

# 目 錄

表目錄.....	2
圖目錄.....	2
第一章 緒論.....	3
第一節 研究動機與目的.....	3
第二節 研究方法與限制.....	4
第三節 研究範圍與對象.....	6
第四節 研究流程.....	7
第五節 研究架構.....	8
第二章 文獻探討.....	9
第一節 工作壓力之意涵與理論.....	9
第二節 離職傾向.....	14
第三節 基層地政人員工作壓力之原因.....	15
第三章 預期成果.....	17
第四章 統計與資料分析.....	18
第一節 問卷內容設計.....	18
第二節 問卷樣本分析.....	19
第三節 工作壓力問卷分析.....	21
第四節 離職傾向問卷分析.....	26
第五節 各題交叉分析.....	28
第六節 93 至 98 年度離職人員分析.....	33
第五章 結論與建議.....	37
參考文獻.....	40
一、中文部份.....	40
二、英文部份.....	41

## 表目錄

表 2-1 壓力的定義.....	10
表 2-2 工作壓力的定義.....	11
表 2-3 Hellriegel 工作壓力來源分類表.....	12
表 4-1 工作壓力量表問卷題號.....	18
表 4-2 離職傾向量表問卷題號.....	19
表 4-3 樣本發放與回收情形統計表.....	19
表 4-4 基本資料分析表.....	20
表 4-5 93-98年度臺北縣各地政事務所離職人數統計表.....	35
表 4-6 93-98年度臺北縣各地政事務所離職人員調任單位統計表.....	35
表 4-7 93-98年度臺北縣各地政事務所土地暨建物總筆棟數統計表..	35
表 4-8 98年1-8月臺北縣各地政事務所登記案件類型件數統計表.....	35

## 圖目錄

圖 1-1 基層地政機關組織架構圖.....	6
圖 1-2 研究流程圖.....	8
圖 1-3 研究架構圖.....	9
圖 4-1 93-98年度臺北縣各地所業務量與離職人數統計圖.....	36

# 第一章 緒論

## 第一節 研究動機與目的

### 一、研究動機

近年來，因民意高漲，民眾期望政府施政品質及行政效率能日益提昇，更要求對其生命財產給予具體的保障。在國人「有土斯有財」的傳統觀念下，與國家經濟發展及民眾財產權益息息相關的地政工作，遂備受重視。地政工作是政府一切施政的基礎，全體地政同仁配合國家政策，推動一連串的土地改革及地政革新措施，並致力於土地資源的合理分配與利用，使土地問題獲得解決，為國家發展奠定良好基礎。

雖然地政業務相當繁重，地政人員相當辛苦，而一般民眾對地政業務之抱怨仍時而有之。這些怨氣足以抵銷社會大眾對地政人員平日辛勞之績效，整體而言，民眾對地政工作之評價，與全體地政人員付出之代價，實不成比例。

地政事務所是與民眾最直接、接觸最廣泛之基層機關，辦理地政業務，依土地法第六十八條第一項前段規定：因登記錯誤遺漏或虛偽致受損害者，由該地政機關負損害賠償責任。第七十條後段規定：地政機關所負之損害賠償，如因登記人員之重大過失所致者，由該人員償還，撥歸登記儲金。地政人員身負動輒百萬，甚至億萬以上賠償責任之壓力，一方面不僅要做好為民服務工作及配合各項政策性業務；另一方面因經濟日益發展，進而帶動不動產市場交易頻繁，地政業務亦迅速擴張，然地政人員編制並未隨之增加，長期以來，造成人員背負層層工作壓力，精神負荷極大、士氣低落，人員於規定分發基層地政機關服務期滿後，即申請調職至其他機關，或至中央機關服務，機關所培訓人員於逐漸熟悉業務後，即調任其他機關服務，長期下機關必須經常性負擔新進人員之訓練成本，對機關整體運作，成為不小的負擔；在面對流動率及離職率始終居高，每年雖有舉辦基層公務人員特考，錄取名額亦不少，但不乏考試及格試用期滿或同時考取高考人員相繼離職，因此內部人員流動率大，新進人員比率偏高，其所造成之缺額，使各項業務傳承及銜接不易，人員常年不足下，陷入人少、事多、責重之惡性循環，員工情緒、績效、士氣均受影響，辦公氣氛充滿忙碌與嚴肅；而地政法令多如牛毛，

偽造權狀、印鑑證明情形時有所聞，地政人員為免業務上差錯而身涉民、刑事問題，准駁審核趨於嚴謹，對法令適用之見解與民眾觀點不同，無法有效溝通、取得共識，進而影響便民服務與時效性，時常引起民眾誤解或造成民怨；而面對長期的工作壓力與組織環境的快速變動下，若未能得到適時抒解或達到工作滿足程度，即可能形成自願性離職傾向高的現象，以上情形對於地政事務所業務將造成影響，故應有深入探討與研究之必要。

工作壓力不僅影響我們的心理狀態，更影響到我們的生理反應，過多的工作壓力可能使我們產生沮喪或排斥的心理，尤其相較其他單位，工作量及壓力有明顯差別時，則會強烈產生轉換工作環境之想法，因此對於基層地政人員在工作上的感受、所承受的壓力來源及受到壓力後的影響，實有加以深究的必要，因此欲深入探討係個人、家庭或工作環境等壓力造成此一情形，此為本研究動機之一。

研究基層地政人員工作壓力與離職傾向之關係，可增加對當前實際現象及產生問題之瞭解，降低人員工作壓力及離職傾向，進而提昇基層地政人員工作效能，提昇整體地政業務品質，此為本研究動機之二。

## 二、研究目的

希望藉由本研究的探討，達成下列研究目的，以期本研究結果對臺北縣各地政事務所及其上級機關對地政業務及人力資源管理、規劃提供助益。

- (一) 探討基層地政人員工作壓力與離職傾向之現況。
- (二) 探討基層地政人員工作壓力與離職傾向之關聯性。
- (三) 檢視不同背景變項中，基層地政人員工作壓力與離職傾向之差異情形。
- (四) 根據研究結果，可供上級機關了解基層地政機關人員離職原因，並據以改善基層機關整體工作環境，對人力資源進行最適規劃及配置，降低人員工作壓力及離職率，提昇地政業務的整體為民服務品質。

## 第二節 研究方法與限制

本研究採取「量化分析研究方法」建構之，除應用「文獻探討法」就工作壓力與離職傾向相關論點、資料蒐集、整理外，並採用「問卷調查法」大量蒐集研究個案標的對象相關資料，以瞭解基層地政人員工作壓力與離職傾向的實

際情形，進而歸納分析問題，並提出相關建議。

## 一、採用研究方法分述如下：

### (一) 文獻探討法

本研究為探討基層地政人員工作壓力及離職傾向之關聯性，參酌前人研究的論述，作為研究相關理論之主要參考，確認研究主題後，隨即蒐集相關資料，資料來源以：

1. 國內外研究學者發表之期刊、國家圖書館 - 全國博碩士論文資訊網或相關文獻等。
2. 學術刊物或相關之研究報告。
3. 相關書籍、報刊雜誌、政府出版品等為主要參考資料來源，取得相當資料供本研究分析整理及參考，藉由相關文獻檢閱可幫助對研究主題領域有更完整的瞭解，獲取理論與實務方面資料，俾作為建立研究架構、設計問卷之參考。

### (二) 問卷調查法

本研究採封閉式問卷調查方式作實證研究，問卷經編擬完成後先進行前測（小型前置性研究），以作為修正問卷的依據，確立正式問卷內容後，嗣以郵寄方式寄送問卷至臺北縣各地政事務所，針對編制內人員發放問卷、進行問卷調查並回收問卷，以調查所得之資料內容進行統計分析，進而提出建議。

## 二、本研究限制如下：

- (一) 研究範圍之限制：本研究僅針對臺北縣所轄各地政事務所為研究範圍，其研究結果能否適用於全國其他地區各地政事務所，仍有進一步值得探討研究的空間，此為本研究限制之一。
- (二) 受試者回答問卷之限制：發放問卷由地政事務所員工自行填寫，在員工認知上，恐無法避免自我報導的偏誤；此外，一般公務員較不願表達內心真實感受之保守性格，也可能使問卷結果無法真正得知員工心中真正想法，而影響研究結果，此為本研究限制之二。
- (三) 心理及行為層次問題之量化限制：本研究對於工作壓力及離職傾向之個人心理及行為層次的實際情形，於測量過程中將其轉化為量表，受測者可能於填表的轉化過程中，因認知上的差異而受限或受阻礙，測量結果與實際狀況間可能產生差異，此為本研究限制之三。

- (四) 影響員工離職之因素包含面向極廣，包括組織文化、工作滿足...等，本研究僅針對工作壓力進行研究，無法針對所有因素深入探討，此為本研究限制之四。
- (五) 原欲進行各地所各年度離職人員真正離職原因分析，因涉及個人資料保護法，無法取得人員住址及電話...等個人資料，因此無法寄送問卷蒐集相關資料，此為本研究限制之五。

### 第三節 研究範圍與對象

土地行政之中央主管機關為內政部，土地登記依法由縣市地政機關辦理，縣、市地政機關在直轄市為地政處，在縣市則為縣市政府，目前各縣市地政機關均於轄區內分設地政事務所，專責辦理土地登記、測量、地價、資訊等有關地政業務。因此，目前地政機關體系，分為中央、直轄市、縣市及基層地政機關地政機關，而地政事務所即為基層地政機關，亦為地政機關與民眾最直接接觸的第一線工作站。地政事務所隸屬於縣市政府地政局（處），受縣市政府地政局（處）管轄，設置主任一人，綜理全所事務，其下並設置秘書 1 人、登記、測量、地價、資訊共 4 課辦理轄區內各項土地行政事務。其組織架構如圖 1-1

