

軍校生領導興趣、人際效能與實習幹部制度 參與動機關係之研究

唐志偉

杜淑芬

陸軍專科學校通識教育中心

中原大學教育研究所

副教授

助理教授

摘 要

本研究目的在探討軍校生實習幹部參與動機與領導興趣、人際效能之間的關係，實際參與研究者共計 392 位在學之軍校生，其研究工具如基本資料外，區分三部分分別是勞動部現有量表中的「人際效能分量表」、「領導興趣分量表」以及自編之「軍校實習幹部參與動機量表」；運用資料分析運用 SPSS 21 軟體與 AMOS 軟體進行徑路分析，了解參與者在研究中各變項的現況與最適切模式；在研究結果中發現，軍校學生領導興趣對人際效能之間有顯著相關；軍校學生實習幹部制度參與動機與領導興趣、人際效能現況均達中高程度上；人際效能對參與動機具高而有顯著的直接效果；領導興趣對於軍校學生參與動機則呈現趨近於零的相關，但人際效能具有低而顯著的間接效果，顯示人際效能是領導興趣對參與動機的中介變項。最後藉以建議修訂相關實施辦法，提升軍校生參與實習幹部動機，強化學生領導統御能力。¹

關鍵詞：實習幹部制度、參與動機、人際效能、領導興趣。

*本篇為作者唐志偉就讀中原大學教育研究所碩士論文修編後所完成之文章，詳細出處如參考文獻。

壹、前言

領導管理是各種組織及團體中，各階層管理幹部須具備的基本能力，在軍隊組織與制度中更是最重要一環，管理者良好的領導特質會讓組織發展更加健全與成熟，故選擇具有高度領導興趣與人際效能特質的管理者，會使組織領導運作及遂行工作與任務更加有效能，以期事半功倍。因此，軍校生參與實習幹部制度動機，藉由領導興趣與人際效能探討其相互之間關係探討，進一步了解其相關聯性，作為此研究的主要目標。

軍事院校實習幹部制度規定之目的，在於培養「國家、責任、榮譽」觀念，瞭解軍事單位組織運作模式，提升領導統御能力及部隊管理觀念，培養依法行政、職務服從的觀念，藉由實習幹部制度運作，期使學生能提早瞭解部隊基層工作，進而學習基層幹部工作的管理實務，在領導與管理的過程中，培養優秀的領導統御能力，並從工作經驗中檢討與修正錯誤。以期能使學生於畢業時，成為一位稱職的基層領導幹部（黃寶慧等人，2012）。軍事院校培養的人才，除需具備一般大學生基本學術知識，更需具備領導管理能力，畢業後才能順利成為國軍基層幹部，直接領導部屬，遂行相關工作與任務，達成保家衛國的責任。因此，軍校的基礎養成教育，除在強化專業知能及國家意識外，更加重視培養軍校生的領導與管理的特質。惟有具備部隊組織所需要的領導與管理能力後，才有堅定意志執行工作與任務，成為高素質與高效能的團隊勁旅中的幹部（黃寶慧、江雪秋、孫德昌，2007）。不管是軍校養成教育中的生活管理與實習幹部制度，都是為了培養部隊幹部的基本領導能力，其中領導是人際效能的一環，因此我們想要探究個體的人際效能是否會影響到其參與實習幹部制度的動機。

興趣是影響人們對目標的追求，是指個人對於事物的偏愛與喜好，個人對其所喜歡的目標、對象、活動或技能，往往會投注更多的時間和精力，而從中獲得肯定與成就感，實習幹部制度在軍事院校中是培養領導統御的措施。在研究實習幹部參與動機時，也想要探究學生對於領導的興趣是否會影響其實習幹部制度的參與動機。針對軍事事務革新與全面推動募兵制，如何讓學生在軍校階段，藉由領導興趣與人際效能，瞭解其參與實習幹部動機，進一步瞭解個人領導特質，以達適才適所，為國軍培養各類型的領導幹部，讓軍事院校朝向符合時代潮流的方向改革。故本研究希望能瞭解軍校生領導興趣與人際效能兩者，對其實習幹部制度參與動機之相關聯性，以分析個人變項與學生參與動機之相關聯性。

以下將就「實習幹部制度」、「人際效能」、「領導興趣」與「參與動機」等四個專有名詞，做逐一說明定義。

一、實習幹部制度（Cadet Cadre System）

實習幹部，是中華民國各軍事院校與訓練單位如（陸軍軍官學校等軍事院校、成功嶺等新兵訓練中心），由學員生所組成的自治幹部制度，以輔助學員生隊執行幹部賦予責任，進行生活管理的自治行為。

二、領導興趣（Leadership Interests）

領導興趣係指有對領導性相關職業具有興趣的人。依據我喜歡做的事職業興趣量表指導手冊，這類人喜歡用高等語文及數理能力來影響別人，與這個興趣範圍有關的職業可分為十二類。

三、人際效能（Interpersonal Efficacy）

個體在在社交情境中人際互動的情境中，預期自己有能力控制或掌握狀況的信心程度以及獲得正向結果的預期。

四、參與動機（Participating Motivation）

在心理學的研究中，態度、人格、知覺、學習與動機等重要變數可以解釋個體行為；動機通常是由內心的欲望引起的，人們對某件事的動機往往可以觸發其行為。

本研究想要達到以下目標：首先想要了解不同背景變項學生的領導興趣、人際效能與對於實習幹部的參與動機的差異情形；其次，探究軍校生領導興趣、人際效能與對於實習幹部

制度參與動機之相關聯性；最後，想要進一步分析軍校生人際效能、領導興趣對實習幹部參與動機的徑路分析，藉以瞭解其預測情形。透過分析，期能了解領導興趣與人際效能，是否對指揮職、主官及主管的職務，有較強的企圖心。其研究結果將提供相關軍事院校及軍事化管理的民間組織作為參考，以提升學生參與實習幹部制度學習成效，並達到適才適所、適性發展。

貳、文獻討論

軍校生領導興趣、人際效能與實習幹部制度參與動機關係之研究之相關文獻探討區分為，實習幹部制度發展、人際效能相關研究、領導興趣相關研究及實習幹部參與動機相關研究內容分述如下。

