

南華大學企業管理學系非營利事業管理碩士班碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER BUSINESS ADMINISTRATION

MASTER PROGRAM IN NONPROFIT ORGANIZATION MANAGEMENT

DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION

NANHUA UNIVERSITY

組織文化與領導行為對志願役士兵工作滿足及留營意願影響之

研究

A STUDY ON THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND
LEADERSHIP BEHAVIOR ON THE JOB SATISFACTION AND WILLINGNESS
TO STAY IN CAMP ON VOLUNTARY SOLDIERS

指導教授：褚麗絹 博士

ADVISOR : LI-CHUAN CHU Ph.D.

研究生：許智超

GRADUATE STUDENT : CHIH-CHAO HSU

中 華 民 國 1 0 6 年 6 月

南 華 大 學

企業管理學系非營利事業管理碩士班

碩 士 學 位 論 文

組織文化與領導行為對志願役士兵工作滿足
及留營意願影響之研究

研究生：許彥廷

經考試合格特此證明

口試委員：何音敏

黃瑞

褚麗娟

指導教授：褚麗娟

系主任：褚麗娟

口試日期：中華民國 106 年 6 月 30 日

準碩士推薦函

本校企業管理學系非營利事業管理碩士班研究生許智超君在本系修業二年，已經完成本系碩士班規定之修業課程及論文研究之訓練。

1、在修業課程方面：許智超君已修滿 30 學分，其中必修科目：非營利事業管理專題、非營利事業會計專題、研究方法、非營利組織募款專題等科目，成績及格(請查閱碩士班歷年成績)。

2、在論文研究方面：許智超君在學期間已完成下列論文：

(1)碩士論文：組織文化與領導行為對志願役士兵工作滿足及留營意願影響之研究

(2)學術期刊：

本人認為許智超君已完成南華大學企業管理學系非營利事業管理碩士班之碩士養成教育，符合訓練水準，並具備本校碩士學位考試之申請資格，特向碩士資格審查小組推薦其初稿，名稱：組織文化與領導行為對志願役士兵工作滿意度及留營意願影響之研究，以參加碩士論文口試。

指導教授：褚麗娟 簽章

中華民國 106 年 6 月 9 日

謝誌

本論文得以完成，首先要感謝指導教授褚麗絹老師，豐富的學術涵養及嚴謹的態度，在論文寫作期間不厭其煩的指導我的論文寫作並適時的修正錯誤，雖然老師嚴厲專業的指導曾經使我徬徨受挫，讓我懷疑自己是否能如期完成本研究論文，但還是在褚老師不厭其煩的指導下，完成本研究論文。感謝口委齊璘老師和何育敏老師於百忙之中，特地撥冗於論文口試時給予指正與建議，使本論文能夠更加完善，同時也給我許多啟發與收穫，感謝老師們對學生論文的肯定，學生於此由衷感謝。

回顧這二年的求學過程，在工作之餘利用假日的時間來到南華大學就讀，雖然犧牲了與家人在一起的時間，但能從中因而獲得專業知識，所有的辛苦都獲得了豐碩的成果，這一路上有太多美好的歡笑與回憶。感謝曾經指導、關懷過我的良師益友，有你們於各專業領域的指導，才能使我順利的完成論文，由衷的感謝這些良師！感謝我求學期間可愛的同窗好友，因為有你們一路扶持與課業上的協助，才使我得以完成學校所有的課業學分，謝謝你們。此外，還要謝謝長官、同仁的鼓勵與支持，讓我能於百忙之中公餘進修，除了讓我完成碩士學位，未來相信對我於工作上均有所助益。

最後，最要感謝的就是我的妻子，感謝你這段時間的陪伴、包容與體諒，讓我可以無後顧之憂的追求學業與工作上的成就。

許智超謹誌

南華大學企業管理學系非營利事業管理碩士專班

中華民國 106 年 6 月

南華大學企業管理學系非營利事業管理碩士班

105 學年度第 2 學期碩士論文摘要

論文題目：組織文化與領導行為對志願役士兵工作滿足及留營意願影響
之研究

研究生：許智超

指導教授：褚麗絹 博士

論文摘要內容：

綜觀志願役官兵留營意願低落的成因，往往是因為工作價值觀偏差、低工作承諾、同儕之間相處的適應困難、對國軍部隊期望有落差等因素。國軍各單位應確保戰力、戮力執行戰訓本務，減少教育訓練成本及人力損耗，並且留下人才做好師資培訓工作，避免影響國軍整體戰力。本研究主要是要瞭解如何使在營服役之志願役官士兵能繼續留營服役，並以組織文化、領導行為等面象，探究對志願役官士兵工作滿足與留營意願之影響，並針對驗證結果提出有效改進意見，以提高志願役留營服役意願。研究方法採問卷調查法方式，以陸軍飛行訓練部隊之志願役人員為研究對象，合計發出 360 份問卷，扣除填答不全、規律性作答之無效問卷，實得有效問卷 288 份，有效回收率為 90%。

經過分析之後，歸納出以下結論：1.人口統計變項方面，不同婚姻狀況的人員對「支持型文化」的感受程度有顯著差異；不同年齡對於「官僚型文化」有顯著差異，「25 歲以下」之人員對於「官僚型文化」的感受程度最高。不同「教育程度」與軍銜對於留營意願有顯著差異。2.組織文化對工作滿足具有顯著正向影響。3.組織文化對留營意願具有顯著正向影響。4.領導行為對工作滿足具有顯著正向影響。5.領導行為對留營意願具有顯著正向影響。6.工作滿足對留營意願具有顯著正向影響。7.工作滿

足在組織文化與留營意願具有部分中介效果。8.工作滿足在領導行為與留營意願具有部分中介效果。

關鍵字：組織文化、領導行為、工作滿足、留營意願



Title of Thesis : A Study on the impact of Organizational Culture and Leadership behavior on the Job Satisfaction and willingness to stay in camp on Volunteer Soldiers

Department : Master Program in Nonprofit Organization Management, Department of Business Administration, Nanhua University

Graduate Date : June 2017

Degree Conferred : M.B.A.

Name of Student : CHIH-CHAO HSU Advisor : LI-CHUAN CHU Ph.D.

Abstract

Looking at the causes of the willingness to stay in the volunteers, it is often due to factors such as deviations in work values, low commitment to work, difficulties in getting along with peers, and the expectation gap toward the army force. All units of the military should ensure that the combat power, implement the training of the war, reduce the cost of education and training and human losses, and reserve talent to do teacher training, to avoid affecting the overall strength of the national army. The main purpose of this study is to understand how to make the volunteers in service camps to continue to stay in service, and to organize culture, leadership behavior and other imagery, to explore the volunteer soldiers to meet the job and the intention to stay, and for verify the results of effective improvements to improve the willingness to stay in volunteer service. In this paper, research methods adopting questionnaire survey, as the object of study is based on the volunteer personnel of the Army Flight Training Force. A total of 360 questionnaires were issued, invalid questionnaires for incomplete and regular responses , there are 288 valid questionnaires were received, recycling questionnaire efficiency is 90% .

After analysis, the following conclusions are summarized: 1.

Demographic variables, the different marital status of the "supportive culture" feel the degree of significant differences; different ages for the "bureaucratic culture" are significantly different, and the age under 25 have the highest level of feeling over the issue of bureaucratic culture. Different "education" and rank have significant differences in retention intention. 2. Organizational culture has a significant positive impact on job satisfaction. 3. Organizational culture has a significant positive impact on retention intention. 4. Leadership behavior has a significant positive impact on job satisfaction. 5. Leadership behavior has a significant positive impact on retention intention. 6. Job satisfaction has a significant positive impact on retention intention. 7. Job satisfaction in the organizational culture and retention intention has a partial intermediary effect. 8. Job satisfaction in the leadership behavior and retention intention has some intermediary effect.

Keywords: Organizational Culture, Leadership Behavior, Job Satisfaction, Retention Intention

目錄

中文摘要.....	i
英文摘要.....	iii
目錄.....	v
表目錄.....	x
圖目錄.....	xii
第一章 緒論.....	1
1.1 研究背景與動機.....	1
1.2 研究目的.....	2
1.3 研究流程.....	3
1.4 研究範圍與限制.....	5
1.4.1 研究範圍.....	5
1.4.2 研究限制.....	5
第二章 文獻探討.....	6
2.1 組織文化.....	6
2.1.1 組織文化的定義.....	6
2.1.2 組織文化要素.....	9
2.1.3 組織文化的類型.....	12

2.2 領導行為	16
2.2.1 領導的定義	16
2.2.2 領導行為理論的發展	19
2.3 工作滿足	31
2.3.1 工作滿足之定義	31
2.3.2 工作滿足之理論	34
2.3.3 影響工作滿足的因素變項	36
2.3.4 工作滿足的衡量	38
2.4 留營意願	41
2.4.1 留營意願的定義	41
2.4.2 留營意願的類型	42
2.4.3 留任意願(離職傾向)的理論模型	44
2.5 各研究變項間關聯性探討	51
2.5.1 組織文化與工作滿足之關係	51
2.5.2 組織文化與留營意願之關係	52
2.5.3 領導行為與工作滿足之關係	52
2.5.4 領導行為與留營意願之關係	53
2.5.5 工作滿足與留營意願之關係	53

第三章 研究方法.....	55
3.1 研究架構.....	55
3.2 研究假設.....	56
3.3 研究變項之操作性定義.....	57
3.3.1 組織文化之操作性定義.....	57
3.3.2 領導行為之操作性定義.....	58
3.3.3 工作滿足之操作性定義.....	58
3.3.4 留營意願之操作型定義.....	59
3.4 問卷設計.....	60
3.4.1 組織文化量表.....	60
3.4.2 領導行為量表.....	61
3.4.3 工作滿足量表.....	62
3.4.4 留營意願量表.....	63
3.5 研究對象與問卷發放.....	65
3.5.1 研究對象.....	65
3.5.2 問卷發放.....	65
3.6 量表之信效度分析.....	65
3.7 資料分析方法.....	71

3.7.1 敘述性統計	71
3.7.2 因素分析	71
3.7.3 信度分析	72
3.7.4 獨立樣本 T 檢定.....	72
3.7.5 變異數分析	72
3.7.6 迴歸分析	72
第四章 實證結果與分析.....	74
4.1 樣本結構分析	74
4.2 研究變項之描述性統計	76
4.3 人口統計變項於各研究變項之差異性分析	77
4.3.1 性別於研究變項各構面之獨立樣本 T 檢定	78
4.3.2 婚姻於研究變項各構面之獨立樣本 T 檢定	79
4.3.3 年齡於研究變項各構面之差異分析	80
4.3.4 教育程度於研究變項各構面之差異分析	82
4.3.5 年資於研究變項各構面之差異分析	84
4.3.6 軍銜於研究變項各構面之差異分析	86
4.4 影響性分析	87
4.4.1 組織文化對工作滿足之影響性分析	87

4.4.2 組織文化對留營意願之影響性分析	89
4.4.3 領導行為對工作滿足之影響性分析	90
4.4.4 領導行為對留營意願之影響性分析	91
4.4.5 工作滿足對留營意願之影響性分析	92
4.4.6 工作滿足之中介效果分析	93
第五章 結論與建議	97
5.1 研究結論	97
5.2 建議	100
參考文獻	104
一、中文部分	104
二、英文部分	113
附錄	119

表目錄

表 2.1 國外學者對組織文化定義彙整表	7
表 2.2 國內學者對組織文化定義彙整表	8
表 2.3 國外學者對領導定義彙整表	17
表 2.4 國內學者對領導定義彙整表	18
表 2.5 國外學者對工作滿足定義彙整表	33
表 2.6 國內學者對工作滿足定義彙整表	33
表 2.7 國外學者對留任意願定義彙整表	43
表 2.8 國內研究對留任意願定義彙整表	43
表 3.1 組織文化之量表內容	61
表 3.2 領導行為之量表內容	62
表 3.3 工作滿足之量表內容	63
表 3.4 留營意願之量表內容	64
表 3.5 組織文化量表之信效度分析結果	67
表 3.6 領導行為量表之信效度分析結果	68
表 3.7 工作滿足量表信效度分析結果	70
表 3.8 留營意願量表信效度分析結果	71

表 4.1 樣本結構分析表	75
表 4.2 各研究變項描述性統計量	77
表 4.3 性別於各構面之獨立樣本 T 檢定.....	78
表 4.4 婚姻於各構面之獨立樣本 T 檢定.....	79
表 4.5 年齡對各構面之差異性分析	80
表 4.6 教育程度於各構面之差異性分析	82
表 4.7 年資於各構面之差異性分析	84
表 4.8 軍銜對各構面之差異性分析	86
表 4.9 組織文化對工作滿足之迴歸分析表	88
表 4.10 組織文化對留營意願之迴歸分析表	89
表 4.11 領導行為對工作滿足之迴歸分析表.....	91
表 4.12 領導行為對留營意願之迴歸分析表	92
表 4.13 工作滿足對留營意願之迴歸分析表	93
表 4.14 組織文化、工作滿足對留營意願之迴歸分析結果.....	94
表 4.15 領導行為、工作滿足對留營意願之迴歸分析結果.....	95
表 5.1 研究假設與實證結果摘要表	97

圖目錄

圖 1.1 本研究流程圖	4
圖 2.1 俄亥俄州立大學的領導行為理論構面	22
圖 2.2 管理方格領導型態	23
圖 2.3 領導行為的連續構面	25
圖 2.4 路徑－目標理論模型	26
圖 2.5 FIEDLER 權變理論與領導效能	27
圖 2.6 FIEDLER 權變領導模式	28
圖 2.7 HERSEY & BLANCHARD 的情境領導模式	29
圖 2.8 影響工作滿足的前因與後果變項模型	38
圖 2.9 PRICE 的工作滿足離職模式	45
圖 2.10 MOBLEY 的離職決策模式	46
圖 2.11 MOBLEY 離職行為簡單模式	47
圖 2.12 SZILAGYI 離職過程模式	48
圖 2.13 BLUEDORN 離職統合模式	50
圖 3.1 研究架構	55

第一章 緒論

本章主要針對本研究之動機、研究目的及範圍加以說明，共分四節，第一節為研究背景與動機，第二節為研究目的，第三節為研究流程，第四節為研究範圍與限制。

1.1 研究背景與動機

在我國實行了近半個世紀的兵役制，目前正進行重大的變革，由原先的義務役與志願役的徵募混合制，朝向全志願役募兵制改制。而且由於志願役比率逐漸提升，而形成所謂的高混合制(譚傳毅，民81)。兵役制度的改變，主要是考量台灣目前的人口結構，已呈現青壯人少、老年人多的情況，徵兵制度在現在的環境條件下，即將面臨役男徵集人數不足以符合作戰需求的困境；再加上現代化武力的發展，各項戰爭型態均以高科技的武力進行作戰任務，急待高素質人力的加入。

國軍未來需要的是高專業、高素質的長役期人力，卻因役期縮短，使得義務役士官兵於技術漸趨成熟時即將退伍的問題，難以保持部隊專精、專業。為能有效達成「建立高素質、專業化勁旅」、「平時養兵少、戰時用兵多」及「符合未來戰略環境、提升國家競爭力」政策目標，我國兵役制度由「募徵併行制」朝向「募兵制」轉型，期能引進素質高、役期長之人力，打造精銳國軍(國防報告書，民102)。依《兵役法》規定，由行政院核定自民國102年1月1日起，83年1月1日以後出生之役男改徵集接受4個月常備兵役軍事訓練；82年12月31日以前出生之役男未經徵集或補行徵集服役者，應服替代役，為期1年(國防報告書，民104)，役期縮減加劇，各級部隊在外在環境、國人對軍中觀感及內在國防政策、招募成效不佳衝擊下，對在營役期屆滿官兵留營意願更加重視。

按此計畫，未來的國軍部隊中，志願役將完全取代義務役執行戰訓

任務。為發揮「以質勝量」優勢，招募服役時間長，培訓具備高度專業能力之志願役官兵，係「募兵制」戰力成長之關鍵因素。因此，志願役的留營與否，攸關國防戰力的表現部隊訓練的成效，簡單來說，所需服役期愈長，接受的訓練內容能更加的完整，更能減少部隊訓練的成本。

儘管國防部積極推動募兵制度，但受到政治、社會、經濟等因素交互影響以及現階段社會氛圍下，招募成效仍不如預期；而且留營比率偏低也嚴重影響基層部隊業務運作，由此可知全面實施募兵制在實際執行上之困難性。然而募兵制無疑仍是我國未來兵役制度之走向；軍隊是一個高壓力、任務導向的組織，志願役士兵自一般社會進入軍事環境，容易因為生活習性、工作要求上的差異而產生適應上的問題，若無法妥善處理則可能會影響其工作表現，甚而左右其留營意願。現今軍隊因兵役制度調整面臨人力緊縮的轉型考驗，志願役人員在往後必須擔任更為重要之角色，所以，除了提升招募成效外，如何提高志願役人員的留營意願也成了重要的課題。因此，希望從組織文化、領導行為、工作滿足的角度來探討志願役人員之留營意願，以做為國軍單位決策及後續檢討改進之參考方向。

1.2 研究目的

國軍部隊是一個層級明確、高度服從與專業分工的特殊組織，其設立之意義，乃在平日能為一個隨時準備因應威脅的運作體系，藉由持續性的整補更新武器裝備，精進組織效率，與有計畫的訓練，期使人員、組織與武器裝備等各項可能的資源足以得到最佳方式的結合，爭取最大優勢。

過去造成志願役官兵留營意願低落的原因，往往是因為工作價值觀偏差、低工作承諾、同儕之間相處的適應困難、對國軍部隊期望有落差

等因素。國軍各單位應確保戰力、戮力執行戰訓本務，減少教育訓練成本及人力損耗，並且留下人才做好師資培訓工作，避免影響國軍整體戰力(國防報告書，民100)。

基於，上述研究動機，如何使在營服役之志願役官士兵能繼續留營服役則更為重要，故本研究以組織文化、領導行為、工作滿足等面象，探究陸軍飛行訓練部隊志願役官士兵留營意願之影響，並針對驗證結果提出有效改進意見，以提升志願役留營意願。

因此，本研究之目的如下：

- 一、探討組織文化對志願役官士兵工作滿足、留營意願之影響情形。
- 二、探討領導行為對志願役官士兵工作滿足、留營意願之影響情形。
- 三、探討志願役官士兵之工作滿足對留營意願之影響。
- 四、探討工作滿足於組織文化與留營意願之間是否具有中介效果。
- 五、探討工作滿足於領導行為與留營意願之間是否具有中介效果。
- 六、根據研究結果提出建議，以提升國軍志願役官兵的留營意願。

1.3 研究流程

本研究先確認研究目的與動機，接著著手蒐集碩博士論文、期刊、調查報告等相關文獻，並以組織文化、領導行為、工作滿足及留營意願等相關理論為切入基礎，加以分析歸納整理後，來建立本研究架構與研究假設。並根據學者的理論基礎來設計問卷之題目，由統計軟體進行資料的分析及彙整，最後提出結論與建議。研究流程如圖1.1所示。

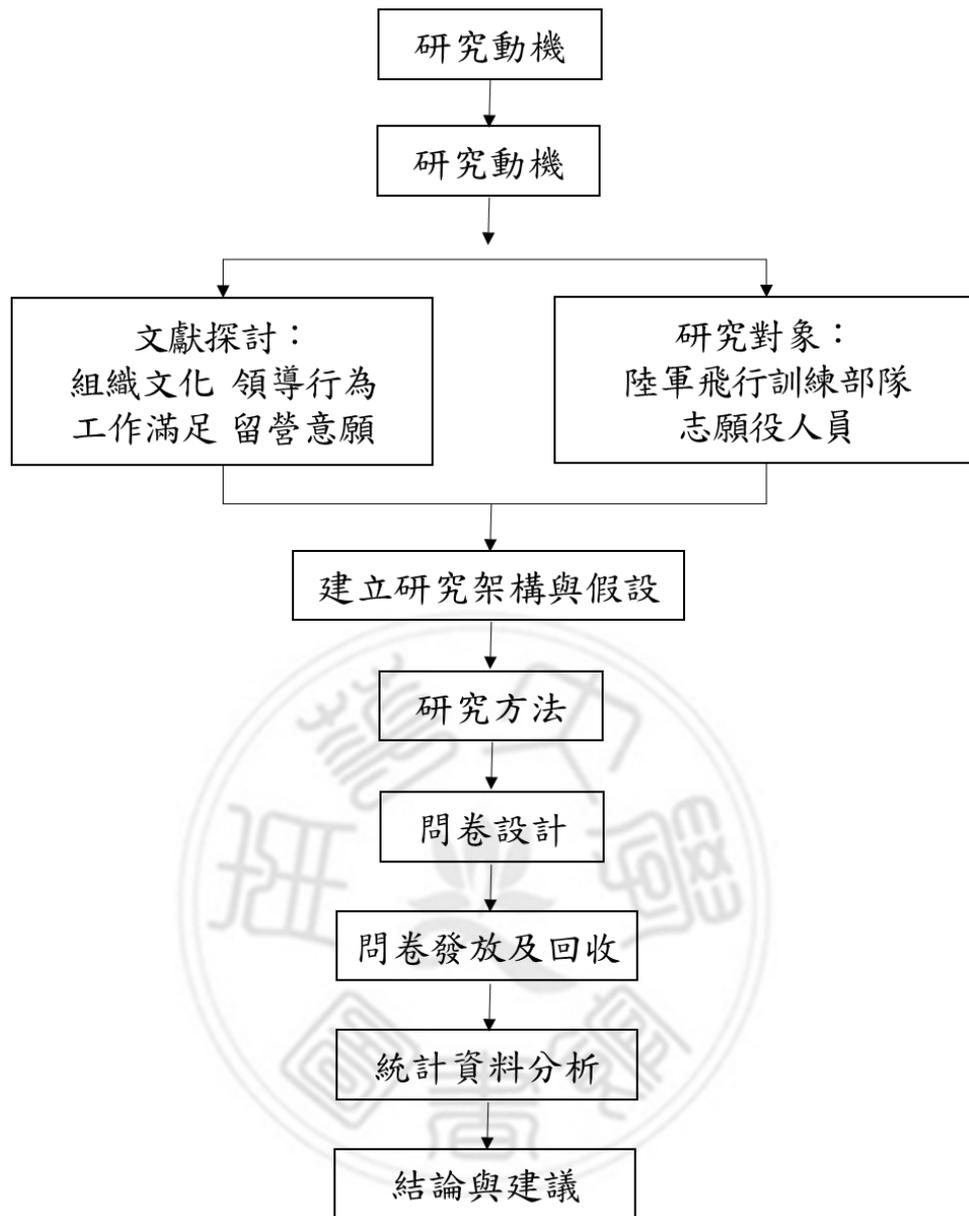


圖 1.1 本研究流程圖

資料來源：本研究整理

1.4 研究範圍與限制

本研究以陸軍飛行訓練部隊之志願役人員為研究對象，故為達本研究之目的，將研究之範圍與限制設定分述如下：

1.4.1 研究範圍

以陸軍飛行部隊之志願役人員為本研究之研究對象，針對「組織文化」、「領導行為」、「工作滿足」與「留營意願」等變項間之關係進行討論，期對如何提升志願役人員留營意願有所幫助。

1.4.2 研究限制

本研究基於時間、經費與能力有限的情況下，雖致力於符合社會科學之研究原則，惟仍然有不足之處，本節將提出本研究之研究限制，茲說明如下：

- 一、本研究以問卷調查方式蒐整受試者資料，並以自陳方式填答，僅能假設受試者均能發自內心，不受主觀因素、情緒、壓力或其它外在因素影響，而能據實以答。
- 二、本研究考量時間及人、物力等因素，僅針對服役中之志願役人員進行研究，未對於已經退伍之志願役人員一併進行調查，無法比較兩者間的差異。
- 三、本研究以橫斷面進行研究，僅就某一時間點的現象作描述，並非實施縱貫面的探討；因此，無法了解志願役人員在不同時間點、不同領導幹部及不同工作環境下時之感受。

第二章 文獻探討

本章主要就組織文化、領導行為、工作滿足與留營意願進行國內外文獻之分析整理，以歸納出本研究之研究架構。

2.1 組織文化

組織文化是組織中共同的價值觀、信念、行為準則、工作規範及組織政策的指導哲學；對組織運作的類型、政策方向之擬定具有關鍵性之影響。當組織面對某一事件時，組織文化本身能產生一種特定的效果，能提升成員的向心力，促進組織的團結與穩定，以及解決組織所面臨的挑戰或問題。

2.1.1 組織文化的定義

組織文化(Organizational Culture)對組織具有深遠的影響，因此廣為許多學者重視，進行相當廣泛的研究，並獲得相當可觀的成果，但始終仍無一致性的看法。在組織文化的定義上，各學者之間的說法也是相當分歧。Schein (1989)認為組織文化是某一團體在學習應付其外在適應的問題(如策略、目標、完成目標的手段、績效的衡量和修正等)及內部的統整問題時(如語言、界線、權力階層、親近、酬賞及懲罰、意識型態等)，所發明、發現或發展出來的一套基本假設，而這些假設由於運作良好而被承認具有效度，可傳授給新成員，作為知覺、思考和感受上述問題的正確方式。而Robbins(1986)認為組織文化，是指組織成員所共同抱持的意義體系，使得組織不同於其他組織，成員具有相當一致的知覺和共同的特徵，是描述性名詞非評價性詞、能區分組織間不同之處，且整合了個人、團體和組織的系統變項。

茲將國外、國內學者對組織文化之定義彙整如表 2.1、表 2.2 所示。

表 2.1 國外學者對組織文化定義彙整表

學者	年代	定義
Schein	1985	組織文化是一個既有團體在學習處理外在適應與內在統整問題時，創造、發現或發展出來的基本假定型態。其運作被視為有效，並被教導給新成員，作為知覺、思考、感覺相關問題的正確方式。
Staniland	1985	組織共有的態度、價值及信念，以指導組織成員之行為。
Barney	1986	組織文化廣義地包括了人們對於什麼該做什麼不該做的信念，一個團體的信念包括了從日常習慣操作實務、價值觀及假設。
Robbins	1986	組織文化是組織成員所共同擁有的意義體系。
Deshpande & Webster	1989	組織文化是一種能幫助個體理解組織的運作，並提供他們在組織中行為規範共有的價值觀和信念。
Dension	1990	組織文化乃是一套價值、信念及行為模式，以建立一組織核心體。
Dyer	2000	組織文化是組織內成員所共有的人為產物、觀點、價值及假設。
Olivier	2009	組織文化是透過社會化習得的價值觀與信念等。

