

國立臺北大學犯罪學研究所
碩士論文

指導教授 許春金 博士

指導教授 林健陽 博士

矯正基層人員的壓力來源與工作士氣
對離職傾向影響之研究

**A Research on Sources of Stress and Working Morale of
Superintendents at Correctional Institutions and their
Influence on job Turnover Intention**

研究生 陳瑞立 撰

中華民國 107 年 7 月

謝誌

時光飛逝、歲月如梭，轉眼間研究所的生涯即將邁入尾聲，完成論文雖有種釋懷的感覺，但心中卻也滿滿不捨同學們的情感。回首當初的我只是想要一張國立大學的碩士文憑，但這兩年的知識學習與充滿歡笑的求學生涯，及師長鼓勵協助與同學的真摯情誼，內心總是充滿感激與感動，現在的我只想說：「真的很感謝教授們對我的提攜，讓我有機會與大家一起念研所，我會用心完成這篇論文，絕不辜負兩位指導教授及同學們的期待」。

首先，我要感謝國際級犯罪學大師許春金教授及犯罪矯正學術權威林建陽教授，真的非常榮幸能有兩位大師當我的指導教授，感謝許春金老師給我一個自由發揮的空間，總是親切的剖析研究方向並給予學生建議，又細心的檢視論文的撰寫，改善問題的所在，讓我在研究的路途上不斷的成長；感謝林建陽老師在我發放問卷遇到瓶頸時，出面協調及聯繫矯正機關，讓我得以如期完成數據，使研究能夠更臻於完善；感謝黃蘭嫻老師在我選修質性課程，最後卻決定做量化研究依舊耐心、細心的指導我，感謝林鐘沂老師用您的人生智慧，讓我用不同角度看世界；更感謝學識淵博的侯所長讓我們全班都能夠開心學習並完成學業。還有，感謝台北看守所謝坤展科長的鼓勵與支持；柯又嘉專員、嘉蓉學姐及光瑋學弟的鼎力相助，讓我能夠順利回收各監所的問卷，更感謝同事卿丞傾囊相授教我統計及裕榮幫我翻譯英文，以及感謝所有幫我填寫問卷的矯正同仁，真的非常感激你們。

另外，我必須感謝一路上相互打氣的全班同學，尤其是美麗的副班代婉俐，謝謝妳在我白天上班不便連繫時，協助處理班務、籌畫畢業典禮；謝謝可愛的魚丸妹妹，每次口試到場幫我加油打氣、搞笑減壓；謝謝共同奮戰的同事兼同學瑞麟一起努力完成最後一哩路；謝謝一路挺我的兄弟博倫陪我舒壓療傷；謝謝瑜亮情結的國峰讓我努力不懈；謝謝細心貼心的劉晏不斷提醒叮嚀；；謝謝二下的幹部素欣、小淵幫我分擔班務；謝謝兩位課助靖甯、克勤幫我連繫所辦。真的非常感謝全班同學一路相挺，很高興能夠遇見你們，我會永遠珍惜這份情誼。

最後，感謝我的老婆，妳是我勇往直前的堅強後盾，這兩年不僅對我寬容與體諒，還一直給予我鼓勵與支持，只想跟妳說：「一個成功的男人，背後一定有個偉大的女人」，是妳讓我無後顧之憂地完成自己的夢想，沒有你，我無法順利完成這篇論文。謝謝妳，親愛的老婆-名芳。

真心感謝一路陪我走來的人，僅將此篇論文獻給所有幫助我的人；更感謝國立台北大學給我勇氣與能力去面對嶄新的未來！

~改變需要能力，飛翔需要勇氣~

國立臺北大學

社會科學學院犯罪學研究所碩士班

106 學年度第 2 學期畢業生論文

研究生：陳瑞立 撰

業經本委員會審議通過

題目：矯正基層人員的壓力來源與工作士氣對離職傾向影響之研究

論文考試委員：

召集人	周文勇
委員	村健陽
委員	賴擁連
委員	許春益
指導教授	許春益 村健陽
系(所)主任	侯存文

論文口試及格日期：

中華民國 107 年 7 月 4 日

國立臺北大學 106 學年度第二學期碩士學位論文提要

論文題目：矯正基層人員的壓力來源與工作士氣對離職傾向影響之研究

論文頁數：150 頁

所組別：犯罪學研究所 （學號：710587908）

研究生：陳瑞立 指導教授：許春金 博士 林健陽 博士

論文提要內容：

「偵查」、「審判」及「執行」係我國刑事司法體系中之三大環節，其中「執行」可謂是司法最後一道防線。然而矯正工作既複雜，危險性又高，社經地位也低，社會大眾並未給予相對的尊重與鼓勵，亦影響矯正人員的工作士氣，進而影響矯正機關對犯罪矯正的績效。本研究以工作士氣為中介變項，探討矯正工作相關的壓力來源對離職傾向之影響，做為日後矯正機構人力資源運用之參考。

本文歸納過去相關文獻探討，採用問卷調查方式，以台灣北區七個矯正機關之主任管理員及管理員作為研究對象，共發放問卷 540 份、回收 497 份、有效問卷 452 份，有效回收率 83.70%。運用統計套裝軟體 SPSS for windows 22.0 版，進行統計分析。重要研究發現如下：

不同性別、年齡、婚姻狀況、職務性質、工作職稱及服務年資的矯正基層人員在工作士氣及離職傾向變數上達顯著差異性。由相關係數分析，「工作特性」與「壓力來源」兩者之間呈現正相關；「壓力來源」與「工作士氣」兩者之間呈現負相關；「壓力來源」與「離職傾向」兩者之間呈現正相關；「工作士氣」與「離職傾向」兩者之間呈現負相關。由預測力分析，「壓力來源」與「工作士氣」自變項對依變項「離職傾向」，以「組織內部」的壓力來源及「組織認同」的工作士氣對「離職傾向」的預測力最高。由迴歸中介及 Bootstrapping 效果分析顯示，「工作士氣」對「壓力來源」與「離職傾向」具有部分中介效果。實證結果發現工作士氣的提升有助於降低壓力來源對離職傾向的正向影響。本研究檢證了矯正基層人員的工作士氣和壓力來源對離職傾向的影響模式，並依研究發現提出實務上與後續研究之建議，以供矯正機構暨其監督主管機關及研究和實務工作者在未來研究參考和實務上運用。

關鍵詞：矯正基層人員、壓力來源、工作士氣、離職傾向

ABSTRACT

A Research on Sources of Stress and Working Morale of Superintendents at
Correctional Institutions and their Influence on job Turnover Intention

by
CHEN , JUI-LI
JULY 2018

ADVISOR(S) : Dr. SHEU, CHUEN-JIM Dr. LIN, CHIEN-YANG

DEPARTMENT : GRADUATE SCHOOL OF CRIMINOLOGY

MAJOR : CRIMINOLOGY AND CRIMINAL JUSTICE

DEGREE : EXECUTIVE MASTER OF ARTS

Crime Investigation, Judgment and Execution are the three aspects of Criminal Justice System. Execution is the last but not the least line of defense. However, correctional affairs are complicated, dangerous, regarding as low social status, and without receiving relative respect and encouragement from the public. These reasons affect the morale of correctional staff. Furthermore, they affect the performance of correctional institutions in crime correction. This research, regarding morale at work as an intermediary variable, discusses the impact of correctional related stress on turnover intention, and serves as a reference for the use of human resources in correction institutions in the future.

This research summarizes the relevant literature in the past and uses questionnaires to study the role of the correctional sergeants and junior officers from 7 correctional institutions in the North District of Taiwan. 540 questionnaires were distributed and retrieved 497 copies totally. 452 were valid questionnaires, and valid rate was 83.70%. Using the statistical package software of SPSS for windows V. 22.0, the data were analyzed statistically by descriptive statistics, t-test, one-way ANOVA, Pearson product moment correlation analysis, multiple-regression analysis, and regression analysis. Important research findings are as follows:

The superintendents with different gender, age, marital status, job characteristics, job title, and years of service have apparent differences in morale at work. The superintendents with different gender, age, marital status, education level, job title, and years of service also have significant differences in the turnover intention. Analyzing from related coefficients, there is a positive correlation between work characteristics and sources of stress. There is a negative correlation between sources of stress and morale at work. There is a positive correlation between sources of stress and turnover intention. There is a negative correlation between morale at work and turnover intention. Analyzing from predictability for variables of source of stress,

morale at work and turnover intention, the source of stress of internal organization and the morale at work of organization recognition have highest predictability on turnover intention. In other words, focusing on reducing the stress of internal organization and boosting the morale of organizational recognition is helpful to improve the turnover intention of superintendents at correctional institutions. According to regression mediation and Bootstrapping effect analysis, morale at work has partial mediation effects on sources of stress and turnover intention. The empirical results show that the improvement of morale at work helps to reduce the direct influence of sources of stress on turnover intention. This research examined the mode of influence of superintendents' morale at work and sources of stress on turnover intentions and, basing on research findings, proposed practical and follow-up research recommendations for future research references and practical uses for correctional institutions, supervisory authorities and research and practical workers.

Keywords: Correctional staff, sources of stress, morale at work, turnover intention.



目錄

第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究目的	3
第三節 重要名詞解釋	4
第二章 文獻探討	6
第一節 矯正機構組織與戒護勤務概況與簡介	6
第二節 矯正戒護的工作特性與實務概況相關研究探討	11
第四節 矯正基層人員的工作士氣與相關研究探討	24
第五節 矯正基層人員離職傾向的相關研究探討	30
第六節 激勵理論之相關研究探討	36
第三章 研究方法	44
第一節 研究架構	44
第二節 研究假設	45
第三節 研究範圍與抽樣	45
第四節 研究工具	48
第五節 資料處理與分析	76
第六節 研究倫理	78
第四章 研究結果	79
第一節 個人背景屬性分析	79
第二節 研究變項描述性統計分析	82
第三節 不同個人背景屬性對工作士氣及離職傾向之差異性分析	90
第四節 工作特性、壓力來源、工作士氣及離職傾向之相關性分析	98
第五節 工作特性、壓力來源、工作士氣及離職傾向之迴歸分析	105
第六節 工作士氣對壓力來源與離職傾向之中介效果分析	109

第五章 結論與建議	117
第一節 研究發現	117
第二節 結論	128
第三節 建議	132
參考文獻	137
i.中文部分	137
ii.英文部分	142
附錄一 問卷調查同意書	144
附錄二 矯正基層人員壓力來源與工作士氣對離職傾向影響調查問卷	145



表目錄

表 1-1- 1 矯正基層人員離職人數統計表	2
表 2-3- 1 國內外學者工作壓力來源定義相關研究彙整表	19
表 2-3- 2 職場角色衝突定義彙整表	23
表 2-4- 1 工作士氣定義彙整表	27
表 2-4- 2 工作士氣研究構念歸類表	29
表 3-4- 1 矯正基層人員工作特性預試問卷初稿題目分配表	53
表 3-4- 2 矯正基層人員壓力來源預試問卷初稿題目分配表	54
表 3-4- 3 矯正基層人員工作士氣預試問卷初稿題目分配表	54
表 3-4- 4 矯正基層人員離職傾向預試問卷初稿題目分配表	55
表 3-4- 5 建構效度專家學者名單一覽表	56
表 3-4- 6 專家內容效度檢核表	56
表 3-5- 1 預試問卷項目分析摘要表	64
表 3-5- 2 問卷資料 KMO 與 Bartlett 檢定表	68
表 3-5- 3 工作特性量表轉軸後的成份矩陣表	69
表 3-5- 4 壓力來源量表轉軸後的成份矩陣表	71
表 3-5- 5 工作士氣量表轉軸後的成份矩陣表	73
表 3-5- 6 離職傾向量表成份矩陣表	74
表 3-5- 7 正式問卷各量表及構面信度分析表	75
表 4-1- 1 樣本資料之描述性統計表	81
表 4-2- 1 矯正基層人員工作特性整體及子層面分析摘要表	82
表 4-2- 2 矯正基層人員工作特性單題分析摘要表	83
表 4-2- 3 矯正基層人員壓力來源整體及子層面分析摘要表	85
表 4-2- 4 矯正基層人員壓力來源單題分析摘要表	86
表 4-2- 5 矯正基層人員工作士氣整體及子層面分析摘要表	87

表 4-2- 6 矯正基層人員工作士氣單題分析摘要表	88
表 4-2- 7 矯正基層人員離職傾向整體分析摘要表	89
表 4-2- 8 矯正基層人員離職傾向單題分析摘要表	89
表 4-3- 1 不同性別在工作士氣與離職傾向之差異分析	91
表 4-3- 2 不同婚姻狀況在工作士氣與離職傾向之差異分析	92
表 4-3- 3 不同職務性質在工作士氣與離職傾向之差異分析	93
表 4-3- 4 不同工作職稱在工作士氣與離職傾向之差異分析	94
表 4-3- 5 不同年齡區間在工作士氣與離職傾向之差異分析	95
表 4-3- 6 不同教育程度在工作士氣與離職傾向之差異分析	96
表 4-3- 7 不同服務年資在工作士氣與離職傾向之差異分析	97
表 4-4- 1 不同工作特性與整體壓力來源相關分析表	98
表 4-4- 2 不同工作特性與不同壓力來源相關分析表	100
表 4-4- 3 不同壓力來源與整體工作士氣相關分析表	101
表 4-4- 4 不同工作特性與不同壓力來源相關分析表	102
表 4-4- 5 不同壓力來源與離職傾向相關分析表	103
表 4-4- 6 不同工作士氣與離職傾向相關分析表	104
表 4-5- 1 工作特性各構面對壓力來源之迴歸分析檢定表	106
表 4-5- 2 壓力來源各構面對工作士氣之迴歸分析檢定表	107
表 4-5- 3 壓力來源各構面對離職傾向之迴歸分析檢定表	108
表 4-5- 4 工作士氣各構面對離職傾向之迴歸分析檢定表	109
表 4-6- 1 工作士氣對壓力來源與離職傾向之中介效果迴歸分析表	111
表 4-6- 2 工作士氣對壓力來源與離職傾向之拔靴法中介效果分析表	112
表 4-6- 3 組織認同對壓力來源與離職傾向之拔靴法中介效果分析表	114
表 4-6- 4 團隊凝聚對壓力來源與離職傾向之拔靴法中介效果分析表	115
表 5-1- 1 個人屬性不同對工作士氣及離職傾向差異性之驗證摘要表	122

表 5-1- 2 工作特性各變數對壓力來源的影響關係之驗證結果摘要表	123
表 5-1- 3 壓力來源各變數對離職傾向的影響關係之驗證結果摘要表	125
表 5-1- 4 壓力來源各變數對工作士氣的影響關係之驗證結果摘要表	126
表 5-1- 5 工作士氣各變數對離職傾向的影響關係之驗證結果摘要表	127
表 5-1- 6 工作士氣對壓力來源與離職傾向中介效果之檢驗摘要表	128



圖目錄

圖 1-1- 1 矯正基層人員與一般公務人員離職率比較圖	2
圖 2-1- 1 法務部矯正署及所屬矯正機構組織關係圖	7
圖 2-2- 1 工作特性模式圖	13
圖 2-4- 1 工作士氣架構圖	26
圖 2-5- 1 離職決策過程模式圖	31
圖 2-5- 2 離職整合模式圖	32
圖 2-6- 1 激勵過程模式圖	37
圖 2-6- 2 需求層次理論圖	38
圖 2-6- 3 激勵保健理論圖	39
圖 2-6- 4 ERG 理論圖	40
圖 2-6- 5 公平理論圖	41
圖 2-6- 6 期望理論圖	42
圖 2-6- 7 增強理論圖	43
圖 3-1- 1 研究架構圖	44
圖 3-3- 1 研究流程進度圖	47
圖 4-6- 1 工作壓力、工作士氣與離職傾向路徑關係圖	113
圖 4-6- 2 工作壓力、工作士氣子構面與離職傾向路徑關係圖	116

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

「偵查」、「審判」及「執行」係我國刑事司法體系中之三大環節，其中「執行」可謂是司法最後一道防線，監獄是該系統中唯一有機會改善犯罪人的處所，矯正機關更是肩負犯罪矯治及實現司法正義之重責，若監獄不能達到矯治犯罪人遏止犯罪之目的，則犯罪將綿延不絕，社會將無法長治久安。

我國「監獄行刑法」第一條開宗明義揭櫫行刑之目的在「使受刑人改悔向上，適於社會生活」，但隨著社會觀念與刑事政策的變遷，犯罪矯正的組織結構與管理方式有了相當的變革，其運作不僅關係刑罰執行的效果，亦影響社會大眾對於整體治安的觀感。為達成矯正社會中違法亂紀的犯罪人，給予正當適應社會規範的學習，促使其改悔向上，順利回歸社會，矯正機關利用有限的資源，辦理戒護管理、教誨教育、疾病醫療、生活給養、技能訓練、文康活動、便民服務等事項，因此，矯正人員之工作成效乃成為決定犯罪矯治的成敗關鍵。然而矯正工作既複雜，危險性又高，社經地位也低，社會大眾並未給予相對的尊重與鼓勵，亦影響矯正人員的工作士氣，進而影響矯正機關對犯罪矯正的績效。

2015年2月11日，台灣高雄監獄發生監內收容人挾持典獄長之重大事件，在多元化社會中，造謠、炒謠、附謠等不實報導，指責矯正機構缺乏危機意識、檢身程序草率、設備老舊、人力不足、應變遲緩、專業訓練有待加強等；而監察院在調查報告，更重批高雄監獄三位最高戒護長官自投羅網被挾持，導致高雄監獄群龍無首，暴動嚴重失控，損害機關聲譽，並移送公懲會審理，使矯正人員成為社會輿論撻伐的對象，更嚴重打擊矯正人員士氣；2017年8月24日，桃園女子監獄一位從事夜間勤務的女性監所管理員，下班後在家中突然昏倒、送醫不治，造成監所管理人員過勞猝逝，衍生出矯正基層人員因勤務制度或工作環境等，使長期累積的工作壓力問題更加突顯；過去數十年來，許多相關領域的專家學者與實務工作者，透過各種研究積極的找出減輕矯正人員的工作壓力或提高工作士氣之方法，進而瞭解影響矯正人員離職傾向的成因，以期望留住矯正機關的人才，但矯正人員的離職率（如表1-1-1）卻仍舊無法減緩，比起其他公務人員的離職率（如圖1-1-1）差距甚大。因此，本研究主要目的，試圖探究藉由工作士氣的提升，能否對矯正基層人員的離職傾向有顯著影響，並嘗試以激勵理論找出提高矯正人員工作士氣之因素，做為日後矯正機構人力資源運用之參考。

表 1-1- 1 矯正基層人員離職人數統計表

年份	男性 離職人員	女性 離職人員	合計 離職人數	當年現有 人數	離職率
2009 年	104	18	122	4214	2.89%
2010 年	156	22	178	4175	4.26%
2011 年	131	15	146	4272	3.41%
2012 年	161	28	189	4221	4.47%
2013 年	173	20	193	4215	4.57%
2014 年	149	12	161	4254	3.78%
2015 年	296	30	326	4670	6.98%
2016 年	183	32	215	4083	5.27%

資料來源：法務部矯正署離職人員統計分析表。

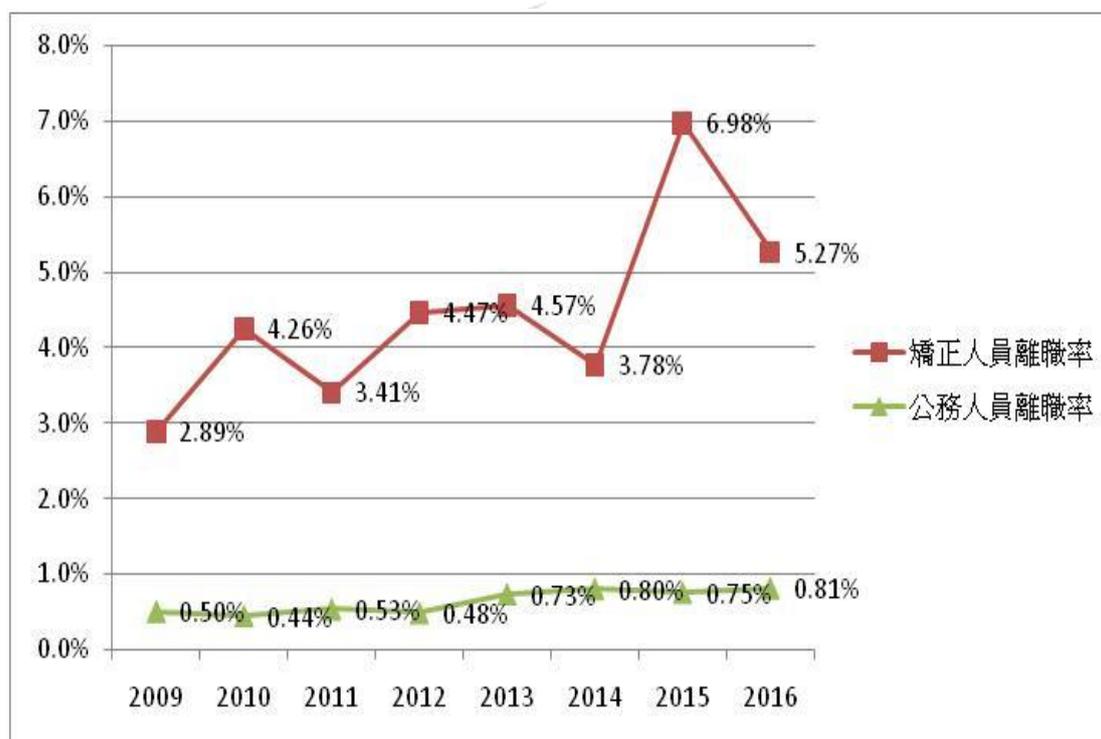


圖 1-1- 1 矯正基層人員與一般公務人員離職率比較圖

資料來源：法務部矯正署離職人員統計分析表、銓敘部公務人員統計分析表。

研究者於矯正機關服務長達10年以上，深刻瞭解矯正機關的矯正戒護管理人員之責任重大，正因矯正機關係以戒護工作為監獄運作之核心，而矯正機關的戒護管理人員平時為預防監獄戒護事故發生諸如脫逃、自殺、暴行或其他擾亂監所秩序之行為發生外，更負責警戒、保護、督導、管理等工作，是監獄推展犯罪矯治工作之基礎，監獄若如無安定的環境及良好的秩序，其餘的教化、作業等工作均無法順利推行。

但矯正基層人員每日面對的均是違法亂紀的特殊工作對象，一方面要維護監所戒護安全，另一方面要輔導教化收容人，因此在提供生活照顧及秩序之維持時，常面對兩難的管理困境及角色衝突，且戒護管理工作因其勤務特殊性質，必須日以繼夜二十四小時嚴密戒護，排值日夜班勤務導致作息顛倒，星期例假日及逢年過節期間，更必須留守崗位勤務加強戒護，長期處於如此具有高度危險性及壓力性之工作環境，均有賴於矯正基層人員的專業知識與經驗傳承，但在政府一直無法改善矯正機關超額收容與矯正人力不足的狀況下，使得收容人與矯正人員的比例懸殊，更增加矯治與管理的困難度。

由於矯正基層人力不足，使得在職者工作常年超時加班、休假不正常，作息難與家人配合；社會地位不高，形象又常被扭曲、醜化；人事陞遷不易，薪資待遇比起其他執法人員又相對偏低，加上長期處於事繁責重、危險性高的工作環境下，壓力負荷量更形加重，造成許多資深管理人員嚴重流失，戒護經驗傳承中斷，使矯正基層人員的離職率長年居高不下，甚至存著矯正公職是其他公務人員的跳板的心態，準備其他非矯正工作的公務人員考試，而這些人員雖並未有實際的離職行為，但轉到其他機構的意念，其實已寓含著內在的離職念頭，對於矯正機關的正常運作與囚情的穩定衍然造成重大的衝擊。

究竟矯正基層人員對於目前的工作壓力與看法為何？而矯正基層人員在家庭、社會及組織中又產生的哪種角色衝突？又是那些因素影響了矯正基層人員的工作士氣？本研究試圖去探討影響矯正基層人員離職的因素，提供實證研究參據及提出適切的建議，以健全的矯正基層人員人力資源，提高矯正機關對犯罪矯治的成效，此是促成撰寫研究動機。

第二節 研究目的

離職問題之所以重要，是因為它也可以反應組織的常態，一個高流動性的組織是無法為成就良好的績效。機關因員工離職會受到影響，在正面評價方面，離職可以除去不適任人員，且可引進新的管理人力、技術等，以增進組織效能；而從負面評價方面，機關必須投入招募、選拔和訓練成本，承擔新進員工在學習過程中易發生錯誤的風險，員工脫離組織也可能會影響其他同事工作士氣，間接對組織目標產生負面影響。

近來已有矯正戒護管理人員之工作壓力、角色衝突及工作滿意、工作倦怠等相關研究，使得矯正基層人員在離職因素中，有著不同構面之研究解釋基礎。但

大部分矯正戒護管理人員「工作特性」、「工作壓力」、「工作士氣」、「離職傾向」等的文獻探討幾乎侷限於南部監所、偏遠地區或單一矯正機關，對於矯正機關(調離職率亦屬偏高的台灣北區監所尚無相關文獻討論，因此基於上述研究動機，本研究對北區不同屬性的7個矯正機關，以從事矯正工作的基層成員為基礎，期能針對目前現況與困境，進行深入探討，並藉此研究達到下列之研究目的：

- 一、瞭解矯正基層人員其特殊的工作特性。
- 二、探討矯正基層人員在職場上的壓力來源。
- 三、探討影響矯正基層人員工作士氣的原因。
- 四、瞭解影響矯正基層人員離職傾向的因素。
- 五、探討工作士氣與壓力來源對離職傾向的中介效果。

第三節 重要名詞解釋

一、矯正機關 (correctional institution)

矯正機構係指限制犯罪者自由及執行矯正處遇之機構。矯正機關包括監獄、看守所、技能訓練所、少年觀護所、少年輔育院、少年矯正學校、戒治所及觀察勒戒所等不同性質的機關，本研究中所指矯正機關係指判刑確定之受刑人執行之監獄及收押被告之看守所而言。

二、矯正基層人員 (correctional staff)

矯正基層人員係指於矯正機關之戒護科職掌受刑人或被告之戒護管理工作及監獄警戒安全事項之工作人員，亦為直接與收容人接觸的第一線從業人員，為擔任第一線戒護安全責任的主任管理員及管理員而言。

三、工作特性 (job characteristics)

是指所有與工作有關的因素 (Factor) 或屬性 (Attributes) 而言，因監獄為職員與受刑人所構成的兩個異質性的集團，由少數管理者及多數被管理者組成之團體，具有相當程度的複雜性、特殊性與困難性，為維持監獄嚴格的紀律與制度，均採取半軍事化之管理模式。本研究係針對矯正基層人員之工作特性探討，並參考相關學者對工作特性的學說及文獻探討，予以定義矯正基層人員的工作特性。

四、壓力來源 (Source of pressure)

本研究所指的壓力來源是個體在組織內因工作上所產生的壓力，意指凡與工作相關之因素交互影響下，使其在生理上、心理上、行為上產生不良反應現象。也就是說當個體查覺或認知到工作環境中的特性、要求、期望、現象超過個體所能因應的範圍，使個體感受到威脅或產生消極的情緒，而必須付出額外的精力以保持身心平衡，即形成了所謂的工作上的壓力來源。本研究係針對矯正基層人員在工作上的壓力來源，主要探討內容包括工作本身的壓力(不可預測的戒護事故、工作危險性、監獄擁擠等)、組織內部的壓力(陞遷制度受限、勤務分配不公等)、外界的壓力(社會對矯正工作負面評價、媒體不當報導等)及個人本身的壓力(工作時間過長、業務過於繁重、長期人力不足等)。

五、角色衝突 (role conflict)

所謂的角色衝突是個人同時面對兩種或者兩種以上的角色期望，要符合其中一個期望，但是又會抵觸其他一個或者兩個以上的期望時，在此時角色衝突就會產生。本研究係針對矯正基層人員在工作上的角色衝突，主要探討內容以學者Kahn於1964年將角色衝突之類型區分：角色間的衝突、角色內的衝突、多重角色及個人價值的衝突。(Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek, & Rosenthal, 1964)。

六、工作士氣 (working morale)

工作士氣係指個人或團體對於某種特殊情境所表示的態度與期望。探討影響士氣可能的因素，如勇氣、決心與信心等。其次，士氣亦會影響績效與團隊精神，當士氣高昂時，表示團隊或個人的精神與信心有良好之表現，故而績效高；但若士氣低落時，則表示團體或個人缺乏良好之信心與精神狀態，故而績效低，本研究主要以矯正基層人員對組織的認同、團隊之間的凝聚力及自身對矯正工作的投入，藉以瞭解矯正機關整體的工作士氣。

七、離職傾向 (turnover tendency)

離職傾向係指員工在組織中的某一職務上，工作一段時間後，產生自願性脫離原有職務的念頭，亦即員工實際離職行為前之重要心理歷程。本研究之離職傾向係指矯正基層人員自願性想離開目前工作崗位，另行尋其他相同性質或不同性質工作之機會的意圖強度。

第二章 文獻探討

本研究旨探討矯正機關在長期人力不足情況下，就現況的組織結構、勤務制度及陞遷待遇等因素對矯正基層人員的工作特性、壓力來源、工作士氣及離職傾向影響之研究。本章將透過國內外相關文獻蒐集、整理、探討與回顧，加以分析歸納與整理，藉以建構本研究理論之基礎及研究架構的依據。

本章共分成六節，第一節矯正機構組織與戒護勤務的概況與簡介；第二節矯正戒護的工作特性與實務概況相關研究探討；第三節矯正基層人員的壓力來源與相關研究探討；第四節矯正基層人員的工作士氣與相關研究探討，第五節矯正基層人員的離職傾向與相關研究探討。

第一節 矯正機構組織與戒護勤務概況與簡介

本節從矯正機構的組織概況與現行的戒護勤務概況兩部分來分述，以說明目前矯正機構的組織與戒護勤務制度之意涵，分述如下：

一、矯正機構組織概況

矯正機構由於封閉的圍牆阻隔與外界接觸，使得社會大眾不了解其內部運作但其實矯正機構的內部組織結構及分工型態，如同是一個大型社會的縮影，其中最大的不同是組織成員為多數社會適應不良的犯罪人及少數的管理者所組成，而形成一個複雜人性的特殊結構，亦成為矯正機構特有的文化（楊士隆、林健陽，2001）。近年來台灣的民主思想及人權主義的觀念成熟，刑事政策已由傳統的應報思想發展為特別預防主義，刑罰手段也由消極的隔離懲罰轉為積極的矯治教化監獄主要功能是讓犯罪人能夠改悔向上，回歸社會適應正常生活，進而達到預防再犯為目標，但隨著犯罪型態的多元化與逐年攀升的犯罪率及一罪一罰的刑事政策，使得毒品犯罪、酒駕觸法及長刑期收容人不斷的增加，衍生出全國監獄超額收容問題，造成矯治教化政策難以落實，更使得收容人出獄後再犯率偏高，形成社會大眾對監獄的犯罪矯治成效產生莫大質疑與詬病（林茂榮、楊士隆，2008）。因此，為健全矯正體系的專業獨立以發揮矯正一體的行政效能，法務部於2011年1月1日將原隸屬於幕僚層級的矯治司正式改為專業獨立的矯正署，將犯罪矯治工作推向新的里程碑，其中組織內設有署長1名、副署長2名、主任秘書1人，並設置綜合規劃組、教化輔導組、安全督導組、後勤資源組、矯正醫療組，另各組各設置三科，共同制定矯正政策與督導所屬矯正機構各項業務。其中所屬五十一所犯罪矯正機關依其性質分為監獄、看守所、戒治所、技能訓練所、少年觀護所、少年輔育院、少年矯正學校等七類（黃徵男，2001）。茲將（圖2-1-1）所示之法務部矯正屬所屬各業務督導組及各類矯正機構之業務內容與概況分述如下：

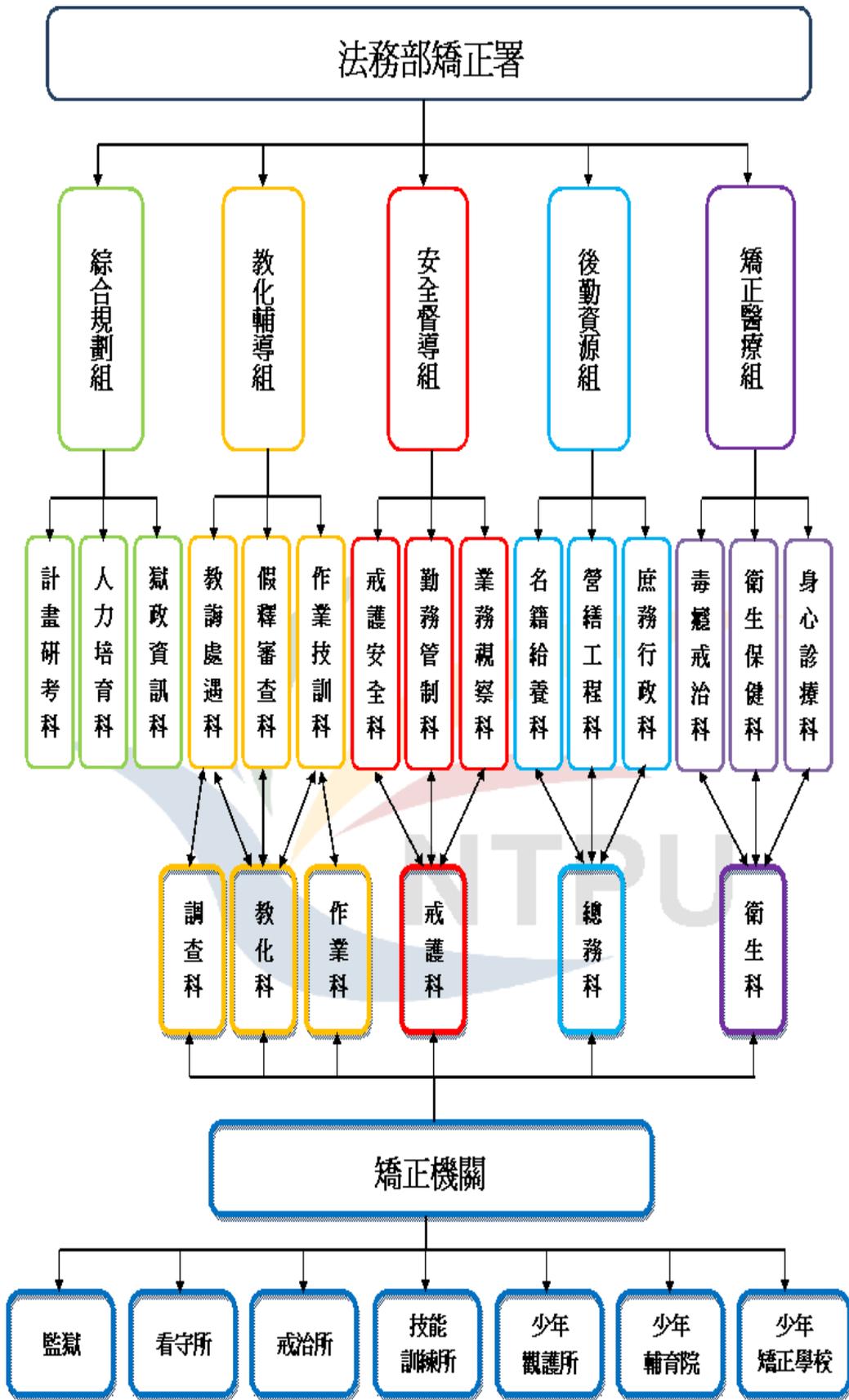


圖 2-1-1 法務部矯正署及所屬矯正機構組織關係圖

資料來源：參考法務部矯正署組織表

(一)、矯正署業務督導組（五大組）

1、綜合規劃組

職掌矯正機關年度施政方針、施政計畫、研究發展之彙編、管制及考核；國際矯正機關（構）之聯繫、交流及推動；矯正人員教育、訓練、進修、考察之規劃、指導及監督；矯正法規、制度之釐定、研擬及闡釋；矯正管理資訊系統之規劃、建置、推動及監督等業務，分為計畫研考科、人力培育科、獄政資訊科。

2、教化輔導組

職掌調查分類、鑑別、個案調查、心理測驗之規劃、指導及監督；假釋、撤銷假釋之監督及審核；累進處遇、縮短刑期、性行考核等案件之監督及審核、技能訓練之規劃、指導及監督、委託加工作業與自營作業之規劃、指導及監督、就業輔導之規劃、指導及監督等業務，分為教化處遇科、假釋審查科、作業技訓科。

3、安全督導組

職掌戒護安全、管理制度之規劃、武器、彈藥、戒具、消防器材之使用、保養與防護訓練之規劃、返家探視、眷屬同住、違規處理之監督及審核、戒護警力與矯正役男勤務調遣及配置、矯正機關囚情動態之通報、預警、管制及處理、矯正機關災害、防救演習、緊急事故應變措施之規劃、協調及督導、矯正機關與警察機關警力支援之規劃協調等業務，分為戒護安全科、勤務管制科、業務視察科。

4、後勤資源組

職掌矯正機關名籍、檔案管理之規劃、收容人生活給養、金錢與物品保管之規劃、矯正機關收容人福利事項之規劃、矯正機關合作社業務之規劃、矯正機關新建、遷建、擴建、整建計畫之研擬、矯正機關建築修繕、設施改善、設備採購計畫之規劃，分為名籍給養科、營繕工程科、庶務行政科。

5、矯正醫療組

職掌觀察勒戒、強制戒治業務之規劃、毒品處遇業務之規劃、收容人傳染病防治、食品衛生營養之規劃、收容人疾病、死亡與保外醫治之監督及審核、矯正機關衛生與醫療之規劃、性侵害、家庭暴力、身心障礙等特殊收容人心理治療之規劃，分為毒癮戒治科、衛生保健科、身心診療科。

(二)、矯正機構區分（七大類）

1、監獄

為執行徒刑或拘役之機關，即犯罪者經法院起訴、判處有期徒刑或拘役確定後，由檢察官指揮至監獄執行。執行之目的在使受刑人改悔向上，適應社會生活，目前全國監獄共設有24所。並依收容屬性不同細分為：普通監獄、女子監獄、青年監獄、毒品犯監獄、重刑累犯監獄、精神病監獄、隔離犯監獄、外役監獄等，藉以分別收容不同類型之受刑人並施以適當之處遇，以發揮矯正成效。

2、看守所

為刑事被告羈押之處所，刑事被告經法官訊問後，認為有逃亡或湮滅、偽造、變造證據或勾串共犯或証人之虞，或死刑、無期徒刑或最輕本刑為五年以上有期徒刑之徒刑，非予羈押，顯難進行追訴、審判或執行者，必要時乃得羈押之。因此看守所主要任務為保全證據，協助刑事訴訟程序進行並防止被告脫逃及證據之保全，以便偵查審判工作之進行，目前看守所獨立設置有12所，另外6所附設於監獄合署辦公。獨立設置之看守所內並附設分監，收容五年以下或短刑期之受刑人，分監長由所長兼任。

3、戒治所

違反毒品危害防制條例之罪，於戒治所施行觀察勒戒後，評估有繼續施用毒品之傾向者，或雖經不起訴之處分、不付審理之裁定後，五年內再犯毒品危害防制條例第十條之罪，經觀察勒戒後，認有繼續施用毒品之傾向者，裁定實施毒品戒治處遇。其目的在於培養受戒治人之體力及毅力，增進戒毒信心，激發戒毒動機及更生意志，協助戒除對毒品之心理依賴，重建人際關係及解決問題能力，由心理、宗教、勞動、運動等多元治療，使其復歸社會，達成心理戒治的目的。

4、技能訓練所

係執行強制工作及感訓處分之處所，其目的在於訓練受處分人謀生技能及養成勤勞習慣，使其能有就業能力，藉此施予技能訓練使其改過遷善並以適於社會生活為目的。目前有東成、岩灣、泰源等3所技能訓練所均設置於台東地區。

5、少年觀護所

係收容少年保護事件及羈押少年刑事案件審理中之少年矯正機構。其主要任務為協助調查依法收容少年之品性、經歷、身心狀況、教育程度、家庭情形、社會環境及其他必要事項，供法院審理時之參考，並以矯正其身心，使其適於社會

生活。目前僅台北、台南等2處為獨立少年觀護所，其餘18處少年觀護所均附設於看守所合署辦公。

6、少年輔育院

為依法執行感化教育處分之處所，其目的在矯正少年不良習性，使其悔過自新，授予生活智能，俾能自謀生計並按其實際需要，實施補習教育，使有繼續求學機會。目前設有桃園、彰化兩地，計2所少年輔育院。

7、少年矯正學校

係少年徒刑、拘役及感化教育處分，主要以學校教育方式實施之矯正機構，其中執行徒刑者及感化教育處分者應分別設校。其目的在經由學校教育矯正不良習性，促其改過自新，適應社會生活。目前設有誠正中學及明陽中學2所少年矯正學校。

二、戒護勤務概況

戒護為監獄行刑之專業用語，意指「警戒」與「保護」之功能，對內防止收容人脫逃、自殺、暴動及擾序事件發生等，對外則以防止群眾對監獄的破壞和攻擊等，以達到維護矯正機關設施與人員的安全及管理收容人的紀律與生活為目的並讓矯正工作之教化、教誨、作業等各項業務運作順利，並確保羈押或刑罰的有效執行及發揮矯正的成效，可謂是犯罪矯正機關之核心工作。（褚麗絹、許秀琴、陳淑慧，2005）。

矯正機關為達上述矯治之目的，其戒護管理工作的勤務制度並不同於一般公務人員朝九晚五的正常上下班生活，必須一天廿四小時，一年三百六十五天全年無休的輪班執行勤務，而勤務制度的安排牽涉到人力之調遣，人員的值班與休息時間，以及值勤人員工作量勞逸平均等問題，因此，要如何以最少之警力，達到最大之戒護效果，是戒護勤務制度探討之重點（張惠郎，2003）。茲將矯正機構主要勤務的制度與內涵區分如下：

（一）、以監所戒護勤務制度區分

目前矯正機構之戒護勤務，依其執勤時間可分為日勤與夜勤兩種，日勤係自上午八時值勤至下午六時結束，備勤時間為兩小時，共計上班十個小時，除特殊勤務加班外，國定假日及星期例假可正常休假；夜勤則從上午八時值勤至隔日八時，其中機構內備勤時間為白天兩小時、夜間備勤時間為七小時，共計二十四小時，輪值方式為值班24小時後休24小時，於輪值三次內輪休三天，平均每月上班10至11次，上班時數不足部分須補班，以彌補不足之上班時數。

(二)、以監所戒護勤務內涵區分

1、以勤務性質區分

戒護勤務依其工作性質區分為經常勤務及特別勤務兩種，經常勤務是指戒護人員每日固定執行之勤務，如工場管理、舍房管理、人員物品檢查及辦理接見等勤務；特別勤務為處理偶發之戒護事故，或臨時執行的緊急勤務，如火災搶救、緊急避難、逃亡追捕、暴動鎮壓等勤務。

2、以勤務時間區分

戒護勤務依其工作時間區分為日間勤務與夜間勤務，日間勤務主要是戒護人員於開封時所執行之勤務，如工場作業管理、舍房收容管理、特殊單位業務管理、辦理新收配業、出庭還押移監、就診外醫及接見會客等勤務。夜間勤務系指戒護人員於收封後執行之勤務，如舍房安全管理、夜間巡邏、崗哨警戒等勤務。

3、以勤務方式區分

戒護勤務依其工作方式區分為管理勤務及警備勤務兩類，管理勤務指矯正戒護人員直接面對收容人之管理及維持場舍紀律與秩序，並協助各項業務推展所執行之勤務，如工場作業管理、舍房收容管理、特殊單位業務管理等勤務。警備勤務是指戒護人員警戒保護機關及收容人安全之執行勤務，如門衛崗哨、戒護外醫、巡邏檢查等勤務。

第二節 矯正戒護的工作特性與實務概況相關研究探討

矯正機構由於工作對象不同於一般行政機關面對的社會大眾，而是為社會視為危險或邊緣性的犯罪之人或涉嫌犯罪之被告，因此於矯正機構中執行戒護管理工作之成員，其工作性質亦異於一般的公務人員，故其特殊的工作特性是否影響矯正人員的壓力來源，為本研究所欲探究與了解。本節由工作特性的理論、矯正基層人員的工作性質及相關文獻加以探討，共分為四個部份加以說明，第一部分說明工作特性的意涵；第二部分為工作特性的相關研究；第三部分探討戒護管理工作之概況及第四部分的矯正基層人員工作特性相關研究，分別敘述如下：

一、工作特性的意涵

工作特性（Job Characteristics）的概念起源於Taylor的科學管理四原則，即工作專業化、系統化、簡單化、標準化，學者Taylor將這四項原則視為工作設計的原則，主張科學化的工作設計技術，利用動作與時間研究、工作分析、工作評

價等方法，使工作簡單化與標準化，藉以改善工作績效，提高生產力；學者Hackman與Lawler(1971)則是認為工作特性包含工作環境、待遇與福利、工作安全感、工作的人際關係、工作的技能需求、工作自主性、工作的挑戰性等，這些對於工作者的態度和滿足感都有不同程度的影響。而Seashore與Taber(1975)認為工作特性所牽涉的範圍廣泛，舉凡工作本身的性質、工作環境、工作所得的薪資與福利、工作安全性、工作所提供的回饋、工作必備的技能、工作的自主性、工作的挑戰性、工作中學習新知與發展的機會、工作的人際關係及工作所能獲得的內在報酬，皆屬於工作所具有的特性（張潤書, 1985）。

二、工作特性的相關研究

有關工作特性的研究在近年來之所以廣為學者所重視，本研究依據學者Hackman與Oldham於1975年提出的工作特性模型（Job Characteristics Model，簡稱JCM）中發現工作特性對於員工的工作壓力、工作士氣與工作效率都有相當大的影響性，更進一步會影響到組織對目標的達成率，因此，研究者將該工作特性模型及相關理論，彙整說明如下：

