

南華大學企業管理系管理科學碩士班碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

MASTER PROGRAM IN MANAGEMENT SCIENCES

DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION

NANHUA UNIVERSITY

領導風格、工作壓力、工作滿足及離職傾向關係之研究－以空
軍某基地後勤人員為例

A Study of the Leadership Style, Job Stress, Job Satisfactoin
and Intention to Quit: A Case Study on a Base of the
Air Force Logistics Officer

指導教授：黃國忠 博士

ADVISOR : KUO-CHUNG HUANG Ph.D.

研究生：王凱弘

GRADUATE STUDENT : KAI-HUNG WANG

中 華 民 國 1 0 3 年 6

南 華 大 學

企業管理系管理科學碩士班

碩 士 學 位 論 文

領導風格、工作壓力、工作滿足及離職傾向關係之研究—以
空軍某基地後勤人員為例

研究生： 王 嘉 弘

經考試合格特此證明

口試委員： 王 裕 全

董 國 忠

范 維 翔

指導教授： 董 國 忠

系主任： 董 國 忠

口試日期：中華民國 103 年 6 月 17 日

準碩士推薦函

本校企業管理系管理科學碩士班研究生 王凱弘 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：王凱弘 君已修滿 33 學分，其中必修科目：

研究方法、管理科學、決策專題、經營專題等科目，成績及格(請查閱碩士班歷年成績)。

2、在論文研究方面：王凱弘 君在學期間已完成下列論文：

(1)碩士論文：領導風格、工作壓力、工作滿足及離職傾向關係之研究—以空軍某基地後勤人員為例

(2)學術期刊：

本人認為 王凱弘 君已完成南華大學企業管理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：領導風格、工作壓力、工作滿足及離職傾向關係之研究—以空軍某基地後勤人員為例，以參加碩士論文口試。

指導教授：蔡國忠 簽章

中華民國 103 年 5 月 24 日

誌謝

研究所兩年，我特別感謝我的恩師黃國忠博士，在過程中耐心地指導我論文以及不斷的激勵，讓我可以順利在兩年畢業，亦師亦友的情誼讓我永生難忘，老師的鼓勵更是讓我備感溫馨，由衷地感謝恩師。在論文審閱與口試時，感謝口試委員王智立老師、范惟翔老師能夠不吝給我批評與指正，也使得本論文能夠更真臻完善。

求學的過程中，特別感謝班代林業展及副班代黃國書，積極幫忙同學處理班上的事物任勞任怨，讓我們能夠安心地求學。也特別感謝同學嘉信，開屏、昱宏及健豪，不辭辛苦地幫忙及提醒，讓論文進度能夠更加順遂。

部隊長官及學長們的支持，讓我無後顧之憂的完成學業，更是在我求學過程中給予我最大的支持，讓我能夠安心的修業，由衷地感謝你們。

最後要感謝我的父母親，養家之餘還支助我順利完成學業，給予我最大的鼓勵。而愛妻靜宜在我軍旅生涯及求學的過程中，不辭辛苦的接送小孩、張羅飲食、關注起居及督促功課，且在工作之餘還有繁瑣的家事從不間斷，然相較付出，實於心有愧，深情謝意難表於萬一，在此，將我的成就獻給我的父母親、愛妻及小孩，謝謝你們！

王凱弘 謹誌於
南華大學企業管理系
中華民國 103 年 6 月

南華大學企業管理系管理科學碩士班

102 學年度第 2 學期碩士論文摘要

論文題目：領導風格、工作壓力、工作滿足及離職傾向關係之研究-以空軍某基地後勤人員為例

研究生：王凱弘

指導教授：黃國忠 博士

論文摘要內容：

本研究目的在調查空軍某基地後勤人員的離職傾向因素，探討領導風格、工作壓力、工作滿足與離職傾向的關係。以文獻分析法對領導風格、工作壓力、工作滿足及離職傾向進行討論，並據以擬訂問卷。針對空軍某基地後勤人員為對象，使用不記名問卷進行收樣，共發出 320 份問卷，回收 309 份，剔除無效問卷 13 份，總計回收有效問卷 296 份，有效回收率 92.5%。本研究採用 SPSS 18.0 統計分析軟體做為統計分析工具，研究所得結論如下：

1. 本研究取樣之個人特徵，在領導風格、工作壓力、工作滿足及離職傾向均無顯著差異。
2. 領導風格及工作滿足分別對離職傾向具有顯著負向影響。
3. 領導風格對工作滿足關係及工作壓力對離職傾向關係均具有顯著正向影響。
4. 工作滿足在領導風格與離職傾向之間具有完全中介效果。

關鍵詞：工作滿足、工作壓力、領導風格、離職傾向

Title of Thesis : A Study of the Leadership Style, Job Stress , Job Satisfaction
and Intention to Quit: A Case Study on A Base of the Air
Force Logistics Officer

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

Graduate Date : June 2014

Degree Conferred : M.B.A.

Name of Student : Kai-Hung Wang

Dvisor : Kuo-Chung Huang Ph.D.

Abstract

The major purpose for this focuses on the tendency to resignation of logistics officer in an AIR FORCE BASE. To study the relationship among the leadership style, job stress, job satisfaction and intention to quit. The survey was developed based on literature analyzed on leadership style, job stress, job satisfaction and intention to quit. There were 320 questionnaires delivered, 309 were responded, 13 were rejected as invalid count, a total of 296 valid questionnaires, with an effective retrieve rate of 92.5%. The results of the study are as follows:

1. In this sample study, the personal characteristics have no difference on the leadership style, job stress, job satisfaction and intention to quit.
2. Leadership style and job satisfaction has a negative impact on intention to quit.
3. Leadership style has a positive impact on job satisfaction and job stress has a positive impact on intention to quit.
4. Job satisfaction has mediation effect between the leadership style and intention to quit.

Keywords: leadership style, job satisfaction, job stress, intention to quit

目錄

謝誌.....	i
中文摘要.....	ii
英文摘要.....	iii
目錄.....	iv
表目錄.....	vii
圖目錄.....	viii
第一章 緒論.....	1
1.1 研究背景與動機.....	1
1.2 研究目的.....	3
1.3 研究流程.....	3
第二章 文獻探討.....	5
2.1 領導風格.....	5
2.1.1 領導風格的定義.....	5
2.1.2 領導風格的理論.....	6
2.2 工作壓力.....	8
2.2.1 工作壓力的定義.....	8
2.2.2 工作壓力的來源.....	10
2.3 工作滿足.....	11
2.3.1 工作滿足的定義.....	11
2.3.2 工作滿足的理論.....	12
2.4 離職傾向.....	13
2.4.1 離職傾向的定義.....	13

	2.4.2	離職傾向的理論.....	13
2.5		領導風格、工作壓力、工作滿足與離職傾向的關聯性研究.....	16
	2.5.1	領導風格與工作壓力的關係.....	16
	2.5.2	領導風格與工作滿足的關係.....	17
	2.5.3	領導風格與離職傾向的關係.....	17
	2.5.4	工作壓力與工作滿足的關係.....	18
	2.5.5	工作壓力與離職傾向的關係.....	18
	2.5.6	工作滿足與離職傾向的關係.....	19
第三章		研究方法.....	20
	3.1	研究架構.....	20
	3.2	研究假設.....	21
	3.3	研究變數之操作型定義.....	21
	3.3.1	領導風格量表.....	21
	3.3.2	工作壓力量表.....	23
	3.3.3	工作滿足量表.....	25
	3.3.4	離職傾向量表.....	27
	3.4	研究對象及抽樣方法.....	28
	3.5	資料分析方法.....	29
第四章		研究結果.....	32
	4.1	因素分析與信度分析.....	32
	4.1.1	因素分析.....	32
	4.1.2	信度分析.....	37
	4.2	人口統計分析.....	38

4.3	獨立樣本 T 檢定與單因子變異數分析.....	40
4.3.1	領導風格.....	41
4.3.2	工作壓力.....	42
4.3.3	工作滿足.....	44
4.3.4	離職傾向.....	46
4.4	相關分析.....	48
4.5	迴歸分析.....	48
第五章	結論與建議.....	53
5.1	研究結果.....	54
5.2	研究限制及對未來研究者之建議.....	55
參考文獻	一、中文部分.....	56
	二、英文部分.....	60
附錄	63

表目錄

表 1.1	國軍兵力目標變動表.....	2
表 3.1	領導風格量表構面對照表.....	23
表 3.2	工作壓力量表構面對照表.....	25
表 3.3	工作滿足量表構面對照表.....	27
表 3.4	離職傾向量表構面對照表.....	28
表 3.5	預試之信度分析表.....	29
表 4.1	各構面之 KMO 值與球形檢定結果.....	33
表 4.2	領導風格之因素分析.....	34
表 4.3	工作壓力之因素分析.....	35
表 4.4	工作滿足之因素分析.....	36
表 4.5	離職傾向之因素分析.....	37
表 4.6	信度分析結果.....	38
表 4.7	人口統計分析.....	39
表 4.8	領導風格與人口統計變項之差異分析.....	41
表 4.9	工作壓力與人口統計變項之差異分析.....	43
表 4.10	工作滿足與人口統計變項之差異分析.....	45
表 4.11	離職傾向與人口統計變項之差異分析.....	46
表 4.12	領導風格、工作壓力、工作滿足及離職傾向之相關分析.....	49
表 4.13	各構面間之迴歸分析.....	49
表 4.14	領導風格和工作滿足對離職傾向之迴歸分析.....	52
表 5.1	本研究之研究假設與驗證結果彙整表.....	53

圖目錄

圖 1.1	研究流程圖.....	4
圖 2.1	俄亥俄州立大學領導行為理論.....	7
圖 2.2	離職行為簡單模式.....	14
圖 2.3	離職的因徑模式.....	15
圖 3.1	研究架構圖.....	20



第一章 緒論

本研究之目的在探討影響空軍後勤修護人員離職傾向之相關因素。本研究共分為五章：第一章為緒論，第二章為文獻探討，第三章為研究方法，第四章為研究結果，第五章為結論與建議。

第一章共分為三節，包括本研究之背景與動機、研究目的及研究流程，茲分述如下：

1.1 研究背景與動機

國軍的兵力始終隨著時代的需求與戰略思維調整而改變，自民國三十八年以來，從「伺機反攻」、「攻守一體」的大型攻勢兵力，逐漸轉變為備「守勢防衛」、「防衛固守」的中等規模防衛兵力(莊國平，民 101)，過去國軍因應國家整體政經情勢的轉變，在國防政策人力上，積極配合國防組織再造，戰略構想調整及武器裝備更新等作為，逐步檢討精簡人力，以提升人員素質。因此，自民國 86 年起，國軍重新檢討國防編組與架構，依序推動「精實案」、「精進案」及「精粹案」，國軍總員額分別由原四十五萬員，預計於民國一百零四年完成兵力結構調整，以二十一萬五千員為基準規劃，達成「小而精、小而強、小而巧」之戰力目標。綜上所述，從民國 86 年至 104 年，兵力計精簡逾百分之五十，變動狀況如表 1.1。

表1.1 國軍兵力目標變動表

年代	民86前	民86-91	民92-97	民98-104
兵力員額	45萬人	40萬人	27萬5千人	21萬5千人
說明	兵力精簡前	完成精實案	完成精進案	精粹案規劃

資料來源：本研究整理

民國一百年國防報告書揭示，我國當前國防戰略目標是「預防戰爭、國土防衛、應變制變、防範衝突及區域穩定」，另指出「近來兩岸關係雖趨緩和，然中共仍未減緩對台戰備整備，...且絕不承諾放棄使用武力」。在當前國家安全威脅除來自中共武力進犯之傳統安全外，亦因自然環境激烈變化與失序的人為因素，衍生出更趨複雜的非傳統安全威脅，早在民國八十八年「九二一震災」、民國九十二年「嚴重急性呼吸道症候群(SARS)」疫情，仍至於令人記憶猶新的「莫拉克風災」、「國道走山災難」等，國軍已歷經多次災難救援任務，並依據「超前部署，預置兵力、隨時防救」的指導原則，隨時待命執行相關防救任務。目前國軍官兵面對人力精簡及國防安全、災害防救任務持續增加下，相對影響其工作壓力及離職意願。

空軍飛行基地所屬的後勤修護工作具高技術密集特性，隨著現職人員陸續退伍，目前雖仍有義務、志願役士兵填補缺職，但其短暫役期，在工作熟練度及訓練成本方面，均對國軍有負面影響，因此，關於後勤人員離職傾向的問題，值得深入研究。