資料來源：本研究整理

表 2.2 國內學者對組織文化定義彙整表

學者	年代	定義
吳焰修	民 76	組織文化是一個組織因應外在環境變化及維持內在系統穩定，所長期累積下來的產物(典章制度、法令規章、行為習慣、信念、價值等)並經由其成員從日常生活經驗中學習後，以一種自然而然的行為方式表現出來，而形成每個組織的獨特現象。
黃英忠	民 78	組織文化是組織內多數人所共識的價值觀、行為規範以及管理方法，並表達組織中的共同任務。
陳慧芬	民 86	組織文化是成員共同持有的基本假設、價值及人造器物，其提供組織外在適應與內在統整所需之穩定動力，並藉生活經驗的潛移默化，成為組織成員不自覺所行、所思、所感的準繩。
吳清山	民 87	組織文化是一個組織經過其內在運作系統的維持與外在環境變化的互動下，所長期累積發展的各種產物：信念、價值、規範、態度、期望、儀式、符號、故事行為等，組織成員共同分享這些產物意義後，會以自然而然地方式表現於日常生活之中，形成組織獨特的現象。
蔡進雄	民 88	組織文化是組織與內外環境長期互動後的產物，此產物包涵：信念價值、行為規範、態度期望、典禮儀式等，組織成員在平日學習後，就自然而然表現出來，而形成組織的獨特現象。
柯進雄	民 89	組織文化是一個組織因應外在環境變化及維持內在系統穩定長期累積下來的產物。如：典章制度、法令規章、行為習慣、價值信念等。
孫淑芬	民 90	組織文化是組織成員所共同分享的一套基本假設和價值，以及由這套價值衍生出來的行為期望和行為規範，這些組織的價值，不但可能被組織成員視為理所當然，而且具有指導成員行為的作用，藉著故事、傳說、儀式及典禮等象徵性的手段，組織將其價值觀及基本假設傳給成員。

表 2.2 國內學者對組織文化定義彙整表（續）

學者	年代	定義
藍德記	民 97	組織文化是一種企業價值，是組織成員與組織互動的行為規範，具有塑造組織願景、凝聚群體共識、整合團隊資源等作用。
洪司航	民 101	組織文化是在企業組織中，所有成員形成的信念、價值觀念與行為，在有形無形中影響員工的行為思想，也包含管理者的態度及作風。

資料來源：本研究整理

2.1.2 組織文化要素

組織文化是一個既抽象又複雜的概念，而且組織文化並非單一種文化，常常包含數種文化，所以增加了研究的困難性。國內、外眾多學者以不同的角度將組織文化分類，分析組織文化要素有助於我們瞭解組織文化的輪廓，進而對組織文化能加以分析與掌握，以下是常見的組織文化要素分類方式：

一、Deal and Kennedy (1982) 認為下列五點要素構成了組織文化。

- (一) 企業環境：指各種產業本身的特性。
- (二) 價值觀：組織中成員所共有的認知。
- (三) 英雄：是價值的化身及組織力量的縮影，為員工模仿的對象。
- (四) 儀式與典禮：主要在彰顯組織的價值觀。
- (五) 文化網路：組織與其他組織互動時所產生的影響。

二、Schein(1989)認為組織文化主要由一些組織現象(Organizational Phenomena)組成，這些現象分別為：

- (一)組織成員互動的行為常態(Behavioral Regularities When people

Interact)：組織中所慣用的語言、牽涉的習俗和傳統，以及在各種不同情況下所採行的儀式。

- (二)團體規範(Group Norms)：在團體運作中隱含的標準和價值觀。
- (三)信奉的價值觀(Espoused Values)：明白表達和宣示的信念或政策，以及要求成員達到信念或政策的原則及價值觀。
- (四)形式的哲學(Formal Philosophy)：一種廣泛性的政策和觀念上的原則，指導組織去面對股東、雇員、顧客。
- (五)遊戲規則(Rule Of The Game)：隨著組織發展當中所形成的規則，如新職員必須學習「在我們這裡就是這麼做事的」。
- (六)氣候(Climate)：一種由組織物體擺設、組織成員間互動以及和顧客、外界人事約互動所傳達給人的感覺。
- (七)深藏技巧(Embedded Skills)：組織中特別勝任的成員，展現他們如何完成特殊任務，而這完成特殊任務的能力一代傳承一代。
- (八)思考模式(Habit Softthinking, Mental Model, and/or Linguistic)：一種共有的認知架構，指導組織成員認知、思考和語言的使用。
- (九)共有價值(Shared Meanings)：組織成員互動過程中產生的共鳴。
- (十)總和象徵(Integrating Symbols)：組織為了標誌自己，發展出來的象徵、感覺和想法。

三、Robbins (1990)認為組織文化的要素共有以下十種：

- (一)個體的創制性(Individual Initiative)：組織成員所擁有的職責、自由、獨立自主權及互相信賴的程度。
- (二)風險的容忍程度(Risk Tolerance)：鼓勵員工進取、創新及冒險的程度。
- (三)指導(Direction)：組織給予成員清楚的目標和績效期望的程度。

- (四)整合(Integration)：鼓勵組織內各單位彼此協調運作的程度。
- (五)管理的支持(Management Support)：管理者提供明確的溝通、援助及支持其部屬的程度。
- (六)控制(Control)：用規定、管制及人員直接監督來控制員工行為的程度。
- (七)認同(Identity)：成員對整個組織的認同，而非對自己的工作類型或所屬專業領域認同的程度。
- (八)衝突容忍度(Conflict Tolerance)：組織允許成員公開表達衝突及公開批評的程度。
- (九)酬償制度(Reward System)：組織酬償是根據員工的績效而非年資、偏好等。
- (十)溝通模式(Communication Patterns)：組織溝通受到官僚及權威限制的程度。

四、河野豐弘(1990)認為組織文化是組織中共通的價值觀、想法與行為模式，其構成要素可細分為七點：

- (一)成員的價值觀：組織對於新事物賦與的價值及成員對經營理念、組織規定的瞭解。
- (二)情報蒐集的取向：組織成員間彼此的溝通以及情報蒐集與形成決策的態度或方式。
- (三)構想的產生：新構想如何在組織成員之間產生。
- (四)評價與實行的過程：成員對失敗的反應及組織對失敗的處理方式。
- (五)上下成員相互的關係：組織成員上下距離及相互信賴的關係。
- (六)組織忠誠度：組織成員願意在公司內長期任職的意願。

(七)動機的型態：探討成員對工作的責任感，是否全力以赴。

2.1.3 組織文化的類型

組織文化是團體共有的價值觀與意義體系，當成員在面對某一事件時，組織文化本身即能產生一種特定的效果，能提升成員的向心力，促進組織的團結與穩定，以解決組織所面臨的挑戰或問題。為能充分瞭解組織文化的內涵，將組織文化歸類的過程中考量其管理上的意義，茲將學者對組織文化的分類概述如下：

一、Ansoff(1979)的分類：組織文化分為下列五種：

(一)穩定型文化：其組織內員工具有內向與偏向過去取向之性格，不喜好冒險與變遷。

(二)被動型文化：其組織內員工具有內向但偏向現在取向之性格，員工很難接受改變，但可接受逐步的改變。

(三)參與型文化：其組織內員工特徵為允許接受相當的風險，其價值係有計劃且可接受漸進的變遷。

(四)探索型文化：其組織內員工個性極度外向，其特徵是考慮風險與利益間之轉換，此文化主張迎接大規模的變遷。

(五)創造型文化：其組織內員工特徵為喜愛冒險與不斷地追求變遷。

二、Deal and Kennedy (1982)的分類：依據「組織營運的風險度」和「員工在決策完成後執行時所獲得回饋的速度」兩個軸面將組織文化分成四類：

(一)硬漢文化(The Tough-Guy Macho Culture)：特徵為經常要冒大風險，所採取的行動不論對錯很快就可得到回饋。

(二)努力工作/盡情享樂文化(The Work Hard/ Play Hard Culture)：玩樂與工作是通行的規則，員工承擔極小的風險，決策執行後所

獲得的回饋速度快。

(三)長期賭注文化(The Bet-Year-Company Culture):決策情境為決策常含有極高的風險，決策執行後成果也非立即可見，是一種高風險、回饋慢的文化。

(四)過程文化(The Process Culture) 決策情境之風險低，且獲得回饋的速度相當慢，員工難以實際回收衡量自己所做事情的價值。

三、Wallach (1983)的分類：依據組織內員工互動的情形、組織氣氛、工作環境，將組織文化分成下列三類：

(一)官僚型文化(Bureaucratic Culture):此類型組織通常建築在控制和權力的基礎上，其組織層級結構與權責劃分非常明確，工作性質大多已標準化或固定化，建立在控制與權力之基礎上，此類組織較為成熟、穩定且行事謹慎。

(二)創新型文化(Innovative Culture):此種組織所面臨的競爭環境通常較為複雜、多變、激烈、及動態性，工作充滿創造性及風險性，其重視員工挑戰性與創新性，並尊重個人的獨特性，容許員工冒險的文化。在這種環境下，具有企業家精神或充滿企圖心的人較容易成功，工作也較具有創造性和風險性。

(三)支持型文化(Supportive Culture):此類組織的工作環境通常相當開放、和諧，具有家庭般溫馨的感覺，組織中有高度的支持、公平、鼓勵、開放與信任，是十分重視員工的參與、團隊精神與人際關係導向的工作環境，相互合作的精神很高。

四、Cameron(1985)的分類：組織特性分內向／外向與彈性／控制兩構面，提出四種組織文化類型：

(一)支持型文化(內向、彈性):組織環境相當開放、和諧，有家庭的感

覺組織中具高度支持和信任，重視員工參與和團隊精神，行事態度謹慎保守，不喜接受風險和變革。

(二)創新型文化(外向、彈性)：工作環境較開放，重視員工創新，且組織具高度支持和信任，尊重員工個別獨特性，容許冒險及嘗試錯誤，接受風險和變革。

(三)官僚型文化(內向、控制)：組織層級劃分明確，工作標準化與固定化，行事態度謹慎保守，規劃風險及拒絕變革。

(四)效率型文化(外向、控制)：組織間重視績效及講求效率，存在相互競爭氣氛，經常冒大風險和接受大變革。

五、Sonnenfeld(1989)的分類：針對組織文化的不同，以及組織成員搭配的重要性。將文化分成四類：

(一)學院型(Academy)：這些公司喜歡剛畢業的新鮮人，施以訓練，再分配到各功能單位。

(二)俱樂部型(Club)：這些組織十分重視適才適用，重視員工忠誠度及行為約束，在這裡年資、年齡及經驗都非常重要。

(三)棒球隊型(Baseball Team)：這一類型的組織常雇用各種年齡及經驗不同的有才之士，依他們的功能來論報酬，喜歡冒險及創新的人，適合在這類組織中工作。

(四)堡壘型(Fortress)：這類組織指其保有組織剩餘的財富，對員工提供的保障不多。

Sonnenfeld(1989)發現許多組織無法單純地歸為四類中的任何一類，部份是因為它們有混合型文化，但也可能是因為組織文化正在轉型。

綜合各家學者有關組織文化的定義，本研究認為組織文化是組織成員所共享的價值觀、信念和意義體系，組織在與外界互動、內部運作中，

組織文化扮演對外環境適應與對內統整穩定的角色，引導成員行為規範，同時也強調此共同持有的理念、價值觀與意義體系是每一組織運作下的特有產物，且有別於其他組織。

根據上述多位學者的研究論點及考量國軍性質，本研究對於組織文化的分類則參照 Wallach(1983)從組織成員溝通互動的角度進行分類，較符合國軍單位組織文化所呈現的特質，故本研究將國軍單位組織文化區分為「支持型、創新型及官僚型」，期能真正深入研究之核心，達成本研究之目的。



2.2 領導行為

領導行為是群體中的個人行為，主要目的是在建立本身和他人之間的追隨關係；但這種行為能否達到其預期目的，也受其他主客觀因素的影響。此外，領導行為在組織中需將個人的需求與組織的要求作一有效的結合，協調成員共同實現組織的目標。

2.2.1 領導的定義

在個人與組織的整合過程中，領導是一種最具動態的影響過程，也能透過領導的方式讓組織效能提升。領導的重要性在實務與學術界間長久以來一直有學者不斷的進行相關的研究，一個組織如果想要在競爭激烈的環境中立於不敗之地，領導就是一個最具影響的過程，績效卓越的領導者不僅能激發員工的潛能、提升工作效率，還能降低員工離職現象的發生，並同時達成組織目標。領導理論的發展已具有相當的歷史，有關領導的研究仍不斷為學者所探討領導是成功組織的關鍵因素之一，有效的領導能帶領員工競逐於未來，並促使組織不斷進步與發展；也就是成功的領導者必需能創造出高效能的領導績效，並帶領員工朝共同目標努力，以達成組織永續經營的目的。

Stogdill (1950)認為領導是一種特殊權力或人際互動的關係，會影響整個群體活動的能力。組織中一群人有权規定或提供情報給另一群人，並使其照做或使依此情報來完成行動或目標。Tannenbaum, Weshler and Massarik (1961)認為領導是一種創造與維持期望與互動的結構，一種說服他人努力及提升意願，以達成目標的過程。簡單的說，領導是一種人際關係活動程序，透過溝通過程，影響他人自願努力達成群體目標所採取的行動，達成特定目標。領導者的行為在體制及體恤上是互相獨立而衝突的。蔡培村(民69)對領導的定義為，領導乃是在團體交互行為過程中，

領導者運用各種影響力，引發成員的智慧與能力，齊一心志，協同合作，以實現團體的共同理想與目標的一種行為。茲將國外、國內學者對領導之定義彙整如表2.3及表2.4所示。

表 2.3 國外學者對領導定義彙整表

學者	年代	定義
Stogdill	1950	領導是針對組織目標並完成之，而影響群體活動的能力。
Tannenbaum, Weshler & Massarik	1961	領導是經由溝通的程序，在一特定情況下發揮人際之影響力，以達成特定的目標。
Fiedler	1967	指導與協調一組人員工作。
Owens	1981	領導是指團體中一個人和其他成員間有高度互動的關係；領導就是影響他人完成目標的歷程。
Koontz & Weihrich	1990	領導是一種影響力、一種技巧或程序，藉以影響他人；使其能自願的、盡力的致力於群體目標之達成。
Daft	2002	領導是一種存在領導者和追隨者之間，意圖造成反映共同目標的真實改變和成果的影響的領導關係，包括影響、意圖、個人責任、變革、共同目標、追隨者和領導者等七要素。
Yukl	2002	領導是個體引導團體朝向共享目標的行為，是在特定情境中的人際影響力，透過溝通過程達到特定目標；是人際間的互動，其中某人展現資訊及行為，其他人則效法之；是期望與互動的創制和維持之結構，是影響組織團體朝向目標成就之活動過程。
Robbins	2007	領導是一種影響的過程，領導者與管理者的差異就在於領導者所採取的激勵方式及思考、行為模式。

資料來源：本研究整理

表2.4 國內學者對領導定義彙整表

學者	年代	定義
蔡培村	民 69	領導乃是在團體交互行為過程中，領導者運用各種影響力，引發成員的智慧與能力，齊一心志，協同合作，以實現團體的共同理想與目標的一種行為。
張金鑑	民 74	領導就是組織裡各級主管運用思想溝通、人格感召、知能表現並且視部屬的心意與需要，促使之踴躍將是、共赴事功。領導就是影響力的運用，不是權威強制命令。
盧瑞陽	民 82	使用非強制性的影響力來指導、協調一個有組織群體成員的活動，試圖達成群體目標的過程。
許士軍	民 83	特定情況下為影響一個人或一群人之行為，使其趨向於達到某種特定目標的人際互動程序。
陳海鳴	民 88	在一特定的情境下，為影響一人或一群人之行為，使其趨向於達成某種群體目標之人際互動過程
丁一倫	民 91	組織中賦予某人特定的權責，有以身作則的態度，教導組織成員應有的基本服務技能並關心部屬工作情況，使其接受指揮、引導與影響，願意跟從著去達成組織共同目標的管理行為。
李佳諺	民 101	領導乃是組織中賦予權責，具有督導部屬之權力，領導的目標則是領導者能夠明確均等的劃分責任歸屬並激勵部屬有效達成任務，且能主動關心部屬並給予關懷協助，並能以創新、圓融之方法解決問題、協調與指導部屬致力於組織目標之達成。

資料來源：本研究整理

綜合上述學者的論點，本研究將領導的意義歸納為，領導者需先擘畫願景，並透過溝通、協調來建立團體目標和組織發展方向。

2.2.2 領導行為理論的發展

領導行為理論的發展與演進更是受到企業組織的重視，並由研究學者不斷專研精進與創新發展。領導理論初期以特質論登場，續以行為論及權變理論成為主流研究，近期則以領導的歸因理論、魅力型領導、轉換型領導、交易型領導為研究重心。各相關理論整理如下：

一、特質理論(Trait Theories)

特質理論源於1900至1940年代初期，是一種以實證方法來研究領導之理論，特質理論認為領導權的形成或成功的領導，乃是因領導者具有某些特殊的特質，主要目的是從領導者身上找出人格特質，進而以這些人格特質作為選擇領導人的條件或依據，或領導者就其所欠缺的特質加以培養訓練，尤其以智力、心理、性別等因素為最。Stogdill and Coons(1950)歸納研究1904至1947年間一百多位領導者特質的文獻發現，個人特質與領導有關的因素包括：才能、成熟、責任、參與、地位、情境。Ghisell(1963)的研究發現，成功領導者的特質為(1)智識 (2)成就感(3)果斷 (4)自信 (5)監督能力 (6)自我實現慾；而Davis(1972)則指出四項成功領導者所具備的特質為(1)智力 (2)人際關係的態度 (3)情緒的成熟與寬容性 (4)內在激力與成就慾望。Dubrin (1998)則認為領導者的人格特質可分為一般人格特質與任務導向特質，包括自發的、對他人敏感與同理心、彈性與適應性、內控性、有勇氣的、恢復力強等。

二、行為理論(Behavior Theory)

1940年代後期至1960年代之間，是為領導行為理論的源起，主張以領導行為來研究領導現象的學者，認為人格特質的研究僅著重於探究領導者內隱的人格特徵，其基本假設認為領導者是天生的。但是忽略了領

導者在行為上的表現，因此研究行為論學者假設領導者是可以加以後天培養，強調應從領導者外顯行為著手，研究領導者的實際行為或領導方式與組織效能的關係。行為理論發展時間較長，且學者所持意見較為整合，因此主要各學者對行為理論的相關研究，概述如下：

(一) White and Lippit (1953)的領導風格理論：

1. 權威式(Authoritarian)領導：所有政策皆由領導者決定及負責，部屬唯有奉命行事，聽從他的觀念及決定，沒有參與討論或提供意見的機會，工作分派及組合亦多由領導者單獨決定，和下屬較少接觸，工作績效之考核則全憑領導者個人主觀的看法而定，成員個人的尊嚴並未受到重視。
2. 民主式(Democratic)領導：主要政策均係由領導者決定，但領導者採取鼓勵部屬合作及共定政策的態度。在工作之初透過團體討論，使大家瞭解工作步驟，必要時提供建議，供部屬選擇，可自由選擇工作夥伴，並由團體分派工作，工作考核則按客觀標準來評估。
3. 放任式(Laissez-Faire)領導：工作者個人或群體有完全的決策權，領導者不常參與其事，僅負責提供其他人員所需之資料條件及資訊而不主動干涉，偶爾表示意見，工作進行幾乎全賴部屬個人自行負責承擔。

(二) 俄亥俄州立大學的雙構面理論：

美國俄亥俄州立大學的一群學者，自1945年起開始對領導行為進行廣泛的研究，他們發現，領導行為可歸納為關懷(Consideration)及體制(Initiating Structure)兩個構面加以描述，且兩者是相互獨立。所謂「關懷」，係指領導者關心、重視及瞭解部屬的感受、福利與需要，並尋求建立一

個友善、愉快、溫暖、相互尊重與信任的工作環境。而所謂「體制」，乃指領導者對部屬的地位、角色與工作方面，都定下規章或程序，並以任務為優先。此二個構面可構成一個領導者的行為座標，形成四種不同的領導方式(圖2.1)：

1. 「高關懷、高體制」的領導：領導者不僅重視組織目標的達成，也關心部屬的需求，領導者尊重部屬，提供溝通及參與建議的管道，亦會主動提供部屬解決問題的方法，在相互信任與尊重的和諧氣氛中工作，較容易達成組織目標。
2. 「低關懷、高體制」的領導：領導者較關心的是工作績效的達成，對部屬較為嚴格，不重視組織成員的需求及感受。領導者與部屬之間缺乏良好的人際關係，但視達成目標為最優先，會給予部屬工作上的指示。
3. 「高關懷、低體制」的領導：指領導者較重視組織成員的需求，而不太重視組織目標的達成。領導者給予部屬支持和鼓勵，甚至讓部屬在工作上作決定。
4. 「低關懷、低體制」的領導：指領導者對部屬的需求與組織的目標皆不太重視。領導者採取無為而治，不提供部屬溝通的管道，亦不給予工作上的指導，常導致士氣低落使得組織目標無法達成。



圖 2.1 俄亥俄州立大學的領導行為理論構面

資料來源：Stogdill, R. M. & Coons, A. E. (1957), Leader Behavior, Its Description and Measurement, Columbus, Ohio State University., p.88.

(三) 管理方格理論：

Blake, Mouton, Barnes and Greiner (1964)依據俄亥俄州立大學的研究，提出「管理方格理論」，該理論由「關心生產」與「關心員工」二個構面組成，以座標方式表現上述二個構面的各種不同的組合方式，形成81種不同的管理風格，如圖2.2 所示。由於方格中不能顯示出生產結果，卻可顯示出一個領導者為了獲得結果，在思考過程中的決定因素。最具代表性的五種領導風格分述如下(圖2.2)：

1. (1,1)型，放任式的管理：領導者對績效及員工都不太關切，很少介入組織的運作，以維持現狀為原則。
2. (9,1)型，權威型的管理：對業績關心多，對人關心少，作風專制，以組織的績效為主，領導者為達成目標，特別重視規劃、指導及控制等工

- 作，與部屬間互動採取權威式，使部屬的需求易被忽視。
- (1,9)型，俱樂部式的管理：以建立良好的的人際關係為主，領導者注重部屬需求之滿足，對組織的目標、績效不太重視。
 - (9,9)型，理想式的管理：對生產和對人都很關心，對工作和對人都很投入，在管理過程中把企業的生產需要同個人的需要緊密結合起來，領導者藉由和諧的團隊及高昂的士氣來達成組織與部屬的目標，既能帶來生產力和利潤的提高，又能使員工得到事業的成就與滿足。
 - (5,5)型，中庸式管理：既不偏重於關心生產，也不偏重於關心人，風格中庸，在組織的績效及部屬的需求間求取平衡，領導者對兩方面都適度關切。

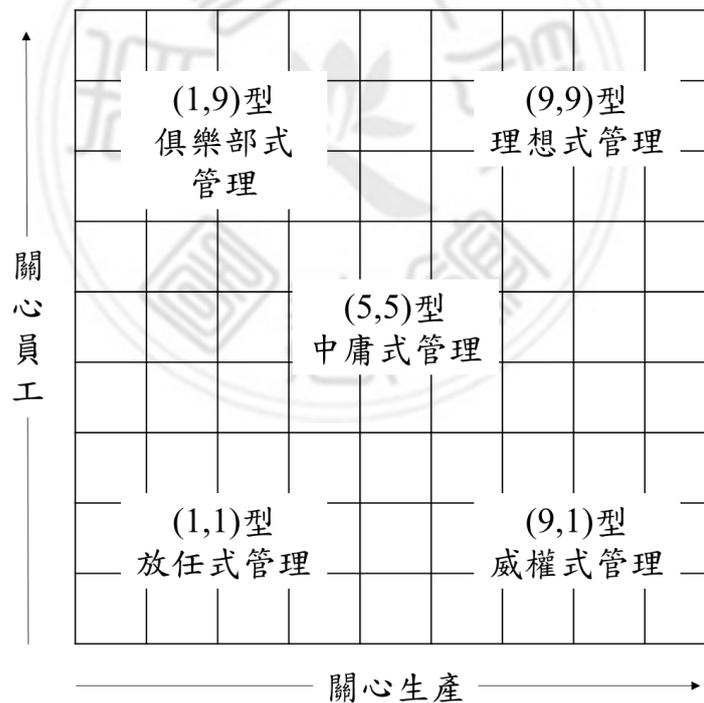


圖2.2 管理方格領導型態

資料來源：Blake, R. R., Mouton J. S., Barmes L. B. & Greiner L. E. (1964), Breakthrough in Organization Development, Harvard Business Review, November-December, p.136.

(四) Likert (1967)四種系統的領導型態：

1. 剝削獨裁式(Exploitative Authoritative)領導：政策完全由領導者主導，然後交由部屬執行，必要時採威脅和強迫方式以達成工作或目標。此一領導型態完全建立在權威之上。
2. 仁慈權威式(Benevolent Authoritative)領導：領導者對待部屬較謙和及信任，部屬參與部分決策，以分層負責方式運作，領導者對部屬的態度宛如一位威嚴的家長對待子女般，獎懲與威脅並濟，而部屬則戒慎與敬畏。
3. 協商民主式(Consultative Democratic)領導：領導者對部屬相當的信任，一般性組織目標由領導者作決策，而具體性者則授權給部屬，領導者與部屬間的溝通屬於雙向的，較能形成共識與參與感。
4. 參與民主式(Participate Democratic)領導：領導者與部屬間完全相互信任與支持，決策時允許部屬參與，上下溝通，平行層級亦有水平溝通。

(五) 連續構面領導理論

Tannenbaum and Schendt (1973)認為領導行為是由民主式及獨裁式兩個極端的關係所形成，表現成一連續的構面，在兩極端之間有各種不同程度的組合方式，愈接近左端，愈傾向獨裁式領導；反之，愈接近右端則表示部屬參與的自由度愈高，愈傾向民主式領導風格，如圖2.3 所示。

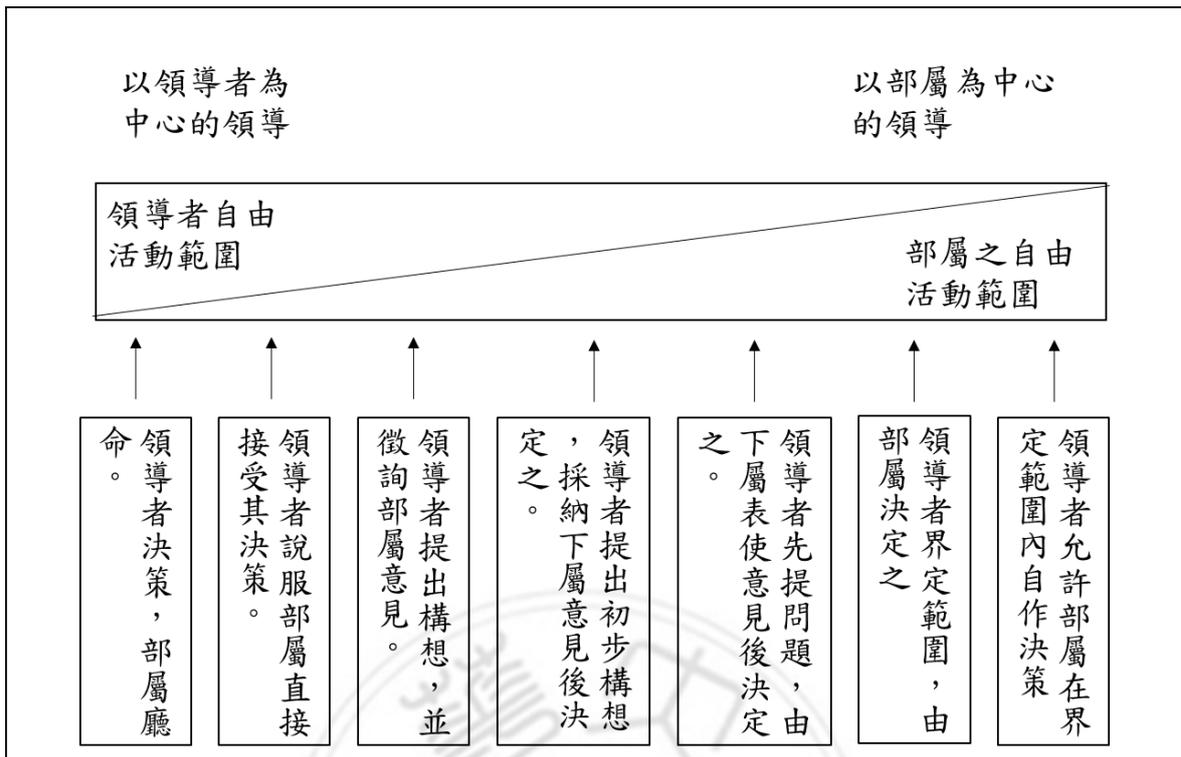


圖2.3 領導行為的連續構面

資料來源：Tannenbaum, R. M. & Schmidt, W. H. (1973), How to Choose a Leadership Pattern, Harvard Business Review, Vol.3, p.164-175.