學者Hackman與Lawler於(1971)率先提出「工作特性理論」，認為要使員工的工作可以得到內在的激勵，工作本身有下列三種特性：第一種是個人需求的滿足可以經由自己努力工作所達成；第二種指個人工作應提供富有內在意義並能滿足其高層次需求的成果；第三種為工作應能對個人的工作績效提供回饋。並根據上述理論提出下列六點工作特性：第一點為自主性（Autonomy）係指工作者能否對其工作之成敗負責的程度；第二種是變化性（Variety）係指工作者於工作時所需要不同技術和能力的程度；第三種指工作完整性（Task Identity）係工作者是否可以完成工作並了解其努力工作的成果之程度；第四種為回饋性（Feedback）指工作者是否可以獲得其工作表現績效與成果資訊的程度；第五種是合作性（Dealing with other）係指工作者是否可以與他人相互合作以利完成工作的程度；第六種為友誼機會（Friendship Opportunities）係指工作者是否可以在工作中與他人建立非正式關係之程度。在此六種工作特性當中，前四種稱之為「核心構面」，指當工作者知覺到其所從事的工作具有高變化性、自主性、完整性和回饋性時，會有較佳的工作表現及較高程度工作滿意與出勤率。學者Hackman與Oldham (1975)提出五項工作特性構面，依該模型編製「工作診斷調查表（Job Diagnostic Survey，簡稱 JDS），利用此工作特性模式之五項核心構面，來預測這些特性對員工的工作績效、工作動機和工作滿意度的影響，且發現在此工作特性模式中的五項工作特性，會激發出工作者的三種重要的關鍵心理狀態，結果導出四種個人和工作的成果，若以員工的成長需求強度為干擾變數，依工作特性模式理論結合個人的成長需求及心理狀態之動態與靜態分析，其構面分為下列五項第一項是技能變化性（skill variety）指工作需要各種不同程度的活動，而不同活動則需要不同的技能來應付；第二項為工作完整性（skill identity）指工作中的任務是否完整及工作段落如何辨認出成果的程度，亦即工作由個人全力完成之程度

第三項指工作重要性 (task significance) 指工作對於他人生活或工作有多少實質影響力的程度，即是個人感受該工作有重要的影響力，便會覺得自己的工作是很重要的、有意義的；第四項為工作自主性 (autonomy) 讓員工在工作中有實質上的自由度、獨立性及自行安排工作進度與決定何種工作方法的程度，讓員工對其工作成果具有強烈的成就感；第五項是工作回饋性 (feedback) 讓員工清楚能獲得個人績效表現，做為員工個人調整其工作的步調，或自行更改工作方案，以達成工作的要求或是組織的目標。之後學者 Sims, Szilagy, 與 Keller 於 (1976) 根據 Hackman 與 Oldham 的工作診斷調查表，發現工作特性有三大重點：第一點是工作特性會影響員工的工作士氣與工作壓力；第二點為有關工作的研究都與工作特性有相當程度的關係；第三點係工作特性與領導行為對工作士氣、工作壓力及離職率等具有相當大的影響力。由此可見，該工作特性之理論，對於本研究的壓力來源及工作士氣均有探討之必要性，該工作特性之理論模式 (如圖 2-2-1) 所示：

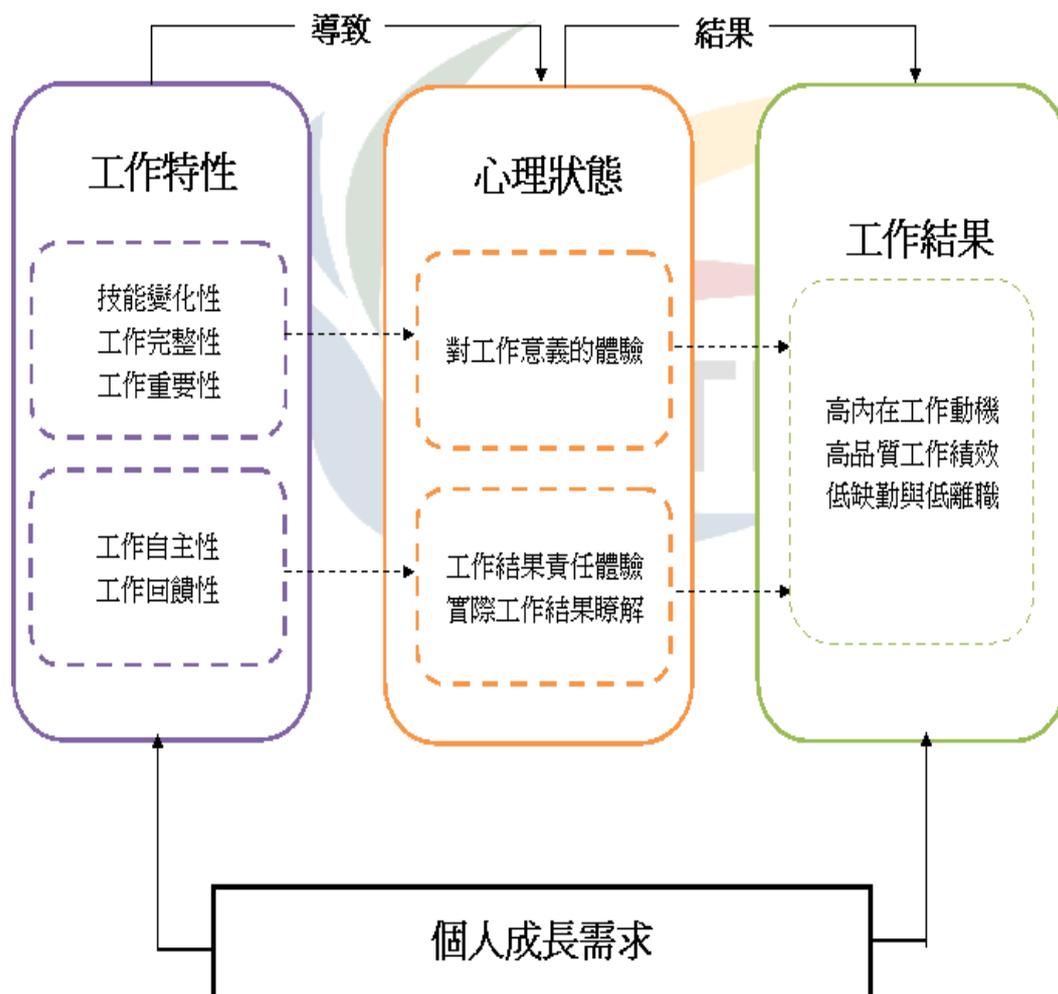


圖 2-2-1 工作特性模式圖

資料來源：參考Hackman與Oldham(1975)工作特性模型

三、戒護管理工作之概況

監獄行刑法第一條開宗明義的說明監獄的功能與目的：「徒刑、拘役之執行，以使受刑人改悔向上，適於社會生活為目的。」隨著現代刑事政策的演進，已由過去的應報刑罰主義演變成矯治教化為導向的特別預防思想，並強調以矯治來替代懲罰（黃徵男, 2001）。另學者褚麗絹、許秀琴與陳淑慧（2005）在司法矯正人員的離職研究中，指出監所戒護工作之執行，賦予了戒護管理人員須維持監所秩序及防止收容人脫逃的功能，並一切依照監所之規定與制度來執行，使監所業務能順利運作，並配合輔導教化來矯治收容人，已達成「戒護第一，教化優先」之理念。因此，研究者彙整相關文獻與實務經驗，將戒護管理的工作特性概況歸納為下列四項：第一項為戒護安全（Guard Security）係指監獄戒護安全維護，為矯正戒護管理之首要工作，以達到維持社會秩序及滿足民眾正義的需求，而監獄在安全維護方面，對內以防止脫逃、避免暴動及擾序事件發生為主要工作，對外則是防止群眾對監獄的破壞、攻擊、劫囚等暴力事件發生，以發揮監獄隔離之效能。第二項是教化矯治（Co-Treatment）係指監獄對收容人實施矯正措施，針對其心性思想上的教誨教育、累進處遇及心理輔導等，各類矯正措施讓收容人改善其心性，並於收容人平日生活行為上，以半軍事化的制度規律的管理方式，改變收容人不良的生活習性，使其重新適應社會生活，因此，矯正人員除戒護安全外，亦扮演教化矯治收容人的工作。第三項為權威特性（Authority Role）指戒護人員及警察人員在職業角色的扮演均具有權威的特性，即要求他人對其命令服從，而該權威性是本身合法的職業功能所賦予，因此，矯正人員利用其權威性來管教並控制收容人。第四項是服務管理（Serviceability）因現今監獄行刑思想以教育刑觀點對收容人施以矯治處遇，所以，矯正戒護管理工作必須身教、言教並行；教化戒護並重，以服務管理的方式來管理收容人，且目前在實務上各監所均採取「生活照顧從寬，紀律要求從嚴」之管理方式，說明該工作特性具有服務的特質（洪美雲, 2005）。綜上所述，矯正基層人員必須終日處於封閉環境中和拘禁其間的收容人互動，除了戒護的監獄安全外，又得兼具教化人心並給予收容人生活照顧，在每天面對繁雜的業務與不可預期之危險，其處境的艱辛苦楚與長期所承受的心理壓力，如此特殊的工作特性實非一般人可以勝任。

四、矯正基層人員工作特性的相關研究

由於監所戒護人員因工作環境特殊，工作內容複雜且工作對象危險，而造成職員離職及調職率長期偏高的現象，因此，近年來相關學者與實務工作者對於矯正人員的工作特性之研究相當重視，研究者就不同的構面與觀察敘述如下：學者黃昭正（1999）就工作環境的角度觀察後，在矯正月刊發表淺談行刑機構制度中認為，監所就如同一個特殊的小型社會，內部成員係由職員與收容人所構築而成，並分屬兩個異質的管理與被管理之團體，且原則上為少數管理多數之模式，是一

個具有相當程度的困難性、特殊性與複雜性工作環境，因此必須要以嚴格的紀律與制度作為管理基礎，才能確保監所秩序的維持；洪雲霖（1987）在監獄管理制度方面之研究中表示，監所管理人員在監禁環境工作下的要求，絕對有異於一般的公務人員，並針對監獄職員之管理特性的觀察，將監獄管理的特性歸納出權威性、專業性、服務性、封閉性及管理一元化、集中化等特性；陳世志（2002）在矯正人員的工作壓力、工作滿足及工作倦怠的相關研究中，以監獄勤務與工作時間的分析而言，認為矯正機構的工作性質特殊，其勤務型態需長時間輪值，對於工作的辛勞性與衝突性皆相當高，容易造成矯正基層人員的家庭生活不協調、夫妻和親子關係的不和；洪美雲（2005）以監獄工作危險性方面探討中，指出矯正人員的工作對象都是社會隔離的罪犯，因收容人本身具有攻擊性，使得值勤人員在工作中可能遭受刑人攻擊或其它危險，且監獄長期超額收容，警力編制並無依收容比例增加的情況下，造成各機構警力明顯呈現不足的窘境，因而讓從事矯正工作之成員，長期處於高度危險的環境與壓力中，該研究並將矯正人員之工作特性歸納為重要性、合作性、單調性、危險性、時間嚴謹性及特殊性、專業性等；張惠郎（2003）則是以實務觀察研究，說明戒護管理制度與人員的離職因素，並歸納相關研究及其從事實務觀察，將監所管理人員工作之特性分為封閉性、危險性、專業性、單調性、權威性、服務性及時間嚴謹性等七種特性。

綜合上述工作特性的相關研究文獻、實務工作概況與工作特性理論，研究者以Hackman與Oldham (1975)所提出的工作特性模式中的工作重要性；及Hackman與Lawler (1971)工作特性理論的自主性及合作性；洪美雲（2005）在矯正機構管教人員工作特性與工作壓力關係之研究中的封閉性、單調性、危險性；與張惠郎（2003）對矯正人員的工作特性的實務觀察之界定的時間性及專業性等構面，歸納為本研究中矯正基層人員的工作特性，茲分別說明如下：

（一）、自主性

監所矯正基層人員在依監獄行刑法執行勤務及各監所法規命令與上級長官所規定的範圍內，可自行安排本身的業務及工作的進度，並可自行決定用何種方法來管理收容人（黃景明，1998）。

（二）、專業性

現行監所管理人員進用考試之司法人員特考矯正職系考試，應考科目除了共同科目外，其專業科目包括：刑法、監獄學、監獄行刑法及犯罪學，另三等監獄官加考諮商輔導、心理測驗及刑事政策等，並經體能測驗合格，錄取後尚須至法務部矯正署矯正人員訓練所，參加為期二個階段共四至八個月的職前訓練，成績合格者始能分派任用。黃景明（1998）研究指出，監獄管理與一般機構之管理不同，有其獨特的專業性，面對組織犯罪、暴力份子、吸毒竊盜之累再犯等違反社會秩序的犯罪人，管理人員需受過專業訓練，並瞭解矯治機構的目的和特性，才

能達到監獄矯治之目的；黃永順（1999）研究指出，監所管理人員除具備犯罪矯治基礎學識，更需儲備豐富的戒護經驗與處理戒護事故之全能應變能力，其經驗的累積決非一朝一夕即可速成，而是要經年累月歷練孕育成長，可見得一位稱職的監獄管理人員實在培訓不易。

（三）、合作性

監所矯正基層人員在工作上必須與同仁之間密切合作，以利機關在執行矯正業務上有所成效，亦即矯正基層人員在戒護工作中，需彼此分工合作及與其他職員相互配合密切，以避免戒護事故發生及矯治業務的推動（洪美雲，2005）。

（四）、重要性

監所戒護管理工作對於收容人生活管理或教誨教化有實質影響力的程度。即矯正戒護管理人員的工作成效對於收容人、矯正機構、司法機關乃至社會、國家有著相當重要的影響力，因此，戒護管理工作對社會整體而言是重要的且有意義的（洪美雲，2005）。

（五）、單調封閉性

監獄行刑法施行細則第四條，監獄因戒護管理之需要，不但要有高聳的圍牆以防止受刑人脫逃，監內亦依實際需要以圍牆隔離之「嚴為分界」，再以劃分監房及工場的「分界監禁」，若遇特殊人犯、違規、生病療養收容於監內需「分界收容」，再依調查分類之結果將不同犯罪型做「分別監禁」於不同之監房、工場或指定之監獄。其阻隔、監控管制之分區管理模式，主要功用為預防戒護事故之發生；此外，受刑人對外接見及書信都受到嚴格之管制，因此，除生活空間封閉外亦導致受刑人心理上的封閉。張惠郎（2003）指出，管理人員每日工作雖然頗具挑戰性，惟工作接觸對象均為收容人，每天所接觸與處理的人、事均差異性不大，尤其輪值夜勤管理人員，晝以繼夜的承受極大精神壓力並耗費體力，且工作枯燥單調，非常容易令人煩悶而萌生倦怠感。鄭安雄（1999）研究表示，因外界對監獄運作陌生而產生副作用，經年累月後似乎也認為監獄不是社會的一環，逐漸地被社會排擠到一個不聞不問的角落，矯正人員也因此逐漸地縮小其社交圈而侷限於監獄的範圍內，由此可知，監獄為了方便管理收容人，限制其自由空間與生活方式，同時也侷限了矯正人員的工作模式。

（六）、時間嚴謹性

監獄矯正人員因工作性質特殊，全天二十四小時都必須有人負責值勤，其縝密之勤務編排不得有絲毫之空檔，其目的在於防止事故之發生並釐清戒護責任，因此，監獄矯正人員交接班時間必須固定、值勤時間毫無彈性，且工作時間冗長

就算是休息備勤時段亦不得離開監獄，不同於一般公務人員的上班時間較為彈性、自由（張惠郎，2003）。

（七）、工作危險性

監獄一直是個危險場所，矯正人員時常面臨收容人的誣控濫告、挑釁攻擊，甚至有集體暴動與被挾持的危險。因監獄對於收容人具有剝削（deprivation）及身分貶抑（status degradation）的特性，收容人為對應這些特性，其在監生活適應演化為情境退化型（situational withdrawal）、非妥協型（intransigent line）、殖民型（colonization）及轉化型（conversion）等數種，尤其非妥協型的收容人，常藉著向機構的權威挑戰而公開反對管理人員，藉此希望提升個人的威望並強化其在監獄內的地位與身價（林茂榮、楊士隆，2008）。而矯正人員肩負維持矯正機關與安全任務，面對有許多暴力傾向的罪犯者，內心產生極大壓力，容易激發被害恐懼感。且矯正基層人員須二十四小時與受刑人相處在一起，在與受刑人的互動中，常發生不可預測之戒護事故，根據許國賢（1996）的研究，有91.3%的監獄管理人員對於不可預測的戒護事故感到憂心忡忡，亦有10.8%的監獄管理人員認為，在監獄工作自身安全堪慮，由此可見，矯正基層人員的工作具有相當高的危險性。

第三節 矯正基層人員的壓力來源與相關研究探討

每個人在日常生活中，總會被某些壓力給圍繞，而壓力雖被公認是誘發職業病的主因，除降低工作效率外，亦影響個人的健康與生活；但並非所有壓力都是不好的，適度的壓力也可調劑單調生活，亦可積極督促自己力爭上游，只有過度的壓力才會造成不好的後遺症（蔡萬助，1999）。因此，職場的壓力問題常受到許多組織管理學者與實務人員的廣泛注意與重視，而矯正基層人員位於矯正工作的第一線，每天須面對封閉的環境、重複的工作及複雜危險的收容人，除具備反應機敏迅速的處理問題能力，並充實專業經驗的矯正教化功能外，更需要有隨時處理工作上危險的應變能力，不容有絲毫鬆散懈怠，也常因個人特質或工作特性而形成角色衝突等事件，感到身心挫折或負面感受，可見得矯正人員因其工作而衍生的壓力問題確實不容忽視。本研究將探討矯正基層人員的職場壓力來源，並將其區分為工作壓力與角色衝突兩大部分，及國內外學者相關研究與實務職場的壓力來源等相關定義與文獻彙整說明如下：

一、 職場工作壓力的定義

壓力主要是由緊張衍生而來，但不同的是工作壓力源自於工作本身，有可能是工作環境、員工組織或個人需求等問題延伸而來，國內外學者對於工作壓力的定義有不同的解釋方式，茲將各相關研究文獻臚列如下：

學者Cooper、Sloan與Williams於1988年，共同提出工作壓力是工作環境中許多內外因素與個體人格特性的交互作用下所產生的狀態，其內在因素主要為個體成長環境的差異所造成，外在因素主要與個體所從事的工作環境有關，當個體知覺外在工作環境與期望產生落差時，即產生工作壓力，而當個人主觀知覺到工作認知或實際工作負荷量超過個人的能力，即導致身心失調，進而產生威脅、挫折或壓力的感受(Cooper, Sloan, & Williams, 1988)；學者李選(1989)則指出，在個體與環境互動過程中，會產生不同的工作壓力，當個人的期望超出工作環境的限度或工作環境條件不足以滿足個人的要求時，或個人能力無法達到工作環境需求都會產生工作壓力，且人格因素也會造成感受壓力強度的差異；陸洛(1997)認為，工作壓力是一個連續變化的動態歷程，而非靜態的間斷現象，在工作壓力過程中，人是主觀動能，絕非被動承受環境事件衝擊，是經過協調環境、管理環境與環境互動，是個人與環境不斷協調與互動後的特異化結果，但不論是主觀性、互動性、歷程性或特異性都是工作壓力的本質，所以工作壓力是個體對環境事件及個人因應能力之間平衡性的認知評估；林靈宏(1994)認為工作有關的壓力因子、組織角色、生涯發展、組織關係與外在界面，均是工作壓力的來源，而某些個人因素，例如人格、知覺、過去的經驗，也會影響個人在特定狀況之下對這些壓力因子產生反應；Parasuraman與Alutto(1984)提出組織中的工作壓力源有：任務壓力、角色壓力、內部行為情境的壓力、物理環境引起的壓力、社會環境造成的壓力、個人內在系統的壓力等。Ivancevich與Matteson(1980)將工作壓力來源細分為五大類：實體環境的壓力源(包括燈光、噪音、溫度、機械震動或通風等)，個人方面的壓力源(包括角色衝突、角色不明確、工作過度負荷、對人員的責任及事業發展的壓力等)、群體方面的壓力源(缺乏群體的士氣、不適當之群體支持及群體內和群體間之角色衝突等)，組織上的壓力源(組織氣候、組織活動範圍、工作特性、技術、領導型態、輪班政策等)組織外的壓力源(家庭、遷居、經濟或個人財務、種族和階級、居住環境等)。

綜合上述各個學者對工作壓力的定義均有所不同，而本研究所稱之工作壓力，係指矯正基層人員在工作時，面對內外環境的各種不同的壓力，因個人無法調適或採取因應策略時，產生心理、生理、認知及行為等對健康有負面影響到身心狀態。茲將近年來國內外學者對工作壓力定義的相關研究彙整(如表2-3-1)：

表 2-3- 1 國內外學者工作壓力來源定義相關研究彙整表

學者 年代	工作壓力來源
Compas (1987)	緊急的壓力源：包括主要生活瑣事事件、監獄繁瑣的規定、突發事件及生活的改變等。長期的壓力源：包括剝奪或不合的環境條件、不利於個人創造的環境及一再發生的戒護事故等。人際互動的壓力源：包括個人與父母、同儕和同事間的互動溝通及不合理的衝突等。
Mcgrath(1970)	認為角色壓力是主要壓力來源，而所謂角色是指附屬於某個地位(職位)的行為，即當個人扮演某種地位(職位)時所應承擔的行為標準。一般而言，即不良的角色特性所造成的角色壓力包括角色混淆、角色衝突及角色過度負荷等三個變項。
Ivancevich & Matteson(1980)	認為壓力源來自實體環境、個人因素、群體關係、組織內政策、組織外環境等所導致。
Martin & Schermerhorn (1983)	認為壓力源是各種能產生壓力狀態的刺激物，可被用來反映壓力的潛在來源。
Hughes & Galinsky(1988)	認為工作壓力來源主要是工作負荷、工作時間長短、工作挑戰、工作安全感等。
Robbins (1989)	認為壓力的來源可歸納為外在環境因素、組織因素和個人因素三大類。
Hellriegel, Slocum & Woodman (1992)	認為壓力的來源，歸納於主管與員工所共同面臨的壓力來源有工作量、工作狀況、角色衝突及混淆工作生涯發展、組織內人際關係、工作與其他角色之衝突。
張春興、楊國樞 (1995)	生活改變：個人日常生活秩序的重要改變。生活瑣事：日常生活中經常遇到且無法避免的瑣事。心理因素：個人內在的心裡問題，主要挫折與心理衝突。
邱國銘(2001)	認為壓力源可分為為工作特質、角色壓力、人際關係、人格特質等四個構面。

二、矯正基層人員工作壓力的相關研究

由於矯正人員的工作環境封閉，且工作對象均為社會違法亂紀的犯罪者，而工作內容又比起其他執法人員更為繁瑣，在長年累積的壓力下，使得放棄從事矯正工作者逐年的增加，因此國內外學者及實務工作者，對監獄矯正人員的壓力來源相當重視，並以各個不同的角度來探討矯正工作所造成的壓力，茲將國內外學者對矯正人員工作壓力的相關文獻彙整如下：

（一）、國外矯正人員工作壓力相關研究

Jacobs與Kraft (1978)調查美國伊利諾州監獄管理人員發現，有49%受試者認定其工作的主要壓力即是工作的危險性；Karlinsky (1979)則是以加拿大監獄管理人員的工作滿足度之研究發現，工作壓力是監獄人員對自己的工作不滿意及資源分配不公平為主要來源；Shamir與Drory (1982)研究以色列四個重刑監獄管理人員的工作壓力中發現，角色衝突、角色模糊及工作環境引起的工作壓力會造成工作倦怠的現象，且通常資歷較淺的監獄管理人員比資歷較深的者更為嚴重；Jacobs與Crotty (1983)的研究則是發現監獄除骯髒惡臭及環境封閉外，且隨時有可能面臨被攻擊或被挾持，因此監獄管理人員認為最大的壓力是工作有相當大的危險性；Cheek與Miller (1983) 調查美國新澤西州的監獄管理人員工作壓力時發現，管理人員感受的緊張與壓力與勤務分配有密切關係，且午夜班(由下午二點半至晚上十點半)比深夜班(由晚上十點半至第二天早上六點半)有較高的壓力，而白天班(從早上六點半至下午二點半)壓力最少；Cullen(1990)研究美國南部各州監獄基層管理人員中發現，監獄基層管理人員的輔導訓練方案有助於教導他們如何克服困難及危險的警覺性，並免於轉化成為壓力的來源，同時長官的支持性監督及家庭成員對其工作的支持度，也是降低或減少工作壓力的重要因素；Whitehead與Lindquist (1986)研究中發現，較資深管理人員有較大的情緒疲乏，而較為資淺者易產生角色衝突且有較大的工作壓力。

（二）、國內矯正人員工作壓力相關研究

學者林健陽（1997）針對台灣地區各監獄一千二百位戒護科人員（包括戒護科長、專員、科員、主任管理員及管理員）進行工作壓力問題實證研究，結果顯示監獄管理人員的工作壓力大於其他執法人員，並將壓力區分為外在壓力（包括環境的危險性、工作的威脅性等）及內在壓力（包括身心的緊張、焦慮不安等）；許國賢（1996）以台北監獄等十二所監獄戒護科所屬管理人員進行監獄管理人員工作壓力與適應之實證研究，實證分析其壓力來源分別為：工作本身的壓力（包括工作過長、過於繁重、人力不足、監獄擁擠及不可預測之戒護事故等）、組織內部壓力（包括工作陞遷受限及勤務分配不公平等）、外界壓力（包括對受刑人人權過於重視、大眾媒體對監獄不當報導及社會大眾對監獄負面評價等）、個人

本身壓力（包括工作量與薪資不成比例及無法照顧家庭等）、行為適應方面（包括無法配合勤務要求、從事監獄工作後變得對人冷淡、失去社交生活的困擾等）、工作態度方面（包括休假不正常、無法獲得成就感及對工作倦怠感）；陳世志（2002）以二十二所矯正機構的基層戒護管理人員進行工作壓力、工作滿足與工作倦怠之研究，發現基層戒護管理人員有偏高的工作壓力，管理員比科員及職代人員有較高的工作壓力，而夜勤比日勤有較高工作壓力；鄭詩潭（2003）以犯罪矯正機構的戒護主管為對象進行深度訪談，發現戒護主管都是上級指派擔任，起初均自認具有擔任工作負荷量較重的能力，但實際工作後卻與理念產生差距，對工作安全有所顧慮，若有機會都想調整不需戒護收容人的職務，並認為人際關係最重要為部屬，其次為上司，同事排序最後，而機關首長的領導風格則是多以自我為中心未能充分授權給下屬，且在人員勤務分配上並未恰當，於實施週休二日及強制休假後，人力不足的情況更為嚴重，又目前的陞遷制度中並沒有提供升官等的誘因，大多數基層戒護人員對陞遷規定頗有意見。

依據上述學者對工作壓力的論述與探討，研究者將矯正基層人員的工作壓力歸納為兩大面向，一為客觀環境刺激，另一則為個人主觀評估，工作壓力是兩者交互作用後產生的反應而形成。由於矯正基層人員特殊的工作對象與封閉的工作環境，因而感受比其他種類的執法人員更多的壓力，因此，研究者在彙整國內外監獄戒護管理人員的工作壓力後，歸納將其分類為：工作環境（包括工作時間過長、業務過於繁重、長期人力不足等）、組織內部（包括陞遷制度、勤務調動等）、個人需求（包括待遇津貼、家庭照顧等）與外界壓力（包括過分要求人權、媒體不當報導、社會負面評價等）四種不同層面的工作壓力類別。

三、 職場角色衝突的定義

在任何組織中，人與人之間、團體與團體之間的互動，面對現今開放且多元的社會中，人人皆有表達意見的權利和自由，而對目標或價值的認知亦有所不同，使得彼此的觀念或想法歧異，就可能產生某種程度的衝突（Robbins, 1991）。所謂的角色衝突是指個人同時面對兩種或者兩種以上的角色期望，在符合其中之一期望時，卻又抵觸其他一個或者兩個以上期望的情況下，此時角色衝突便會產生，茲將國內外學者對角色衝突的定義彙整如下：

（一）、國外學者對角色衝突定義

學者Rizzo將角色衝突的類型區分為：「角色間的衝突」係指個人同時扮演多種角色，卻無法做到面面俱到，而產生顧此失彼的衝突、「角色內的衝突」係指對個人的單一角色，存在能力上無法達成各種角色期望的衝突，又可細分為來自同一角色傳遞者的不同期望之衝突，以及不同角色傳遞者的不同期望之衝突兩類、「價值角色衝突」係指角色要求與個人的人格特質、價值觀及需求不一致所產生的衝突；House與Lirtzman認為角色衝突主要為組織內個人的時間、資源、

能力或價值觀，與角色賦予者所制訂的一些標準規範及期望，發生不一致的情形，並將角色衝突發生的原因歸類為：組織對工作的要求標準與個人心中認為的標準不同、個人與工作所要求的時間及資源無法互相應付、個人從事不同的多種行為時所包含的多種不同角色、組織的期望和個人的期望之間有所落差 (Rizzo, House, & Lirtzman, 1970)。而Brief於1981年綜合過去學者的看法，將角色衝突分為四種類型：「角色賦予者的衝突」(Inter-Sender Role Conflict)指角色組合中有著不同的傳遞者，而其一角色有產生相互衝突的期望，使角色接受者產生左右為難的情況，這種情況最常發生在組織的中間階層人員，因為他們較容易遭受上司與下屬之間互相衝突的期望，例如組織內的基層主管，在面對某一項工作指派時，常會面臨上司要求他於時限內完成工作的期望，而另一方面屬下卻要求他不想加班的期望，以致形成此類型的角色衝突；「角色賦予者本身的衝突」

(Intra-Sender Role Conflict)指同一角色賦予者對同一角色接受者產生相互衝突的期望，如上司總是要求屬下作報告要求簡短又詳細，即為此類型的角色衝突；「多重角色間的衝突」(Inter-Role Conflict)指同一個角色接受者同時扮演數種角色，而這些角色各有不同的規範與期望，使得角色接受者無法自我調適，以完成所有角色的義務與希望，最常見的就是家庭與事業相互衝突，而此種衝突，並非在工作上或家庭上的行為所產生的衝突，常常是時間分配上的衝突；「價值角色衝突」(Person-Role Conflict)指外在的角色規範及期望與個人內在的人格或價值不一致所產生的不協調的衝突現象(Van Sell, Brief, & Schuler, 1981)。

(二)、國內學者對角色衝突定義

學者謝承慶(2001)以心理學層面解釋，所謂的角色衝突是指角色行使者，同時扮演合理角色或期望角色卻無法同時實現，而產生兩種以上角色彼此間的衝突，又稱為心理學上的多趨衝突；馮鎮城(2003)認為角色衝突是指角色扮演者在扮演多種角色時，而無法兼顧二種以上的角色期望，引發心理緊張壓力及無所適從的狀態；高景志(2005)以角色理論中的基本假設來說明，所謂的角色衝突是指個人投入一種以上的團體或組織，必須得扮演著不同的角色，而當角色的期望與事實不符時就產生衝突，其實每一個人在不同的場合都扮演著不同的角色，但如果無法適當時就會產生角色衝突。研究者分別就國內外學者對「角色衝突」的定義彙整(如表2-3-2)所示：

表 2-3- 2 職場角色衝突定義彙整表

學者 年代	角色衝突定義
Rizzo& Lirtzman(1970)	衝突是個人同時扮演多種角色、從事多種行為，卻無法做到面面俱到而產生內心的感受不一致。
Robbins(1994)	衝突是一種過程，在此過程中，一方藉故由某些阻撓的行為，以抵制另一方的努力，使其在目標達成或利益增進時受到挫折。
柯進雄（1994）	衝突乃是雙方互動行為的結果，是一種對立的狀態，衝突的發生必須牽涉到兩個或兩個以上個人或團體的互動，而此互動不一定要面對面的衝突，也不一定要能看得見，即使是抽象意識的衝突也會發生。
謝文全（2003）	衝突是組織、團體或個人因知覺到彼此某些不一致或對立，而產生的爭執或爭鬥等互動行為的歷程。
林惠文（2008）	衝突為因要求或任務不同，個體不能滿足時，所形成的左右為難或進退維谷的心理困境。

綜合國內外學者對「角色衝突」的定義，為兩個以及兩個以上的團體或個人，在不同意見、看法、認知及目標的狀況下，造成彼此失衡而引起敵對的情緒或行為表徵，且有所互動的一種歷程，換言之，角色衝突是一種互動的行為，可能是個人扮演的角色或團體組織的互動，因某些立場、認知、看法與目標不同等因素，造成個人或彼此間的矛盾對立等狀態，因此，研究者認為矯正基層人員，因其個人在不同的角色扮演間無法同時兼容並符合該角色的要求與期待，其心理所產生矛盾的現象即為角色衝突，亦是職場上的壓力來源之一。

四、矯正基層人員角色衝突之相關研究

監所矯正基層人員在工作時，必須同時負責收容人的戒護管理、矯治教化與累進處遇等考核責任，而當管理收容人的方式與教區科員意見相左、教誨師與教區科員的立場不同、場舍主管與中央台對收容人的處遇不一致、長官的管教理念與執行人員上有所落差、及因為輪班值勤的制度使得戒護事故發生的責任歸屬不明等問題，均是矯正基層人員發生角色衝突的來源（洪美雲, 2005），茲將各相關研究文獻彙整如下：學者林健陽（1997）在監獄矯正問題研究中指出，管理人員的角色衝突、角色模糊方面也是壓力的來源，管理人員一方面要負責戒護安全，另一方面要教化受刑人，此兩種衝突角色之併存，使得矯正人員因角色衝突而引發壓力的來源；黃景明（1998）對基隆監獄等六所監獄戒護管理人員進行角色衝突對工作態度之普查研究結果顯示，最讓管理人員感到角色衝突的來源分別為：有意利用時間參加受訓，但與工作時間無法配合而感到為難、工作性質特殊的關係，與以前的朋友慢慢疏遠、工作因素無法妥善照顧家庭、工作因素無法盡到照顧兒女生活及課業的責任、因勤務時間的特殊性無法從事喜歡的休閒運動等，都

是矯正人員因工作性質而發生角色衝突的因素；許秀琴（2003）對戒護管理人員離職傾向研究中發現，矯正人員的特殊工作性質，除了管理收容人的戒護安全外，教化輔導及技訓作業之工作亦同為一體，產生工作目標的衝突、組織與機關長官及同事及受刑人間，因理念不合而產生組織間衝突、因工作勤務關係與家人關係之疏遠，產生角色間衝突。由上述相關研究發現：矯正基層人員在工作上除了須負起戒護工作的「警察角色」外，還須具教化輔導收容人之「人性工程師」的工作而發生角色衝突、監獄長官的領導方式及實務執行上有所落差的相互衝突、矯正基層人員常因工作時間冗長無法扮演好家庭角色等，使得矯正基層人員因角色衝突而產生壓力都有明顯的知覺感受。研究者彙整矯正基層人員的角色衝突相關研究文獻，將其歸納為角色之間衝突（包括命令與執行有落差、組織要求標準不一、管教收容人理念不同等）、角色本身衝突（官僚文化與漠視基層、同時兼任戒護與教化等）、多重角色衝突（時間冗長無法照顧家庭、休假難以安排無法進修學習等）、角色價值衝突（媒體的負面評價、犯罪矯正不符社會期待）等四種不同層面的角色衝突類別。

第四節 矯正基層人員的工作士氣與相關研究探討

士氣（Morale）一詞源自於軍事用語，自古以來即是用在激勵軍隊之團體精神，以確保戰鬥勝利的信念，嗣因1929年世界經濟大恐慌，產業界對士氣逐漸重視並研究，相繼有學者提出對於士氣的定義，其中韋氏大辭典對於士氣的解釋指出「士氣是個人對其職能及預期的態度與熱忱」；另世界百科全書(The World Book Encyclopedia)則認為「士氣為個人或團體對於某種特殊情境所表示的態度與期望」；人群關係學派甚至認為提高士氣是增進員工績效的最有效的方法。由此推論，士氣對於機構而言，是員工的工作情緒與態度之反應，及達成組織目標及人力資源運用的重要課程，茲將工作士氣之定義及國內外相關研究彙整如下：

一、工作士氣之涵義

士氣是一般人耳熟能詳的概念用語，是一股無形卻極具影響成敗關鍵的力量，從古至今皆知軍隊若有高昂的士氣，就會有堅強的戰鬥力。因此「士氣」這個問題，無論古今中外的名將和兵學家，莫不視之為軍隊的命脈，它不僅是戰爭最大的潛力，而且它是決定一切軍事行動勝敗的主要因素，所以士氣對軍事活動的重要性是不容置疑的，因此，如何將士氣運用於組織機關，以增加工作效率及避免員工離職是管理者不容忽視的議題，國內外研究之學者均有許多的研究與論述，研究者將國內外學者對工作士氣的定義彙整如下：

(一)、國外學者對工作士氣定義

學者Smith於1966年將工作士氣定義為一種團體現象，當團體有一種對目標持續不斷、熱衷的奮鬥，且具有團體凝聚力和相互合作的行為，則工作士氣會就存在於團體之中(Smith, 1966)；Lindsay、Manning與Petrick於1992年針對組織士氣的研究中，將工作士氣定義為組織成員一起共同努力，而形成團體凝聚力和相互合作的一種行為(Lindsay, Manning, & Petrick, 1992)；Blum與Naylor則認為工作士氣是組織成員所具有的情感，是一種經由某些共同目標及具備達成目標的信心被團體成員所接受或屬於該團體的情感，並將工作士氣給予不同的定義：工作士氣是一個工作團體的接受感與隸屬感、團體成員彼此分享的共同目標、團體成員對於共同目標的達成均深具信心(Blum & Naylor, 1968)。

(二)、國內學者對工作士氣定義

學者李豐章(1989)將士氣比擬為是一個隸屬感、合理性及認同感為三個互動的變數：當個人需求與目標一致時則會產生認同感、當個人需求與角色期望一致時則會產生隸屬感、當角色期望與組織目標一致時則會產生合理性情感；梅媛媛(1995)以國小教師工作滿意與工作士氣的研究中，將士氣定義為一種個人的心理狀態，使其在團隊中表現出積極的行為，亦即工作士氣是一種透過工作而產生於個人與組織間共同合作的意念；蔡明怡(2008)以1122位企業全職工作者為樣本，認為工作士氣為員工自願努力及整體員工對組織向心力的主動意願，亦即個人對集體利益的信念、心態和動機；林海清(1994)覺得士氣是一個團體的接受感或隸屬感，其成員彼此分享共同目標，且對於共同目標的達成深具信心；林婉琪(2000)則將士氣定義為個人對組織的目標，透過成員間良性的互動而產生高度的團體凝聚力，因積極的投入組織的工作，從中獲取個人工作成就感，而願意為組織的目標奉獻心力；顏志龍(1999)以軍隊士氣之研究與測量工具之發展的研究中，針對士氣研究及士氣本質做探討，發展出可用於測量軍隊士氣的量表，且運用焦點團體訪談將士氣定義為一種「潛伏」的精神力量，此潛伏力量的本質為一種「團體成員間的關係」，而這種潛伏力量則是經由「組織目標」加以引發，而成為組織成員情緒喚起的外顯狀態，該研究發展出土氣測量工具並進行效標關聯效度、區辨效度、交叉驗證等研究檢驗，繪製出土氣理論的架構(如圖2-4-1)所示：

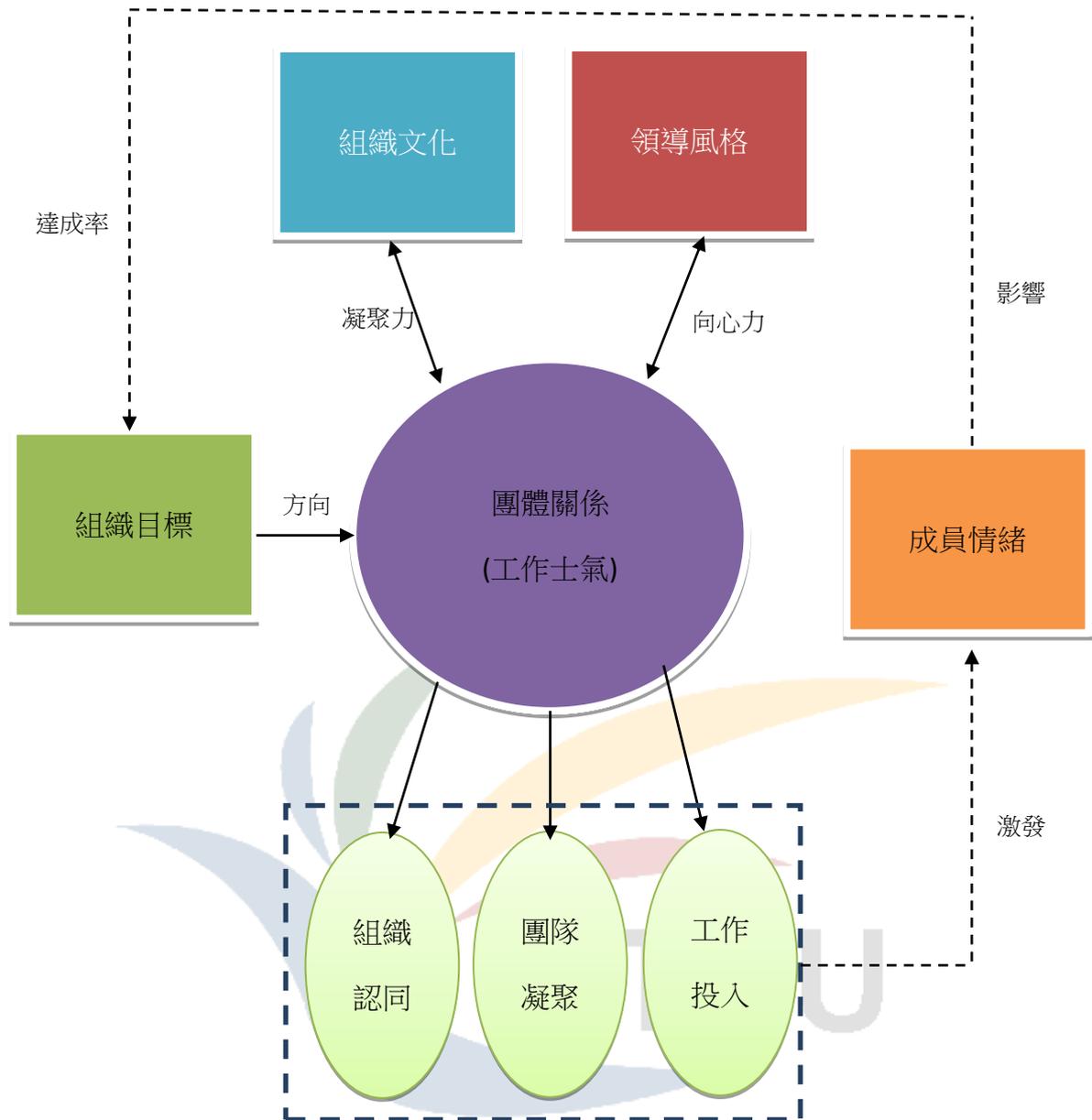


圖 2-4-1 工作士氣架構圖

資料來源：參考顏志龍（1998）軍隊士氣之研究

綜上所述，工作士氣是組織成員的個人期望與組織目標交互作用後需求滿足的心理狀態，並產生對組織的認同，願意全心投入工作，發揮團體凝聚力，以提高組織效能，並實現組織願景及達成組織目標的一種力量。研究者將國內外學者對「工作士氣」之定義彙整(如表 2-4-1) 所示：

表 2-4-1 工作士氣定義彙整表

學者 年代	工作士氣定義
Griffiths (1959)	士氣是團體凝聚力，高度的士氣表現在成員能共同認知組織目標，並全力以赴，排除一切妨礙目標的干擾因素，促使團體目標實現。
Smith (1966)	士氣是對某一團體或組織感到滿足，樂意成為該團體的一份子，並協助達成目標的態度。
Blum & Naylor(1968)	認為士氣是一種被組織成員所接受的共同目標及達成目標信心的情感。
Jucius (1979)	士氣定義：士氣是一種心理狀態、團體精神與情緒狀態。士氣存在於精神、態度及一個組織成員的個人情緒。士氣影響員工與管理間的相互作用。士氣影響員工的工作意願及事業最佳利益之合作，最終影響產品品質、產品輸出及操作成本。
曾榮華 (1997)	士氣為個人心理需求滿足的狀態。士氣為一個團體之團體目標的實現程度。士氣是個人與團體交互作用過程中，個人需求與團體目標達成一致性之程度。
許幼靜 (2000)	士氣是心理狀態，經由個人與團體的共同合作而產生。士氣是一個團體的「團隊精神」；使個人有強烈的意願達成團體目標。
翁進勳 (2002)	成員的個人期望與組織目標交互作用後需求滿足的心理狀態，產生對組織的認同，願意全心投入工作，發揮團體凝聚力，以提高組織效能實現組織願景的程度。
林志熹 (2004)	士氣是一個團體的「團隊精神」，一個具有高昂士氣的團體，其凝聚力、參與、效能和穩定性都高，也有目標一致與共同感的特點；士氣即個人樂意做他必須做的事情，感覺個人和團體的目標一致，並有強烈的意願達成團體目標。
李正鏞 (2007)	是一種表現高凝聚力的群體精神，具有高度的工作意願，且認同所屬機關的目標，忠誠為組織效力的積極態度。

二、工作士氣相關研究探討

依據國內外學者對士氣之定義與理論觀點，發現士氣是個人對工作的一種態度與精神，使組織成員對工作能夠積極奉獻的一種行為，因此，士氣對組織目標的達成率有相當大的影響，亦即工作士氣的高低是組織工作績效的重要影響因素也就是說，組織成員若有高昂的士氣，組織就會有高效能的表現，茲將近年來不同的組織、機關對於工作士氣的相關探討說明如下：

學者李慕華 (1992) 以台灣中小企業的組織忠誠與士氣做研究，發現職場上的關係衝突對工作士氣會產生一定程度的影響，而企業中高漲的人際衝突，易造成緊張的組織氣氛，進而打擊員工的工作士氣；吳容輝 (2002) 對地方政府所屬人員的工作士氣以問卷調查方式研究發現，長官的領導能力對員工士氣有顯著關

係，其中又以結構型與體恤型為正向的影響；鄭清波（2002）對台中縣55所公立國民小學進行研究發現，教師在學校本位管理越高，教師的工作士氣則越高；程言美（2003）則對高中職校現職共213名軍訓教官進行問卷調查，發現生活品質對工作士氣具有顯著正向影響，而工作倦怠對工作士氣具有顯著負向的影響；陳宗賢（2003）對國內上市公司的員工進行問卷調查，研究結果指出員工協助方案與工作士氣有顯著正相關，而工作士氣與離職意願有顯著負相關；林志熹（2004）以基層員警工作特性與工作士氣關係之研究中，發現個人背景變項與工作士氣有顯著差異，而轉型領導行為愈高，則工作士氣愈高；黃翠玲（2009）針對台中縣公立國小教師發放324份問卷所做的研究發現，內部行銷對工作士氣有直接的正向影響；何信育（2010）以高雄市政府消防局消防人員之工作士氣進行問卷調查，發現消防人員對於其制度與規定以及外界對於消防隊的觀感很重視，但工作團隊間的氣氛對工作士氣有相當大的影響力；陳意傭（2010）以光電產業員工做為研究，發現工作壓力與工作士氣具有顯著負相關，亦即工作壓力愈大則成員的工作士氣就愈低落；許添富（2012）以高雄市警察局員警為研究對象發現其工作負荷、績效壓力與整體工作壓力的知覺愈高時，則員警的整體工作士氣的認知則會愈低。