一、實習幹部制度發展

實習幹部制度是軍事院校培養幹部人才重要的基礎階段，學生幹部實習的歷程正是部隊幹部人才培育重要過程，以能積極培育幹部具備足夠的領導與管理能力，藉由實習幹部制度先期體會並瞭解領導統御的內涵。其某軍事院校實習幹部編組表如圖 1 所示。

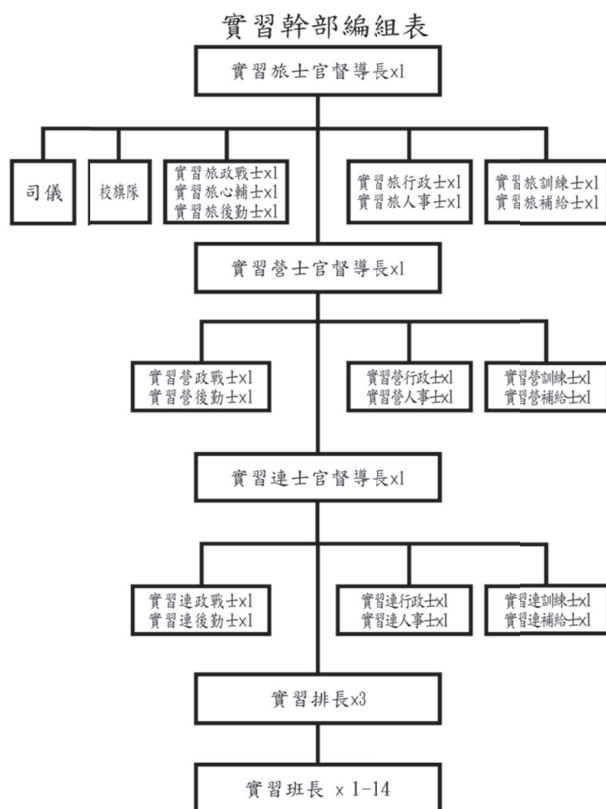


圖 1、陸軍專科學校實習幹部編組表；資料來源：唐志偉(2015)碩士論文 p.8

軍校生除了學習專業知識外，最重要的就是學習服從的觀念，善盡個人的本份，並學習融入守紀律重榮譽的團體生活之中，並藉由生活管理與實習幹部度的教育過程與潛移默化中學習領導的技巧與學習經驗，同時也慢慢發現個人的領導特質，隨著累積學習的成長，經驗是不斷地嘗試與歷練的累積，軍校生除了課堂學習外，其餘領導與管理均是在參與各種工作與活動的過程中得到成長與激發，實習幹部對於事務能否適當處理，除了實習幹部本身先天的資質及反應能力，後天給予充分的訓練與學習，除了能夠顯現個人的本質能力，也是訓練其領導技巧與方式最直接的方式。

二、人際效能意涵與相關理論

Bandura 在 1977 年所提出的社會學習理論，是由心理學門中認知學門與行為學門兩大學門的結合，認為自我效能是指個人對自己能夠成功做出某種行為之信念，是一種個人對自己精熟情況的預期，因此自我效能會影響個人的因應行為與行動的持續性。個人的行為不但受到獎勵與懲罰的制約，同時也受個人如何評價他們的能力及對情境想法的影響。蔡文玲(1993)則指出效能預期是個體對自己是否能完成某項工作目標的一種能力判斷與信念；結果預期是個體對於自己的某項行為所產生某種結果的評估。效能預期與結果預期是影響個體行為改變或繼續維持的主要原因；其中效能預期對行為的預測力較結果預期更高 (Bandura, Adams & Beyer, 1977；引自蔡文玲，1993)。

從上述文獻所探討的自我效能性質可以發現，個人的自我效能不是天生的與不能改變，其自我效能的感覺可以藉由教育的過程培養所成；另外其他學者 Patrick、Hick 與 Ryan(1997) 研究中指出社會性自我效能是指個人對於社會關係擁有積極的信念 (引自江玉卉，2003)。葉珮玲 (2003) 研究中將社交性自我效能定義是個體在日常生活情境中，面臨與他人進行人際互動的時候，預期自己有能力控制與掌握狀況的信心程度，及獲得正向結果的預期；陳俊伶 (2005) 則認為自我效能是個體在社交情境中，對自我本身是否具備社交能力的評估，以及面對社交情境中，個體對於本身實踐行動後，所得到正面結果的可能性；綜合上述的相關文獻與定義，可以歸納人際效能是個體本身在社交情境中人際互動時，自我評估、預期或控制狀況的信心程度。

三、領導興趣意涵與相關理論

國防部 (1988) 所出版的國軍領導要綱在明白地指出：領導不僅是一種科學也是一種藝術。其目的首在培育發揚團隊精神，次在發掘部屬內蘊的潛力，作育人才，蔚為國用；主要意義即為領導統御是軍隊精神戰力凝聚、增強與發揚的根本，主要目的在知官識兵，引導部屬個性，朝向正確方向發展。所以領導統御不僅是一種科學，而且是適當運用指揮權力，掌握部屬心理發揮人性潛力，啟導人類行為的一種科學與藝術。國防部史政編譯局譯 (2000) 領導普遍存在於個人、團體與組織中；具體而言，領導就是影響他人 (Bethel, 1990)。Locke (1991) 則認為領導就是影響其他人採取行動以達成目標的一種過程。Katz 與 Kahn (1978) 指出領導是指個人在人際間的互動過程中，個人以某種方式提供某種訊息讓他人相信，並依循其建議或期望的方式去進行，使其行為獲得改善。Yukl (1994) 將領導定義為個人特質、互動方式、領導行為、角色關係與組織目標的統整。Bennis (1994) 指出領導的定義為權利的一種模式，代表個人將企圖轉為實際的能力。綜合以上述領導的定義與內涵分析後，可歸納為領導者會因應各種不同的情境進行領導行為，運用個人的人格特質，發揮其個人的影響力，試圖影響所屬組織每位成員的行為，激勵並引導成員形成組織共同的願景目標，並齊心協力達成組織目標的一種歷程。

馮鎮邦 (2001) 在組織環境變化與領導風格之關係中介紹領導行為模式，引用學者 Likert 於 1961 年出版的管理的新型態 (New Pattern of Management) 及 1976 年出版的人類組織 (The Human Organization) 等書，將領導風格分為：剝削獨裁式、仁慈權威式、協商民主式及參與民主式等四種風格的系統，研究結果指出，參與民主式可提升組織長期績效；剝削獨裁式則只謀求短期成效，榨取部屬能力，且上下之間並不存在著信任；而大部分領導者則根據組織特性與需求、部屬意願及能力，採行仁慈權威式或協商民主式的領導風格。

