

工作壓力與組織承諾關係之研究 —以軍醫外派回任人員為例

劉莉玲¹ 鄧國豐¹ 劉自強²

¹ 大葉大學國際企業管理研究所

² 國防大學管理學院財務管理學系

摘 要

近年來隨著經濟的快速發展和國際競爭的日益激烈，有國際觀的人才足以因應這種趨勢。利用外派回任人員來轉移母公司的技術與管理制度是近年來國軍技術移轉與企業對海外經營的主要方式，而回任是完成國際外派任務最後一個重要環節，如何幫助回任人員調適工作壓力，將外派時的熱誠投注於回任績效是非常重要的任務。研究結果發現，主管支持與團體內聚力對於軍醫外派回任人員情感性承諾、持續性承諾、規範性承諾具有正向影響，角色模糊對於軍醫外派回任人員情感性承諾具有直接負向影響，角色衝突對於軍醫外派回任人員規範性承諾具有直接負向影響，缺乏升遷機會對於軍醫外派回任人員持續性承諾、規範性承諾具有直接負向影響。根據上述的研究結果，本研究認為建立暢通良好的溝通管理，創造公開、公正的工作環境，並鼓勵組織成員對既定之政策及規章提出建議。合宜、適時的讚美、友情的信任、支持與關懷，能提高員工的組織承諾。有主管的支持更會認為自己的付出是值得的。

關鍵詞：回任、主管支持、角色模糊、角色衝突、工作壓力、組織承諾。

The Study on the Relationship within Work Stress and Organizational Commitment —The Military Physician Repatriate as Example

Li-Ling Liu¹ Kuo-Feng Tong¹ Z-John Liu²

¹Graduate School of International Business Management, Da-Yeh University

²Department of finance Management, National Defense University

ABSTRACT

Along with the economy development and international competition in recent years, it's critical to realize how to make use of those employees who are talented in international views to respond this trend. Enterprises conduct its' business by utilize those overseas personnel to transfer techniques and management systems of their main company, and thus repatriates are the

one last important link to complete this international mission. It's important to help repatriates to adjust their work stress, and let them devote their overseas passion to their work performance successfully when they come back. The relationship within work stress and organizational commitment of Taiwan Military physician repatriates, we've gotten some results: The supervisor's support and group cohesiveness have direct positive influence to the affective commitment; continue commitment, and normative commitment of military repatriate. Role ambiguity causes direct negative influence to the affective commitment of military physician repatriate. Role conflict causes direct negative influence to the normative commitment of military physician repatriate. Lacking of the promotion opportunity, causes direct negative influence to the continue commitment and normative commitment of military physician repatriate. According to our study results, there are some suggestions to personnel management units: conduct some communication mechanisms to create a fine environment with fair and open working atmosphere, such as establish the message board of opinion exchanges or make use of the questionnaire method to understand the employees' viewpoints, and encourage them to offer their suggestions to the decided policies and regulations. Some proper praise on well timing, trust with friendship, support and concerning, will raise the employees' organization commitment. By the support from their supervisor, the employees believe they can exchange some rewards of the year-end review, promotion, salaries and endorse etc. Then they can experience related satisfaction from their work.

Key Words: Repatriate, Supervisor Support, Role Ambiguity, Role Conflict, Work Tress, Organizational Commitment.

壹、緒論

一、研究背景

當全球軍事競爭進入軍事革命對決時代之際，國防發展程度具有影響一國軍事實力的關鍵地位（王慶仁，1999）。多年來，我國憑藉著充分人力資源，妥善政府規劃，配合新技術研發，使我國在技術的提升、合作、移轉、開發與創造佔有頭角，人才的培養便是相當重要的課題（石建璋，1992）。醫師人員是醫療體系中的專業代表，在其專業發展的過程中，專業能力的不斷培育提升是重要的要項之一（詹火生、王麗容 1992）。Bac(2000)也提及在職專業訓練可在有限預算與合約下，證實工作者績效與刺激工作者潛力，更可透過雙邊的學習，增進工作者生產

力，並對學習者提供個人人力資源與生涯規劃上的投資。

依據軍醫局民國 83 年璞珍 1132 號令內文顯示：軍醫體系基於經營培育各軍醫單位（部門）人員，配合軍醫軍官經營發展需要，隨職階升遷施以必要的專長、深造與輔助教育調訓計畫。計畫中針對一般學術教育類，甄選優秀軍醫軍官接受國內外院校、研究所短期訓練進修，受訓期間為三個月以上。受訓人員則須依據基礎教育年（期）班、最高學歷、個人主次專長、整體編現盈缺狀況、經營發展體系，鎖定發展必具的學經歷、編制職缺的任職標準規定、經營限制因素、本階停年、服役全年資、未來可服役年限、進三年考績、個人發展意願、體能狀況、年齡、或個人特別限制因素等條件接受甄選的動作

(劉莉玲、劉自強, 2007)。

根據國防部軍醫局的資料顯示我國軍現有軍醫 960 人, 近三年外派至國外受訓人數超過 120 人(每年 40 名左右員額)接受短期外派受訓, 受訓期間實際亦需肩負部分相關醫療工作任務; 同時發現除支付本薪以外, 每人每次外派受訓的平均成本約在 50 萬元左右。Forster(1997)曾強調外派人員跨文化的不適應, 除造成不良的績效與心理壓力外, 有時也間接對外派人員家人造成一些負面效果, 更可能造成再次外派上的反彈等問題。

然而, 當太多的焦點都聚焦於外派的過程時, 卻忽略了回任是完成國際外派任務中最後一個重要的環節。因為外派人員外派經驗往往可以獨當一面, 其挑戰性與揮灑的舞台都比較大(葉欣怡, 2005)。Welch (1990)提出外派人員回任的過程可以分為準備、重置、過渡、與重新適應等四個階段。就回任者本身而言, 其在回任時可能會經歷到「回顧的文化衝擊」(Orkin, 1998), 現金、可支配收入減少的財務問題, 以及失去社會地位, 生活型態改變的問題(Harvey, 1982; 1989)。回任者也會憂慮公司對他的職位沒有一個合適的安排, 由於職涯規劃不良, 回任者常處在一個「等待的狀態」, 亦即被安排到有空缺的位置, 而不去考慮他們的個人能力、資歷與需求(Baughn, 1995; Harvey, 1982; 1989)。回任人員需要具備何種能力才能幫助回任後的適應, 並且將外派時的熱誠投注於回任時的績效表現是非常重要的任務(葉欣怡, 2005)。

有關組織承諾之研究, 在學術界已日漸風行, 然而對於國軍幹部組織承諾之探討, 卻少有著墨。因此, 具有成熟外派經驗之軍醫人員, 其對組織之忠誠與投入程度, 將影響軍醫外派回任人員未來執行各項任務之遂行, 期盼藉由本研究探討軍醫外派回任人員工作壓力與組織承諾之關係

以作為上級單位人事管理制度之參酌, 此為本研究動機。

二、研究目的

壓力在現代社會是不可避免, 先前文獻大都專注於組織承諾對工作績效與離職傾向關係之研究, 僅少數學者專注於多種壓力源對組織承諾之影響(Benkhoff, 1997; Brown and Peterson, 1993)。

根據學者的研究報告顯示, 組織承諾是員工對組織一種完整而持續性的態度, 對於組織效能具有相當的影響, 主要係其能有效地協助管理者瞭解員工的態度, 進而提升組織效能(趙紀強, 2005)。有文獻指出工作壓力與組織承諾是負向關係(Mattson and Dubinsky, 1979; 吳娟娟, 2001; 陳瑞惠, 2002; 王禧瓊, 2003; 曾怡錦、許仁宗, 2004; Dale and Fox, 2008)。但亦有不少文件指出工作壓力與組織承諾是無關的(許漢宏, 2002; 郭文瑞, 2003), 因此由文獻探討得知工作壓力對組織承諾影響之研究結果是不一致的。

本研究擇取軍醫外派回任人員為研究對象, 係因若任由未屆滿服役最大年限之具有外派經驗人員退伍離營, 不僅造成人員訓練成本的浪費, 亦影響國軍戰力。因此, 本研究目的在於釐清軍醫外派回任人員, 在工作壓力相關構面(缺乏主管支持與團體凝聚力壓力、角色模糊壓力、角色衝突壓力、缺乏升遷機會壓力)與組織承諾構面(情感性承諾、持續性承諾、規範性承諾)之間的關係。

貳、文獻探討

一、外派人員回任之管理

回任的定義乃是「完成海外派遣任務, 返回母國的程序」(Dowling and Schuler, 1990)。雖然大部份的多國籍企業(MNEs)都認為全球競爭力的增加是成功的回任管理所帶來的最大好處, 但 MNEs

視「外派者回任後的低留職率」為他們最憂心之處(Caligiuri and Lazarova, 2000)。就回任者而言，其回任時可能會經歷「回顧的文化衝擊」(Orkin, 1998)，以及現金、可支配收入減少的財務問題、失去社會地位、生活型態改變的問題(Harvey, 1982; 1989)。此外回任者也會憂慮公司對他的職位沒有一個合適的安排。由於職涯規劃不良，回任者常處在一個「等待的狀態」，亦即被安排到有空缺的位置，而不去考慮他們的個人能力、資歷與需求(Baughn, 1995; Harvey, 1982; 1989)。

Harvey(1989)對美國 ASPI (American Society for Personnel Administration International) 的 175 家企業做調查，發現對回任者作生涯路徑與未來相關工作的諮詢，以及給予一些財務性補助外，其實很少提供回任者心理方面的再適應諮詢，也沒有安插回任者在最適當的位置上，因此大部分美國企業的回任程序都被學者認為沒有效率(Harris, 1989; Tung, 1988)。而我國企業和美國企業的情況類似，對回任人員在「前程規劃與發展」、「回任訓練與準備」、「薪酬激勵的實施程度」亦不理想，並且回任人員在工作角色的自主彈性上偏低、期望滿足也低，因此在工作適應與組織投入上的程度也不高(趙必孝，1998)。Harvey(1989)認為任何正式的回任方案至少包含下列幾項作法：建立／維持正式的溝通管道、提供國內一些活動資訊與重要外派的相關資訊、外派人員有系統的回國述職、外派的績效評估、合適的外派獎勵與薪酬、評估國內的工作機會與配合外派人員的生涯路徑。而 Forster (1994)的研究也指出，有 63%的回任人員認為前程發展與就業問題乃是最在意的事項。最近，Caligiuri and Lazarova(2000)提出造成回任問題的主要原因為：回任後的員工流動具有功能性、MNCs 傾向將所有的外派任務一視同仁、MNCS 相信外

派人員都會投注長期職涯在公司中。

全球性外派可以分為四種，每種外派的回任管理都應採不同的方式(Caligiuri and Lazarova, 2000)：

- (一)技術性外派：為了使回任策略生效，組織必須考量到任務完成後這些回任者的技術需求。
- (二)發展／高潛力外派：回任者通常在外派任務結束前就會事先很清楚地知道下一個任務是什麼。回任在此情況下，經由領導發展計畫中的輪調變成是既直接又既定的。
- (三)略性／經營性外派：回任對這些外派者來說，都是事先考慮好的組織原先接班計畫中的一部份。而回任程序中很重要的一個部份乃是要確定準備給這些人的職位真正能使他們發揮已培養出的全球性技能。
- (四)功能性／戰術性外派：如同技術性外派，功能性／戰術性的外派人員是被派去彌補地主國與母國技術上與管理上的差距，而這種全球任務是最常見的外派類型。