綜上可知，「工作士氣」對組織而言是一種團隊精神，亦即工作士氣能讓組織具有高度團體的凝聚力及目標一致與共同感的特性；就個人而言，士氣能讓個人樂於工作，也讓個人與團體的目標一致，充滿熱忱及自律的執行工作，亦可減輕工作壓力的感受及避免職員產生離職傾向。本研究歸納國內外學者對士氣的定義與相關研究發現，工作士氣可表現一個團體的精神狀況與組織內個體的心理狀態之加總而成，因此，管理者應該注意組織與員工的互動關係，同時更應注意工作團隊的運作，透過組織與個人良好的交互作用，才能增進員工對組織的認同並投入工作以增加的團體凝聚力，其效益除了滿足個人需求外，同時亦能增加組織的效能；研究者重新彙整不同學者對工作士氣的相關研究，歸納其主要內容包括工作滿意、組織認同、工作投入、團隊凝聚、目標意識、組織承諾、犧牲奉獻等不同層面的構念。因此，研究者以多數學者所提出的構念作為研究探討重點，將矯正基層人員之工作士氣區分為：員工對機關的組織認同（指員工知覺自己是組織的一員，並與組織間有一致性及歸屬感）、員工之間的團隊凝聚（指成員彼此之間及與團體相互吸引而建立一種夥伴關係的表徵，且團體願意給予成員支持的結果）、員工本身對工作投入（指員工認同並在意工作內容，且視工作績效為自我肯定的重要因素）等三個層面做為主要衡量指標，並將國內外學者對工作士氣研究之構念彙整(如表2-4-2)所示：

表2-4- 2工作士氣研究構念歸類表

研究者/年代	工作 滿意	組織 認同	工作 投入	團隊 凝聚	目標 意識	犧牲 奉獻
Griffiths (1959)		v		v	v	v
Smith (1966)	v	v	v	v		
Blum &Naylor(1968)		v	v	v	v	
Jucius (1979)	v	v	v	v		
李豐章(1989)	v	v		v		
李慕華(1992)		v		v	v	
林海清(1994)		v	v	v		
梅媛媛(1995)		v	v	v		
許幼靜(2000)	v		v	v		
林婉琪(2000)		v		v	v	
翁進勳(2002)		v	v	v		
吳容輝(2002)		v	v	v		
鄭清波(2002)		v		v	v	
程言美(2003)		v		v	v	
陳宗賢(2003)		v	v	v		
林志熹(2004)		v	v	v		
李正鏞(2007)		v	v	v		
黃翠玲(2009)	v	v		v		
何信育(2010)		v		v	v	
陳意備(2010)		v	v	v		
許添富(2012)		v	v	v		

第五節 矯正基層人員離職傾向的相關研究探討

「離職傾向」係指產生離職行為前的心理狀態，根據Mobley (1977)研究認為員工在工作上經歷了許多不滿意的事件後，下一個步驟即是產生離職念頭，而離職傾向則尾隨在好幾個其他步驟，例如：離職念頭、尋找新工作、評估比較其他工作機會等，是實際離職行為前的最後一個步驟。本研究所謂離職傾向，是指矯正基層人員因個人需求、工作壓力及工作士氣等因素，產生想離開矯正機關的認知與態度，且主動採取行動去尋找其他工作機會，亦是指未屆退休資格而產生辭職或商調至其他單位等行為，而自願離開矯正機關之傾向或意願。

一、離職傾向之定義

離職傾向係指有離職念頭與尋找其他工作機會之總體表現或態度，也就是個人想要離開目前的工作崗位，另外尋找其他工作機會之意念強度。學者樊景立 (1978) 認為離職傾向是離職行為的「心理先行事項」，亦即個人的離職行為，是由離職傾向的強弱所決定；黃英忠 (2003) 將離職分為廣義與狹義兩種，廣義的離職概念，係指勞動移動 (Labor Turnover) 包括地域間的移動、職業間的移動、產業間的移動，而狹義的勞務移動則僅指離職行為，即從組織內部往外部的勞務移動而言；邵思涵 (2004) 認為離職行為難以預測，而離職傾向之所以超過實際離職行為，是因為離職行為還到許多外部因素所影響，故較難預測；李德智 (2005) 對於離職傾向的定義是勞動者在工作場所中已經工作一段時間，經過個人審慎評估後，可能因為個人因素、組織因素、環境因素或其他人為因素，而讓他決定離開工作場所的行為；陳志忠、藍偉峰與張淑昭 (2005) 則是認為離職傾向是離職前的最後思維，包含離職意願、能力與計畫，可以作為有效預測離職行為，以使組織預作準備或安撫留任，是人力資源管理中留才的最後步驟；彭士哲 (2012) 指出離職意向是一種員工思考辭職的認知過程，或是一位員工自願性且有計畫性的離開工作崗位的思考歷程。由此可見，不論是離職傾向 (Turnover Tendency) 或離職意念 (Turnover Intention)，均指個人想要離開目前的工作崗位，而另尋其他工作之想法的強度，故離職傾向乃是離職念頭與尋找其他工作機會之總體表現或態度，更是離職行為的一個非常重要的預測變數 (Miller, Katerberg, & Hulin, 1979)。雖然在人力資源管理的領域中，適當的人力汰換與流動可以促進組織的新陳代謝，但若人員的流動太過於頻繁，亦可能對組織的運作帶來不良的影響。

二、離職傾向的模式

學者 Mobley(1977)年回顧過去的離職研究發現工作特性與離職行為有顯著的相關，並且認為二者間尚有其他「中介階段」存在，在離職決策的過程中，員

工首先就目前的工作特性進行評估，包括評估工作環境、工作壓力、工作投入等因素是否在可接受的範圍，及自身對工作內容是否滿意，都會萌生離職念頭或其他形式的退縮行為（例如曠職、怠工等）；在產生離職念頭後，員工就會評估尋找新工作的機會與成本，若成本與機會都在可接受的範圍內，就會產生找尋外在工作的意願與行為；此時員工又會評估外在的工作機會與現有的工作比較，若外在工作機會多，且比目前工作環境更佳，則員工的離職的想法會更強烈，進而轉為實際離職的行為，若比較結果仍以現有工作有利，可能重新回到先前的步驟，週而復始的調整；但離職行為也可能不經由上述考慮過程，而產生衝動的離職行為；該模式主要特點為：每一個步驟都有回饋路徑，顯示其影響並非單向的、離職傾向是直接影響員工離職的變項，其離職過程之模型(如圖 2-5-1)所示：

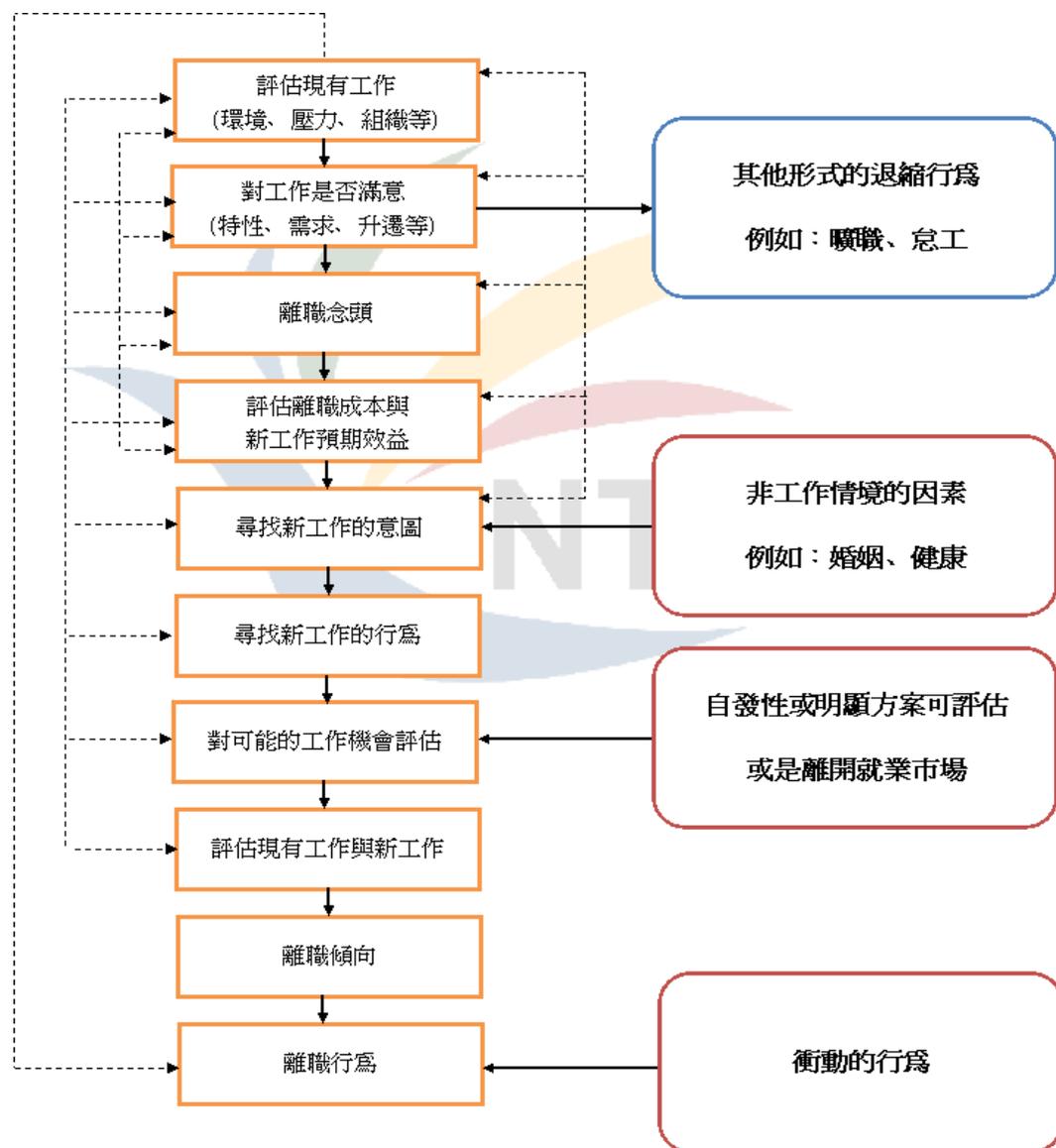


圖 2-5-1 離職決策過程模式圖

資料來源：參考 Mobley, W. H. (1977)離職過程圖

另學者鄭文俊（1995）整合國內外有關離職傾向模式後，發現離職傾向會經歷幾個主要考量因素：個人因素與工作特性等因素的考量、人格特質與成長需求及人事制度的比較考量、工作動機及工作績效的考量、工作壓力的考量、組織承諾的考量等，最後才是離職傾向的考量，並解釋了員工一但存在高離職傾向，若再加上衝動行為，則很容易發生離職行為，該整合模式(如圖 2-5-2)所示：

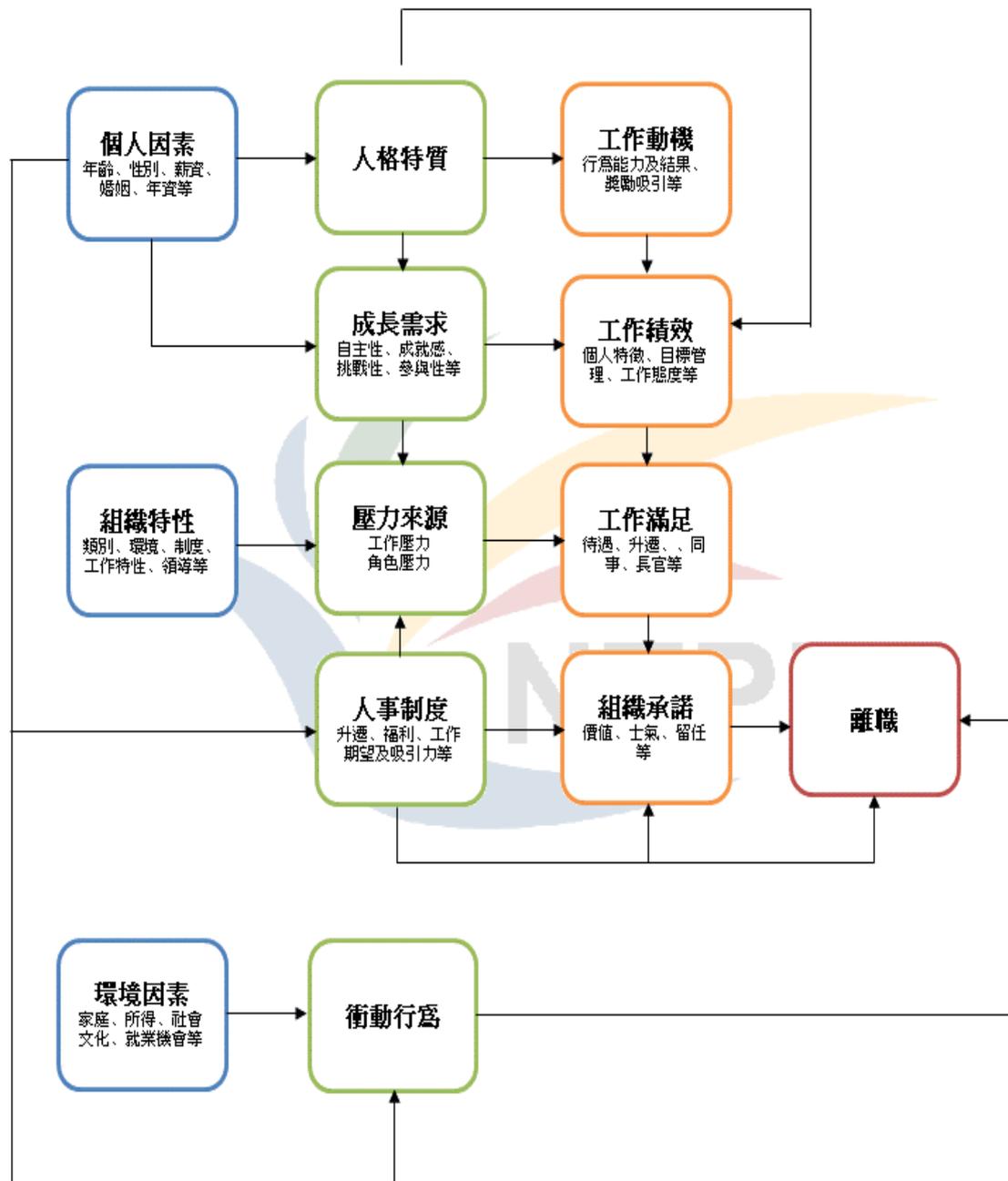


圖 2-5-2 離職整合模式圖

資料來源：參考 鄭文俊(1995)整合模式

三、矯正基層人員離職傾向之相關研究

揆諸近年來對矯正人員離職傾向的相關議題中，都包含非直接戒護人員或非戒護科人員，甚少僅有以基層戒護人員的離職傾向作深入探討，然而由過去許多文獻中發現，直接戒護人員比起非戒護人員均表達出更高的離職念頭，而矯正機構內的工作環境、工作壓力、福利待遇與組織承諾等對於矯正人員的離職傾向會產生很大的影響。本研究之離職傾向的定義為直接戒護的矯正基層人員在工作一段時間後，發現不合適或不滿意從事於矯正工作，有可能是個人因素、壓力因素、士氣因素或其他相關因素等，再經過審慎評估考量後，想離開目前的工作崗位，而利用商調、辭職、考試等方式，去尋求其他工作機會的強度。因此，要知道員工是否會離職，可以透過觀察員工是否具有離職傾向得知，本研究主要係採用 Mobley 於 1977 年的離職決策過程模式之概念，透過工作特性、壓力來源及工作士氣等因素，嘗試建構目前矯正基層人員的離職傾向的研究構面，並以工作士氣為中介變項，探討減緩離職傾向之因素，以作為矯正機構為改善離職率措施的參考，研究者彙整近年來矯正人員離職因素之相關研究，分別敘述如下：

(一)、個人因素與離職傾向相關研究

1、不同性別與離職傾向

許秀琴（2003）對雲嘉南地區矯正人員離職傾向之研究發現：女性管理員通常以照顧家庭為重，其留原機關而未調至其他女性監獄，最主要於方便就近照顧家庭。

2、不同工作年資、勤務與離職傾向

許秀琴（2003）離職傾向之研究發現，工作年資越長者，離職傾向越低，工作年資越短者，離職傾向越高；職稱則以委任管理員離職傾向最高，主任管理員次之；夜勤人員離職傾向最高，日勤人員離職傾向低。

3、不同年齡與離職傾向

郭文傑（2009）在不同年齡之矯正機關基層管教人員的離職傾向研究中，發現年齡在 30 歲以下及 31~40 歲之基層管教人員其離職傾向顯著高於 51~60 歲及 61 歲以上者；且 41~50 歲之基層管教人員其離職傾向顯著高於 51~60 歲者。可能係因年長者之人生閱歷及工作經驗較多，故培養出較佳的工作應變力及自我調適力，致其工作成就感較高，且因閱歷多情緒管理較佳，故離職傾向較低。

4、不同學歷與離職傾向

彭士哲（2012）於戒護人員離職意向之研究中發現，學歷愈低者其離職意向愈低，推測可能原因為謀職與考試不易有相關；學歷愈高者其離職意向愈高，可能因謀職與考試比學歷低者較具優勢。

（二）、工作特性與離職傾向相關研究

1、工作時間性與離職傾向

張惠郎（2003）以質性研究方式訪談台南監獄及高雄女子監獄共十五位管理人員並探討戒護管理制度與人員離職之因素，研究結果發現勤務制度主要影響管理人員的請假、家庭生活作息、學習進修機會以及身體負荷，尤其是夜勤勤務對女性管理人員而言，無法兼顧家庭生活以及身體負荷更是一大考驗。

2、工作危險性與離職傾向

賴擁連與王曉明（2008）對矯正人員工作環境意向之研究顯示，矯正機關同仁均表達出高度的職場的危險性，並建議矯正當局需維持職場安全並減少被害的恐懼，降低矯正機關工作的危險性是相當重要的；張惠郎(2003)認為管理員之工作特性是具有危險性的，其研究結果發現：工作危險性主要包括收容人的對管理者人身攻擊、收容人親友的恐嚇威脅、被收容人傳染疾病、被收容人提告成為刑事被告，一般而言，男性管理人員比較擔心受刑人的暴力攻擊以及誣控濫告；女性管理人員比較擔心遭受疾病傳染，指出工作危險性顯著影響管理人員的離職意願。

3、單調封閉性與離職傾向

郭文傑（2009）在高雄監獄的管教人員工作特性與離職傾向關係之研究中，認為工作特性的合作性、自主性、重要性分別與離職傾向較無顯著相關，但矯正人員的工作特性中的危險壓力性及時間性與離職傾向之間有顯著相關，而單調封閉性是影響離職傾向最大的因素之一。

（三）、壓力來源與離職傾向相關研究

1、工作壓力與離職傾向

張惠郎（2003）研究結果發現，管理人員壓力來源主要來包括收容人動態之掌握、收容人疾病之處理、收容人對權威的挑釁、業務執行困難的壓力、監獄長官監督的壓力、同事相處產生衝突的壓力，而戒護人員考慮離職的原因，主要是一般行政機關比較沒有壓力，且能夠過著規律的生活，說明了工作壓力是影響矯

正人員離職意願的重要原因之一；許秀琴（2003）對戒護管理人員離職傾向研究中發現，監獄戒護人力不足又常年的超時加班，使得在職者工作負荷量相當重，而造成極大的工作壓力，且矯正機關的人事陞遷管道受阻，造成資深管理人員嚴重流失，戒護經驗傳承中斷，離職比率相當高。

2、角色衝突與離職傾向

褚麗娟、許秀琴與陳淑慧（2005）在司法矯正人員角色衝突、工作態度、工作壓力與離職傾向研究中發現，角色衝突愈大對矯治效能理念就愈低。當角色衝突愈大其工作壓力的感受也愈大，且角色衝突愈高者其離職傾向也愈高；張勇剛（2008）之研究亦發現戒護管理人員工作的角色衝突，確實會帶來職場上的壓力，進而感到焦慮、憂慮、疲勞等心理反應，而增加離職的傾向。

3、內部壓力與離職傾向

許秀琴（2003）對雲嘉南地區矯正人員離職傾向之研究發現，工作壓力是造成離職傾向的最大因素，其中又以機關中的組織內部壓力最具影響力，而工作本身壓力為次要影響離職意願之因素。

4、個人需求與離職傾向

韓乃鎮（2000）研究監獄管教人員學習需求與進修情形之調查發現，基層管教人員進修的最大障礙為工作過於繁忙，時間無法配合，且機關支持度不高，進而萌生離職意願；林昇輝（2008）探討監所基層管理人員工作生活品質經驗、輪班制度及工作倦怠等相互間之影響性，顯示監獄管理人員的對生活品質感覺普遍較其他行業不同，因個人需求的壓力而產生離職傾向。

（四）、工作士氣與離職傾向相關研究

1、領導風格與離職傾向

張勇剛（2008）以台南軍事監獄為例，探討監獄管理人員工作壓力發現，主(管)官的領導風格確實影響員工士氣，進而產生失落或憂鬱的心理反應，甚至有離職的念頭。

2、待遇福利與離職傾向

吳文持(2008)以中部地區犯罪矯正機關從事戒護管理工作人員的研究發現，在工作生活品質知覺方面，高達54.1%矯正工作人員對於「薪資福利」中的「勤務加給」與「危險津貼」部分相當不滿意，對矯正基層人員的工作士氣與離職傾向有相當的關聯性。

3、組織性質與離職傾向

賴擁連與彭士哲（2012）在臺灣地區監獄與看守所戒護同仁離職意向研究中發現，監獄規模大，配置的戒護人力多，可能容易產僧多粥少的局面，且陞遷機會、資源分配、勞役不平均、薪資福利等與其他小監所沒差別的情況，導致大監獄事繁責重卻獲得不成比例的回饋，而直接影響基層人員工作士氣，造成萌生離職的想法。

第六節 激勵理論之相關研究探討

本研究以矯正基層人員的離職傾向為研究方向，矯正人員除國家考試之筆試與體能測驗合格後錄取後，經由矯正人員訓練所的基本訓練與矯正機關實習至少4個月才能與予任用，而在成為矯正人員後，除有一份安定工作基本需求外，亦想貢獻其才能，逐步成長與發展，惟服務一段時間後，可能因工作壓力過大、工作環境封閉、陞遷待遇不如預期，導致對工作不滿意、工作士氣低落、形成矯正人員的離職或外調至其他公務機關等現象。為避免人才大量流失，在人事管理的策略上通常會採取各種激勵的措施，而矯正基層人員的壓力與士氣是否能透過激勵的方式，使其提高工作士氣或減輕工作壓力為重要的關鍵因素，並相對的影響到矯正人員的離職傾向，由此可見，利用激勵理論來提升矯正基層人員的工作士氣，使組織結構上做更有效的管理，形成良好的工作環境，以增進矯治及戒護上的工作效能，並提供成員的認同感與歸屬感，也能迅速發覺問題所在，進一步減緩矯正基層人員的工作壓力或離職傾向等問題，以達防患未然之功效。因此，本研究有必要探討激勵相關理論，俾以相輔相成。

一、激勵的定義

在經濟發展的過程中，勞動分工與工作效率的出現衍生了激勵問題，而行為科學認為人的動機來自「需要」，經由需要來確定人們的「行為」，而激勵理論是行為科學中用於處理需要、動機、目標和行為之間的核心概念；激勵的作用是在激發、驅動人們的內心並強化其行為，而激勵的目的在於激發個人的正確行為，並強化其積極性與創造性，以充分發揮個人的潛能，做出最好的成績。學者K.Davis於1989年將激勵定義為「職場工作人員有待滿足的需要及願望，透過各種誘導及激發的方式，使其產生合乎組織目標的行為」，而過程和人類行為的刺激與反應理論(S-R theory)息息相關(Davis & Newstrom, 1989)。所謂激勵的過程，是指當人類有了某種需求時，即可能造成內心的不平衡狀態(inner state of disequilibrium)或內心的緊張情況，而產生一種採取目標導向行為(goal-directed behavior)的衝動，進而採取行動以達目的（趙其文，1996）。其激勵的過程模式（如圖2-6-1）所示：



圖2-6- 1激勵過程模式圖

資料來源：參考K.Davis(1989)工作中的人類行為研究

二、激勵理論

早期的激勵理論研究是對於「需要」的研究，研究重點放在什麼樣的基礎或根據才能激發個人工作積極性的問題，其中最具代表的是馬斯洛需要層次論提出人類的需要是有等級層次的，從最低級的需要逐級向最高級的需要發展，並且提出當某一級的需要獲得滿足以後，這種需要便中止了它的激勵作用；而後來發展的過程學派認為，要滿足個人的需要及實現組織的目標有一個過程，即需要通過制訂一定的目標影響人們的需要，從而激發個人的行動，其中最具代表性的就是佛洛姆提出的期望理論，主張實現目標對個人來說很有價值，個人的積極性就會增加。學者巴納德（C.Barnard）與賽蒙（H.Simon）於1968年提出組織與員工是相互依存的關係，只有當員工在組織的「認同」大於其對組織的「貢獻」，或二者維持一種平衡關係時，員工才會繼續留在組織中，組織也才能繼續生存下去（許文傑，1999）。而職場員工的激勵大多以增加報酬待遇為一種重要手段及方法，是一種最快速且有效提升其工作效率的激勵手段，進而達成組織目標之方法（吳家業，2005）。激勵理論主要分為三大類，分別為內容型激勵的理論、過程型激勵理論和行為修正型激勵理論。其中在發展過程中有二種不同類型的激勵途徑，一為「認知途徑的激勵理論」包含了內容與過程理論及「非認知途徑的激勵理論」即為增強理論（江岷欽、林鍾沂，1995）。其中內容理論及過程理論二者因為主張行為的動力乃是個體內在的心理狀態，人類因內心匱乏而產生需求或動機，為了此滿足需求或動機而產生行為，也就是由個體內在心理狀態來探討其行為原因即稱為「認知途徑」（cognitive approach）；而激勵方式是由可觀察的行為著手，掙脫內在動機無法觀察的限制，並可以避免主觀臆測的謬誤，主要探討個體內在心理的動態歷程，非靜態或以有限的文句判斷的，即此稱為「非認知途徑」（non-cognitive approach），又稱為「行為改變途徑」（behavior modification approach）的激勵理論（張永隆，2006）。「內容理論」在於探討引起行為的內容，其主要理論包含「需求層次理論」與「雙因子理論」及「ERG理論」，而「過程理論」

主要在於詮釋成員如何選擇工作行為及其選擇過程，其主要理論包含「公平理論」及「期望理論」；而以「行為乃是其後果的函數」為中心論點的「增強理論」係屬於「非認知途徑」的修正型激勵理論（宋永坤、周志潔，2011）。茲將上述理論重點分別敘述如下：

（一）、需求層次理論

Maslow (1954)提出需求層級理論。其中心論點認為：要激發組織成員的行為，就是要使他們能適當地滿足一些內在的需要，且其需求有層級的概念，人的需求是依重要性的層級順序排列為生理、安全、社會、自尊及自我實現。該理論的激勵應用方式：正確認識被管理者需要的多層次性、要努力將組織的管理手段、管理條件與被管理者的各層次需要聯繫起來、找出環境及個人條件差異影響的優勢需要，再針對問題進行激勵的模式（如圖2-6-2）所示：



圖 2-6-2 需求層次理論圖

資料來源：參考Maslow (1954)需求層級理論

(二)、雙因子理論

Herzberg (1966)提出，又稱為激勵保健理論，何茲伯格發現員工覺得不滿意的因素主要在於工作的「外在環境」有關，即為保健因素。保健因素則是消極的在於維持原有的狀況，故對進一步改善並沒有幫助，但是保健因素卻最容易讓人不滿，所以亦稱「不滿因素」，而這些因素的變化可讓工作的態度在短期內改變，所以也叫做「維持因素」，要促進組織績效，亦應注意員工的生理和心理兩方面的需求，才能發揮領導效果；保健因素是消極的，在於維持原有的狀況，不能促使人員發揮潛力為機關賣力，只有激勵因素才能讓員工產生工作滿足感。該理論的激勵應用方式：善於區分管理實踐中存在的兩類因素，對於保健因素要給予基本的滿足，以消除下屬的不滿、需瞭解激勵因素，並正確識別與挑選有效的激勵因子（如圖2-6-3）所示：

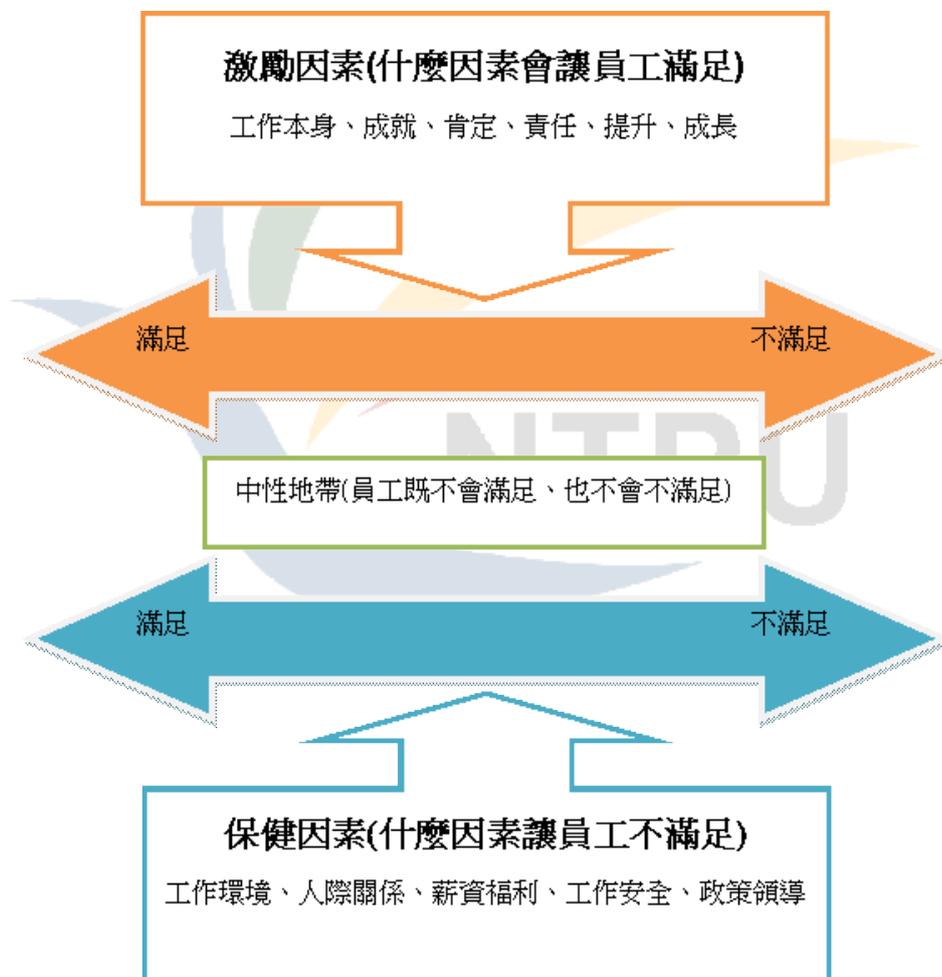


圖 2-6-3 激勵保健理論圖

資料來源：參考Herzberg (1966)雙因子理論

(三)、ERG理論

Alderfer (1972)將人類需要的層級分成共存且由低到高的3種核心需要，即生存（Existence）的需要、相互關係（Relatedness）的需要和成長發展（Growth）的需要。生存的需要與人們基本的物質生存需要有關，包括了生理和安全的需要；第二種需要為關係的需要，即指人們對於保持重要的人際關係的需求，這種社會和地位的需要滿足是在與其他需要相互作用中達成的；第三種需要為成長的需要，表示了個人謀求發展的內在願望。該理論認為一個人在某一個時間點會具有一個以上的需要，除了認為低層級需要滿足後，會前進追求高層級需要之外，同時還強調挫折退縮(frustration-regression) 的狀況。也就是說，當一項較高層級的需要未獲滿足或受到挫折時，會退而求其次，追求次一層級需要的滿足。該理論的激勵應用方式：要培養員工掌握正確戰勝挫折的方法，不要因為眼前的困難和挫折而失去前進的動力、正確對待受挫折的員工，為他們排憂解難，維護他們的自尊、要積極改變情境，避免受挫折員工觸景生情，防止造成心理疾病和錯誤的行為（如圖2-6-4）所示：

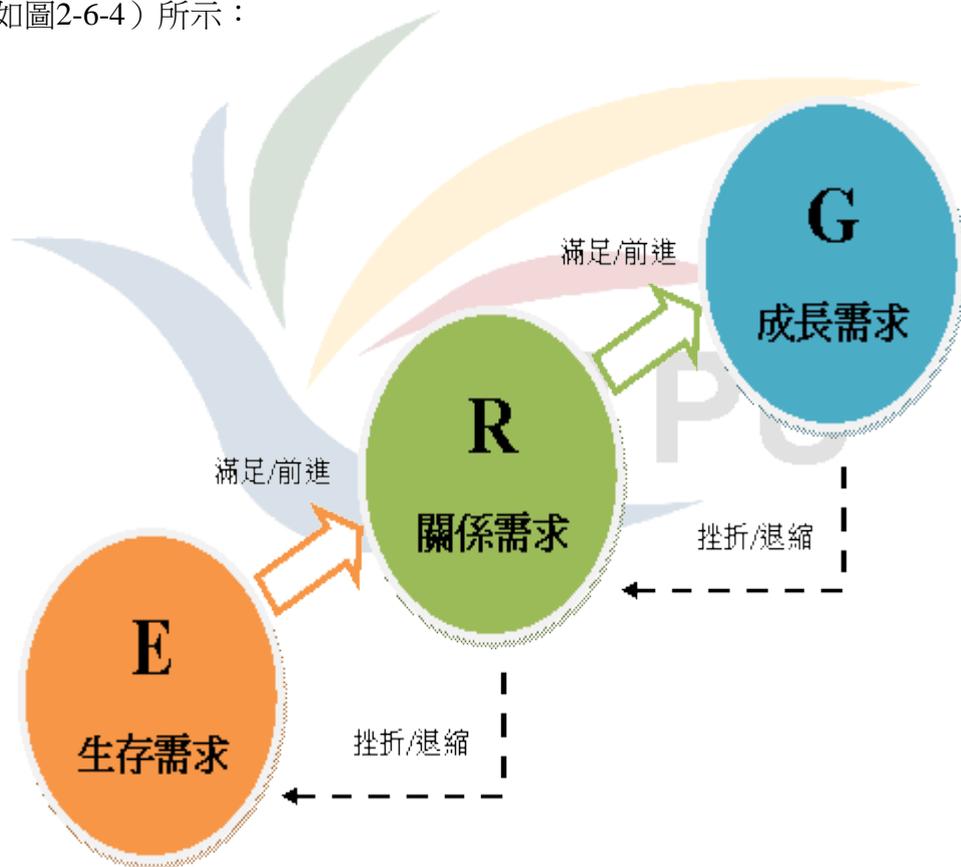


圖 2-6- 4 ERG 理論圖

資料來源：參考Alderfer (1972)ERG理論

(四)、公平理論

Adams (1965)提出公平理論，主張人們如果感覺所得報酬的數量與其努力間有差距，將會設法減少其努力，所謂差距是指所察覺到的二人以上之間的差異而言，此種差異可能只是主觀的感覺，也可能是客觀的事實。學者林鍾沂與江岷欽（1995）指出這個理論是組織成員願意奉獻心力，主要來源是經由社會比較來決定，這種比較是一種對公平性(equity)的認知，亦指出如果個人所得到報償及投入的比率與他人相同時，就會覺得很公平，但若兩者不同時，則立即感受到不公平的壓力，而為削減這種壓力，個體就會減少努力來改善這種不公平的現象，跟隨著開始減少自己的付出。該理論的激勵應用方式：要加強對職員的思想教育，防止在工作評定中貶低別人、抬高自己、撥弄是非、左右輿論、製造矛盾等不良的傾向（如圖2-6-5）所示：

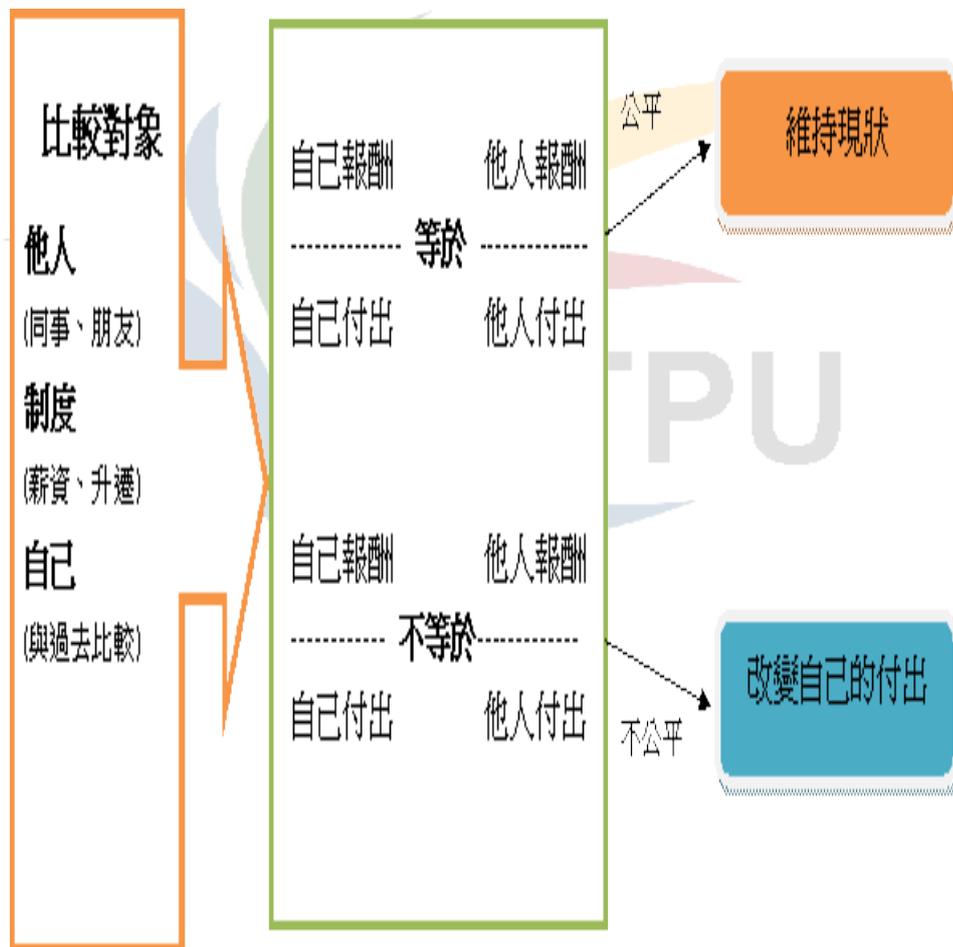


圖 2-6- 5 公平理論圖

資料來源：參考Adams (1965)公平理論

(五)、期望理論

期望理論係知名心理學家弗洛姆（Victor Vroom）於1964年提出，期望理論是以反映需要與目標之間的關係，主要強調激勵員工，就必須讓員工明確知道的三個因素：1、工作能提供給他們真正需要的東西；2、他們欲求的東西是和績效聯繫在一起的；3、只要努力工作就能提高他們的績效。國內學者林鍾沂（2002）指出該理論主張一個人的行為反應是一種意識選擇，而此選擇是基於對不同行為策略給予比較評價的結果，其基本假設概念公式為： $M = E \times I \times V$ ，即激勵的動力等於期望、期望值與媒介之乘積總和；李和淑（2003）則更具體的指出，期望理論所概括之涵義，人之所以願意採取認真工作的態度，實因預期到努力的行為將可以得到某種吸引人的誘因或結果。該理論的激勵應用方式：激勵的手段需選擇員工感興趣、評價高及效果高的項目或方法、且需由實際觀點出發，若只由管理者的意志或興趣出發，對員工來說是不可能收到激勵作用，其激勵模式（如圖2-6-6）所示：

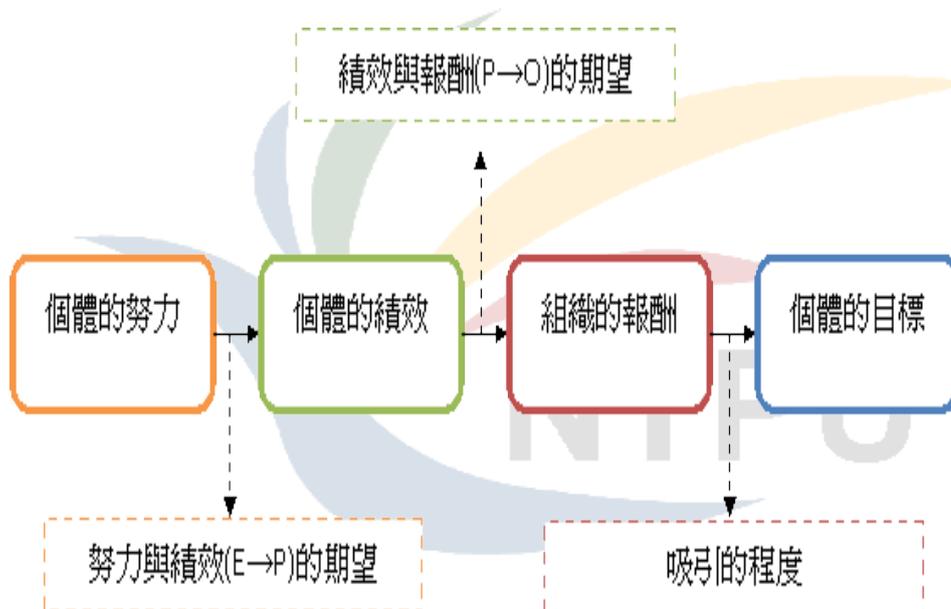


圖 2-6-6 期望理論圖

資料來源：參考Victor Vroom(1964)期望理論

(六)、增強理論

史金納B. F. Skinner於1971年提出的理論，主要說明人類行為的建立係端視行為後的結果。若行為的表現所導致的後果是令人愉快的，則會增加行為的表現，稱為增強作用(reinforcement)。凡任何能夠加強行為發生的刺激，稱為增強物(reinforcer)，例如獎金、獎品等，稱為正增強物(positive reinforcer)若是令人不愉快或痛苦的事物，則稱為負增強(negative reinforcer)。但負增強與懲罰(punishment)

是不同的，負增強是利用嫌惡刺激的消除來促進行為的發生，而懲罰則是利用嫌惡刺激來壓抑行為的發生（吳定、張潤書、陳德禹、賴維堯，2007）。其中複雜的行為塑造(shaping)須先將行為分析成為幾個步驟，採用逐步漸進的方式的學習且在學習的每一個步驟後，都應該給予適當的鼓勵，來改變或增強其個人行為，用以強化個人在工作職場上的努力與表現。該理論的激勵應用方式：要按照員工不同需要，採用不同的強化物，並注意獎懲之運用（如圖2-6-7）所示：



圖 2-6-7 增強理論圖

資料來源：參考B. F. Skinner(1971)期望理論

綜上所述，不論何種激勵理論，其焦點著重於了解員工心理需要及付出與收穫之間平衡性，運用各種激勵的方式與手段，以增強組織內希望的行為並降低不利於組織的行為，藉以提升工作績效並留住人才。因此，激勵員工的工作效能，不僅是只有增加報酬待遇或公平的陞遷制度，更包括其他能夠彰顯個人努力的自我實現及社會地位的方法，都是具有激勵員工的效果。因此，本研究就目前矯正機關的現況，輔以激勵理論之探討與實務之運用，藉以提高矯正基層人員的工作士氣及降低離職傾向，使矯正機關得強化矯正工作績效，進而留住矯正人力資源。

第三章 研究方法

本研究以「矯正基層人員的工作壓力與工作士氣對離職傾向之影響」為主題，透過研究蒐集國內外有關書籍、文獻、論文、期刊等文獻資料，利用整理、分類、分析、探討等方式建立本研究之理論基礎，並以問卷調查方式進行普查，以瞭解矯正基層人員的工作士氣對壓力來源及離職傾向的影響。本章區分為五小節，第一節為研究架構；第二節為研究假設；第三節為研究範圍與抽樣方式；第四節說明研究工具；第五節說明研究資料處理與分析。

第一節 研究架構

依據前述文獻探討所得之相關概念，可得知影響離職傾向的因素很多，且各因素之間可能相互影響。因此，本研究為瞭解研究樣本之特性，將性別、婚姻、年齡、目前職務、目前職稱、教育程度、服務年資、服務單位等統計變項納入研究架構中，以分析不同背景的樣本對工作士氣及離職傾向有何差異，並探討不同工作特性所造成的壓力來源對離職傾向的影響，進一步分析樣本的壓力來源透過工作士氣對離職傾向的中介作用（如圖3-1-1），以瞭解矯正基層人員能否藉由提高工作士氣而產生減輕壓力或降低離職傾向的效果。

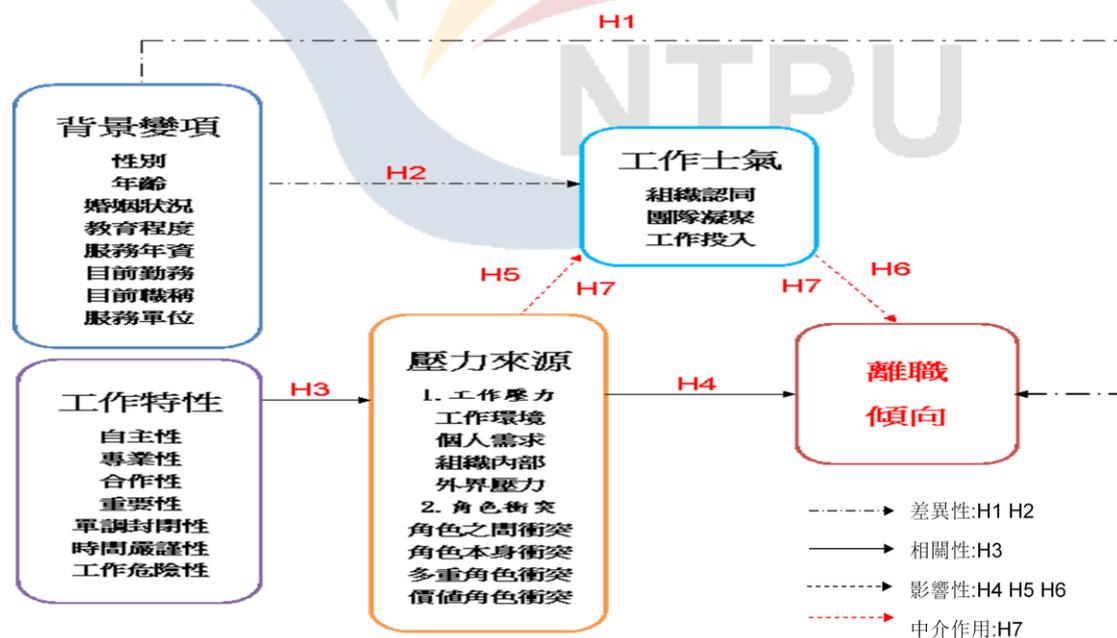


圖 3-1-1 研究架構圖

第二節 研究假設

依據研究目的、文獻探討及研究架構，整理出欲探討之各變項間關係，對於矯正機關矯正基層人員的壓力來源與工作士氣及離職傾向等變項提出以下的研究假設：

- H1：不同背景變項對離職傾向有顯著差異。
- H2：不同背景變項對工作士氣有顯著差異。
- H3：不同工作特性對壓力來源呈正相關並正向影響壓力來源。
- H4：不同壓力來源對離職傾向呈正相關並正向影響離職傾向。
- H5：不同壓力來源對工作士氣呈負相關並負向影響工作士氣。
- H6：不同工作士氣對離職傾向呈負相關並負向影響離職傾向。
- H7：工作士氣中介壓力來源與離職傾向。

