

南華大學管理學院企業管理學系管理科學碩士班
碩士論文

Master Program in Management Sciences
Department of Business Administration
College of Management
Nanhua University
Master Thesis

領導行為、工作壓力、工作滿意度影響留營意願之研
究：以空軍嘉義機場為例

Leadership Behavior, Job Stress and Job Satisfaction on
Retaining Intention: Example of Air Force Chiayi Airport

陳智偉

Chih-Wei Chen

指導教授：袁淑芳 博士

Advisor: Shu-Fang Yuan, Ph.D.

中華民國 110 年 6 月

June 2021

南 華 大 學
企業管理學系管理科學碩士在職專班
碩 士 學 位 論 文

領導行為、工作壓力、工作滿意度影響留營意願之研究：
以空軍嘉義機場為例

Leadership Behavior, Job Stress and Job Satisfaction on Retaining
Intention: Exemple of Air Force Chiayi Airport

研 究 生：張 亦 偉

經考試合格特此證明

口試委員：林苑宜

袁淑芳

范惟翔

指導教授：袁淑芳

系主任(所長)：黃國忠

口試日期：中華民國 110 年 06 月 29 日

準碩士推薦函

本校企業管理學系管理科學碩士班研究生陳智偉君在本系修業2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：陳智偉君已修滿36學分，其中必修科目：研究方法、管理科學等科目，成績及格(請查閱碩士班歷年成績)。

2、在論文研究方面：陳智偉君在學期間已完成下列論文：

(1)碩士論文：領導行為、工作壓力、工作滿意度影響留營意願之研究-以空軍嘉義機場為例

(2)學術期刊：國軍人員對工作壓力、工作滿意度影響留營意願之研究-以空軍嘉義機場為例

本人認為陳智偉君已完成南華大學企業管理學系管理科學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：領導行為、工作壓力、工作滿意度影響留營意願之研究-以空軍嘉義機場為例，以參加碩士論文口試。

指導教授：黃志偉 簽章

中華民國110年6月18日

謝誌

光陰荏苒，2 年研究生的求學過程即將結束，回首這段時間在工作、家庭及學業三方面的拉扯下，有時真的會感覺到無力與挫折，在此最首要感謝的是我的家人，在我想要為學識更上一層樓的時候能尊重我的決定，並且默默承受平日我在他鄉工作，而假日又要上課的未能返家照顧家庭的壓力，使我得以堅持到最後終於完成學業。

本論文得以順利完成，要感謝恩師袁淑芳博士的悉心指導及嚴格要求，在研究過程中，給予我許多建議與指導，引領我的思維朝向正確方向撰寫論文，讓學生受益匪淺，同時，也感謝本論文口試委員范惟翔博士及林苑宜博士提供寶貴意見及指正，使本論文能更臻完善，在此向三位老師致上最高敬意與謝忱。

最後要感謝的是同學瓊文、兩洋、春勇及秉軒，在求學過程中能夠相互協助幫忙、扶持以及成長，然後順利畢業，也希望這份榮耀以及學校各師長所傳授智識與經驗未來對各位均有所助益。

陳智偉 謹誌

南華大學企業管理學系管理科學碩士班

中華民國 110 年 6 月

南華大學企業管理學系管理科學碩士班

109 學年度第 2 學期碩士論文摘要

論文題目：領導行為、工作壓力、工作滿意度影響留營意願之研究：以空軍嘉義機場為例

研究生：陳智偉

指導教授：袁淑芳 博士

論文摘要內容：

近年來我國全募兵制的推動雖然提高了志願役士兵的招募比率，然而部分人員在達到最低服務年限時會因為某些因素放棄留營，造成部隊人力的流失、影響國軍戰力的維持。因此，瞭解影響國軍人員的退伍因素、提高其留營意願是國軍各級單位人才留用及培育必須審慎思考的問題，亦是本研究主要目的。

本研究係以空軍嘉義機場軍職人員為研究對象，隨機選取 164 位受訪者並採網路 GOOGLE 方式進行問卷調查，並以 SPSS 20.0 統計套裝軟體進行資料分析，研究結果顯示，領導行為、工作壓力及工作滿意度對留營意願皆具有顯著正向影響，進一步分析各構面間均呈現相互影響狀態，其中以工作滿意度構面對留營意願構面具有最高的解釋力，意即工作滿意度是決定留營意願的最關鍵因素。本研究結果提供管理者瞭解軍職人員工作滿意度與留營意願之感受及相關性，並可做為領導及管理之參考，期以提升軍職人員工作滿意度進而提高留營意願。

關鍵字：領導行為、工作壓力、工作滿意度、留營意願

Title of Thesis: Leadership Behavior, Job Stress and Job Satisfaction on
Retaining Intention: Example of Air Force Chiayi Airport

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

Graduate Date: June 2021

Degree Conferred: M.B.A.

Name of Student: Chih-Wei Chen

Advisor: Shu-fang Yuan Ph.D.

Abstract

In recent years, the recruitment system has increased the rate of volunteers in Taiwan. However, due to certain factors, some personnel will leave the camp when they reach the minimum required time of service, causing loss of force and affecting the combat effectiveness of the national army. Therefore, understanding the influence of military personnel's willingness to stay in the camp is an issue that the military must seriously consider. This is also the main purpose of this research.

This research is based on military personnel at Air Force Chiayi Airport, randomly selecting personnel and conducting questionnaire surveys using the Internet Google method, and using SPSS 20.0 package software to conduct data analysis. The research results show that leadership behavior, work pressure, and job satisfaction It has a significant impact on the willingness to stay in the camp, and further analysis of the mutual influence between the various aspects. Among them, job satisfaction has the highest explanatory power, which means that job satisfaction is the most critical factor that determines the willingness to stay in the camp. The results of this study provide management's understanding of the feelings and relevance of military personnel's job satisfaction and willingness to stay in the camp, and can be used as a reference for leadership and management, with a view to improving military personnel's job

satisfaction and willingness to stay in the camp.

Keywords: Leadership Behavior, Job Stress, Job Satisfaction, Military service retaining



目錄

準碩士推薦函.....	I
謝誌.....	II
中文摘要.....	III
Abstract.....	IV
目錄.....	VI
圖目錄.....	IX
表目錄.....	X
第一章 緒論.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究動機.....	2
1.3 研究目的.....	4
1.4 研究流程.....	4
第二章 文獻探討.....	6
2.1 領導行為.....	6
2.1.1 領導行為的定義.....	6
2.1.2 領導行為的相關理論.....	8
2.1.3 領導行為小結.....	12
2.2 工作壓力.....	13
2.2.1 工作壓力的定義.....	13
2.2.2 工作壓力來源.....	15
2.2.3 工作壓力小結.....	18
2.3 工作滿意度.....	18
2.3.1 工作滿意度定義.....	18
2.3.2 工作滿意度小結.....	20

2.4 留營意願	21
2.4.1 留營意願定義	21
第三章 研究方法	23
3.1 研究架構	23
3.2 研究假設	24
3.3 研究變項操作型定義	24
3.3.1 個人背景變項操作型定義	24
3.3.2 領導行為操作型定義	25
3.3.3 工作壓力操作型定義	27
3.3.4 工作滿意度操作型定義	28
3.3.5 留營意願操作型定義	28
3.4 問卷設計與抽樣方法	29
3.5 資料分析方法	29
3.5.1 前測問卷分析	29
3.5.2 正式問卷分析	30
第四章 實證結果分析	32
4.1 前測問卷發放及分析	32
4.2 正式問卷發放及統計	33
4.3 信度分析	33
4.4 敘述性統計分析	34
4.5 推論分析統計	37
4.5.1 差異性分析	37
4.6 迴歸分析	46
第五章 結論與建議	49

5.1 研究結論	49
5.2 研究建議	50
參考文獻.....	52
一、中文文獻	52
二、英文文獻	54
附錄一 問卷.....	56



圖目錄

圖 2.1 FIEDLER 權變理論與領導效能	11
圖 3.1 研究架構圖	23
圖 4.1 性別分析圓形圖	34
圖 4.2 婚姻分析圓形圖	35
圖 4.3 年資分析圓形圖	35
圖 4.4 階級分析圓形圖	36
圖 4.5 家庭收入分析圓形圖	36



表目錄

表 3.1 基本資料.....	25
表 3.2 領導行為問項.....	26
表 3.3 工作壓力問項.....	27
表 3.4 工作滿意度問項.....	28
表 3.5 留營意願問項.....	29
表 4.1 預試信度與效度彙整表.....	32
表 4.2 樣本次數彙整表.....	33
表 4.3 各構面信度分析表.....	34
表 4.4 獨立樣本 T 檢定－性別.....	37
表 4.5 獨立樣本 T 檢定－婚姻狀況.....	38
表 4.6 單因子變異數－年資.....	39
表 4.7 領導行為事後檢定多重比較表.....	40
表 4.8 工作壓力事後檢定多重比較表.....	41
表 4.9 工作滿意度事後檢定多重比較表.....	42
表 4.10 留營意願事後檢定多重比較表.....	43
表 4.11 單因子變異數－階級.....	44
表 4.12 單因子變異數－家庭收入.....	45
表 4.13 簡單迴歸分析表.....	46
表 4.14 簡單迴歸分析假說檢定分析結果.....	47
表 4.15 複迴歸分析表.....	48
表 4.16 複迴歸分析假說檢定分析結果.....	48
表 5.1 假說檢定分析結果.....	50

第一章 緒論

本研究目的在瞭解國軍領導統御、工作壓力與工作滿意情況等三項因素對國軍現役人員的留營意願之影響分析，並以空軍嘉義機場軍職人員進行取樣調查。期許藉由本文各項研究結果能有效提供國軍相關單位增加人員留營意願、提升轉服成效及招募更多有意服務國軍的青年從軍等重要參考建議。

本章節共區分四個部份，依序敘明「研究背景」、「研究動機」及「研究目的」，最後為「研究流程」。

1.1 研究背景

我國國防政策自民國 69 年起進行大幅度的轉型，不論是從人力上大規模的兵力總員精簡，或是推動募兵制與國防武力自主，都顯示出我國國防跟進國際情勢的思維。國防政策牽動偌大比例的國家經濟與人力資源，也因此各項政策的推動對國家整體戰力尤其是對一般百姓來說，都是牽一髮而動全身的重大議題（陶聖屏，民 106）。

在兵役制度轉型期間，部分志願役人員在達到最低服務年限時，會因為部隊文化改變、工作壓力或升遷問題等種種因素放棄留營，造成部隊人力的流失；另一方面，由於人員流動、更迭及業務交接頻繁，使得政府在有限預算下，投入大量的訓練成本與資源，這對國軍戰力的維持，造成直接的影響與衝擊。因此，瞭解影響國軍同仁的留營因素，提高其留營意願，成為台灣當前國防安全的重要課題，亦是國軍各級單位人才留用及培育必須審慎思考的問題。

為提升國軍招募及留營成效，蓄積國軍軍事專業學識及能力、提高部隊執行戰備任務能力、賡續完備募兵配套措施，國防部從早期戰鬥體驗營

到近年的全民國防教育，目的就是提供社會大眾及軍職生涯探索機會，並藉由精進招募宣傳及甄選事務革新，遴選高素質人力、增加關鍵戰力組訓及實戰化訓練、強化部隊戰力，另適時檢討薪資待遇與整建營區設施及職務宿舍，提升留營動能及落實軍眷照顧（國防部，民 106），而根據國防部送抵立法院的業務報告指出，109 年國軍招募志願役士兵共計 1 萬 1128 人，而留營率則從 108 年的 73.6% 上升至 78.8%，就數據上來看留營率雖然有提升的趨勢但亦顯示國軍各項政策仍有進步空間。

另一方面，由於軍中是一個具有優良制度、層層節制的組織，身為組織的領導者必須承上啟下地發揮「領頭羊」的精神，而其領導行為更會直接影響組織文化的發展與傳承，所以組織的領導行為與成員工作士氣、工作壓力及團隊氣氛上有著不可抹滅的關聯性，也會因此影響組織成員的留營意願。

俗話說「帶兵要帶心」，在部隊裡這是朗朗上口、身為各級幹部都知道的一句話，領導統御高明的長官不但要懂得運用諸般手段來鼓勵及鞭策部屬，而不僅僅是一昧的苛責，更要能知道，如何制定良好的規矩及營造快樂的工作環境，讓組織能夠延續美麗優良文化。本研究針對現階國軍人員，探討國軍領導幹部之領導行為，以及職務上工作壓力及工作滿意度與留營意願之關係，希藉以提升單位同仁留營意願，以達國軍人才長留久用之目的。

1.2 研究動機

軍中是講求階級制度、命令服從及紀律嚴明的組織，而領導統御是部隊裡非常重要的一環，領導者於組織中扮演的角色尤其重要，領導者的風格及個人魅力在某些程度上可以影響或改變被領導者對單位的認同，也