回任者大多認為他們的外派經驗對其職涯相當有幫助(Tung, 1998)，但是這種職涯上的進程通常都要在回任者到其他公司另謀高就後才顯現出來。亦即回任者新培養出的全球性技巧也許不是用在外派任務的組織。造成此種現象，一部分的原因是許多回任者的新工作和外派時的工作相較之下缺乏自主性、職權以及重要性(Black, Gregersen and Mendenhall, 1992a; Black, Gregersen and Mendenhall, 1992b; Gomz-Mejia and Balkin, 1987; Harvey, 1982; Kendall, 1981)。這也就是許多研究都發現回任者對回任程序的滿意度並不高的原因(Alder, 1997; Baughn, 1995; Black et al., 1992a; 1992b)。Dowling and Schuler (1990)提出海外派遣可以明確的區分為三個階段，分別為外派人員遴選與外派前的

訓練、外派任務、回任程序。可見回任程序的成功與否也算是決定外派任務是否成功的關鍵之一。再把範圍縮小到整體外派程序中的回任程序來看，Welch(1992), Dowling and Schuler(1990)把回任的過程分為下列四個相關狀況：準備、工作地點的再定位、轉移、再適應。最重要的部份是回任適應，因為回任適應的問題包含了所有關於回國後可能發生的問題。Black(1992)將回任適應的構面分成回任後工作的適應、回任後人際互助的適應以及回任後一般環境與文化的適應。Harvey(1989)提出回任的成功可能遇到財務壓力、家庭問題、生涯問題、回任程序等潛在問題的影響。

本研究外派回任人員為軍醫單位挑選合適的人員外派至友邦國家服務或受訓之軍醫人員。因此，本研究採行 Cascio(1994)將派外人員定義為，被公司派往母國以外的地區工作，並有計畫回任的員工，他們同時也是母公司國籍的員工。

二、工作壓力

工作壓力之定義，陳聖芳(1999)指出工作壓力指在工作環境中超過個人負荷量要求，造成威脅感產生緊張、焦慮、挫折、壓迫、急迫或苦惱的反應，這些反應改變個人身心狀況，引發消極與無助感；葉兆祺(1999)認為工作壓力是個體面對工作情境時，為因應工作環境的要求與自我期望，在生理、心理上產生失衡的狀態；王秀慧(1999)認為工作壓力是個人經自己知覺認知的過程，發現環境中超出自身能力與經驗的反應。林立曼(2000)指出工作壓力是工作或環境呈現的要求超過個人能力與可使用資源之刺激，其過程是一種適應性的反應，結果因人而異，可導致個人心理與生理正向或負向改變之狀態；林昭男(2000)認為工作壓力指當工作因素促使個體與環境產生交互作用，當個體在面對具有威脅或挑戰性工作情境時，產生一種

被壓迫的感受或緊張的狀態。Williams, Konrad, Scheckler, Pathman, Linzer, McMurray, Gerrity, and Schwartz(2001)提出工作壓力短期內會造成心理與行為的衝擊進而影響工作績效。陳村河(2001)認為工作壓力是指個體在組織中工作，當工作者與工作相關之因素交互影響之下，使工作者在生理上、心理上產生不良反應之現象。張定富(2002)研究指出工作壓力是個體在面臨工作環境的要求與自我期望時，由於工作情境不調和的結果，在心理、生理及態度上，產生失衡的一種反應；田蘊祥(2002)認為工作壓力是個人在職場中，所遭逢與工作有關的種種內外事件，使個人在身心上感到不適，希望能夠藉由己身的力量或外界的協助，恢復原先的平靜狀態。劉雪貞(2003)認為是個體面對本身能力與工作需求無法契合或環境無法提供足夠的資源，滿足個人需求時，心理感受到威脅感的情形。許仁宗(2004)認為工作者個體本身與工作之情境因素，促使個體產生調適性反應；當工作者本身無法調適，進而引發工作者生理上或心理上之不良反應，稱為工作壓力。

「工作壓力」對工作人員造成生理或心理正常狀態，可能影響工作者表現或健康的情形。在職務要求下，從業者在身處工作負荷、工作挑戰、上級要求、作業環境和各種工作安全衛生條件等情境時，將感到衝突、不愉快或身心負擔等變化而產生工作壓力(Cooper, 1983)。工作壓力造成不同的壓力表徵，如冠狀動脈心臟病、心理不健康、工作不滿意、婚姻不和諧、過度飲酒、用藥等情形。工作壓力源作用於個體的是表現出個人症狀與組織症狀。所謂個人症狀是指血壓升高、情緒焦慮、不安易怒、人際關係不良，經常發生工業事故(Cooper, 1983)。Cooper, Sloan, and Williams(1988)依據工作本身因素、組織中的角色、工作上與他人的關係、生涯發

展及成就、組織結構與氣氛、家庭與工作的互動介面等六大壓力來源，延伸為缺乏主管支持與團體凝聚力、角色模糊、角色衝突、缺乏升遷機會等四項構面。本研究採 Cooper et al.(1988)修訂以角色模糊、角色衝突、主管支持、團體凝聚力及升遷機會為構面來測量工作壓力。

三、組織承諾

組織承諾長久以來一直是管理學者極有興趣的主題 (Morrow, 1983)。組織承諾是社會成員為社會系統努力、盡忠之意願 (Angle and Perry, 1981)。學者對組織承諾的定義予以分類；即心理性的觀點與交換性的觀點 (Stevens, Beyer, and Trive, 1978)。Sheldon (1971) 定義組織承諾是使個人與組織連結一致的態度或傾向。Hrebiniak and Alutto(1973)認為組織承諾是成員為了薪資、職位、專業創造自由與同事友誼，而不願離開組織的行為傾向。Buchanan(1974)表示組織承諾是組織成員對於組織目標與價值、和個人角色有關的目標與價值、對組織本身等的情感隸屬 (affective attachment)。Poter, Steers, Mowday, and Boulian(1974)指出組織承諾是個人對某一特定組織的認同與投入的強度，包含三個要素：對組織目標與價值的強烈信仰和接受、願意為組織利益而努力、明確希望繼續成為組織中的一份子。Staw (1981)將組織承諾分為行為性承諾與態度性承諾；Hall(1975)認為組織承諾應分為態度的承諾與行為意圖承諾。Mowday, Poter, and Steers(1982)解釋組織承諾是代表個人對其所屬組織的忠誠與貢獻，不僅影響一個人對組織投入的強度，同時也代表個人與組織連結在一起的態度或傾向，這種連結不僅對個人具有重要性，對組織，甚至對於整個社會都有其價值。Thompson(1989)認為組織承諾是員工對組織目標與價值的信念，並接受組織的目標與價值，為了組織的利益，員工能自動自

發的盡心盡力，而且員工有強烈的意願留在組織中。Lee and Mitchell (1991)認為組織承諾是接受組織的價值與目標共享信念，也會做出超越工作責任範圍以外的有效行為，以維護成員間的關係。Yousef (2000)則提出組織承諾包括認同、投入與忠誠。Allen and Meyer(1991)提出情感性承諾(affective commitment)屬於員工在情感上依附、認同及投入組織中，代表當員工在組織中的經歷與他們的期望一致，且可以滿足他們的基本需求，比那些較不滿足的員工，會對組織發展出更強烈的情感性依附；持續性承諾 (continuance commitment) 是指有關離開組織成本的認知，而產生留在組織中的承諾，員工通常會依其他外在就業機會的多寡而知覺離開公司，所需付出的犧牲（成本）；規範性承諾 (normative commitment)代表員工對組織的忠誠是一種義務，強調維持對雇主的忠誠，是發展社會化經驗的結果(Wiener, 1982a)，或經由組織獲得的利益(如：學費的給付或技能的訓練)，在員工心目中建立產生員工報答組織的義務(Scholl, 1981)。本研究採 Allen and Meyer(1991)論述，以情感性承諾、持續性承諾及規範性承諾三分類作為測量軍醫外派回任人員組織承諾之指標。

參、研究方法

一、研究假設

權威與變革領導理論建立在主管支持下工作的員工相較於不受主管支持或制式領導者，往往對於其工作具有積極態度 (Fiedler and House, 1988; Spector, 2002)。內部缺乏支持性之領導對組織承諾之間產生負面影響 (Gaines and Jermier, 1983; Harrington, Bean, Pintello, and Mathews, 2001)。

高度凝聚力的組織成員具有友善相互喜歡，合作和對推展組織任務具正面體認

等特性(Janis,1982; Shaw,1981)。當成員接受組織目標時，可產生凝聚力與生產力間正面關係。基於一切平等下，相對於無凝聚力團體，有凝聚力工作團體成員傾向更滿意及正面的心態。社會心理學支持一種論調，人們對於受團隊接納具有一種基本需求，團隊提供感情支援並激發個人完成超越自我的任務(Kenrick, 2002)。因此，團隊凝聚力受定義為團隊成員動力泉源，也直接與組織承諾相關(Gaines and Jermier, 1983; Kenrick, Neuberg, and Cialdinin, 2002; Mullen and Cooper, 1994)。於是產生下列對於關係的假說：缺乏主管支持與團體內聚力將會降低軍醫外派回任人員在情感上依附、認同及投入組織的程度亦即推論如下。

假設 1：缺乏主管支持與團體內聚力對軍醫外派回任人員情感性承諾有負向影響。

根據 Backer 的交換理論，缺乏主管支持與團體內聚力的員工，由於他們的累計投資或附屬利益的考量，加深對離開組織的認知，而產生留在組織中的承諾程度降低(Stevens et al.,1978; Reyes,1990)。於是產生下列對於關係的假說：缺乏主管支持與團體內聚力將會降低軍醫外派回任人員在持續性認同及投入組織的程度亦即推論如下。

假設 2：缺乏主管支持與團體內聚力對軍醫外派回任人員持續性承諾具有負向影響。

員工對組織的忠誠是一種義務(Wiener, 1982a; 1982b; Allen and Meyer, 1991)，缺乏主管支持與團體內聚力的員工將不再認同組織，換言之，員工心理認為對組織全心付出是不值得。於是產生下列對於關係的假說：缺乏主管支持與團體內聚力將會降低軍醫外派回任人員在規範性上依附、認同及投入組織的程度亦即推論如下。

假設 3：缺乏主管支持與團體內聚力對軍醫外派回任人員規範性承諾具有負向影響。

角色模糊主要是由於其職責與權利等缺乏明確的授權或指引，而使個人無法獲得清晰的角色期望，以致不能適當的執行角色行為之現象，同時代表角色期望訊息的不確定性與含糊性，使得角色接受者缺乏對目標與權責的確切認識，因而形成無所適從的現象(Kahn, 1964)。Miller (1976)更明確指出角色模糊是個人對：(1)角色期望；(2)達成角色期望的方法；(3)角色績效的結果等三種訊息缺乏認識的程度，當個人缺乏這些訊息中的一種或一種以上時，就會形成角色模糊。House (1975)對角色模糊所下的定義是：「個人對行為的結果不甚清楚，同時也缺乏預測的能力」。Lusch and Jaworski(1991)指出人在不適當的訊息情況下會形成不確定性與壓力，此為角色模糊。Babakus, Cravens, Johnston, and Moncrief(1999)對銷售人員的研究顯示：角色衝突與角色模糊會導致情緒枯竭，進而影響員工的組織承諾、工作滿足、工作績效與離職傾向。綜合上述，推論角色模糊將會降低軍醫外派回任人員在情感上依附、認同及投入組織的程度亦即：