第三節 研究範圍與抽樣

一、研究對象

本研究係以臺灣北區7個屬性不同的矯正機關之矯正基層人員為研究對象，為保障機關權益及遵守保密原則，受訪機關之名稱均以英文字母替代，僅臚列不同機關之收容屬性如下：矯正機關A（負責收容男性羈押被告及刑期未滿五年之男性受刑人）；矯正機關B（負責收容女性羈押被告及刑期未滿五年之女性受刑人）；矯正機關C（負責收容十年以上長期刑之男性受刑人及犯家暴、性侵等案件之男性受刑人）；矯正機關D（負責收容刑期三年以上及全國外籍之女性受刑人）；矯正機關E（負責收容三年未滿之男性收容人及男性羈押被告）；矯正機關F（負責收容男性受觀察勒戒人及受戒治人）；矯正機關G（負責收容保護事件、留置觀察、觀察勒戒及刑事案件之未滿十八歲少年）。所謂「矯正基層人員」係以擔任戒護安全第一線的主任管理員及管理員而言，包含部份借調至其他行政科室服務而未擔任戒護安全責任者，茲因隨時可能調回擔任第一線直接戒護工作，因此亦列為本研究之對象。本研究經問卷信效度分析後具有相當的可靠度、一致性與穩定性，於法務部矯正署同意進行問卷調查，發函參與研究之矯正機關，共計發出正試問卷540份，回收問卷計497份，回收率92.03%，經剔除填答不完整及無效問卷計41份後，餘有效問卷為452份，可用率達83.70%（如表3-3-1）所示：

表 3-3- 1 有效回收數量及問卷抽樣比例表

單位	發放問卷	回收問卷	無效問卷	有效問卷	回收比例
矯正機關 A	180	172	8	160	88.89%
矯正機關 B	40	40	2	38	95.00%
矯正機關 C	120	96	9	87	72.50%
矯正機關 D	80	79	6	73	91.25%
矯正機關 E	60	54	10	44	73.33%
矯正機關 F	40	37	4	33	82.50%
矯正機關 G	20	19	2	17	85.00%
合計	540	497	41	452	83.70%

單位	主任管理員	抽樣人數	抽樣比例	管理員	抽樣人數	抽樣比例
矯正機關 A	23	21	91.30%	217	139	64.06%
矯正機關 B	6	3	50.00%	49	35	71.43%
矯正機關 C	28	5	17.86%	188	82	43.62%
矯正機關 D	8	6	75.00%	93	67	72.04%
矯正機關 E	21	3	14.29%	115	41	35.65%
矯正機關 F	11	2	18.18%	73	31	42.47%
矯正機關 G	6	2	33.33%	38	15	39.47%
合計	103	42	40.78%	773	410	53.04%

二、研究內容

本研究係以矯正基層人員之壓力來源與工作士氣及職傾向的相關性為研究主題，編製問卷內容包括個人背景變項：性別、年齡、婚姻狀況、教育程度、目前職務、目前職稱、服務年資等七項；工作特性變項：自主性、專業性、合作性、專業性、單調封閉性、時間嚴謹性、危險壓力性等七個層面；壓力來源變項的層面包括：工作環境、個人需求、組織內部、外界壓力、角色之間衝突、角色本身衝突、多重角色衝突及價值角色等八個層面；工作士氣包含組織認同、團隊凝聚、工作投入等三個層面及單一層面的離職傾向，做為本研究預試問卷的初稿「矯正基層人員壓力來源及工作士氣對離職傾向影響調查問卷」，再經指導教授及專家建議做評估修改後編製為正試問卷。

三、研究流程

本研究以矯正基層人員作為研究對象，用問卷調查的方式探究其工作士氣對壓力來源與離職傾向之影響，研究流程分為三個階段；第一階段：研究者與指導教授討論研究主題、研究目的、研究範圍、抽樣對象、研究大綱等，並參考相關研究之著作、期刊、論文等資料做文獻蒐集與歸類，以做為本研究之基礎，並建立研究架構與提出研究假設，經指導委員審查與建議後，通過論文計畫書口試；第二階段：預試問卷的編制、問卷內容的專家效度、預試問卷的回收與信效度分析、正式問卷的編制與發放，正式問卷的回收與編碼；第三階段：完成問卷數據的統計與分析，並對輸出之報表資料與數據做判讀，根據結果來進行相關議題的探討，再依據結論與研究發現提出建議與改善措施，提供日後矯正機關與矯正人員的參考，並經指導教授提供建議並審核後完成論文初稿，待指導教授與口試委員所提之意見修正後通過審查，完成本研究之論文（如圖3-3-1）所示：

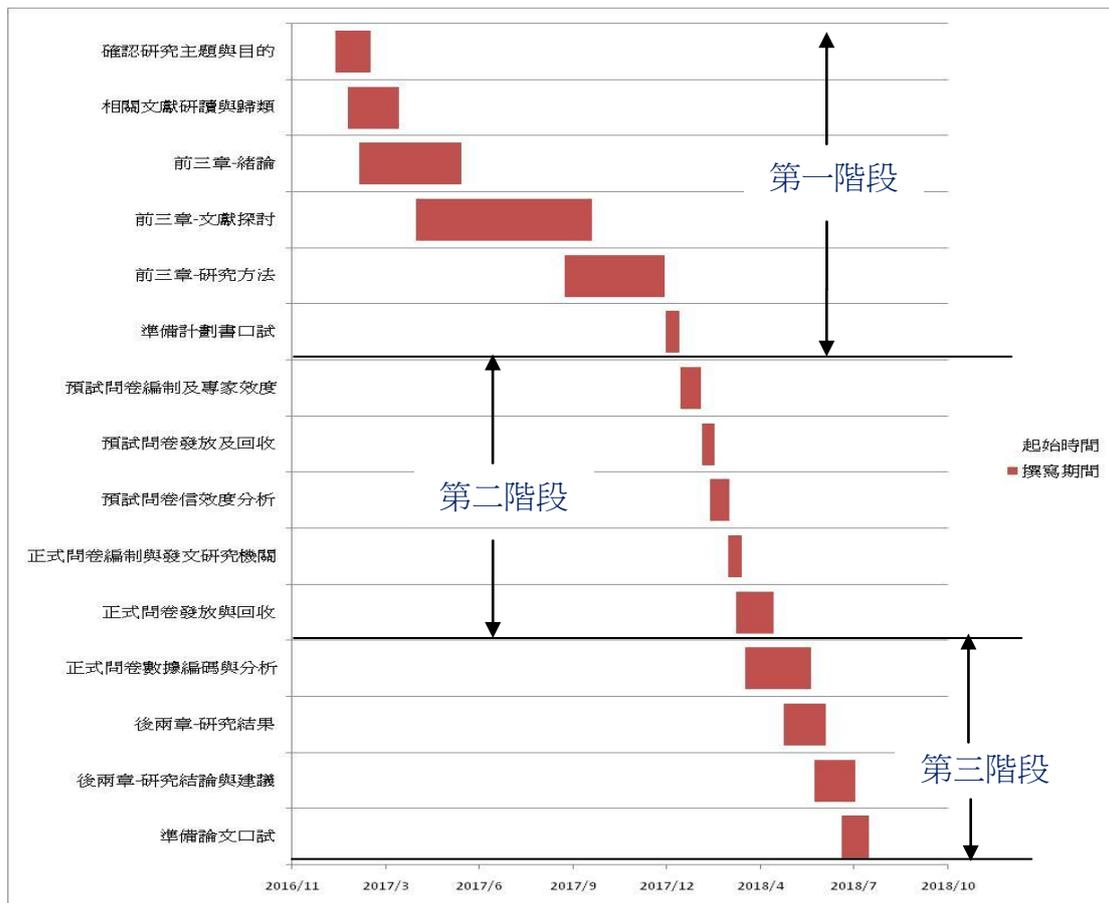


圖 3-3- 1 研究流程進度圖

四、研究限制：

本研究方法採用問卷調查法，由於問卷調查係以自陳方式來填答，受試者在填答當下可能會因個人主觀的認知或情緒，而對問卷內容的詮釋有所差異造成研究結果測量之誤差；且僅以臺灣北區矯正機關的基層人員為研究對象。因此，本研究之推論與建議，不盡然適用於其他地區的矯正人員。

五、抽樣方式與過程：

本研究經預試問卷回收檢定信度及效度良好後發放正式問卷，正式問卷取樣方法以立意抽樣(Purposive Sampling)為主，並經法務部矯正署研究倫理自律審查評估完成後，取得問卷調查同意並發函予參與研究之機關（發文字號：法矯署綜字第10701589920號），研究者將問卷發放予北部矯正機關之受訪人員，並於問卷同意書內講解作答注意事項，在作答完畢後親自收回。研究者以目前臺灣北區矯正機關的主任管理員及管理員為樣本。

第四節 研究工具

一、問卷編製：

本研究參考國內外各量表之探討分析及歸納研究，依據研究目的與文獻探討的內容為基礎，擬定問卷大綱，並依此大綱與指導教授討論修改，編製「矯正基層人員壓力來源及工作士氣對離職傾向影響調查問卷」作為預試問卷，再經由專家學者指導修訂問卷內容，完成正式問卷進行調查。問卷編制採用結構式封閉型問卷，評量尺度以李克特氏(Likert)加總尺度法的五點式量表，分別計以5、4、3、2、1分，如為反向敘述的題目，則採反向計分。問卷另附加個人背景資料，以利瞭解樣本之特性。

二、研究變項定義：

本問卷旨在測量矯正機關從事戒護管理的工作人員離職傾向之情況，以工作特性及壓力來源為自變項，工作士氣為中介變項及離職傾向為依變項，與個人特徵為個人背景變項，茲將各變項之操作性定義，說明如下：

(一)、工作特性操作變項

矯正機構由於工作對象不同於一般行政機關面對的社會大眾，而是為社會視為危險性或邊緣性的犯罪受刑人與涉嫌犯罪之被告，因此於機構中工作的矯正基層人員，其工作特性亦異於一般的公務人員。因此，本研究工作特性量表引用

Hackman 與 Oldham (1975)所編製的「工作診斷調查表」工作特性中的重要性與合作性的兩個特性；並參考國內學者張惠郎(2003)「揭開監獄管理的神祕面紗」的工作特性量表之單調封閉性、危險壓力性及時間嚴謹性等三個特性；及洪雲霖(1987)在「我國監獄刑務人員管理制度之研究」的工作特性量表之自主性與專業性等兩個特性，共七個特性，歸納成為本研究第一部分「矯正基層人員工作特性量表」的初稿，將量表內容分為自主性、專業性、合作性、重要性、單調封閉性、時間嚴謹性、危險壓力性共七個構面並說明如下：

1、自主性

係指矯正戒護管理人員為實際工作需要，於監所的規定範圍內能獨立執行勤務或面對突發狀況時，可自行決策並處置之程度。

2、專業性

係指矯正戒護管理人員面對的管教對象特殊，因此管教人員除具有基本的戒護知能外並兼具諮商輔導、心理矯治等專業技術程度。

3、合作性

係指矯正戒護管理人員在戒護工作上須與他人密切合作、相互支援，以利執行勤務達成任務的程度。

4、重要性

係指矯正戒護管理人員需受過專門訓練，瞭解矯治機構的目的和特性，以及管理收容人的專業知識工作，並對收容人生活管理或教誨教化的實質影響力的程度。即矯正戒護管理人員運用本身專業能力對機構、社會乃至於國家重要性的程度。

5、單調封閉性

矯正機構為執行刑罰之處所，除高牆圍籬長期與外界隔絕外，管教人員每日面對幾乎一樣的收容人，週而復始單調且重複循環的勤務或事務等工作，以評量戒護管理人員對其工作缺乏變化性與彈性的程度。

6、時間嚴謹性

矯正機構因勤務工作特殊，必須日夜二十四小時執行戒護勤務，作息難與家人配合，更由於輪值夜勤，日夜顛倒，作息無法正常，而形成工作壓力的程度。

7、危險壓力性

管教人員每日在面對有暴力傾向的收容人，其人身安全的威脅與對不可預測戒護事故發生的焦慮，評量戒護管理人員對工作衍生的危險性的壓力程度。

(二)、壓力來源操作變項

矯正基層人員由於特殊工作的內容與環境，工作性質與壓力來源異於其他種類的執法人員，常因個人因素或工作特性而形成的工作壓力與角色衝突等情況感到身心挫折或負面感受，進而影響到矯正工作執行的成效，因此，本研究引用French與Kahn於1962年在密西根大學社會科學研究所發表工作壓力ISR模式，並參酌國內學者許秀琴（2003）「司法矯正人員離職傾向之研究」的工作壓力量表與角色衝突量表；及陳世志（2002）「矯正機構基層戒護管理人員的工作壓力、工作滿足與工作倦怠之相關研究」工作壓力量表，彙編成為本研究第二部分之「矯正基層人員壓力來源量表」的初稿，並將壓力來源分為工作壓力與角色衝突共八個構面進行探討，壓力來源量表操作變項分述如下：

1、工作環境壓力

矯正工作人員於執行勤務時，必須隨時提高警覺，避免戒護事故發生並維持監獄秩序，但由於監所長期人力不足，且收容人超收問題無法改善，使得矯正人員業務過於繁重，形成莫大工作壓力。

2、個人需求壓力

監獄工作之特殊性，故組織的要求通常優先於個人的需求，個人不論是工作及生活上的需求無法被滿足或薪資待遇與工作不成比例，都會產生壓力。

3、組織內部壓力

監獄長官與管理人員之間的溝通管道中，常發生不對等的情況下，使最接近收容人的第一線戒護人員，對於組織沒有參與感，且監獄長官隨時可調動戒護人員的工作，使戒護人員常處於不確定性的工作調動，且矯正基層人員的陞遷制度比起其他公務員週期要長許多，壓力自然產生。

4、外界壓力

社會大眾對於矯正人員大多有負面的評價，及媒體對監獄偏頗或不實的報導，形成對監獄特殊的工作性質給予冷淡回應，且近年來收容人的人權高漲衝擊著監獄管理模式，更是一種無形壓力。

5、角色之間衝突

矯正基層人員，常在面對長官的要求管理的期望，與對收容人生活照顧的期望不同，可能因長官的命令與實際執行層面有落差，或管教收容人的方式與理念不同，形成上司、同儕之間的角色衝突壓力。

6、角色本身衝突

矯正基層人員一方面要負責戒護安全，另一方面要教化受刑人，因此，在從事矯正工作時，必須同時扮演著威權管理與服務照顧兩種相互衝突的角色，形成在管教收容人方面的角色衝突壓力。

7、多重角色衝突

矯正基層人員因工作性質特殊，全天二十四小時都必須有人負責值勤，其交接班時間必須固定時間毫無彈性，且工作時間冗長就算是休息備勤時段亦不得離開矯正機構，造成工作與照顧家庭或自我進修之間產生衝突壓力。

8、價值角色衝突

矯正基層人員在處理收容人時無法善用技巧或拙於表達，且擔心處理收容人的方法無法讓他們信服，或家人不贊成監所的戒護管理工作，形成本身價值觀認同的衝突壓力。

(三)、工作士氣操作變項

監所猶如一個特殊的小型社會，且分屬兩個異質性的團體，並由少數矯正人員負責管理多數犯罪人之模式，而矯正戒護管理人員處於如此困難、特殊與危險的工作環境下，必須要發揮團隊合作的精神才能達到組織目標，因此，本研究引用Blum與Naylor於1971年提出影響士氣之因素及顏志龍（1999）以軍隊士氣為研究發展出土氣理論的架構，並參酌國內學者陳宗賢（2003）「工作士氣、組織承諾與離職傾向之關聯性研究」與吳容輝（2002）「領導型態與組織承諾、士氣關聯性之研究」工作士氣量表，彙編成為本研究第三部分之「矯正基層人員工作士氣量表」的初稿，將量表內容分為組織認同、團體凝聚及工作投入三個構面，為其衡量指標。工作士氣量表操作變項分述如下：

1、組織認同

矯正機構中的戒護管理人員在行為與觀念等方面，對其所屬的矯正機構具有一致性，並覺得自己在矯正機構中具有責任感、歸屬感與依賴感，且心理或行為上表現出盡心盡力參與機構的任何活動。

2、團體凝聚

矯正戒護管理團體對其內部成員的吸引力，包括成員對於該團體的向心力，以及團體內成員之間的相互吸引，團體的凝聚力不僅是維持團體存在的必要條件，更是發揮矯正戒護管理工作的合作能力之重要關鍵。

3、工作投入

矯正戒護管理人員在心理上對工作的認同，並將工作績效視為個人的價值觀，包括戒護管理人員對本身工作的態度、值勤工作的積極度、請假或出勤率等反應。

（四）、離職傾向操作變項

本研究之依變項「離職傾向」為單一構面。測試受試者的離職念頭及其尋找其他工作傾向之強度，本研究根據大多數研究離職傾向學者所引用 Mobley (1977) 有關離職傾向之研究模式，並參酌國內學者許秀琴（2003）「司法矯正人員離職傾向之研究」的離職傾向量表，修訂成為本研究第四部分之「矯正基層人員離職傾向量表」的初稿，共有五項題目。

（五）、個人背景變項

本研究人口統計變項包括：性別、年齡、婚姻狀況、教育程度、目前職務、目前職稱、服務單位、服務年資等八大類，讓受測者依實際情形填答，茲將各類別變項定義說明如下：

- 1、性別分為男性、女性兩類。
- 2、年齡分為30 歲（含）以下、31~40 歲、41~50 歲、51 歲以上四類。
- 3、婚姻狀況分為已婚、未婚兩類。
- 4、教育程度分為高中職（含）以下、專科、大學、研究所(含)以上四類。
- 5、目前職務分為日勤、夜勤兩類。
- 6、目前職稱分為主任管理員、管理員兩類。
- 7、服務年資分為3 年（含）以下、3 年以上至5 年未滿、6 年以上至 10 年未滿、10 年以上20 年未滿、20 年以上共五類。

三、預試問卷之實施與編製

預試目的是為瞭解正式發放問卷以前，其信度是否達到一定水準，本研究以隨機抽樣方式共計發出165份預試問卷，經研究樣本實際填答，及提供意見與回饋評論，再針對問卷题目的合宜性、語意清晰易懂與否，參考專家學者意見及指導教授審核修正後，完成預試問卷編製。

(一)、工作特性量表

本研究工作特性量表採用 Hackman 與 Oldham(1975)所編製的工作診斷調查表(簡稱 JDS)，並參酌國內學者張惠郎(2003)、洪雲霖(1987)等自編量表加以彙編而成，為本研究第一部分之「矯正基層人員工作特性量表」的初稿題目分配，內容分為自主性、專業性、合作性、重要性、單調封閉性、時間嚴謹、工作危險性等七個向度，每個向度 3 題，合計共 21 題。

工作特性之操作型定義係指受試者在「工作特性問卷」填答反應結果，量表採用李克特五點量表的方式來填答及計分，區分為「非常同意」、「同意」、「普通」、「不同意」與「非常不同意」五個選項，分別計以 5、4、3、2、1 分，答題時得分越高表示該題對工作特性描述的認同程度越高，分數越低則表示認同程度越低(如表 3-4-1)。

表 3-4-1 矯正基層人員工作特性預試問卷初稿題目分配表

構面	題數	預試題號	參考問卷
自主性	3	a01、a02、a03	Hackman 與
專業性	3	a04、a05、a06	Oldham(1975)
合作性	3	a07、a08、a09	工作診斷調查表
重要性	3	a10、a11、a12	張惠郎(2003)
單調封閉性	3	a13、a14、a15	工作特性量表
時間嚴謹性	3	a16、a17、a18	洪雲霖(1987)
工作危險性	3	a19、a20、a21	工作特性量表
合計	21		

(二)、壓力來源量表

本研究引用 French & Kahn 於 1962 年在密西根大學社會科學研究所發表工作壓力 ISR 模式，並參酌國內學者陳世志(2002)及許秀琴(2003)的自編量表加以彙編而成，本研究第二部分之「矯正基層人員壓力來源量表」的初稿題目分配，內容分為工作環境壓力、個人需求壓力、組織內部壓力、外界壓力、角色之間衝突、角色本身衝突、多重角色衝突、價值角色衝突等八個向度，每個向度 3 題，合計共 24 題。

壓力來源之操作型定義係指受試者在「壓力來源問卷」填答反應結果，量表採用李克特五點量表的方式來填答及計分，區分為「非常同意」、「同意」、「普通」、「不同意」與「非常不同意」五個選項，分別計以 5、4、3、2、1 分，答題時得分越高表示該題對壓力來源描述的認同程度越高，分數越低則表示認同程度越低（如表 3-4-2）。

表 3-4- 2 矯正基層人員壓力來源預試問卷初稿題目分配表

構面	題數	預試題號	參考問卷
工作環境	3	b01、b02、b03	French 與 Kahn(1975)
個人需求	3	b04、b05、b06	工作壓力 ISR 模式
組織內部	3	b07、b08、b09	陳世志（2002）
外界壓力	3	b10、b11、b12	工作壓力量表
角色之間衝突	3	b13、b14、b15	許秀琴（2003）
角色本身衝突	3	b16、b17、b18	角色衝突量表
多重角色衝突	3	b19、b20、b21	
價值角色衝突	3	b22、b23、b24	
合計	24		

（三）、工作士氣量表

本研究引用 Blum 與 Naylor 於 1971 年提出影響士氣之因素及國內學者顏志龍（1999）、陳宗賢（2003）與吳容輝（2002）等自編量表加以彙編而成，本研究第三部份之「矯正基層人員工作士氣量表」的初稿題目分配，內容分為組織認同、團體凝聚、工作投入等三個向度，每個向度 4 題，合計共 12 題。

工作士氣之操作型定義係指受試者在「工作士氣問卷」填答反應結果，量表採用李克特五點量表的方式來填答及計分，區分為「非常同意」、「同意」、「普通」、「不同意」與「非常不同意」五個選項，分別計以 5、4、3、2、1 分，答題時得分越高表示該題對工作士氣描述的認同程度越高，分數越低則表示認同程度越低（如表 3-4-3）。

表 3-4- 3 矯正基層人員工作士氣預試問卷初稿題目分配表

構面	題數	預試題號	參考問卷
組織認同	4	c01、c02、c03、c04	顏志龍（1997）
團體凝聚	4	c05、c06、c07、c08	士氣理論架構
工作投入	4	c09、c10、c11、c12	陳宗賢（2003）
合計	12		工作士氣量表 吳容輝（2002） 工作士氣量表

(四)、離職傾向量表

本研究引用 Mobley (1977) 有關離職傾向之研究模式，並參酌國內學者許秀琴 (2003) 自編量表加以修改而成，本研究第四部分之「矯正基層人員離職傾向量表」的初稿題目分配離職傾向為單一項度，共計 5 題。

離職傾向之操作型定義係指受試者在「離職傾向問卷」填答反應結果，量表採用李克特五點量表的方式來填答及計分，區分為「總是」、「經常」、「偶爾」、「甚少」與「從不」五個選項，分別計以 5、4、3、2、1 分，答題時得分越高表示該題對離職傾向描述的認同程度越高，分數越低則表示認同程度越低（如表 3-4-4）。

表 3-4-4 矯正基層人員離職傾向預試問卷初稿題目分配表

構面	題數	預試題號	參考問卷
離職傾向	5	d01、d02、d03、d04、d05	Mobley(1977)
合計	5		離職傾向模型 許秀琴 (2003) 離職傾向量表

四、專家內容效度審查

效度(Validity) 為題目正確性之程度，即測量工具可否反映想測量的概念及真實含義程度之高低，效度越高，即表示測量的結果越能顯現客體的真正特徵，而效度對於研究目的及研究構面而言，是一個多層面的概念。因此，檢驗效度必須針對其特定的目的、功能及適用範圍上，由不同的角度收集所需的資料分別進行，才能得到所要的正確結果。本問卷之效度係採用內容效度 (Content Validity) 又稱邏輯效度，係指所設計的問題項能否代表所要測量的內容或主題予以考驗本研究之問卷係參考國內外相關文獻與學者專家所編訂之問卷，擬編成本研究之預試問卷初稿，並於預試之前，為確保研究的正確性及問卷的可行性與難易度，於問卷預試前敦請實務界與學術界專家進行內容適切度之審慎評估，以協助鑑定問卷初稿之效度，根據專家所提供的意見修正檢覈（如表 3-4-5），始得實施本研究之預試。

表 3-4- 5 建構效度專家學者名單一覽表

編號	姓名	職稱	服務機構	最高學歷
1	賴擁連	副教授	中央警察大學	美國聖休士頓州立大學刑事司法博士
2	林育聖	助理教授	國立台北大學	美國華盛頓州立大學刑事司法學系博士
3	謝坤展	戒護科長	矯正署台北看守所	國立台北大學犯罪學研究所碩士
4	李宜昌	總務科長	矯正署台北監獄	國立台北大學犯罪學研究所碩士
5	柯又嘉	戒護專員	矯正署台北看守所	國立師範大學教育心理與輔導學系碩士

本研究預試問卷初稿經上述專家學者之檢覈意見與指導教授研討後，予以修改潤詞、刪除與新增部份(如表3-4-6)所示：

表 3-4- 6 專家內容效度檢核表

構面	初稿內容	專家檢覆建議	修正後內容
自主性	a01 我可以自行決定執行工作的進度和方式。	修改後適合	a01 我可以自行決定執行工作的優先順序及方式。
	a02 對突發事故發生時我可以獨立的思考與決定行動	修改後適合	a02 對突發事故發生時我可以獨立思考並承擔成敗
	a03 我可以在矯正工作中發揮我的個人才能	刪除後修改	a03 在我的工作範圍內，我擁有自主裁量權
專業性	a04 矯正工作包括多方面的知識與技能	修改後適合	a04 矯正工作是一份包括多方面知識與技能的專業
	a05 矯正工作的各項勤務內容富有不同變化性	修改後適合	a05 矯正工作的各項勤務內容富有不同細節及注意事項
	a06 矯正工作的職務有輪調的機會	刪除後修改	a06 矯正工作讓我有施展所學專長的機會

(續下頁)

構面	初稿內容	專家檢覆建議	修正後內容
合作性	a07 我的工作事項需要與他人溝通協調	適合	
	a08 我的工作需要與同事相互協助支援	適合	
	a09 機構的囚情評鑑績效是同仁共同努力的結果	修改後適合	a09 機關全年無戒護事故的績效是同仁共同努力的結果
重要性	a10 我的工作會影響矯正機構的戒護安全與囚情穩定	修改後適合	a10 我的工作會影響機關的戒護安全與囚情穩定
	a11 我的工作對收容人的生活處遇有重要的影響	適合	
	a12 我的工作會影響收容人的權利取得或喪失	適合	
單調封閉性	a13 我每天面對同樣的受刑人讓我覺得單調乏味	修改後適合	a13 我每天重複相同勤務工作，覺得單調乏味
	a14 我在工作時無法隨意與外界或家人聯繫	適合	
	a15 我在矯正機關的工作情形很難讓外界瞭解	適合	
時間嚴謹性	a16 我的工作讓我與家人相處的時間變少	適合	
	a17 我的工作時間會影響家人的生活作息而感到困擾	修改後適合	a17 我的工作時間緊湊，無法配合家人的生活作息
	a18 我常因勤務繁重或警力不足而無法正常休假	適合	

(續下頁)

構面	初稿內容	專家檢覆建議	修正後內容
工作 危險性	a19 戒護收容人時有不可預測性的戒護事故會讓我焦慮不安	修改後適合	a19 戒護收容人時有不可預測性的戒護事故會發生
	a20 我在工作時可能會受到收容人的恐嚇或攻擊	適合	
	a21 家人會因我從事矯正工作而擔心我的安危	刪除後修改	a21 我覺得我的工作危險性比起其它刑事執法人員還高
工作 環境	b01 我覺得監所戒護工作的危險性比其他工作高	修改後適合	b01 戒護工作存在不可預測的危險性，讓我倍感壓力
	b02 監所工作的環境封閉、內容單調，讓我覺得無挑戰性	刪除後修改	b02 我的同事在工作中曾有被害經驗，讓我心理存在壓力
	b03 受刑人超收擁擠而導致警力不足，造成我管理上的壓力	修改後適合	b03 收容人超收擁擠且戒護警力不足，造成我管理上的壓力
個人 需求	b04 我覺得戒護管理人員工作量與薪資待遇不成比例	適合	
	b05 我認為戒護管理人員的陞遷困難無發展潛力	適合	
	b06 我常不願告訴別人我的職業而影響我的社交生活	適合	
組織 內部	b07 勤務常有不確定性的調動會讓我感到心煩	適合	
	b08 我會因矯正機關的官僚體制而感受到壓力	適合	
	b09 我認為監所管理員的職稱有被貶低的感覺	適合	

(續下頁)

構面	初稿內容	專家檢覆建議	修正後內容
外界壓力	b10 外界對受刑人的人權過度重視，會造成我管理上的壓力	修改後適合	B10 外界對收容人的人權過度重視，會造成我管理上的壓力
	b11 社會大眾常帶著異樣眼光看待監所管理員的工作	適合	
	b12 大眾媒體對監獄不當報導，會影響戒護管理人員的工作士氣	適合	
角色之間衝突	b13 監所有些法令規定窒礙難行，常常讓我無法積極執行	適合	
	b14 有些同事管理收容人的方式與我不同，常令我感到困擾	適合	
	b15 不同長官所要求工作重點不同，令我無所適從	適合	
角色本身衝突	b16 既要維護戒護安全與秩序，又得深入了解收容人需求，讓我感到困擾	適合	
	b17 既要要求收容人服從，又得重視收容人人權，讓我工作執行困難	適合	
	b18 長官認為的管理收容人方式，常與實際執行人員有落差	修改後適合	b18 長官認為的管理收容人方式，常與實際執行人員的認知有落差

(續下頁)

構面	初稿內容	專家檢覆建議	修正後內容
多重角色 衝突	b19 工作時間過長或休假難以安排，無法照顧家庭或教導子女	適合	
	b20 我希望有機會可以自我進修，但因上班時間無法配合而作罷	修改後適合	b20 我希望有機會可以自我進修，但因上班時間無法配合而作罷
	b21 因勤務時間的安排，常常無法參與喜歡的休閒活動	適合	
價值角色 衝突	b22 我認為已經盡到工作責任，但長官却不認同，常讓我感到挫折	適合	
	b23 家人不贊成我從事監所管理員的工作，讓我感到為難	適合	
	b24 看到收容人一再進出監所，讓我感到矯正無效，對工作沒有成就感	修改後適合	b24 看到收容人一再進出監所，讓我對工作沒有成就感
組織 認同	c01 我會全力支持本機關的各項政策措施與活動	適合	
	c02 我會認真執行各項勤務維護機關的形象榮譽	適合	
	c03 在本機關服務可以使我在工作上獲得成就感	適合	
	c04 我願意主動向本機關提供各項業務上的興革意見	適合	

(續下頁)

構面	初稿內容	專家檢覆建議	修正後內容
團隊 凝聚	c05 同事之間常常互相支援、協助處理各項收容人的問題	適合	
	c06 我願意跟同事一起努力面對更多的挑戰	適合	
	c07 同事之間如有急難，彼此都能互相照顧扶持	適合	
	c08 同事對我若有批評，我都虛心接受，且能自我改進	適合	
工作 投入	c09 我願意配合各種勤務調動及執行各種臨時工作	適合	
	c10 我很樂意介紹矯正工作的內容給親友知道	適合	
	c11 我會經常主動思考，如何使我的工作更加確實	適合	
	c12 我會以從事矯正工作為榮	適合	
離職 傾向	d01 您是否經常考慮辭去現在工作？	修改後適合	d01 您是否經常考慮辭去或調離矯正工作？
	d02 您是否經常想要尋找其他待遇差不多的工作？	適合	
	d03 您是否經常想要尋找其他不同性質的工作？	適合	
	d04 以您目前的狀況與條件，在不同機構找到適當職位的可能性有多大？	刪除後修改	d04 在過去的幾年中，我嘗試地尋找其它工作（包含參加其它非監所類科的考試）？
	d05 您是否肯定要辭去現在的工作？	刪除後修改	d05 從現在開始到未來的幾年內，我可能會選擇離開矯正工作？

本研究預試問卷初稿經專家學者之檢覈意見與指導教授研討後，修改潤詞、刪除與新增部份之題項內容說明如下：

1、工作特性部分

工作特性原為七個構面計二十一題項，經修正九題、刪除四題與新增四題後，為七個構面每個構面三題，共二十一題項。

2、壓力來源部分

壓力來源原為八個構面計二十四題項，經修正六題、刪除一題與新增一題後，為八個構面每個構面三題，共二十四題項。

3、工作士氣部分

工作士氣為三個構面計十二題項，經專家檢覈後，認為其內容效度良好，原問卷之題項十二題均不需修正。

4、離職傾向部分

離職傾向為單一構面共五題項，經修正一題、刪除兩題與新增兩題後，為單一構面共五題。

五、預試問卷的實施與信度考驗

(一)、預試問卷之實施

本研究為提高問卷的可靠性與一致性，在進行正式施測前，先進行問卷的預試，因考量施測的時間、人力有限及避免與正式施測對象重疊，以矯正署台北看守所及矯正署台北監獄的矯正基層人員為預試對象，共計發出 165 份預試問卷回收 163 份，回收率 98.7%，經剔除填答不完整及無效問卷計 3 份後，餘有效問卷為 160 份，可用率達 96.9%。本研究將有效問卷予以編碼建檔後，利用 SPSS 22.0 for Windows 統計分析軟體以項目分析、因素分析及信度分析做為預試問卷之信效度考驗。

(二)、預試問卷之信度

1、項目分析 (Item Analysis)

用來測量問卷題項的鑑別度，以考驗問卷題項能否鑑別出不同受試者之反應程度。本研究採內部一致性效標法（極端組檢定 CR 值）及校正項目總分相關係數法二種方式，分別對「工作特性量表」、「壓力來源量表」、「工作士氣量表」、「離職傾向量表」四部分之預試結果進行項目分析如下：

(1) 內部一致性效標法（極端組檢定 CR 值）：

極端組比較法是將預試樣本在該量表的總分分為高分組與低分組（各佔 27%），然後以兩個極端組為自變項，以個別的題目的得分為依變項作獨立樣本 t 檢定，具有鑑別力的題目在兩個極端組的得分應該具有顯著差異，而樣本差異的 t 值將決定高、低分組的差異性是否顯著，此時的 t 值又被稱為臨界比（Critical Ratio）或決斷值（CR 值），因此 t 值愈大，其顯著性小於檢定時所設定的顯著水準時，那麼該量表題項的鑑別度愈好（吳明隆、涂金堂，2014）。本研究設定顯著水準為 $\alpha = 0.05$ ，由「矯正基層人員壓力來源及工作士氣對離職傾向影響調查問卷」的 62 個題項中，除「工作特性量表」的第 14 題未達顯著水準應予以刪除外，其餘題項 t 檢定皆達統計上的顯著水準，即該問卷所有題項都具有良好的鑑別力。

(2) 校正項目總分相關係數法：

修正後項目與總分相關法是計算每一個題項與分層面總分（不含該題項的分數）的 Alpha 值（Cronbach's α 係數），以測量問卷題項的鑑別度及考驗問卷題項能否能鑑別出不同受試者之反應程度（DeVellis, 1991）。本研究選擇題項的標準是修正後項目與量表總分的相關係數須達 0.3 以上，由「矯正基層人員壓力來源及工作士氣對離職傾向影響調查問卷」的 62 個題項中，除「工作特性量表」的第 14 題、第 15 題及第 16 題相關係數小於 0.3 予以刪除外，其餘題項之 Cronbach's α 係數皆達統計上的顯著水準，即該問卷所有題項都具有良好的可靠性與穩定性茲將上述四個量表於項目分析後，根據極端組檢定及修正項目的總相關係數，刪除不適切之題項（如表 3-5-1）所示：

表3-5- 1預試問卷項目分析摘要表

題項內容	項目 總相關	極端組檢 定(CR 值)	顯著性	保留
a01.我可以自行決定執行工作的優先順序及方式。	.429	-7.065	.000	◎
a02.對突發事故發生時我可以獨立思考並承擔成敗。	.409	-6.512	.000	◎
a03.在我的工作範圍內，我擁有自主裁量權。	.531	-7.881	.000	◎
a04.矯正工作是一份包括多方面知識與技能的專業。	.350	-4.822	.000	◎
a05.矯正工作的各項勤務內容富有不同細節及注意事項。	.397	-4.800	.000	◎
a06.矯正工作讓我有施展所學專長的機會。	.381	-6.293	.000	◎
a07.我的工作事項需要與他人溝通協調。	.449	-6.729	.000	◎
a08.我的工作需要與同事相互協助支援。	.395	-6.050	.000	◎
a09.機關全年無戒護事故的績效是同仁共同努力的結果。	.447	-5.368	.000	◎
a10.我的工作會影響機關的戒護安全與囚情穩定。	.408	-5.377	.000	◎
a11.我的工作對收容人的生活處遇有重要的影響。	.479	-6.900	.000	◎
a12.我的工作會影響收容人的權利取得或喪失。	.519	-8.203	.000	◎
a13.我每天重複相同勤務工作，讓我覺得單調乏味。	.328	-6.222	.000	◎
a14.我在工作時無法隨意與外界或家人聯繫。	.039	-.893	.374	×
a15.我在矯正機關的工作情形很難讓外界瞭解。	.148	-3.016	.000	×
a16.我的工作讓我與家人相處的時間變少。	.287	-5.468	.000	×
a17.我的工作時間緊湊，無法配合家人的生活作息。	.430	-7.335	.000	◎

(續下頁)

題項內容	項目 總相關	極端組檢 定(CR 值)	顯著性	保留
a18.我常因勤務繁重或警力不足而無法正常休假。	.344	-6.525	.000	◎
a19.戒護收容人時有不可預測性的戒護事故會發生。	.379	-4.354	.000	◎
a20.我在工作時可能會受到收容人的恐嚇或攻擊。	.343	-5.598	.000	◎
a21.我覺得我的工作危險性比起其它刑事執法人員還高。	.344	-5.385	.000	◎
b01.戒護工作存在不可預測的危險性，讓我倍感壓力。	.703	-8.271	.000	◎
b02.我的同事在工作中曾有被害經驗，讓我心理存在壓力。	.646	-7.980	.000	◎
b03.收容人超收擁擠且戒護警力不足，造成我管理上的壓力。	.684	-7.336	.000	◎
b04.我覺得戒護管理人員工作量與薪資待遇不成比例。	.620	-6.090	.000	◎
b05.我認為戒護管理人員的陞遷困難且無發展潛力。	.677	-8.637	.000	◎
b06.我常不願告訴別人我的職業而影響我的社交生活。	.524	-7.519	.000	◎
b07.勤務常有不確定性的調動會讓我感到心煩。	.663	-8.719	.000	◎
b08.我會因矯正機關的官僚體制而感受到壓力。	.717	-8.471	.000	◎
b09.我認為監所管理員的職稱有被貶低的感覺。	.661	-8.053	.000	◎
b10.外界對收容人的人權過度重視，會造成我管理上的壓力。	.380	-3.636	.000	◎
b11.社會大眾常帶著異樣眼光看待監所管理員的工作。	.577	-6.891	.000	◎
b12.大眾媒體對監獄不當報導，會影響戒護管理人員的工作士氣。	.571	-5.858	.000	◎
b13.監所有些法令規定窒礙難行，常常讓我無法積極執行。	.505	-6.090	.000	◎

(續下頁)

題項內容	項目 總相關	極端組檢 定(CR 值)	顯著性	保留
b14.有些同事管理收容人的方式與我不同，常令我感到困擾。	.474	-5.743	.000	◎
b15.不同長官所要求工作重點不同，令我無所適從。	.659	-9.037	.000	◎
b16.既要維護戒護安全與秩序，又得深入了解收容人需求，讓我感到困擾。	.768	-10.929	.000	◎
b17.既要要求收容人服從，又得重視收容人人權，讓我工作執行困難。	.757	-8.383	.000	◎
b18.長官認為的管理收容人方式，常與實際執行人員的認知有落差。	.552	-6.321	.000	◎
b19.工作時間過長或休假難以安排，無法妥善照顧家庭或教導子女。	.624	-7.531	.000	◎
b20.我希望有機會可以自我進修，但因上班時間無法配合作罷。	.489	-6.048	.000	◎
b21.因勤務時間的安排，常常無法參與喜歡的休閒活動。	.596	-8.022	.000	◎
b22.我認為已經盡到工作責任，但長官卻不認同，讓我感到挫折。	.632	-9.386	.000	◎
b23.家人不贊成我從事監所管理員的工作，讓我感到為難。	.465	-6.770	.000	◎
b24.看到收容人一再進出監所，讓我對工作沒有成就感。	.386	-4.886	.000	◎
c01.我會全力支持本機關的各項政策措施與活動。	.681	-12.927	.000	◎
c02.我會認真執行各項勤務，以維護機關的形象與榮譽。	.708	-12.594	.000	◎
c03.在本機關服務可以使我在工作上獲得成就感。	.680	-11.510	.000	◎
c04.我願意主動向本機關提供各項業務上的興革意見。	.740	-12.539	.000	◎

(續下頁)

題項內容	項目 總相關	極端組檢 定(CR 值)	顯著性	保留
c05.同事之間常常互相支援、協助處理各項收容人的問題。	.695	-11.899	.000	◎
c06.我願意跟同事一起努力面對更多的挑戰。	.741	-12.815	.000	◎
c07.同事之間如有急難，彼此都能互相照顧扶持。	.618	-10.245	.000	◎
c08.同事對我若有批評，我都虛心接受，且能自我改進。	.703	-11.795	.000	◎
c09.我願意配合各種勤務調動及執行各種臨時工作。	.780	-18.186	.000	◎
c10.我很樂意介紹矯正工作的內容給親友知道。	.745	-13.781	.000	◎
c11.我會經常主動思考，如何使我的工作更加確實。	.770	-19.424	.000	◎
c12.我會以從事矯正工作為榮。	.811	-20.760	.000	◎
d01.您是否經常考慮辭去或調離矯正工作？	.875	-16.705	.000	◎
d02.您是否經常想要尋找其他待遇差不多的工作？	.873	-17.639	.000	◎
d03.您是否經常想要尋找其他不同性質的工作？	.872	-19.205	.000	◎
d04.在過去的幾年中，我嘗試地尋找其它工作？	.751	-14.133	.000	◎
d05.從現在開始到未來的幾年內，我可能會選擇離開矯正工作？	.736	-13.919	.000	◎

2、因素分析 (Factor Analysis)

效度 (Validity) 是測量結果的正確性，係指測量工具確實能夠測得所預測量的抽象概念或特質的程度，一般常以「因素分析」做為評估效度的依據，而因素分析之目的係在求得量表的「建構效度」 (Construct validity)，以協助進行效度的驗證，探討潛在特質的因素結構與存在的形式，並建立量表的因素效度 (Factorial validity)，即是透過簡化眾多的觀察變數中，找出可能存在於觀察變數後的幾個因素結構，使之更加明確，增加其可以讓人理解的程度以簡化測量的內容，獲得有意義且彼此獨立的因素。執行因素分析的前提條件，需要檢驗原始變數間是否相關，可利用取樣適切性量數考驗 (Kaiser-Meyer-Olkinmeasure of

sampling adequacy) 與Bartlett球形性考驗，分析該量表是否適合執行因素分析，及各變項間的相關因素是否良好。

學者Kaiser(1974)訂出了常用的KMO值統計量之衡量標準：0.90以上表示因素分析具有極佳的合適性；0.80以上表示因素分析具有良好的合適性；0.70以上表示因素分析具有普通的合適性；0.60以上表示不太適合做因素分析；0.50以下表示極不適合做因素分析。本研究資料透過取樣適切性量數考驗 (Kaiser-Meyer-Olkinmeasure test) 後，工作特性量表的KMO統計量為 0.786；壓力來源量表的KMO統計量為 0.907；工作士氣量表的KMO統計量為 0.907；離職傾向量表的KMO統計量為 0.878，且所有量表在Bartlett球形性考驗 (Bartlett test of sphericity) 顯著性.000，均達到統計上的顯著水準，顯示本問卷各量表均適合執行因素分析 (如表3-5-2) 所示：

表3-5-2 問卷資料KMO與Bartlett檢定表

檢定量表	Kaiser-Meyer-Olkin 取樣適切性量數。	Bartlett 的球形檢定		
		近似卡方分配	df	顯著性
工作特性量表	0.786	2832.138	153	0
壓力來源量表	0.907	5685.179	276	0
工作士氣量表	0.907	3502.559	66	0
離職傾向量表	0.878	1964.151	10	0

本研究將資料進行探索性因素分析，以主成分分析 (Principle Component Factor Analysis, PCF) 萃取因素，萃取因子之原則為特徵值必須大於1，以獲得更接近潛在概念的估計結果，並在因素分析中以直交轉軸 (Orthogonal rotation) 的最大變異法 (Varimax) 取出因素負荷量，並將因素負荷量係數大於0.4列為選題標準，以建構量表各構面之因素分析，為簡潔起見，僅列出因素負荷量在0.4以上之題項，並依各量表轉軸後之成份矩陣說明如下：

(1)、工作特性量表的因素分析

如 (表3-5-3) 所示，工作特性量表以主成分分析萃取因素，共取五個因素來建構各構面之效度。因素一特徵值為4.480，可解釋變異量24.890%；因素二特徵值為2.690，可解釋變異量14.945%；因素三特徵值為1.966，可解釋變異量10.923%；因素四特徵值為1.367，可解釋變異量7.592%；因素五特徵值為1.179，可解釋變異量6.551%，五個萃取因素共解釋了原始分數之總變異量的64.901%。本量表於因素分析經轉軸後的成份矩陣結果如下：各題項在因素一的因素負荷量介於0.665~0.781之間，依題目性質將第一個因素命名為「危險繁重性」，有效題目5題；各題項在因素二的因素負荷量介於0.569~0.874之間，依題目性質將第二個因素命名為「工作自主性」有效題目4題；各題項在因素三的因素負荷量介於0.603~0.817之間，依題目性質將第三個因素命名「工作合作性」有效題目3題；

