悅（Baum & Locke, 2004）。

另外，胡文英（2015）根據 Cardon, Gregoire, Stevens, & Patel（2013）對於創業熱情的定義發展了創業熱情量表，其中，創業熱情指的是個人願意投入許多的時間與心力在創意活動上，經由內化自我認同而激發創造力及產生持續性強烈的一種正向情緒（Cardon et al., 2013）。

以下綜整了國內近年來針對熱情所修編的相關量表，摘要如表2-2所示：

表2-2

**熱情相關量表摘要表**

概念來源	量表名稱	研究者(年份)	構面/題數	研究對象	計分方式	信度與效度
員工 工作 熱情 量表	游茹琴 (2008)	1.活力/6題 2.奉獻/5題 3.專注/6題	製造業 的管理 階層、 基層作 業員與 一般員	Likert 五點量 尺	1.Cronbach's $\alpha=0.92$	2.因素負荷 量：各題介於 0.50~0.86間
Schaufeli 等人 (2002)	國小 教師 工作 熱情 成因 與影 響問 卷	1.工作熱情 知覺/11題 2.工作熱情 態度/24題 3.工作熱情 效應/18題	工 台中縣 海線地 區公立 國小教 師	Likert 五點量 尺	1.Cronbach's $\alpha=0.89$	

（續下頁）

工作熱情量表	張珈禎 (2014)	1.精力/6題 2.執著/5題 3.全神貫注/6題	高科技產業員工	Likert 五點量尺	1.Cronbach's $\alpha=0.868$ 2.整體模型配適度均良好。	
工作熱情量表	魏劭君 (2014)	工作熱情度 /6題	一般公司上班族	Likert 五點量尺	1.Cronbach's $\alpha=0.836$ 2.因素負荷量：各題介於 0.791 ~ 0.875 間	
工作熱情問卷	賴進財 (2016)	1.活力/6題 2.奉獻/5題 3.專注/6題	高雄市警察局基層員警	Likert 五點量尺	1.Cronbach's $\alpha=0.916$ 2.因素負荷量：各題介於 0.494 ~ 0.854 間	
體能活動熱情量表	陳義明 (2011)	1.調和式熱情/7題 2.強迫式熱情/7題	國防大學政戰學院學生	Likert 六點量尺	1.Cronbach's $\alpha=0.940$ 2.因素負荷量：各題介於 0.565 ~ 0.848 間	
工作熱情量表	林培尊 (2013)	1.和諧式熱情/7題 2.強迫式熱情/4題	服務業之前線員工與後勤員工	Likert 七點量尺	1.Cronbach's $\alpha=0.79$ 2.因素負荷量：各題介於 0.40~0.79 間	
Vallerand 等人 (2003)	工作熱情量表	郭彥谷 (2013)	工作熱情 /5 題	高科技產業之工程人員	Likert 五點量尺	1.組成信度 =0.867 2.因素負荷量：各題均大於 0.5
工作熱情量表	李欣玲 (2015)	1.和諧式熱情/6題 2.強迫式熱情/6題	高雄市政府與學校人事人員	Likert 七點量尺	1.Cronbach's $\alpha=0.845$ 2.整體模型配適度均良好。	
運動熱情量表	余杰霖 (2015)	1.調和式熱情/7題 2.強迫式熱情/7題	雲嘉南鄰近地區路跑賽事之參與者	Likert 七點量尺	1.Cronbach's $\alpha=0.926$	
熱情量表	王鵠惠 (2016)	1.調和式熱情/6題 2.強迫式熱情/6題	具有舞蹈專長之大學生	Likert 七點量尺	1.Cronbach's $\alpha=0.86$	

(續下頁)

運動熱情量表	丁安陽 (2016)	1. 調和式熱情/7題 2. 強迫式熱情/7題	臺灣地區休閒羽球參與者	Likert 七點量尺	1.Cronbach's α=0.74 2.整體模型配適度均良好。	
運動熱情量表	劉戈凱 (2016)	1. 調和式熱情/7題 2. 強迫式熱情/7題	參加慢速壘球聯賽的愛好者	Likert 七點量尺	1.Cronbach's α=0.81	
運動熱情量表	陳信鴻 (2016)	1. 調和式熱情/7題 2. 強迫式熱情/7題	台北渣打公益馬拉松選手	Likert 七點量尺	1.Cronbach's α=0.90	
運動熱情量表	郭府華 (2016)	1. 調和式熱情/5題 2. 強迫式熱情/6題	台中市高中生	Likert 五點量尺	1.Cronbach's α=0.930 2. 因素負荷量：各題介於 0.670 ~ 0.847 間	
運動熱情量表	李文心 (2016)	1. 調和式熱情/4題 2. 強迫式熱情/6題	大專院校參與體育課興趣選項大學生	Likert 五點量尺	1.Cronbach's α=0.88 2. 因素負荷量：各題介於 0.41~0.73 間	
工作熱情量表	莊雅琇 (2014)	工作熱情/5題	領隊工作者	Likert 七點量尺	1.Cronbach's α=0.91 2. 因素負荷量：各題介於 0.82~0.90 間	
Baum & Locke (2004)	工作熱情量表	吳乙心 (2014)	工作熱情/5題	餐旅第一線工作者	Likert 七點量尺	1.Cronbach's α=0.812 2. 因素負荷量：各題介於 0.601 ~ 0.827 間
Cardon, Gregoire, Stevens, & Patel (2013)	創業熱情量表	胡文英 (2015)	1. 對開創的熱情/4題 2. 對創始的熱情/4題	台灣南部中小企業主	Likert 七點量尺	1.Cronbach's α=0.882 2. 因素負荷量：各題介於 0.430 ~ 0.781 間

資料來源：研究者自行整理

## 第二節 組織支持

### 壹、組織支持的定義

Levinson於1965年的研究指出，員工會將組織視為一個有生命的個體，認為組織跟人們一樣具有行為及決策能力，而組織所制定的決定或政策，就是組織本身履行承諾所展現的行為（卓正欽、魏秀玲、郭宏偉，2015）。接著，從社會交換理論的觀點出發，Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa (1986) 發現當員工知覺到組織支持員工時，員工對於組織產生義務使命，進而透過提升組織承諾或展現支持組織目標的行為來履行自己的義務。也就是說，組織內的員工會透過一連串的認知過程，而對於組織這個「有生命的個體」形成一個整體的信念，這種信念會被用來衡量組織重視員工的貢獻及關懷員工福祉的程度，即為我們所稱的「知覺組織支持」，對於組織支持的解釋，大多數的研究者即以Eisenberger等人（1986）所闡述的內容作為主要概念而衍伸（Ahmed, Ismail, Amin, & Islam, 2014; Bogler & Nir, 2012; Eisenberger et al., 1986; Kaplan, Ilhan, Ogut, & Attar, 2013; Mauseth, 2008; Randall, Cropanzano, Bormann, & Birjulin, 1999; Rhoades & Eisenberger, 2002; Tongur, 2011）。以下研究者整理過去學者對於組織支持的定義，如表2-3所示：

表2-3

組織支持的定義

研究者	年份	定義
Witt	1991	知覺組織支持是一種個人信念，員工依組織對自己的支援持程度產生不同的態度或行為。
楊濱燦	1998	組織支持是員工對組織對於自己重視的程度、福利關心的程度。
Rhoades & Eisenberger	2002	知覺組織支持是員工內在的信念，這種信念是一種信賴與允諾。
林佳澧	2005	組織支持是部屬能夠感受到組織重視他們的貢獻並且關心他們的福祉。
Farh, Hackett, & Liang	2007	知覺組織支持乃是員工對組織的貢獻與組織關心員工福利與否的一種整體信念，信念越高，工作效率及滿意的情境就會越高。

(續下頁)

韓志翔、江旭新、 楊敦程	2009	知覺組織支持是組織回應員工的付出所提供的獎酬以及肯定，讓員工感受到組織關心的整體感覺。
蘇澤宸	2010	知覺組織支持是社會支持的一種，社會支持來自工作、家庭與朋友的支持，而知覺組織支持則以個人所在的工作組織對其支持情形作為主要探討重點。
賴慧芬	2011	知覺組織支持是指個人感受到組織重視他們的貢獻並關心他們福祉的程度，個人對組織所提供的支援或資源所形成的主觀認定知覺，這種知覺建立於社會交換的基礎上，當個人知覺到組織支持時，會讓員工產生歸屬感，進而促進個人努力以達成組織共同目標。
施秋萍	2011	知覺組織支持是指雙方在互惠原則之下，當員工能感受組織協助時，才覺得自己有義務協助組織完成目標，其關係是基於社會交換觀點。
郭鑑緯	2011	知覺組織支持為員工所感受到組織對他們的福利與認同員工之價值的知覺。
吳慧英	2015	知覺組織支持為員工感受到組織認同、重視其價值，承諾並願意主動提供滿足其內外需求的各項措施的程度。

資料來源：研究者自行整理

綜合上述，組織支持源自於員工依據組織給予的薪酬福利或心理層面的支持，同時員工自己認知理解組織關懷、重視其對組織的付出及願意主動提供滿足員工需求的各項福利措施或協助方案的程度，因此，對組織付出同等的認同、忠誠，並以達成組織目標作為對組織的回饋。

## 貳、組織支持的理論

在社會交換的架構下，Eisenberger等人（1986）認為，當個人知覺組織支持時，組織會讓員工產生對組織的歸屬感，促使個人願意工作努力來達成組織的目標，或是在工作場域中收到組織的關心與協助，員工受到激勵後對於工作的積極性、與熱情就會被激發出來，進而產生更多的回饋，對於組織的永續的經營與成長發展是非常有助益的。據此，以下將針對「知覺組織支持」背後隱含的四種心理機制分別敘述如下：

## 一、社會交換理論 ( social exchange theory )

社會交換理論顧名思義就是一種利益交換的概念，源起於美國1950年代末期，哈佛大學的Homans教授在探討人際互動的過程中發現人們有趨賞避罰的行為，經常會表現在交換有價值資源的互動行為，通常人們是理性的最大利益追求者與付出最小成本的行為關係。

此觀點認為，雇主與員工關係的維持是有目的性的，員工之所以願意付出努力及展現出對組織的忠誠，目的就是為了交換實質的獎勵，例如薪資、福利，或是一些社會情緒的回應，如自尊、讚賞及關懷等（李佳怡，2000）。而組織支持中的交換意識是存在員工心中的一種信念，是指員工完全根據組織對自己的支持及程度，進而產生對於組織的態度與行為（Witt, 1991）。

由此可見，員工與組織的關係是建立在長期互惠、互信的過程中，達到彼此能接受的平衡點。將這樣的概念放入個中體系裡，軍中組織對於志願役士兵展現出信任與互利互惠正向的關係時，志願役士兵便會表現出正向、積極的態度去面對工作，相對的也會更主動的付出心力在單位的任務上。

## 二、心理契約 ( psychological contract )

在研究組織行為的過程中，組織中的領導者察覺到若是想要讓組織裡的成員有更好的表現，只靠紙本契約是不夠的，因為組織成員有著屬於自己的心理契約，然而，組織成員行為受到「心理契約」的影響甚至遠遠超越了「紙本契約」的影響（Kickul & Lester, 2001）。

Hill ( 1987 ) 指出心理契約是員工與組織間相互存在的責任及所抱持的信念與期望。Spector 與 Fox ( 2002 ) 定義心理契約是在勞僱雙方心理上建立對於彼此的期待。

在一般企業界場域裡，員工依照組織的對待，而形成整體性組織支持的信念；而心理契約則強調員工對組織提供特定型態的資源，相對的組織也有其義務回饋員工（Aselage & Eisenberger, 2003）。

總結上述的觀點，心理契約所形成的是一種無形的規範，在這樣的規範底下，能夠使組織與員工在因應組織內外不斷變遷的狀況下，依然保持良好且穩定的關係，另一方面，員工也會視自己為組織成長的關鍵角色，個體充分的發揮自己的能力與潛能於組織之中，透過相互配合與擁有的信念，為其組織創造出更卓越的成果，甚至是超越原先所預期的結果。

### 三、努力—酬賞期望 ( effort- reward expectancies )

員工會以所知覺到的組織支持程度，衡量可以從組織得到何種酬賞。此種關係會促使員工對組織產生更高的期望，而組織也會提供酬賞給努力達成目標的員工(Witt & Spitzmuller, 2007)。

Eisenberger等人 ( 1986 ) 研究發現員工感受到組織支持時，會透過以下兩種途徑提高員工的參與與績效，達成組織營運目標，分述如下：

#### 1. 努力-酬賞預期 ( effort-reward expectancy )

員工對於努力達成組織目標，而組織將會給予對等的酬賞產生預期心理。換句話說，這種對於組織的預期心理將形成員工認定組織關心他們的需要、肯定他們的工作表現和貢獻，進一步產生想回饋組織的念頭。

#### 2. 情感依附 ( affective attachment )

當員工察覺組織對他的友善支持時，員工會因此提高他對組織正向的心理或情感依附的程度。

Eisenberger等人 ( 1990 ) 認為知覺組織支持和努力—酬賞期望之間存在著雙向的關係，也就是說，員工會依據知覺到的組織支持程度，評估當自己對組織做出貢獻時，將會得到多少的回饋，然而，當自己努力付出之後得到所預期的酬賞時，將再度的增強員工認為組織是否重視員工貢獻之知覺。

### 四、社會情緒需求 ( socio-emotional needs )

Hill ( 1987 ) 認為人都有與他人進行社會接觸的需求，這就是所謂的社會情緒需求，這樣的需求包含了：1. 受到組織的讚賞與認同（即自尊需求）；2. 受到組織接納與鼓勵（即情感需求）；3. 遭遇挫折時，組織給予安慰與同理（即情緒支持需求）等三種社會情緒需求的滿足；然而，這些需求的被滿足，可以透過知覺組織支持來協助員工獲得。

Armeil、Eisenberger、Fasolo 和 Lynch ( 1998 ) 在探討知覺組織支持與部屬與工作表現的關係時，以社會情緒需求作為中介因子的研究中發現，對具有強烈社會情緒需求的員工而言，知覺組織支持愈高則個人的工作表現也愈佳，兩者間存在有正向的關係。

當面對具有社會情緒需求的人，知覺組織支持扮演著重要的角色，滿足其社會認同之需求，珍惜員工並賦予員工較高的地位與自尊，讓員工感受到組織的重視與珍惜，驅使身為組織一份子的員工更加努力工作。在國軍體制裡的每一位官

兵，亦是有社會情緒需求的個體，加上部隊以任務為導向，常常在任務繁重的情況下容易失去個人心中的信念，這時候組織的支持就所提供的情緒支持就是關鍵性的支撐個體撐下去的因素之一。



# 國防大學

National Defense University

## 參、組織支持的評量工具

Eisenberger、Huntington、Hunchison 與 Sowa 在 1986 年以社會交換理論為基礎，針對九家企業員工進行知覺組織支持調查（Survey of Perceived Organizational Support, SPOS），在 36 個題項的敘述句中採 Likert 七點量尺計分衡量員工知覺組織支持度，分數愈高表示員工認為所屬的組織對他有高度關心、並重視員工福祉，也就是說知覺組織支持的程度較高。以下針對國內外學者在組織支持評量工具的使用情形作摘要，如表 2-4 所示：

表 2-4

國內外組織支持評量工具摘要表

研究者(年份)	研究對象	量表構面	類型/題數
Eisenberger 等人 (1986)	361 位企業員工	組織支持	七點量表 36 題
Eisenberger, Cummings, Armeli, & Lynch (1997)	電話隨機取樣 295 位 員工	組織支持	七點量表 8 題
李佳怡 (2000)	某一中日合作製造商 的 2600 名員工	生涯協助、領導關係、工作環境、工 作生活平衡、自我成就發展、目標明 確性(焦點團體)	四點量表 120 題
Rhoades, Eisenberger, & Armeli (2001)	電話隨機取樣 367 位 員工	組織支持	七點量表 8 題
張美倫 (2003)	台中縣、市境內十九 所現行教育體系所稱 中等學校之 298 名教 職員	學校支持、主管支 持	五點量表 12 題
Fuller, Barnett, Hester, & Relyea (2003)	便利商店 104 位員工	組織支持	七點量表 17 題
洪賢奇 (2004)	全員生產管理系統推 行中之 212 名企業執行 人員	專業支持、行政支 持、任務支持	五點量表 15 題

(續下頁)

林佳澧 ( 2005 )	公營或私人企業之員工，及該員工之直屬主管，共計305員	知覺組織支持、知覺主管支持	六點量表 33 題
Coyle-Shapiro, Jacqueline, & Conway ( 2005 )	國營企業雇員 347 名	組織支持	七點量表 7 題
Shanock & Eisenberger ( 2006 )	電器用品店 231 位雇員	組織支持	七點量表 6 題
高珮育 ( 2007 )	企業派外人員 224 名	母公司支持、子公司支持	五點量表 6 題
幸澤林 ( 2008 )	國防部及空軍司令各處所轄之各處及組的主管與幕僚軍官為主，另國防大學管理學院指參學員，共計 316名	組織支持	六點量表 8 題
林昆玄 ( 2008 )	連輔導長202員	部隊支持、主管支持	六點量表 26 題
楊豐華、陳建隆、 吳能惠與楊雅棠 ( 2009 )	國內銀行員工436員	組織支持	七點量表 16 題
黃雯菁 ( 2010 )	北部醫療照護機構護理人員633名	組織支持	七點量表 9 題
韓致凱 ( 2012 )	北區志願役憲兵500人	組織支持	六點量表 9題
邱雯瑛 ( 2014 )	臺南市國民中學教師576名	組織支持	六點量表 10題
黃繪芸 ( 2015 )	非營利組織中的專職員工209名	組織支持	五點量表 8題
施嘉衍 ( 2015 )	台灣中南部連鎖便利商店主管部屬配對樣本383組	組織支持	六點量表 24題

資料來源：研究者自行整理

## 第三節 工作滿意

### 壹、工作滿意的定義

傳統的管理策略著重在規章制度、職權劃分、組織結構等外部環境條件，鮮少探討員工內心層面的因素。直到Mayo、Roethlisberger 與Whitehead 於1927年至1932 年間針對一間名為霍桑的電氣公司所做的科學研究，其探討工作條件與生產效率之間的關聯，並包涵外部環境條件（如照明強度、濕度）與心理影響因素（如休息間隔、團隊壓力、工作時間、管理者的領導能力），研究結果發現工作人員在工作情境中的心理影響因素（態度、工作參與、團體凝聚力及工作滿意）是決定員工的工作滿意與團體生產力的主要因素（引自林怡均，2016）。隨後，Hoppock ( 1935 ) 在其所著作的「Job Satisfaction」一書中提出工作滿意 ( job satisfaction ) 一詞，他認為工作滿意來自於員工對工作環境在心理與生理兩方面的主觀感受（引自王敏輯，2017）。由於工作滿意度的定義繁多，早期研究者是針對個人對工作上的情感態度或取向定義工作滿意，如Vroom ( 1964 ) 認為工作滿意度是指員工對其在組織中所扮演角色的感受或情緒性反應。Price ( 1972 ) 認為在工作體系中，成員對於體系中的角色所具有之感覺或情感。若是正面的感覺或積極的反應即為滿足；反之，則為不滿足。再者，Locke ( 1976 ) 認為工作滿意是一個人評估其工作或工作經驗而產生愉快或正向的情感反應。後續研究逐漸發展出整體與構面兩種觀點來定義工作滿意（引自楊家霖，2012）。據此，許士軍（1995）將工作滿意的概念歸納成綜合性、期望差距與參考架構等三種類型，說明如下：

#### 一、綜合性定義

在此定義裡，「工作滿意」即是工作者對於其工作與有關環境所抱持的一種態度（Kalleberg，1977），泛指工作本身在組織中所扮演角色的感受或情感反應，並不涉及工作滿意的面向、形成原因與過程。工作者能將不同的工作層面上的滿意與不滿意予以平衡，形成整體的滿意，基於個人心理及生理對環境的滿意感受，可說是工作滿意一般性定義（Hoppock, 1935；Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959；Saal & Knight, 1988）。

## 二、期望差距定義

主張個體從特定工作環境中實際獲得的價值與預期應獲得價值之間的差距，若二者差距大，則工作滿意程度低，二者差距小則工作滿意程度高（Porter & Lawler, 1968）。

## 三、參考架構定義

此定義可解釋為構面性定義，認為人們對於組織或工作情況中客觀特徵的主觀知覺及解釋，是影響人們態度及行為的重要因素（吳清山、林天祐，2005）。換言之，當個體覺得此一構面重要，才會對該特徵有所知覺與解釋，並產生滿意與不滿意的感受；當個體覺得不重要時，則不會有所知覺與解釋，也不會有滿意或不滿意的情緒。在衡量工作滿意的部分，Weiss, Dawis, England 與Lofquist (1967) 以能力發揮、成就感、活動性、權威、公司政策與訓練、待遇、同事、創造力、獨立性、道德價值、被認同、責任、社會服務、社會狀況、督導：人際關係、督導：技術面、變化性與工作條件等20項構面來衡量工作滿意。Smith (1969) 以工作本身、薪資、升遷、上司及同儕等五個構面來衡量工作滿意。Arkoff (1968) 則以工作適應來衡量工作滿意，認為工作適應本身就代表著工作滿意，是一種個人對工作愉悅和滿意的程度，其中包含內在滿意與外在滿意，內在滿意是來自個體本身，而外在滿意則是包含金錢、安全、權力以及工作環境。同樣地，張雅萍與黃財尉（2014）認為工作適應（work adjustment）主要是探討個人在工作中的「滿意」指標與「稱職」指標，其中，「滿意」指的是個人對所有與工作相關之工作條件（如薪資福利、工作量、工作要求）、工作環境（如辦公環境、工作氣氛）、個人期待之滿足（如成就感、工作價值）的滿意程度有關，也就是「我滿意我的工作」或「我不滿意我的工作」，簡言之，當個人滿意他的工作，個人條件也符合工作環境之要求，彼此的互動過程可滿足其雙方的需求，即可稱為「工作適應」。然而，在衡量工作不滿意的部分，過去有多位研究者指出，當個體的工作滿意程度較低時，會有職業倦怠的情形發生（Pines, 1993；郭盈卿，1999；黃台生，1998）。林家蓁（2007）以Cellucci和DeVires (1979) 理論中的工作給薪、工作升遷、工作同事、工作主管以及工作本身等五項構面來衡量警務人員工作不滿意的程度。此外，Mobley (1978) 認為員工一開始先進行對現有工作的評估，評定為工作不滿足之後，便產生離職念頭（引自陳

潭，1995），也就是說，當員工對於現有工作不滿意時，將會促使員工有離職的衝動或行為。

## 貳、工作滿意的理論

「工作滿意」一詞原先應用於管理學領域裡，被歸納為「激勵理論」的一部份，由於所牽涉的範圍廣泛，加上各學者研究的面向各不相同，產生了許多不同的工作滿意理論。因此，林建煌（2001）提出激勵理論可進一步劃分成內容觀點、過程觀點以及整合觀點加以說明，以下列出各具代表性之理論重點：

### 一、內容觀點

內容觀點認為工作滿意是由動機的內容思考而產生，此類理論有「需求層次理論」、「生存、關係、成長理論」、「雙因子理論」，分別敘述如下：

#### （一）需求層次理論（Need Hierarchy Theory）

Maslow ( 1954 ) 提出「需求層次理論」，提到人皆有由低至高的五個層次需求，分別為生理需求、安全需求、愛與隸屬需求、尊重需求以及自我實現需求，當低層次需求獲得滿足後，才會進一步追求高一層次的需求。此理論最大貢獻在於，每個人都有滿足需求的必要，為激勵員工，管理者應先瞭解員工的需求，以達成組織的目標（陳淑慧，2011）。

#### （二）生存、關係、成長理論（Existence, Relatedness, and Growth Theory, ERG 理論）

Alderfer ( 1972 ) 將Maslow需求層次理論中的五種需求合併成生存需求、關係需求及成長需求，此理論的特點在於Alderfer主張可同時有兩種以上的需要來影響個體的動機，不認為低層需求滿足後，較高層需求才能引發動機或個體因匱乏後才產生趨力；其二，在某種個人背景或社會文化環境下，關係需求可以先於未滿足的生存需求；成長需求越滿足，此需求可以變得越大。成長需求不能滿足時，則會產生需求挫折、退縮的情形，轉而開啟已滿足的較低層次需求，而對行為產生影響（林建煌，2001）。

#### （三）雙因子理論（Two Factor Theory）

Herzberg ( 1958 ) 所提出的雙因子理論，又被稱作「激勵保健理論」（Motivator-Hygiene Theory），這個理論改變了人類的思維方式，從圖2-3中顯示，過去傳統的觀點認為從極負向到極正向的情緒是同一向度上的兩個極端，個

體對於同一個因子的需求，若得到滿足時，就會產生正向情緒；反之，若無法滿足，就會產生負向情緒；然而，在Herzberg等人（1959）的研究發現，影響工作滿意與不滿意的因子具有本質上的差異，因而提出激勵因子與保健因子的概念。如圖2-4所顯示，在Herzberg的研究中發現，有些影響工作滿意的因子與工作直接相關，且著重於工作的內容本身，例如：成就、認同、成長的可能性、工作本身、升遷及責任感等，因此，Herzberg稱之為內在因子（Intrinsic Factors）或內容因子（Content Factors），而內在因子是與工作、心理成長以及個人對工作的積極態度有關，這些因子能導致較好的工作表現以及較高的工作滿意程度，所以又稱為激勵因子（Motivator Factors）。除此之外，另外一些影響工作滿意的因子主要跟工作情境較有相關，例如：薪資、人際關係（包含與上司、同僚及部屬間）、上級領導、組織政策與管理、工作環境、個人生活因素、地位及工作保障等，Herzberg稱之為外在因子（Extrinsic Factors）或情境因子（Context Factors），這些因子最主要的作用是排除人們工作中的有害因子，主要有預防的作用，因為當外在因子惡化到超過員工可以接受的程度時，不滿的工作情緒就會出現；相反的，外在因子是不會造成工作滿意的，故又稱作為保健因子（Hygiene Factors）（Herzberg, 1968）。

綜上所述，激勵與保健因子是相互獨立影響工作滿意的，Herzberg（1968）的研究中歸納出影響工作滿意與不滿意的因子，在這麼多種因子裡，激勵因子有較高的可能性導致工作滿意，而保健因子則有較高的可能性導致工作不滿意，因此，當激勵因子存在時，員工會感到「滿意」，不存在時則會感到「沒有滿意」；而保健因子存在時並不會感到滿意，而是感到「沒有不滿意」，但不存在時卻會感到「不滿意」（沈惠瑩，2008；黃盈彰，2000）。