1.2 研究目的

鑒於上述研究背景與動機，本研究將透過理論與實証研究的基礎，分析飛行基地飛機修維護人員針對領導風格、工作壓力及工作滿足所產生離職傾向的關聯及影響，達到下列研究目的：

1. 探討不同人口變項在領導風格、工作壓力、工作滿足與離職傾向的差異。
2. 探討領導風格、工作壓力、工作滿足對離職傾向之間的影響關係。
3. 探討領導風格、工作壓力、工作滿足相互之間與離職傾向的影響分析結果，提供領導者作為任用、調派或管理人員之參考。

1.3 研究流程

本文研究流程如圖 1.1 所示，按下列流程依序進行研究：

1. 擬定研究主題：擬定研究問題及研究變項：
2. 研究動機與目的：描述研究的背景動機及所欲達成的研究目的。
3. 文獻探討：蒐集與研究主題相關之理論、文獻及研究資料。
4. 研究假設與問卷調查：建立研究假設與架構，並設計問卷針對研究對象進行調查。
5. 結果分析與討論：運用適當的統計方法，將回收的問卷進行資料整理與分析。
6. 結論與建議：將本研究討論結果所得到的結論，擬具相關建議事項以供學術及實務參考。

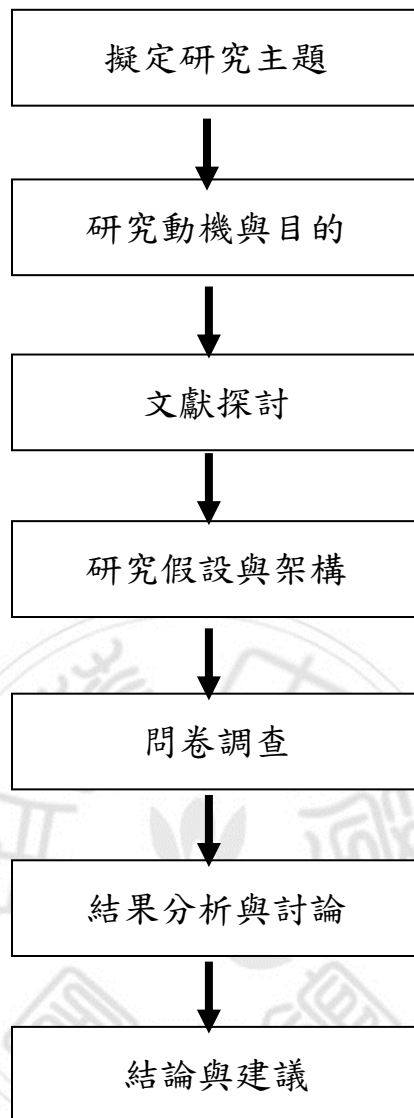


圖1.1 研究流程圖

資料來源：本研究整理

第二章 文獻探討

本章區分為五個節次，分別就領導風格、工作壓力、工作滿足及離職傾向四個構面之定義、理論及關聯性研究進行說明，希望藉由各學者理論及實証研究發現為基礎，據以發展成本研究之研究架構。

2.1 領導風格

本節區分為兩項，分別就領導風格的定義及理論進行說明。

2.1.1 領導風格的定義

人類是群聚活動，在團體中必須有領導者起而領導引領團體成員朝目標方向邁進，相關活動才因此得以維持運作，黃姬葉(民 98)認為領導乃是為了造成組織目標與願景，領導者發揮其影響力，透過組織各成員的人際互動程序，激發成員同心協力以竟事功的歷程。黃義明(民 101)認為領導為決策執行者以個人的特質來率領組織成員的互動過程，並朝既定的目標前進或達成某重任務的一種行為。領導的定義往往因為研究者個人的觀點，以及對於現象本身情況而有所不同。

Robbins (2001)認為是影響團體達成目標的一種能力來作為領導一詞的定義，不僅發生組織各階層中，儘管是位於普通的階層，也仍有其需求性及功能性；洪大川(民 101)將領導詮釋為以下六點來做為其主要因素：

1. 領導是動態力量、鼓舞及連結於組織目標的達成。
2. 領導是以行為來引發他人，朝向共享的目標去行動或對應。
3. 領導是能力、灌輸信心與支持給予需要達成組織目標的群體。
4. 領導是影響力的增加，超越機械式的服從、指導與命令。

5. 領導是影響人們的一種藝術，藉由說服與舉例來影響人們朝向相同的行動方向。
6. 領導是經由溝通對人產生影響，並朝達成目標的方向。

2.1.2 領導風格理論

針對領導的理論從二十世紀以來，各學者對領導理論相關研究頗豐，迄今理論的基礎也漸趨完備，依演進大致可分為特質理論、行為理論、權變理論及新領導理論，其內容如下：

1. 特質理論

國外學者 Stogdill (1948) 研究發現領導者應具備的特質包含一心想擔負責任、達成任務、旺盛精力、堅毅地追求目標、冒險犯難、充滿創意、主動參與社會事務、自信、認同自己、願意承擔決策的後果、準備承受人事壓力、樂於忍受挫折、有能力影響別人、能夠組織社會互動系統與達成眼前目標等。而 Dubrin (1998) 則認為領導者應有特質為自我認知和自我分析、自信心、值得信賴、容忍挫折的高容忍力、溫馨、幽默感、熱心、支配度、外向程度、果斷程度與情緒穩定。

特質理論者強調成功的領導者應具備的人格特質，但忽略被領導者之間的互動與當時情境因素，因此，不保證具備某些人格特質的領導者，就一定可以成為一個成功的領導者。

2. 行為理論

美國俄亥俄州立大學(Ohio State University)在 Stogdill (1957) 之研究指出領導者有兩大構面「體制」(Initiating Structure)、「體恤」(Consideration)。

- (1) 體制：領導者分派員工任務、建立工作標準、使員工瞭解、最後設定工作排程及鼓勵員工使用一致的工作程序。

(2)體恤：領導者向員工表達信任、尊重和關懷之行為。

研究中以體恤與體制兩個層面將領導分為四類進行研究，如圖 2.1 所示，其研究的結論如下所述：

- (1)高體恤高體制：領導者同採用部屬需求及工作要求，在相互尊重、激勵之環境中，努力工作達成組織目標，能使組織獲得較佳工作效率及員工滿意度。
- (2)高體恤低體制：領導者對部屬關懷勝於對工作要求，適合非生產部門。
- (3)低體恤高體制：領導者重視工作目標勝於部屬需求，適合生產部門。
- (4)低體恤低體制：領導者對部屬需求與組織目標均不重視。

體 制	低體恤 高體制	高體恤 高體制
	低體恤 低體制	高體恤 低體制
	體	恤

圖2.1 俄亥俄州立大學領導行為理論

資料來源：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研究所碩士論文，10頁。

3. 權變理論

又稱為「情境理論」，因為領導的有效性會受到情境的不同來調整並改變，以獲取最大的領導效能；一個最好的領導方式非固定於一種型式不變，而是依不同的情境而有所改變，所以有效的領導必須適應特定的情境。Hersey and Blanchard (1988)認為情境領導理論與其他權變理論的觀點相同，必須依據情境而定，其所提出的觀點中，認為領導有「任務導向」及「關係導向」兩個領導構面：任務導向，以工作為導向及重視工作，為領導的重點；關係導向，係以員工為領導工作的重心。

4. 新領導理論

Schermerhorn (2000)在研究中指出因應目前快速多變的現代社會，近年來產生許多新學派與觀點，即所謂「新型領導」型態，重點在於強調領導者魅力、轉化員工、組織價值觀念、鼓勵創新及實現組織願景。

2.2 工作壓力

本節區分為兩項，分別就工作壓力的定義及來源進行說明。

2.2.1 工作壓力的定義

壓力原為工程學上名詞，直到 Selye (1956)將壓力研究引用至社會科學的領域後，開始有諸多學者發展這方面的研究，Selye (1956)認為每種生物對壓力均有適應的能力，但它是有限度的。因此進一步提出壓力適應三階段(General Adaptation Syndrome, or GAS)，即警戒期(Alarm)、對抗期(Resistance)及耗弱期(Exhaustion)。指人們遭遇壓力初期時，可能會有種程度的驚慌，並且開始思考對策-要面對還是逃避？接下來，一般人都會開始集中所有的氣力去「對抗」，奮力「解除」壓力源，故 GAS 通常

會在第二階段時即告終止。但壓力仍持續存在時，個體便會進入 GAS 的第三階段-耗弱。在這個階段中，個體若無法維持對壓力抵抗，即可能因無法紓壓，造成人們的精神損耗，身體組織病變，甚至死亡(Cooper, Dewe & O'Driscoll, 2001)。

初期對壓力之研究，多是探討生活壓力等方面，而直到 French and Kahn (1962)提出工作壓力等各方面之影響與管理，並納入企業管理中，其中工作壓力(Job Stress)的定義為個體面對組織工作中的要求，超過個人的負荷能力而產生的一種不平衡現象。因此，當空軍基地的後勤人員能力、及經驗不足情況下，在面對種種困難任務時，即可能產生更大的壓力。陸洛(民 86)認為工作壓力是在個人與環境(職場)的特異性關係中產生的，工作壓力是一個連續變化的過程，而非間歇現象，在過程中個人既是主觀的，更是能動的，絕非孤立無援地被動承受環境事件的衝擊，而是在持續調適環境要求、管理環境，與環境互動的，工作壓力是一個人與環境不斷調適，不斷互動之後的特異化結果。而當個人本身無法調適此作用，將進而引發工作者的生理上或心理上的不良反應，稱為工作壓力。

在國軍近年的募兵制及兵力精簡制度，體力精壯且經驗豐富的工作者在無更優沃的福利情況下不斷的離職，而招募大量年輕且對工作毫無經驗的工作者，對於在職留營的工作者來說相對肩負的工作壓力更加沉重，而空軍後勤人員平日更需擔負戰備任務以及因應各種突發性任務，種種因素更加重其工作壓力，陳聖明、林顯輝(民 97)研究發現航空地勤人員對整個工作壓力的感受，乃是屬於中高程度，而其中工作壓力的來源是來自於環境的因素以及領導者管理的因素。

綜合上述文獻，本研究將工作壓力定義為工作者的一種心理狀態反

應，來自個人感受及認知，當工作者能力及資源無法應付環境所需時，所產生的心理反應。

2.2.2 工作壓力的來源

工作壓力的來源是如何產生的，有可能來自於主觀的個人想法，也有可能來自於客觀的外在事件，Ivancevich and Matteson (1980)研究認為工作壓力的壓力源有三種，包含了個人、組織內與組之外：

- 1.個人：有人格特質、內外控、成對動機、角色模糊、角色衝突、角色過度負荷、對人員的責任、事業發展壓力、工作過度負荷等。
- 2.組織內：組織特質與程式，包括：溝通情形、組織結構、制度合理性等，以及工作的特質與情境，包括：實體工作環境及工作特質。
- 3.組織外：包括家庭、遷居、個人財務、種族等生活中其他的壓力源(劉禮維，民 100)。

Robbins (1998)研究認為壓力的潛在來源有三個：外在環境、組織因素及個人因素。

- 1.外在環境：包含經濟不確定性、政治不確定性及技術不確定性。
- 2.組織因素：包含任務要求、角色需求、人際關係要求、組織結構、組織領導、組織生命週期。
- 3.個人因素：包含家庭問題、經濟問題及個人人格。

這些潛在壓力會不會轉變成真正的壓力，則依個人的感知的差異而定，如工作經驗與性格因素，當不同的人在遭遇到壓力時會有不同的心理、性理及行為上的症狀反應(黃義明，民 101)。

2.3 工作滿足

本節區分為兩項，分別就工作滿足的定義及理論進行說明。

2.3.1 工作滿足的定義

工作滿足(Job Satisfaction)，又稱為工作滿意度。Hoppock (1935)認為工作滿足就是員工在心理與生理兩個方面，也就是工作者對工作情境的主觀反應。王俊翔(民 97)認為工作滿足是員工對於工作本身及工作以外層面的滿意程度，包含內在滿足與外在滿足。林大均(民 101)綜合相關學者論述，將工作滿足歸納為下列三類：

