

# 文教機構主管領導風格與教師工作績效之關聯性:知覺工作負荷的中介效果

## The relationship between supervisory leadership styles in educational institutions and teacher job performance: The mediating effect of perceived workload.

李婉琪<sup>1</sup>

國立高雄科技大學 企業管理系碩士在職專班 研究生  
J111257129@nkust.edu.tw

林思吟<sup>2</sup>

國立高雄科技大學 企業管理系 助理教授  
Szu1104@nkust.edu.tw

### 摘要

在職場中每個人依照工作職責完成組織賦予的要求，達成任務並得到該職務的工作報酬，看似是一個理想狀態，但在幼教場域中，每日的工作內容繁瑣不在話下，須完成的任務不僅在照護幼兒中，也須完成主管的交辦事項及行政報表。在這樣的工作負荷下，每日須完成的工作量也會因為每位工作同仁的工作負荷成不同有不同的體認。在本研究中探討主管的領導風格及員工的工作負荷使否會因人格特質不同有不同的變數。研究使用紙本問卷調查方式，並在資料回收後採用SPSS進行分析。

證實研究結果，交易型主管領導風格、轉換型主管領導風格與工作負荷呈現正相關，反之，內外控人格特質在不同構面上呈現的結果大不相同。越偏外控傾向者，在例外管理的情況下，會感受到較高的工作負荷；越偏外控傾向者，在轉換型領導的情況下，會感受到較高的工作負荷。

**關鍵詞：**內外控人格特質，交易型領導，轉換型領導，工作負荷。

**Keywords:** Internal-External Locus of Control Personality Traits、Transactional Leadership、Transformational Leadership、Workload

### 第一章緒論

#### 第一節研究背景與動機

在職場當中，每個人依照自己的工作規範與責任各司其職完成自己的任務達成組織賦予的基本要求，並得到該職務的工作報酬，似乎是一個理想狀態，然而，要完成這樣一個任務其中所需要的內容多且繁雜。

在幼兒教育場域中，每日工作除了幼兒教育與照顧、與家長的親師溝通、行政工作、主管交付的行政報表、舉辦各項活動以及教育單位所規定的必須修習學分，每日需負荷的工作量不在話下，對於幼兒教育的工作人員的辛苦程度可見。工作負荷普遍被認為是：分配給員工的工作量，或是在規定的條件下，要求員工須完成的工作量或是工作任務，是對於員工的工作要求(Qureshi et al.,2013)。但也因每位幼教師的人格特質不同，知覺工作負荷程度也不盡相同。人格特質係指個人對環境展現出一種與他人不一樣的態度(葉國華,2002)。

過去常從員工的工作投入程度單向評核員工的工作績效，工作績效係指將工作績效區分為角色內行為與角色外行為強調看待工作個體績效時不僅只是考慮其組織規範的工作內容更需要納入個體在工作內容規範外的表現進行考量(Katz&Kahn,1978)，評定員工之工作績效時不應該僅僅著眼於特定任務的表現，還需要以個體在不同工作角色能力作為考(Cascio,1995)卻也忽略了考量人格特質。

幼教場域多數以女性主管為主，在不同的園所因不同的主管領導風格，激發出不同的工作績效。領導風格係指影響個人和團體行動的一種歷程，也是領導者為達成組織目標所作的一種行為或歷程(黃昱仁,2023)亦或是領導的過

程是一種非強迫性的影響來引導並協調組織間成員的活動以達成團體的目標(張凱煊,2019)。

因此研究生在公司擔任基層主管，在任職當中接觸的主管與幼教人員不在少數，因知己知彼才能做好幫助老師與主管間的雙向協調，達成雙贏局面，便想藉由研究了解員工在主管的領導風格下對於工作績效的影響。

### 第二節 研究目的

本研究以B連鎖幼兒園高雄區為研究對象，探討主管領導風格與員工格特質、工作負荷與工作績效現況。探討員工人格特質、工作負荷之關係。

1. 主管領導風格與員工知覺工作負荷的關聯性。
2. 主管領導風格是否影響員工知覺工作負荷程度。
3. 內外控人格特質是否會調節員工知覺工作負荷間的關係。

### 第三節 研究流程

本研究首先確定研究動機與目的，探討幼教人員的人格特質與工作績效和工作負荷知覺之間的關係，接著進行文獻的蒐集與回顧，依據相關的理論確立研究架構與假設，接著編列問卷內容，並從問卷內容中所得資訊整理與分析，最後提出研究結論。