National Defense University

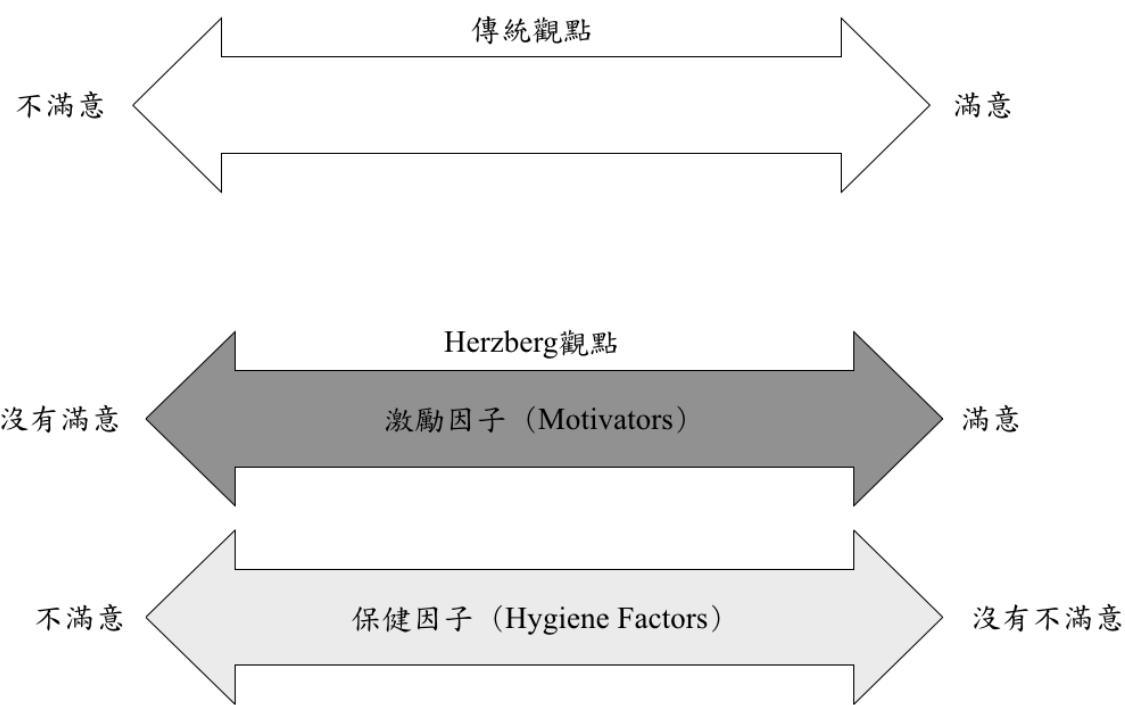


圖 2-3 工作滿意與工作不滿意的觀點比較

資料來源：修改自關依婷（2009）以F. Herzberg雙因子理論探討社福機構人員之工作滿意度。

# 國防大學

National Defense University

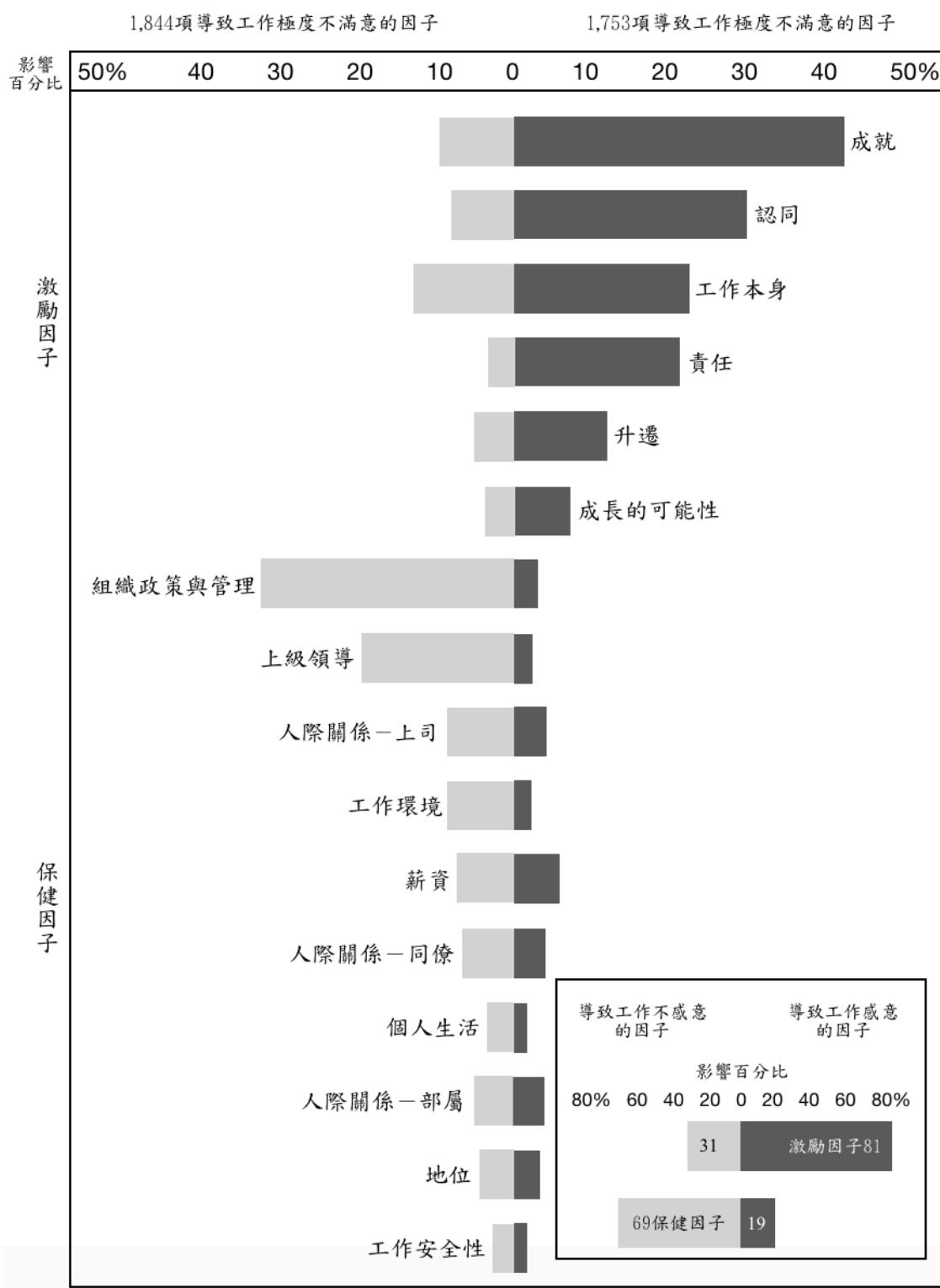


圖2-4影響工作滿意與不滿意因子比較圖

資料來源：翻譯自 Herzberg, F. (1968). *One more time: How do you motivate employees* (p57). Boston, MA: Harvard Business Review.

## 二、過程觀點

此觀點則是從組織如何影響個體的努力程度進而導致工作滿意與否加以探討，相關的理論有「公平理論」、「期望理論」與「目標設定理論」，分別敘述如下：

### (一) 公平理論 (The Equity Theory)

公平理論是由美國心理學家Adams於1963年提出，理論中指出員工的動機源自於對自己和參照對象的報酬和投入比例的主觀比較感覺，也稱作為社會比較理論。Adams (1963) 認為工作投入與否乃決定於「本人工作所得與工作投入之比率」與「一個或多個參照人物的工作所得與工作投入之比率」相比較的結果。換言之，如果這個相比較的結果是差不多的，那麼工作者心裡就會覺得公平，進而對工作感到滿意；反之，如果後者小於前者，則工作者會更加努力；如果後者大於前者，則工作者會抱怨而變得不滿意。

### (二) 期望理論 (Expectancy Theory)

根據Vroom (1964) 的工作滿意理論指出，工作滿意是個體與工作環境間交互作用下所產生的結果，同時將個體的期望納入其中。也就是說，在工作場域裡，當個體付出了較多的努力時，會期待自己能獲得相對的報酬，如果期待的報酬與實際的報酬是互為平等時，個體會對工作滿到滿意，反之，如果期待的報酬與實際報酬之間出現落差（此處指的是期待報酬少於實際報酬）時，將導致個體對於工作的不滿意，然而，過度的報酬也可能會使個體產生罪惡感，進而導致不滿意。

### (三) 目標設定理論 (Goal Setting Theory)

目標設定理論是由Locke所提出，認為動機是受到個人目標的引導，人的行為會朝著目標努力，也會把自己的努力結果與設定好的目標作對照，然後進行調整和修正，最後實現目標，根據此觀點，管理者不需要直接控制部屬行為即可改善績效 (Locke, 1976)。根據目標設定理論的觀點，其中有兩個目標特性：目標困難度與目標特定性。目標困難度係指一項目標的挑戰與需要努力的程度，會影響部屬對目標的接受與認同；目標特定性指一項目標明確與清楚的程度，是比較有效的激勵因子。特定性目標可以使注意力與努力集中於一個明確的範圍，使一切努力都朝向目標的達成（林建煌，2001）。

### 三、整合觀點

整合觀點則是整合內容觀點和過程觀點為整合期望模式，Porter和Lawler於1968年提出，認為一個人行為努力取決於所獲得報酬大小及完成任務的機率（期望理論），績效的表現除受努力程度決定外，還受到工作技能與對工作的瞭解影響。績效可能提供如成就感或自我實現滿足的工作內報酬；也可能提供如金錢、地位、工作環境的工作外報酬（Maslow的兩因素理論）。但這些報酬是否提供個人滿足還受到本人所知覺到公平與否的影響（公平理論）（許士軍，1990）（引自陳淑慧，2011）。

綜上所述，工作滿意來自於個體的需求是否被滿足，然而，需求的滿足與否則來自於個體的動機有無受到激勵，因此，工作滿意的理論基礎則是由動機理論延伸而來，大都針對個體（包括行為反應、心裡感受、價值觀、自我成長等）對工作情境（薪資福利、環境條件、升遷等）的滿意程度，當個人覺得工作及報酬是有價值的、可滿足自我本身的需求時，則對自己的工作會有較高的滿意程度。

## 參、工作滿意的評量工具

工作滿意是一種情感與態度的反應，由於不容易從表面行為觀察得知，在學術研究上，多以問卷調查法測量。

### 一、工作滿意

在衡量工作滿意的研究中，以明尼蘇達滿意度問卷（Minnesota Satisfaction Questionnaire，MSQ）最廣為使用，此量表由Weiss、Dawis、England 與Lofquist（1967）所發展，國內學者吳靜吉、廖素華與熊祥林（1978）遂將其翻譯成中文並加以修訂完成。量表共分為長式（Long-form）與短式（Short-form）兩種。長式問卷共有100題，20項衡量構面，構面如下：能力發揮（ability utilization）、成就感（achievement）、活動性（activity）、權威（authority）、公司政策與訓練（company policies and practices）、待遇（compensation）、同事（co-workers）、創造力（creativity）、獨立性（Independence）、道德價值（Moral Values）、被認同（Recognition）、責任（Responsibility）、社會服務（Social Service）、社會狀況（Social Status）、督導：人際關係（Supervision：human relations）、督導：技術面（Supervision：technical）、變化性（variety）與工作條件（working conditions）。短式問卷題數僅有20題，在於測量工作者的

內外在滿足與一般滿足，量表計分方式則採Likert五點量尺。在信度的部分，內在滿足、外在滿足與一般滿足的Cronbach's  $\alpha$ 係數值分別為.76、.87、.82。表2-5為國內工作滿意量表之摘要表：

表 2-5

國內工作滿意量表摘要表

量表 名稱	研究者 (年份)	構面/ 題數	研究 對象	計分 方式	信度與效度
工作滿意量表	劉皇模 (2010)	1.內在滿意/9題 2.外在滿意/5題	國軍後勤人員	Likert 五點量尺	1.Cronbach's $\alpha=0.89$ 2. 因素負荷量：各題皆於 0.50以上。
工作滿意量表	張雅萍、 黃財尉 (2014)	1.內在滿意/5題 2.外在滿意/5題	15至65歲有工作經驗之工作者	Likert 四點量尺	1.Cronbach's $\alpha=0.87$ 2.因素負荷量： 各題介於0.38 ~0.75間
工作滿意量表	陳韵喆 (2014)	1.內在工作滿足感/8題 2.外在工作滿足感/8題	國軍志願役人員	Likert 五點量尺	1. 內在滿意 Cronbach's $\alpha=0.88$ ；外在滿意 Cronbach's $\alpha=0.80$ 2. 因素負荷量： 各題介於 0.59~0.80間
工作滿意度量表	方嘉猷 (2016)	1.工作滿意度/10題	台灣人壽公司業務員	Likert 五點量尺	1.Cronbach's $\alpha=0.93$
工作滿意量表	袁朝璽 (2016)	1.內在滿意/11題 2.外在滿意/11題	南部特戰部隊直屬志願役士官兵	Likert 五點量尺	1.Cronbach's $\alpha=0.95$ 2. 因素負荷量：各題皆於 0.50以上。

資料來源：研究者自行整理

## 二、工作適應

從工作適應的角度來衡量工作滿意的部分，在過去以國軍志願士兵為研究樣本的研究中，范晏達（2006）以工作適性為工作適應的指標發展了「志願士兵適性量表」，在信度方面，Cronbach's  $\alpha$ 係數值為.94（引自何宗翰，2012）。隨後何宗翰（2012）將志願士兵適性量表加以修編，將量表中不符合時宜之用詞加以修改，發展了「志願士兵適性量表-修訂版」，其中，以「軍職認同」、「積極因應」、「工作表現」、「情緒調適」、「應付敷衍」、「體能戰技」與「喜好運動」等七個向度來衡量工作適應，分數愈高代表受測者對於工作適應的程度愈高，反之，分數愈低代表受測者對於工作適應的程度愈低，量表計分方式採Likert六點量尺。在信效度的部分，何宗翰（2012）以內部一致性分析，整體量表Cronbach's  $\alpha$ 係數值為.86，各分量表Cronbach's  $\alpha$ 係數值介於.80至.90之間；在效度方面，各試題因素負荷量介於.59至.96之間，總累積解釋變異量為69.75%。

## 三、職業倦怠

根據前述文獻指出，職業倦怠被視為一種低工作滿意的狀態（Pines, 1993；郭盈卿，1999；黃台生，1998）。在過去衡量職業倦怠的評量工具中，以Maslach（1986）所編製的職業倦怠量表（Maslach Burnout Inventory，簡稱MBI）最常被使用。

### （一）職業倦怠量表—服務版（Maslach Burnout Inventory-Human Services Survey，簡稱MBI-HSS）

Maslach與Jackson（1984）發展此量表最主要是應用於以服務人群為工作的場域中，量表共分成三個向度，分別為情緒耗竭（emotional exhaustion）、非人性化（depersonalization）與降低個人成就感（reduced personal accomplishment），一共22個題項，計分方式採Likert七點量尺。在信度方面，在三個分量表中的Cronbach's  $\alpha$ 係數值分別為.90、.79 和.71，除此之外，在效度檢驗上，亦有良好之效度。

### （二）職業倦怠量表—通用版（Maslach Burnout Inventory-General Survey，簡稱MBI-GS）

Maslach, Jackson與Leiter（1996）打破了原本MBI-HSS版本只能運用於服務業的限制，發展了更適用於廣泛工作領域的MBI-GS版本，本量表共分成三個向度，分別為情緒耗竭（emotional Exhaustion）、譏諷態度（cynicism）、專業效能（professional efficacy），一共16個題項，計分方式採Likert七點量尺。在信度方

面，在三個分量表中的Cronbach's  $\alpha$ 係數值分別為.88、.83和.82，除此之外，在效度檢驗上，亦有良好之效度。

以下將針對國內研究者參考Maslach等人之職業倦怠量表概念並將之整理成摘要表，摘要如表2-6。

表 2-6

**國內職業倦怠量表摘要表**

量表 名稱	研究者 (年份)	構面/ 題數	研究 對象	計分 方式	信度與效度
職業倦 怠量表 (2012)	韓致凱	1.情緒耗竭/5題 2.乏人性化/5題 3.消極態度/5題 4.降低個人成就 感/4題	北區志願役憲兵	Likert 六點量尺	1.Cronbach's $\alpha=0.93$ 2.因素負荷量： 各題皆高於 0.40。
職業倦 怠量表 (2015)	吳雅琪	1.情緒耗竭/7題 2.缺乏人情味/4 題 3.低成就感/7題	呼吸治療師	Likert 四點量尺	1.Cronbach's $\alpha=0.89$
職業倦 怠量表 (2015)	馬瑞卿	1.情緒耗竭/5題 2.去人性化/4題 3.低成就感/4題	新北市國中特教教師	Likert 五點量尺	1.Cronbach's $\alpha=0.91$ 2.因素負荷量： 各題皆高於 0.45。
職業倦 怠量表 (2016)	賴怡伶	1.情緒耗竭/7題 2.缺乏人性/4題 3.低個人成就感 /7題	鑑輔會承辦人 員	Likert 五點量尺	1.Cronbach's $\alpha=0.95$
職業倦 怠量表 (2016)	梁綉汝	1.情緒耗竭/5題 2.去人性化/5題 3.低成就感/4題	旅行業從業人 員	Likert 五點量尺	1.Cronbach's $\alpha=0.91$

資料來源：研究者自行整理



National Defense University

## 第四節 工作熱情、組織支持與工作滿意之關係

### 壹、工作熱情與工作滿意之關係

由於本研究所稱之「工作滿意」乃以工作適應與職業倦怠作為衡量的構面，因此，接下來將針對這兩個部份加以探討。

首先，若以工作熱情來衡量工作滿意，我們可以從工作熱情的定義來看，工作熱情是一種具有正向情感、實現個人抱負且與工作相關的心智情感模式，近年來正向心理學一直強調正向情緒的力量。因此，熱情亦被視為一種源自於內在的正向情緒，同時能夠預測員工的成就以及績效的表現（George & Brief, 1996；Quick et al., 1997；Brief, 1998；Seligman & Csikszentmihalyi, 2000）。Hanson 與 Hanson (2002) 指出，不適合自己的工作，將沒有機會展現自己的天賦，相對的就會對這份工作變得沒有熱情，然而，如果沒有熱情便會失去工作的價值感，長期下來就會降低工作滿意。Gubman (2004) 也認為，只有熱情的員工才能真正長期地投入於工作，當員工滿意度提高時，會表現出高活力的水準、真誠的工作付出、高度的工作熱情及對於組織的忠誠度（Khandekar & Sharma, 2005）。除此之外，Gubman (2004) 強調，「熱情」會強化「投入」的程度，也就是說，當環境改變時，「熱情」會促使工作者堅持該投入的行為。因此，擁有工作熱情的組織成員對於任務交辦會有較好的績效表現，因為相較於一般成員，熱情驅使更多的工作投入，使得努力奉獻於工作任務當中的精神與心力份量會較高（Amiot et al, 2006）；同時，因為表現與績效較佳，也能得到自我心理上的滿足感與成就感，能夠大幅提昇自我效能（Li et al, 2007）。從實證研究來看，國內有不少研究者針對以服務性質為工作的研究對象加以探討工作熱情與工作滿意之間的關係，其中，高佳琳（2016）以領隊人員為樣本，探究工作熱情與工作滿意度的關係，研究結果發現，當領隊人員的工作熱情提高時，會正向影響其工作滿意度。另外，賴進財（2016）以高雄市基層員警為研究對象探究工作熱情與工作滿意現況的關係，研究結果證實，基層員警的工作熱情與工作滿意之間呈正相關，而且工作熱情中的專注熱情能有效預測工作滿意。同樣地，以就業服務人員工作熱情與工作滿意的研究中發現，就業服務人員的工作熱情與工作滿意現況呈現正相關，且就業服務人員工作熱情中的精力熱情、適應熱情與奉獻熱情對於工作滿意具有顯著的正向預測力（王鶯蘭，2016）。除此之外，張珈禎（2014）以高科技產業

員工為研究樣本，探究員工的工作熱情與職涯滿意之關聯性，其研究結果顯示，高科技產業員工之工作熱情對職涯滿意具部分顯著正向影響；由此可知，不管是服務人員或者是組織企業裡的員工，當員工的工作熱情程度提高時，同時也會增加其工作滿意的程度。

其次，就工作熱情的角度來探討與工作適應之間的關係。適應（adaptation）是一種個體與環境間的互動關係以及互動之下的結果（Arkoff, 1968）。而適應亦可視為是一個「過程」，經由此一過程，個體與所處之環境間形成一種「和諧」與「平衡」的關係（Gould & Kolb, 1964）。Smith ( 2002 ) 曾經提到，熱情能使個體有足夠的力量去面對困境，這究竟是為什麼呢？其實，熱情是一種生命信仰，這股信仰能激發個體的正面思考，當個體遭遇困境時，可以表現得有如勇士般的正面迎擊，同時，也因為相信自己的價值，就不容易隨著環境而妥協，所以，當別人困在工作、抱怨時，個體較能夠轉換看待事情的角度，並且相信自己（鄭呈皇，2004）。在實證研究的部分，Gubman ( 2004 ) 根據 Howard 與 Howard ( 2001 ) 所提出的五大人格量表分類並針對各種團體之管理者與員工進行工作熱情行為調查，調查結果發現具有工作熱情的員工，在面對困難或改變時可以很冷靜的處理，同時也能夠依照不同的情境找出最適切的解決方法（Gubman, 2004），也就是說，具有熱情的員工除了在特質上是屬於生氣蓬勃、令人喜歡之外，也很願意和他人作溝通並因應改變而加以適應環境。由此可知，當個體具有工作熱情時，正是因為這股熱情所產生的正向力量，使個體能夠沈穩、勇敢不畏懼的思考如何因應所面臨的困境，因此，在個體與環境間所良性互動的過程中，「適應」也就因而產生了。同時，由於熱情是一種正向情緒，當個體處於工作環境中，正向情緒大於負向情緒時，將會為個體帶來幸福感（Diener, 1999），Hulin 與 Judge 也證實，員工的幸福感是導致工作適應力的其中一個因素（Hulin & Judge, 1991）。也就是說，具有工作熱情所產生的幸福感會正向影響員工的工作適應力。

最後，由於本研究的工作滿意內涵可以分成工作滿意與工作不滿意兩個部分，其中，研究者以職業倦怠作為工作不滿意的衡量指標，故以工作熱情來衡量職業倦怠來說，我們可以從工作滿意的觀點來看，如果個體的工作滿意程度較低時，會有職業倦怠的情形發生（Pines, 1993；郭盈卿，1999；黃台生，1998）。職業倦怠是一種情緒上的耗竭（Freudenberger, 1974；Maslach, 1986；Maslach,

Jackson, & Leiter, 1986; 張曉春, 1983；黃台生, 1998），結合前述所提及，工作熱情本身就是一股具有正向情緒的力量，所以，當個體失去工作熱情時，由於失去正向情緒，使個體處於情緒低落的狀態，產生職業倦怠感，遂導致工作滿意度的降低。從實證研究來看，在1997年時 Maslach 與 Leiter 就曾提出投入是一種活力（Energy）、涉入（Involvement）和自我效能（Self-Efficacy）的表現，並且提出投入乃職業倦怠（Job burnout）的相反極，也就是說，當員工在工作上投入的程度愈高，則愈能降低職業倦怠的發生。國內相關的參考文獻大部分都是以服務人員為研究對象，其中，譚昊文（2016）認為餐飲第一線服務人員之工作倦怠會降低服務品質、影響營運績效，對企業經營及管理產生負面影響，因此以餐飲第一線服務人員為研究對象，探討工作熱情與工作倦怠間之關係，研究結果顯示，工作時擁有工作熱情的員工，較不易產生工作倦怠。此外，高佳琳（2016）在以領隊人員為研究對象的研究中探討領隊人員在工作熱情與工作倦怠之關係，研究結果發現，工作熱情與工作倦怠具負相關，也就是說，當個體的工作熱情程度愈高時，工作倦怠的程度就會愈低。同時，徐駿輝（2014）也認為熱情與工作倦怠呈負相關，在其研究中發現，國內各級籃球裁判員在從事其工作時，熱情程度低會增加其工作倦怠性，反之，熱情程度高會降低其工作倦怠。

綜上所述，擁有高度工作熱情的員工，不僅具有強烈的正向情感外，還會強化本身投入更多的努力以及對組織長期的承諾，創造最佳的工作績效、低離職率以及願意長期留在組織中(Zigarmi, Nimon, Houson, Witt & Diehl, 2011)，進而在工作成就上獲得滿足。同時，工作熱情也使個體在工作場域裡頭遭遇困難時，能夠適切地發揮不屈不撓的抗戰精神，勇敢的加以面對與解決，這樣子足以適應環境的能力可說是來自於熱情裡的正向情緒感染力，如果個體在失去這份正向情緒時，就容易形成職業倦怠。

因此，本研究提出：

假設1-1：「工作熱情」程度的高低不同，會在「工作適應」上呈現顯著差異。

假設1-2：「工作熱情」程度的高低不同，會在「職業倦怠」上呈現顯著差異。

National Defense University

## 貳、組織支持與工作滿意之關係

接下來這個部分將針對「組織支持與工作滿意之關係」、「組織支持與工作適應之關係」以及「組織支持與職業倦怠之關係」加以探討。

首先，若以組織支持來衡量工作滿意，先從組織支持的定義來看，由 Eisenberger 與其同事於1986年所提出的「知覺組織支持」概念，理論依據源自於社會交換理論（social exchange theory）（Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch & Rhoades, 2001；Eisenberger et al., 1986; Kurtessis et al., 2015），理論主要是說明，當員工知覺到組織支持時，基於互惠原則，員工會根據自己認為對組織有益的方式去幫助組織裡的其他員工或回饋組織。Rhoades 與 Eisenberger (2002) 的研究指出，知覺組織支持可以強化員工有努力表現就會有回饋的信念，而這樣的信念可以增加員工的組織績效、工作滿意度和增加組織承諾，減少離職（引自林昆玄，2008）。同時，當員工知覺到組織重視他們的貢獻與福利時，員工也會更加努力工作來回饋組織（Armeli, Eisenberger, Fasolo & Lynch, 1998）、進而表現出良好的工作態度（Gonzalez, 1997），以及降低員工本身的疲勞、職業倦怠與身體緊張等作用（Cropanzano, Howes, Grandey, & Toth, 1997; Grandey, 2000）。此外，Seers、Petty 與 Cashman (1995) 探討工作場域中的交換關係時，發現以互惠為基礎的交換關係可以用來預測正向的工作行為（例如：低離職意圖）和態度（例如：高工作滿意度）（林昆玄，2008）。故組織支持與工作滿意應具有一定程度的關係。