1.綜合性定義

工作滿足是單一的概念，工作者能在不同構面上將滿足及不滿足予以平衡，不涉及工作滿意的面向、形成原因及過程，其重點在於工作者對其工作及環境所抱持的態度或看法以及工作者對工作角色的情感知覺，在心理與生理的感受予以平衡後，對工作所抱持的一種主觀性情緒感受。

2.期望差距定義

工作滿足是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，此差距越小滿足程度越大；反之，差距越大則滿足的程度越小。

3.參考架構定義

係指工作者工作滿足程度是根據個人自我參考架構對於工作特徵加以解釋後所得結果，某一種工作情境是否影響工作滿足，還涉及許多其他因素，例如：工作好壞比較、與他人的比較、個人的能力及過去的經驗...等。

林建成(民 100)研究認為員工對工作是否滿足的感受，是員工對工作主觀性評估，在比較實際獲得的價值與其認為應獲得之價值差距，當兩者之間的差距越小，則滿意程度越高；反之，兩者之間的差距越大，則滿意程度越低。綜合上述，本研究認為工作滿足是一種主觀的判斷與感覺，包括內在滿足是指工作者對企業設備、人力資源、工作環境及工作福利等方面所獲得的滿足；外在滿足是指工作者對於工作的成就感、工作的穩定性及同儕關係等方面所獲得的滿足。

2.3.2 工作滿足的理論

工作滿足的研究及理論相當多，本節就人際比較歷程、個人內在比較歷程及雙因子論等三項進行說明。

1. 人際比較歷程

是指人和自己有類似工作者的進行比較，以評估自己在工作的滿足程度，是在社會系統下比較後所獲得的結果。

2. 個人內在比較歷程

由個人主觀的想法所設定的需求及價值觀之比較，由於每個人的需求及價值觀不同，所以在相同工作的工作者，會有不同的滿足感受。

3. 雙因子理論(Herzberg, 1959)

Herzberg (1959)將影響工作滿意的因子區分為兩類：

- (1) 情境因子：為不滿意因子或保健因子，是指影響工作不滿足的因素如公司管理政策、待遇制度、人際關係、工作環境等為工作環境的外在因素。
- (2) 內容因子：為滿意因子或激勵因子，是指影響工作滿足的因素如工作成就感、工作責任感、認同感等皆屬工作本身的內容。

2.4 離職傾向

本節區分為兩項，分別就離職傾向的定義及理論進行說明。

2.4.1 離職傾向的定義

離職一詞，就整個社會就業市場來說明，就是勞動力轉移的過程，在任何的企業公司都有可能遭遇到，Mobley (1977)是最先研究以離職傾向代替離職行為的衡量，現今大多學者也以此作為離職行為的預測指標(簡嘉良，民 98)。Mobley (1977)認為員工經歷了不滿足以後的下一個步驟是離職念頭，而「離職傾向」是實際離職行為前的最後一個步驟，員工在組織的某一職務上工作一段時間以後，個人經過多番考慮，自願對其職務加以否定的結果，以致於不僅失去職務及其職務所賦與的利益，而且與原組織脫離關係。Williams and Hazer (1986)認為離職傾向是工作者對離開他們工作的傾向、願望和計劃。Tett and Meyer (1993)認為離職傾向乃是一種有意識且深思熟慮後，而產生離開組織的意念。洪啟芳(民 92)研究認為離職傾向是員工在組織某職務上，工作一段時間後，產生脫離原有職務的念頭。邵小娟(民 100)認為離職傾向是指個人意欲離開目前之工作崗位另外尋找其他工作機會之強度。

綜合上述文獻，本研究將離職傾向定義為工作者在經歷工作不滿足後，想要離開現有工作職務的一個總和的想法。

2.4.2 離職傾向的理論

1. Mobley 的離職行為簡單模式

Mobley (1978)研究認為工作不滿足對離職之間中介變項的順序觀念，而非離職的直接影響或決定因子，但工作滿足是預測離職最要的變項，工作者在離職決策的過程中，會對現有工作加以評估，如評定不滿

足之後，就會產生離職念頭，另外尋找工作的意向，進而促成離職行為(如圖 2.2)。

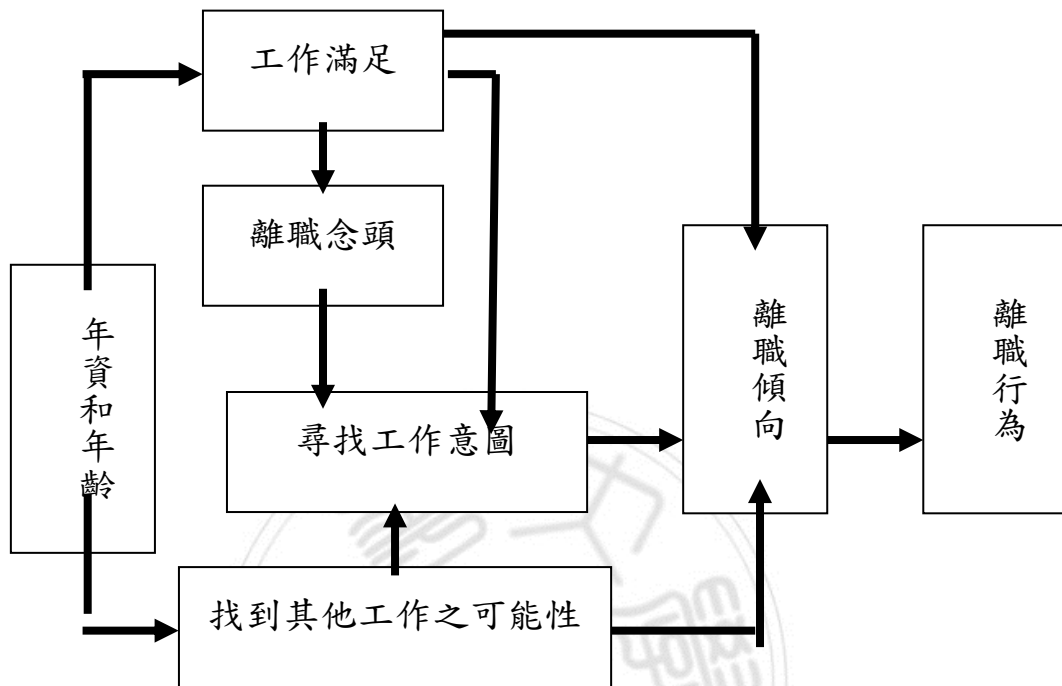


圖2.2 離職行為簡單模式

資料來源：Mobley, W. H., Horner, S. O. & Hollingsworth, A. T. (1978), An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover, *Journal of Applied Psychology*, Vol.63, No.4, pp.408-414.

2. 黃英忠、趙必孝離職因徑模式

黃英忠、趙必孝(民 80)研究後提出的因徑模式主要是用來探討產業內知覺的新工作比較、工作壓力、工作滿足、組織承諾與離職意願的關係。由因素分析的結果可知，當外在工作機會增加時，員工則會透過與產業內知覺的新工作比較而直接影響本身的工作滿足和工作壓力等知覺與態度，更將透過組織承諾的直接效果，影響其離職意願。如圖 2.3 模式所示，所有變項中，以組織承諾對離職意願有最大的直接影響效果。

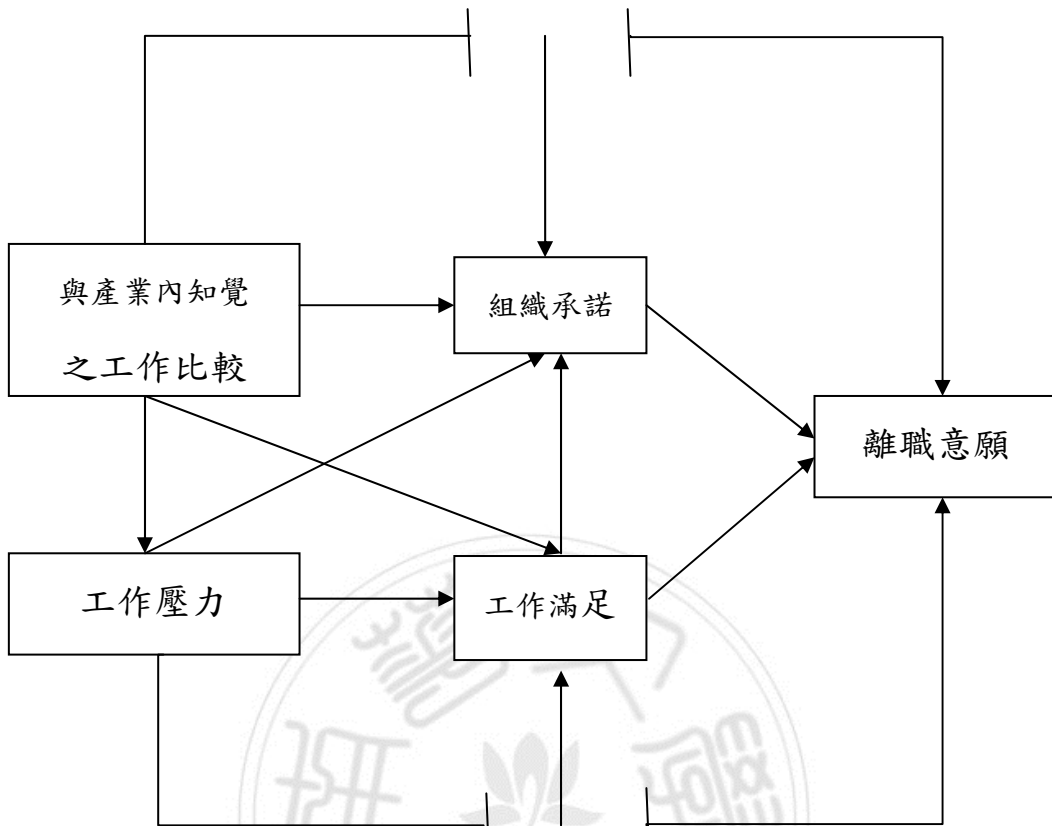


圖2.3 離職的因徑模式

資料來源：黃英忠、趙必孝(民80)，與產業內知覺知心工作比較在離職模式內的因果關係研究，政大管理評論，103-122頁。

2.5 領導風格、工作壓力、工作滿足與離職傾向的關聯性研究

有關本研究架構四個變項中，國內外已有許多學者進行研究；但少有以空軍後勤人員探討領導風格、工作壓力、工作滿足與離職傾向的研究卻有限，因此，本研究蒐集其他行業之相關研究加以整理。

2.5.1 領導風格與工作壓力的關係

莊采華(民 97)研究中探討主管領導風格與工作壓力的關係，顯示領導風格對工作壓力有相關；轉換型領導風格對員工之工作壓力呈顯著負向關係。這是因業務人員並無底薪，其主要的收入來自業務獎金，在此制度下，轉換型領導若能多用心的關懷員工，並且適度的鼓勵員工，以激提高其抗壓的本能。

簡嘉良(民 98)研究中探討汽車業務員對於主管領導風格與工作壓力的關係，顯示在威權式領導風格方面，對於組織壓力、環境壓力、個人壓力三構面均達到顯著的正相關，當威權式領導風格提高時，其組織壓力、環境壓力、個人壓力也會提高。另在民主式領導風格和放任式領導風格方面，對於組織壓力、環境壓力及個人壓力則無顯著相關，代表著民主式領導風格和放任式領導風格對於工作壓力並無顯著的影響。因此，當主管以威權的領導方式來對待下屬時，汽車業務人員會感受到強大的組織壓力、環境壓力及個人壓力。

2.5.2 領導風格與工作滿足的關係

林明輝(民 96)研究中探討軍機維修組織領導型態對於工作滿足之相關性，發現領導型態與工作滿足之間呈顯著的正相關，尤其以激勵型領導對於組織成員在工作滿足的認知及感受上，具有較高關聯性。

黃珠金(民 101) 研究中探討空軍後勤人員領導型態對於工作滿意度之相關性，顯示轉換型領導、主動式例外管理及被動式例外管理對於工作滿意度均達顯著的正相關，尤其以轉換型領導為最顯著，表示領導者會探究傳統的問題並鼓勵部屬從不同的立場予以思考及處理，並將部屬當作獨特的個體，以體察下屬的能力水準與需求。有效的運用轉換型領導可激勵部屬擺脫個人的目標，並且能進一步的接納團隊或組織所訂定目標，另外對激勵部屬格外的盡心，將可增進整體績效進而超越預期的水準。