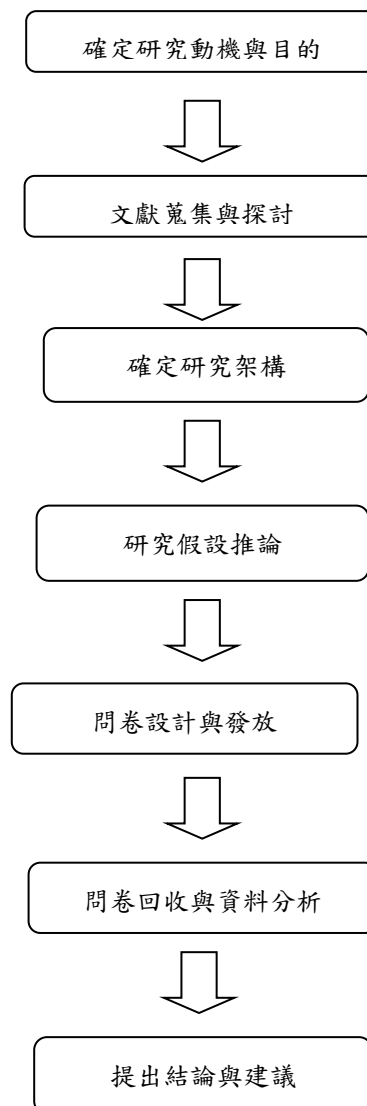


圖 1.1 研究流程圖

## 第二章文獻探討

### 第一節領導風格

#### 一、 領導的定義

領導是一種透過說服、激勵等手段來影響他人或特定群體趨向目標達成的過程。而掌握或是受組織職務賦予領導權力的領導者，則是組織中或群體中扮演角色的人。組織必須透過領導，以影響組織成員的工作態度及工作滿意度，並賦予組織成員工作上的自主性；或改變組織的文化結構，進而使組織成員能配合管理策略來達成組織目標(趙慕芬、林宥瑩 2020)。領導同時也扮演了具影響力的角色，卓越領導者不僅能激發員工潛力，並提升工作效率及滿足員工的需求，並達成組織目標(Jensent et al, 2020)。Robbins(1998)認為，領導是一種影響團體達成目標的能力。Yukl(1998)認為領導應該被廣義定義的界定為一種社會歷程，在此過程中組織成員可以影響內外部事件的發展，藉由個人動機與能力和權力的願景。

綜合以上學者定義，本研究將領導歸納定義為：領導者與被領導者彼此間互動的過程，藉由權力與影響力來引導被領導者對組織順從，達成組織目標。

#### 二、領導理論的發展

領導理論至今研究範圍相當廣泛，至今領導理論研究大致可分為四個研究理論，特質理論、行為理論、權變理論、風格領導理論。

1. 特質理論(trait theories of leadership): 成功領導者有與眾不同的獨特性，即所謂的人格。一位成功的領導者有別於一般人的特質，透過研究將這些人的人格特質逐項描述出來，並歸納成項。(Stogdill,1974) 根據近期研究，歸納出重點如下：第一，特質能預測領導，第二，特質在預期領導者浮現及風格呈現上，比起實際區分有效與無效領導較有貢獻(Stephen et.al,2018)。

2. 行為理論(behavioral theories of leadership): 透過領導者的行為模型區分為領導者與非領導者，1954 年俄亥俄州立大學及 1947 年密西根大學提出的領導理論將領導分為兩個構面。俄亥俄州立大學研究者將領導行為分為體恤因素及倡導結構。體恤因素指領導者透過和員工建立互相信任、尊重員工意見及注重員工感受的工作關係。在工作職場塑造互信及溝通的和諧環境。倡導結構指領導者在追求目標達成中，透過明確的工作分配與職務規劃，由明定的績效衡量指標定義出領導與被領導者之間的關係(Stephen et.al,2018)。

密西根大學以工作導向與關係導向為兩構面，工作導向指領導者對員工的規劃工作及評量標準，以完成工作為目標為首要條件的領導行為；關係導向是領導者對於部屬的體恤及關心，藉此鼓勵員工促進職涯發展，也肯定員工對公司的貢獻。

3. 權變理論: 盛行於 1960~1980 年，許多研究者提出領導是複雜的一個過程，需依情境的不同給予不同的權變。情境因素包含經營理念、成員特性、組織文化與背景或競爭者等情況使領導者需在不同情境下調整。

1. Fiedler(1967)領導權變模式，領導效能取決於領導者本身的風格與情境是否能相互配合，主要權變變數看領導者所面對情境是否有利。(Stephen et.al,2018)。

2. 路徑目標論(path-goal theory): 領導者提供部屬資訊、支持以及其他必要支援，領導者協助被領導者經由目標途徑達成目標。(Stephen et.al,2018)。

4. 風格領導理論: 近代新興領導研究中以轉換型領導與交易型領導最受重視，強調領導功能對於成員內化的影響，再將研究重點擴及領導者與被領導者之間的對應及關係上。

1. 交易型領導: 指一種互相交換的過程，領導人可用各種有形或無形的條件來交換取得成效，交易型領導與部屬間是以交換和對價關係為基礎的關係，當部屬表現領導者的期望行為，便可以收到特定價值的回報(Burns,1978)(陳寶茶, 2011)

2. 轉換型領導: 由 Burns(1978)提出，領導者用鼓勵追求者不段超越自我，追求成就感與自我實現。轉換型領導是以願景為基礎，領導者必須為組織員工規劃一個有鼓舞性與可達成性的共同願景，讓員工產生共同的目標，因此，願景是轉換型領導最重要的部分。領導者必須提出願景、鄉追隨者說明願景內容、為願景以身作則、強化追隨者對願景的承諾(陳寶茶 2011)。

有關轉換型與交易型領導的特質整理如下(Bass,1990)(林宜臻, 2020)

#### 1. 交易型領導:

- (1) 權宜獎賞:對部屬訂定獎賞之規定, 績效良好者即可得到獎賞。
- (2) 積極例外管理:注意部屬是否有偏離規則及標準化的活動, 適時調整方向。
- (3) 消極例外管理:只在部屬不符合標準才進行管理。

#### 2. 轉換型領導

- (1) 魅力領袖:提供理想與使命感, 建構未來願景, 讓部屬充滿自尊心, 得到信任與尊重並願意追隨及仿效, 藉此增進組織績效。
- (2) 個別關懷:重視部屬個別的需求, 接受差異, 對其分派不同的任務。對部屬表達關心, 並適時給予指導與建議。
- (3) 精神鼓舞:領導者藉由願景與精神上的鼓勵, 讓部屬自覺引導以整個組織的利益為前提, 重視團隊精神, 一齊達成目標績效。
- (4) 智力激發:領導者激發部屬的潛能智慧, 引導部屬探究問題並強化解決問題的能力, 以客觀的立場適時的將問題解決。(林宜臻, 2020)

綜合上述整理, 領導風格建立在理論基礎上, 透過領導者的特質與行為顯現出不同情境不同的個人領導風格。但領導風格是多元的, 不能以單一向解釋不同領導者的風格與類型, 較宜以多面向的加以區分和形容。(柯竝宇, 2013)