Babin 和 Boles (1996) 以旅館服務的員工為研究對象，結果發現知覺組織支持愈高有助於壓力的降低與工作滿意度的提升。此外，Rhoades 與 Eisenberger (2002) 也發現員工知覺組織支持會影響其工作滿意與正向情緒，進而能夠增強員工努力工作就能夠獲得回報的信念，提升員工對組織的情感性承諾、較好的績效表現以及減少離職行為。同時，當員工感受組織對於員工本身成長發展的重視和關心時，將更能提升員工對於工作與組織的滿意度，表現出正向工作態度和組織公民行為（Farh et al., 2007; Saydam & Arasli, 2013）。李佳怡 (2000) 以某一中日合作製造商員工為研究對象，探討知覺組織支持對員工工作態度的影響，研究結果證實，員工的知覺組織支持與其對組織的情感性承諾、持續性承諾、工作滿意、離職意願及工作表現之間具有顯著相關，也就是說，當員工知覺到較高的

組織支持時，將伴隨較高的情感性承諾、持續性承諾、工作滿意與工作表現。黃淑惠（2014）以國內公司的內部稽核人員為研究樣本，探討知覺組織支持對工作滿意之關係，發現稽核人員的知覺組織支持提高時，其工作滿意亦顯著增加。同樣地，以國內全球生活消費性外商企業及大型電子產業之員工為研究對象的研究中發現，員工的知覺組織支持與工作滿意度具有正向關係（臧文倩，2015）。除此之外，吳慧英（2016）以科技業員工為樣本，探究知覺組織支持與工作滿意之關係，研究結果指出當科技業員工的知覺組織支持提高時，會增加其工作滿意的程度。同樣地，以台灣科技業、傳統產業、銀行業、服務業、運輸業等35家公司的員工為研究對象實施問卷調查，結果發現員工的知覺組織支持對工作滿意具正向影響（洪薏晴，2016），也就是說，當公司的員工知覺組織支持的程度提高時，工作滿意的程度也會隨之增加。在針對餐飲業的研究中，蔡雅竹（2017）以台中市餐飲業員工為研究對象，探討知覺組織支持與工作滿意度的關係，發現員工的知覺組織支持對工作滿意度具有正向影響。除了針對一般企業界的員工外，教育人員的工作滿意情形也備受關心與探討。王孟軒（2013）以軍訓教官為研究樣本，探討組織支持與工作滿意度的關係，結果發現軍訓教官在組織支持與工作滿意度整體現況呈中上良好程度，此外，當軍訓教官的組織支持愈高時，其工作滿意度也就愈高。同樣地，以高中教師為研究對象的研究中發現，高中教師的組織支持對工作滿意度呈現顯著正向影響（吳慧君，2016），也就是說，當高中教師的組織支持提高時，會正向促使其工作滿意度提高。在過去國軍的研究中，林昆玄（2008）以各軍種連輔導長為研究對象，探討知覺組織支持與工作績效之關係，研究結果證實，在軍事情境下，知覺部隊支持會對任務績效與情境績效有正向的影響結果，換句話說，當連輔導長有較高的知覺部隊支持時，會增加自己工作上的任務績效和情境績效來回報給組織，而在工作上所獲得的績效本身亦能增加個體的工作滿意程度。

再來，若以組織支持的構面來衡量工作適應，在過去的實證研究中，Cropanzano等人（1997）與 Grandey（2000）均發現組織支持與工作緊繃、身體緊張、疲勞、職業倦怠等壓力變項有負相關，在支持型的組織支持之下，能創造出穩定的工作環境，降低員工感受到壓力的程度，進而更能游刃有餘的適應於工作場域裡頭。工作適應指的是個體於工作場域中，對自己之角色行為的認知清晰，因此，讓自己具備工作專業技能，在工作環境裡更能符合工作要求，則工作

適應狀態佳，反之，則工作適應狀態不佳（引自陳盛邦，2016）。同時，此概念正好與工作滿意中的正向滿意概念相符。余秀眉（2000）以中南部二度就業婦女為研究對象，探討二度就業婦女的個人背景及心理特徵、知覺組織支持與其工作適應之關係，研究結果顯示，當受測者的知覺組織支持程度愈高時，會顯示出正向的人際關係表現，對於工作適應的程度也就愈高。同樣地，在以工程材料實驗室從業人員為研究對象的研究中，發現實驗室從業人員的知覺組織支持與工作適應有顯著相關（丁錦義，2014）。此外，林奐好（2014）為探討駐外人員知覺組織支持、海外適應（包括一般適應、互動適應、工作適應三構面）之關係，遂以某知名跨國航運公司的駐外人員為研究對象，研究結果證實，知覺組織支持對海外適應有正向影響效果，換句話說，當駐外人員的知覺組織支持程度愈高時，愈能提升其海外適應。

最後，從組織支持的程度來衡量職業倦怠的部分，當員工感受到組織支持，員工會以更加努力工作的方式來回報組織，使員工間的互助合作意願提升（汪美伶，2009），同時，亦有助於工作績效、工作滿意度與組織承諾的提升，並降低職業倦怠感及離職意念（李冠群，2012）。蔡孟原（2005）以從事服務業的第一線員工和員工的直屬主管為研究對象，結果發現組織支持會降低員工的情緒耗竭；由此可知，若員工知覺到組織重視他們的貢獻，關心他們的福祉時，員工的情緒耗竭程度會降低，同時也是降低職業倦怠發生的可能性。黃素美（2013）針對臺南市三十七個區公所正式員工及約聘僱人員為抽樣對象，探討組織支持與職業倦怠之關係，研究證實知覺組織支持對職業倦怠具有負向顯著影響。同樣地，謝宛芸（2015）在針對某航空公司員工的研究中也發現，知覺組織支持顯著的負向影響職業倦怠，也就是說，當員工感受到的組織支持程度愈低時，愈容易有職業倦怠的情形發生。再者，鄭又仁（2016）在以641名員工為研究對象中發現，也同樣證實組織支持與職業倦怠呈負相關。在軍中過去的研究中，韓致凱（2012）以憲兵志願役人員為研究對象，發現知覺組織支持程度的不同，會在職業倦怠上呈現顯著差異，也就是說，當個體感受到組織支持的程度愈高時，對職業產生之倦怠感則愈低。

綜合上述相關文獻顯示，組織支持與工作滿意應有一定程度的正相關，也就是說，當員工知覺到的組織支持程度愈高，將能促使向其對組織產生承諾並對工作更加投入，進而對工作與組織有更高的滿意程度。除此之外，當員工擁有組織

支持時，也會降低個體的情緒耗竭，在避免職業倦怠產生的同時，同時也提高個體在面對工作時的適應能力。

因此，本研究提出：

假設2-1：「組織支持」程度的高低不同，會在「工作適應」上呈現顯著差異。

假設2-2：「組織支持」程度的高低不同，會在「職業倦怠」上呈現顯著差異。

## 參、工作熱情與組織支持對工作滿意的預測效果

根據前述所提到的文獻，多項國內外研究均指出工作熱情與工作滿意之間呈現正相關（Efraty & Sirgy, 1990；Yamaguchi & Garey, 1993；Hanson & Hanson, 2002；Gubman, 2004；Khandekar & Sharma, 2005；張珈禎，2014；高佳琳，2016；賴進財，2016；王鶯蘭，2016），且工作熱情能正向預測工作滿意（賴進財，2016；王鶯蘭，2016），亦能預測員工之績效表現（George & Brief, 1996；Quick et al., 1997；Brief, 1998；Seligman & Csikszentmihalyi, 2000）。工作熱情除了能夠正向影響工作滿意外，也能夠因為個體本身所具有的正向情緒而提升面對困境與工作適應的能力（Hulin & Judge, 2003；Smith, 2000；Gubman, 2004；鄭呈皇，2004）；另一方面，也因為缺乏工作熱情所產生的工作的不滿意，進而導致情緒耗竭（也就是職業倦怠）的產生，因此，擁有工作熱情應能夠降低職業倦怠的產生（Freudenberger, 1974；Maslach, 1986；Maslach & Jackson, 1986；張曉春，1983；Pines, 1993；Maslach & Leiter, 1997；郭盈卿，1999；黃台生，1998；譚昊文，2016；徐駿輝，2014；高佳琳，2016）。

此外，在組織支持與工作滿意之關係的國內外研究中也都顯示組織支持與工作滿意呈現正相關或正向的影響（張曉春，1983；Eisenberger et al., 1986；Babin & Boles, 1996；李佳怡，2000；Rhoades & Eisenberger, 2002；Farh et al., 2007；Saydam & Arasli, 2013；王孟軒，2013；黃淑惠，2014；臧文倩，2015；吳慧英，2016；洪薏晴，2016；吳慧君，2016；蔡雅竹，2017）。不僅如此，組織支持也與工作適應呈現正相關（余秀眉，2011；丁錦義，2014；林奐好，2014），同時，組織支持的程度愈高，也代表著愈能降低職業倦怠的發生（Cronanzano, Howes, Grandey, & Toth, 1997；Grandey, 2000；蔡孟原，2005；李冠群，2012；黃素美，2013；謝宛芸，2015；鄭又仁，2016）。

依據Herzberg ( 1959 ) 的研究中歸納出影響工作滿意與不滿意的因子，在這麼多種的因子裡，激勵因子（也就是本研究中所指稱的工作熱情）有較高的可能性導致工作滿意，而保健因子（也就是本研究所指稱的組織支持）則有較高的可能性導致工作不滿意，因此，當個體處於工作環境中的內在因子（工作熱情）不足時，外在因子（組織支持）亦能有效發揮其作用、降低工作不滿意，使個體在工作滿意度上維持一定的水準。除此之外，過去多項文獻裡，皆證實工作熱情可以說是工作滿意（張珈禎，2014；賴進財，2016；高佳琳，2016；王鶯蘭，2016）、工作適應（Hulin & Judge, 1991；Diener, 1999）與職業倦怠（譚昊文，2016）的重要預測指標；再從相關研究中，可知組織支持能夠用來預測工作滿意（Seers, Petty, & Cash, 1995；洪薏晴，2016；吳慧君，2016；蔡雅竹，2017）、工作適應（林奐妤，2014）與職業倦怠（李冠群，2012；黃素美，2013；謝宛芸，2015），因此，研究者推論工作熱情與組織支持對於工作滿意具有聯合預測力。在本研究中，研究者欲探討工作熱情（活力等三個因素）與組織支持（整理）共四個預測變項對於工作滿意（軍職認同等十一個因素）效標變項的預測效果，找出較佳的預測因子，以提升士兵工作滿意的程度。

綜上所述，本研究提出：

假設3-1：「組織支持」和「工作熱情」對「工作適應」具有預測效果。

假設3-2：「組織支持」和「工作熱情」對「職業倦怠」具有預測效果。



## 第三章 研究方法

### 第一節 研究架構

依據前述研究目的與文獻探討，本研究主要分析工作熱情、組織支持與工作滿意的關係外，並探討工作熱情與組織支持對於工作滿意之預測效果，研究架構如圖3-1。

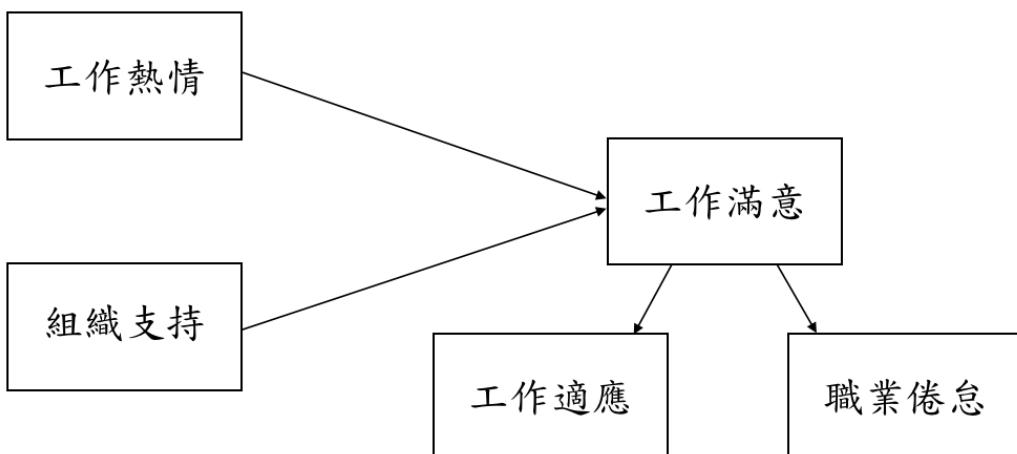


圖3-1 研究架構圖

根據研究架構（圖3-1）與本研究之目的，本研究之問題與假設如下：

問題一：「工作熱情」程度的高低不同，是否會在「工作滿意」上呈現顯著差異？

假設1-1：「工作熱情」程度的高低不同，會在「工作適應」上呈現顯著差異。

假設1-2：「工作熱情」程度的高低不同，會在「職業倦怠」上呈現顯著差異。

問題二：「組織支持」程度的高低不同，是否會在「工作滿意」上呈現顯著差異？

假設2-1：「組織支持」程度的高低不同，會在「工作適應」上呈現顯著差異。

假設2-2：「組織支持」程度的高低不同，會在「職業倦怠」上呈現顯著差異。

問題三：「工作熱情」與「組織支持」對「工作滿意」是否具有預測效果？

假設3-1：「工作熱情」與「組織支持」對「工作適應」具有預測效果。

假設3-2：「工作熱情」與「組織支持」對「職業倦怠」具有預測效果。

## 第二節 研究樣本

本研究採取立意取樣，施測陸軍志願役士兵共389員（含二等兵、一等兵及上等兵），其中，考量一般新進人員對於單位較不熟悉及具陌生感，尚無法建立與組織間的熱絡互動，進而難以感受到組織支持，因此，受試對象的選擇上必須符合到部服役時間超過三個月之標準。

在問卷回收的部分，刪去明顯完全規律性填答反應及填答不完整之問卷共計26份後，有效問卷為363份，回收有效問卷比例為93.3%。其中，在受試者的基本資料方面，以男性居多，佔總人數的82.4%；階級方面，以上等兵居多，佔總人數的53.2%，研究樣本之描述如表3-1。

表 3-1  
研究樣本描述

變項		人數	百分比%
性別	男性	299	82.4
	女性	64	17.6
階級	二等兵	57	15.7
	一等兵	113	31.1
	上等兵	193	53.2
總計		363	100.0



## 第三節 研究工具

本研究所使用的問卷皆為自陳式問卷，包含「工作熱情量表」、「組織支持量表」、「志願士兵適性量表」與「職業倦怠量表」。以下將根據研究的架構，將研究工具分成工作熱情、組織支持與工作滿意依序進行介紹。

### 壹、工作熱情

本研究採用游茹琴（2008）所翻譯自 Schaufeli 等學者（2002）所提出之員工工作熱情量表（Work Engagement Scale）（參見附錄一第一部分1至17題），研究者在取得作者同意與授權後（參見附錄二），以此作為測量受試者工作熱情之評量工具。量表內容包含「活力（Vigor）」、「奉獻（Dedication）」與「專注（Absorption）」等三個構面，共計17題。本量表採 Likert 六點量表作答形式，「1」表完全不同意，「6」表完全同意，均為正向計分，分數愈高代表個體愈具有工作熱情，反之，分數愈低代表個體的工作熱情程度愈低。

在效度方面，經游茹琴（2008）進行驗證性因素分析後，發現各題項之因素負荷量皆達.001之顯著水準，此外，活力、奉獻與專注之組成信度分別為.81、.89、.83，均符合組成信度需大於.60之標準，表示此量表具有良好之內部一致性；此量表之收斂效度在合理範圍內，在模式適配度的檢測中，適配度檢測指標均符合或接近 Jöreskog 與 Sörbom (1993)、Bollen (1989)、Medsker, Williams 與 Holahan (1994)、Browne 與 Cudeck (1993) 與邱皓政 (2003) 等人所建議的模式適配標準（引自游茹琴，2008）。

### 貳、組織支持

本研究採用韓致凱（2012）參考 Eisenberger 等人（1997）的知覺組織支持調查表（Survey of Perceived Organization Support，簡稱SPOS）所修編而成的知覺組織支持量表為測量工具（參見附錄一第一部分18至26題），研究者在取得作者同意與授權後（參見附錄三），以此作為測量受試者感受到組織支持程度之評量工具。量表題目共計9題，用以測量個體感受到組織重視他們的貢獻並關心他們福祉的程度。本量表採 Likert 六點量表作答形式，「1」表完全不同意，「6」表完全同意，均為正向計分，分數愈高代表個體感受到組織支持的程度愈高，反之，分數愈低代表個體感受到組織支持的程度愈低。

在信度方面，韓致凱（2012）採內部一致性分析，其量表Cronbach's  $\alpha$ 值為.836，表示具有良好內部一致性。在效度方面，使用因素分析檢驗「知覺組織支持量表」之建構效度，樣本適切性KMO值為.836，Bartlett's 球形考驗亦達顯著（ $\chi^2=1516.644$ ； $df=36$ ； $p=.000$ ），顯示此資料適合進行因素分析，結果發現，因素內的題目，其因素負荷量均高於.4，累積解釋變異量為37.28%（引自韓致凱，2012）。

## 參、工作滿意

### 一、志願士兵適性量表

本研究採用何宗翰（2012）參考范晏達（2006）發展的志願士兵適性量表所修編之志願士兵適性量表-修訂版為測量工具（參見附錄一第二部分1至21題），研究者在取得作者同意與授權後（參見附錄四），以此作為測量受試者對於工作適應程度之評量工具。量表內容區分為七個分量表，其中「情緒調適」3題，「體能戰技」3題，「工作表現」3題與「積極因應」3題，「軍職認同」3題，「應付敷衍」3題與「喜好運動」3題，共計21題。本量表採 Likert 六點量表作答形式，「1」表完全不符合，「6」表完全符合，均為正向計分，分數愈高代表個體對於工作適應的程度愈高，反之，分數愈低代表個體對於工作適應的程度愈低。

在信度方面，何宗翰（2012）以內部一致性分析，整體量表Cronbach's  $\alpha$ 值為.86，各分量表Cronbach's  $\alpha$ 值介於.80至.90之間；在效度方面，各試題因素負荷量介於.59至.96之間，總累積解釋變異量為69.75%。

### 二、職業倦怠量表

#### （一）量表題目修編過程

本研究採用韓致凱（2012）參考Maslach 和 Jackson（1986, 1996）所發展的MBI-HSS和MBI-GS修編而成的職業倦怠量表作為衡量工作不滿意之評量工具（參見附錄一的第一部分27至45題）。研究者在取得作者同意與授權後（參見附錄三），以此作為測量受試者對於職業倦怠程度之評量工具。量表內容區分為四個分量表，其中「情緒耗竭」5題，「乏人性化」5題，「消極態度」5題與「降低個人成就感」4題，共計19題。本量表採 Likert 六點量表作答形式，「1」表

完全不同意，「6」表完全同意，均為正向計分，分數愈高代表個體對於職業倦怠的程度愈高，反之，分數愈低代表個體對於職業倦怠的程度愈低。

在信度方面，韓致凱（2012）以內部一致性分析檢驗，情緒耗竭分量表 Cronbach's  $\alpha$  值為 .850，乏人性化分量表 Cronbach's  $\alpha$  值為 .761，消極態度分量表 Cronbach's  $\alpha$  值為 .798，降低個人成就感分量表 Cronbach's  $\alpha$  值為 .777，整體量表 Cronbach's  $\alpha$  值為 .934，顯示本量表的內部一致性是很好的。在效度方面，使用因素分析檢驗「職業倦怠量表」的建構效度，結果發現個分量表中各提的因素負荷量都高於 .4，解釋變異量均高於 40%。

由於韓致凱（2012）所使用的職業倦怠量表乃針對憲兵的志願役人員所修編而成，其中研究對象包含軍官、士官以及士兵，因此為符合志願役士兵之實際工作生活情形，研究者修編量表部分用詞，將「弟兄」、「同仁」與「同事」等字詞做替換，以適用於本研究之志願役士兵施測，並將本量表進行信效度分析。職業倦怠量表題目變更如表3-2所示：

表3-2

職業倦怠量表題目變更對照表

原題	修改後
06 我可以很難了解弟兄們的感受。	32 我很難了解同袍們的感受。
07 我常不想處理同仁無理的要求。	33 我常不想處理同袍無理的要求。
09 從事這個工作以來，我對待同事愈來愈不帶感情。	35 從事這個工作以來，我對待同袍愈來愈不帶感情。
10 我並不是真的關心弟兄們究竟發生了什麼事。	36 我並不是真的關心同袍們究竟發生了什麼事。
17 我覺得自己對單位任務的達成沒有的貢獻。	43 我覺得自己對單位任務的達成沒有貢獻。

## (二) 信效度分析結果

### 1、信度分析

本研究採內部一致性分析，考驗「職業倦怠量表」之信度，其Cronbach's  $\alpha$ 值為.95，四個分量表之Cronbach's  $\alpha$ 值分別為.93、.87、.87與.89。由此結果可以看出，本量表之內部一致性相當良好。

### 2、效度分析

本研究使用因素分析，檢驗「職業倦怠量表」之建構效度，採用主軸法抽取共同因素，設定因子數為4，針對「職業倦怠量表」各分量表進行因素分析。其中，樣本適切性KMO值為.94，Bartlett's球形考驗亦達顯著 ( $\chi^2=5274.93$ ； $df=171$ ； $p<.001$ )，根據Kaiser (1974) 所提出的KMO決策標準，上述資料已達到極佳的標準，適合進行因素分析。分析結果發現，各分量表中各題的因素負荷量皆高於.4，累積解釋變異量為65.96% (表3-3)，優於Zaltman與Burger (1957) 所提出負荷量高於0.3及累積解釋變異量高於40%之因素分析評定標準，因此，本量表具有良好之建構效度。



表3-3

## 職業倦怠量表各分量表信效度分析結果

因素	題目	因素 1	因素 2	因素 3	因素 4
情緒耗竭	29.每天早上起床想到又要面對一天的工作，就覺得情緒低落。	0.89	0.58	-0.52	-0.74
	27.工作把我的精神榨乾了。	0.88	0.45	-0.43	-0.68
	30.我對我的工作感到倦怠。	0.86	0.54	-0.53	-0.71
	28.工作一天下來讓我感到精疲力盡。	0.85	0.39	-0.44	-0.65
	31.我覺得自己快被工作給壓得喘不過氣來了。	0.79	0.59	-0.54	-0.66
乏人性化	35.從事這個工作以來，我對待同袍愈來愈不帶感情。	0.46	0.85	-0.47	-0.49
	36.我並不是真的關心同袍們究竟發生了什麼事。	0.43	0.83	-0.49	-0.48
	34.工作時間越久，我的人際關係變得越來越冷淡。	0.49	0.81	-0.48	-0.52
	33.我常不想處理同袍無理的要求。	0.47	0.65	-0.39	-0.47
	32.我很難了解同袍們的感受。	0.33	0.64	-0.42	-0.35
降低個人成就感	45.我對自己的工作越來越缺乏自信心。	0.53	0.53	-0.85	-0.59
	42.在我的工作上，我沒有自信能將事情做到完美。	0.55	0.49	-0.82	-0.55
	43.我覺得自己對單位任務的達成沒有貢獻。	0.39	0.53	-0.81	-0.46
	44.我覺得自己的工作不太容易有成就感。	0.58	0.53	-0.76	-0.72
	37.有時候我會懷疑我的工作是否對我的人生有意義。	0.71	0.53	-0.49	-0.88
消極態度	38.有時候我會懷疑我的工作是否對他人或單位有助益與貢獻。	0.67	0.56	-0.57	-0.83
	41.自從接下目前的職務以來，工作對我而言已經沒有太多的新鮮感。	0.70	0.47	-0.57	-0.79
	40.我的工作帶給我很大的挫折。	0.60	0.63	-0.68	-0.72
	39.我只想默默地做好份內的工作，不會想太多個人的理想。	0.45	0.38	-0.46	-0.49
	特徵值	10.08	1.72	1.31	0.80
解釋變異量 ( % )		51.36	7.31	5.17	2.11
累積解釋變異量 ( % )		51.36	58.67	63.85	65.96
內部一致性係數		.93	.87	.89	.87

## 第四章 研究結果

### 第一節 描述性統計分析

表4-1中顯示不同性別與不同階級在「工作熱情量表」、「組織支持量表」、「志願士兵工作適性量表」和「職業倦怠量表」中，各內涵的整體表現，藉以了解本研究中志願役士兵之得分情形。

首先，在「工作熱情量表」的部分，就性別上來分析，女性得分較高 ( $M=63.63, SD=12.84$ )。若從階級來分析，二等兵的得分 ( $M=62.96, SD=15.72$ ) 是高於一等兵 ( $M=62.24, SD=15.12$ ) 及上等兵 ( $M=61.68, SD=14.69$ )。

在「組織支持量表」的部分，就性別上來分析，男性得分較高 ( $M=35.60, SD=8.84$ )。從階級上來分析，二等兵分數最高 ( $M=37.23, SD=8.28$ )，上等兵最低 ( $M=34.89, SD=8.44$ )。

在「志願士兵工作適性量表」的部分，就性別來分析，男性 ( $M=78.30, SD=13.68$ ) 在整體「志願士兵工作適性量表」的得分高於女性 ( $M=77.95, SD=10.58$ )。從階級上來看，上等兵在整體「志願士兵工作適性量表」的得分是最高的 ( $M=78.97, SD=13.20$ )。

在「職業倦怠量表」的部分，就性別來看，女性 ( $M=61.16, SD=15.79$ ) 在整體「職業倦怠量表」的得分高於男性 ( $M=59.90, SD=17.46$ )。從階級上來看，上等兵在整體「職業倦怠量表」的得分最高 ( $M=60.77, SD=16.80$ )。