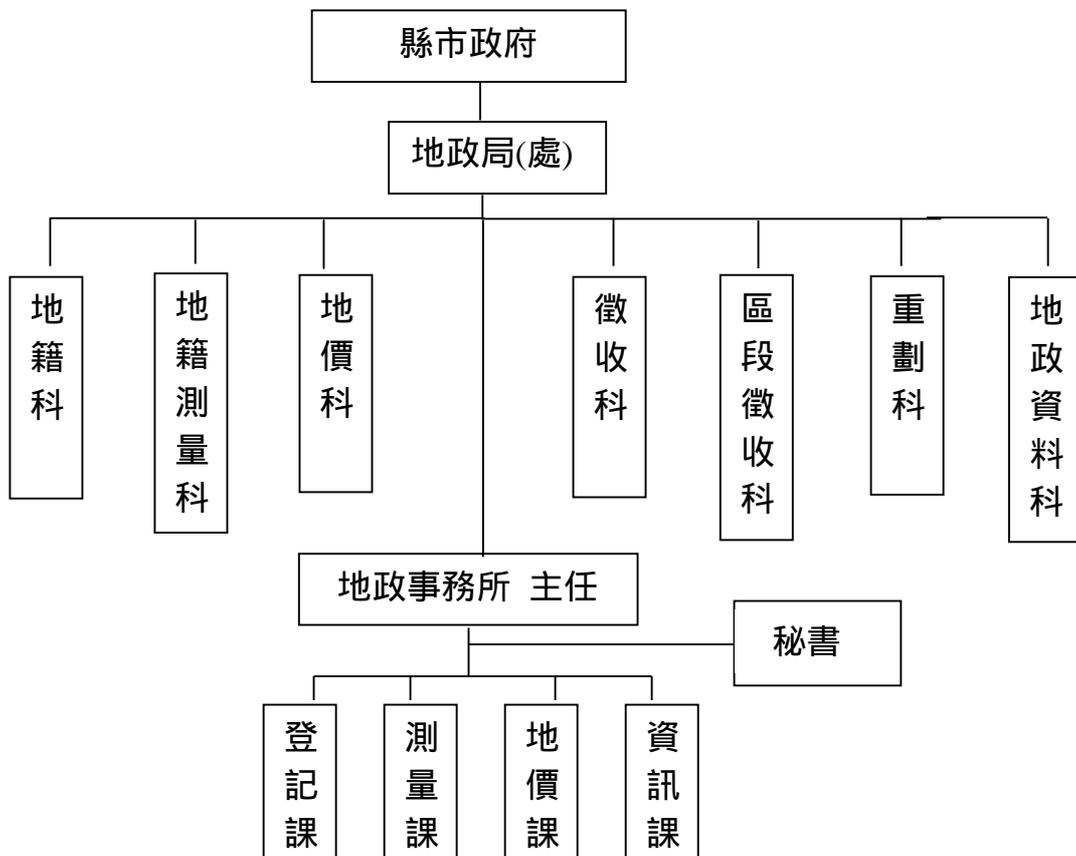


圖 1-1 《基層地政機關組織架構圖》

資料來源：本研究整理

此次研究範圍及對象為臺北縣政府地政局下設之板橋、中和、新莊、三重、新店、汐止、淡水、樹林、瑞芳共 9 個地政事務所編制內人員，其各課掌管業務概況如下：

- 一、登記課：辦理土地及建物移轉、設定等登記案件之審查、登錄、校對、權狀管理等業務。
- 二、測量課：辦理土地複丈、建物測量及土地分區使用編定等業務。
- 三、地價課：辦理地價調查、公告土地現值及公告地價等業務。
- 四、資訊課：辦理各類謄本核發及地政資訊作業規劃執行及維護管理等業務。

## 第四節 研究流程

本研究流程分為七個步驟，如圖 1-2 所示，簡述如下：

- 一、依研究動機與目的，蒐集相關資料，確立研究主題、範圍及對象  
依本研究背景發現問題而產生研究動機與目的，經蒐集及參考相關文獻、論文、期刊...等資料，進而確立研究主題、範圍及對象。
- 二、相關文獻探討  
蒐集有關工作壓力、離職傾向之相關文獻與資料，加以整理探討。
- 三、建立研究架構  
探討相關文獻後，依研究主題及方向建立研究架構。
- 四、問卷設計  
依研究內容設計問卷內容，完成後應進行前測及修正作業，再行定稿
- 五、實施問卷調查  
寄送問卷至臺北縣9個地政事務所進行問卷發放及回收。
- 六、資料整理與分析  
回收問卷後，剔除無效問卷，進行問卷編碼及登錄，並進行各研究變項之統計、分析、整理及探討。
- 七、結論與建議  
針對分析結果，做成結論與建議，以達成研究目的及預期成果。

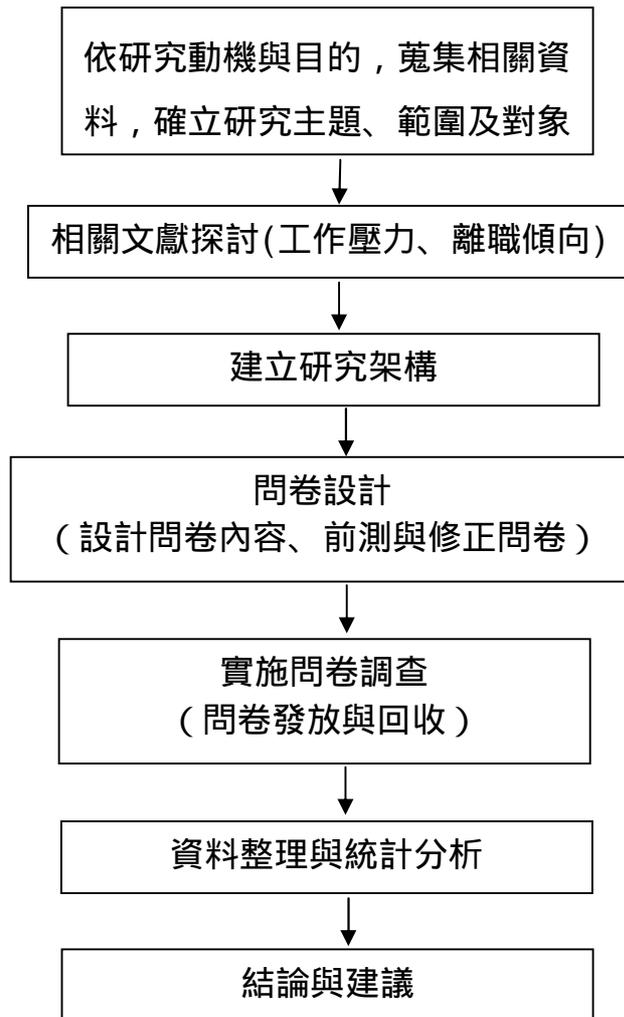


圖 1-2 《研究流程圖》

資料來源：本研究整理

## 第五節 研究架構

本研究主要是在瞭解基層地政機關員工工作壓力與離職傾向間的關係，針對前述研究動機、研究目的，以工作壓力、離職傾向、個人背景變項等構面之關係，參考相關文獻探討，建立本研究研究架構如圖 1-3 所示。

由圖 1-3 可知本研究主要以工作壓力為獨立變數，離職傾向為相依變數，並加入個人背景變項（包括性別、年齡、學歷、教育程度、婚姻狀況、工作年資、部門類別、職位等 8 項），目的在探討不同人員對工作壓力的感受程度，以至於對離職傾向產生何種影響，分別探討員工「工作壓力」與「離職傾向」的關聯性，並依據此架構提出本研究的研究假設後，再發展問卷設計之內容。

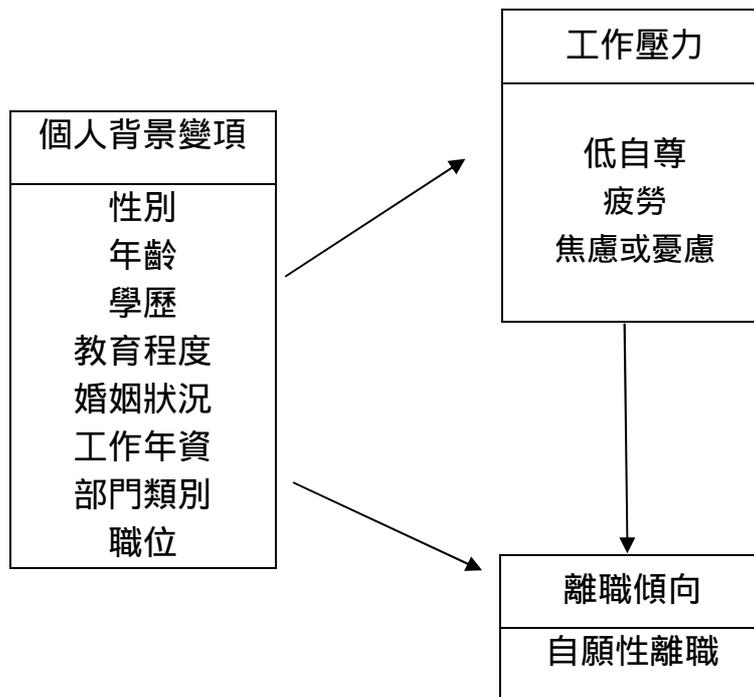


圖 1-3 《研究架構圖》

資料來源：本研究整理

## 第二章 文獻探討

### 第一節 工作壓力之意涵與理論

#### 一、壓力的定義

莊靜宜（1999）提出由於工作壓力的理論與模式，大多由壓力的相關研究延伸而來，故在探討工作壓力時，需先探討壓力之意義。而在組織行為中最早實際用科學方法驗證壓力者為 Selye。而 Selye（1956）提出，他認為壓力是人體對任何需求所產生的非預期反應。他也最早將壓力一詞引進社會科學領域中，因此被尊稱為「壓力之父」。從此以後，各學者便開始以不同角度來定義壓力，本研究將部分學者對壓力的定義加以整理，如表 2-1 所示。

表 2-1 【壓力的定義】

項次	學者	年代	定義
1	Selye	1956	認為壓力是指人體對任何需求所產生的一種非預期反應。
2	Blau	1981	認為壓力是指個人與環境之間存在的一種不平衡關係，個人能力與環境要求間不能配合的結果。
3	Kaplan & Stein	1984	個人知覺到環境的要求具有威脅性而引起生理及心理緊張的情緒。
4	吳英璋	1993	壓力是指在個人的調適能力與環境要求之間呈現不平衡時，才會反應出來的行為。
5	陳俊光	1999	(1)所謂壓力源指的是造成壓力引起焦慮或其他不適的刺激，這刺激可能來自外在或內在更多的兩者同時作用或是內外在要求不一致。 (2)壓力反應則是我們刺激而有的反應；包括生理的、心理的及行為上的反應。
6	李長貴	2000	壓力是任何一種對員工的要求，使員工本身所產生的一種對應的行為。
7	Stephen & Robbins	2003	壓力係指個體面對一機會、限制，抑或需求的動態情況，且此情況將關係個人渴望的結果，並使個體感受不確定且重要者。

資料來源：轉引自丁怡瑛（2008）

綜合上述定義，可以發現，壓力的定義因人而異，本研究將壓力定義為「個人能力與環境要求之間不能配合所產生的反應狀態。」

## 二、工作壓力的定義

朱明謙（2000）認為工作壓力的認定各有不同，大部分是指對工作無

法適應，所引發一些生理及心理的反應。無法適應原因有工作環境、工作本身及工作者能力無法配合。工作壓力來自於工作本身或其環境，個體在生理面及心理面如何去調適它，就決定所謂工作壓力的大小。各家學者對工作壓力所持論點不盡相同，茲將各學者對工作壓力的定義彙整如表 2-2 中所示：