影響著部屬工作的壓力及滿意度，進而影響單位人員的留營意願。另外，近年來雖然國家全募兵制的推動提高了有志青年加入國軍的比率，但由於新進人員均由自由度較高的外界的環境進來軍中，在由百姓轉換為職軍的過程未接受過軍校的洗禮及軍事訓練，於進入軍中後對於制式化且紀律嚴明的部隊環境較無法接受，更無法適應部隊有別於社會的領導行為，導致許多社會青年於轉服志願役之後認為軍中的環境和期望不同而萌生離開軍中的想法，故而辦理不適服退伍或期滿無意願轉服士官而退伍的比率提高，許多青年才子及優異人才也因此無法長期留任於部隊中，而隨著制度及環境的改變，從前的部隊管理及教育方式是否能一成不變的繼續套用在不同於過往思維的現代部隊裡，此為本研究動機之一。

部隊的特性是需要長時間的待命或執行戰備任務，即便是休假亦有可能因任務或業務關係而留在部隊支援或返回部隊處理，所以大部分的時間都是待在部隊裡，且因組織精簡及兵力結構調整的因素，使得各單位均有人員不足情況，每個人都需要承辦多項業務，但不是所有人都能接受部隊的文化洗禮或轉型後的型態，也不是所有人都可以適時的調適自己的心態。新進人員對部隊工作環境及工作特性有著不同的認知差異，現役人員亦因由於社會價值觀及部隊型態的改變產生不同於以往工作情境及升遷管道受阻等因素而導致「期望落差」的想法，因此當挫折與壓力來臨時，許多人負荷不了精神壓力、不願意接受這種工作模式而決定辦理退場機制選擇退伍。是以，工作環境中工作特性所帶來的工作壓力與留營意願有無關聯，此為本研究動機之二。

國防部為吸引有志青年加入國軍及照顧現役國軍同袍，持續藉落實內部管理、精進進修培育、鼓勵公餘進修、改善生活設施、提倡就業輔導、關懷袍澤生活、增加外散（宿）頻次 及完善軍眷照護等各項作為來照顧

軍人子弟、優化服役環境，然而，面對環境變遷及政策改變，仍有部分人員對於工作環境、工作表現、升遷等所獲得的成就感與期望不符，致使工作滿意度不足、對單位無法產生認同感，亦無法展現其工作熱忱，顯見國軍制度及單位政策仍有精進空間，此為本研究動機之三。

1.3 研究目的

基於前述研究背景及動機，本研究欲探討及驗證國軍志願役人員對於「領導行為」、「工作壓力」、「工作滿意度」與「留營意願」之間的關聯性，並以空軍嘉義機場志願役人員做為研究對象，期望本研究結果能提供國軍各部隊或相關人事單位參考運用。本研究相關研究目的如下：

- 一、探討單位志願役同仁領導行為對工作壓力有顯著影響。
- 二、探討單位志願役同仁領導行為對留營意願有顯著影響。
- 三、探討單位志願役同仁領導行為對工作滿意度有顯著影響。
- 四、探討單位志願役同仁工作壓力對留營意願有顯著影響。
- 五、探討單位志願役同仁工作壓力對工作滿意度有顯著影響。
- 六、探討單位志願役同仁工作滿意度對留營意願有顯著影響。

1.4 研究流程

本研究依據研究背景與動機確立研究目的、界定研究範圍、對象及架構，並參考國內有關領導行為、工作壓力及工作滿意度影響留營意願研究的文獻進行問卷設計，並經由網路實施問卷發放、回收、資料綜整與分析，並針對歸納結果提出筆者研究結論及建議。本研究流程圖如 1.1 所示：

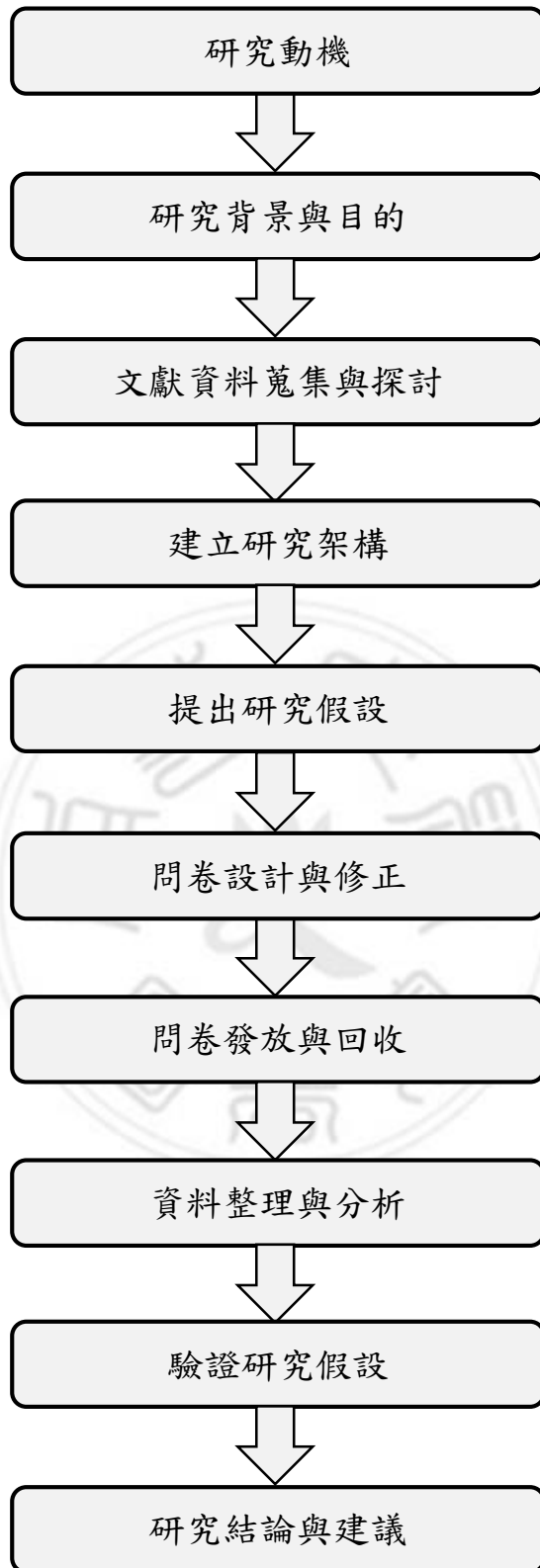


圖 1.1 研究流程圖

資料來源：本研究整理

第二章 文獻探討

本章係針對領導行為、工作壓力、工作滿意度及留營意願等四個研究主題蒐集國內外學者所著之文獻並進行彙整與探討。本章區分為四小節，第一節為領導行為定義與內涵及理論；第二節為工作壓力定義與內涵及理論；第三節為工作滿意度定義與內涵及理論；第四節為留營意願內涵及理論。

2.1 領導行為

一個部隊、組織能夠順利運作除了不乏一個團結向心的群體之外，當中更一定有著帶領大家朝向目標前進的領導者，事實上，要成為一位優秀的領導者除了要有過人的智慧、膽識、能力以及經驗之外，更重要的是要有耐心、懂得聆聽、將心比心、願意溝通協調以及允諾，然後與他人一起共同完成目標，而大部份領導者都是從基層開始磨練、培養，而後成長、精進的，Bass & Bass (2008)就曾指出一般的領導者不是天生而是後天養成，是普遍為大眾接受的概念。

2.1.1 領導行為的定義

領導行為是指領導者在一個群體領導過程中的所作所為，領導者在不同階段的領導過程中會因為任務或情境的需要，以及群體的態度及表現而表現出不同領導行為，其目的是在建立本身和他人之間的主從或追隨關係，而個人行為是否達到單位或其預期目的也會因其他主、客觀的因素有所影響。

有關領導及領導行為一詞的說法，Burns (1978)提出領導是單獨個體在指導群體時，利用內心、規定、政策及各方面的鼓勵激發，進而滿足團

隊的士氣。許士軍（民 83）解釋在某些特定的情境之下，領導為影響單一個體或群體的表現，令他人邁向達成團體目標的人際互動程序。陳文宗（民 93）認為領導是指在某種情境下，影響個體或群體，使他人朝向組織目標共同努力，以達成團體願景之人際關係互動的過程。Robbins & Judge (2007)指出導致群體達成共同目標是領導者的一種能力。莊鴻專（民 99）定義領導行為是指領導者在特定狀況下，利用其影響力或權力引導人員邁向組織目標或改變組織結構的動態歷程。李佳諺（民 101）認為領導是組織中賦予權責，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。綜合前述學者對領導的看法可以瞭解領導是一種能力，領導行為被視為是一種可以影響他人的過程，並存在於領導者與被領導者間的交互作用，是一種藉由各項資源達成團體或組織的目標、運用的各種協調與整合活動的過程。而對講求命令服從及紀律嚴明的部隊來說，領導者的領導行為對部隊整體運作來說甚為重要，進一步來說可以影響被領導者努力的意志、配合程度、對個人未來及組織目標的落實程度。有效的領導行為對上除了能達到上級要求、貫徹部隊命令之外，對下亦能營造團結榮譽的氛圍，使部屬與上同心、更有效率的完成單位任務，更長遠的可以培養團體共識及形成單位優良的文化，進而增進新進人員轉服留營及降低資深人員未達年限仍選擇退伍的比例。有關研究領導方面各學者均有不同的認知與解釋，本研究將國內（外）學者對領導的定義彙整後如表 2.1 所示。

表 2.1 領導定義彙整表

學者 (年代)	定義
許士軍 (民 83)	在特定情境下，領導係為影響個體或群體的行為，令其邁向達成團體目標的人際互動程序。
Bass & Bass (2008)	一般的領導者不是天生而是後天養成，是普遍為大眾接受的概念。
李佳諺 (民 101)	領導是組織中賦予權責，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。
Burns (1978)	領導是單獨個體在指導群體時，利用內心、規定、政策及各方面的鼓勵激發，進而滿足團體的士氣。
莊鴻專 (民 99)	領導行為是指領導者在特定狀況下，利用其影響力或權力引導人員邁向組織目標或改變組織結構的動態歷程
陳文宗 (民 93)	領導是指在某種情境下，影響個體或群體，使他人朝向組織目標共同努力，以達成團體願景之人際關係互動的過程。
Robbins & Judge (2007)	導致群體達成共同目標是領導者的一種能力。

資料來源：本研究整理

2.1.2 領導行為的相關理論

領導行為方面相關的研究成果大致上可以分為領導特質理論、領導行為理論、領導權變理論及新領導理論等四個方面，各理論說明如下：

一、領導特質理論：

特質理論最早可追朔至 1900 至 1940 年代初期，是一種用實證方法作為研究領導之理論，認為領導成功的領導或權力的形成是因領導者本

身潛在某種較他人不同的的特質，這類理論所強調的是從成功的領導者身上發掘出人格特質，再以此作為選擇適當領導人的條件或依據，或領導者就其所欠缺的部份加以訓練培養，尤其以智力、心理、性別等因素為最。

鄭銀城（民 96）研究發現學者(Trait theories)認為領導者之所以成功是因為絕對具有和一般人不同的人格特質，此特質包括能力、成就、責任、參與、地位及情境。Stogdill & Coons (1950)認為個人特質與領導有關的因素包括：成熟、責任、才能、參與、情境與地位。Gordon (1961)說明領導特質論的論點是應具備哪些特質才能成為成功領導者的領導學說。Ghisell (1963)的研究發現，成功領導者具備了(1)智識、(2)果斷、(3)自信、(4)成就感、(5)監督能力、(6)自我實現慾等特質。Gibb (1969)的研究認為天才領導者應具備(1)善於言詞、(2)外向敏感、(3)心理健康、(4)充滿自信、(5)外表英俊、(6)支配趨向、(7)高超智力等 7 個特質。Dubrin(1998)指出領導者的人格特質可細分為一般人格特質及任務導向特質，包括自發的、對他人敏感、同理心、恢復力強、有勇氣的、適應性、內控性與彈性等。

二、領導行為理論：

這種理論發展於 1940 年至 1960 年之間，主張以領導行為來研究領導現象的學者認為領導者是天生的。鄭銀城（民 96）研究認為領導者之所以能夠成功一定有與他人不同的領導行為，如果特質理論這派說法是正確的，則表示領導者具有天生的特質，而成功領導者的外在行為會直接影響團體的行為模式。

領導行為理論發展時間較長且學者意見較為整合，此一年代的學者對其相關研究大致上可區分單層面領導型式及雙層面領導型式，概分述如下：

(一) 單層面領導型式：Lewin, White & Lippitt (1939)研究中歸類出權威型、民主型和放任型等三種領導型態，說明如下：

1.權威型：領導者決定所有政策的規劃與制定，所有工作的程序步驟也是依領導者指令行事，而工作要如何組合分配多尤其單獨決定，少與部屬接觸，在獎懲方面常對人而非對事居多。

2.民主型：主要政策方向由大家共同討論決定，領導者用協助與鼓勵的方式，經由會議或小組討論使員工瞭解工作內容，並在成功計畫的途徑範圍內，員工在對工作時所採用的技術與步驟較有選擇的機會。