(六) 密西根大學－員工導向及生產導向

該研究主要在探討與工作績效有關的領導者之行為特徵，依研究結果，發展出員工導向 (Employee Orientation) 和生產導向 (Production Orientation) 兩個行為向度。

1. 員工導向：認為每位員工都是重要的，並且注意到每位員工的利益，接受他們的個人人格及需求。領導者較注重人際關係，也較了解部屬的需要並接受成員的個別差異。
2. 生產導向的領導者較強調工作的技術或作業層面，此領導者關心的是目標的達成，把員工視為完成組織目標的一種工作而已。

三、權變(情境)理論(Contingency Theory)

權變理論自1960年代後期發展出來，認為任何一種領導方式並不能普遍應用到所有的情況，必須將「情境因素」考慮進去，也就是領導行為應隨著被領導者的特性，在不同的情境下進行調整，來達到有效的領導其主要學說如下：

(一)House的路徑目標模式(Path-Goal Theory)：

該理論主要係House (1971)由關懷結構與體制結構中摘錄出來並結合動機理論而成，以激勵期望理論為基礎，著重於領導者要藉由清晰的方法和途徑，才能影響部屬對工作的動機與滿足。House指出一個領導者的行為要能夠為部屬所接受，在於部屬視其立即滿足的來源或是未來滿足的一種手段與媒介。共提出下列四種領導型態：成就導向型領導者、支持型領導者、參與型領導者、及指導型領導者；其中領導者行為與結果的關係，會受到部屬的工作性質、工作環境、個人特質所影響，如圖2.4。

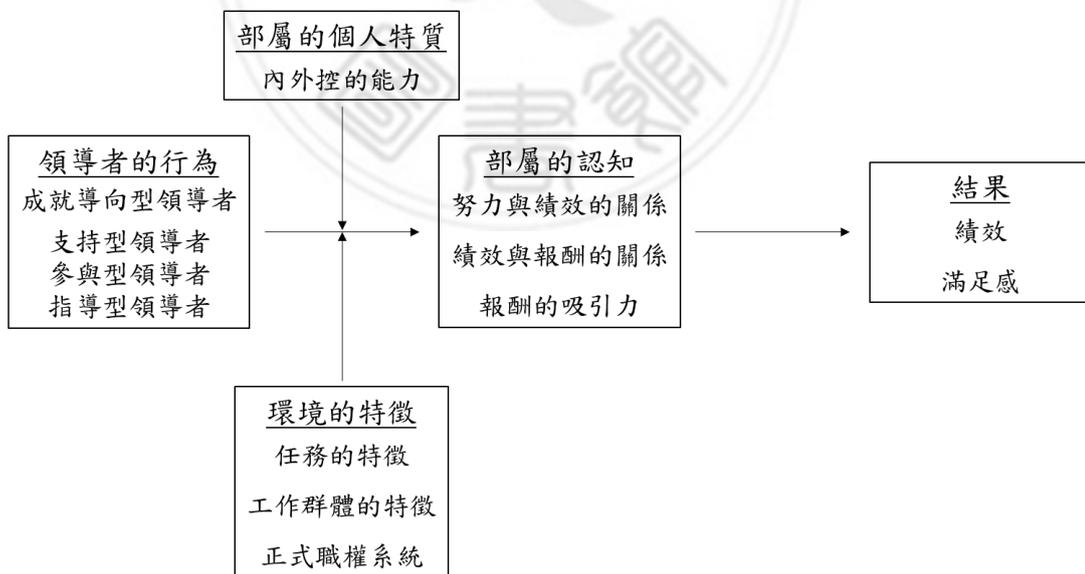


圖2.4 路徑—目標理論模型

資料來源：House, R. J. (1971), A Path-goal Theory of Leader Effectiveness, Administrative Science Quarterly, Vol 16, p.321-338.

(二)Fiedler權變領導模式(Contingency Model)：

Fiedler (1967)提出「權變模式」，發現情境因素常是決定領導績效的重要變數。Fiedler認為領導者欲達成組織的績效目標，必須看特定情況下控制及影響程度而權變。Fiedler 認為領導效能乃領導者與情境兩者交互作用影響團體的表現。因此，歸納出權變模型的三要素：領導者、情境與領導效能，如圖2.5 所示。其中情境因素包括：領導者的職位權力、領導者與部屬的關係、任務結構。

1. 領導者與部屬間之關係(Leader-Member Relations)：即部屬對領導者具有信心、信任及尊重的程度。
2. 任務結構(Task Structure)：即工作指派的結構化或程序化的程度。
3. 領導者職位的權力(Position Power)：領導者在僱用、考核、訓練、升遷及獎勵等方面的權力或影響力。

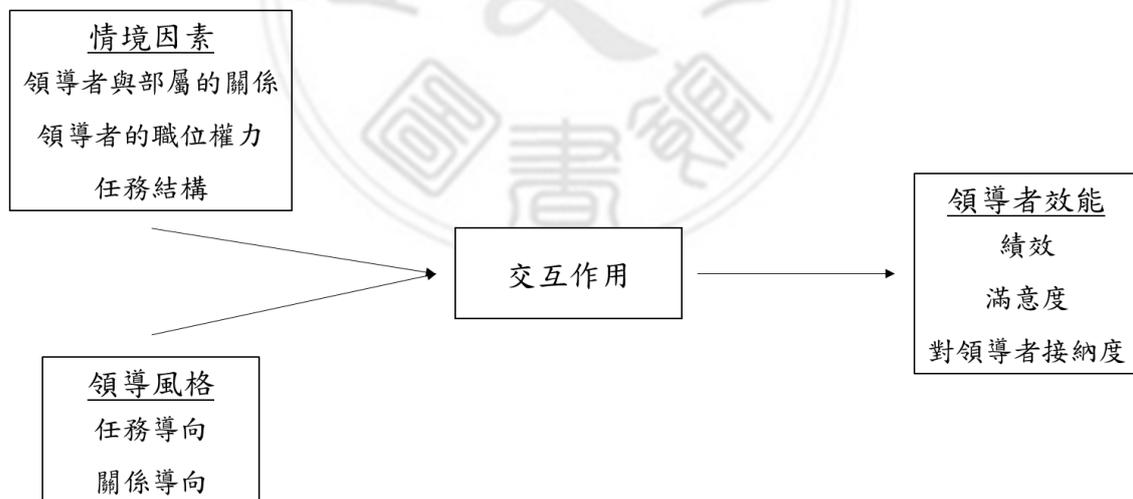


圖2.5 Fiedler 權變理論與領導效能

資料來源：Silver, P. F. (1983), Educational Administration, New York: Harper & Row Publishers, Inc,pp.158.

此三種變項形成情境對領導者的領導風格有八種有利程度，如圖2.6所示。Fiedler將領導分成任務導向與關係導向兩種型態，並以最不喜歡的工作夥伴量表(LCP)量來區分，得分高者為關係導向的領導者，得分低者為任務導向的領導者(Robbins, 2001)。

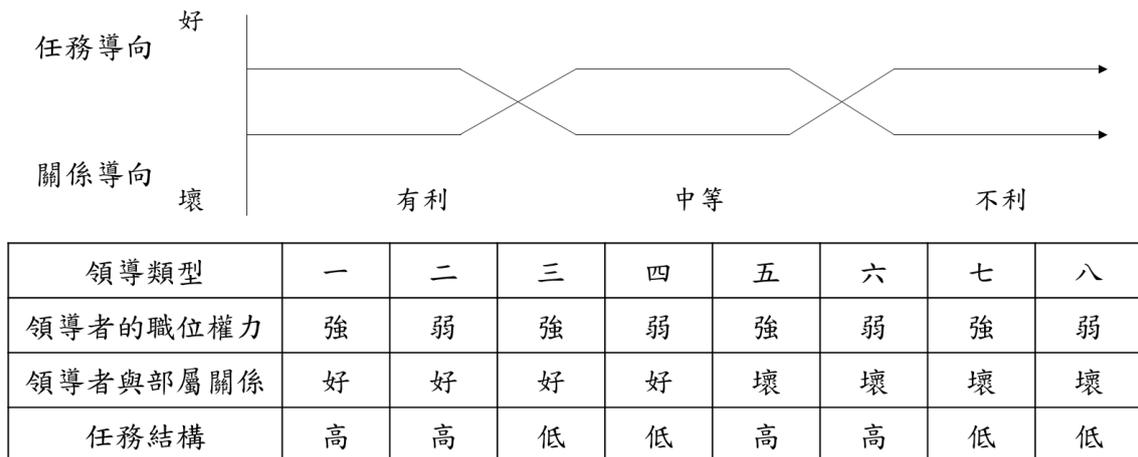


圖2.6 Fiedler 權變領導模式

資料來源：Robbins, S. P. (2002), Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications, 9th Ed, New Jersey: Prentice- Hall.

一般而言，Fiedler認為在情境極端有利及極端不利的情況下，任務導向的領導較為有效，其餘一般情況則採關係導向效果較佳。

(三) Hersey and Blanchard 的生命週期理論

Hersey and Blanchard(1969)主張領導型態與部屬的成熟度有關，領導者應隨著部屬的成熟度，適當調整其領導方式，如圖2.7所示。成熟度乃指個體對自己行為負責的能力與意願。它包含兩個要素，工作成熟度(Job Maturity)與心理成熟度(Psychology Maturity)。工作成熟度指一個人的知識和技術水準。心理成熟度則與一個人做事意願或動機有關。此理論使用工作和關係導向兩個領導構面，更進一步考慮到每項構面的高、低程度並加以結合，產生四種特定的領導風格：

1. 告知型(Telling)：告訴部屬如何做什麼，不必解釋或討論。

2. 推銷型(Selling)：說服部屬他的想法是正確的。
3. 參與型(Participating)：讓部屬參與討論，達成共識。
4. 授權型(Authorizing)：將大部決策權下授，交部屬去做決定。

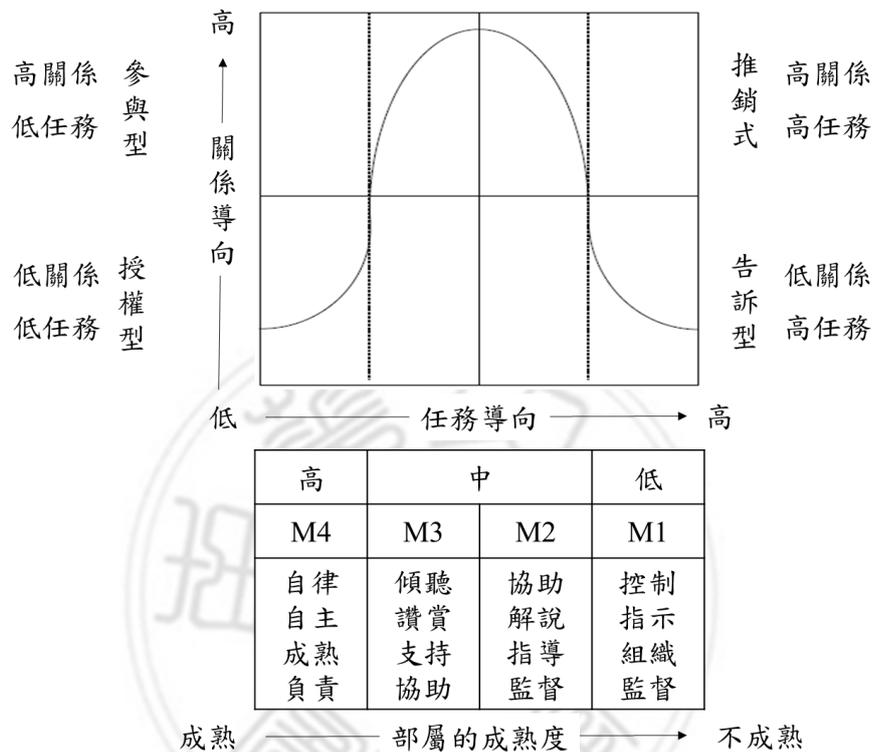


圖2.7 Hersey & Blanchard 的情境領導模式

資料來源：Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1969), Life Cycle Theory of Leadership, Training and Development Journal, Vol.23, p.26-34.

四、魅力領導理論 (Charismatic Leadership Theory)

(一) House(1976)魅力領導理論：

House (1976)強調魅力對於被領導者所產生的特殊影響，魅力領導者的個人特質展現果決、影響力、自信和強烈個人價值觀。魅力領導者有下列行為特色：

1. 以身作則樹立信念和價值的楷模，值得部屬效法。

2. 魅力領導者的能力優於部屬。
3. 建立具有道德基石的意識形態。
4. 魅力領導者對部屬傳達高度期待，有信心其能達成目標，有助於成就部屬的自我效能。
5. 提升部屬工作導向的成就動機，包含歸屬感、權力、自尊獲得。

(二)Burns (1978)轉型領導及交易領導：

1. 轉型領導強調在與人合作歷程中，彼此共同增長成就動機與組織忠誠度，目的在於改變組織文化，這一類型的領導者關心被領導者的需求與動機，盡力協助他們能發揮潛能自我實現。Burns(1978)特別以甘地(Mohandas Gandhi)為例，甘地在喚醒成千上萬的印度人民同時也提升改變了自己，就如同在組織中，想要提升公司成員合作價值觀，要從人性價值觀中的公平正義著手，讓領導者和被領導者中同時感受與成長。
2. 交易領導為目前主要的領導模式，強調領導者與被領導者之間的交換關係，目的在於維繫組織文化。

各學者對於領導行為之探討，主要著重領導者本身之行為以及其行為對於組織的影響，而主管的領導行為亦需因時、因地、因事及因人而有所調整，才能有效地提升組織之運作效能。國軍單位屬於規範性高的組織，強調任務達成優於個人需求，下屬必須服從命令。經考量研究對象之特性與本研究之方向，故本研究將參考俄亥俄州立大學學者所提出之雙構面理論，將領導行為分為「體制型領導」與「關懷型領導」兩構面進行後續探討及分析。

2.3 工作滿足

工作滿足，通常是指個人在組織內進行工作的過程中，對工作本身及其相關方面（如工作環境、工作方式、工作壓力、工作內容、人際關係）的感受程度。而在組織中，員工的工作滿足感高，通常可獲致較佳的組織效果，更能主動配合組織目標。

2.3.1 工作滿足之定義

工作滿足(Job Satisfaction)，也就是工作滿意度，廣義上而言是指人對於其工作喜歡（滿意）或是不喜歡（不滿意）。工作滿意度的研究在國外從二十世紀初就已是備受學者重視的重要議題，這些研究努力探索是什麼影響了員工對工作的滿意，滿意的員工和不滿意的員工在行為上會有什麼不同。美國心理學家 Hoppock (1935) 認為工作滿足為一種整體性事務，表示一種心理層面的狀態，同時指出若需判斷員工的工作滿意度，藉由直接與員工訪談對於工作的滿意程度即可，並不需分割研究構面來判斷。有關工作滿足的定義很多，但一般可歸類為以下三種：

一、綜合性定義(Overall Satisfaction)：此類學者對工作滿足的概念作一般性的解釋，而不涉及工作滿足的面向、形成原因及過程。認為工作滿足是一種單一的概念，員工能將不同工作上的滿足與不滿足加以平衡，形成一種整體的滿足。如 Hoppock (1935)認為工作滿足是指工作者心理與生理兩方面對環境因素的滿足感受，亦即工作者對工作情境的主觀反應，他也認為工作滿足是一種整體性的反應；Kalleberg (1977)認為工作滿足是一種單一的概念，工作者能將其不同工作構面上的滿足與不滿足予以平衡，而形成整體滿足；Campbell (1970)認為工作滿足是指個人對工作或工作的某些特定面的正向或負向態度或感覺，因此，工作滿足實際是個人內在的心理

狀態；Bussing (1999)認為工作滿足乃基於渴望、需求與動機，及對工作環境的感受，即工作者對其本身工作所持有的一種滿足與不滿足感受。

二、參考架構定義(Frame of Reference)：此項定義的重點在於工作滿足為個人參考架構，並對工作的特性加以解釋後所得到的結果，此定義可稱為構面性定義，也就是工作者對於工作各項特殊構面之情感性反應。如 Vroom (1964)認為衡量工作滿足應包含管理、升遷、工作內容、直屬長官、待遇、工作環境及工作夥伴等七個構面；Smith, Kendall and Hulin (1969)，曾提出以工作本身、薪資、升遷、上司以及同儕等五項構面，來衡量工作滿意度。然而究竟是以何種工作滿意構面分類最佳，迄今並無定論，因此不同的樣本或不同的量表項目之採用，宜由研究者考量研究對象、範圍、性質、目的等因素，自行評斷決定。

三、期望差距定義(Expectation Discrepancy)：若以期望差距來探討工作滿意度，其重點在於工作者在工作環境中，對於自己對組織所付出的心力，期望得到的價值與實際價值間的差距，若兩者之間的差距越大，則工作者所呈現的滿足程度越低；反之若差距越小，則滿足程度越高。Porter and Lawler (1971)認為滿足是由個人認定其所應與所知覺真正得到的，兩者之間的差距所決定，差距越大則越不滿足；而差距越小則越顯得滿足。

因此，專家學者對工作滿足的定義也有各種不同的見解。謹將各學者對工作滿足的定義彙整，如表 2.5 及 2.6 所示。

表 2.5 國外學者對工作滿足定義彙整表

學者	年代	定義
Greenberg & Baron	1995	工作滿足是個人對於工作的知覺、感情上級評價上的反應。
Schermerhorn, Hunt & Osbom	1996	工作滿足為員工對於工作本身所感受到正面與負面態度的程度。
Spector	1997	工作滿足為個體對工作及其他構面的感受。
Bussing et al.	1999	工作滿足是基於個體內心的渴望、需求、動機及對工作環境的感受，亦即個體對於工作本身持有穩定的滿足。
Bhuian & Menhuc	2002	工作滿足是指一個人對於自己的工作本身或從外在的觀點有正面或負面的感覺。

資料來源：本研究整理

表 2.6 國內學者對工作滿足定義彙整表

學者	年代	定義
許士軍	民 66	指工作對其工作及相關因素的感覺或情感的反應，這種感覺或滿足的大小，取決於實際獲得的報酬與應得預期報酬的差距。
郭振生	民 91	個人認同組織的目標及價值，願意為組織投入更多的心力，並渴望維持組織成員的身分。
張弘昌	民 94	指多數人或個人對其所任工作感到滿意的程度。
顏亞盈	民 98	工作滿足為工作者對於工作本身內容及相關因素進行評估後之結果。
洪若寧	民 103	個人在工作環境中，與人、事、物互動過程中，所產生的主觀感受及情感性反應的程度。
高珮翊	民 103	預期所獲得之價值與原先預期獲得價值相互比較，其滿足程度取決於預期獲得與實際獲得價值之差距。

資料來源：本研究整理

2.3.2 工作滿足之理論

工作滿足的理論為數眾多，一般可將工作滿足理論進行整理，將工作滿足理論分成需求層次理論、激勵保健理論、公平理論及期望理論等四種型態，整理分述如下：

一、Maslow (1943)需求層次理論(Need Hierarchy Theory)

其理論有三個基本假設：一是人類因有所需求及產生各項行為，來設法滿足這些需求；二是人類的需求具有普遍性，且呈現層級排列；三是必須等到較低層次的需求得到最低限度的滿足後，個人才會意識到較高層次的需求，並加以追求。此理論有五個需求層次，分述如下：

- (一)生理的需求(Physiological Needs)：屬於個人最基本的需求；如食、衣、住、行薪資及各種基本工作條件等。
- (二)安全的需求(Safety and Security Needs)：係指追求免於遭受威脅、危險、意外或傷害的需求；如工作保障、薪資增加、失業救濟、保險、退休金等。
- (三)愛與歸屬的需求(Belongingness and Love Needs)：係指追求個人情感的需求，是一種與他人互動、獲得接納的需求；如友誼、人際關係、隸屬於團體等。
- (四)尊重的需求(Esteem Needs)：係指個人的自我尊重與被他人尊重的需求；如能力、自信、地位、賞識及尊嚴等。
- (五)自我實現的需求(Self-Actualization Needs)：屬於最高層次的需求，係指個人充分發展自我潛能，達成其人生目標，實現自我理想的需求；如成就理想及自我實現等。

二、Vroom (1964)期望理論(Expectancy Theory)

Vroom(1964)認為人的行為都是有意識的選擇，一個人產生的某些

特定行為，受到他期望該行為所能得到報酬的影響。如果個人覺得報酬足以使自己感到滿足，而且相信可透過本身的努力，而能得到該滿意的報酬，則會使個人產生行為動機以達成目標。

三、Adams (1963)公平理論 (Equity Theory)

工作滿足是指個人對於工作中所「付出的技能、時間、精力與所獲得報酬的比率」，與「他人付出與所得比率」相互比較之後的感覺。兩者的比率愈相等，員工會覺得愈公平而感到滿足；若差距愈大，則會覺得不公平而不滿足。

四、Herzberg (1959)激勵－保健理論 (Two-Factor Theory)

激勵保健理論又稱為兩因子理論，認為影響工作滿足有激勵及保健兩個因子。激勵因子包括成就感、被器重、工作本身、責任感、升遷與發展；而保健因子包括組織政策、管理作風、工作環境、人際關係、薪資、工作保障。「保健因子」是必需的，不過它一旦使不滿意中和以後，就不能產生更積極的效果。要誘發人的積極行動，不僅要注意物質利益和工作條件等外部因素，更重要的是要注意工作的安排，適才適所，並提供工作者成長、發展、晉升的機會，以及各式的精神鼓勵，只有「激勵因子」才能使員工有更好的工作績效。在保健因子獲得滿足後，內在激勵的重要性和影響力會越來越明顯。

五、Alderfer(1972)生存、關係、成長理論(Existence, Relatedness & Growth Theory)

又稱 ERG 理論，Alderfer 對 Maslow 的需求層級理論加以修訂而成，使理論與實證研究更加融合，其與需求層級理論主要差距為本理論提出「挫折－退縮」(Frustration-Regression)的過程，即當人們追求某一層次需求遭遇挫折而無法滿足時，他會退而求其次去追求滿足；並沒有所謂的先後順序，且同時時間內個體可以同時追求一種以上的需求。理論包括

三種核心：

- (一)生存需求(Existence Needs)：指維持生活的物質條件、生理的慾望以及工作的物理條件，如飢餓、口渴、工作條件等（相對於Maslow(1943)的生理及安全需求）。
- (二)關係需求(Relatedness Needs)：指人們想維持重要人際關係的慾望，藉著分享與他人間的情感和在互相關懷而得到滿足，如與家人、朋友、同事等個人工作環境中的社會關係與人際互動關係等(相對於Maslow的社會及自尊的外在部分需求)。
- (三)成長需求(Growth Needs)：指個人追求自我發展的慾望，藉著個人充分發揮潛能，及發展新的工作能力而得到滿足，如個人努力、追求成長、發揮創造力等。

六、Locke (1976)差距理論(Discrepancy Theory)：

Locke認為個人對工作滿足的程度乃由實際所得與預期所得之間的差距來衡量，差距越小，滿足越高；差距越大，滿足越低。Porter (1974)等人強調工作滿足是實際結果與希望結果的差距所致。因此，差距理論可以有效區別個人的工作滿足程度，但使用在不同的對象時會受到其他因素的影響，使結果無法有效比較工作滿足的程度。

2.3.3 影響工作滿足的因素變項

對於工作滿足牽涉的變項研究中，大部分都是在探討其前因與後果變項。Seashore and Taber (1975) 將與工作滿足有關的主要變項整理成一架構圖形，如圖 2.8 所示，在圖形中將影響工作滿足的變項分為前因與後果變項兩類，茲敘述如下：

一、前因變項：又可分為環境變項與個人變項兩類：

(一)環境變項：

1. 政治及經濟環境：如政治體制、失業率、工業化程度。
2. 職業性質：工作者從事的職業所帶來的社會地位與職業聲望等。
3. 組織內部環境：如組織氣候、組織規模、領導型態、參與決策的機會。
4. 工作與工作環境：如工作性質、工作特徵。

(二)個人變項：

1. 人口統計特徵：如性別、年齡、年資、教育程度、婚姻狀況。
2. 穩定人格特質：如價值觀、需求。
3. 能力：如智力、運動技能。
4. 情境人格：如動機、偏好。
5. 知覺認知與期望。
6. 暫時人格特質：如憤怒、厭煩。

二、後果變項：又可分為三類：

- (一)個人反應變項：如退卻、攻擊、工作績效。
- (二)組織反應變項：如品質、生產力、流動率。
- (三)社會反應變項：如疾病率、政治穩定性。

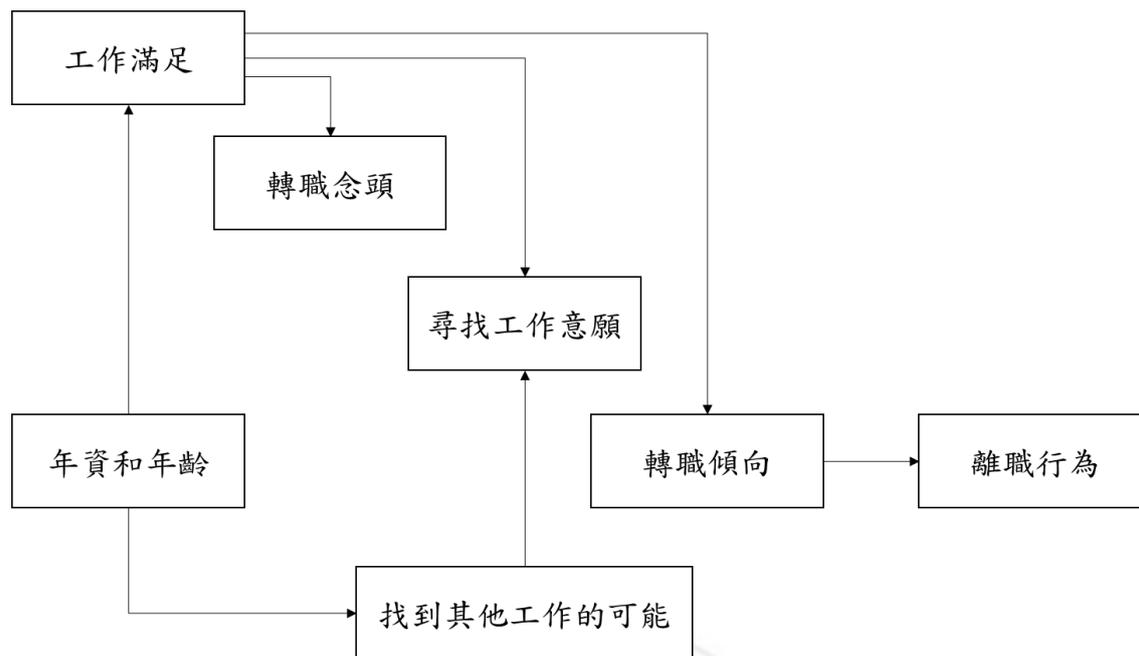


圖 2.8 影響工作滿足的前因與後果變項模型

資料來源：Seashore, S. E., & Taber, T. D. (1975), Job Satisfaction Indictors and Their Correlates, American Behavioral Scientists, Vol.18 , p.347.