假設 4：角色模糊對軍醫外派回任人員之情感性承諾具有負向影響。

根據 Backer 的交換理論，角色模糊的員工，由於他們的累計投資或附屬利益的考量，加深對離開組織的認知，而產生留在組織中的承諾程度降低(Stevens et al., 1978; Reyes, 1990)，亦即推論如下：

假設 5：角色模糊對軍醫外派回任人員之持續性承諾具有負向影響。

員工對組織忠誠是一種義務(Weiner, 1982a; 1982b; Allen and Meyer,1991)，角色模糊的員工將不再認同組織，換言之，員工心理認為對組織全心付出是不值得。

亦即推論如下：

假設 6：角色模糊對軍醫外派回任人員之規範性承諾具有負向影響。

角色衝突是指角色行使者面對兩組彼此衝突的合理角色期待，而無法使兩者皆完全實現所產生的心理不協調現象 (Parson, 1975)。而角色衝突是個人在某一特殊角色扮演上，他人對他有不同的期待所產生，亦指個人在生活中角色扮演上所遭遇到的顧此失彼的心理困境（莊惠美，1998）。當個人同時扮演兩個或兩個以上的角色，而這些角色期待本身有所衝突。例如一公務員必須滿足來自上級機關、內部主管機關同事間的角色期待，而這些期待之間可能會出現矛盾，一個人同時扮演兩種以上的角色時，可能面臨相互矛盾或兩相衝突的角色期望。角色衝突基本上是根源於多重角色扮演的基礎上，同時也進一步影響單一理想角色的踐行。推論如下：

假設 7：角色衝突對軍醫外派回任人員之情感性承諾具有負向影響。

根據 Backer 的交換理論，角色衝突的員工，由於他們的累計投資或附屬利益的考量，加深對離開組織的認知，而產生留在組織中的承諾程度降低 (Stevens et al., 1978; Reyes, 1990)，亦即推論如下：

假設 8：角色衝突對軍醫外派回任人員之持續性承諾具有負向影響。

員工對組織忠誠是一種義務 (Weiner, 1982a; 1982b; Allen and Meyer, 1991)，角色衝突的員工將不再認同組織，換言之，員工心理認為對組織全心付出是不值得。亦即推論如下：

假設 9：角色衝突對於軍醫外派回任人員之規範性承諾具有負向影響。

缺乏升遷機會將會降低員工在情感上依附、認同及投入組織的程度，升遷機會認知與組織承諾有正相關的看法，升遷機會也影響銀行出納員的組織承諾 (Wright, 1990)。在對於執法或軍事單位研究中也指出，升遷機會與組織承諾間具有正向關係 (Anshel, 2000; Gaines and Jermier, 1983)。基於上述研究成果，可提出下列假設：亦即推論如下。

假設 10：升遷機會對軍醫外派回任人員情感性承諾具有負向影響。

根據 Backer 的交換理論，缺乏升遷機會的員工，由於他們的累計投資或附屬利益的考量，加深對離開組織的認知，而產生留在組織中的承諾程度降低 (Stevens et al., 1978; Reyes, 1990) 亦即推論如下：

假設 11：缺乏升遷機會對軍醫外派回任人員持續性承諾具有負向影響。

員工對組織忠誠是一種義務 (Weiner, 1982a; 1982b; Allen and Meyer, 1991)，缺乏升遷機會的員工將不再認同組織，換言之，員工心理認為對組織全心付出是不值得。亦即推論如下：

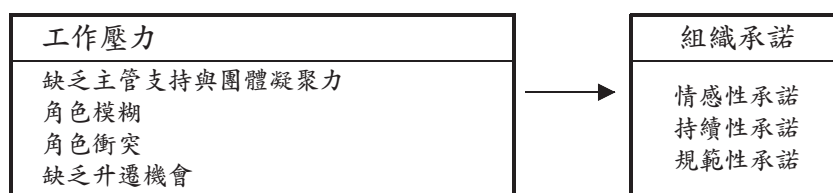
假設 12：缺乏升遷機會對軍醫外派回任人員規範性承諾具有負向影響。

二、研究架構

本研究主要探討工作壓力與組織承諾間的關係，依據先前小節之研究假設，探究了解工作壓力與組織承諾之間構面之關聯性。本文研究架構如圖一。

三、問卷與資料蒐集

先以口頭訪問 30 位受訪者方式進行



圖一：研究架構

前測，再進行問卷修正。問卷修正完後，再以電話、口頭、寄送（網路、郵件）3種方式進行大規模訪談調查。本研究以國軍具有外派回任經驗人員之軍醫外派回任人員為研究對象，並以目的抽樣方式進行研究，採用國軍網路、部份郵寄的方式進行調查。此外，每份問卷均提供不具名，僅供學術研究使用之保證，同時隨卷提供可密封信封及小禮品乙份，以減低涉及個人隱私之可能並提高填答意願，希冀本次研究之問卷回收率和有效率皆可達到學術要求。本研究共計發出問卷發放 200 份，問卷回收 160 份，剔除其中因題目漏答、重複作答及勾選不合理等 20 份無效問卷，有效問卷 140 份，有效回收率為 70%。

四、操作性定義與衡量工具

本研究係採用問卷進行調查，以探討工作壓力與組織承諾之間的關係。個別變項之操作性定義及量表編製過程如下：

（一）工作壓力

本研究採 Cooper et al. (1988) 探究工作壓力來源區分四類，分別為：缺乏主管支持與團體凝聚力、角色模糊、角色衝突、缺乏升遷機會等，操作性定義與衡量工具分述如後：

1. 缺乏主管支持與團體凝聚力：

(1) 缺乏主管支持：主管關心員工的感覺和需要，並鼓勵員工說出自己的想法，適時提供正面回饋意見和資訊，幫助員工技巧的發展，當高階主管信念與部屬信念不相容時，會形成部屬壓力之來源 (Cummings and Oldham, 1997)。

(2) 缺乏團體凝聚力：Forsyth(1983)認為團體凝聚力是使結合成員在一個團體中的力量與強度，包括喜歡團體這個整體和每個成員彼此間的吸引力。

2. 角色模糊：由於角色期望訊息的不

確定性與含糊性，使得角色接受者缺乏對目標與權責的確切認識，因而產生家庭因素影響工作而導致無所適從的壓力。

3. 角色衝突：由於工作角色各有不同角色規範及期望，因而產生工作因素影響家庭，致使無法調適自己對期望所造成的壓力。

4. 缺乏升遷機會：當生涯發展成為個人關心、焦慮或挫折的來源時，它就成了壓力源。包括缺乏工作安全感、升遷無望、晉升太快或太慢，個人志向受壓抑、對於生涯期望與現職間的不平衡感到不滿足等。

(二) 角色模糊」及「角色衝突」量表係參考國內外有關角色壓力的量表 Kyriacou and Sutcliffe, 1984; Russell, 1987; Cooper et al.(1988); Evers, Frese, and Cooper (2000); Baldacci, Siu and Mello (2003) 加以修訂完成，並以李克特五點尺度量表加以衡量計有 28 題，分數越高者表示角色壓力越高。「缺乏主管支持」衡量量表則引用 Cooper et al. (1988) ; Cummings and Oldham(1997) 所設計關於主管支持的相關問卷並經修改而成，並以李克特五點尺度量表加以衡量，計有 7 題，29-35 題為反向題。「缺乏團體凝聚力」衡量量表則引用 Cooper et al. (1988), Seashor, Lawler, Mirvis, and Cammann (1982) 所設計問卷，並以李克特五點尺度量表加以衡量，計有 5 題，36、38、39、40 題為反項題。「升遷機會」衡量量表則引用 Cross (1973) ; Cooper et al. (1988) 所設計問卷加以修訂而成，並以李克特五點尺度量表加以衡量，計有 8 題，41、42、43、料適當。利用主成份分析法萃取，取特徵值大於 1 者，以最大變異數法進行正交轉軸，其中因素負荷量

大於 0.5 者，是為顯著負荷量。進行不適當題項刪除後萃取出 4 個因素，因素 1 可解釋 24.20% 的變異量」($\alpha=0.936$)，因素 2 可解釋 5.86% 的變異量」($\alpha=0.927$)，因素 3 可解釋 21% 的變異量」($\alpha=0.914$)，因素 4 可解

釋 21% 的變異量」($\alpha=0.914$)，其累積解釋變異為 73.69%。分別命名為缺乏主管支持及團體內聚力壓力、角色模糊壓力、角色衝突壓力及缺乏升遷機會壓力。轉軸後的因素負荷矩陣如表一所示，其構面各題項因素負荷

表一：工作壓力之因素分析

構面	題目	因素 1	因素 2	因素 3	因素 4
缺乏主管支持 與團體內聚力	我的主管能持續關心員工的感受與想法	0.858	0.050	0.067	0.038
	我的主管鼓勵員工勇於說出不同的想法	0.854	0.089	0.083	0.062
	我的主管對我好的工作表現會給予獎勵	0.852	0.067	0.058	0.091
	我的主管鼓勵員工參與重要的決策	0.851	0.077	0.018	0.032
	我的主管會讚美我的工作表現	0.850	0.137	0.026	0.083
	我的主管會鼓勵我發展新的技巧	0.832	0.065	0.085	0.002
	我的主管會協助我解決工作上的難題	0.831	0.073	0.050	0.033
	比較你的工作團體與其他工作團體，成員彼此忠誠的情形較好	0.609	0.061	0.114	0.210
	比較你的工作團體與其他工作團體，成員的相處方式較融洽	0.593	0.095	0.067	0.225
	比較你的工作團體與其他工作團體，成員在工作上互相幫助的情形較多	0.589	0.138	0.060	0.175
角色模糊 角色模糊	我覺得要滿足家庭中各種層出不窮的要求，常讓我覺得不知如何應對	0.113	0.867	0.125	0.013
	我覺得家庭問題造成我很大的壓力	0.159	0.838	0.106	-0.027
	我經常因要做好家庭照顧者的角色而影響工作的投入	0.076	0.825	0.171	0.031
	我經常因為家人期許我放較多心力在家中，而引起工作調適的困難	0.065	0.793	0.196	-0.058
	我覺得由於家庭要付出許多心力在的關係，使我很難勝任工作的角色	0.158	0.770	0.196	0.030
	我覺得面對不同的家人（如公公／婆婆和先生／老婆等）對我不同的看法時，常讓我不知道應聽那一方的意見	0.149	0.767	0.176	-0.027
	我經常因為家庭需要，必須在上班時間處理事情，不得已而請假	0.041	0.679	0.217	0.125
	我經常覺得沒有足夠的時間和家人溝通瞭解	0.140	0.670	0.290	0.083
	我經常因家庭因素而無法留下加班，或參加同事間之聚會活動，而感到困擾	0.026	0.650	0.192	-0.116
	我覺得由於掛念對家庭的責任，使我在工作上無法更進一步的繼續進修	-0.022	0.628	0.142	0.338
角色衝突	我經常因工作佔用了與家人相處的時間，而感到懊惱	-0.085	0.080	0.822	0.094
	我經常因為工作的關係，未能對家人善盡責任而感自責。	-0.021	0.115	0.817	0.070
	我經常因專注工作而影響家庭生活，以致造成家人的抗議	-0.053	0.158	0.762	-0.021
	我覺得為了工作，使我沒有足夠時間把家務做得更好	-0.122	0.173	0.759	0.149
	我覺得工作量太多，經常在機關內不能完成，下班或放假還得花時間去做	0.260	0.087	0.709	-0.058
	我覺得要在工作上的專業領域持續研究與進修，負荷很大	0.175	0.157	0.680	-0.197
	我覺得目前各項公務變革，增加我許多的工作負荷	0.211	0.142	0.669	0.069
	我覺得我的工作似乎愈來愈複雜，以致無所適從	0.247	0.270	0.667	-0.011
	我覺得參加機關內外各種活動，花費太多時間，負荷很大	0.001	0.0310	0.646	-0.015
	我覺得社會對我的工作期望太大	0.050	0.283	0.607	-0.028
缺乏升遷機會	長官及部屬對我的期望，常讓我無法兼顧	0.339	0.328	0.566	-0.062
	我目前的工作有良好的升遷機會	0.223	0.002	-0.020	0.885
	我的升遷幅度大	0.243	0.030	-0.007	0.867
	我的專長有助於國軍，而有升遷的機會	0.251	0.069	-0.004	0.860
Eigen values		10.220	5.758	3.248	2.329
Percent of variance explained		30.058%	16.936%	9.554%	6.850%

