

組織溝通、決策參與、個人特質、角色壓力
與工作態度之關係

王青祥 撰

B84
899

606340

港台書室

國立政治大學心理研究所

王青祥 君所撰寫之碩士學位論文

組織溝通、決策參與、個人特質、
角色壓力與工作態度之關係



90086480



指導教授

王青祥

中華民國七十四年六月廿七日

致謝辭

本論文承黃國隆博士悉心指導，無論在研究架構之確立、研究方法之擬定、及論文初稿之審閱等方面，均不遺餘力多方教誨，值此論文完成之際，特致以最高之謝忱。

在論文口試期間，承口試委員曹國雄教授、呂勝瑛教授二位對本論文提出多項建議及改進之道，使筆者對研究的問題有更深入的瞭解，在此對二位教授熱心的教導，致以無上之敬意。

感謝所長黃國彥博士七年來的諄諄教誨，使我在待人處事方面都有長足的進步。尤其是黃老師在百忙之中，仍爲我聯絡受試者，使本論文能順利完成，在此謹致以萬分之感激。

感謝鄭昌平先生、徐榮祥先生、及劉邦憲先生在問卷施測上所給予的幫助。

感謝李美枝教授對本論文的指正及提示。謝謝林邦傑教授、陳彰儀教授、鍾思嘉教授等多位老師多年來在學業上的指導及生活上的鼓勵。

感謝蔡承志、鄭得臣、季力康、龍長風等同學在撰寫論文期間所給予的關懷與幫助。尤其要感謝大師兄—李良哲多年來對我的照顧。

最後特別要感謝的是李永祥先生及我的女友小游，若

不是他們在生活上給我的照顧和精神上的鼓勵，這篇論文將無法如期完成。

謹以此篇論文獻給我的父母親及家人。

論文提要

本研究之主要目的爲：(1)探討角色壓力與工作滿足及離職傾向之關係。(2)探討不同個人特質者在角色壓力、工作滿足及離職傾向等變項上之差異。(3)探討組織溝通各構面與角色壓力、工作滿足及離職傾向之關係。(4)探討決策參與程度與角色壓力、工作滿足及離職傾向之關係。(5)探討角色壓力是否爲組織溝通、決策參與與工作滿足、離職傾向關係之中介因素。

本研究以國內三家大型專業技術性機構的313名員工爲受試樣本，以問卷調查法蒐集資料，所用的工具包括決策參與量表、角色壓力知覺量表、成就動機量表、工作描述問卷、組織溝通量表及離職傾向指標。資料分析採用因素分析、t考驗、單因子變異數分析、部份相關法及逐步迴歸分析等統計方法。

本研究結果發現：(1)三種角色壓力知覺之高分組在工作滿足程度上均較低分組爲低，而其離職傾向則較高。(2)成就動機高者在工作滿足程度上較高，而角色壓力及離職傾向則較低。(3)組織溝通各構面與角色壓力、工作滿足及離職傾向均有關聯存在。(4)決策參與程度較高者，其角色壓力知覺及離職傾向較低，而工作滿足感較高。(5)組織溝通、決策參與分別與工作滿足及離職傾向之關係，有一部

份是透過角色壓力知覺而產生的。

目 錄

致 謝 辭

論 文 提 要

目 錄

I

圖 表 目 次

III

第 一 章 緒 論

1

第一節 研究動機與目的..... 1

第二節 有關文獻探討..... 10

第三節 本研究之架構..... 45

第四節 研究問題與假設..... 45

第 二 章 研 究 方 法

49

第一節 受試者..... 49

第二節 研究工具..... 53

第三節 資料分析方法..... 62

第三章 研究結果與討論 67

第一節	角色壓力與工作滿足、離職傾向間之關係.....	67
第二節	個人特質與角色壓力、工作滿足及離職傾向之關係.....	72
第三節	決策參與、組織溝通與角色壓力、工作滿足及離職傾向之關係.....	92
第四節	角色壓力、工作滿足及離職傾向等變項之逐步迴歸分析結果.....	105

第四章 結論與建議 115

第一節	結論.....	115
第二節	建議.....	118

參考文獻 121

附 錄 139

圖表目次

圖：

1. 角色插曲模式圖.....	17
2. Shannon-Weaver 溝通模式.....	31
3. 組織中人類溝通行為決定因素層次圖.....	32
4. 本研究之架構圖.....	47