綜合上述對國軍領導統御的相關研究，均認為在團隊中要充分發揮領導統御，其幹部必須具備正確的領導觀念、以身作則、開放溝通的管道，及尊重部屬與上下間講求誠信，激勵部屬並重視部屬福利；近年來，由於官兵素質不斷提高，自我意識提升，身為部隊領導者，隨著國軍推動精實案的過程中，應建立正確的領導觀念與管教作法，調整領導的方式以適應時代的潮流，並做到恩威並濟、以身作則與帶兵帶心，使部屬心悅誠服。

四、參與動機意涵與相關理論

Green、Beatty 與 Arkin (1984) 認為動機是引起並持續個體活動，並促使該活動朝向某一目標進行的內在歷程。Kotler (1991) 將動機解釋為一種強烈的驅使力量，並引起個體尋求需要滿足，並藉此降低心理焦慮與緊張感的因素。Schunk (1996) 指出動機是激發某種行為的過程，以及持續該活動的行為。張春興 (1989) 指出動機與行為是兩個相對概念，行為是個體外的活動，動機是促使個體活動的內心的自我歷程，是一種引發行為，並持續這種已經引發活動的行為，將動機區分為生理與心理兩種因素。曾光華與饒怡雲 (2008) 指出動機是一種在內在與外在雙重刺激下所引起的需求。

學校組織參與動機，以一般大專院校而言就是社團與學生自治會，大學生參與社團之動機，一直以來為關心社團發展者所重視的課題。參與是大學生與學校的學術體系及社會體系之間的互動關係 (楊淑娥, 1996)，參與在學生發展上扮演極為重要的角色 (Astin, 1993)，而且參與愈多，所學到的知識和自我成長也愈多 (黃玉, 2000; Cooper, Healy & Simpson, 1994)。動機是指一種動態的歷程，具有引導個體尋求需要的滿足，並促使該種活動朝向某一目標前進的內在自我歷程 (徐瑋伶、鄭伯璦, 2002; Carron, 1982)。動機可將其分為內在動機和外在動機，前者強調個體的心理需求，例如：獲得成就感、能力表現、本身興趣與好奇心等等；後者則強調社會性，例如提昇地位、建立友誼關係等 (Ryan & Deci, 2002)。由此可知，學校社團學生的參與動機，有的可能來自於內在成就方面的需求，有的則是外在誘因的驅使而產生，社團參與動機是指社團學生受到個體主觀意願及其他因素或目的的影響，而加入社團的行為。

綜合上述的觀點與研究，對於大學生參與社團的動機可說相當廣泛且多元，這些動機有的可能基於各校文化背景、研究對象或範圍的不同，也有的可能是社團參與屬性或學生發展內容的差異，形成學者考量的層面不同，結果也就無法獲得一致。

貳、研究方法

本研究主要在探討軍校生領導興趣、人際效能與實習幹部制度參與動機關係，依據研究目的、待答問題及文獻探討結果，提出本研究之研究架構，如下圖 2 所示。

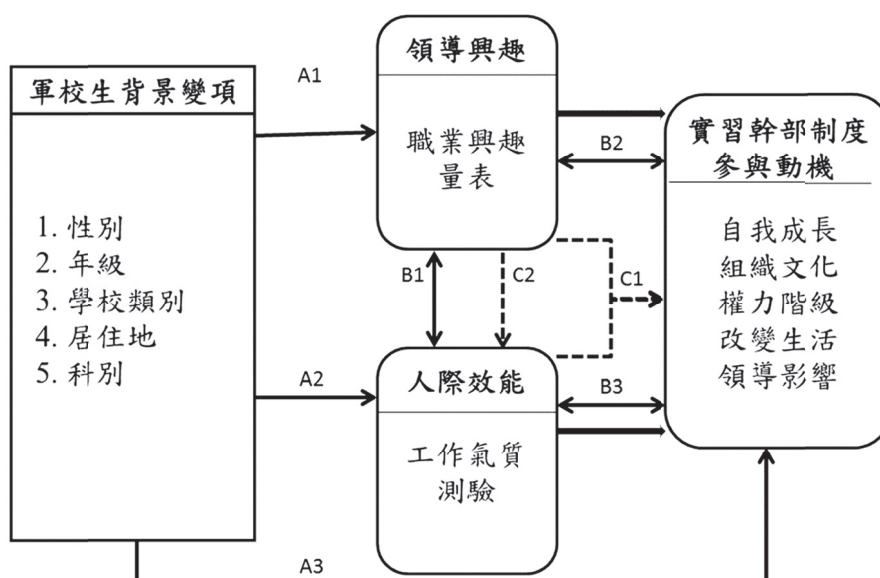


圖 2、研究架構；資料來源：唐志偉(2015)碩士論文 p.31

依據「一〇二、一〇三學年度某軍校招生簡章的統計資料，學生數約為 2200 位。本研究依科別規模進行分層隨機抽樣。將科別區分為 6 班以下、7-13 班和 14 班以上，分層抽取各類科別規模，6 班以下各班抽 8 名，7-13 班抽 7 名和 14 班抽 8 名學生進行問卷調查，共計 8 個科別，採用問卷調查法，以某軍校生為母群體，發出正式問卷 400 份，調查樣本確定之後，便將問卷編號註記，利用各種集會分發填答並完成後回收以增加回收率。

