

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 BUSINESS ADMINISTRATION  
MASTER PROGRAM IN MANAGEMENT SCIENCES  
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION  
NANHUA UNIVERSITY

領導型態、工作滿足與組織承諾關係之研究—以國軍某後勤  
保修補給指揮單位為例

**A Study of The relationships Between Leadrtship Style, Job Satisfaction and  
Turnover Intention: A Case Study on A Maintain Supply Command of China  
Armed Forces**

指導教授：黃國忠 博士

ADVISOR : KUO-CHUNG HUANG Ph.D.

研究生：林嘉信

GRADUATE STUDENT : CHIA-HSIN LIN

中 華 民 國 1 0 3 年 6 月

# 南 華 大 學

企業管理系管理科學碩士班

## 碩 士 學 位 論 文

領導型態、工作滿足與組織承諾關係之研究—以國軍某後勤  
保修補給指揮單位為例

研究生：林嘉信

經考試合格特此證明

口試委員：王符立

黃國忠

褚麗娟

指導教授：黃國忠

系主任：黃國忠

口試日期：中華民國 103 年 6 月 18 日

## 準碩士推薦函

本校企業管理系管理科學碩士班研究生林嘉信君在本系修業二年，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：林嘉信君已修滿36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：林嘉信君在學期間已完成下列論文：

(1)碩士論文：領導型態、工作滿足與組織承諾關係之研究—以國軍某後勤保修補給指揮單位為例

(2)學術期刊：

本人認為林嘉信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：領導型態、工作滿足與組織承諾關係之研究—以國軍某後勤保修補給指揮單位為例，以參加碩士論文口試。

指導教授：葉國忠 簽章

中華民國103年6月3日

## 謝 誌

研究所兩年，我特別感謝恩師黃國忠博士及師母郭美貝老師，在求學過程中耐心地指導我並持續的激勵，讓我可以順利在兩年畢業，這份情誼讓我永生難忘，老師及師母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、褚麗娟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，特別感謝班代林葉展、副班代洪國書，處理班上的事物任勞任怨，讓我們能夠安心地求學，及感謝這2年就讀南華大學的在職進修專班同窗同學在學期間的陪伴，在生活上與友誼上的支持與關懷與打氣，不辭辛苦地幫忙及提醒，在我求學的期間給予最大的支持與鼓勵，讓論文進度能夠更加順遂，也在求學階段得以順利完成學業！

部隊長官及同事們的支持，讓我無後顧之憂的完成學業，也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，給予我許多勵。也要感謝支持我的所有家人及關心鼓勵我的朋友們，讓我有前進的動力，而愛妻屏萍在我軍旅職場及求學的過程中，不辭辛苦的接送我，張羅飲食，關注起居，督促功課，下班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，也是我的重要精神支柱，在此將我的成就獻給父母親、愛妻及即將出世的小孩，謝謝你們！

林嘉信 謹致於

南華大學企業管理系暨管理科學碩士班

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：領導型態、工作滿足與組織承諾關係之研究—以國軍某後勤  
保修補給指揮單位為例

研究生：林嘉信

指導教授：黃國忠 博士

### 論文摘要內容：

近年來在國防政策的指導下，國軍面對當前環境的挑戰，針對組織編裝及兵力變革做出諸多檢討與調整，且已採行精實、精進及精粹等案，人員精減但工作負荷增加，使的工作壓力與日俱增，且工作滿足度下降，經進而減低人員留職意願。在這波精減洪潮中，領導階層要鞏固軍中人力資源，讓各項任務均能順遂推展。本研究主要係探討領導型態、工作滿足對組織承諾之影響，共計發放 400 份問卷，正式問卷回收後，經由篩選及扣除無效樣本後，共獲取 376 份有效問卷，有效樣本回收率為 94%。並以 SPSS 12.0 版統計軟體進行資料分析，分析研究後得到以下結論：

1. 領導型態對工作滿足會產生顯著的正向影響。
2. 領導型態對組織承諾會產生顯著的正向影響。
3. 工作滿足對組織承諾會產生顯著的正向影響。
4. 工作滿足對於領導型態與組織承諾之間具有部分中介效果。

關鍵詞：領導型態、工作滿足、組織承諾

Title of Thesis : A Study of the Relationships between Leadship Style, Job Satisfaction and Turnover Intention: A Case Study on a Maintain Supply Command of China Armed Forces

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

Graduate Date : June 2014 Degree Conferred : M.B.A.

Name of Student : Chia-Hsin Lin Advisor : Kuo-Chung Huang Ph.D.

## **Abstract**

Under the guidance of the country policy in recent years, the Republic of China Military face the more and more challenges of the current environment and make a lot of review and adjustment of equipment and troops prepared for the organizational change. Besides it has adopted the “Jing-Shih”, “Jing-Jin” and the ongoing “Jing-Ts’ui” to cut down sizing and push for structural reform. The survey was developed based on literature analyzed on leadership style, job satisfaction and organizational commitment. There were 400 questionnaires delivered, 376 were responded, with an effective rate of 94%. The results of the study used SPSS 12.0 software are as follows:

1. Leadership style has a positive impact on job satisfaction.
2. Leadership style has a positive impact on organizational commitment.
3. Job satisfaction has a positive impact on organizational commitment.
4. Job satisfaction has partially mediated effect between the leadership style and organizational commitment.

Keyword: Leadership Style, Job Satisfaction, Organizational Commitment

# 目錄

中文摘要	.....	i
英文摘要	.....	ii
目錄	.....	iii
表目錄	.....	V
圖目錄	.....	vi
第一章	緒論.....	1
1.1	研究背景與動機.....	1
1.2	研究目的.....	2
1.3	研究範圍與對象.....	3
1.4	研究限制.....	3
1.5	研究流程.....	4
第二章	文獻探討.....	6
2.1	領導型態.....	6
2.1.1	領導之定義.....	6
2.1.2	領導型態的相關理論.....	10
2.2	工作滿足.....	21
2.2.1	工作滿足之定義.....	21
2.2.2	工作滿足的相關理論.....	24
2.2.3	工作滿足的測量.....	28
2.3	組織承諾.....	30
2.3.1	組織承諾之定義.....	30
2.3.2	組織承諾的相關理論.....	32
2.3.3	組織承諾的分類.....	34

2.4	領導型態、工作滿足及組織承諾之間互動關係之研究.....	36
2.4.1	領導型態及工作滿足互動關係之研究.....	36
2.4.2	領導型態及組織承諾互動關係之研究.....	38
2.4.3	工作滿足及組織承諾互動關係之研究.....	40
第三章	研究方法.....	42
3.1	研究架構.....	42
3.2	研究假設.....	43
3.3	研究變數之操作型定義.....	43
3.4	問卷設計及預試信度.....	45
3.5	問卷資料分析方法.....	47
第四章	研究結果與討論.....	49
4.1	因素分析與信度分析.....	49
4.2	人口統計分析.....	56
4.3	獨立樣本 T 檢定與單因子變異數分析.....	58
4.4	相關分析.....	65
4.5	假設驗證.....	65
第五章	結論與建議.....	68
5.1	研究結論.....	68
5.2	管理意涵.....	69
5.3	後續研究建議.....	70
參考文獻	.....	71
一、中文部分	.....	71
二、英文部分	.....	76
附錄一：研究問卷	.....	79



## 表目錄

表 2.1	國內外學者對於領導之定義彙整.....	7
表 2.2	國內外學者對於工作滿足之定義彙整.....	23
表 2.3	國內外學者對於組織承諾之定義彙整.....	31
表 2.4	組織承諾之分類彙整.....	34
表 3.1	預試信度分析.....	47
表 4.1	各構面之 KMO 值與球型檢定結果.....	50
表 4.2	領導型態變項因素分析.....	51
表 4.3	工作滿足構面因素分析.....	53
表 4.4	組織承諾構面因素分析.....	55
表 4.5	正式問卷之信度分析.....	56
表 4.6	個人屬性變項.....	57
表 4.7	領導型態與個人屬性變項之差異分析.....	59
表 4.8	工作滿足與個人屬性變項之差異分析.....	61
表 4.9	組織承諾與個人屬性變項之差異分析.....	63
表 4.10	組織承諾與人口統計變量之差異分析.....	65
表 4.11	各變項之間的迴歸分析.....	66
表 4.12	領導型態透過工作滿足對組織承諾中介效果.....	67
表 5.1	研究假設與分析結果表.....	68

## 圖目錄

圖 1.1	研究流程圖.....	5
圖 2.1	組織科層體制的權力結構金字塔分析圖.....	10
圖 2.2	領導行為連續構面圖.....	13
圖 2.3	俄亥俄雙構面模型圖.....	14
圖 2.4	管理方格模型圖.....	16
圖 2.5	路徑-目標模式圖.....	18
圖 2.6	Maslon 的需求層次圖.....	25
圖 2.7	前因後果模式圖.....	33
圖 3.1	研究架構圖.....	42



# 第一章 緒論

空防為國家安全的首要防線，作戰的訓練更須持續精練，空軍二代戰機成軍至今已十餘年，維持戰機的妥善是所有修護人員的目標。而國軍近期在組織變革、人力精簡及社會觀感不同等因素下，已造成過往領導統御方式與現行人員接受度不同情況，在組織龐大的軍事體系中有效管理是提升組織績效的最大課題。

本研究目的旨在探討「個人屬性」、「領導型態」、「工作滿足」與「組織承諾」之間的關係，本章共分成五個章節來陳述與討論，第一章為緒論，第二章為文獻探討，第三章為研究方法，第四章為研究結果與討論，第五章為結論與建議。

## 1.1 研究背景與動機

對於國軍這樣龐大組織中的工作者，所擁有的生產工具就是腦袋及體力，是可隨身攜帶的龐大資產且由於具有高度移動性，所以國軍組織中管理階層的責任就在保護此資產，而如何才能吸引、留住組織中的知識工作者?如何提昇工作者的生產力?並轉化為組織的績效，此皆是管理階層所應思考及實踐的課題，管理學大師彼得杜拉克曾說過：「管理者的責任在於悉心保護機構的資產」(Drucker, 1990)，資產即是知識工作者，管理的功能在於展現成效，不論採何種領導方式，最主要的目的還是要促使部屬具有留任意願，期望持續成為組織中一份子，認同組織的目標與價值，為組織的利益而努力，此為研究動機之一。

領導方式可因人、事、環境而各有不同，領導者的領導風格可能是影響部屬管理職能表現的重要因素(張家銘，民 101)，不論採何種領導方

式，最主要的目的還是要促使部屬具有留任意願，期望持續成為組織中一份子，認同組織的目標與價值，為組織的利益而努力，此乃本文研究動機之二。

組織多數能做到尊重人，給好的待遇福利，但良好的管理卻是對人的思維力給予最高程度的肯定，因為沒有人喜歡自己只是螺絲釘的角色。管理者真正給部屬思考的空間，引導出他們的智慧，若依據期望理論員工會依照期望目標滿足的狀況，以及公平理論個人滿足與承諾端視個人認為的投入與報酬是否公平而去定訂，國軍現階段的領導幹部是否應從過去製造一個效率的部屬，轉而為培養一個快樂的部屬，自然效率就會提升，此亦為本研究動機之三。

一般企業家認知成功的組織應將管理的重點放在組織績效上，而現今人力資源管理又將焦點著重放在「員工工作滿足」上，對於任務屬性較高的另類國營企業國軍來說，兩者之間應如何調節，才能實際反映在國軍的作業型態上，以凝聚部屬對國家的向心力、認同感，進而更創造了國軍組織與部屬的雙贏局面，此乃本文研究動機之四。

最後，本研究將以國軍某後勤修護補給指揮單位為例，就領導型態、工作滿足對組織承諾之影響做一分析探討，期提供組織管理者落實保護人力資產，並轉化為組織績效參考之用。

## 1.2 研究目的

根據前文論述，本研究以國軍某後勤修護補給指揮部人員為研究對象，並由個人屬性變項、領導型態、工作滿足及組織承諾等為研究構面，所希望達到的目的如下：

(一)檢視國軍某後勤修護補給指揮部員工對於主管領導型態、工作滿足及

組織承諾的感知現況。

- (二)探討領導型態與工作滿足的相關性。
- (三)探討領導型態與組織承諾的相關性。
- (四)探討工作滿足與組織承諾的相關性。
- (五)探討工作滿足是否為領導型態與組織承諾的中介變數。
- (六)根據研究結果，提出研究建議，供組織機關首長及各主管在領導統御上能同步帶領部屬，激發人力資源的效率和生產力。

### 1.3 研究範圍與對象

本研究以國軍某後勤修護補給指揮部人員為研究對象，包含校級、尉級、士官長、士兵及聘僱等職位的管理、督導及執行階段，並探討個人屬性變項對於組織內的領導型態、工作滿足及組織承諾的認知，接著進而討論領導型態、工作滿足及組織承諾之間的互相影響。

### 1.4 研究限制

- 不論是採質化或量化的研究工作，大多都會因情境、人員、環境等因素的影響，而造成對研究上的限制，本研究限制概為四點，陳述如下：
- (一)由於時間及人力局限，本研究對象含涵蓋筆者任職的單位，因其屬性為軍事體系的公務機關，與民間純營利機構的運作模式有相當差異。
  - (二)本研究係針對領導型態、工作滿足及組織承諾三個層面予以探討，然而包括工作壓力、組織文化等均為影響研究的因素之一，因個人關係會有不同的研究構面需求，於單一研究中無法對所有可能的構面進行全面性研究，此為無法避免的限制條件。
  - (三)本研究以發放問卷的方式進行實證研究，常因受測者主觀認知與意識

或在情緒化反應上，甚至因為對於填答內容有所顧忌和保留，導致部分資料真實性無法確認，而研究結果上亦會有所偏頗。

(四)本研究為一時間橫斷面之研究，研究中所獲得的結論僅可視為問卷發放當下填答者現況的研究。

## 1.5 研究流程

本研究之流程如圖 1.1 所示，內容陳述如後：

- (一)設定主題、動機及目的：依研究者研究興趣及指導教授修正而定。
- (二)文獻探討：經由文獻檢閱回顧，發展學理架構。
- (三)建立研究架構：經由上述文獻檢閱，建立適用研究架構。
- (四)建立研究假設及設計問卷：依研究架構、研究變項、文獻回顧發展理論架構來設計問卷。
- (五)問卷發放、回收及統計：針對研究對象發放及回收問卷，並以 SPSS12.0 中文版套裝軟體進行資料統計分析。
- (六)研究結果及建議：依上述統計分析歸納並撰述研究結果及提出建議。

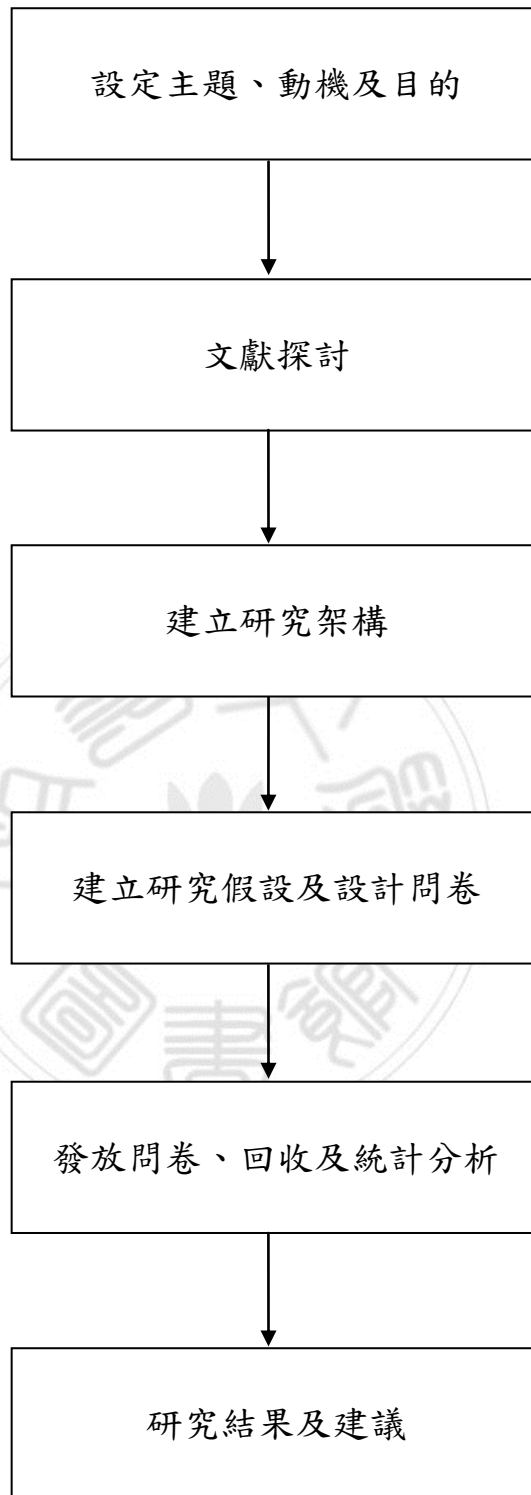


圖 1.1 研究流程圖

資料來源：本研究整理

## 第二章 文獻探討

本章節將研究構面區分三個構面，就各文獻作理論探討及理論基礎，並以過往學者的文獻及研究論述來探討「領導型態」、「工作滿足」與「組織承諾」的意涵，以及三者之間互動關係之實證研究。