表 4-1

## 研究變項之描述性統計分析

	性別				階級				總計	
	男性 ( n=299 )		女性 ( n=64 )		二等兵 ( n=57 )		一等兵 ( n=113 )		上等兵 ( n=193 )	
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
<b>工作熱情量表</b>										
活力	18.01	4.67	18.17	4.07	17.65	5.04	18.01	4.55	18.17	4.44
奉獻	18.10	5.23	18.69	4.56	18.89	4.99	18.61	4.98	17.76	5.21
專注	22.00	5.84	23.19	4.34	22.74	5.60	21.94	5.83	22.21	5.52
總分	61.72	15.36	63.63	12.84	62.96	15.72	62.24	15.12	61.68	14.69
<b>組織支持量表</b>										
總分	35.60	8.84	35.33	6.98	37.23	8.28	35.83	8.77	34.89	8.44
<b>志願士兵工作適性量表</b>										
軍職認同	9.95	3.22	10.64	2.65	10.32	3.30	9.82	3.20	10.14	3.05
積極因應	11.38	2.48	11.17	2.39	11.23	2.75	11.06	2.46	11.54	2.37
工作表現	12.41	2.64	12.52	2.20	12.95	2.76	12.29	2.43	12.35	2.58
情緒調適	10.66	2.97	10.42	2.37	10.47	2.97	10.20	2.77	10.90	2.88
應付敷衍	11.57	2.81	11.39	2.62	11.95	2.92	11.08	2.74	11.68	2.73
體能戰技	11.79	2.71	10.88	2.39	10.44	2.92	10.74	2.74	10.95	2.52
喜好運動	11.55	3.01	10.94	2.54	11.61	3.36	11.42	2.92	11.40	2.83
總分	78.30	13.68	77.95	10.58	78.96	13.46	76.63	12.94	78.97	13.20
<b>職業倦怠量表</b>										
情緒耗竭	17.38	5.75	16.72	5.12	16.28	5.77	17.54	5.59	17.39	5.64
乏人性化	13.96	4.89	14.47	4.68	13.44	5.10	14.31	4.87	14.08	4.78
消極態度	16.51	5.40	16.69	4.63	15.75	6.10	16.35	5.15	16.88	5.06
降低個人成就感	12.06	4.23	13.28	3.67	11.53	4.57	12.39	3.94	12.42	4.15
總分	59.90	17.46	61.16	15.79	57.00	19.28	60.59	16.63	60.77	16.80
										60.12
										17.16

在表 4-2 中，以獨立樣本  $t$  檢定分析不同性別於各量表之結果：

在「工作熱情量表」的部分，不同性別在「工作熱情量表」的得分並無顯著差異 ( $t(361)=-.93, p=.355, d=0.13$ )。也就是說，男性的工作熱情程度 ( $M=61.72, SD=15.36$ ) 與女性工作熱情程度 ( $M=63.63, SD=12.84$ ) 沒有顯著差異。

在「組織支持量表」的部分，不同性別在「組織支持量表」的得分並無顯著差異 ( $t(361)=.26, p=.792, d=0.03$ )。也就是說，男性在感受組織支持程度 ( $M=35.60, SD=8.84$ ) 與女性感受到組織支持的程度 ( $M=35.33, SD=6.98$ ) 沒有顯著差異。

在「志願士兵工作適性量表」的部分，不同性別在「志願士兵工作適性量表」的得分並無顯著差異 ( $t(361)=.19, p=.848, d=0.03$ )。也就是說，男性的工作適應程度 ( $M=78.30, SD=13.68$ ) 與女性的工作適應程度 ( $M=77.95, SD=10.58$ ) 沒有顯著差異。

在「職業倦怠量表」的部分，不同性別在「職業倦怠量表」的得分並無顯著差異 ( $t(361)=-.53, p=.597, d=0.07$ )。也就是說，男性的職業倦怠程度 ( $M=59.90, SD=17.46$ ) 與女性的職業倦怠程度 ( $M=61.16, SD=15.79$ ) 沒有顯著差異。

表 4-2

性別於各量表之  $t$  檢定分析

	性別		自由度	$t$ 值	$p$	效果量 ( $d$ )				
	男性									
	( $n=299$ )	( $n=64$ )								
工作熱情量表	61.72	15.36	63.63	12.84	361	-.93 .355 0.13				
組織支持量表	35.60	8.84	35.33	6.98	361	.26 .792 0.03				
志願士兵 工作適性量表	78.30	13.68	77.95	10.58	361	.19 .848 0.03				
職業倦怠量表	59.90	17.46	61.16	15.79	361	-.53 .597 0.07				

在表 4-3 中，以單因子獨立樣本 ANOVA 分析不同階級於各量表之結果：

在「工作熱情量表」的部分，不同階級在「工作熱情量表」的得分並無顯著差異 ( $F(2, 306)=0.17$ ,  $p=.84$ ,  $\eta^2=.001$ )。

在「組織支持量表」的部分，不同階級在「組織支持量表」的得分並無顯著差異 ( $F(2, 306)=1.75$ ,  $p=.18$ ,  $\eta^2=.010$ )。

在「志願士兵工作適性量表」的部分，不同階級在「志願士兵工作適性量表」的得分並無顯著差異 ( $F(2, 306)=1.23$ ,  $p=.29$ ,  $\eta^2=.007$ )。

在「職業倦怠量表」的部分，不同階級在「職業倦怠量表」的得分並無顯著差異 ( $F(2, 306)=1.13$ ,  $p=.33$ ,  $\eta^2=.006$ )。

表 4-3

階級於各量表之 ANOVA 分析

變異來源	SS	df	MS	F	p	$\eta^2$
工作熱情量表						
階級	78.38	2	38.17	.17	.84	.001
誤差	80838.56	360	224.55			
總和	80916.90	362				
組織支持量表						
階級	254.57	2	127.29	1.75	.18	.010
誤差	26127.33	360	72.58			
總和	26381.91	362				
志願士兵工作適性量表						
階級	426.02	2	213.01	1.23	.29	.007
誤差	62372.13	360	173.26			
總和	62798.15	362				
職業倦怠量表						
階級	662.18	2	331.09	1.13	.33	.006
誤差	105985.24	360	294.40			
總和	106647.42	362				

## 第二節 研究假設驗證

本研究主要目的在於檢視工作熱情、組織支持與工作滿意之關係，並驗證工作熱情與組織支持對於工作滿意的預測效果。是以，本節中的探討乃透過單因子變異數分析與逐步迴歸分析進行檢驗。

### 壹、單因子變異數分析

由於本研究中，研究者以工作適應與職業倦怠的角度來探討士兵的工作滿意情形，因此，遂透過單因子變異數分析檢驗假設 1-1：「工作熱情程度的高低不同，會在工作適應上呈現顯著差異。」和假設 1-2：「工作熱情程度的高低不同，會在職業倦怠上呈現顯著差異。」。

#### 一、志願役士兵之工作熱情與工作適應

在表4-4中顯示，工作熱情各分組（低分、中分、高分）在「志願士兵工作適性」各分量表上均達顯著差異，其中以「軍職認同」的差異最為顯著 ( $F_{(2, 360)} = 66.74, p < .001$ )；在事後多重比較方面（表4-5），可知其方向為工作熱情高分組的士兵在整體工作適應的分數顯著高於低分組和中分組，且中分組亦顯著高於低分組。而從各因素來看，在「體能戰技」、「應付敷衍」與「喜好運動」中，工作熱情高分組的士兵分數顯著高於中分組與低分組。在「情緒調適」、「工作表現」、「積極因應」與「軍職認同」中，工作熱情高分組的士兵分數顯著高於中分組與低分組，且中分組亦顯著高於低分組。因此，綜上所述，研究者所檢驗之假設1-1：「工作熱情程度的高低不同，會在工作適應上呈現顯著差異。」成立。



表 4-4

## 工作熱情與工作適應之單因子變異數分析摘要表

來源	SS	df	MS	F	p	$\eta^2$
<b>情緒調適</b>						
組間	217.12	2	108.56	14.16	.000	.07
組內	2760.66	360	7.67			
總和	2977.78	362				
<b>體能戰技</b>						
組間	382.83	2	191.41	31.84	.000	.15
組內	2164.29	360	6.01			
總和	2547.11	362				
<b>工作表現</b>						
組間	456.94	2	228.47	42.71	.000	.19
組內	1925.87	360	5.35			
總和	2382.81	362				
<b>積極因應</b>						
組間	524.97	2	262.48	56.63	.000	.24
組內	1668.67	360	4.64			
總和	2193.64	362				
<b>軍職認同</b>						
組間	962.71	2	481.35	66.74	.000	.27
組內	2596.57	360	7.21			
總和	3559.28	362				
<b>應付敷衍</b>						
組間	146.29	2	73.15	9.99	.000	.05
組內	2635.96	360	7.32			
總和	2782.25	362				
<b>喜好運動</b>						
組間	243.38	2	121.69	15.17	.000	.08
組內	2888.21	360	8.02			
總和	3131.59	362				
<b>整體工作適應</b>						
組間	18530.77	2	9265.38	75.35	.000	.30
組內	44267.38	360	122.97			
總和	62798.15	362				

表 4-5

工作熱情與工作適應之多重比較 (*Scheff'e*) 分析摘要表

工作適應	工作熱情	平均數 差異	標準誤	顯著性	Post Hoc <i>Scheff'e</i>
情緒調適	1. 低分組 (N=102, M=9.55, SD=2.82)	2. 中分組 3. 高分組	-1.10 -2.03	0.35 0.38	.009 .000
	2. 中分組 (N=152, M=10.64, SD=2.28)	1. 低分組 3. 高分組	1.10 -0.93	0.35 0.35	.009 .028
	3. 高分組 (N=109, M=11.58, SD=3.29)	1. 低分組 2. 中分組	2.03 0.93	0.38 0.35	.000 .028
	1. 低分組 (N=102, M=9.78, SD=2.58)	2. 中分組 3. 高分組	-0.63 -2.55	0.31 0.34	.132 .000
	2. 中分組 (N=152, M=10.41, SD=2.24)	1. 低分組 3. 高分組	0.63 -1.91	0.31 0.31	.132 .000
	3. 高分組 (N=109, M=12.32, SD=2.61)	1. 低分組 2. 中分組	2.55 1.91	0.34 0.31	.000 .000
體能戰技	1. 低分組 (N=102, M=11.09, SD=3.01)	2. 中分組 3. 高分組	-1.12 -2.90	0.30 0.32	.001 .000
	2. 中分組 (N=152, M=12.20, SD=1.83)	1. 低分組 3. 高分組	1.12 -1.79	0.30 0.29	.001 .000
	3. 高分組 (N=109, M=13.99, SD=2.16)	1. 低分組 2. 中分組	2.90 1.79	0.32 0.29	.000 .000
	1. 低分組 (N=102, M=9.89, SD=2.47)	2. 中分組 3. 高分組	-1.23 -3.12	0.28 0.30	.000 .000
	2. 中分組 (N=152, M=11.12, SD=1.68)	1. 低分組 3. 高分組	1.23 -1.89	0.28 0.27	.000 .000
	3. 高分組 (N=109, M=13.01, SD=2.41)	1. 低分組 2. 中分組	3.12 1.89	0.30 0.27	.000 .000
工作表現	1. 低分組 (N=102, M=7.87, SD=2.85)	2. 中分組 3. 高分組	-2.18 -4.27	0.34 0.37	.000 .000
	2. 中分組 (N=152, M=10.05, SD=2.36)	1. 低分組 3. 高分組	2.18 -2.09	0.34 0.34	.000 .000
	3. 高分組 (N=109, M=12.15, SD=2.95)	1. 低分組 2. 中分組	4.27 2.09	0.37 0.34	.000 .000
	1. 低分組 (N=102, M=10.83, SD=2.92)	2. 中分組 3. 高分組	-0.52 -1.62	0.35 0.37	.322 .000
	2. 中分組 (N=152, M=11.36, SD=2.02)	1. 低分組 3. 高分組	0.52 -1.09	0.35 0.34	.322 .006
	3. 高分組 (N=109, M=12.45, SD=3.28)	1. 低分組 2. 中分組	1.62 1.09	0.37 0.34	.000 .006
積極因應	1. 低分組 (N=102, M=10.62, SD=3.10)	2. 中分組 3. 高分組	-0.51 -2.03	0.36 0.39	.367 .000
	2. 中分組 (N=152, M=11.13, SD=2.53)	1. 低分組 3. 高分組	0.51 -1.52	0.36 0.36	.367 .000
	3. 高分組 (N=109, M=12.65, SD=2.97)	1. 低分組 2. 中分組	2.03 1.52	0.39 0.36	.000 .000
	1. 低分組 (N=102, M=69.63, SD=12.14)	2. 中分組 3. 高分組	-7.29 -18.52	1.42 1.53	.000 .000
	2. 中分組 (N=152, M=76.91, SD=7.79)	1. 低分組 3. 高分組	7.29 -11.23	1.42 1.39	.000 .000
	3. 高分組 (N=109, M=88.15, SD=13.68)	1. 低分組 2. 中分組	18.52 11.23	1.53 1.39	.000 .000

## 二、志願役士兵之工作熱情與職業倦怠

在表 4-6 中顯示，工作熱情各分組（低分、中分、高分）在「職業倦怠量表」各分量表上均達顯著差異，其中以「情緒耗竭」的差異最為顯著 ( $F_{(2, 360)} = 44.66, p < .001$ )；在事後多重比較方面（表 4-7），可知其方向為工作熱情低分組的士兵在整體職業倦怠的分數顯著高於中分組和高分組，且中分組亦顯著高於高分組。而從各因素來看，在「情緒耗竭」、「消極態度」與「降低個人成就感」中，工作熱情低分組的士兵分數顯著高於中分組與高分組，且中分組亦顯著高於高分組。在「乏人性化」的部分，工作熱情低分組與中分組的士兵分數顯著高於高分組的士兵。因此，綜上所述，研究者所檢驗之假設 1-2：「工作熱情程度的高低不同，會在職業倦怠上呈現顯著差異。」成立。

表 4-6

工作熱情與職業倦怠之單因子變異數分析摘要表

來源	SS	df	MS	F	p	$\eta^2$
情緒耗竭						
組間	2292.26	2	1146.13	44.66	.000	.20
組內	9239.88	360	25.67			
總和	11532.14	362				
乏人性化						
組間	577.03	2	288.52	13.05	.000	.07
組內	7956.97	360	22.10			
總和	8534	362				
消極態度						
組間	1270.35	2	635.17	26.10	.000	.13
組內	8759.90	360	24.33			
總和	10030.25	362				
降低個人成就感						
組間	645.76	2	322.88	20.75	.000	.10
組內	5602.24	360	15.56			
總和	6248	362				
整體職業倦怠						
組間	17215.26	2	8607.63	34.65	.000	.16
組內	89432.16	360	248.42			
總和	106647.42	362				

表 4-7

工作熱情與職業倦怠之多重比較 (*Scheff'e*) 分析摘要表

職業倦怠	工作熱情	平均數 差異	標準誤	顯著性	Post Hoc <i>Scheff'e</i>
情緒耗竭	1.低分組 (N=102, M=20.79, SD=5.60)	2.中分組 3.高分組	3.72 6.58	0.65 0.70	.000 .000
	2.中分組 (N=152, M=17.08, SD=4.52)	1.低分組 3.高分組	-3.72 2.87	0.65 0.64	.000 .000
	3.高分組 (N=109, M=14.21, SD=5.26)	1.低分組 2.中分組	-6.58 -2.87	0.70 0.64	.000 .000
	1.低分組 (N=102, M=15.29, SD=5.26)	2.中分組 3.高分組	0.73 3.11	0.60 0.65	.475 .000
	2.中分組 (N=152, M=14.56, SD=3.99)	1.低分組 3.高分組	-0.73 2.38	0.60 0.59	.475 .000
	3.高分組 (N=109, M=12.18, SD=5.05)	1.低分組 2.中分組	-3.11 -2.38	0.65 0.59	.000 .000
	1.低分組 (N=102, M=19.20, SD=5.22)	2.中分組 3.高分組	2.84 4.89	0.63 0.68	.000 .000
	2.中分組 (N=152, M=16.36, SD=4.39)	1.低分組 3.高分組	-2.84 2.05	0.63 0.62	.000 .004
	3.高分組 (N=109, M=14.30, SD=5.35)	1.低分組 2.中分組	-4.89 -2.05	0.68 0.62	.000 .004
消極態度	1.低分組 (N=102, M=13.92, SD=4.36)	2.中分組 3.高分組	1.45 3.47	0.50 0.54	.017 .000
	2.中分組 (N=152, M=12.47, SD=3.50)	1.低分組 3.高分組	-1.45 2.02	0.50 0.50	.017 .000
	3.高分組 (N=109, M=10.45, SD=4.12)	1.低分組 2.中分組	-3.47 -2.02	0.54 0.50	.000 .000
	1.低分組 (N=102, M=69.21, SD=16.21)	2.中分組 3.高分組	8.74 18.06	2.02 2.17	.000 .000
	2.中分組 (N=152, M=60.47, SD=14.21)	1.低分組 3.高分組	-8.74 9.32	2.02 1.98	.000 .000
	3.高分組 (N=109, M=51.15, SD=17.32)	1.低分組 2.中分組	-18.06 -9.32	2.17 1.98	.000 .000
降低個人 成就感					
整體 職業倦怠					

## 三、志願役士兵之組織支持與工作適應

在表 4-8 中顯示，組織支持各分組（低分、中分、高分）在「志願士兵工作適性量表」中的「情緒調適」、「工作表現」、「積極因應」、「軍職認同」、「應付敷衍」、「喜好運動」分量表與整體工作適應均達顯著差異，其中以「軍職認同」的差異最為顯著 ( $F_{(2, 360)} = 41.98, p < .001$ )；在事後多重比較方面（表 4-9），可知其方向為組織支持高分組的志願士兵整體工作適應分數顯著高於中分組和低分組。從各因素來看，在「情緒調適」、「工作表現」、「積極因應」與「應付敷衍」中，志願役士兵在感受組織支持的程度上，高分組分數顯著高於中分組與低分組。在「軍職認同」中，志願役士兵在感受組織支持程度之高分組分

數顯著高於中分組與低分組，且中分組亦顯著高於低分組。除此之外，在「喜好運動」中，組織支持高分組的士兵在分數上顯著高於低分組。因此，綜上所述，研究者所檢驗之假設 2-1：「組織支持程度的高低不同，會在工作適應上呈現顯著差異。」成立。

表 4-8

組織支持與工作適應之單因子變異數分析摘要表

來源	SS	df	MS	F	p	$\eta^2$
<b>情緒調適</b>						
組間	178.26	2	89.13	11.46	.000	.06
組內	2799.51	360	7.78			
總和	2977.78	362				
<b>體能戰技</b>						
組間	45.70	2	22.85	3.29	.038	.02
組內	2501.41	360	6.95			
總和	2547.11	362				
<b>工作表現</b>						
組間	396.69	2	198.34	35.95	.000	.17
組內	1986.13	360	5.52			
總和	2382.82	362				
<b>積極因應</b>						
組間	223.32	2	111.66	20.40	.000	.10
組內	1970.32	360	5.47			
總和	2193.64	362				
<b>軍職認同</b>						
組間	673.06	2	336.53	41.98	.000	.19
組內	2886.22	360	8.02			
總和	3559.28	362				
<b>應付敷衍</b>						
組間	129.31	2	64.66	8.78	.000	.05
組內	2652.94	360	7.37			
總和	2782.25	362				
<b>喜好運動</b>						
組間	89.80	2	44.90	5.31	.005	.03
組內	3041.79	360	8.45			
總和	3131.59	362				
<b>整體工作適應</b>						
組間	9724.99	2	4862.49	32.98	.000	.15
組內	53073.16	360	147.43			
總和	62798.15	362				

表 4-9

組織支持與工作適應之多重比較 (*Scheff'e*) 分析摘要表

工作適應	組織支持	平均數差異	標準誤	顯著性	Post Hoc <i>Scheff'e</i>
情緒調適	1.低分組 (N=88, M=9.86, SD=2.55)	2.中分組 3.高分組	-0.24 -1.54	0.39 0.37	.831 .000
	2.中分組 (N=115, M=10.10, SD=1.98)	1.低分組 3.高分組	0.24 -1.30	0.39 0.34	.831 .000
	3.高分組 (N=160, M=11.40, SD=3.35)	1.低分組 2.中分組	1.54 1.30	0.37 0.34	.000 .001
	1.低分組 (N=88, M=10.38, SD=2.76)	2.中分組 3.高分組	-0.22 -0.82	0.37 0.35	.846 .066
	2.中分組 (N=115, M=10.59, SD=1.95)	1.低分組 3.高分組	0.22 -0.60	0.37 0.32	.846 .176
	3.高分組 (N=160, M=11.19, SD=2.97)	1.低分組 2.中分組	0.82 0.60	0.35 0.32	.066 .176
體能戰技	1.低分組 (N=88, M=11.14, SD=2.95)	2.中分組 3.高分組	-0.69 -2.43	0.33 0.31	.118 .000
	2.中分組 (N=115, M=11.83, SD=1.94)	1.低分組 3.高分組	0.69 -1.74	0.33 0.29	.118 .000
	3.高分組 (N=160, M=13.57, SD=2.24)	1.低分組 2.中分組	2.43 1.74	0.31 0.29	.000
	1.低分組 (N=88, M=10.31, SD=2.68)	2.中分組 3.高分組	-0.66 -1.87	0.33 0.31	.140 .000
	2.中分組 (N=115, M=10.97, SD=1.73)	1.低分組 3.高分組	0.66 -1.22	0.33 0.29	.140 .000
	3.高分組 (N=160, M=12.18, SD=2.51)	1.低分組 2.中分組	1.87 1.22	0.31 0.29	.000
工作表現	1.低分組 (N=88, M=7.86, SD=3.19)	2.中分組 3.高分組	-2.17 -3.44	0.40 0.38	.000
	2.中分組 (N=115, M=10.03, SD=2.13)	1.低分組 3.高分組	2.17 -1.27	0.40 0.35	.000 .001
	3.高分組 (N=160, M=11.31, SD=3.06)	1.低分組 2.中分組	3.44 1.27	0.38 0.35	.000 .001
	1.低分組 (N=88, M=11.22, SD=2.76)	2.中分組 3.高分組	0.35 -0.98	0.38 0.36	.667 .026
	2.中分組 (N=115, M=10.87, SD=2.06)	1.低分組 3.高分組	-0.35 -1.32	0.38 0.33	.667 .000
	3.高分組 (N=160, M=12.19, SD=3.08)	1.低分組 2.中分組	0.98 1.32	0.36 0.33	.026 .000
積極因應	1.低分組 (N=88, M=10.78, SD=3.06)	2.中分組 3.高分組	-0.42 -1.19	0.41 0.39	.588 .009
	2.中分組 (N=115, M=11.21, SD=2.50)	1.低分組 3.高分組	0.42 -0.77	0.41 0.36	.588 .099
	3.高分組 (N=160, M=11.98, SD=3.09)	1.低分組 2.中分組	1.19 0.77	0.39 0.36	.009 .099
	1.低分組 (N=88, M=71.55, SD=12.73)	2.中分組 3.高分組	-4.05 -12.27	1.72 1.61	.063 .000
	2.中分組 (N=115, M=75.60, SD=7.36)	1.低分組 3.高分組	4.05 -8.22	1.72 1.48	.063 .000
	3.高分組 (N=160, M=83.82, SD=14.36)	1.低分組 2.中分組	12.27 8.22	1.61 1.48	.000 .000

#### 四、志願役士兵之組織支持與職業倦怠

在表 4-10 中顯示，組織支持各分組（低分、中分、高分）在「職業倦怠量表」中的各分量表上均達顯著差異，其中以「情緒耗竭」的差異最為顯著 ( $F_{(2,360)} = 47.71, p < .001$ )；在事後多重比較方面（表 4-11），可知其方向為組織支持低分組與中分組的志願士兵在整體職業倦怠分數顯著高於高分組。從各因素來看，在「情緒調適」中，志願役士兵感受到組織支持程度之低分組分數顯著高於中分組與高分組，且中分組的分數亦顯著高於高分組。除此之外，在「乏人性化」、「消極態度」與「降低個人成就感」中，組織支持低分組與中分組士兵的分數顯著高於高分組。因此，綜上所述，研究者所檢驗之假設 2-2：「組織支持程度的高低不同，會在職業倦怠上呈現顯著差異。」成立。

表 4-10

組織支持與職業倦怠之單因子變異數分析摘要表

來源	SS	df	MS	F	p	$\eta^2$
情緒耗竭						
組間	2416.22	2	1208.11	47.71	.000	.21
組內	9115.92	360	25.32			
總和	11532.14	362				
乏人性化						
組間	1374.22	2	687.11	34.55	.000	.16
組內	7159.79	360	19.89			
總和	8534.01	362				
消極態度						
組間	1125.29	2	562.64	22.75	.000	.11
組內	8904.96	360	24.74			
總和	10030.25	362				
降低個人成就感						
組間	730.90	2	365.45	23.85	.000	.12
組內	5517.10	360	15.33			
總和	6248	362				
整體職業倦怠						
組間	20797.13	2	10398.57	43.61	.000	.20
組內	85850.29	360	238.47			
總和	106647.42	362				

表 4-11

組織支持與職業倦怠之多重比較 (*Scheff'e*) 分析摘要表

職業倦怠	組織支持	平均數 差異	標準誤	顯著性	Post Hoc <i>Scheff'e</i>
情緒耗竭	1.低分組 (N=88, M=21.01, SD=5.97)	2.中分組 3.高分組	2.96 6.38	0.71 0.67	.000 .000
	2.中分組 (N=115, M=18.05, SD=3.59)	1.低分組 3.高分組	-2.96 3.42	0.71 0.62	.000 .000
	3.高分組 (N=160, M=14.63, SD=5.35)	1.低分組 2.中分組	-6.38 -3.42	0.67 0.62	.000 .000
	1.低分組 (N=88, M=15.90, SD=5.09)	2.中分組 3.高分組	0.21 4.04	0.63 0.59	.946 .000
	2.中分組 (N=115, M=15.69, SD=3.11)	1.低分組 3.高分組	-0.21 3.82	0.63 0.55	.946 .000
	3.高分組 (N=160, M=11.86, SD=4.89)	1.低分組 2.中分組	-4.04 -3.82	0.59 0.55	.000 .000
	1.低分組 (N=88, M=18.97, SD=5.33)	2.中分組 3.高分組	1.71 4.28	0.70 0.66	.053 .000
	2.中分組 (N=115, M=17.25, SD=3.82)	1.低分組 3.高分組	-1.71 2.56	0.70 0.61	.053 .000
	3.高分組 (N=160, M=14.69, SD=5.48)	1.低分組 2.中分組	-4.28 -2.56	0.66 0.61	.000 .000
乏人性化	1.低分組 (N=88, M=13.59, SD=4.51)	2.中分組 3.高分組	0.10 2.92	0.55 0.52	.983 .000
	2.中分組 (N=115, M=13.49, SD=2.85)	1.低分組 3.高分組	-0.10 2.81	0.55 0.48	.983 .000
	3.高分組 (N=160, M=10.68, SD=4.21)	1.低分組 2.中分組	-2.92 -2.81	0.52 0.48	.000 .000
	1.低分組 (N=88, M=69.47, SD=17.16)	2.中分組 3.高分組	4.99 17.61	2.19 2.05	.076 .000
	2.中分組 (N=115, M=64.48, SD=10.02)	1.低分組 3.高分組	-4.99 12.62	2.19 1.89	.076 .000
	3.高分組 (N=160, M=51.86, SD=17.52)	1.低分組 2.中分組	-17.61 -12.62	2.05 1.89	.000 .000
降低個人 成就感	整體 職業倦怠				