為瞭解領導興趣、人際效能及參與動機之現況及關係，研究者使用行政院勞動部勞動發展署授權使用之工作氣質測驗中之人際效能分量表，與職業興趣量表之領導興趣分量表做為本研究相關變項測量的依據。另外透過相關文獻探討，並參考現有之測量工具，自行編修參與動機問卷作為調查研究的工具。問卷內容除學生個人背景變項外，另有三個分量表，第一部分為人際效能分量表，是由楊國樞、李本華、余德慧與鄭伯壘等四位教授共同負責編製，行政院勞工委員職業訓練局（2000）出版。對學生人際效能之操作型定義是指受試者在工作氣質測驗督導性、說服性、親和性、表達性等人際效能四項分量表的得分，得高分者代表人際效能高，低分者代表人際效能低；第二部分為採用我喜歡做的事職業興趣量表中的領導興趣作為測量工具。我喜歡做的事是內政部職訓局委託中國測驗學會修訂的一份興趣量表，主要用途是藉以瞭解我國國中程度以上學生及成人的職業興趣，本量表測量藝術、科學、動植物、保全、機械、工業生產、企業事務、銷售、個人服務、社會福利、領導與體能表演等十二個興趣範圍的職業興趣。本研究係領導興趣係採用本量表中領導興趣的得分作為測量工具。本分測驗共有 14 題，得高分者代表領導興趣高，低分者代表領導興趣低；第三部分為實習幹部參與動機問卷參考以張同廟（2009）大專院校社團參與動機分量表與何美珍（2008）志願服務參與動機分量表，加上研究者工作經驗與教育現場實務，由 50 位軍校生提列軍校生實習幹部參與動機相關問題並請指導教授指正潤飾，編修成參與動機問卷初稿，問卷分為自我成長、組織文化、權力階級、改變生活與領導影響五個面向。本問卷採用專家效度，請三位專家針對題目進行審核後，並針對 100 位學生進行預試，經過項目分析後共篩選題為正式施測的題目。對軍校生參與動機之操作型定義是指，受試學生在軍校生實習幹部參與動機問卷中得分愈高，則表示受試學生認為該制度學生之參與動機的知覺程度愈高；反之，則表示該受試學生認為該制度之參與動機表現越低。

問卷回收後，將回收問卷資料逐一檢視過濾、編碼、登錄，以 SPSS21 軟體統計套裝軟體進行資料的分析，並將所得之結果以圖表呈現之，茲將統計方法分述如下。

- （一）以平均數、標準差等描述統計瞭解軍校生領導興趣、人際效能與參與動機問卷之得分及各層面得分情形。
- （二）以平均數考驗考驗不同性別之學生在知覺領導興趣及人際效能問卷之得分差異，並考驗其在各層得分之情形。
- （三）以變異數分析瞭解不同年級、學歷、環境、科別規模之學生在學生人際效能、領導興趣與實習幹部參與動機問卷之得分差異，並考驗其在各層面得分之差異情形。若變異數分析達顯著水準，則進一步以 Scheffe' 法進行事後比較，以考驗各組之間的差異情形。
- （四）以皮爾遜積差相關統計出軍校生領導興趣、人際效能與實習幹部參與動機各層面之相關情形。
- （五）以路徑分析與逐步回歸探索人際效能、領導興趣預測參與動機之情形。

肆、結果與討論

針對軍校生領導興趣、人際效能與實習幹部制度參與動機的研究結果，區分成三部分結果與討論，首先針對不同背景變項軍校生領導興趣、人際效能與實習幹部制度參與動機差異之關係之討論；其次對軍校生領導興趣、人際效能與實習幹部制度參與動機之關係現況討

論；最後，軍校生領導興趣、人際效能與實習幹部制度參與動機之相關性與徑路分析，其說明分別如下。

一、不同背景變項軍校生領導興趣、人際效能與實習幹部制度參與動機差異之關係之討論

研究中發現，不同性別、身份別、入學前學校類別、科別與居住地在軍校生人際效能並沒有顯著的差異，而僅在年級則有顯著差異，居住地呈現部分顯著差異。以下將研究結果摘要整理為表 1 所示。

表 1、比較不同背景人際效能、領導興趣與參與動機分析總表

構面	面向	背景變項					
		性別	年級	身份別	類別	科別	居住地
人際效能	督導性	—	2>1*	—	—	—	—
	說服性	—	2>1*	—	—	—	—
	親和性	—	2>1*	—	—	—	—
	表達性	—	2>1*	—	—	—	—
領導興趣	領導	—	—	—	—	—	—
參與動機	自我成長	—	1>2**	—	—	—	(1)<(2)
	組織文化	—	1>2**	—	—	—	(1)<(2)
	權力階級	—	1>2**	—	—	—	(1)<(2)
	改變生活	—	1>2**	—	—	—	(1)<(2)
	領導影響	—	1>2**	—	—	—	(1)<(2)

註：* $p<.05$ 、** $p<.01$

資料來源：唐志偉(2015)碩士論文 p.75

由表 1、可以歸納整理出幾項說明如下：

- (一) 不同年級軍校生其 interpersonal 效能，督導性、說服性、親和性與表達性面向達顯著水準。經過 Scheffe' 法事後比較，軍校二年級學生在所有面向上均明顯高過一年級($p<.05$)。
- (二) 不同年級軍校生對實習幹部之參與動機，自我成長、組織文化、權力階級與改變生活與領導影響面向均達顯著水準 ($p<.01$)。其所有面向一年級均明顯高於二年級。
- (三) 不同居住地軍校生其參與動機，自我成長、組織文化、權力階級與改變生活與領導影響面向達顯著水準。其所有面向以中部最高，北部最低。

許多研究在探究人際特質上均呈現「性別差異」的現象，例如黃文瑄 (2014) 對於教師的研究，謝佳豫 (2014) 對於高中學生的研究。推測因為軍校女性學生較少，在統計上難以顯示差異。

對於軍校生在人際效能各層面，年級呈現顯著差異的情形，亦即二年級高過一年級的現象。我們發現本研究與江承曉 (1991) 對於生活壓力，因應行為與其身心健康的研究相同，其研究發現國中階段青少年因應行為會因年級產生差異，年級越高，使用的類型越多。研究者推論，軍校生隨著年級向上升，對人際效能之各個面向更臻於成熟，對自己的自我評估也較高。推測這個原因可能因為是軍校生為團體生活，重視人際之間的交流能力，因此經過一年級的在校生活和訓練，讓學生的人際能力提升許多；二年級學生的成熟度高於一年級，因此在人際效能表達上，更加成熟與多元。

值得注意的是，雖然軍校二年級學生的人際效能顯著高於一年級，但反而在實習幹部參與動機上顯著低於一年級 ($p<.01$)，我們認為值得繼續探究。推測原因，可能是一年級生初進入軍校，對實習幹部有很多憧憬，正所謂初生之犢不畏虎的狀況，對擔任幹部抱持積極投入的想法；而二年級學生已經歷經軍校的洗禮，對於自己的生涯興趣較為明顯，對於實習幹部制度也有更多的理解，因此較能評估自己是否願意參與。