### 2.1 領導型態

在個人與組織的整合過程中，領導乃是最具動態影響過程，出色的領導不僅能激發部屬潛力、凝聚部屬向心力，使共同達成組織目標，更提升組織績效。故此，領導理論相關領域的研究，一直受到實務界及學界的重視而歷久彌新。

#### 2.1.1 領導之定義

領導(Leadership)一詞，眾說紛紜。「領導」是在團體的情境中，用影響力來引導組織成員努力的方向，讓成員同心協力並朝向目標的過程。「領導者」是一種藉由其人格特質與社會人際之間的交互影響，對內部組織或團體成員產生影響力，以賦予的權力為手段，激勵與驅策為策略，來引導眾人完成組織目標之行為之人；對外則是團體或組織的代表與象徵(蔡培村、武文瑛，民 93)，因此沒有追隨者就沒有所謂的領導者(Minkes, Small & Chatterjee, 1999)。

在面對 21 紀競爭與變革時，不論在生態環境、科技研發、經濟及社會變遷等議題上，人類面臨了前所未有的挑戰；對於未來最大的期待就是英明領導者。Robbins (2001)也提出了「領導是影響團體達成目標的一種能力」來作為領導一詞的定義，他認為領導不僅發生於組織各階層中，



儘管是位於普通的階層，領導也仍有其需求性及功能性，領導更是在一特定情境下，影響一人或一群人以上之行為，並使其趨向達成某種群體目標的人際互動程序(許士軍，民 90)。

領導指的是在正式或非正式的情況下，發展組織成員態度與行為的能力，而管理者著重在決策與命令傳達的工作(龔平邦，民 66)，重視的是規劃、組織的控制等硬性的部份(Kotter, 1999)；「管理者」一般是組織活動的核心，泛指組織中居特定職位，並有下屬供其指揮的主管人員(Managerial People)(陳定國，民 70)，其主要職責以管理的工作為主，非管理性(或專業操作或技術性)工作為輔(李裕昆，民 63)。

領導是讓人做對事情的學問，甚至讓一群可能原本沒有關係的人緊密結合，而發揮群體的力量，這種力量的來源是許多人所意欲瞭解並掌握的。然而長久時間以來，因研究的角度不同對領導的概念及意義也依各研究旨趣而不相同，現就各學者對領導定義彙整如表 2.1。

表 2.1 國內外學者對於領導之定義彙整

研究學者	年代	領導定義
許士軍	民 90	領導是在特定情況下，為影響一個人或一群人的行為，使其邁向於達到某種特定目標的人際互動程序。
黃英忠	民 90	領導是一種影響他人或組織活動，並達成領導者所設定的目標過程。
林光明	民 91	個人依據組織賦與的職位及權力，並運用其影響力，引導組織成員同心協力，為達組織目標而努力的一種歷程。

資料來源：本研究整理

表 2.1 國內外學者對於領導之定義彙整(續)

研究學者	年代	領導定義
李青芬	民 91	藉由對遠景的勾勒建立方向，再對員工溝通並激勵其克服障礙，以獲得組織成員的合作的方式。
藍偉峰	民 92	一種對組織成員影響的行為，藉以釐清目標、統一方向，並憑藉智慧，使成員完成既定目標。
張潤書	民 93	領導就是組織人員於交互行為下產生的影響力。
林靜儀	民 94	領導是影響團體朝向既定目標的程式，即領導程式是領導人、被領導人及情境函數關係。
張振山	民 94	領導者就組織既定政策，勾勒願景建立目標與發展方向，並依據組織賦與的職位與權力，運用溝通、指揮、協調、制度等手段，透過鼓舞、激勵和運用影響力的作用，引導組織成員，有效運用資源，達成組織既定目標的一種歷程。
莊鴻專	民 99	係領導者在特定的環境下，透過運用個人特質及其職務權力與影響力，藉以引導組織成員達成組織目標或重整組織結構的動態歷程
方慈霞	民 100	領導是指團體情境中與部屬間的互動關係，領導者如何對他人運用影響力，引導成員努力方向，激發成員工作動機，並且鼓舞、激勵與主導他們的行動以協助組織達成目標的過程。
Yukl	民 78	領導是個體引導團體朝向共享目標的行為，是在特定情境中的人際影響力，透過溝通過程達到特定目標。

資料來源：本研究整理

表 2.1 國內外學者對於領導之定義彙整(續)

研究學者	年代	領導定義
Jordan	民 84	領導就是設下願景、目標和指令，讓部屬以自己的詮釋和想法去發揮。
House etal	民 88	領導是領導者個人的能力去影響激勵並結合他人的意願朝向具有效能且成功的組織去努力。
John P.	民 88	領導與管理是二個特殊互補的行動系統，管理要克服的是複雜狀況，領導要克服的則是變動
Ray Mahoney	民 89	領導是一種指揮、督導部署有效能地完成預定目標的過程。
Friedman & Langbert	民 89	領導是領導者必需能夠激勵部屬和營造組織的願景，並且在願景的實現過程中讓部屬能夠參與。
Colin Powell	民 89	領導是做到管理科學認為不可能做到的藝術。

資料來源：本研究整理

在組織中各階層之權力的差異，從圖 2.1 看出權力掌握的程度，此圖與本研究之個案階層相同，領導者屬於領導決策的工作，而中階領導者為管理者，職務以工作及業務管理為主。概念上，領導者的位階高於管理者，因為領導比管理多了方法與策略的應用(蔡培村、武文瑛，民 93)。Robbins (2001)也提出了「領導是影響團體達成目標的一種能力」來作為領導一詞的定義，他認為領導不僅發生於組織各階層中，儘管是位於普通的階層，領導也仍有其需求性及功能性，領導更是在一特定情境下，影響一人或一群人以上之行為

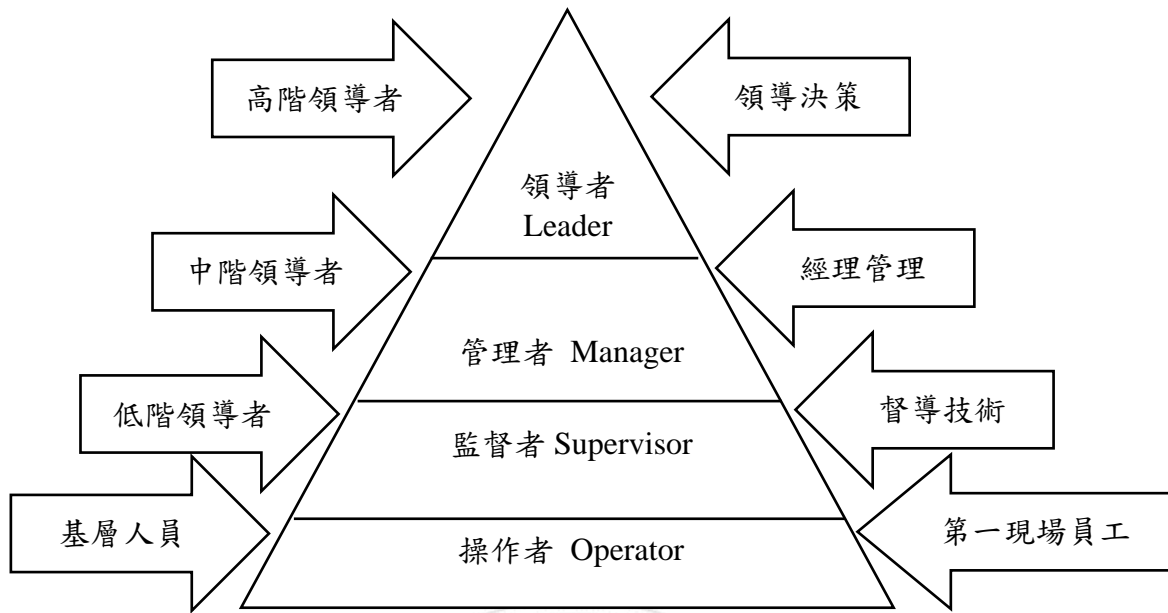


圖2.1 組織科層體制的權力結構金字塔分析圖

資料來源：蔡培村、武文瑛(民 93) 領導學理論、實務與研究，麗文文化，45頁。

經由以上眾多學者對領導的定義，可歸納出多數學者皆認為領導係一影響力。本研究參考以上眾多學者的意見，認為領導乃是組織所賦予的權責，具有督促部屬的權力，領導的終極目標則在於導引、協調、激勵部屬致力於組織目標的達成。

### 2.1.2 領導型態的相關理論

領導型態自 20 世紀初葉發展至今，大體而言可分為四大理論，包含特質理論(Trait Theory)、行為理論(Behavior Theory)、情境(權變)理論(Contingency Theory)以及近期發展中領導理論(魅力型、交易型、轉換型領導)。以下就各理論發展先後順序摘述如下：

#### (一)特質理論

領導研究著重於領導者的人格特質，且傾向從心理學的觀點，區別

領導型及非領導型者。此期的研究認為人格特性是與生俱來的，屬於天賦決定論。成功的領導是因為領導者所擁有的某些個人特質，包括生理、心理、智力以及人際關係各方面，所以又稱偉人論。Stogdill (1974)整理1940年至1948年間有關領導性質的研究，彙整該期間的研究，歸納得到成功的領導者具有如下特質：能力、成就、負責、創意、主動積極、精力旺盛、自信、承壓力、影響力等(張振山，民94)。

特質論特點即在於簡單易懂，但其仍有缺失，如在不同情境中，會出現不相同的新特徵，產生許多自相矛盾的結論，有時並不能做正確有效的預測(陳吳政，民91)。

陳獻宗(民93)探討特質理論時提及有關於領導者的特質項目加以研究歸納，發現研究所支持的領導者特質為智力、學識、責任感、社交活動的參與、社經地位、社會性、主動性、持久性、知道如何完任務、自信心、對於情境的瞭解、合作性、受歡迎程度、適應性及語言能力。許士軍(民79)探討特質理論時提及曾針對好幾百位管理者分析，其中包括有領班、中階經理，以至高階經理等，他發現多數的成功管理者都在智力、主動、自信及監督能力等方面有較一般人有優秀的表現。最後歸納出成功的領導者乃是因為這些領導者本身擁有一些特殊的個人特質，因而導致如此的結果，即是成功的領導者均較一般領導者在管理群眾時，能導引組織更有效率及使組織更易達成目標。

## (二)行為理論

由於特質理論強調天賦特質，僅著重於內心隱藏的人格特徵，致其研究忽略了領導者在行為上的表現，加以當時行為主義心理學正崛起，因此自1940年代後期到1960年代，有關領導理論遂轉向探討領導者表現出來的行為風格(郭明德，民90)。研究行為理論學者認為領導者是可

以後天加以培養的，強調應從領導者外顯行為著手。茲就行為理論較具代表性研究，整理列述如下：

### (1)三種領導方式理論

White and Lippert (1938)提出導致三種成年人的領導型態，權威式、放任式及民主式領導(藍偉峰，民 92)，第一種是權威式領導領導者經由職位獲得職權並以職權為基礎帶領部屬，領導者與部屬間並無溝通，組織的決策操在於領導者，而部屬僅能就既定決策執行，而對於工作績效的考核，亦由領導者個人的主觀認定，而忽略了人本身的價值，一切以生產為中心。在此權威式領導下，組織的成員僅為一生產工具，缺乏獨立性和開創性，士氣較為低落，易感到挫折。第二種是放任式領導領導者放棄決策權，對下屬採放任式管理，由部屬自行摸索、自行決策，對工作少監督與指示，屬被動式的領導者，此領導方式，對部屬的優劣行為不主動批評，功過亦無獎懲，易造成組織成部屬作效率差。第三種是民主式領導，組織的決策經由群體討論，領導者以人格感召，使被領導者由衷地願意追隨其領導，以人員為中心地位受到重視，優劣及獎懲以客觀標準為依據，在民主式領導型態下，組織的成員積極、主動、士氣較高，亦有好的工作績效(吳碧玉，民 93)。

### (2)連續構面理論

連續構面理論主要論點在於領導行為乃一連續構面，放任和獨裁並非對立，而是屬於一連續構面。圖 2.2 一端以主管為中心，另一端以部屬為中心。在連續構面下，建議領導者應參酌本身因素、部屬因素及情境因素，再決定使用何種領導行為。並認為在長期下應朝向更以部屬為中心的型態邁進，因為如此將增進部屬參與動機、激發團隊士氣與提高決策品質，對組織與部屬發展皆有正面的影響力。

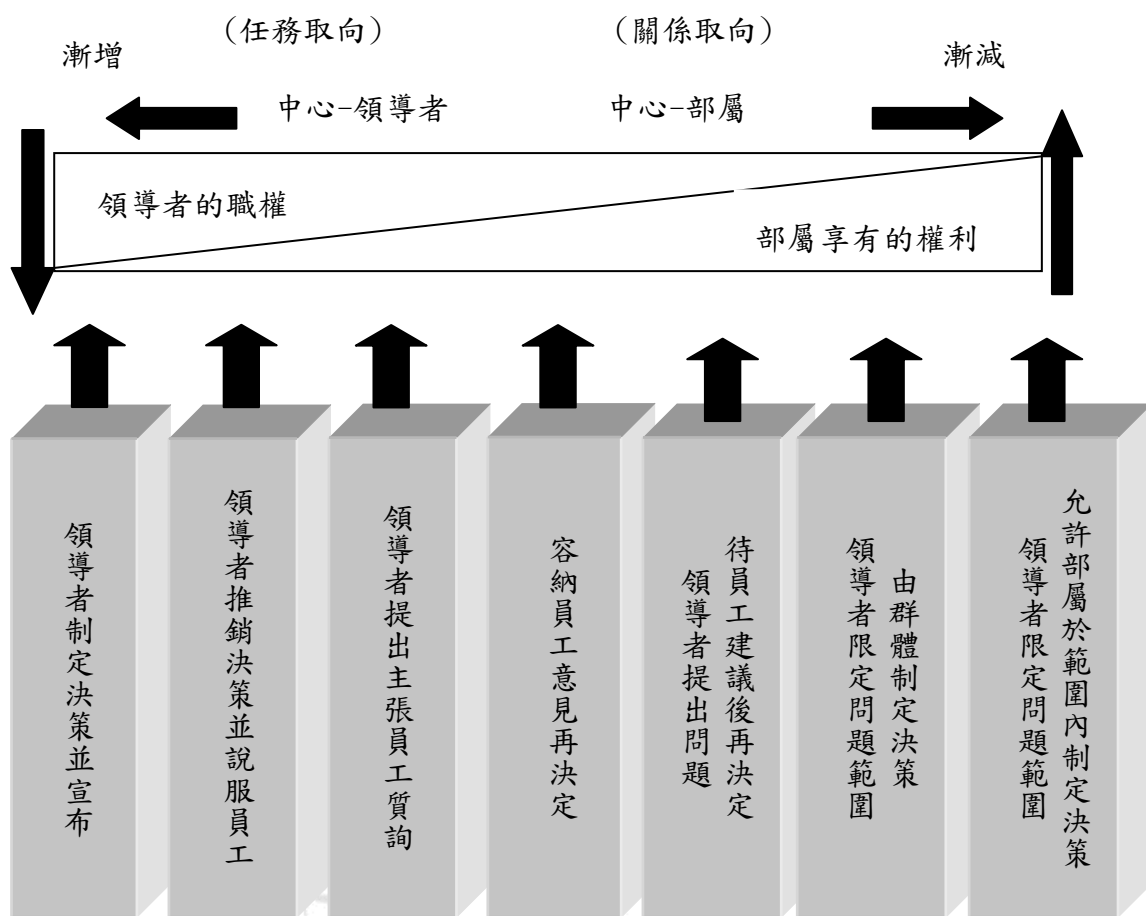


圖 2.2 領導行為連續構面圖

資料來源：謝惠卿(民 93)，國中導師領導行為、班級氣氛與學習滿意度之研究-以高雄市某國中為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