3.放任型：所有員工有很大的決策權，領導者放讓所屬自由發揮，在工作上給予組織員工所需的資源和諮詢，僅偶爾表示意見但不主動涉及也較少參與員工的工作過程。工作的進行幾乎全賴組織成員，各司其職各自負責。

(二) 雙層面領導型式：俄亥俄州立大學企管研究局(The Bureau of Business Research of Ohio State University)將領導方面的研究分為「倡導」與「關懷」，前者說明領導者對部屬的工作方式、地位與角色是否明確地訂定規章或流程較為著重，並儘可能在自己與部屬之間建立良好的溝通管道、組織文化以及達成目標的各種方法。而後者則是說明領導者與部屬的關係應是彼此瞭解、依賴、溫暖、信任及尊重的行為，可能有許多不同程度的關懷。

三、領導權變理論：權變理論又稱情境理論(Situational Theories)，發展於1960年晚期至1980年早期之間，認為領導行為是隨著領導者的特性，而領導方式會隨著情境的不同而有所差異，藉此來獲得最有效的領導效能。

Fiedler (1967)的權變理論為最早的領導權變理論（理論架構如圖 2.2），主張領導績效與職務權力、工作結構及人際關係等三個因素有密切關係，Fiedler 認為成功的領導在於領導者與被領導者是否能相互配合，再加入情境因素來預測領導效能。因此，歸納出權變模型的三種情境因素：領導者、領導效能與情境。

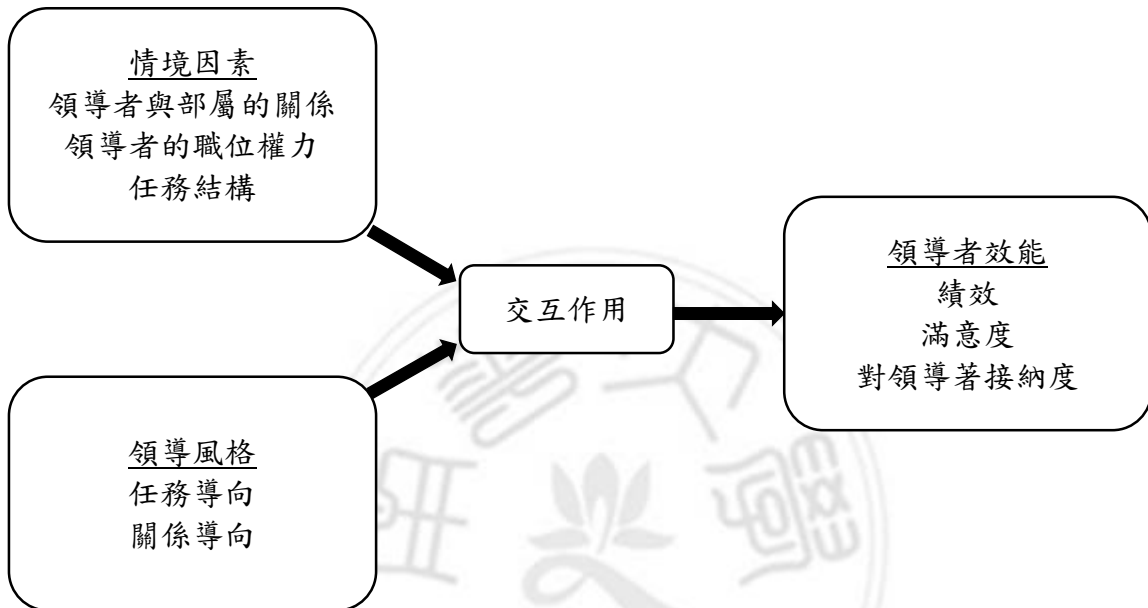


圖 2.1 FIEDLER 權變理論與領導效能

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

四、新領導理論：

1980 年代以後為新領導理論，這類理論主要說明領導者與部屬間的需求與互動、環境以及文化等因素對領導行為的關連性。這類理論多以轉換型領導模式及交易型領導模式為主。

- (一) 轉換型領導：是一種能將群體共同需求與願望相結合的組織變革過程，藉由領導的方式使團體達到對組織目標的共識與承諾。轉換型領導包含了魅力影響、智慧啟發及關懷行為等三種特質：

- 1.魅力影響：領導者心懷著願景及使命感，對自己有強烈自信與自尊，其個人魅力的展現可以得到成員的尊敬與信賴，並激勵部屬或同僚的內在動機，增加團體對達成組織目標的使命感。
- 2.智慧啟發：領導者會鼓勵部屬多嘗試假設、挑戰及驗證現狀，並嘗試從不同的觀點重新解析問題，客觀的運用思想、創造力，以找出合適解決問題的方法，這種特質可以精進部屬解決問題的能力。
- 3.關懷行為：領導者對部屬的需求展現出關心與同理心，對於部屬的個別差異、背景、突發狀況或特殊才能加以了解與接受，並個別的給予協助和指導，使部屬成長與發展順利。

(二) 交易型領導：陳仕政（民 99）解釋領導者與被領導者之間存在一定的交換關係，而這種關係可以維持組織風格。交易型領導是用論功行賞的方式來激勵部屬、用獎賞兌換與部屬承諾的過程。

2.1.3 領導行為小結

綜合本節對領導各種型態的文獻整理歸納，本研究認為領導與管理是一個人的特質及風格的表現，領導者的個性、素質及工作行為方式等都是有效領導理論應去探討研究的，而由於時代的變遷、社會的演進，工商企業甚至國軍部隊都有一定程度的發展變化，也因如此，領導的行為也必須與時俱進，在基本原則不變的情況下做出順應時勢及符合人心的調整。

本研究主要針對嘉義空軍官兵弟兄對領導行為中各種領導型態進行分析探討，期盼能藉此分析局部推估，進而探討影響國軍人員留營意願的領導型態模式。綜合上述各種領導理論，就研究者本身從軍 19 年的觀察

來說，相較從前，現在人民自我意識高漲、社會問題年年遽增，身為領導者要付出比從前更多的心力來面對現在的部屬，部隊像是個大家庭，而這個家庭的文化就是每一個成員的言行舉止、工作表現甚至影響團隊榮譽士氣的異常現象，舉凡健康狀況、感情糾紛、家庭問題、工作壓力等，都是各級幹部必須去主動關心了解及協助解決的，所以研究者認為「轉換型領導」內容較符合現在國軍單位各級主官面對的管理困境，故本研究企圖藉此分類構面作為問卷設計的基礎，也希望透由研究架構建立與驗證，能將研究結果提供國軍單位作為精進領導的參考方向，進而提高單位新進人員留營轉服及資深人員期滿留任之意願。

2.2 工作壓力

由於資訊擴張科技發展、社會型態改變以及環境影響等種種因素，人類在家庭教育、社交關係、工作環境等各項競爭以及追求物質及滿足心理需求的同時也逐漸產生無形的壓力，就現在社會氛圍而言，國軍人員要面對不僅是官兵同仁的家屬，更是要面對媒體以及社會的高度關注，對於其行使職權的規範也更趨嚴謹，在規定的要求、任務的執行上更需恪遵一切法規、命令及程序行事，杜絕違法犯紀情事發生，這種種限制與要求也讓國軍官兵的壓力比一般公教人員來得高。本章節針對人際關係、工作情況等相關研究探討現代國軍人員職場上所面對的壓力。

2.2.1 工作壓力的定義

工作壓力(job stress)的解釋是從壓力的定義演變而來，而 French & Kahn (1962)是最早將壓力概念帶進企業管理中，使工作壓力研究開始萌芽，隨著資訊科技發展及社會企業競爭，個人承受的職場壓力相對日益顯著，因此工作壓力在各式壓力中是最主要也最普遍的壓力因素。

工作壓力的說法各有不同，French (1962)認為所謂的工作壓力就是因工作上的無法適應而產生出不愉悅的負面感受，而這些不適應現象發生的原因可能是因為工作性質、環境或工作者本身能力無法相互配合。Margolis, Kroes & Quinn (1974)指出壓力係自身對於情境或環境感到不愉快的刺激或是威脅性，也可稱為壓力事件(stressful event)，這些壓力或負擔如果超出負荷將嚴重影響工作者本身心理及生理狀況。張春興(民 84)認為壓力是短時間內無法消除或擺脫威脅情境對本身所帶來的刺激及被壓迫的感受。朱明謙(民 90)認為工作者無法適應工作環境，工作中的各種事物對其造成衝擊與影響而所引發的心理、生理及行為上的改變。

工作壓力解釋各學者有諸多看法，研究者彙整國內外學者對工作壓力的定義，如表 2.2 所示：

表 2.2 工作壓力定義彙整表

學者(年代)	定義
Margolis, Kroes & Quinn (1974)	任何對於有威脅性、不愉快的刺激、情境或環境，稱之為壓力或壓力事件，不當的壓力或負擔，將嚴重影響了工作者本身心理及生理狀況。
張春興(民 84)	壓力是個人面對威脅情境的刺激中，短時間無法消除威脅，擺離困境時的一種被壓迫的感受。
Beehr & Newman (1978)	工作壓力會產生是因為個人與工作間的相關因素發生交互作用，使得其身心狀況發生改變，導致產生背離常態的運作情況，當工作壓力無法適當紓解時將對工作績效與企業營運產生直接影響。
MacNeil (1981)	工作壓力是工作情境中許多內外變項與個人人格特質交互作用下所產生的現象，若個人察覺到工作情境中發生某種狀況，以致於威脅其心理的平衡，此種現象即為工作壓力。
陸洛(民 86)	工作壓力是在個人和環境的特異性、差異關係中而產生的壓力感受，工作壓力應該是一個主觀的、而且是個別化的現象，是一個複雜的歷程，是動態性改變而不是靜態的間斷現象。個體面對各壓力源產生的主觀感受，則為工作壓力感受。

表 2.2 工作壓力定義彙整表 (續)

朱明謙 (民 90)	工作壓力是工作者對工作環境無法適應，對工作者本身造成的直接衝擊與影響，所引發個人生理、心理及行為上的改變。
------------	---

資料來源：本研究整理。

2.2.2 工作壓力來源

工作壓力來自各個不同的情境中，例如人際關係、工作性質、工作環境、扮演的角色等。而工作壓力所影響不一定是負面的，有時適度的壓力可以改善缺失，強化動機與能力，並增進工作績效，影響工作壓力的因素有很多，Cooper & Marshall (1978)研究一般階層員工的工作壓力後認為他們的工作壓力源主要原因如下：

- 一、工作本身因素：工作負荷、時間壓力、缺少自由等。
- 二、組織角色：不同角色之間的衝突、不同人之間的衝突、不同任務間的衝突。
- 三、工作發展：工作安全、升遷、自我實現與辭職等。
- 四、組織結構和傾向：組織價值觀、決策方式、領導風格、解決衝突的方法等。
- 五、工作時的關係：得到上級的支持、與同級之間的關係、組織和社會支持等。

Robbins (2005)將工作壓力來源分為個人特徵、組織內部因素及外在環境因素等三項，在個人部分，包含個人特質、家庭問題與經濟問題；在組織中則是指對角色要求、工作任務的要求、同僚間的人際關係、組織的結構及上司領導風格等；而外在環境則是有經濟、政治及技術等三方面的不確定性。另外行政院勞工委員會 (民 84) 將工作壓力源分為五個因素：包含角色衝突與模糊、管理結構、氣氛與生涯發展、物理作業環境、工

作負荷與適應、工作單調與無聊等因素。而有關國內研究國軍人員工作壓力方面學者龍育民（民 89）指出國軍校級軍官工作壓力來源區分為角色衝突、工作負荷、角色模糊及技術使用等四個構面，且因為不同的階級及單位專長使得工作壓力上皆有顯著差異。梁成明與羅新興（民 90）針對國軍軍官工作壓力的研究則發現工作壓力涵蓋了工作本身要求、角色要求、主管領導風格、職業生涯發展及家庭和經濟問題等五大項。

研究者檢核過去文獻，將各學者所解釋的工作壓力來源以及不同工作壓力源造成的主要因素等相關研究分別臚列如表 2.3 及表 2.4 所示。

表 2.3 學者工作壓力來源定義彙整表

學者（年代）	工作壓力來源
Cooper & Marshall (1978)	<ol style="list-style-type: none"> 1.工作本身因素。 2.組織角色。 3.工作發展。 4.組織結構和傾向。 5.工作時的關係。
林靈宏（民 81）	<ol style="list-style-type: none"> 1.與一切工作有關的因子。 2.組織中的角色扮演。 3.個人事業生涯的發展。 4.組織中的關係。 5.組織結構與組織氣氛因素。
龍育民（民 89）	<ol style="list-style-type: none"> 1.角色衝突。 2.工作負荷。 3.角色模糊。 4.技術使用。
梁成明、羅新興（民 90）	<ol style="list-style-type: none"> 1.工作本身要求。 2.角色要求。 3.主管領導風格。 4.職業生涯發展。 5.家庭問題。 6.經濟問題。

表 2.3 學者工作壓力來源定義彙整表(續)

Robbins (2005)	<ol style="list-style-type: none"> 1.個人特徵。 2.組織內部因素。 3.外在環境因素。
----------------	---