表：

1. 本研究樣本性別分配表.....	50
2. 本研究樣本年齡分配表.....	50
3. 本研究樣本學歷分配表.....	51
4. 本研究樣本婚姻狀況分配表.....	51
5. 本研究樣本年資分配表.....	52
6. 本研究樣本職位分配表.....	52
7. 本研究樣本工作部門分配表.....	53
8. 角色壓力知覺量表之因素分析表.....	57
9. 組織溝通量表之因素分析表.....	63
10. 各工作滿足構面、離職傾向間之簡單相關.....	68
11. 角色模糊高、低分組在滿足構面及離職傾向上的	

t 檢定結果.....	69
12. 角色資源不足高、低分組在滿足構面及離職傾向上的 t 檢定結果.....	70
13. 角色衝突高、低分組在滿足構面及離職傾向上的 t 檢定結果.....	71
14. 個人特質變項與角色壓力之單因子變異數分析...	75
15. 個人特質變項與工作滿足構面及離職傾向之單因子變異數分析.....	79
16. 不同年齡者在薪資滿足上之多重比較.....	81
17. 不同年齡者在工作本身滿足上之多重比較.....	81
18. 不同年齡者在離職傾向上之多重比較.....	82
19. 不同學歷者在工作本身滿足上之多重比較.....	84
20. 不同年資者在薪資滿足上之多重比較.....	85
21. 不同年資者在工作本身滿足上之多重比較.....	85
22. 不同年資者在離職傾向上之多重比較.....	86
23. 不同職位者在薪資滿足上之多重比較.....	87
24. 不同職位者在工作本身滿足上之多重比較.....	88
25. 不同職位者在直屬上司滿足上之多重比較.....	88
26. 不同職位者在整體滿足上之多重比較.....	89
27. 不同職位者在離職傾向上之多重比較.....	89
28. 決策參與程度高、低分組在角色壓力上的 t 檢定結果.....	93
29. 情報的溝通高、低分組在角色壓力上的 t 檢定結	

果	94
30. 整合的溝通高、低分組在角色壓力上的 t 檢定結果	95
31. 規定的溝通高、低分組在角色壓力上的 t 檢定結果	95
32. 失真的溝通高、低分組在角色壓力上的 t 檢定結果	96
33. 決策參與程度高、低分組在滿足構面及離職傾向上的 t 檢定結果	98
34. 情報的溝通高、低分組在滿足構面及離職傾向上的 t 檢定結果	99
35. 整合的溝通高、低分組在滿足構面及離職傾向上的 t 檢定結果	100
36. 規定的溝通高、低分組在滿足構面及離職傾向上的 t 檢定結果	100
37. 失真的溝通高、低分組在滿足構面及離職傾向上的 t 檢定結果	101
38. 決策參與、組織溝通與工作滿足、離職傾向之原始相關，部分相關及 Z 值檢定結果	103
39. 預測角色模糊之逐步迴歸分析	106
40. 預測角色資源不足之逐步迴歸分析	108
41. 預測角色衝突之逐步迴歸分析	109
42. 預測工作滿足之逐步迴歸分析	111

43. 預測離職傾向之逐步迴歸分析..... 112

第一章 緒論

第一節 研究動機與目的

早期古典組織理論時代的領導者一直都把員工視爲一種遲鈍的工具，是屬於組織硬體的一部份，而很少考慮到組織中員工的行爲變數（吳定，民72）。到了美國西方電器公司的霍桑研究（Hawthorne Studies）之後，研究人員發現，組織之生產力與員工社會情境（諸如：激勵、群體規範、工作滿足、以及領導型態等）有極大的相關存在。於是，員工行爲不再只取決於金錢誘因及物理性工作條件的觀念首次流行開來。組織中員工儼然已成爲組織目標達成的關鍵之一。時至今日，工業社會結構的快速改變，資訊與生產技術日新月異，組織爲應付這些外在環境的變化，唯有儲備充分的人力資源才能繼續生存下去。而在人員訓練的課題中，也早已將人力視爲組織資產之一，當人力資源有了損傷時，對整個組織的發展將有不利的影響。尤其今日的工業社會分工越來越細，專業性極高，當有員工不克繼續執行其任務時，組織內的工作不但受到影響，同時，重新招募人員及訓練人員，也將耗費去組織不少的財物，對於組織都是一種損失。因此，如何保護及維持人力資源，是現今組織的一大課題。

促使員工離開其職司的原因很多，諸如：死亡、健康問題、工作環境不良、組織制度不健全或工作的發展潛力不足等，而工作中所產生的壓力（Stress）可能是極其重要的原因之一。根據 Melhuish（1972）的看法，認為所有的工作人員都在壓力下工作，大部份的人能由工作中得到滿足，但是當壓力大到工作者所無法忍受時，就會產生不良的影響（王永山，民69）。Huber（1981）認為壓力係指個體不能適切地予以反應或須花費九牛二虎之力才能予以反應的一種情況。人若感受到壓力存在時，則係處於不平衡的狀態。由於壓力是一種不自然與不舒適的狀態，因此身體糾合並運用各種防禦工具，諸如肌肉、感官、身體器官及腺體等，予以擊退或逃避產生壓力的要素，使之回復平衡，除非壓力延續不斷或太過強烈，否則皆得回復到均衡的狀態。倘若壓力持續下去或太過猛烈，則身體將疲憊不堪而產生身心疾病。國內徐木蘭（民70）也指出個體能在合理的壓力下正常運作，但當這些壓力達到了不穩定、不平衡或無法適應時，個體就會有不良的反應產生（郭修旭，民71）。由以上可知，一旦壓力大到個體無法適應時，可能會對個人及組織帶來不利的結果。Weigel 及 Pinsky（1982）認為壓力會腐蝕員工的情感、精神而剝奪了組織潛在的效能。Friedman 等人（1958）指出長期處在壓力情況下，可能會導致心臟方面的疾病。Caplan 等人（1975）的研究也發現，憂鬱與焦慮是不同形式壓力下