**表 2-2 【工作壓力的定義】**

項次	學者	年代	定義
1	French	1974	工作壓力是個人能力、可用資源及工作要求三者間之差距所致。
2	Cooper&Marshall	1976	工作壓力為環境因素對人直接的衝擊和影響，及對壓力源產生的行為反應。
3	Beehr&Newman	1978	工作壓力是與工作有關的因素與工作者交互作用下，工作者心理與生理產生變化的狀況。
4	Jamal	1990	認為工作壓力是個人在工作環境中出現威脅時，個人所採行的反應。
5	黃翠紋	2000	工作壓力是指人類與其所處之環境的互動下，在其生理或心理上產生的緊張狀態。
6	李長貴	2000	工作壓力是任何一種對員工的要求，使員工本身所產生一種對應的行為。
7	林立曼	2001	工作壓力為個體於工作場所內外，所遭遇與工作結果有關之優勢、劣勢、機會、威脅，而形成個人生理及心理之調適狀態。
8	王延齡	2002	工作壓力係是引申壓力定義之意涵，乃指個人在工作場域中，所承受來自工作本身或相關因素所產生的壓力。
9	劉泳倫	2003	表示壓力是工作者與工作環境中相關因素

			交互作用影響所引發個人生理及心理上反應程度及行為的改變。
10	陸洛、李惠美、 謝天渝	2005	認為在工作上、職場上的不當、不適的壓迫或負擔，或與工作有關的因素，以致影響工作者本身的生理狀態失調、心理狀況失衡的現象，亦即凡因工作關係引起的任何令人心神困擾、緊張鬱悶等不愉悅的感覺都歸因於工作壓力。

資料來源：轉引自丁怡瑛（2008）

由以上各學者所述，工作壓力的定義，多以工作者與工作環境、工作特性產生之生理、心理反應予以定論。本研究將工作壓力定義為：來自工作本身或相關因素所產生的壓力。

### 三、工作壓力的來源

（一）Hellriegel, Slocum, and Woodman（1986）對工作環境中存在的壓力源可分為六大層面如表 2-3 所示：

表 2-3 【Hellriegel 工作壓力來源分類表】

常見來源	起因
工作本身	工作太多或太少，工作環境包括噪音、燈光、空氣...等，以及時間的壓迫性，皆會對工作者造成壓力。
組織角色	包括角色衝突、角色過度負荷或不足、角色模糊、對人負責任及沒有決策權等皆造成個體的工作壓力。
生涯發展	個人在組織職位中晉升太快或太慢造成大材小用或小材大用、工作缺乏安全等皆會造成個體的工作壓力。
人際關係	在工作崗位上與上司、同事、部屬的人際關係不好，將影響工作效率，增加壓力。另外，組織無法有效分層負責時將造成作業不便，增加工作的壓力。
組織結構	組織缺乏協商效率、個人行為受到限制或職位調動以及組織政策皆會造成工作者壓力感受。

組織外部	一個人通常要扮演多種角色，但只有一種角色能符合工作型態，且經常與個人需求產生衝突而造成壓力，而潛在壓力是否會轉變為正式壓力，端視工作者個人的個別差異而有所不同。
------	--

資料來源：轉引自Hellriegel, Slocum, and Woodman ( 1986 )

(二) 依據 Ivancevich and Matteston( 1980 )以及 Brief and Aldag( 1976 )的歸納顯示，造成工作壓力的來源可分為個人方面、組織方面以及組織之外在方面三種，茲整理如下：

1.個人方面的壓力源：

包括角色模糊、角色衝突、人格特質、內外控制、成就動機、角色過度負荷、事業前程展望、事業發展的壓力。

2.組織方面之壓力源：

(1) 組織特質與程序

包括溝通情形、組織結構、制度的合理性等。

(2) 工作的特質與情境

包括實體工作環境：如噪音、空氣、溫度、安全等，以及工作特質，如單調的工作、訓練進修、工作的意義性、升遷發展制度不健全、主管的領導行為等。

3.組織外之壓力源：

在組織外的壓力源，最常見的莫過於家庭因素的問題，可能導致個人情緒不穩定，而無法安心工作，其次還包括了遷居、個人財務、種族等生活中其他的壓力源。

由上述可知，導致工作的壓力來源可分為個人方面、組織方面以及組織之外在方面三種，而工作壓力，可能會產生生理、心理及行為上的症狀。

#### 四、工作壓力之症狀與影響

大部分的學者都認為當個體產生工作壓力時，通常伴隨而來的壓力症狀大致可分為心理、生理及行為上的症狀，整體而言，壓力會隨著年紀、環境與個人因素的不同，而產生性質與程度上的差異。林慶翰( 1995 )；馮觀富( 1994 )。

(一) 心理上之壓力症狀

在面臨壓力之後，心理上會產生兩種替代反應：

1. 與壓力戰鬥：例如消極、憂鬱、焦慮、不滿、厭倦及生氣等。

2. 逃避壓力：例如冷淡、認命、健忘、幻想、心不在焉、能力喪失等。

(二) 生理上之壓力症狀

內分泌失調、呼吸急促、血壓升高、頭痛、失眠、口乾、疲倦等。

(三) 行為上之壓力症狀

1. 生活行為的改變：

髮型改變、體重急遽變化、濫用藥物及睡眠不規律等。

2. 生產力的改變：

工作投入降低、缺乏創造力、對同事漠不關心、猜忌多疑、不負責任、績效降低、曠職、離職等。

整體而言，不管是工作情境、個體認知、外在環境都與工作壓力的感受有關係，本研究針對工作壓力帶來心理及生理層面的壓力來進一步探討工作壓力情形。

## 第二節 離職傾向

### 一、離職傾向的定義

王秋慶(2003)認為離職的概念，廣義言之，定義為勞動移動(labor turnover)。Frederlck(1960)認為所謂勞動移動是指勞工從一個地方移動至另一個地方(地域間移動)，或是從某一職業轉移至另一個職業(職業間移動)，或是從某一產業移轉另一種產業(產業間移動)；Frederlck(1960)同時也認為某一特定組織(如工廠、公司、機關...等)員工的流入及流出。黃英忠(2001)認為狹義的勞動移動則僅指離職，即組織內部往外部的勞動移動；Mobley, Horner & Hollingsworth(1978)認為離職傾向是工作不滿意、產生離職念頭、尋找其他工作傾向與找到其他工作可能性之總和表現。Tett & Meyer(1993)認為離職傾向為一種意識到和考慮到，而任其自由意志離開組織。因此，人力資源管理特別關心後者，而此種由組織內部往外部的移動稱為離職，本研究所探討的離職及指此範圍。

### 二、離職的類型

Abelson(1987)在離職的探討方面，加入組織因素，認為「個人自願離職且為組織可避免之行為」，才是研究者要探討的對象，並以「個人是否自願離職」及「組織是否可避免」二個構面，將離職行為分為四

類：(一) 個人自願且組織可避免的離職，係指個人因組織中之各項因素，而選擇離開組織之行為，例如對公司提供薪資不滿意；(二) 個人自願且組織不可避免的離職，係因個人因私人非組織因素，而選擇離開組織之行為，例如結婚回歸家庭；(三) 個人非自願且組織可避免的離職，係指個人因組織因素而離開組織的行為，例如遭革職；(四) 個人非自願且組織不可避免的離職，係指其他非歸類於前三項之因素，例如因健康狀況不允許。

國外學者對離職的類型有不同的分法，Price (1977) 將離職分為：自願離職 (Voluntary Turnover) 和非自願離職 (Involuntary Turnover) 二類，並認為多數離職現象為自願性離職，本研究所探討的離職傾向即指此性質之離職型態。

- (1) 自願離職：指組織內員工依據個人意願，而決定離開組織的離職行為。其離職原因包括成就價值、薪資、工作內容、較好的工作機會、健康狀況、生涯規劃等，及其他如：健康問題、遷居、深造...等。
- (2) 非自願離職：非員工的意願反應，主要是由雇主或組織立場所強制執行的離職，通稱免職、被解雇。其原因包括：企業經營不佳、縮小編制、個人表現不佳、或違反重大規定等。

綜合上述探討，一個組織無法完全避免員工離職或阻止員工向外單位移動，且員工的離職會受到組織因素及員工個人因素的影響。因此，組織如何面對員工自願性的離職現象，如何有效的自離職管理中發掘重要的人事問題，才有可能找出阻礙組織發展的因素。另黃英忠 (2001) 認為離職頻率的高低，也可以反應出組織的常態，假若一個組織的流動頻率高，人員不斷的在流動，相信這個組織是不可能精良的。Robbins (2003) 指出員工離職的結果將會導至組織正負兩面的效果。正面效果可刺激組織的創新發展，使人力更有效的運用並促使組織活化；而負面效果將浪費組織人力培訓成本，導致組織士氣低落，造成組織所需人才流失。

### 第三節 基層地政人員工作壓力之原因

造成基層地政機關人員工作壓力原因如下：林清正 (2003)

#### 一、業務量繁重、加班時數長

隨著社會經濟蓬勃發展，土地價值高漲，地政業務量快速膨脹，

民眾需求之服務品質也不斷提升，但是基層地政機關人員編制數量卻無法隨工作量而增長，其工作負荷益形嚴重，臺灣地區因地狹人稠，地價日益高漲，導致爭財產、土地的糾紛案件也隨之增加，因此，基層地政機關不僅業務量大，且案件性質也甚為繁雜，因土地及建物異動申請案件數量龐大、人員編制不足...等問題，基層地政人員除每日工作 8 小時外，必須經常利用加班才能完成工作，但因各縣市政府預算有限，僅可請領一定限度內之加班費；另外，由於經常性加班，地政人員平時生活除長時間工作外，較無私人時間可運用，長期下來，易造成人員身體健康及心理、精神上之壓力。

## 二、負擔責任重、賠償壓力大

地政人員經辦業務之性質，與民眾財產、權益息息相關，除需具備廣泛的專業地政法令知識外，並肩負重大責任，如登記錯誤遺漏或虛偽致受損害者，依土地法第六十八條及第七十條規定須負損害賠償責任，尤其目前不動產價格飆漲後，每筆土地、建物動輒上百、千萬甚至數億元，一旦不慎發生錯誤，法令雖明定設有地政儲金可賠償相關損失，但承辦案件之員工仍必須負擔連帶責任，對於業務量大之地政事務所員工而言，實背負著沉重的潛在性危機，業務繁重又須負擔損害賠償責任，以致地政事務所員工難安其位，紛紛求去。工作上的「安全」需求未能獲得保障，「生存」亦受威脅，地政人員的危機、憂患意識成為工作壓力且造成離職求去之情形。