### 二、 領導風格與工作績效相關研究

領導有非常多不同型態, 隨著背景與時空的不同, 在不同的企業與經營條件之下必須能適時調整領導的方式。各學者的結論在領導並無最佳的模式, 也沒有唯一的方式, 必須考量被領導者的特質與環境因素。近年來有許多研究針對轉換型與交易型領導在不同領域的研究, 例如:遊艇產業主管領導風格與工作績效有顯著正相關。(陳寶茶, 2011) 以行政機關主管為研究對象, 探討主管的領導風格與工作績效呈現正相關 (林宜臻, 2020)。

## 第二節 工作負荷

### 一、工作負荷的定義

工作負荷指一個人在有限的時間內所要執行的工作負擔, 或從事該工作的頻率(Rose, 2002)(張凱煊 2019)。工作負荷來自於工作要求超過了人承受的界線, 指有太多工作需要一定的有效時間內執行, 但因工作時間過長或工作量太多, 需要員工個人必須在一定的時間內完成造成人的身體或精神上無法負荷, 便是工作負荷(Maslach & Goldberg, 1998)

工作負荷從生理與心理兩方面來定義, 生理工作負荷指在職性任務中所消耗的體力狀況, 心理方面指在執行任務中所消耗的心智與知覺活動的程度。(張凱煊, 2019)也有學者指出工作負荷是在員工在可使用的時間內無法完成工作內容或要求, 所承受的心理負擔程度(Maslach & Goldberg, 1998)。工作負荷定義為影響工作績效和作業反應的各種不同壓力的衡量(Weiner, 1982)。Wickens(1982)則將其定義為是一種工作需求負荷與能力間的關係。在綜合上述研究中, 本研究將工作負荷定義為當一個人的體力與能力不足以負擔工作時, 形成超載的現象, 從質與量中來探討, 質指的是員工缺乏完成工作的能力, 或覺得績效目標太高, 縱使有再多時間也無法完成。量的指的是, 時間不允許去完成多量的工作。(洪靜惠, 2005)

### 三、 工作負荷相關研究

在 Maslach & Goldberg(1998)的研究指出工作負荷來自於工作要求超過了人承受的界線, 指有太多工作需要一定的有效時間內執行, 但因工作時間過長或工作量太多, 需要員工個人必須在一定的時間內完成造成人的身體或精神上無法負荷。員工為了生計, 每人每天約有三分之一的時間投入在工作, 因此工作與生活變成密不可分的關係, 工作負荷也因自己對工作所付出的勞力與精神而產生了許多感受與體會。

綜合上述的研究提出假設如下:

H1:交易型主管領導風格與知覺工作負荷現正相關。

H2:轉換型主管領導風格與知覺工作負荷呈現正相關。

### 第三節 人格特質

#### 一、人格特質的定義

「人格」(Personality)一源自於拉語，其意義有二：一是指舞台上演員所戴的面具，以它作為個人身份的表徵；另一是指個人真正的自我，包括一個人的內在動機、情緒、習慣、思想等(詹益統, 民 85)。根據 Allport(1937)之定義，所謂「人格」可指為「個人心理與生理體系之動態組織，以對環境做適度的調適。Robbins 則將人格說是個人對他人反應或和他人互動方式的總和。

張潤書(1985)認為，人格可界定為我們用以說明一個人顯示其典型的人類特徵或變因的混合物。

學者對於人格特質的定義有許多說法，Allport(1937)定義人格：人格是位於個體人格心理系統之內的動態組織，是決定個人適應外在環境的獨特型式，而特質乃是。由此可知，人格特質並不是由特定成分去組成的，會藉由外在環境影響而產生不同的反應。不同的人格特質便會產生不同的個人行為(張潤書, 1985)。綜合以上述，人格特質是個體與環境互相交互的過程，形成有別於他人的持久性特質。人格特質的議題上，有相當豐富的相關理論，目前最常提出的有以下四種：

表 2-1、人格特質分類與定義

人格特質分類	學者	定義
五大人格特質	Costa,McCrae (1985)	分為神經質、外向性、開放性、和善性與嚴謹性。
內外控人格特質	Rotter (1966)	內控型：自我掌控命運，相信自身可以控制環境所帶來的影響變化。 外控型：自己無法掌握命運，機會運氣是因為外在環境所控制。
AB 型人格特質	Friedman,Rosenman (1959)	A 型：有旺盛的好奇心，經常努力不懈，希望能在短時間內獲得最大成就。 B 型：有耐心、不重競爭及成就感。
16 種人格特質	Cattell (1943)	樂群性、聰慧性、穩定性、恃強性、興奮性、有恆性、敢為性、敏感性、懷疑性、幻想性、世故性、憂鬱性、實驗性、獨立性、自律性、緊張性

資料來源：王茵茵(2021)

最常提出納入研究的有的有五大人格特質及內外控人格特質，而對於在工作議題上最常被探討的為內外控人格特質。例：轉換型領導、內外控取向與工作滿足之關係(項賓和, 2002)，工作特性、組織承諾、內外控人格特質與工作績效關係之研究(林寶伶, 2022)，適者生存？探討員工組織政治知覺及工作敬業與離職傾向之關係-以內外控人格傾向為干擾效果(隋宛佑, 2020)。

#### 一、 內外控人格特質

內外控人格特質最早由 Rotter 提出，內控傾向者認為自己可以掌握自己的命運，當事情成功，他們認為是靠自己的努力而達成，反之，當事情失敗，也會認為是自己的責任；外控傾向者認為自己是無法掌握命運，成功與失敗都是運氣，不用為此負責(Kren, 1992; Rotter, 1966)。內控傾向者會於自我很有信心，遇到問題會積極解決，反之，外控傾向者會較受外在環境影響，容易接受外在訊息與建議。(Brisset & Nowicki, 1973; Spector, 1982)。內外控人格特質定義如下：