其次，不同居住地軍校生參與實習幹部動機有所差異，居住地位於北部者參與動機平均數最低，居住地為中南部者參與動機平均數最高，研究者至今難以找到可能的解釋原因，認為值得繼續探究是否有系統性的誤差存在。

二、軍校生人際效能、領導興趣與實習幹部制度參與動機之關係現況討論

軍校生問卷結果分數最高的人際效能為親和性與說服性，對軍校生人際效能進行調查，以下就研究結果加以討論。結果顯示，軍校生在工作氣質量表中的人際效能分量表之得分上，以親和性（ $M=1.563$ ）為最高，其次是說服性（ $M=1.586$ ），其次是表達性（ $M=1.579$ ）與督導性（ $M=1.574$ ）。研究結果與陳啟勳、林倩如（2003）對於餐旅教育人員人格特質之研究結果一致，兩者的親和性均為最高。對於這樣的狀況，研究者認為可能是我國人重視人際關係，認為與人為善是人際關係依循的標準，因此「親和性」被認為是最重要的人格特質。再則，軍校教育重視與人合作的精神，與服務業的餐旅教育人員一樣，親和性的要求均高。此外，郭珮甄（2003）在其人格特質對工作績效之影響探討研究結果指出，情緒穩定性、親和性與工作績效具有顯著正相關。綜合兩者可以發現，軍校生呈現正向積極的人際效能。

針對領導興趣部分，本研究軍校生的領導興趣平均數為 $M=.755$ （ $SD=.483$ ）最高的領導職業興趣為負責組織成員的任用及升遷（ $M=.59$ ），興趣最低為寫電腦程式（ $M=.34$ ），顯示軍校生在組織領導的興趣較高，而技術領導的興趣較低。

針對軍校生實習幹部參與動機的現況分析顯示，軍校生在軍校生實習幹部參與動機量表之得分上，以自我成長（ $M=3.770$ ）最高，其次以組織文化、權力階級、改變生活與領導影響（ $M=3.757$ 、 3.746 、 3.753 、 3.753 ）等分量表，顯示軍校生對於實習幹部的參與仍以提升自我為最重要。其結果與張同廟與施慧君（2003）針對臺南女子技術學院大一學生社團選擇偏好研究一致，其結果也發現學生對社團選擇偏好，最重要因素也是學習新的事物、自我不斷成長等相關動機。然而，本研究結果與張同廟（2009）對於大專院校參與學生社團的研究並不相符，該研究顯示提昇大學生參與社團最重要的因素為社團成員的凝聚力。然而，本研究參與動機量表的結構上並沒有社團成員的凝聚力這個分項，可能是軍校的環境與一般大專院校的環境不同，軍校生均為住宿生，成員間彼此關係密切，不一定要參與學生社團才能接近彼此。此外，實習幹部是以任務為導向的學生社團，與一般大專院校的社團重視社會人際往來性的目的與性質不同。

三、軍校生領導興趣、人際效能與實習幹部制度參與動機之相關性與徑路分析

（一）相關性分析部分

首先透過積差相關分析，檢視領導興趣、人際效能與實習幹部參與動機之相關。結果分析如下。

- （1）工作氣質測驗/個人工作態度問卷量表中的整體人際效能與領導興趣表中，與督導性相關為.250、與說服性相關為.251、與親和性相關為.252、與表達性相關為.253。這些數據顯示領導興趣與人際效能各分量表間之相關均達顯著（ $p<.05$ ， $p<.01$ ）；且整體人際效能與領導興趣呈正相關，達顯著水準（ $r=.252$ ， $p<.01$ ），顯示兩者之間有正相關，如表 2 所示。

表 2 軍校生人際效能各層面與領導興趣之積差相關矩陣

領導興趣	人際效能各層面				整體 人際效能
	督導性	說服性	親和性	表達性	
領導	.250**	.251**	.252**	.253**	—
整體	—	—	—	—	.252**
領導興趣	—	—	—	—	.252**

註：* $p<.01$

資料來源：唐志偉(2015)碩士論文 p.77

- (2) 人際效能各層面與參與動機各層面的相關程度，其結果如表 2 所示。實習幹部制度參與動機自編量表中的整體參與動機與工作氣質測驗量表中整體人際效能相關為.351，與督導性相關為.351、說服性相關為.349、親和性相關為.348 與表達性相關為.347，變項間之相關均達顯著 ($p < .01$)。表示軍校生愈採用該人際效能方式者，參與動機愈高，顯示參與動機與人際效能兩者有顯著相關，如表 3 所示。

表 3、軍校生人際效能各層面與參與動機之積差相關矩陣

參與動機	人際效能各層面				整體 人際效能
	督導性	說服性	親和性	表達性	
自我成長	.338**	.336**	.335**	.334**	.338**
組織文化	.347**	.345**	.344**	.343**	.347**
權力階級	.357**	.355**	.354**	.353**	.357**
改變生活	.353**	.351**	.350**	.349**	.353**
領導影響	.354**	.352**	.351**	.351**	.355**
整體 參與動機	.351**	.349**	.348**	.347**	.351**

資料來源：唐志偉(2015)碩士論文 p.79

- (3) 實習幹部制度參與動機與領導興趣部分，整體領導興趣相關為.082，未達顯著 ($p > .05$)。與自我成長、權力階級、改變生活、領導影響、組織文化與整體領導興趣等的得分之相關，也皆達未顯著水準 ($r = .082$ 、 $.081$ 、 $.078$ 、 $.078$ 、 $.081$ ， $p > .05$)，表示軍校生之實習幹部參與動機與領導興趣兩者沒有相關存在，如表 4 所示。

表 4、軍校生領導興趣與參與動機各層面之積差相關矩陣

參與動機	領導興趣	整體 領導興趣
	領導	
自我成長	.082	—
組織文化	.081	—
權力階級	.078	—
改變生活	.078	—
領導影響	.081	—
整體 參與動機	—	.082

資料來源：唐志偉(2015)碩士論文 p.81

(二) 徑路分析

研究者運用徑路分析檢視軍校生領導興趣、人際效能與實習幹部參與動機的關係。表 5 為本研究依整理整體模式之參數估計狀況，其結果說明如次。從本表看來，除了領導興趣對參與動機的回歸加權係數 t 值未達於顯著外，其餘變相的參數估計值均達於顯著水準。