## 三、民眾要求案件處理時效

近年來，為提昇為民服務品質，臺北縣不僅推辦地政資訊化服務、跨所服務、網路服務...等多項便民服務措施，並透過簡化行政流程及實施創新服務，提供民眾更為便捷之服務，各類案件處理期限均大幅縮短，處理效率為全國之冠，但辦理案件時，仍須經常面對民眾趕辦案件之壓力，案件雖均於規定時限內完成，但民眾總希望能更快速處理完成，因此造成地政人員時常必須面對案件處理時效性之壓力。

## 四、與民眾認知不同、溝通易產生爭議

地政機關登記、測量、地價...等業務，均與民眾財產、權益息息相關，經常須身處第一線與民眾溝通、協調，地政人員須以地政法令專業之角度處理，而民眾對於維護己身財產及權益亦十分重視，但對於相關規定及法令缺乏了解，因此，經常造成雙方因認知差異，無法

達成共識，產生溝通上之爭議，民眾甚至認為地政機關故意刁難或有圖利收賄之意圖，即透過陳情、訴願管道表達意見，因此地政人員須經常處理類似案件，造成心理、精神上之壓力。

#### 五、職等偏低、升遷不易

目前臺灣各地政事務所主任為薦任第九職等，測量員、課員、技士為委任第五職等至薦任第七職等，而課長亦為薦任第七職等，實屬偏低。各鄉鎮市區公所編制及轄區均不及地政事務所，且其業務量及人員所負責任亦不及地政事務所，而各鄉鎮市區公所課長均已列薦任第七至第八職等；兩相比較，顯示地政事務所人員職等偏低、升遷不易之問題。

#### 六、待遇福利偏低

地政人員執行國家政策，配合地方建設，受理人民申請案件，保障人民權益，所涉及法令規章繁雜，加以配合稅捐、戶政...等各機關需要，提供相關地籍資料協助稽徵作業...等，其專業性無庸置疑，所負工作壓力與責任遠重於一般行政人員，應具備之專業法令知識及其負擔之職責程度亦不亞於稅務人員，而地政人員與稅務人員之專業加給支給標準卻相差懸殊，顯現地政人員的待遇福利偏低，造成人員心理上不平衡，而無法留住人才。

## 第三章 預期成果

本研究預期成果如下：

- 一、瞭解地政事務所員工對於工作壓力與離職傾向之影響。
- 二、瞭解基層地政機關人力流失之真正原因。
- 三、根據研究結果提出建議，供主管機關作為改善管理措施之參考，以提昇基層地政人員工作滿足感，有效降低離職率。

## 第四章 統計與資料分析

### 第一節 問卷內容設計

本章將根據回收有效問卷中所獲取的資料，就基層地政人員之工作壓力、離職傾向等心理及行為層次，探討其原因及發覺共同因素。運用適當的統計分析方法，包含描述性分析、交叉分析等方法檢驗資料所呈現之結果。本研究採用封閉式問卷方式辦理，主要測量構面計分為三大部分，第一部分為測量「工作壓力」，問卷內容計15題；第二部分為測量「離職傾向」，問卷內容計5題；第三部分為「個人屬性」之基本資料調查計7題，問卷合計共27題，問卷衡量方式採用李克特（Likert）計分法中的四點計分法（非常不同意、不同意、同意、非常同意），由受試者依其主觀認知作答，不得複選。

以下茲將本研究問卷內容說明如下：

#### 一、工作壓力

本研究對於工作壓力的測量，主要是依據 Cooper 等人（1988）所發展出來的「職業壓力指標」（Occupational Stress Indicator: OSI）為藍本，再參考國內學者黃英忠、王國揚（2002）及蔡允棟、賴健志（2002）等有關對政府公部門內員工工作壓力的相關研究之測量壓力量表，編製較合適測量基層地政機關人員工作壓力問卷。量表設計如表4-1 所示。

表 4-1 【工作壓力量表問卷題號】

變數	次要變數	題號
工作壓力	低自尊	5、9、10、11、12
	疲勞	8、13、14、15
	焦慮及憂鬱	1、2、3、4、6、7

問卷內容主要變數為工作壓力，其定義為：來自工作本身或相關因素所產生的壓力；而次要變數為低自尊、疲勞、焦慮及憂鬱，三個構面名稱與定義如下：

- （1）低自尊：指因工作相關問題，使員工對自己的感受及價值覺得不重要，無法接納自己產生之低自尊程度。
- （2）疲勞：指因持續工作一段時間後，在主觀上感受到的疲累。
- （3）焦慮與憂鬱：指員工受工作的影響，所引發不安、失眠、精神緊繃等身心負擔與造成脾氣暴躁、心情低落等身心負擔的程度。

#### 二、離職傾向

本研究對於離職傾向（Turnover Intention）的探討，將以 Dalton 等人（1982）

的主張，主要以自願性離職(Voluntary Turnover) 為問卷設計重點。量表設計如表4-2所示。

表 4-2 【離職傾向量表問卷題號】

變數	次要變數	題號
離職傾向	自願性離職	1-5

### 三、基本資料

基本資料內容包括：性別、年齡、服務年資、目前服務課室、教育程度、婚姻狀況、目前職位共計7題，由受試者依實際情況勾選。

## 第二節 問卷樣本分析

### 一、樣本之發放與回收

本研究問卷由研究者寄送至臺北縣各地政事務所，各所均有專人協助發放並於五天左右回收完成。問卷調查對象為臺北縣九個地政事務所內正式編制人員（含技工、工友，但不含服務年資1年以下者），總共發出699份，回收466份，有效問卷數450份，有效回收率 64.38%。樣本發放與回收狀況如表4.3。

表4-3 【樣本發放與回收情形統計表】

地政事務所別	發放問卷數量	回收問卷數量	有效問卷數量	有效回收率
板橋地政	109	70	64	58.72%
新莊地政	96	72	71	73.96%
三重地政	86	67	64	74.42%
中和地政	92	63	61	66.30%
新店地政	80	52	52	65.00%
樹林地政	70	50	48	68.57%
汐止地政	62	32	30	48.39%
淡水地政	64	42	42	65.63%
瑞芳地政	40	18	18	45.00%
合計	699	466	450	64.38%

### 二、基本資料分析

本研究共發放699份問卷，扣除未回收及無效問卷後，有效樣本合計 450份。其個人基本資料包括：性別、年齡、服務年資、目前服務課室、教育程度、婚姻狀況、目前職位，茲整理如表4.4。

表4-4 【基本資料分析表】

人口統計變項		樣本人數	百分比	總樣本數
性別	男性	216	48%	450
	女性	234	52%	
年齡	30歲以下	68	15.11%	450
	31-35歲	94	20.89%	
	36-45歲	130	28.89%	
	46-50歲	71	15.78%	
	50歲以上	87	19.33%	
服務年資	5年以下	154	34.22%	450
	6-10年	81	18%	
	11-15年	53	11.78%	
	16-20年	77	17.11%	
	20年以上	85	18.89%	
目前服務課室	登記課	205	45.56%	450
	測量課	117	26%	
	地價課	72	16%	
	資訊課	48	10.67%	
	其他	8	1.78%	
教育程度	國中	4	0.89%	450
	高中(職)	106	23.56%	
	專科及大學	299	66.44%	
	研究所以上	41	9.11%	
婚姻狀況	已婚	265	58.89%	450
	未婚	185	41.11%	
目前職位	主管	30	6.67%	450
	非主管	420	93.33%	

由上表分析如下：

- 1.性別：男性占48%、女性占52%。
- 2.年齡：受測者中以中年比例較高，「36-45歲」占28.89%，其次為「31-35歲」占20.89%。
- 3.服務年資：服務年資在「5年以下」的比例最高占34.22%，其次為「20年以上」占18.89%，及「6-10年」占18%。

- 4.服務課室：以登記課同仁比例占最高達45.56%，其次為測量課同仁占26%。
- 5.教育程度：專科及大學占最多達 66.44 %，其次是高中（職）占23.56 %。
- 6.婚姻：以已婚者居多占58.89%，未婚者占41.11 %。
- 7.目前職位：以非主管職務占較多達93.33 %，主管職務所占比例為6.67 %。

由受訪對象基本資料分析得知：在機關服務5年以下的同仁比例最高，分析其原因為：經由特考及格至機關服務同仁可能經由其他考試方式，或於服務期滿後，調任至其他地方或中央單位服務，因此形成人員流動頻率較高之情形。

### 第三節 工作壓力問卷分析

#### （一）低自尊（包括5、9、10、11、12題）

##### 5.我努力工作，而且樂在其中

項目	合計	百分比
非常不同意	34	7.6%
不同意	152	33.7%
同意	240	53.3%
非常同意	24	5.3%
總計	450	100.0%

分析說明：同意及非常同意的比例達58.7%，顯示地政人員雖然身處工作繁忙、身心理壓力皆大的工作環境中，卻仍有超過5成的員工認為可以努力工作且樂在其中，顯示工作壓力不一定僅帶來負面的影響，同時可藉此提昇人員壓力承受度，也顯示地政人員在此環境中，仍秉持身為公務人員為民服務的精神，努力工作、貢獻己力，為民眾提供服務，實為難得，更是值得鼓勵及彼此共勉的。

##### 9.我覺得在目前的職位上，能夠發揮我的專業或專長

項目	合計	百分比
非常不同意	24	5.3%
不同意	131	29.1%
同意	275	61.1%
非常同意	20	4.4%
總計	450	100.0%

分析說明：同意及非常同意的比例達65.6%，與前受訪基本資料分析結果中，教育程度為大專以上之比例相近，顯示地政人員因所受教育程度高，且均為經過地政相關高、普考或特考及格進入機關服

務，在地政理論、法令方面的知識及學習能力皆有一定的水準，因此認為在目前的工作崗位上可以發揮所學專長及專業能力。

#### 10.我很在意別人對自己工作表現的評價

項目	合計	百分比
非常不同意	10	2.2%
不同意	124	27.6%
同意	272	60.4%
非常同意	44	9.8%
總計	450	100.0%

分析說明：同意及非常同意的比例達70.2%，顯示地政人員在工作方面在意別人對自己的評價比例較高，希望工作方面的努力和表現可以得到民眾及上級主管的肯定，以增加認同感及信心，同時也可以提昇自尊心及加深工作時動力，使工作表現更好。

#### 11.我覺得我目前的職位，對事務所是很重要

項目	合計	百分比
非常不同意	27	6.0%
不同意	157	34.9%
同意	230	51.1%
非常同意	36	8.0%
總計	450	100.0%

分析說明：同意及非常同意的比例達59.1%，顯示地政人員對於身處地政團隊中之自我認同度較高，因各項地政業務皆為環環相扣，整體地政業務運作欲達最佳效能時，必須透過每一位人員在自身工作崗位上努力，才能提供民眾最好的服務。