表 2-2、內外控人格特質定義整理

學者	定義
Rotter(1966)	「內控者認為成敗自己控制;外控者認為成敗被運勢、權力所影響,自己無法掌控;意旨內控者較為積極、自主,外控者較為被動、盡人事聽天命。」
Spector(1982)	「內控者較充滿自信,面對複雜問題盡可能蒐集資源解決問題,表現比外控者佳;內控者偏向參與式管理,對於工作會提出較多回饋;外控者較為順從,且易接收組織安排。」
吳秉恩(1986)	「外控者難對工作投入,滿足感低,對工作群體有疏離感;內控者對績效有較高期許,熱衷資訊蒐集,但程度高,導致行為僵化,協調性差。」
張春興(1994)	「內在制握信念的人行為決定內在動機,屬於自主導向;外在制握信念的人行為決定外在動機,由別人主導自己。」
盧盛忠、余凱成(1997)	「內控者對工作成果可預計,自己就能做好工作獲得報酬。」
張春興(1994)	「內在制握信念的人行為決定內在動機,屬於自主導向;外在制握信念的人行為決定外在動機,由別人主導自己。」
Rockstraw(2006)	「若個體趨於依照自己的行為,並增強成果,那麼被視為內控;反之,若個體趨於是緣分,認為成功是屬於掌握權力的人,那麼被視為外控。」
Serin(2010)	「內外控特質的概念是指個體對其生活所發生的情況所反應出的心理控制層面。」

資料來源:陳錦綉(2013)

綜觀上述論點,偏內控人格特質者較有自信、積極,而偏外控人特質者較聽天由命、消極。在組織管理制度中,外控成員比較偏重命令式的管理,內控成員對於工作較投入、工作滿足感較高(張潤書,1985)每一個個體都是獨立存在,在不同的時空背景下所展現出的社會行為也皆不相同,也可得知人格特質是多元且複雜的,因此,本研究以內外控人格作為研究自變項之一,探討每位幼教師不同的人格特質對於面對工作負荷之影響。

提出假設如下:

**H3:內外控人格特質調節主管領導風格與知覺工作負荷之正向影響。**

### 第三章研究方法

本章接續前兩張之研究目的與文獻探討,建立本研究架構,根據研究架構與文獻邊編制問卷。以目前任職於幼兒園之幼教師與園長為研究對象進行研究。

本研究使用紙本問卷進行調查與資料收集,藉此驗證假說是否成立。本章一共分成五部分,第一部分為研究架構與假說,第二部分為研究對象,第三部分為問卷設計,第四部份為資料分析方法。

#### 第一節研究架構與假說

##### 一、研究架構

本研究採用主管領導風格以轉換型領導與交易型領導兩種型態,並依文獻探討結果分別說明各變數之間關係。同時探討領導風格、知覺工作負荷與工作績效之間關係,並以內外控人格特質做為中介變數,因而建立本研究架構。

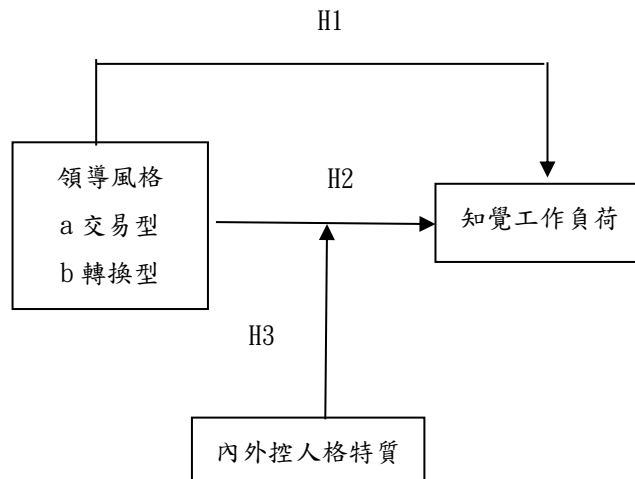


圖 3.1 研究流程圖

## 二、研究假說

H1a: 交易型主管領導風格與工作績效呈現正相關。

H1b: 轉換型主管領導風格與工作績效呈現正相關。

H2: 主管領導風格與員工知覺工作負荷正向關係。

H3: 內外控人格特質調節主管領導風格及員工知覺工作負荷程度。

## 第二節 研究對象

本研究使用紙本問卷發放做為研究資料的蒐集，以B文教機構高雄區20間學校園長與幼教師為主要研究對象，問卷填寫方式採不記名，高雄區一共有20間園所，預計共發出200份問卷。由各分校最高位階主管填寫分校基層主管工作績效問卷配對，並由各分校基層主管填寫該分校最高位階主管領導風格等問卷。

## 第三節 問卷設計

依據文獻探討與各變數間關係推論，本研究以交易型與轉換型領導為自變數，工作績效為應變數，內外控人格特質為中介變數，各變數之操作型定義與衡量方式如下：

### 一、轉換型領導量表

本研究轉換型量表採用 Bass(1985)所發展的「多因子領導問卷」為基礎，並以郭莉真(2004)所翻譯之 Northouse(2001)MLQ-6S 為基礎，採用其中轉換型的題向。量表使用五點量表來衡量主管轉換型領導(1=非常不符合, 5=非常符合)分數越高表示受測者認知轉換領導程度越高。問卷題下如下表示

表 3-1、轉換型領導量表

構面	題目
魅力領袖	1. 在我的主管身邊工作，我覺得很愉快
	2. 我對我的主管有完全的信心
	3. 我很榮幸能跟我的主管一起共事
精神鼓舞	4. 我的主管可以用簡單的幾句話，表達我們可以做得好且應該做的事
	5. 我的主管能夠提供吸引人的願景，而這樣的願景是我們可以達成
	6. 我的主管能幫我找到工作的意義
智力激發	7. 我的主管使我用新的方式去思考舊有的問題
	8. 當我遇到困擾或難題時，我的主管會提供我一個新的思考角度
	9. 我的主管使我們重新思考一些過去從未質疑過的想法
個別關懷	10. 我的主管會幫助我自我開發
	11. 我的主管會讓我了解，他對我目前工作表現的看法
	12. 對於那些可能被人忽略的部屬，我的主管會給予個別的關注