資料來源：本研究整理。

故本文將上述學者之壓力源的定義以及針對軍人工作特性彙整其工作壓力來源如表 2.4，此壓力源包含上述個人特徵、組織內部及外在環境等各種影響因素。

表 2.4 工作壓力來源主要因素彙整表

工作壓力源	主要因素
工作條件	<ol style="list-style-type: none"> 1.工作超負荷或負荷不足。 2.工作的複雜性及技術壓力。 3.工作決策與責任。 4.緊急或突發事件。 5.物理危險。 6.時間變化。
角色壓力	<ol style="list-style-type: none"> 1.角色模糊。 2.角色衝突。
人際關係	<ol style="list-style-type: none"> 1.缺乏接納與支持。 2.勾心鬥角、不合作。 3.領導對員工不關心。
職業發展	<ol style="list-style-type: none"> 1.升職或降職。 2.工作安全性與穩定性。 3.抱負挫折。
組織系統	<ol style="list-style-type: none"> 1.結構不合理。 2.制度不健全。 3.派系鬥爭。 4.員工無參與決策權。
家庭工作交互影響	引起壓力的生活事件（如婚姻、家庭等）。

資料來源：本研究整理。

2.2.3 工作壓力小結

綜合上述研究可知，工作壓力的來源十分複雜且多樣，隨著研究對象的人格特質、家庭關係、生活背景以及社會經驗不同等，所感受到的工作壓力也隨之不同。本研究將國軍志願役人員的壓力來源因素區分為工作負荷、角色衝突、人際關係、專業知能、家庭壓力等五項。

2.3 工作滿意度

工作滿意，通常是指個人在組織內工作的進行過程中，對工作本身及其相關方面（如工作方式、工作壓力、工作內容、工作環境、人際關係）的感受程度。而在組織中，員工的工作滿意度高，通常可達成較佳的組織效果，更能主動配合組織目標。

2.3.1 工作滿意度定義

工作滿意一詞最早是由 Hoppock (1935) 所提出的理論，是指工作者的心理和生理方面對於環境因素的滿意感受，即工作者對工作情境主觀的反應。Seashore & Taber (1975) 指出工作滿意具有三個受到重視的原因：

一、工作滿意是社會中一種產物，有其價值所在。

二、工作滿意可成為組織員工留任及流動的指標；工作滿意度低的員工其組織承諾也較低，會造成員工的努力和工作意願下降，進而使員工的曠職率及離職率升高，從而降低了整個組織的效率。

三、工作滿意度可做為探討員工心理因素的指標，其與工作品質有顯著關係，可提供管理者做為一個觀察跡象，進而對組織制度的公平及可行性進行改正與討論。

Vroom (1964) 解釋工作滿意度為「個人對其扮演的角色工作所保持的一種情感傾向」。Schultz (1982) 說明工作滿意度為「人們對於其工作的心

理感受，其中涉及到諸多態度及管決相關的因素」。Berry (1997)認為工作滿意度是一個人對於其工作經歷的心理反應。有關工作滿意度的定義很多，但一般可歸類為以下三種：

- 一、綜合性定義：此種定義是將工作滿意度概念做一般性的解釋，特徵在於「工作滿意」僅是一個單一概念，不涉及工作滿意度構面形成的原因與過程，員工能夠將不同構面上的滿意與不滿意程度予以平衡，而對整個工作形成整體的滿意，此定義可稱為一般或整體工作滿意。
- 二、期望差距定義：這類定義將工作滿意程度視為個人在特定的工作環境中，對預期應獲得的價值與實際上所獲得價值的差距而定。Porter & Lawler (1971)認為工作滿意度是由個人認定其所應獲得與所知覺真正獲得到的，兩者間的差距而決定，差距越大滿意度越低；反之，差距如果越小則滿意度越高。
- 三、參考架構定義：Smith, Kendell & Hulin (1969)認為工作滿意指的是員工根據參考架構，以構面的觀點對工作加以解釋而得到的結果，此定義也可稱為構面性定義，重點在工作者對於工作各項特殊構面的情感性反應。在工作構面上，Smith, Kendell & Hulin (1969)則提出工作本身、薪水、升遷、工作夥伴以及等五項構面。其他如 Vroom (1964)也認為影響工作滿意的因素包含組織本身、工作內容、待遇、升遷機會、直屬上司、工作環境、工作同事等構面。相關定義彙整如表 2.5 所示。

表 2.5 工作滿意度定義彙整表

學者 (年代)	定義
Hoppock (1935)	工作滿意乃指員工在心理和生理上對工作環境與工作本身的滿意感受，也就是員工對工作情境的主觀反應。
Vroom (1964)	個人對其扮演的角色工作所保持的一種情感傾向。
Seashore & Taber (1975)	1.是社會中一種產物，有其價值所在。 2.可成為組織員工留任及流動的指標。 3.可做為探討員工心理因素的指標。
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。
Schultz (1982)	人們對於其工作的心理感受，其中涉及到諸多態度及管決相關的因素。
Berry (1997)	一個人對於其工作經歷的心理反應。
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成員的身分。
潘玟諺 (民 94)	為工作者對其工作及工作環境，基於需要或需求，在生理上、心理上主觀的整體感覺、情意性反應程度或價值判斷。

資料來源：本研究整理。

2.3.2 工作滿意度小結

工作滿意度是每個人對工作環境各種確定與不確定因素所產生主觀的感受，是一種對工作環境主觀的認知，也可解釋為個人對工作本身的任務或工作的環境，甚至是兩者合在一起的一種綜合感受或情緒認知。透過上述文獻資料可以瞭解工作滿意度的重要性，工作滿意度在工作、家庭及婚姻等外在層面上具有不確定性因素，就國軍而言更有因單位輪調關係無法兼顧家庭而衍生相關問題，且志願役人員必須服滿法定役期後方能

決定是否續服留營或選擇退伍，因此，本研究認為工作滿意度應用在國軍志願役軍、士官留營意願研究上是合適的。

2.4 留營意願

國軍留營係指「軍人於退伍前半年接受留退意願調查，並於退伍日期前一季提出留營申請，經人評會委員評定合格並同意留營，依權責核定延長服役年限，認同國軍並繼續在職場服務。」留任除了表示個體對工作內容、單位環境及職場文化等的認同或接受，也代表單位對個體在營期間的表現予以認同，這對單位具有正面能量，讓部隊人力運用、培養以及經驗傳承均有莫大的幫助上。

2.4.1 留營意願定義

在現有文獻裡有關留營意願的議題並無確切的定義，而是普遍以探討離職傾向/意願 (Turnover Intention) 作為探討工作滿意的結果變項，但其實留營意願與離職意願是一體兩面，均是用來預測部隊同仁或組織成員發生留任/離職行為的重要指標。蔡坤宏 (民 89) 指出組織若要留住專業人才，必須設法增強員工對組織的適應能力、提高工作滿意度及工作承諾，減少員工離職率，以提高留任意願。楊志清、郭國誠 (民 98) 對陸軍志願役士兵的研究中顯示約有 64% 的志願役同仁對部隊中工作性質、訓練與教育管理及休假制度有認知差異，造成「生涯期望」落差決定不繼續留營服務。黃劍雄 (民 99) 指出國軍志願役人員在役期服滿後，約有 50% 不願意續服，其中原因包括：「單位任務性質無法上、下班」佔 15.6%、「長時間待命且工作量過大」9.9%。

本研究將以離職傾向作為志願役同仁留營意願的衡量指標，藉此探討部隊領導行為、工作壓力及工作滿意度等面向對志願役同仁留營意願之影響。有關各學者研究留營意願文獻整理彙整如表 2.6 所示：

表 2.6 留營意願定義彙整表

學者（年代）	定義
蔡坤宏（民 89）	組織若要留住專業人才，必須設法增強員工對組織的適應能力、提高工作滿意度及工作承諾，減少員工離職率，以提高留任意願。
陶智遠（民 104）	認為留職意願為志願役士官兵，在提高或改善福利措施後，是否願意繼續留在原工作崗位。
王郁智（民 95）	留職意願指人員願意在原單位中繼續留任的想法。
汪素敏、龍愛玲、劉倩毓（民 94）	留職意願指人員是否繼續留在目前工作單位的意願強度。
陳俊豪（民 104）	留職意願為工作者以自我感受來看待原有職位之去留。

資料來源：曾柏惇（民 107）及本研究整理。

第三章 研究方法

本研究係以空軍嘉義機場為例，探討國軍領導行為、工作壓力與工作滿意情況等三項因素對留營意願之影響，並依據相關文獻擬定研究架構及研究假設，另對各項研究變項提出操作型定義及測量工具，再以此設計問卷、發放問卷與回收，各節分別說明如下。

3.1 研究架構

本研究依據研究背景、研究動機及目的，藉由探討相關研究理論及實證文獻，再整理資料並予以分析及建立研究架構。本研究設立「個人背景變項」、「領導風格」、「工作壓力」、「工作滿意度」及「留營意願」等五個構面之研究架構，並探討各構面之間的關聯性。本研究整體架構圖如圖 3.1 所示。

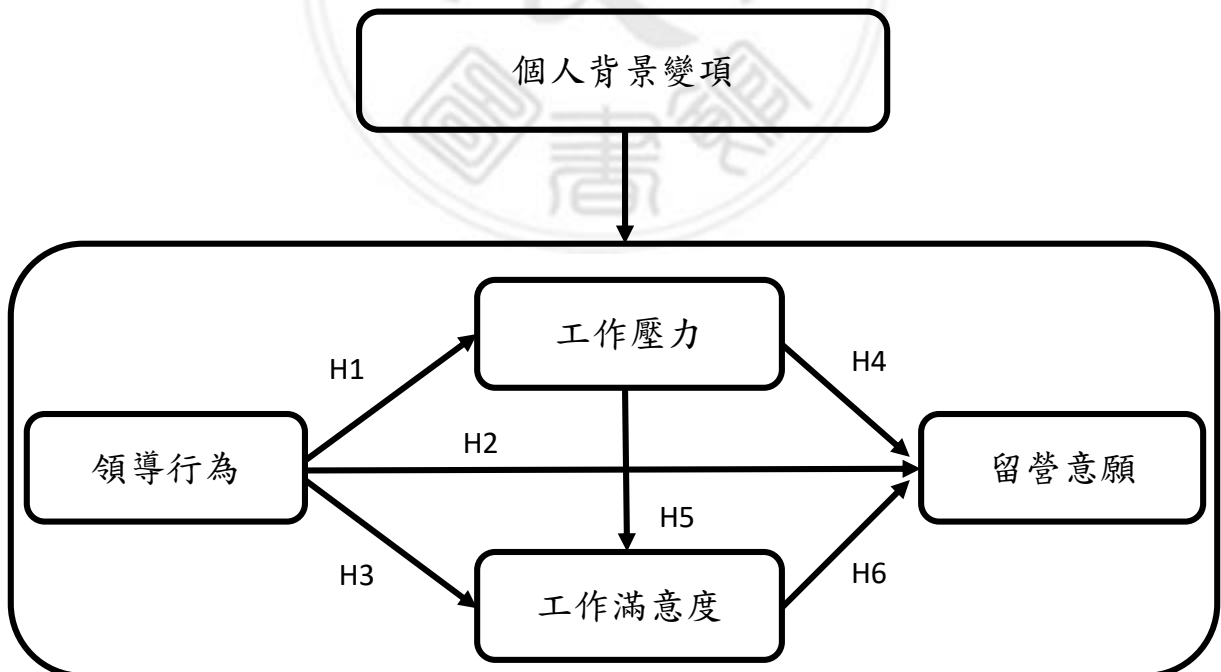


圖 3.1 研究架構圖

3.2 研究假設

根據前面章節研究背景、研究動機以及研究架構，本研究推論領導風格、工作滿意度、組織承諾對離職傾向具有顯著影響，同時工作滿意度、組織承諾亦扮演重要的中介效果，故依據上述推論本文提出下列假設，整理如下：

- H1：領導行為對工作壓力具有正向顯著影響。
- H2：領導行為對留營意願具有正向顯著影響。
- H3：領導行為對工作滿意度具有正向顯著影響。
- H4：工作壓力對留營意願具有正向顯著影響。
- H5：工作壓力對工作滿意度具有正向顯著影響。
- H6：工作滿意度對留營意願向具有正向顯著影響。

3.3 研究變項操作型定義

本研究以問卷方式進行調查，區分為受測者基本資料、領導行為、工作壓力、工作滿意度及留營意願等六個部分，並採用李克特(Likert)五點尺度量表測量，1 表示非常不同意、2 表示不同意、3 表示普通、4 表示同意、5 表非常同意。

3.3.1 個人背景變項操作型定義

依本研究需求規劃研究對象性別、學歷、年資、階級及家庭收入等五項基本資料之問卷如表 3.1，並分述如下：

- 一、性別：研究對象之性別，分為「男性」及「女性」等兩種。
- 二、婚姻狀況：研究對象之婚姻狀況，分為「未婚」及「已婚」兩種。
- 三、年資：研究對象之部隊服務年資。志願役士兵入營最初簽屬服務年限