#### 12.我很難在工作上找到意義或滿足感

項目	合計	百分比
非常不同意	16	3.6%
不同意	234	52.0%
同意	167	37.1%
非常同意	33	7.3%
總計	450	100.0%

分析說明：不同意及非常不同意的比例達55.6%，認為地政工作具有挑戰性，且可將所學地政專業知能為民眾服務，使民眾權益受到保障，可

以在工作中得到滿意感及成就感；另外也有44.4%的員工因為地政業務工作內容多遵循相關法令規定，且較為繁鎖及枯燥，辦理業務方式較無變化，認為較難在工作上找到意義及滿足感。

(二) 疲勞 (包括8、13、14、15題)

**8.我覺得沒有時間休閒，終日掛記著工作**

項目	合計	百分比
非常不同意	30	6.7%
不同意	227	50.4%
同意	162	36.0%
非常同意	31	6.9%
總計	450	100.0%

分析說明：同意及非常同意的比例達42.9%，需要花較長的工作時間其實與業務熟悉度有關，服務年資較淺的地政人員，因對地政業務及工作環境較不熟悉，必須利用更多時間完成工作，而減少個人休閒時間。

**13.在正常上班時間內，有足夠的時間去完成我的工作**

項目	合計	百分比
非常不同意	57	12.7%
不同意	155	34.4%
同意	225	50.0%
非常同意	13	2.9%
總計	450	100.0%

分析說明：同意及非常同意的比例達52.9%，不同意之比例為47.1%，二者相當接近，此項分析結果與各所整體業務量多寡有關聯性，因位於都會區之地所，所轄地區政府持續進行開發及各項公共建設工程，因此承辦地政業務量較大，須配合辦理之各項行政業務較多，同仁較無法在正常上班時間內完成工作，需要加班的情況相對較多；業務量較少的地所同仁，較能於正常上班時間內完成工作。

**14.通常我的工作量負荷過重**

項目	合計	百分比
非常不同意	13	2.9%
不同意	188	41.8%

同意	184	40.9%
非常同意	65	14.4%
總計	450	100.0%

分析說明：同意及非常同意的比例達55.3%，因近年配合上級主管機關持續推動各項便民服務措施，提昇為民服務品質，因此在處理時效性及業務品質上更為要求，同仁認為不僅業務量及心理壓力皆增加，因此認為工作量負荷過重。

### 15.每天下班後我感到十分疲倦

項目	合計	百分比
非常不同意	13	2.9%
不同意	141	31.3%
同意	197	43.8%
非常同意	99	22.0%
總計	450	100.0%

分析說明：同意及非常同意的比例達65.8%，比例呈現偏高的情形，顯示各地所同仁因平時工作業務量龐大，有時甚至無法在正常時間完成，需要利用加班完成工作，因此，在平常業務性質可能已造成心情緊張及心理上壓力，而上班時間過長，也會造成身體無法負荷的壓力，下班後，就容易造成身心俱疲的情形。

### (三) 焦慮與憂鬱 (包括1、2、3、4、6、7題)

#### 1.因為工作上的問題，常使您晚上難以入眠

項目	合計	百分比
非常不同意	36	8.0%
不同意	230	51.1%
同意	141	31.3%
非常同意	43	9.6%
總計	450	100.0%

分析說明：同意及非常同意的比例達40.9%，因為工作上的問題，使員工有難以入眠的問題，顯示因為地政業務責任重大，且承辦案件類型較為複雜，造成地政人員心理壓力，產生睡眠上的問題，進而影響睡眠品質。

## 2.工作時我常感到精神緊張

項目	合計	百分比
非常不同意	17	3.8%
不同意	178	39.6%
同意	199	44.2%
非常同意	56	12.4%
總計	450	100.0%

分析說明：同意及非常同意的比例達56.6%，顯示因地政業務責任重大，且承辦案件類型較為複雜，造成地政人員心理壓力，造成工作時精神緊張 戰戰兢兢，深怕因為自己工作上疏忽而產生錯誤而造成賠償的問題。

## 3.工作時我覺得脾氣比平常暴躁

項目	合計	百分比
非常不同意	21	4.7%
不同意	234	52.0%
同意	146	32.4%
非常同意	49	10.9%
總計	450	100.0%

分析說明：同意及非常同意的比例達43.3%，顯示因為承辦案件類型較為複雜 需較長處理時間，造成地政人員心理壓力，進而影響情緒管理，產生脾氣暴躁的問題，並可能會因此影響人員身心方面健康。

## 4.工作時我會覺得心情低落、悶悶不樂

項目	合計	百分比
非常不同意	23	5.1%
不同意	223	49.5%
同意	165	36.7%
非常同意	39	8.7%
總計	450	100.0%

分析說明：同意及非常同意的比例達45.4%，顯示因為承辦案件類型較為複雜、需較長處理時間，造成地政人員心理壓力，進而產生心情低落的問題，但有時也會因工作氣氛、人際關係及工作內容是否與興趣相符...等因素有關。

#### 6.我會因為工作難以突破，而感到有所束縛

項目	合計	百分比
非常不同意	18	4.0%
不同意	144	32.0%
同意	242	53.8%
非常同意	46	10.2%
總計	450	100.0%

分析說明：同意及非常同意的比例達64%，顯示在地政機關工作，因為工作內容較為重複性高、繁瑣及枯燥，且承辦案件多依據相關法令規定辦理，造成地政人員覺得工作上難以突破，並且有束縛的感覺。

#### 7.如果換一個工作或職務，有助於您目前的健康或情緒

項目	合計	百分比
非常不同意	20	4.4%
不同意	184	40.9%
同意	184	40.9%
非常同意	62	13.8%
總計	450	100.0%

分析說明：同意及非常同意的比例達54.7%，在原有工作環境及內容中覺得無法突破且有所束縛，或因工作壓力的原因，地政人員覺得在原工作環境中想要透過職務輪調轉換其他職務，或離開地政機關轉往其他性質行政機關工作的比例較高。

### 第四節 離職傾向問卷分析

#### 16.您有考慮要離開本單位，調任其他地政單位服務

項目	合計	百分比
非常不同意	41	9.1%
不同意	225	50%
同意	142	31.6%
非常同意	42	9.3%
總計	450	100.00%

分析說明：同意及非常同意的比例達40.9%，不同意及非常不同意的比例達59.1%，不想離開現在基層地政單位的同仁達6成，而想離開現在單位而還是繼續留在地政界服務的同仁達4成，顯示地政事務所同仁仍熱愛地政工作，且仍願意留在地政界服務，願意留在原單

位，只是想調整現職及學習新職務內容，以增加工作多元性及挑戰性，並提昇自我競爭力。

#### 17.您有考慮調任其他機關服務的想法(一般行政機關、學校)

項目	合計	百分比
非常不同意	27	6.0%
不同意	176	39.1%
同意	179	39.8%
非常同意	68	15.1%
總計	450	100.0%

分析說明：同意及非常同意的比例達54.9%，不同意及非常不同意的比例達45.1%，顯示想離開地政工作轉換不同工作性質及環境的同仁達5成5，其實是值得注意的數字，或許是地政性質的工作所存在的身心理壓力較大，使同仁想轉往行政方面性質...等工作，以減少工作帶來的壓力。

#### 18.您認為依您的條件，要調任其他機關或單位是非常容易的

項目	合計	百分比
非常不同意	30	6.7%
不同意	241	53.5%
同意	152	33.8%
非常同意	27	6.0%
總計	450	100.0%

分析說明：同意及非常同意的比例達39.8%，不同意及非常不同意的比例達60.2%，其實也與年齡、教育程度...等條件有關，年齡輕、教育程度較高的同仁，認為本身具備條件較佳，要離開原單位找到新工作較為容易；年齡大、教育程度較低的同仁，對於換新工作及接受新挑戰較無意願，所以認為若有換工作之需求時，自身條件不足，因此較無換工作的想法。

#### 19.整體而言您對地政人員的工作是不滿意的

項目	合計	百分比
非常不同意	21	4.7%
不同意	228	50.6%
同意	152	33.8%
非常同意	49	10.9%

總計	450	100.0%
----	-----	--------

分析說明：同意及非常同意的比例達44.7%，不同意及非常不同意的比例達55.3%，顯示5成以上同仁對地政人員工作是滿意的，而不滿意的因素可能有很多，像因工作性質造成心理、生理上的壓力、人際關係的壓力...等，皆為造成對工作的不滿意情形。

**20. 真正讓您考慮離開現在單位的最大原因為何？**

項目	合計	百分比
家庭因素	58	12.9%
生涯規劃	150	33.2%
工作壓力	144	32.0%
辦公環境	7	1.6%
工作氣氛	43	9.6%
員工福利	12	2.7%
其他	36	8.0%
總計	450	100.0%

分析說明：造成基層地政機關同仁離開單位的原因前三名為生涯規劃33.2%、工作壓力32%及家庭因素12.9%，填寫其他的原因包括健康因素、工作內容...等；其中生涯規劃及工作壓力的比例均達3成，顯示多數同仁認為想離開現在單位的原因，仍是以生涯規劃及工作壓力的比例為較高，有同仁認為基層單位待一段時期後，應該往縣市政府或中央單位歷練，對自己未來職務升遷及行政經驗上是有助益的；而因為工作壓力而想離開的同仁也占多數，第一線地政單位每天需面對各式各樣的民眾，在現在民意高漲的時代，公務人員所要面臨的壓力也相對較大，也造成想離職的原因；另外因為家庭因素想離開的比例也占1成左右，工作地點考量離家近，方便就近照顧家庭，因此產生需要離開原服務單位之情況。

## 第五節 各題交叉分析

(一) 第6題(我會因為工作難以突破，而感到有所束縛)與年齡、服務年資進行交叉分析：

年齡	服務年資	非常不同意	不同意	同意	非常同意	總計
30歲以下	5年以下	0.00%	3.33%	8.89%	2.00%	14.22%
	6-10年	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.89%
31-35歲	5年以下	0.00%	4.00%	6.89%	1.33%	12.22%