2.3.4 工作滿足的衡量

工作滿足所涉及之變數眾多且彼此關係複雜，工作滿足的操作性定義也有所不相同，至今仍無一個完整模式能將所有與工作滿足相關的變數都包含在內，目前國內有關工作滿足的研究，大多採取參考架構說的定義，以下列舉幾項常被使用的量表，依編製時間之先後分述如下：

一、霍柏克量表 (The Hoppock Scale)：

本量表係由 Hoppock 在 1935 年編製，係早期測量工作滿足的量表。

此表用四種態度 35 個分量表來測量工作者對工作的滿意程度：

- (一)對工作的喜好程度。
- (二)工作本身。
- (三)轉換工作的想法。

(四)與他人比較。

二、明尼蘇達滿足量表(Minnesota Satisfaction Questionnaire，簡稱 MSQ)：

本量表係由 Weiss, Davis, England and Lofquist 在 1967 年編製，以整體面評估工作滿足，問卷區分為長題本及短題本兩種。長題本包括 20 個分量表（每一個分量表代表一個面向），每個分量表有 5 個題目，共有 100 個題目，其測量工作滿意的層面包括：活力、薪資、能力可發揮性、獨立性、升遷、公司政策與實、多樣性、責任、工作環境、社會地位、創造性、工作伙伴、人際關係、工作保障、認同感、技術、權威、社會服務、道德感以及成就感等面向。短題本則由長題本修改而成，從長題本每個分量表中，選出相關性最高的一個題目，代表該分量表，共計 20 題，可以測出受試者的內在滿足、外在滿足及一般滿足：

- (一)內在滿足：包括個人對發揮才能的機會、未來的發展、能從工作中得到的成就感、工作的穩定性、社會地位、工作本身道德價值、服務的機會、職位的高低、同事間的人際關係等方面，所感到滿意的程度。
- (二)外在滿足：包括對工作的內容、主管決策能力、薪資、升遷管道是否暢通、政策的執行、所處的環境與設備方面，所感到滿意的程度。
- (三)一般滿足：係指個人對於內在工作滿足、外在工作滿足、以及對於工作環境、與同事的人際關係等方面，所感到滿意的程度。

三、工作描述量表(Job Descriptive Index 簡稱 JDI)：

本量表係由 Smith, Kendall and Hulin 在 1969 年編製，將工作滿意分為 5 個構面 72 題，包括工作、同事、升遷、上司及薪資等五個分量表，工作描述量表只要求受試者描述對工作的評價，非對工作的

感覺來描述他的工作，由此測量工作者的工作滿足程度。

四、工作診斷調查表 (Job Diagnostic Survey 簡稱 JDS)：

本量表係由 Hackman & Oldham 在 1975 年編製，本量表共有 21 個題目，可以測量受試者的一般滿足(工作者對其工作感到滿意、愉快的程度)、內在工作動機(工作者能自我激勵，以有效完成工作的程度)、特殊的滿足(工作安全感、待遇、社會滿足、督導、成長滿足等 5 個構面的滿意程度)。

五、工作滿意調查量表(The Job Satisfaction Survey, JSS)：

本量表係由 Spector 於 1985 年編製，將整體工作滿意區分為九個層面，包括薪資、升遷、視導、酬賞、溝通、同事、工作性質、工作環境等內容。

鑑於研究對象之實際狀況及參考相關文獻對工作滿足之衡量方法，本研究將採用國內學者吳靜吉、廖素華(1978)翻譯修訂 Weiss (1967)明尼蘇達滿足量表短題本為工作滿足(內在滿足、外在滿足)的操作性定義。依此量表之發展過程，可完整且有效地測量出研究對象之之工作滿足。

2.4 留營意願

美國自 1973 年轉型為全募兵制時，便以提高工作待遇、給予獎金的方式來留住重要的專業人才，更進一步的研擬優退措施、改善工作環境及健全升遷管道的方式，以提高官兵從軍的意願。我國兵役制度由「徵募併行制」朝向「募兵制」轉型，因應未來募兵制的政策，積極的留住志願役優秀人才，成為重要的課題。

2.4.1 留營意願的定義

過去的研究，多以探討離職傾向為主，雖然在字義上留任意願與離職傾向可以把它視為一體兩面，亦即同一個時間點內，當一個人的留任意願為高時，其離職意願必定為低。但是留任意願與離職傾向不同之處在於態度，除了表面上的人員去留之外，留任意願不僅代表組織或單位對於人力資本的保存，更代表著個人對於組織的認同所表現出來的工作態度，有其正向的意義，讓員工或個人積極表現，並且讓成果反應在組織或單位的績效成績上。由於本研究對象為國軍單位志願役人員，為了更符合部隊用語，故以留營意願作為後續之討論與研究。

許佳安(民 96)則探討留任意願除了能有效提高人力資源的保留外，更能推動組織正面工作行為，並降低離職意願。郭添漢(民 102)認為國軍所有志願役官兵，自入營服役起即開始接受各種不同的訓練和執行各項任務，均具備國軍官兵基本素養及專長，接受國家的培訓等同是國家資產，未來，如無繼續留在部隊服務的個人，於役期任滿時，將選擇退伍離營並尋求另一份職業；願意繼續留在部隊服務的個人，則在役期內，將會繼續接受深造或進修教育，結業及取得合格證書後，歷練不同職務，充實自我的本職學能。因應未來募兵制的政策，積極的留住志願役優秀人才，是當前的重要工作。

2.4.2 留營意願的類型

留營意願與離職意願同樣都是用來預測組織成員發生離職行為的重要指標，有關留營意願的類型大致可分為下列三種：

一、依功能性影響區分(Dalton, Todor & Krachthardt, 1982)：

(一)功能留任(Functional Retention)：工作者的工作績效佳並具發展潛力，組織欲盡全力調整制度或策略，以期能將之留在組織內的重要人力資本。

(二)非功能留任(Dysfunctional Retention)：工作者的工作績效不佳，繼續留在組織內工作可能導致組織績效降低。

二、依所在對象區分(Genevieve, 1990)：

(一)組織留任(Organizational Retention)：工作者持續待在同一組織內工作。

(二)專業留任(Professional Retention)：工作者持續在同一專業領域內工作，延續其專業。

三、依自主性區分(Robbins, 1993)：

(一)自願留任(Voluntary Retention)：工作者依其自由意願，選擇留在現任組織繼續工作。

(二)非自願留任(Involuntary Retention)：工作者受到外力約束，必須留在現任組織內繼續工作。如工作者與組織簽約或需依法服勤的義務工作等。

茲將國內外學者對「留任意願」的定義整理如表2.7及表2.8所示。

表 2.7 國外學者對留任意願定義彙整表

學者	年代	定義
Kraut	1975	留任意願比離職意願更能有效的推斷出在組織或單位內，成員們所顯現出的離職行為。基於留任意願所注重、關心的現象不僅是如何保留組織關鍵的人力資本，更強調要推動組織成員正面的工作行為與態度，例如對組織的認同、爭取績效表現與展現良好組織公民行為等。
Reyes	1990	留職意願為希望成員繼續成為組織中之一份子或繼續留任在原組織，使各個成員認為留在組織是一種義務，而願意留在組織中。
Baer, Fagin & Gordon	1996	以一個正面的工作環境角度，來促進員工持續留在原崗位上工作。
Antonia & Maria	2011	工作者願意考慮長期聚焦在自身工作之職責，可能為了自身期望，或是對工作抱持感激之長期自發行爲，而發展出更多正面的態度來確保，並持續此工作時即為留任意願。

資料來源：本研究整理。

表 2.8 國內研究對留任意願定義彙整表

學者	年代	定義
劉俊昌	民 89	留任意願為員工個人在某一組織或單位工作、服務一段時間，經過思考後，願意繼續留在組織或單位內，為其效力爭取績效
陳曼華	民 95	留任意願係指員工願意持續留在現職單位，在同一份工作上繼續服務，並對原有的工作模式熟悉、了解，能有效執行任務。
蘭寶珍	民 95	留任意願係指員工自覺願意繼續留在目前任職單位中，從事相同領域工作的一種態度與行為傾向。

表 2.8 國內研究對留任意願定義彙整表(續)

學者	年代	定義
賴墩謙	民 96	留任意願代表著個人對於組織的認同所表現出來的工作態度，其積極表現可使成果反應在組織或績效成績上。
李金英	民 98	指工作者目前沒有離開組織的想法與行為，認同組織目標並喜歡組織的工作方式，希望繼續留下來為組織奉獻一己之力，對於組織來說是人才培訓經費的保存。
汪素敏	民 98	將「留任意願」解釋為員工個人希望維持穩定不變的專業領域生涯發展及工作關係，所產生的積極想法或目標。

資料來源：本研究整理。

本研究將採用國內學者陳志明所建構之留營意願為操作性定義。依此量表之發展過程，可完整且有效地測量出研究對象之之留營意願。

2.4.3 留任意願(離職傾向)的理論模型

過去很多學者曾針對自動離職，提出各種不同的研究模式，基本上大多源自 March & Simon (1958) 所著《組織》一書中所提出的看法，認為離職主要來自兩個因素：一為渴望流動，一為將離職看成作容易的事，以下列舉出具代表性的模型：

一、Price (1977)的工作滿足離職模式：Price 發展出工作滿足離職模式，此模式是從結構、經濟、社會心理等層面切入，包括薪資、整合、工具性溝通、正式溝通、集中化等五項工作滿足的前置變項。此模式說明了工作滿足的前置變項與工作滿足及自願性離職間的因果關係。其中，集中化與工作滿足呈現負相關，其餘四個變項皆與工作滿足呈現正相關。經由這五項前置變項，使得個人獲得不同層次的工作滿足，再加上外在機會的互動，因而產生自願性離職，如圖 2.9 所示。

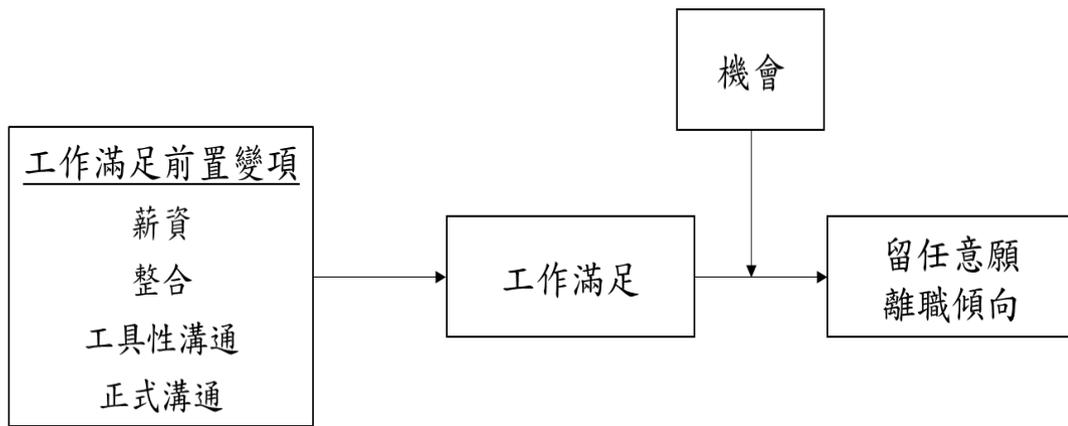


圖 2.9 Price 的工作滿足離職模式

資料來源：Price (1977), The Study of Turnover, Ames, IA, Iowa State University Press.

二、Mobley (1977)的離職決策過程模式：

Mobley (1977)發展出離職決策過程模式，此模式詳述出工作滿足和員工離職間存在的可能關係。因此可了解員工決定離職前的行為過程。如圖 2.10 所示。

- (一)當員工對目前工作的評估，評估結果產生了工作滿足或不滿足。
- (二)若為不滿足時，所採取的方式可能是退縮行為，如缺席、怠工等；或者產生離職念頭。
- (三)有了離職念頭後，員工將考慮離職成本與找尋新工作預期效果。
- (四)若新工作預期效果大於離職成本，員工就會產生尋找工作的意願。
- (五)在此時與工作情境有關的因素亦會影響尋找工作的意願。當員工有尋找工作的意願後，便會產生實際找工作的行為。
- (六)此時，員工會對可能工作機會重新評估。
- (七)而員工在此選擇離開就業市場亦為可行的方案。員工在評估可能工作機會後，會將現有工作和新工作做比較。

- (八)若是發現新工作所帶來的效益較大，員工便會產生離職傾向。
- (九)最終員工所採取的行為不是離職就是留職。
- (十)若現有的工作較能接受的話，員工就會回到最早的階段再重新調整。

以上所描述的乃是一種主觀的理性決策過程。員工亦可能在非理性的情況下，因一時的衝動行為進而造成離職或留職。經由模式可得到：離職行為的表現取決於離職意願的強弱，當員工離職意願較強時，會比較容易表現出離職行為；反之，則相反。

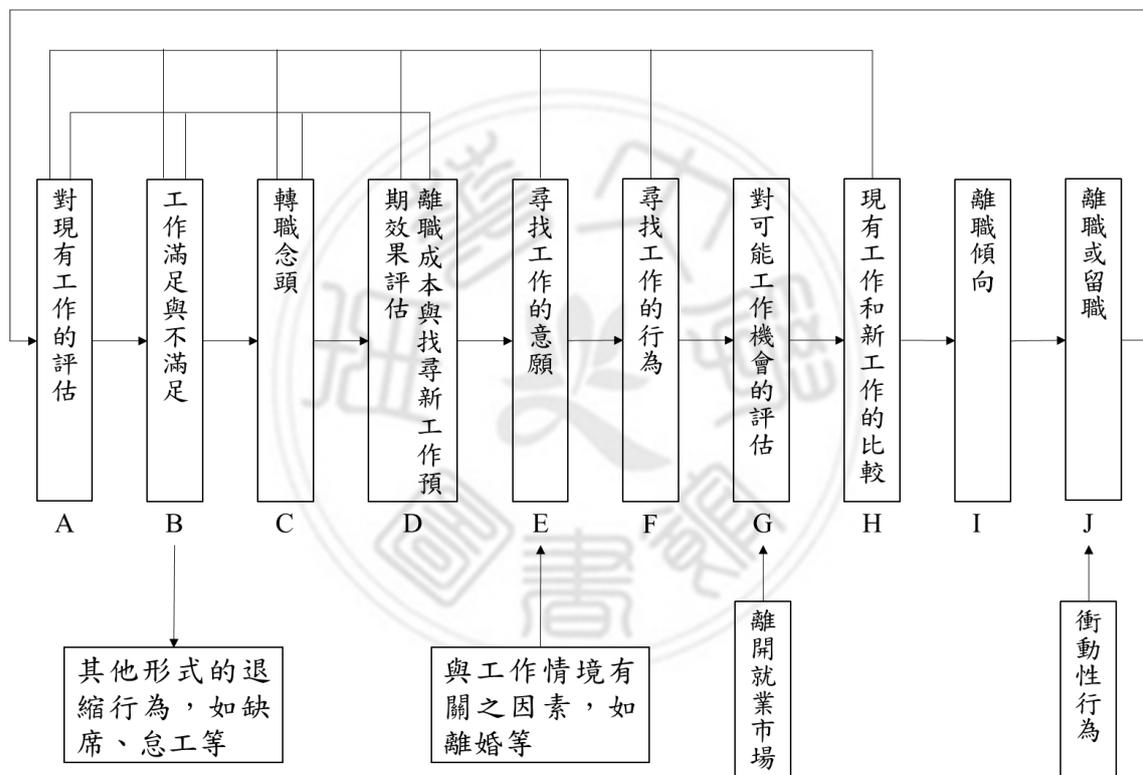


圖 2.10 Mobley 的離職決策模式

資料來源：Mobley (1977), Intermediate Linkages in the Relationship between Job Satisfaction and Employee Turnover, Journal of Applied Psychology, Vol.62, p.238.

三、Mobley, Horner and Hollingsworth (1978)員工退縮行為決策過程模式：

Mobley (1978)等學者研究發現，個人的離職傾向是其退縮行為的前置因素，因此，依研究結果，提出另一個簡易的模式，以解釋員工之退縮行為（離職行為）產生之過程，如圖 2.11 所示。顯示工作滿足透過「離職想法、尋找工作意向、找到其他工作的可能性和離職傾向」，間接影響了實際的離職行為，離職傾向是實際離職行為最直接的前置因素，並認為年齡和年資透過工作滿足及找到其他工作的可能性間接地影響離職，找到其他工作的可能性則影響尋找工作意向；此一離職模式也強調單一方向影響的假說。

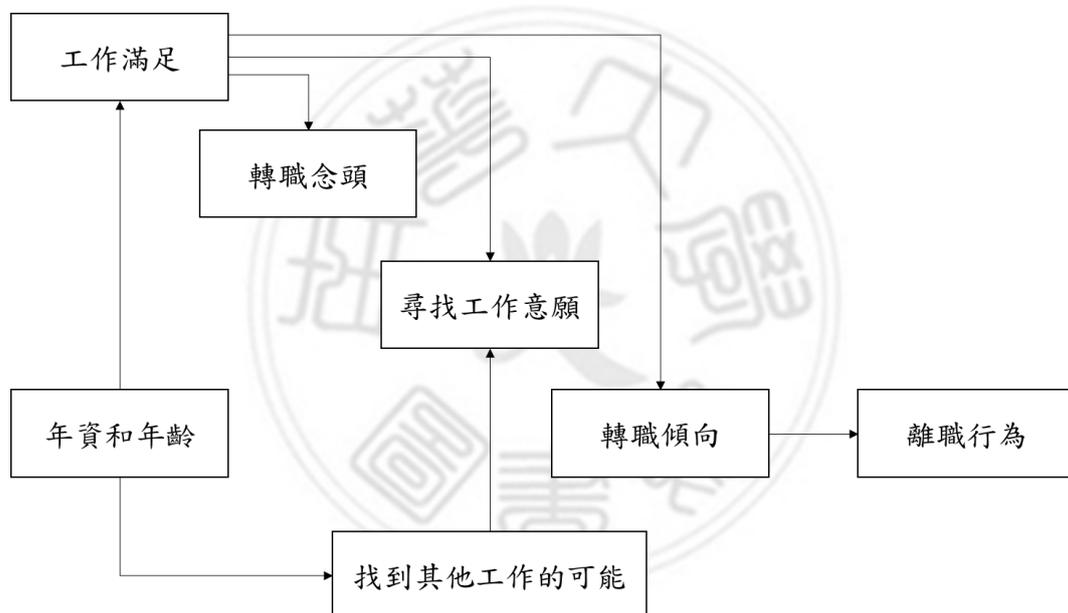


圖 2.11 Mobley 離職行為簡單模式

資料來源：Mobley (1978),“ An Evacuation of Precursors of Hospital Employee Turnover ” Journal of Applied Psychology, Vol.63,No.4,p.410.

四、Szilagyi (1979)的離職過程模型：

Szilagyi (1979)試圖從工作特質、員工關係、組織業務、酬賞制度、

個人特質、工作滿足、外在工作機會及離意願等變項來解釋離職行為，而提出此一模型。Szilagyi(1979)的觀點如圖 2.12 所示。

(一)工作特質、員工特質及工作環境(組織業務、酬賞制度)是影響員工離職的重要變項，其影響隨組織層次而變化。

(二)離職的變項可分為可控制及不可控制二種，對組織來說，工作環境、領導型態、組織結構是可控制的，而外在工作機會、勞工短缺等則是不可控制的。

(三)雇用員工時，應考慮其個人特質，以免雇用一些可能的潛在離職者。

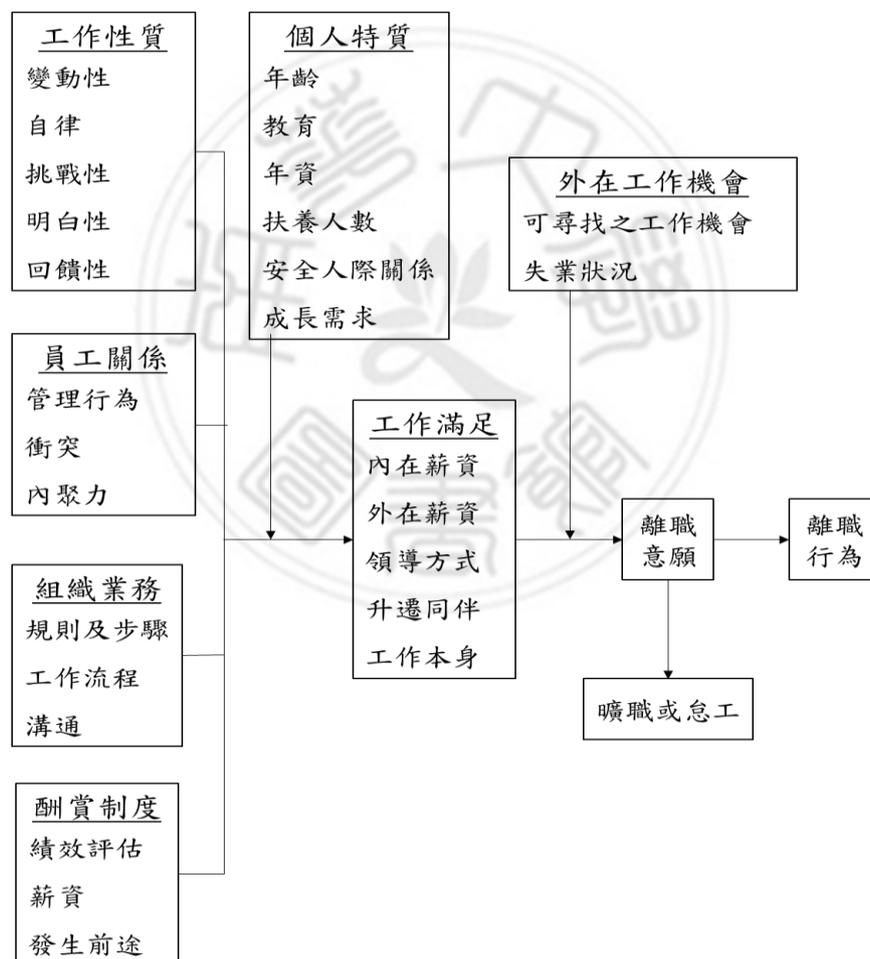


圖 2.12 Szilagyi 離職過程模式

資料來源：Szilagyi, A.D. (1979), Keeping Employee. Turn over Under Control, Personnel, The Mangement of Pelpel at Work, p.42-55

五、Bluedorn (1982)離職綜合模式：

Bluedorn(1982)綜合了 Price and Mobley(1978) 離職模式的驗證，再加上組織承諾和離職之間關係的研究，整合成模式如圖 2.13 所示。此模式在探討因果程序，從三項前置變項著手，即組織因素(升遷機會、集權、正式化、條件溝通、公平、報酬、例行化、成員整合等)；環境因素(環境的機會、以前的環境機會等)；個人因素(角色衝突、服務時間、年齡、教育、婚姻狀況等)。這些因素有正向影響、負向影響、無特定方向等三種。在正向影響方面：有升遷機會、正式化、條件溝通、公平、報酬、成員整合、服務時間、年齡等；在負向影響方面：有集權、例行化、環境的機會、角色衝突等；無特定方向者：有教育、婚姻狀況等。Bluedorn(1982)使用因徑分析模式證實了工作滿足和組織承諾，以及組織承諾和離職意願的因果關聯；進而證實組織承諾屬於離職過程中的中介變項。

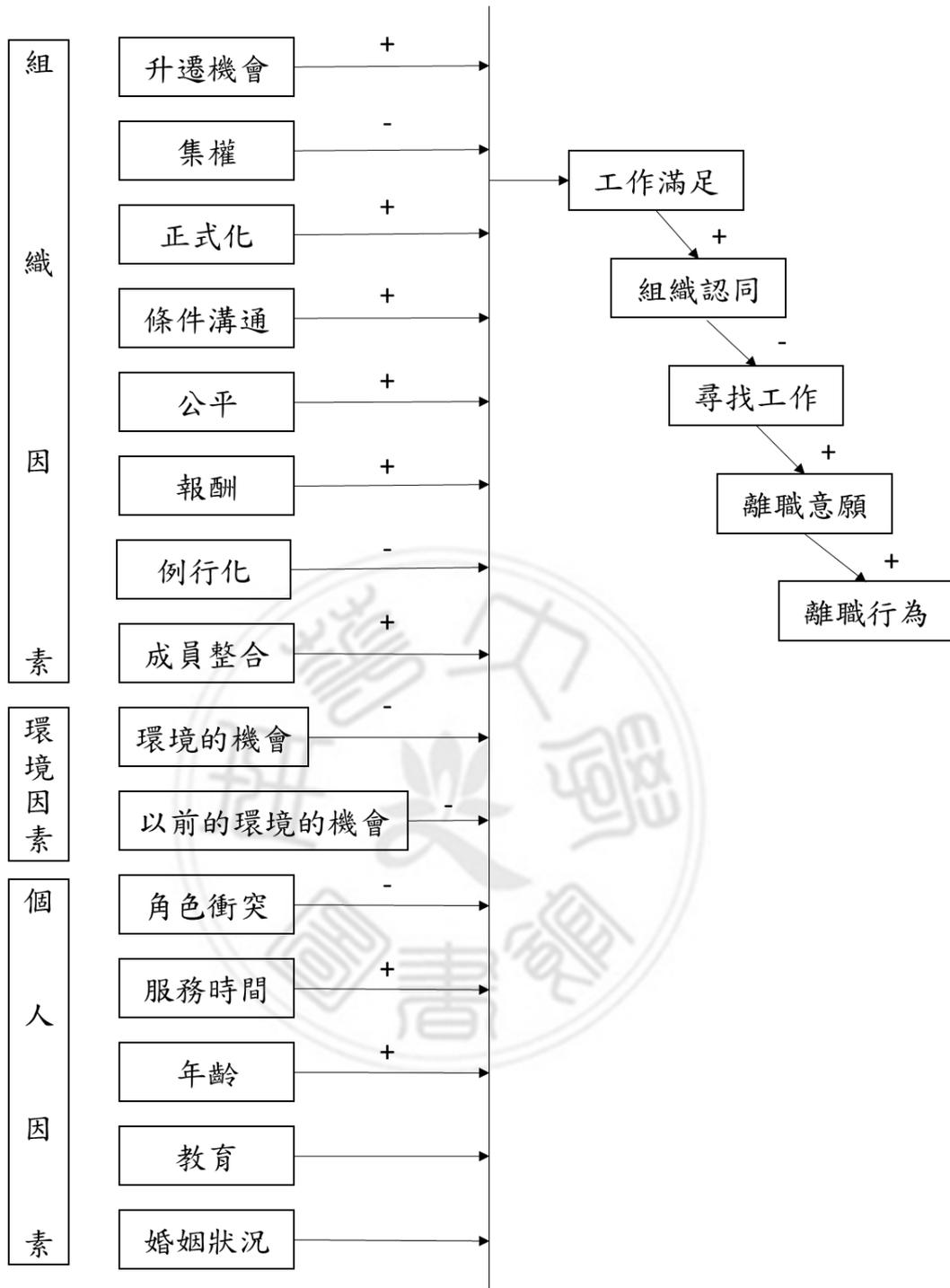


圖 2.13 BLUEDORN 離職統合模式

資料來源：Bluedorn Alan.c. (1982a), A Unified Model of Turnover from Organizations, Human Relations, Vol. 35, p.135-153