### (3)俄亥俄州立大學的雙構面領導理論

美國俄亥俄州立大學一群研究者，自 1940 年代後期，著手於領導行為理論的相關研究，其目的在於確定領導者的行為，試圖找出領導行為的獨立構面，進而想瞭解該行為如何影響著部屬。Hemphill and Coons (1940)所發展的「領導行為描述問卷」，將領導行為分為兩個基本構面：關懷及結構(吳瓊恩，民 91)。

關懷指的是領導者關心部屬，希望和部屬建立一種相互信任和尊重的關係，重視部屬的感受等；而結構指的是領導者對部屬的工作任務、

方式，及與部屬的溝通等，都定有規章及程序，將之結構化。根據關懷及結構兩個構面，並依其程度高低，形成了四個象限的不同領導型態，如圖 2.3。

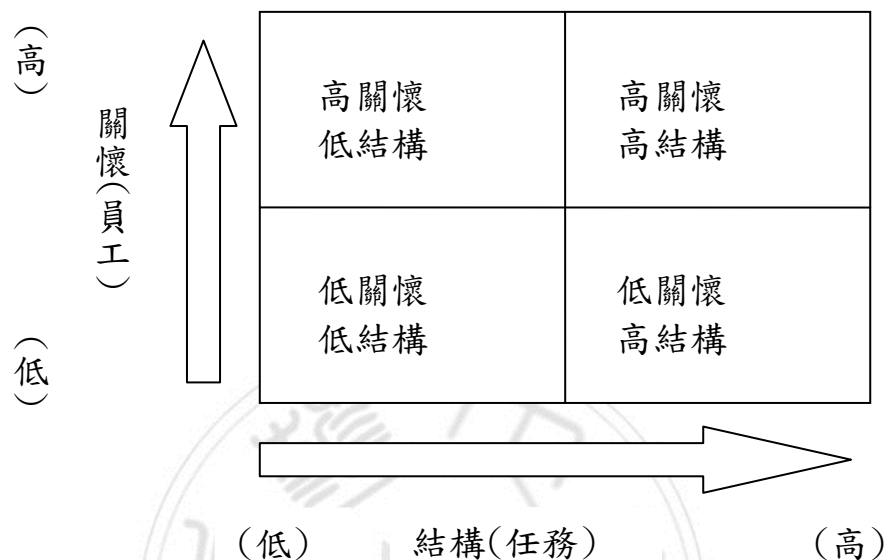


圖 2.3 俄亥俄雙構面模型圖

資料來源：吳瓊恩(民 91)，行政學，台北：三民，450-451 頁。

根據俄亥俄州立大學的研究可獲致以下結論：「高關懷、高結構的領導者」注意嚴格執行規章制度，建立良好的工作秩序和責任制，同時關心愛護下屬，經常與下屬交流信息，溝通思想，設法調動組織成員的積極性，在下屬心目中可敬又可親，這是一個高效率及成功的領導者。「低關懷、高結構的領導者」注意嚴格執行規章制度，建立良好的工作秩序和責任制，但是不注意關心愛護下屬，不與下屬交流信息，與下屬關係不融洽，這是一個較為嚴厲的領導者。「高關懷、低結構的領導者」注意關心愛護下屬，經常與下屬交換思想，交換信息，與下屬感情融洽，但是組織內規章制度不嚴，工作秩序不佳，這是一個較仁慈的領導者。



「低關懷、低結構的領導者」不注意關心愛護下屬，不與下屬交換思想，交流信息，與下屬關係不太融洽，也不注意執行規章制度，工作無序，效率低下，這是一個無能、不合格的領導者。

#### (4)美國密西根大學的兩構面領導理論

Likert (1947)研究亦發現領導行為的兩個不同構面：部屬導向的領導行為與工作導向的領導行為(張振山，民 94)。部屬導向的領導者較注重人際關係、較了解部屬的需要並接受成員的個別差異，給予部屬充分自由裁量權，並和部屬保持順暢的溝通管道；工作導向的領導者則較強調工作的技術或作業層面，所重視為目標的達成，視部屬為一生產工具，採嚴密監控方式，注重工作結構化。根據密西根大學的研究結果顯示，大多數生產力較高的群體，多為採用「部屬導向」的領導行為，部屬導向的領導行為與高群體生產力、高工作滿足感相關；而生產力較低的群體，多為採用「工作導向」的領導行為，工作導向的領導行為與低群體生產力、低工作滿足感相關。所以他們完成強烈建議領導者採部屬導向領導行為的研究結論(林靜儀，民 94)。

#### (5)管理方格理論

Blake and Mouton (1948)以關懷產量(Concern for Production)和關懷部屬(Concern for People)作橫軸與縱軸，兩軸各界定 9 種可能位置，交互作用下，共有 81 種類型的領導方式，如圖 2.4。其中最具代表性的 5 種領導型態：(1,1)放任型、(1,9)鄉村俱樂部型、(5,5)中庸型、(9,1)任務型、(9,9)團隊型。如圖 2.4 所示：

高 9	1,9								9,9
8									
7									
關 6									
懷 5				5,5					
員 4									
工 3									
2									
低 1	1,1								9,1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	低			關懷產量					高

圖 2.4 管理方格模型圖

資料來源：Blake R. R. and J. A.(1966), Managerial Facades, Advanced Management Journal, pp.31。

- (1,1)放任型：無為式的領導，領導者對績效和部屬都不太關切，以維持現狀為原則。
- (1,9)鄉村俱樂部型：領導者對組織的目標不太在意，但高度關切人員的需求感受。
- (5,5)中庸型：為一平衡式領導，在組織的目標與部屬需求間求得平衡，即對部屬及目標都適度關切。
- (9,1)任務型：以組織目標為重心，視部屬為工具，忽略部屬的感受。
- (9,9)團隊型：視組織目標及部屬需求滿足皆為領導的重心，為一統合型領導。

應用管理方格理論，雖可使領導者瞭解自己的領導型態偏向，而對不足處加以補強，惟卻未能針對領導人面對外在環境應注意的面向加以分析(吳瓊恩，民 91)。

### (三)情境(權變)理論

1960 年代後期，許多研究者在研究領導者行為時，發現領導行為的過程中，常受到一些情境因素的影響。因此，領導行為的研究開始轉向對領導情境因素的探討，認為領導行為應隨著追隨者特性，在不同情境下進行調整，其重點在找出獨立情境因素，並歸納對領導效能的影響。

#### (1) Fiedler 的權變模型

Fiedler(1967)提出領導效能的權變理論，他主張任何領導型態都是有效的，端視情境而定，因而領導者必須是一位很有適應能力的人(吳瓊恩，民 91)。更進一步的提出影響領導效能的三個主要情境變數。領導者與部屬的關係：領導者被部屬接受與尊敬的程度，包括上下之間人際關係的品質，與領導者具有的非正式權威的程度。工作結構：工作性質是否清晰明確而例行化，可加以規劃，亦或是模糊而多變，解決方法不明確。職位權力：領導者本身的職位使其獲得屬員順從及接受領導的程度。根據此三個情境變數，領導者可視情境是否有利，採取工作激勵或關係激勵的領導方式。

研究發現，在最有利和最不利的領導情境變數下，以工作激勵的領導方式，有較高的組織績效；而在中度有利的領導情境變數下，以關係激勵的領導方式，組織績效較高。

#### (2) House 的路徑—目標領導理論

House (1971)提出路徑-目標領導理論，此理論著重領導者幫助部屬在完成工作中減除障礙，增進滿足感，領導型態與情境因素的配合以激發

組織效能。面對例行化的工作結構時，領導者並不需要給予部屬過多的指導；而對模糊多變而不明確的工作結構時，領導者應給多適度的指導，以維持一定的工作績效。路徑-目標領導理論假設的三變數：原因變數、中介變數及情境變數與結果變數，如圖 2.5 所示。

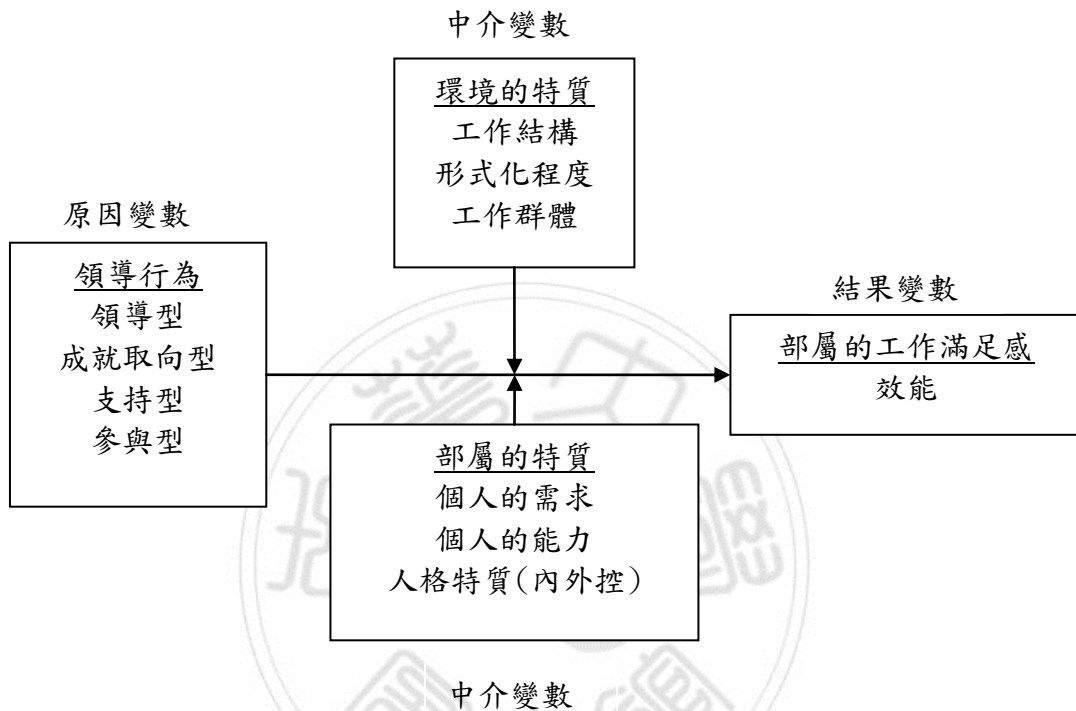


圖 2.5 路徑-目標模式圖

資料來源：House, R. J. (1971), A Path Goal Theory of Lead Effectiveness, Administrative Science Quarterly, pp.321.

### (3) 領導者-參與模式

Vroom and Yetton (1973)提出領導者-參與模式，使領導行為與參與決策制定相互關連，他們主張領導行為應該反映在工作結構上，並且要加以調整，因此，例行性和非例行性活動，會有不同的工作結構需求(林靜儀，民 94)。此模式係一決策樹模型，由 7 種情境變數與 5 種領導型態組成，後來保留原 5 種領導型態—從領導者獨斷制定決策，到與部屬共

同討論以達成共識決策等，但情境變數則增至 12 個。此模式雖有不錯的研究測試結果，但卻因其未能將其他權變理論所驗證的壓力、智慧與經驗等重要的情境變數納入考量，而遭致批評；況且要期待一領導者思考 12 種情境變數，而後做出適當決策，似乎又太複雜了，毋寧是一種不切實際的作法(林光明，民 91)。

#### (4) 生命週期理論

Hersey and Blanchard (1969) 提出生命週期理論，他們認為領導者應以部屬的成熟度作為調整領導行為的情境考量因素。而部屬的成熟度係指工作成熟度及心理成熟度，工作成熟度包含必要的知識和技術等；心理成熟度則包含自信心及承諾等。考量部屬的成熟度，據以發展出四種領導型態，告知型：由於屬員的成熟度低，所以由領導者告訴追隨者該如何做，並密切監督績效；推銷型：向部屬說明決策，並說服部屬決策是正確的；參與型：與部屬分享理念，並促成決策；授權型：把決策的權力下放，轉移決策與執行的責任。

生命週期理論係以部屬的成熟度考量領導者應有的風格，但由於成熟度的判斷是主觀的價值評斷，當部屬自認夠成熟，需有較多的責任，而領導者卻認為需要較多的指導，此時即會有認知上的差異點；且領導者與部屬的互動情況多變，根本關鍵在於領導者必須具有容忍曖昧情境及因應多面向情境的概念能力(吳瓊恩，民 91)。

#### (四) 新近發展中領導理論(魅力型、交易型、轉換型領導)

##### (1) 魅力型領導理論

魅力型領導理論主張追隨者會將領導者特定的行為歸因於英雄屬性或超凡的領導能力，這種超凡的能力即稱為魅力，此即領導人的特質之一。大部分關於魅力型領導的研究在於區分魅力型與非魅力型領導者間

的行為，Conger and Kanungo (1998)即指出魅力型領導的關鍵特徵具有：自信、願景、闡明願景的能力、對願景的強烈信仰、行為新奇異於循常、改革推動者的形象及對環境的敏感性。此魅力型領導者主要係由屬員的認同，經內化使其在情感上或心理上依賴著領導者，並轉化為內在激勵因子，進而外化於工作態度及行為舉止，展現出高度的效能。

### (2) 交易型領導理論

交易型領導理論由於領導者能夠使部屬相信貢獻和報償是公平、合理的，所以領導者才擁有影響力；而部屬對於領導者的順服及忠誠亦是建立於交換互惠的基礎上。在交易型領導，領導者和部屬間有一種收受(Give-and-Take)的關係，領導者藉由角色釐清及工作任務的要求，以引導及激勵部屬超越自我的利益而以組織利益為前提。無論如何，賞罰二柄仍是決定領導權威的重要因素。Bass (1997)描繪交易領導者的特徵為：權宜的獎賞、積極的例外管理、消極的例外管理及放任主義。

### (3) 轉換型領導理論

Burns (2009)將領導型態區分為轉換型領導及交易型領導，將領導研究的焦點置於如何透過領導的作用，以轉變組織原有的價值觀念、組織文化、人際關係及行為模式，故稱為轉換型領導。

轉換型領導可以說是結合魅力型領導及交易型領導，促進組織變革更新的一種領導理論。其係基於價值觀念的認同，人際間對於信任、尊重、承諾等所為的情感性交易，是一種由內而外產生的領導關係，由於領導者精神感召，部屬能戮力與共。所以轉換型領導的重點不再只是透過領導的工具達成組織目標，而是從價值面、關懷面、文化面及社會面來討論領導的現象，此時，領導不再只是一種管理的技術，而是一種哲學觀念的實踐。

## 2.2 工作滿足

工作滿足通常是指員工在心理和生理上，對組織環境與員工本身的滿足感覺，也就是員工對組織情境的主觀認知(Hoppock, 1935)，工作滿足係一態度性、主觀性很強的概念，基本內涵為員工對於工作本身或工作所伴隨而來的一些環境、條件等因素的一種情感性反應。此一概念與行為間有重要的關聯，雖然行為發生還會受到其他眾多因素的制約，如群體規範、外在環境等，但工作滿足仍是影響組織公民行為的重要因素(陳獻宗，民 94)。