資料來源:修改自 Bass(1985) 林宜臻(2021)

## 二、 交易型領導量表

本研究交易型量表採用 Bass&Avolio(1995)所發展的「多因子領導問卷」為基礎，並參考林宜臻(2021)所設計的交易型領導量表，此量表分別為權變報酬構面 6 題、例外管理構面 7 題，共計 13 題。此量表經林宜臻(2021)研究檢測。本研究量表使用五點量表來衡量主管交易型領導(1=非常不同意, 5=非常同意)分數越高表示受測者認知交易領導程度越高。問卷題下如下表示

表 3-2、交易型領導量表

構面	表 3-1、轉換型領導量表
權變報酬	1. 當我表現優異時，我的主管會幫我向上爭取獎勵 2. 我的主管明確告訴我想要得到獎勵，就要做好哪些事情 3. 我的主管滿足我的需求，以換取我對他的支持 4. 當我工作表現良好應得到獎勵時，我能隨時向我的主管反映 5. 我的主管依照部屬績效的優劣而分別給予獎賞 6. 我的主管會將獎勵適當的給予完成特定目標的部屬
例外管理	7. 當我工作出現缺失時，我的主管會與我溝通找出原因並採取適當行動 8. 當我達不到績效時，我的主管才會對我進行干預或是監督 9. 我的主管指出我的過失時會顧及我的自尊 10. 我的主管對部屬進行懲處時，會針對特定行為，對事不對人 11. 我的主管運用懲處的時機是及時的。 12. 不管我犯的錯誤是否無心，我的主管的指責都是很嚴厲的。 13. 我的主管運用同一套管理方式於各部屬間，不喜歡創新。

資料來源:林宜臻(2021)

## 三、 內外控人格特質量表

本量表參考陳庭(2020)並改編翻譯自 Spector, (1988)量表，共十六題。根據受測者主觀感受填寫。本量表使用五點量表來衡量內外控人格特質(1=非常不同意, 5=非常同意)分數越高表示受測者內控型人格特質程度越高。問卷題下如下表示

表 3-3、內外控人格特質量表

內外控人格特質題目
1. 我認為我的工作由我自己來創造
2. 大多數工作上，我可以完成預計的目標
3. 如果我知道自己的需求，必能從工作中有所獲得
4. 如果我對老闆的決策不滿意，我會採取行動解決
5. 我認為找到我理想的工作是靠運氣
6. 我認為賺錢是靠運氣
7. 我認為大多數人只要努力都能做好自己的工作
8. 我認為要靠朋友或家人才能找到好工作
9. 我認為升遷通常是一件好事
10. 我認為要找到好工作，人脈比能力更重要
11. 我認為升遷機會通都是給工作表現好的人
12. 我認為賺大錢取決於有沒有對的人脈
13. 我認為成為傑出的員工是靠運氣
14. 我認為工作表現好的員工通常會得到報酬
15. 我認為我對主管的影響比想像中來得大
16. 我認為員工薪資高低是取決於運氣

資料來源:陳庭(2020)，Spector(1988)



#### 四、 知覺工作負荷量表

本研究知覺工作負荷量表採用 Spector&Jex(1998)編制的 QWI 量表(Quantitative Workload Inventory)，此量表共五題，用來測量個人的工作步調及工作量的感受，所有題目選項以五點量表來衡量知覺工作負荷(1=一個月少於一次或從不, 5=每天)分數越高表示受測者知覺工作負荷程度越高。問卷題下如下表示

表 3-4、工作負荷量表

- 
1. 我的工作速度必須很快速
  2. 我必須很努力工作
  3. 我的工作時間總是不夠用
  4. 我有很多工作要做
  5. 工作量超過我的負荷
- 

資料來源:張映萱(2022)，Spector&Jex(1998)

### 第四節資料分析方法

本節依研究目的與假說之需要，以 SPSS 進行描述性統計、信度分析、效度分析與迴歸分析。

#### 一、 描述性統計(Descriptive Statistics Analysis)

描述性統計是利用一套針對調查的樣本資料進行整理、描述與解釋的統計方法，本研究藉此描述性統計的次數分配、百分比、平均數、以及標準差來分析樣本特性，目的在於初步了解樣本的背景變項，以及轉換型領導、交易型領導、內外控人格特質、知覺工作負荷與工作績效等研究變項的分布情形。

#### 二、 信度分析(Reliability)

本研究以 Cronbach 於 1951 年提出 Cronbach  $\alpha$  係數衡量變數項目內的可靠信與穩定性，Cronbach  $\alpha$  值來檢驗量表中各項一致性，數值越高代表量表中一致性越高，量表的信度若在 0.9 以上則代表該量表可信度佳。

#### 三、 效度分析(Validity)

效度分析為了解量表是否能真正的衡量研究變項，效度主要有四種方式 1. 內容效度 2. 建構效度 3. 專家效度 4. 效標關聯效度，本研究以內容效度來評估研究量表效度。本研究使用的問卷題項，均參考過去文獻相關問卷之內容修訂成，經由多數研究者使用並檢驗成熟量表，本問卷具有一定程度的內容效度。

#### 四、迴歸分析(Regression Analysis)

本研究運用迴歸分析法分析數據，來進行檢定領導風格、知覺工作負荷、工作績效與內外控人格特質影響程度，檢定領導風格、知覺工作負荷、工作績效三個變項對彼此的影響關係。

## 第四章研究結果與分析

### 第一節問卷回收之結果與樣本結構分析

#### 一、 問卷回收之結果

本研究對於在職的幼教師與園長進行調查，透過紙本問卷發放收集資料，經過篩選後，本研究得到 155 分有效樣本。本研究基於這些有效樣本進行統計分析，並根據受訪者的人口統計變數(如性別、年齡、教育程度、服務年資、與主管相處時間)來了解樣本分布情形，並以結構次數分配表呈現。樣本結構次數分配表所示。