國軍目前積極推動募兵制，為使部隊訓練與官兵專長可以相互結合、全民國防戰力能夠永續經營發展，除了提高志願役薪資待遇外，更建立完善的生涯規劃模式，提供志願役人員教育訓練及進修管道，讓其有明確的軍旅發展目標；另外更要輔導志願役人員，協助解決問題，以提高留營意願。

因此本研究將留營意願定義為個人在國軍組織中服務一段時間，經過各方面的考量後，願意留在國軍組織內部繼續為其效力，進而產生繼續為國軍組織服務與奉獻的意念，藉此探討組織文化、領導行為與工作滿足對志願役人員留營意願之影響。

2.5 各研究變項間關聯性探討

以下就本文研究方向的各變項－組織文化、領導行為、工作滿足與留營意願，探討過去相關研究的實證結果，以了解各變項之間的關連性。

2.5.1 組織文化與工作滿足之關係

Seashore and Tabor (1975)在其發展之「影響工作滿足之前因與後果變項」模型中，提出組織內部環境(包括組織氣候與領導型態、人際關係等)都會影響員工的工作滿足。林萬和(民 90)在北區水資源局組織文化類型與員工滿意度關係之研究中指出，組織文化類型對員工之滿意度有所差異；支持型的組織文化對員工滿意度顯著優於官僚型的組織文化。

許朝欽(民 89)以國內某商業銀行為研究對象，發現組織文化與員工工作滿足呈正相關。陳吳政(民 91)以臺灣嘉南地區銀行之行員為研究對象，探討組織文化與工作滿足之關係，得到兩者有正相關之結論，亦即當員工對組織文化的認同程度越高，則其工作滿足也越高。于子雁(民 92)以證券為研究對象，探討購併企業之組織文化、工作滿足相關研究，提及創新積極文化員工其工作滿意度愈高且對工作成長、工作安全、工

作成就與工作升遷之滿足也愈高，因此本研究假設組織文化對工作滿足有顯著正向影響。

2.5.2 組織文化與留營意願之關係

鄭佳欣(民 104)以光觀產業為研究對象，探討企業社會責任與組織文化對員工留任意願之影響，結果發現企業執行社會責任活動及組織文化均會顯著正向影響員工的工作滿意度及其留任意願。諸茉莉(民 104)以量販業分店員工為研究對象，研究企業組織文化與高績效人力資源管理實務對員工留任意願之影響：不同僱用型態之比較，結果發現企業組織文化對員工留任意願有顯著之影響，其中支持型文化對全職員工留任意願有顯著正向之影響，而支持型與創新型文化對兼職員工留任意願有顯著正向之影響。姚諺蓉(民 97)在教師人格特質與組織文化對留任意願之研究-以新竹縣私立高中職為例中發現，當私立高中職學校組織文化呈現支持性時，教師的留任意願高；當組織文化呈現官僚型時，教師的留任意願低，因此本研究假設組織文化對留營意願有顯著正向影響。

2.5.3 領導行為與工作滿足之關係

梁丁財(民91)以國民小學校長轉型領導與教師工作滿意度進行研究，發現國小教育人員所知覺的校長轉型領導與教師工作滿意度具有正相關，校長運用轉型領導行為愈多，則教師工作滿意度愈高。張鴻友(民 93)在領導風格、勞資協商與工作滿足關係之研究中發現，企業主管的領導風格與工作滿足各構面因素之間均存在顯著關係，特別是相對於工作效率取向，人性關懷取向對內在滿足、外在滿足與一般滿足之影響效果最為明顯。

游文志(民95)在主管領導型態、工作壓力、工作滿足對於工作倦怠影響之研究發現，轉換型領導對工作壓力及工作滿足皆有顯著影響；交易

型領導對工作壓力及工作滿足無顯著影響。鄭福見(民96) 研究探討營建工地組織主管的領導行為、員工工作滿足的影響及與離職傾向的關係，其研究結果發現領導行為體恤型或體制型均與工作滿足各構面有正相關。陳道濱(民98)直屬上司領導行為對部屬工作滿足之相關研究—以某國軍單位為例的研究結果發現，領導行為之體恤因素對工作滿足有顯著且正相關之影響，因此本研究假設領導行為對工作滿足有顯著正向影響。

2.5.4 領導行為與留營意願之關係

鄭怡雯(民 100)在主管領導風格、員工工作滿意度與留任意願的相關研究—以某食品公司為例結果發現：關懷型領導及倡導型領導兩者與員工的留任意願之間皆有顯著正相關。陳岳逸(民 104) 以台南某營區為研究對象，探討主官(管)領導行為與溝通滿足對服役官兵留營意願影響之研究，研究結果發現主官(管)在「領導行為」、「溝通滿足」的認知程度高低會影響軍事訓練役役男的留營意願。陳志明(民 105)組織社會化及領導風格對志願役士官兵留營意願影響之研究發現，長官轉換型領導風格則對於組織社會化—個人與組織契合度—留營意願之間接效果具有正向且顯著的調節作用，因此本研究假設領導行為對留營意願有顯著正向影響。

2.5.5 工作滿足與留營意願之關係

工作滿足是最常被拿來作為離職的預測變數，多數學者研究發現工作滿足與離職傾向呈負相關。Porter and Steers (1974) 歸納了許多探討工作滿足與離職行為的研究，結果發現了大多數的研究結果都顯示了，工作滿足與離職行為是呈現負相關的。李湘如(民 105)在員工教育訓練、組織承諾、工作滿意與留任意願的關聯研究發現，工作滿意對留任意願具有正向的顯著影響。

鄭銀城(民 96)以志願役士兵為對象，研究結果發現工作滿足與離職傾向間組織承諾具有中介效果，亦即工作滿足可視為組織承諾的前因變項提高志願士兵的工作滿足，則可提高其對組織的承諾，進而降低離職傾向。王祥昀(民 96)則以志願役軍士官為對象，發現工作滿足與工作投入分別對離職傾向無顯著影響效果，均以組織承諾為中介效果對離職傾向產生顯著負向影響；影響離職傾向之總效果以組織承諾最高，工作特性次之。袁朝璽(民 105)以組織氣氛與工作滿意度對留營意願之影響—以南部某特種部隊志願役士官兵為例為研究主題，發現組織氣氛、工作滿意及留營意願間具顯著正相關，而外在滿意對於留營意願具顯著的影響，亦即外在滿意愈高，留營意願也就愈高，因此本研究假設工作滿足對留營意願有顯著正向影響。

第三章 研究方法

本章主要討論本研究之架構及所使用之統計分析方法，第一節根據文獻回顧整理，提出研究架構；第二節依據研究架構建立假設；第三節說明各構面之操作型定義；第四節為研究問卷之來源及設計；第五節研究對象及問卷發放之說明；第六節為問卷回收後資料之因素分析及信度分析；第七節則為適當統計分析方法之選用及說明。

3.1 研究架構

依據本研究的研究背景與動機、研究目的以及相關文獻，建立研究架構。本研究共有四個研究變項：組織文化、領導行為、工作滿足及留營意願，深入了解組織文化與領導行為對工作滿足的影響；組織文化、領導行為與工作滿足對留營意願的影響，如圖 3.1 所示。

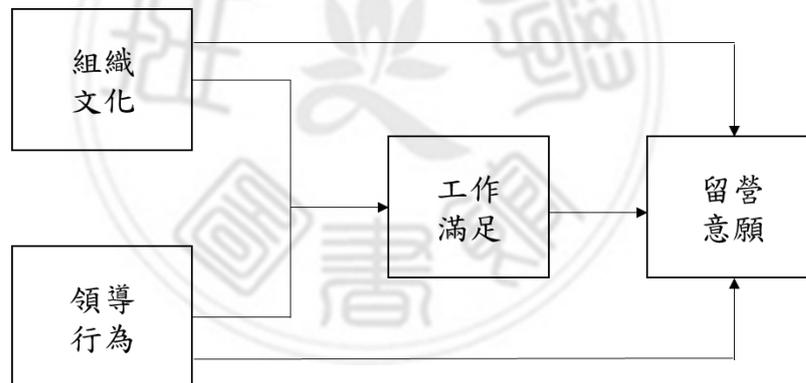


圖 3.1 研究架構

資料來源：本研究整理。

3.2 研究假設

本研究依據研究目的與研究架構，提出下列主要假設，以探討各研究變數間之關係：

- H1：不同人口統計變數（性別、婚姻、年齡、教育程度、任職年資、軍銜），於組織文化、領導行為、工作滿足與留營意願等研究變數上有顯著差異。
- H2：組織文化對工作滿足有顯著正向影響。
- H3：組織文化對留營意願有顯著正向影響。
- H4：領導行為對工作滿足有顯著正向影響。
- H5：領導行為對留營意願有顯著正向影響。
- H6：工作滿足對留營意願有顯著正向影響。
- H7：工作滿足於組織文化與留營意願之間具有中介效果。
- H8：工作滿足於領導行為與留營意願之間具有中介效果。

3.3 研究變項之操作性定義

本研究所探討之變項包含組織文化、工作滿足與離職傾向等三大部分，各變項之衡量工具與操作性定義，乃參考國內外學者之研究，並斟酌本研究之需要而定。茲就各研究變項逐一說明如下：

3.3.1 組織文化之操作性定義

本研究認為組織文化是陸軍飛行訓練部隊在與外界互動、內部運作中，組織文化扮演對外環境適應與對內統整穩定的角色，引導成員行為規範，同時也強調此共同持有的理念、價值觀與意義體系是每一組織運作下的特有產物，且有別於其他組織。

在根據上述多位學者的研究論點及考量國軍性質，本研究對於組織文化的分類則參照 Wallach(1983)從組織成員溝通互動的角度進行分類，較符合國軍單位組織文化所呈現的特質，故本研究將陸軍飛行訓練部隊組織文化區分為「官僚型、創新型及支持型」，期能真正深入研究之核心，達成本研究之目的，這三種文化之操作性定義如下：

- 一、官僚型文化：陸軍飛行訓練部隊通常為層級式組織，有清楚的責任及授權，工作性質大多已標準化和固定化，此類型文化通常建立在控制和權力的基礎上。
- 二、創新型文化：陸軍飛行訓練部隊所面臨的競爭環境通常較為複雜多變且較為激烈及動態性，在這種環境下，具有企業家精神或充滿野心的人較容易成功，工作也較具有創造性和風險性。
- 三、支持型文化：陸軍飛行訓練部隊為具有此種類型文化的單位，其工作環境相當開放、和諧，具有家庭溫暖的感覺，且具有高度的支持、公平、鼓勵、開放與信任的氣氛，十分重視人際關係，在支持型文化中，相互合作的精神很明顯。

3.3.2 領導行為之操作性定義

國軍單位屬於規範性高的組織，強調任務達成優於個人需求，下屬必須服從命令。經考量研究對象之特性與本研究之方向，故本研究之領導行為採用美國俄亥俄州立大學學者所提出之的雙構面理論，將領導行為可歸納為體制及關懷兩個構面，且兩者是相互獨立。關懷型領導強調領導者關心、重視及瞭解部屬的感受、福利與需要，並尋求建立一個友善、愉快、溫暖、相互尊重與信任的工作環境；而體制型領導強調領導者部屬的地位、角色與工作方面，都定下規章或程序，並以任務為優先。因此，本研究將領導行為區分為體制型領導與關懷型領導等二個構面，並定義說明如下：

一、體制型

體制型領導係建立良好明確的組織結構與工作程序方法，界定成員的互動與行為模式，使部屬清楚明瞭他們在工作中所扮演的角色與彼此之間的關係，強調分層負責與達成目標，屬於工作或任務導向的領導行為。

二、關懷型

關懷型領導係採用雙向溝通方式，尊重部屬的意見，關懷部屬的福利、地位及工作滿足感，建立與部屬間互信和諧的工作夥伴關係，屬於員工或人際關係導向的領導行為。

3.3.3 工作滿足之操作性定義

本研究所稱的「工作滿足」，係指陸軍飛行訓練部隊的個別成員對其工作各構面所持有的主觀感覺或情感反應。並採用國內學者吳靜吉、廖素華(1978)翻譯修訂 Weiss (1967)明尼蘇達滿足量表短題本為工作滿足(內在滿足、外在滿足)的操作性定義。可分為兩個構面：

- 一、內在滿足：係指志願役官兵對其工作忙碌程度、獨立性、創造性、變化性、穩定性、工作上的職權大小、運用自己能力的機會、自由判斷、運用自己的方法處理事物的機會、從工作中所得到的成就感等方面所感覺滿意的程度。
- 二、外在滿足：係指志願役官兵對於目前工作陞遷、所得之報酬與讚賞、組織實施政策的方法、技術上的督導及人際關係的督導等方面所感覺滿意的程度。

3.3.4 留營意願之操作型定義

本研究參考陳志明(民105)將留營意願定義為志願役官兵在陸軍飛行訓練部隊中服務一段時間，經過各方面的考量後，願意留在國軍組織單位繼續為其效力，進而產生繼續服務與奉獻的意念。

3.4 問卷設計

本研究主要採用問卷調查(Questionnaire Survey)的方式來蒐集資料，所使用的問卷主要係根據文獻探討中的相關理論及問卷為基礎，並配合本研究目的加以修改而得，第一部份為組織文化量表，計二十一題；第二部分為工作滿足量表，計二十題；第三部分為留營意願量表，計六題。第一至第三部分的計分方式係採用李克特(Likert)七點量表法，依受訪者對問題陳述的同意程度區分為「非常同意」、「同意」、「有點同意」、「沒有意見」、「有點不同意」、「不同意」及「非常不同意」七個等級，分別給予 7 到 1 分。第四部分為個人基本資料，包括：性別、婚姻、年齡、教育程度、年資、軍銜，計六題。問卷內容詳如附錄，各研究變項所採用之量表如下。

3.4.1 組織文化量表

本研究對於「組織文化」的量表是採用 Wallach (1983)所編制的組織文化量表(Organizational Culture Index)，並參考張峻源(民 90)及藍偉峰(民 92)的中文量表，配合本研究所選擇之文化類型的屬性，予以設計而成，如表 3.1 所示。將組織文化分為三個構面，這三個構面在所有的組織皆同時存在，只是有程度之差別而已。在李自在(民 93)的研究中，組織文化三個構面(官僚型文化、創新型文化、支持型文化)之信度 Cronbach's α 值分別為 0.90、0.86、0.74，因此本量表具有相當不錯的信度。衡量方式採用李克特(Likert)七點尺度加以衡量，分數越高表示單位人員認為組織文化所表現出的強度越高。

表 3.1 組織文化之量表內容

變項	構面	衡量問項
組織文化	官僚型文化	1.單位主官在管理方面是以權力為導向。 2.單位官兵常感受到工作的壓力。 3.單位的行事作風保守。 4.單位主官常使用命令的語氣和下屬溝通。 5.單位的管理相當嚴格。
	創新型文化	6.單位主官鼓勵同仁接受新觀念、追求創新。 7.單位主官非常重視人際關係的發展。 8.單位主官給予同仁相當程度之自主權。 9.單位主官非常重視同仁工作績效。 10.單位主官經常鼓勵同仁思考。 11.單位主官經常給予同仁鼓舞與獎勵。 12.單位的工作需積極從外界蒐集與部隊相關的資訊。
	支持型文化	13.單位同仁在工作上能夠彼此相互合作。 14.單位同仁富有冒險進取的精神。 15.單位的各個層級劃分明確。 16.單位同仁之間能夠彼此信賴。 17.單位擁有完善的規章制度。 18.單位主官管能夠一視同仁地對待下屬。 19.單位的工作氣氛是充滿活力的。 20.在單位工作能給予人安全感。 21.單位的工作處理程序相當明確。

資料來源：本研究整理。

3.4.2 領導行為量表

本量表係採用俄亥俄州立大學所發展出來的第一個領導行為描述問卷(Leader Behavior Description Questionnaire, LBDQ)，量表主要參考Stogdill (1963)及藍偉峰(民92)的中文譯本加以修訂而得。本量表主要在測量陸軍飛行訓練部隊志願役人員對其組織或單位的主官或主管領導行為的認知程度，此研究變項區分為體制(計9題)及關懷(計11題)，共計20題(參

見表3.2)。因全部為正向題，得分越高即表示該單位人員對目前單位主官或主管領導行為屬性認同程度越高，並藉此問卷調查結果推論出研究單位整體的領導行為傾向。

表 3.2 領導行為之量表內容

變項	構面	衡量問項
領導 行為	體制型 領導	1.我的主官會強調任務如期完成。
		2.我的主官凡事強調公事公辦。
		3.我的主官要求部屬必須有一定的工作品質水準。
		4.我的主官要求部屬遵守工作上的紀律規定。
		5.我的主官用心於單位工作業務的推展。
		6.我的主官重視員工的工作效率。
		7.我的主官重視外界對單位的形象。
		8.我的主官會明確指派部屬的工作內容。
		9.我的主官會隨時掌握部屬對工作的執行情形。
	關懷型 領導	10.我的主官友善可親。
		11.我的主官關心部屬的工作感受。
		12.我的主官會設法為部屬解決困難。
		13.我的主官願意傾聽部屬的建議。
		14.我的主官會以部屬的權益為考量。
		15.我的主官會撥時間傾聽部屬私人的事情。
		16.我的主官在做重要決定前，會徵求部屬們的意見。
		17.我的主官會鼓勵部屬的工作士氣。
		18.我的主官會顧及部屬的自尊，而不會當眾給部屬難堪。
		19.我的主官與部屬交談時，會讓部屬感到輕鬆沒壓力。
		20.我的主官會主動提供一些新的構想。

資料來源：本研究整理。

3.4.3 工作滿足量表

本研究對於「工作滿足」的量表是依據 Weiss, Dawis & England and Lofquist(1967)發展的明尼蘇達滿足問卷所編制的工作滿足問卷，經

Hirschfeld(2000) 修改後的短問卷題本，以及參考黃世忠(民 91)的中文編譯本所修訂而得，如表 3.3 所示。

而在林相吉(民 94)的研究中，工作滿足三個構面(內在滿足、外在滿足、一般滿足)之 Cronbach's α 值分別為 0.94、0.93、0.95，因此本量表具有相當的信度水準。衡量方式採用李克特七點尺度加以衡量，分數越高者表示單位人員的工作滿足程度越高。

表 3.3 工作滿足之量表內容

變項	構面	衡量問項
工作 滿足	內在 滿足	1.工作忙碌的程度，讓我感到滿意。
		2.工作可以給我單獨表現的機會，我感到滿意。
		3.工作能讓我有經歷不同事情的機會，讓我感到滿意。
		4.親友對我從事這份工作的評價，讓我感到滿意。
		5.對於在我的工作中能夠不違背良心做事的情況，我感到滿意。
		6.這份工作的穩定性，讓我感到滿意。
		7.對於在我的工作中能有別人做事的機會，我感到滿意。
		8.對於在我的工作中能有指導他人做事的機會，我感到滿意。
		9.對於我的能力與這個工作機會相符的程度，我感到滿意。
		10.對於在工作中能自由運用自己的判斷，我感到滿意。
		11.對於工作中能用自己方法來處理事情，我感到滿意。
		12.對於在工作中所能得到的成就感，我感到滿意。
	外在 滿足	13.上級對待下屬的方式，讓我感到滿意。
		14.上級做決定的能力，讓我感到滿意。
		15.我對單位執行政策的方式，感到滿意。
		16.對於根據我的工作付出而獲得的薪酬，我感到滿意。
		17.我對於我的工作之升遷機會，感到滿意。
		18.我對做好工作後所能得到的讚賞，感到滿意。
		19.我對工作環境(冷氣、衛浴、伙食)，感到滿意。
		20.工作中與同事間相處的情形，我感到滿意。

資料來源：本研究整理。

3.4.4 留營意願量表

本研究對於「留營意願」的量表是參酌陳志明(民 105)所建構之留

營意願量表，其 Cronbach's α 值為 0.94。經修訂為符合本研究對象之特性與用語，衡量方式採用李克特七點尺度之型式，留營意願量表共有 5 題，分數越高者，代表其留營意願越高，反之，分數越低者則留營意願程度越低，如表 3.4 所示。

表 3.4 留營意願之量表內容

變項	衡量問項
留營意願	1.我覺得繼續留營服務，是一件正確的事。 2.我現在還不會考慮職場轉換的問題。 3.即使工作條件變差，我仍願意留在軍中服務。 4.我會將軍旅服務當成是我長久的工作。 5.離開軍旅職場後，我可能很難找到較好的工作。

資料來源：本研究整理。



3.5 研究對象與問卷發放

陸軍飛行訓練部隊平時負責航空兵飛行、補保專長教育、幹部進修培養、研究發展等策畫執行訓練單位，並依令支援責任區內緊急災害防救任務，為陸軍相當重要之單位，故以此作為本研究之對象。

3.5.1 研究對象

本研究旨在探討組織文化、領導行為對工作滿足與留營意願之影響關係，主要選取陸軍飛行訓練部隊志願役官士兵為研究對象。

3.5.2 問卷發放

本研究問卷發放時間於 2017 年 6 月 3 日至 2017 年 6 月 7 日止，本研究問卷發放的分配以陸軍飛行訓練部隊 601 旅、602 旅、603 旅之志願役官士兵為主，各發放 120 份問卷，共計發放紙本問卷 360 份，回收問卷計 320 份，問卷回收率為 89%，有效問卷計 288 份，有效問卷率為 80%。

3.6 量表之信效度分析

以組織文化、領導行為、工作滿足及留營意願等構面所設計之量表進行因素分析，再以主成分分析法萃取特徵值大於1的因素，再以最大變異法進行直交轉軸，以獲得轉軸後之因素負荷量，以因素負荷量大於0.5作為各因素構成題項之選取標準。最後求出各變數之Cronbach's α 值以代表量表之信度。茲將各構面之因素與效度分析分述如下：

一、組織文化

組織文化之問卷量表設計的題項共有三個構面，計二十一題，區分為「官僚型文化」五題、「創新型文化」七題、「支持型文化」九題。進行因素分析前，先進行KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)分析，依據Kaiser(1974)的觀點，如果KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)的值小於0.6時，較不適宜進行因

素分析(吳明隆,民94),結果KMO的取樣適切性量數(Measure of Sampling Adequacy)達0.895,表示此變項題項相關情形良好,適合進行效度分析。經主成分分析法萃取出三個主成份因素,且運用最大變異法來作正交轉軸。各因素負荷量均達0.6以上,構面特徵值大於1,本量表之總累積解釋變異量為71.687%,顯示效度良好,Cronbach's α 值均達0.8以上,顯示信度良好。組織文化因素分析結果如表3.5所示。

二、領導行為

領導行為之問卷量表設計的題項共有兩個構面,計二十題,區分為「體制型領導」九題、「關懷型領導」十一題。進行效度分析前,先進行KMO分析,結果KMO的取樣適切性量數達0.841,表示此變項題項相關情形良好,適合進行效度分析。經由主成分分析法萃取出兩個主成份因素,且運用Kaiser之最大變異法來作正交轉軸。各因素負荷量均達0.6以上,構面特徵值大於1,本量表之總累積解釋變異量為69.83%,顯示效度良好,Cronbach's α 值均達0.8以上,顯示信度良好。領導行為因素分析結果如表3.6所示。

表3.5 組織文化量表之信效度分析結果

構 面	題 目 內 容	因素負荷量		
		因素一	因素二	因素三
官 僚 型 文 化	4.單位主官常使用命令的語氣和下屬溝通	0.852		
	3.單位的行事作風保守	0.844		
	1.單位主官在管理方面是以權力為導向	0.825		
	5.單位的管理相當嚴格	0.817		
	2.單位官兵常感受到工作的壓力	0.803		
創 新 型 文 化	10.單位主官經常鼓勵同仁思考		0.865	
	8.單位主官給予同仁相當程度之自主權		0.858	
	9.單位主官非常重視同仁工作績效		0.847	
	7.單位主官非常重視人際關係的發展		0.845	
	6.單位主官鼓勵同仁接受新觀念、追求創新		0.832	
	11.單位主官經常給予同仁鼓舞與獎勵		0.826	
	12.單位的工作需積極從外界蒐集與部隊相關的資訊		0.818	
支 持 型 文 化	20.在單位工作能給予人安全感			0.815
	15.單位的各個層級劃分明確			0.809
	17.單位擁有完善的規章制度			0.798
	21.單位的工作處理程序相當明確			0.792
	13.單位同仁在工作上能夠彼此相互合作			0.783
	14.單位同仁富有冒險進取的精神			0.767
	16.單位同仁之間能夠彼此信賴			0.758
	18.單位主官管能夠一視同仁地對待下屬			0.752
	19.單位的工作氣氛是充滿活力的			0.733
	特徵值	3.878	3.552	3.217
	解釋變異量	38.122	19.087	14.478
	累積解釋變異量	38.122	57.209	71.687
	Cronbach's α 值	0.8229	0.8718	0.8971
	整體Cronbach's α 值		0.9535	