為 4 年，4 年期滿後可續簽 1~3 年，期滿再續簽，累計至多 10 年，另軍官與士官於軍中服務時間長短大部分以達支領終身俸為目的（20 年），故將級距分為「4 年以下」、「4~10 年」、「10~20 年」、「20 年以上」等四種。

四、階級：研究對象之部隊階級，分為「士兵」、「士官」、「軍官」等三種。

五、家庭收入：研究對象之家庭經濟收入狀況。依行政院主計總處公布 108 年每人可支配所得平均數為 35.1 萬元、平均每戶家庭可支配所得平均數為 106 萬元（平均 8.8 萬），以一家庭兩位收入來源計算每戶平均所得為 5.85 萬，故將級距分為「6 萬元以下」、「6 萬元~9 萬元」、「9 萬元以上」等三種。

表 3.1 基本資料

性別	<input type="checkbox"/> 男 <input type="checkbox"/> 女
婚姻狀況	<input type="checkbox"/> 未婚 <input type="checkbox"/> 已婚
年資	<input type="checkbox"/> 4 年以下 <input type="checkbox"/> 4~10 年 <input type="checkbox"/> 10-20 年 <input type="checkbox"/> 20 年以上
階級	<input type="checkbox"/> 士兵 <input type="checkbox"/> 士官 <input type="checkbox"/> 軍官
家庭收入	<input type="checkbox"/> 6 萬元以下 <input type="checkbox"/> 6 萬元~9 萬元以下 <input type="checkbox"/> 9 萬元以上

資料來源：本研究整理

3.3.2 領導行為操作型定義

由於「新領導理論」內容較符合現代時勢及國軍單位各級主官面對的管理困境，故本研究針對領導風格係採用 Bass (1990)所提出「轉換型領導」的觀點作為理論依據。根據 Bass (1990)研究，領導行為區分為「領導者魅力的影響」、「領導者智慧的啟發」及「領導者的關懷行為」，本研究據此建立各子構面相關操作型定義及問項，如表 3.2，並分述如下：

一、領導者魅力的影響：領導者無形中散發一種腳色認同模式，善於創造變革的氛圍，且有某種情感影響力及號召力，能增進團隊的效能及得

到成員的尊敬與信任。

二、領導者智慧的啟發：領導者協助同儕或部屬開創新思維，並以經驗分享及技能傳授引領部屬提升本職學能。

三、領導者的關懷行為：領導者傾聽意見，對部屬的需求及窒礙問題提供指導、建議或協助解決。

表 3.2 領導行為問項

構面名稱	變項衡量表	研究參考
魅力影響	1.長官能夠以身作則，豎立同仁學習的榜樣。 2.長官會因上級要求及環境變化嘗試和同仁溝通。 3.長官對自己的判斷和能力總是充滿自信。 4.長官具有親和力和說服力。 5.長官會採不同的方式教育及對待不同個性的部屬。	唐莊 (民 107) 黃俊豪 (民 107) 陳聖博 (民 109)
智慧啟發	1.長官會明確說明任務要求並給予指導方法。 2.當部屬對問題處置不當時長官會引領部屬正確觀點並協助解決問題。 3.長官會與部屬溝通並分享案例或成功經驗。 4.長官對於重要的問題會嚴正要求及認真檢視結果。 5.整體來說長官的領導行為是值得我學習的。	唐莊 (民 107) 黃俊豪 (民 107) 陳聖博 (民 109)
關懷行為	1.長官會適時關心我工作情況。 2.長官在交付任務時會考量部屬狀態及權益。 3.長官會觀察我心緒情況並予以關心。 4.當部屬發生問題或困難時長官會用心傾聽並幫忙解決。 5.長官會藉由各種機會讓部屬放鬆壓力、凝聚部隊向心力。	唐莊 (民 107) 黃俊豪 (民 107) 陳聖博 (民 109)

資料來源：本研究整理

3.3.3 工作壓力操作型定義

就研究者本身 19 年的軍旅生涯經驗，本研究將工作壓力之操作型定義為：個體與「工作負荷」及「人際關係」交互作用後所產生的心理情境，相關操作型定義及問項，如表 3.3，並分述如下：

- 一、工作負荷：係指工作能接受的程度，包括內容、性質、範圍、難易度及長官要求等，而成為個體工作壓力的來源。
- 二、人際關係：係指個體與個體或群體間相處模式能接受的程度，舉凡與長官、同儕及部屬間的互動、公務協調、私人情感交流及工作氣氛等，而成為個體工作壓力的來源。

表 3.3 工作壓力問項

構面名稱	變項衡量表	研究參考
工作負荷	<ol style="list-style-type: none"> 1.我覺得我的工作量經常比其他人來得大。 2.我的工作經常影響我的作息時間。 3.我的工作經常影響我的休假。 4.我的工作經常會有突發狀況或長官臨時交辦事項。 5.我的工作讓我下班後仍感到疲倦或壓力。 	許嘉煌 (民 106) 黃俊豪 (民 107) 陳聖博 (民 109)
人際關係	<ol style="list-style-type: none"> 1.我覺得單位同仁間相處是愉快的。 2.我覺得部分同仁間缺乏團隊合作的精神。 3.我覺得與長官溝通沒有太大問題。 4.當我遇到困難時單位同仁會協助我解決問題。 5.當我與同仁發生爭執時能夠理性處理。 	許嘉煌 (民 106) 黃俊豪 (民 107) 陳聖博 (民 109)

資料來源：本研究整理

3.3.4 工作滿意度操作型定義

本研究將工作滿意度之操作型定義為：個體對薪酬、福利、業務、任務、上級要求、環境限制及家庭等綜合各種影響心緒因素後的可接收情況。工作滿意是一種個人主觀意識的感受，區分為「內在滿意」及「外在滿意」兩種，相關操作型定義及問項，如表 3.4，並分述如下：

- 一、內在滿意：係指個體對工作本身所認同之道德感、價值觀、社會地位、工作項目及工作保障等感受的滿意程度。
- 二、外在滿意：係指個體對薪資福利、差勤分配、同仁相處氛圍、長官領導行為、升遷管道及休假情況等感受的滿意程度。

表 3.4 工作滿意度問項

構面名稱	變項衡量表	研究參考
內在滿意	1.我的工作能夠激發我正向的道德感。 2.我對工作內容能夠發揮我的能力感到滿意。 3.我對於工作中所學習到的知識讓我感到滿意。 4.親友對於我從事這份職業的評價讓我感到滿意。 5.我的工作穩定性讓我感到滿意。	許智超 (民 106) 賴立偉 (民 106) 黃俊豪 (民 107)
外在滿意	1.我的工作薪資福利讓我感到滿意。 2.單位在分配差勤任務時讓我感到滿意。 3.單位同仁間共事的氛圍讓我感到滿意。 4.長官教育部屬的方式讓我感到滿意。 5.我覺得單位晉資表揚及升遷的制度讓我感到滿意。	閔大慶 (民 103) 許智超 (民 106) 陳聖凱 (民 106)

資料來源：本研究整理

3.3.5 留營意願操作型定義

本研究對留營意願操作型定義為：經個體評估工作薪酬待遇、環境氛圍、家庭經濟狀況、升遷管道及休假制度後而產生的工作意願，屬自願性

的，相關問項如表 3.5 所示。

表 3.5 留營意願問項

構面名稱	變項衡量表	研究參考
留營意願	1.能在目前的單位服務是一件榮幸的事情。 2.在軍中服務對我來說是正確的事。 3.我沒有考慮過換工作這件事情。 4.整體而言我留營意願是高的。	許嘉煌 (民 106) 謝淇任 (民 108) 陳聖博 (民 109)

資料來源：本研究整理

3.4 問卷設計與抽樣方法

本研究係針對受訪者對單位長官領導行為、工作壓力及工作滿意度對留營意願影響情況設計研究問卷，並依前述各項操作型定義將問卷區分基本資料、領導行為問項、工作壓力問項、工作滿意度問項及留營意願等五個部分。

本研究以網路問卷方式進行資料蒐集與驗證分析，並先行調查 34 份問卷實施前測，經由網路回收後執行測試統計，有效回收率 100%。

3.5 資料分析方法

3.5.1 前測問卷分析

一、信度分係：本研究進行問卷信度分析時採用 Cronbach 之係數，信度係指問卷或測驗的可靠程度，亦即為量表的一致性或穩定性。如 α 值愈大，表示該量表內部一致性較高。本研究將預試問卷回收整理後首先確認刪題前的信度，經刪除較低信度題項後藉所求出的 Cronbach's α 係數來評估問卷的可靠度，如 α 值達 0.7 以上則表示擁有較好的信

度；如 α 值未及 0.35 則表示不符信度要求。

二、因素分析：本研究以 KMO 及 Bartlet 球型檢定結果來判斷資料是否適合因素分析。由各分量表抽取因素負荷量較大的題目建構成量表，以提高各分量表之建構效度。各構面之因素以 Kaiser (1966) 為標準，如果因數負荷量絕對值 > 0.5 表示具有效度，並將不符效度的題項刪除，以評估前測問卷各題項的適切性。

3.5.2 正式問卷分析

一、敘述性統計：以次數分配、標準差、平均數、百分比等數值作為現狀之描述、分析與討論受訪者對於領導行為、工作壓力、工作滿意度及留營意願等各變項之間的分布情形。

二、推論統計：

(一) 差異性分析：本研究以獨立樣本 T 檢定及單因子變異數方式進行各構面差異性分析：

1. 獨立樣本 T 檢定：是用以比較一個類別變項中兩組不同母體樣本之間的平均數有無顯著差異，如性別及婚姻狀況等二分變項之個人屬性。

2. 單因子變異數分析：適用於比較兩組以上的母體平均數有無顯著差異，如年資、階級、家庭收入等個人屬性。達顯著標準者，再進行雪費(Scheffe)法事後檢定，以瞭解各組樣本之間的差異情形。

(二) 相關分析：驗證不同變項之間的相關程度與顯著水準，以驗證各項研究假設。本研究採用「Pearson 積差相關分析」，分別探討各變項之間的線性關聯度、相關性方向與強度。相關係數值介於 ± 1.00 之間，愈接近 ± 1 代表變項正向或負項之關聯情形越顯著；相關係數

若接近 0 時，則表示無線性相關。

(三)迴歸分析：此分析方法利用兩個或兩個以上的變數，檢視各變數之間的關係，使其中一個變數可以用另一個或其他多個變數做預測。本研究採用「階層迴歸分析」，分別探討各變項在不同階段之迴歸模式的整體解釋力，以及各個自變項解釋力的變化。此外，再採用「多元迴歸分析」，檢視各分量表對「留營意願」之解釋力，並以 F 檢定判斷係數來驗證是否達到顯著差異的水準。



第四章 實證結果分析

4.1 前測問卷發放及分析

本研究係選取空軍嘉義機場某單位之志願役官、士、兵計 34 名進行網路問卷前測，回收資料 34 份，回收率 100%，前測問卷經信度分析各構面 Cronbach's α 值最高為 0.937，最低為 0.816 均高於 0.7，另 KMO 及 Bartlet 球型檢定後最高為 0.865，最低為 0.734 均高於 0.5，表示具有良好的信度與效度。各構面信度與效度分析情況如表 4.1。

表 4.1 預試信度與效度彙整表

衡量構面		題數	Cronbach's α		
信度分析	領導行為	領導魅力	5	0.788	0.937
		領導智慧	5	0.756	
		領導關懷	5	0.930	
	工作壓力	工作負荷	5	0.906	0.826
		人際關係	5	0.634	
	工作滿意度	內在滿意	5	0.867	0.919
		外在滿意	5	0.843	
留營意願	留營意願	4	0.816		
衡量構面		題數	KMO		
因素分析	領導行為	領導魅力	5	0.721	0.766
		領導智慧	5	0.642	
		領導關懷	5	0.811	
	工作壓力	工作負荷	5	0.811	0.739
		人際關係	5	0.737	
	工作滿意度	內在滿意	5	0.804	0.865
		外在滿意	5	0.776	
留營意願	留營意願	4	0.734		

資料來源：本研究整理

4.2 正式問卷發放及統計

正式問卷係選取空軍嘉義機場服務之志願役官、士、兵計 164 名進行網路問卷調查，回收資料 164 份，回收率 100%，本研究以 164 份資料作資料分析，分別依性別、婚姻狀況、年資、階級及家庭收入等個人背景變項建立樣本數，其資料如表 4.2。

表 4.2 樣本次數彙整表

項目	樣本數	百分比	
性別	男	130	79.3%
	女	34	20.7%
婚姻狀況	未婚	74	45.1%
	已婚	90	54.9%
年資	4 年以下	30	18.3%
	4~10 年	49	29.9%
	10~20 年	56	34.1%
	20 年以上	29	17.7%
階級	士兵	33	20.1%
	士官	108	65.9%
	軍官	23	14%
家庭收入	6 萬元以下	78	47.6%
	6 萬元~9 萬元	71	43.3%
	9 萬元以上	15	9.1%