量皆大於 0.5。

二、組織承諾

Allen and Meyer (1991)，將組織承諾定義分為為情感性、持續性及規範性承諾等三個構面：

- (一) 情感性承諾：員工在情感上依附、認同及投入組織的程度。
- (二) 持續性承諾：員工對離開組織的認知，而產生留在組織中的承諾程度。
- (三) 規範性承諾：員工認為對組織的認同是一種義務，深信並接受組織目標，或經由組織獲得利益所建立產生報答組織的義務。

衡量量表則參酌 Allen and Meyer (1991)所設計問卷加以修訂而成，情感性承諾部分詢問員工因情感性因素而停留在組織的傾向，計有 7 題；持續性承諾部分則描述員工因利益計算結果而留在組織的傾向，計有 5 題；規範性承諾部分描述員工因道德或價值觀因素而附著於組織中，計有 6 題。並以李克特五點尺度量表加以衡量，計有 18 題，3、5、7、13 題為反向題。

此部份也是以因素分析法來進行組織承諾構面之因素分析。將組織承諾的 18 個問題，利用因素分析法檢驗問卷設計中的問項是否能代表組織承諾。分析 KMO 值等於 0.787，表示此部份的抽樣資料適當。利用主成份分析法萃取，取特徵值大於 1 者，以最大變異數法進行正交轉軸，其中因素負荷量大於 0.5 者，是為顯著負荷量。刪除不適當問項後因素分析法萃取出的 3 個因素，因素 1 可以解釋 27.765% 的變異量，因素 2 可以解釋 15.978% 的變異量，因素 3 可以解釋 11.679% 的變異量，其累積解釋變異為 55.418%。分別命名為規範性承諾、情感性承諾及持續性承諾。轉軸後的因素負荷矩陣如表二所示，為組織承諾構面因素分析的結果，其構面

各題項因素負荷量皆大於 0.5。

規範性承諾有 6 題，包含「因我從現有單位受惠獲益良多，故感覺虧欠不少；如果現在離開我服務的單位我會有虧欠感，覺得過意不去；如果我決定離開現有單位，我的生活秩序將會因此而一團糟；因為我覺得對現有單位的同袍有份責任感，所以我目前不會離開現有單位；現有的服務單位值得我為它盡忠效命；目前繼續留在現有單位，不但是必要的而且也是我的希望」($\alpha=0.752$)。

情感性承諾有 4 題，包含「我並不覺得，我對現有單位有情感上的依戀或寄託；我並沒有感覺到我很強烈的意念，想要歸屬於現有單位；我在服務單位裡並沒有一種「身為這家庭一份子」的感覺；我不認為我有義務，必須繼續待在現有單位」($\alpha=0.827$)。

持續性承諾有 3 題，包含「當我考慮到是否要離開現有單位，我並沒有多少的選擇餘地；由於其他工作的選擇機會很少，所以目前我不會考慮離開本單位；既使對我有利，我也不認為現在就離開我的單位，會是適當的」($\alpha=0.732$)。

肆、結果與分析

一、樣本分析

本研究樣本依據受訪者性別、婚姻狀況、階級、健康狀況、學歷、年資、及薪資等基本資料進行分析。樣本結構組成如表三所示。

二、相關分析

利用 Pearson 積差相關探討人口統計變數的性別、婚姻狀況、職位、階級、健康體能狀況、學歷、在目前單位的年資、在國軍服務總年資、薪資、工作壓力（缺乏主管支持團體內聚力的壓力、角色模糊的壓力、角色衝突的壓力、缺乏升遷機會的壓力）、與組織承諾（規範性承諾、情

表二：組織承諾變項之因素分析

構面	題目	因素 1	因素 2	因素 3
規範性承諾	因我從現有單位受惠獲益良多，故感覺虧欠不少	0.804	0.110	0.075
	如果現在離開我服務的單位我會有虧欠感，覺得過意不去	0.767	0.031	0.010
	如果我決定離開現有單位，我的生活秩序將會因此而一團糟	0.644	-0.380	-0.151
	因為我覺得對現有單位的同胞有份責任感，所以我目前不會離開現有單位	0.559	0.295	0.477
	現有的服務單位值得我為它盡忠效命	0.546	0.395	0.362
	目前繼續留在現有單位，不但是必要的而且也是我的希望	0.540	0.384	0.393
情感性承諾	我並不覺得，我對現有單位有情感上的依戀或寄託	0.208	0.766	-0.063
	我並沒有感覺到我很強烈的意念，想要歸屬於現有單位	0.084	0.757	-0.051
	我在服務單位裡沒有一種「身為這家庭一份子」的感覺	-0.049	0.633	-0.074
	我不認為我有義務，必須繼續待在現有單位	0.025	0.606	-0.063
持續性承諾	當我考慮到是否要離開現有單位，我並沒有多少的選擇餘地	-0.131	-0.165	0.739
	由於其他工作的選擇機會很少，所以目前我不會考慮離開本單位	0.081	-0.148	0.698
	既使對我有利，我也不認為現在就離開我的單位，會是適當的	0.175	0.126	0.644
Eigen values		3.609	2.077	1.518
Percent of variance explained		27.765%	15.978%	11.679%

表三：樣本分析(N=140)

問項	選項	人數	百分比
性別	女	18	13.1%
	男	122	86.9%
婚姻狀況	有	100	71.6%
	無	40	28.4%
階級	上尉	32	23.1%
	少校	77	54.9%
	中校	20	14.6%
	上校	11	2.1%
健康狀況	尚可	15	10.8%
	良好	125	89.2%
學歷	大學	50	35.8%
	碩士	50	35.8%
	博士畢(戰院)	40	28.4%
在目前單位的年資	1 至 3 年	48	34.1%
	4 至 6 年	28	19.9%
	7 年以上	64	46%
在國軍服務總年資	6 年以下	21	15%
	7 至 12 年	42	29.7%
	13 至 18 年	51	36.7%
	19 年以上	26	18.6%
薪資(新台幣)	35000 元以下	4	3%
	35001 元至 40000 元	4	3%
	40001 元至 45000 元	15	10.4%
	45001 元至 50000 元	20	14.4%
	50001 元以上	97	69.3%

表四：Pearson 相關係數

變數	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
性別	1																	
婚姻狀況	.022	1																
職位	.076	-.182**	1															
階級	.074	-.389**	.525**	1														
健康狀況	.107*	-.174**	.042	.147**	1													
學歷	.129**	-.285**	.365**	.477**	.147**	1												
在目前單位年資	-.104*	-.280**	.082	.221**	.016	.027	1											
在國軍服務總年資	-.036	-.535**	.261**	.485**	.143**	.392**	.339**	1										
薪資	.027	-.482**	.387**	.731**	.223**	.323**	.383**	.665**	1									
缺乏主管支持與團體凝聚力壓力	-.021	.248**	-.051	-.155**	-.173**	-.272**	-.050	-.329**	-.231**	1								
角色模糊壓力	-.068	.115*	.063	-.001	-.139**	-.106*	.103*	-.177**	-.086	.242*	1							
角色衝突壓力	-.029	.036	.078	.047	-.119**	.007	-.078	-.021	-.037	.221*	.482**	1						
缺乏升遷機會壓力	-.070	.020	-.068	-.091*	-.007	-.201**	.057	-.056	-.102*	.347**	.111*	.030	1					
情感性承諾	-.131**	-.161**	.097*	.100*	.122**	.188**	-.012	.249**	.143**	-.316**	-.299**	-.239**	-.125**	1				
持續性承諾	-.010	-.052	.006	.014	-.055	-.018	.043	.58	.065	-.141**	.003	-.049	.125**	.071	1			
規範性承諾	-.051	-.092*	.056	.136**	-.006	.126**	.159**	-.158**	.164**	-.350**	-.071	.126**	.327**	.247**	.272**	1		
工作壓力	-.061	.175**	.028	-.061	-.187**	.190**	-.005	-.234**	.168**	-.687**	.752**	.746**	.365**	-.387**	-.063	-.289**	1	
組織承諾	-.096*	-.151**	.082	.138**	.032	.160**	.114**	.236**	.195**	-.421**	-.180**	-.208**	-.223**	.587**	.501**	.857**	-.385**	1

註：**P<0.01, *P<0.05

感性承諾、持續性承諾)的相關分析(如表四)。

性別與情感性承諾、總組織承諾呈顯著負相關($r = -.131, -.096, P < .05$),表示受測樣本中女性在情感性承諾與總組織承諾有關;婚姻狀況與工作壓力、缺乏主管支持與團體凝聚壓力、角色模糊壓力呈現顯著正向關係($r = .175, .248, .115, P < .05$),婚姻狀況與組織承諾、情感性組織承諾呈負向關係($r = -.151, -.161, P < .05$);職位與情感性承諾呈現正向顯著關係($r = .097, P < .05$);健康狀況與工作壓力、缺乏主管支持與團體凝聚力壓力、角色模糊壓力、角色衝突壓力、缺乏升遷機會壓力皆呈現顯著負向關係($r = -.187, -.173, -.139, -.119, P < .05$);學歷則與工作壓力、缺乏主管支持與團體凝聚力壓力、角色模糊壓力、缺乏升遷機會壓力皆呈現顯著負向關係($r = -.190, -.272, -.106, -.201, P < .05$);學歷與組織承諾、情感性承諾、規範性承諾呈正向顯著關係($r = .160, .188, .126, P < .05$);在目前單位年資則與角色模糊壓力產生正向顯著關係($r = .103, p < .05$),在目前單位年資則與組織承諾、規範性承諾呈正向顯著關係($r = .114, .159, p < .05$);在國軍服務總年資與工作壓力、缺乏主管支持與團體凝聚力壓力、角色模糊壓力呈負向顯著關係($r = -.234, -.329, -.177, p < .05$);在國軍服務總年資與組織承諾、情感性承諾、規範性承諾呈正向關係($r = .236, .249, .158, p < .05$);薪資與工作壓力、缺乏主管支持與團體凝聚力壓力、缺乏升遷機會壓力皆呈現顯著負向關係($r = -.168, -.231, -.102, P < .05$)。