的產物。Margolis 等人(1974) 指出壓力會導致五種類型的壓力後果：(1)短期心理症狀，諸如焦慮、緊張等；(2)長期壓力的心理反應，諸如憂鬱、疏離等；(3)生理的改變，諸如血壓升高、膽固醇增加等；(4)生理健康，如心臟疾病的發生等；(5)工作績效改變。

有關壓力後果的研究數量極多，Beehr 及 Newman (1978)，Schuler (1980) 根據這些相關的研究結果，將壓力導致組織中個體所產生的壓力症狀做了以下三種的分類：

1. 生理方面：可能產生心臟、呼吸系統、消化系統方面的疾病、頭痛、血壓增高、身體傷害、生理的緊張與疲勞、頭昏眼花、死亡等。
2. 心理方面：焦慮、憂鬱、不滿足、心理疲勞、無價值感、低自尊、退縮、疏離感、注意力不集中、健忘、不信任、及各種心理疾病等。
3. 行爲方面：
 - (1)個人症狀：濫用藥物，酗酒，飲食習慣改變，抽煙，產生攻擊、偷竊、冒險行爲，自殺或企圖自殺，人際關係變壞等。
 - (2)組織症狀：缺席率、離職率提高，生產量減少，品質降低，缺乏創造力等。

從上述這些結果來看，我們可以知道壓力對個人及組織都有廣泛及深遠的影響，這是今日組織管理者所不能忽視的

問題。

組織中的壓力太大既然會對整個組織造成如此大的傷害，那麼是什麼因素促使這些壓力的產生呢？亦即壓力的來源（stressor）是什麼呢？依據 Brief 等人（1981）的歸納結果顯示，導致工作壓力的來源可分為三大類：

(一) 組織特質與程序

1. 組織的政策：不公平或不合理的績效評估，不合理的薪資，模糊或專斷的政策，工作的輪調，經常的更換工作部門等。
2. 組織結構：集權化，低度參與，昇遷或發展的機會太少，組織太大，組織中各單位的相互依賴性，過度形式化等。
3. 組織程序：不良的溝通，不良或不當的績效迴饋，模糊或彼此衝突的目標，訓練計劃不當等。

(二) 工作要求與角色特性

1. 工作情境：太擁擠，缺乏隱私性，不良的空間設計，噪音，過熱或冷，燈光照明不良，危險性高，空氣污染等。
2. 人際關係：領導者不公平或不體恤，缺乏認同與接受，缺乏信任，過度競爭，責任分担不當，團體衝突等。
3. 工作要求：重覆、單調的工作，時間壓力，技巧層次太低，負較多責任等。

4. 角色特性：角色衝突，角色模糊，角色負荷過重或過輕，角色與地位不一致。

(三) 個人特質與期望

1. 生涯發展：生涯中期的危機（midcareer crises），退化（obsolescence），個人期望或目標未達成，工作安全感不足，過高或過低的昇遷等。

2. 個人特質：Type A 行爲型態，焦慮性格，模糊刺激忍受性低，彈性—僵化性格，內—外向性格等。

由上述之分類可知，可能產生工作壓力的潛在因素極為龐雜，幾乎囊括了所有的組織層面，而本研究的興趣僅針對不良的角色特性所造成的角色壓力與組織溝通，決策參與、個人特質、工作滿足及離職傾向等變項間之關係作一概括性之探討。

角色壓力的觀念最早是由 Kahn 等人（1964）帶入到企業組織管理的範圍中。由於現今的組織規模日益擴大，組織為因應環境的快速改變，其本身也必須隨時採取機動的策略，同時分工與專業化已成時代的趨勢，使得組織內部變得極為複雜。個體處在這處處講求彈性、迅速的環境中，常常會無所適從，因而產生了角色壓力的問題。Kahn 等人曾指出，在美國每六人中僅有一人倖免於工作緊張（Job tension）的侵襲，而其中大多數人的工作緊張必須耗費個人或組織極大的代價來處理它，而角色壓力正是工