## 貳、逐步迴歸分析

本研究透過逐步迴歸方式檢驗工作熱情、組織支持對工作滿意的預測效果，以「工作熱情」（活力、奉獻、專注等三個因素）和「組織支持」總分共四個為預測變項，以及「工作滿意」（情緒調適、體能戰技、工作表現、積極因應、軍職認同、應付敷衍、喜好運動、整體工作適應、情緒耗竭、乏人性化、消極態度、降低個人成就感、整體職業倦怠等十三個因素）為效標變項，並提出假設3-1：「工作熱情與組織支持對工作適應具有預測效果。」與假設3-2：「工作熱情與組織支持對職業倦怠具有預測效果。」。

## 一、志願士兵工作熱情與組織支持對工作適應之預測分析

由表 4-12 得知，在預測整體「工作適應」時，進入迴歸方程式的顯著變項有兩項，依序為：工作熱情與組織支持，兩個變項與整體「工作適應」的多元相關係數 ( $R$ ) 為 .627，其決定係數 ( $R^2$ ) 為 .393，顯示兩個變項可以解釋整體「工作適應」39.3% 的變異量，其中以「工作熱情」的預測力較佳，解釋變異量為 36.8%，此外，兩個預測變項的標準化迴歸係數 ( $\beta$ ) 依序為：工作熱情 ( $\beta = .480$ ,  $p = .000$ ) 與組織支持 ( $\beta = .204$ ,  $p = .000$ )，表示兩個變項對於整體「工作適應」有正向的影響，亦即當志願役士兵的「工作熱情」與「組織支持」程度愈高時，整體「工作適應」的程度就愈高，換句話說，當士兵在工作上愈具有高度的能量，願意投入於其工作中，並於投入的過程中感受到時間快速流逝很難將自己抽提出來，在組織層面也能夠感受到單位對於自己的重視時，在工作上就愈能夠適應。

表 4-12

志願役士兵工作熱情與組織支持對整體工作適應之逐步迴歸分析摘要表

變項	$B$	$SE B$	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$	$F$
工作熱情	.423	.046	.480	.368	.368	209.93***
組織支持	.314	.081	.204	.393	.025	116.62***

\*\*\*  $p < .001$

由表 4-13 得知，在預測「情緒調適」時，進入迴歸方程式的顯著變項有兩項，依序為：活力與組織支持，兩個變項與「情緒調適」的多元相關係數 ( $R$ ) 為 .405，決定係數 ( $R^2$ ) 為 .164，顯示兩個變項可以解釋「情緒調適」16.4% 的變異量，其中以「活力」的預測力較佳，其解釋變異量為 13.1%，此外，兩個預測變項的標準化迴歸係數 ( $\beta$ ) 依序為：活力 ( $\beta = .249$ ,  $p = .000$ ) 與組織支持 ( $\beta = .214$ ,  $p = .000$ )，表示兩個變項對於「情緒調適」有正向的影響，亦即當士兵的「活力」與「組織支持」程度愈高，「情緒調適」的程度就愈低，換句話說，當士兵在工作上愈有能量投入，且感受到組織重視且關心自己時，愈不會在遇到困難時陷入情緒的低潮而無精打采。

表 4-13

志願役士兵工作熱情與組織支持對情緒調適之逐步迴歸分析摘要表

變項	<i>B</i>	<i>SE B</i>	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$	<i>F</i>
活力	.156	.036	.249	.131	.131	54.29***
組織支持	.072	.019	.214	.164	.033	35.24***

\*\*\*  $p < .001$

由表 4-14 得知，在預測「體能戰技」時，進入迴歸方程式的顯著變項有兩項，依序為：專注與活力，兩個變項與「體能戰技」的多元相關係數 ( $R$ ) 為.411，決定係數 ( $R^2$ ) 為.169，顯示兩個變項可以解釋「體能戰技」16.9% 的變異量，此外，兩個變項的標準化迴歸係數 ( $\beta$ ) 依序為：專注 ( $\beta = .263, p = .000$ ) 與活力 ( $\beta = .179, p = .011$ )，表示兩個變項對於「體能戰技」有正向的影響，亦即當志願役士兵的「專注」與「活力」程度愈高時，「體能戰技」的程度就愈高，換句話說，當士兵愈能夠欣然專注地投入於工作時，在體能戰技上就愈容易有良好的表現。

表 4-14

志願役士兵工作熱情與組織支持對體能戰技之逐步迴歸分析摘要表

變項	<i>B</i>	<i>SE B</i>	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$	<i>F</i>
專注	.124	.033	.263	.154	.154	65.78***
活力	.104	.041	.179	.169	.015	36.68***

\*\*\*  $p < .001$

由表 4-15 得知，在預測「工作表現」時，進入迴歸方程式的顯著變項有兩項，依序為：專注與組織支持，兩個變項與「工作表現」的多元相關係數 ( $R$ ) 為.524，其決定係數 ( $R^2$ ) 為.274，顯示兩個變項可以解釋「工作表現」27.4% 的變異量，其中以「專注」的預測力較佳，其解釋變異量為 23.4%，此外，兩個預測變項的標準化迴歸係數 ( $\beta$ ) 依序為：專注 ( $\beta = .347, p = .000$ ) 與組織支持 ( $\beta = .243, p = .000$ )，表示兩個變項對於「工作表現」有正向的影響，亦即當志願役士兵的「專注」與「組織支持」程度愈高時，「工作表現」的程度就愈高，也就是說，當士兵愈能夠全心的投入於工作，且感受到組織對於自己本身的重視時，在工作上就愈能達到長官所要求的地步。

表 4-15

志願役士兵工作熱情與組織支持對工作表現之逐步迴歸分析摘要表

變項	<i>B</i>	<i>SE B</i>	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$	<i>F</i>
專注	.158	.025	.347	.234	.234	110.21***
組織支持	.073	.016	.243	.274	.041	68.07***

\*\*\*  $p < .001$

由表 4-16 得知，在預測「積極因應」時，進入迴歸方程式的顯著變項有兩項，依序為：專注與活力，這兩個變項與「積極因應」的多元相關係數 ( $R$ ) 為.560，其決定係數 ( $R^2$ ) 為.313，顯示這兩個變項可以解釋「積極因應」31.3% 的變異量，其中以「專注」的預測力最佳，其解釋變異量為 29.2%，此外，這兩個預測變項的標準化迴歸係數 ( $\beta$ ) 依序為：專注 ( $\beta = .388, p = .000$ )、活力 ( $\beta = .210, p = .001$ )，表示這兩個變項對於「積極因應」有正向的影響，亦即當志願役士兵的「專注」與「活力」程度愈高時，「積極因應」的程度就愈高，換句話說，當士兵在軍中場域裡愈具有高度的能量，且欣然專注地投入於工作時，在工作上即使換至新環境，都能有條不紊、從容應對。

表 4-16

志願役士兵工作熱情與組織支持對積極因應之逐步迴歸分析摘要表

變項	<i>B</i>	<i>SE B</i>	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$	<i>F</i>
專注	.170	.028	.388	.292	.292	148.97***
活力	.113	.034	.210	.313	.021	82.04***

\*\*\*  $p < .001$

由表 4-17 得知，在預測「軍職認同」時，進入迴歸方程式的顯著變項有兩項，依序為：奉獻與組織支持，兩個變項與「軍職認同」的多元相關係數 ( $R$ ) 為.615，其決定係數 ( $R^2$ ) 為.378，顯示兩個變項可以解釋「軍職認同」37.8% 的變異量，其中以「奉獻」的預測力較佳，其解釋變異量為 32.8%，此外，兩個預測變項的標準化迴歸係數 ( $\beta$ ) 依序為：奉獻 ( $\beta = .400, p = .000$ ) 與組織支持 ( $\beta = .283, p = .000$ )，表示兩個變項對於「軍職認同」有正向的影響，亦即當志願役士兵的「奉獻」與「組織支持」程度愈高時，「軍職認同」的程度就愈高，換句話說，當士兵對工作愈投入，感受到組織對於自己的重視與關心時，就愈容易喜歡、認同自己所屬的單位，甚至是自己的這份職業。

表 4-17

志願役士兵工作熱情與組織支持對軍職認同之逐步迴歸分析摘要表

變項	<i>B</i>	<i>SE B</i>	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$	<i>F</i>
奉獻	.245	.032	.400	.328	.328	175.88***
組織支持	.104	.019	.283	.378	.050	109.35***

\*\*\*  $p < .001$

由表 4-18 得知，在預測「應付敷衍」時，進入迴歸方程式的顯著變項有兩項，依序為：活力與組織支持，兩個變項與「應付敷衍」的多元相關係數 ( $R$ ) 為.302，其決定係數 ( $R^2$ ) 為.091，顯示兩個變項可以解釋「軍職認同」9.1% 的變異量，其中以「活力」的預測力較佳，其解釋變異量為 7.6%，此外，兩個預測變項的標準化迴歸係數 ( $\beta$ ) 依序為：活力 ( $\beta = .199, p = .000$ ) 與組織支持 ( $\beta = .146, p = .014$ )，表示兩個變項對於「應付敷衍」有正向的影響，亦即當志願役士兵的「活力」與「組織支持」分數愈高時，「應付敷衍」的得分就愈高，換句話說，當士兵在工作上愈有能量投入，且感受到組織重視且關心自己時，就比較不會以得過且過、應付了事的心態面對自己的工作。

表 4-18

志願役士兵工作熱情與組織支持對應付敷衍之逐步迴歸分析摘要表

變項	<i>B</i>	<i>SE B</i>	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$	<i>F</i>
活力	.121	.036	.199	.076	.076	29.68***
組織支持	.047	.019	.146	.091	.015	18.10***

\*\*\*  $p < .001$

由表 4-19 得知，在預測「喜好運動」時，進入迴歸方程式的顯著變項僅有一項，其多元相關係數 ( $R$ ) 為.299，決定係數 ( $R^2$ ) 為.090，顯示「奉獻」可以解釋「喜好運動」9% 的變異量，此外，標準化迴歸係數 ( $\beta$ ) 為.299 ( $p = .000$ )，表示「奉獻」對於「喜好運動」有正向的影響，亦即當志願役士兵的「奉獻」程度愈高時，「喜好運動」的程度就愈高，換句話說，當士兵在軍中場域裡愈投入於工作時，就比較容易產生對於運動的喜愛。

表 4-19

## 志願役士兵工作熱情與組織支持對喜好運動之逐步迴歸分析摘要表

變項	B	SE B	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$	F
奉獻	.172	.029	.299	.090	.090	35.53***

\*\*\*  $p < .001$

## 二、志願士兵工作熱情與組織支持對職業倦怠之預測分析

由表 4-20 得知，在預測整體「職業倦怠」時，進入迴歸方程式的顯著變項有兩項，依序為：組織支持與工作熱情，兩個變項與整體「職業倦怠」的多元相關係數 ( $R$ ) 為 .542，其決定係數 ( $R^2$ ) 為 .294，顯示兩個變項可以解釋整體「職業倦怠」29.4% 的變異量，其中以「組織支持」的預測力較佳，其解釋變異量為 27%，此外，兩個預測變項的標準化迴歸係數 ( $\beta$ ) 依序為：組織支持 ( $\beta = -.397$ ,  $p = .000$ ) 與奉獻 ( $\beta = -.197$ ,  $p = .001$ )，表示兩個變項對於整體「職業倦怠」有負向的影響，亦即當志願役士兵的「組織支持」與「工作熱情」程度愈高時，整體「職業倦怠」的程度就愈低，換句話說，當士兵在工作場域愈能感受到組織對於自己的重視與支持，且對於自己的工作愈強烈投入時，因為投入的過程中經驗到有意義感以及受鼓舞的感覺，因此，對於自己的工作就比較不會有倦怠感。

表 4-20

## 志願役士兵工作熱情與組織支持對整體職業倦怠之逐步迴歸分析摘要表

變項	B	SE B	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$	F
組織支持	-.799	.114	-.397	.270	.270	133.38***
工作熱情	-.226	.065	-.197	.294	.024	74.80***

\*\*\*  $p < .001$

由表 4-21 得知，在預測「情緒耗竭」時，進入迴歸方程式的顯著變項有兩項，依序為：組織支持與奉獻，兩個變項與「情緒耗竭」的多元相關係數 ( $R$ ) 為 .592，其決定係數 ( $R^2$ ) 為 .351，顯示兩個變項可以解釋「情緒耗竭」35.1% 的變異量，其中以「組織支持」的預測力較佳，其解釋變異量為 30.4%，此外，兩個預測變項的標準化迴歸係數 ( $\beta$ ) 依序為：組織支持 ( $\beta = -.386$ ,  $p = .000$ ) 與奉獻 ( $\beta = -.272$ ,  $p = .000$ )，表示兩個變項對於「情緒耗竭」有負向的影響，亦即當

志願役士兵的「組織支持」與「奉獻」程度愈高時，「情緒耗竭」的程度就愈低，換句話說，當士兵在工作場域愈能感受到組織對於自己的重視與支持，且對於自己的工作愈強烈投入時，士兵就愈不容易出現身心靈疲憊、精力消失殆盡的情形。

表 4-21

志願役士兵工作熱情與組織支持對情緒耗竭之逐步迴歸分析摘要表

變項	<i>B</i>	<i>SE B</i>	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$	<i>F</i>
組織支持	-.255	.035	-.386	.304	.304	157.91***
奉獻	-.300	.059	-.272	.351	.046	97.20***

\*\*\*  $p < .001$

由表 4-22 得知，在預測「乏人性化」時，進入迴歸方程式的顯著變項僅有一項，其多元相關係數 ( $R$ ) 為 .425，決定係數 ( $R^2$ ) 為 .181，顯示「組織支持」可以解釋「乏人性化」 18.1% 的變異量，此外，標準化迴歸係數 ( $\beta$ ) 為 -.425 ( $p=.000$ )，表示「組織支持」對於「乏人性化」有負向的影響，亦即當志願役士兵的「組織支持」程度愈高時，「乏人性化」的程度就愈低，換句話說，當士兵愈能感受到組織對於自己本身或福利重視時，就愈不會以消極或冷漠的方式與他人互動。

表 4-22

志願役士兵工作熱情與組織支持對乏人性化之逐步迴歸分析摘要表

變項	<i>B</i>	<i>SE B</i>	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$	<i>F</i>
組織支持	-.242	.027	-.425	.181	.181	79.59***

\*\*\*  $p < .001$

由表 4-23 得知，在預測「消極態度」時，進入迴歸方程式的顯著變項有三項，依序為：奉獻、組織支持與專注，這三個變項與「消極態度」的多元相關係數 ( $R$ ) 為 .497，其決定係數 ( $R^2$ ) 為 .247，顯示這三個變項可以解釋「消極態度」 24.7% 的變異量，其中以「奉獻」的預測力較佳，其解釋變異量為 19.1%，此外，這三個預測變項的標準化迴歸係數 ( $\beta$ ) 依序為：奉獻 ( $\beta = -.443$ ,  $p=.000$ )、組織支持 ( $\beta = -.273$ ,  $p=.000$ ) 與專注 ( $\beta = .225$ ,  $p=.002$ )，表示「奉

獻」與「組織支持」對於「消極態度」有負向的影響，亦即當志願役士兵的「奉獻」與「組織支持」程度愈高時，「消極態度」的程度就愈低，換句話說，當士兵在工作場域愈能感受到組織對於自己的重視與支持，且對於自己的工作愈強烈投入時，就愈不容易出現企圖在工作上孤立自己以作為對抗耗竭的狀況。然而，「專注」對於「消極態度」有正向的影響，亦即當志願役士兵的「專注」程度愈高時，「消極態度」的程度就愈高，也就是說，當士兵愈是投入於工作之中，就愈容易開始思考自己工作的意義何在、對於他人的助益與貢獻，甚至在遭遇挫折後只想默默地做好自己份內的工作就好，漸而放棄自己的理想。

表 4-23

志願役士兵工作熱情與組織支持對消極態度之逐步迴歸分析摘要表

變項	<i>B</i>	<i>SE B</i>	$\beta$	<i>R</i> <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	<i>F</i>
奉獻	-.456	.078	-.443	.191	.191	85.09***
組織支持	-.168	.036	-.273	.227	.036	52.83***
專注	.211	.068	.225	.247	.020	39.26***

\*\*\*  $p < .001$

由表 4-24 得知，在預測「降低個人成就感」時，進入迴歸方程式的顯著變項有兩項，依序為：組織支持與活力，兩個變項與「降低個人成就感」的多元相關係數 (*R*) 為 .411，其決定係數 (*R*<sup>2</sup>) 為 .169，顯示兩個變項可以解釋「降低個人成就感」16.9% 的變異量，其中以「組織支持」的預測力較佳，其解釋變異量為 13.8%，此外，兩個預測變項的標準化迴歸係數 ( $\beta$ ) 依序為：組織支持 ( $\beta = -.262, p=.000$ ) 與活力 ( $\beta = -.207, p=.000$ )，表示兩個變項對於「降低個人成就感」有負向的影響，亦即當志願役士兵的「組織支持」與「活力」程度愈高時，「降低個人成就感」的程度就愈低，換句話說，當士兵在工作上愈有能量投入，且感受到組織重視且關心自己時，對於自己的成就比較不容易有負向的反應。

表 4-24

志願役士兵工作熱情與組織支持對降低個人成就感之逐步迴歸分析摘要表

變項	<i>B</i>	<i>SE B</i>	$\beta$	<i>R</i> <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	<i>F</i>
組織支持	-.128	.028	-.262	.138	.138	57.71***
活力	-.188	.052	-.207	.169	.031	36.53***

\*\*\*  $p < .001$

## 第五章 結論與建議

### 第一節 研究結果摘要

本研究主要探討工作熱情、組織支持與工作滿意的關係外，也針對工作熱情與組織支持對於工作滿意之預測效果做探討。是以，研究者根據研究假設之結果綜整如表 5-1，繼之探討研究結果。

表 5-1

研究假設檢驗結果摘要

研究假設	結果
問題一：「工作熱情」程度的高低不同，是否會在「工作滿意」上呈現顯著差異？	
假設1-1：「工作熱情」程度的高低不同，會在「工作適應」上呈現顯著差異。	支持
假設 1-2：「工作熱情」程度的高低不同，會在「職業倦怠」上呈現顯著差異。	支持
問題二：「組織支持」程度的高低不同，是否會在「工作滿意」上呈現顯著差異？	
假設2-1：「組織支持」程度的高低不同，會在「工作適應」上呈現顯著差異。	支持
假設2-2：「組織支持」程度的高低不同，會在「職業倦怠」上呈現顯著差異。	支持
問題三：「工作熱情」與「組織支持」對「工作滿意」是否具有預測效果？	
假設 3-1：「工作熱情」與「組織支持」對「工作適應」具有預測效果。	支持
假設3-2：「工作熱情」與「組織支持」對「職業倦怠」具有預測效果。	支持



## 第二節 研究結果討論

### 壹、工作熱情與工作滿意之關係

就「工作熱情」與「工作滿意」的關係而言，本研究提出假設一：「工作熱情」程度的高低不同，會在「工作滿意」上呈現顯著差異。由於本研究中，研究者乃以工作適應與職業倦怠的角度來探討士兵之工作滿意情形，因此，接下來將從工作熱情對於工作適應與職業倦怠的部分加以探討假設 1-1：「工作熱情程度的高低不同，會在工作適應上呈現顯著差異。」和假設 1-2：「工作熱情程度的高低不同，會在職業倦怠上呈現顯著差異。」。

#### 一、工作熱情與工作適應

首先，從整體工作適應來看，可以發現工作熱情高分者，在整體工作適應的分數顯著高於工作熱情低分者，這與 Smith (2002)、鄭呈皇 (2004)、Gubman (2004) 等人的研究結果相似，亦即當士兵本身的工作熱情程度愈高時，個人的工作適應程度愈好。

就工作適應的各向度來看，根據研究結果顯示，工作熱情程度高分組的士兵在「情緒調適」、「體能戰技」、「工作表現」、「積極因應」、「軍職認同」、「應付敷衍」、「喜好運動」及「整體工作適應」上與工作熱情低分組士兵間呈現顯著差異。其中，工作熱情高分組與低分組的士兵，在「軍職認同」的差異是最大的 ( $F_{(2,360)} = 66.74, p < .001$ )，結果顯示工作熱情程度高分組的士兵，在「軍職認同」上會顯著高於低分組的士兵。本研究中，「軍職認同」係指士兵本身除了喜歡在自己的單位工作外，也認為志願役士兵是一份理想的職業，甚至投身軍旅能夠讓自己找到人生的方向。根據研究者過去於部隊服務的經驗，那些願意投入心力且本身就熱愛自己工作任務的士兵，由於踴躍參與各項支援性的差勤任務，即便沒有豐厚的獎勵，也願意起身參與，因此，在付出的過程中，不僅在經驗的累積上逐漸增加，更容易受到幹部的肯定，成就感的增加遂使士兵本身對於這份職業更加的肯定。據此，研究者推論，乃因工作熱情是一種具有正向情感、實現個人抱負且與工作相關的心智情感模式，因此，具有工作熱情的士兵能夠將這份正向情感投入於工作之中，進而把自己的工作視為一種自我實現的具體目標，從長期的角度來看，有了具體的目標後，方能產生繼續工作下去的動力。

其次，工作熱情高分組士兵在「體能戰技」、「應付敷衍」與「喜好運動」中的分數皆顯著高於工作熱情中分組與低分組的士兵。其中，在「體能戰技」與「喜好運動」的部分，高工作熱情的士兵因為在平時能夠養成對於運動的喜好，因此，在各項體能競賽或連隊裡的基本體能訓練也較能維持在中上的程度。根據過去軍中的研究分析指出，當個體擁有的熱情乃來自於個體本身認為該項活動是重要的、且有強烈動機投入其中時，這股熱情就會正向影響個體的體能表現（陳義明，2011）。除此之外，黎育伶（2017）針對國軍軍士官的研究顯示，高度熱情者的三千公尺測驗及格成績為低熱情者的3.2倍，在總體能測驗成績方面，具有熱情受測者的體能表現亦優於低熱情的受測者。是以，研究者推論，當個體自主且不帶有任何附加條件去從事自己喜歡的活動時，就比較能產生對於體育活動及體能戰技的喜愛。在部隊裡，對於工作較有熱誠且願意投入心力在其中的士兵，同樣地，在其生活中也較容易投入心力去做好每件事情。而在「運動」方面，具有工作熱情的士兵因為平時養成認真付出的習慣，在面對自身的體能狀況就會更加積極主動的訓練，較不需要由連隊幹部來督促與事後檢討，如此一來，不僅從過程中所獲得的成就感使自己更加熱愛從事該項運動，在體能表現上更交出亮眼的成績單。另一方面，在「應付敷衍」得分較高的士兵，容易出現不太要求自己，且在工作中也以得過且過的心態來面對。參考過去的文獻中發現，有熱情的個人，通常都有一個終極目標，而為了要達成這個目標，個體往往會奮力投入於工作之中（鄭伯壩，2004）。根據研究者過去在部隊擔任基層連隊輔導長的經驗發現，招募進來的士兵在素質上大多參差不齊，因此，當遇到較沒有活力或無心投入於工作之中的士兵時，賦予他們的任務通常很難在時限內完成；然而，即便完成了任務，在完成後的狀態也幾乎常常無法符合該有的標準，最後還是得請其他人協助處理。由此可知，當士兵身處在低工作熱情的狀況下，相對的，會比較常呈現出無精打采的狀態，且得過且過的應付工作上的難題；反之，具有工作熱情的士兵較能有效降低因繁重演訓任務所產生的情緒調適問題和面對工作所產生的敷衍心態。

另外，研究結果顯示，工作熱情高分組士兵的分數在「情緒調適」、「工作表現」與「積極因應」中皆顯著高於工作熱情中分組與低分組的士兵，且中分組亦顯著高於低分組。在「情緒調適」的部分，本研究中，當士兵的「情緒調適」分數較高時，代表的是士兵本身感到悶悶不樂、無精打采，且遭遇困難時，陷入

低潮的程度也就愈高。而鄭呈皇（2004）曾指出，熱情就是一種生命信仰，這股信仰會激發正面思考，因此，對於具有工作熱情的個人來說，在面對困境時，較不會輕易地向環境妥協，反而能夠正面迎擊。同樣地，在部隊任務繁重的工作環境下，研究者發現有些士兵本身對於自己被賦予的任務具有很強的完成爆發力，即使面對龐大的任務壓力，他們懂得自我調適，進而快速回到工作崗位繼續奮戰。從「工作表現」來看，工作熱情高分組的士兵在「工作表現」的得分高於低分組的士兵，表示愈能專注投入心力在工作崗位上的士兵，較願意努力達成長官或上級所交付之任務，同時給予長官支持，這呼應了 Amiot (2006) 的研究結果，亦即擁有工作熱情的組織成員，對於任務的交辦會有較好的績效表現。同樣地，在「積極因應」方面，對於「積極因應」得分較高的士兵而言，我們可以發現，高度工作熱情的士兵在面對新環境時，較能快速地去適應，且能有條不紊的完成工作任務，即使遭遇突發狀況，也能從容應對。如同林培尊（2013）針對製造業與服務業員工的研究中發現，工作熱情對於工作績效有正向的影響。在軍事工作場域裡，士兵在連隊裡通常是扮演著聽候命令執行的角色，而對於任務賦予強烈渴望且能受工作所鼓舞的士兵，往往都是願意主動接收各項差勤任務，也因為出差勤的經驗不斷累積，遂使士兵在執行實務方面的能力增加，因此，也就更能有效率的完成上級交付之任務。綜上所述，研究者推論，乃因具有工作熱情的士兵對於投入工作的時間及程度有較高的掌握度，且在專心投入的同時，遂使士兵本身與工作產生正向的情感連結，進而在工作表現上達到更卓越的表現。