### 2.2.1 工作滿足之定義

工作滿足(Job Satisfaction)亦稱為工作滿足，最早的概念源自於科學管理之父 Taylor (1912)科學管理運動，開始注意工人的工作態度與感受，認為人是為錢工作的經濟人，只要給工人足夠的經濟報酬，工人即會完成指定的工作。Mayo (1924)於霍桑實驗中發現心理因素對工作行為的影響：人格尊重是增進生產力的主要原因之一；參與及情緒的發洩可以提高工作士氣；非正式組織普遍存在於各個組織，且對成員產生約束力。Hoppock (1935)認為工作滿足就是部屬生理及心理雙方面對工作的滿意感受，部屬的需求如得到滿足，會改變其行為，也會增加生產量，因此與工作滿足相關的研究開始蓬勃發展。

有關工作滿足的定義，雖然各學者詮釋紛歧，但可概分為四類：綜合性定義、差距性定義、參考架構說及主觀知覺型。

#### (一)綜合性定義

此為工作滿足最傳統的定義，將工作滿足作一般性概念的解釋，並不涉及工作滿足的面向、形成過程及原因。如工作滿足為一個人對其在

組織中扮演角色的感受或情緒性反應，及工作滿足為個人對工作所抱持的一般性態度，是一種單一概念，工作者能將不同工作構面的滿意與不滿意平衡，而對整個工作形成集體滿意。於此工作滿足為一種單一的概念，工作者能將不同構面上獲得的滿足與不滿足平衡，得到整體的滿足。

## (二) 差距性定義

強調工作者的工作滿足，係因個人對特定工作環境中認為「應獲得的價值」，與其「實際獲得的價值」間的差距而定，若差距愈大，則表示滿足感愈低；反之，則滿意度愈高。惟依此定義，因為著重於差距感受，較忽略工作本身所帶給工作者的滿足感。

## (三) 參考架構說

強調工作者對於工作構面的情感性反應，如工作滿足係個人根據其參考架構，對工作特徵加以詮釋後所得結果，所謂工作特徵就是工作者對於工作構面的情感性反應，而工作構面則包括了工作本身、領導者、同事、升遷及薪資等構面。惟各工作構面係端視個人需求而定，當認為重要時，才會激起滿意或不滿意的情緒反應，而認為不重要的構面，自然無所謂滿意或不滿意。

## (四) 主觀知覺型

此強調個人因素對於工作滿足的影響，分析工作滿足時必須同時注意個人因素對於工作滿足感受的影響，而非僅侷限於組織特徵。每一工作情境是否影響工作滿足感，受到許多個人因素左右，如性別、年齡、人格特質、婚姻狀況、健康情況等，所以工作滿足決非一絕對現象。

各學者依其研究對象、所持理論，發展工作滿足的定義及內涵，茲就各學者對工作滿足定義彙整如表 2.2。



表 2.2 國內外學者對於工作滿足之定義彙整

研究學者	年代	工作滿足定義
林海清	民 83	工作滿足即工作者對工作各層面評估的一種態度表現。
石淑惠	民 86	工作滿足是一種個人很主觀的判斷與感覺，且為人與環境交互作用產生。因此，工作滿足可說是工作者主觀感覺工作本身及其工作環境加諸工作者整體的態度指標。
藍偉峰	民 92	工作滿足係組織成員對其工作環境中所有因素的主觀知覺或感受。
廖國峰 王湧水 戴坤輝	民 93	工作滿足為個人對工作經驗或與組織之間的喜好態度或愉悅的感覺狀況，包括內在滿足與外在滿足。
王啓州	民 94	工作滿足係一種對工作情境不同構面的反應或態度。
劉福鎔 林清文	民 97	工作滿足可以概指工作者對工作情境喜歡或不喜歡的情感取向，基本上它是一種主觀的心理感受。
陳永禎	民 102	工作滿足普遍指一種正面的情緒，普遍認為工作滿足是組織成員對工作情境的評價，組織中工作者對外在環境及內在工作本身滿意的程度。
Locke	1976	工作滿足為個人評估其工作或工作經驗所產生的愉快或正向的情感反應。
Kalleberg	1977	工作滿足係個人對工作所抱持的一般性態度，是一種單一概念，工作者能將不同工作構面的滿意與不滿意平衡，而對整個工作形成集體滿意。

表 2.2 國內外學者對於工作滿足之定義彙整(續)

研究學者	年代	工作滿足定義
Steers	1994	工作滿足乃由對工作及工作經驗評價，而產生的愉快或正面積極情緒狀態。
Bussing	1999	工作滿足乃基於渴望、需求、動機及對工作環境的感受，即工作者對其本身工作持有的一種滿足或不滿足的感受。
Bhuiyan & Menguc	2002	工作滿足為個人對其工作的內生或外生觀點有正向或負向的感覺。
Donohue & Heywood	2004	工作滿足代表員工對其工作的一種主觀性評估。

資料來源：本研究整理

本研究參酌以上眾多學者的意見，認為工作滿足係個人對工作本身及其衍生環境的所有知覺反應，是一主觀性的評估，工作滿足高表示有著正面性的情緒反應；工作滿足低表示有著負面性的情緒反應。

### 2.2.2 工作滿足的相關理論

自 1940 年代後，有關工作滿足的理論相繼出現，由於各學者研究角度與強調的重點不同，後繼學者一般將工作滿足的理論歸納為二大類：第一類以需求滿足為主要論點，如 Maslow (1940) 的需求層次理論、Herzberg (1959) 的激勵保健二因子理論、McClelland (1961) 的成就需求理論、Alderfer (1972) 的生存關係成長理論；第二類以工作期望的價值與實際獲得的差距決定工作滿足，如 Porter (1961) 的差距理論、Adams (1963) 的公平理論、Vroom (1964) 的期望理論。茲分述如下：

### (一)需求層次理論

Maslow (1940)指出人類的需求有五種，且需求呈現宛如階梯般，此即著名的需求層次理論，又稱為滿意累進模式(Satisfaction Aggregation Model)。如圖 2.6 所示：

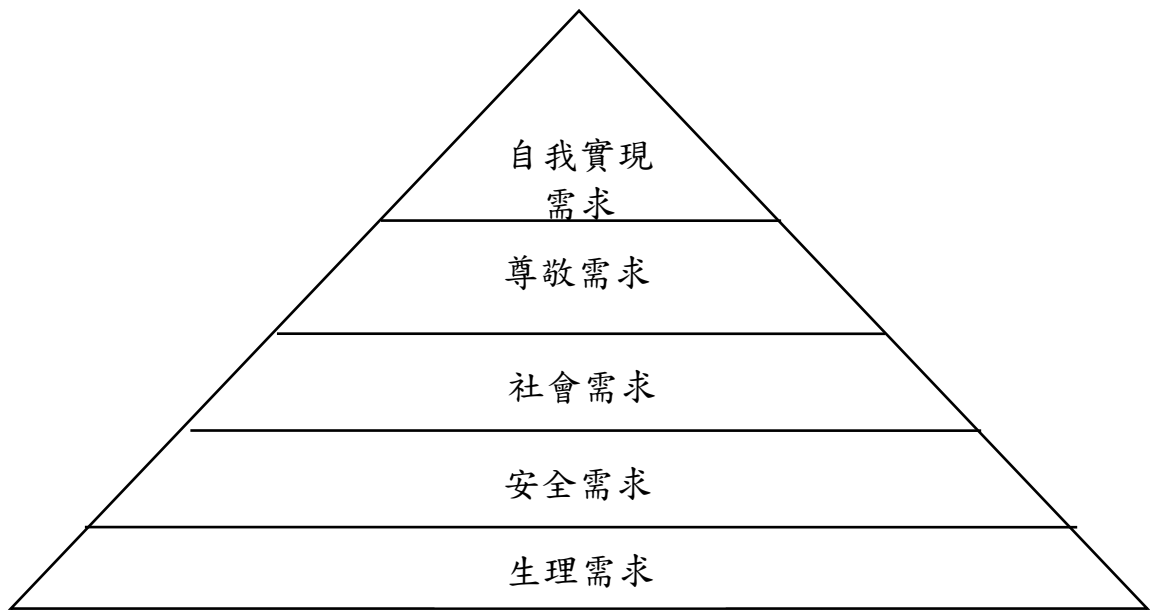


圖2.6 Maslow的需求層次圖

資料來源：李茂興、李慕華與林宗鴻(民 83)，組織行為，台北：揚智文化，73 頁。

- (1) 生理需求(Physiological Needs)：為個人的基本需求，包括食、衣、住、行、薪資等需求。
- (2) 安全需求(Safety Needs)：保障身心不受到傷害的需求，包括身體安全、經濟安全及工作保障等。
- (3) 社會需求(Social Needs)：此屬於情感的需求，如團體歸屬感、友誼交流與互動等。
- (4) 尊榮需求(Esteem Needs)：指個人自我尊重與被他人尊重的需求，如自尊心、自主權、成就感、受他人認同、重視等。

(5) 自我實現需求(Self-actualization Needs)：屬於最高層次的需求，包括個人成長、發揮潛能及實現自我理想的需求等。

Maslow (1940)的需求層次理論有兩大要點：人類為了滿足其需求而引發動機、動力，進而誘發其行為；需求具有高低層次，只在低層次的需求滿足後，才會產生較高層次的需求。

## (二)激勵保健二因子理論

Herzberg (1959)提出激勵保健二因子理論。稱那些能防止不滿的因素為保健因素(Hygiene Factors)，而稱那些能帶來滿足的因素為激勵因素(Motivators)。保健因素係指如工作場所、薪資、工作保障、人際關係等情境，屬於消極性質，如果未具備這些因素，就會產生負面的情緒反應，對工作不滿；如果具備保健因素，僅能維持原有的工作水準，卻無益於工作績效的提升；激勵因素係指如升遷發展、成就感、自我實現等情境，屬於積極性質，如果未具備這些因素，僅產生極少的不滿足如果具備激勵因素，則會增加工作的滿足感。意即保健因素為防止不滿的因素，而激勵因素則為能帶來滿足的因素。

## (三)成就需求理論

McClelland (1961)將需求分為三種：成就需求(Needs for Achievement)、權力需求(Needs for Power)及歸屬需求(Needs for Affiliation)。

(1) 成就需求：指完成任務或工作目標時，產生的滿足感，此即成就需求，例如想追求成功，自我成就及他人的肯定等。

(2) 權力需求：指能掌控別人的慾望，為了這種權力需求，所以在組織中希望居於領導的位置，從而指揮支配他人。

(3) 歸屬需求：指希望與他人維持良好的互動、良好的人際關係，能獲得

接納、友誼等，歸屬需求高者，由於其重視人際互動，所以對於人際關係的重視更甚於組織任務。

#### (四)生存關係成長理論

Alderfer (1972)將五種需求層次化約為三種需求類別：生存需求 (Existence Needs)、關係需求 (Relatedness Needs) 及成長需求 (Growth Needs)，簡稱為 ERG 理論。

- (1)生存需求：指維持生存的物質及生理的慾望，如飢餓、口渴、薪資、工作環境等，相當於馬斯洛的生理及安全需求。
- (2)關係需求：指與他人的互動關係，如與家人、朋友、長官、部屬間的情感性分享。
- (3)成長需求：指追求自我成長、成就感，實現理想、抱負等需求。

ERG 理論與需求層次理論基本上兩點歧異，需求層次理論具有「滿足前進」的過程，當人們滿足了較低層次的需求，才會追求較高層次的需求；ERG 理論具有「挫折-退縮」的過程，當人們追求的需求遭遇挫折時，會轉而追求較低層次的需求；需求層次理論認為只有在低層次的需求滿足後，高層次的需求才會成為激勵因素；ERG 理論則認為在同一個時間內可同時存在不同的需求。

#### (五)差距理論

Porter (1961)倡導差距理論，該理論認為個人對於工作滿足的程度，係取決於實際所得與預期所得間的差距，若差距很小或無差距，個人會感到滿足；反之，若差距越大，則滿足或不滿足愈大。所以當實際所得愈高於預期所得時，愈感到滿足；反之，實際所得愈低於預期所得時，愈感到不滿足。

## (六)公平理論

Adams (1963) 提出公平理論，又稱為社會比較理論 (Social Comparison Theory)。此理論係基於人是具有比較性的，所以對於工作滿足的感受是取決於自己對於工作上的投入(如時間、努力、經驗、技能、教育等)與產出(薪資、升遷、成就、地位)的對價，比較別人對於工作上的投入與產出間的對價關係。公平理論認為當一個人覺得其工作結果對投入的比率，與他人的工作結果對投入的比率不相稱時，即存在著不公平；惟有兩者比率相當時，才存在著公平性。所以為了消弭不公平感，當個人感到比率過高，即工作上的成果過多，此時，會增加投入或減少成果；反之，比率過低，即工作成果過少，此時，會激發其去增加成果或減少投入。

## (七)期望理論

Vroom (1964) 提出期望理論，認為激勵的動力係來自於期望、期望值與媒具的乘積總合。可以下列公式表示： $M=E \times V \times I$ ，M (Motivation) 激勵的作用：代表促發行爲的動力；E (Expectancy) 期望：代表某一特定的努力將會獲得的報酬之主觀信念；V (Valence) 期望值：即個人對於報酬之價值評估。I (Instrumentality) 媒具：即報酬產生的多層觸媒作用。根據期望理論公式，得知行爲的激勵決定於：有無完成任務的可能性、完成任務所得報酬及此報酬是否為其所迫切期望者。所以一個人的工作表現若能達到個人多種目標，則易成為高績效者，工作滿足度亦較高。

### 2.2.3 工作滿足的測量

由於工作滿足係個人主觀感受，多數研究者皆以問卷調查法為測量工具。而有關工作滿足的測量，因各學者對其定義的不同，亦各自發展出不同的操作性定義，學術界並無一致認同的工作滿足最佳構面。以下

謹列舉幾項常被使用的量表：

- (一)問卷內容以對工作喜歡的程度、工作本身、轉換工作的念頭、與他人工作的比較等 4 個構面，來測量工作滿足感。
- (二)用以衡量不同職業間不同的整體工作滿足感，此量表包括了 18 題有關工作滿足的五點量表，該五點量表係採用李克特及賽斯通混合式五等第量表。
- (三)問卷分為長題本與短題本兩種。長題本包括 20 個分量表，每個分量表有 5 個題目，共計 100 個題目；短題本則是由長題本每個分量表中，選出相關性最高的 1 題代表該分量表，所以有 20 題，而編為 3 個分量表，用以測量內在滿足、外在滿足及一般滿足。
- (四)將工作滿足分為 5 個構面共 72 題，包括工作本身、領導者、同事等 3 個構面各 18 題，升遷及薪資等 2 個構面各 9 題。工作描述量表雖為描述工作，但其中隱含受測者對工作的評價，而由此可測出工作者的工作滿足感，採用此量表從事工作滿足的研究者甚多。
- (五)用以測量受測者的一般滿足、內在動機及特殊滿足。一般滿足係指對工作感到滿足的程度；內在動機為自我激勵，以有效達成工作任務的程度；特殊滿足為安全、薪資、社會、督導及成長滿足等 5 個構面的滿意程度。事實上，並沒有一種工作滿足量表可用以測量所有的變項，所以在選擇有關工作滿足的問卷時，應著重於是否能測出研究者最感興趣的層面，以及其該測量是否具有信度及效度。

## 2.3 組織承諾

組織承諾可以解釋個體與團體的行為表現。在組織理論領域中，組織承諾一直是學者關注的研究主題，因為它可以提供態度與行為連結的實證研究機會。

### 2.3.1 組織承諾之定義

組織承諾可視為個人對組織關心及忠誠的程度，具有高度組織承諾者，願意為組織奉獻心力。良好的「個人和組織」連結，將對個人、組織及社會帶來正面的結果，以個人言，組織提供經濟來源、經濟保障及心理報償等，所以個人必須透過組織承諾與組織連結，個人投入愈多，愈可能得到多的報償；就組織言，高的離職率、員工低頭入的態度，將增加組織的成本並影響效能。

規範性承諾(Normative Commitment)為個人認為有繼續留在組織中的義務。強調維持對組織的忠誠，是發展社會化經驗的結果，或經由從組織所獲得的利益，在組織成員心中產生報答組織的信念。本研究係採用 Porter, Steers, Mowday and Boulian (1974)對組織承諾的分類，以價值承諾、努力承諾及留職承諾為組織承諾 3 個子構面，即相信並接受組織的目標及價值；願意為組織投注高度的努力及希望持續成為組織中一份子的意願程度。有關組織承諾的定義，因學者的研究目的及鎖匙理論觀點，而各賦予不同的定義，茲就各學者對組織承諾定義彙整如表 2.3。