資料來源：本研究整理

4.3 信度分析

本研究根據回收資料採用 Cronbach's α 係數來檢測各構面內部的一致性，其結果大部分介於 0.7~0.9 之間，表示資料具有高信度，資料分析情況如表 4.3。

表 4.3 各構面信度分析表

衡量構面		題數	Cronbach's α
領導行為	領導魅力	5	0.838
	領導智慧	5	0.861
	領導關懷	5	0.927
工作壓力	工作負荷	5	0.894
	人際關係	5	0.753
工作滿意度	內在滿意	5	0.894
	外在滿意	5	0.853
留營意願		4	0.863

資料來源：本研究整理

4.4 敘述性統計分析

本研究正式問卷經網路調查後回收資料計 164 份，將資料分別依性別、婚姻狀況、年資、階級及家庭收入等個人背景變項進行分析，統計情形如下：

- 一、性別：本研究 164 份網路回收資料中，男生計 130 人，佔總數 79.3%；女生 34 人，佔總數 20.7%，顯示目前從軍人數來看男生所佔比例仍大於女生，性別分析圓形圖如 4.1。

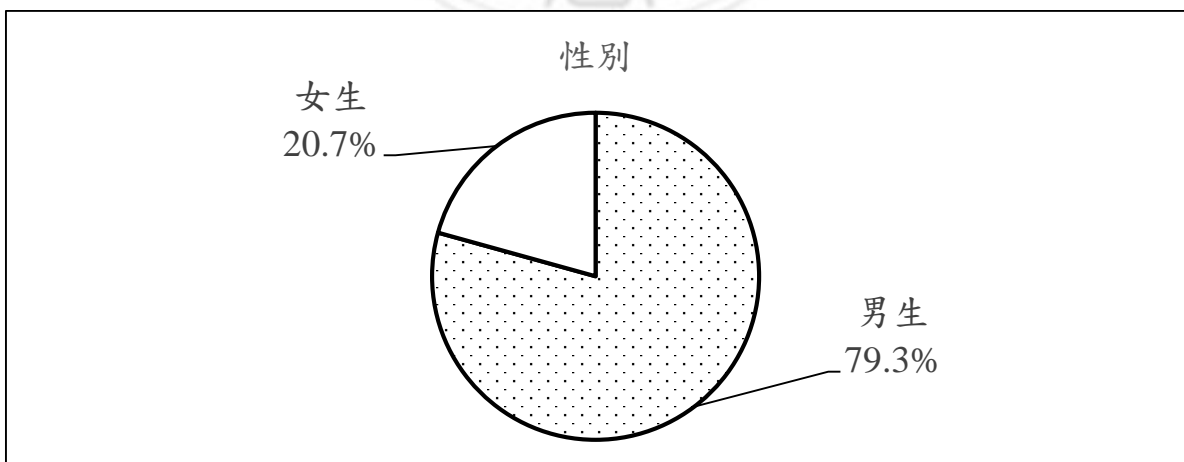


圖 4.1 性別分析圓形圖

資料來源：本研究整理

二、婚姻狀況：本研究 164 份網路回收資料中，已婚計 90 人，佔總數 54.9%；未婚計 74 人，佔總數 45.1%，顯示受訪者單位已婚人數大於未婚人數，婚姻狀況分析圓形圖如 4.2。

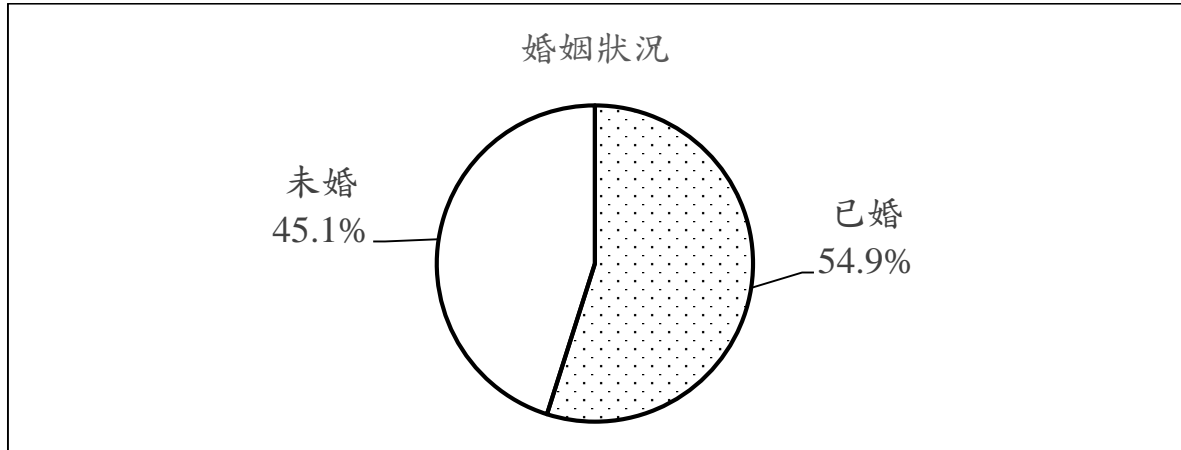


圖 4.2 婚姻分析圓形圖

資料來源：本研究整理

三、年資：本研究 164 份網路回收資料中，年資 4 年以下計 30 人，佔總數 18.3%；4~10 年計 49 人，佔總數 29.9%；10~20 年計 59 人，佔總數 34.1%；20 年以上計 29 人，佔總數 17.7%，顯示受訪者年資屬 10~20 階層者居多，年資狀況分析圓形圖如 4.3。

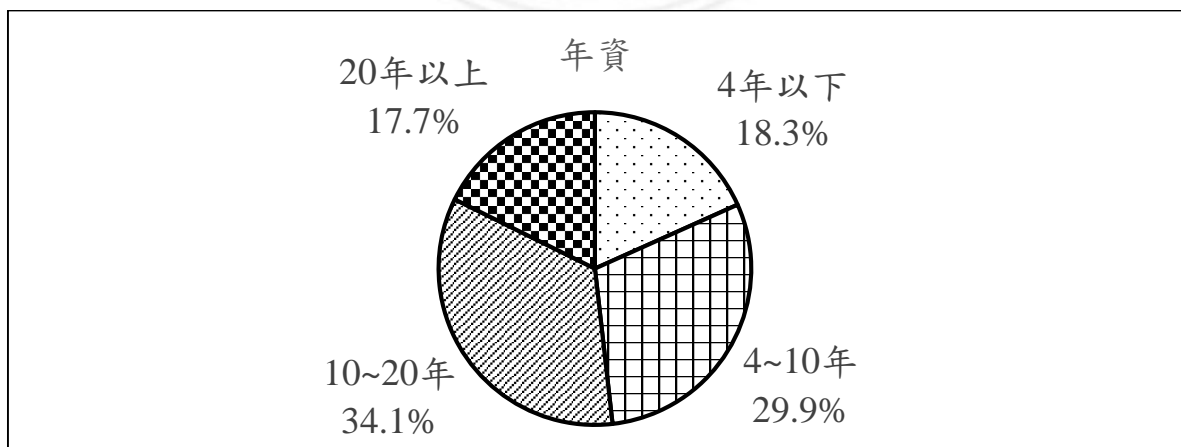


圖 4.3 年資分析圓形圖

資料來源：本研究整理

四、階級：本研究 164 份網路回收資料中，屬士兵層級計 33 人，佔總數 20.1%；屬士官層級計 108 人，佔總數 65.9%；屬軍官層級計 23 人，佔總數 14%，顯示受訪者屬士官階層者居多，階級狀況分析圓形圖如 4.4。

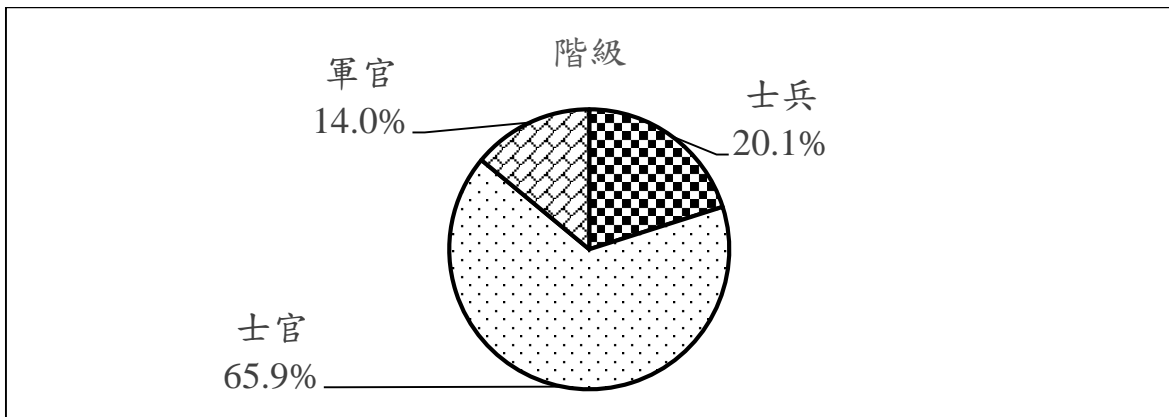


圖 4.4 階級分析圓形圖

資料來源：本研究整理

五、家庭收入：本研究 164 份網路回收資料中，家庭收入在 6 萬元以下計 78 人，佔總數 47.6%；6~9 萬元以計 71 人，佔總數 43.3%；9 萬元以上計 15 人，佔總數 9.1%，顯示受訪者家庭收入在 6 萬元以下者居多，家庭收入狀況分析圓形圖如 4.5。

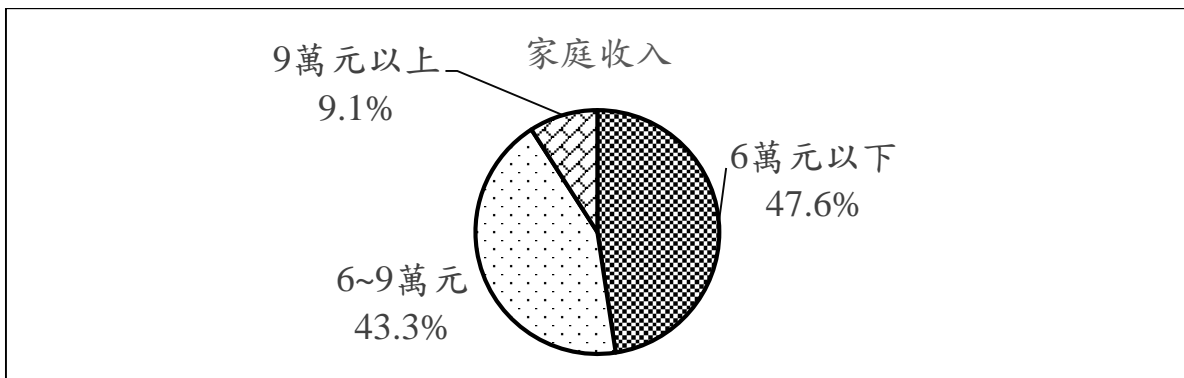


圖 4.5 家庭收入分析圓形圖

資料來源：本研究整理

4.5 推論分析統計

本小節依據網路回收問卷資料，針對受訪者不同的個人背景變項以「獨立樣本 T 檢定」及「單因子變異數分析」方法對領導行為、工作壓力、工作滿意度及留營意願等構面進行分析，用以了解顯著差異情況。

4.5.1 差異性分析

一、獨立樣本 T 檢定：獨立樣本 T 檢定係用以比較 2 組母體平均數的差異性，本研究針對受訪者「性別」及「婚姻狀況」等 2 項資料進行 T 檢定，其分析結果如表 4.4 及 4.5。

表 4.4 獨立樣本 T 檢定－性別

構面	子構面	性別	平均數	標準差	T 值	P 值	備註
領導行為	領導魅力	男生	4.123	0.646	-0.14	0.889	N
		女生	4.141	0.763	-1.27	0.900	
	領導智慧	男生	4.124	0.630	-0.131	0.896	N
		女生	4.141	0.749	-0.118	0.906	
	領導關懷	男生	3.981	0.794	-0.548	0.584	N
		女生	4.064	0.760	-0.562	0.576	
工作壓力	工作負荷	男生	3.781	0.800	-0.914	0.362	N
		女生	3.917	0.653	-1.029	0.307	
	人際關係	男生	3.973	0.594	-0.175	0.862	N
		女生	3.994	0.633	-0.168	0.867	
工作滿意度	內在滿意	男生	4.030	0.637	-0.723	0.471	N
		女生	4.123	0.769	-0.647	0.521	
	外在滿意	男生	3.873	0.711	-1.444	0.150	N
		女生	4.064	0.577	-1.630	0.108	
留營意願		男生	3.886	0.769	-1.096	0.275	N
		女生	4.051	0.825	-1.052	0.298	

註：N 表示無顯著差異

資料來源：本研究整理

根據表 4.4 檢定分析結果得知：

- (一) 不同性別在領導行為構面無顯著差異。
- (二) 不同性別在工作壓力構面無顯著差異。
- (三) 不同性別在工作滿意度構面無顯著差異。
- (四) 不同性別在留營意構面願無顯著差異。