## 二、工作熱情與職業倦怠

研究結果顯示，從整體職業倦怠來看，工作熱情低分組的士兵在整體職業倦怠上顯著高於工作熱情高分組的士兵，此研究結果與高佳琳（2016）、文耀正（2016）等人的研究結果相呼應，也就是說，當士兵本身的工作熱情程度愈低時，則個人的職業倦怠程度就愈高。

從職業倦怠的各向度來看，工作熱情高分組的士兵在「情緒耗竭」、「乏人化」、「消極態度」、「降低個人成就感」及「整體職業倦怠」上與工作熱情低分組間呈現顯著差異。其中，工作熱情高分組與低分組的士兵在「情緒耗竭」中的差異是最大的 ( $F_{(2,360)} = 44.66, p < .001$ )，研究結果指出，工作熱情低分組的士兵，在「情緒耗竭」的得分會顯著高於高分組的士兵。本研究中，「情緒耗竭」意指士兵本身的資源消耗殆盡以致喪失精力、感覺身心疲憊無法應付工作之

需要。軍中是一個以任務為導向的組織，尤其是對於一般基層連隊來說，任務更具多變性，平時在駐地的紮實訓練就是為了在進駐基地或者是演訓時能有好表現。根據研究者過去在軍中擔任輔導長的經驗發現，大部分的連隊成員在經歷一整天的訓練及測驗後，體力上幾乎是殆盡的狀態；對於那些做事缺乏衝勁、且較無法順利持續進行其任務的士兵來說，在日復一日的操練下，就很容易出現心理層面的疲倦感。因此，研究者推論，在低工作熱情的狀態下，對於處在軍事工作場域的士兵來說，紮實的訓練與演訓任務的執行，都很有可能使士兵在生理或心理層面出現精疲力盡的狀態。

另一方面，在「消極態度」的部分，研究結果指出，工作熱情低分組的士兵在得分上顯著高於工作熱情高分組的士兵，且中分組亦顯著高於高分組。本研究中，「消極態度」係指個體對於自己的工作漠不關心且有距離感，是一種對於工作的態度，與工作上所接觸的人較無關。根據陳芳倩（2005）對於金融業員工的研究證實，具有熱情的員工在自己的工作上較能夠呈現出主動積極的態度，因為重視自己的工作，因此，這類型的員工甚至會不計一切的投入於工作之中，直到把事情做好為止，同時，也因為有熱情的員工本身就熱愛工作，所以更願意對自己的工作負責。是以，研究者認為，當士兵愈是處在低工作熱情的狀態下，由於本身較缺乏活力與做事的衝勁，同時也比較不願意投入於工作之中，故這類的士兵就愈容易在工作上孤立自己與旁人。國軍在任務的執行上講求的是「團隊合作」，沒有一項任務是能夠一個人獨自完成的，因此，在以「達成任務」為首要的情況下，對於工作抱持消極態度的士兵將會是連隊戰力下降的一大因素。

就「降低個人成就感」的部分來看，研究結果顯示，工作熱情低分組的士兵顯著高於工作熱情高分組的士兵，且中分組亦顯著高於高分組，也就是說，處在低工作熱情狀態下的士兵，容易呈現出不關心自己工作任務的狀態，且面對個人成就亦呈現低落、退縮等等的反應。其中，對於「降低個人成就感」得分愈高的士兵而言，更容易對自己的成就產生負向反應，包含工作士氣的低落、退縮、調適能力變差等。這個部分呼應了過去的研究結果，例如 Lawanto (2012) 認為高度工作熱情的組織成員其對於自己的工作與組織認同度會比其他人來得高，因此更能掌握自身的工作任務，同時，對於工作所帶來的成就感與價值感就更加的強烈，無形中亦提高了自我效能感。從軍中一般基層連隊裡士兵的工作性質來看，士兵在平時通常會執行連隊裡的各項公差勤務，舉凡打掃、裝備保養等，由於這

些公差勤務較容易上手，因此，只要士兵願意花心力投入學習，就可以透過一次又一次的經驗累積而熟能生巧。在過程中，不管是在實務的歷練或者是幹部所給予的肯定，都能使這些願意投入心力的士兵享受工作上所帶來的成就感。

除此之外，對於工作熱情低分組的士兵來說，在產生職業倦怠時，較容易呈現出「乏人性化」的狀態，也就是說，對於工作較沒有自信且遭遇挫折時容易因此被打倒的士兵來說，會比較容易出現以消極和冷漠的方式和他人互動。然而，林文政（2004）指出，有熱情的人就像發電機一樣，充滿著能量感染周圍的環境，且樂於與他人分享。相較於研究者過去於部隊服務的經驗，由於連隊裡士兵的數量佔了大多數，在分組活動或者是空閒時間，士兵們通常會成群結伴到營站採購，研究者發現活潑有活力的士兵總會聚在一起；然而，有一些是孤立在各個角落一個人獨處的士兵，他們可能本身就比較內向且對於做事無動力，因此，在人際互動上總能很快地將他們區分出來。據此，研究者認為低工作熱情的士兵因為較缺乏正向的情感，故在工作團隊裡與同袍或長官的互動自然而然就會變得比較不踴躍、不熱絡，甚至是減少互動。然而，在軍事任務中，連隊的領導者必須以顧大局為首要，加上現在國軍各單位幹部人力緊縮的現時情況下，因此，這類少數個案將會是影響連隊任務順遂執行的一大阻力。

綜上所述，當士兵愈能夠投注心力於工作之中，就愈能享受工作所帶來的成就感，除了可以減少士兵產生消極的工作態度外，亦可提升組織間的工作氛圍，如此一來，對士兵來說，在工作崗位上也就能夠更有效率的提升自己的工作績效；另一方面，對組織來說，也是個足以使連隊任務順遂進行的一大關鍵因素。

## 貳、組織支持與工作滿意之關係

就「組織支持」與「工作滿意」的關係而言，本研究提出假設二：「組織支持」程度的高低不同，會在「工作滿意」上呈現顯著差異。接下來將從組織支持對於工作適應與職業倦怠的部分加以探討假設 2-1：「組織支持程度的高低不同，會在工作適應上呈現顯著差異。」和假設 2-2：「組織支持程度的高低不同，會在職業倦怠上呈現顯著差異。」。

### 一、組織支持與工作適應

從整體工作適應來看，可以發現組織支持高分組的士兵，在整體工作適應的分數高於組織支持低分組，這與余秀眉（2011）、丁錦義（2014）、林奐好

(2014) 與陳麗芳(2017)等人的研究結果相呼應，意味著當士兵本身感受到所屬的組織愈是支持他們時，則愈能夠提升士兵本身的工作適應程度。

就工作適應的各向度來看，組織支持程度高分組的士兵在「情緒調適」、「工作表現」、「積極因應」、「軍職認同」、「應付敷衍」、「喜好運動」及「整體工作適應」方面與組織支持低分組士兵間呈現顯著差異。根據研究結果顯示，組織支持高分組與低分組的士兵，在「軍職認同」的差異是最大的 ( $F_{(2, 360)} = 41.98, p < .001$ )。本研究中，「軍職認同」係指士兵本身除了喜歡在自己的單位工作外，也認為志願役士兵是一份理想的工作，甚至投身軍旅亦能使其找到人生的方向。根據這樣的結果，研究者推論，乃因士兵在感受到單位重視他們的付出，且關心他們的權益與福利後，就能夠更認同自己的工作、所屬單位，甚至是投身軍旅這件事。從長期角度來看，這是一個良性的循環，在彼此互惠的互動之下，就更能加深士兵對於身為一位軍職人員的認同感，進而回饋到自己的工作場域中。

其次，組織支持高分組的士兵在「情緒調適」、「工作表現」、「積極因應」與「應付敷衍」中的分數皆顯著高於組織支持中分組與低分組的士兵。其中，在「情緒調適」的部分，對於處在低組織支持環境下的士兵而言，較容易悶不樂，且遭遇困難時，也會有無能為力的狀態出現；如同過去的研究顯示，當個體所知覺到的組織支持程度愈高時，就愈有工作活力與績效（吳慧君，2010）。另一方面，從「工作表現」與「積極因應」來看，根據林惠彥、陸洛、吳珮瑀與吳婉瑜(2012)針對台灣全職工作者的研究分析，當員工有較多的個人資源（例如正面自我評價與樂觀）與工作資源（例如同事與主管的支持）時，會對工作有較正向的態度，並傾向使用積極的因應策略來面對其工作任務，進而產生較好的工作表現。由此可知，當士兵能夠得到組織的支持時，不僅在工作態度上能夠產生積極的方式來應對，連帶的也能使其工作表現有更好的成長。如同研究者過去擔任連隊輔導長的工作經驗發現，幹部的領導統御足以影響整個團隊運行，因為不管是平時連隊裡的差勤，亦或是每一次的演訓任務，在要求幹部帶領官兵執行下，士兵們所感受到的是連隊裡的共同付出與共同承擔，不會因為階級的不同而有不公平對待的事情發生。這樣的組織力量帶來的是，連隊裡的每一份子更願意主動的付出心力與勞力，如此一來，在良性循環下，單位裡的每個人都能有好的表現，同時，也是整個單位一起向前進的開端。同樣地，在「應付敷

衍」方面，研究者發現，士兵在缺乏組織支持的力量下，容易鬆懈自己，以應付了事的心態來面對其工作任務。換言之，本研究結果再次地加以驗證，正向的組織支持能夠強化個體的心理資本，進而提升個體本身的工作投入（黃馨儀，2014），也就是說，當士兵感受到單位的重視後，較能與單位產生生命共同體的心態，一方面士兵更願意全心投入工作外，在單位任務的績效上也能達到目標，甚至超越原先所設立的目標。

在「喜好運動」的部分，研究結果顯示，組織支持高分組的分數顯著高於低分組。根據研究者過去服務於部隊的經驗，單位裡主官為了強化連隊官兵的體能成績，要求幹部帶領官兵實施集體的體能訓練，同時配合建制責任制的方式，由各班班長負責督促、關懷自己所帶領的班兵，如此一來，士兵感受到自己是被連隊所重視時，就會比較容易產生主動從事該項訓練的心態，而不是僅僅為了體能測驗做自我訓練。因此，有了建制內的班長及連隊幹部全力投入支持下，士兵在面對體能訓練或者是一般運動的時候，也就更能培養對於運動的樂趣。

## 二、組織支持與職業倦怠

首先，從整體職業倦怠來看，研究結果顯示，感受到低度組織支持的士兵之整體職業倦怠感顯著高於組織支持高分組的士兵，這與蔡孟原（2005）、李冠群（2012）、韓致凱（2012）、黃素美（2013）及謝宛芸（2015）的研究結果相似，亦即當士兵本身所感受到的組織支持程度愈低時，則職業倦怠程度就會愈高。

其次，從職業倦怠的各向度來看，組織支持高分組的士兵在「情緒耗竭」、「乏人性化」、「消極態度」、「降低個人成就感」及「整體職業倦怠」與組織支持低分組的士兵間呈現顯著差異。其中，組織支持高分組與低分組的士兵，在「情緒耗竭」中的差異是最大的 ( $F_{(2, 360)} = 47.71, p < .001$ )，研究者推論，當士兵處在低組織支持的狀態下，較感受不到所屬單位對自己的重視與關心，加上工作任務的壓力容易使士兵在心理層面出現精疲力盡的狀態。在部隊的實務面來說，組織支持猶如一項外在資源，尤其是當部隊面臨演訓或操演時，容易出現身心疲累的狀態，對於情況嚴重的士兵來說，有時候是無法倚賴自己而有所好轉的，必須透過單位裡的幹部或同袍協助支持與幫助，得以改善士兵當前的狀態。

另一方面，研究結果顯示，對於組織支持低分組的士兵來說，在產生職業倦怠時，較容易有「乏人性化」的情形發生。如同過去的研究指出，組織支持有助

於降低員工在職場上的負向情緒與壓力（Leather, Lawrence, Cox, & Dickson, 1998）。在部隊的工作環境裡，從高層長官的福利政策乃至單位內直屬長官的關照，都會影響官兵在工作場域的心理健康；此外，當主管為官兵設定目標，並給予有效的支持時，不僅能夠促進官兵在職場上的心理素質，同時還能夠促進團隊間彼此良好的互動與合作關係，這正是以團隊任務為導向的國軍組織所需要的。

從「消極態度」的部分來看，組織支持低分組士兵的得分顯著高於高分組，換句話說，當士兵知覺到組織支持的程度愈高時，能夠改善其工作態度，因而減少消極態度的產生。此研究結果正好與朱勝欽（2013）、馬仁強（2015）的研究結果相呼應，當員工知覺到整體組織支持時，對於其工作態度具有正向的影響效果。同樣地，根據 Gonzalez (1997) 的研究分析，當員工感受到組織重視他們的貢獻與福利時，員工就會更加的努力工作以回饋其組織，進而表現出良好的工作態度。是以，研究者認為，平時透過福利政策及連隊管理的照顧之下，加上不定期的找出連隊官兵的優點表揚，應能緩解任務繁重下的高度壓力，也能適時的化解冷漠的工作態度。

在「降低個人成就感」的部分，本研究中，「降低個人成就感」指的是士兵會以消極的態度來面對自己，對於自己的工作表現不甚滿意，在人際關係上也缺乏自信心與成就感。研究結果指出，對於組織支持低分組的士兵來說，在降低個人成就感的分數上，顯著高於高分組的士兵。如同 Eisenberger 等人（1986）的研究發現，當個體知覺組織支持愈高時，能夠使個體對於工作產生熱情，這股熱情能夠提高個體對於工作的投入，因此，在享受工作中的同時，成就感也就隨之而來。近年來，國軍透過各項政策來鼓勵官兵在公餘時進修，為考量官兵的交通不便之因素，甚至將外校的講師請到營區來開設駐點課程，這樣的政策也讓許多未完成大學學歷的士兵得以有更完善的配套措施來完成學位，此一概念也就是本研究中組織支持的具體呈現，如此一來，士兵在未來升遷或任務的執行上也能更加順遂，工作順利之下，成就感就容易產生。

## 參、工作熱情與組織支持對工作滿意之預測效果

針對「工作熱情」、「組織支持」與「工作滿意」的關係，本研究中以工作熱情與組織支持，探討陸軍志願役士兵在效標變項工作適應與職業倦怠的預測效果。接下來分別探討假設3-1：「工作熱情與組織支持對工作適應具有預測效果。」和假設3-2：「工作熱情與組織支持對職業倦怠具有預測效果。」。

### 一、工作熱情與組織支持對工作適應的預測

從多元逐步迴歸分析的結果來看，在預測工作適應各因素的部分（如表5-2），可以發現工作熱情與組織支持的各因子，皆具有預測工作適應的功能，這與過去的研究結果相符（Hulin & Judge, 1991；Diener, 1999；林與好，2014）。

首先，對於工作適應最有效的預測變項為「工作熱情」，其中，特別針對工作適應指標之「體能戰技」、「工作表現」與「積極因應」方面，工作熱情中的「專注」皆具有最佳的預測力。換句話說，當士兵在工作崗位上愈具有高度的能量與活力時，就愈能欣然地投入於工作之中，進而使自己與所處環境達成一種和諧與平衡的關係，也就是所謂的工作適應。根據 Gubman (2004) 的研究發現，在職場上，具有熱情的員工能夠因應並處理好工作上的改變，也就是說，在面對困難時，這類的員工可以沈著以對。同樣地，李文欣、杜玉玲與劉兆達（2016）的研究證實，大學生的運動熱情能夠有效預測樂趣與運動幸福感。因此，研究者推論，對於一個以軍事訓練為主軸的組織來說，組織裡的每一個份子所需具備的能力，除了穩健的內在能量外，更需要強而有力的武器作為防禦與攻擊。而擁有工作熱情除了能夠使士兵在體能方面有更好的狀態外，在面對艱困的任務時亦能從容應對。

其次，就工作適應的各向度來看，工作熱情中的「活力」因素對於「情緒調適」與「應付敷衍」等工作適應指標均具有最佳的預測力。本研究中，「活力」意指在工作上具有高度的心理能量，且願意在自己的工作上投入心力，同時當面對困難的時候也具有堅忍力。在軍事工作場域裡，為了要完成任務，通常需要儲備良好的體力與耐力，而對於較有能量與堅忍力的士兵而言，平時在單位裡除了是大家的開心果外，通常也屬於比較願意在自己的工作崗位上投注心力的人員。如同何宗翰（2012）針對志願役士兵的研究發現，較為外向活潑、喜愛與人接觸的士兵在部隊裡的工作態度較為主動積極，同時面對壓力與挫折時，較容易調控自我情緒，整體部隊適應也比較好。據此，研究者推論，正因為這類的士兵本身擁有較高度的心理能量，因此，在遭遇困難時，也都更能懂得如何調適自己的

情緒以面對眼前的一時不順遂，同時，士兵本身在工作上的持續力亦能使自己堅持下去、並完成任務。

再者，工作熱情中的「奉獻」因素對於工作適應指標之「軍職認同」與「喜好運動」具有最佳的預測力。本研究所指之「奉獻」熱情因素乃是一種對於工作強烈的投入，且經驗到有意義感、以及自信與受鼓舞的高度熱情。軍隊是一個比一般社會組織更需要紀律、愛國心與犧牲奉獻的組織，如同政治家 Huntington 的見解，專業軍隊的存在，就是要為國家服務的，所以全軍官兵都必須竭盡所能（節錄自國軍愛國教育讀本）。此外，在命令傳達的過程中，每一個層級若都能迅速且忠實的服從上級命令，那麼軍事專業功能絕對能夠全然奏效，隨之而來的則是對於組織的認同的信念。然而，「信念」何以如此重要？「信念」導引人們的行為，乃因人們選擇相信某些理念，才會有決心與後續的行動。同樣的，在軍隊裡，必須以一致的信念統一全體官兵的行動、鼓舞其決心，才能達成國軍使命。在募兵制度的推行下，現在所招募進來的士兵，不乏有著「投筆從戎、報效國家」信念的士兵，這些對於投入一己之力奉獻給國家的士兵，總是把自己的犧牲、奉獻視為一種榮耀，而這股榮耀感能夠使士兵本身更加的認同其所屬組織。因此，部隊高層長官常常透過集會時機公開表揚與肯定戮力投入演訓的連隊，使連隊官兵在高壓力演訓下亦能受到心靈的慰藉與自我肯定；除此之外，在每個禮拜莒光日教學節目精心的策劃下，拍攝團隊跑遍各種不同戰鬥屬性之單位，記錄每一場大型活動展演、演訓任務、專業單位的側拍紀實等，使電視機前收視的官兵有同感外，心中對於所屬單位的認同感即油然而生。

此外，工作熱情中的「專注」因素對於工作適應指標之「體能戰技」、「工作表現」與「積極因應」皆具有最佳的預測力。「專注」熱情意指一種全心投入於工作的欣然狀態，士兵會感覺時間過得很快，且很難從工作中脫離出來。在過去的研究中發現，軍職人員中做事較能夠專注且嚴謹、負責任者，對於其工作滿意與工作績效都有正向的影響力（劉耀文，2010）。因此，研究者推論，能夠全神貫注投入於工作之中的士兵，在凡事講求執行力與效率的軍事工作場域裡，較容易有方法使自己專心且迅速的完成每一項工作任務，相對地，在個人工作表現良好的狀況下，則較容易獲得長官的稱讚與肯定。是以，在軍事場域裡，對於一個能夠全心投入於工作之中的士兵來說，擁有良好的工作表現，是可以被預期的。

表 5-2

## 工作熱情與組織支持對工作適應各因素之預測變項順序摘要表

預測變項	效標變項						
	情緒 調適	體能 戰技	工作 表現	積極 因應	軍職 認同	應付 敷衍	喜好 運動
活力	1st***	2nd***		2nd***		1st***	
奉獻					1st***		1st***
專注		1st***	1st***	1st***			
組織支持	2nd***		2nd***		2nd***	2nd***	
解釋效標變項變異量的百分比	16.4%	16.6%	27.4%	31.3%	37.8%	9.1%	9%

\*\*\* $p < .001$ ；1st、2nd 表示該變項進入迴歸之順序

最後，根據本研究結果得知（如表 5-3），工作熱情與組織支持在預測工作適應（本研究所指稱之工作滿意）上，屬工作熱情較有預測效果。因此，研究結果呼應了 Herzberg (1959) 所提出激勵保健因子中激勵因子（也就是本研究中所指稱之工作熱情）的概念，激勵因子有較高的可能性導致工作滿意。

表 5-3

## 工作熱情與組織支持對工作適應之預測變項順序摘要表

預測變項	效標變項	
	工作適應	
工作熱情		1st***
組織支持		2nd***
解釋效標變項變異量的百分比		39.3%

\*\*\* $p < .001$ ；1st、2nd 表示該變項進入迴歸之順序

## 二、工作熱情與組織支持對職業倦怠的預測

在預測職業倦怠的部分（如表 5-4），可以發現工作熱情與組織支持的各因子，皆具有預測職業倦怠的功能，這與李冠群（2012）、黃素美（2013）、謝宛芸（2015）與譚昊文（2016）等人的研究結果相符。其中，最有效的預測變項為「組織支持」，而「組織支持」對於整體「職業倦怠」有負向的影響，亦即當士兵所感受到的組織支持程度愈高時，在工作場域上所產生的倦怠感就會愈低。

就職業倦怠的各向度來看，「組織支持」對於「情緒耗竭」、「乏人性化」與「降低個人成就感」，皆最具預測力。其中，在「情緒耗竭」的部分，Grandey ( 2000 ) 與 Cropanzano 等人 ( 1997 ) 均認為當員工知覺到社會環境是支持他們時，會降低員工的情緒耗竭程度（引自韓致凱，2012）。從研究者過去的工作經驗來看，職業軍人的一舉一動常常被社會大眾以高標準的方式來放大檢視，有時候會因為演訓或救災任務的關係而導致假期有所犧牲，長期下來，若單位未能提供適切的關懷與福利制度，官兵在情緒狀態上就容易產生倦怠感，以致精力喪失殆盡無法再應付其工作任務。另外，從「乏人性化」的角度來看，在國軍人員縮編且人力吃緊的狀況下，工作負荷量幾乎呈現倍增的狀態，而處在高壓力的工作環境下，如果士兵無法從單位內的組織支持獲得良好待遇與適當的專業訓練，就無法紓解本身的工作壓力，就容易出現與旁人疏離的情形，甚至是以消極冷漠的方式與他人互動。然而，單位內每個月定期召開的榮譽團結會就是透過適時的表揚表現好的官兵，進而化解團隊裡的冷漠與憤世嫉俗的工作態度。在「降低個人成就感」方面，過去的研究指出，當個體所感受到的組織支持程度愈高時，就會使個體對於自己的工作產生熱情，同時成就感即油然而生（張曉春，1983；Eisenberger et al., 1986）。據此，研究者認為部隊所推行的福利政策（例如專業加級與完善的升遷規劃）乃能使士兵對這份軍職工作產生熱情而進一步產生成就感。

綜上所述，由於職業倦怠是一項漸進式的階段性歷程，除了會顯現個體內外在的徵兆外，還會因為工作過度而耗損了個體的能力、體力與精力，進而出現身心俱疲、情緒耗竭與人際疏離的狀態，嚴重的是，所導致的身心負面影響會使個體在工作動機與成就感上大幅降低（Cherniss, 1980；Robbins, 1993）。是以，在一個重視士兵的貢獻、關心其福祉的單位裡，士兵能有效降低其職業倦怠感是可以被預期的。

再者，在「消極態度」方面，「奉獻」最具預測力，這與黃敬惠（2017）針對台中國小特教教師的研究結果相呼應，知覺組織疏離感對於其職業倦怠具有預測作用。在本研究中，工作熱情之「奉獻」對於「消極態度」有負向的影響，換句話說，當士兵愈是投入於自己的工作之中，就愈不容易出現對於工作的漠不關心，且孤立自己與旁人的狀態。除此之外，值得注意的是，研究結果顯示，「專注」僅對於「消極態度」有預測力，同時，「專注」對於「消極態度」有正向影響，也就是說，當士兵愈投入於部隊的工作中，尤其士兵的工作性質通常屬於自動化反應之工作任務，就愈容易覺得時間過得很快且很難從工作之中脫離出來，轉而開始思考自己的工作意義與在工作上的貢獻，甚至遭逢困境挫折後，默默地只願做好自己份內的工作，放棄曾經屬於自己的理想。根據研究者過去部隊服務的經驗，很多時候新進的士兵常常有很大的抱負與理想，做事也很有衝勁，通常都會被遴選為幹部欲提拔的對象；然而，國軍部隊除了重視實務層面外，更重視實務前、中、後階段的紀錄備查，尤其是對於接手文書處理作業的士兵來說，在歷經每一次業務督導前日以繼夜整理性質相同的卷夾資料，卻在督導時慘遭面臨大量的挫折感，後續緊接而來的是開始思考自己是否還適任該項工作職務，甚至是思考自己的人生的意義。因此，在士兵歷經了強烈投入、遭遇挫折與最後僅做好份內工作的歷程後，遂漸漸出現與組織中旁人疏離的情況。

表 5-4

工作熱情與組織支持對職業倦怠各因素之預測變項順序摘要表

預測變項	效標變項			
	情緒耗竭	乏人性化	消極態度	降低個人 成就感
活力				2nd***
奉獻	2nd***		1st ***	
專注			3rd***	
組織支持	1st ***	1st ***	2nd***	1st ***
解釋效標變 項變異量的 百分比	35.1%	18.1%	24.7%	16.9%

註：\*\*\*  $p < .001$ ；1st、2nd、3rd 表示該變項進入迴歸之順序

最後，根據本研究結果得知（如表 5-5），工作熱情與組織支持在預測職業倦怠（本研究所指稱之工作不滿意）上，屬組織支持較有預測效果。因此，研究結果呼應了 Herzberg (1959) 所提出激勵保健因子中保健因子（也就是本研究中所指稱之組織支持）有較高的可能性導致工作不滿意之理論。