	6-10 年	0.22%	2.00%	4.22%	1.33%	7.78%
	11-15 年	0.00%	0.44%	0.44%	0.00%	0.89%
36-45 歲	5 年以下	0.22%	2.00%	3.56%	1.11%	6.89%
	6-10 年	0.44%	1.33%	5.11%	0.44%	7.33%
	11-15 年	0.89%	1.78%	4.22%	0.89%	7.78%
	16-20 年	0.22%	1.33%	4.22%	0.22%	6.00%
	20 年以上	0.00%	0.44%	0.44%	0.00%	0.89%
46-50 歲	5 年以下	0.00%	0.00%	0.67%	0.00%	0.67%
	6-10 年	0.00%	0.44%	0.22%	0.22%	0.89%
	11-15 年	0.00%	0.44%	1.11%	0.22%	1.78%
	16-20 年	0.00%	3.11%	4.44%	0.44%	8.00%
	20 年以上	0.22%	1.78%	2.00%	0.44%	4.44%
50 歲以上	5 年以下	0.00%	0.00%	0.22%	0.00%	0.22%
	6-10 年	0.22%	0.67%	0.00%	0.22%	1.11%
	11-15 年	0.00%	0.44%	0.67%	0.22%	1.33%
	16-20 年	0.00%	1.78%	1.33%	0.00%	3.11%
	20 年以上	1.33%	6.44%	4.89%	0.89%	13.56%
總計		4.00%	32.00%	53.78%	10.22%	100.00%

分析說明：為了解不同年齡層及服務年資之員工因工作掌握度所形成工作壓力之比例，研究者將該二項變數與第6題（我會因為工作難以突破，而感到有所束縛）問卷內容進行交叉分析，發現同意比例最高的組別為30歲以下、服務年資5年以下的地所同仁佔10.89%；其次為31-35歲、服務年資5年以下的同仁佔8.22%；而31-35、36-45歲，服務年資6-10年同仁皆佔5.56%，顯示年齡較輕對於工作內容希望較有挑戰、突破性，而進地所服務也已在2年-10年之間，對於工作環境及所承辦業務較能駕輕就熟，因此也希望在原有工作上有所突破或改變，以挑戰、證明自己的能力，但因為地政業務多為依法行政作業，較難突破與改變，因此覺得有所束縛；另一方面也可能是對自身工作能力缺乏信心，覺得無法充份做好份內工作，而產生無法突破之束縛感；建議機關對於員工應加強教育訓練，深化員工專業職能，以提昇業務掌握能力。

(二) 第8題（我覺得沒有時間休閒，終日掛記著工作）與服務年資進行交叉分析，分析結果如下：

服務年資	資料	非常不同意	不同意	同意	非常同意	總計
5 年以下	項目個數	8	79	54	13	154

	百分比	1.78%	17.56%	12.00%	2.89%	34.22%
6-10 年	項目個數	6	37	30	8	81
	百分比	1.33%	8.22%	6.67%	1.78%	18.00%
11-15 年	項目個數	4	25	20	4	53
	百分比	0.89%	5.56%	4.44%	0.89%	11.78%
16-20 年	項目個數	4	35	34	4	77
	百分比	0.89%	7.78%	7.56%	0.89%	17.11%
20 年以上	項目個數	8	51	24	2	85
	百分比	1.78%	11.33%	5.33%	0.44%	18.89%
項目個數 的加總		30	227	162	31	450
百分比 的加總		6.67%	50.44%	36.00%	6.89%	100.00%

分析說明：員工在機關服務年資多寡，對於本身工作掌握度狀況不同，需花費工作時間亦不同，為了解員工因工作時間長，相對減少自我休閒時間，因此形成工作壓力之比例，研究者將該變數與第8題(我覺得沒有時間休閒，終日掛記著工作)問卷內容進行交叉分析，發現同意比例最高為服務年資5年以下之同仁，佔14.89%，因為此類型的員工，由於任職不久，通常為地政業務基層承辦人員，對整體環境、地政業務實務尚不熟悉，地政法令的適用亦尚生疑義，必須花較長時間學習各項業務內容，加上案件繁多，配合各項行政業務的推動，必須常利用下班時間加班完成工作，因此工作時間較長，自我休閒時間相對減少，顯現高度的疲勞；其次為服務年資6-10年及16-20年之同仁，皆佔8.45%，此階段的同仁因在機關服務一段時間，而在業務執行及各項交辦事項所須負擔的比重較新進同仁重，並在各業務單位中扮演相當重要之角色，或已擔任主管職務，因此所負擔工作量及責任更為繁重，減少自我休閒時間；建議機關對於新進員工應建立完善培訓制度，使人員於最快時間內掌握業務、以提昇業務品質；並定期安排團體休閒活動，鼓勵員工參與，增進員工身心健康。

(三) 第10題(我很在意別人對自己工作表現的評價)與年齡、教育程度進行交叉分析，分析結果如下：

年齡	教育程度	非常不同意	不同意	同意	非常同意	總計
30 歲以下	高中(職)	0.00%	0.00%	0.22%	0.00%	0.22%
	專科及大學	0.00%	2.00%	7.56%	0.89%	10.44%
	研究所以上	0.00%	0.89%	2.67%	0.89%	4.44%
31-35 歲	高中(職)	0.00%	0.89%	0.22%	0.00%	1.11%
	專科及大學	0.00%	3.33%	12.22%	1.56%	17.11%

	研究所以上	0.22%	0.22%	2.00%	0.22%	2.67%
36-45 歲	高中(職)	0.22%	1.78%	2.44%	0.67%	5.11%
	專科及大學	0.67%	5.33%	14.44%	2.00%	22.44%
	研究所以上	0.00%	0.22%	0.67%	0.44%	1.33%
46-50 歲	國中	0.00%	0.00%	0.22%	0.00%	0.22%
	高中(職)	0.22%	2.89%	4.00%	0.44%	7.56%
	專科及大學	0.00%	2.67%	4.22%	0.67%	7.56%
	研究所以上	0.00%	0.00%	0.44%	0.00%	0.44%
50 歲以上	國中	0.00%	0.22%	0.22%	0.22%	0.67%
	高中(職)	0.22%	4.44%	4.22%	0.67%	9.56%
	專科及大學	0.67%	2.44%	4.67%	1.11%	8.89%
	研究所以上	0.00%	0.22%	0.00%	0.00%	0.22%
總計		2.22%	27.56%	60.44%	9.78%	100.00%

分析說明：為了解不同年齡層及教育程度之員工因工作成就感所形成工作壓力之比例，研究者將該二項變數與第10題(我很在意別人對自己工作表現的評價)問卷內容進行交叉分析，發現同意比例較高的前三名，教育程度皆為專科及大學，而最高的組別為36-45歲佔16.44%；而其次為31-35歲佔13.78%；再來為30歲以下佔8.45%；教育程度越高，對自我要求及責任感相對高，因此，相對地就別人對自己在工作上的評價會很在意，而30-45歲的年齡層，皆已出社會工作超過5年-20年之間，累積相當的工作經驗及奠定良好的社會地位，因此除了本身對自我的要求較高，別人在工作上所給予的肯定及正面評價也相對重要；建議機關應研擬獎勵措施，並掌握即時性及有效性之原則，對於表現優秀員工給予獎勵，激勵員工士氣並提昇工作成就感。

(四) 第2、3、7、13題與服務課室進行交叉分析，分析結果如下：

1. 第2題(工作時我常感到精神緊張)

服務課室	資料	非常不同意	不同意	同意	非常同意	總計	各課同意及非常同意比例
登記課	項目個數	4	65	107	29	205	
	百分比	1.95%	31.71%	52.20%	14.15%	100.00%	66.34%
測量課	項目個數	7	64	32	14	117	
	百分比	5.98%	54.70%	27.35%	11.97%	100.00%	39.32%
地價課	項目個數	3	32	30	7	72	
	百分比	4.17%	44.44%	41.67%	9.72%	100.00%	51.39%
資訊課	項目個數	2	12	28	6	48	
	百分比	4.17%	25.00%	58.33%	12.50%	100.00%	70.83%

其他	項目個數	1	5	2	0	8	
	百分比	12.50%	62.50%	25.00%	0.00%	100.00%	25.00%
項目個數 的加總		17	178	199	56	450	
百分比 的加總		3.78%	39.56%	44.22%	12.44%	100.00%	

## 2. 第3題 (工作時我覺得脾氣比平常暴躁)

服務課室	資料	非常不同意	不同意	同意	非常同意	總計	各課同意及非常同意比例
登記課	項目個數	8	90	82	25	205	
	百分比	3.90%	43.90%	40.00%	12.20%	100.00%	52.20%
測量課	項目個數	9	74	19	15	117	
	百分比	7.69%	63.25%	16.24%	12.82%	100.00%	29.06%
地價課	項目個數	2	43	22	5	72	
	百分比	2.78%	59.72%	30.56%	6.94%	100.00%	37.50%
資訊課	項目個數	2	20	22	4	48	
	百分比	4.17%	41.67%	45.83%	8.33%	100.00%	54.17%
其他	項目個數	0	7	1	0	8	
	百分比	0.00%	1.56%	0.22%	0.00%	1.78%	0.22%
項目個數 的加總		21	234	146	49	450	
百分比 的加總		4.67%	52.00%	32.44%	10.89%	100.00%	

## 3. 第7題 (如果換一個工作或職務，有助於您目前的健康或情緒)

服務課室	資料	非常不同意	不同意	同意	非常同意	總計	各課同意及非常同意比例
登記課	項目個數	9	65	93	38	205	
	百分比	4.39%	31.71%	45.37%	18.54%	100.00%	63.90%
測量課	項目個數	9	54	44	10	117	
	百分比	7.69%	46.15%	37.61%	8.55%	100.00%	46.15%
地價課	項目個數	1	44	21	6	72	
	百分比	1.39%	61.11%	29.17%	8.33%	100.00%	37.50%
資訊課	項目個數	0	15	25	8	48	
	百分比	0.00%	31.25%	52.08%	16.67%	100.00%	68.75%
其他	項目個數	1	6	1	0	8	
	百分比	12.50%	75.00%	12.50%	0.00%	100.00%	12.50%
項目個數 的加總		20	184	184	62	450	
百分比 的加總		4.44%	40.89%	40.89%	13.78%	100.00%	

4. 第13題（在正常上班時間內，有足夠的時間去完成我的工作）

服務課室	資料	非常不同意	不同意	同意	非常同意	總計	各課不同意及非常不同意比例
登記課	項目個數	39	72	88	6	205	
	百分比	19.02%	35.12%	42.93%	2.93%	100.00%	54.15%
測量課	項目個數	8	31	72	6	117	
	百分比	6.84%	26.50%	61.54%	5.13%	100.00%	33.33%
地價課	項目個數	1	27	43	1	72	
	百分比	1.39%	37.50%	59.72%	1.39%	100.00%	38.89%
資訊課	項目個數	9	22	17	0	48	
	百分比	18.75%	45.83%	35.42%	0.00%	100.00%	64.58%
其他	項目個數	0	3	5	0	8	
	百分比	0.00%	37.50%	62.50%	0.00%	100.00%	37.50%
項目個數 的加總		57	155	225	13	450	
百分比 的加總		12.67%	34.44%	50.00%	2.89%	100.00%	