表 4.5 獨立樣本 T 檢定－婚姻狀況

構面	子構面	性別	平均數	標準差	T 值	P 值	備註
領導行為	領導魅力	已婚	4.053	0.747	-1.556	0.122	N
		未婚	4.216	0.554	-1.600	0.111	
	領導智慧	已婚	4.064	0.722	-1.376	0.171	N
		未婚	4.205	0.555	-1.411	0.160	
	領導關懷	已婚	3.953	0.891	-0.816	0.416	N
		未婚	4.054	0.635	-0.842	0.401	
工作壓力	工作負荷	已婚	3.746	0.824	-1.155	0.250	N
		未婚	3.886	0.702	-1.173	0.243	
	人際關係	已婚	3.955	0.624	-0.527	0.599	N
		未婚	4.005	0.574	-0.532	0.596	
工作滿意度	內在滿意	已婚	4.048	0.709	-0.24	0.981	N
		未婚	4.051	0.613	-0.24	0.981	
	外在滿意	已婚	3.864	0.738	-1.004	0.317	N
		未婚	3.973	0.622	-1.021	0.309	
留營意願		已婚	3.872	0.853	-0.876	0.382	N
		未婚	3.979	0.685	-0.894	0.372	

註：N 表示無顯著差異

資料來源：本研究整理

根據表 4.5 檢定分析結果得知：

- (一) 不同婚姻狀況在領導行為構面無顯著差異。
- (二) 不同婚姻狀況在工作壓力構面無顯著差異。
- (三) 不同婚姻狀況在工作滿意度構面無顯著差異。
- (四) 不同婚姻狀況在留營意願構面無顯著差異。

二、單因子變異數分析：

單因子變異數分析係用以比較 3 組以上母體平均數的差異性，本研究針對受訪者「年資」、「階級」及「家庭收入」等 3 項個人背景變項進行單因子變異數分析，再將顯著差異部分進行 Scheffe 法事後比較，其所得結果如下。

(一)年資：年資對於各構面的影響情況經由分析後所得結果發現年資對於各構面均有顯著差異，如表 4.6 所示。

表 4.6 單因子變異數—年資

構面	變異數來源	平方和	自由度	平均平方和	F 值
領導行為	組間	7.570	3	2.523	6.336***
	組內	63.720	160	0.398	
	總和	71.290	163	2.921	
工作壓力	組間	3.582	3	1.194	3.439*
	組內	55.552	160	0.347	
	總和	59.134	163	1.541	
工作滿意度	組間	5.278	3	1.759	4.649*
	組內	60.548	160	0.378	
	總和	65.825	163	2.137	
留營意願	組間	6.012	3	2.004	3.426*
	組內	93.583	160	0.585	
	總和	99.595	163	2.589	

註：* $p < 0.05$ ；** $p < 0.01$ ；*** $p < 0.001$

資料來源：本研究整理

另將各構面逐一進行 Scheffe 法事後比較，其所得結果分別如表 4.7-4.10 所示。

表 4.7 領導行為事後檢定多重比較表

F 值	I 變項 (年資)	J 變項 (年資)	平均差異(I-J)	事後比較
6.336*	1. 4 年以下	2. 4~10 年	-0.151	2>3
		3. 10~20 年	0.358	
		4. 20 年以上	0.229	
	2. 4~10 年	1. 4 年以下	0.151	
		3. 10~20 年	0.509*	
		4. 20 年以上	0.381	
	3. 10~20 年	1. 4 年以下	-0.358	
		2. 4~10 年	-0.509*	
		4. 20 年以上	-0.128	
	4. 20 年以上	1. 4 年以下	-0.229	
		2. 4~10 年	-0.381	
		3. 10~20 年	0.128	

註：*表示 $p < 0.05$

資料來源：本研究整理

表 4.7 顯示年資在領導行為構面部分，受訪者年資 4~10 年組對領導行為題項的認同度大於 10~20 年組，就研究者本身從軍 19 年經驗分析，係由於 4~10 年組在軍中多屬於志願役期滿後選擇是否續簽留營人員，對於幹部領導行為直接影響人員職場轉換或續簽留營的意願。

表 4.8 工作壓力事後檢定多重比較表

F 值	I 變項 (年資)	J 變項 (年資)	平均差異(I-J)	事後比較
3.439*	1. 4 年以下	2. 4~10 年	-0.069	2>3
		3. 10~20 年	0.269	
		4. 20 年以上	0.196	
	2. 4~10 年	1. 4 年以下	0.069	
		3. 10~20 年	0.339*	
		4. 20 年以上	0.265	
	3. 10~20 年	1. 4 年以下	-0.269	
		2. 4~10 年	-0.339*	
		4. 20 年以上	-0.073	
	4. 20 年以上	1. 4 年以下	-0.196	
		2. 4~10 年	-0.265	
		3. 10~20 年	0.073	

註：*表示 $p < 0.05$

資料來源：本研究整理

表 4.8 顯示年資在工作壓力構面部分，受訪者年資 4~10 年組對工作壓力題項的認同度大於 10~20 年組，係由於 4~10 年組在軍中多屬於中、低階人員並為基層幹部，在單位裡對上需要聽從長官及眾多學長，對下亦需帶領班員，故在工作壓力方面較其他組來得高。

表 4.9 工作滿意度事後檢定多重比較表

F 值	I 變項 (年資)	J 變項 (年資)	平均差異(I-J)	事後比較
4.649*	1. 4 年以下	2. 4~10 年	-0.043	2>3
		3. 10~20 年	0.325	
		4. 20 年以上	0.340	
	2. 4~10 年	1. 4 年以下	0.043	
		3. 10~20 年	0.369*	
		4. 20 年以上	0.383	
	3. 10~20 年	1. 4 年以下	-0.325	
		2. 4~10 年	-0.369*	
		4. 20 年以上	0.014	
	4. 20 年以上	1. 4 年以下	-0.340	
		2. 4~10 年	-0.383	
		3. 10~20 年	-0.014	

註：*表示 $p < 0.05$

資料來源：本研究整理

表 4.9 顯示年資在工作滿意度構面部分，受訪者年資 4~10 年組對工作滿意度題項的認同度大於 10~20 年組，係由於 4~10 年組在軍中多屬於中、低階人員或幹部，在單位裡雖然業務及勤務量可能較多但難易度及重要性普遍較低，故在工作滿意度方面較其他組來得高。

表 4.10 留營意願事後檢定多重比較表

F 值	I 變項 (年資)	J 變項 (年資)	平均差異(I-J)	事後比較
3.426*	1. 4 年以下	2. 4~10 年	-0.040	N
		3. 10~20 年	0.328	
		4. 20 年以上	0.402	
	2. 4~10 年	1. 4 年以下	0.040	
		3. 10~20 年	0.369	
		4. 20 年以上	0.443	
	3. 10~20 年	1. 4 年以下	-0.328	
		2. 4~10 年	-0.369	
		4. 20 年以上	0.73	
	4. 20 年以上	1. 4 年以下	-0.402	
		2. 4~10 年	-0.443	
		3. 10~20 年	-0.073	

註：N 表示無顯著差異

資料來源：本研究整理

表 4.10 顯示年資在留營意願構面部分，經由 Scheffe 法事後檢定後無顯著差異。

(二)階級：階級對於各構面的影響情況經由分析後所得結果發現階級對於各構面均無顯著差異，如表 4.11 所示。

表 4.11 單因子變異數－階級

構面	變異數來源	平方和	自由度	平均平方和	F 值	P 值
領導行為	組間	1.055	2	0.528	1.209	0.301
	組內	70.235	161	0.436		
	總和	71.290	163	0.964		
工作壓力	組間	0.819	2	0.410	1.131	0.325
	組內	58.315	161	0.362		
	總和	59.134	163	0.772		
工作滿意度	組間	0.964	2	0.482	1.196	0.305
	組內	64.861	161	0.403		
	總和	65.825	163	0.885		
留營意願	組間	1.350	2	0.675	1.106	0.333
	組內	98.244	161	0.610		
	總和	99.595	163	1.285		

資料來源：本研究整理

(三) 家庭收入：家庭收入對於各構面的影響情況經由分析後所得結果發現家庭收入對於各構面均無顯著差異，如表 4.12 所示。

表 4.12 單因子變異數—家庭收入

構面	變異數來源	平方和	自由度	平均平方和	F 值	P 值
領導行為	組間	2.035	2	1.017	2.365	0.97
	組內	69.255	161	0.430		
	總和	71.290	163	1.447		
工作壓力	組間	0.269	2	0.135	0.368	0.693
	組內	58.865	161	0.366		
	總和	59.134	163	0.501		
工作滿意度	組間	1.050	2	0.525	1.304	0.274
	組內	64.775	161	0.402		
	總和	65.825	163	0.927		
留營意願	組間	1.095	2	0.547	0.895	0.411
	組內	98.500	161	0.612		
	總和	99.595	163	1.159		

資料來源：本研究整理

4.6 迴歸分析

本小節係藉由迴歸分析探討單一構面之間與多元構面之間是否存在因果關係，意即驗證本研究假設是否成立，其驗證結果如下。

一、簡單迴歸分析，假說題項如下：

H1：領導行為對工作壓力具有正向顯著影響。

H2：領導行為對留營意願具有正向顯著影響。

H3：領導行為對工作滿意度具有正向顯著影響。

H4：工作壓力對留營意願具有正向顯著影響。

H5：工作壓力對工作滿意度具有正向顯著影響。

H6：工作滿意度對留營意願具有正向顯著影響。

本研究使用簡單迴歸分析方式驗證各構面之間的因果關係，驗證結果顯示領導行為、工作壓力、工作滿意度及留營意願等構面之間皆具有顯著正向影響，各構面驗證及假說檢定情況如表 4.13 及 4.14 所示。

表 4.13 簡單迴歸分析表

模式	β	R 平方	F 值	P 值
H1	0.502***	30.0%	70.867***	<0.001
H2	0.739***	58.9%	234.617***	<0.001
H3	0.813***	46.9%	145.223***	<0.001
H4	0.615***	33.6%	83.472***	<0.001
H5	0.694***	28.2%	64.911***	<0.001
H6	1.016***	68.0%	348.126***	<0.001

註：* $p < 0.05$ ；** $p < 0.01$ ；*** $p < 0.001$

資料來源：本研究整理

表 4.14 簡單迴歸分析假說檢定分析結果

推論	分析結果
H1：領導行為對工作壓力具有正向顯著影響	成立
H2：領導行為對於留營意願具有正向顯著影響	成立
H3：領導行為對於工作滿意度具有正向顯著影響	成立
H4：工作壓力對於留營意願具有正向顯著影響	成立
H5：工作壓力對於工作滿意度具有正向顯著影響	成立
H6：工作滿意度對於留營意願具有正向顯著影響	成立

資料來源：本研究整理

二、複迴歸分析，假說題項如下：

H7：領導行為、工作壓力對於留營意願具有正向顯著影響。

H8：領導行為、工作滿意度對留營意願具有正向顯著影響。

H9：工作壓力、工作滿意度對留營意願具有正向顯著影響。

H10：領導行為、工作壓力、工作滿意度對留營意願具有正向顯著影響。

本研究續以使用複迴歸分析方式驗證 2 種以上構面對留營意願之因果關係，其主要目的係檢視各構面的解釋力是否有被其他解釋變數取代的情形，另驗證結果顯示領導行為、工作壓力及工作滿意度對留營意願皆具有顯著正向影響，各構面驗證及假說檢定情況如表 4.15 及 4.16 所示。

表 4.15 複迴歸分析表

自變數 \ 依變數	留營意願			
	領導行為 工作壓力	0.667*** 0.290*		
領導行為 工作滿意度		0.151 0.895***		
工作壓力 工作滿意度			0.104 0.958***	
領導行為 工作壓力 工作滿意度				0.132 0.082 0.865***
常數	0.067	-0.261	-0.302	-0.382
R 平方	50.1%	68.5%	68.3%	68.6%
F 值	82.947***	178.420***	176.449***	119.608***

註：*p<0.05；**p<0.01；***p<0.001。

資料來源：本研究整理

根據上述複迴歸的實證結果得知各構面間均呈現相互影響狀態，其中工作滿意度構面對留營意願具有最高解釋力，意即工作滿意度是決定留營意願的最關鍵因素。

表 4.16 複迴歸分析假說檢定分析結果

假設	分析結果
H7：領導行為、工作壓力對於留營意願具有正向顯著影響。	成立
H8：領導行為、工作滿意度對於留營意願具有正向顯著影響。	成立
H9：工作壓力、工作滿意度對於留營意願具有正向顯著影響。	成立
H10：領導行為、工作壓力、工作滿意度對於留營意願具有正向顯著影響。	成立

資料來源：本研究整理

第五章 結論與建議

本研究針對領導行為、工作壓力、工作滿意度及留營意願等研究變項分別提出定義及探討，透過問卷資料歸納與整理後經由第四章實證結果獲得本研究結論，並據此提出建議，期許本研究結果能提供國軍各部隊做為領導及管理之參考及相關人事單位參考運用，以提高軍職人員留營意願。