表 2.3 國內外學者對於組織承諾之定義彙整

研究學者	年代	領導定義
蔡進雄	民 82	組織成員願為組織付出更多的努力，且認同組織的目標與價值，渴望繼續留職的一種態度傾向。
柯際雲	民 84	組織承諾係組織成員認同其組織目標、價值，並願為組織付出更多的努力及希望留在組織的態度。
林光明	民 91	組織承諾就是組織成員對於組織，具有續成為其一份子的強烈慾望，不僅深信且接受組織的目標及價值，同時願為組織的利益投注高度的努力。
陳惠芳 洪嘉徽	民 93	組織承諾係員工對組織的關係，包括員工對組織的奉獻、投入與忠誠的表現等。
王啓州	民 94	組織承諾為員工深信並且接受組織目標和價值，願為組織付出更多的心力，強烈的希望繼續成為組織一份子的意願。
林靜儀	民 94	個人對某特定組織全面性且持久性的認同及參與程度；願意繼續留任組織內付出高度努力，對組織的主要目標和價值：接受、正面評價及依附的程度。
陳永禎	民 102	組織承諾是組織中的一種認同關係，且成員願意付出努力及展忠誠程度，投入其中以達成預設目標
Sheldon	1972	組織承諾是一種將個人與組織連結成一體的態度或傾向。
Wiener	1982	組織承諾是一種內化的規範力，在於使行為配合組織目標及利益。

資料來源：本研究整理

表 2.3 國內外學者對於組織承諾之定義彙整(續)

研究學者	年代	領導定義
Meyer & Allen	1991	組織承諾是一種對組織的情感性依附，一種留在組織的義務，及離開組織的成本認知。包含三個構面，情感性承諾：對組織的情感依附；持續性承諾：離開組織的成本考量；規範性承諾：留在組織是種義務。
Moon	2000	組織承諾為對特定任務產生興趣並投入的程度。
Cho & Lee	2001	組織承諾為一態度，為個人強烈認同被雇用組織的目標及價值觀，涉入於他所認知關於這些目標及價值觀的組織角色。
Bhuiyan & Menguc	2002	組織承諾為即使有轉換工作的機會，仍以強烈的意願留任組織內。

資料來源：本研究整理

### 2.3.2 組織承諾的相關理論

組織承諾的理論模式，依不同學者的觀點而分為幾類不同的模式類型。茲就學者最常提出理論模式，略述如下：

#### (一)組織承諾前因後果模式

Steers (1977)以 382 位醫院的部屬及 119 位科學及工程師為研究對象，發現部屬對組織承諾受許多因素影響，因而提出組織承諾前因後果模式，前因變項包含了個人特質、工作特性及工作經驗等三部份；後果變項則包括了留職意願、留職需求、出席率及工作績效等。前因後果模式即認為組織承諾受到個人特質、工作特性及工作經驗所影響，進而影響到部屬對組織的留職意願、留職需求、出席率及工作績效。如圖 2.7 所示：

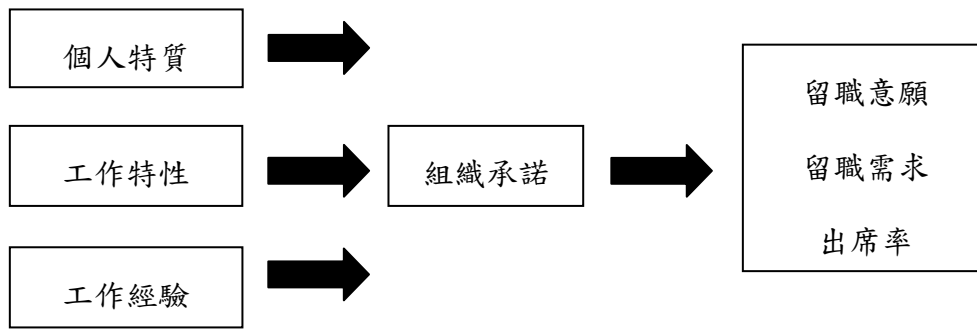


圖 2.7 前因後果模式圖

資料來源：Steer R.M. (1977), Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment, Administrative Science Quarterly, pp. 47.

### (二)組織承諾多元預測模式

Morris and Sherman (1981)認為有關組織承諾的多元分析研究甚為缺乏，於是提出組織承諾多元預測模式。其將影響組織承諾的因素歸納為三類：個人特徵、角色相關因素及工作經驗。建立的組織承諾多元預測模式，其中個人特徵係指年齡、教育程度及工作勝任感；角色相關因素即包含角色衝突及角色模糊；工作經驗則以領導者的領導型態：倡導、關懷為其內涵。

### (三)前因後果模式

Mowday (1982)更具體發展出組織承諾的前因後果模式，提出影響組織承諾的四個前因變項：個人特徵、角色特徵、組織特徵及工作經驗；組織承諾的五個可能的後果變項：工作績效、年資、缺勤、怠工及離職。並提出影響組織承諾四個前因變項，個人特徵包含年齡、年資、教育水準、性別、種族和人格特質；角色特徵包含工作範圍、挑戰性、角色衝突和角色混淆；組織特徵包括組織規範、工會介入、控制幅度、正式化、分權程度及決策參與程度；工作經驗則包括組織的可依賴性、個人知覺受重視的程度及群體的規範。

#### (四)組織承諾模式

Mathieu and Zajac (1990)經彙整許多有關組織承諾的實證研究，歸納出影響組織承諾的 26 項前因、8 項後果與項相關變項的理論架構。並得到組織承諾如為後果變項，則與個人特質、角色狀態、工作特性及群體領導關係相連結；若為前因變項，則可應用於預測工作績效；至於組織承諾的相關變項則包括激勵和工作滿足等。

#### 2.3.3 組織承諾的分類

有關組織承諾的定義不一，為便於理解，有學者們將組織承諾作更進一步的分類，茲就組織承諾的分類彙整如表 2.4。

表 2.4 組織承諾之分類彙整

研究學者	年代	組織承諾分類
Etzioni	1961	道德的投入：基於對組織的目標及價值內化，對權威的認同，為一正向高強度的組織承諾導向。
		計算的投入：基於理性的交換利益及獎酬，為一較低強度的組織承諾關係。
		疏離的投入：當剝削關係存在時，為一負向的組織承諾導向。
Kanter	1968	持續承諾：由於個人認為對組織投注太大，致使離開組織的代價太高，導致不願離開組織。
		凝聚承諾：由於非正式組織的影響力，使得員工對組織產生承諾及凝聚力的效果。
		控制承諾：係指組織要求成員依據組織的價值觀，重新建構個人的自我概念，因而增加了組織規範對行為的影響力。

資料來源：本研究整理

表 2.4 組織承諾之分類彙整(續)

研究學者	年代	組織承諾分類
Porter, Steers, Mowday & Boulian	1974	價值承諾：強烈信仰及接受組織的目標和價值。
		努力承諾：願為組織的利益付出更多努力。
		留職承諾：願意繼續留在組織中為組織一份子。
Staw & Jerry	1977	組織行為途徑-態度承諾：係一主動性的承諾，由於個人對組織認同，認同組織的目標及價值觀，進而願意努力工作以達成組織目標。
		社會心理學途徑-行為承諾：其並非因個人對組織認同而產生的承諾，而是由於個人在組織中投入了沈入成本而與組織連結，係屬一被動不得不的承諾。
McGee & Ford	1987	情感性承諾：深信並接受組織的目標及價值，願意為組織投注高度的努力。
		持續性承諾：員工願意繼續留任組織為組織中的一份子。
Allen & Meyer	1990	情感性承諾：員工在感情上依附、認同並投入組織。
		持續性承諾：其係基於成員對離開組織成本的認知，而使成員產生留任組織的承諾。通常成員會依二方面來考量持續性承諾：1.衡量其他外在就業機會的多寡 2.知覺離開組織，所須付出的成本或犧牲。
		規範性承諾：個人認為有繼續留在組織中的義務。強調維持對組織的忠誠，是發展社會化經驗的結果，或經由從組織所獲得的利益，在組織成員心中產生報答組織的信念。

資料來源：本研究整理

## 2.4 領導型態、工作滿足及組織承諾之間互動關係之研究

本節係針對領導風格、工作滿足及組織承諾三個研究變項，經彙集過往實證研究，做為各研究變項間相互關係之探討。

### 2.4.1 領導型態及工作滿足互動關係之研究

李文娟(民 86)以個案公司 170 位部屬為研究對象，經實證發現，體恤型領導與整體工作滿足度、薪資滿意度、升遷機會滿意度、與領導者關係滿意度、與同事關係滿意度均呈顯著正相關，但與工作本身的滿意度則無顯著相關；體制型領導與工作本身的滿意度呈顯著正相關，與其他工作滿足度的構面則無顯著相關。顯見當部屬感受到領導者的關懷態度時，則部屬對於整體工作、薪資、升遷、與領導者關係及同事關係的滿意度均較高；若領導型態是採工作取向的態度，則部屬對於工作內容的工作滿足度則較高。

李淑貞(民 88)以財政部所屬五區國稅局的稅務稽徵人員為調查對象，經實證發現，高體制、高體諒型領導與升遷滿足、領導者滿足、工作滿足及整體滿足呈現顯著正相關；低體制、高體諒型領導與工作伙伴滿足呈顯著正相關；但薪資滿足構面則不因領導型態而受到影響。方俊儒(民 89)以國內前五大會計師事務所的審計人員為研究對象，經實證發現，高定規及高關懷的領導型態，部屬有最高的工作滿足。定規及關懷的領導型態皆會提高工作的內、外在滿足，領導行為是會正面影響到工作滿足，且以內在滿足所受影響較大。

郭明德(民 90)以地方政府人事人員為研究對象，經實證發現，高體諒、高體制領導型態，人事人員對工作本身的滿足、陞遷滿足、領導者滿足、工作伙伴滿足及整體滿足程度均較高；而薪資福利滿足則不因不同領導

型態而有所差異。陳獻宗以台灣省自來水公司東部地區管理處士級人員為研究對象，經實證發現，部屬認為主管的領導型態愈民主，其工作滿足度就愈高；部屬認為主管的領導型態愈威權，其工作滿足度就愈低；部屬對於主管放任式領導型態的感知，與工作滿足度間並無相關。

廖國鋒、王湧水、戴坤輝(民 91)以便利抽樣方式，針對包括中科院、三軍總醫院、兵整中心、聯勤 205 廠、南山人壽、漢神百貨、親民技術學院等國防及民間事業組織計 18 家進行問卷調查，經實證發現，轉換型領導及交易型領導對工作滿足均具有解釋能力。梁榮輝、陳建壕(民 94)以國內不同產業別的部屬為研究對象，經實證亦發現，領導型態不論採轉換型或交易型領導，與工作滿足(整體滿足、內在滿足與外在滿足)皆呈現顯著相關，而領導者採取轉換型領導又比交易型領導更使部屬工作滿足度高。

謝艷薇(民 102)以新北市立案 50 床以上之護理之家為研究對象，探討護理之家照護人員工作滿足度與知覺管理者領導風格之關係，發現護理人員與照服員工作滿足之「內在滿意」、「外在滿意」與主管領導風格之「魅力領導」、「激勵鼓舞」、「才智啟發」及「個別關懷」皆具有相關性存在，表示工作滿足會因為領導風格而具差異。且護理人員工作滿足之「內在滿意」、「外在滿意」與領導風格之「魅力領導」與「激勵鼓舞」具高度正相關，皆高於「才智啟發」及「個別關懷」層面。意即內外在工作滿足會因為主管的「魅力領導」與「激勵鼓舞」性質較高而滿意度較高。另照服員工作滿足之中「內在滿意」與「魅力領導」具高度正相關，高於其他「才智啟發」、「激勵鼓舞」及「個別關懷」層面與「外在滿意」之「魅力領導」、「激勵鼓舞」、「才智啟發」及「個別關懷」等，意即照服員內在工作滿足會因為主管的「魅力領導」性質

較高而滿意度高於「才智啟發」、「激勵鼓舞」及「個別關懷」層面與「外在滿意」之「魅力領導」、「激勵鼓舞」、「才智啟發」及「個別關懷」等。

#### 2.4.2 領導型態及組織承諾互動關係之研究

張振山(民 94)以雲林縣政府地政機關部屬為研究對象，經實證發現，地政人員對領導型態之體制型、體恤型領導的感受程度愈高，則對組織承諾及其努力、價值、留職承諾度亦愈正向。即領導者不論以體制型亦或體恤型的領導方式，對地政人員的組織承諾都是正面效果；研究亦發現，當採高體制、高體恤領導，組織承諾的程度愈呈正向高切的效果。陳吳政以嘉南地區銀行部屬為研究對象，經實證發現，銀行主管愈重視關懷領導與體制領導，則部屬對組織的價值承諾度就愈高，有顯著正相關存在，其中關懷領導對價值承諾預測力較高，但留職承諾則與領導型態無顯著關係存在。藍偉峰(民 92)以技職院校教師為研究對象，經實證發現，無論領導是體制或體恤任一型態，對離職傾向均有顯著負向效果。換言之，體恤領導型態愈多，對於部屬愈有減少離職傾向念頭的效果，體制領導型態愈多亦然，比較兩構面領導型態，體恤領導型態較體制領導型態更有減少部屬離職傾向的效果。另研究亦發現，若領導型態行為已有體恤，則增加體制，也就是採恩威並施，可降低離職傾向；但若缺乏體恤行為，單就只有體制行為，即低體恤高體制領導，則會產生最大的離職傾向。

廖國鋒、王湧水及戴坤輝(民 91)以便利抽樣方式，針對包括中科院、三軍總醫院、兵整中心、聯勤 205 廠、南山人壽、漢神百貨、親民技術學院等國防及民間事業組織計 18 家進行問卷調查，經實證發現，轉換型領導及交易型領導對組織承諾均具有解釋能力，而轉換型領導對組織承



諾則比交易型領導對組織承諾的影響較為明顯，其可能在於交易型領導無法充分獲得部屬情感上的認同與承諾。蔡進雄(民 82)以國內 130 所公立國民中學教師為研究對象，經實證發現國中校長領導行為(關懷、倡導)與教師組織承諾各層面(努力意願、組織認同、留職傾向)及整體組織承諾均具有顯著正相關，且教師知覺校長的領導方式為高關懷高倡導時，其教師會感受到較高的組織承諾；教師知覺校長的領導方式為低關懷低倡導時，其教師會感受到較低的組織承諾。

張振山(民 94)以雲林縣政府地政機關部屬為研究對象，經實證發現，地政人員對領導型態之體制型、體恤型領導的感受程度愈高，則對組織承諾及其努力、價值、留職承諾度亦愈正向。即領導者不論以體制型亦或體恤型的領導方式，對地政人員的組織承諾都是正面效果；研究亦發現，當採高體制、高體恤領導，組織承諾的程度愈呈正向高度的效果。

楊祐宗(民 101)以陸、海、空軍志願士兵為研究對象，探討連長(主官)的領導型態及士兵的組織承諾互動關係，對於連長「德行領導」，志願士兵的「努力承諾」、「價值承諾」及「留職承諾」達極顯著正相關，表示志願士兵知覺連長領導風格的「德行領導」程度越強，其組織承諾的「努力承諾」、「價值承諾」及「留職承諾」之程度也會越強；連長的領導風格為「仁慈領導」，士兵的「價值承諾」、「努力承諾」、「留職承諾」及「組織承諾總量表」會達極顯著正相關，表示志願士兵知覺連長領導風格的「仁慈領導」程度越強，其組織承諾的「價值承諾」、「努力承諾」及「留職承諾」之程度也會越強；連長領導風格為「威權領導」，士兵的「留職承諾」、「努力承諾」、「價值承諾」及「組織承諾總量表」達負相關，表示志願士兵在知覺連長領導風格的「威權領導」程度越強，其組織承諾的「價值承諾」、「努力承諾」及「留職承

諾」之程度就越弱。綜觀上述各學者的研究得知，雖不同學者基於本身研究目的，而採不同構面的領導型態、不同層面的組織承諾，但大致而言，於關懷型領導及轉換型領導型態，基本上部屬有較高的組織承諾度。