#### 二、 樣本結構分析

##### (一) 性別

本次研究中女性受訪者共 155 位，佔總數的 100%。由此可見本研究中女性占多數。

##### (二) 年齡

本次研究中，受訪者年齡涵蓋 20 至 60 歲。根據問卷調查的結果如表所示。未滿 30 歲年齡層的受訪者總計 27 人，31 歲至 40 歲年齡層的受訪者總計 65 人，41 歲至 50 歲年齡層的受訪者總計 51 人，51 歲至 60 歲年齡層的受訪者總計 12 人，61 歲以上年齡層的受訪者僅有 1 人。由此可見，31 歲至 40 歲年齡層受訪者數量最多，佔總數的 41.7%，而 60 歲以上的受訪者則最少，僅有 1 人，僅佔總數的 0.6%。

### (三) 教育程度

本研究將教育程度分成四個等級：高中職以下、專科、大學、碩士。根據調查結果，教育程度為大學者最多，共 119 人，佔總數的 76.3%。其次為專科，共 22 人，佔總數的 14.1%，而碩士畢業者人數最少，僅有 4 人，佔總數的 2.6%。詳細問卷分析如表所示。

### (四) 服務年資

根據分析結果，受訪者在機構中服務年資 1 至 5 年者為 59 人，佔總數的 37.8%，其次以 6 至 10 年者為 39 人，佔總數的 25%。而服務未滿 1 年與服務 21 年以上者人數相同，為 13 人，佔總數的 8.3%。詳細問卷分析如表所示。

### (五) 與主管相處時間

本研究將與主管相處時間分為未滿一年、1 至 3 年、4 至 6 年、7 至 9 年及 10 年以上。根據調查結果，服務年資為 4 至 6 年者為 46 人，佔總數的 30.5%，其次為 1 至 5 年者為 38 人，佔總數的 25.42%，而服務年資在 21 年以上者為 24 人，佔總數的 15.9%。詳細問卷分析如表所示。

表 4-1、樣本結構次數分配表

項 目	類別/選項別	樣本數	百分比
性 別	女	155	100%
年 齡	未滿 30 歲	27	17.3%
	30~40 歲	65	41.7%
	41~50 歲	51	32.7%
	51~60 歲	12	7.7%
	60 歲以上	1	0.6%
學 歷	高中職	11	7.1%
	專科	22	14.1%
	大學	119	76.3%
	碩士	4	2.6%
服 務 年 資	未滿 1 年	13	8.3%
	1~5 年	59	37.8%
	6~10 年	39	25%
	11~20 年	32	20.5%
	21 年以上	13	8.3%
與 現 任 主 管 相 處 時 間	未滿 1 年	16	10.6%
	1~3 年	38	25.2%
	4~6 年	46	30.5%
	7~9 年	27	17.9%
	10 年以上	24	15.9%

## 第二節信度與效度分析

### 一、信度與效度分析

本研究將各變數進行信度分析，以衡量問卷的穩定性及可靠性，及該問卷的可信度程度。

研究將計算個變數的 Cronbach's  $\alpha$  值，若數值大於 0.7，即該變數的數據具有一定的可信度。因此，本研究將領導風格、知覺工作負荷及內外控人格特質，進行變數分析。分析結果顯示：領導風格分為交易型領導與轉換型領導，其中交易型領導包含兩構面，分別為權變報酬與例外管理兩構面。其中權變報酬 Cronbach's  $\alpha$  值為 0.865，例外管理 Cronbach's  $\alpha$  值為 0.661。轉換型領導風格 Cronbach's  $\alpha$  值為 0.89。知覺工作負荷的 Cronbach's  $\alpha$  值為 0.784，內外控人格特質分成內控人格特質與外控人格特質兩構面分析，其中內控人格特質 Cronbach's  $\alpha$  值為 0.754；外控人格特質 Cronbach's  $\alpha$  值為 0.794。經分析結果所有變數的 Cronbach's  $\alpha$  值皆大於 0.7，顯示個變數具有高度的信效度。

### 二、因素分析

#### (一) 轉換型領導風格與交易型領導風格

本研究對轉換型領導與交易型領導進行因素分析，其中轉換型包含四構面，交易型領導包含兩構面，顯示結果如下表所示。

表 4-2、轉換型領導四構面之因素分析與 Cronbach's  $\alpha$ (刪題前)

操作變項	構面	題項	因素負荷量	Cronbach's $\alpha$ (刪題後)	Cronbach's $\alpha$	
轉換型領導 風格	魅力 領導	TF-1	.610	.885	.890	
		TF-2	.784	.875		
		TF-3	.85	.876		
		精神 鼓舞	TF-4	.765		.879
		TF-5	.825	.872		
		TF-6	.868	.869		
	智力 激發	TF-7	.880	.869		
		TF-8	.824	.874		
		TF-9	-.103	.934		
		個別 關懷	TF-10	.770		.874
			TF-11	.745		.876
			TF-12	.705		.879

表 4-3、交易型領導風格之因素分析與 Cronbach's  $\alpha$ (刪題前)

操作變項	構面	題項	因素負荷量	Cronbach's $\alpha$ (刪題後)	Cronbach's $\alpha$
交易型領導 風格	權變報酬	SF-1	.547	.852	.865
		SF-2	.772	.829	
		SF-3	.604	.876	
		SF-4	.708	.834	
		SF-5	.745	.832	
		SF-6	.719	.832	
		SF-7	.854	.590	
		SF-8	.701	.615	
		SF-9	.635	.635	
	例外管理	SF-10	.639	.574	.661
		SF-11	.644	.594	
		SF-12	刪除	.594	
		SF-13	刪除	.743	