2.5.3 領導風格與離職傾向的關係

藍偉峰(民 92)研究中探討技職院校教師領導風格對與離職傾向之關係，發現體恤型領導與體制型領導對離職傾向均有負相關。根據以上相關研究結果所述，本研究認為領導風格對離職傾向確實具有一定的相關性。

黃義明(民 101)研究中探討移民署主管領導風格對與離職傾向之關係，顯示領導風格對與離職傾向有顯著的負相關。另研究中發現轉換型領導風格，對部屬若能適時給予不同的激勵與關懷或鼓勵與讚美，並藉以引領或重視同仁能力及需求，來疏導職員離職傾向；能力型領導風格，是同仁能以身作則引領同仁追隨或適時指導員工解決工作困難並給予工作方向，來疏導職員離職傾向。

2.5.4 工作壓力與工作滿足的關係

廖如文、張玲華、張秉宜、廖文進、顧乃平(民 94)研究北部地區六所醫院安寧病房之護理人員，發現工作壓力與工作滿意度因素呈負相關，尤其當「工作負荷」數值越高時，工作滿意中人際關係與工作環境之評分即明顯降低，顯示工作壓力對工作滿意有負向影響。

謝金燕(民 100)研究中探討嘉南農田水利會工作壓力與工作滿足之相關性，顯示角色衝突對於內在滿足、外在滿足，達顯著負相關；工作負荷方面對於內在滿足、外在滿足未達顯著相關；角色模糊對於內在滿足、外在滿足達顯著負相關。另研究中發現，由於工作單調、工作負荷過重、主管領導方式等所產生之工作壓力會造成工作不滿足。

2.5.5 工作壓力與離職傾向的關係

王建翔(民 94)研究中探討設計公司主管、資深設計師不同級職工作者自身在視覺傳達設計工作實務上所遭遇的問題，由此來了解其中工作壓力對於離職傾向的問題，其研究結果發現，視覺設計師離職傾向與工作不滿足因素，皆脫離不了工作壓力的問題，像是工作量和時間過多，以及不合理的薪資，都會使得工作不滿足的產生。

黃義明(民 101)研究中探討移民署工作壓力對離職傾向之關係，發現個人因素造成之工作壓力對離職傾向有顯著的正向影響，因為職員會因家庭生活不良、工作負荷不佳、無成就感或無法發揮所長等個人因素之工作壓力，而引發其離職傾向。

2.5.6 工作滿足與離職傾向的關係

林建成(民 101)研究認為員工對工作是否滿足的感受，是員工對工作主觀性評估，在比較實際獲得的價值與其認為應獲得之價值差距，當兩者之間的差距越小，則滿意程度越高；反之，兩者之間的差距越大，則滿意程度越低。綜合上述，本研究認為工作滿足是一種主觀的判斷與感覺，包括內在滿足指員工對企業設備、人力資源、工作環境及工作福利等方面所獲得的滿足；外在滿足指員工對於工作的成就感、工作的穩定性及同儕關係等方面所獲得的滿足。

鄭秀雯(民 102)研究中探討科技公司工作滿意度與離職傾向的關係，顯示工作滿意對離職傾向達顯著負相關，工作滿意會負向顯著影響離職傾向，表示出南部科學園區某科技公司內工作滿意度愈高，其離職率愈低。

第三章 研究方法

本章綜合前述之動機、目的與文獻的回顧，確立研究變數建構出本研究之研究架構，進而提出研究假設，並藉由進行本研究工具問卷調查的前測結果，來奠定本研究的正式問卷，以確保本研究的正確性，然後針對本研究對象及分析方法詳加敘述。

3.1 研究架構

本研究以某空某軍基地後勤人員為研究對象，依據研究機、研究目的，綜合相關文獻分析整理，提出本研究架構圖。本研究架構以探討領導風格、工作壓力、工作滿足與離職傾向彼此間關係之研究，本研究架構圖如圖 3.1 所示。

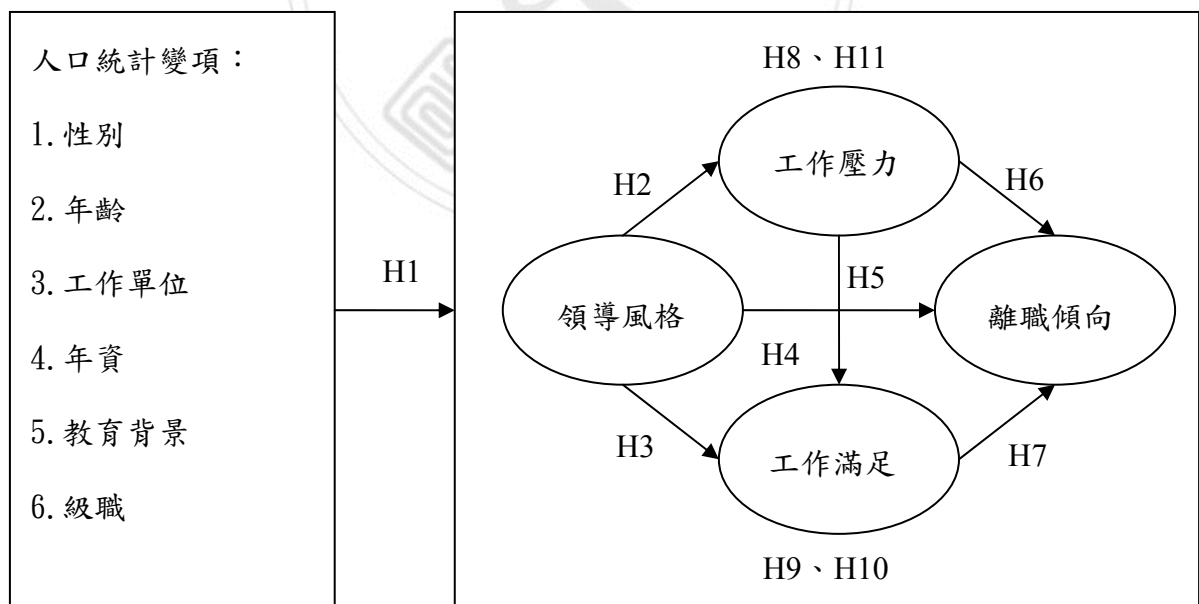


圖3.1 研究架構圖

資料來源：本研究整理

3.2 研究假設

根據研究動機、目的與文獻探討，提出本研究之假設如下：

- H1：不同人口變項在領導風格、工作壓力、工作滿足與離職傾向上有差異。
- H2：領導風格對工作壓力具有顯著負向影響。
- H3：領導風格對工作滿足具有顯著正向影響。
- H4：領導風格對離職傾向具有顯著負向影響。
- H5：工作壓力對工作滿足具有顯著負向影響。
- H6：工作壓力對離職傾向具有顯著正向影響。
- H7：工作滿足對離職傾向具有顯著負向影響。
- H8：工作壓力在領導風格與離職傾向之間具有中介效果。
- H9：工作滿足在領導風格與離職傾向之間具有中介效果。
- H10：工作滿足在工作壓力與離職傾向之間具有中介效果。
- H11：工作壓力在工作滿足與離職傾向之間具有中介效果。

3.3 研究變數之操作型定義

本研究以問卷作為衡量工具，為使研究變項有明確的測量依據，以獲取研究所需資料，因此，本研究經由相關文獻的探討後，得到各變項的操作性定義，並進行各量表的設計，詳述如下。

3.3.1 領導風格量表

本節區分二項，就領導風格操作型定義與量表來源及量測方式進行說明。

1.操作型定義

本研究將領導風格定義為被領導者感受領導者行使領導行為的類型，並採俄亥俄州立大學學者 Stogdill and Coons (1957)之定義分為下列二項：

- (1)體制：領導者分派員工任務、建立工作標準、使員工瞭解、最後設定工作排程及鼓勵員工使用一致的工作程序。
- (2)體恤：領導者向員工表達信任、尊重和關懷之行為。

2.量表來源及量測方式

本研究量表係參考黃世忠(民 91)及楊奇能(民 96)研究所使用的領導風格問卷來設計，分別將領導風格分為體制及體恤二個構面，並依據空軍飛行基地後勤人員工作特性加以設計問卷，共有十一題問項，題型樣式如表 3.1 所示。

本量表之計分方式是採 Likert 五點量表計分，測量工作者感受主管領導風格的類型。飛機修維護人員依照自己對於目前工作的實際情形勾選出最能表達自己主管領導風格的情況，十一個題目中分別測量領導風格的二個主要構面，由「非常不同意」、「不同意」、「沒意見」、「同意」、「非常同意」五個答案，分別給予一分到五分，得分越高者表示其主管在體恤及體制的領導風格程度越高。

表3.1 領導風格量表構面對照表

項次	量表題目
1	主管會主動關心我工作的情況。
2	主管能瞭解我的需求，並試著幫助我得到它。
3	主管會鼓勵我提出自己對於工作的看法。
4	當我在工作上有好的表現，主管會給予讚美。
5	主管會儘量使上級對我們有好的印象。
6	和主管共事感覺很好。
7	主管對我的難題提供新的思考方向。
8	主管對於規定或要求，會以身作則加以遵守。
9	主管會給我明確的工作目標與方向指導。
10	主管要求每個人按標準方法工作。
11	主管會隨時隨地留意我的錯誤。

資料來源：本研究整理

3.3.2 工作壓力量表

本節區分二項，就工作壓力操作型定義與量表來源及量測方式進行說明。

1.操作型定義

本研究參考文獻後將工作壓力定義為是一種心理狀態反應，來自個人感受及認知，當個人能力及資源無法應付環境所需時，所產生的心理反應，並參考黃義明(民 101)將工作壓力區分為下列三項：

(1)個人因素：意指工作者面對個人心理、生理、工作能力及家庭與同事互動等因素，而造成之工作壓力。

(2)內部因素：指工作者面對組織制度、長官要求、法令裝備等因素，而造成之工作壓力。

(3)外部因素：工作者面對其他機關、民意代表、媒體及民眾互動等因素，而造成之工作壓力。

2. 量表來源及量測方式

本研究量表係參考黃義明(民 101)的研究問卷來設計，分別將工作壓力區分個人因素、內部因素及外部因素三個構面，並依據空軍飛行基地後勤人員工作特性加以設計問卷，共有十一題問項，題型樣式如表 3.2 所示。

本量表之計分方式是採 Likert 五點量表計分，測量工作者對其工作壓力感受的程度。飛機修維護人員依照自己對於目前工作的實際情形勾選出最能表達自己工作壓力的情況，十一個題目中分別測量工作壓力的三個主要構面，由「非常不同意」、「不同意」、「沒意見」、「同意」、「非常同意」五個答案，分別給予一分到五分，得分越高者表示其所從事的工作中具有此三種工作壓力的程度越高。

表3.2 工作壓力量表構面對照表

項次	量表題目
1	當面臨嚴肅的工作時，我會緊張不安。
2	同事吹毛求疵的挑剔會使我緊張不安。
3	我經常夾在上司與部屬之間感到為難。
4	我沒辦法解決同事間情緒的問題。
5	我和同事間沒有足夠的人際互動。。
6	我會因為跟同事相處的不融洽，而感到煩惱。
7	我的家人不會因為我的工作，而感到驕傲與光榮。
8	我總是有太多的工作，似乎永遠做不完。
9	對於我不願意做又該做的事，我覺得相當困擾。
10	我常感到工作負擔越來越重。
11	我會因工作上有危險性，而造成心理壓力。

資料來源：本研究整理

3.3.3 工作滿足量表

本節區分兩項，就工作滿足操作型定義與量表來源及量測方式進行說明。

1.操作型定義

工作滿足通常被認為是工作者對工作的感覺，而感覺乃藉由工作者所認為應該從工作中得到的和實際所獲得的之間的差距，而表達或反應出來，本研究採林大鈞(民 101)將工作滿足分為下列二項：

- (1)內在滿足：工作者對於本身工作內在層面的密切關係，包括對於本身的能力發揮、成就感、自主與回饋性、掌握控制感等所得到的滿意程

度。

(2)外在滿足：工作者對於本身工作外在層的密切關係，包括對於同事情誼、工作環境、待遇、升遷制度、工作量、領導方式、組織政策與措施等所得到的滿意程度。

2. 量表來源及量測方式

本研究量表係參考林大鈞(民 101)及黃珠金(民 101)的研究問卷來設計，分別將工作滿足分內在滿足、外在滿足二個構面，並依據空軍飛行基地後勤人員工作特性加以設計問卷，共有十一題問項，題型樣式如表 3.3 所示。