表 5、整體模式參數估計表

參數	迴歸加權係數 (S.R.W.)	標準誤差 (S.E.)	t 值 (CR)	誤差 變異數 (P)	多元 相關平方 (Estimate)
人際效能 ← 領導興趣	.26***	.17	4.26	***	.73
參與動機 ← 人際效能	.35***	.05	7.17	***	.41
參與動機 ← 領導興趣	-.01***	.17	-.12	.902	-.21
自我成長 ← 參與動機	.99***	.001	150.00	***	.99
說服性 ← 人際效能	.99***	.002	446.73	***	.99
權力階級 ← 參與動機	.99***	.006	161.75	***	.99
組織文化 ← 參與動機	.99***	.006	163.28	***	.99
親和性 ← 人際效能	.99***	.003	377.28	***	.99
領導影響 ← 參與動機	.99***	.005	182.51	***	.99
改變生活 ← 參與動機	.99***	.006	180.67	***	.99
表達性 ← 人際效能	.99***	.001	150.00	***	.99
督導性 ← 人際效能	.99***	.003	384.93	***	.99

資料來源：唐志偉(2015)碩士論文 p.85

圖 2 所示為運用 AMOs 套裝軟體分析，三者之模式概念圖。由本項分析獲得結論如下：

- (1) 領導興趣對人際效能有顯著的正向關係。領導興趣對人際效能的路徑係數為.27，其路徑估計值達於顯著水準，雖然其路徑係數不高，但仍表示軍校生的領導興趣對人際效能具有預測的關係。
- (2) 人際效能對參與動機有顯著的正向關係。人際效能對參與動機的路徑係數為.35，表示軍校生人際效能對參與動機有顯著相關與預測力。
- (3) 領導興趣對參與動機顯示無相關。領導興趣對參與動機的路徑係數為-.01，其路徑估計值顯示無相關。

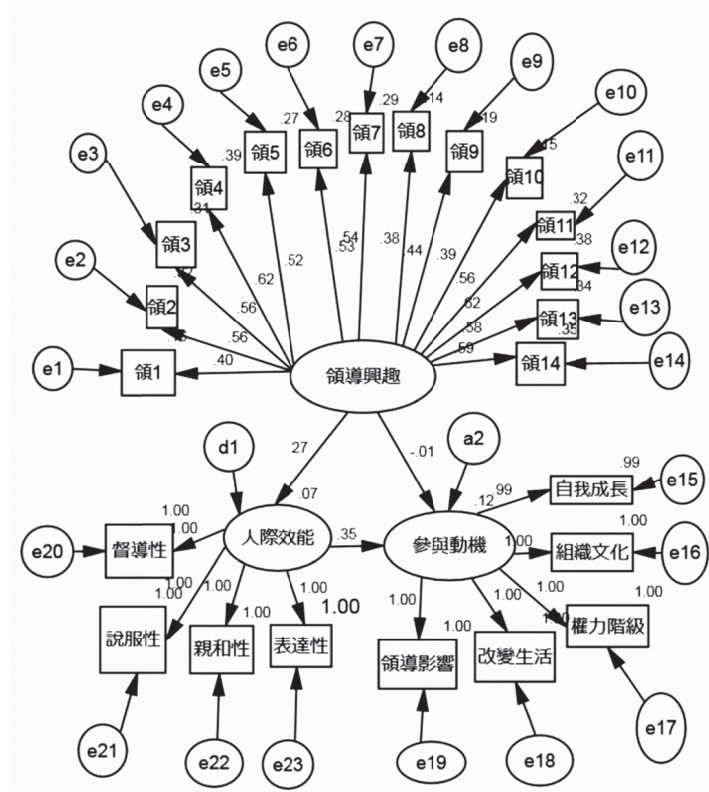


圖 2、概念性模式路徑圖；資料來源：唐志偉(2015)碩士論文 p.87

本研究由結構方程式模式執行整體模式徑路分析，並進行影響效果的分析，各潛在變項之影響效果，詳如表 6 所示。

表 6、整體模式影響效果表

變項 關係	潛在自變數→潛在依變數		
	人際效能→參與動機	領導興趣→人際效能	領導興趣→參與動機
直接效果	.35	.27	-.01
間接效果	—	—	.095
整體效果	.35	.27	.085

註：「—」代表無該效果

資料來源：唐志偉(2015)碩士論文 p.87

各潛在變數之影響效果，呈現以下效果：

- (1) 領導興趣對人際效能具有顯著的直接效果：領導興趣對人際效能的路徑係數為.27，其路徑估計值呈顯著。
- (2) 人際效能對參與動機具有顯著的直接效果：人際效能對參與動機的路徑係數為.35，表示軍校生人際效能對參與動機有顯著相關與預測力。
- (3) 人際效能是領導興趣對參與動機的完全中介變項。領導興趣對參與動機沒有直接效果，但領導興趣透過人際效能對於參與動機具有.085 的間接效果，表示人際效能是領導興趣預測參與動機的中介變項。

(三) 分析與討論

(1) 領導興趣與人際效能

以軍校生人際效能與領導興趣整體量表填答結果顯示，人際效能與領導興趣彼此間達顯著關係 ($p>.01$)，總量表相關係數.254，人際效能四個分量表與領導興趣均有顯著的相關。從是項分析可以發現，軍校生的領導興趣與其人際效能有關，對於領導各項職業有興趣的人，其人際效能「督導性」、「說服性」、「親和性」與「表達性」均有相互的影響。本研究結果與王錦堂 (2001) 研究在探討人際和諧、領導行為與效能間互動關係模式，結果顯示，魅力領導與人際和諧相互影響，人際和諧亦與影響領導的興趣與效能相互影響。表示人際和諧不僅會媒介領導效能，還會向前影響領導的興趣與行為。

(2) 人際效能與實習幹部參與動機

以軍校生人際效能與實習幹部制度參與動機整體量表填答結果，顯示人際效能與參與動機彼此間達顯著關係 ($p<.01$)，總量表相關係數.351，人際效能四量表與參與動機五量表呈正相關。顯示軍校生愈能夠表達人際效能者，其參與動機愈高。

這部分的研究顯示，愈能夠運用人際效能各層面等方式表達方式者，其參與動機愈高。研究者推論其原因，能夠表達其人際效能者，比較有強烈的實習幹部參與動機。此外，綜合本研究與張同廟 (2009)、劉翠芬 (2005)、朱朝煌 (2006) 及 Suandi (1991) 等人對於社團參與動機的研究，我們可以發現人際效能是影響社團參與動機的主要因素。