(二). 內外控人格特質

本研究對於內外控人格特質進行信度分析與因素分析，結果如下表所示。

表 4-4、內控型人格特質之因素分析與 Cronbach's  $\alpha$ (刪題前)

操作變項	題項	因素負荷量	Cronbach's $\alpha$ (刪題後)	Cronbach's $\alpha$
內控型 人格特質	R-1	.677	.724	.754
	R -2	.750	.717	
	R -3	.752	.711	
	R -4	.530	.742	
	R -7	.578	.734	
	R -9	.588	.723	
	R -11	.438	.758	
	R -14	.629	.719	

表 4-5、外控型人格特質因素分析與 Cronbach's  $\alpha$ (刪題前)

操作變項	題項	因素負荷量	Cronbach's $\alpha$ (刪題後)	Cronbach's $\alpha$
內控型 人格特質	E-5	.561	.782	.794
	E -6	.658	.768	
	E -8	.725	.756	
	E -10	.569	.783	
	E -12	.682	.763	
	E -13	.779	.747	
	E -15	.322	.807	
	E -16	.768	.751	

(三). 工作負荷

本研究針對工作負荷進行信度分析與因素分析，結果如下表所示。

表 4-6、工作負荷因素分析與 Cronbach's  $\alpha$ (刪題前)

操作變項	題項	因素負荷量	Cronbach's $\alpha$ (刪題後)	Cronbach's $\alpha$
工作負荷	WL-1	.566	.796	.784
	WL-2	.627	.774	
	WL-3	.801	.720	
	WL-4	.846	.690	
	WL-5	.798	.719	

### 第三節迴歸分析

本研究透過 SPSS 進行分析，探討轉換型與交易型領導風格與內外控人格特質知覺工作負荷程度之關聯性，研究五大變數，分別是「轉換型領導」、「交易型領導」、「內控人格特質」、「外控人格特質」、「工作負荷程度」。

藉由研究結果得知，「轉換型領導」與「外控人格特質」呈現正相關。

表 4-7、迴歸分析

模型	預測變數	B	SE	t	p	95%CI
模型 1	常數	6.03	1.77	3.40	0.00	[2.53, 9.53]
	權變報酬	-0.59	0.42	-1.39	0.17	[-1.42, 0.25]
	外控傾向	-0.88	0.69	-1.27	0.21	[-2.25, 0.49]
	權變報酬 X 外控	0.23	0.17	1.39	0.17	[-0.10, 0.56]
	R <sup>2</sup>			0.120		
	ΔR <sup>2</sup>			0.015		
	F 值(自由度)			0.745(3, 152)		
模型 2	常數	8.70	2.48	3.51	0.00	[3.80, 13.59]
	例外管理	-1.14	0.55	-2.08	0.04	[-2.23, -0.06]
	外控傾向	-1.92	0.96	-2.00	0.05	[-3.82, -0.02]
	例外管理 X 外控	0.45	0.22	2.08	0.04	[0.02, 0.88]
	R <sup>2</sup>			0.172		
	ΔR <sup>2</sup>			0.030		
	F 值(自由度)			1.549(3, 152)		
模型 3	常數	9.39	9.36	2.82	9.39	[3.75, 15.04]
	轉換領導	-1.36	-1.35	0.66	-1.36	[-2.67, -0.03]
	外控傾向	-2.29	-2.28	1.15	-2.29	[-4.63, -0.01]
	轉換領導 X 外控	0.56	0.56	0.27	0.56	[0.02, 1.10]
	R <sup>2</sup>			0.199		
	ΔR <sup>2</sup>			0.040		
	F 值(自由度)			2.083(3, 152)		

## 第五章 結論與討論

在職場中，每個人依照工作職責完成組織賦予的要求，達成任務並獲得相應的工作報酬，這看似是一個理想狀態。然而，在幼教場域中，工作內容的繁瑣程度不言而喻，教職員工不僅需要照顧幼兒，還必須完成主管交辦的事項及各種行政報表。在這樣的工作負荷下，每位工作人員對於每日需完成的工作量有著不同的體認。本研究探討了主管的領導風格及員工的工作負荷是否會因人格特質的不同而有所變化。

本研究透過問卷的方式，以 B 連鎖幼兒園高雄區為研究對象，探討主管領導風格與員工人格特質與工作負荷之關係，也探討內外控人格特質之影響。結果顯示，交易型和轉換型主管領導風格對員工的知覺工作負荷有顯著的影響。具體來說，例外管理這一交易型領導的策略顯著地降低了員工的知覺工作負荷，而轉換型領導風格也同樣顯示出了降低工作負荷的效果，這與一般預期的正相關不同，顯示這些領導方式實際上有助於減輕員工壓力。

進一步分析發現，內外控人格特質對領導風格與知覺工作負荷的關係具有調節作用。在交易型領導的權變酬賞策略中，內外控特質並無顯著的調節效果。然而，對於例外管理策略，結果表明，越偏向外控傾向的員工，在遇到以例外管理方式領導時，會感受到更高的工作負荷。同樣地，在轉換型領導風格下，外控傾向的員工也會感受到較高的工作負荷。

總結來說，本研究證實了領導風格和人格特質在幼教職場中對工作負荷的影響及其相互作用。這些發現對於理解如何通過調整領導策略來改善教職員工的工作環境具有重要的實踐意義。研究結果強調了針對不同人格特質的員工，主管可能需要適當調整其領導方法，以最大化工作效率並最小化員工的知覺工作壓力。

綜上所述，本研究之結果彙整如下表所示。

表 4-8、研究結果彙整表

	假說	結果
H1	交易型主管領導風格與知覺工作負荷現正相關	成立
H1a	交易領導風格中的權變酬賞與知覺工作負荷之關係	不顯著
H1b	交易領導風格中的例外管理顯著影響知覺工作負荷，且兩者為負向關係，代表若主管以例外管理的方式領導員工，其知覺工作負荷較低。	成立
H2	轉換型主管領導風格與知覺工作負荷呈現正相關。	成立
H3	:內外控人格特質調節主管領導風格及員工知覺工作負荷程度。	不成立