本量表之計分方式是採 Likert 五點量表計分，測量工作者對其工作滿足感受的程度。飛機修維護人員依照自己對於目前工作的實際情形勾選出最能表達自己工作壓力的情況，十一個題目中分別測量工作壓力的二個主要構面，由「非常不同意」、「不同意」、「沒意見」、「同意」、「非常同意」五個答案，分別給予一分到五分，得分越高者表示其所從事的工作中內在及外在工作滿足的程度越高。

表3.3 工作滿足量表構面對照表

項次	量表題目
1	我對於目前工作穩定程度感到滿意。
2	我的工作能為他人服務感到滿意。
3	我的工作讓我有發揮才能的機會。
4	我在工作上有機會用自己的方法處理事情。
5	我對主管對待部屬方式感到滿意。
6	我對主管的決策能力感到滿意。
7	我對單位執行政策的方式感到滿意。
8	我對單位訂定的福利措施感到滿意。
9	我對個人的薪資感到滿意。
10	我對目前的退撫制度感到滿意。
11	我對目前工作生活環境感到滿意。

資料來源：本研究整理

3.3.4 離職傾向量表

本節區分二項，就離職傾向操作型定義與量表來源及量測方式進行說明。

1.操作型定義

本研究依據文獻探討認為離職傾向為工作者在經歷工作不滿足後，想要離開現有工作職務的一個總和的想法。

2.量表來源及量測方式

本研究量表係參考簡嘉良(民 98)的研究問卷來設計，為一個構面，並依據空軍飛行基地後勤人員工作特性加以設計問卷，共有五題問項，

題型樣式如表 3.4 所示。

本量表之計分方式是採 Likert 五點量表計分，測量工作者具離職傾向的程度。飛機修維護人員依照自己對於目前工作的實際情形勾選出最能表達自己的離職傾向情況，五個題目中由「非常不同意」、「不同意」、「沒意見」、「同意」、「非常同意」五個答案，分別給予一分到五分，得分越高者表示其離職傾向程度越高。

表3.4 離職傾向量表構面對照表

項次	量表題目
1	我經常想要辭去現在的工作。
2	如果找到其他待遇較高的工作，我會想要退伍。
3	我現在覺得當時進入國軍服務，是一個錯誤的選擇。
4	以我本身的年齡及學經歷，在外面找到適當的工作，機會很大。
5	我會因與主官、同事的意見不同，溝通不良而退伍。

資料來源：本研究整理

3.4 研究對象及抽樣方法

本研究範圍為空軍某基地後勤人員。研究者先行於基地內各基層單位選定聯絡人，商請協助問卷之發放及回收。

為了探討離職傾向是受到哪些因素所影響，以空軍某基地後勤人員為研究樣本，以便利抽樣方式給空軍某基地後勤人員實問題卷調查，問卷發放時間由 2013 年 11 月中旬開始發放，並於同年 12 月初開始回收。在正式問卷調查的部分，發放正式問卷 320 份，回收 309 份，在刪除無效問卷 13 份後，有效問卷為 296 份，有效問卷回收率為 92.5%。

為探討領導風格、工作壓力、工作滿足及離職傾向的關係，在正式問卷發放前發放 50 份預試問卷，回收問卷後利用 SPSS 18.0 版，進行信度分析，信度分析係藉由觀察 Cronbach's α 值來作為判斷基準，Guieford (1965) 的研究指出當 α 係數大於 0.7 時，屬於高信度； α 係數介於 0.7 至 0.35 之間時，屬於尚可接受之範圍；若 α 係數低於 0.35 時，則屬於低信度，代表該量表可靠性不足，應該於予拒絕。而 α 係數越大，則表示研究變數間的相關性越大，內部之一致性越高。預試問卷發放結果，各構面 Cronbach's α 皆大於 0.7，如表 3.5 所示，代表本研究量表之信度相當高。

表3.5 預試之信度分析表

衡量構面	題數	Cronbach's α
領導風格	11	0.824
工作壓力	11	0.836
工作滿足	11	0.854
離職傾向	5	0.892

資料來源：本研究整理

3.5 資料分析方法

本節使用 SPSS 18.0 版統計分析軟體，對於正式問卷的資料進行分析，分析方式包含：因素分析、信度分析、敘述性統計分析、相關分析、獨立樣本 T 檢定、單因子變異數分析與迴歸分析等統計方法。茲分述其統計方式之內容如下：

1. 因素分析

因素分析(Factor Analysis)是種探討變數間的交互影響關係，用來反映隱藏因素或建構的存在。藉由因素分析的結果，可以於各個研究變項中，萃取出共同因素，且本研究之因素負荷量以 0.5 為刪題標準，若題項之因素負荷量低於 0.5，則代表該問項與構面的關聯性較低或無關聯，因此無須保留該題項。

2. 信度分析

信度分析(Reliability Analysis)是為了瞭解問卷中，各構面之題項的可信度與穩定度，也是用來判斷內部一致性的衡量指標。信度分析是以 Cronbach's α 值來作為判斷標準，若 α 係數越高，顯示量表內之細項的關聯性越大，一般認為當 α 值大於 0.7 時，則表示內部一致性高(Guieford, 1965)。

3. 敘述統計分析

敘述性統計分析(Descriptive Statistics Analysis)是為了瞭解樣本的結構特性，針對問卷之受訪者的填答來進行分析整理，其中飽含各項目的次數分配與百分比分配情況。

4. 相關分析

相關分析(Correlation Analysis)為了檢測變數之間的關聯性，用來探討變數之間是否具有線性關聯，以及相關性的方向與強度，特別適用於變數皆為數量變數的情況。本研究採用 Pearson 積差相關分析，來瞭解研究變數之間的關聯性與其為正向或是負向的關係。

5. 獨立樣本 T 檢定與單因子變異數分析

獨立樣本 T 檢定(Independent Samples T Test)是針對兩個母體平均數之比較，以瞭解兩者之間是否存在差異性，若欲進行兩個以上的母體平

均數，則應該採用單因子變異數分析(One-Way ANOVA)。本研究以在不同背景下之受測者，來觀察該樣本於各個研究變數中，填答之結果是否有顯著的差異。

6.迴歸分析

迴歸分析(Regression Analysis)是用來觀察自變數與依變數之間，是否存在某種線性或非線性關係的一種統計分析方法，及用來衡量自變數，能夠預測依變數的程度。本研究利用迴歸分析，來檢定本研究之自變數對依變數、與自變數對中介變數與依變數之間的影响程度，以驗證研究假設。



第四章 研究結果

本章節將回收的正式問卷進行分析統計，作為驗證個案研究變項所建立之假設，及針對研究結果討論。此章分為五節，第一節以因素分析及信度分析，檢測樣本之一致性、穩定性以及正確性；第二節是針對問卷的樣本資料來進行人口統計分析，以瞭解樣本分配特性與背景；第三節以獨立樣本 T 檢定及單因子變異數分析作為探討受測者的不同背景的認知及感受，在各研究變項是否有所差異；第四節相關分析，進行 Pearson 相關分析，以觀察研究變數關聯性的強度，第五節以迴歸分析驗證本研究之假設是否成立，並且探討各研究變數之間的中介效果是否存在。

4.1 因素分析與信度分析

本研究將先行檢測研究之衡量工具，是否達到良好的信度與效度，期望能夠完整地呈現樣本之特徵。本節首先利用因素分析進行資料之萃取及縮減，其次經由信度分析來驗證問卷各構面的衡量問項是否可靠，藉由此兩項步驟來確立內部的一致性與穩定性。

4.1.1 因素分析

對樣本資料進行萃取與縮減時，應先瞭解資料是否適合進行縮編，因此需先執行 Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) 適切性量數與巴氏球形檢定 (Bartlett Test of Sphericity)。確立樣本適合進行因素分析後，本研究將於因素萃取時，採用主成份分析法，而轉軸法採用最大變異法，來進行後續之分析。

根據 Kaiser (1974) 的研究指出，KMO 統計量的判斷原則，數值應介

於 0 至 1 之間，數值越靠近 1，則表示變項適合進行因素分析，其次觀察巴氏球形檢定是否顯著，經兩項檢定後，確立該樣本資料適合進行因素分析。Tabachnick and Fidell (2007)的研究指出，因素負荷量大於 0.71 時，是非常理想的狀態；因素負荷量大於 0.63 時，是非常好的狀態；不過因素負荷量小於 0.32 時，是非常不理想的狀態，可以考慮刪題。

確立適合因素分析的兩項檢定後，結果如表 4.1 所示。表 4.1 顯示領導風格構面中，KMO 值為 0.903，巴氏球形檢定為顯著($p < 0.000$)，工作壓力構面中，KMO 值為 0.805，巴氏球形檢定為顯著($p < 0.000$)，工作滿足構面中，KMO 值為 0.890，巴氏球形檢定為顯著($p < 0.000$)，離職傾向構面中，KMO 值為 0.739，巴氏球形檢定為顯著($p < 0.000$)，我們可以發現領導風格、工作壓力、工作滿足與離職傾向之 KMO 值均高於 0.71 為理想可接受範圍，而且各構面之巴氏球形檢定皆為顯著，顯示該問卷之資料適合進行因素分析。因此，以下將分別說明現領導風格、工作壓力、工作滿足與離職傾向之因素分析結果。

表 4.1 各構面之 KMO 值與球形檢定結果

構面	KMO 值	巴氏球形檢定		
		近似卡方分配	自由度	p 值
領導風格	0.903	1702.635	55	0.000***
工作壓力	0.805	1070.598	55	0.000***
工作滿足	0.890	1380.321	55	0.000***
離職傾向	0.739	1673.084	10	0.000***

* $p < 0.05$ 、** $p < 0.01$ 、*** $p < 0.001$

資料來源：本研究整理

1. 領導風格

構面之問項共十一題，萃取出二個因子，分別命名為「體恤」與「體制」，各題項之因素負荷量皆高於 0.5，未達刪題標準，構面之累積解釋變異量為 63.971%，如表 4.2 所示。

表4.2 領導風格之因素分析

因素	題項	因素負荷量	特徵值	累積解釋變異量%
體恤	主管能瞭解我的需求，並試著幫助我得到它。	0.828	5.494	49.942
	當我在工作上有好的表現，主管會給予讚美。	0.803		
	和主管共事感覺很好。	0.801		
	主管會主動關心我工作的情況。	0.795		
	主管會鼓勵我提出自己對於工作的看法。	0.794		
	主管會給我明確的工作目標與方向指導。	0.763		
	主管對於規定或要求，會以身作則加以遵守。	0.758		
	主管對我的難題提供新的思考方向。	0.755		
	主管會儘量使上級對我們有好的印象。	0.741		
體制	主管會隨時隨地留意我的錯誤。	0.840	1.543	63.971
	主管要求每個人按標準方法工作。	0.813		

資料來源：本研究整理

2.工作壓力

構面之問項共十一題，萃取出三個因子，分別命名為「個人因素」、「內部因素」及「外部因素」，各題項之因素負荷量皆高於 0.5，未達刪題標準，構面之累積解釋變異量為 62.719%，如表 4.3 所示。

表4.3 工作壓力之因素分析

因素	題項	因素負荷量	特徵值	累積解釋變異量%
個人因素	我常感到工作負擔越來越重。	0.795	2.560	23.275
	我總是有太多的工作，似乎永遠做不完。	0.762		
	對於不願意做卻又該做的事，覺得相當困擾。	0.748		
	我會因工作上有危險性，而造成心理壓力。	0.678		
內部因素	同事吹毛求疵的挑剔會使我緊張不安。	0.883	2.249	43.717
	當面臨嚴肅的工作時，我會緊張不安。	0.781		
	我經常夾在上司與部屬之間感到為難。	0.699		
外部因素	我和同事間沒有足夠的人際互動。	0.837	2.090	62.719
	我會因為跟同事相處的不融洽，而感到煩惱。	0.680		
	家人不會因為我的工作，而感到驕傲與光榮。	0.632		
	我沒辦法解決同事間情緒的問題。	0.624		

資料來源：本研究整理

3.工作滿足

構面之問項共十一題，萃取出二個因子，分別為「外在滿足」及「內在滿足」，各題項之因素負荷量皆高於 0.5，未達刪題標準，構面之累積解釋變異量為 58.542%，如表 4.4 所示。