各題項在因素四的因素負荷量介於0.664~0.783之間，依題目性質將第四個因素命名「工作重要性」有效題目3題；各題項在因素五的因素負荷量介於0.450~0.823之間，依題目性質將第五個因素命名「工作多樣性」有效題目3題，本量表執行因素分析後，共計有效題目18題。

表3-5- 3工作特性量表轉軸後的成份矩陣表

問卷題目	因素				
	1	2	3	4	5
a15 我常因勤務繁重或警力不足而無法正常休假。	0.781				
a17 我在工作時可能會受到收容人的恐嚇或攻擊。	0.752				
a18 我覺得我的工作危險性比起其它刑事執法人員還高。	0.715				
a14 我的工作時間緊湊，無法配合家人的生活作息。	0.703				
a16 戒護收容人時有不可預測性的戒護事故會發生。	0.665				
a01 我可以自行決定執行工作的優先順序及方式。		0.874			
a02 對突發事故發生時我可以獨立思考並承擔成敗。		0.846			
a03 在我的工作範圍內，我擁有自主裁量權。		0.762			
a06 矯正工作讓我有施展所學專長的機會。		0.569			
a08 我的工作需要與同事相互協助支援。			0.817		
a07 我的工作事項需要與他人溝通協調。			0.780		
a09 機關全年無戒護事故的績效是同仁共同努力的結果。			0.603		
a11 我的工作對收容人的生活處遇有重要的影響。				0.783	
a12 我的工作會影響收容人的權利取得或喪失。				0.741	
a10 我的工作會影響機關的戒護安全囚情穩定。				0.664	

(續下頁)

問卷題目	因素							
	1	2	3	4	5			
a04 矯正工作是一份包括多方面知識與技能的專業。					0.823			
a05 矯正工作的各項勤務內容富有不同細節及注意事項。					0.793			
a13 我每天重複相同勤務工作，讓我覺得單調乏味。					0.450			
因素	平方和負荷量萃取				轉軸平方和負荷量			
	總數	變異數	%	累積%	總數	變異數	%	累積%
1	4.480	24.890		24.890	2.900	16.113		16.113
2	2.690	14.945		39.834	2.664	14.803		30.916
3	1.966	10.923		50.758	2.232	12.398		43.313
4	1.367	7.592		58.350	2.108	11.713		55.026
5	1.179	6.551		64.901	1.778	9.875		64.901

(2)、壓力來源量表的因素分析：

如(表3-5-4)所示，壓力來源量表以主成分分析萃取因素，共取六個因素來建構各構面之效度。因素一特徵值為9.092，可解釋變異量37.881%；因素二特徵值為2.344，可解釋變異量9.768%；因素三特徵值為1.648，可解釋變異量6.865%；因素四特徵值為1.276，可解釋變異量5.316%；因素五特徵值為1.141，可解釋變異量4.755%；因素六特徵值為1.047，可解釋變異量4.364%，六個萃取因素共解釋了原始分數之總變異量的68.951%。本量表於因素分析經轉軸後的成份矩陣結果如下：各題項在因素一的因素負荷量介於0.511~0.813之間，依題目性質將第一個因素命名為「組織內部」，有效題目7題；各題項在因素二的因素負荷量介於0.634~0.798之間，依題目性質將第二個因素命名為「環境制度」有效題目5題；各題項在因素三的因素負荷量介於0.621~0.829之間，依題目性質將第三個因素命名「外界壓力」有效題目3題；各題項在因素四的因素負荷量介於0.636~0.848之間，依題目性質將第四個因素命名「個人需求」有效題目3題；各題項在因素五的因素負荷量介於0.606~0.529之間，依題目性質將第五個因素命名「角色衝突」有效題目3題；各題項在因素六的因素負荷量介於0.449~0.725之間，依題目性質將第六個因素命名「價值衝突」有效題目3題；本量表執行因素分析後，共計有效題目24題。

表 3-5- 4 壓力來源量表轉軸後的成份矩陣表

問卷題目	因素					
	1	2	3	4	5	6
b08 我會因矯正機關的官僚體制而感受到壓力。	0.813					
b07 勤務常有不確定性的調動會讓我感到心煩。	0.765					
b22 我認為已經盡到工作責任，但長官卻不認同，常讓我感到挫折。	0.696					
b16 既要維護戒護安全與秩序，又得深入了解收容人需求，讓我感到困擾。	0.610					
b06 我常不願告訴別人我的職業而影響我的社交生活。	0.573					
b17 既要要求收容人服從，又得重視收容人人權，讓我工作執行困難。	0.527					
b18 長官認為的管理收容人方式，常與實際執行人員的認知有落差。	0.511					
b02 我的同事在工作中曾有被害經驗，讓我心理存在壓力。		0.798				
b01 戒護工作存在不可預測的危險性，讓我倍感壓力。		0.774				
b03 收容人超收擁擠且戒護警力不足，造成我管理上的壓力。		0.699				
b04 我覺得戒護管理人員工作量與薪資待遇不成比例。		0.653				
b05 我認為戒護管理人員的陞遷困難且無發展潛力。		0.634				
b12 大眾媒體對監獄不當報導，會影響戒護管理人員的工作士氣。			0.829			
b10 外界對收容人的人權過度重視，會造成我管理上的壓力。			0.756			
b11 社會大眾常帶著異樣眼光看待監所管理員的工作。			0.621			

(續下頁)

問卷題目	因素						
	1	2	3	4	5	6	
b20 我希望有機會可以自我進修，但因上班時間無法配合而作罷。				0.848			
b21 因勤務時間的安排，常常無法參與喜歡的休閒活動。				0.834			
b19 工作時間過長或休假難以安排，無法妥善照顧家庭或教導子女。				0.636			
b13 監所有些法令規定窒礙難行，常常讓我無法積極執行。					0.543		
b14 有些同事管理收容人的方式與我不同，常令我感到困擾。					0.789		
b15 不同長官所要求工作重點不同，令我無所適從。					0.606		
b23 家人不贊成我從事監所管理員的工作，讓我感到為難。						0.725	
b24 看到收容人一再進出監所，讓我對工作沒有成就感。						0.654	
b09 我認為監所管理員的職稱有被貶低感覺。						0.449	
因素	平方和負荷量萃取			轉軸平方和負荷量			
	總數	變異數 %	累積%	總數	變異數 %	累積%	累積%
1	9.092	37.881	37.881	4.082	17.010	17.010	
2	2.344	9.768	47.649	3.634	15.141	32.151	
3	1.648	6.865	54.515	2.730	11.377	43.528	
4	1.276	5.316	59.831	2.283	9.514	53.042	
5	1.141	4.755	64.586	2.094	8.727	61.768	
6	1.047	4.364	68.951	1.724	7.182	68.951	

(3)、工作士氣量表的因素分析：

如(表3-5-5)所示，工作士氣量表以主成分分析萃取因素，共取兩個因素來建構各構面之效度。因素一特徵值為6.733，可解釋變異量56.109%；因素二特徵值為1.335，可解釋變異量11.122%，兩個萃取因素共解釋了原始分數之總變異量的67.230%。本量表於因素分析經轉軸後的成份矩陣結果如下：各題項在因素一的因素負荷量介於0.652~0.817之間，依題目性質將第一個因素命名為「組織認同」，有效題目8題；各題項在因素二的因素負荷量介於0.743~0.885之間，依題目性質將第二個因素命名為「團隊凝聚」有效題目4題，本量表執行因素分析後，共計有效題目12題。

表 3-5- 5 工作士氣量表轉軸後的成份矩陣表

問卷題目	因素						
	1	2					
c12 我會以從事矯正工作為榮。	0.817						
c10 我很樂意介紹矯正工作的內容給親友知道。	0.778						
c03 在本機關服務可以使我在工作上獲得成就感。	0.766						
c01 我會全力支持本機關的各項政策措施與活動。	0.719						
c11 我會經常主動思考，如何使我的工作更加確實。	0.695						
c04 我願意主動向本機關提供各項業務上的興革意見。	0.689						
c09 我願意配合各種勤務調動及執行各種臨時工作。	0.664						
c02 我會認真執行各項勤務，以維護機關的形象榮譽。	0.652						
c07 同事之間如有急難，彼此都能互相照顧扶持。		0.885					
c06 我願意跟同事一起努力面對更多的挑戰。		0.820					
c05 同事之間常常互相支援、協助處理各項收容人問題。		0.820					
c08 同事對我若有批評，我都虛心接受，且能自我改進。		0.743					
因素	平方和負荷量萃取			轉軸平方和負荷量			
	總數	變異數	% 累積%	總數	變異數	%	累積%
1	6.733	56.109	56.109	4.564	38.036	38.036	
2	1.335	11.122	67.230	3.503	29.195	67.230	

(4)、離職傾向量表的因素分析：

如(表3-5-6)所示，離職傾向量表以主成分分析萃取因素後，為單一構面。因素特徵值為3.942，萃取單一因素解釋了原始分數之總變異量的78.840%，各題項的因素負荷量介於0.828~0.926之間，有效題目5題。

表 3-5-6 離職傾向量表成份矩陣表

問卷題目	因素		
	1		
d02 您是否經常想要尋找其他待遇差不多的工作？	0.926		
d03 您是否經常想要尋找其他不同性質的工作？	0.913		
d01 您是否經常考慮辭去或調離矯正工作？	0.911		
d05 從現在開始到未來的幾年內，我可能會選擇離開矯正工作？	0.858		
d04 在過去的幾年中，我嘗試地尋找其它工作（包含參加其它非監所類科的考試）？	0.828		
因素	平方和負荷量萃取		
	總數	變異數 %	累積%
1	3.942	78.840	78.840

3、信度分析（Reliability Analysis）

信度是指測量結果是否具有一致性或穩定性的程度，本研究採用 Cronbach's α 係數衡量各變數之間共同因素的關連性，計算出測量所得的總變異數與各別變異數，來檢驗量表題項間的一致性與穩定性。學者 Cronbach 提出判斷信度準則的方法，以說明 Cronbach's α 係數與信度間之關係，當 $\alpha < 0.35$ 代表低信度； $0.35 < \alpha < 0.7$ 代表中信度； $\alpha > 0.7$ 則代表高信度，而實務上，任何測驗或量表的信度 Cronbach's α 係數值最好在 0.8 以上，若在 0.9 以上，表示該量表的信度甚佳。因此，若問卷分量表的內部一致性 Cronbach's α 係數值在 0.6 以下，或總問卷量表的信度 Cronbach's α 係數值在 0.8 以下，則應考量重新修訂問卷之量表內容(DeVellis, 2016)。本研究將問卷進行內部一致性效標法（極端組檢定 CR 值）、校正項目總分相關係數法及因素分析法，予以刪除不適切之題項後，採用 Cronbach's α 係數衡量各變數之間共同因素的關連性，計算出測量所得的總變異數與各別變異數，對各變項與構面進行信度分析，經檢測結果各量表及其構面的 Cronbach's α 值分別為，工作特性量表 0.822；壓力來源量表 0.925；工作士氣量表 0.929；離職傾向量表 0.931。由此可知各研究變項與相關題項的內部一致性程度都相當高，且總問卷量表的 Cronbach's α 值亦在 0.881，顯示本問卷之信度良好（如表 3-5-7）所示：

表 3-5-7 正式問卷各量表及構面信度分析表

量表	構面	題數	Cronbach's Alpha 值
工作特性	危險繁重性	5	0.797
	工作自主性	4	0.803
	工作合作性	3	0.756
	工作重要性	3	0.753
	工作多樣性	3	0.709
	工作特性量表	18	0.822
壓力來源	組織內部	7	0.868
	環境制度	5	0.879
	外界壓力	3	0.785
	個人需求	3	0.811
	角色衝突	3	0.703
	價值衝突	3	0.630
	壓力來源量表	24	0.925
工作士氣	組織認同	8	0.921
	團隊凝聚	4	0.893
	工作士氣量表	12	0.929
離職傾向	離職傾向量表	5	0.931
	總量表	59	0.881

第五節 資料處理與分析

本研究根據研究目的及檢定假設之需要，問卷回收後將資料蒐集、剔除無效問卷並將問卷編碼後，利用SPSS 22.0 for Windows 統計軟體作為資料分析工具，將本研究於進行資料處理與分析時所使用之各類統計方法，依其目的之不同，分別敘述如下：

一、信度分析 (reliability analysis)

「信度」的涵義，乃經由多次複本測驗測量所得結果，用以檢定各因素內之構成題項對此因素的內部間的一致性、穩定性，或估計測驗誤差有多少，以實際反映出真實量數程度的一種指標。本研究採用內部一致性 Cronbach's α 係數作為信度的評鑑標準，而 Cronbach's α 係數值愈大，顯示問卷各題項相關愈大，內部一致性愈高。本研究測量的研究變數包含工作特性、壓力來源、工作士氣及離職傾向。

二、效度分析 (validity analysis)

「效度」是指一個測驗，經實施實測後，對被測對象能夠測到該測驗所欲測量之心理或行為特質，所量測到的實質程度。研究敘述的正確性與真實性為其內在效度，而研究推論的正確性則為其外在之效度。本研究所施測對象係以矯正基層人員為主，為避免重複施測而影響其信、效度，故效度之建構以專家審查方式為主。

三、因素分析 (factor analysis)

將題目進行因素分析，以驗證各個構面量表問項是否符合理論上的架構，及因素負荷情形，藉以刪除因素負荷較低或不合適試題的題目，並確認研究變項所包含的構面因素。

四、敘述性統計分析 (descriptive statistics analysis)

「敘述性統計分析」方法的主要目的，是使用計算、測量、描述和劃記等方法，將一群數據資料加以過濾整理、摘要彙整及要點濃縮等，使研究者容易理解其中資料所隱含的意義和所能傳遞訊息的性質。本研究針對個人屬性中的七個變項，包括性別、年齡、教育程度、服務單位、服務年資、勤務性質及工作職稱等，進行次數分配與百分比分析，以分析樣本的特性；另外，針對研究變項中之工作特性、壓力來源、工作士氣、離職傾向等變項，使用平均數、標準差、變異數，來瞭解樣本的作答情形。

五、t 檢定 (t-test Analysis)

本研究使用「獨立樣本 t 檢定」，針對個人特徵之性別、婚姻、職稱勤務等二項分類的變項，比較兩母體之間的平均數檢定，檢定兩群間是否有顯著相關，以驗證原始假設是否成立。本研究透過獨立樣本 t 檢定，以了解受測者個人特徵在工作士氣、壓力來源與離職傾向間之差異情形。

六、單因子變異數分析 (One-way ANOVA)

本研究針對個人背景變項與工作壓力、工作士氣、離職傾向利用「單因子變異數分析」進行差異性分析，以瞭解不同變數間是否有顯著差異，並以 Scheffe's 或 Tukey HSD 事後比較檢定，獲得不同組群的差異狀況。

七、相關分析 (correlation analysis)

「相關分析」是探討二個變數之間的關係，用來檢驗各構面因素之間的相關性，本研究採用皮爾森積差相關(Pearson correlation)分析，求取不同變項之間的相關係數，並藉此項檢定方法來衡量矯正基層人員的工作特性、壓力來源、工作士氣及離職傾向各構面間的相關性。

八、迴歸分析 (regression analysis)

多元迴歸分析即以統計量來簡化呈現多個自變項與依變項的關係，而調節迴歸分析將控制變項、自變項以及調節變項依序投入迴歸分析中，觀察解釋度 R^2 是否有顯著增加及 F 值是否達到統計顯著水準。本研究利用迴歸分析以驗證工作士氣與壓力來源對離職傾向的影響程度及預測力，並利用迴歸中介的四步驟法 (four-step approach) 做中介效果檢驗分析，檢定工作士氣對壓力來源與離職傾向的中介效果。

九、拔靴法中介分析 (Bootstrapping)

「拔靴法」係指將樣本的本身當成「母群體」，然後重複地反覆抽樣（例如 1 千次），然後該估計值會呈現一個新的分佈，以求出其信賴區間之顯著效果。本研究利用拔靴法中介分析，透過該模型路徑在加入中介變數「工作士氣」後，檢驗「壓力來源」與「離職傾向」的直接效果量(direct effect)及間接效果量(indirect effect)，若直接效果不顯著，表示該中介變數有完全中介(complete mediation)的效果，但只是讓直接效果的估計值變小，但仍然具有統計顯著性，則為部分中介(partial mediation)效果。

第六節 研究倫理

研究者必須注意研究倫理，以保護本研究的研究對象，不因參加本研究而受到不必要的困擾或傷害，茲將本研究應注意的倫理臚列如下：

一、尊重個人的意願：

為避免造成研究對象的正常作息產生某些程度的干擾，基於保障個人的基本人權，任何被選為研究對象的個人，都有拒絕接受的權利。換言之，未經徵得當事人的同意，研究者不得逕行對其進行研究，即使徵得同意，當事人亦可隨時終止參與。因此，本研究於實施問卷調查前，須詢求當事人同意，並簽屬問卷調查同意書，始得填答問卷，以尊重研究對象之意願。

二、遵守匿名與保密原則：

為保障同意接受研究者的個人特質，進行研究時要遵守匿名(anonymity)及保密(confidentiality)原則；匿名原則係是指研究者無法從所蒐集到的資料判斷出提供此資料的個人身分；保密原則係是指外界無法探悉某一特定對象所提供的資料。且研究者應確認研究對象的個人資訊、隱私、敏感訊息等保密需求，使其能夠獲得完整性保障。因此，本研究在完成之後，研究者儘速毀去原始資料，以保障個人隱私及維護研究匿名原則及保密原則。

三、保障機關權益與避免利益衝突：

為確認不讓研究對象與所屬機關產生利益衝突，將盡最大能力去保護研究對象及所屬機關，使其相關權益不受傷害。因此，本研究涉及機關相關內容須經機關同意後始得為之，並確保問卷資料的正確性，絕不會有不實內容損及機關或研究對象之權益，若研究過程中對機關戒護安全、機關形象有任何影響，機關有權中止本研究計畫。

四、意見反應：

研究者有義務提供研究對象申訴或意見反應管道，因此，本研究將於問卷調查同意書上註明研究者的任職單位及連絡方式e-mail，以供當事人隨時提供意見與回饋評論。

第四章 研究結果

本研究發放正式問卷日期為2018年3月21日至2018年4月30日，期間共施測台灣北區7個屬性不同的矯正機構，共發放問卷總數為540份，合計回收問卷497份，剔除無效問卷41份，回收有效問卷452份，有效回收率為83.70%。本章依據第三章所提出之研究架構與研究假設，針對有效問卷所得數據加以分析討論，運用SPSS 22.0 統計軟體做分析研究所得的結果與有關文獻進行討論，以解釋研究問題及實證研究假設驗證；全章共分為六節來探討，第一節運用性描述統計方法分析個人背景屬性；第二節為敘述分析工作特性、壓力來源、工作士氣及離職傾向的現況；第三節為探討不同個人背景屬性變項分別對工作士氣及離職傾向之差異性分析；第四節為探討工作特性與壓力來源的相關性及壓力來源、工作士氣對離職傾向彼此間之相關性；第五節探討壓力來源、工作士氣及離職傾向彼此間之預測力；第六節為工作士氣對壓力來源及離職傾向的中介效果分析。

第一節 個人背景屬性分析

本節將性別、婚姻、年齡、教育程度、服務年資、職務性質及工作職稱等基本資料在樣本中的分配情形進行次數統計分析與彙整（如表4-1-1）所示：

一、性別

性別之分配情形，男性戒護同仁為 347 人，佔有效樣本 76.8%；女性戒護同仁為 105 人，佔有效樣本 23.2%。顯示本研究受試者以男性矯正基層人員為主體。

二、婚姻狀況

婚姻狀況以未婚居多，已婚為 219 人，佔有效樣本 48.5%；未婚為 233 人，佔有效樣本 51.5%。顯示本研究樣本婚姻狀況相當平均。

三、年齡區間

年齡層分布方面，以 31~40 歲間為最多，共 188 人，佔有效樣本 41.6%；30 歲(含)以下者次之，共 123 人，佔有效樣本 27.2%；41~50 歲間者為 115 人，佔有效樣本 25.4%；51 歲以上為 26 人，佔有效樣本 5.8%。可見本次抽測之矯正基層人員以青年居多。

四、教育程度

本研究樣本之教育程度，依序為大學學歷者 286 人最多，佔有效樣本 63.3%；專科學歷為 90 人，佔有效樣本 19.9%；高中職學歷（含以下）為 44 人，佔有效樣本 9.7%；研究所以上者最少，僅 32 人，佔有效樣本 7.1%。可見本研究的矯正基層人員之教育程度多為大學學歷。

五、服務年資

本研究樣本之年資之分布情形，依序為年資為 3 年(含)以下者最多，共 185 人，佔有效樣本 40.9%；而 3 年以上至 5 年未滿者共 101 人，佔有效樣本 22.3%；6 年以上至 10 年未滿者共 84 人，佔有效樣本 18.6%；10 年以上至 20 年未滿者共 58 人，佔有效樣本 12.8%；而 20 年以上者最少，共 24 人佔有效樣本 5.3%。顯示本次抽樣的矯正基層人員其年資以資淺者或新進人員居多。

六、職務性質

在勤務性質方面，本研究希望兩種勤務制度之人數盡量符合機關編制比例，日勤人員約佔戒護科總人數的三分之一，以利於日後比較其各變項上之反應有無不同，故發放問卷時央請受測單位協助分配，調查結果日勤人員共 127 人，佔有效樣本 28.1%，夜勤人員共 325 人，佔有效樣本 71.9%，符合實務界日、夜勤人員分配現況。

七、工作職稱

本研究樣本之職位分布情形，為管理員 410 人，佔有效樣本 90.7%；次為主任管理員，共 42 人，佔有效樣本 9.3%。顯見本研究施測之矯正基層人員是以管理員最多，符合實務界人員編制現況。

表 4-1-1 樣本資料之描述性統計表

人口統計變數	類別	人數	百分比	累計百分比
性別	男性	347	76.8	76.8
	女性	105	23.2	100.0
婚姻狀況	已婚	219	48.5	48.5
	未婚	233	51.5	100.0
年齡區間	30 歲(含)以下	123	27.2	27.2
	31~40 歲	188	41.6	68.8
	41~50 歲	115	25.4	94.2
	51 歲以上	26	5.8	100.0
教育程度	高中職(含以下)	44	9.7	9.7
	專科	90	19.9	29.6
	大學	286	63.3	92.9
	研究所(含)以上	32	7.1	100.0
服務年資	3 年(含)以下	185	40.9	40.9
	3 年以上至 5 年未滿	101	22.3	63.3
	6 年以上至 10 年未滿	84	18.6	81.9
	10 年以上至 20 年未滿	58	12.8	94.7
	20 年以上	24	5.3	100.0
職務性質	日勤	127	28.1	28.1
	夜勤	325	71.9	100.0
工作職稱	主任管理員	42	9.3	9.3
	管理員	410	90.7	100.0

註：樣本資料 (N=452)。

第二節 研究變項描述性統計分析

本研究將各量表之構面，依據受試者回答問題的認同程度，依統計方法客觀計算出平均值M與標準差SD，再依平均值由高至低給予排序，以顯示矯正基層人員在各量表中較為認同之重要項目。

一、矯正基層人員工作特性現況分析

(一)、整體工作特性及子構面分析

由(表4-2-1)得知，工作特性整體量表平均數為3.898，其子構面危險繁重性平均數為4.282最高，其次為工作合作性平均數為4.210，均高於整體量表總平均值3.898，顯示矯正基層人員對於危險繁重性及工作合作性兩個層面的知覺程度較高，但工作自主性平均數3.301及工作重要性平均數3.843，均低於整體量表平均數，顯示矯正基層人員對於工作自主性及工作重要性兩個層面知覺程度較低可見矯正基層人員的工作必須與社會違法亂紀的犯罪人朝夕相處，常擔心發生不可預期的戒護事故，並因人力不足的情況下，使得平時工作量倍增外更將自己暴露於險境當中，正因如此，矯正基層人員以少數的警力管理眾多的犯罪者之情況下，更加顯得互助合作；但長期處於封閉環境及官僚體制下，影響自身對工作行政裁量的自主性，且對於收容人一再的進出監所，讓矯正基層人員深感矯正無效，而認為矯正工作對於預防犯罪並非那麼重要。就工作特性的整體層面而言，量表平均數3.898高於中間值3，顯示矯正基層人員工作特性屬於中上的認知感受程度表示矯正基層人員對於其工作特性方面的認知很重視。

表4-2- 1矯正基層人員工作特性整體及子層面分析摘要表

量表名稱	構面名稱	題數	M	SD	排序
工作特性	危險繁重性	5	4.282	0.641	1
	工作自主性	4	3.301	0.787	5
	工作合作性	3	4.210	0.628	2
	工作重要性	3	3.843	0.754	4
	工作多樣性	3	3.846	0.607	3
	整體量表	18	3.898	0.449	

註：M=平均數，SD=標準差，樣本資料(N=452)。

(二)、單題分析

工作特性量表計 18 題題目，由（表 4-2-2）可得知矯正基層人員對於工作特性之現況分析，其中最認同的項目是「a16 戒護收容人時有不可預測性的戒護事故會發生」，平均值高達 4.49，其次是「a09 機關全年無戒護事故的績效是同仁共同努力的結果」，平均值亦高達 4.39，均高於中間值 3。而最不認同的題目是「a06 矯正工作讓我有施展所學專長的機會」低於中間值 3。綜上觀之；矯正基層人員知覺工作特性上對於戒護收容人得面對各種潛在危險，必須隨時注意本身的安全，顯示矯正基層人員對於自身工作有不確定性的危險覺得安全感不足，因此同仁之間相互合作以維持矯正機關的安全，避免戒護事故之發生表示非常認同而矯正工作為達囚情穩定之目的，大多採取謹慎保守的行事作風，對於創新改革接受程度較低，且因矯正基層人員係由司法特考及格經受訓後錄取，並非就讀專業犯罪防治或犯罪矯治學科人員，對於發揮個人所學或專長較無施展空間，以致使得分較低。

表 4-2-2 矯正基層人員工作特性單題分析摘要表

題目內容	最小值	最大值	M	SD	排序
a16 戒護收容人時有不可預測性的戒護事故會發生(危險繁重)。	1	5	4.49	.651	1
a09 機關全年無戒護事故的績效是同仁共同努力的結果(合作性)。	1	5	4.39	.776	2
a08 我的工作需要與同事相互協助支援(合作性)。	1	5	4.35	.704	3
a17 我在工作時可能會受到收容人的恐嚇或攻擊(危險繁重)。	1	5	4.32	.803	4
a18 我覺得我的工作危險性比起其它刑事執法人員還高(危險繁重)。	1	5	4.30	.851	5
a05 矯正工作的各項勤務內容富有不同細節及注意事項(多樣性)。	1	5	4.18	.774	6
a10 我的工作會影響機關的戒護安全與囚情穩定(重要性)。	1	5	4.17	.866	7
a07 我的工作事項需要與他人溝通協調(合作性)。	1	5	4.10	.813	8
a15 我常因勤務繁重或警力不足而無法正常休假(危險繁重)。	1	5	4.10	.999	9
a14 我的工作時間緊湊，無法配合家人的生活作息(危險繁重)。	1	5	3.84	.969	11

(續下頁)

題目內容	最小值	最大值	M	SD	排序
a11 我的工作對收容人的生活處遇有重要的影響(重要性)。	1	5	3.76	.927	12
a12 我的工作會影響收容人的權利取得或喪失(重要性)。	1	5	3.60	.970	13
a03 在我的工作範圍內，我擁有自主裁量權(自主性)。	1	5	3.48	1.009	14
a13 我每天重複相同勤務工作，讓我覺得單調乏味(多樣性)。	1	5	3.47	1.043	15
a02 對突發事故發生時我可以獨立思考並承擔成敗(自主性)。	1	5	3.45	.932	16
a01 我可以自行決定執行工作的優先順序及方式(自主性)。	1	5	3.32	.977	17
a06 矯正工作讓我有施展所學專長的機會(自主性)。	1	5	2.95	1.048	18

註：M=平均數，SD=標準差，樣本資料（N=452）。

二、矯正基層人員壓力來源現況分析

（一）、整體壓力來源及子構面分析

由（表4-2-3）得知，壓力來源整體量表平均數為4.047，其子構面環境制度平均數為4.333最高，其次為外界壓力平均數為4.138，均高於整體量表總平均值4.047，顯示矯正基層人員認為較大的壓力來源來自於環境制度與外界壓力兩個層面程度較高，但價值衝突平均數為3.563及角色衝突平均數為3.954，均低於整體量表的平均數，顯示矯正基層人員對於價值衝突及角色衝突兩個層面的壓力感受較低，可見矯正基層人員因監所長期超收且戒護人力不足，使得工作量倍增且陞遷不易，而感受到付出與回報不成比例，產生對矯正機構無未來發展性的看法，且社會輿論對於犯罪者人權的過度擴張及大眾媒體對於監所管理的負面報導，使得矯正基層人員工作負荷過大又無法獲得社會大眾認同，因此，減少監獄超收情況及改善矯正機關形象，應為當務之急；而矯正基層人員對於同事或家人對自身工作的不認同，所感受的壓力程度較低。就壓力來源的整體層面而言，量表平均數高達4.047，顯示矯正基層人員所承受之工作壓力是相當大的。

表 4-2-3 矯正基層人員壓力來源整體及子層面分析摘要表

量表名稱	構面名稱	題數	M	SD	排序
壓力來源	組織內部	7	4.087	0.730	3
	環境制度	5	4.333	0.648	1
	外界壓力	3	4.138	0.734	2
	個人需求	3	3.959	0.763	4
	角色衝突	3	3.954	0.704	5
	價值衝突	3	3.563	0.752	6
	整體量表	24	4.047	0.556	

註：M=平均數，SD=標準差，樣本資料（N=452）。

（二）、單題分析

壓力來源量表計 24 題題目，由（表 4-2-4）可得知矯正基層人員對於壓力來源之現況分析，其中最認同的項目是「b04 我覺得戒護管理人員工作量與薪資待遇不成比例」，平均值高達 4.55，其次是「收容人超收擁擠且戒護警力不足，造成我管理上的壓力」，平均值亦高達 4.46，均高於中間值 3。而最不認同的題目是「b23 家人不贊成我從事監所管理員的工作，讓我感到為難」低於中間值 3。綜上觀之；矯正基層人員因為監所收容人超收且戒護警力不足，感受工作量龐大且長期處於高危險的環境下，而所得的薪資待遇根本無法相提並論，因此認為監所的環境與制度是造成工作壓力的主要來源；但畢竟矯正基層人員亦屬於公務人員，工作權利受到國家保障，因此家人對於從事矯正工作大多採贊同看法，致使得分較低。

表 4-2- 4 矯正基層人員壓力來源單題分析摘要表

題目內容	最小值	最大值	M	SD	排序
b04 我覺得戒護管理人員工作量與薪資待遇不成比例(環境制度)。	1	5	4.55	.720	1
b03 收容人超收擁擠且戒護警力不足，造成我管理上的壓力(環境制度)。	1	5	4.46	.760	2
b17 既要要求收容人服從，又得重視收容人人權，讓我工作執行困難(組織內部)。	1	5	4.45	.813	3
b18 長官認為的管理收容人方式，常與實際執行人員的認知有落差(組織內部)。	1	5	4.40	.803	4
b05 我認為戒護管理人員的陞遷困難且無發展潛力(環境制度)。	1	5	4.40	.791	5
b09 我認為監所管理員的職稱有被貶低的感覺(價值衝突)。	1	5	4.32	.970	6
b10 外界對收容人的人權過度重視，會造成我管理上的壓力(外界壓力)。	1	5	4.26	.886	7
b01 戒護工作存在不可預測的危險性，讓我倍感壓力(環境制度)。	1	5	4.23	.767	8
b16 既要維護戒護安全與秩序，又得深入了解收容人需求，讓我感到困擾(組織內部)。	1	5	4.23	.879	9
b12 大眾媒體對監獄不當報導，會影響戒護管理人員的工作士氣(外界壓力)。	1	5	4.22	.829	10
b08 我會因矯正機關的官僚體制而感受到壓力(組織內部)。	1	5	4.16	.983	11
b15 不同長官所要求工作重點不同，令我無所適從(角色衝突)。	1	5	4.15	.931	12
b13 監所有些法令規定窒礙難行，常常讓我無法積極執行(角色衝突)。	1	5	4.07	.834	13
b02 我的同事在工作中曾有被害經驗，讓我心理存在壓力(環境制度)。	1	5	4.02	.897	14
b19 工作時間過長或休假難以安排，無法妥善照顧家庭或教導子女(個人需求)。	1	5	4.01	.929	15
b07 勤務常有不確定性的調動會讓我感到心煩(組織內部)。	1	5	4.00	1.058	16
b20 我希望有機會可以自我進修，但因上班時間無法配合而作罷(個人需求)。	1	5	3.99	.830	17

(續下頁)

題目內容	最小值	最大值	M	SD	排序
b11 社會大眾常帶著異樣眼光看待監所管理員的工作(外界壓力)。	1	5	3.94	.917	18
b21 因勤務時間的安排，常常無法參與喜歡的休閒活動(個人需求)。	1	5	3.88	.924	19
b22 我認為已經盡到工作責任，但長官卻不認同，常讓我感到挫折(組織內部)。	1	5	3.84	1.074	20
b14 有些同事管理收容人的方式與我不同，常令我感到困擾(角色衝突)。	1	5	3.64	.899	21
b06 我常不願告訴別人我的職業而影響我的社交生活(組織內部)。	1	5	3.52	1.164	22
b24 看到收容人一再進出監所，讓我對工作沒有成就感(價值衝突)。	1	5	3.41	1.123	23
b23 家人不贊成我從事監所管理員的工作，讓我感到為難(價值衝突)。	1	5	2.96	1.042	24

註：M=平均數，SD=標準差，樣本資料（N=452）。

三、矯正基層人員工作士氣現況分析

(一)、整體工作士氣及子構面分析

由（表4-2-5）得知，工作士氣整體量表平均數為3.286，其子構面團隊凝聚平均數為3.727高於組織認同平均數為3.066，可見得矯正基層人員雖然對於矯正機關組織內部的管理或制度較無法認同，且面對監獄超收所衍生的龐大工作壓力同事之間卻都能相互支援照顧並共同解決困難，以保有高度的工作士氣，誠屬不易。就工作士氣的整體層面而言，量表平均數為3.286高於中間值3，顯示矯正基層人員的工作士氣屬於中上感受程度。

表 4-2-5 矯正基層人員工作士氣整體及子層面分析摘要表

量表名稱	構面名稱	題數	M	SD	排序
工作士氣	組織認同	8	3.066	0.844	2
	團隊凝聚	4	3.727	0.790	1
	整體量表	12	3.286	0.765	

註：M=平均數，SD=標準差，樣本資料（N=452）。

(二)、單題分析

工作士氣量表計 12 題題目，由（表 4-2-6）可得知矯正基層人員對於工作士氣之現況分析，其中最認同的項目是「c07 同事之間如有急難，彼此都能互相照

顧扶持」，平均值為 3.78，其次是「c06 我願意跟同事一起努力面對更多的挑戰」，平均值為 3.75，均高於中間值 3。而最不認同的題目是「c12 我會以從事矯正工作為榮」，平均值為 2.62，及「c10 我很樂意介紹矯正工作的內容給親友知道」，平均值為 2.85，均低於中間值 3。綜上觀之；矯正基層人員長期處於高壓的環境下反而凝聚了同事間的情感，團隊間更能相互體諒照顧，並共同面對困難與挑戰，進一步凝聚高度的工作士氣；然而矯正基層人員對於組織認同卻非預期的高，在親友面前不願意介紹自己的工作內容，更不願提及以身為矯正人員一份子為榮，可能是受到外在社會環境或大眾媒體的負面觀感，也可能是矯正組織的環境結構組織位階、薪資待遇、陞遷制度或領導管理的影響，導致對組織認同的意願較低。

表 4-2- 6 矯正基層人員工作士氣單題分析摘要表

題目內容	最小值	最大值	M	SD	排序
c07 同事之間如有急難，彼此都能互相照顧扶持(團隊凝聚)。	1	5	3.78	.906	1
c06 我願意跟同事一起努力面對更多的挑戰(團隊凝聚)。	1	5	3.75	.883	2
c05 同事之間常常互相支援、協助處理各項收容人的問題(團隊凝聚)。	1	5	3.71	.931	3
c08 同事對我若有批評，我都虛心接受，且能自我改進(團隊凝聚)。	1	5	3.67	.910	4
c02 我會認真執行各項勤務，以維護機關的形象與榮譽(組織認同)。	1	5	3.46	1.032	5
c01 我會全力支持本機關的各項政策措施與活動(組織認同)。	1	5	3.26	.924	6
c09 我願意配合各種勤務調動及執行各種臨時工作(組織認同)。	1	5	3.25	1.055	7
c11 我會經常主動思考，如何使我的工作更加確實(組織認同)。	1	5	3.19	1.182	8
c04 我願意主動向本機關提供各項業務上的興革意見(組織認同)。	1	5	2.97	.974	9
c03 在本機關服務可以使我在工作上獲得成就感(組織認同)。	1	5	2.90	.973	10
c10 我很樂意介紹矯正工作的內容給親友知道(組織認同)。	1	5	2.85	1.136	11
c12 我會以從事矯正工作為榮(組織認同)。	1	5	2.62	1.255	12

註：M=平均數，SD=標準差，樣本資料(N=452)。

四、矯正基層人員離職傾向現況分析

(一)、整體離職傾向及子構面分析

由(表4-2-7)得知，離職傾向整體量表為單一構面，採用李克特五點量表的方式來填答及計分，區分為「總是」、「經常」、「偶爾」、「甚少」與「從不」五個選項。離職傾向構面的平均數為3.311高於中間值3，可見得目前矯正基層人員的離職傾向大致上是呈現中高的傾向。

表 4-2- 7 矯正基層人員離職傾向整體分析摘要表

量表名稱	構面名稱	題數	M	SD
離職傾向	離職傾向	5	3.311	0.963

註：M=平均數，SD=標準差，樣本資料(N=452)。

(二)、單題分析

離職傾向量表計 5 題題目，由(表 4-2-8)可得知矯正基層人員對於離職傾向之現況分析，其中最常思考的行為是「d02 您是否經常想要尋找其他待遇差不多的工作？」，平均值為 3.63，其次是「d03 您是否經常想要尋找其他不同性質的工作？」，平均值為 3.35。而較不常思考的行為是「d04 在過去的幾年中，我嘗試地尋找其它工作(包含參加其它非監所類科的考試)？」，平均值為 3.00，及「d05 從現在開始到未來的幾年內，我可能會選擇離開矯正工作？」，平均值為 3.25。綜上觀之；矯正基層人員的待遇津貼比起其他同職等的公務人員較高，因此，對於目前工作產生不滿意而萌生離職想法時，第一個考量的就是找個待遇差不多的工作，其次才是尋找與矯正工作性質完全不同的工作，且對於未來不想繼續留在矯正機關發展的同仁亦屬多數；然而矯正基層人員雖然大多數抱持著離開矯正工作的想法，但真正有所行動的人比起實際想離職的人較為少些。

表 4-2- 8 矯正基層人員離職傾向單題分析摘要表

題目內容	最小值	最大值	M	SD	排序
d02 您是否經常想要尋找其他待遇差不多的工作？	1	5	3.63	1.141	1
d03 您是否經常想要尋找其他不同性質的工作？	1	5	3.35	1.043	2
d05 從現在開始到未來的幾年內，我可能會選擇離開矯正工作？	1	5	3.25	1.083	4
d04 在過去的幾年中，我嘗試地尋找其它工作(包含參加其它非監所類科的考試)？	1	5	3.00	1.140	5

註：M=平均數，SD=標準差，樣本資料(N=452)。

第三節 不同個人背景屬性對工作士氣及離職傾向之差異性分析

本節為瞭解矯正基層人員不同個人屬性變項對於工作士氣中的團隊凝聚與組織認同及離職傾向的差異性。以獨立樣本t檢定來檢驗個人屬性變項中的性別、婚姻狀況、職務性質及工作職稱等二分變項，對於各變項的差異情形，研究者透過Levene檢定判斷變異數同質性檢定，若F值之顯著性 $\geq .05$ ，則表示符合變異數同質性的假定「兩母體變異數無顯著差異」，若F值之顯著性 $< .05$ ，則表示不符合變異數同質性假定「兩母體變異數有顯著差異」，此時需修正t檢定的自由度；接著再判讀t-test所對應的p值，如 $p < .05$ ，則認為平均值有顯著差異存在，反之則否，再以差異的95%信賴區間進一步分析兩組的差異情形。接著用單因子變異數(One-Way Anove)分析個人屬性中的年齡區間、教育程度及服務年資等變項，對於各變項之差異情形，若F值達顯著情形，再判斷變異數是否為同質性，若變異數為同質性($p \geq .05$)，則以事後檢定(Post Hoc test)中的Scheffe及Tukey HSD做進一步的分析以檢定各組的差異性；若變異數為非同質性($p < .05$)，則用事後檢定(Post Hoc test)中的Tamhane來檢定各組差異性的多重比較。

一、獨立樣本 t 檢定結果分析

本研究對於性別、婚姻狀況、職務性質及工作職稱對工作士氣及離職傾向，實施獨立樣本 t 檢定，以檢驗是否達到顯著差異性分析如下：

(一)、不同性別之矯正基層人員在工作士氣各構面與離職傾向層面，以獨立樣本t檢定分析結果(如表4-3-1)所示：

1、組織認同構面

由表4-3-1分析結果發現，不同性別的矯正基層人員在組織認同上有極大的顯著差異， $t=-4.647$ ， $p=0.000$ 。男性($M=23.830$ ， $SD=6.972$)與女性($M=26.829$ ， $SD=5.386$)由「差異的95%信賴區間」可發現，男性之組織認同平均值減女性組織認同平均值的95%信賴區間介於-4.270至-1.727之間，代表男性之組織認同平均值減女性組織認同平均值，其差值有95%的可能為負，即可推論：女性的組織認同大於男性。

2、團隊凝聚構面

由表4-3-1分析結果發現，不同性別的矯正基層人員在團隊凝聚上有極大的顯著差異， $t=-3.579$ ， $p=0.000$ 。男性($M=14.637$ ， $SD=3.210$)與女性($M=15.800$ ， $SD=2.823$)由「差異的95%信賴區間」可發現，男性之團隊凝聚平均值減女性團隊凝聚平均值的95%信賴區間介於-1.804至-0.522之間，代表男性之團隊凝聚平均

值減女性團隊凝聚平均值，其差值有95%的可能為負，即可推論：女性的團隊凝聚大於男性。

3、離職傾向構面

由表 4-3-1 分析結果發現，不同性別的矯正基層人員在離職傾向上有顯著差異， $t=-2.333$ ， $p=0.031$ 。男性 ($M=16.288$ ， $SD=4.939$) 與女性 ($M=17.488$ ， $SD=4.308$) 由「差異的 95% 信賴區間」可發現，男性之離職傾向平均值減女性離職傾向平均值的 95% 信賴區間介於 -2.140 至 -0.179 之間，代表男性之離職傾向平均值減女性離職傾向平均值，其差值有 95% 的可能為負，即可推論：女性的離職傾向大於男性。

表 4-3-1 不同性別在工作士氣與離職傾向之差異分析

變項	男性(N=347)		女性(N=105)		t 值	p 值	95%CI		備註
	M	SD	M	SD			下界	上界	
組織認同	23.830	6.972	26.829	5.386	-4.647	0.000***	-4.270	-1.727	女>男
團隊凝聚	14.637	3.210	15.800	2.823	-3.579	0.000***	-1.804	-0.522	女>男
離職傾向	16.288	4.939	17.448	4.308	-2.333	0.031*	-2.140	-0.179	女>男

註：CI=信賴區間，* $p<0.05$ ** $p<0.01$ *** $p<0.001$ 。

(二)、不同婚姻狀況的矯正基層人員在工作士氣的各構面與離職傾向層面，以獨立樣本t檢定分析結果（如表4-3-2）所示：

1、組織認同構面

由表4-3-2分析結果發現，已婚與未婚的矯正基層人員在組織認同上有極大的顯著差異， $t=3.670$ ， $p=0.000$ 。已婚 ($M=25.712$ ， $SD=6.713$) 與未婚 ($M=23.412$ ， $SD=3.314$) 由「差異的95%信賴區間」可發現，已婚者的組織認同平均值減未婚者的組織認同平均值之95%信賴區間介於1.068至3.533之間，代表已婚者之組織認同平均值減未婚者之組織認同平均值，其差值有95%的可能為正，即可推論：已婚者的組織認同大於未婚者。

2、團隊凝聚構面

由表4-3-2分析結果發現，已婚與未婚的矯正基層人員在團隊凝聚上並無顯著差異， $t=1.899$ ， $p=0.058$ 。

3、離職傾向構面

由表 4-3-2 分析結果發現，已婚與未婚的矯正基層人員在離職傾向層面上有極大的顯著差異， $t=-5.216$ ， $p=0.000$ 。已婚（ $M=15.361$ ， $SD=5.398$ ）與未婚（ $M=17.682$ ， $SD=9.086$ ）由「差異的 95%信賴區間」可發現，已婚者的工作士氣平均值減未婚者的工作士氣平均值之 95%信賴區間介於 1.183 至 4.540 之間，代表已婚者之工作士氣平均值減未婚者之工作士氣平均值，其差值有 95%的可能為正，即可推論：已婚者整體的工作士氣大於未婚者。

表 4-3- 2 不同婚姻狀況在工作士氣與離職傾向之差異分析

變項	已婚(N=219)		未婚(N=233)		t 值	p 值	95% CI		備註
	M	SD	M	SD			下界	上界	
組織認同	25.712	6.713	23.412	6.611	3.670	0.000***	1.068	3.533	已婚>未婚
團隊凝聚	15.196	2.967	14.635	3.314	1.899	0.058	-0.020	1.142	
離職傾向	15.361	5.398	17.682	3.893	-5.216	0.000***	-3.197	-1.447	未婚>已婚

註：CI=信賴區間，* $p<0.05$ ** $p<0.01$ *** $p<0.001$ 。

（三）、不同職務性質的矯正基層人員在工作士氣各構面與離職傾向層面，以獨立樣本t檢定分析結果（如表4-3-3）所示：

1、組織認同構面

由表4-3-3分析結果發現，日勤與夜勤的矯正基層人員在組織認同上有極大的顯著差異， $t=3.841$ ， $p=0.000$ 。日勤（ $M=26.449$ ， $SD=6.240$ ）與夜勤（ $M=23.775$ ， $SD=6.804$ ）由「差異的95%信賴區間」可發現，日勤的組織認同平均值減夜勤者的組織認同平均值之95%信賴區間介於1.306至4.041之間，代表日勤之組織認同平均值減夜勤之組織認同平均值，其差值有95%的可能為正，即可推論：日勤的組織認同大於夜勤。