其次，其他研究也支持人際效能對學生參與社團的影響。例如：徐彩淑 (2005) 研究國中生社團參與態度、人際關係與社團凝聚力的相關性，發現社團參與態度與社團凝聚力兩者之間有顯著正相關，代表國中生的社團參與態度愈高，所感受到的社團凝聚力亦會比較高。另外，在運動領域選手領導管理方面，張志凌、林仁彬與褚曾文 (2007) 在大專校院男女啦啦隊員內在動機及教練領導與凝聚力之研究與丁一航 (2004) 與黃文賢 (2007) 在國小排球選手成就動機與團隊凝聚力之相關研究，發現相關社團與球隊參與

動機與團隊凝聚力之關係，存有顯著正相關。

(3) 領導興趣與參與動機

以軍校生中領導興趣與參與動機整體量表填答結果，領導興趣與參與動機彼此間沒有相關，總量表相關係數.082。研究者推論，對於本研究領導興趣與參與動機沒有相關的情況看來，研究者認為有以下的可能性：(1) 領導興趣與參與實習幹部的動機沒有關係。本研究的學生為軍校生，對他們來說，參與實習幹部可能只是為了自我成長，還沒有想到未來可能領導他人的狀況，尚未具備這樣的企圖心，因此兩者沒有關係。(2) 領導興趣所採用的量表不適當。本研究採用勞委會職訓局所發行的我喜歡做的事職業興趣量表，其所測量的是對於職業活動或名稱的喜歡程度，所測量者為對領導性職業的興趣。由於本研究參與者為軍校生，且畢業後唯一選擇為下部隊服務，因此採用以職業活動名稱作為領導興趣的測量並不恰當。

(4) 領導興趣、人際效能與參與動機

以領導興趣、人際效能對實習幹部制度參與動機的徑路關係討論以抽取 392 份樣本進行人際效能、領導興趣與參與動機三者的整體線性結構模式分析結果顯示：能夠表達人際效能的軍校生，也較能有高度的實習幹部參與動機人際效能與參與動機呈現正相關，路徑係數為.35，表示人際效能對參與動機顯著直接效果。學生的人際效能越好，自評具有督導他人能力、說服他人能力、表達能力和親和能力者，越是願意參與實習幹部制度，有動機參與這項制度中服務他人、自我成長的機會。

研究顯示，影響軍校生最重要的因素並非他們所採用的領導興趣，而是能不能表達自己內在人際效能的感受和情緒。這樣的結果，對身為幹部與教師的我們有許多的啟示，在學校我們希望學生能表達它們的人際效能、應該勇敢並主動地表達自己的想法，採取多元的人際與領導的方式，然而，從研究顯現出來，如果學生能更以語言或其他方式直接或間接表達自己的人際與領導，相信更能提高參與實習幹部動機，以尋求自我成長。

伍、省思與建議

本研究針對軍校生領導興趣、人際效能與實習幹部制度參與動機其結果歸納出結論，並提供具體建議，以作為未來提升軍校生參與實習幹部制度動機與後續相關研究之參考，其內容詳述如下。本研究探索軍校生領導興趣、人際效能與實習幹部制度參與動機的關係，將研究結果之結論呈現如下：

一、人際效能、領導興趣與實習幹部制度參與動機之現況

軍校生人際效能、領導興趣與實習幹部制度參與動機現況均達中高程度上，軍校生認為最高的人際效能為親和性與說服性，軍校生最高的領導興趣為負責組織成員的任用及升遷，自我成長是參與軍校實習幹部最重要的動機。

二、不同背景變項之人際效能、領導興趣與實習幹部制度參與動機部分有顯著差異

不同背景軍校生人際效能部分有顯著差異，其中不同年級軍校生其人際效能有明顯差異，其餘不同性別、身份別、類別、科別與居住地軍校生其人際效能沒有顯著差異；不同背景軍校生領導興趣均無顯著差異；不同背景軍校生參與動機部分有顯著差異，其中不同年級與居住地軍校生參與動機有明顯差異。

三、軍校生人際效能、領導興趣與實習幹部制度參與動機相關與徑路分析

人際效能與領導興趣彼此呈正相關；人際效能與參與動機彼此呈正相關；領導興趣與參與動機無顯著相關。軍校生人際效能與領導興趣之間全部具有正相關，顯示軍校生領導興趣

能否提升，其人際效能中督導性、說服性、親和性與表達性均扮演重要關鍵因素。其中以表達性與領導興趣層面為最高正相關。

四、軍校生人際效能對實習幹部制度參與動機具預測力

軍校生人際效能親和性、說服性、表達性與督導性可有效預測實習幹部制度參與動機。

五、本研究限制與建議

(一) 針對實習幹部制度建議

- (1) 實習幹部制度參與動機的評量工具仍在發展階段，其相關信效度資料仍待進一步的發展，因此未來宜針對實習幹部制度參與動機量表的效度作更深入的研究，以進一步了解軍校生與參與動機之間的關係。
- (2) 本研究聚焦於軍校生的實習幹部制度參與動機，然而過去的研究有工作動機與成就動機等 (Vroom, 1964; Maslow, 1954; McClelland, 1953)，並無軍校相關參與動機之研究，因此未來可針對不同軍校間的實習幹部制度參與動機之差異進行探究。

(二) 針對軍校生輔導的建議

- (1) 針對軍事學校學生，應先行了解本身人格特質，以利參加實習幹部制度時，能了解本身的領導興趣與人際效能的優點，以利選擇相關適合職務，其發揮個人人格特質專長。
- (2) 本研究可藉由領導興趣、人際效能與實習幹部制度參與動機，初步了解軍校生個人特質與軍隊組織制度的適配度，以利未來生涯發展規劃之參考，並做出最適切的发展方向。

(三) 針對軍事院校行政部門建議

- (1) 本研究樣本來源廣度不足，僅侷限在某軍事院校，未來仍應將樣本拓展至其他軍事院校，讓樣本有更多樣化的來源，以瞭解不同軍校的學生其軍校生人際效能、領導興趣與實習幹部制度參與動機的關係。
- (2) 人際效能、領導興趣與實習幹部制度參與動機，未來針對上述相關顯著關係研究者可利用質性研究進一步深入探討。