資料來源：本研究整理。

表 3.6 領導行為量表之信效度分析結果

構面	題目內容	因素負荷量	
		因素一	因素二
體制型領導	2.我的主官凡事強調公事公辦	0.866	
	4.我的主官要求部屬遵守工作上的紀律規定	0.858	
	1.我的主官會強調任務如期完成	0.847	
	6.我的主官重視員工的工作效率	0.844	
	8.我的主官會明確指派部屬的工作內容	0.825	
	3.我的主官要求部屬必須有一定的工作品質水準	0.818	
	5.我的主官用心於單位工作業務的推展	0.812	
	7.我的主官重視外界對單位的形象	0.809	
	9.我的主官會隨時掌握部屬對工作的執行情形	0.792	
關懷型領導	17.我的主官會鼓勵部屬的工作士氣		0.843
	13.我的主官願意傾聽部屬的建議		0.831
	16.我的主官在做重要決定前，會徵求部屬們的意見		0.822
	14.我的主官會以部屬的權益為考量		0.818
	10.我的主官友善可親		0.805
	19.我的主官與部屬交談時，會讓部屬感到輕鬆沒壓力		0.789
	11.我的主官關心部屬的工作感受		0.772
	12.我的主官會設法為部屬解決困難		0.767
	15.我的主官會撥時間傾聽部屬私人的事情		0.755
	18.我的主官會顧及部屬的自尊，而不會當眾給部屬難堪		0.748
	20.我的主官會主動提供一些新的構想		0.724
	特徵值	8.553	4.671
	解釋變異量	43.552	26.278
	累積解釋變異量	43.552	69.830
	Cronbach's α 值	0.8138	0.8271
	整體Cronbach's α 值	0.9026	

資料來源：本研究整理。

三、工作滿足

工作滿足之問卷量表設計的題項共有兩個構面，計二十題，區分為「內在滿足」十二題、「外在滿足」八題。進行效度分析前，先進行 KMO 分析，結果 KMO 的取樣適切性量數達 0.886，表示此變項題項相關情形良好，適合進行效度分析。經由主成分分析法萃取出兩個主成份因素，且運用 Kaiser 之最大變異法來作正交轉軸。各因素負荷量均達 0.6 以上，構面特徵值大於 1，本量表之總累積解釋變異量為 75.795%，顯示效度良好，Cronbach's α 值均達 0.8 以上，顯示信度良好。工作滿足因素分析結果如表 3.7 所示。

四、留營意願

留營意願之問卷量表設計的題項共有一個構面，計五題。KMO 的取樣適切性量數達 0.912，表示此變項題項相關情形良好，適合進行效度分析。經萃取出一個主成份因素，因素負荷量達 0.6 以上，構面特徵值大於 1，本量表之總累積解釋變異量為 85.646%，顯示效度良好，Cronbach's α 值均達 0.8 以上，顯示信度良好。留營意願因素分析結果如表 3.8 所示。

表 3.7 工作滿足量表信效度分析結果

構面	題目內容	因素負荷量	
		因素一	因素二
內在滿足	5.對於在我的工作中能夠不違背良心做事的情況，我感到滿意	0.929	
	3.工作能讓我有經歷不同事情的機會，讓我感到滿意	0.918	
	1.工作忙碌的程度，讓我感到滿意	0.912	
	2.工作可以給我單獨表現的機會，我感到滿意	0.899	
	4.親友對我從事這份工作的評價，讓我感到滿意	0.878	
	6.這份工作的穩定性，讓我感到滿意	0.870	
	7.對於在我的工作中能有別人做事的機會，我感到滿意	0.845	
	9.對於我的能力與這個工作機會相符的程度，我感到滿意	0.839	
	10.對於在工作中能自由運用自己的判斷，我感到滿意	0.821	
	8.對於在我的工作中能有指導他人做事的機會，我感到滿意	0.817	
	11.對於工作中能用自己方法來處理事情，我感到滿意	0.811	
	12.對於在工作中所能得到的成就感，我感到滿意	0.805	
外在滿足	16.對於根據我的工作付出而獲得的薪酬，我感到滿意		0.856
	13.上級對待下屬的方式，讓我感到滿意		0.834
	15.我對單位執行政策的方式，感到滿意		0.822
	17.我對於我的工作之升遷機會，感到滿意		0.810
	19.我對工作環境(冷氣、衛浴、伙食)，感到滿意		0.788
	14.上級做決定的能力，讓我感到滿意		0.776
	18.我對做好工作後所能得到的讚賞，感到滿意		0.745
	20.工作中與同事間相處的情形，我感到滿意		0.729
	特徵值	11.668	4.133
	解釋變異量	55.671	20.124
	累積解釋變異量	55.671	75.795
	Cronbach's α 值	0.8911	0.8149
	整體Cronbach's α 值	0.9042	

資料來源：本研究整理。

]

表 3.8 留營意願量表信效度分析結果

構面	題 目 內 容	因素負荷量
		因素一
留 營 意 願	3.即使工作條件變差，我仍願意留在軍中服務。	0.911
	4.我會將軍旅服務當成是我長久的工作。	0.898
	1.我覺得繼續留營服務，是一件正確的事。	0.881
	2.我現在還不會考慮職場轉換的問題。	0.865
	5.離開軍旅職場後，我可能很難找到較好的工作。	0.821
特徵值		3.18
解釋變異量		85.646
累積解釋變異量		85.646
Cronbach's α 值		0.9256
整體 Cronbach's α 值		0.9256

資料來源：本研究整理。

3.7 資料分析方法

本研究根據研究目的及檢定研究假設之需要，利用 SPSS 作為資料分析工具，採用之資料分析方法如下：

3.7.1 敘述性統計

運用敘述性統計對個人變項(性別、婚姻狀況、年齡、教育程度、任職年資、軍銜)進行分析(次數分配及百分比分析)，求得各構面的平均數、標準差，以瞭解樣本特性及其分佈情形。

3.7.2 因素分析

因素分析可測量變數的相關結構，以便將變數分類，本研究利用主成分分析法抽取特徵值大於1的因素，並以最大變異數進行正交轉軸來萃取因素構面，以決定各變數之因素構面數及性質。另以球型檢定與 KMO 檢定量表，以球型檢定卡方值達顯著水準 ($p < 0.05$)，KMO值大於0.6以上，來瞭解所選取量表題項之適切性是否適合進行因素分析，此目的主

要在考驗量表的因素效度及刪除不適合題項。

3.7.3 信度分析

信度是指測量工具的可靠程度，本研究中將以Cronbach's α 係數來檢定各量表的信度；信度代表兩種意義，即量表的穩定度以及一致性。Cronbach's α 係數為非負數值，當Cronbach's α 係數愈大，顯示量表內各變數的相關性愈大，內部一致性愈佳，亦即表示量表的穩定度也越高，信度愈高。當 α 值在0.8以上者表示「高信度」； α 值在0.6~0.8為「可接受信度」； α 值在0.6以下表示「低信度」。

3.7.4 獨立樣本 T 檢定

採用獨立樣本 T 檢定，來檢驗性別及婚姻等個人屬性之二分變項，於組織文化、領導行為、工作滿足與留營意願上是否有顯著性差異。

3.7.5 變異數分析

利用單因子變異數分析來檢定不同的個人屬性：年齡、教育程度、任職年資、軍銜於組織文化、領導行為、工作滿足與留營意願的認知上是否有顯著差異。若整體差異性達顯著水準，則進一步以 Scheffe 多重比較法檢視哪些分群間發生顯著差異。

3.7.6 迴歸分析

迴歸分析的目的主要在於找出一個線性方程式，以說明自變數和依變數之間的關係，並且瞭解自變數用以預測依變數的預測力和強度，以及兩者間的關係是否顯著。因此本研究將進行以下迴歸分析：

- 一、分別以「工作滿足」兩構面：(內在滿足、外在滿足)為依變數，組織文化之三構面為自變數，進行迴歸分析，建立迴歸模式，以了解組織文化三構面對工作滿足兩構面的影響力。
- 二、以「留營意願」為依變數，組織文化之三構面為自變數，進行迴歸

- 分析，建立迴歸模式，以了解組織文化三構面對留營意願的影響力。
- 三、分別以「工作滿足」兩構面：(內在滿足、外在滿足)為依變數，領導行為之兩構面為自變數，進行迴歸分析，建立迴歸模式，以了解領導行為兩構面對工作滿足兩構面的影響力。
- 四、以「留營意願」為依變數，領導行為之兩構面為自變數，進行迴歸分析，建立迴歸模式，以了解領導行為之兩構面對留營意願的影響力。
- 五、以「留營意願」為依變數，工作滿足之兩構面為自變數，進行迴歸分析，建立迴歸模式，以了解工作滿足兩構面對留營意願的影響力。
- 六、「工作滿足」之中介效果分析。
- (一) 以複迴歸分析來驗證中介變項「工作滿足」的影響，說明以工作滿足為中介變項，於前因變項「組織文化」與結果變項「留營意願」的中介效果。
- (二) 以複迴歸分析來驗證中介變項「工作滿足」的影響，說明以工作滿足為中介變項，於前因變項「領導行為」與結果變項「留營意願」的中介效果。

第四章 實證結果與分析

本章根據研究假設，將回收之有效問卷，利用第三章所列之資料分析方法進行分析，以驗證各項研究假設是否成立。

4.1 樣本結構分析

針對回收之有效問卷 288 份進行填答者基本資料分析，包括性別、婚姻狀況、年齡、教育程度、任職年資、軍銜等變項，樣本分布情形如表 4.1 所示。

一、「性別」

男性 84.4% 多過於女性 15.6%，與職業軍人大多為男性從業人員之情況符合。

二、「婚姻狀況」

已婚 70.1% 多過未婚(含單身)者 29.9%。

三、「年齡」

在樣本比列上，以「26~30 歲」者所佔的比例 29.9% 最高，其次是「31~35 歲」佔 25%，再其次為「36~40 歲」佔 19.1%，而「41 歲以上」為 13.9%，「25 歲以下」為 12.2%。

四、「教育程度」

以「高中職(含)以下」程度者所佔的比例 34.7% 最高，計有 100 人，其次為「大學畢業」26%，與「專科畢業」26%，皆為 75 人，「碩士(含)以上」人數只有 38 人，比例為 13.2%。

五、「年資」

部隊年資以「4 以上~7 年」所佔的比例 26.4% 最高，其次為「1~4 年」26%，再其次為「10 年以上」18.4%，「7 以上~10 年」佔有 16.3%，「未滿 1 年」則為 12.8%。

六、「軍銜」

以「士兵」所佔的比 39.9%最高，計有 115 人，其次為「士官」38.2%，再其次為「軍官」，所佔比例為 21.9%最低。

表 4.1 樣本結構分析表

項目	類別	次數	有效百分比
性別	男	243	84.4%
	女	45	15.6%
婚姻狀況	單身	86	29.9%
	已婚	202	70.1%
年齡	25 歲以下	35	12.2%
	26-30 歲	86	29.9%
	31-35 歲	72	25.0%
	36-40 歲	55	19.1%
	41 歲以上	40	13.9%
教育程度	高中職(含)以下	100	34.7%
	專科畢業	75	26.0%
	大學畢業	75	26.0%
	碩士(含)以上	38	13.2%
年資	未滿 1 年	37	12.8%
	1 年以上-4 年	75	26.0%
	4 以上-7 年	76	26.4%
	7 以上-10 年	47	16.3%
	10 年以上	53	18.4%
軍銜	士兵	115	39.9%
	士官	110	38.2%
	軍官	63	21.9%

資料來源：本研究整理。

4.2 研究變項之描述性統計

本節針對本研究之組織文化、領導行為與工作滿足與留營意願等變項及其各構面的平均數與標準差，加以描述，以瞭解各相關變項及其構面的知覺程度及其分佈情形。

一、組織文化

由表4.2可知組織文化整體的平均值為4.142，各構面以支持型文化各題項平均分數4.200分為最高，創新型文化各題項平均分數4.110分次之，而官僚型文化各題項平均分數4.142分為最低，表示樣本知覺該單位之組織文化較偏向支持型文化。陸軍飛行訓練部隊的組織環境向來就比一般陸軍野戰部隊的工作環境為開放與和諧，所以使得每位官兵對於單位具有向心力，並讓他們獲得家的溫暖感受，然因飛行首重安全，因此對於有關飛行補保、航管等工作不容有一絲風險與工作紀律上的妥協，也因此在工作上的要求上更重視團隊的合作精神。

二、領導行為

由表4.2可知領導行為整體的平均值為4.271；體制型領導各題項平均分數為4.349分，高於關懷型領導各題項平均分數4.194分，表示樣本知覺該單位主管之領導行為較偏向體制型領導。國軍單位屬於規範性高的組織，強調命令服從，因而訂定了相關的規定供所屬遵行，此外，飛行首重安全，因此在平日的各項工作上都制訂了標準作業程序，單位內每位成員都得遵照執行，方能確保安全無虞。

三、工作滿足

由表4.2可知工作滿足整體的平均值為4.073；各構面以內在滿足各題項平均分數4.082分，高於外在滿足各題項平均分數4.040分為最低，表示樣本知覺該單位之工作滿足較偏向內在滿足。陸軍飛行訓練部隊所屬各

官兵的工作內容，除攸關每位飛行人員的生命安全外，更牽動著數個家庭的生計，因此從他們踏進這個單位開始，就認真的在單位裡工作、進修、晉升發展，更因為他們的專業技能，所以較一般陸軍野戰單位調動為少，工作、家庭與同事間的感情也更為穩定，因而在工作上容易獲得成就感而得到內在的滿足。

四、留營意願

留營意願構面中，由表4.2得知，本研究樣本受試者自評留營之意願，各題項平均分數為4.485分，為中上程度。陸軍飛行訓練部隊由於組織文化開放、工作環境穩定、組織成員獲得內在滿足等原因，因此留營意願較一般部隊為高，具中上程度。

表 4.2 各研究變項描述性統計量

變 項	構 面	平均數	標準差
組織文化	整體性	4.142	0.851
	官僚型文化	4.083	1.050
	創新型文化	4.110	0.988
	支持型文化	4.200	0.912
領導行為	整體性	4.271	0.733
	關懷型領導	4.194	0.819
	體制型領導	4.349	0.800
工作滿足	整體性	4.073	0.840
	內在滿足	4.082	0.889
	外在滿足	4.040	0.993
留營意願	留營意願	4.485	1.158

資料來源：本研究整理。

4.3 人口統計變項於各研究變項之差異性分析

本節主要在探討不同人口統計特徵之人員在認知之組織文化、工作

滿足、離職傾向等構面之差異分析。藉由獨立樣本 T 檢定及單因子變異數分析 (One-Way-ANOVA) 以檢定自變項的不同個人背景 (性別、婚姻狀況、年齡、教育程度、任職年資、軍銜)，在依變項各構面上是否有顯著的差異存在。若單因子變異數分析其有差異情形存在時，再利用 Scheffe 事後檢定，進一步比較兩群組間之差異狀況。

4.3.1 性別於研究變項各構面之獨立樣本 T 檢定

經由 T 檢定結果，如表 4.3 所示，不同性別的人員對組織文化、領導行為、工作滿足與留營意願各構面均無顯著的差異，即在單位中，男性與女性的人格特質並無差異，也不會因性別不同而對組織文化、領導行為、工作滿足及留營意願的感受程度產生差異。

表 4.3 性別於各構面之獨立樣本 T 檢定

變項	構面	性別	個數	平均數	標準差	T值	P值
組織文化	官僚型文化	男	243	4.081	1.045	0.069	0.945
		女	45	4.093	1.087		
	創新型文化	男	243	4.096	0.983	0.570	0.569
		女	45	4.187	1.021		
	支持型文化	男	243	4.215	0.890	0.634	0.526
		女	45	4.121	1.029		
領導行為	體制型領導	男	243	4.353	0.765	0.208	0.835
		女	45	4.326	0.978		
	關懷型領導	男	243	4.197	0.788	0.161	0.872
		女	45	4.176	0.981		
工作滿足	內在滿足	男	243	4.071	0.878	0.480	0.631
		女	45	4.141	0.956		
	外在滿足	男	243	4.014	0.971	1.014	0.311
		女	45	4.178	1.104		
留營意願		男	243	4.490	1.185	0.149	0.882
		女	45	4.462	1.005		

資料來源：本研究整理。

4.3.2 婚姻於研究變項各構面之獨立樣本 T 檢定

經由T檢定結果，如表4.4所示，在組織文化方面，不同婚姻狀況的人員對「支持型文化」的感受程度有顯著差異，未婚人員對於「支持型文化」的知覺程度較高，推斷係因未婚官兵期盼在一公平、開放、信任的環境下工作，並能因此成家立業，結果顯示傾向於支持型文化。此外在領導行為、工作滿足與留營意願各構面均無顯著的差異，即在單位中，已婚與未婚人員的對領導行為、工作滿足及留營意願的感受程度沒有顯著差異。

表 4.4 婚姻於各構面之獨立樣本 T 檢定

變項	構面	婚姻	個數	平均數	標準差	T值	P值
組織文化	官僚型文化	已婚	202	4.065	1.010	0.445	0.657
		未婚	86	4.126	1.144		
	創新型文化	已婚	202	4.079	0.976	0.832	0.406
		未婚	86	4.184	1.017		
	支持型文化	已婚	202	4.140	0.877	2.162	0.032*
		未婚	86	4.341	0.979		
領導行為	體制型領導	已婚	202	4.332	0.745	0.554	0.580
		未婚	86	4.389	0.921		
	關懷型領導	已婚	202	4.164	0.777	0.952	0.342
		未婚	86	4.264	0.912		
工作滿足	內在滿足	已婚	202	4.041	0.816	1.198	0.232
		未婚	86	4.178	1.041		
	外在滿足	已婚	202	3.973	0.904	1.766	0.078
		未婚	86	4.198	1.167		
留營意願	已婚	202	4.528	1.160	0.960	0.338	
	未婚	86	4.385	1.152			

註：*表 $P < 0.05$

資料來源：本研究整理。

4.3.3 年齡於研究變項各構面之差異分析

由表 4.5 所示，年齡與「官僚型文化」構面之 ANOVA 分析檢定 F 值為 2.452，P 值為 0.046 (小於 0.05)，達到顯著差異，「25 歲以下」之人員對於「官僚型文化」的感受程度最高，然進一步經由 Scheffe 檢定後，無法得知哪個年齡層較為顯著。此外，不同年齡層級在領導行為、工作滿足與留營意願各構面均無顯著的差異，即在單位中，各年齡層對領導行為、工作滿足及留營意願的感受程度沒有顯著差異。

表 4.5 年齡對各構面之差異性分析

變項	構面	年齡	個數	平均值	F值	P值	Scheffe
組織文化	官僚型文化	(1)25歲以下	35	4.251	2.452	0.046*	NS
		(2)26-30歲	86	3.988			
		(3)31-35歲	72	4.108			
		(4)36-40歲	55	4.084			
		(5)41歲以上	40	4.095			
	創新型文化	(1)25歲以下	35	4.290	2.213	0.068	
		(2)26-30歲	86	4.038			
		(3)31-35歲	72	4.175			
		(4)36-40歲	55	4.018			
		(5)41歲以上	40	4.118			
	支持型文化	(1)25歲以下	35	4.130	1.966	0.101	
		(2)26-30歲	86	4.134			
		(3)31-35歲	72	4.332			
		(4)36-40歲	55	4.176			
		(5)41歲以上	40	4.200			

表 4.5 年齡對各構面之差異性分析(續)

變項	構面	年齡	個數	平均值	F 值	P 值	Scheffe
領導行為	體制型 領導	(1)25歲以下	35	4.495	1.336	0.257	
		(2)26-30歲	86	4.200			
		(3)31-35歲	72	4.441			
		(4)36-40歲	55	4.327			
		(5)41歲以上	40	4.403			
	關懷型 領導	(1)25歲以下	35	4.322	0.437	0.782	
		(2)26-30歲	86	4.122			
		(3)31-35歲	72	4.173			
		(4)36-40歲	55	4.240			
		(5)41歲以上	40	4.211			
工作滿足	內在滿足	(1)25歲以下	35	4.067	1.287	0.275	
		(2)26-30歲	86	3.966			
		(3)31-35歲	72	4.252			
		(4)36-40歲	55	4.141			
		(5)41歲以上	40	3.958			
	外在滿足	(1)25歲以下	35	4.033	0.227	0.923	
		(2)26-30歲	86	3.979			
		(3)31-35歲	72	4.090			
		(4)36-40歲	55	4.112			
		(5)41歲以上	40	3.988			
留營意願	(1)25歲以下	35	4.635	1.579	0.180		
	(2)26-30歲	86	4.267				
	(3)31-35歲	72	4.617				
	(4)36-40歲	55	4.655				
	(5)41歲以上	40	4.353				

註：*表 $P < 0.05$

資料來源：本研究整理。

4.3.4 教育程度於研究變項各構面之差異分析

研究結果如表 4.6 所示，發現「教育程度」的不同，在「留營意願」的知覺程度達到顯著差異(ANOVA 分析檢定 F 值為 3.026，P 值小於 0.05)，進一步利用 Scheffe 多重比較，各組間並未發現顯著差異。此外，不同教育程度在組織文化、領導行為與工作滿足各構面均無顯著的差異，即在單位中，不同的教育程度對組織文化、領導行為與工作滿足的感受程度沒有顯著差異。

表 4.6 教育程度於各構面之差異性分析

變項	構面	教育程度	個數	平均值	F值	P值	Scheffe
	官僚型 文化	(1)高中職(含)以下	100	4.098	1.170	0.321	
		(2)專科畢業	75	3.925			
		(3)大學畢業	75	4.243			
		(4)碩士(含)以上	38	4.042			
組織 文化	創新型 文化	(1)高中職(含)以下	100	4.137	1.578	0.195	
		(2)專科畢業	75	4.048			
		(3)大學畢業	75	4.265			
		(4)碩士(含)以上	38	3.857			
	支持型 文化	(1)高中職(含)以下	100	4.164	0.947	0.418	
		(2)專科畢業	75	4.110			
		(3)大學畢業	75	4.347			
		(4)碩士(含)以上	38	4.184			

表 4.6 教育程度於各構面之差異性分析(續)

變項	構面	教育程度	個數	平均值	F 值	P 值	Scheffe
領導 行為	體制型領 導	(1)高中職(含)以下	100	4.363	0.637	0.592	
		(2)專科畢業	75	4.270			
		(3)大學畢業	75	4.439			
		(4)碩士(含)以上	38	4.289			
	關懷型領 導	(1)高中職(含)以下	100	4.255	1.486	0.218	
		(2)專科畢業	75	4.122			
		(3)大學畢業	75	4.287			
		(4)碩士(含)以上	38	3.990			
工作 滿足	內在 滿足	(1)高中職(含)以下	100	4.177	0.698	0.554	
		(2)專科畢業	75	3.984			
		(3)大學畢業	75	4.071			
		(4)碩士(含)以上	38	4.048			
	外在 滿足	(1)高中職(含)以下	100	4.110	0.953	0.415	
		(2)專科畢業	75	3.900			
		(3)大學畢業	75	4.129			
		(4)碩士(含)以上	38	3.956			
留營意願	(1)高中職(含)以下	100	4.311	3.026	0.03*	NS	
	(2)專科畢業	75	4.436				
	(3)大學畢業	75	4.730				
	(4)碩士(含)以上	38	4.558				

註：*表 $P < 0.05$

資料來源：本研究整理。

4.3.5 年資於研究變項各構面之差異分析

研究結果如表 4.7 所示，發現不同年資在組織文化、領導行為與工作滿足及留營意願各構面均無顯著的差異，即在單位中，不同的年資的志願役人員於組織文化、領導行為與工作滿足及留營意願的感受程度沒有顯著差異。

表 4.7 年資於各構面之差異性分析

變項	構面	年資	個數	平均值	F值	P值	Scheffe
組織文化	官僚型文化	(1)未滿 1 年	37	4.243	0.603	0.661	
		(2)1 年以上-4 年	75	4.024			
		(3)4 以上-7 年	76	3.982			
		(4)7 以上-10 年	47	4.089			
		(5)10 年以上	53	4.196			
	創新型文化	(1)未滿 1 年	37	4.274	1.819	0.125	
		(2)1 年以上-4 年	75	4.101			
		(3)4 以上-7 年	76	3.951			
		(4)7 以上-10 年	47	4.380			
		(5)10 年以上	53	3.997			
	支持型文化	(1)未滿 1 年	37	4.141	0.392	0.814	
		(2)1 年以上-4 年	75	4.203			
		(3)4 以上-7 年	76	4.181			
		(4)7 以上-10 年	47	4.343			
		(5)10 年以上	53	4.138			

表 4.7 年資於各構面之差異性分析(續)

變項	構面	年資	個數	平均值	F 值	P 值	Scheffe
領導 行為	體制型領 導	(1)未滿 1 年	37	4.505	0.884	0.474	
		(2)1 年以上-4 年	75	4.313			
		(3)4 以上-7 年	76	4.291			
		(4)7 以上-10 年	47	4.475			
		(5)10 年以上	53	4.262			
	關懷型領 導	(1)未滿 1 年	37	4.275	0.935	0.444	
		(2)1 年以上-4 年	75	4.158			
		(3)4 以上-7 年	76	4.069			
		(4)7 以上-10 年	47	4.300			
		(5)10 年以上	53	4.273			
工作 滿足	內在 滿足	(1)未滿 1 年	37	4.061	0.813	0.518	
		(2)1 年以上-4 年	75	4.046			
		(3)4 以上-7 年	76	4.005			
		(4)7 以上-10 年	47	4.289			
		(5)10 年以上	53	4.075			
	外在 滿足	(1)未滿 1 年	37	4.014	0.412	0.800	
		(2)1 年以上-4 年	75	4.022			
		(3)4 以上-7 年	76	3.945			
		(4)7 以上-10 年	47	4.131			
		(5)10 年以上	53	4.138			
留營意願	(1)未滿 1 年	37	4.529	1.497	0.203		
	(2)1 年以上-4 年	75	4.347				
	(3)4 以上-7 年	76	4.402				
	(4)7 以上-10 年	47	4.839				
	(5)10 年以上	53	4.457				

資料來源：本研究整理。

4.3.6 軍銜於研究變項各構面之差異分析

研究結果如表 4.8 所示，發現「軍銜」於「留營意願」之 ANOVA 分析檢定 F 值為 3.166，P 值為 0.044 (小於 0.05)，達到顯著差異，進一步利用 Scheffe 多重比較，各組間並未發現顯著差異。此外，不同軍銜在組織文化、領導行為與工作滿足各構面均無顯著的差異，即在單位中，不同的教育程度的志願役人員對組織文化、領導行為與工作滿足的感受程度沒有顯著差異。

表 4.8 軍銜對各構面之差異性分析

變項	構面	軍銜	個數	平均值	F值	P值	Scheffe
組織文化	官僚型文化	士兵	115	3.998	0.663	0.516	
		士官	110	4.124			
		軍官	63	4.168			
	創新型文化	士兵	115	4.165	0.706	0.495	
		士官	110	4.022			
		軍官	63	4.163			
	支持型文化	士兵	115	4.189	0.195	0.823	
		士官	110	4.176			
		軍官	63	4.263			
領導行為	體制型領導	士兵	115	4.406	0.497	0.609	
		士官	110	4.318			
		軍官	63	4.298			
	關懷型領導	士兵	115	4.230	0.223	0.800	
		士官	110	4.183			
		軍官	63	4.147			

表 4.8 軍銜對各構面之差異性分析(續)