2、團隊凝聚構面

由表4-3-2分析結果發現，日勤與夜勤的矯正基層人員在團隊凝聚上並無顯著差異， $t=2.054$ ， $p=0.041$ 。

3、離職傾向構面

由表 4-3-2 分析結果發現，日勤與夜勤的矯正基層人員在離職傾向層面上並無顯著差異， $t=-0.779$ ， $p=0.437$ 。

表 4-3-3 不同職務性質在工作士氣與離職傾向之差異分析

變項	日勤(N=127)		夜勤(N=325)		t 值	p 值	95%CI		備註
	M	SD	M	SD			下界	上界	
組織認同	26.449	6.240	23.775	6.804	3.841	0.000***	1.306	4.041	日勤>夜勤
團隊凝聚	15.394	2.977	14.717	3.213	2.054	0.041	0.029	1.324	
離職傾向	16.252	5.452	16.677	4.553	-0.779	0.437	-1.501	0.651	

註：CI=信賴區間，* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$ 。

(四)、不同工作職稱的矯正基層人員在工作士氣各構面與離職傾向層面，以獨立樣本t檢定分析結果（如表4-3-4）所示：

1、組織認同構面

由表4-3-4分析結果發現，主任管理員與管理員在組織認同上有極大的顯著差異， $t=4.042$ ， $p=0.000$ 。主任管理員（ $M=27.925$ ， $SD=5.682$ ）與管理員（ $M=24.176$ ， $SD=6.760$ ）由「差異的95%信賴區間」可發現，主任管理員的組織認同平均值減管理員的組織認同平均值之95%信賴區間介於1.653至5.900之間，代表主任管理員之組織認同平均值減管理員之組織認同平均值，其差值有95%的可能為正，即可推論：主任管理員的組織認同大於管理員。

2、團隊凝聚構面

由表4-3-4分析結果發現，主任管理員與管理員在團隊凝聚上有較大的顯著差異， $t=2.947$ ， $p=0.005$ 。主任管理員（ $M=15.952$ ， $SD=2.316$ ）與管理員（ $M=14.800$ ， $SD=3.217$ ）由「差異的95%信賴區間」可發現，主任管理員的團隊凝聚平均值減管理員的團隊凝聚平均值之95%信賴區間介於0.370至1.935之間，代表主任管理員之團隊凝聚平均值減管理員之團隊凝聚平均值，其差值有95%的可能為正，即可推論：主任管理員的團隊凝聚大於管理員。

3、離職傾向構面

由表 4-3-4 分析結果發現，主任管理員與管理員在離職傾向上有極大的顯著差異， $t=-3.606$ ， $p=0.001$ 。主任管理員（ $M=13.619$ ， $SD=5.631$ ）與管理員（ $M=16.859$ ， $SD=4.633$ ）由「差異的 95%信賴區間」可發現，主任管理員的工作士氣平均值減管理員的工作士氣平均值之 95%信賴區間介於-5.047 至-1.432 之間，代表主任管理員之工作士氣平均值減管理員之工作士氣平均值，其差值有 95%的可能為負，即可推論：管理員的離職傾向大於主任管理員。

表 4-3-4 不同工作職稱在工作士氣與離職傾向之差異分析

變項	主任管理員(N=42)		管理員(N=410)		t 值	p 值	95% CI		備註
	M	SD	M	SD			下界	上界	
組織認同	27.952	5.682	24.176	6.760	4.025	0.000***	1.653	5.900	主任>管理員
團隊凝聚	15.952	2.316	14.800	3.217	2.947	0.005**	0.370	1.935	主任>管理員
離職傾向	13.619	5.631	16.859	4.633	-3.606	0.001***	-5.047	-1.432	管理員>主任

註：CI=信賴區間，* $p<0.05$ ** $p<0.01$ *** $p<0.001$ 。

二、單因子變異數結果分析

本研究對於年齡區間、教育程度及服務年資對工作士氣及離職傾向，以單因子變異數分析，探討不同背景變項之差異情形分析如下：

(一)、不同年齡區間的矯正基層人員在工作士氣各構面與離職傾向層面之差異情形，本研究將年齡分為第1組為30歲(含)以下、第2組為31~40歲、第3組為41~50歲、第4組為51歲(含)以上，以單因子變異數分析，由ANOVA表格中F統計量顯著性觀察，年齡區間對於組織認同與離職傾向達顯著性，接著觀察Levene變異數同質性檢定，上述變項中離職傾向顯著性小於.05，故判斷離職傾向量表之變異數為不同質，事後比較的部分採用Tamhane事後檢定，而組織認同與工作士氣的同質性檢定顯著性大於.05，採用Scheffe事後檢定，以確認顯著性及平均數差異的多重比較，分析結果(如表4-3-5)所示：

1、組織認同構面

由表 4-3-5 分析結果發現，不同年齡區間在組織認同上有極大的顯著差異， $F=11.880$ ， $p=0.000$ 。採用 Scheffe 事後檢定發現，第 4 組 51 歲(含)以上($M=30.000$)高於第 3 組 41~50 歲 ($M=25.574$) 又高於第 1 組 30 歲(含)以下 ($M=22.301$)，而第 2 組 31~40 歲 ($M=24.585$) 在同質子集中為橫跨兩組以上之項目，地位模糊不予比較。

2、團隊凝聚構面

由表 4-3-5 分析結果發現，不同年齡區間在團隊凝聚上並無顯著差異， $F=1.409$ ， $p=0.240$ 。

3、離職傾向構面

由表4-3-5分析結果發現，不同年齡區間在離職傾向上有極大的顯著差異， $F=13.439$ ， $p=0.000$ 。採用Tamhane事後檢定發現，第1組30歲(含)以下($M=17.553$)、第2組31~40歲 ($M=16.984$) 與第3組41~50歲 ($M=15.939$) 高於第4組51歲(含)

以上 (M=11.500)。

表4-3- 5不同年齡區間在工作士氣與離職傾向之差異分析

構面	平均值				變異數分析				
	1	2	3	4	Levene	SS	F 值	P 值	多重比較
	30 歲以下	31~40 歲	41~50 歲	51 歲以上					
	N=123	N=188	N=115	N=26					
組織認同	22.301	24.585	25.574	30.000	0.053	1515.05	11.88	0.000	4>3>1
						19043.6		***	
團隊凝聚	14.472	15.048	14.974	15.654	0.049	42.07	1.409	0.240	
						4460.03			
離職傾向	17.553	16.984	15.939	11.500	0.013	865.07	13.43	0.000	1,2,3>4
						9612.43		***	

註：SS=Type III 平方和，*p<0.05 **p<0.01 ***p<0.001。

(二)、不同教育程度的矯正基層人員在工作士氣各構面與離職傾向層面之差異情形，本研究將教育程度分為第1組為高中職(含)以下、第2組為專科、第3組為大學、第4組為研究所(含)以上，以單因子變異數分析，由ANOVA表格中F統計量顯著性觀察，教育程度僅對離職傾向達顯著性，接著觀察Levene變異數同質性檢定，離職傾向顯著性大於.05，判斷離職傾向量表之變異數為同質性檢定顯著性大於.05，因Scheffe事後檢定的同質子集未達顯著差異，故採用Tukey HSD事後檢定，以確認其平均數差異的多重比較，分析結果（如表4-3-6）所示：

1、組織認同構面

由表4-3-6分析結果發現，不同教育程度在組織認同上並無顯著差異，F=3.004，p=0.130。

2、團隊凝聚構面

由表4-3-6分析結果發現，不同教育程度在團隊凝聚上並無顯著差異，F=2.546，p=0.254。

3、離職傾向構面

由表4-3-6分析結果發現，不同教育程度在離職傾向上有極大的顯著差異，F=6.087，p=0.000。採用Tukey HSD事後檢定發現，第3組為大學（M=17.217）高於第1組為高中職(含)以下（M=14.932），而第2組專科（M=15.189）、第4組

研究所(含)以上 (M=16.750) 在同質子集中橫跨兩組以上的項目，地位模糊不予比較。

表 4-3-6 不同教育程度在工作士氣與離職傾向之差異分析

構面	平均值				變異數分析				
	1	2	3	4	Levene	SS	F 值	P 值	多重比較
	高中職 以下	專科	大學	研究所 以上					
	N=44	N=90	N=286	N=32					
組織認同	26.523	25.122	23.864	26.031	0.542	405.40 20153.28	3.004	0.130	
團隊凝聚	15.114	14.678	14.958	14.813	0.973	7.64 4494.46	2.546	0.254	
離職傾向	14.932	15.189	17.217	16.750	0.073	410.36 10067.14	6.087	0.000 ***	3>1

註：SS=Type III 平方和，*p<0.05 **p<0.01 ***p<0.001。

(三)、不同服務年資的矯正基層人員在工作士氣各構面與離職傾向層面之差異情形，本研究將服務年資分為第1組為3年(含)以下、第2組為3年以上至5年未滿、第3組為6年以上至10年未滿、第4組為6年以上至10年未滿及第5組為20年以上，以單因子變異數分析，由ANOVA表格中F統計量顯著性觀察，服務年資對於組織認同、團隊凝聚與離職傾向等均達顯著性，接著觀察Levene變異數同質性檢定，上述變項中組織認同與離職傾向顯著性小於.05，故判斷組織認同與離職傾向量表之變異數為不同質，事後比較的部份採用Tamhane事後檢定，其中工作士氣的同質性檢定顯著性大於.05，採用Scheffe事後檢定，而團隊凝聚的Scheffe事後檢定的同質子集未達顯著差異，故採用Tukey HSD事後檢定以確認顯著性及平均數差異的多重比較，分析結果(如表4-3-7)所示：

1、組織認同構面

由表4-3-7分析結果發現，不同服務年資在組織認同上有極大的顯著差異，F=5.483，p=0.000。採用Tamhane事後檢定發現，第5組20年以上(M=28.625)高於第2組3年以上至5年未滿(M=23.119)及第3組6年以上至10年未滿(M=23.083)，而第1組3年(含)以下(M=24.903)及第4組6年以上至10年未滿(M=26.172)在多重比較之平均差異未達顯著水準不予比較。

2、團隊凝聚構面

由表4-3-7分析結果發現，不同服務年資在團隊凝聚上有較大的顯著差異，

F=3.630，p=0.006。採用Tukey HSD事後檢定發現，第5組20年以上（M=15.792）高於第3組6年以上至10年未滿（M=14.167），而第1組3年(含)以下（M=15.368）、第2組3年以上至5年未滿（M=14.327）及第4組6年以上至10年未滿（M=15.155）在同質子集中為橫跨兩組以上之項目，地位模糊不予比較。

3、離職傾向整體層面

由表4-3-7分析結果發現，不同服務年資在離職傾向上有極大的顯著差異，F=10.119，p=0.000。採用Tamhane事後檢定發現，第2組3年以上至5年未滿（M=17.604）及第3組6年以上至10年未滿（M=17.563）高於第5組20年以上（M=12.083），而第1組3年(含)以下（M=16.697）及第4組6年以上至10年未滿（M=14.724）在同質子集中為橫跨兩組以上之項目，地位模糊不予比較。

表 4-3- 7 不同服務年資在工作士氣與離職傾向之差異分析

構面	平均值					變異數分析				
	1	2	3	4	5	Levene	SS	F 值	P 值	多重比較
	3年以 下	3年~5 年	6年 ~10年	10年 ~20年	20年 以上					
	N=18	N=10	N=84	N=58	N=24					
組織認同	24.90	23.11	23.08	26.17	28.62	0.008	961.54	5.48	0.000	5>2, 3
							19597.14		***	
團隊凝聚	15.36	14.32	14.16	15.15	15.79	0.831	141.65	3.63	0.006	5>3
							4360.45		**	
離職傾向	16.69	17.60	17.53	14.72	12.08	0.018	869.98	10.1	0.000	2,3> 5
							9607.52		***	

註：SS=Type III 平方和，*p<0.05 **p<0.01 ***p<0.001。

第四節 工作特性、壓力來源、工作士氣及離職傾向之相關性分析

本節旨在探討工作特性與壓力來源及壓力來源與工作士氣對離職傾向彼此之間是否有顯著的相關存在，將以皮爾遜積差相關(Pearson, *s* product-moment correlation)統計方法進行分析，探討各變項間之相關情形，由於皮爾森相關係數(*r*值)為一標準化分數，且介於正負1之間，其值並不受變項特性的影響，故相關係數(*r*值)愈大代表相關程度愈高，反之則愈小，而其相關程度之高低解釋分別為：相關係數強度*r*值在0.1以下者為微弱相關、*r*值在介於0.1~0.39之間為低度相關、*r*值介於0.4~0.69之間為中度相關、*r*值介於0.7~0.99之間為高度相關。本研究分析結果說明如下：

一、工作特性與壓力來源相關分析

本研究以 Pearson 積差相關來分析，探討工作特性整體構面及其子構面包括：危險繁重性、工作自主性、工作合作性、工作重要性及工作多樣性與壓力來源及其子構面之相關程度分析結果如下：

(一)、工作特性各變項與壓力來源之相關分析

由(表4-4-1)相關分析結果發現，危險繁重性($r=0.708$, $p<0.01$)、合作性($r=0.214$, $p<0.01$)、重要性($r=0.098$, $p<0.05$)、多樣性($r=0.271$, $p<0.01$)和壓力來源均有顯著的正相關；而自主性($r=-0.22$, $p>0.05$)和壓力來源無顯著相關。其中以危險繁重性與壓力來源的相關性最高，其次為多樣性、合作性及重要性之正相關。

表 4-4- 1 不同工作特性與整體壓力來源相關分析表

構面	危險繁重	自主性	合作性	重要性	多樣性	壓力來源
危險繁重	---					
自主性	.091	---				
合作性	.258**	.225**	---			
重要性	.194**	.404**	.438**	---		
多樣性	.339**	.335**	.352**	.360**	---	
壓力來源	.708**	-.022	.214**	.098*	.271**	---

註：*. $P<0.05$ (雙尾)，**. $P<0.01$ (雙尾)，相關顯著。

(二)、工作特性各變項與壓力來源各變項之相關分析

1、不同工作特性與組織內部之相關分析

由(表4-4-2)相關分析結果發現,危險繁重性($r=0.662$, $p<0.01$)、合作性($r=0.212$, $p<0.01$)、重要性($r=0.154$, $p<0.01$)、多樣性($r=0.192$, $p<0.01$)和組織內部均有顯著的正相關;而自主性($r=0.066$, $p>0.05$)和組織內部無顯著相關,其中以危險繁重性與組織內部之正向相關最高。

2、不同工作特性與個人需求之相關分析

由(表4-4-2)相關分析結果發現,危險繁重性($r=0.458$, $p<0.01$)、多樣性($r=0.163$, $p<0.01$)和個人需求均有顯著的正相關;而自主性($r=-0.074$, $p>0.05$)、合作性($r=0.073$, $p>0.05$)、重要性($r=-0.026$, $p>0.05$)和個人需求無顯著相關,其中以危險繁重性與個人需求之正向相關最高。

3、不同工作特性與環境制度之相關分析

由(表4-4-2)相關分析結果發現,危險繁重性($r=0.718$, $p<0.01$)、合作性($r=0.304$, $p<0.01$)、重要性($r=0.180$, $p<0.01$)、多樣性($r=0.327$, $p<0.01$)和環境制度均有顯著的正相關;而自主性($r=0.039$, $p>0.05$)和環境制度無顯著相關,其中以危險繁重性與環境制度之正向相關最高。

4、不同工作特性與外界壓力之相關分析

由(表4-4-2)相關分析結果發現,危險繁重性($r=0.392$, $p<0.01$)、合作性($r=0.232$, $p<0.01$)、多樣性($r=0.259$, $p<0.01$)和外界壓力均有顯著的正相關;而自主性($r=-0.027$, $p>0.05$)、重要性($r=-0.013$, $p>0.05$)和外界壓力無顯著相關,其中以危險繁重性與外界壓力之正向相關最高。

5、不同工作特性與角色衝突之相關分析

由(表4-4-2)相關分析結果發現,危險繁重性($r=0.448$, $p<0.01$)、多樣性($r=0.204$, $p<0.01$)和角色衝突均有顯著的正相關;而自主性($r=-0.094$, $p>0.05$)、合作性($r=0.038$, $p>0.05$)、重要性($r=-0.078$, $p>0.05$)和角色衝突無顯著相關,其中以危險繁重性與角色衝突之正向相關最高。

6、不同工作特性與價值衝突之相關分析

由(表4-4-2)相關分析結果發現,危險繁重性($r=0.477$, $p<0.01$)和價值衝突有顯著的正相關;而自主性($r=-0.049$, $p>0.05$)、合作性($r=0.012$, $p>0.05$)、

重要性 ($r=0.082$, $p>0.05$)、多樣性 ($r=0.091$, $p>0.05$) 和價值衝突無顯著相關，其中以危險繁重性與價值衝突之正向相關最高。

表 4-4-2 不同工作特性與不同壓力來源相關分析表

量表	工作特性					壓力來源					
	危險繁重	自主性	合作性	重要性	多樣性	個人需求	組織內部	環境制度	外界壓力	角色衝突	價值衝突
危險繁重	---										
自主性	.091	---									
合作性	.258**	.225**	---								
重要性	.194**	.404**	.438**	---							
多樣性	.339**	.335**	.352**	.360**	---						
個人需求	.458**	-.074	.073	-.026	.163**	---					
組織內部	.622**	.066	.212**	.154**	.192**	.557**	---				
環境制度	.718**	.039	.304**	.180**	.327**	.466**	.650**	---			
外界壓力	.392**	-.027	.232**	-.013	.259**	.378**	.374**	.556**	---		
角色衝突	.448**	-.094	.038	-.078	.204**	.455**	.521**	.531**	.499**	---	
價值衝突	.477**	-.049	.012	.082	.091	.448**	.581**	.442**	.392**	.440**	---

註：*. $P<0.05$ (雙尾)，**. $P<0.01$ (雙尾)，相關顯著。

(三) 統計分析結果

依據上述分析結果顯示「不同工作特性對壓力來源呈顯著正相關。」假設三獲得支持，且工作特性子構面之危險繁重性、多樣性、合作性及重要性對壓力來源亦呈顯著正相關；工作特性各構面中以危險繁重性對組織內部、環境制度、外界壓力、角色衝突、價值衝突及個人需求之正向相關最高。表示矯正基層人員的壓力來源與工作特性的危險繁重性有正向的關聯性。

二、壓力來源與工作士氣相關分析

本研究以 Pearson 積差相關來分析，探討壓力來源整體構面及其子構面包括：外界壓力、個人需求、角色衝突、價值衝突、組織內部及環境制度與工作士氣及其子構面之相關程度分析結果如下：

(一)、壓力來源各變項與工作士氣之相關分析

由(表 4-4-3)相關分析結果發現,個人需求($r=-0.122$, $p<0.01$)、角色衝突($r=-0.169$, $p<0.01$)、價值衝突($r=-0.239$, $p<0.01$)、組織內部($r=-0.367$, $p<0.01$)及環境制度($r=-0.232$, $p<0.01$)和工作士氣均有顯著的負相關;而外界壓力($r=0.64$, $p>0.05$)和工作士氣無顯著相關。其中以組織內部的壓力來源與工作士氣負向相關性最高,其次為價值衝突、環境制度、角色衝突及個人需求之負相關。

表 4-4-3 不同壓力來源與整體工作士氣相關分析表

構面	外界壓力	個人需求	角色衝突	價值衝突	組織內部	環境制度	工作士氣
外界壓力	---						
個人需求	.378**	---					
角色衝突	.499**	.455**	---				
價值衝突	.392**	.448**	.440**	---			
組織內部	.374**	.557**	.521**	.581**	---		
環境制度	.556**	.466**	.531**	.442**	.650**	---	
工作士氣	.064	-.122**	-.169**	-.239**	-.367**	-.232**	---

註：*. $P<0.05$ (雙尾), **. $P<0.01$ (雙尾), 相關顯著。

(二)、壓力來源各變項與工作士氣各變項之相關分析

1、不同工作士氣與組織內部之相關分析

由(表4-4-4)相關分析結果發現,組織認同($r=-0.422$, $p<0.01$)與團隊凝聚($r=-0.163$, $p<0.01$)和組織內部均有顯著的負相關,其中以組織認同與組織內部之負向相關最高。

2、不同工作士氣與環境制度之相關分析

由(表4-4-4)相關分析結果發現,組織認同($r=-0.312$, $p<0.01$)和環境制度有顯著的負相關;而團隊凝聚($r=-0.007$, $p>0.05$)和環境制度無顯著相關。其中以組織認同與環境制度之負向相關最高。

3、不同工作士氣與外界壓力之相關分析

由(表4-4-4)相關分析結果發現,團隊凝聚($r=0.181$, $p<0.01$)和外界壓力有顯著的正相關;而組織認同($r=0.003$, $p>0.05$)和外界壓力無顯著相關。其中以團隊凝聚與外界壓力之正向相關最高。

4、不同工作士氣與角色衝突之相關分析

由(表4-4-4)相關分析結果發現，組織認同($r=-0.205$, $p<0.01$)和角色衝突有顯著的負相關；而團隊凝聚($r=-0.055$, $p>0.05$)和角色衝突無顯著相關。其中以組織認同與角色衝突之負向相關最高。

5、不同工作士氣與價值衝突之相關分析

由(表4-4-4)相關分析結果發現，組織認同($r=-0.278$, $p<0.01$)與團隊凝聚($r=-0.099$, $p<0.05$)和價值衝突均有顯著的負相關，其中以組織認同與價值衝突之負向相關最高。

6、不同工作士氣與個人需求之相關分析

由(表4-4-4)相關分析結果發現，組織認同($r=-0.158$, $p<0.01$)和角色衝突有顯著的負相關；而團隊凝聚($r=-0.015$, $p>0.05$)和個人需求無顯著相關。其中以組織認同與個人需求之負向相關最高。

表 4-4-4 不同工作特性與不同壓力來源相關分析表

量表	工作士氣				壓力來源			
	組織 認同	團隊 凝聚	環境 制度	外界 壓力	角色 衝突	價值 衝突	個人 需求	組織 內部
組織認同	---							
團隊凝聚	.671**	---						
環境制度	-.312**	-.007	---					
外界壓力	.003	.181**	.556**	---				
角色衝突	-.205**	-.055	.531**	.499**	---			
價值衝突	-.278**	-.099*	.442**	.392**	.440**	---		
個人需求	-.158**	-.015	.466**	.378**	.455**	.448**	---	
組織內部	-.422**	-.163**	.650**	.374**	.521**	.581**	.557**	---

註：*. $P<0.05$ (雙尾)，**. $P<0.01$ (雙尾)，相關顯著。

(三)、統計分析結果

依據上述分析結果顯示「不同壓力來源對工作士氣呈顯著負相關。」假設五獲得支持，且壓力來源子構面之組織內部、價值衝突、環境制度、角色衝突及個人需求對工作士氣亦呈顯著負相關；工作士氣各構面中以組織認同對組織內部、環境制度、角色衝突、價值衝突及個人需求之負向相關最高。表示矯正基層人員壓力來源與工作士氣的組織認同有負向的關聯性。

三、壓力來源與離職傾向相關分析

本研究以 Pearson 積差相關來分析，探討壓力來源整體構面及其子構面包括：外界壓力、個人需求、角色衝突、價值衝突、組織內部及環境制度與離職傾向之相關程度分析結果如下：

(一)、壓力來源各變項與離職傾向之相關分析

由（表 4-4-5）相關分析結果發現，外界壓力（ $r=0.223$ ， $p<0.01$ ）、個人需求（ $r=0.382$ ， $p<0.01$ ）、角色衝突（ $r=0.310$ ， $p<0.01$ ）、價值衝突（ $r=0.400$ ， $p<0.01$ ）、組織內部（ $r=0.552$ ， $p<0.01$ ）、環境制度（ $r=0.382$ ， $p<0.01$ ）及和離職傾向均有顯著的正相關。其中以組織內部的壓力來源與離職傾向的正向相關性最高，其次為價值衝突、環境制度、個人需求、角色衝突及外界壓力之正相關。

表 4-4- 5 不同壓力來源與離職傾向相關分析表

構面	外界壓力	個人需求	角色衝突	價值衝突	組織內部	環境制度	離職傾向
外界壓力	---						
個人需求	.378**	---					
角色衝突	.499**	.455**	---				
價值衝突	.392**	.448**	.440**	---			
組織內部	.374**	.557**	.521**	.581**	---		
環境制度	.556**	.466**	.531**	.442**	.650**	---	
離職傾向	.223**	.382**	.310**	.400**	.552**	.382**	---

註：*. $P<0.05$ (雙尾)，**. $P<0.01$ (雙尾)，相關顯著。

(二)、統計分析結果

依據上述分析結果顯示「不同壓力來源對離職傾向呈顯著正相關。」假設四獲得支持，且壓力來源子構面之組織內部、價值衝突、環境制度、角色衝突個人需求及外界壓力對離職傾向亦呈顯著正相關，表示矯正基層人員的離職傾向與其壓力來源有正向的關聯性。

四、工作士氣與離職傾向相關分析

本研究以 Pearson 積差相關來分析，探討工作士氣整體構面及其子構面包括：組織認同及團隊凝聚與離職傾向之相關程度分析結果如下：

(一) 工作士氣各變項與離職傾向之相關分析

由(表 4-4-6)相關分析結果發現，組織認同($r=-0.546$, $p<0.01$)及團隊凝聚($r=-0.339$, $p<0.01$)和離職傾向均有顯著的負相關。其中以組織認同的工作士氣與離職傾向的負向相關性最高，其次為團隊凝聚之負相關。

表 4-4-6 不同工作士氣與離職傾向相關分析表

構面	組織認同	團隊凝聚	離職傾向
組織認同	---		
團隊凝聚	.671**	---	
離職傾向	-.546**	-.339**	---

註：*. $P<0.05$ (雙尾)，**. $P<0.01$ (雙尾)，相關顯著。

(二)、統計分析結果

依據上述分析結果顯示「不同工作士氣對離職傾向呈顯著負相關。」假設六獲得支持，且工作士氣子構面之組織認同及團隊凝聚對離職傾向亦呈顯著負相關，表示矯正基層人員的離職傾向與其工作士氣有負向的關聯性。

第五節 工作特性、壓力來源、工作士氣及離職傾向之迴歸分析

由上節的相關分析中得知，本研究各假設之研究變項間已達顯著相關，但僅說明變項間具有一定程度的關聯，為更進一步瞭解變項間之影響關係，採用迴歸分析來探討自變項（independent variables）與依變項（dependent variables）間的因果關係，以測量各變項之間的變化。而研究分析採用多元線性迴歸時，對於自變項之選取方法，將會影響到迴歸分析的統計結果，本研究以強迫進入法又稱為標準迴歸法（standard regression）或同時迴歸法（simultaneous regression），將所有的自變項同時納入迴歸分析中來對依變項進行影響力的評估，並利用 Durbin-Watson 檢定方法確認迴歸方程式之獨立性（D-W 值於 1.5 至 2.5 之間），再以變異數膨脹係數（Variance Inflation Factor, VIF）確定該模型之共線性不顯著（ $VIF < 10$ ），並以 R^2 決定係數來檢定整體迴歸模式的解釋力及 F 檢定的顯著性來判定迴歸模型之好壞，接著以 t 檢定來判斷各自變項對依變項之解釋能力是否顯著，以確認迴歸模型之可靠性與準確性。本節以研究架構中的「工作特性」、「壓力來源」、「工作士氣」及「離職傾向」等變項及各構面進行迴歸分析，以探討各變項之間的預測力。本研究之分析結果說明如下：

一、不同工作特性與壓力來源之迴歸分析

依據上節相關分析中與壓力來源有顯著相關的工作特性子構面（危險繁重性、合作性、重要性及多樣性）為自變項，再以整體壓力來源為依變項，進行多元線性迴歸分析，以瞭解工作特性各構面對壓力來源之影響力與預測力。由（表 4-5-1）的模式摘要可得知， R^2 決定係數為 0.515，表示矯正基層人員工作特性的各構面變項可以聯合解釋壓力來源百分之 51.5 的變異量，經 Durbin-Watson 檢定值為 1.721 顯示該模型殘差具有獨立性，且各構面之 VIF 值均小於 10 可判斷其共線性問題不存在，符合迴歸模型之基本假設，並由模型考驗結果顯示本迴歸效果達顯著水準（ $F=94.821$ ， $P<0.001^{***}$ ），具統計上之意義，本研究假設三獲得支持。經由 t 檢定中各構面的變項分析結果顯示，工作特性子構面之「危險繁重性」達統計上顯著水準（ $\beta=0.688$ ， $t=19.357$ ， $p<0.001$ ）其解釋量為 68.8% 具正向之預測力，表示矯正基層人員的壓力來源有最佳的預測力為工作特性中的危險繁重性，也就是說，矯正基層人員在工作上危險繁重性越高則工作壓力就越大。

表 4-5-1 工作特性各構面對壓力來源之迴歸分析檢定表

模式摘要				Anova	
R	R 平方	調整後 R 平方	Durbin-Watson 檢定	F	P
.718 ^a	0.515	0.510	1.721	94.821	0.000***
自變數	未標準化係數	標準化係數	t 值	顯著性	共線性檢定
工作特性	B 之估計值	Beta 分配			VIF
危險繁重性	0.596	0.688	19.357	0.000***	1.163
合作性	0.048	0.054	1.424	0.155	1.334
重要性	-0.032	-0.043	-1.089	0.277	1.450
多樣性	0.063	0.069	1.784	0.075	1.370

註：* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$ 。

二、壓力來源與工作士氣之迴歸分析

依據上節相關分析中與工作士氣有顯著相關的壓力來源子構面(個人需求、角色衝突、價值衝突、組織內部及環境制度)為自變項，再以整體工作士氣為依變項，進行多元線性迴歸分析，以瞭解壓力來源各構面對工作士氣之影響力與預測力。由(表 4-5-2)的模式摘要可得知， R^2 決定係數為 0.206，表示矯正基層人員的壓力來源各構面變項可以聯合工作士氣百分之 20.6 的變異量，經 Durbin-Watson 檢定值為 1.549 顯示該模型殘差具有獨立性，且各構面之 VIF 值均小於 10 可判斷其共線性問題不存在，符合迴歸模型之基本假設，並由模型考驗結果顯示本迴歸效果達顯著水準($F=19.278$ ， $P<0.001$ ***)，具統計上之意義，本研究假設五獲得支持。經由 t 檢定中各構面的變項分析結果顯示，壓力來源子構面之「組織內部」達統計上顯著水準($\beta = -0.348$ ， $t = -5.309$ ， $p < 0.001$)，其解釋量為 34.8%具負向之預測力；「環境制度」達統計上顯著水準($\beta = -0.124$ ， $t = -2.262$ ， $p < 0.05$)其解釋量為 12.4%具負向之預測力；「價值衝突」達統計上顯著水準($\beta = -0.113$ ， $t = -2.087$ ， $p < 0.05$)其解釋量為 11.3%具負向之預測力，表示矯正基層人員的工作士氣有最佳的預測力為壓力來源中的組織內部、環境制度及價值衝突所造成的壓力，也就是說，矯正基層人員對於組織內部、環境制度及價值衝突感受到的壓力越大則工作士氣就越低。

表 4-5- 2 壓力來源各構面對工作士氣之迴歸分析檢定表

模式摘要				Anova	
R	R 平方	調整後 R 平方	Durbin-Watson 檢定	F	P
.454 ^a	0.206	0.196	1.549	19.278	0.000***
自變數	未標準化係數	標準化係數	t 值	顯著性	共線性檢定
壓力來源	B 之估計值	Beta 分配			VIF
個人需求	0.100	0.100	1.873	0.062	1.595
角色衝突	-0.070	-0.064	-1.161	0.246	1.708
價值衝突	-0.115	-0.113	-2.087	0.037*	1.645
組織內部	-0.364	-0.348	-5.309	0.000***	2.405
環境制度	-0.168	-0.142	-2.262	0.024*	2.216

註：*p<0.05 **p<0.01 ***p<0.001。

三、壓力來源與離職傾向之迴歸分析

依據上節相關分析中與離職傾向有顯著相關的壓力來源子構面(外界壓力、個人需求、角色衝突、價值衝突、組織內部及環境制度)為自變項，再以離職傾向為依變項，進行多元線性迴歸分析，以瞭解壓力來源各構面對離職傾向之影響力與預測力。由(表 4-5-3)的模式摘要可得知， R^2 決定係數為 0.320，表示矯正基層人員的壓力來源可以解釋其工作士氣百分之 32.0 的變異量，經 Durbin-Watson 檢定值為 1.887 顯示該模型殘差具有獨立性，且各構面之 VIF 值均小於 10 可判斷其共線性問題不存在，符合迴歸模型之基本假設，並由模型考驗結果顯示本迴歸效果達顯著水準($F=34.964$ ， $P<0.001$ ***)，具統計上之意義，本研究假設四獲得支持。經由 t 檢定中各構面的變項分析結果顯示，壓力來源子構面之「組織內部」達統計上顯著水準 ($\beta=0.432$ ， $t=7.123$ ， $p<0.001$) 其解釋量為 43.2% 具正向之預測力；「價值衝突」達統計上顯著水準 ($\beta=0.109$ ， $t=2.171$ ， $p<0.05$)，其解釋量為 10.9% 具正向之預測力，表示矯正基層人員的離職傾向有最佳的預測力為壓力來源中的組織內部及價值衝突所造成的壓力，也就是說，矯正基層人員對於組織內部及價值衝突感受到的壓力越大則離職傾向就越高。

表 4-5-3 壓力來源各構面對離職傾向之迴歸分析檢定表

模式摘要			Anova		
R	R 平方	調整後 R 平方	Durbin-Watson 檢定	F	P
.566 ^a	0.320	0.311	1.887	34.964	0.000***
自變數	未標準化係數	標準化係數	t 值	顯著性	共線性檢定
壓力來源	B 之估計值	Beta 分配			VIF
外界壓力	-0.039	-0.030	-0.592	0.554	1.647
個人需求	0.118	0.094	1.896	0.059	1.595
角色衝突	-0.009	-0.007	-0.129	0.897	1.708
價值衝突	0.140	0.109	2.171	0.030*	1.645
組織內部	0.570	0.432	7.123	0.000***	2.405
環境制度	0.045	0.030	0.517	0.606	2.216

註：* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$ 。

四、工作士氣與離職傾向之迴歸分析

依據上節相關分析中與離職傾向有顯著相關的工作士氣子構面(組織認同及團隊凝聚)為自變項,再以離職傾向為依變項,進行多元線性迴歸分析,以瞭解工作士氣各構面對離職傾向之影響力與預測力。由(表 4-5-4)的模式摘要可得知, R^2 決定係數為 0.300,表示矯正基層人員的壓力來源可以解釋其工作士氣百分之 30.0 的變異量,經 Durbin-Watson 檢定值為 1.688 顯示該模型殘差具有獨立性,且各構面之 VIF 值均小於 10 可判斷其共線性問題不存在,符合迴歸模型之基本假設,並由模型考驗結果顯示本迴歸效果達顯著水準($F=96.189, P<0.001$ ***)具統計上之意義,本研究假設六獲得支持。經由 t 檢定中各構面的變項分析結果顯示,工作士氣子構面之「組織認同」達統計上顯著水準($\beta = -0.580, t = -10.890, p < 0.001$)其解釋量為 58.0%具負向之預測力,表示矯正基層人員的離職傾向有最佳的預測力為工作士氣中對組織認同的程度,也就是說,矯正基層人員對於組織認同的程度越低則離職傾向就越高。

表 4-5-4 工作士氣各構面對離職傾向之迴歸分析檢定表

模式摘要				Anova	
R	R 平方	調整後 R 平方	Durbin-Watson 檢定	F	P
.548 ^a	0.300	0.297	1.688	96.189	.000***
自變數	未標準化係數	標準化係數	t 值	顯著性	共線性檢定
工作士氣	B 之估計值	Beta 分配			VIF
組織認同	-0.662	-0.580	-10.890	0.000***	1.818
團隊凝聚	0.061	0.050	0.935	0.350	1.818

註：*p<0.05 **p<0.01 ***p<0.001。

第六節 工作士氣對壓力來源與離職傾向之中介效果分析

本節旨在分析「工作士氣」是否能夠在「壓力來源」與「離職傾向」的解釋預測力關係中扮演中介的角色，本研究以迴歸中介的四步驟法 (four-step approach) 做中介效果檢驗，依研究架構中的自變數「壓力來源 (X)」對依變數「離職傾向 (Y)」有顯著影響效果，而透過另一個變數「工作士氣 (M)」後自變項的效果被減少，則該變數即稱為中介變數 (mediator variables)，在中介變數被引入自變數與依變數的關係中，若自變數對依變數的影響程度變為0，則稱該中介變數即為完全中介效果 (full mediation)；若自變數對依變數的影響程度減弱，但仍具顯著性，則稱該中介變數有部分中介效果 (partial mediation)。再利用拔靴法 (Bootstrapping) 將有限的樣本資料經由多次重複抽樣，重新建立代表母體樣本之分配樣本，進一步驗證中介變項之子構面的中介效果顯著性，以建立間接效果 (Indirect effect) 的信賴區間，於95%信賴區間 (confidence interval, CI) 內未包含0則代表該中介效果達統計顯著水準，再檢驗直接效果 (Direct effect) 的信賴區間也不包含0，則為部份中介，若直接效果的信賴區間包含0，則為完全中介。

一、工作士氣 (M) 對壓力來源 (X) 與離職傾向 (Y) 迴歸中介四步驟法

依據上節研究分析發現，矯正基層人員的壓力來源對離職傾向有正向顯著的影響力，但是對工作士氣卻有負向顯著的影響力，而工作士氣對離職傾向亦有負向顯著的影響力，研究者於本節的分析探討工作士氣是否在壓力來源及離職傾向間扮演中介角色，在此採用Baron和kenny(1986)提出的迴歸模型檢定方法，來驗證工作士氣的中介效果是否存在。依據Baron和kenny(1986)，工作士氣是否為壓力來源與離職傾向的中介變項，須符合四個條件，條件一：壓力來源必須對離職傾向有顯著影響；條件二：壓力來源必須對工作士氣有顯著影響及工作士氣必須

對離職傾向有顯著影響；條件三：壓力來源與工作士氣同時作為預測變項，對離職傾向作迴歸分析時，工作士氣必須對離職傾向有顯著影響；條件四：在壓力來源與工作士氣同時作為預測變項的迴歸模型中，壓力來源對離職傾向的迴歸係數必須小於壓力來源單獨預測離職傾向時的迴歸係數，或甚至是變為不顯著。

(一)、工作士氣 (M) 對壓力來源 (X) 與離職傾向 (Y) 中介效果分析

由 (表4-6-1) 的中介效果迴歸分析結果顯示，在Model 2中壓力來源對離職傾向具有顯著之解釋力 ($\beta = 0.523, p < 0.001$)，條件一成立；在Model 1中壓力來源對工作士氣具有顯著之解釋力 ($\beta = -0.274, p < 0.001$) 及Model 3工作士氣對離職傾向具有顯著之解釋力 ($\beta = -0.519, p < 0.001$)，條件二成立；在Model 4中壓力來源與工作士氣同時作為預測變項，對離職傾向作迴歸分析時，中介變項對離職傾向具有顯著之解釋力 ($\beta = -0.406, p < 0.001$)，條件三成立；而壓力來源單獨對離職傾向的迴歸係數 ($\beta = 0.523, p < 0.001$) 在加入中介變項後，壓力來源的迴歸係數變成 ($\beta = 0.412, p < 0.001$)，有顯著的降低，且 R^2 決定係數由0.274提升至0.426，因此條件四亦成立。而Model 4中的壓力來源對離職傾向仍具有顯著性，則工作士氣為部分中介效果。

(二)、統計分析結果

依據上述分析所得之結果顯示，自變項「壓力來源 (X)」對依變項「離職傾向 (Y)」在加入中介變項「工作士氣 (M)」後，壓力來源對離職傾向的迴歸係數變小，而解釋力增加，且符合中介變項的迴歸模型檢驗的四個條件，證實壓力來源確實能夠透過工作士氣的中介效果，而對離職傾向產生影響，且其中介效果為部分中介效果 (partial mediation)。因此，假設七「工作士氣中介壓力來源與離職傾向。」獲得支持。

表 4-6-1 工作士氣對壓力來源與離職傾向之中介效果迴歸分析表

模式/Beta 係數	工作士氣 (M)		離職傾向 (Y)	
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
壓力來源 (X)	-0.274	0.523		0.412
工作士氣 (M)			-0.519	-0.406
R 平方	0.075	0.274	0.269	0.426
F 值	36.585	169.774	165.794	166.808
t 值	-6.049	13.030		11.086
			-12.876	-10.919
顯著性	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***

註：* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$ 。

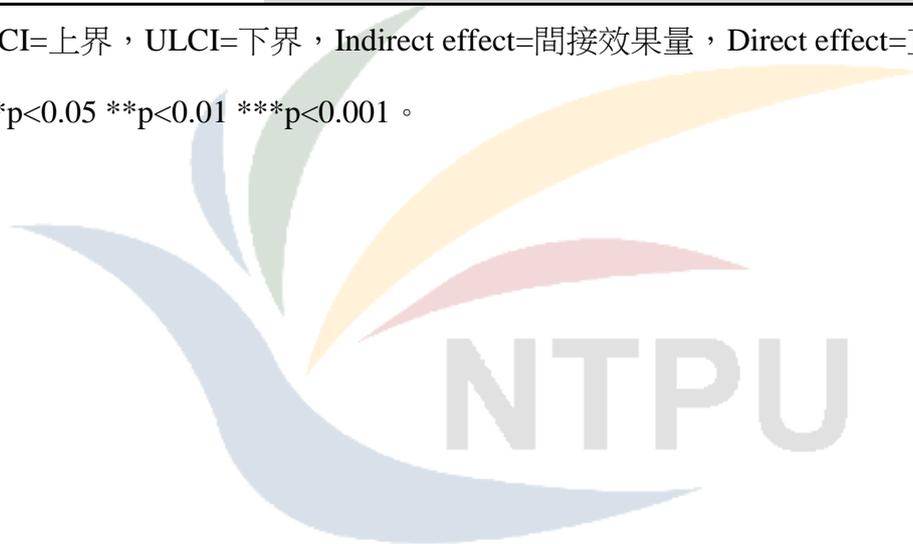
二、工作士氣 (M) 對壓力來源 (X) 與離職傾向 (Y) 之拔靴法中介分析

依據上述迴歸中介的四步驟法 (four-step approach) 分析發現，工作士氣部分中介壓力來源與離職傾向，為求得壓力來源對離職傾向的直接效果 (Direct effect) 及透過工作士氣後的間接效果 (Indirect effect) 之中介顯著性，本研究採用拔靴法 (Bootstrapping) 將樣本重複進行 1000 次的重新抽樣，形成一個中介效果的抽樣分配，以計算中介效果的信賴區間是否達統計的顯著水準。由 (表 4-6-2) 的中介效果分析結果顯示，壓力來源對工作士氣有顯著的標準迴歸係數 ($\beta = -0.274, p < 0.001$)；工作士氣對離職傾向有顯著的標準迴歸係數 ($\beta = -0.519, p < 0.001$)，使用 Process 軟體的拔靴法中介迴歸模型分析結果，中介係數的間接效果 (Effect=0.1931, $p < 0.001$)，於 95% 信賴區間下，區間上限 (BootLLCI) 為 0.1165、區間下限 (BootULCI) 為 0.2868，此區間未經過 0 則代表該中介效果達統計顯著水準，再檢驗中介係數的直接效果 (Effect=0.7148, $p < 0.001$) 在 95% 信賴區間下，區間上限 (LLCI) 為 0.5581、區間下限 (ULCI) 為 0.8415 也不包含 0，表示此中介效果為部分中介，且該模型 z 值等於 5.274 大於 1.96，分析結果如表 (4-6-2 工作士氣對壓力來源與離職傾向之拔靴法中介效果分析表)，其中介效果路徑關係 (如圖 4-6-1) 所示：

表 4-6-2 工作士氣對壓力來源與離職傾向之拔靴法中介效果分析表

模式/Beta 係數	工作士氣 (M)	離職傾向 (Y)
壓力來源 (X)	-0.274***	
工作士氣 (M)		-0.519***
R 平方	0.075	0.269
F 值	36.585	165.794
t 值	-6.049	-12.876
間接效果	Indirect effect	0.1931***
	BootLLCI	0.1165
	BootULCI	0.2868
直接效果	Direct effect	0.7148***
	LLCI	0.5581
	ULCI	0.8415
Z 值	5.274***	

註：LLCI=上界，ULCI=下界，Indirect effect=間接效果量，Direct effect=直接效果量，* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$ 。



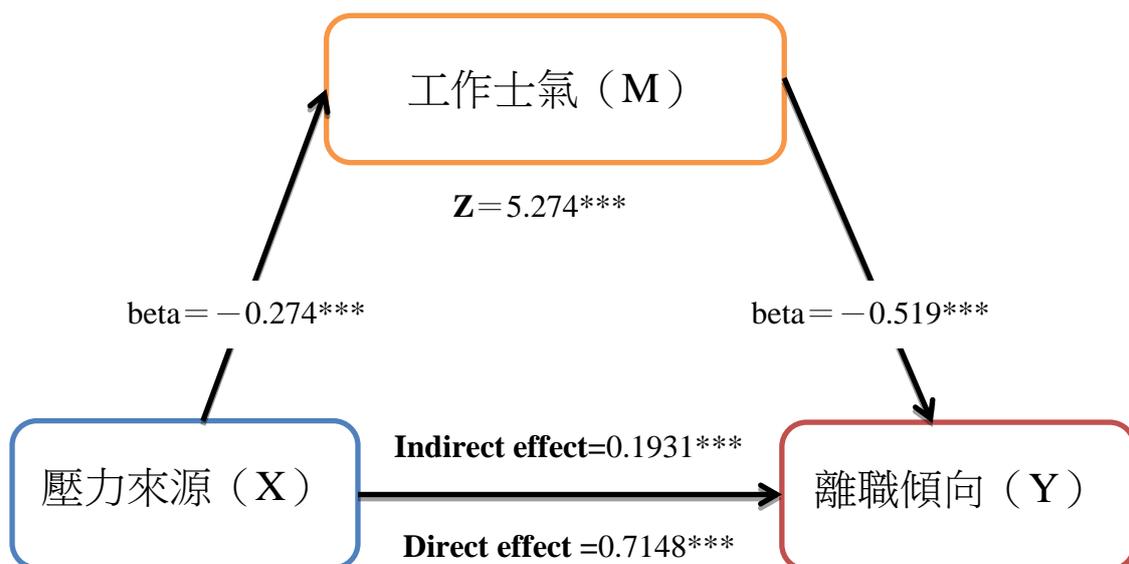


圖 4-6-1 工作壓力、工作士氣與離職傾向路徑關係圖

三、不同的工作士氣子構面對壓力來源與離職傾向之拔靴法中介分析

依據上述中介效果分析發現，工作士氣之中介間接效果（Indirect effect）顯著，且直接效果（Direct effect）亦顯著，表示該中介效果為部分中介，為更精確求得不同工作士氣子構面對壓力來源與離職傾向之中介效果，進一步分析工作士氣子構面「組織認同（M1）」及「團隊凝聚（M2）」之中介效果是否達統計的顯著水準。