三、整體衡量模式分析

整體衡量模式分析(如表五)係用以驗證研究架構所憑藉之衡量品質,但由於研究架構中所包含之觀察變數眾多,為避免在進行整體衡量模式分析時,配適度有可能被過分低估,在進行整體衡量模式驗證

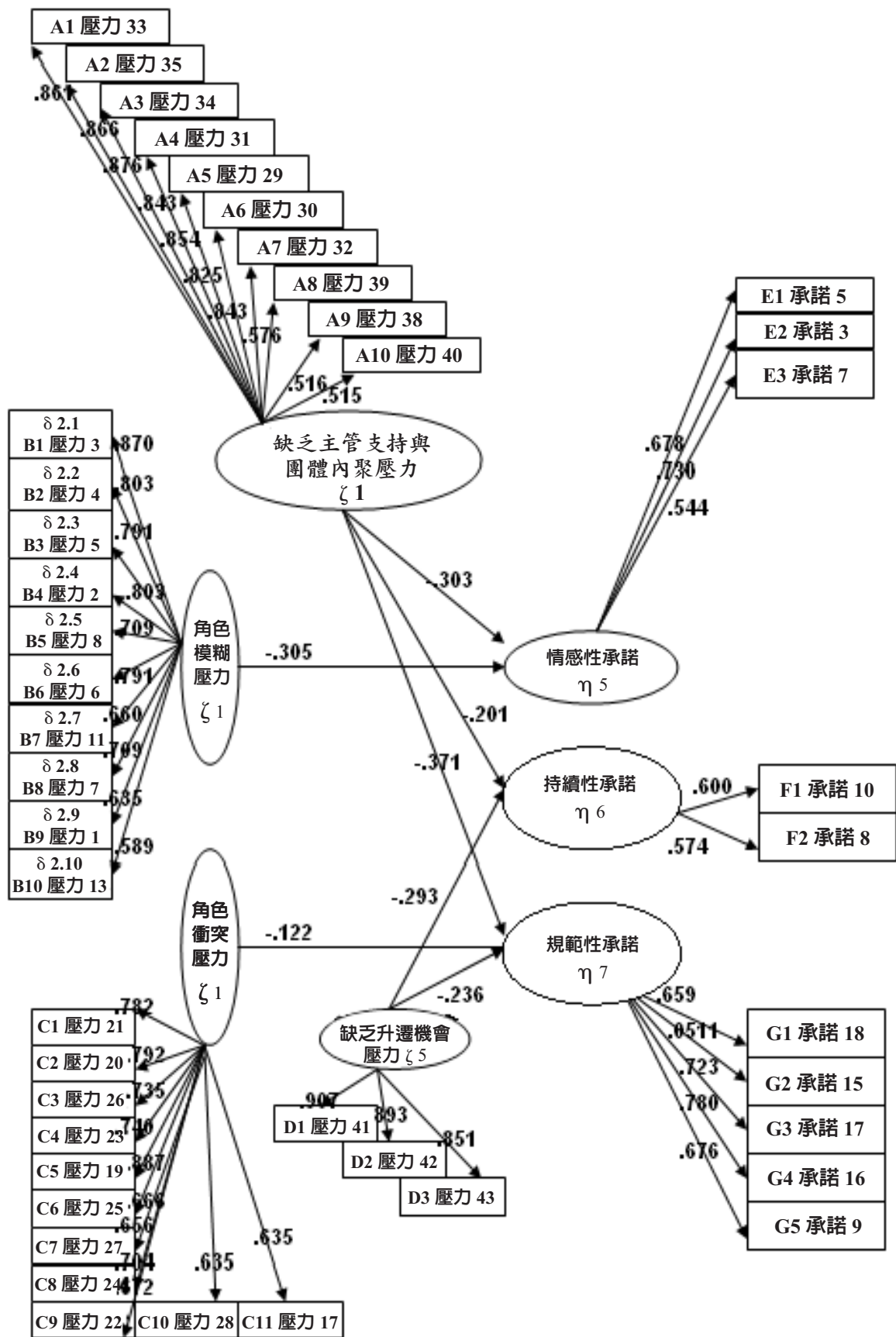
時,針對工作壓力之「缺乏主管支持與團體內聚壓力」、「角色模糊壓力」、「角色衝突壓力」、「缺乏升遷機會壓力」,組織承諾之「情感性承諾」、「持續性承諾」、「規範性承諾」分別為 10、10、11、3、3、2、5 個觀察變數之潛在變數。

在初始整體衡量模式中,缺乏主管支持與團體內聚壓力($\xi 1$)、角色模糊壓力($\xi 2$)、角色衝突壓力($\xi 3$)、缺乏升遷機會壓力($\xi 4$)為潛在自變數,情感性承諾、持續性承諾、規範性承諾為潛在依變數,壓力量表第 33(A1)、35(A2)、34(A3)、31(A4)、29(A5)、30(A6)、32(A7)、39(A8)、38(A9)、40(A10)等 10 題為缺乏主管支持與團體內聚壓力之觀察變項,壓力量表第 3(B1)、4(B2)、5(B3)、2(B5)、8(B5)、6(B6)、11(B7)、7(B8)、1(B9)、13(B10)等 10 題為角色模糊壓力之觀察變項,壓力量表第 21(C1)、20(C2)、26(C3)、23(C4)、19(C5)、25(C6)、27(C7)、24(C8)、22(C9)、28(C10)、17(C11)等 11 題為角色衝突壓力之觀察變項,壓力量表第 41(D1)、42(D2)、43(D3)等 3 題為角色模糊壓力之觀察變項,組織承諾量表第 5(E1)、3(E2)、7(E3)等 3 題為情感性承諾之觀察變項,組織承諾量表第 10(F1)、8(F2)等 2 題為持續性承諾之觀察變項,組織承諾量表第 18(G1)、15(G2)、17(G3)、16(G4)、9(G5)等 5 題為規範性承諾之觀察變項。 δ_{11-43} 為潛在自變數之誤差向量, ε_{51-76} 為潛在依變數之誤差向量, λ_{11-76} 為標準化後之因素負荷量。

整體衡量模式信度參考指標可透過混合信度進行分析,混合信度如同 Fornell and Larcker(1984)的 Conbach's α 值分析潛在變數之內部一致性。表五顯示所有潛在變數之混合信度皆已達標準,表示各潛在變數之信度良好,而變異數萃取量係衡

表五：整體衡量模式結構分析表

衡 量 構 面		標準化因素 負荷量	t 值	混合信度		變異數 萃取量
工作壓力	缺乏主管支持與團體內聚力	A1 我的主管能持續關心員工的感受與想法	.861	11.963	.870	.9339 .5943
		A2 我的主管鼓勵員工勇於說出不同的想法	.866	11.990	.843	
		A3 我的主管對我好的工作表現會給予獎勵	.870	12.017	.861	
		A4 我的主管鼓勵員工參與重要的決策	.843	77.857	.516	
		A5 我的主管會讚美我的工作表現	.854	11.920	.515	
		A6 我的主管會鼓勵我發展新的技巧	.825	11.742	.576	
		A7 我的主管會協助我解決工作上的難題	.843	11.852	.866	
		A8 我的工作團體與其他團體比較，成員忠誠的情形較好	.576	9.673	.825	
		A9 我的工作團體與其他團體比較，成員認同的情形較好	.516	9.000	.843	
		A10 我的工作團體與其他工作團體比較，成員在工作上互相幫助的情形較多	.515	5.043	.854	
	角色模糊	B1 我覺得要滿足家庭中各種層出不窮的要求，常讓我覺得不知如何應對	.870	14.120	.870	.9229 .5702
		B2 我覺得家庭問題造成我很大的壓力	.839	13.819	.839	
		B3 我經常因要要做好家庭照顧者的角色而影響工作的投入	.823	13.659	.823	
		B4 我經常因為家人期許我放較多心力在家中，而引起工作調適的困難	.803	13.445	.803	
		B5 我覺得由於家庭要付出許多心力在的關係，使我很難勝任工作的角色	.791	13.326	.791	
		B6 我覺得面對不同的家人（如公公／婆婆和先生／老婆等）對我不同的看法時，常讓我不知道應聽哪一方的意	.775	13.143	.775	
		B7 我經常因為家庭需要，必須再上班時間處理事情，不得以而請假	.663	11.816	.663	
		B8 我經常覺得沒有足夠的時間和家人溝通瞭解	.709	12.391	.709	
		B9 我經常因家庭因素而無法留下加班，或參加同事間之聚會活動，而感到困擾	.635	11.456	.635	
		B10 我覺得由於掛環對家務的責任，使我在工作上無法更進一步的繼續進修	.589	12.553	.589	
	角色衝突	C1 我經常因工作佔用了與家人相處的時間，而感到懊惱	.782	14.738	.782	.9147 .4933
		C2 我經常因為工作的關係，未能對家人善盡責任而感自責	.792	14.898	.792	
		C3 我經常因專注工作而影響家庭生活，以致造成家人的抗議	.735	14.005	.735	
		C4 我覺得為了工作，使我沒有足夠時間把家務作得更好	.740	14.094	.740	
		C5 我覺得我覺得工作量太多，經常在機關內不能完成，下班或放假還得花時間去做	.687	13.235	.687	
		C6 我覺得要在工作上的專業領域持續研究與進修，負荷很大	.666	12.878	.666	
		C7 我覺得目前各項公務變革，增加我許多的工作負荷	.656	12.327	.656	
		C8 我覺得我的工作似乎越來越複雜，以致無所適從	.704	13.516	.704	
		C9 我覺得參加機關內外各種活動，花費太多時間，負荷很大	.672	12.983	.672	
		C10 我覺得社會對我的工作期望太大	.635	6.066	.635	
		C11 長官及部屬對我的期望，常讓我無法兼顧	.635	12.370	.635	
	缺乏升遷機會	D1 我目前的工作有良好的升遷機會	.907	25.287	.907	.9147 .7814
		D2 我的升遷幅度大	.851	5.172	.851	
		D3 我的專長有助於國軍，而有升遷機會	.851	5.172	.851	



圖二：整體衡量模式分析結果

量潛在變數所被解釋之變異量，除了角色衝突略小於 Fornell and Larcker(1984)所建議之 0.5 的標準外，其他潛在變數皆已達標準，故本研究之缺乏主管支持與團體內聚力、角色模糊壓力、角色衝突壓力、缺乏升遷機會壓力、情感性承諾、持續性承諾、規範性承諾量表皆具有良好之信度。本研究以驗證性因素分析對每個觀察變數之因素負荷量進行 t 檢定判斷建構效度，由表中之 t 值來看所有觀察變數皆達顯著水準，代表本研究整體衡量模式具有不錯解釋能力。