## 參考文獻

### 一、英文文獻

- Allport.(1937).Personality: A Psychological Interpretation York:Holt,Rinehart&Winson.
- Bass,B.M.(1990).From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision.Organizational Dynamics,18(3),19-31
- Borman,W.C.,&Motowidlo,S.J.(199)Expanding the criterion domain to Include elements of contextual performance. In N.Schmitt,W.C.Borman,&Associates,Personnel selection in organization.San Francisci:Jossey-Bass.
- Burns,J.M.(1978).Leadership.New York:Harper and Row.
- Campbell, J. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organization psychology. In M. D. Dunette, & L.M. Hough (Eds.), Handbook of Industrial and Organization Psychology (2nd ed.), Palo Alto, CA: Consulting Psychologists press, 1, 687-732.
- Katz,D.,&Kahn,R.(1978).The social psychology of organizations. New York:John Wiley.
- Lee,Y.D.,J.W.Lain,& C.Y.Chen(1999).A study on the measurement of productivity for white-collar employess-A case of electronic industry in Taiwan. The Chinese Military
- Maslach,C.andGoldberg,J.(1998).Prevention of burnout,New perspective.Applied&Preventive Psychology,7(1).63-74
- Robbins,S.P.(1996)Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications,Englewood Cliffs,N.J.: Prentice Hall
- Rotter,J.B.,(1996)"Generalized Expectancies for Internal versus External Control of Reinforcement."Psychological Monographs,80,1-27
- Rose,C.L.Murpay,L.B. and Nikzard,K.(2002).The role of the big five personality factors in vigilance performance and workload.European Journal of personality,17.185-200.
- Spector,P.E,(1988).Development of the work locus of scale.Journal of Occupational Psychology,61(4),335-340.
- Stogdill&Coons(1957).Leader Behavior: its Description and Measurement,No 88 Columbus,Ohio: Bureau of Business Research ,the Ohio State University.
- Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge(2018) 組織行為學(黃家齊，李雅婷，趙慕芬譯;第 17 版)
- Schermerhorn(1999).The management educator as expatriate.Journal of Management Inquiry,8(3),246-256.
- Venkatraman & Ramanujam (1986) . Measurement of business performance in strategy research : A Comparison of Approaches. Academy of Management Review. 11 (4) . 801-814.

## 二、中文文獻

- 王茵茵(2021)，員工體驗對組織承諾的影響，以內外控人格特質為干擾變項。國立中央大學，碩士論文。
- 江福興(2004)，以社會資本觀點探討國內製造業員工之人格特質與工作價值對其工作績效之響。國立成功大學，企業管理學系，碩士論文。
- 余德成(1996)，品質管理人性面系統因素對工作績效之影響。國立中山大學，企業管理研究所，博士論文。
- 林宜臻(2021)，轉換型領導與交易型領導對工作績效影響之研究-以職場友誼為中介變數。國立台南大學，行政管理學系，碩士論文。
- 柯竑宇(2013)，主管之領導風格與部屬人格特質對組織績效的影響-以個案公司為例。國立成功大學，高階管理碩士班，碩士論文。
- 洪靜惠(2005)，高雄縣市國民中學專任行政人員人格特質、工作壓力與工作績效之研究。國立高雄師範大學，成人教育研究所，碩士論文。
- 曹采華(2002)，員工特徵對工作滿意、組織承諾、組織公民行為、工作績效的影響-已派遣人員為例。國立中央大學，人力資源管理所，碩士論文。
- 陳庭(2020)，主管不當督導對心理契約違反與離職意願之影響:探討員工支持與內外控人格特質之調節效果。東吳大學，國際經營與貿易學系，碩士論文。
- 張映萱(2022)，工作負荷、工作家庭衝突與工作滿意度關係之研究;社會支持與適應力之調節角色。中原大學，企業管理學系，碩士論文。
- 陳錦綉(2013)。高投入人力資源管理實務與組織公民行為之關係：探討內外控人格特質與員工投入之角色。國立高雄應用科技大學，碩士論文。
- 張潤書(1985)，組織行為與管理。五南圖書出版公司。
- 張凱煊(2019)，探討主管領導行為與幼教人員的工作滿足感、工作負荷、工作績效的關聯性:以C學校教師為研究對象。國立台灣大學，事業經營所，陳寶茶(2011)，主管領導風格認知與員工人格特質對工作績效的影響。國立高雄師範大學，人力與知識管理研究所，碩士論文。
- 黃昱仁(2022)，人格特質、主管領導風格與留任意願之相關研究-以中部地區製造業員工為例。修平科技大學，人力資源管理與發展碩士班，碩士論文。
- 隋宛佑(2020)。適者生存?探討員工組織政治知覺及工作敬業與離職傾向之關係—以內外控人格傾向為干擾效果。國立中山大學，碩士論文。
- 童郁瑜(2022)，從領導風格探究文創產業組織離職傾向之研究。國立台北商業大學，創意設計與經營研究所，碩士論文。
- 溫宗哲(2023)，探討長官情緒智商、工作績效、工作壓力 與組織承諾對國軍人員離職意圖之影響，大葉大學，管理學院，碩士論文。
- 詹益統(1996)，個人屬性、人格特質與內滋激勵與外附激勵關聯性之研究-以交通部數據通訊所員工為例。國立交通大學，管理科學研究所，碩士論文。
- 葉國華(2002)，員工人格特質、組織承諾與銀行合併態度之研究--以中國國際商業銀行為例。國立高雄第一科技大學，金融營運所，碩士論文。
- 趙慕芬、林宥瑩，(2020)。管理學，第三版。