（一）、組織認同（M1）對壓力來源（X）與離職傾向（Y）之中介分析結果

由（表 4-6-3）的中介效果分析結果顯示，壓力來源對組織認同有顯著的標準迴歸係數（ $\beta = -0.344$, $p < 0.001$ ）；組織認同對離職傾向有顯著的標準迴歸係數（ $\beta = -0.546$, $p < 0.001$ ），使用 Process 軟體的拔靴法中介迴歸模型分析結果，中介係數的間接效果（Effect=0.2477, $p < 0.001$ ），於 95% 信賴區間下，區間上限（BootLLCI）為 0.1738、區間下限（BootULCI）為 0.3492，此區間未經過 0 則代表該中介效果達統計顯著水準，再檢驗中介係數的直接效果（Effect=0.6601, $p < 0.001$ ）在 95% 信賴區間下，區間上限（LLCI）為 0.5304、區間下限（ULCI）為 0.7899 也不包含 0，表示此中介效果為部分中介，且該模型 z 值等於 6.308 大於 1.96，故中介效果顯著。

表4-6- 3組織認同對壓力來源與離職傾向之拔靴法中介效果分析表

模式/Beta 係數	組織認同 (M1)	離職傾向 (Y)
壓力來源 (X)	-0.344***	
組織認同 (M1)		-0.546***
R 平方	0.118	0.299
F 值	60.223	191.557
t 值	-7.761	-13.840
間接效果	Indirect effect	0.2477***
	BootLLCI	0.1738
	BootULCI	0.3492
直接效果	Direct effect	0.6601***
	LLCI	0.5304
	ULCI	0.7899
Z 值	6.308***	

註：LLCI=上界，ULCI=下界，Indirect effect=間接效果量，Direct effect=直接效果量，* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$ 。資料來源：本研究整理。

(二)、團隊凝聚 (M2) 對壓力來源 (X) 與離職傾向 (Y) 之中介分析結果

由 (表 4-6-4) 的中介效果分析結果顯示，壓力來源對團隊凝聚未達顯著的標準迴歸係數 ($\beta = -0.062$, $p > 0.05$)；團隊凝聚對離職傾向有顯著的標準迴歸係數 ($\beta = -0.339$, $p < 0.001$)，使用 Process 軟體的拔靴法中介迴歸模型分析結果，中介係數的間接效果 (Effect=0.0332, $p > 0.05$)，於 95% 信賴區間下，區間上限 (BootLLCI) 為 -0.231、區間下限 (BootULCI) 為 0.867，此區間經過 0 則代表該中介效果未達統計顯著水準，且該模型 z 值等於 1.2936 小於 1.96，故中介效果不顯著。

表 4-6- 4 團隊凝聚對壓力來源與離職傾向之拔靴法中介效果分析表

模式/Beta 係數	團隊凝聚 (M2)	離職傾向 (Y)
壓力來源 (X)	-0.062	
團隊凝聚 (M2)		-0.339***
R 平方	0.004	0.115
F 值	1.742	58.503
t 值	-1.320	-7.649
間接效果	Indirect effect	0.0332
	BootLLCI	-0.231
	BootULCI	0.867
直接效果	Direct effect	0.8747
	LLCI	0.7466
	ULCI	1.0028
Z 值		1.2936

註：LLCI=上界，ULCI=下界，Indirect effect=間接效果量，Direct effect=直接效果量，*p<0.05 **p<0.01 ***p<0.001。

(三)、統計分析結果

依據上述分析結果顯示，當自變項「壓力來源」對依變項「離職傾向」在加入中介變項「工作士氣」後，壓力來源對離職傾向的間接效果變小，且符合95%的信賴區間，證實壓力來源確實能夠透過工作士氣的中介效果對離職傾向產生影響，並得出該中介效果為部分中介效果；當自變項「壓力來源」對依變項「離職傾向」在加入中介變項「組織認同」後，壓力來源對離職傾向的間接效果變小，且符合95%的信賴區間，證實壓力來源確實能夠透過組織認同的中介效果對離職傾向產生影響，並得出該中介效果為部分中介效果；而當自變項「壓力來源」對依變項「離職傾向」在加入中介變項「團隊凝聚」後，壓力來源對離職傾向的間接效果不顯著，且不符合95%的信賴區間，證實壓力來源無法透過團隊凝聚對離職傾向產生影響，表示團隊凝聚的中介效果不顯著。綜上分析得知，就整體構面分析時，工作士氣 (M) 對壓力來源 (X) 與離職傾向 (Y) 有顯著部分中介效果；在中介變項的子構面分析時，其組織認同 (M1) 有顯著部分中介效果，而團隊凝聚 (M2) 的中介效果並不顯著。其中介效果路徑關係 (如圖4-6-2) 所示：

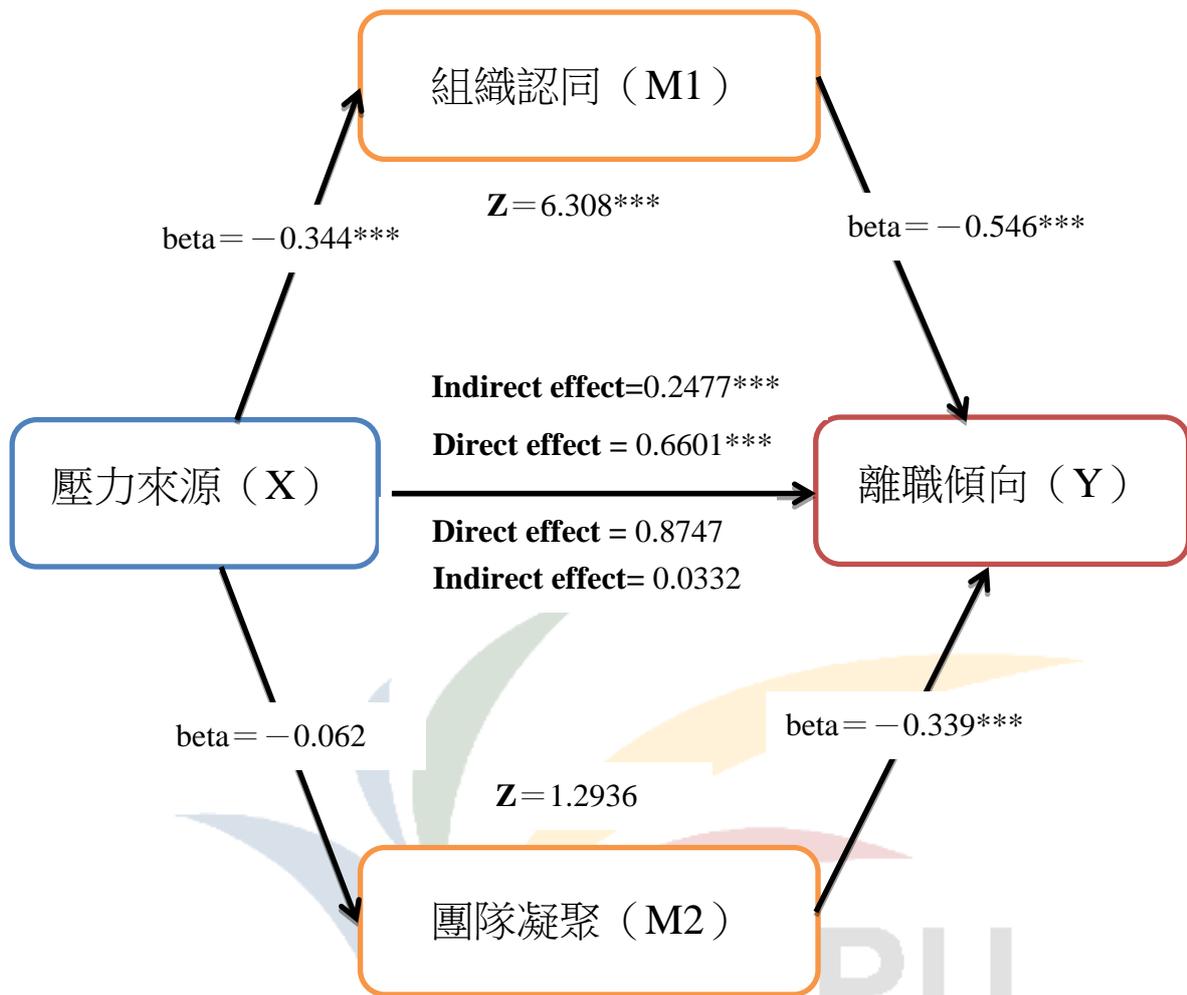


圖 4-6- 2 工作壓力、工作士氣子構面與離職傾向路徑關係圖

第五章 結論與建議

本研究旨在探討矯正基層人員的壓力來源與工作士氣對離職傾向之影響，由個人背景對工作士氣及離職傾向之差異性分析，及工作特性對壓力來源的相關情形分析後，進一步探討壓力來源透過工作士氣對離職傾向的中介效果，根據研究動機與目的，蒐集、彙整相關文獻並加以探討歸納後，建構本研究之研究架構，並編製「矯正基層人員壓力來源及工作士氣對離職傾向之影響調查問卷」作為研究工具，再以SPSS 22.0 統計軟體進行資料的統計分析，根據研究結果與發現提出結論及具體建議，期盼本研究的發現與建議能提供實務界及後續研究者做為參考。本章分為「研究發現」、「結論」與「建議」三節，茲將研究結果予以整理歸納如下：

第一節 研究發現

本研究由受試者問卷填答情形用描述性統計分析其平均數、標準差，分析說明矯正基層人員之工作特性、壓力來源、工作士氣與離職傾向之現況，並採用獨立樣本 t 檢定及單因子變異數分析（One-Way Anova）的統計方法，分析不同背景變項的矯正基層人員在工作士氣與離職傾向的差異情形，再以皮爾遜積差相關分析及多元迴歸分析方式，探討工作特性、壓力來源、工作士氣及離職傾向的相互影響關係，並進一步分析壓力來源透過工作士氣對離職傾向的中介效果。綜合第四章的分析結果，所得的研究發現與結果討論說明如下：

一、矯正基層人員的工作特性、壓力來源、工作士氣與離職傾向之研究發現

（一）、矯正基層人員工作特性之研究發現

由前章描述性統計分析發現，矯正基層人員在整體工作特性的認知方面，平均得分為3.898分，屬於中上的認知感受程度，顯示矯正基層人員對工作特性的感受相當重視。在工作特性之子構面分析中，矯正基層人員以「危險繁重性」感受程度最高，其次為「工作合作性」的感受程度次高，而對於「工作自主性」及「工作重要性」兩個層面感受程度較低。由此觀察，矯正基層人員對工作上的危險性及繁重性感受最深，且同事之間的相互合作工作較為重視，可見矯正基層人員在工作時，因監所收容人超收問題，使得平時工作量倍增外更將自己暴露於險境當中，而時常擔心發生不可預期的戒護事故，但正因警力不足的情況下，矯正基層人員更加重視互助合作；而對於矯正工作之執行上應給予更多的自主裁量空間，並強化矯正工作對於預防犯罪的重要性。本研究結果與學者陳世志（2002）、張惠郎（2003）與洪美雲（2005）之研究結果相符。

（二）、矯正基層人員壓力來源之研究發現

由前章描述性統計分析發現，矯正基層人員在整體壓力來源方面，平均得分為4.047分，顯示矯正基層人員對於工作上的壓力來源感受相當大。在壓力來源之子構面分析中，矯正基層人員以「環境制度」的壓力來源感受最高，其次為「外界壓力」的壓力來源感受次高，而對於「價值衝突」及「角色衝突」兩個層面壓力來源程度感受較低。由此觀察，矯正基層人員因為監所收容人超收且戒護警力不足，每天面對繁忙的業務與危險性又高且陞遷不易的環境下，感受到付出與回報不成比例，又因社會輿論及大眾媒體對於監所管理的負面報導，使得矯正基層人員在工作上無法獲得社會大眾認同，而形成莫大的壓力。有鑑於此，減少監獄超收情況及改善矯正人員形象，應為當務之急。本研究結果與學者林健陽(1997)與許國賢(1996)之研究結果相符。

（三）、矯正基層人員工作士氣之研究發現

由前章描述性統計分析發現，矯正基層人員在整體工作士氣方面，平均得分為3.727分，顯示矯正基層人員對工作士氣的感受屬於中上程度。在工作士氣之子構面分析中，矯正基層人員「團隊凝聚」的感受程度高於「組織認同」層面。由此觀察，矯正基層人員長期處於高壓的環境下反而凝聚了同事間的情感，團隊間更能相互體諒照顧，並共同面對困難與挑戰，並凝聚了高度的工作士氣；然而矯正基層人員對於矯正機關組織內部的管理或制度卻無法認同。因此，改善矯正組織的環境結構、組織位階、薪資待遇、陞遷制度等，以提升矯正基層人員對組織的認同感，有其相當重要性。本研究結果與學者李慕華(1992)與吳容輝(2002)之研究結果相符。

（四）、矯正基層人員離職傾向之研究發現

由前章描述性統計分析發現，矯正基層人員在整體離職傾向方面，平均得分為3.311分，顯示目前矯正基層人員的離職傾向大致上是呈現中高的傾向。由問卷填答分析觀察，矯正基層人員對於未來不想繼續留在矯正機關發展的同仁屬於多數，惟可能待遇津貼比起其他同職等的公務人員較高，所以真正有所行動的人比起實際想離職的人較為少些，但大多數矯正基層人員仍抱持著離開矯正工作的想法。因此，矯正機關雖面臨目前司法特考的監所管理員考試一直不足額錄取，造成矯正基層人員無法補齊外，更應該重視如何避免現職人員產生的離職念頭。本研究結果與學者賴擁連、彭士哲(2012)與許秀琴(2003)之研究結果相符。

二、不同屬性的矯正基層人員對工作士氣及離職傾向的差異性之研究發現

(一)、研究發現與討論

本研究利用問卷調查結果發現，在工作士氣及離職傾向各變項中，不同的性別、婚姻狀況、職務性質、工作職稱等透過獨立樣本 t 檢定分析有顯著差異，而不同的年齡區間、教育程度、服務年資等以單因子變異數分析(One-Way Anova) 檢驗亦有顯著差異，再經Scheffe或Tamhane事後檢定的差異性多重比較，研究分析結果如下：

1、性別

不同性別的矯正基層人員在整體「工作士氣」上有極大的顯著差異，由差異的95%信賴區間可發現，女性的整體工作士氣大於男性；在工作士氣子構面分析發現「組織認同」與「團隊凝聚」亦有極大的顯著差異，同樣為女性的組織認同及團隊凝聚大於男性；而在「離職傾向」的層面上則有顯著差異，由差異的95%信賴區間可發現，女性的整體離職傾向大於男性。由此觀察，女性矯正基層人員不論是在組織認同及團隊凝聚的知覺層面上都高於男性矯正基層人員，可能與男性監獄與女性監獄對於管理收容人方式較為不同的關係，男性監獄管理較偏重於秩序與安全的類軍事化管理，而女性監獄則重視關愛與照顧的恩威並施管理，因此，男女在不同的工作場所中逐漸形成了男性對於官僚體制與階級領導比起女性來的更加明顯，而使得女性對於組織認同與團隊凝聚比起男性更高，當然整體的工作士氣亦比男性較高。而在離職傾向部分，女性可能因傳統觀念要求照顧家庭或子女所付出的時間較長，而男性反而較重視工作薪資與社會地位的問題，所以對於工作時間長又需輪班24小時的矯正工作，女性常常受到家人或長輩的反對，因此，只要有上班時間較為正常的其他公職，女性轉職的意願明顯比男性更高。

2、婚姻狀況

已婚與未婚的矯正基層人員在整體「工作士氣」上有極大的顯著差異，由差異的95%信賴區間可發現，已婚者整體的工作士氣大於未婚者；在工作士氣子構面分析發現「組織認同」有極大的顯著差異，為已婚者的組織認同大於未婚者，但在「團隊凝聚」上並無顯著差異；而在「離職傾向」的層面上有極大的顯著差異，由差異的95%信賴區間可發現，未婚者的離職傾向大於已婚者。由此觀察，已婚的矯正基層人員在組織認同層面上高於未婚的矯正基層人員，可能因已婚者對於家庭責任或經濟壓力比起未婚者較高，因此，為求穩定的陞遷與待遇，對組織的政策、長官的領導或任務的分派有較明顯的服從性，且願意對組織付出情感與犧牲奉獻；而在團隊凝聚方面不論已婚或未婚者對於同事之間的相互協助或共同處理問題並沒有顯著差異，因此，就整體的工作士氣而言仍是以已婚者較高。就離職傾向而言，未婚者比起已婚者較無家庭經濟或子女教育等壓力，就算矯正

工作比起其他公務員津貼加級較多，但轉換工作對未婚者而言會比較沒有負擔或包袱，所以離職傾向要比已婚者來的較高。

3、職務性質

日勤與夜勤的矯正基層人員在整體「工作士氣」層面上有極大的顯著差異，由差異的95%信賴區間可發現，日勤整體的工作士氣大於夜勤；在工作士氣子構面分析發現「組織認同」有極大的顯著差異，同樣為日勤的組織認同大於夜勤，但日勤與夜勤在「團隊凝聚」上並無顯著差異；就「離職傾向」層面上亦無顯著差異。由此觀察，日勤的矯正基層人員在組織認同層面上高於夜勤的矯正基層人員，可能因新進的矯正基層人員均由夜勤勤務開始做起，再經由戒護科長官依其能力、經驗、責任感等多方考量後，挑選派任於日勤工作，因此，擔任日勤勤務者均有相當年資與經驗，且日勤工作為周一至周五正常上下班，比起夜勤輪班及連休制度，更能表現出對組織的參與感及工作的榮譽感；而日勤與夜勤在矯正工作上一樣的繁重且具危險性，因此，不論日、夜勤平時工作都是相互合作、共同解決困難，所以在團隊凝聚上並不會有明顯的差異，所以就整體工作士氣而言仍以擔任日勤者較高；但就離職傾向層面而言，矯正基層人員不會因其工作內容或勤務類別而有所差異，可能是監獄的封閉環境、收容人超收、陞遷困難等原因而萌生離職的想法。

4、工作職稱

主任管理員與管理員在整體「工作士氣」層面上有極大的顯著差異，由差異的95%信賴區間可發現，主任管理員的工作士氣大於管理員；在工作士氣子構面分析發現「組織認同」與「團隊凝聚」亦有較大的顯著差異，同樣為主任管理員的組織認同及團隊凝聚大於管理員；就「離職傾向」的層面上也有極大的顯著差異，且剛好與工作士氣剛好相反，為管理員的離職傾向大於主任管理員。由此觀察，主任管理員不論是在組織認同及團隊凝聚的知覺層面上都高於管理員，可能因主任管理員係經由全國矯正人員評分(包括年資、功獎、學歷、考績及機關首長的分數之加總)依排名遴選派任，因此，勝任主任管理員亦是彰顯個人努力與職場身分的一種肯定，所以對於矯正工作更能表現出優越感與成就感，亦使其在工作士氣的層面上比起管理員更為顯著。就離職傾向層面而言，主任管理員對於矯正工作的認同感比管理員更高，所以比起管理員較不會產生離職的想法。

5、年齡區間

不同年齡區間的矯正基層人員在整體「工作士氣」上有極大的顯著差異，由Scheffe事後檢定發現，年齡在51歲(含)以上高於41~50歲、31~40歲與30歲(含)以下者；在工作士氣子構面分析發現「組織認同」亦有極大的顯著差異，為年齡在51歲(含)以上高於41~50歲且高於30歲(含)以下者；但在「團隊凝聚」上

並無顯著差異；就「離職傾向」的層面上也有極大的顯著差異，由Tamhane事後檢定發現，年齡在30歲(含)以下、31~40歲及41~50歲均高於51歲(含)以上者。由此觀察，年齡在51歲以上的矯正基層人員可能為主任管理員或資深管理員，一般在勤務分配上為體恤其年齡較大，大多分配比較輕鬆的業務或不需管理收容人的工作，也因其服務年資夠久薪資待遇比較優渥，因此，不論是對組織的認同或工作士氣比起其他不同年齡層更高；相反的由於30歲以下的矯正基層人員，有可能是進入矯正體系不久正處於學習階段，或因年紀較輕常被賦予較為繁重辛苦的業務，而產生同工不同酬及勤務分配不公平心態，影響其對組織的認同度，而形成工作士氣的低落，但團隊凝聚與同事間的情感卻不會因年齡不同而有所改變。就離職傾向而言，年齡在51歲以上的矯正基層人員已接近屆齡退休的時段，所以比起其他年齡層更不會有離職的想法。

6、教育程度

不同教育程度的矯正基層人員在整體「工作士氣」上並無顯著的差異，在工作士氣子構面分析發現「組織認同」與「團隊凝聚」亦無顯著差異；但「離職傾向」的層面上卻有極大的顯著差異性，由Tukey HSD事後檢定發現，教育程度為大學者明顯高於高中職(含)以下者。由此觀察，矯正基層人員不論是組織認同、團隊凝聚及整體的工作士氣都不會因其教育程度不同而有所差異，正因為矯正工作重視的是團隊合作、相互支援及經驗的傳承，因此，個人學歷的高低並不會影響其工作態度與同事情感，所以教育程度對工作士氣並不會有明顯的差異。而就離職傾向而言，大學學歷者明顯高於高中職(含)以下，可能因為大學學歷在轉換其他工作選擇性較多，而高中職者除選擇其他工作的機會較少外，以目前矯正人員的薪資待遇比起其他在社會上高中職學歷者已算不錯，因此，教育程度為大學的離職傾向明顯高於高中職學歷。

7、服務年資

不同服務年資的矯正基層人員在「工作士氣」上有極大的顯著差異，由Scheffe事後檢定發現，任職20年以上者明顯高於任職3年以上至5年未滿及6年以上至10年未滿者；在工作士氣子構面分析發現「組織認同」亦有極大的顯著差異，為任職20年以上者高於任職3年以上至5年未滿及任職6年以上至10年未滿者；同樣的「團隊凝聚」也有較大的顯著差異，為任職20年以上高於任職6年以上至10年未滿者；就「離職傾向」的層面上也有極大的顯著差異，由Tamhane事後檢定發現，為任職3年以上至5年未滿者與任職6年以上至10年未滿者大於任職20年以上者，及任職3年(含)以下大於任職20年以上者。由此觀察，不同服務年資的矯正基層人員，不論是組織認同、團隊凝聚及整體的工作士氣都有相當大的差異性，在多重比較後以擔任矯正工作20年以上者工作士氣為最高，可能是因為科員以上的管理層級大多為應屆畢業後考取，對於直接面對收容人毫無經驗，而矯正機關雖有

明顯的階級制度，但為避免外行領導內行的負面反應，所以對於管理經驗豐富的基層同仁亦給予相當的尊重，而在勤務分派上通常給予較為輕鬆的業務，相對的讓資深的矯正基層人員對管理階層及組織的認同感較高；而服務年資為3年以上至5年未滿及6年以上至10年未滿者，在工作士氣方面都比任職3年(含)以下者來的較低，因為該階段的矯正基層人員已累積相當的工作經驗，因而在勤務分派時經常給予比較繁重的工作，且可能經常的更動其勤務內容，以期望能學習更多不同的工作經驗，但反而使該階段的矯正基層人員對頻繁的勤務調整覺得反感，因此，對組織的認同感較低，相對的工作士氣亦比較低。就離職傾向而言，服務年資為3年以上至5年未滿者及6年以上至10年未滿的矯正基層人員離職傾向為最高，推測原因為矯正人員為司法特考考試錄取，並於及格錄取後需於矯正機關服務滿6年後才可調動至其他公務機關，而許多本來就將監所管理員考試當成公務員資格跳板的矯正基層人員，就會在該階段更積極的去尋找其他的公務職缺而離職，因此，服務年資接近6年左右的矯正基層人員之所以會有較高離職傾向之原因。

(二)、研究假設驗證

個人背景屬性不同對工作士氣及離職傾向各變數之差異性研究假設驗證，經實證分析結果，不同個人背景屬性對「離職傾向」變項除勤務性質無顯著差異外，其餘變項均有差異性，假設一部分成立；不同個人背景屬性對「工作士氣」變項除教育程度外，其餘變項均有差異性；不同個人背景屬性對「組織認同」變項除教育程度外，其餘變項均有差異性；不同個人背景屬性對「團隊凝聚」變項僅性別、服務年資、工作職稱變項有差異性，假設二部分成立，假設驗證結果（如表 5-1-1）所示：

表 5-1-1 個人屬性不同對工作士氣及離職傾向差異性之驗證摘要表

假設	個人變項 構面/變項	性別	年齡	婚姻 狀況	教育 程度	服務 年資	勤務 性質	工作 職稱	假設 驗證
H1	離職傾向	v	v	v	v	v		v	部分成立
H2	工作士氣	v	v	v		v	v	v	部分成立
	組織認同	v	v	v		v	v	v	部分成立
	團隊凝聚	v				v		v	部分成立

註：v 表示該屬性所對應的構面/變項有顯著的差異性。

三、工作特性對壓力來源的影響關係之研究發現

(一)、研究發現與討論

不同的工作特性對矯正基層人員的壓力來源，經Pearson相關分析研究發現，整體工作特性與壓力來源亦呈顯著正相關，且工作特性中以「危險繁重性」與壓力來源為正向相關性最高，其次為「多樣性」、「合作性」及「重要性」亦呈正向相關；再由多元迴歸分析研究發現，整體工作特性對壓力來源有51.5%的解釋力，其中以「危險繁重性」正向影響壓力來源最大，表示矯正基層人員認為工作上越是危險繁重則壓力就越大。綜上分析觀察，矯正基層人員在工作上承受相當大的壓力，而大多是來自其特殊的工作性質，且矯正基層人員須長時間與社會違法亂紀之犯罪者相處，而許多犯罪者的自我控制能力較低，容易發生暴力攻擊或擾亂秩序等行為，近年來矯正機關超收嚴重，管理人員與收容人數比例更加懸殊，依我國目前編制比例約為1比10.1，已經比其他各國高出許多（例如：美國為1比4.1，英國及加拿大為1比3，日本為1比5.4，韓國為1比5.7，新加坡為1比5.9，香港為1比1.9，澳洲為1比1.8），且在實務上還需扣除輪班休假人員，往往是一個矯正人員者需管理上百個收容人，除了龐大的精神壓力與事故風險外，亦增加了繁重的業務量。

(二)、研究假設驗證

工作特性各變數與壓力來源的相互影響關係之研究假設驗證，經實證分析結果，「工作特性」與「壓力來源」相關性分析顯示，除自主性相關不顯著外，其餘變項均有呈顯著正相關；工作特性構面中又以「危險繁重性」的正向預測力68.80%為最高，假設三部分成立，假設驗證結果（如表5-1-2）所示：

表 5-1-2 工作特性各變數對壓力來源的影響關係之驗證結果摘要表

假設	自變數/變項	依變數/量表	壓力來源		關係	影響	假設驗證
		相關性	預測力				
H3	工作特性 相關.411** 解釋 51.5%	危險繁重性	v(1)	68.80%	正向	正向	成立
		自主性					不成立
		合作性	v(3)		正向		部分成立
		重要性	v(4)		正向		部分成立
		多樣性	v(2)		正向		部分成立

註：v表示該構面所對應的變項有顯著的相關性，()數字代表排序。

四、壓力來源對離職傾向的影響關係之研究發現

(一)、研究發現與討論

不同的壓力來源對矯正基層人員的離職傾向，經Pearson相關分析研究發現，整體壓力來源與離職傾向呈顯著正相關，且壓力來源中以「組織內部」與離職傾向為正向相關性最高，其次為「價值衝突」、「環境制度」、「個人需求」、「角色衝突」及「外界壓力」亦呈正向相關；再由多元迴歸分析研究發現，整體壓力來源對離職傾向有30.0%的解釋力，其中以「組織內部」的壓力正向影響離職傾向為最大，表示矯正基層人員認為組織內部的壓力越大則離職傾向就越高。綜上分析觀察，矯正基層人員的離職傾向與工作上造成的壓力來源有相當大的關係，且最大的壓力是來自組織內部的壓力，正因為監獄之管理首重為戒護安全，為避免收容人有暴行、擾序、自殺、脫逃等行為發生，須採取必要之管理手段，而現今社會的人權高漲亦衍生至收容人對於監獄處遇若有所不滿，得提起訴訟之權利，且監獄管理者的特別權力關係早已取消，使得監獄長官為避免收容人對處遇提出訴訟或申訴，要求矯正基層人員重視收容人之需求及照顧大於戒護與管理，讓第一線的管理人員與監獄長官在管理收容人的方式上有所落差而感到困擾，使其在工作上無法獲得成就感，而在勤務的配置上，長官為避免戒護事故的發生，有效率能力者往往得擔任較艱辛或壓力大的勤務，反之工作能力不佳者卻分配較輕鬆的勤務，常讓矯正基層人員對組織內部的管理產生不公平感，而萌生離職念頭；在價值衝突方面，現今社會大眾的印象中監獄是個龍蛇雜處的地方，且為長久以來無法改變的負面形象，常使得矯正基層人員不願對他人提及自身的工作，而逐漸影響對工作的認同感，因使其產生離職的意念。

(二)、研究假設驗證

壓力來源各變數與離職傾向的相互影響關係之研究假設驗證，經實證分析結果如表，「壓力來源」與「離職傾向」相關性分析顯示，壓力來源各構面均呈顯著正相關；壓力來源構面又以「組織內部」的正向預測力42.20%為最高，其次為「價值衝突」的正向預測力10.90%次高，假設四部分成立，假設驗證結果（如表5-1-3）所示：

表 5-1-3 壓力來源各變數對離職傾向的影響關係之驗證結果摘要表

假設	依變數/量表 自變數/子構面	離職傾向		關係	影響	假設驗證
		相關性	預測力			
H4	外界壓力	v(6)		正向		部分成立
	壓力來源	v(4)		正向		部分成立
	相關.523**	v(5)		正向		部分成立
	解釋 32.0%	v(2)	10.90%	正向	正向	成立
		v(1)	43.20%	正向	正向	成立
	組織內部	v(3)		正向		部分成立
	環境制度					

註：v表示該構面所對應的變項有顯著的相關性，()數字代表排序。

五、壓力來源對工作士氣的影響關係之研究發現

(一)、研究發現與討論

不同的壓力來源對矯正基層人員的工作士氣，經Pearson相關分析研究發現，整體壓力來源與工作士氣呈顯著負相關，且壓力來源中以「組織內部」與離職傾向為負向相關性最高，其次為「價值衝突」、「環境制度」、「角色衝突」及「個人需求」亦呈負向相關；再由多元迴歸分析研究發現，整體壓力來源對離職傾向有27.4%的解釋力，其中以「組織內部」的壓力來源負向影響工作士氣為最大，其次為「環境制度」及「價值衝突」，表示矯正基層人員認為組織內部的壓力越大則工作士氣就越低。綜上分析觀察，矯正機關為維護機關安全與收容人秩序，大多採取嚴謹的軍事化管理制度，所以內部管理有明顯的階級領導與官僚體制，而目前管理階層（科員以上之監獄官）大多數為三等司法特考考試及格錄取，其中不乏許多大學應屆畢業即考上監獄官者，對於矯正基層人員在第一線的勤務工作不甚瞭解，而產生理論與實務上的差距，所以常常發生政策觀念在實務執行上有所落差；再則矯正基層人員在勤務的分配得完全遵守監獄官的派遣，但監獄勤務的內容並非大同小異，每當更換勤務就得花時間學習及熟識，而不定時且沒有理由的更動勤務，容易造成人員情緒浮動影響到工作士氣。就環境制度而言，我國監獄長期處於收容人超收的狀態（至2018年3月底，監獄超收比例約12.4%；看守所超收比例約25.8%），然矯正基層人員的戒護警力擴編的政策卻屢屢受阻，除造成平日的工作業務量倍增，亦增加了戒護管理上困難度；且矯正基層人員由管理員晉升至主任管理員，雖矯正當局具有候選人選填志願之公開公平之作業流程，但平均需要10年以上年資的管理員才具備資格選填，就算晉升為主任管理員後，各機關也僅有二分之一可列薦任資格，使得矯正基層人員對待遇陞遷沒有多大的期望，對於提振工作士氣更無實質顯著的效果。在價值衝突方面，我國監獄以教育刑觀點對收容人施以矯治處遇，期望透過矯治犯罪者行為，讓收容人能夠重新賦歸社會，然現今再犯率的攀升，犯罪者一再進出監所，使矯正基層人員感

到矯正無效，對自身工作失去信心與成就感；再則矯正基層人員依國家職權對監獄收容人執行戒護管理與矯正工作，兼具維護機關安全及教化矯治之使命，具有合法的權威性以管教並控制收容人的職業功能，但矯正基層人員認為其工作內容與職稱為「管理員」並不相符，造成工作與形象價值上的衝突，而影響對組織的認同及團隊的士氣。

(二)、研究假設驗證

壓力來源各變數與工作士氣的相互影響關係之研究假設驗證，經實證分析結果，「壓力來源」與「工作士氣」相關性分析顯示，壓力來源除外界壓力外，其於各構面均呈顯著負相關；壓力來源構面又以「組織內部」的正向預測力34.80%為最高，其次為「環境制度」的負向預測力14.20%及「環境制度」的負向預測力11.30%為次高，假設五部分成立，假設驗證結果（如表5-1-4）所示：

表 5-1- 4 壓力來源各變數對工作士氣的影響關係之驗證結果摘要表

假設	自變數/子構面	依變數/量表	工作士氣		關係	影響	假設驗證
			相關性	預測力			
H5		外界壓力					不成立
	壓力來源	個人需求	v(5)		負向		部分成立
	相關-0.274**	角色衝突	v(4)		負向		部分成立
	解釋 20.6%	價值衝突	v(2)	11.30%	負向	負向	成立
		組織內部	v(1)	34.80%	負向	負向	成立
		環境制度	v(3)	14.20%	負向	負向	成立

註：v表示該構面所對應的變項有顯著的相關性，()數字代表排序。

六、工作士氣對離職傾向的影響關係之研究發現

(一)、研究發現與討論

不同的工作士氣對矯正基層人員的離職傾向，經Pearson相關分析研究發現，整體工作士氣對離職傾向呈顯著負相關，且工作士氣中以「組織認同」與離職傾向為負向相關性最高，其次為「團隊凝聚」亦呈負向相關；再由多元迴歸分析研究發現，整體工作士氣對離職傾向有30.0%的解釋力，其中以「組織認同」的工作士氣負向影響離職傾向為最大，表示矯正基層人員認為對組織認同的工作士氣越低則離職傾向就越高。綜上分析觀察，因為監獄一直以來在社會中的形象與地位多為負面評價，而在監獄從事矯正工作的管理人員亦常被大眾媒體認定為低下階層的工作，使得矯正基層人員在親友面前不願提自身的工作內容，更不可能以從事矯正工作為榮，且現今從事矯正工作的待遇津貼比起其他公務人員已差距不

大，因此對於組織的向心力及認同感更加式微，所以，矯正基層人員只要有機會找到更好的公務人員工作，即產生離職的意念。

(二)、研究假設驗證

壓力來源各變數與工作士氣的相互影響關係之研究假設驗證，經實證分析結果，「工作士氣」與「離職傾向」相關性分析顯示，工作士氣各構面對離職傾向均呈顯著負相關；工作士氣構面又以「組織認同」的負向預測力58.00%為最高，假設六部分成立，假設驗證結果（如表5-1-5）所示：

表 5-1-5 工作士氣各變數對離職傾向的影響關係之驗證結果摘要表

假設	依變數/量表 自變數/子構面	離職傾向		關係	影響	假設驗證
		相關性	預測力			
H6	組織認同	v(1)	58.00%	負向	負向	成立
	工作士氣 相關-.519** 解釋 30.0%	團隊凝聚	v(2)	負向		部分成立

註：v表示該構面所對應的變項有顯著的相關性，()數字代表排序。

七、工作士氣對壓力來源與離職傾向的中介效果之研究發現

(一)、研究發現與結果

矯正基層人員的工作士氣、壓力來源及離職傾向，透過迴歸中介（four-step approach）及拔靴法（Bootstrapping）的中介檢驗發現，整體工作士氣對壓力來源與離職傾向有部分中介效果，且工作士氣中的「組織認同」亦呈部分中介，表示當矯正基層人員的工作士氣提高時，則壓力來源對離職傾向的影響就會降低，更進一步分析出工作士氣的組織認同感越高，則壓力來源對離職傾向的影響就越低。綜上分析觀察，矯正基層人員因為組織內部或環境制度等工作上的壓力來源而產生離職的意願，然而監獄超收、警力不足、工作環境不佳等現況，矯正機構雖知道問題所在及嚴重性，但必須與執政當局爭取更多預算、立法修改編制或降低錄取標準的同時，矯正基層人員的離職傾向卻與日俱增，因此，本研究透過實證研究發現，提高工作士氣對降低離職傾向有相當大的中介影響，其中又以組織認同的部份影響更為顯著，因此，透過激勵理論，改變組織結構及成員形象，提高對組織的認同感與歸屬感，是首要降低矯正基層人員的工作壓力或離職傾向的方法之一。

(二)、研究假設驗證

工作士氣各變數對壓力來源與離職傾向之中介效果檢驗，經實證分析結果，「工作士氣」對「壓力來源」與「離職傾向」中介分析顯示，整體工作士氣對壓力來源與離職傾向為部分中介；「組織認同」對壓力來源與離職傾向為部分中介；「團隊凝聚」對壓力來源與離職傾向為無中介效果，假設七部分成立，假設驗證結果（如表5-1-6）所示：

表 5-1-6 工作士氣對壓力來源與離職傾向中介效果之檢驗摘要表

假設	自變數 中介變數	中介檢驗			假設驗證
		壓力來源(X)	離職傾向(Y)	中介效果	
H7	工作士氣(M)	v	v	部分中介	成立
	組織認同(M1)	v	v	部分中介	成立
	團隊凝聚(M2)		v		不成立

註：v表示該構面所對應的變項有顯著的影響性。

第二節 結論

離職傾向（Turnover Tendency），係指職員想要離開目前的工作崗位，而另外尋找其他工作機會之傾向強度，是離職行為的「心理先行事項」，意即個人的離職行為，由離職傾向的強弱決定，因此是離職行為一個非常重要的預測變項。（樊景立, 1978）。惟許多相關領域的專家學者與實務工作者，透過各種研究積極的找出影響離職傾向的成因，並提出留住矯正機關的人才的建議，而矯正基層人員的離職率卻仍舊無法減緩，長久以來的人才流失問題，已嚴重影響犯罪矯正的正常運行，實有必要探究避免矯正基層人員產生離職傾向的方法。本研究根據過去十幾年來相關文獻進行探討後發現，矯正基層人員離職傾向的影響因素，主要區分為工作壓力、工作特性、工作環境、陞遷制度、組織結構及個人背景等變項。然而，過去的研究雖建議提升矯正基層人員工作士氣，但未透過實證或探討工作士氣對矯正基層人員的離職傾向的影響性。本研究以台灣北區 7 個監所進行問卷調查，利用迴歸中介的四步驟法（four-step approach）及拔靴法（Bootstrapping）的中介效果，對 452 位有效的回收問卷進行實證分析，將本研究發現結果與激勵理論應用歸納如下：

一、研究發現結果

首先，過去研究中工作上的壓力來源（Source of pressure）變項，例如個人需求、角色衝突、價值衝突、組織內部及環境制度等工作上的壓力來源，在本研

究中發現，矯正機關組織內部的壓力與成員本身的價值衝突，確實會影響到矯正基層人員的離職傾向，主要因素包括：上層組織的要求與實際執行有落差、勤務分配不公平、未受到長官與社會的重視等，使得矯正基層人員的離職傾向的程度偏高，然而個人需求、角色衝突並沒有達到顯著水準，這是與之前相關文獻不同的發現。過去的相關研究認為矯正基層人員因監獄特殊的工作環境，例如監獄太過封閉、勤務時間過長、監獄人犯擁擠及不可預測之戒護事故等因素，都是造成矯正基層人員工作壓力負荷過重，而造成離職的主要因素。然而從本研究亦發現，組織內部對於第一線人員的不重視也是造成壓力的重要指標之一，正因監獄首重為戒護安全，為避免戒護事故的發生，通常有效率能力者往往得擔任較艱辛或壓力大的勤務，反之工作能力不佳者卻分配較輕鬆的勤務，常讓矯正基層人員對組織內部的管理產生不公平感，且對於收容人自認監獄處遇不滿而提起訴訟或投訴媒體等案件，矯正機關大多採取息事寧人的態度去安撫收容人，期望滿足收容人要求以避免更多衝突，或是媒體不當的報導而影響機關形象，倘若就算發生戒護事故也大多是基層管理不當予以就責，並非收容人違法亂紀所造成，逐漸使得收容人的氣燄高張，讓監獄的管理處於恐怖的平衡狀態，除了管理上的落差再加上不安全的環境外，組織對矯正基層人員的建議與看法亦不重視，且監獄長久以來一直無法改變負面形象，逐漸影響其對工作的認同感，使其不願投注心力於份內的工作，對於矯正工作而言不啻是自陷泥沼，值得矯正機關注意與警惕。

其次，矯正基層人員的壓力來源對於工作士氣亦有顯著的負面影響力，在本研究中發現，除了矯正機關組織內部的壓力與成員本身的價值衝突外，更值得探究的是環境制度對工作士氣的打擊，在本研究所指的环境制度主要區分為組織結構與陞遷制度兩大部分，就組織結構層面而言，監獄雖以收容社會違法亂紀之犯罪人為主要工作，但各監所之業務性質與目的卻截然不同，是故，各監所的超收人數與業務繁雜度不盡相同，但全國矯正人員的津貼待遇卻都一樣，讓業務繁重的單位成員覺得工作付出與回饋報酬不成比例，使其不願對工作投入或留任原單位，如此同工不同酬之狀況，嚴重打擊矯正基層人員的工作士氣；就陞遷制度而言，矯正基層人員由管理員晉升至主任管理員，雖具有候選人選填志願之公開公平的陞遷流程，且目前已增加主任管理員之編制比例，但主任管理員晉升監獄官的管道，仍因司法三等考試直接派任監獄官，而使得主任管理員再向上晉升管道受阻，且管理員陞遷主任管理員的管道仍舊狹窄，就目前陞遷制度仍須平均 10 年以上年資的管理員才有機會選填陞遷，但就算晉升為主任管理員後，各機關也僅有二分之一可列薦任資格，讓初任主任管理員者感覺到晉升後責任更重大、工作量更多而薪資待遇卻不變，使得矯正基層人員對陞遷制度不抱太大期望，對於激勵士氣並無實質上的效果。

再則，矯正基層人員的工作士氣（Working Morale）變項對於離職傾向亦有顯著的負面影響力，而在過去相關文獻中雖建議提升工作士氣以降低離職傾向，但尚未有探究此一變項與矯正基層人員產生離職傾向的相關研究。因此，本研究

以實證研究證實，當矯正基層人員的工作士氣降低，確實會造成更高的離職傾向，正是因為，監獄一直以來給予社會中的形象與地位多為負面評價，而在監獄從事矯正工作的管理人員亦常被大眾媒體認定為低下階層的工作，使得矯正基層人員在親友面前不願提自身的工作內容，又怎麼會以矯正工作為榮，且矯正基層人員依國家職權對監獄收容人執行戒護管理與矯正工作，兼具維護機關安全及教化矯治之使命，具有合法的權威性以管教並控制收容人的職業功能，而其工作內容卻與職稱「管理員」並不相符，亦未能反應矯正基層人員的專業性，但卻屢經陳情未果，嚴重影響組織的認同及團隊的士氣。因此，如何改變矯正基層人員的評價與形象，藉以提升工作之士氣而降低離職傾向，確實是當前矯正機構應該重新思考的重大議題。

最後，本研究更進一步以工作士氣（Working Morale）對壓力來源（Source of pressure）與離職傾向（Turnover Tendency）兩者的中介效果分析發現，工作士氣確實能夠部分中介（partial mediation）壓力來源及離職傾向，且工作士氣中又以組織認同的層面最為顯著，要而言之，只要能夠提升矯正基層人員對於組織的認同感，即能減緩因工作上的壓力來源所造成的離職傾向，這是本研究的重要發現。過去相關研究指出矯正基層人員離職傾向或離職行為，多數為矯正人員將其工作當成「公務人員的跳板」或抱著「騎驢找馬」的心態，因此不願投注心力在矯正工作上，進一步產生離職傾向。然而本研究發現，矯正基層人員是在工作崗位從事一段時間後，才開始對組織產生不信任、不認同進而產生離職傾向，並非一開始就有離開矯正工作的打算，如同本研究中服務年資接近 6 年左右的離職傾向最高的原因；反觀矯正基層人員長期處於高壓的環境下，同事間卻能相互體諒照顧，共同面對困難與挑戰，實屬不易，惟高度的團隊凝聚卻無法降低離職傾向，應該是整個團隊對於管理或制度無法認同的成員占絕大多數所影響，因此，如何改變矯正基層人員對組織的灰心與不認同，長期抱著「無法改變環境只好改變自己」不願付出的心態從事矯正工作，等到重大戒護事故發生時，恐為時已晚。

二、激勵理論應用

綜上所述，若個人或團體缺乏士氣，所有業務恐將無法流暢，更無法達到組織的目標，且人員流動率也跟著提高。經由本研究的驗證與分析，發現減緩矯正基層人員的離職傾向與激勵成員的工作士氣息息相關，並依據激勵理論中的有效激勵方式：「藉著投入一些誘因」、「朝著一個努力方向」、「持續獲得好的表現」的三個關鍵要素，得知「激勵」其實是一種過程，是一種透過影響人們的「需求」，以得到加強或引導並維持其繼續努力的過程，而士氣提昇的方式，除了有效率的從物質層方面來著手，亦可由心理層面的方式來提高，因此，如何激勵矯正基層人員使其有較好的績效表現，增加對組織及工作的認同感，並利用激勵理論提升組織內部成員的工作士氣，是矯正當局相當重要的一個課題。

首先，Maslow (1954)提出的需求層級理論的第二層次「安全需求」中說明了，一個安全的工作環境是工作選擇相當重要的條件，如果工作環境中危險的因素太多，處於安全需求層次的工作者就會感覺壓力與不愉快。而矯正基層人員必須每天與違法亂紀的犯罪者零距離的生活，又因監獄超收的情況遲遲無法改善，使得工作危險性更加提高，讓矯正基層人員無法獲得安全上的需求而選擇其他工作，因此，就需求理論而言，減緩監獄超收是矯正機關首先處理的問題之一；以激勵理論中的 ERG 理論來說，「參與管理」是提供成員內在性的激勵因子，讓成員從工作本身提供更多成長、負起職責、以及參與決策的機會，更有助於滿足員工個人對職責、成就感、認同、成長及自尊需求，有鑑於此，矯正機關對於各項任務之設定目標，應明確清楚告訴同仁，除減少成員的誤解而事半功倍，亦可使成員及早發現問題進行改善，因此，矯正機關的所有成員應共同享有作成決策的權利，且決策作成的過程中，強調的是「能力」而非「職位」，避免讓矯正基層人員感受到封閉、官僚且不受重視的組織文化。