四、結構模式路徑分析

根據結構模式進行路徑分析(如表六)，結果顯示 $\chi^2 = 2610.63$ ， $df = 891$ ， $P = .000$ ， $GFI = .917$ ， $AGFI = .905$ ， $NFI = .945$ ， $CF = .927$ ， $RMSEA = .043$ 這些配適度指標已經符合一般的要求標準。

在 R-square 方面皆大於 0.5，符合一般的要求標準，因此主要潛在變數間之因果關係良好，而整體結構方程式結果如下：情感性承諾受教育程度正向影響($\beta = .101$ ， $p < .05$)、缺乏主管支持與團體內聚力

與角色模糊的負向影響($\beta = -.303$ ， $-.305$ ， $p < .05$)，代表教育程度越高，主管支持與團體內聚力越高，越少角色模糊時，將會刺激情感性承諾，此結果符合本研究假設 1：缺乏主管支持與團體內聚力對於軍醫外派回任人員情感性承諾具有負向影響；與假設 4：角色模糊對於軍醫外派回任人員之情感性承諾具有負向影響。持續性承諾將受外派時健康狀態的正向影響($\beta = .104$ ， $p < .05$)、缺乏主管支持與團體內聚力與缺乏升遷機會的負向影響($\beta = -.201$ ， $-.293$ ， $p < .05$)，代表外派時健康狀況越好，主管支持與團體內聚力越高，或升遷機會越多時，都將促使持續性承諾的增加，此結果符合假設 2：缺乏主管支持與團體內聚力對於軍醫外派回任人員持續性承諾具有負向影響，與假設 11：缺乏升遷機會對於軍醫外派回任人員持續性承諾具有負向影響。規範性承諾將受到年資的正向影響($\beta = .133$ ， $p < .05$)、缺乏主管支持與團體內聚力、角色衝突與缺乏升遷機會的負向影響($\beta = -.201$ ， $-.293$ ， $p < .05$)，代表當年資越深，主管支持與團體內聚力越高，角色

表六：路徑分析結果表

變數名稱	標準化路徑係數	T 值	R-square
情感性承諾(E)			.648
缺乏主管支持與團體內聚力(A)H1	-.303	5.043**	
角色模糊(B)H4	-.305	2.553**	
持續性承諾(F)			.582
缺乏主管支持與團體內聚力(A)H2	-.201	3.370**	
缺乏升遷機會(D)H11	-.293	2.553**	
規範性承諾(G)			.746
缺乏主管支持與團體內聚力(A)H3	-.371	6.066**	
角色衝突(C)H9	-.122	2.517**	
缺乏升遷機會(D)H12	-.236	4.544**	

註：** $P < 0.01$ ，* $P < 0.05$

衝突越少，或升遷機會越多時，將促使規範性承諾的增加，此結果符合本研究假設3：缺乏主管支持與團隊內聚力對於軍醫外派回任人員規範性承諾具有負向影響，假設9：角色衝突對於軍醫外派回任人員之規範性承諾具有負向影響，與假設12：缺乏升遷機會對於軍醫外派回任人員規範性承諾具有負向影響（如圖二）。

伍、結論

本研究主要是探討工作壓力與組織承諾之影響。本研究之主要發現及其重要涵義，分別討論如下：

一、人口統計變項與工作壓力、組織承諾之間的關係

（一）軍醫外派回任人員之人口統計變項（性別、婚姻狀況、職位、階級、健康狀況、學歷、年資、薪資）與工作壓力之間的關係：

軍醫外派回任人員之人口統計變項（性別、婚姻狀況、職位、階級、健康狀況、學歷、年資、薪資）與工作壓力之間的關係，以相關分析來進行直接關係的驗證。發現，受測者階級、健康體能狀況、教育程度、薪資與「缺乏主管支持與團體內聚力」呈負相關，表示若受測者階級、健康體能狀況條件、教育程度、薪資越高，則「缺乏主管支持與團體內聚力」壓力知覺越低，可能是因為階級高者對於組織的運作或模式都有一定的經驗，健康體能狀況與教育程度條件高者相對條件較低者，能充分運用軍中資源增進本職學能，薪資待遇高者相對較低者生活上無後顧之憂，能全心全意戮力完成主管交辦事項，獲得主管認同與賞識，壓力相對降低。

受測者健康體能狀況、教育程度與角色模糊壓力呈負相關，表示若受測者健康體能狀況條件、教育程度越高，則角色模糊壓力知覺越低，可能是健康體能狀況與教育程度條件高者相對條件較低者，能充

分運用軍中資源增進本職學能，較能詮釋職場各種角色，壓力相對降低。在目前單位年資與角色模糊壓力呈正相關，表示在目前單位年資越高，角色模糊壓力知覺越高，可能是在目前單位年資高者相對年資較低者，在工作上欠缺積極的態度，導致家庭與工作上的角色模糊，無法有效的詮釋，壓力相對增加。

受測者健康體能狀況與角色衝突呈負相關，表示若受測者健康體能狀況條件越高，則角色衝突壓力知覺越低，可能是健康體能狀況條件高者相對條件較低者，能自我悅納，承認並接受個人優、缺點，且可覺知、適應所處實際環境，與他人保持適切良好之互動關係。

階級、教育程度、薪資與缺乏升遷機會呈負相關，表示若受測者階級、教育程度、薪資越高，則缺乏升遷機會壓力知覺越低，可能是因為階級高者對於組織的運作或模式都有一定的經驗，教育程度條件高者相對較低者能充分運用軍中資源增進本職學能，薪資待遇高者相對待遇較低者生活上無後顧之憂，能全心全意完成上級交辦事項，獲得上級認同與賞識，升遷機會自然多。

（二）軍醫外派回任人員之人口統計變項（性別、婚姻狀況、職位、階級、健康狀況、學歷、年資、薪資）與組織承諾之間的關係：

軍醫外派回任人員之人口統計變項（性別、婚姻狀況、職位、階級、健康狀況、學歷、年資、薪資）與工作壓力之間的關係，以相關分析來進行直接關係的驗證。發現，性別與情感性承諾呈負相關，表示女性相對於男性擁有較高的情感性承諾，與 Alvi and Ahmed (1987)、鄭惠君 (2002)、洪麗美 (2005) 等的研究發現女性之組織承諾高於男性相同；受測者職位、階級、健康體能狀況、教育程度、薪資與情感性承諾呈正相關，表示若受測者職

位、階級、健康體能狀況、教育程度、薪資越高者，其情感性承諾越高，可能是因為職位、階級、健康體能狀況條件、教育程度、薪資高者對於在情感上的依附、認同及投入組織的程度較職位、階級、健康體能狀況條件、教育程度、薪資低者高，願意為組織付出更多的心力(Rhodes and Steer, 1981；黃國隆，1996；洪麗美，2005)，相對的可能容易擁有較高的情感性承諾。

受測者階級、教育程度、在目前單位年資、薪資與規範性承諾呈現正相關，表示受測者若階級、教育程度、在目前單位年資、薪資越高，則規範性承諾也越高，可能是階級、教育程度、在目前單位年資、薪資高者對於組織目標、價值、信念的認同較階級、教育程度、在目前單位年資、薪資低者高，深信為組織付出更多的心力是一種義務(Rhodes and Steer, 1981；黃國隆，1996；洪麗美，2005)，相對的可能容易擁有較高的規範性承諾。

二、工作壓力對組織承諾的影響（以整體結構模式分析進行直接關係的驗證）

（一）缺乏主管支持與團體凝聚力對組織承諾的影響：

「缺乏主管支持與團體內聚力對於軍醫外派回任人員情感性承諾具有直接負向影響(H1)」、「缺乏主管支持與團體內聚力對於軍醫外派回任人員持續性承諾具有直接負向影響(H2)」、「缺乏主管支持與團體內聚力對於軍醫外派回任人員規範性承諾具有直接負向影響(H3)」，此結果與 Meyer, Allen, and Smith(1993); Leong, Furham, and Cooper (1996)、古金英(2004)、范熾文(2005)、陳蕙芳，洪嘉徽(2006)研究符合，他們發現當主管關心員工的感覺和需要，並鼓勵員工說出自己的想法，適時提供正面且有用的回饋意見和資訊，幫助員工技巧的發展(Cummings and Oldham, 1996)，與高度凝聚力的組織

成員具有友善，相互喜歡，合作和對推展組織任務具正面體認，員工也將提高對組織的目標和價值接受度、自動自發為組織而努力。

（二）角色模糊壓力對組織承諾的影響：

「角色模糊壓力對於軍醫外派回任人員情感性承諾具有直接負向影響(H4)」，此結果與 Kahn(1964)、Lusch and Jaworski (1991)、王青祥(1985)、梁瑞安(1990)研究符合，他們指出由於角色期望訊息的不確定性與含糊性，使得角色接受者缺乏對目標與權責的確切認識，因而產生家庭因素影響工作而導致無所適從的壓力，員工也將模糊對組織的目標和價值接受度進而影響情感性承諾的下降。

（三）角色衝突對組織承諾的影響：

「角色衝突對於軍醫外派回任人員規範性承諾具有顯著負向影響(H9)」，此結果與 Persons(1961)、Vause, Woodward and Rands(1972)的研究符合，他們指出由於工作角色各有不同角色規範及期望，因而產生工作因素影響家庭致使無法調適自己完成期望所造成的壓力，員工也將與組織的目標和價值接受度產生衝突，進而影響規範性承諾的下降。

（四）缺乏升遷機會對組織承諾的影響：

「缺乏升遷機會壓力對於軍醫外派回任人員持續性承諾具有顯著負向影響(H11)」、「缺乏升遷機會壓力對於軍醫外派回任人員規範性承諾具有顯著負向影響(H12)」此結果與 Welsch and LaVan (1981)、Gaines and Jermier(1983)、Anshel (2000)、吳宜文(1989)的研究符合，他們指出當生涯發展成為個人關心、焦慮或挫折的來源時，它就成了壓力源。包括缺乏工作安全感、升遷無望、晉升太快或太慢，個人志向受壓抑、對於生涯期望與現職間的不平衡感到不滿足等，亦即有實施生涯發展制度的公司其員工的組織承諾較高。

陸、管理實務建議

實務上，軍醫外派人員的外派職缺皆以外派前任職單位依據單位年資與本職學能來派任，外派後亦將回任本單位，同時，單位主管亦會希望外派回任後的軍醫人員針對外派學習得來之最新醫療技術直接應用於現職上，加上軍人以服從為天職，學長學弟的倫理觀念濃厚，彼此學習最新醫療技術藉以互補專長與技術；因此對軍醫外派人員心理而言，外派的經驗將長久影響軍醫外派人員技術與工作上。此外，軍醫外派軍醫外派回任人員因有「陸海空軍軍官士官任職條例」、「國軍年度國外軍事售與訓練作業程序」及「國軍國內外碩博士全時進修作業規定」等完善計劃派職的法令規定，外派軍醫外派回任人員對其回國後的派職有很高的期許，大多認為他們的外派經驗對其職涯相當有幫助(Tung, 1998)，但是這種職涯上的回任規劃在目前制度上並未落實也尚未全面被主管機關所重視，僅能視單位主管對該項最新醫療技術的主觀認知來決定是否重用與否。因此，真正回任經驗的執行應驗，通常都要在軍醫外派回任人員到其他單位或公司另謀高就後，才顯現出來。此時，軍醫外派回任人員已可能經歷「回顧文化的衝擊」(Orkin, 1998)，以及現金、可支配收入減少的財務問題、失去社會地位、或生活型態改變的問題(Harvey, 1982; 1989)；另一方面，他的家人或許也會經歷到同樣再適應方面的困難，這些家庭的適應困難都會擴大軍醫外派回任者在軍醫外派回任時所面對的問題而造成壓力(Harvey, 1982; 1989)。