變項	構面	軍銜	個數	平均值	F值	P值	Scheffe
工作滿足	內在滿足	士兵	115	3.996	0.948	0.389	
		士官	110	4.155			
		軍官	63	4.114			
	外在滿足	士兵	115	4.065	0.063	0.939	
		士官	110	4.026			
		軍官	63	4.019			
留營意願		士兵	115	4.355	3.166	0.044*	NS
		士官	110	4.473			
		軍官	63	4.746			

*表 P<0.05

資料來源：本研究整理。

4.4 影響性分析

迴歸分析主要是利用一個獨立變數去預測另一個依變數，來檢測變數間的關係及其預測力的大小，本節透過迴歸分析方法，來探究組織文化、領導行為、工作滿足與留營意願之間的關係與影響，並檢定工作滿足的中介效果。

4.4.1 組織文化對工作滿足之影響性分析

分別以「工作滿足」兩構面：(內在滿足、外在滿足)為依變數，組織文化之三構面為自變數，進行迴歸分析，建立迴歸模式，以了解組織文化三構面對工作滿足兩構面的影響力。

一、組織文化對內在滿足之迴歸分析

由表 4.9 可知，飛行訓練部隊之組織文化對於志願役人員內在滿足具有 43.7%的解釋效果(Adj. $R^2=0.437$)，模型考驗結果顯示迴歸效果達顯著水準($F=75.240$ ； $P<0.001$)。再者，在組織文化三個構面中，均顯

著影響了志願役人員的內在滿足，且以「官僚型文化」的預測力最高($\beta=0.284$)。由此可知，當志願役人員感受到組織所表現出的「官僚型文化」、「支持型文化」、「創新型文化」越明顯時，其內在滿足的感受程度也越高。

二、組織文化對外在滿足之迴歸分析

由表 4.9 可知，飛行訓練部隊之組織文化對於志願役人員外在滿足具有 32.0%的解釋效果($\text{Adj. } R^2=0.320$)，模型考驗結果顯示迴歸效果達顯著水準($F=45.997$ ； $P<0.001$)。再者，在組織文化三個構面中，均顯著影響了志願役人員的外在滿足，且以「官僚型文化」的預測力最高($\beta=0.291$)。由此可知，當志願役人員感受到組織所表現出的「官僚型文化」、「支持型文化」、「創新型文化」越明顯時，其內在滿足的感受程度也越高。

表 4.9 組織文化對工作滿足之迴歸分析表

自變項 \ 依變項		工作滿足	
		內在滿足	外在滿足
		標準化 β	標準化 β
組織文化	官僚型文化	0.284***	0.291***
	創新型文化	0.280***	0.208**
	支持型文化	0.215***	0.169*
R 值		0.665	0.572
R ² 值		0.443	0.327
Adjusted R ² 值		0.437	0.320
F 值		75.240***	45.997***

註：* $P<0.05$ ，** $P<0.01$ ，*** $P<0.001$

資料來源：本研究整理。

4.4.2 組織文化對留營意願之影響性分析

以「留營意願」為依變數，組織文化之三構面為自變數，進行迴歸分析，建立迴歸模式，以了解組織文化三構面對留營意願的影響力。

由表 4.10 可知，飛行訓練部隊之組織文化對於志願役人員一般滿足具有 19.9% 的解釋效果 ($Adj. R^2=0.199$)，模型考驗結果顯示迴歸效果達顯著水準 ($F=24.752$ ； $P<0.001$)。再者，在組織文化三個構面中，「官僚型文化」與「支持型文化」均顯著影響了志願役人員的留營意願，且以「支持型文化」的預測力最高 ($\beta=0.277$)。由此可知，當志願役人員感受到組織所表現出的「官僚型文化」、「創新型文化」越明顯時，其留營意願也越高。

表 4.10 組織文化對留營意願之迴歸分析表

自變項 \ 依變項		留營意願
		標準化 β
組織文化	官僚型文化	0.190**
	創新型文化	0.056
	支持型文化	0.277***
R 值		0.455
R ² 值		0.207
Adjusted R ² 值		0.199
F 值		24.752***

註：* $P<0.05$ ，** $P<0.01$ ，*** $P<0.001$

資料來源：本研究整理。

4.4.3 領導行為對工作滿足之影響性分析

分別以「工作滿足」兩構面：(內在滿足、外在滿足)為依變數，領導行為之兩構面為自變數，進行迴歸分析，建立迴歸模式，以了解領導行為兩構面對工作滿足兩構面的影響力。

一、領導行為對內在滿足之迴歸分析

由表 4.11 可知，飛行訓練部隊主管之領導行為對於志願役人員內在滿足具有 40.7%的解釋效果($\text{Adj. } R^2=0.407$)，模型考驗結果顯示迴歸效果達顯著水準($F=99.478$ ； $P<0.001$)。再者，在「體制型」、「關懷型」兩個構面中，均顯著影響了志願役人員的內在滿足，且以「體制型領導」的預測力最高($\beta=0.475$)。由此可知，當志願役人員感受到主管所表現出的「體恤型領導」、「關懷型領導」越明顯時，其內在滿足的感受程度也越高。

二、領導行為對外在滿足之迴歸分析

由表 4.11 可知，飛行訓練部隊主管之領導行為對於志願役人員外在滿足具有 37.7%的解釋效果($\text{Adj. } R^2=0.377$)，模型考驗結果顯示迴歸效果達顯著水準($F=87.754$ ； $P<0.001$)。再者，在「體制型」、「關懷型」兩個構面中，均顯著影響了志願役人員的外在滿足，且以「體制型領導」的預測力最高($\beta=0.408$)。由此可知，當志願役人員感受到主管所表現出的「體恤型領導」、「關懷型領導」越明顯時，其外在滿足的感受程度也越高。

表 4.11 領導行為對工作滿足之迴歸分析表

自變項 \ 依變項		工作滿足	
		內在滿足	外在滿足
		標準化 β	標準化 β
領導行為	體制型領導	0.475***	0.408***
	關懷型領導	0.223***	0.270***
R 值		0.641	0.617
R ² 值		0.411	0.381
Adjusted R ² 值		0.407	0.377
F 值		99.478***	87.754***

註：*P<0.05，**P<0.01，***P<0.001

資料來源：本研究整理。

4.4.4 領導行為對留營意願之影響性分析

以「留營意願」為依變數，領導行為之兩構面為自變數，進行迴歸分析，建立迴歸模式，以了解領導行為之兩構面對留營意願的影響力。

由表 4.12 可知，飛行訓練部隊主管之領導行為對於志願役人員的留營意願具有 22.1% 的解釋效果(Adj. R²=0.221)，模型考驗結果顯示迴歸效果達顯著水準(F=41.677；P<0.001)。在「體制型」、「關懷型」兩個構面中，均顯著影響了志願役人員的留營意願，且以「關懷型領導」的預測力最高($\beta=0.467$)。由此可知，當志願役人員感受到主管所表現出的「體恤型領導」、「關懷型領導」越明顯時，其留營意願也越高。

表 4.12 領導行為對留營意願之迴歸分析表

自變項 \ 依變項		留營意願
		標準化 β
領導行為	體制型領導	0.262***
	關懷型領導	0.263***
R 值		0.476
R ² 值		0.226
Adjusted R ² 值		0.221
F 值		41.677***

註：*P<0.05，**P<0.01，***P<0.001

資料來源：本研究整理。

4.4.5 工作滿足對留營意願之影響性分析

以「留營意願」為依變數，工作滿足之兩構面為自變數，進行迴歸分析，建立迴歸模式，以了解工作滿足兩構面對留營意願的影響力。

表 4.13 分析結果可以得知，陸軍飛行部隊志願役人員之工作滿足對於留營意願具有 21.1% 的解釋效果 (Adj.R²=0.211)，模型考驗結果顯示迴歸效果達顯著水準 (F=26.527；P<0.001***)；其中「內在滿足」對志願役人員之留營意願有顯著的正向影響，亦即當志願役人員對於該單位的「內在滿足」的感受程度越高時，其留營意願也越高。

表 4.13 工作滿足對留營意願之迴歸分析表

自變項 \ 依變項		留營意願
		標準化 β
工作滿足	內在滿足	0.583*
	外在滿足	0.269
R		0.468
R ²		0.219
Adjusted R ²		0.211
F 值		26.527***

註：* $P < 0.05$ ，** $P < 0.01$ ，*** $P < 0.001$

資料來源：本研究整理。

4.4.6 工作滿足之中介效果分析

由研究架構可知工作滿足為本研究之中介變項，為驗證中介變項之假設，以了解中介變項對「領導行為」與「工作滿足」之中介效果，乃依據Braron and Kenny (1986)所提出以下之步驟的迴歸分析方法處理(邱惠琪，民91)：

- 一、自變數與中介變數之間存在顯著影響。
- 二、自變數、中介變數分別與依變數之間都存在顯著影響。
- 三、自變數與依變數之間的關係，加入中介變數後，其關係比未加入時弱。
- 四、自變數及中介變數同時設定為「自變數」，並對「依變數」作迴歸分析，如果原本之自變數對依變數的影響效果降為不顯著，是為「完

全中介」效果；若仍為顯著，但 β 值較原值更趨近於0，則是「部份中介」效果。

工作滿足之中介效果討論如下：

一、組織文化、工作滿足與留營意願之影響

為檢驗組織文化與工作滿足對留營意願之影響，首先針對組織文化分析，由表4.14結果可知，步驟一，組織文化對留營意願呈現顯著正向影響；步驟二，組織文化對工作滿足呈現顯著正向影響；步驟三，工作滿足對留營意願呈現顯著正向影響；步驟四，多元迴歸分析結果，透過工作滿足的中介效果得知，組織文化對留營意願的迴歸係數呈現下降的情形，且為顯著的結果。這說明工作滿足對於組織文化與留營意願來說，為不完全中介變項，僅具部分中介效果，即結果顯示，組織的文化會影響志願役人員的工作滿足，進而影響其留營意願。

表 4.14 組織文化、工作滿足對留營意願之迴歸分析結果

依變項 \ 自變項	步驟一	步驟二	步驟三	步驟四
	留營意願	工作滿足	留營意願	留營意願
組織文化(β)	0.466***	0.408***		0.300***
工作滿足(β)			0.328***	0.259***
R 值	0.466	0.641	0.451	0.506
R ² 值	0.217	0.411	0.203	0.256
Adjusted R ² 值	0.214	0.409	0.201	0.251

表 4.14 組織文化、工作滿足對留營意願之迴歸分析結果(續)

依變項 \ 自變項	步驟一	步驟二	步驟三	步驟四
	留營意願	工作滿足	留營意願	留營意願
F 值	79.181***	199.215***	73.0593***	49.133***

註：*P<0.05，**P<0.01，***P<0.001

資料來源：本研究整理。

二、領導行為、工作滿足與留營意願之影響

為檢驗領導行為與工作滿足對留營意願之影響，首先針對領導行為分析，由表4.15結果可知，步驟一，領導行為對留營意願呈現顯著正向影響；步驟二，領導行為對工作滿足呈現顯著正向影響；步驟三，工作滿足對留營意願呈現顯著正向影響；步驟四，多元迴歸分析結果，透過工作滿足的中介效果得知，領導行為對留營意願的迴歸係數呈現下降的情形，且為顯著的結果。這說明工作滿足對於領導行為與留營意願來說，為不完全中介變項，僅具部分中介效果，即結果顯示，主管的領導行為會影響志願役人員的工作滿足，進而影響其的留營意願。

表 4.15 領導行為、工作滿足對留營意願之迴歸分析結果

依變項 \ 自變項	步驟一	步驟二	步驟三	步驟四
	留營意願	工作滿足	留營意願	留營意願
領導行為(β)	0.476***	0.674***		0.315***
工作滿足(β)			0.328***	0.239***

表 4.15 領導行為、工作滿足對留營意願之迴歸分析結果(續)

自變項 \ 依變項	步驟一	步驟二	步驟三	步驟四
	留營意願	工作滿足	留營意願	留營意願
R 值	0.476	0.674	0.451	0.507
R ² 值	0.226	0.455	0.203	0.257
Adjusted R ² 值	0.224	0.453	0.201	0.252
F 值	83.643***	238.520***	73.0593***	49.398***

註：*P<0.05，**P<0.01，***P<0.001

資料來源：本研究整理。

本節主要將組織文化與領導風格，同時對工作滿足進行多元迴歸分析，結果用以驗證本研究之假設七：以工作滿足為中介變項，探討組織文化與留營意願的中介效果。以及假設八：以工作滿足為中介變項，探討領導行為對留營意願的中介效果。研究結果顯示，工作滿足對於組織文化、領導行為與留營意願而言，為不完全中介變項，僅具部分中介效果。因此，本研究之假設七與假設八驗證結果部分成立，即工作滿足會影響單位組織文化、主官的領導行為及志願役人員的留營意願。

第五章 結論與建議

我國現行的兵役制度在招募志願士兵不足及義務役士兵短缺的情況下，如何提升志願士兵留營意願，不使人力資源流失，將是重要議題。故本研究依據第三章的研究設計及第四章的研究結果，綜合與整理本研究之結論與建議，提供國軍管理決策階層在增進優秀志願士兵留營之參考與運用；另根據研究結果、限制與研究心得，對後續研究者提供相關研究建議。

5.1 研究結論

依據第四章統計分析結果，各項研究假設主要結論如表5.1。

表 5.1 研究假設與實證結果摘要表

研究假設	內 容	驗證結果
H1	不同人口統計變數(性別、婚姻、年齡、教育程度、年資、軍銜)，於組織文化、領導行為、工作滿足與留營意願等研究變數上有顯著差異。	部分成立
H1-1	飛行訓練部隊志願役人員之性別於各研究變數上有顯著差異。	不成立
H1-2	飛行訓練部隊志願役人員之婚姻於各研究變數上有顯著差異。	部分成立
H1-3	飛行訓練部隊志願役人員之年齡於各研究變數上有顯著差異。	部分成立
H1-4	飛行訓練部隊志願役人員之教育程度於各研究變數上有顯著差異。	部分成立
H1-5	飛行訓練部隊志願役人員之年資於各研究變數上有顯著差異。	不成立
H1-6	飛行訓練部隊志願役人員之軍銜於各研究變數上有顯著差異。	部分成立
H2	組織文化對工作滿足有顯著正向影響。	成立
H3	組織文化對留營意願有顯著正向影響。	成立

表 5.1 研究假設與實證結果摘要表(續)

研究假設	內 容	驗證結果
H4	領導行為對工作滿足有顯著正向影響。	成立
H5	領導行為對留營意願有顯著正向影響。	成立
H6	工作滿足對留營意願有顯著正向影響。	部分成立
H7	工作滿足於組織文化與留營意願之間具有中介效果。	部分成立
H8	工作滿足於領導行為與留營意願之間具有中介效果。	部分成立

資料來源：本研究整理。

一、在差異性分析方面具顯著如下：

- (一)未婚人員對於「支持型文化」的感受程度較高，係因未婚官兵期盼在一公平、開放、信任的環境下工作，並能因此成家立業，結果顯示傾向於支持型文化。因此本研究假設 1-2：「婚姻在各研究變數上有顯著差異。」獲得部分支持。
- (二)「25 歲以下」之人員對於「官僚型文化」的感受程度最高，然而進一步經由 Scheffe 檢定後，無法得知哪個年齡層較為顯著。因此本研究假設 1-3：「年齡在各研究變數上有顯著差異。」獲得部分支持。
- (三)不同「教育程度」於「留營意願」有顯著差異，進一步利用 Scheffe 多重比較，各組間並未發現顯著差異。因此本研究假設 1-4：「教育程度在各研究變數上有顯著差異。」獲得部分支持。
- (四)不同「軍銜」對於「留營意願」達到顯著差異，進一步利用 Scheffe 多重比較，各組間並未發現顯著差異。因此本研究假設 1-6：「軍銜在各研究變數上有顯著差異。」獲得部分支持。

二、在迴歸分析具正向顯著效果如下：

(一)組織文化對工作滿足之影響性

本研究結果顯示，組織文化與工作滿足各構面均達正向顯著影響效果，大多數受測的志願役人員都認為，不管是支持型、創新型或是官僚型的組織文化，對官兵工作滿足均有正面的關係及影響，亦即飛行訓練部隊志願役官兵於組織文化方面，因工作職業服從性較高的關係，不管何種模式的組織文化認同越高時，於工作滿足程度方面也越高。因此假設 2：「組織文化對工作滿足有顯著正向影響。」與本研究之結果相符。

(二)組織文化對留營意願之影響性

本研究結果顯示，組織文化各構面與留營意願均達正向顯著影響效果，亦即飛行訓練部隊志願役官兵於組織文化方面，不管何種模式的組織文化認同越高時，則於留營意願的程度方面也就越高。因此假設 3：「組織文化對留營意願有顯著正向影響。」與本研究之結果相符。

(三)領導行為對工作滿足之影響性

本研究結果顯示，領導行為與工作滿足各構面均達正向顯著影響效果，亦即飛行訓練部隊志願役官兵對主管不管是何種模式的領導行為認同感越高時，則工作滿足程度也越高，由此可知主管的領導行為是影響成員工作滿足的重要關鍵。若主管可適時於公開場合表揚，增加其工作滿足感，提高部屬投入工作的意願，將可依照期程完成各項任務。

(四)領導行為對留營意願之影響性

本研究結果顯示，領導行為各構面與留營意願均達正向顯著影響效果，也就是說飛行訓練部隊志願役官兵當志願役人員對主管不管是何種模式的領導行為認同感越高時，則留營意願的程度也越高。也就是說長官愈具親和力、愈關心部屬、願意傾聽部屬的建議、為部屬解決困難、

越會鼓勵部屬、尊重部屬，則飛行人員的留營意願越高；但相對的，長官愈強調公事公辦，當部屬工作績效表現較差時會直接加以斥責，此種領導行為將會降低留營意願。

(五)工作滿足對留營意願之影響性

本研究結果顯示，工作滿足之「內在滿足」對留營意願有顯著的正向影響，亦即飛訓訓練部隊志願役人員對於該單位的「內在滿足」的感受程度越高時，其留營意願也越高。表示若能提升志願役士官兵之「工作滿足」，相對留營意願也會有正向的影響，透過幹部適時的指導及關心使士官兵能夠承受工作上的負荷及壓力，並藉由福利待遇的強化以及個人妥善的理財規劃，使人員對於職務上所支領的收入能感到滿足，以及透過妥善的升遷制度，使各職缺流動率提升，避免一職久佔情形，以提高士官兵對升遷機會的滿足。另藉由人員對工作滿足知覺的提升，留營意願亦能有正向影響，將使人力需求能達到滿足的狀態。

(六)工作滿足之中介效果分析

工作滿足對於組織文化與留營意願來說，為不完全中介變項，僅具部分中介效果，即組織的文化會影響飛行訓練部隊志願役官兵的工作滿足，進而影響人員的留營意願。因此假設 7：「工作滿足於組織文化與留營意願之間具有中介效果。」獲部分支持。

工作滿足對於領導行為與留營意願來說，為不完全中介變項，僅具部分中介效果，即主管的領導行為會影響志願役官兵的工作滿足，進而影響人員的留營意願。因此假設 8：「工作滿足於領導行為與留營意願之間具有中介效果。」獲部分支持。

5.2 建議

本節乃根據研究假設之驗證與結論以及前章之資料分析結果，對國

軍飛行訓練部隊志願役官兵以及後續研究者提出本研究之建議。

一、給飛行訓練部隊之建議

(一) 建立多元的組織文化

本研究結果顯示，不管是支持型、創新型或是官僚型的組織文化，對官兵工作滿足與留營意願均有正面的關係及影響，再加上國軍不斷地面臨著科技的進步與變動的時局，亦不斷地執行新的任務、學習新的技術、使用新的裝備、以及掌握最新的資訊及科技，倘若能採取更開放且多元的組織文化，從上而下建立開放的溝通管道，尊重部屬的意見及創意，鼓勵多元思考與腦力激盪，激發創意與熱忱，將能建立多元的組織文化。

(二) 適時適度調整領導行為

本研究結果顯示，領導行為對工作滿足及留營意願均有正面關係及影響，且軍中各級主官往往隨著不同職務的歷練及任務需求，會在不同的單位輪調。雖然國軍近年積極推動眷籍地服務，因基地演訓等任務，往往無法就近照料家庭，因此，主管之領導行為必須考量情境因素（包括單位特性、部屬個人特性等外在因素），進而適度調整領導方式，因此應多關懷部屬、傾聽部屬的建議，並能適時予以回饋及激勵，將可提高志願役官兵之工作滿足及留營意願。

(三) 提高志願役人員的工作滿足

本研究果顯示，工作滿足之「內在滿足」對留營意願有顯著的正向影響，亦即飛訓訓練部隊志願役人員對於該單位的「內在滿足」的感受程度越高時，其留營意願也越高。而在工作滿足易隨工作環境、主官領導方式的改變而產生變化，具不穩定的特性，因此，各單位必須定期調查志願官兵工作滿足程度及了解那些人員需要進行關懷與輔導，以提高

志願役官兵整體的工作滿足。雖然部隊是一個作戰單位，惟在管理上不宜過度強調民主，一切行動均有其規範，並以命令為依歸，但在講求專業化的現代部隊，在管理及訓練上除訂定完整的標準作業程序，及依課表執行訓練外，亦可依不同人員的專長與工作特性，在安全之原則下適時給予個人自主空間，以有效發揮個人所長及提高其工作滿足感。

(四) 優化福利措施，提升留營意願

以市場導向的觀點來看志願役官兵的留營意願，除薪資的誘因外，相關配套的福利措施，亦是強化留營之動機因素，對職業軍人來說，福利措施包括：工作津貼、房租津貼、公餘進修補助、留營獎金、職業訓練、購宅貸款、提供眷屬住所、眷屬生活輔導及優惠使用軍中休閒設施等。一般而言，目前先進的國家，多採取類似之福利措施，以提升留營意願。另外，軍中生活與工作品質之提升，不僅要在硬體設施方面需結合生活機能與實務功用即時建設，亦須強化思想教育，以提升精神層面之認知，俾使全體官兵均能知道為誰而戰、為何而戰。

(五) 落實三安政策，共築美滿未來

國軍的福利政策，除了照顧現役人員外，如能運用組織力量推展到現役人員的家屬，有效落實「部隊安全、軍人安家、軍眷安心」的「三安」政策，將可運用家庭力量鼓勵現役人員，進而強化留營意願，創造國家及眷屬美滿的未來。

二、給後續研究者之建議

(一)關於組織文化、領導行為、工作滿足與留任意願的相關研究，已有許多國內外學者研究過，但是同時討論這些變項對於國軍志願役人員的研究並不多，更希望在後續研究上，能有更多研究議題是以其他軍種或單位之志願役別人員為對象，以得知結果是否相同。

(二) 本研究在研究變項所使用的構面及操作型定義，乃研究者參考相關文獻，選擇適合飛訓部隊單位志願役人員之特性而擬定的。為了更真實了解志願役人員的實際情況，建議後續研究者，能有更多研究議題是以年金改革等變項為主題來作為探討，俾提供國軍未來政策研改之參據。



參考文獻

一、中文部分

1. 丁一倫(民 91)，影響員工離職傾向因素之探討—以台中地區國際觀光旅館為例，朝陽科技大學休閒事業管理研究所碩士論文。
2. 丁虹(民 76)，企業文化與組織承諾之關係研究，國立政治大學企業管理研究所博士論文。
3. 于子雁(民 92)，購併企業之組織文化、工作滿足相關研究—以證券業為例，元智大學管理研究所碩士論文。
4. 王文輝(民 98)，國軍單位組織文化、領導行為、工作特性與離職傾向之研究—以國軍 A 部隊志願士兵為例，國立臺灣師範大學工業科技教育學系在職進修班碩士論文。
5. 王祥昫(民 96)，飛機修護從業人員離職傾向之研究—以國軍發動機修護專業單位為例，東華大學企業管理研究所碩士論文。
6. 王祥昫(民 96)，飛機修護從業人員離職傾向之研究—以國軍發動機修護專業單位為例，國立東華大學企業管理學系碩士論文。
7. 任晟蓀(民 74)，國民小學教師工作現況及工作滿足之研究，臺東師專學報，第 13 期，231-348 頁。
8. 朱憲章(民 94)，組織文化對文職人員離職原因之相關性探討—以國防部文職人員為例，大葉大學事業經營研究所碩士在職專班碩士論文。
9. 吳焰修(民 76)，組織文化之研究：理論與應用之探討，國立政治大學公共行政研究所碩士論文。
10. 吳靜吉、潘養源、丁興祥(民 69)，內外控取向與工作滿足及績效之關係，國立政治大學學報，第 41 期，61-74 頁。

11. 吳清山(民 81)，學校效能研究，台北：五南圖書公司。
12. 呂京儒(民 93)，員工股票選擇權滿意度對組織承諾、工作投入及離職意向影響之研究—以半導體產業為例，育達商學技術學院企業管理研究所碩士論文。
13. 李自在(民 93)，戶政人員的知識學習、成就動機、組織文化對其組織創新、組織承諾與組織行政績效之影響性研究—以嘉義縣市各戶政事務所為例，南華大學管理科學研究所碩士論文。
14. 李佳諺(民 101)，我國警察派出所所長領導行為之研究—以新莊警察分局為例，中央警察大學警察政策研究所碩士論文。
15. 李金英(民 98)，原住民籍照顧服務員工作壓力源、工作生活品質、工作滿足感及其相關因素之研究，長庚護理，第 20 期，180-191 頁。
16. 李湘如(民 104)，員工教育訓練、組織承諾、工作滿意與留任意願的關聯研究，大同大學事業經營研究所碩士論文。
17. 李燕華(民 93)，轉換型領導、傳銷組織文化與組織承諾之關聯性研究—以多層次傳銷業 B 公司為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
18. 汪素敏、龍愛玲、劉倩毓(民 98)，某區域教學醫院個別輔導對新進人員留任意願之成效探討，領導護理，第 10 卷，第 1 期，25-37 頁。
19. 周志法(民 91)，領導風格、公平認知、員工工作滿足之關係探討，國立海洋大學航運管理學系碩士在職專班碩士論文。
20. 林相吉(民 94)，組織文化、領導風格與工作滿足關係之研究—以海軍軍士官為例，義守大學工業工程與管理學系碩士論文。
21. 林萬和(民 90)，組織文化類型與員工滿意度關係之研究—以北區水資源局為例，中原大學企業管理研究所碩士論文。

22. 河野豐弘(民 81)，改造企業文化，台北：遠流出版社。
23. 姚諺蓉(民 97)，教師人格特質與組織文化對留任意願之研究—以新竹縣私立高中職為例，國立東華大學企業管理學系研究所碩士論文。
24. 柯進雄(民 89)，學校行政領導，台北：商鼎出版社。
25. 洪司航(民 101)，領導風格、組織文化與組織創新關係之研究—以台灣科技產業為例，逢甲大學經營管理研究所碩士論文。
26. 洪啟方(民 92)，工作滿足與員工離職傾向關係之研究，國立臺灣師範大學工業科技教育研究所碩士論文。
27. 洪若寧(民 93)，托嬰中心托育人員工作壓力與工作滿意度之研究—以臺中市為例，朝陽科技大學幼兒保育系碩士論文。
28. 孫淑芬(民 90)，工作動機對工作滿意、個人績效及組織公民行為的影響—探索組織文化的干擾效果，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
29. 袁朝璽(民 95)，組織氣氛與工作滿意度對留營意願之影響—以南部某特種部隊志願役士官兵為例，國立高雄師範大學成人教育研究所碩士論文。
30. 曹育誌(民 87)，工作滿足感、企業文化與組織忠誠度之關係研究，中國文化大學國際企業管理研究所碩士論文。
31. 曹采華(民 91)，員工特徵對工作滿意、組織承諾、組織公民行為、工作績效的影響—以派遣人員為例，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
32. 曹劍秋(民 92)，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，國立東華大學公共行政研究所碩士論文。