5.1 研究結論

- 一、為提升國軍招募及留營成效，國防部從早期舉辦戰鬥體驗營到近年規劃的全民國防教育，從網路媒體宣傳到近距離接觸，目的除了使社會大眾親近國軍、認識國軍、瞭解國際情勢之外，也提供社會大眾軍職生涯探索機會，同時也藉由精進招募宣傳及甄選事務革新，為國軍部隊遴選高素質人力、增加關鍵戰力組訓強化部隊戰力。然而就研究者本身從軍 19 年經驗來看，隨著社會結構轉變以及各行職業類別更加多元關係，部分人員在役期將屆時會因為部隊文化改變、工作壓力或升遷問題等種種因素放棄留營，造成部隊人力的流失及影響單位勤務運作。也因如此，引發研究者研究動機，並透由各項構面瞭解及驗證影響國軍人員的退伍因素，也希望能藉由數據顯示提供部隊據以參考，以提高人員留營意願。
- 二、本研究係以空軍嘉義機場軍職人員為例，探討領導行為、工作壓力及工作滿意度與留營意願之間的關係，並依據研究架構擬定六個研究假設，透過網路問卷方式收集樣本資料，再將資料彙整、分析及驗證，經由第四章實證結果，本研究之研究假設驗證情形如表 5.1 所示。

表 5.1 假說檢定分析結果

研究假設	分析結果
H1：領導行為對工作壓力具有正向顯著影響。	成立
H2：領導行為對留營意願具有正向顯著影響。	成立
H3：領導行為對工作滿意度具有正向顯著影響。	成立
H4：工作壓力對留營意願具有正向顯著影響。	成立
H5：工作壓力對工作滿意度具有正向顯著影響。	成立
H6：工作滿意度對留營意願具有正向顯著影響。	成立

資料來源：本研究整理

綜上結果，部隊幹部領導行為的精進將有助於改變人員的想法，相對地，瞭解官兵同仁的工作壓力及其對現職的工作滿意度更能有效提升人員的留營意願。

5.2 研究建議

一、改變幹部領導行為：

隨著社會文化與思維演進，部隊的制度與風氣也有著明顯的改變，從前的部隊管理及教育方式已無法全盤一成不變的繼續套用在不同於過往思維的現代社會部隊裡，所謂「帶兵要帶心」，組織的領導者除了下達決心、貫徹命令之外，更是要能發揮「領頭羊」的精神，因為領導者的行為是直接影響組織文化的發展與傳承，組織文化不好命令規定則難以遵守，而人員留營意願就不高，所以適時地改變領導行為將有助於提升人員留營意願。

二、改善組織氛圍：

經由研究結果得知工作壓力及工作滿意度對留營意願均有顯著的正面影響，每位領導幹部都是由基層做起，對於基層所承受的工作負荷及工作壓力均有一定程度的瞭解，筆者建議領導者要懂得運用諸般手段來鼓勵及鞭策部屬，而不僅僅是一昧的苛責；要勤走基層、懂得建立符合時勢

的規矩及營造人員快樂的工作心境，讓部屬產生認同感，如此相信能有效留住人才、讓部隊美麗優良文化得以延續。



參考文獻

一、中文文獻

1. 朱明謙（民 90），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，未出版，高雄。
2. 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，桃園。
3. 李勝彰（民 92），國民學教師工作壓力、因應策略與退休態度之研究，彰化師範大學教育研究所碩士論文，未出版，彰化。
4. 林靈宏（民 81），組織行為學，台北：五男圖書。
5. 俞筱鈞（譯）（民 55）。Douglas H.Powell 著。適應與心理衛生：人性週期之常態適應。台北：揚智文化。
6. 孫敏華、許如亨（民 90），軍事心理學。台北市：心理出版社。
7. 張春興（民 84），現代心理學。臺北：東華書局。
8. 梁成明、羅新興（民 90），國軍志願役軍官工作壓力之研究。國防管理學報，第二十二卷，第二期，第 1-13 頁。
9. 莊鴻專（民 99），校長領導風格與教師工作態度之關係研究-以南投縣國小為例。玄奘大學國際企業學系碩士學位論文，未出版，新竹。
10. 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，第三十五期，13-56 頁。
11. 許士軍（民 83），管理學。台北市：東華書局。
12. 陳文宗（民 93），內部行銷與領導風格對工作滿意度及顧客導向行為影響之研究—以桃園縣消防局為例，元智大學管理研究所碩士論文，未出版，桃園。
13. 陳仕政（民 99），主管領導型態、工作滿足及離職傾向關係之研究一

- 以國軍特戰部隊為例，樹德科技大學經營管理研究所學位論文，未出版，高雄。
14. 陸洛（民 86）。工作壓力之歷程：理論與研究的對話。 中華心理衛生學刊，第十卷，第四期，19-51 頁。
 15. 劉莉玲（民 98）。金融機構組織變革員工認知、工作滿意與離職傾向之關係研究， 會計與財金研究，第一期，57-81 頁。
 16. 潘玟諺（民 94），博物館義工個人背景參與動機與工作滿意度之研究—以高雄市立歷史博物館為例，國立屏東師範學院教育行政研究所，未出版，屏東。
 17. 蔡坤宏（民 89）。組織承諾、工作滿足與離職意圖的關係—Meta 分析。 中華管理評論，第三卷，第四期，33-49 頁。
 18. 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，東吳大學商學院企業管理學系碩士在職專班碩士論文，未出版，台北。
 19. 龍育民（民 89），軍官人格特質、工作特性與工作壓力之研究，國防大學管理學院資源管理研究所碩士論文，未出版，桃園。
 20. 藍采風（民 89），壓力與適應。台北市：幼獅文化。

二、英文文獻

1. Bass, B. and Bass, R. (2008), The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Application, New York: Simon & Schuster.
2. Berry, L. (1997). Psychology at work, McGraw-Hill, New York, N.
3. Burns, J. M. (1978), Leadership, New York : Harper and Row.
4. Burns, M. E. (1978), Leadership Styles and Management Skills of Learning Assistance Developmental Education Program Directors Coordinators. Vol. 40, No. 2, pp.112-145.
5. Cooper & Marshall, C. L. & Marshall, J. (1978), Sources of managerial and white collar stress, New York: John Wiley and Sons.
6. Downton, J. V. (1973). Rebel Leadership, NY: Free Press.
7. Dubrin AJ (1998) Leadership: research findings, practice and skills, 2nd edn. Houghton Mifflin Co., Boston, pp 10-11.
8. Fiedler, F.E. (1967), A Theory of Leadership Effectiveness, New York :McGraw Hill.
9. French, J. R. P., Jr. and Kahn, R. L. (1962). A programmatic approach to studying the industrial environment and mental health, Journal of Social Issues, Vol.18, pp.1-47.
10. Gibb, C.A., (1969). Leadership. In: Gardner, L., Aronson, E.(Eds.), The Handbook of Social Psychology, Vol.4, pp. 205-281.
11. Hemphill, J. K.&Coons, A. E. (1957), Development of the Leader Behavior Description Questionnaire, OH: Ohio State University, Bureau of Business Research.
12. Lewin, K., Lippitt, R., & White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". The Journal of Social Psychology, Vol.10, No.2, pp.269-299.
13. Poter, L. W. & Lawler, E. E. (1971), Managerial Attitudes & Performance,

Homewood: Richard D, Irwin, Ins.

14. Robbins, S. P. & Judge, T.A., (2007), Organizational Behavior, 12th ed. Pearson Education, Inc, New Jersey.
15. Robbins, S. P. (2002), Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications, 9th Ed, New Jersey: Prentice- Hall.
16. Robbins, S. P. (2005). Principles of organizational behavior. Cultural Research Bureau, Tehran.
17. Robbins, S.P., (1989), Organizational Behavior Concepts, Controversies, Applications. (Seventh Edition), Prentice Hall International Editions.
18. Schultz. (1982), the human capital theory. Seal, F. E., Knight, P. A. (1988). Industrial Organization psychology science and practice. Belmont California: Brooks Cole Publishing Co.
19. Selye, J. (1956). The stress of life . New York : McGraw-Hill Book Company.
20. Silver, P. F. (1983), Educational Administration, New York: Harper & Row Publishers, Inc, pp.158.
21. Smith, P. C., Kendell, L. M., & Hulin, C. L. (1969). The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement, Chicago: Rand McNally.
22. Smith, P.C., Kendall, L., & Hulin, C.L. (1969). The measurement of satisfaction in work and retirement. Chicago: Rand McNally. *Social Psychology*, Vol.67, pp.422-436.
23. 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.
24. Stogdill, R. M. & Coons, A. E. (1957), Leader Behavior, Its Description and Measurement, Columbus, Ohio State University., pp.88.
25. Vroom, V. (1964). Work and Motivation, New York: John Wiley and Sons.

附錄一 問卷

領導行為、工作壓力及工作滿意度影響留營意願之研究－以空軍嘉義機場為例

敬愛的先進，您好：

這是一份學術性的研究問卷，本問卷目的為瞭解國軍人員對於領導行為、工作壓力及工作滿意度影響留營意願之相關看法。問卷採匿名的方式，而且您在問卷中所提供的資訊，僅作為學術研究之用，敬請安心填寫。您的意見對我們非常重要，衷心期盼您依自己的實際感受填答。本問卷共 39 題，填答時間約 7 分鐘，非常感謝您在百忙之中填答本問卷，使得本研究能夠順利進行。

敬祝 平安快樂，萬事如意！

南華大學 企業管理學系管理科學碩士專班
指導教授 袁淑芳博士
研究生 陳智偉敬啟
中華民國 110 年 5 月

【第 1 部分 領導風格調查量表】

本量表用以測量主管領導行為影響人員留營意願的明確具體化程度

題號	題目	非常同意	同意	沒意見	不同意	非常不同意
1	長官能夠以身作則，豎立同仁學習的榜樣	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	長官會因上級要求及環境變化嘗試和同仁溝通	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	長官對自己的判斷和能力總是充滿自信	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	長官具有親和力和說服力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	長官會採不同的方式教育及對待不同個性的部屬	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	長官會明確說明任務要求並給予指導方法	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	當部屬對問題處置不當時長官會引領部屬正確觀點並協助解決問題	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	長官會與部屬溝通並分享案例或成功經驗。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	長官對於重要的問題會嚴正要求及認真檢視結果	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	整體來說長官的領導行為是值得我學習的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	長官會適時關心我工作情況	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	長官在交付任務時會考量部屬狀態及權益	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	長官會觀察我心緒情況並予以關心	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	當部屬發生問題或困難時長官會用心傾聽並幫忙解決	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	長官會藉由各種機會讓部屬放鬆壓力、凝聚部隊向心力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第1部份結束，請接續第2部份填答。

【第2部分 工作壓力調查量表】

本量表用以測量工作壓力影響人員留營意願的明確具體化程度。

題號	題目	非常同意	同意	沒意見	不同意	非常不同意
1	我覺得我的工作量經常比其他人來得大	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	我的工作經常影響我的作息時間	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	我的工作經常影響我的休假	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	我的工作經常會有突發狀況或長官臨時交辦事項	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	我的工作讓我下班後仍感到疲倦或壓力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	我覺得單位同仁間相處是愉快的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	我覺得部分同仁間缺乏團隊合作的精神	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	我覺得與長官溝通沒有太大問題	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	當我遇到困難時單位同仁會協助我解決問題	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	當我與同仁發生爭執時能夠理性處理	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第2部份結束，請接續第3部份填答。

【第3部分 工作滿意度調查量表】

本量表用以測量工作滿意度影響人員留營意願的明確具體化程度。

題號	題目	非常同意	同意	沒意見	不同意	非常不同意
1	我的工作能夠激發我正向的道德感	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	我對工作內容能夠發揮我的能力感到滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	我對於工作中所學習到的知識讓我感到滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	親友對於我從事這份職業的評價讓我感到滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	我的工作穩定性讓我感到滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	我的工作薪資福利讓我感到滿意。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	單位在分配差勤任務時讓我感到滿意。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	單位同仁間共事的氛圍讓我感到滿意。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	長官教育部屬的方式讓我感到滿意。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	我覺得單位晉資表揚及升遷的制度讓我感到滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第3部份結束，請接續第4部份填答。

【第4部分 留營意願調查量表】

本量表用以測量影響人員留營意願的明確具體化程度。

題號	題目	非常同意	同意	沒意見	不同意	非常不同意
1	能在目前的單位服務是一件榮幸的事情	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	在軍中服務對我來說是正確的事	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	我沒有考慮過換工作這件事情	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	整體而言我留營意願是高的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第4部份結束，請接續第5部份填答。

【第5部分 個人基本資料】

1. 性別 (必填)

男 女

2. 婚姻狀況(必填)

未婚 已婚

3. 年資 (必填)

4年以下 4~10年 10~20年 20年以上

4. 階級 (必填)

士兵 士官 軍官

5. 家庭收入 (必填)

6萬元以下 6萬元~9萬元 9萬元以上

本問卷到此結束，感謝您配合填答！