分析說明：為了解因服務於不同課室而平時業務性質亦不同，造成員工因疲勞、焦慮程度所形成工作壓力之比例，研究者將服務課室與第2題（工作時我常感到精神緊張）、第3題（工作時我覺得脾氣比平常暴躁）、第7題（如果換一個工作或職務，有助於您目前的健康或情緒）、第13題（在正常上班時間內，有足夠的時間去完成我的工作）之間卷內容進行交叉分析，其中發現同意比例較高的前二名，皆為登記課及資訊課；登記課業務為地政事務所主要且大宗之業務，平時即需直接面對民眾、地政士，且處理案件尚有時間上壓力，因此容易造成精神緊張的心理壓力；而資訊課業務因工作性質所需專業性較高，且應以具備土地登記審查經驗者為佳，培養資訊人員所需花費時間較長，因此，目前各所資訊人員較少，且平時服務對象為全所同仁，業務性質為解決各項軟、硬體設備問題、資料庫資料及系統之維護，面臨狀況較為即時性及多元化，常面臨加班時間長，因此亦容易造成精神緊張的心理壓力，建議機關在人力資源應做最好的配置，以減少同仁心理、精神上的壓力，降低員工離職率。

## 第六節 93至98年度離職人員分析

### （一）人員離職調任單位類別分析

調任單位類別	合計	百分比
地方地政機關	157	45.25%

其他	78	22.48%
地方非地政機關	53	15.27%
中央非地政機關	46	13.26%
中央地政機關	13	3.74%
總計	347	100%

分析說明：基層地政機關人員調任單位類別中，仍以地方地政機關為最多佔45.25%，其次為其他（如：退休、辭職）佔22.48%、接著依序為地方非地政機關（如：北縣市各級學校、臺北縣政府各局室、各縣市政府...等）佔15.27%、中央非地政機關（如：總統府、水利署...等）佔13.26%、最少為中央地政機關（如：內政部地政司、國有財產局...等）佔3.74%；由此可知人員選擇調任機關仍以地方地政機關為主，因認為對地政專業知能較為擅長，且已在地政領域服務一段時間，仍想繼續貢獻所學，在熟悉業務領域為民眾服務，而可能選擇離家近之地政事務所或縣市政府地政機關，增加行政經驗，為日後升遷做準備；選擇至地方非地政機關從事一般行政工作之同仁，可能認為地政業務責任及壓力較大，而選擇轉往行政領域服務；中央單位職缺向來較地方單位少，同仁獲悉相關資訊管道亦有限，因此調任至中央單位比例較少。

## (二)人員離職年度分析

離職年度	合計	百分比
93	73	21.04%
94	72	20.75%
95	63	18.16%
96	69	19.88%
97	66	19.02%
98 (至5月)	4	1.15%
總計	347	100%

分析說明：以基層地政機關人員離職年度分析，以93、94年離職人員比例最高，多達2成以上，而往後皆有逐年遞減的情況；為解決地政業務人力不足之狀況，臺北縣政府地政局地籍課於95年3月起，密集召集各所針對「縣內各地政事務所人員配當及調整案」進行研商，針對各所近年業務量及預估未來發展，訂定計算標準先行試算業務人力需求，再以加權方式進行調整，作為日後人力調整之依據，以解決基層地政機關長期以來人力不足之情況，從上表中統計數據來看，確實有實質上的助益，人員數量充足，可使每人平均負擔業務量

減少，減少員工工作壓力、節省機關訓練成本。

(三)各地所93-98年度業務量與離職人數交叉分析

表4-5 【93-98年度臺北縣各地政事務所離職人數統計表】

所別 年度	新莊	新店	板橋	樹林	三重	淡水	中和	汐止	瑞芳	總計	百分比 (%)
93年	12	14	12	8	13	13	0	1	0	73	21.04
94年	13	14	8	13	7	8	2	7	0	72	20.75
95年	12	6	12	3	8	6	7	4	5	63	18.16
96年	11	8	7	11	8	5	8	5	6	69	19.88
97年	6	8	9	10	7	5	10	7	4	66	19.02
98年(至5月)	1	1	0	0	1	0	0	0	1	4	1.15
總計	55	51	48	45	44	37	27	24	16	347	100.00
百分比(%)	15.85	14.70	13.83	12.97	12.68	10.66	7.78	6.92	4.61	100.00	

表4-6 【93-98年度臺北縣各地政事務所離職人員調任單位統計表】

所別 調任單位 名稱	新莊	新店	板橋	樹林	三重	淡水	中和	汐止	瑞芳	總計
中央地政機關	2	3	3	1	0	0	1	0	3	13
中央非地政機關	7	5	1	5	2	6	10	0	10	46
地方地政機關	15	14	16	24	14	22	19	10	23	157
地方非地政機關	5	3	4	3	7	14	7	4	6	53
其他	15	2	0	15	14	9	18	2	3	78
總計	44	27	24	48	37	51	55	16	45	347

表4-7 【93-98年度臺北縣各地政事務所業務量-土地暨建物總筆棟數統計表】

所別 年度	中和	板橋	新莊	新店	三重	樹林	汐止	淡水	瑞芳	總計
93年	345,572	414,380	348,118	303,313	311,304	246,841	205,537	219,345	120,558	2,514,968
94年	348,178	405,893	354,824	304,535	312,716	250,129	206,234	221,653	121,434	2,525,596
95年	233,423	269,584	315,007	274,985	247,779	193,283	141,178	63,500	53,621	1,792,360
96年	276,863	240,419	233,785	228,274	232,368	177,766	136,313	68,382	37,291	1,631,461
97年	344,345	223,114	232,600	229,718	223,561	159,748	120,088	93,456	44,587	1,671,217
98年 (至9月)	187,923	179,038	168,949	176,086	169,748	126,000	97,967	101,761	32,996	1,240,468
總計	1,736,304	1,732,428	1,653,283	1,516,911	1,497,476	1,153,767	907,317	768,097	410,487	11,376,070

表4-8 【98年1-8月臺北縣各地政事務所登記案件類型件數統計表】

所別 案件類型	中和	板橋	新莊	新店	三重	樹林	汐止	淡水	瑞芳	總計
其他登記案件	23,363	31,082	20,826	15,147	29,210	11,624	10,918	15,111	2,572	159,853
拍賣	212	319	403	139	188	293	220	227	63	2,064
第一次登記	294	355	356	299	335	219	74	302	44	2,278
設定	11,795	13,536	12,650	7,049	10,205	7,054	5,920	15,311	293	83,813
買賣	9,813	10,596	11,921	5,938	9,509	6,798	5,470	9,638	470	70,153
繼承	823	855	718	637	730	488	455	563	306	5,575
總計	92,600	113,486	93,748	58,418	100,354	52,952	46,114	82,304	7,496	647,472

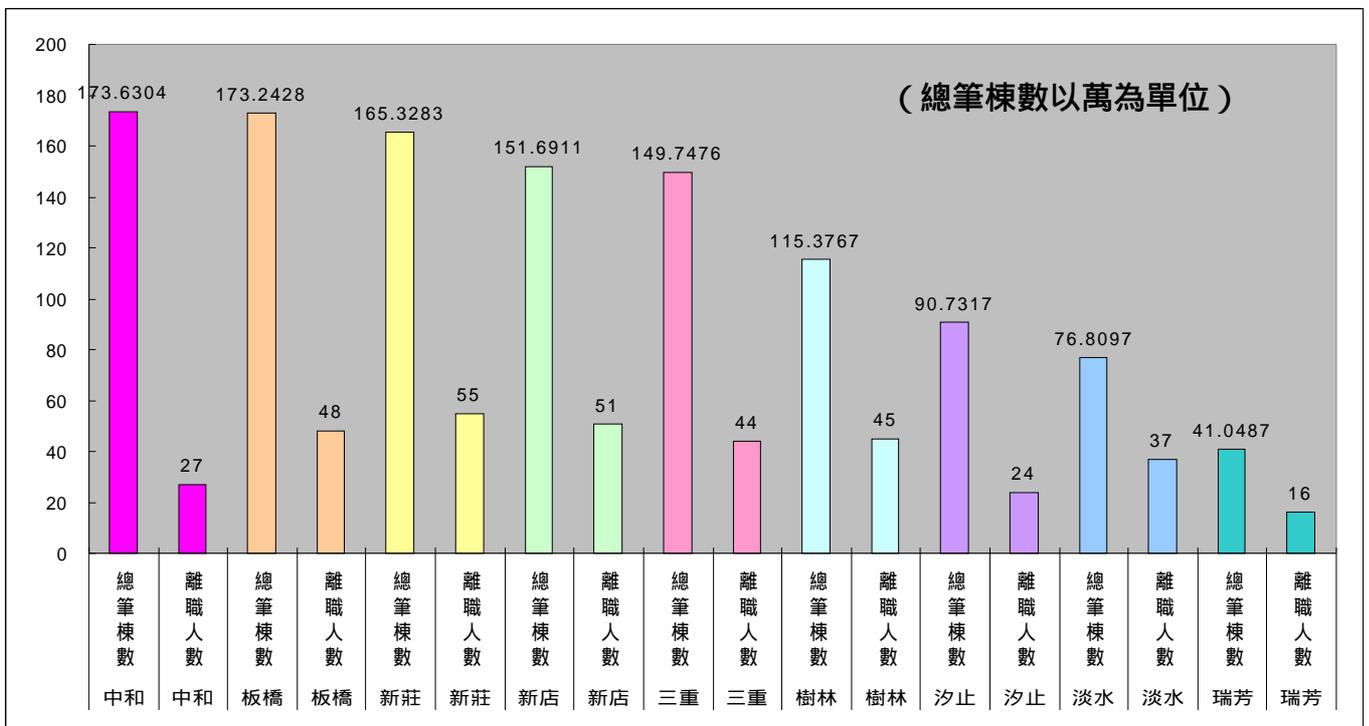


圖4-1 《93-98年度臺北縣各地所業務量與離職人數統計圖》

分析說明：依表4-5【93-98年度臺北縣各地政事務所離職人數統計表】，各所各年度離職人員比例最多的前五名為新莊、新店、板橋、樹林、三重，而表4-7【93-98年度臺北縣各地政事務所土地暨建物總筆棟數統計表】中，業務量前五名之地所分別為中和、板橋、新莊、新店及三重，再將二表資料綜合比較，如圖4-1《93-98年度臺北縣各地所業務量與離職人數統計圖》：地所業務量與離職人數呈現正相關，業務量多、人員工作壓力亦重，易產生離職情形，位屬都會區之地政事務所，由於近年來房地產市場蓬勃發展，土地持續開發，案件數量也逐年增加，而公共建設工程持續推動，業務量持續上升，人員工作負荷量較大，造成離職人員較多；而需另特別說明為中和、淡水、樹林地所，二者變數間並未成正比，分析原因如下：中和所業務量雖為九所之冠，離職率偏低，依表4-8【98年1-8月臺北縣各地政事務所登記案件類型件數統計表】可知，因所轄地區皆為都市化土地，