其次，Adams (1965)提出公平理論之意涵「若所得報酬的數量與其努力間有差距，人們將會設法減少其努力」，而所謂「公平」的概念是指與自己與類似表現的他人，都應該會得到相等的待遇，所以組織成員會以工作上的「投入」與「產出」和他人比較，如果認為不公平，就會影響他們的努力與付出程度，或反映在員工的離職率上，因此，針對工作種類之不同的矯正基層人員給予不同的回饋與待遇，除理論中的「分配公平」讓成員感受所得到的獎勵要求是公平的以外，更必須重視「程序公平」讓成員知道「獎賞的分配是如何決定的」，並遵循一貫且不偏袒的分配原則，以增加成員對組織公平的認同，進而提升士氣的激勵效果。

再則，史金納 B. F. Skinner 於 1971 年提出的增強理論，主要說明一種行為所獲得的「結果如何」，會回頭來影響該行為的「動機」，也就是說，如果在組織成員的行為發生後「立即」給予獎勵，譬如：獎金、獎狀、休假、旅遊、表揚、陞遷等，則會有最大的效果，反之，如果成員的某些良好行為或表現，沒有得到獎勵，則該行為重複的機率就會降低；而就心理學家弗洛姆 (Victor Vroom) 於 1964 年提出的期望理論，其最大特點在於強調動機與報酬之間的關係，並認為與其試著去改變個人，不如調整組織的報酬系統與陞遷制度，反而會有更大的成效。依上述兩種激勵理論的說法，若要使激勵作用達到最大，酬償分配不可依照與績效無關的因素（例如年資或職位），陞遷制度也必須公平暢通（避免世襲或空降），則組織成員就不會減低其努力的程度。因此，為了實現矯正人員的機會期望，有必要檢討與設計矯正人員的陞遷發展機制，給矯正基層人員一個明確、具體的願景估計，讓他們看到自己未來發展的方向。

最後，Herzberg (1966)提出雙因子理論，又稱為激勵保健理論，意指每個人在工作中都會面臨的兩類因素：與工作外部條件及心理環境有關的保健因素、與工作內在特徵及挑戰性有關的激勵因素，其中的激勵因子衍生出當代對於人格激

勵的重要性，而人格不僅僅關係到工作績效，且與人際關係和社會地位更是相關，進而言之，「人格激勵」將關係到組織文化與社會形象，因此，運用人格激勵理論，提升矯正基層人員的形象、改善監獄的負面評價，對於提升工作士氣有相當大的影響。

第三節 建議

本研究為探討矯正基層人員離職傾向之影響因素，依據第四章的實證分析結果及激勵理論之探討發現，工作士氣的提升對壓力來源與離職傾向之各變數有顯著的部份中介效果，因此，對於如何降低「壓力來源」及激勵「工作士氣」進而減緩「離職傾向」，依研究結果、理論探討與實務經驗分別提出下列建議供相關主管機關及後續研究和實務工作者參考，茲將各項建議分述如下：

一、減輕壓力來源以降低離職傾向之建議：

(一)、毒品前置醫療，紓解監獄超收

審視我國監所超收比率長年居高不下，不只對矯正機關運作、收容人權益、刑罰執行等矯正工作，均產生負面影響，更使得矯正基層人員的工作危險性增加、工作負荷量沈重，造成其心理與生理的不安與焦慮。法務部矯正署於2012年研提〈疏解監所超收擁擠策略——改善監所十年計畫規劃報告〉，推動監所擴、改、增建計畫，至2018年2月矯正機關超收情形已有緩步下降。然而，監獄超收狀況與我國刑事政策息息相關，就監所收容結構來看，根據2018年4月底的統計數據，監所收容人數以毒品案件所佔比例最高，在監毒品受刑人計2萬8167人，為目前總在監受刑人的50.1%，其中單純施用者人數就占了1萬561人。由此可見，矯正機構中毒品犯占了監獄一半的人數之多，而我國既有的方式，卻是以「監禁」來解決問題，為避免因毒品案件造成監獄持續超收，執政當局目前的替代方案，將初次施用毒品或出監五年後再次施用者予以觀察勒戒、強制戒治、緩起訴及戒癮治療等處遇方式，仍無法解決毒品施用者一再回籠監所的問題，且在集體監禁的過程中，更有可能讓施用毒品的人進而接觸更多獲取毒品的管道，這樣一來，並不能有效解決毒品成癮的原因，反而製造出更多施用毒品的收容人，如此嚴重的問題，不能只是治標不治本，就算建置更多收容監所也無事於補，必須更急迫來研析毒品成癮問題，因此，建議採取醫療模式、社會處遇或替代刑罰方式，避免監禁的立法或修法，利用醫學專業來矯治再犯率居高的施用毒品者，監獄超收問題才能徹底改善。

(二)、修增戒護人力，降低比例懸殊

根據2016年8月立法院預算中心製作的「我國矯正機關收容成本及矯正成效

之檢討」報告指出，因我國《中央政府機關總員額法》的規範，造成戒護及教化人員無法增加，但監獄人力之不足除增加矯正人員的戒護事故風險，亦影響收容人權益及矯正之成效。然而目前矯正機關實際從事戒護的人力和收容人數的比例，差距約為1比10.1，和美國1比4.1，英國及加拿大1比3，日本1比5.4，韓國1比5.7，新加坡1比5.9，香港1比1.9，澳洲1比1.8的比例相較之下，我國戒護人員勤務之重，更倍於其他國家，再加上借調、內勤、差假、輪休人員之後，實際上直接戒護收容人的矯正人數可能不到三分之一，造成第一線的矯正人員的工作量和壓力實已遠超出其所能負荷的範圍，對於戒護人員的身心健康勢必造成極大的不良影響。而政府在檢討收容成本、矯正成效、矯政策時，不能因為逐年上升的犯罪率或假釋中再犯率過高，就認為目前矯正人員工作表現尚可，就無視於人力不足問題，再加上矯正機構受制於人事行政部門不客觀的法定編制（必須以實際值勤人數對收容人數做比例調整），若監獄人力問題一直無法改善，其代價就是監獄在無法完全管理下發生不可預知的風險，或矯正基層人員在長期面對龐大工作壓力而身心俱疲下選擇離開。因此，建議政府高層及相關主管機關應儘速立法修訂監所管理人員之員額編制，降低戒護人員與收容人的比例，而不是讓「獄政改革」淪為口號，如再未正視此問題，矯正人員過勞致死的案例、高雄監獄挾持事件只會再次重演。

（三）、運用科技設備，改善監獄管理

監獄為避免收容人有自殺、暴行、脫逃等擾亂監獄秩序之行為，要求矯正基層人員值勤時必須隨時走動加強巡邏，清楚掌握房內收容人的動態，監所仍延用大量戒護人力密集控管，落實「走動式管理」，然而台灣高科技智慧型監控，早已克服監視器先天條件的限制，利用廣角鏡頭、自動偵測、智慧判讀等技術早已相當完善，在人滿為患的台灣監所，應走向科技設備監控輔助戒護工作，而非眼到、腳到、心到的定點定時巡邏方式。除運用科技設備監控收容人行為外，為預先查覺收容人情緒浮動、身體不適、意圖脫逃等，建議學習新加坡監獄採用近場通信（Near Field Communication，簡稱NFC）技術，讓收容人配戴晶片腕環，隨時監控其身心狀況並以GPS定位避免脫逃。在目前監獄人力短缺的環境下，更應該運用科技輔助替代傳統人力，立即對問題收容人給予適當的照顧或處遇，以預防戒護事故的發生。另外，監獄為維護戒護安全，檢查工作是相當重要的一部分，包括人員進出監所及收容人夾藏違禁品等，應更新設備老舊的金屬探測器或只用徒手檢查，建議引進許多國際機場及外國監獄所採用的毫米波高級成像技術（AIT）全身掃描儀設備。在犯罪手法及科技日新月異的社會中，監所的安全檢查方式依舊土法煉鋼，無疑是讓監獄職員暴露於高度危險的工作壓力中。監所若仍延用大量戒護人力密集控管，缺乏科技化管理輔助，繼續使用人工填寫的報表，擴編再多人力也無法減輕矯正人員工作上的壓力。

二、提升工作士氣以減緩離職傾向之建議：

(一)、改革任用制度，暢通人事管道

人事陞遷是現代行政管理中激勵組織成員工作士氣的重要手段之一。在矯正機構封閉狹隘的人事管道中，陞遷機會更是所有矯正基層人員之所寄望。就目前矯正機關陞遷制度與薪資待遇依「法務部所屬矯正機關陞遷序列表」及「法務部暨所屬機關公務人員陞任評分標準表」，建立一套尊重候選人陞任選填志願之公開、公正與公平作業流程，且矯正署為暢通矯正基層人員之陞遷管道，進而留住經驗豐富之管教人員，調增主任管理員與管理員之編制員額比例為1比5.5，以發揮激勵矯正人員士氣之功能。然而管理員晉陞至科員職務，須先經主任管理員階段，比起其他政府機關任辦事員或助理員，其陞遷序列上一層即為科員，使矯正基層人員對陞遷制度感受到不公平，且陞任主任管理員後，只有各矯正機關的主任管理員編制總人數二分之一得編列薦任資格，使得矯正基層人員對待遇陞遷沒有多大的期望，對於提振工作士氣更無實質顯著的效果。雖然矯正當局為激勵矯正人員士氣，調增主任管理員之編制，但卻無法達到實質暢通人事管道的效用，因編制序列上一層之科員並無修增，而就目前監獄官三等司法特考考試及格後直接派任科員職位之制度，將使得主任管理員未來陞遷科員時更是雪上加霜，有鑑於此，建議三等司法特考考試錄取者，改派任為薦任主任管理員，一方面可讓大學應屆畢業或從未接觸監所工作即考上監獄官者，對於直接管理收容人的矯正工作更加瞭解，避免產生理論與實務上的差距；另一方面，透過目前矯正機關之公開、公正與公平的「陞遷標準」的評分規定，依其年資、考績、功獎、歷練、進修及所屬機關首長整體考評，使符合資格並有意願調陞之人員，於全國陞任科員評比時能獲准擢升。如此一來，不但能將人事陞遷的壓力轉換為管理人員努力工作之助力，更能實質做到暢通人事陞遷管道，激勵矯正人員士氣之功效。

(二)、建立公平回饋，重視福利津貼

監所矯正工作終日與犯罪人為伍，因勤務特殊、工作時間長、工作繁雜、壓力龐大，其危險程度不亞於警察，且矯正基層人員不論是日勤或夜勤，每天都必須面對社會上違法亂紀的犯罪者，並發揮專業能力去改善不同類型（例如暴力、幫派、HIV、老人、重病、精神異常等）收容人之惡性，因此，人事行政局才將「警察、消防、監所管理員」視為「危勞工作」之職業性質，代表其危險特性、身心勞頓與其他公務員有所不同。但就目前矯正人員的薪資包含本俸、專業加給、增支專業加給（又稱為戒護津貼或危險加級）外，另因監所必須維持相當警力以預防發生重大戒護事故，矯正人員必須於非值勤時段留守監所備勤發給值勤費用。而其中「專業加給」部分，自1984年7月1日經行政院核准，比照警察人員所支等第一級警勤加給，支給「增支專業加給」2700元後，再於1995年經法務部強力爭取僅微幅調整提高300元，將其區分為直接戒護津貼3000元與間接戒護津貼2700

元兩類，而警察、消防之警勤加給至今已多次大幅調高，且同樣從事戒護工作的移民署收容事務大隊的「危險職務加給」亦有8435元。然而，每天必須與犯罪人一起生活的矯正人員，在多次爭取調整增支專業加給或危險加給都未能獲准，使得矯正人員感受到工作付出與回饋無法取得平衡，且政府當局不重視矯正工作與基層訴求，此事嚴重打擊矯正基層人員士氣。因此，建議矯正署必須持續爭取「增支專業加給」比照警察人事管理條例逐年調高危險加給，並依不同的業務繁重性、工作危險性將各監所分級，給予不同等級的危險津貼；另矯正基層人員的工作內容，因擔任不同職務或崗位，形成不同的繁雜性與危險性，例如場舍主管、小單位主管或內勤主管等，所戒護管理的收容人數不同、業務性質也不同，承受的工作壓力亦不同，應給予不同津貼加給，革除長久以來認為勤務不公平的心態，避免逐漸形成劣幣驅逐良幣的環境，建立公平回饋的制度以激勵矯正基層人員的工作士氣。

（三）、提升基層形象，爭取社會認同

矯正人員，職司再造人犯，負有再教育的使命，職責之重，遠超過一般教育之作育人才，現今人權進步的時代，監所已非往昔舊時牢獄，不僅是對收容人消極的隔離監禁，以保障社會大眾免於恐懼，更積極進行矯正及教誨，使收容人改過遷善，重新復歸社會。自2011年成立矯正署後，對於獄政的革新，更是勵精圖治、力求突破，使得監獄管理的工作與時俱進，讓台灣的獄政與亞洲鄰國相較下更屬先進，矯正工作不再是過去土法煉鋼的時代，在管理上力求人性化、公開、公平及透明化，且矯正人員素養也有其一定水準，禁得起公評與考驗，但圍牆外的社會大眾多數不瞭解獄政工作的艱苦，對於監獄偶發事件常大做文章，爭相指責，抹殺矯正人員長年以來，不分日夜、假日春節仍在崗位上值勤，兢兢業業為堅守司法最後一道防線付出之辛勞。如此艱辛困苦的矯正工作，矯正基層人員卻仍沿襲舊制以「管理員」稱之，使其對工作的認同感、表現的專業性不足，也易使民眾混淆，更與現今之階級編制不符合，再加上媒體刻意對監獄的負面報導，形象迄今難以翻新，對矯正人員及矯正機關不啻為一大打擊。因此，為改變矯正機構素來封閉、保守、刻板之不良印象，首要工作應從改變基層形象做起，進而提升社會大眾對矯正機構的重視。依法務部1990年11月19日法字16689號函，有關監獄戒護人員使用槍械及各項勤務要點說明，監所人員就特定事項有司法警察之職權，就特殊勤務有使用槍械之時機；再依法務部1995年9月15日法監字第21886號函指出監所管理人員具有司法警察之身分，對於人犯脫逃有逮捕之權。是故，為提升矯正基層人員的形象與社會的大眾認同，俾以符合現行矯正工作之職稱，建議改以「獄政警察」為矯正人員之統稱；另為了提升矯正工作的尊嚴形象，執法人員制服是相當重要的，應兼具執行公權力的權威性與教化矯正的專業性；最後，矯正當局應積極利用大眾媒體，讓社會各界瞭解矯正工作的艱難與重要性，亦可學習國外拍攝現今收容人在監生活及矯正人員平日工作相關之影集或電影，重新塑造民眾對監獄的觀感，並可提振監所成員的工作士氣，讓在崗位上

默默付出、日以繼夜、犧牲奉獻的矯正基層人員，以優異的表現贏得社會大眾的尊重，監獄形象的改善也是指日可待。

三、研究限制及後續研究之建議：

（一）、研究方法部分

本研究僅以原文文獻、相關研究量表及自身實務經驗編製問卷，雖經專家內容效度及統計軟體信度分析，於回收有效問卷後進行量化分析，但因離職傾向是敏感之議題，受試者可能會基於個人隱私、防衛心態等使其在填答時有所保留，以致無法真正探知受試者之內心的意向，或無法發現其他重要因素而未納入本研究中。因此，建議未來研究可加入個案訪談的方式，以輔助量化統計分析之結果；或同時探訪在職與已離職之矯正基層人員，由不同角度探究離職原因，才能夠全面瞭解矯正基層人員的離職傾向，讓研究結果更加深入嚴謹。

（二）、研究對象部分

本研究施測之對象為台灣北部地區矯正機構之矯正基層同仁，未針對其他地區之矯正機關施測，故無法全面窺探矯正人員對於離職傾向及其影響因素。其次，在研究者進行抽樣時，剛好面臨2018年全國矯正機關主任管理員擴編選填，以致相關的網站與官方資料上無法確認各矯正機關重新編制後之矯正基層人數，而無法依分層隨機抽樣方式進行，改採用立意抽樣，導致部分結果無法精確分析，例如職稱無法分為主任管理員及管理員兩組予以深入分析，此乃研究時間的限制下而採取的替代方式。建議未來研究可擴大樣本之蒐集，並以矯正機關編制實際人數為抽樣依據，更精確性的探討矯正基層人員的離職傾向及相關因素，使研究結果對整體矯正人員之解釋更具代表性。

（三）、研究變項部分

本研究係以探討矯正基層人員的工作士氣對壓力來源與離職傾向之影響，以個人屬性、工作特性、壓力來源及工作士氣作為探討離職傾向的變項，並以工作士氣作為中介變項瞭解其影響效果，然而工作士氣除組織認同及團隊凝聚外，尚有工作滿意、工作投入、目標意識及犧牲奉獻等變項可供後續研究者探討。另影響離職傾向之變項亦有其他因素，例如組織結構、組織氣候、組織承諾、領導型態、價值觀念等，建議未來研究者可就以上變項深入探討其與離職傾向間的關係，以獲得更為廣泛之驗證。

參考文獻

i.中文部分

- 王曉明、賴擁連 (2008)。台灣地區矯正機關職場安全滿意度調查。《國立中央警察大學警學叢刊》，38(4)，17-32。
- 江岷欽、林鍾沂 (1995)。《公共組織理論》。新北市：國立空中大學出版。
- 何信育 (2010)。《消防人員情緒管理、工作士氣與工作績效之研究-以高雄市消防局為例》(碩士論文，義守大學管理學院)。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。(論文網址 <https://hdl.handle.net/11296/n33mhk>)
- 吳文持 (2008)。《犯罪矯正人員工作生活品質與組織承諾關係之探討--以中部地區監獄為例》(碩士論文，國立彰化大學商業教育學系)。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。(論文網址 <https://hdl.handle.net/11296/jerx96>)
- 吳定、張潤書、陳德禹、賴維堯 (2007)。《行政學》(上，下)。新北市：國立空中大學出版。
- 吳明隆、涂金堂 (2014)。《SPSS 與統計應用分析》。台北市：五南圖書出版股份有限公司。
- 吳家業 (2005)。《我國地方機關公務人員陞遷制度之研究》(碩士論文，國立暨南大學公共行政與政策學系)。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。(論文網址 <https://hdl.handle.net/11296/3sq46z>)
- 吳容輝 (2002)。《高階領導者更迭下員工認知及領導型態與組織承諾、士氣關聯性之研究—以某地方政府為例》(碩士論文，國立中正大學企業管理研究所)。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。(論文網址 <https://hdl.handle.net/11296/ecs88t>)
- 宋永坤、周志潔 (2011)。臺灣地區國際觀光旅館專業管家服務訓練發展之個案研究。《真理觀光學報》，9，43-68。
- 李德智 (2005)。《基層警察人員工作投入、工作壓力、工作滿足及離職傾向之研究--以高雄縣基層員警為例》(碩士論文，國立中山大學中山學術研究所)。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。(論文網址 <https://hdl.handle.net/11296/gjkafj>)
- 李慕華 (1992)。《組織忠誠的內涵意義、影響因素與行為結果之探討--以台灣中小企業為例》(碩士論文，輔仁大學應用心理學研究所)。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。(論文網址 <https://hdl.handle.net/11296/5vn7e4>)
- 李選 (1989)。護理人員壓力感、疲潰與自我主見度之探討。《護理雜誌》，13，85-98。
- 李豐章 (1989)。縣市教育局成員士氣之研究。《國立臺灣師範大學教育研究所集刊》，31，259-276。
- 李和淑 (2003)。《公務人員考績制度之研究》(未出版碩士論文)。私立淡江大學，新北市，台灣。

- 林志熹 (2004)。基層員警工作特性與工作士氣關係之研究 (碩士論文, 國立師範大學成人教育研究所)。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。(論文網址 <https://hdl.handle.net/11296/ktqwvv>)
- 林昇輝 (2008)。監獄管理人員輪班制度及工作生活品質與工作倦怠關聯性之研究 (碩士論文, 國立中正大學犯罪防治所)。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。(論文網址 <https://hdl.handle.net/11296/azu4c8>)
- 林茂榮、楊士隆 (2008)。監獄學--犯罪矯正原理與實務 (增訂六版)。台北市：五南圖書出版公司。
- 林海清 (1994)。高中教師激勵模式與其工作滿意服務士氣教學效能之研究 (碩士論文, 國立政治大學教育學系)。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。(論文網址 <https://hdl.handle.net/11296/3keze7>)
- 林健陽 (1997)。監獄矯治問題之研究。中央警察大學學報, 30, 181-198。
- 林婉琪 (2000)。國民小學教師士氣與學校效能關係之研究-以台灣北部地區三縣為例 (碩士論文, 國立臺北教育大學國民教育研究所)。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。(論文網址 <https://hdl.handle.net/11296/4hbk4z>)
- 林鍾沂 (2002)。行政學, 台北市：三民書局。
- 林靈宏、劉水深、洪順慶 (1994)。消費品類型, 創新類型與新產品行銷策略關係研究。管理評論, 13(1), 57-77。
- 邵思涵 (2004)。工作有趣、領導與留任意願之探討-以公關產業為例 碩士論文, 國立中山大學傳播管理研究所)。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。(論文網址 <https://hdl.handle.net/11296/vq8ssg>)
- 洪美雲 (2005)。矯正機構管教人員工作特性與工作壓力關係之研究 碩士論文, 國立高雄師範大學成人教育研究所)。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。(論文網址 <https://hdl.handle.net/11296/sfrvwu>)
- 洪雲霖 (1987)。我國監獄刑務人員管理制度之研究 (碩士論文, 國立臺灣師範大學三民主義研究所)。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。(論文網址 <https://hdl.handle.net/11296/62r2q5>)
- 翁進勳 (2002)。台北市國民中小學校警工作滿意與服務士氣關係之研究 (碩士論文, 國立臺北教育大學國民教育研究所)。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。(論文網址 <https://hdl.handle.net/11296/rqm9d7>)
- 高景志 (2005)。國民小學訓導人員角色壓力、人格特質與工作效能之相關研究-以高屏地區為例 碩士論文, 國立屏東科技大學技術及職業教育研究所)。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。(論文網址 <https://hdl.handle.net/11296/hf2r3p>)
- 張永隆 (2006)。公務人員陞遷公平認知、陞遷政治知覺與組織承諾之研究 — 以高雄市國稅局稅務人員為例 (碩士論文, 國立中山大學政治學研究所)。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。(論文網址 <https://hdl.handle.net/11296/5aq77v>)

- 張勇剛 (2008)。監獄管理人員工作壓力之研究—以國軍台南監獄為例 (碩士論文, 國防管理學院國防決策科學研究所)。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。(論文網址 <https://hdl.handle.net/11296/557up5>)
- 張惠郎 (2003)。揭開監獄管理的神祕面紗--戒護管理制度與人員離職因素之研究 (碩士論文, 國立中正大學政治學研究所)。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。(論文網址 <https://hdl.handle.net/11296/zr4uvt>)
- 張潤書 (1985)。組織行為與管理, 台北: 五南圖書出版公司。
- 梅媛媛 (1995)。花東兩縣偏遠地區國小教師工作滿意度與工作士氣之相關研究 (碩士論文, 國立花蓮師範學院初等教育學系)。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。(論文網址 <https://hdl.handle.net/11296/55r996>)
- 許文傑 (1999)。建立策略性的升遷制度。人力發展, 60, 51-66。
- 許幼靜 (2000)。舞蹈才能班教師工作士氣之調查研究 (碩士論文, 中國文化大學舞蹈研究所)。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。(論文網址 <https://hdl.handle.net/11296/6uvqau>)
- 許秀琴 (2003)。司法矯正人員離職傾向之研究—以雲嘉南地區矯正人員為例 (碩士論文, 南華大學管理研究所)。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。(論文網址 <https://hdl.handle.net/11296/kpn2sh>)
- 許國賢 (1996)。監獄管理人員工作壓力與適應之研究 (碩士論文, 國立中央警察大學警政研究所)。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。(論文網址 <https://hdl.handle.net/11296/vq64f6>)
- 許添富 (2012)。高雄市警察局派出所員警工作適配、工作壓力與士氣關係之研究 (碩士論文, 國立高雄師範大學成人教育研究所)。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。(論文網址 <https://hdl.handle.net/11296/v8nj99>)
- 郭文傑 (2009)。矯正機構管教人員工作特性、工作滿意與離職傾向關係之研究—以台灣高雄監獄為例 (碩士論文, 樹德科技大學經營管理研究所)。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。(論文網址 <https://hdl.handle.net/11296/2253yu>)
- 陳世志 (2002)。矯正機構基層戒護管理人員的工作壓力、工作滿足與工作倦怠之相關研究 (碩士論文, 國立中山大學公共事務管理研究所)。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。(論文網址 <https://hdl.handle.net/11296/tws6we>)
- 陳志忠、藍偉峰、張淑昭 (2005)。領導風格、組織文化、工作滿意與離職傾向之關係研究: 以技職院校教師為研究對象。勤益學報, 23(2), 79-95。
- 陳宗賢 (2003)。員工協助方案與組織氣候對工作士氣、組織承諾與離職傾向之關聯性研究—以上市公司為例 (碩士論文, 南華大學管理研究所)。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。(論文網址 <https://hdl.handle.net/11296/q95f72>)

- 陳意備 (2010)。工作壓力與組織公平對員工工作士氣之影響評估-以光電業個案公司為例 (碩士論文, 南台科技大學人力資源管理研究所)。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。(論文網址 <https://hdl.handle.net/11296/5twcbs>)
- 陸洛 (1997)。工作壓力之歷程:理論與研究的對話。中華心理衛生學刊, 10(4), 19-51。
- 彭士哲 (2012)。戒護人員離職意向之研究 (碩士論文, 國立中正大學犯罪防治研究所)。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。(論文網址 <https://hdl.handle.net/11296/25kwbb>)
- 曾榮華 (1997)。教師聘任政策與國民小學教師工作士氣之研究 (碩士論文, 臺北市立師範學院國民教育研究所)。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。(論文網址 <https://hdl.handle.net/11296/bra5yc>)
- 程言美 (2003)。主管領導行為、工作生活品質和人格特質對工作倦怠與工作士氣影響之研究-以高雄市軍訓教官為例 (碩士論文, 南華大學管理科學研究所)。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。(論文網址 <https://hdl.handle.net/11296/yu3n8h>)
- 馮鎮城 (2003)。高職轉型為綜合高中其職業類科教師角色壓力與調適之研究 (碩士論文, 國立高雄師範大學輔導研究所)。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。(論文網址 <https://hdl.handle.net/11296/e653pq>)
- 黃永順 (1999)。正視監所委任管理員的流動問題--矯正月刊論文選輯(第一冊)。桃園縣:法務部矯正人員訓練所。
- 黃昭正 (1999)。淺論行刑機構懲罰制度--矯正月刊論文選輯(第一冊)。桃園縣:法務部矯正人員訓練所。
- 黃英忠 (2003)。人力資源管理(修訂二版)。台北市:三民書局。
- 黃景明 (1998)。監獄管理人員角色衝突及其對工作態度影響之研究 (碩士論文, 中央警察大學犯罪防治學系)。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。(論文網址 <https://hdl.handle.net/11296/7s4s4x>)
- 黃翠玲 (2009)。國小教師內部行銷知覺、工作士氣與工作滿意之關聯性研究-以台中縣為例 (碩士論文, 中華大學經營管理研究所)。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。(論文網址 <https://hdl.handle.net/11296/v63z6g>)
- 黃徵男 (2001)。監獄學經營與管理。台南市:首席文化出版社
- 楊士隆、林健陽 (2001)。犯罪矯治-問題與對策。台北市:五南圖書出版公司
- 褚麗娟、李正鏞 (2007)。管理才能、內部行銷對員警工作士氣與工作績效影響之研究。國立中央警察大學警學叢刊, 38(1), 143-166。
- 褚麗娟、許秀琴、陳淑慧 (2005)。司法矯正人員角色衝突、工作態度、工作壓力與離職傾向關係之研究。經營管理論叢, 1(1), 35-46。
- 趙其文 (1996)。人事行政學--兼論現行考銓制度。台北市:華泰書局。

- 樊景立 (1978)。紡織廠女作業員離職行為之研究 (碩士論文, 國立政治大學企業管理研究所)。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。(論文網址 <https://hdl.handle.net/11296/bdx3jf>)
- 蔡明怡 (2008)。工作型態與工作士氣、工作壓力及生活滿意度之關聯性研究 (碩士論文, 國立中央大學人力資源管理研究所)。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。(論文網址 <https://hdl.handle.net/11296/25897y>)
- 蔡萬助 (1999)。工作壓力及其管理策略之研究--以國軍基層組織幹部為例。台北市:黎明文化出版社。
- 鄭文俊 (1995)。工作壓力、工作滿足、組織承諾與離職傾向關係之研究--以台北市民營公車駕駛員為例 (碩士論文, 文化大學勞工研究所)。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。(論文網址 <https://hdl.handle.net/11296/sjw3ac>)
- 鄭安雄 (1999)。監所之社會化--矯正月刊論文選輯 (第一冊)。桃園縣:法務部矯正人員訓練所。
- 鄭清波 (2002)。台中縣國民小學實施學校本位管理與教師工作士氣關係之研究 (碩士論文, 臺中師範學院國民教育研究所)。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。(論文網址 <https://hdl.handle.net/11296/7vu7kt>)
- 鄭詩潭 (2003)。犯罪矯正機構戒護主管工作滿足感之研究 (碩士論文, 東海大學公共事務所)。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。(論文網址 <https://hdl.handle.net/11296/f7ahkt>)
- 賴擁連、彭士哲 (2012)。臺灣地區監獄與看守所戒護同仁離職意向之比較研究。國立中央警察大學警學叢刊, 42(6), 43-67。
- 謝承慶 (2001)。彰化縣國民小學擔任行政工作教師角色壓力及其相關因素之探討 (碩士論文, 國立嘉義大學國民教育研究所)。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。(論文網址 <https://hdl.handle.net/11296/988frd>)
- 韓乃鎮 (2000)。台灣地區監獄管教人員學習需求與進修情形之調查研究 (碩士論文, 國立高雄師範大學成人教育研究所)。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。(論文網址 <https://hdl.handle.net/11296/c2kx82>)
- 顏志龍 (1999)。軍隊士氣之研究與測量工具之發展。應用心理研究, 1, 187-228。

ii.英文部分

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology*, 2, 267-299.
- Alderfer, Clayton. P. (1972). *Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings*. New York, NY, US: Free Press.
- Cheek, F. E., & Miller, M. D. S. (1983). The experience of stress for correction officers: A double-bind theory of correctional stress. *Journal of Criminal Justice*, 11(2), 105-120.
- Cooper, Cary. L., Sloan, S. J., & Williams, S. (1988). *Occupational stress indicator*, 4(1), 29-39.
- Cullen, F. T., Link, B. G., Cullen, J. B., & Wolfe, N. T. (1990). How satisfying is prison work? A comparative occupational approach. *Journal of Offender Counseling Services Rehabilitation*, 14(2), 89-108.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (1989). *Human behavior at work: Organizational behavior*. New York, NY, US: McGraw-Hill Companies.
- DeVellis, R. F. (2016). *Scale development: Theory and applications* (Vol.26). Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Hackman, J. R., & Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of applied psychology*, 55(3), 259-286.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology*, 60(2), 159-170.
- Herzberg, F. I. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: World.
- Ivancevich, J. M., & Matteson, M. T. (1980). Optimizing human resources: A case for preventive health and stress management. *Organizational Dynamics*, 9(2), 5-25.
- Jacobs, J. B., & Crotty, N. (1983). The guard's world. IN J. B. Jacobs(Eds.)*New perspectives on prison and imprisonment*(pp.133-141). Ithaca, New York,NY:Cornell University Press.
- Jacobs, J. B., & Kraft, L. J. (1978). Integrating the keepers: A comparison of black and white prison guards in Illinois. *Social Problems*, 25(3), 304-318.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*.
- Karlinsky, S. (1979). *Job Satisfaction: Factors Contributing to General Satisfaction among Living Unit and non Living Unit Correctional Staff in a Canadian Penitentiary*.York University,Toronto.
- Lindsay, W. M., Manning, G. E., & Petrick, J. A. (1992). Work morale in the 1990s. *SAM Advanced Management Journal*, 57(3), 43-48.

- Maslow, A. H. (1954). The instinctoid nature of basic needs. *Journal of Personality*, 22(3), 326-347.
- Miller, H. E., Katerberg, R., & Hulin, C. L. (1979). Evaluation of the Mobley, Horner, and Hollingsworth model of employee turnover. *Journal of Applied psychology*, 64(5), 509-517.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied psychology*, 62(2), 237-240.
- Parasuraman, S., & Alutto, J. A. (1984). Sources and outcomes of stress in organizational settings: Toward the development of a structural model. *Academy of Management journal*, 27(2), 330-350.
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative science quarterly*, 15, 150-163.
- Robbins, S. P. (1991). *Organizational behavior, Concept, controversies, and application* (7th ed.). New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Seashore, S. E., & Taber, T. D. (1975). Job satisfaction indicators and their correlates. *American behavioral scientist*, 18(3), 333-368.
- Shamir, B., & Drory, A. (1982). Occupational tedium among prison officers. *Criminal justice and behavior*, 9(1), 79-99.
- Sims, H. P., Szilagyi, A. D., & Keller, R. T. (1976). The measurement of job characteristics. *Academy of Management journal*, 19(2), 195-212.
- Smith, K. R. (1966). A proposed model for the investigation of teacher morale. *Journal of Educational Administration*, 4(2), 143-148.
- Van Sell, M., Brief, A. P., & Schuler, R. S. (1981). Role conflict and role ambiguity: Integration of the literature and directions for future research. *Human relations*, 34(1), 43-71.
- Whitehead, J. T., & Lindquist, C. A. (1986). Correctional officer job burnout: A path model. *Journal of Research in Crime and Delinquency*, 23(1), 23-42.

附錄一 問卷調查同意書

學校：國立臺北大學犯罪學研究所

指導教授：許春金教授 林健陽教授

研究生：陳瑞立

研究生任職單位：法務部矯正署台北看守所

研究生聯絡方式：a0913958651@gmail.com/02-22611711

研究主題：矯正基層人員的壓力來源及工作士氣對離職傾向之影響

您好，在問卷調查同時，以下將是很重要的說明，我們有必要使研究參與者們，了解本研究目標和進行過程如何及在期間內如何實施研究，及參與此研究的重要訊息要讓你了解與同意。

首先，本研究主題為「矯正基層人員的壓力來源及工作士氣對離職傾向之影響」，其目的為探討矯正人員的工作壓力及工作士氣是否影響基層人員的離職傾向，期盼透過問卷調查的方式進行探討，並將問卷內容加以量化與彙整，進一步分析內容以作該研究之建議。問卷內容包括四個量表(矯正基層人員的工作特性、壓力來源、工作士氣與離職傾向之量表)及個人基本資料，共計 67 題。填寫問卷時間約略 15 分鐘左右，研究參與者有權主動加入與退出，並有權回答或拒答任何問題，而回答的資訊均會僅作為該研究之用，亦可自行決定填寫的時間與地點，在填寫過程中，對題目有不瞭解或資料的使用有任何疑慮，皆可隨時聯絡研究員提供詳盡說明與更正。本研究將依法把任何可辨識您身分之紀錄與您的個人隱私資料視為機密來處理絕不會公開，也不會向與本研究無關的人員透露。所有研究的原始資料在經由統計或分析之後，除非另外再徵得您的同意，否則將被審慎加鎖保管在計畫主持人研究室中之檔案櫃，並在研究結束、研究成果撰寫成結案報告，以及撰寫成論文在學術研討會或學術期刊上發表後，加以銷毀。為保障您作為研究參與者的權利，以確保研究過程與數據符合相關法規要求，並確定研究者所進行的研究是否恰當，可基於法定的權利要求監測、稽核與查核您所提供的原始資料，上述人員均承諾不會洩露任何與您身份有關之資料，以確保您的身份之機密性。若您同意受邀成為本研究參與者，請您在底下親自簽名以表示研究人員已確實說明了上述研究倫理原則，並回答您的一切疑問。再次感謝您的參與!

受訪者:

中華民國 年 月 日

附錄二 矯正基層人員壓力來源與工作士氣對離職傾向影響調查問卷

親愛的戒護同仁您好：

這是一份學術性研究問卷，旨在探討矯正人員的壓力來源及工作士氣等因素對離職傾向的影響，期望透過研究能給與矯正機關提升基層人員的士氣及降低離職傾向之建議。您的寶貴意見將作為研究依據，對研究結果具有決定性的影響，請依您個人的實際感受表示看法，並無所謂對錯的問題。本問卷係採不記名方式，問卷資料僅作整體分析，絕不作個別揭示，請您安心填寫。盼您在百忙中惠允撥冗作答，本研究非常需要您的支持與協助，謹此致上萬分謝意並祝福您身體健康、工作如意。

此

敬頌 鈞安

國立台北大學犯罪學研究所
指導教授 許春金 博士
指導教授 林健陽 博士
研究生 陳瑞立 敬上

問卷說明：

本問卷共分成五個部份：

1. 「工作特性」：您對矯正工作的自主性、重要性、合作性、專業性、單調封閉性、時間嚴謹性、危險壓力性等工作特性的認同程度。
2. 「壓力來源」：您對矯正工作的壓力來源；包括工作環境、個人需求、組織內部、外界壓力、角色之間衝突、角色本身衝突、多重角色衝突、價值角色衝突等壓力源的感受程度。
3. 「工作士氣」：您對矯正機構的工作士氣；包括組織認同、團隊凝聚、工作投入等士氣認同程度。
4. 「離職傾向」：您對目前矯正工作離職意願的強弱程度。
5. 「基本資料」：您的個人基本資料。

以下問卷為五分量表，以文字「非常同意、同意、不確定、不同意、非常不同意」作為選項，請依據您的實際經驗或體認，評估對各項問卷題目敘述內容的同意程度，並在選項下的方格（□）內打勾（✓）。

例如：我可以自行決定執行工作的進度和方式。 □ □ □ □

【第一部分】矯正戒護管理人員的工作特性

以下各題主要的目的，在於描述您對矯正工作的特性認同程度，請依照您自己個人的感受，請您在題目後面選擇最適當的□內打『✓』。

非 同 不 不 非
 常 常 確 同 不
 同 同 意 意 定 意 意
 5 4 3 2 1

工作特性量表

a01. 我可以自行決定執行工作的優先順序及方式。	<input type="checkbox"/>				
a02. 對突發事故發生時我可以獨立思考並承擔成敗。	<input type="checkbox"/>				
a03. 在我的工作範圍內，我擁有自主裁量權。	<input type="checkbox"/>				
a04. 矯正工作是一份包括多方面知識與技能的專業。	<input type="checkbox"/>				
a05. 矯正工作的各項勤務內容富有不同細節及注意事項。	<input type="checkbox"/>				
a06. 矯正工作讓我有施展所學專長的機會。	<input type="checkbox"/>				
a07. 我的工作事項需要與他人溝通協調。	<input type="checkbox"/>				
a08. 我的工作需要與同事相互協助支援。	<input type="checkbox"/>				
a09. 機關全年無戒護事故的績效是同仁共同努力的結果。	<input type="checkbox"/>				
a10. 我的工作會影響機關的戒護安全與囚情穩定。	<input type="checkbox"/>				
a11. 我的工作對收容人的生活處遇有重要的影響。	<input type="checkbox"/>				
a12. 我的工作會影響收容人的權利取得或喪失。	<input type="checkbox"/>				
a13. 我每天重複相同勤務工作，讓我覺得單調乏味。	<input type="checkbox"/>				
a14. 我的工作時間緊湊，無法配合家人的生活作息。	<input type="checkbox"/>				
a15. 我常因勤務繁重或警力不足而無法正常休假。	<input type="checkbox"/>				
a16. 戒護收容人時有不可預測性的戒護事故會發生。	<input type="checkbox"/>				
a17. 我在工作時可能會受到收容人的恐嚇或攻擊。	<input type="checkbox"/>				
a18. 我覺得我的工作危險性比起其它刑事執法人員還高。	<input type="checkbox"/>				

【請翻下一頁繼續作答】

【第二部分】矯正戒護管理人員的壓力來源

以下各題主要的目的，在於描述您對矯正工作的壓力感受程度，請依照您自己個人的感覺，請您在題目後面選擇最適當的□內打『✓』。

非 同 不 不 非
常 同 確 同 常
同 意 意 定 意 意
5 4 3 2 1

壓力來源量表

- | | | | | | |
|--------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| b01. 戒護工作存在不可預測的危險性，讓我倍感壓力。 | <input type="checkbox"/> |
| b02. 我的同事在工作中曾有被害經驗，讓我心理存在壓力。 | <input type="checkbox"/> |
| b03. 收容人超收擁擠且戒護警力不足，造成我管理上的壓力。 | <input type="checkbox"/> |
| b04. 我覺得戒護管理人員工作量與薪資待遇不成比例。 | <input type="checkbox"/> |
| b05. 我認為戒護管理人員的陞遷困難且無發展潛力。 | <input type="checkbox"/> |
| b06. 我常不願告訴別人我的職業而影響我的社交生活。 | <input type="checkbox"/> |
| b07. 勤務常有不確定性的調動會讓我感到心煩。 | <input type="checkbox"/> |
| b08. 我會因矯正機關的官僚體制而感受到壓力。 | <input type="checkbox"/> |
| b09. 我認為監所管理員的職稱有被貶低的感覺。 | <input type="checkbox"/> |
| b10. 外界對收容人的人權過度重視，會造成我管理上的壓力。 | <input type="checkbox"/> |
| b11. 社會大眾常帶著異樣眼光看待監所管理員的工作。 | <input type="checkbox"/> |
| b12. 大眾媒體對監獄不當報導，會影響戒護管理人員的工作士氣。 | <input type="checkbox"/> |
| b13. 監所有些法令規定窒礙難行，常常讓我無法積極執行。 | <input type="checkbox"/> |
| b14. 有些同事管理收容人的方式與我不同，常令我感到困擾。 | <input type="checkbox"/> |
| b15. 不同長官所要求工作重點不同，令我無所適從。 | <input type="checkbox"/> |
| b16. 既要維護戒護安全與秩序，又得深入了解收容人需求，讓我感到困擾。 | <input type="checkbox"/> |
| b17. 既要要求收容人服從，又得重視收容人人權，讓我工作執行困難。 | <input type="checkbox"/> |
| b18. 長官認為的管理收容人方式，常與實際執行人員的認知有落差。 | <input type="checkbox"/> |
| b19. 工作時間過長或休假難以安排，無法妥善照顧家庭或教導子女。 | <input type="checkbox"/> |
| b20. 我希望有機會可以自我進修，但因上班時間無法配合而作罷。 | <input type="checkbox"/> |

- b21. 因勤務時間的安排，常常無法參與喜歡的休閒活動。
- b22. 我認為已經盡到工作責任，但長官却不認同，常讓我感到挫折。
- b23. 家人不贊成我從事監所管理員的工作，讓我感到為難。
- b24. 看到收容人一再進出監所，讓我對工作沒有成就感。

【第三部分】矯正戒護管理人員的工作士氣

以下各題主要的目的，在於描述您對矯正人員工作士氣的認同程度，請依照您自己個人的感覺，請您在題目後面選擇最適當的內打『✓』。

非 同 不 不 非
常 常
確 同 不
同 同
意 意 定 意 意
5 4 3 2 1

工作士氣量表

- c01. 我會全力支持本機關的各項政策措施與活動。
- c02. 我會認真執行各項勤務，以維護機關的形象與榮譽。
- c03. 在本機關服務可以使我在工作上獲得成就感。
- c04. 我願意主動向本機關提供各項業務上的興革意見。
- c05. 同事之間常常互相支援、協助處理各項收容人的問題。
- c06. 我願意跟同事一起努力面對更多的挑戰。
- c07. 同事之間如有急難，彼此都能互相照顧扶持。
- c08. 同事對我若有批評，我都虛心接受，且能自我改進。
- c09. 我願意配合各種勤務調動及執行各種臨時工作。
- c10. 我很樂意介紹矯正工作的內容給親友知道。
- c11. 我會經常主動思考，如何使我的工作更加確實。
- c12. 我會以從事矯正工作為榮。

【請翻下一頁繼續作答】

【第四部分】矯正戒護管理人員的離職傾向

以下各題主要的目的，在於描述您對目前工作離職意願，請依照您自己個人的實際狀況，請您在題目後面選擇最適當的□內打『✓』。

離職傾向量表

d01. 您是否經常考慮辭去或調離矯正工作？

總是 經常 偶而 甚少 從不

d02. 您是否經常想要尋找其他待遇差不多的工作？

總是 經常 偶而 甚少 從不

d03. 您是否經常想要尋找其他不同性質的工作？

總是 經常 偶而 甚少 從不

d04. 在過去的幾年中，我嘗試地尋找其它工作（包含參加其它非監所類科的考試）？

總是 經常 偶而 甚少 從不

d05. 從現在開始到未來的幾年內，我可能會選擇離開矯正工作？

非常有可能 有可能 有些可能 不太可能 絕對不可能

【請翻下一頁繼續作答】



NTPU

【第五部分】個人基本資料

此部分為您的背景資料，僅供研究統計之用，不做個別分析，請安心作答，再次謝謝您的協助。請您在題目後面選擇最適當的內打『』。

個人背景資料

e01. 請問您的性別？

男 女

e02. 請問您的婚姻狀況？

已婚 未婚

e03. 請問您的年齡？

30 歲(含)以下 31~40 歲 41~50 歲 51 歲以上

e04. 請問您的教育程度？

高中職(含)以下 專科 大學 研究所(含)以上

e05. 請問您在監所的服務年資？

3 年(含)以下 3 年以上至5 年未滿 6 年以上至 10 年未滿

10 年以上至20 年未滿 20年以上

e06. 請問您目前是日勤或夜勤？

日勤 夜勤

e07. 請問您的職稱？

主任管理員 管理員

e08. 請問您的服務單位？

台北看守所 台北女子看守所 台北監獄 桃園女子監獄

桃園監獄 新店戒治所 台北少觀所

本問卷到此全部結束，請再檢查有無漏答，非常感謝您的填答，由於您的協助，對這次研究調查有很大的幫助，再次感謝您!

著作權聲明

論文題目：矯正基層人員的壓力來源與工作士氣對離職傾向影響之研究

論文頁數：150頁

系所組別：犯罪學研究所

研究生：陳瑞立

指導教授：許春金 林健陽

畢業年月：107年7月

本論文著作權為陳瑞立所有，並受中華民國著作權法保護。