表4.4 工作滿足之因素分析

因素	題項	因素負荷量	特徵值	累積解釋變異量%
外在滿足	我對個人的薪資感到滿意。	0.802	3.467	31.520
	我對目前的退撫制度感到滿意。	0.800		
	我對目前工作生活環境感到滿意。	0.727		
	我對單位訂定的福利措施感到滿意。	0.708		
	我對單位執行政策的方式感到滿意。	0.612		
	我對主管的決策能力感到滿意。	0.581		
	我對主管對待部屬方式感到滿意。	0.565		
內在滿足	我對於目前工作穩定程度感到滿意。	0.728	2.972	58.542
	我的工作讓我有發揮才能的機會。	0.718		
	我的工作能為他人服務感到滿意。	0.705		
	我在工作上有機會用自己的方法處理事情。	0.699		

資料來源：本研究整理

4.離職傾向

構面之問項共五題，萃取出一個因子，命名為「離職傾向」，各題項之因素負荷量皆高於 0.5，未達刪題標準，構面之累積解釋變異量為 76.378%，如表 4.5 所示。

表4.5 離職傾向之因素分析

因素	題項	因素負荷量	特徵值	累積解釋變異量%
離職傾向	以我本身的年齡及學經歷，在外面找到適當的工作，機會很大。	0.926	3.819	76.378
	如果找到職務待遇較高的工作，會想要退伍。	0.899		
	現在覺得當時進入國軍服務，是錯誤的選擇。	0.874		
	我經常想要辭去現在的工作。	0.845		
	我會因與主官、同事的意見不同或溝通不良而退伍。	0.822		

資料來源：本研究整理

4.1.2 信度分析

本研究針對領導風格、工作壓力、工作滿足與離職傾向進行分析，如表 4.6 所示，結果衡量構面與總體信度的 Cronbach's α 值均高於 0.8，顯示出各研究變數之間的問題之內部一致性程度很高，具有良好的可靠性。

表4.6 信度分析結果

衡量構面	題數	Cronbach's α
領導風導	11	0.890
工作壓力	11	0.829
工作滿足	11	0.880
離職傾向	5	0.922

資料來源：本研究整理

4.2 人口統計分析

在個人資料方面，分為性別、年齡、工作單位、年資、教育背景與階級來探討，如 4.7 所示。在研究樣本中，男性為 89.5%，女性為 10.5%；年齡方面分佈為 18~25 歲(38.2%)、26~30 歲(32.8%)、31~35 歲(19.9%)、36~40 歲(7.8%)及 41 歲以上(1.4%)，資料顯示受測者年齡以青少年居多；工作單位分佈為停機線修護(48.0%)、場站修護(23.0%)、修護參謀人員(13.9%)及補給行政人員(15.2%)，資料顯示受測者工作單位以停機線修護居多約佔半數；年資分佈為 1 年(含)以內(16.2%)、1~5 年(32.8)及 6~10 年(25.0%)、11~15 年(15.9%)、16~20 年(9.5%)及 21 年以上(0.7%)，資料顯示受測者以服役年資 1~5 年居多；教育背景為國中(含)以下(2.7%)、高中職(28.7%)、副學士(30.4%)、學士(34.8%)與碩士(3.4%)，資料顯示受測者教育背景以學士居多；階級方面為校級軍官(1.7%)、尉級軍官(6.8%)、士官長(15.5%)、士官(59.1%)與志願役士兵(16.9%)，資料顯示受測者階級以士官居多。

表4.7 人口統計分析

人口統計變項		人數	百分比(%)	累積百分比(%)
性別	男性	265	89.5	89.5
	女性	31	10.5	100
年齡	18~25 歲	113	38.2	38.2
	26~30 歲	97	32.8	70.9
	31~35 歲	59	19.9	90.9
	36-40 歲	23	7.8	98.6
	41 歲以上	4	1.4	100
工作單位	停機線修護	142	48.0	48.0
	場站修護	68	23.0	70.9
	修護參謀人員	41	13.9	84.8
	補給行政人員	45	15.2	100
年資	1 年(含)以內	48	16.2	16.2
	1~5 年	97	32.8	49.0
	6~10 年	74	25.0	74.0
	11~15 年	47	15.9	89.9
	16~20 年	28	9.5	99.3
	21 年以上	2	0.7	100

資料來源：本研究整理

表4.7 人口統計分析(續)

人口統計變項		人數	百分比(%)	累積百分比(%)
教育背景	國中(含)以下	8	2.7	2.7
	高中職	85	28.7	31.4
	副學士	90	30.4	61.8
	學士	103	34.8	96.6
	碩士	10	3.4	100
階級	校級軍官	5	1.7	1.7
	尉級軍官	20	6.8	8.4
	士官長	46	15.5	24.0
	士官	175	59.1	83.1
	志願役士兵	50	16.9	100

資料來源：本研究整理

4.3 獨立樣本 T 檢定與單因子變異數分析

本節接著探討對於在許多不同背景的被測者在填答時，是否會對領導風格、工作壓力、工作滿足與離職傾向等研究變數的認知及感受是否有顯著的差異。以下將針對各個研究構面進行獨立樣本 T 檢定與單因子變異數分析，以瞭解受測者對研究構面的感受是否有差異，以下針對在構面中有所差異的部份分為四點說明。

4.3.1 領導風格

經分析發現，不同「性別」、「年齡」、「工作單位」、「年資」、「教育背景」與「級職」的填答者，在領導風格上無顯著的差異，如表4.8所示。

表4.8 領導風格與人口統計變項之差異分析

人口統計變項		平均數	標準差	差異性
性別	A.男性	3.2971	0.63326	N
	B.女性	3.1877	0.66013	
年齡	A.18~25 歲	3.2872	0.65787	N
	B.26~30 歲	3.2530	0.62699	
	C.31~35 歲	3.2512	0.65541	
	D.36-40 歲	3.4625	0.54194	
	E.41 歲以上	3.5227	0.43519	
工作單位	A.停機線修護	3.3329	0.71540	N
	B.場站修護	3.3463	0.46838	
	C.修護參謀人員	3.1508	0.53149	
	D.補給行政人員	3.1677	0.66011	

N：p 值未達顯著水準，>：平均數大於。

資料來源：本研究整理

表 4.8 人格特質與人口統計變項之差異分析(續)

人口統計變項		平均數	標準差	差異性
年資	A.1年(含)以內	3.3674	0.64989	N
	B.1~5年	3.2943	0.61850	
	C.6~10年	3.2396	0.60706	
	D.11~15年	3.1876	0.78419	
	E.16~20年	3.3864	0.45932	
	F.21年以上	3.5000	0.70711	
教育背景	A.國中(含)以下	3.1591	0.21595	N
	B.高中職	3.3604	0.58990	
	C.副學士	3.1889	0.72615	
	D.學士	3.3010	0.61842	
	E.碩士	3.4636	0.47033	
級職	A.校級軍官	3.1091	0.48702	N
	B.尉級軍官	3.3364	0.50063	
	C.士官長	3.4190	0.79811	
	D.士官	3.2332	0.69457	
	E.志願役士兵	3.2856	0.58522	

N：p 值未達顯著水準，>：平均數大於。

資料來源：本研究整理

4.3.2 工作壓力

經分析發現，不同「性別」、「年齡」、「工作單位」、「年資」、「教育背景」與「級職」的填答者，在工作壓力上無顯著的差異，如表4.9所示。

表4.9 工作壓力與人口統計變項之差異分析

人口統計變項		平均數	標準差	差異性
性別	A.男性	3.2144	0.57094	N
	B.女性	3.1232	0.61682	
年齡	A.18~25 歲	3.0925	0.61189	N
	B.26~30 歲	3.2474	0.49771	
	C.31~35 歲	3.3636	0.59229	
	D.36-40 歲	3.2688	0.50577	
	E. 41 歲以上	2.6364	0.71582	
工作單位	A.停機線修護	3.2676	0.63749	N
	B.場站修護	3.1591	0.47573	
	C.修護參謀人員	3.0133	0.41038	
	D.補給行政人員	3.2505	0.60680	
年資	A.1 年(含)以內	3.0360	0.68256	N
	B.1~5 年	3.2718	0.52182	
	C.6~10 年	3.2531	0.50544	
	D.11~15 年	3.1122	0.63161	
	E.16~20 年	3.3442	0.54509	
	F.21 年以上	2.4545	0.77139	

N：p 值未達顯著水準，>：平均數大於。

資料來源：本研究整理

表4.9 工作壓力與人口統計變項之差異分析(續)

人口統計變項		平均數	標準差	差異性
教育背景	A.國中(含)以下	3.1364	0.24296	N
	B.高中職	3.2535	0.65707	
	C.副學士	3.1485	0.64764	
	D.學士	3.2304	0.46053	
	E.碩士	3.0909	0.38569	
級職	A.校級軍官	2.9455	0.25390	N
	B.尉級軍官	3.2182	0.40377	
	C.士官長	3.2609	0.56224	
	D.士官	3.2135	0.58995	
	E.志願役士兵	3.1436	0.62069	

N：p 值未達顯著水準，>：平均數大於。

資料來源：本研究整理

4.3.3 工作滿足

經分析後發現，不同「性別」、「年齡」、「工作單位」、「年資」、「教育背景」與「級職」的填答者，在工作滿足上無顯著的差異，如表4.10所示。

表4.10 工作滿足與人口統計變項之差異分析

人口統計變項		平均數	標準差	差異性
性別	A.男性	3.5201	0.66129	N
	B.女性	3.4311	0.52903	
年齡	A.18~25 歲	3.5937	0.71283	N
	B.26~30 歲	3.4780	0.59458	
	C.31~35 歲	3.4299	0.69107	
	D.36~40 歲	3.4348	0.38272	
	E.41 歲以上	3.5909	0.53783	
工作單位	A.停機線修護	3.5467	0.71006	N
	B.場站修護	3.5842	0.49253	
	C.修護參謀人員	3.5322	0.54377	
	D.補給行政人員	3.2667	0.70135	
年資	A.1 年(含)以內	3.7614	0.77267	N
	B.1~5 年	3.5080	0.59840	
	C.6~10 年	3.4214	0.59233	
	D.11~15 年	3.4004	0.78310	
	E.16~20 年	3.5130	0.34034	
	F.21 年以上	3.5000	0.70711	
教育背景	A.國中(含)以下	3.2273	0.32597	N
	B.高中職	3.5230	0.59413	
	C.副學士	3.5434	0.67068	
	D.學士	3.5004	0.70841	
	E.碩士	3.4455	0.42737	

N：p 值未達顯著水準，>：平均數大於。

資料來源：本研究整理

表4.10 工作滿足與人口統計變項之差異分析(續)

人口統計變項		平均數	標準差	差異性
級職	A.校級軍官	3.1091	0.11853	N
	B.尉級軍官	3.6636	0.53017	
	C.士官長	3.5375	0.45990	
	D.士官	3.4795	0.66136	
	E.志願役士兵	3.5745	0.80003	

N：p 值未達顯著水準，>：平均數大於。

資料來源：本研究整理

4.3.4 離職傾向

經分析後發現，不同「性別」、「年齡」、「工作單位」、「年資」、「教育背景」與「級職」的填答者，在離職傾向上無顯著的差異，如表4.11所示。

表4.11 離職傾向與人口統計變項之差異分析

人口統計變項		平均數	標準差	差異性
性別	A.男性	3.0860	0.83038	N
	B.女性	2.9806	0.85690	
年齡	A.18~25 歲	2.9681	0.82789	N
	B.26~30 歲	3.2165	0.78032	
	C.31~35 歲	3.1085	0.86648	
	D.36-40 歲	2.9565	0.95528	
	E.41 歲以上	2.8500	0.75498	

N：p 值未達顯著水準，>：平均數大於。

資料來源：本研究整理

表4.11 離職傾向與人口統計變項之差異分析(續)

人口統計變項		平均數	標準差	差異性
工作單位	A.停機線修護	3.1366	0.88273	N
	B.場站修護	3.0971	0.72276	
	C.修護參謀人員	2.8732	0.62411	
	D.補給行政人員	3.0311	0.97230	
年資	A.1年(含)以內	2.8875	0.83427	N
	B.1~5年	3.1691	0.78705	
	C.6~10年	3.2081	0.74645	
	D.11~15年	2.9362	1.00270	
	E.16~20年	3.0000	0.83267	
	F.21年以上	2.4000	0.84853	
教育背景	A.國中(含)以下	3.1500	0.47509	N
	B.高中職	3.1600	0.80285	
	C.副學士	2.9089	0.88997	
	D.學士	3.2039	0.78913	
	E.碩士	2.4600	0.81677	
級職	A.校級軍官	2.4400	0.45607	N
	B.尉級軍官	3.0600	0.78163	
	C.士官長	3.0522	0.88185	
	D.士官	3.0914	0.83589	
	E.志願役士兵	3.1080	0.82334	