且各項開發工程皆已完成，公共工程相對較少，第一次登記案件量較少，買賣、設定案件量雖多但因產權狀況明確、案件內容較為單純，需釐清及查明所花費之時間相對較少，人員工作壓力相對較小；另一方面，所內同仁以在地人比例居多，雖業務量較多，但考量離家近可節省通勤時間，人員流動率相對較低；淡水、樹林地所業務量並非最多，離職率偏高，依表4-6【93-98年度臺北縣各地政事務所離職人員調任單位統計表】分析得知：淡水地所離市區較遠，所內同仁以非在地人比例居多，花費通勤時間較長，多於服務期滿後，申請至離家近之地所服務，造成人員流動率高；另一方面，分析離職人員調任原因，多為退休（37%）及因表現優異由主管推薦調任地政局服務（37%），共佔74%；而樹林地所因退休（6%）及因表現優異由主管推薦調任地政局服務（57%），共佔63%，由此得知人員實際離職原因，並非以工作壓力為主因。

## 第五章 結論與建議

工作壓力與離職傾向二者之間通常是呈現正相關的，因地政業務逐年增加，而基層地政機關由於身處服務第一線，地政機關人員所需直接面對民眾及承受的業務壓力相對較高，因此本研究即探討二者間關係，以釐清工作壓力是否為造成地政機關員工離職之最大影響原因，本研究得出結論與建議如下：

### 一、結論

- （一）新進員工由於任職不久，通常為地政業務基層承辦人員，對地政業務實務尚不熟悉，地政法令的適用亦尚生疑義，加上案件繁多，配合各項行政業務的推動，必須加班趕辦，因此出現生、心理上之疲勞，形成工作壓力。
- （二）因為工作繁忙，常須加班，以致影響家庭生活，在工作與家庭之間，無法找到適當的平衡點，亦常常因工作壓力使得身心無法完全放鬆，有時亦會因為工作情緒不佳而影響與家人相處的氣氛，如此工作量負荷繁重、精神緊張，下班後常覺得十分疲倦，加上精神負擔，造成心理上的壓力。
- （三）由於地政業務之工作性質，多為依循相關法令規定據以執行，相對工作內容較為枯燥、無變化，員工容易對工作產生倦怠及無力感。
- （四）機關因無建立內部升遷制度，員工認為表現再好亦無升遷管道及機會，因此在服務期限屆滿後，會產生往中央機關服務之想法。

### 二、建議

- （一）規劃完善人員培訓制度、傳承實務經驗及溝通技巧  
機關內員工大部分擁有大專以上的學歷，且均是取得地政相關考試及格進入機關服務，在地政理論及法令方面的知識有一定的水準，但任

職後，面對的是複雜且與民眾權益息息相關的地政實務，法令及相關解釋函令繁多，非在校所學所能應付，應規劃完善人員培訓制度：

- 1.安排地政實務、溝通技巧...等相關課程，加強員工業務及溝通能力，提昇為民服務品質。
- 2.建立指導員制度，分配特定資深人員全程帶領、隨時教導，以及早熟悉工作環境及各項業務。
- 3.應建置各業務工作手冊，確實傳承相關實務經驗，提昇業務品質。

(二) 建立定期職務輪調制度、提供多樣化學習機會

建立定期職務輪調制度，藉此使員工了解地政各業務工作內容，提供多樣化學習機會，提昇員工工作成就感。

(三) 建立心理諮商管道、定期辦理紓壓課程

設置心理諮商中心或專線，對於員工產生壓力或心理上問題時，提供專業性輔導服務，提供紓發壓力之管道，並定期舉辦減壓相關課程，教授減壓相關方法，以降低工作壓力。

(四) 重視機關內部的溝通、隨時了解員工需求

機關內部的溝通包括主管與員工間的溝通、各課室間的溝通...等，可辦理員工滿意度調查、及透過內部電子郵件信箱...等建立多元溝通管道，並鼓勵員工隨時面對面反應問題、勇於表達意見，確實掌握員工需求與期望；辦理各課室間聯誼活動，建立跨課室默契與情誼，透過溝通了解並有效解決問題，使業務順利推展，提升為民服務品質。

(五) 研擬實質獎勵措施、激勵員工士氣

機關員工辦理相關業務表現優良時，除依現行「臺北縣政府及所屬各機關學校公務人員平時獎懲基準」內容規定，給予敘獎之外，因礙於經費有限，目前無編列相關預算，提供同仁實質獎勵，目前有部分機關由主管提供獎勵金以表揚同仁；建議人事單位可增加實質獎勵規定，授權機關首長於考量業務人力正常運作情況下，給予表現優秀員工公假之獎勵方式或設置獎勵基金，以提供即時、有效之獎勵；此外，應建立公平、公正、公開的考績及內部升遷制度，落實適才適用原則，以工作能力、工作表現作為機關內部升遷主要依據，以激勵員工士氣，降低離職率。

(六) 調整待遇及福利措施、留住優秀地政人員

地政人員執行國家政策、配合地方建設、審理人民土地登記申請案件以保障人民財產權益...等，所負工作壓力與責任比一般行政人員重大，應具備之專業法令知識與負擔之職責程度亦不亞於稅務人

員，建議比照稅務人員之專業加給支給標準<sup>1</sup>，調整現行地政人員的待遇及福利，以留住優秀地政人員。

(七) 提昇基層地政機關主管職等、減少專業傳承斷層

各地政事務所為最基層服務單位，直接面對民眾的第一線，且各地所轄區皆非單一鄉鎮轄區，業務負荷量大，平日推動涉及民眾財產權益之地政業務外，尚肩負每年數千萬經常性預算執行，就其服務專業與責任，不亞於同為第一線之鄉鎮公所課長之負擔，基層地政機關主管人員為單列第 7 職等，與其所屬承辦員職等相同，而各鄉鎮公所課長職等列為第 8 職等，顯然職務、列等與職責不對稱，待遇偏低、沒有發展性，造成主管人員近年離職率已有升高趨勢，機關對主管人力培訓及專業傳承將形成斷層；機關同仁也必須常適應不同主管管理方式，自然形成無形壓力；單位容易失去凝聚力，影響地政工作之正常推動，建議基層地政事務所課長等級應合理調升為薦任第 7 至 8 職等，以留住長期培養之優秀主管。

---

<sup>1</sup>參公務人員專業加給表(六)-稅務工作人員、(七)-地政、戶政人員，同為薦任第 7 職等，稅務人員專業加給為 26,035 元/月、地政人員為 24,470 元/月，每月相差 1,565 元。

## 參考文獻

### 一、 中文部份

1. 丁怡瑛 (2008)。北區溫泉旅館業員工對環境威脅認知、工作壓力與離職傾向之研究。雲林縣，國立雲林科技大學休閒運動研究所碩士論文。
2. 王秋慶 (2003)。員工的溝通滿足與組織氣候對其工作壓力、組織承諾與離職傾向的影響之研究 - 以嘉義縣市地政事務所為例。嘉義縣，南華管理研究所碩士論文。
3. 王國揚 (2002)。角色衝突、工作壓力與離職傾向關係之探討 - 以財政部臺灣省中區國稅局為例。高雄縣，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
4. 朱明謙 (2000)。高科技產業從業人員休閒行為、工作壓力與工作績效之研究。義守大學管理科學研究所碩士論文。
5. 李永聖 (2002)。南區國稅局稽徵人員對激勵制度之知覺及其與工作滿足、離職傾向關係之研究。臺南市，國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
6. 李長貴 (2000)。人力資源管理 - 組織的生產力與競爭力。華泰文化。
7. 吳明隆 (2007)。SPSS 統計應用學習實務 - 問卷分析與應用統計。臺北：加樺國際股份有限公司。
8. 林清正 (2003)。地政人員流失問題之探討。土地行政雜誌，271 期，13-18 頁。
9. 林立曼 (2000)。戶政人員工作壓力之研究。國立政治大學公共行政學研究所碩士論文。
10. 林慶翰 (1995)。抗拒變革的管理。人事管理。
11. 莊靜宜 (1999)。高科技產業與傳統從業人員壓力與工作滿足之比較研究。臺南市，國立成功大學工業管理研究所碩士論文。
12. 馮觀富 (1994)。壓力、失落的危機處理。台北：心理。
13. 黃英忠 (2001)。現代管理學。臺北：華泰書局。
14. 曹劍秋 (2003)。地方政府機關資訊人員工作壓力、工作滿足及離職傾向之研究 - 以台灣省各縣市政府為例。花蓮市，國立東華大學公共行政研究所碩士論文。
15. 劉泳倫 (2003)。基層消防人員休閒參與、工作壓力與工作滿意之相關研究。雲林縣，國立雲林科技大學休閒運動研究所碩士論文。

## 二、 英文部份

1. Abelson M. A. ( 1987 ) . Examination of avoidable and unavoidable turnover. *Journal of Applied Psychology*. 72(2) , 382-386.
2. Brief, A. P., & Aldag, R. J.( 1976 ). Correlates of role indices. *Journal of Applied Psychology*, 61, 468-472.
3. Frederlck J.G.( 1960 ),“Labor Turnover : Calculation & cost,”new york,AmA,P7.
4. Hellriegel, D., Slocum, J. W., & Woodman, R. W. ( 1986 ) .*Organizational behavior*. St. Paul, MN : West Publishing Company.
5. Ivancevich, J. M., & Matteson, M. T. ( 1980 ) . *Stress and work : A managerial perspective*. New York : Scott Foresman.
6. Jamal, M. ( 1990 ) . Relationship of job stress & type-A behavior to employees , job satisfaction, organization commitment , psychosomatic health problems & tumover motivation. *Human Relations*,43 ( 8 ) , 727-738.
7. Kaplan, T.& Stein.( 1984 ).Stress,health and school teachers ; A comparison with other professions.*Cambridge of Journal Education*,10 ( 3 ) ,154-159
8. Mobley , W. H. ( 1977 ) ,“Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction & Employee Turnover”, *Journal of Applied Psychology* , Vol.62,No.2,PP.237-240.
9. Price, J. L.,*The Study of Turnover*,Ames, ( 1977 ) , Iowa : The Iowa State University Press.
10. Robbins,Stephen P. ( 2003 ) *Organizational Behavior*, 10<sup>th</sup> ed, Prentice Hall.
11. Selye, H . ( 1956 ) .*The stress of life*. New York : McGraw Hill.
12. Tett, R. P.,& J. P. Meye ( 1993 ) ,“Job Satisfaction, Organizational Commitment,Turnover Intention,and Turnover.Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings ,”*Personnel Psychology*,Vol.46,pp.259-280.