33. 高珮翊(民 93)，承諾型人力資源管理措施對工作滿足之影響－以內部行銷、人力資源服務價值為中介，東吳大學企業管理學系碩士論文。
34. 國防部(民 100)，國防報告書，台北：國防部。
35. 國防部(民 102)，四年期國防總檢討，台北：國防部。
36. 國防部(民 102)，國防報告書，台北：國防部。
37. 國防部(民 104)，國防報告書，台北：國防部。
38. 張金鑑(民 74)，行政學概要，台北：翰林。
39. 張峻源(民 90)，組織文化、組織承諾與組織變革態度之研究－以中央信託局為例，國立成功大學企業管理學系碩士論文。
40. 張淼江(民 92)，兩岸員工工作價值觀、工作滿意與工作績效關係之研究－以定期貨櫃運送業為例，國立成功大學交通管理學系碩士論文。
41. 張誠仁(民 91)，個人特質、工作滿足、工作壓力、主管領導與離職傾向關係之研究－壽險行銷人員之探討，逢甲大學保險學系碩士論文。
42. 張鴻友(民 93)，領導風格、勞資協商與工作滿足關係之研究，中正大學勞工研究所碩士論文。
43. 張弘昌(民 94)，視障教育巡迴輔導教師工作滿意度研究，國立彰化師範大學特殊教育所碩士論文。
44. 章珮瑜(民 89)，學校文化與教師組織承諾及工作滿意關係之研究，國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文。
45. 章雅惠(民 90)，企業實施知識管理程度與領導類型、組織文化間之相關研究，銘傳大學管理科學研究所碩士論文。

46. 許士軍 (民 66), 工作滿足個人特徵與組織氣候—文獻探討與實際之研究, 國立政治大學學報, 第 35 期, 13-56 頁。
47. 許士軍(民 83), 管理學, 台北: 東華書局。
48. 許士軍(民 86), 創新世紀的管理新典範, 世界經理文摘, 第 134 期, 64-73 頁。
49. 許佳安(民 95), 影響南部大專院校學生志工留任意願因素之探討, 南台科技大學技職教育與人力資源發展研究所碩士論文。
50. 許朝欽(民 89), 組織文化、領導行為與員工工作態度間關係之實證研究—台灣某一商業銀行之個案研究, 朝陽大學工業工程與管理系碩士論文。
51. 邵小娟(民 89), 旅館業、旅行業及航空業員工社會化與離職傾向關係之比較研究, 中國文化大學觀光事業研究所碩士論文。
52. 黃世忠(民 91), 組織結構、領導風格、員工個人特質、工作特性與工作滿足關係之研究—以中山科學研究院電子系統研究所為例, 中原大學企業管理研究所碩士論文。
53. 黃英忠(民 78), 現代人力資源管理, 台北: 華泰書局。
54. 黃英忠(民 92), 台灣中高齡人口的勞動供給分析, 南華大學經濟學研究所碩士論文。
55. 梁丁財(民 90), 國民小學校長轉型領導與教師工作滿意度關係之研究, 台中師範學院國民教育研究所碩士論文。
56. 莊博貴(民 92), 兩岸員工工作價值觀、工作投入、工作滿足與組織承諾之研究—以某電纜公司為例, 國立成功大學企業管理學系(EMBA)專班碩士論文。
57. 游文志(民 96), 主管領導型態、工作壓力、工作滿足對於工作倦怠

- 影響之研究－以鴻霖航空貨運代理股份有限公司為例，大葉大學國際企業管理學系碩士論文。
58. 湛瑄宇(民 89)，員工薪資滿足之前因後果之研究，中原大學企業管理學系碩士論文。
59. 郭添漢(民 92)，兩岸軍事互信機制之建構：以「熱線」為例，國防大學戰略研究所碩士論文。
60. 郭添漢(民 102)，我國募兵制招募政策與作為檢視，國防雜誌，第 28 卷，第 1 期，117-132 頁。
61. 郭振生(民 91)，內部行銷導向、組織承諾、工作滿意與學校效能關係之研究－以台南地區國民小學為例，南華大學管理研究所碩士論文。
62. 劉曉諭(民 91)，組織文化對工作滿足及離職原因之相關性探討－以花蓮地區區域級以上醫院之護理人員為例，國立東華大學公共行政研究所碩士論文。
63. 樊景立(民 67)，紡織廠女作業員離職行為之研究，國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
64. 陳如昱(民 92)，工作特性、責任感對工作滿意度之影響－以外派大陸人員為例，大葉大學國際企業管理學系碩士論文。
65. 陳自立(民 94)，地區醫院護理人員工作滿意及離職傾向之關聯分析，義守大學管理研究所碩士論文。
66. 陳吳政(民 91)，組織文化、領導行為、工作滿足與組織承諾之關係研究－以嘉南地區銀行為例，國立成功大學企業管理學系(EMBA)專班碩士論文。
67. 陳志明(民 105)，組織社會化及領導風格對志願役士官兵留營意願影

- 響之研究，國防大學管理學院碩士論文。
68. 陳岳逸(民 94)，主官(管)領導行為與溝通滿足隊服役官兵留營意願影響之研究—以台南某營區為例，私立長榮大學高階管理碩士在職專班碩士論文。
 69. 陳明賢(民 92)，員工工作滿意與工作績效關係之研究—以我國半導體製造業之國防役人員為例，國立交通大學管理科學系碩士論文。
 70. 陳海鳴(民 88)，管理概論—理論與臺灣實證，台北：華泰。
 71. 陳曼華、李世代、張宏哲、謝碧晴(民 95)，照顧服務員留任意願因素之探討—以台北縣市長期照護之機構為例，新臺北護理期刊，第 8 卷，第 1 期，69-77 頁。
 72. 陳湘琬(民 93)，教師人格特質、工作特性、工作滿足、組織承諾與離職傾向相關性之研究—以南部地區為例，義守大學管理科學研究所碩士論文。
 73. 陳道濱(民 98)，直屬上司領導行為對部屬工作滿足之相關研究—以某國軍單位為例，國立中正大學企業管理所碩士論文。
 74. 陳儀蔓(民 92)，任務特性、成員特性、領導風格與工作滿意關係之研究，逢甲大學企業管理所碩士論文。
 75. 陳慧芬(民 86)，國民小學組織文化之研究：一所臺中市國民小學的個案分析，國立臺灣師範大學教育研究所博士論文。
 76. 盧瑞陽(民 82)，組織行為—管理心理導向，台北：華泰書局。
 77. 賴墩謙(民 96)，組織文化對工作滿足及募兵制度推行成效知相關性探討—以空軍航機保修部隊為例，靜宜大學管理研究所碩士論文。
 78. 諸茉莉(民 93)，企業組織文化與高績效人力資源管理實務對員工留任意願之影響：不同僱用型態之比較，國立高雄應用科技大學人力

資源發展系碩士論文。

79. 蔡培村(民 69)，國民中小學校長領導特質、權力基礎、學校組織結構及組織氣氛與工作滿足關係之比較，國立政治大學企業管理研究所博士論文。
80. 蔡進雄(民 88)，組織文化理論及其在學校行政上的應用，菁莪季刊，第 11 卷，第 3 期，48-60 頁。
81. 蔣瑋琳(民 95)，空服員離職傾向分析—以 C 航空公司空服員為例，大同大學資訊經營學系(所)碩士論文。
82. 謝函融(民 94)，工作投入對工作價值觀與離職傾向間關係之研究，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
83. 顏亞盈(民 98)，內部行銷與工作價值觀對員工的工作滿足與工作績效影響之研究—以某咖啡連鎖店為例，淡江大學管理科學研究所碩士班碩士論文。
84. 鄭佳欣(民 103)，探究企業社會責任與組織文化對員工留任意願之影響—以觀光餐旅產業為例，國立雲林科技大學會計研究所碩士論文。
85. 鄭怡雯(民 100)，主管領導風格、員工工作滿意度與留任意願的相關研究—以某食品公司為例，國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展研究所碩士論文。
86. 鄭福見(民 97)，領導行為、工作滿足與離職傾向之關係探討—以營建工地組織為對象，國立高雄第一科技大學營建工程系碩士論文。
87. 鄭銀城(民 96)，國軍志願士兵工作特性、上司領導風格、工作滿足、組織承諾對離職傾向影響之實證研究，東吳大學企業管理學系碩士論文。
88. 藍偉峰(民 92)，領導風格、組織文化、工作滿足與離職傾向之關係

研究－以技職院校教師為研究對象，國立成功大學企業管理系碩士論文。

89. 藍德記(民 97)，領導風格、組織文化與工作滿意度關係之研究－以中部某國營公司為例，逢甲大學經營管理研究所碩士論文。
90. 譚傳毅(民 87)，從兵役制度看軍隊國家化的問題，軍事社會科學半年刊，第 3 期，135-174 頁。
91. 蘭寶珍(民 95)，護理之家護理人員留任意願及其相關因素之探討－以台南地區為例，長期照護雜誌，第 10 卷，第 4 期，363-378 頁。



二、英文部分

1. Abelson, Michael A. (1987), Examination of Avoidable and Unavoidable Turnover, Journal of Applied Psychology, Vol.72, No.3, pp.382-386.
2. Adams, J. S. (1963), Toward an Understanding of Inequity, Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol.67, pp.422-436.
3. Alderfer, C.P. (1972) , Existence, Relatedness, and Growth. New York : Free Press.
4. Ansoff, H. Igor (1979), Strategic Management, New York. : Prentice-hall, 1990, pp.403-429
5. Antonia, M. G. C. & Maria, G. G. S. (2011). MNC Commitment, OCB Role Definition and Intent to Leave in Subsidiary Top Managers: The Moderating Effect of Uncertainty Avoidance Values, International Journal of Intercultural Relations, Vol.35, pp.641-657.
6. Arne L. Kalleberg (1977), Work Values and Job Rewards: A Theory Of Job Satisfaction, American Sociological Review, Vol.42, pp.124-143.
7. Brief Arthur P. (1998), Attitudes In and Around Organizations, London: Sage Publication.
8. Baer, E. D., Fagin, C. M. & Gordon, S. (1996), Abandonment of the Patient: The Impact of the Profit-driven Health Care on the Public, New York: Springer.
9. Barney, J. B. (1986), Organizational Culture : Can It be a Source of the Corporate Competitive Advantage? The Academy of Management Review, Vol.11, No.3, pp.263-272.
10. Blake, R. R., Mouton, J. S., Barnes, L. B. & Greiner, L. E. (1964), Break Through in Organization Development, Harvard Business Review, Vol.4, pp.136.
11. Bluedorn, A. C. (1982), The Theories of Turnover: Causes Effects and

- Meaning, Research in the Sociology of Organization, Vol.25, pp.135-153.
12. Burns, J. M. (1978), Leadership, New York : Harper and Row.
 13. Bussing (1999), Urobatis Cimar, a New Eastern Pacific Stingray (Pisces:Urolophidae). Rev. Biol. Trop., Vol46, No.6, pp. 271-277.
 14. Cameron, K. S. (1985), Culture Congruence Strength and Type Relationship to Effective, Beyond Rational Management, pp.142-143.
 15. Campbell, J. P. (1970), Managerial Behavior Performance and Effectiveness, New York: Press , McGraw-Hill.
 16. C. Brenner, Joseph Tomkiewicz & Virginia Ellen Schein (1989) The Relationship Between Sex Role Stereotypes and Requisite Management Characteristics Revisited, The Academy of Management Journal, Vol.32, No.3, pp.662-669.
 17. Daft, R. L. (2002), The Leadership Experience, (2nd ed.). Orlando, FL: Harcourt College Publishers.
 18. Dalton, D. R. & Todor, W. D. (1982), Turnover Overstated:The Functional Taxonomy, The Academy of Management Review, Vol.7, No.1, pp.117-123.
 19. Deal & Kennedy (1982), Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Organizational Life, Mass: Addison-Wesley.
 20. Dension (1990), Corporate Culture and Organizational Effectiveness, New York: John Wiley & Sons.
 21. Deshpande, R. & Webster, F. E. (1989). Organizational Culture and Marketing: Defining The Research Agenda. Journal of Marketing, Vol.53, No.1, pp.3-15.
 22. Dubin, R., Champoux J. E. & Porter L. W. (1975), Central Life Interests and Organizational Commitment of Workers, Administrative Science Quarterly, Vol.20, pp.411-421.

23. Dyer, J. H. & Nobeoka, K. (2000), Creating and Managing a High-performance Knowledge-sharing Network: the Toyota Case, Strategic Management Journal, Vol.21, pp.345-367.
24. Eager, H. Schein (1985), Organization Culture and Leadership, 3rd Edition, The Jossey-Bass Business & Management Series.
25. Fiedler, F.E. (1967), A Theory of Leadership Effectiveness, New York : McGraw Hill.
26. Hackman, J. R. & G. R. Oldham (1975), Development of the Job Diagnostic Survey, Journal of Applied Psychology, Vol.60, No.2, pp.159-170.
27. Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1969), Life Cycle Theory of Leadership, Training and Development Journal, Vol.23, pp.26-34.
28. Herzberg, F., Mausner, F.M., & Snyderman, B. (1959), The Motivation to Work, New York : Wiley & Sons.
29. Hirschfeld, R. R. (2000), Does Revising the Intrinsic and Extrinsic Subscales of the Minnesota Satisfaction Questionnaire Short Form Make a Difference? Educational and Psychological Measurement, Vol.60, No.2, pp.255-270.
30. Hoppock, R.(1935), Job Satisfaction, N.Y.: John Wiley & Brother.
31. House, R. J. (1971), A Path Goal Theory of Leader Effectiveness, Administrative Science Quarterly, Vol.16, pp.321-339.
32. House, R. J. (1976), A Theory Charismatic Leadership, New York : Harper and Row.
33. Koontz, H. & Weihrich, C. (1990), Essentials of Management(5th. ed.), New York: McGraw Hill Book Company.
34. Kraut, Allen I.(1975), Predicting Turnover of Employees from Measured Job Attitudes, Organizational Behavior and Human Performance, Vol.13, No.2, pp.233-243.

35. Likert, R. (1967), The Human Organization, New York: McGraw Hill.
36. Locke. (1976), The Nature and Causes of Job Satisfaction, Handbooks of Industrial and Organizational Psychology. Chicago: Rand McNally.
37. March, J. G. & Simon H. A. (1958), Organizational, New York: Wiley.
38. Maslow, A. H. (1943), A Theory of Human Motivation, Mass: Marketing Science Institute.
39. Michaels, C. & Spector, P. (1982), Causes of Employee Turnover, Journal of Applied Psychology, Vol.64, pp.49-62.
40. Miller, H. E. & Katerberg, R. (1979), Evaluation of the Employee Turnover, Journal of Applied Psychology, Vol.64, pp.26-37.
41. Mobley, W. H., Horner, S. O. & Hollingsworth, A. T. (1978), An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover, Journal of Applied Psychology, Vol.63, pp.408-414.
42. Mobley, W. H. (1977), Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover, Journal of Applied Psychology, Vol.62, pp.237-240.
43. Olivier S.(2009), A Primer on Organizational Culture, Knowledge Solutions, Vol.68,pp.1-4.
44. Owens, R. G. (1981), Organizational Behavior in Education(2nd ed.), New Jersey: Prentice- Hall.
45. Poter, L. W. & Lawler, E. E. (1971), Managerial Attitudes & Performance, Homewood: Richard D, Irwin, Ins.
46. Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974), Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians, Journal of Applied Psychology, Vol.59, pp.603-609.
47. Price, J. L. & Mueller, C.W (1981), A Casual Model of Turnover For Nurses, Academy of Management Journal, Vol.24, No.3, pp.543-565.

48. Price, J. L. (1977), The Study of Turnover, Ames: Iowa State University Press.
49. Reyes, P. (1990), Teacher and Their Workplace: Commitment, Performance, and Productivity, California: Sage Publication.
50. Robbins (1986), Organizational Behavior, Upper Saddle River, NJ: Practice Hall.
51. Robbins (1990), Organization Theory: Structure, Design, and Applications (3rd ed), Prentice-Hall, N.J.
52. Robbins, S. P. (2002), Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications, 9th Ed, New Jersey: Prentice- Hall.
53. Robbins, S. P. (2007), Organizational Behavior(12th ed), Upper Saddle River. NJ: Prentice Hall Inc.
54. Schien, E. H. (1985a), Organizational Culture and Leadership, San Francisco : Jossey Bass.
55. Schien, E. H. (1985b), How Culture Forms, Develops, and Change, In H. K. Ralph, & M. F. Kilmann (eds.), Gaining Control of the Cooperate Culture, San Francisco: Jossey Bass.
56. Seashore, S. E. & Tobor, T. D. (1975), Job Satisfaction and Their Correlation, American Behavioral Scientist, Vol.18, pp.333-368.
57. Seashore, S. E. & Taber, T.D. (1975), Job Satisfaction and Their Correlation, American Behavior and Scientist, Vol.24, No.3, pp.337-346.
58. Silver, P. F. (1983), Educational Administration, New York: Harper & Row Publishers, Inc.
59. Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969), The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement, Chicago : Rand McNally.
60. Smith, (1969), Motivating Volunteers, Vancouver, Canada: Vancouver Volunteer Centre.
61. Sonnenfeld, J. A. (1989), Managing Career Systems Channeling The

Flow of Executive Careers, Homewood, IL: Irwin.

62. Staniland, M. (1985), What Is Political Economy? A Study of Social Theory and Under Development, New Haven and London: Yale University Press.
63. Stogdill, R. M. & Coons, A. E. (1950), Leader Behavior Its Description and Measurement, Research Monograph, No.88, Columbus Ohio State University, Bureau of Business Research.
64. Szilagyi, A. D. (1979), Keeping Employee Turnover under Control, Personal: The Management of People at Work, pp.42-52.
65. Tannenbaum, R. M. & Schmidt, W. H. (1973), How to Choose a Leadership Pattern, Harvard Business Review, Vol.3, pp.164-175.
66. Tannenbaum, Weshler & Massarik (1961), How to Choose a Leadership Pattern, Harvard Business Review, Mar.-Apr.
67. Vroom, V. H. (1964), Work and Motivation, New York : Wiley & Sons.
68. Wallach (1983), Individuals and Organizations: The Cultural Match, Training and Development Journal, Vol.37, No.2, pp.28-34.
69. Weiss, D. M., Dawis, R. A., Lofquist, L. C. & England, G.B. (1967), Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaires, Minneapolis, MN : Industrial Relations Center, University of Minnesota.
70. White, R. & Lippert, R. (1953), Leader Behavior and Member Research in Three Social Climates, In D. Cartwright & A. Zander (eds.), Group Dynamics : Research and Theory, New York : Harper and Row.
71. Yukl, G. A. (2002), Leadership in Organizations (5th ed.), New Jersey: Prentice- Hall.

附錄

親愛的國軍官兵同仁您好：

首先，十分感激您協助撥冗填答此問卷，由於您的協助將使本研究獲得寶貴的資訊。這份問卷主要目的在瞭解陸軍飛行訓練部隊志願役官兵志願役人員在組織文化、領導行為、工作滿足與留營意願方面的研究。

本問卷採匿名方式填寫，所有內容僅供整體分析及學術研究之用，您所提供的所有資料絕對保密，敬請放心填答，再一次由衷感謝您的參與。

敬祝

健康 順遂

南華大學企業管理學系非營利事業管理碩士專班

指導教授：褚麗絹 博士

研究生：許智超 敬上

第一部分

下列題目是在瞭解您對單位組織文化的看法，請您仔細閱讀每一個題目，並在適當的選項「√」作為評等。

題號	題目內容	非常同意	同意	有點同意	沒意見	有點不同意	不同意	非常不同意
1	單位主官在管理方面是以權力為導向	<input type="checkbox"/>						
2	單位官兵常感受到工作的壓力	<input type="checkbox"/>						
3	單位的行事作風保守	<input type="checkbox"/>						
4	單位主官常使用命令的語氣和下屬溝通	<input type="checkbox"/>						
5	單位的管理相當嚴格	<input type="checkbox"/>						
6	單位主官鼓勵同仁接受新觀念、追求創新	<input type="checkbox"/>						
7	單位主官非常重視人際關係的發展	<input type="checkbox"/>						
8	單位主官給予同仁相當程度之自主權	<input type="checkbox"/>						
9	單位主官非常重視同仁工作績效	<input type="checkbox"/>						
10	單位主官經常鼓勵同仁思考	<input type="checkbox"/>						
11	單位主官經常給予同仁鼓舞與獎勵	<input type="checkbox"/>						
12	單位的工作需積極從外界蒐集與部隊相關的資訊	<input type="checkbox"/>						
13	單位同仁在工作上能夠彼此相互合作	<input type="checkbox"/>						
14	單位同仁富有冒險進取的精神	<input type="checkbox"/>						
15	單位的各個層級劃分明確	<input type="checkbox"/>						
16	單位同仁之間能夠彼此信賴	<input type="checkbox"/>						
17	單位擁有完善的規章制度	<input type="checkbox"/>						
18	單位主管能夠一視同仁地對待下屬	<input type="checkbox"/>						
19	單位的工作氣氛是充滿活力的	<input type="checkbox"/>						
20	在單位工作能給予人安全感	<input type="checkbox"/>						
21	單位的工作處理程序相當明確	<input type="checkbox"/>						

第二部分

下列題目是在瞭解您對單位主管的領導行為的看法，請您仔細閱讀每一個題目，並在適當的選項「√」作為評等。

題號	題目內容	非常同意	同意	有點同意	沒意見	有點不同意	不同意	非常不同意
1	我的主官會強調任務如期完成	<input type="checkbox"/>						
2	我的主官凡事強調公事公辦	<input type="checkbox"/>						
3	我的主官要求部屬必須有一定的工作品質水準	<input type="checkbox"/>						
4	我的主官要求部屬遵守工作上的紀律規定	<input type="checkbox"/>						
5	我的主官用心於單位工作業務的推展	<input type="checkbox"/>						
6	我的主官重視員工的工作效率	<input type="checkbox"/>						
7	我的主官重視外界對單位的形象	<input type="checkbox"/>						
8	我的主官會明確指派部屬的工作內容	<input type="checkbox"/>						
9	我的主官會隨時掌握部屬對工作的執行情形	<input type="checkbox"/>						
10	我的主官友善可親	<input type="checkbox"/>						
11	我的主官關心部屬的工作感受	<input type="checkbox"/>						
12	我的主官會設法為部屬解決困難	<input type="checkbox"/>						
13	我的主官願意傾聽部屬的建議	<input type="checkbox"/>						
14	我的主官會以部屬的權益為考量	<input type="checkbox"/>						
15	我的主官會撥時間傾聽部屬私人的事情	<input type="checkbox"/>						
16	我的主官在做重要決定前，會徵求部屬們的意見	<input type="checkbox"/>						
17	我的主官會鼓勵部屬的工作士氣	<input type="checkbox"/>						
18	我的主官會顧及部屬的自尊，而不會當眾給部屬難堪	<input type="checkbox"/>						
19	我的主官與部屬交談時，會讓部屬感到輕鬆沒壓力	<input type="checkbox"/>						
20	我的主官會主動提供一些新的構想	<input type="checkbox"/>						

第三部分

下列題目是在瞭解您對單位工作滿足的看法，請您仔細閱讀每一個題目，並在適當的選項「√」作為評等。

題號	題目內容	非常同意	同意	有點同意	沒意見	有點不同意	不同意	非常不同意
1	工作忙碌的程度，讓我感到滿意	<input type="checkbox"/>						
2	工作可以給我單獨表現的機會，我感到滿意	<input type="checkbox"/>						
3	工作能讓我有經歷不同事情的機會，讓我感到滿意	<input type="checkbox"/>						
4	親友對我從事這份工作的評價，讓我感到滿意	<input type="checkbox"/>						
5	對於在我的工作中能夠不違背良心做事的情況，我感到滿意	<input type="checkbox"/>						
6	這份工作的穩定性，讓我感到滿意	<input type="checkbox"/>						
7	對於在我的工作中能有別人做事的機會，我感到	<input type="checkbox"/>						
8	對於在我的工作中能有指導他人做事的機會，我感到滿意	<input type="checkbox"/>						
9	對於我的能力與這個工作機會相符的程度，我感到滿意	<input type="checkbox"/>						
10	對於在工作中能自由運用自己的判斷，我感到滿意	<input type="checkbox"/>						
11	對於工作中能用自己方法來處理事情，我感到滿意	<input type="checkbox"/>						
12	對於在工作中所能得到的成就感，我感到滿意	<input type="checkbox"/>						
13	上級對待下屬的方式，讓我感到滿意	<input type="checkbox"/>						
14	上級做決定的能力，讓我感到滿意	<input type="checkbox"/>						
15	我對單位執行政策的方式，感到滿意	<input type="checkbox"/>						
16	對於根據我的工作付出而獲得的薪酬，我感到滿意	<input type="checkbox"/>						
17	我對於我的工作之升遷機會，感到滿意	<input type="checkbox"/>						
18	我對做好工作後所能得到的讚賞，感到滿意	<input type="checkbox"/>						
19	我對工作環境(冷氣、衛浴、伙食)，感到滿意	<input type="checkbox"/>						
20	工作中與同事間相處的情形，我感到滿意	<input type="checkbox"/>						

第四部分

下列題目是在瞭解您對個人未來發展的看法，請您仔細閱讀每一個題目，並在適當的選項「√」作為評等。

題號	題目內容	非常同意	同意	有點同意	沒意見	有點不同意	不同意	非常不同意
1	我覺得繼續留營服務，是一件正確的事。	<input type="checkbox"/>						
2	我現在還不會考慮職場轉換的問題。	<input type="checkbox"/>						
3	即使工作條件變差，我仍願意留在軍中服務。	<input type="checkbox"/>						
4	我會將軍旅服務當成是我長久的工作。	<input type="checkbox"/>						
5	離開軍旅職場後，我可能很難找到較好的工作。	<input type="checkbox"/>						



第五部分

以下是有關個人基本資料的部份，僅供研究統計之用，個別內容亦絕對保密，請您安心作答，並在適當的選項「√」。

- 1.現階：士兵 士官 軍官
- 2.性別：男 女
- 3.年齡：25歲(含)以下 26-30歲 31-35歲 36-40歲 41歲以上
- 4.民間最高學歷：碩士(含以上) 大學 專科 高中職(含以下)
- 5.服務年資：未滿1年 1-4年 4年以上-7年 7年以上-10年 10年以上
- 6.婚姻狀況：已婚 未婚(含單身)

問卷到此結束，感謝您的協助!