### 2.4.3 工作滿足及組織承諾互動關係之研究

王啓州(民 94)以國內 28 家壽險公司的業務人員為研究對象，經實證發現，工作滿足與組織承諾之間存在顯著正向關聯性，顯示壽險業務人部屬作滿足的程度，對於其組織承諾有正面的影響。陳志忠、藍偉峰、張淑昭(民 93)以技職院校教師為研究對象，經實證發現，工作滿足與離職傾向在各構面上均呈現負相關，且顯著性均極高，其中影響最大也最顯著的是薪資滿足、行政與進修滿足，可能是在高失業率的環境中，對於薪資及行政與進修的工作滿足，促使教師們較不致產生離職傾向的念頭；而領導者滿足及工作本身滿足也與組織承諾顯著相關。即對於工作本身滿足、領導者滿足、行政與進修、薪資等各構面工作滿足程度越高，越不致有離職傾向念頭。

黃先鋒、廖敏齡、周澤民(民 94)以台灣電力公司行政人員為研究對象，經實證發現，工作滿足對組織承諾有顯著的解釋能力，且外在滿足對留職承諾、價值承諾及努力承諾均為顯著正向影響，所以若能滿足行政人員發揮才能，從工作中得到成就感、人際關係及升遷機會，則行政人員對組織的認同感亦隨之增加。田宜文(民 94)以高雄地區連鎖加盟體系房屋仲介人員為研究對象，經實證發現，工作滿足與組織承諾變項間達顯著正相關，房屋仲介人員外在滿足、一般滿足及內在滿足的知覺程度愈高，其對於組織承諾的留職承諾、努力承諾及認同承諾亦愈高。

林靜儀(民 94)以南部地區企業之部屬為研究對象，經實證發現，工作滿足愈高，部屬對組織的情感性承諾愈高，因部屬的工作滿足提升，會

認為組織對其助益良多，而在情感上更加依附於組織。而部屬在同事以及主管因素愈能獲得滿足，則部屬對組織的情感性承諾也愈高，達顯著正相關，其中又以對同事的滿足對情感性承諾預測力較高。嚴志成(民 101)以智慧型手機 H 公司桃園製造廠的員工為研究對象，探討工作滿足及組織承諾互動關係，其中員工工作滿足感對組織承諾影響之研究結果為工作滿足感與組織承諾其相關程度為顯著之中度正相關，當員工工作滿足度愈高，其組織承諾相關程度也就愈高，並針對要降低員工流動率，建議可先提高員工的組織認同及工作士氣這兩個構面著手，其次為工作豐富化及工作福利，另外要提升員工的工作績效可先提高組織認同、工作士氣和工作豐富化這三個構面著手成效較大。

陳永禎(民 102)對於 2012 年新竹縣市 16 所獲佳作以上之特色學校教師執行工作滿足及組織承諾互動關係之研究，提出工作滿足度整體與組織承諾各層面皆呈現顯著正相關，其中與「學校認同」層面關係最強，與「留職承諾」層面關係程度較弱，相關程度由大至小依序是「學校認同」、「努力承諾」、「留職承諾」；組織承諾各層面與工作滿足度各層面皆呈現顯著正相關，其中「學校認同」與「工作環境」層面關係程度較強，而「留職承諾」與「人際關係」層面關係程度最弱，其他各層面相關程度皆呈現顯著正相關。綜觀上述各學者的研究得知，雖不同學者基於本身研究目的，而採不同面向的工作滿足、不同層面的組織承諾，但大致而言，基本上部屬工作滿足程度愈高，其亦具有較高的組織承諾。

## 第三章 研究方法

本章乃根據前述章節研究動機及目的、文獻檢閱回顧，建構本文研究架構、研究變項，進而提出研究假設及發展問卷，並以研究母體為前測問卷施測對象，經回收問卷，以統計分析檢驗，確立研究架構及其各構面，並修正前測問卷以發展正式問卷，另亦於本章說明實證資料分析方法。

### 3.1 研究架構

本研究架構根據研究動機、研究目的及經由文獻檢閱而建立。於前章文獻探討發現，領導型態與工作滿足及組織承諾間存有密切關係，故以領導型態為自變項，工作滿足為中介變項，組織承諾為依變項，進而探討其間關聯性；另以個人屬性變項為自變項，而領導型態、工作滿足及組織承諾為依變項，探討其間是否有差異性存在，研究架構如圖 3.1。

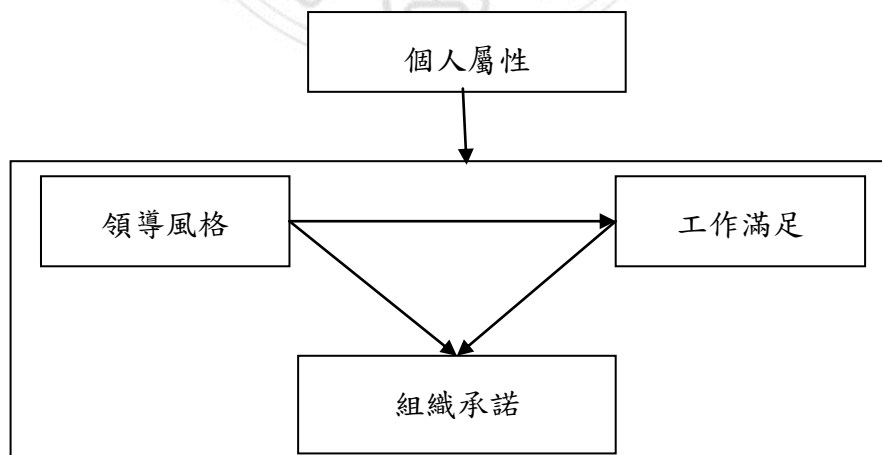


圖 3.1 研究架構圖

資料來源：本研究整理

## 3.2 研究假設

本研究根據前面章捷所敘述的研究動機、目的、問題、文獻探討及研究架構，發展出本研究之假設，整理如下：

- H1：個人屬性變項對領導型態認知有顯著差異情形存在。
- H2：個人屬性變項對工作滿足認知有顯著差異情形存在。
- H3：個人屬性變項對組織承諾認知有顯著差異情形存在。
- H4：領導型態對工作滿足會產生顯著的正向影響。
- H5：領導型態對組織承諾會產生顯著的正向影響。
- H6：工作滿足對組織承諾會產生顯著的正向影響。
- H7：工作滿足對於領導風格與組織承諾之間具有中介效果。

## 3.3 研究變數之操作型定義

本研究共有四個主要研究變項，分別為個人屬性、領導型態、工作滿足及組織承諾。茲就其各構面及操作型定義分述如下：

### (一)個人屬性

- (1) 性別：男性、女性。
- (2) 年齡：指填寫問卷當時的年齡，包括 25 歲以下、26-30 歲、31-35 歲、36-40 歲、41 歲以上。
- (3) 婚姻狀況：未婚、已婚。
- (4) 教育程度：指填寫問卷當時所獲最高學歷，包括高中職(含以下)、專科、大學、碩士、博士(含以上)。
- (5) 工作職等：士兵、士官、軍官、聘僱。
- (6) 工作內容：指填寫問卷當時工作的專業屬性，包括修護、補給、採購、行政、領導職。

(7) 任職年資：指填寫問卷當時工作的年資，包括 5 年以下、6-10 年、11-15 年、16-20 年、21 年以上。

## (二) 領導型態

領導型態係指直屬主管對下屬的領導方式，本研究所稱的領導型態為部屬所知覺到的直屬長官領導行為模式，主要係採用俄亥俄州立大學及密西根大學領導理論，關懷、結構領導及部屬、工作領導彙整，並以結構、關懷及績效領導等 3 個構面予以探討。

- (1) 結構領導：建立明確的工作程序，要求下屬遵守權責關係，重視工作業務推展，此為工作導向或任務導向的領導型態。
- (2) 關懷領導：採用雙向的領導方式，注重友誼，尊重部屬的意見，注意同仁的福利、利益，與部屬建立愉悅的關係，此為人際導向或部屬導向的領導型態。
- (3) 績效領導：以團體生產力為衡量依據，運用工作取向的行為，強調工作的分配和完成為重心。

## (三) 工作滿足：

工作滿足係指部屬對於工作所具有的知覺或情感性的反應，即部屬對其工作情境的主觀反應。本研究將工作滿足分為薪資福利、領導者、升遷及工作本身等 4 個構面。

- (1) 工作(本身)滿足：指部屬對其工作職務本身所知覺到的滿足程度，如工作環境、成就感、工作穩定性等。
- (2) 升遷滿足：指部屬對其工作升遷所知覺到的滿足程度，如升遷制度、升遷機會等。
- (3) 上司(領導)滿足：指部屬對其領導者所知覺到的滿足程度，如與領導者的相處、領導者的領導方式與能力等。

(4) 薪資滿足：指部屬對其工作待遇所知覺到的滿足程度，如薪資報酬、福利等。

#### (四)組織承諾

組織承諾為個人認同於組織，願意致力於組織目標的達成，並持續成為組織一份子的意願，其為一種態度傾向。本研究將組織承諾分為價值承諾及留職承諾、努力承諾等 2 個構面。

(1) 價值及留職承諾：相信並接受組織的目標及價值，如對組織的認同感、榮耀感等，希並望持續成為組織的一份子，如關心機關的未來發展等。

(2) 努力承諾：願意為組織投注高度的努力，如加強自我技能、額外的努力等。

### 3.4 問卷設計及預試信度

領導型態係指直屬主管對下屬的領導方式，本研究所稱的領導型態為部屬所知覺到的直屬長官領導行為模式；工作滿足係指部屬對於工作所具有的知覺或情感性的反應，即部屬對其工作情境的主觀反應。組織承諾為個人認同於組織，願意致力於組織目標的達成，並持續成為組織一份子的意願，為一種態度傾向，各構面量表設計如下：

#### (一)領導型態量表

本研究主要係採用俄亥俄州立大學及密西根大學的領導理論，將領導型態以關懷、結構及績效等 3 個構面，而問卷設計主要係參考吳碧玉(民 95)、唐美玲(民 96)、洪大川(民 100)及李諺亮(民 102)等人的問卷，並自我發展及加以修正而成。本量表採用李克特(Likert)五點量表，為利統計分析，受訪者在問卷答項中勾選「非常同意」以 5 分計、「同意」以 4

分計、「無意見」以 3 分計、「不同意」以 2 分計、「非常不同意」以 1 分計。

## (二)工作滿足量表

本研究參採 Smith, Kendall and Hulin (1969)的參考架構觀點，將工作滿足分為薪資福利、領導者、升遷及工作本身等 4 個構面，在前測問卷的設計上，除自我發展外，主要係參考蘇信旭(民 90)、何憶雯(民 90)、陳獻宗(民 93)與張真梅(民 101)等人的問卷，再加以修正而成。本量表採用李克特(Likert)五點量表，為利統計分析，受訪者在問卷答項中勾選「非常同意」以 5 分計、「同意」以 4 分計、「無意見」以 3 分計、「不同意」以 2 分計、「非常不同意」以 1 分計。

## (三)組織承諾量表

本研究參採 Porter (1980)對組織承諾的定義，將組織承諾分為價值及留職承諾及努力承諾等 2 個構面，在問卷的設計上，除自我發展外，主要係參考陳美志(民 89)、祝康偉(民 94)、林忠德(民 101)、林琬淑(民 101)及陳永禎(民 102)等人的問卷，再加以修正而成。本量表採用李克特(Likert)五點量表，為利統計分析，受訪者在問卷答項中勾選「非常同意」以 5 分計、「同意」以 4 分計、「無意見」以 3 分計、「不同意」以 2 分計、「非常不同意」以 1 分計。

本研究先期發放問卷，共計發出 50 份問卷，取得有效樣本 45 份，利用 SPSS 12.0 版，進行預測信度分析，並依據 Guieford (1965)建議：Cronbach's  $\alpha$  值若高於 0.7，表示資料為高信度。而本研究各構面 Cronbach's  $\alpha$  值均高於 0.7，如表 3.1 所示，代表本研究量表信度相當高。



表3.1預試信度分析

衡量構面	題數	Cronbach's $\alpha$
領導型態	20	0.782
工作滿足	20	0.754
組織承諾	14	0.842

資料來源：本研究整理

### 3.5 問卷資料分析方法

接著為正式問卷之發放，同樣以國軍後勤補保指揮單位為受測對象為受測對象，並以便利抽樣方式發放問卷，共計發放 400 份問卷，正式問卷回收後，經由篩選及扣除無效樣本後，共獲取 376 份有效問卷，有效樣本回收率為 94%。

本節使用 SPSS12.0 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。其統計及分析方式摘述如後：

#### (一)因素分析

因素分析(Factor Analysis)是用來研究多個變項間是如何相關及探討變數間的交互影響，以反映隱藏因素或建構變項的存在。藉由因素分析的結果，可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若低於 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。

#### (二)信度分析

信度分析(Reliability Analysis)是為了判斷問卷中各構面題項的可信

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  $\alpha$  值來作為判斷標準，若  $\alpha$  係數越高，顯示量表題項的關聯性越大，研究中當  $\alpha$  值大於 0.7 時，則表示內部一致性高(Guieford, 1965)。

### (三)敘述性統計分析

敘述性統計分析(Descriptive Statistics Analysis)是將資料作統計比較以瞭解樣本的結構特性，也就是針對受訪者的問卷填答內容進行分析整理，其中包括各題項的次數分配與百分比分配情況。

### (四)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。

### (五)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。

### (六)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 研究結果與討論

本章節將所回收的正式問卷進行各項分析統計，作為驗證各研究變相所建立之假設，以及針對分析後之結果，提出討論。本章節共分為五個部分，第一節先以因素分析及信度分析，來檢測樣本之一致性、穩定性以及正確性；第二節則是針對問卷的樣本資料來進行人口統計分析，以瞭解樣本之分配特性與背景；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；第四節為相關分析，進行 Pearson 相關分析，藉此觀察研究變數之關聯性的強度，而第五節則以迴歸分析來進行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，藉由以上兩步驟來確立內部的一致性與穩定性。

#### (一)因素分析

在對樣本資料進行萃取與縮減前，應先瞭解資料是否適合進行縮編，首先根據 Kaiser (1974)的研究指出，KMO 統計量的判斷原則，該數值介於 0 至 1 之間，數值越靠近 1，則表示變項越適合進行因素分析，其次來觀察巴式球形檢定(Bartlett Test of Sphericity)是否顯著，經此兩項檢定後確立該樣本資料適合進行因素分析。在確定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。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。藉由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 顯示領導型態構面中，KMO 值為 0.752，Bartlett 球形檢定為顯著( $p < 0.001$ )；工作滿足構面中，KMO 值為 0.716，Bartlett 球形檢定為顯著( $p < 0.001$ )；組織承諾構面中，KMO 值為 0.721，Bartlett 球形檢定為顯著( $p < 0.001$ )，我們可以發現領導型態、工作滿足與組織承諾之 KMO 值均為理想可接受範圍，且各構面之巴式球形檢定皆為顯著，顯示該問卷之資料適合進行因素分析。因此，以下將分別說明領導型態、工作滿足與組織承諾之因素分析結果。

**表 4.1 各構面之 KMO 值與球型檢定結果**

構面	KMO 值	Bartlett 球型檢定		
		近似卡方分配	自由度	p-值
領導型態	0.752	3445.979	190	0.000***
工作滿足	0.716	2851.860	190	0.000***
組織承諾	0.721	1891.796	91	0.000***

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

資料來源：本研究整理

(一)領導型態變項之題項共 20 題，萃取出 3 個構面，分別為結構領導、關懷領導與績效領導，各題項之因素負荷量皆高於 0.5，未達刪題標準，累積解釋變異量為 71.143%，如表 4.2 所示，經分析過後，可觀察到衡量之題項具有相當水準之信度。