表 5-5

工作熱情與組織支持對職業倦怠之預測變項順序摘要表

預測變項	效標變項
	職業倦怠
工作熱情	2nd***
組織支持	1st***
解釋效標變項變異量的百分比	29.4%

\*\*\* $p < .001$ ；1st、2nd 表示該變項進入迴歸之順序



## 第三節 未來研究與建議

### 壹、對未來研究的建議

#### 一、拓展受試對象之多樣性

由於本研究以中部陸軍志願役士兵為主要研究對象，礙於人力與時間上的限制，取樣範圍未能包含其他區域與軍種，因此，就研究結果於未來的應用上來看，恐因取樣代表性不足而在推論上有所侷限。有鑑於此，本研究建議後續研究者可以將研究對象擴增到其它地區（北部、南部與東部）、甚至是其它軍種，進行交叉比對分析，以提升研究結果之應用效能。

除此之外，因應本研究結果中，工作熱情裡的「專注」對於職業倦怠的「消極態度」有正向的影響，也就是說，當士兵愈全心投入於工作之中，就愈有可能在面對工作時產生消極態度。研究者認為，在軍隊裡，士兵屬於接收命令的角色，且工作性質大多歸類於自動化反應的工作，因此，在大量心力的投入於自動化工作後，士兵遂開始思考自己在工作上的意義。是以，在未來的後續研究中，可以針對部隊的領導職人員加以探討工作熱情之「專注」與職業倦怠之「消極態度」間的影響性。

#### 二、工作熱情量表之修編

本研究檢驗士兵之「工作熱情」所使用的研究工具為游茹琴（2008）所翻譯自 Schaufeli 等學者（2002）所提出之員工工作熱情量表（Work Engagement Scale），該量表有三個構面，分別為：活力、奉獻與專注。在未來的後續研究可以針對軍事工作場域中士兵之實際工作樣貌，加以修編題目作為後續部隊研究使用，如此一來，各單位長官應可更加明確地透過工作熱情量表來提升士兵之工作效能。

#### 三、軍中之激勵、保健因子再探

根據 Herzberg 等人（1959）所提出的激勵保健因子理論，能夠影響工作滿意與不滿意的因子在本質上具有其差異性。其中，激勵因子（也就是本研究所指稱之工作熱情）又稱做內在因子，它與工作直接相關，且著重於工作內容本身，例如：成就、認同、成長的可能性、工作本身、升遷與責任感等，同時，因為激勵因子能夠使士兵有良好的表現足以很快的適應其工作環境，因此也較容易提升士兵之工作滿意程度。在一個講求組織執行合作性高的軍事團隊下，每一位官兵都

必須培養其高度工作適應力，是以，除了工作熱情外，在未來後續的研究可以針對激勵因子本身的內涵與定義，輔以軍中的工作特性，來探討其他可適用於軍中場域的激勵因子。

另外，在保健因子（也就是本研究所指稱之組織支持）的部分，又稱為外在因子或情境因子，因為它主要與工作情境相關並作為一個工作不滿意的預防因子，例如：薪資、人際關係、上級領導、組織政策與管理、工作環境、地位、工作保障等。然而，在軍中的實際工作場域裡，研究者發現不乏有部分軍士官兵因對於這份工作產生倦怠感、遭遇過多挫折而心靈上大受打擊，亦或是個人因素，最後選擇提早離開部隊。這些案例往往因為接受國軍多年栽培，相較之下常被視為是浪費國軍資源的一種行為。因此，職業倦怠絕對是一項不可被忽視的議題，除了從組織支持的角度來預防職業倦怠感的產生外，在未來的後續研究中，可以針對保健因子的內涵加以探討其他可適用於軍隊中的保健因子，以預防國軍類案人員之肇生。

## 貳、對國軍的建議

### 一、對軍隊的建議

#### (一) 部隊組織支持（保健因子）之實踐化與再強化

近年來，國軍透過社群網站的方式貫徹執行其文宣政策，舉凡臉書社團、Line 羣組等，以提升官兵對於組織支持之實際感受，進而達成對於國軍之認同感。其中，組織支持的概念即與 Herzberg (1959) 所提出之保健因子相呼應，而根據本研究結果，強化士兵的「組織支持」能夠使士兵在軍事工作環境裡感受到上級的關愛、重視與同儕間的相互扶持，同時，為因應不同職位之不同專長，部隊提供專業的訓練與升遷機會，這麼一來，這些單位裡的互相關愛與組織政策不僅提升了士兵的工作適應能力，也能有效降低士兵之職業倦怠感。

#### (二) 戢力激發士兵之工作熱情（激勵因子）

從研究結果可得知，士兵之「工作熱情」程度能夠有效預測「體能戰技」、「積極因應」、「喜好運動」與「整體工作適應」。在本研究中，工作熱情的概念與 Herzberg (1959) 所提出之激勵因子概念相符，這兩者都能夠提升個體之工作滿意程度。除此之外，具有良好工作熱情的士兵，在組織中亦能夠因熱愛自己

的單位，進而更加認同其軍職工作，也就是部隊講求的「認同感」，一旦單位裡培養出信念一致之認同感時，激勵因子即發揮其作用，因此，所執行之任務也就更能圓滿達成，甚至超前進度。在軍隊以任務為目標導向的狀況之下，若任務要能夠順利達成，官兵必須處在良好的狀態下，而所謂的「良好狀態」意指，士兵在生理方面，需要有足夠的能量與體力面對訓練與操演；另一方面，在心理層面，「活力」熱情中指出士兵亦需要有堅忍的心理韌性與復原力。因此，連隊平時操課與訓練時，領導者應主動培養士兵對於工作任務與體能訓練的習慣、熱誠與持續力，盡可能維持由排長或者是班長所帶領的建制責任制度，從排長或班長由上帶下而循序漸進的調整訓練之難易程度，可有效提升士兵在工作與體能訓練上的滿意程度。

### （三）幹部對於士兵適時的賦能

研究結果指出，士兵在工作熱情之「活力」能夠有效預測工作上的「情緒調適」、「應付敷衍」與「降低個人成就感」。有鑑於此，在嚴格訓練之下，連隊的領導者應適時的給予鼓勵與關心，一方面可以讓士兵產生正向情緒以提升其心理能量，面對困難時也能夠較具備堅忍力；另一方面，有了正向情緒後也較能夠使士兵願意付出心力繼續投入於工作之中。

## 二、 對士兵的建議

從士兵的角度來看，良好的身心狀態，能夠幫助個體對抗工作壓力，若士兵本身能夠提高自己的「工作熱情」（激勵因子），便能更願意投入時間與精力於工作之中，一方面除了能協助士兵本身在情緒上的調適；另一方面也能夠使士兵在工作上獲得成就感後，更加認同所屬的組織，並積極的面對其工作任務，這麼一來，士兵在工作適應能力上便大幅增加，且有效降低職業倦怠感的產生。就 Herzberg ( 1959 ) 的觀點來看，激勵因子是與工作、心理成長及對於工作之積極態度有關，因此能夠使個體擁有較好的工作表現，進而提升其工作滿意程度。故若從工作熱情之「活力」、「奉獻」與「專注」的角度來看，研究者有以下三點建議：

### (一) 激發「活力」熱情

針對「活力」的部分，士兵在平時生活中可以多加參與自己有興趣的活動，增加人際間的互動，透過活動的參與，進而提升士兵之精力與心理彈性。因此，士兵在工作上能夠更願意付出努力，即便遭遇困難也能堅持到底、不放棄。

### (二) 激發「奉獻」熱情

在「奉獻」的部分，士兵本身在執行其工作任務前，必須瞭解整項任務的全般面貌，在理解自己任務角色的重要性後，就比較能夠重視自己所在的崗位職責，進而對工作產生熱忱、驕傲與挑戰。

### (三) 激發「專注」熱情

在「專注」的部分，士兵本身需透過練習心無旁騖的完成每一項差勤，方能在執行自己工作任務時全心投入於工作之中，甚至忘了時間的流逝、且難以將自己與工作分開。



## 參考文獻

### 壹、中文部分

- 丁安陽（2016）。休閒羽球參與者運動熱情、 $2\times 2$  成就目標與主觀幸福感關係之研究。國立台灣師範大學體育學系碩士論文。
- 丁錦義（2014）。人格特質與知覺組織支持對憂鬱程度心理賦能與工作適應性之影響性研究—以全省工程材料實驗室從業人員為研究對象。南台科技大學企業管理系碩士論文。
- 方嘉猷（2016）。壽險業務員人格特質、工作滿意度與離職傾向關係之研究。國立高雄師範大學人力與知識管理研究所碩士論文。
- 王孟軒（2013）。軍訓教官組織支持與心理資本對工作滿意度之影響。國立嘉義大學體育與健康休閒學系碩士論文。
- 王敏輯（2017）。我國大專資源教室輔導人員工作現況與工作滿意度之研究。國立臺中教育大學特殊教育學系碩士班碩士論文。
- 王鵠惠（2016）。舞蹈專長學生基本心理需求、熱情與正負面情緒之研究。國立臺灣體育運動大學體育研究所碩士論文。
- 王鶯蘭（2016）。就業服務人員的工作熱情、工作滿意與工作績效關係之研究。國立高雄應用科技大學人力資源發展系碩士論文。
- 朱美珍（1996）。社會工作在軍隊的運用。台北：華泰出版社。
- 朱勝欽（2013）。知覺組織支持對國中教師工作態度影響之研究—以嘉義縣市公立國中教師為例。南華大學教育社會學研究所碩士論文。
- 何宗翰（2012）。人境適配理論於軍中人力徵選之應用—以志願士兵為例。國防大學政治作戰學院心理及社會工作學系碩士論文。
- 余秀眉（2011）。二度就業婦女的個人特徵、知覺組織支持及工作適應關聯性之研究。國立嘉義大學企業管理學系碩士論文。
- 余杰霖（2015）。不同運動依賴程度跑者在運動熱情和運動承諾差異性研究。國立中正大學運動與休閒教育研究所碩士論文。
- 吳乙心（2014）。餐旅第一線員工工作不安全感對服務行為之影響：工作熱情之調節效果。國立嘉義大學觀光休閒管理研究所碩士論文。
- 吳明隆（2013）。SPSS統計應用學習實務：問卷分析與應用統計。台北：經璋。

- 吳清山、林天祐（2005）。工作滿意。教育研究月刊，136-160。
- 吳雅琪（2015）。呼吸治療師的工作壓力、自我效能與職業倦怠之相關研究。長庚大學臨床醫學研究所碩士論文。
- 吳慧君（2016）。高中教師情緒智力、情緒勞務、組織支持、心理資本與工作滿意度關係之研究。國立彰化師範大學工業教育與技術學系碩士論文。
- 吳慧英（2015）。科技業員工知覺組織支持、工作投入與工作滿意之關係研究。國立高雄應用科技大學人力資源發展系碩士班碩士論文。
- 吳慧英（2016）。科技業員工知覺組織支持、工作投入與工作滿意之關係研究。國立高雄應用科技大學人力資源發展系碩士論文。
- 吳靜吉、廖素華與熊祥林（1978）。明尼蘇達滿意問卷研究。政治大學學報，37-38，124-148。
- 呂明哲（2015）。優秀桌球運動員責任感與利社會行為之培育模式。國立中正大學運動與休閒教育研究所碩士論文。
- 李文心（2016）。大學生參與興趣選項體育課之研究—熱情、樂趣與幸福感。國立體育大學體育研究所碩士論文。
- 李文心、杜玉玲、劉兆達（2016）。大學生參與體育課之運動熱情及運動幸福感—以樂趣為中介效果。運動與休憩研究，11（2），59-77。
- 李佳怡（2000）。知覺組織支持對員工工作態度影響之研究。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 李欣玲（2015）。工作熱情對工作敬業之影響—以調節焦點為中介變項。國立高雄師範大學人力與知識管理研究所碩士論文。
- 李冠群（2012）。高績效工作系統、員工知覺組織支持及員工工作轉換意圖之關係。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 李原華（2004）。陸軍明德訓練班結訓適應良好者認知評估與因應策略之分析研究。政治作戰學校軍事社會行為科學研究所碩士論文。
- 李新鄉（1996）。自我概念、專業工作經驗、學校認同與國小教師教學工作投入關係之研究。國家科學委員會研究彙刊：人文及社會科學，6（2），191-212。
- 汪美伶（2009）。組織支持與市場導向人力資源管理活動對服務導向組織公民行為的影響。東吳經濟商學學報，(64)，57-92。

- 沈惠瑩（2008）。國小教師對工作滿意度的統計調查研究—以臺北縣土城市為例。國立新竹教育大學人力資源教育處教師在職進修應用數學系碩士論文。
- 沈詠樺（2016）。海軍陸戰隊志願役士兵生活適應、工作滿意度與留營意願相關性之研究。國防大學政治作戰學院心理及社會工作學系碩士論文。
- 卓正欽、魏秀玲與郭宏偉（2015）。知覺組織支持與組織公民行為之關係：以情感型組織承諾為中介變數。*管理資訊計算*, 4(1), 28-41。
- 卓淑玲、邱發忠（1999）。士兵適應問題、因應策略及相關變相關係之初探。*復興崗學報*, 68, 165-202。
- 幸澤林（2008）。領導者與成員關係品質與組織公民行為之關聯性—知覺組織支持的調節效果。國防大學管理學院運籌管理學系碩士班碩士論文。
- 林文政（2004）。人力資源專業人員專業職能之探索研究：以台灣高科技業為例。*行政院國家科學發展委員會專題研究計畫成果報告* (NSC91-2416-H-008-020-SSS)。
- 林佳澧（2005）。知覺組織支持與組織公民行為：角色定義幅度之中介效果。中原大學心理學研究所碩士論文。
- 林怡均（2016）。公民關係管理策略影響公務人員工作滿意與工作倦怠之研究—臺北市與新北市之比較。台北市立大學社會暨公共事務學系公共事務學碩士班碩士論文。
- 林昆玄（2008）。國軍連輔導長知覺組織支持、工作心流經驗與自評工作績效之關係探討。國防大學政治作戰學院心理及社會工作學系碩士論文。
- 林奐好（2014）。知覺組織支持、駐外人員海外適應與工作滿意度對組織承諾影響之研究-以Y航運公司為例。國立交通大學經營管理學系碩士論文。
- 林建煌（2001）。管理學。臺北：智勝文化。
- 林家蓁（2007）。員工工作不滿意與行為反應之關係：組織政治知覺、職涯主義及自我效能之調節效果。國立東華大學企業管理學系碩士論文。
- 林培尊（2013）。探討工作熱情對工作績效的影響—以努力工作與聰明工作為中介變項。國立彰化師範大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 林裕量、王儀旭、徐棟英與林瑞瑛（2009）。探討軍校生體能與戰技技能成績表現相關分析。*輔仁大學體育學刊*, (8), 168-184。
- 邱皓政（2003）。量化研究與統計分析。台北：五南。

- 邱雯瑛（2014）。工作壓力與教師主觀幸福感關係之研究—以組織支持為調節變項、情緒勞務為中介變項。國立臺南大學教育學系教育經營與管理碩士班碩士論文。
- 施秋萍（2011）。派遣員工成就動機與角色認同對工作績效影響之研究—以知覺組織支持為調節變項。國立高雄應用科技大學人力資源發展系碩士論文。
- 施嘉衍（2015）。知覺組織支持與工作績效—建言行為、正向心情與角色外顧客服務行為之中介效果。大葉大學人力資源暨公共關係學系碩士論文。
- 洪光遠（1998）。新新人類部隊生活適應問題的探討。軍事社會科學半年刊，創刊號，131-151。
- 洪嘉盈（譯）（1998）。兩因素理論：工作動機研究報告（原作者：F. Herzberg, B. Mausner, B. & B. S. New Yorkderman）。台北：實學社。
- 洪賢奇（2004）。心理所有權、知覺組織支持與組織承諾對員工行為之影響—以企業推動全員生產管理（TPM）為例。東海大學管理碩士學程在職進修專碩士論文。
- 洪薏晴（2016）。工作家庭措施可使用性對職家衝突與工作滿意之影響—以知覺組織支持為中介。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 胡文英（2015）。創業熱情與風險承擔對創業績效之影響—以工作投入為中介變數。國立高雄應用科技大學企業管理系碩士論文。
- 范晏達（2006）。國軍志願役士兵適任量表編製及其現況之探討。政治作戰學校軍事社會行為科學研究所碩士論文。
- 唐文玲（2011）。屏東縣國民小學教師激勵保健因素、組織承諾與工作投入關係之研究。國立屏東教育大學教育行政研究所碩士論文。
- 孫敏華（1995）。軍中生活壓力與身心健康之研究。中華心理衛生學刊，8（2），59-74。
- 徐駿輝（2014）。國內籃球裁判熱情、裁判壓力與工作倦怠性之研究。台北市立大學運動教育研究所碩士論文。
- 殷文（2014）。第八個習慣。台北：遠見出版社。
- 涂鉅旻（2017）。在營專班官兵習技拿照免出營區。取自  
<http://news.ltn.com.tw/news/politics/paper/1074574>
- 袁朝璽（2016）。組織氣氛與工作滿意度對留營意願之影響—以南部某特種部隊

- 志願役士兵為例。國立高雄師範大學成人教育研究所碩士論文。
- 馬仁強（2015）。高科技產業心裡契約、組織支持、工作態度關聯性研究—以力特光電科技股份有限公司為例。長榮大學高階管理碩士論文。
- 馬瑞卿（2015）。新北市國中特教教師工作壓力與情緒管理對職業倦怠之研究。銘傳大學教育研究所碩士論文。
- 高佳琳（2016）。領隊人員工作倦怠與工作滿意度之關係：兼論工作熱情之調節效果。國立臺中教育大學永續觀光暨遊憩管理碩士論文。
- 高珮育（2007）。知覺組織支持與工作場所心理壓力對派外調適與工作滿意之影響研究。東吳大學國際貿易學系碩士班國際企業組碩士論文。
- 國防部（2014）。國軍愛國教育讀本。台北市：國防部。
- 國防部（2015）。中華民國104年國防報告書。台北市：國防部。
- 張沅傑（2017）。完善官兵照顧提升募兵成效。取自  
<https://www.msn.com/zh-tw/news/other/完善官兵照顧-提升募兵成效/ar-BBxYBZ1>
- 張珈禎（2014）。高科技產業員工主動性人格特質、工作熱情與職涯滿意之相關研究-以知覺組織支持為調節變項。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 張美倫（2003）。台灣中等學校教職員之組織支持知覺對其組織承諾與變革認知影響之探討。朝陽科技大學企業管理系碩士論文。
- 張淑攷（2009）。國小教師工作熱情、熱情態度、熱情效應之關聯性分析。中華大學經營管理研究所碩士論文。
- 張雅萍、黃財尉（2014）。華人工作適應量表。台北：心理。
- 張曉春（1983）。專業人員工作疲乏研究模式—以社會工作員為例。思與言，21（1），66-79。
- 梁綉汝（2016）。旅行社從業人員人格特質、工作特性、工作壓力對職業倦怠影響之研究。大葉大學休閒事業管理學系碩士論文。
- 莊帛根（2014）。教師支持、目標取向與自我決定動機之相關—以心理需求為中介變項。臺北市立大學運動教育研究所碩士論文。
- 莊雅琇（2014）。領隊人員情緒勞務、工作熱情對服務行為的影響。國立嘉義大學觀光休閒管理研究所碩士論文。

- 許士軍（1995）。管理學（第十版）。台北：東華書局。
- 郭府華（2016）。高中生運動熱情及參與動機與主觀幸福感關係之研究—以運動性社團為例。朝陽科技大學休閒事業管理系碩士論文。
- 郭彥谷（2013）。工作熱情、工作生活平衡與生活滿意度之關係研究。國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系碩士論文。
- 郭盈卿（1999）。空服員之工作壓力、工作滿意、休閒滿意與工作倦怠之相關之研究。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 郭鑑緯（2011）。調職類型與調職人員對原單位之偏差行為意圖關聯性之研究—知覺組織支持與調職措施之調節效果。國防大學管理學院資源管理及決策研究所碩士論文。
- 陳信鴻（2016）。馬拉松選手運動熱情、心理堅韌性與幸福感之關係研究。台北市立大學體育學系碩士論文。
- 陳淑慧（2011）。國小輔導人員工作滿意量表之編製與工作滿意之現況調查。國立臺南大學諮商與輔導學系碩士論文。
- 陳盛邦（2016）。國軍志願役軍官情境覺察、自我覺察與工作適應之研究。國防大學政戰學院心理及社會工作學系碩士論文。
- 陳義明（2011）。體能活動熱情對體能表現之影響分析—體能活動目標取向的中介效果。國防大學政治作戰學院心理及社會工作學系碩士論文。
- 陳韵詰（2014）。組織承諾對工作滿意及離職傾向之關係的干擾效果—以國軍志願役人員為例。靜宜大學管理碩士專班碩士論文。
- 陳穎儒（2016）。志願士兵從軍動機與工作價值觀對部隊生活適應之關聯探討—以台灣中部地區為例。嶺東科技大學國際企業系碩士論文。
- 陳嬿如（2007）。國小兼行政教師知覺激勵保健因素與行政工作投入關係之研究。國立高雄師範大學教育學系研究所碩士論文。
- 陳麗芳（2017）。知覺組織支持、知識分享與派外經理人回任適應研究—以台商派駐海外人員為例。國立雲林科技大學企業管理系碩士論文。
- 游郁霖（2013）。從雙因子理論探討護理人員留任意願之研究—東部醫學中心為例。國立東華大學國際企業學系碩士論文。
- 游茹琴（2008）。熱情因子對員工工作熱情及工作績效之影響研究。國立彰化師範大學人力資源管理研究所碩士論文。

- 黃心怡（2005）。研發人員工作熱情之研究。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 黃台生（1998）。台北市政府公務人員工作倦怠感之研究：Golembiewski 階段模式的探討與驗證。國立政治大學公共行政學系博士論文。
- 黃盈彰（2000）。國小教師的工作特質、學校組織氣氛、制控信念與成就動機對工作滿意度影響之研究。國立臺東師範學院教育研究所碩士論文。
- 黃素美（2013）。組織支持在工作壓力與職業倦怠關係上的干擾效果—以臺南市37區公所公務人員為例。崑山科技大學企業管理研究所碩士論文。
- 黃淑惠（2014）。內部稽核人員工作壓力與工作滿意之關係—以知覺組織支持為干擾變數。國立臺北大學企業管理學系碩士論文。
- 黃雯菁（2010）。內部行銷對組織公民行為影響之研究—以知覺組織支持作為干擾變數之探討。經國管理暨健康學院健康產業管理研究所碩士論文。
- 黃敬惠（2017）。臺中市國民小學特教教師知覺組織支持、組織疏離感與職業倦怠之研究。靜宜大學教育研究所碩士論文。
- 黃繪芸（2015）。非營利組織專職員工的工作動機對績效之影響—以知覺組織支持為調節變項。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 黃馨儀（2014）。國小教師組織支持、心理資本與工作投入關係之研究。國立嘉義大學教育學系研究所碩士論文。
- 黃權松（2001）。國民中學組織學習教師專業成長及其相關因素之研究。國立高雄師範大學教育學系碩士論文。
- 楊家霖（2012）。軍隊工作壓力知覺、工作幽默感與工作滿意相關研究—工作幽默感的調節效果。國防大學政治作戰學院心理及社會工作學系碩士論文。
- 楊濱燦（1998）。團隊成員兼之衝突與組織公民行為之研究。中國文化大學國際企業管理研究所博士論文。
- 楊豐華、陳建隆、吳能惠與楊雅棠（2009）。知覺組織支持、組織忠誠與工作倦怠關係之研究—以國內銀行業為例。商學學報，第17期。
- 溫金豐、張菡琤與黃心怡（2016）研發人員工作熱情之實證。商略學報，8(1)，041-054。
- 臧文倩（2015）。組織支持與組織認同對員工工作滿意度及假性出席關係之探討。國立中央大學企業管理學系碩士論文。

- 劉戈凱（2016）。慢速壘球愛好者運動熱情、知覺休閒利益與主觀幸福感之關係。台北市立大學運動教育研究所碩士論文。
- 劉玉玲（2001）。組織行為。台北：新文京。
- 劉皇模（2010）。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。
- 劉莉、黃佳慧（2010）。當代大學生責任感教育探析。長春師範學院學報，29(3)，160-164。
- 劉耀文（2010）。國軍工作滿意、特性、人格特質與工作績效關係之研究。清雲科技大學經營管理研究所碩士論文。
- 滕淑芬（2014）。柯語錄又一章：柯文哲人生哲學4境界。取自  
[https://www.gvm.com.tw/webonly\\_content\\_4094.html](https://www.gvm.com.tw/webonly_content_4094.html)
- 蔡佩芸（2011）。國軍志願役女性士兵的生命意義感、工作價值觀與工作壓力之相關研究。國立高雄師範大學研究所碩士論文。
- 蔡孟原（2005）。難應付客戶、情緒勞務與情緒耗竭：工作涉入與知覺組織支持的調節效果。中原大學心理學研究所碩士論文。
- 蔡雅竹（2017）。餐飲業員工知覺組織支持、組織承諾、工作滿意度對環保組織公民行為影響之研究-以臺中市為例。靜宜大學觀光事業學系碩士論文。
- 蔡碧蓮（1993）。國民中學教師專業成長與其形象知覺之研究。國立政治大學公共行政研究所碩士論文。
- 鄭又仁（2016）。領導與部屬交換關係、工作需求與組織支持對職業倦怠之影響。國立中央大學企業管理學系碩士論文。
- 鄭伯塙（2004）。華人文化與組織領導：由現象描述道理論驗證。本土心理學研究，22，195-251。
- 鄭呈皇（2004）。「熱情」。商業周刊，882，106-114。
- 鄭呈皇（2004）。「讓員工熱起來的262法則」。商業周刊，882，120-122。
- 黎育伶（2017）。國軍基本體能3000公尺跑步成績與運動熱情量表相關性研究。國防醫學院公共衛生學研究所碩士論文。
- 蕭莉穎（2015）。新北市國民小學輔導教師專業態度與工作成就感相關之研究。國立臺灣海洋大學教育研究所碩士論文。
- 賴怡伶（2016）。特殊教育學生鑑定及就學輔導委員會承辦人員工作壓力與職業