N：p 值未達顯著水準，>：平均數大於。

資料來源：本研究整理

為探討不同人口變項的受測者在填答時，是否會對領導風格、工作壓力、工作滿足與離職傾向等研究變數的認知及感受是否有顯著的差異，經獨立樣本T檢定與單因子變異數分析，發現不同「性別」、「年齡」、「工作單位」、「年資」、「教育背景」與「級職」的填答者，分別在領導風格、工作壓力、工作滿足與離職傾向均無顯著的差異。故研究假設H1不成立。

4.4 相關分析

在進入假設驗證前，先針對領導風格、工作壓力、工作滿足與離職傾向四構面進行Pearson相關分析，以觀察研究變數之間的關聯性強度，經分析過後如表4.12所示，領導風格對於工作滿足呈顯著的正相關($p=0.000$)，而對於離職傾向呈顯著的負相關($p=0.007$)；工作壓力對於離職傾向呈顯著的正相關($p=0.000$)；工作滿足對於離職傾向則呈現顯著的負相關($p=0.000$)。其中發現，領導風格與工作滿足之間的相關係數(0.647)為最高，顯示受測者認為在領導風格中擁有高積極度表現下，對於工作滿足的相關性最強，而工作滿足與離職傾向之間的相關係數則為最低(-0.228)；另外分析結果顯示領導風格及工作滿足對於工作壓力則無任何相關性。

4.5 迴歸分析

經由前述分析，可以進一步的探討各變數之間的解釋，並驗證研究假設是否成立。以下就針對領導風格、工作壓力、工作滿足與離職傾向之間的關係來說明，以研究架構圖為基礎，並分別對各變數之間做迴歸分析，已確立自變數和依變數之間是否存在顯著關係，結果如表4.13所示。

表4.12 領導風格、工作壓力、工作滿足及離職傾向之相關分析

構面	領導風格	工作壓力	工作滿足	離職傾向
領導風格	1			
工作壓力	0.005	1		
工作滿足	0.647***	-0.105	1	
離職傾向	-0.157**	0.523***	-0.228***	1

* $p < 0.05$ 、** $p < 0.01$ 、*** $p < 0.001$

資料來源：本研究整理

表4.13 各構面間之迴歸分析

構面	β	R^2	F	p
領導風格對工作壓力	0.005	-0.003	0.008	0.931
領導風格對工作滿足	0.647***	0.419	212.050	0.000
領導風格對離職傾向	-0.157**	0.025	7.448	0.007
工作壓力對工作滿足	-0.105	0.008	3.261	0.072
工作壓力對離職傾向	0.523***	0.271	110.933	0.000
工作滿足對離職傾向	-0.228***	0.052	16.067	0.000

* $p < 0.05$ 、** $p < 0.01$ 、*** $p < 0.001$

資料來源：本研究整理

1. 領導風格對工作壓力之影響

經迴歸分析結果顯示領導風格對工作壓力的標準化 β 值為0.005($p=0.931$)，未達顯著水準，因此研究假設H2不成立。

2. 領導風格對工作滿足之影響

經表4.13迴歸分析結果顯示領導風格對工作滿足的標準化 β 值為0.647($p=0.000$)，呈正相關達顯著水準， R^2 為0.419，F值為212.050，因此研究假設H3成立。

3. 領導風格對離職傾向之影響

經表4.13迴歸分析結果顯示領導風格對離職傾向的標準化 β 值為-0.157($p=0.007$)，呈負相關達顯著水準， R^2 為0.025，F值為7.448，因此假設H4成立。

4. 工作壓力對工作滿足之影響

經表4.13迴歸分析結果顯示工作壓力對工作滿足的標準化 β 值為-0.105($p=0.072$)，未達顯著水準，因此研究假設H5不成立。

5. 工作壓力對離職傾向之影響

經表4.13迴歸分析結果顯示工作壓力對離職傾向的標準化 β 值為0.523($p=0.000$)，呈正相關達顯著水準， R^2 為0.271，F值為110.933，因此研究假設H6成立。

6. 工作滿足對離職傾向之影響

經表4.13迴歸分析結果顯示工作滿足對離職傾向的標準化 β 值為-0.228($p=0.000$)，呈負相關達顯著水準， R^2 為0.052，F值為16.067，因此研究假設H7成立。

7. 中介驗證

本研究採Baron and Kenny (1986)建議，在迴歸分析驗證中介效果時，其中介效果成立之條件為：

- (1)自變項與中介變項分別均與依變數存在顯著關係。
- (2)自變項與中介變項間存在顯著關係。

(3)自變項與依變項間的關係應較未加入中介變項時弱。

(4)若自變項對依變項之影響效果若降為不顯著，則稱之為完全中介；若仍顯著，但已較原值降低，則稱之為部份中介。

由中介效果條件一與條件二可知，中介效果成立的先決條件為三個簡單迴歸模式(自變數對中介變數、中介變數對依變數、自變數對依變數)都必須是顯著的，若有任一簡單迴歸模式不顯著，即不具有中介效果；且根據中介效果條件3，若自變數與依變數之間的關係在加入中介變數後變得更強(更顯著或離零更遠)，亦不算是具有中介效果，此等結果須進行複迴歸分析來驗證；其他狀況均表示存在著中介效果。

(1)工作壓力對領導風格與離職傾向之中介驗證

從表4.13中可以得到工作壓力與領導風格之間無顯著關係，在中介成立之條件上自變項與中介變項間存在顯著關係並不成立，因此工作壓力對領導風格與離職傾向不具有中介效果，H8假設不成立。

(2)工作滿足對領導風格與離職傾向之中介驗證

由表4.13分析結果可知，前二條件成立，因此開始進行第三條件的驗證分析如表4.14，其中領導風格及工作滿足對離職傾向的 β 值分別為-0.017($p=0.821$)及-0.217($p=0.004$)調整後 R^2 為0.046，F值為8.033，我們可以發現，領導風格對離職傾向之影響，因為工作滿足的加入，而由-0.157($p=0.007$)減弱為-0.017($p=0.821$)，未達顯著水準。因此證明工作滿足為領導風格對離職傾向之間的完全中介變數，假設H9成立。

表4.14 領導風格和工作滿足對離職傾向之迴歸分析

模式	Model 1		Model 2	Model 3
構面	工作滿足	離職傾向	離職傾向	離職傾向
領導風格	0.647***	-0.157**		-0.017
工作滿足			-0.228***	-0.217**
R^2	0.419	0.025	0.052	0.052
Adj. R^2	0.417	0.021	0.049	0.046
F	212.050	7.448	16.067	8.033

* $p < 0.05$ 、** $p < 0.01$ 、*** $p < 0.001$

資料來源：本研究整理

(3)工作滿足對工作壓力與離職傾向之中介驗證

從表4.13中可以得到工作滿足與工作壓力之間無顯著關係，在中介成立之條件上自變項與中介變項間存在顯著關係並不成立，因此工作滿足對工作壓力與離職傾向不具有中介效果，H10假設不成立。

(4)工作壓力對工作滿足與離職傾向之中介驗證

從表4.13中可以得到工作壓力與工作滿足之間無顯著關係，在中介成立之條件上自變項與中介變項間存在顯著關係並不成立，因此工作壓力對工作滿足與離職傾向不具有中介效果，H11假設不成立。

第五章 結論與建議

本研究提出領導風格、工作壓力、工作滿足與離職傾向等研究變數，且對各變數分別定義及探討，進一步形成研究架構，並以空軍某基地後勤人員之觀點來分析，並依研究架構提出十一個假設，經由統計分析結果顯示，本研究之假設結果為六項不成立、五項成立，如表5.1之研究假設與分析結果表所示。

表5.1 本研究之研究假設與驗證結果彙整表

研 究 假 設	假設驗證
H1：不同人口變項在領導風格、工作壓力、工作滿足與離職傾向上有差異。	不成立
H2：領導風格對工作壓力具有顯著負向影響。	不成立
H3：領導風格對工作滿足具有顯著正向影響。	成立
H4：領導風格對離職傾向具有顯著負向影響。	成立
H5：工作壓力對工作滿足具有顯著負向影響。	不成立
H6：工作壓力對離職傾向具有顯著正向影響。	成立
H7：工作滿足對離職傾向具有顯著負向影響。	成立
H8：工作壓力在領導風格與離職傾向之間具有中介效果。	不成立
H9：工作滿足在領導風格與離職傾向之間具有中介效果。	成立 (完全中介)
H10：工作滿足在工作壓力與離職傾向之間具有中介效果。	不成立
H11：工作壓力在工作滿足與離職傾向之間具有中介效果。	不成立

資料來源：本研究整理

5.1 研究結果

以下分為4點說明本研究之結果與管理意涵：

1. 研究中發現空軍後勤人員不同「性別」、「年齡」、「工作單位」、「年資」、「教育背景」與「級職」分別對研究構項「領導風格」、「工作壓力」、「工作滿足」及「離職傾向」並無差異性。
2. 研究發現領導風格與工作滿足具有正向影響，與離職傾向具有負向影響，若單位主管能以身作則引領同仁追隨，重視同仁的能力及需求，或適時能給予同仁激勵與關懷，指導及協助解決部屬工作問題並給予工作改進方向，均能提升工作者的滿足感，降低人員離職傾向。
3. 研究結果發現領導風格、工作滿足分別對工作壓力無顯著影響，惟工作壓力與離職傾向有正向影響，顯示本研究的工作者工作的壓力與主官的領導風格及工作滿足感無關，他們的工作壓力是來自於工作本身及同仁間的相互關係，尤其空軍有擔負台海安全的相關的戰備任務，許多工作是需要時效性完成，且部份工作是具有高度的危險性，這都會造成工作者的工作壓力；另外部隊是團體生活，且因戰備因素每日工作後並不一定均能回家休息，超過一半的時間均在部隊渡過，與同事相處時間比與家人還長，工作者若人際關係不佳，在團體間遭到排擠，這些因素均會讓工作者萌生離職念頭。因此，若能適時舉辦團康活動，增進部隊間和諧氣氛，且能加強相關危險性工作的教育訓練及藉由分享工作者的工作經驗，強化工作者的工作能力，進而降低工作危險性的風險，將能疏解工作者的工作壓力，而來減緩其離職傾向。
4. 工作滿足對離職傾向呈負向影響，且工作滿足對領導風格與離職傾向之間中介效果部份獲的完全中介。代表適時加強工作者的工作滿足感，可有效降低人員離職傾向，因應軍人工作待命時間長，國防部目前已著手

規劃改善軍人工作生活環境，如寢室改成2至4人房具備衛浴設備、個人桌椅及床鋪，每日下班後無任務人員外、散宿及在無機敏性生活區使用智慧型手機等改善軍人生活措施方案，應儘速研討後開放，以滿足工作者於工作後生活需求；另可適時舉辦基地開放讓民眾了解軍人的工作性質，進而提高其軍人在社會的地位及工作的成就感，以降低其離職傾向。

5.2 研究限制及對未來研究者之建議

本節區分為三點說明研究限制及建議。

1. 研究限制

本研究以空軍某基地後勤人員做樣本，其外推性有限制。受調查人員對問卷項目語意了解之差異，可能影響研究結果。

本研究無法控制一些隨時間及政策變化而影響離職傾向的因素，未來若能長時間追蹤，將可獲得更嚴謹的實證結果。

2. 未來研究者之建議

- (1) 本研究對象為南部空軍某基地後勤人員，未來研究可擴大範圍至全空軍，以深入比較軍職同仁對於研究構面的看法有無差異情況出現。
- (2) 本研究以領導風格、工作壓力及工作滿足對離職傾向的影響做探討，未來可增加組織承諾、信任關係、人格特質等構面，做進一步的分析與探討。
- (3) 有關離職傾向之探討，本研究採用量化研究，並以問卷調查的方式進行，惟問卷題項皆為本研究依文獻探討所編列，屬預設性題項。因此，無法對此議題有更為深入的瞭解，期望未來相關研究能夠先以訪談方式蒐整專屬題項，後再進行量化研究，或以質性研究方法，依少數訪談個案的豐富資料，促使研究者對研究個案和情境的充分瞭解。