表 4.2 領導型態變項因素分析

因素	題項	因素負荷量	平均數	特徵值	累積解釋變異量
結構領導	您的長官明確讓同仁知道他對工作的要求	0.867	3.5106	16.308	71.143%
	您的長官明確的告知同仁該做什麼事情	0.848	3.4760		
	您的長官明白讓同仁知道他的態度	0.815	3.5425		
	您的長官明確分配同仁的工作任務	0.735	3.4691		
	您的長官嚴格要求同仁遵守權責關係	0.716	3.5026		
	您的長官凡事公事公辦	0.641	3.3882		
關懷領導	您長官的作為讓您樂於成為組織中的一員	0.872	3.4388	12.870	
	當工作遇到困難時，您的長官會給予適度的關心	0.823	3.4414		
	您的長官樂於接納同仁的意見，並以團體意見去付諸實行	0.795	3.3829		
	您的長官樂於接受同仁意見，而改變自己的做法	0.791	3.3617		
	您的長官會以同仁的利益為考量	0.746	3.4281		

表 4.2 領導型態變項因素分析(續)

因素	題項	因素負荷量	平均數	特徵值	累積解釋變異量
關懷領導	您的長官態度友善，令人樂於親近	0.735	3.3643	12.870	71.143%
	您的長官能公平的對待同仁	0.635	3.3882		
	您的長官關切同仁的福利	0.615	3.4069		
	您的長官熱心參加同仁的各項活動	0.594	3.5053		
績效領導	您的長官會隨時注意部屬對工作的執行情形	0.856	3.3537	11.448	
	您的長官經常要求工作如期完成	0.850	3.3058		
	您的長官讓同仁瞭解他的立場與職責	0.798	3.4095		
	您的長官重視工作業務的推展大於同仁意見	0.658	3.2287		
	您的長官會自行決定重大的決策，而不與同仁協商	0.573	3.4654		

資料來源：本研究整理

(二)工作滿足變項之題項共有 20 題，萃取出 4 個構面，分別為工作滿足、升遷滿足、上司滿足與薪資福利滿足，各題項之因素負荷量皆高於 0.5，未達刪題標準，累積解釋變異量為 72.906%，如表 4.3 所示，經分析過後，可觀察到衡量之問項具有相當水準之信度。

表 4.3 工作滿足變項因素分析

因素	題項	因素負荷量	平均數	特徵值	累積解釋變異量
工作滿足	您對目前所從事的職務感到滿意	0.859	3.3297	11.950	72.906%
	您在工作中能充分運用自己的能力	0.853	3.3404		
	您目前的工作是可以獲得成就感的	0.795	3.3723		
	整體而言，目前的工作是令您感到滿意的	0.786	3.3643		
	你對工作穩定性感到滿意	0.770	3.2845		
	工作環境是令您滿意的	0.734	3.9627		
升遷滿足	升遷純粹是靠能力的	0.857	3.4042	11.095	
	公司有良好的升遷制度	0.811	3.4015		
	您對於目前工作的晉升機會感到滿意	0.807	3.4175		
	升遷考核是公平的	0.666	3.5904		
	您的工作是有前途的	0.579	3.4095		

資料來源：本研究整理

表 4.3 工作滿足變項因素分析(續)

因素	題項	因素負荷量	平均數	特徵值	累積解釋變異量
上司滿足	您是否對您直屬長官的工作能力感到欽佩	0.855	3.8297	11.047	72.906%
	您是否滿意您直屬長官的領導方式	0.741	3.3909		
	您的長官是樂於指導部屬工作的	0.781	3.2101		
	您與長官相處融洽	0.771	3.2952		
	您的長官是公正的	0.690	3.2632		
薪資福利滿足	您目前的薪資報酬與您的付出是相當的	0.851	3.2978	10.422	
	您目前的薪資水準可使生活過得舒適	0.762	3.3537		
	您對你的福利制度滿意	0.683	3.2420		
	目前的薪資水準是有保障的	0.537	3.4122		

資料來源：本研究整理

(一)組織承諾變項之題項共 14 題，萃取出兩個構面，分別為價值及留職承諾與努力承諾，各題項之因素負荷量皆高於 0.5，未達刪題標準，累積解釋變異量為 65.317%，如表 4.4 所示，經分析過後，可觀察到衡量之間項具有相當水準之信度。



表 4.4 組織承諾變項因素分析

因素	題項	因素負荷量	平均數	特徵值	累積解釋變異量
價值及留職承諾	我對機關的未來發展深具信心	0.859	3.3989	12.379	65.317%
	即使有轉換其它機關服務的機會，我仍會繼續留任本機關	0.853	3.3829		
	我很慶幸當年選擇到本機關服務	0.844	3.3404		
	我會以本機關的成就為榮	0.778	3.4308		
	機關的服務理念和我的價值觀類似	0.717	3.4095		
	在本機關服務很有成就感	0.675	3.3510		
	我很驕傲的告訴別人我服務的機關	0.635	3.4574		
	我對機關很有認同感	0.629	3.3776		
	我希望能在機關待到退休	0.553	3.4734		
努力承諾	我會專心致力於機關的工作	0.840	3.4601	10.142	
	我願意追求新的技能，以強化工作能力	0.826	3.4042		
	若為工作所需，即使沒有加班費，我仍會加班完成工作	0.815	3.4069		
	為機關的業務順利推展起見，我願意付出額外的努力	0.803	3.3563		
	我願意努力工作，以贏得同事的敬重	0.713	3.4069		

資料來源：本研究整理

#### 4. 信度分析

信度分析將藉由觀察 Cronbach's  $\alpha$  值來作為判斷基準，Guieford (1965) 的研究指出當  $\alpha$  係數大於 0.7 時，屬於高信度； $\alpha$  係數介於 0.7 至 0.35 之間時，屬於尚可接受之範圍；若  $\alpha$  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  $\alpha$  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。

本研究針對領導型態、工作滿足與組織承諾進行分析，如表 4.5 所示，結果顯示工作滿足變項 Cronbach's  $\alpha$  值為 0.740、領導型態變項 Cronbach's  $\alpha$  值為 0.804，屬於高信度，而組織承諾變項的 Cronbach's  $\alpha$  值高為 0.914，均已大於上述判斷準則，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 4.5 正式問卷之信度分析

衡量變項	題數	Cronbach's $\alpha$
領導型態	20	0.804
工作滿足	20	0.740
組織承諾	14	0.914

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，婚姻、教育、工作職等、工作內容與任職年資來探討，如表 4.6 所示。在研究樣本中，男性為 84.84%，女性為 15.16%；工作內容方面主要以修護專長最多(71.54%)，補給專長次之(10.37%)，行政、採購及領導職最低。年齡方面主要分佈於 26~30

歲(25.53%)、31~35 歲(34.57%)與 36~40 歲(26.33%)資料顯示受測者以中、青壯年居多；學歷方面為大學(78.72%)、專科(11.97%)與高中(職)以下(1.33%)，表示受測者學歷分布各階層內；階級方面以士官(11.70%)與軍官(83.51%)佔大多數，餘為聘僱(2.40%)與士兵(2.39%)；婚姻狀況分別是已婚(94.94%)、未婚(5.06%)；服務年資則以 11~15 年(36.43%)居多，6~10 年(25.00%)及 16~20 年(25.54%)次之，5 年以下(8.24%)再次之，最後為 20 年以上(4.79%)最少。

表 4.6 個人屬性變項

個人屬性變項		人數	百分比	累積百分比
性別	男性	319	84.84%	84.84%
	女性	57	15.16%	100%
年齡	25 歲以下	32	8.51%	8.51%
	26-30 歲	96	25.53%	34.04%
	31-35 歲	130	34.57%	68.61%
	36-40 歲	99	26.33%	94.94%
	41 歲以上	19	5.06%	100%
婚姻	已婚	357	94.94	94.94%
	未婚	19	5.06%	100%
教育	高中職(含以下)	5	1.33%	1.33%
	專科	45	11.97%	13.30%
	大學	296	78.72%	92.02%

資料來源：本研究整理

表 4.6 個人屬性變項(續)

個人屬性變項		人數	百分比	累積百分比
	碩士	24	6.39%	98.41%
	博士(含以上)	6	1.59%	100%
工作職等	士兵	9	2.39%	2.39%
	士官	44	11.70%	14.09%
	軍官	314	83.51%	97.60%
	聘僱	9	2.40%	100%%
工作內容	修護	269	71.54%	71.54%
	補給	39	10.37%	81.91%
	採購	36	9.57%	91.48%
	行政	24	6.38%	97.86%
	領導職	8	2.14%	100%
任職年資	5 年以下	31	8.24%	8.24%
	6-10 年	94	25.00%	33.24%
	11-15 年	137	36.43%	69.67%
	16-20 年	96	25.54%	95.21%
	21 年以上	18	4.79%	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

接著探討對於在許多不同背景的受測者在填答時，是否會對領導型態、工作滿足與組織承諾等研究變數的認知及感受是否有顯著的差異。以下為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：

(一)領導型態與個人屬性變項之差異分析

經分析後發現，不同「年齡」、「教育」與「任職年資」的填答者，在領導型態上有顯著的差異，如表 4.7 所示。年齡部分：31-35(歲的平均數(3.4408)高於 25 歲以下(3.1066)，36-40 歲的平均數(3.4439)高於 25 歲以下(3.1066)，並且呈現顯著差異；教育部分：碩士平均數(3.4375)高於高中職(含以下)(3.2800)，大學平均數(3.4100)高於高中職(含以下)(3.2800)，並且均呈現顯著差異；在任職年資部分：11-15 年平均數(3.4417)高於 6~10 年(3.3516)，且呈現顯著差異。

表 4.7 領導型態與個人屬性變項之差異分析

個人屬性變項		平均數	標準差	檢定結果
性別	A 男性	3.4168	0.41702	N
	B 女性	3.4079	0.40154	
婚姻	A 已婚	3.4183	0.41078	N
	B 未婚	3.3605	0.48321	
年齡	A25 歲以下	3.1066	0.33744	C>A** D>A*
	B26-30 歲	3.3547	0.40892	
	C31-35 歲	3.4408	0.61604	
	D36-40 歲	3.4439	0.82253	
	E41 歲以上	3.3816	0.50283	

\*p<0.05、\*\*p<0.01、\*\*\*p<0.001、N:無差異

資料來源：本研究整理

表 4.7 領導型態與個人屬性變項之差異分析(續)

個人屬性變項		平均數	標準差	檢定結果
教育	A 高中職(含以下)	3.2800	0.38177	C>A * D>A*
	B 專科	3.1950	0.38400	
	C 大學	3.4100	0.41755	
	D 碩士	3.4375	0.44066	
	E 博士(含以上)	3.1500	0.34059	
工作 職等	A 士兵	3.1278	0.44308	N
	B 士官	3.3659	0.37984	
	C 軍官	3.4178	0.41449	
	D 聘僱	3.4611	0.56390	
工作 內容	A 修護	3.3730	0.41482	N
	B 補給	3.5513	0.37335	
	C 採購	3.5139	0.41103	
	D 行政	3.5563	0.39406	
	E 領導職	3.3125	0.43404	
任職 年資	A5 年以下	3.4129	0.33984	C>B***
	B6-10 年	3.3516	0.41018	
	C11-15 年	3.4417	0.41643	
	D16-20 年	3.4453	0.41833	
	E21 年以上	3.3528	0.50569	

\*p<0.05、\*\*p<0.01、\*\*\*p<0.001、N:無差異

資料來源：本研究整理

(二)工作滿足與個人屬性變項

如表 4.8 所示，不同性別、工作職等與工作內容的填答者，在工作滿足上有顯著的差異。性別部分：男性年齡的平均數(3.3644)高於女性(3.3245)並且呈現顯著差異，顯示男性的受測者在工作滿足方面感受較高；工作職等部分：軍官平均數(3.3379)高於士官(3.1068)與士兵(3.32783)平均數，並且呈現顯著差異，顯示軍官的受測者在工作滿足方面感受較高；工作內容部分：修護平均數(3.3301)高於補給(3.2962)平均數，並且呈現顯著差異。

表 4.8 工作滿足與個人屬性變項之差異分析

個人屬性變項		平均數	標準差	檢定結果
性別	A 男性	3.3644	0.37004	A>B***
	B 女性	3.3245	0.41943	
年齡	A 已婚	3.3281	0.38915	N
	B 未婚	3.3427	0.40438	
	A25 歲以下	3.3219	0.34624	
	B26-30 歲	3.3813	0.38430	
	C31-35 歲	3.3816	0.45191	
婚姻	D36-40 歲	3.3503	0.37888	N
	E41 歲以上	3.2737	0.39903	

\*p<0.05、\*\*p<0.01、\*\*\*p<0.001、N:無差異

資料來源：本研究整理

表 4.8 工作滿足與個人屬性變項之差異分析(續)

個人屬性變項		平均數	標準差	檢定結果
教育	A 高中職(含以下)	3.3700	0.13509	N
	B 專科	3.3044	0.43430	
	C 大學	3.3493	0.37016	
	D 碩士	3.3188	0.36737	
	E 博士(含以上)	3.6083	0.57742	
工作 職等	A 士兵	3.3278	0.32221	C>A*** C>B**
	B 士官	3.1068	0.33106	
	C 軍官	3.3379	0.69033	
	D 聘僱	3.3667	0.28614	
工作 內容	A 修護	3.3301	0.46918	A>B*
	B 補給	3.2962	0.38086	
	C 採購	3.4583	0.54079	
	D 行政	3.4584	0.35646	
	E 領導職	3.2188	0.48028	
任職 年資	A 5 年以下	3.3145	0.37242	N
	B 6-10 年	3.3362	0.40768	
	C 11-15 年	3.3314	0.35162	
	D 16-20 年	3.3880	0.38332	
	E 21 年以上	3.3472	0.45032	

\* $p < 0.05$ 、\*\* $p < 0.01$ 、\*\*\* $p < 0.001$ 、N: 無差異

資料來源：本研究整理



### (三)組織承諾與個人屬性變項之差異分析

如表 4.9 所示，不同婚姻狀態、年齡、工作職等、工作內容與任職年資的填答者，在組織承諾上有顯著的差異。婚姻部分，已婚平均數(3.4643)大於未婚(3.2790)並且呈現顯著差異。年齡部分，31-35 歲平均數(3.5226)大於 25 歲以下(3.3945)及 26-30 歲(3.3557)並且呈現顯著差異。工作職等部分，聘僱平均數(3.4365)大於士兵(3.1587)，軍官平均數(3.5974)大於士官(3.4497)並且呈現顯著差異。「工作內容」部分，「採購」平均數(3.5655)大於補給(3.3205)及修護(3.3919)，並且呈現顯著差異。任職年資部分，(11-15 年)平均數(4.3181)大於 5 年以下(3.2627)及 6-10 年(3.4567)，並且呈現顯著差異。

表 4.9 組織承諾與個人屬性變項之差異分析

個人屬性變項		平均數	標準差	檢定結果
性別	A 男性	3.4169	0.44118	N
	B 女性	3.2970	0.46659	
婚姻	A 已婚	3.4643	0.39992	A>B**
	B 未婚	3.2790	0.41545	
年齡	A25 歲以下	3.3945	0.45993	C>A* C>B*
	B26-30 歲	3.3557	0.44149	
	C31-35 歲	3.5226	0.60095	
	D36-40 歲	3.4000	0.44943	
	E41 歲以上	3.3759	0.39901	

\*p<0.05、\*\*p<0.01、\*\*\*p<0.001、N:無差異

資料來源：本研究整理

表 4.9 組織承諾與個人屬性變項之差異分析(續)

個人屬性變項		平均數	標準差	檢定結果
教育	A 高中職(含以下)	3.2857	0.53690	N
	B 專科	3.2905	0.49543	
	C 大學	3.4131	0.42659	
	D 碩士	3.3482	0.46925	
	E 博士(含以上)	3.7976	0.69461	
工作 職等	A 士兵	3.1587	0.47753	D>A**
	B 士官	3.4497	0.39563	C>B**
	C 軍官	3.5974	0.44808	
	D 聘僱	3.4365	0.58551	
工作 內容	A 修護	3.3919	0.43974	C>A* C>B*
	B 補給	3.3205	0.41257	
	C 採購	3.5655	0.50864	
	D 行政	3.4077	0.40815	
	E 領導職	3.3231	0.55163	
任職 年資	A 5 年以下	3.2627	0.41173	C>A** B>A*
	B 6-10 年	3.4567	0.40450	
	C 11-15 年	4.3181	0.45831	
	D 16-20 年	3.2408	0.43719	
	E 21 年以上	3.4921	0.61048	