雖然本研究主要的對象是針對軍醫外派軍醫外派回任人員，但在管理實務上似乎都有類似之處。所以根據研究結果，可以針對員工在組織中的行為影響提供建議。

建議一：由本研究分析結果顯示，軍醫外派回任人員若認為組織給予完善的回國述職制度、誠實對待、給予協助，當會全心投入目前所從事的工作，且以全力投入工作作為肯定自我的方式，並會以終生從事目前工作為榮；並滿意目前與同事相處情形，與目前工作具發揮自己能力之機會及工作之穩定感，團體凝聚力與組織承諾都會比較高，是與其他行業別有不同之處。此結果與 Aranya, Kushnir, and Valency (1986)的研究結果相符，他發現當員工在決定加入組織時，經歷心理契約締約的過程，開始對組織產生情感性承諾，然加入組織後，隨組織的管理制度、工作的環境與氣氛、人際間的互動、主管的領導模式、組織的酬賞制度的提高，對組織產生不同程度的情感性、持續性或規範性的承諾，亦即在心理上組織承諾高的員工其工作滿意優於組織承諾低的員工，其工作壓力知覺亦相對較低；在行為上，組織承諾對員工流動率有影響，組織承諾的低落會造成員工的缺勤、離職及怠工等行為(Mowday et al., 1979; Mowday, Poter, and Steer, 1982; 洪麗美, 2005)；在結果面上，組織承諾高的員工會在工作績效上，付出更多的努力，具有較佳的績效(Steers and Mowday, 1977; Mowday et al., 1982; 洪麗美, 2005)。

建議二：依據社會交換理論中所提出的，了解人際間的互動行為是一種過程，而且社會交換的過程中由於互換的結果，雙方會產生感激、責任感及信任(Blau, 1984)。組織在內部應建立暢通良好的溝通管理，創造公開、公正的工作環境，例如設立意見交流的留言板及利用問卷等方式來了解員工的想法與意見，並鼓勵組織成員對既定之政策及規章提出建議，促使主管重視員工的意見，使員工有參與感和成就感，增加員工對主管的信賴感，進而建立彼此人際關係之和諧，故透過良好的

溝通管道能讓主管與員工彼此互動，員工也因爲能把意見表達出來而更加信任主管(陳心怡，2006)。

建議三：主管提供合宜、適時的讚美、友情的信任、支持與關懷，也能提高員工的組織承諾。當員工知覺自己受主管的支持，會認爲自己的努力，可換取主管對於考績、升遷、薪資及讚許等獎勵，而產生外在層面的工作滿足，此推論由分析結果獲得證實(Geijssel, Slegers, Leithood and Doris, 2003)。

建議四：軍中講求倫理與服從的觀念甚重，軍醫外派回任人員因有外派的特殊專長與經驗，回任人員本身、同儕與上司對其本質學能有較高的期待，工作量多與工作要求高是造成工作壓力的主要因素，因此，壓力對軍醫外派回任人員組織承諾的負向影響相形嚴重，爲本研究與民間樣本不同所在。因此，本研究建議單位主管能主動提供專屬研討會或特別門診給予回任者有機會傳授最新醫療技術，並與學長們教學相長的機會，事實給予尊重的感覺與認知。

柒、研究限制與建議

因軍種間擁有特殊的不同性，所以本身在服役的軍種，也很難去跟其他的軍種或是國軍人員接觸，故在發放問卷的對象，則會有發放的限制問題存在，此問題爲本研究之限制。

外派軍醫外派回任屬於短期，但其影響層面則屬長期，本研究受限於時間與資料的關係，無法做長期縱斷面的追蹤分析，而採用橫斷面的資料(cross-sectional data)，透過受測者對各變數間的認知態度尺度來衡量，進而得到各種變數間關係並進一步分析。因此，由於屬於態度認知相關問題可能有共同方法上的變異發生(common method variance)。

由於透過目的取樣的過程，可能產生

誤差現象，尤其在理論闡述時，可能無法擴大進行推論(Sekaran, 1992)。同時，本研究採單一方法、單一來源來收集資料，可能受到同方法偏誤的影響，可能產生一般化(generalization)上的誤差。建議以後研究採普查方式，以瞭解國軍人員外派軍醫外派回任後的態度。

組織文化已廣爲研究者認同爲影響組織承諾的一項因素，在不同型態的組織文化下，組織承諾也會不同，尤其軍人以服從爲天職，其團體內聚力與組織承諾也較高。因此，往後可以朝向探討組織形態上的不同(製造業、金融保險業、高科技產業)，對於組織承諾之影響。

參考文獻

一、中文部份

- 王秀慧，1999。高職教師工作壓力來源、影響與管理之研究，彰化師範大學工業教育研究所碩士論文。
- 王青祥，1985。組織溝通、決策參與、個人特質、角色壓力與工作態度之關係，政治大學心理研究所碩士論文。
- 王慶仁，1999。對當今我國國防採購外派發展之檢討，陸軍學術月刊，第35卷，第404期，82-88。
- 王禧瓊，2003。銀行員工人格特質、工作壓力源、組織承諾與離職傾向關係之研究 - 以台南地區金控公司為例，南台科技大學企業管理研究所碩士論文。
- 古金英，2004。工作自主性、員工股權擁有滿意、自主性需求與組織承諾間關係之再探討：以台灣電子業員工為例，科技管理期刊，第9卷，第2期，131-161。
- 田蘊祥，2002。公務人員工作壓力之世代差異研究 - 以考試院部會機關為例，東吳大學政治研究所碩士論文。
- 吳宜文，1998。資訊產品製造業實施前程

- 發展方案之現況與成效，中原大學企研所碩士論文。
- 吳明隆，2007。結構方程模式 AMOS 的操作與應用，台北：五南書局。
- 吳娟娟，2001。國稅人員工作壓力、組織承諾與離職傾向之研究 - 以財政部台灣中區國稅局為例，東海大學公共事務研究所碩士論文。
- 李香穀，2002。地方政府員工的知識學習、工作壓力對組織承諾工作投入與工作行為之影響 - 以嘉義縣政府為例，南華大學管理研究所碩士論文。
- 林立曼，2000。戶政人員工作壓力之研究，政治大學公共行政研究所碩士論文。
- 林昭男，2000。國小初任主任工作壓力與因應策略之研究，高雄師範大學工業科技教育研究所碩士論文。
- 洪麗美，2005。組織變革認知、工作壓力與組織承諾關係之研究 - 以改制後私立科技大學行政人員為例，中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 范熾文，2005。國小校長轉型領導與教師組織承諾關係之研究，台中教育大學學報：教育類，第 19 卷，第 2 期，1-22。
- 張定富，2002。政府採購法施行後國立大學校院採購人員業務認知與工作壓力之研究，屏東師範學院國民教育研究所未出版之碩士論文。
- 莊慧美，1998。國小女性教師在工作、家庭、及進修角色之衝突及適應歷程分析之研究，屏東師範學院國民教育研究所碩士論文。
- 許仁宗，2004。臺北市基層員警工作壓力與組織承諾之研究，政治大學行政管理研究所碩士論文。
- 許漢宏，2002。改制後技職院校教師工作壓力對工作滿足及組織承諾之影響 - 以某科技大學為例，中華大學科技管理研究所碩士論文。
- 郭文瑞，2003。偏遠地區國小教師工作生活品質、工作壓力與組織承諾關係之研究 - 以高屏地區為例，屏東師範學院國民教育研究所碩士論文。
- 陳心怡，2006。組織公正對動機與信任及組織公民行為之影響，亞太經濟管理評論，第 9 卷，第 2 期，23-42。
- 陳村河，2001。國營事業民營化留用員工工作壓力之研究 - 以台肥公司員工為例，中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 陳惠芳、洪嘉徽，2006。員工知覺薪酬公平與賦權對組織承諾影響之研究，東吳經紀商學學報，第 52 卷，235-262。
- 陳瑞惠，2002。私立高中教師工作價值觀、工作壓力與組織承諾之研究，彰化師範大學教育研究所碩士論文。
- 陳聖芳，1999。台東地區國小教師的工作壓力與工作滿意度之研究，台東師範學院國民教育研究所碩士論文。
- 曾怡錦，2004。教師工作壓力、組織承諾與學校效能關係之研究 - 以台南市高級職業學校為例，成功大學企業管理研究所碩士論文。
- 黃國隆，1994。海峽兩岸企業員工工作價值觀之差異，發表於海峽兩岸企業員工工作價值觀之差異研討會，台北：信義文化基金會。
- 葉兆祺，1999。國民小學實習教師工作壓力與因應方式之研究，台中師範學院國民教育研究所碩士論文。
- 葉欣怡，2005。回任人員的生涯復原力、組織承諾以及工作滿意度關係之研究，大同大學事業經營學系研究所碩士論文。
- 詹火生、王麗容，1999。提升社區周邊工作人員專業素質之研究，台北：社區發展訓練中心。

趙必孝，1998。我國企業駐外回任人員的人力資源管理與組織投入因果關係之研究，*管理學報*，第 15 卷，第 3 期，15-30。

趙紀強，2005。國軍工作壓力與組織承諾之研究 - 以台灣中部地區憲兵隊基層幹部為例，*臺東大學區域政策與發展研究所碩士論文*。

鄭惠君，2002。海路輪調制度對海陸勤人員工作滿足與組織承諾相關探討 - 以 A 公司海陸勤人員為例，*中山大學人力資源管理研究所碩士論文*。

劉莉玲、劉自強，2007。國軍採購人員組織福利因素、環境因素與周邊支持因素對外派適應性與外派績效影響之內部潛在因果關係研究，*國防管理學報*，第 28 卷，第 2 期，33-54。

劉雪貞，2003。國民中學校長工作壓力與其因應策略，*中正大學教育研究所碩士論文*。

二、英文部分

Alder, N. J., 1997. *International Dimensions of Organizational Behavior* (3rd ed.) Cincinnati, OH: South Western College Publishing.

Allen, N. J., & Meyer, J. P., 1991. A Three-Component Conceptualization of Organization Commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-98.

Alvi, Shafiq A., & Ahmed, Syed W., 1987. Assessing Organizational Commitment in a Developing Country: Pakistan, a Case Study. *Human Relations*, 40(5), 267-281.

Angle, Harold L., Perry, James L., 1981. An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1-14.

Anshel, M. H., 2000. A conceptual model

and implications for coping with stressful events in police work. *Criminal Justice and Behavior*, 27(3), 375-400.

Aranya, Nissim, Kushnir, Talma, & Valency, Aharon, 1986. Organizational Commitment in a Male-Dominated Profession. *Human Relations*, 39(5), 433-449.

Babakus, E., Cravens, D. W., Johnston, M., & Moncrief, W. C., 1999. The role of emotional exhaustion in salesforce attitude and behavior relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(1), 58-70.