- 倦怠之研究。國立台灣師範大學特殊教育學系碩士論文。
- 賴長志（2016）。國軍人員工作壓力與職業倦怠關係之研究—以心理資本為調節變項。銘傳大學諮商與工商心理學系碩士論文。
- 賴進財（2016）。高雄市政府警察局基層員警工作特性、工作熱情與工作滿意關係之研究。國立高雄師範大學成人教育研究所碩士論文。
- 賴慧芬（2011）。國民小學兼行政人員情緒勞務、知覺組織支持與工作滿意關係之研究。高雄師範大學教育學系碩士論文。
- 謝汎儀（2008）。海軍艦隊士官兵生活壓力、社會支持及生活適應之研究。國立屏東科技大學技術及職業教育研究所碩士論文。
- 謝宛芸（2015）。航空公司人員知覺組織支持、職業倦怠與組織公民行為之關聯研究。國立台灣師範大學科技運用與人力資源發展學系碩士論文。
- 鍾淑蓉（2017）。醫院志工自我效能、工作熱情與心理幸福感關係之研究。國立高雄師範大學成人教育研究所碩士論文。
- 韓志翔、江旭新與楊敦程（2009）。高承諾人力資源管理、知覺組織支持、信任與知識分享之關係探討：跨層次的分析。管理評論，28(1)，25-44。
- 韓致凱（2012）。知覺組織支持、復原力與職業倦怠之關係—以憲兵為例。國防大學心理及社會工作學系碩士論文。
- 魏劭君（2014）。建構親信關係、內控人格、熱情因子、組織承諾及工作投入之關聯性模式。中華大學企業管理學系碩士論文。
- 譚昊文（2016）。餐飲第一線服務人員工作熱情與工作倦怠的關係：反芻思考的中介效果。國立屏東科技大學休閒運動健康系碩士論文。
- 關依停（2009）。以 F. Herzberg 雙因子理論探討社福機構人員之工作滿意度。實踐大學企業管理學系碩士論文。
- 蘇映伊（2005）。早期療育社會工作者工作阻礙與工作成就感相關性之研究。東海大學社會工作學系研究所碩士論文。
- 蘇澤宸（2010）。高雄市國中教師知覺組織支持、專業承諾與教學效能關係之研究。國立高雄師範大學教育學系碩士論文。

## 貳、英文部分

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
- Ahmed, I., Ismail, W. K. W., Amin, S. M., & Islam, T. (2014). Role of perceived organizational support in teachers' responsiveness and students' outcomes: Evidence from a public sector University of Pakistan. *International Journal of Educational Management*, 28(2), 246-256.
- Alderfer, C. P. (1972). *Existence, Relatedness, and Growth; Human Needs in Organizational Settings*. New York: Free Press.
- Amiot, C. E., Vallerand, R. J., & Blanchard, C. M. (2006). Passion and psychological adjustment: A test of the person-environment fit hypothesis. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32(2), 220-229.
- Anderson, N. (2004). Work With Passion. *Novato, CA: New World Library*.
- Arkoff, A. (1968). *Adjustment and mental health*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Armeil, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., & Lynch, P., (1998). Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socio emotional needs. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 288-297.
- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., & Lynch, P. (1998). Perceived organizational support and police performance: the moderating influence of socio-emotional needs. *Journal of applied psychology*, 83(2), 288.
- Arnold, T., & Spell, C. S. (2006). The relationship between justice and benefits satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 20, 599-620.
- Aselage, J. & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 491-509.
- Babin, B. J., & Boles, J. S. (1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of retailing*, 72(1), 57-75.
- Baum, J. R., & Locke, E. A. (2004). The relationship of entrepreneurial traits, skill,

- and motivation to subsequent venture growth. *Journal of applied psychology*, 89(4), 587.
- Bogler, R., & Nir, A. E. (2012). The importance of teachers' perceived organizational support to job satisfaction: What's empowerment got to do with it? *Journal of Educational Administration*, 50(3), 287-306.
- Bollen, K. A. (1989). A new incremental fit index for general structural equation models. *Sociological Methods & Research*, 17(3), 303-316.
- Brief, A. P. (1998). *Attitudes in and around organizations* (Vol. 9). Sage.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. *Sage focus editions*, 154, 136-136.
- Cardon, M. S., Gregoire, D. A., Stevens, C. E., & Patel, P. C. (2013). Measuring entrepreneurial passion: Conceptual foundations and scale validation. *Journal of Business Venturing*, 28(3), 373-396.
- Chang, R. (2001). Lead with passion. *Executive Excellence*, 18(3), 17.
- Chang, R. (2001). Perform with Passion. *Executive Excellence*, 5-6.
- Chang, R. (2001). Turning Passion Into Organizational Performance. *TDMay* 104-111.
- Chang, R. (2005). Perform with Passion. *Leadership Excellence*, 22(1), 5-6.
- Chatzoglou, P. D., Vraimaki, E., Komsiou, E., Polychrou, E., & Diamantidis, A. D. (2011). *Factors affecting accountants' job satisfaction and turnover intentions: A structural equation model*. In 8th International Conference on Enterprise Systems, Accounting and Logistics (130-147).
- Compas, B. E., Orosan, P. G., & Grant, K. E. (1993). Adolescent stress and coping: Implications for psychopathology during adolescence. *Journal of Adolescence*, 16, 331-349.
- Coyle-Shapiro, Jacqueline A-M., & Conway, Neil. (2005). Exchange relationships: Examining psychological contracts and perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 774-781.
- Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A., & Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal*

- of Organizational behavior*, 159-180.
- Dawis, R. V., & Lofquist, L. H. (1984). *A psychological theory of work adjustment: An individual-differences model and its applications*. University of Minnesota Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Diener, E. (1999). Introduction to the special section on the structure of emotion. *Journal of personality and Social Psychology*, 76(5), 803.
- Efraty, D. & Sirgy, M. J. (1990). The effect of quality of working life on employee behavioral responses. *Social Indicators Research*, 22(1), 31-47.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocity of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 42-51.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S. & Lynch, P (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812-820.
- Eisenberger, R., Huntington R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Emmons, R. A. (1999). The psychology of ultimate concerns: Motivation and spirituality in personality. *New York: Guilford*.
- Farh, J. L., Hackett, R. D., & Liang, J. (2007). Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support—employee outcome relationships in China: Comparing the effects of power distance and traditionality. *Academy of Management Journal*, 50(3), 715-729.
- Fletcher, G.J.O., Rosanowski, J., & Fitness, J. (1994). Automatic processing in intimate contexts: The role of close-relationship beliefs. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 888-897.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of social issues*, 30(1), 159-165.

- Friedman, S. (1972). Newborn visual attention to repeated exposure of redundant vs “novel” targets. *Attention, Perception, & Psychophysics*, 12(3), 291-294.
- Fuller, J. B., Barnett, T., Hester, K., & Relyea, C. (2003). A social identity perspective on the relationship between perceived organizational support and organizational commitment. *The Journal of Social Psychology*, 143(6), 789-791.
- George, J. M., & Brief, A. P. (1996). *Motivational agendas in the workplace: The effects of feelings on focus of attention and work motivation*. Elsevier Science/JAI Press.
- Gonzalez, M. A. (1997). *Study of the relationship of stress, burnout, hardiness, and social support in urban, secondary school teachers*. A dissertation submitted to the temple university graduate board in partial fulfillment of requirements for the degree doctor of philosophy.
- Gould, J., & Kolb, W. L. (1964). *A Dictionary of the Social Sciences*. London.
- Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of occupational health psychology*, 5(1), 95.
- Gubman, E. (2004). From engagement to passion for work: The search for the missing person. *Human Resource Planning*, 27(3): 42-46.
- Hanson, Ma., & Hanson, Me. (2002). *Passion and Purpose*. Alameda, CA: Pathfinder Press.
- Hershenson, D. B. (1996). Work adjustment: A neglected area in career counseling. *Journal of Counseling and Development: JCD*, 74(5), 442.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland, OH: World Publishing Company.
- Herzberg, F. (1968). *One more time: How do you motivate employees* (pp. 46-57). Boston, MA: Harvard Business Review.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B., (1959). *The motivation to work*. New York : John Willey & Sons, Inc.
- Hill, C. A. (1987). Affiliation motivation: People who need people... but in different ways. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(5), 1008-1018.

- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. New York: Harper and Row Inc.
- House, J. S. (1981). *Work stress and social support*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Howard, P., & Howard. J. (2001). *The Owner's Manual for Personality at Work*. Austin. Texas: Bard Press.
- Hulin, C. L., & Judge, T. A. (2003). Job attitudes. *Handbook of psychology*.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Scientific Software International.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Kalleberg, A. L. (1977). Work values and job rewards: A theory of job satisfaction. *American Sociological Review*, 42, 124-143.
- Kaiser, H.F. (1974). *Analysis of factorial simplicity*. Psychometrika 39, 31-36.
- Kaplan, M., Ilhan, I., O gut, E., & Attar, M. (2013). The effect of perceived organizational support on employee's organizational citizenship behavior: A study of hotel employees in Turkey. *African Journal of Business Management*, 7(34), 3281-3286.
- Khandekar, A., & Sharma, A. (2005). Managing human resource capabilities for sustainable competitive advantage: An empirical analysis from Indian global organisations. *Education + Training*, 47(8-1), 628-639.
- Kickul, J., & Lester, S. W. (2001). Broken promises: equity sensitivity as a moderator between psychological contract breach and employee attitudes and behavior. *Journal o/Business and Psychology*, (7), 191-217.
- Kraimer, M. L., & Wayne, S. J. (2003). An examination of perceived organizational support as a multidimensional construct in the context of an expatriate assignment. *Journal of Management*, 30(2), 209-237.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2015). Perceived organizational support a meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 0149206315575554.
- Lawanto, O., Santoso, H. B., & Yang, L. (2012). Understanding of the relationship between interest and expectancy for success in engineering design activity in

- grades 9-12. *Journal of Educational Technology & Society*, 15(1), 152-161.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative science quarterly*, 370-390.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative science quarterly*, 9, 370-390.
- Li, I. c., Lin, M.-C., & Chen, C.-M. (2007). Relationship between personality traits, job satisfaction, and job involvement among taiwanese community health volunteers. *Public Health Nursing*, 24(3), 274-282.
- Liaw, S. S., & Huang, H. M. (2013). Perceived satisfaction, perceived usefulness and interactive learning environments as predictors to self-regulation in e-learning environments. *Computers & Education*, 60(1), 14-24.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction, In Marvin Dunnette, (Eds) *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand
- Maslach, C. (1986). *Stress, burnout, and workaholism*.
- Maslach, C. and Jackson, S. E. (1986). *The Maslach burnout inventory manual* (2<sup>nd</sup> Ed.). Pala Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1984). Burnout in organizational settings. *Applied social psychology annual*.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1996). *Maslach Burnout Inventory –Human Service Survey (MBI –HSS)*, In Maslach, C., Jackson, S. E., and Leiter, M. P., *Maslach burnout inventory manual* (3rd ed.). Palo Alto, California: Consulting Psychologist Press
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout*.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1986). *Maslach Burnout Inventory*. Palo Alto.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). *Maslach Burnout Inventory: Manual*, 3 rd ed., Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Maslow, A. H. (1954). The instinctoid nature of basic needs. *Journal of Personality*, 22(3), 326-347.
- Mauseth, K. B. (2008). *The influence of perceived organizational support and school*

- culture on positive workplace outcomes for teachers in private schools.*  
(Unpublished doctoral dissertation), Seattle Pacific University, WA: Seattle.
- McDonald, N. (2000). 'Buffy': Prime time passion play. *Quadrant*, 44(4), 63.  
McNally. 1297-1350.
- Medsker, G. J., Williams, L. J., & Holahan, P. J. (1994). A review of current practices for evaluating causal models in organizational behavior and human resources management research. *Journal of management*, 20(2), 439-464.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). The assessment of reliability. *Psychometric theory*, 3(1), 248-292.
- O'Neill, S., & Nicholson-Cole, S. (2009). "Fear Won't Do It" Promoting Positive Engagement With Climate Change Through Visual and Iconic Representations. *Science Communication*, 30(3), 355-379.
- Pines, A. M. (1993). *Burnout: An existential perspective*.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, IL: Dorsey Press and Richard D. Irwin.
- Price, J. H. (1972). *Handbook of Organization Measurement*. Lexington Park of Columbia: Health & Company, 156-157.
- Quick, J. C., Quick, J. D., Nelson, D. L., & Hurrell Jr, J. J. (1997). *Preventive stress management in organizations*. American Psychological Association.
- Randall, M. L., Cropanzano, R., Bormann, C. A., & Birjulin, A. (1999). Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 20(2), 159-174.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution to perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 825-836.
- Rich, F. (2004). Now on DVD: The Passion of the Bush (3 October). *New York Times*.
- Saal, F. E., & Knight, P. A. (1988). *Industrial/organizational psychology: Science and*

*practice*. Thomson Brooks/Cole Publishing Co.

Sachs, M. L. (1981). Running addiction. In M. H. Sacks & M. L. Sachs(Eds.),

*Psychology of running*, 116-126.

Saydam, S., & Arasli, H. (2013). The critical antecedents to organizational citizenship behaviors: Empirical evidences from North Cyprus service industry. *Journal of Management Research*, 5(2), 205.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire a cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701-716.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.

Seers, A., Petty, M. M., & Cashman, J. F. (1995). Team-member exchange under team and traditional management: A naturally occurring quasi-experiment. *Group & Organization Management*, 20(1), 18-38.

Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Special issue on happiness, excellence, and optimal human functioning. *American Psychologist*, 55(1), 5-183.

Shanock, L. R., & Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 91, 689-695.

Smith, P. (2000). Pursuing Passion. *Management*, 94-97.

Smith, P. (2000). Pursuing passion. *New Zealand Management*, 47(11), 94-97.

Smith, P. C. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*.

Spector, P. E., & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work

- behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human resource management review*, 12(2), 269-292.
- Titus, D. (2001). Loving your job, finding your passion. *Journal of Pastoral Counseling*, 36, 131.
- Tongur, A. (2011). *Organizational support, organizational citizenship behavior, and perceived performance: Analysis of crime scene investigation units of Turkish national police*. (Unpublished doctoral dissertation), University of Central Florida Orlando, Florida.
- Vallerand, R. J. (2008). On the psychology of passion: In search of what makes people's lives most worth living. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 49(1), 1.
- Vallerand, R. J., Mageau, G. A., Ratelle, C., Léonard, M., Blanchard, C., Koestner, R., Gagn M., & Marsolais, J. (2003). Les passions de l'A me: On obsessive and harmonious passion. *Journal of Personality & Social Psychology*, 85(4), 756-767.
- Vallerand, R. J., Paquet, Y., Philippe, F. L., & Charest, J. (2010). On the role of passion for work in burnout: A process model. *Journal of personality*, 78(1), 289-312.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. illinnesota studies in vocational rehabilitation, No. XXII. *Minneapolis: Industrial Relations Center, University of Minnesota*. [Links].
- Witt, L. A. (1991). Exchange ideology as a moderator of job attitudes organizational citizenship behaviors relationships. *Journal of Applied Social Psychology*, 21(18), 1490-1501.
- Witt, L. A., & Spitzmuller, C. (2007). Person-situation predictors of maximum and typical performance. *Human Performance*, 20, 305-315.

- Wood, S., Van Veldhoven, M., Croon, M., & de Menezes, L. M. (2012). Enriched job design, high involvement management and organizational performance: The mediating roles of job satisfaction and well-being. *Human Relations*, 65(4), 419-445.
- Yamaguchi, Y. T., & Garey, J. G. (1993). The relationship between central life interest of restaurant managers and their level of job satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 12(4), 385-393.
- Zaltman, G., & Burger, P. (1975). *Marketing research: Fundamentals and dynamics*. Dryden Press.
- Zigarmi, D., Nimon, K., Houson, D., Witt, D., & Diehl, J. (2011). A preliminary field test of an employee work passion model. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 195-221.



## 附錄一

親愛的弟兄，您好：

首先，感謝您撥空填寫此問卷，本問卷的目的旨在瞭解國軍志願役士兵在營的工作情形，答案沒有對錯之別，請依照您的直覺填答。您提供的答案只會應用在學術研究，不會做個別分析。此外，整份問卷大約15分鐘以內即可完成作答。您的真實回答將對於瞭解目前志願役士兵工作現況有很大的貢獻！再次感謝您的協助與參與。

國防大學政戰學院心理研究所

指導教授：馬于雯 博士

研究生：陳品伊 敬上

國防大學

National Defense University

【第一部分】

	非常 不 同 意	不 同 意	有 點 不 同 意	有 點 同 意	同 意	非 常 同 意
01 每天早上起床後，我很想去工作。	1	2	3	4	5	6
02 在工作中，我的爆發力很強。	1	2	3	4	5	6
03 在工作中，即使遇到困難我也是不屈不撓。	1	2	3	4	5	6
04 我能夠在某一時點，持續工作很長的一段時間。	1	2	3	4	5	6
05 當工作遇到挫折時，我的恢復力很快。	1	2	3	4	5	6
06 對於我的工作，我覺得自己充滿活力。	1	2	3	4	5	6
07 對我而言，工作是充滿挑戰的。	1	2	3	4	5	6
08 我的工作能夠鼓舞我。	1	2	3	4	5	6
09 我對工作充滿熱情。	1	2	3	4	5	6
10 我以我的工作為榮。	1	2	3	4	5	6
11 我發現我所從事的工作是很有意義的。	1	2	3	4	5	6
12 當我在工作時，我會非常專心一致。	1	2	3	4	5	6
13 當我在工作時，時間總是過的很快。	1	2	3	4	5	6
14 當我在工作時，我總是覺得很興奮。	1	2	3	4	5	6
15 我很難離開我的工作。	1	2	3	4	5	6
16 我總是埋首於工作當中。	1	2	3	4	5	6
17 當我認真的工作時，我覺得自己很快樂。	1	2	3	4	5	6
18 我的服務單位會重視我的意見。	1	2	3	4	5	6
19 我的服務單位會關心我的福利。	1	2	3	4	5	6
20 我的服務單位非常重視我的目標。	1	2	3	4	5	6
21 我的服務單位非常重視我的價值觀。	1	2	3	4	5	6
22 我的服務單位會在我遇到困難時幫助我。	1	2	3	4	5	6
23 我的服務單位會原諒我的無心之過。	1	2	3	4	5	6
24 當我需要特別協助時，我的服務單位會願意幫忙我。	1	2	3	4	5	6
25 如果有機會，我的服務單位可能會損害我的利益。	1	2	3	4	5	6

【請翻頁繼續作答】

【接續第一部分】

	非常 不 同 意	不 同 意	有 點 不 同 意	有 點 同 意	同 意	非常 同 意
以下是一些描述個人工作相關情形的句子，請您仔細閱讀，並依您個人 <u>實際感受與想法</u> 作答。回答題目時，請您依「非常不同意」到「非常同意」六個選項中，圈選出適當的相對應數字，代表題目描述內容與您感受或想法的符合程度。 <b>*每個題目的答案均無對與錯，請依您的直覺盡速作答。</b>						
26 我的服務單位不太關心我的權益。	1	2	3	4	5	6
27 工作把我的精神榨乾了。	1	2	3	4	5	6
28 工作一天下來讓我感到精疲力盡。	1	2	3	4	5	6
29 每天早上起床想到又要面對一天的工作，就覺得情緒低落。	1	2	3	4	5	6
30 我對我的工作感到倦怠。	1	2	3	4	5	6
31 我覺得自己快被工作給壓得喘不過氣來了。	1	2	3	4	5	6
32 我很難了解同袍們的感受。	1	2	3	4	5	6
33 我常不想處理同袍無理的要求。	1	2	3	4	5	6
34 工作時間越久，我的人際關係變得越來越冷淡。	1	2	3	4	5	6
35 從事這個工作以來，我對待同袍愈來愈不帶感情。	1	2	3	4	5	6
36 我並不是真的關心同袍們究竟發生了什麼事。	1	2	3	4	5	6
37 有時候我會懷疑我的工作是否對我的人生有意義。	1	2	3	4	5	6
38 有時我會懷疑我的工作是否對他人或單位有助益與貢獻。	1	2	3	4	5	6
39 我只想默默地做好份內的工作，不會想太多個人的理想。	1	2	3	4	5	6
40 我的工作給我很大的挫折。	1	2	3	4	5	6
41 自從接下目前的職務以來，工作對我而言已經沒有太多的新鮮感。	1	2	3	4	5	6
42 在我的工作上，我沒有自信能將事情做到完美。	1	2	3	4	5	6
43 我覺得自己對單位任務的達成沒有貢獻。	1	2	3	4	5	6
44 我覺得自己的工作不太容易有成就感。	1	2	3	4	5	6
45 我對自己的工作越來越缺乏自信心。	1	2	3	4	5	6

【請翻頁繼續作答】

【第二部分】

以下是一些描述個人狀況的句子，請您仔細閱讀，並依您個人 <u>實際感受與想法</u> 作答。回答題目時，請您依「非常不符合」到「非常符合」六個選項中，圈選出適當的相對應數字，代表題目描述內容與您感受或想法的符合程度。 *每個題目的答案均無對與錯，請依您的直覺盡速作答。	非常不符合	不符合	有點不符合	有點符合	符合	非常符合
	1	2	3	4	5	6
01 我很喜歡在目前的連隊工作。	1	2	3	4	5	6
02 每當我到新環境時，我都能很快適應。	1	2	3	4	5	6
03 只要軍中或長官要求的事，我會盡量做到理想的地步。	1	2	3	4	5	6
04 當我遇到困難時，我容易陷入情緒低潮。	1	2	3	4	5	6
05 我不太要求自己，事情得過且過。	1	2	3	4	5	6
06 在連隊上體能各項成績，我的表現都在中上。	1	2	3	4	5	6
07 平常我會從事打球、游泳、跑步等運動。	1	2	3	4	5	6
08 志願役士兵對我目前來說是理想工作。	1	2	3	4	5	6
09 當遇到突發狀況時，我都能從容應對。	1	2	3	4	5	6
10 長官交付的任務我會努力去達成。	1	2	3	4	5	6
11 我常感到悶悶不樂、無精打采。	1	2	3	4	5	6
12 工作表現不好，我會得過且過、應付了事。	1	2	3	4	5	6
13 過去參加各類體能競賽，我都不落人後。	1	2	3	4	5	6
14 我從小就喜歡運動。	1	2	3	4	5	6
15 獻身軍旅讓我找到人生方向。	1	2	3	4	5	6
16 我能有條不紊地完成工作。	1	2	3	4	5	6
17 我認為部屬應該給予長官支持。	1	2	3	4	5	6
18 當我面對一些不佳的情況時，我常感到無能為力。	1	2	3	4	5	6
19 我很少準時完成生活中例行的事務。	1	2	3	4	5	6
20 各種戰技，我都不落人後。	1	2	3	4	5	6
21 一談到體育活動，我整個人就懶懶的。	1	2	3	4	5	6
22 我滿意這份工作。	1	2	3	4	5	6
23 這份工作我做得很有意義和價值。	1	2	3	4	5	6
24 從事這份工作，讓我覺得很有成就感。	1	2	3	4	5	6
25 我很樂意繼續從事這份工作。	1	2	3	4	5	6

【請翻頁繼續作答】

## 【接續第二部分】

以下是一些描述個人工作環境裡的句子，請您仔細閱讀，並依您個人 <u>實際感受與想法</u> 作答。回答題目時，請您依「非常不符合」到「非常符合」六個選項中，圈選出適當的相對應數字，代表題目描述內容與您感受或想法的符合程度。	非常不符合	不符合	有點不符合	有點符合	符合	非常符合
	1	2	3	4	5	6
<b>*每個題目的答案均無對與錯，請依您的直覺盡速作答。</b>						
26 這份工作給我精神上的安全感。	1	2	3	4	5	6
27 就目前的工作量來說，我滿意我的薪資福利。	1	2	3	4	5	6
28 單位的政策制度，我是認同的。	1	2	3	4	5	6
29 我滿意我的工作環境和設備。	1	2	3	4	5	6
30 單位或長官有意願提供我升遷調薪的機會。	1	2	3	4	5	6
31 單位組織滿意我的工作表現。	1	2	3	4	5	6

## 【第三部分】

基本資料：請依下列敘述，在適當之□中打「V」，或在 \_\_\_\_\_ 中填入符合您的情形，謝謝您。

1. 您的性別： 男性       女性
2. 您的階級： 二等兵       一等兵       上等兵
3. 您的年資：\_\_\_\_\_ 年 \_\_\_\_\_ 個月

**最後，再請您檢查是否有漏答選項，感謝您的耐心作答！**

National Defense University

## 附錄二 員工作熱情使用授權同意書

「員工工作熱情量表」使用授權同意書 收件匣 x



陳品伊 <cpy8134@gmail.com>

寄給 pacific\_drear ▼

3月21日 (5 天前) ☆



游茹琴 小姐您好：

我是國防大學心理所研究生陳品伊，日前拜讀您在民國九十七年發表的「熱情因子對員工工作熱情及工作績效之影響研究」，其中，研究工具中的「員工工作熱情量表」與我對軍中工作熱情研究有相關契合，所以想徵詢您的同意，藉以引用此量表協助我後續的研究，本研究僅將此量表作為學術研究之用，會在適當處註明出處，使其符合學術論文之規定，感謝您！

國防大學心理所研究生 陳品伊

聯絡電話：0985-856890

E-mail：[cpy8134@gmail.com](mailto:cpy8134@gmail.com)



游 茹琴

寄給 我 ▼

3月24日 (2 天前) ☆



您好，不好意思，晚了些回覆。

有關論文量表你可使用，謝謝！

祝研究順利！



國防大學

National Defense University

### 附錄三 知覺組織支持量表使用授權同意書

「知覺組織支持量表」及「職業倦怠量表」使用授權同意書 收件匣 x 下載 列印 回



陳品伊 <cpy8134@gmail.com>

寄給 Handolulu ▼

3月21日 (5 天前) ☆



韓致凱 學長您好：

我是國防大學心理所研究生陳品伊，日前拜讀您在民國一百零一年所發表的「知覺組織支持、復原力與職業倦怠之關係—以憲兵為例」論文，其中，研究工具中的「知覺組織支持量表」及「職業倦怠量表」與我對軍中工作滿意研究有相關契合，所以想徵詢您的同意，藉以引用此量表協助我後續的研究，本研究僅將此量表作為學術研究之用，會在適當處註明出處，使其符合學術論文之規定，感謝您！

國防大學心理所研究生 陳品伊

聯絡電話：0985-856890

E-mail：[cpy8134@gmail.com](mailto:cpy8134@gmail.com)



Han Eric

寄給 我 ▼

3月21日 (5 天前) ☆



同意！希望能幫的上忙！加油！  
請轉達我對樂樂的想念！

從我的 iPhone 傳送



National Defense University

#### 附錄四 志願士兵適性量表－修訂版使用授權同意書



國防大學

National Defense University