參考文獻

一、中文

- 江玉卉(2003)。**實施休閒教育影響國中學生自我效能感之研究**(未出版之碩士論文)。國立台灣師範大學，台北市。
- 江承曉(1991)。**青少年的生活壓力、因應行為與其身心健康之相關研究**(未出版之碩士論文)。台灣師範大學，台北市。
- 何美珍(2008)。**非營利組織女性志工的參與動機、工作投入和工作表現之研究**。(未出版碩士論文)。銘傳大學，桃園市。
- 唐志偉(2015)。**某軍事院校學生領導興趣、人際效能與實習幹部制度參與動機關係之研究**(未出版之碩士論文)。中原大學，桃園市。
- 徐瑋伶與鄭伯璦(2002)。**組織認同：理論與本質之初步探索分析**。*中山管理評論*，10(1)，45-64。
- 張同廟(2009)。**大學校院學生社團參與動機對社團凝聚力之影響—以組織承諾為中介變項**。*新竹教育大學教育學報*，26(1)，1-32。
- 陳俊伶(2005)。**害羞、社交自我效能與主觀幸福感之相關研究**(未出版之碩士論文)。國防大學，桃園市。
- 曾光華與饒怡雲(2008)。**行銷學原理**。臺北縣，前程文化。
- 馮鎮邦(2001)。**組織環境變化與領導風格之關係**，*憲兵學術半年刊*，53，69-76。
- 黃文瑄(2014)。**桃園縣國民小學級任教師人格特質與輔導自我效能關係之研究**(未出版之碩士論文)。中原大學，桃園市。
- 黃玉(2000)。**大學學生事務的理論基礎—臺灣大學生心理社會發展之研究**。*公民訓育學報*，9，161-200。
- 黃寶慧、江雪秋與孫德昌(2007)。**陸軍官校學生課程活動設計、實習幹部制度、領導特質與領導效能關係之研究**。*國防部軍事教育專案研究結案*。
- 黃寶慧、葉神瀚、郭智威、呂紹華、李永皓、林威德、...汪柏翰(2012)。**實習幹部制度精進做法之研究—以陸軍官校為例**。*黃埔學報*，63，172-191。
- 楊淑娥(1996)。**大學生社團參與及其心理社會發展之分析研究**(未出版之碩士論文)。國立彰化師範大學，彰化市。
- 葉珮玲(2003)。**自我效能取向社交技巧訓練方案對國小公眾型害羞兒童社交技巧及社交自我效能之影響**(未出版之碩士論文)。國立台南師範學院，台南市。
- 蔡文玲(1993)。**認知型式、自我效能、個人動機與創造性之關係研究**(未出版之碩士論文)。輔仁大學，新北市。
- 謝佳豫(2014)。**高中生生活壓力的因應策略、生氣表達與憂鬱程度之關係研究—以桃園縣私立高中為例**(未出版之碩士論文)。中原大學，桃園市。

二、外文

- Astin, A. W. (1993). *What matters in college? Four critical years revisited*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(1), 191-215.
- Bethel, S. M. 1990. *Making the Difference: Twelve Qualities That Make You a Leader*, NY: P.G. Putnam and Sons.
- Carron, A.V. (1982). Cohesiveness in sport group: Interpretations and consideration. *Journal of*

- Sport Psychology*, 4, 123-138.
- Cooper, D. L., Healy, M. A. & Simpson, J. (1994). Student development through involvement : Specific changes over time. *Journal of College Student Development*, 35, 99-102.
- Green, R. G., Beatty, W. E., & Arkin, R. M. (1984). *Human Motivation : Physiological, Behavioral, and Social Approaches*. Boston : Allyn and Bacon.
- Katz & Kahn (1978). *The Social Psychology of Organizations* (3rd ed.). New York : Wiley.
- Kotler, P. (1991). *Marketing management : Analysis, planning, implementation and control* (7th ed.). New Jersey : Prentice-Hall.
- Locke, E. A. (1991). Problems with goal-setting research in sports-and their solution. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 13, 311-316.
- Patrick, H., Hicks, L. & Ryan, A.M. (1997). Relations of perceived social efficacy and social goal pursuit to self-efficacy for academic work. *Journal of Early Adolescence*, 17, 109-128.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2002). *Overview of self-determination theory : An organismic dialectical perspective*. In E. L. Deci & R. M. Ryan (Eds.), *Handbook of self-determination research* (pp. 3-33). Rochester, NY : University of Rochester.
- Schunk, D. H. (1996). *Learning theories : An educational perspective*. New Jersey : Prentice-Hall.
- Bennis, W. (1991). *On Becoming a Leader*. Perseus Publishing, 240 page.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in Organizations*, Prentice Hall International, Englewood Cliffs, New Jersey.

A Study of Relationships between Leadership Interests, Interpersonal Efficacy, and Cadets' Motivation of Participating Cadet Cadre System in R.O.C Army Academy

Tang, Chih-Wei

Tu, Su-Fen

Army Academy R.O.C.

Chung Yuan Christian University

Associate Professor

Assistant Professor

Abstract

In this research, the researchers try to explore cadets' motivation of participating cadet cadre system and relationship between "Interpersonal Efficacy" and "Leaderships Interests". The participants were 392 cadets in R.O.C Army Academy. The research instruments included personal information, scales of interpersonal efficacy and leaderships interests which were already existed in Ministry of Labor and self-made scale of participative motivation in cadet cadre system. Using data analysis tools, SPSS 21 and AMOs software to conduct path analysis in order to figure out participants' best module and variables' current situation in the research. The results showed that there was significant related between "Leaderships Interests" and "Interpersonal Efficacy". Cadets' "Interpersonal Efficacy", "Leaderships Interests" and "Participative Motivation in Cadet Cadre System" were all above intermediate-level. "Interpersonal Efficacy" had high and obvious direct effects on "Participative Motivation". "Leaderships Interests" to cadets' "Participative Motivation" closed to zero relatedness. However, "Interpersonal Efficacy" has low and obvious indirect effects to show that "Interpersonal Efficacy" was the mediator of "Leading Interests" to "Participating Motivation". In the last parts of the research, the researchers proposed the suggestions of modifying related principles or regulations in order to enhance cadets' motivation of participating cadet cadre system and to reinforce cadets' leadership ability.

Key words : Cadet Cadre System, Participating Motivation, Interpersonal Efficacy, Leaderships Interests.