Bac, Mehmet (Oct 2000). On-the-job specific training and efficient screening. *Journal of Labor Economics*, 18 (4), 681-701.

Baldacci, Emanuele, Maria Teresa Guin-Siu, Luiz De Mello, 2003. More on the effectiveness of public spending on health care and education : a covariance structure model. *Journal of international development*, 15(6), 709.

Baughn, C., 1995. Personal and Organization factors associated with effective repatriation. In Selmer, J (Eds.), *Expatriate management: New ideas for international business*, 215-230, Westport, CT: Quorum Books.

Benkhoff, Birgit, 1997. Ignoring commitment is costly: New approaches establish the missing link between commitment and performance. *Human Relations*, 50(6), 201-226.

Black, J. S., 1992. Come home: The relationship of expatriate expectations with repatriation adjustment and job performance. *Human Relations*, 45, 177-192.

Black, J. S., Gregersen, H. B., & Mendenhall, M. E., 1992a. Global assignments.

- Journal of International Business Studies, 5, 601-612.
- Black, J. S., Gregersen, H. B., & Mendenhall, M. E., 1992b. Toward a theoretical framework of repatriation adjustment. *Journal of International Business Studies*, 24, 737-760.
- Blau, P. M., 1984. *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Brown, S. P., & Peterson, R. A., 1993. Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction : meta-analysis and assessment of causal effects. *Journal of marketing Research*, 30, 1.
- Buchana, B., 1974. Building organizational commitment: The socialization of managers in work organization. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Caligiuri, P. M., & Lazarova, M., 2000. Strategic repatriation practices. *Developing Global Business Leaders: Policies, Processes, and Innovations*, Quorum Books.
- Cascio, Joe, 1994. A primer on global environmental management standards. *Environment Today*, 5(6), 42-44.
- Cooper, C. L., 1983. *Stress Research*. New York : Wiley.
- Cooper, C. L., Sloan, S. J., & Williams, S., 1988. *Occupational stress indicator management guide*. Windsor: NFER-Nelson.
- Cross, D., 1973. The worker opinion survey: a measure of shopfloor satisfaction. *Journal of Occupational Psychology*, 47, 193-208.
- Cumming, A., & Oldham, G. R., 1997. Enhancing Creativity: Managing Work Contexts for the High Potential Employee. *California Management Review*, 40 (1), 22-38.
- Dale, Kathleen, & Fox, Marilyn L., 2008. Leadership Style and Organizational Commitment: Mediating Effect of Role stress. *Journal of Managerial Issues*, 20 (1), 109-132.
- Dowling, P. J., & Schuler, R. S., 1990. *International Dimensions of Human Resource Management*, Boston, MA : PWS-Kent.
- Evers, Arne, Michael Frese, & Cooper, Cary L., 2000. Revisions and further developments of the occupational stress indicator: LISREL results from four Dutch studies. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73 (2), 221-240.
- Fiedler, F. E., & House, R. J., 1988. Leadership theory and research: a report of progress, in Cooper, C.L. and Robertson, I., *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, New York: Wiley, 73-91.
- Fornell, Claes, & Larcker, David F., 1984. Misapplications of simulations in structural equation models: reply to Acito and Anderson. *Journal of Marketing Research*, 21, 113-118.
- Forster, N., 1994. The Forgotten Employee? The Experience of Expatriate Staff Returning to the UK. *Journal of International Human Resource Management*, 5 (2), 405-425.
- Forsyth, D. R., 1983. *An Introduction to Group Dynamics*. California: Brooks/Cole Publishing Company.
- Gaines, J., & Jermier, J. M., 1983. Emotional exhaustion in a high stress organization. *Academy of Management Journal*, 26 (4), 567-86.

- Geijsel, Femke, Peter Slegers, & Leithwood, Kenneth, 2003. Transformational leadership effects on teachers' commitment and effort toward school reform. *Journal of Educational Administration*, 41(3), 228-257.
- Gomez-Mejia, L., & Balkin, D. B., 1987. The determinants of managerid satisfaction with the expatriation and repatriation processes. *Journal of Management Development*, 6, 7-17.
- Hall, William K., 1975. Why Risk-analysis Isn't Working. *Long Range Planning*, 8, 6-25.
- Harrington, D., Bean, N., Pintello, D., & Mathews, D., 2001. Job satisfaction and burnout: predictors of intentions to leave a job in a military setting. *Administration in Social Work*, 25(3), 1-16.
- Harris, P. R., 1989. Moving Managers Internationally: The Care and Feeding of Expatriates. *Human Resource Planning*, 12 (1), 49-53.
- Harvey, M., 1982. The other side of foreign assignments: Dealing with the repatriation dilemma. *Columbia Journal of World Business*, 17, 53-59.
- Harvey, M., 1989. Repatriation of corporate executives: An empirical study. *Journal of International Business Studies*, 20, 131-144.
- House, Robert J., 1975. The Quest for Relevance in Management Education - some second thoughts and undesired consequences. *Academy of Management Journal*, 18(2), 323.
- Hrebiniak, Lawrence, Alutto, Joseph, 1973. Personal and Role-Related Factors in The Development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 555.
- Janis, I. L., 1982. *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascos*, Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Kahn, D. M., Wolfe, R. P., Quinn, L. & Snoek, J. D. (1964). Organizational stress. *Studies in role conflict and ambiguity*, 30.
- Kendall, D., 1981. Repatriation: An ending and beginning. *Business Horizons*, 24, 21-25.
- Kenrick, D. T., Neuberg, S. L., & Cialdinin, R. B., 2002. *Social Psychology: Unraveling the Mystery* (2nd ed.), Boston, MA: Pearson Allyn and Bacon.
- Kyriacou, C., & Stein, M., 1984. *Psychology of Adjustment*. CA: Wadsworth Publish Company Belmont, A Division of Wadsworth, Inc.
- Lee, T., & Mitchell, T. (1991). The Unfolding effects of Organizational Commitment and Anticipated Job Satisfaction on Voluntary Employee Turnover. *Motivation and Emotion*, 15, 99-121.
- Leong, C. S., Furnham, A., & Copper, C. L., 1996. The moderating effect of organizational commitment on the occupational stress outcome relationship. *Human Relations*, 49(10), 1345-1363.
- Lusch, Robert f., Jaworski, Bernard J., 1991. Management Controls, Role Stress, and Retail Store Manager Performance. *Journal of Retailing*, 67(4), 397-420.
- Mattson, B., & Dubinsky, A. J., 1979. Consequences of role conflict and ambiguity experienced L by retail salespeople. *Journal of Retailing*, 55(4), 70-86.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A., 1993. Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a

- three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Miller, Ernest C., 1976. Compensation Planning: 1976 and 1977 problems and prospects; Summary of survey Results Merit Increases Repricing the Salary Structure Cost Considerations Salary Compression Cost-of-Living Increases Incentive Bonus Plans Communication Conclusions and Possible Actions. *Compensation Review*, 8(2), 12-25.
- Morrow, P. C., 1983. Concept redundancy on organizational research: The case of commitment. *Academy of Management Review*, 8, 486-500.
- Mowday, R. T., Poter, L. W., & Steer, R. M., 1982. Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover. New York: Academic Press, 1-44.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W., 1979. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Mullen, B., & Cooper, C., 1994. The relationship between group cohesiveness and performance: an integration. *Psychological Bulletin*, 115, 210-27.
- Orkin, N. S., 1998. Six steps to Successful Global Succession Planning, Performance in Practice. Virginia: American Society for Training and Development.
- Parsons, James A., 1975. Matrix Methods - Allocating Resources with Incremental Analysis. *Journal of Systems Management*, 26(5), 42.
- Persons, Edward B., 1961. Human rights and International Labor Standards. *Monthly Labor Review*, 84, 896-897.
- Poter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulion, P. V., 1974. Organization commitment, job satisfaction and turnover among Psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Reyes, P., 1990. What research has to say about commitment, performance and productivity. In P. Reyes., Teachers and their workplace: Commitment, performance and productivity. 15-21.
- Rhodes, Susan R., & Steers, Richard M., 1981. Conventional vs. Worker - Owned Organizations. *Human Relations*, 34(12), 1013-1036.
- Russel, Thomas, 1987. Meeting the Special Needs of Special Clients. *Risk Management*, 34(11), 80-81.
- Seashore, S. E., Lawler, E. E., Mirvis, P., & Cammann, C., 1982. Observing and Measuring Organizational Change: A Guide to Practice. New York: Wiley.
- Sekaran, U., 1992. Research Methods for Business: A Skill-Building Approach (2ed ed.), New York: John Wiley & sons, INC.
- Shaw, M. E., 1981. Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior (3rd ed.), New York: McGraw-Hill.
- Sheldon, Marye, 1971. Investments and Involvements as Mechanisms producing Commitment to The Organization. *Administrative Science Quarterly*, 16(2), 143.
- Spector, P. E., 2002. Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice (3rd ed.), New York: Wiley.
- Staw, B. M., 1981. The Escalation of Commitment to a Course of Action. *Management Review*, 6, 577.

- Steers, R. M., & Wowday, R. T., 1977. The Motivation Properties of Takes. *Academy of Management Review*, 2, 645-648.
- Stevens, J. M., Beyer, J. M., & Trice, H. M., 1978. Assessing Personal, role and organizational predictors of manageal commitment. *Academy of Management Journal*, 21(3), 380-396.
- Thompson, James R., 1989. The Toyota Decision. *Economic Development Review*, 7(4), 21-24.
- Tung, R. L., 1988. Attitudes and Experiences of Expatriates on International Assignments, David See-chai Lam Centre for International communication, Simon Fraser University.
- Tung, R. L., 1998. American expatriates abroad: From neyphytes to cosmopolitans. *Journal of World Business*, 33, 125-144.
- Vause, R., Woodward, N., Rands, T., 1972. A Control system for The Branch Manager. *The Banker*, 122(561), 1381.
- Welch, L. S., 1992. The use of alliances by small firms in achieving internationalization. *Scandinavian International Business Review*, 1(2), 21-37.
- Welch, O., 1990. The personnel Variable in International Business Operations: A study of Expatriate Management in Australian, University of Monash, Melbourne.
- Welsch, H. P., & LaVan, H., 1981. Inter-relationships between organizational commitment and job characteristics, job satisfaction, professional behavior, and organizational climate. *Human Relations*, 34, 1079-1089.
- Wiener, Y., 1982a. Commitment in organization: A normative view. *Academy of Management Review*, 7, 31-39.
- Wiener, Y., 1982b. Commitment in organizations: A behavior approach to jobinvolvement. *Journal of Vocational Behavior*, 10, 47-52.
- Williams, E. S., Konrad, T. R., Scheckler, W. E., Pathman, d. E., Linzer, M. McMurray, J. E., Gerrity, M. and Schwartz, M., 2001. Understanding physicians' intentions to withdraw from practice: the role of job satisfaction, job stress, mental and physical health. *Health Care Manage Review*, 26(1), 7-19.
- Wright, P. L., 1990. Teller job satisfaction and organization commitment as they relate to career orientations. *Human Relations*, 43, 369-81.
- Yoursef, D. A., 2000. Organizational commitment: a mediator of the relationship leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country. *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), 6-24.