參考文獻

一、中文部分

- 1.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，未出版，花蓮縣。
- 2.王俊翔(民97)，信任關係、工作滿足、知識分享與組織創新關係之研究-以新竹地區資訊業者為例，南華大學企業管理學系碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 3.王建翔(民94)，視覺傳達設計師人格特質、工作壓力、工作滿足、離職傾向之研究-以台南地區主控公司為例，南台科技大學企業管理系碩士論文，未出版，台南市。
- 4.林玉隆(民95)，馬祖南竿地區基層志願軍官工作壓力之來源及因應策略之研究，銘傳大學公共事務學系碩士論文，未出版，桃園縣。
- 5.林建成(民100)，運用資料探勘於台灣老年人之分群與分析其和生活滿意度、居住方式的關係，長榮大學資訊管理學系碩士論文，未出版，台南市。
- 6.林明輝(民96)，軍機維修組織領導型態、心理賦能、組織承諾與工作滿足及工作績效之關聯性研究，南台科技大學高階主管企管碩士班碩士學位論文，未出版，台南市。
- 7.林大鈞(民101)，人格特質、工作壓力與工作滿意關係之研究-以嘉義地區消防人員為例，南華大學企業管理學系碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 8.林奕伸(民99)，台灣中部汽車業務員離職傾向之研究，南華大學企業管理學系碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 9.洪大川(民101)，領導型態、內部行銷、組織承諾與工作績效關係之研究-以大陸某台商公司為例，南華大學企業管理學系碩士論文，未出版，

嘉義縣。

- 10.邵小娟(民99)，國際觀光旅館從業人員工作壓力、職業倦怠與離職傾向關係之研究，國立高雄應用科技大學觀光與餐旅管理系碩士論文，未出版，高雄市。
- 11.底正平(民95)，倫理氣候認知對組織承諾、組織公民行為與離職傾向影響之研究-以南部地區醫院員工為例，長榮大學經營管理研究所碩士論文，未出版，台南市。
- 12.柯龍光(民94)，組織定位與工作滿意度離職傾向之關聯性研究-以北部工業區管理機構為例，中原大學企業管理學系碩士論文，未出版，桃園縣。
- 13.洪啟芳(民92)，工作滿足與員工離職傾向關係之研究-以旅館業為例，國立台灣師範大學工業科技教育學系研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 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.陳聖明、林顯輝(民97)，航空地勤人員工作壓力與因應策略關係之研究-以高雄國際機場為例，美容科技學刊，193-220頁。
- 16.莊國平(民101)，推動募兵制厚植國防戰力，奮鬥月刊，14-15頁。
- 17.莊采華(民97)，主管領導風格對工作壓力與離職傾向關係之研究-以台灣地區保險業為例，大同大學事業經營所碩士學位論文，未出版，台北市。
- 18.高禎璟(民101)，信任關係、工作滿足、知識分享與組織創新關係之研究-以空軍為例，南華大學企業管理學系碩士論文，未出版，嘉義縣。

- 19.張哲嘉(民101)，人格特質、工作壓力、工作-家庭衝突對工作績效影響之研究-以空軍新竹、嘉義基地修護人員為例，南華大學企業管理學系碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 20.黃珠金(民101)，領導型態、激勵制度、工作滿意度及工作績效之關係-以空軍某基地後勤人員為例，南華大學企業管理學系碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 21.黃姬葉(民98)，護理人員之薪資制度與領導風格知覺對工作績效之影響-組織承諾及工作投入之中介效果分析，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，桃園縣。
- 22.黃英忠、趙必孝(民80)，與產業內知覺知心工作比較在離職模式內的因果關係研究，政大管理評論，103-122頁。
- 23.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，中原大學企業管理系碩士論文，未出版，桃園縣。
- 24.黃義明(民101)，移民署主管領導風格、職員人格特質與離職傾向之研究-以工作壓力為中介變項，南華大學企業管理學系碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 25.黃義僕(民94)，組織變革對生涯發展及離職傾向關係之研究-以海軍軍官為例，義守大學管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 26.楊奇能(民96)，飛機修維護人員離職傾向之研究-以某空軍基地為例，南華大學企業管理學系碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 27.廖如文、張玲華、張秉宜、廖文進、顧乃平(民94)，北部醫院加護病房護理人員個人因素於工作壓力、工作滿意度與因應策略相關性之探討，中華民國重症醫學雜誌，第七卷第三期，101-110頁。

- 28.劉禮維(民100)，「男女大不同？」-以性別角色討論逆境商數、工作壓力、人格特質與工作績效之相關研究，南華大學企業管理學系碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 29.鄭秀雯(民102)，公司主管領導風格、組織文化、工作滿意與員工離職傾向之研究-以南部某家科技公司為例，南華大學企業管理學系碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 30.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，大同大學資訊經營所碩士論文，未出版，台北市。
- 31.謝金燕(民100)，宗教觀光吸引力、滿意度與忠誠度關係之研究-以高雄佛光山為例，南華大學旅遊事業管理學研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 32.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研究所碩士論文，未出版，台南市。
- 33.簡嘉良(民98)，領導風格、組織文化、工作壓力、組織承諾及離職傾向相關之研究-以南部汽車業務員為例，南華大學企業管理學系碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 34.戴瀚霖(民96)，組織生涯發展知覺、員工生涯規劃、組織承諾與離職傾向關係之研究-以南部科學工業園區台南園區產業為例，國立中正大學勞工研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。

二、英文部分

1. Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986), The moderator-mediator Variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical consideration, Journal of Personality and Social Psychology, Vol.51, No.6, pp.1173-1182.
2. Cooper, C. L., Dewe, P. J. & O'Driscoll, M. P. (2001), Organizational Stress: A Review and Critique of Theory, Research, and Applications, London: Sage.
3. Fiedler, F. E. (1967), A theory of leadership effectiveness, New York: McGraw-Hill.
4. French, J. R. P. JR. & Kahn R. L. (1962), A programmatic approach to studying the Industrial environment and mental health, Journal of Social Issue, Vol.18, No.3, pp.1-47.
5. Guieford, J. P. (1965), Fundamental statistics in psychology and education, New York: McGraw-Hill.
6. Hoppock, R. (1935), Job satisfaction, New York: Happer and Brother.
7. Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976), Motivation through the design of work: test of a theory, Organizational Behavior and Human Performance, Vol.16, pp.250-279.
8. Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959), The motivation to work, New York: John Wiley Co.
9. Ivamcevich, J. & Matteston, M. T. (1980), Stress and work: a managerial perspective, New York: Scott Foresman.
10. Kaiser, H. F. (1974), An Index of Factorial Simplicity, Psychometrika,

- Vol.39, pp.31-36.
11. Mobley, W. H. (1977), Intermediate linkages in the relationship job Satisfaction and employee turnover, Journal of Applied Psychology, Vol.62, pp.237-240.
 12. Mobley, W. H., Horner, S. O. & Hollingsworth, A. T. (1978), An evaluation of precursors of hospital employee turnover, Journal of Applied Psychology, Vol.63, No.4, pp.408-414.
 13. Porter, L. W. & Steers, R. M. (1973), Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism, Psychological Bulletin, Vol.80, No.2, pp.151-176.
 14. Robbins, S. P. (1998), Organizational behavior, 8th edition, New Jersey: Prentice-Hall.
 15. Robbins, S. P. (2001), Organizational behavior, 9th edition, New Jersey: Prentice-Hall.
 16. Seashore, S. E. & Taber, T. D. (1975), Job satisfaction indicators and their correlation, American Behavioral Scientist, Vol.18, pp.333-368.
 17. Selye, H. (1956), The stress of life, New York: Mc Graw Hill.
 18. Stogdill (1948), Personal factors associated with leadership: a Survey of the situation literature, Journal of Psychology, Vol.25, pp.35-71.
 19. Stogdill, R. M. & Coons A. E. (1957), Leader behavior: its description and measurement, Ohio: Bureau of Business Research the Ohio State University, No.88, pp.1-27.
 20. Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2007), Using multivariate statistics, 5th edition. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.

21. Tett, R. P. & Meyer, J. P. (1993), Job Satisfaction, organization commitment, Intention to quit, and turnover: path analyses based on meta-analytic Findings, Personal Psychology, Vol.40, pp.259-291.
22. Williams, L. J. & Hazer, J. T. (1986), Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: a reanalysis using latent variable structural equation methods, Journal of Applied Psychology, Vol.71, pp.219-231.
23. Yukl, G. A. (1989), Leadership in organization, New Jersey: Prentice-Hall.



附錄 問卷

親愛的空軍同仁：

您好，我是南華大學企業管理系管理科學碩士班的研究生，懇請您在百忙之中，撥冗時間來填寫本問卷，因為您所提供的寶貴意見，本研究才得以順利進行，在此向您致上十二萬分謝意。本問卷所探討的主題為『領導風格、工作壓力、工作滿足及離職傾向關係之研究-以空軍某基地後勤人員為例』，您所提供的意見與資料僅供學術研究之用，絕不對外公開，請您安心填答。

敬祝 身體健康 萬事順心

南華大學企業管理系管理科學碩士班

指導教授：黃國忠 博士

研究學生：王凱弘 敬上

第一部份：

請對以下問題勾選您的看法。	非常不同意	不同意	沒意見	同意	非常同意
	1	2	3	4	5
1.主管會主動關心我工作的情況。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.主管能瞭解我的需求，並試著幫助我得到它。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.主管會鼓勵我提出自己對於工作的看法。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.當我在工作上有好的表現，主管會給予讚美。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.主管會儘量使上級對我們有好的印象。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.和主管共事感覺很好。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.主管對我的難題提供新的思考方向。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.主管對於規定或要求，會以身作則加以遵守。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.主管會給我明確的工作目標與方向指導。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.主管要求每個人按標準方法工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.主管會隨時隨地留意我的錯誤。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.當面臨嚴肅的工作時，我會緊張不安。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.同事吹毛求疵的挑剔會使我緊張不安。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

請對以下問題勾選您的看法。	非常不同意 1	不同意 2	沒意見 3	同意 4	非常同意 5
14.我經常夾在上司與部屬之間感到為難。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.我沒辦法解決同事間情緒的問題。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.我和同事間沒有足夠的人際互動。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.我會因為跟同事相處的不融洽，而感到煩惱。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.我的家人不會因為我的工作，而感到驕傲與光榮。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.我總是有太多的工作，似乎永遠做不完。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.對於我不願意做又該做的事，我覺得相當困擾。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.我常感到工作負擔越來越重。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.我會因工作上具有危險性，而造成心理壓力。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.我對於目前工作穩定程度感到滿意。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.我的工作能為他人服務感到滿意。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.我的工作讓我有發揮才能的機會。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.我在工作上有機會用自己的方法處理事情。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.我對主管對待部屬方式感到滿意。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28.我對主管的決策能力感到滿意。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29.我對單位執行政策的方式感到滿意。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30.我對單位訂定的福利措施感到滿意。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31.我對個人的薪資感到滿意。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32.我對目前的退撫制度感到滿意。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33.我對目前工作生活環境感到滿意。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34.我經常想要辭去現在的工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35.如果找到其他職務待遇較高的工作，我會想要退伍。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36.我現在覺得當時進入國軍服務，是一個錯誤的選擇。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

請對以下問題勾選您的看法。	非常不同意 1	不同意 2	沒意見 3	同意 4	非常同意 5
37.以我本身的年齡及學經歷，在外面找到適當的工作，機會很大。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38.我會因與主官、同事的意見不同，溝通不良而退伍。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



第二部份：基本資料

- 1.性別： (1)男 (2)女
- 2.年齡： (1)18~25 歲 (2)26~30 歲 (3)31~35 歲 (4)36~40 歲
 (5)41 歲以上
- 3.您的工作單位： (1)停機線修護 (2)場站修護 (3)修護行政人員
 (4)補給行政人員
- 4.年資： (1)1 年(含)以內 (2)1~5 年 (3)6~10 年 (4)11~15 年
 (5)16 年~20 年 (6)21 年以上
- 5.教育背景： (1)國中(含)以下 (2)高中職 (3)副學士
 (4)學士 (5)碩士 (6)博士
- 6.級職： (1)校級軍官 (2)尉級軍官 (3)士官長 (4)士官
 (5)志願役士兵



問卷到此結束，請確認每一題均已填答

謝謝您！！！！