\*p<0.05、\*\*p<0.01、\*\*\*p<0.001、N:無差異

資料來源：本研究整理

## 4.4 相關分析

在進入假設驗證前，本節先針對領導型態、工作滿足、與組織承諾三個構面進行 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 4.10 所示，領導型態對於工作滿足呈顯著的正相關( $p < 0.001$ )，領導型態對於組織承諾呈現顯著的正相關( $p < 0.01$ )，而工作滿足對於組織承諾則呈現顯著的正相關( $p < 0.01$ )。其中發現，領導型態與工作滿足之間的相關係數(0.573)為最高，顯示受測者認為在領導型態對於組織承諾的相關性最強。

表 4.10 組織承諾與人口統計變量之差異分析

變項	領導型態	工作滿足	組織承諾
領導型態	1		
工作滿足	0.573***	1	
組織承諾	0.146**	0.188**	1

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

資料來源：本研究整理

## 4.5 假設驗證

經由前述分析，我們可以進一步的藉由迴歸分析作為探討個變數之間的解釋，並驗證研究假設是否成立。以下就針對領導型態、工作滿足與組織承諾之間的關係來說明，本研究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 4.11 所示。

#### (一) 領導型態對工作滿足之影響

首先檢定領導型態是否會直接影響工作滿足，經分析後，迴歸分析結果顯示領導型態對工作滿足的標準化  $\beta$  值為 0.573 ( $p < 0.001$ )，呈正相關達顯著水準， $R^2$  為 0.327，F 值為 162.247，因此假設 H4 成立。

#### (二) 領導型態對組織承諾之影響

領導型態與組織承諾方面，經分析後，迴歸分析結果顯示領導型態對組織承諾的標準化  $\beta$  值為 0.122 ( $p < 0.01$ )，呈正相關達顯著水準， $R^2$  為 0.021，F 值為 8.139，因此假設 H5 成立。

#### (三) 工作滿足對組織承諾之影響

工作滿足與組織承諾方面，經分析後，迴歸分析結果顯示工作滿足對組織承諾的標準化  $\beta$  值為 0.188 ( $p < 0.01$ )，呈正相關達顯著水準， $R^2$  為 0.035，F 值為 13.764，因此假設 H6 成立。

表 4.11 各變項之間的迴歸分析

變項	$\beta$	$R^2$	F
領導型態對工作滿足	0.573***	0.327	162.247
領導型態對組織承諾	0.146**	0.021	8.139
工作滿足對組織承諾	0.188**	0.035	13.764

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

資料來源：本研究整理

#### (四) 領導型態透過工作滿足影響組織承諾中介效果之驗證

本研究採用 Baron and Kenny (1986) 對中介變數之驗證方法來檢定變數之間的中介效果，中介效果之成立，需要滿足自變數對中介變數與依變數皆有顯著的影響、中介變數對依變數有顯著的影響及自變數和中介

變數對依變數進行複迴歸分析，若自變數對依變數之間因中介變數的存在而減弱，但仍達顯著水準，此時為部分中介；若自變數對依變數因中介變數的存在而變成不顯著，則此結果為完全中介。

由上述分析結果可知，前二條件成立，因此開始進行第三條件的驗證，其中領導型態對組織承諾的  $\beta$  值為 0.146 ( $p < 0.01$ )，工作滿足對組織承諾的  $\beta$  值為 0.176 ( $p < 0.01$ )，調整後  $R^2$  為 0.082，F 值為 11.462，我們可以發現，領導型態對組織承諾之影響，因為工作滿足的加入，而由 0.146 ( $p < 0.01$ ) 減弱為 0.122 ( $p < 0.01$ )，但仍達顯著水準，如表 4.12 所示。證明工作滿足為領導型態對組織承諾之間的部分中介變數，假設 H7 成立。

表 4.12 領導型態透過工作滿足對組織承諾中介效果

模式	Model 1		Model 2	Model 3
	工作滿足	組織承諾	組織承諾	組織承諾
領導型態	0.573***	0.146**		0.122**
工作滿足			0.188**	0.176**
$R^2$	0.327	0.021	0.035	0.085
Adj. $R^2$	0.325	0.018	0.032	0.082
F	162.247	8.139	13.764	11.462

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

資料來源：本研究整理

## 第五章 結論與建議

本研究提出領導型態、工作滿足、組織承諾與工作績效等研究變數，且對各變數分別定義及探討，再參考人口統計變量進一步形成研究架構，並以國軍後勤補保指揮部人員之觀點來分析，並將研究結果應用在實務上的建議，俾供後續研究參考，以下將說明研究結果與建議。

### 5.1 研究結論

本研究主旨在探討某國軍後勤補保指揮部人員之領導型態影響工作滿足與組織承諾，進而研究人口統計變量影響領導型態、工作滿足與組織承諾，並依研究架構提出七個假設，經由統計分析結果顯示，本研究之假設均成立，如表 5.1 之研究假設與分析結果表所示。

表 5.1 研究假設與分析結果表

研究假設	結果
H1：個人屬性變項對領導型態認知有顯著差異情形存在。	成立(部分成立)
H2：個人屬性變項對工作滿足認知有顯著差異情形存在。	成立(部分成立)
H3：個人屬性變項對組織承諾認知有顯著差異情形存在。	成立(部分成立)
H4：領導型態對工作滿足會產生顯著的正向影響。	成立
H5：領導型態對組織承諾會產生顯著的正向影響。	成立
H6：組織承諾對工作滿足會產生顯著的正向影響。	成立
H7：領導型態透過工作滿足影響組織承諾中介效果。	成立(部分中介)

資料來源：本研究整理

## 5.2 管理意涵

- (一)研究顯示不論是關懷領導或是結構領導，對於上司、升遷、工作本身滿足及價值留職承諾之相關性均有所消長，身為領導者以人性面的關懷角度領導部屬，部屬便會感受到關懷，對於工作滿足感提升，也會回饋到對於組織的價值認同及留任意願，而結構領導或許對於軍中的環境也相當適用，因為同酬的承諾下，領導者有了明確的劃分工作，減緩了部屬的同事間工作壓力，和紓解及避免同事的衝突，避免產生組織中成員因工作劃分不清所誘發的同事不合，而造成努力承諾及價值留職承諾低落情事，相對的部屬工作本身滿足對於努力承諾、價值留職承諾均具有預測力。所以工作本身帶來的成就感、發揮潛能的機會，皆更能激發個人的努力動機、價值認同及留任意願。
- (二)領導型態對工作滿足具有正向影響，工作滿足對組織承諾具有正向影響，且領導型態會藉由工作滿足影響組織承諾；另外個人屬性中年齡、教育程度、工作屬性、任職年資對於領導型態的認知有顯著差異性，性別、工作職等及工作內容對於工作滿足的認知有顯著差異性，婚姻、年齡、工作職等、工作內容及任職年資對於組織承諾的認知有顯著差異性。
- (三)因領導型態來影響工作滿足，表示後勤維保人員本身因應不同的領導型態，會呈現在不同的工作滿足上。特別是針對在國軍服務的人員，每位人員當初都是因為不同的理想與抱負而進入這個職場，但伴隨領導者不同的領導方式，組織上變革方向的不同，進而影響了工作上的表現，對於不同單位，若單位主管於平時能展現對部屬予以關懷，深切了解每位人員的性格，並對於政策指導或是命令授予，均能讓人員有所了解，並透過妥善安排工作流程，以有效降低人員的工作壓力產

生，並且建立人員對單位的向心力，便能有效率的提高人員的工作績效，達到良好的工作能力，以進而增加人員留職意願，和對於工作上的努力，達到維持單位戰力裝備的妥善率，並能隨時擔任捍衛台海的和平穩定發展。

### 5.3 後續研究建議

- (一)本文以領導風格、工作滿足及組織承諾三構面關係研究探討，後續相關研究可再針對組織文化、組織績效、角色壓力等構面進行更深入的探討研究，或以領導風格、工作滿足及組織承諾等構面間的不同子構面加以研究分析，以明確顯示不同工作組織下的不同環境，並給予不同的建議作為。
- (二)本研究主要是針對國軍後勤補保指揮單位人員為主，但礙於人力及時間的不足，未能將台灣全數國軍人員包含在內，且本研究以便利抽樣為主，問卷資料僅能凸顯受測單位組織文化趨勢，未能說明全國軍組織現況，恐有代表性不足及未能給予國防政策全盤性考量，未來能夠採取隨機抽樣或全數廣發，可以使研究結論更趨近於母體，使得研究能貼近實際結果。
- (三)而近幾年來，國軍最大議題在於組織內人力縮減，且以徵兵制取代募兵制，對於工作總量未相對縮減的情況來說，各組織內人員的工作壓力比以往更來的加重，因此，後續研究者如欲全盤了解國軍組織及提供政策方針建議，可以增加不同的變數及單位組織加以探討，以不同的因素來驗證並找出何種領導型態更能符合現有政策下的組織，並提高組織內部屬的工作滿足度及增加留職意願和對於組織的向心力，使國防政策更能為用而訓，達到戰訓合一的目標。



## 參考文獻

### 一、中文部份

1. 朱柔若譯(民 91)，社會研究方法—質化與量化取向，台北：揚智文化。
2. 李青芬(民 91)，組織行為學，台北：華泰。
3. 李茂興(民 83)，組織行為，台北：揚智文化。
4. 吳芥之、吳碧珠(民 94)，台酒尚青：黃營杉再造台灣菸酒行銷實錄，台北：先覺出版社。
5. 林鍾沂(民 92)，行政學，台北：三民。
6. 胡瑋珊、張元嘉、張玉文(民 94)，每日遇見杜拉克，台北：天下遠見。
7. 胡龍騰、黃瑋瑩、潘中道(民 89)，研究方法一步驟化學習指南，台北：學富文化。
8. 許士軍(民 79)，管理學，台北：東華。
9. 黃英忠(民 87)，現代管理學，台北：華泰三版。
10. 黃昆輝(民 77)，教育行政學，台北：東華。
11. 楊永年(民 87)，警察組織剖析，桃園：中央警察大學。
12. 張春興(民 78)，心理學，台北：東華。
13. 張潤書(民 93)，行政學，台北：三民三版。
14. 鄭惟厚(民 93)，統計，讓數字說話，台北：天下遠見。
15. 沈進成、王銘傑(民 93)，內部行銷、工作壓力、工作士氣、工作滿足與工作績效關係之研究—以台灣省各縣市警察局為例，中央警察大學警學叢刊，桃園縣：中央警察大學警學叢刊雜誌社，第 35 卷第 1 期，23-28 頁。
16. 吳濟華(民 84)，加工出口區營運對臺灣經濟發展的影響及其再發展方向之探討，臺灣銀行季刊，第 53 卷第 2 期，110-128 頁。

17. 莊閔越、詹裕盛(民 94),企業員工工作滿足之研究—以金融產業為例,  
育達商管學報, 第 2 期, 129-150 頁。
18. 黃先鋒、廖敏齡、周澤民(民 94),工作輪調、工作滿足與組織承諾相關性之實證研究,  
人力資源管理學報, 第 5 卷第 4 期, 121-122 頁。
19. 梁榮輝、陳建壕(民 94),領導型態、組織文化與激勵制度對工作滿足之實證研究,  
績效與策略研究, 第 15 卷第 1 期, 103-155 頁。
20. 陳志忠、藍偉峰與張淑昭(民 93),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,  
勤益學報, 第 23 卷第 2 期, 79-95 頁。
21. 陳惠芳、洪嘉徽(民 93),員工知覺薪酬公平與賦權對組織承諾影響之研究,  
東吳經濟商學學報, 第 52 期, 第 235-262 頁。
22. 張肅婷(民 91),員工工作態度與組織文化、領導行為、工作滿足及組織承諾間之關係研究,  
弘光學報, 第 40 期, 35-44 頁。
23. 廖國峰、王湧水、戴坤輝(民 93),轉換型領導、交易型領導、組織自尊與工作滿足及組織承諾關聯性之研究-信任的中介效果,  
國防管理學報, 第 25 卷第 2 期, 1-16 頁。
24. 曠文琪(民 95),兆圓帝國的秘訣,  
商業周刊, 第 976 期, 第 61-76 頁。
25. 丁虹(民 76),企業文化與組織承諾之關係研究,  
政治大學企業管理研究所博士論文。
26. 王啓州(民 94),內部行銷知覺、工作滿足、組織承諾與工作績效結構關係之研究—以壽險業為例,  
國立中正大學成人及繼續教育學系碩士論文。
27. 方俊儒(民 89),領導行為、工作特性與工作滿足關係之探討—我國大型會計師事務所為例,  
中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

28. 石淑惠(民 86)，公共圖書館義工個人特質、參與動機與工作滿足之研究，淡江大學教育資料科學系碩士論文。
29. 田宜文(民 94)，員工工作投入與工作滿足對組織承諾影響之研究—以高雄地區連鎖加盟體系房仲介人員為例，南華大學管理科學研究所碩士論文。
30. 李淑貞(民 88)，我國國稅稽徵人員工作滿足感之研究，國立成功大學企業管理學系碩士論文。
31. 林光明(民 91)，領導風格對組織承諾及組織公民行為影響之研究—以桃園縣政府為例，銘傳大學公共管理與社區發展研究所碩士論文。
32. 林建忠(民 91)，組織承諾與工作滿足之調查研究：嘉義市警察和消防人員之比較，國立中正大學政治學研究所碩士論文。
33. 林海清(民 83)，高中教師激勵模式與其工作滿足服務士氣教學效能之研究，國立政治大學教育學系博士論文。
34. 林靜儀(民 94)，領導型態、角色壓力、工作滿足與組織承諾相關性之研究，國立成功大學企業管理學系碩士論文。
35. 柯際雲(民 84)，企業員工個人特性及其知覺工作特性與領導型態對組織承諾的影響，國立中興大學企業管理學系碩士論文。
36. 郭明德(民 90)，我國地方政府人事人員領導型態與工作滿足感之研究，政治大學碩士論文。
37. 陳吳政(民 91)，組織文化、領導行為、工作滿足與組織承諾之關係研究—以嘉南地區銀行為例，國立成功大學企業管理學系碩士論文。
38. 陳美志(民 89)，工作生活品質對組織承諾影響之研究—以關務人員為例，政治大學公共行政學系碩士論文。
39. 陳獻宗(民 94)，工作滿足感、升遷制度和主管領導風格之間關係的研

- 究－以台灣省自來水公司東部地區管理處士級人員為例，佛光人文社會學院管理研究所在職專班碩士論文。
40. 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，中原大學企業管理學系碩士論文。
41. 黃瓊玉(民 94)，師徒功能認知、工作滿足與組織公民行為關聯性之研究，中原大學企業管理學系碩士論文。
42. 馮麗珍(民 94)，國小女性校長領導風格與教職員組織承諾關係之研究，屏東師範學院教育行政研究所碩士論文。
43. 張振山(民 94)，組織文化和領導風格對組織承諾、工作滿足與工作行為之影響－以雲林縣政府地政機關為例，南華大學管理科學研究所碩士論文。
44. 舒緒偉(民 79)，國民小學教師溝通滿意與工作滿足關係之研究，國立台灣師範大學教育研究所碩士論文。
45. 蔡進雄(民 82)，國民中學校長領導方式與教師組織承諾關係之研究，國立台灣師範大學教育研究所碩士論文。
46. 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學系碩士論文。
47. 蘇信旭(民 91)，工作價值觀、組織承諾與工作滿足相關之研究－以台南縣鄉鎮市公所基層公務人員為例，中正大學企業管理研究所碩士論文。
48. 蘇政夙(民 93)，基隆市托兒所所長領導風格、托兒所組織氣氛與托育服務品質之相關研究，中國文化大學青少年兒童福利研究所碩士論文。

49. 方慈霞(民 100)，領導風格、工作動機對工作投入之影響－以組織公平為調節變項，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
50. 劉福鎔(民 97)，高中職輔導教師知覺角色壓力、工作滿足度和專業承諾之關係研究，中華輔導與諮商學報，第 23 期，213-248 頁。
51. 何憶雯(民 91)，刑事警察工作滿足感之研究，中央警察大學刑事警察研究所碩士論文。
52. 黃儀方(民 95)，探討組織精簡後軍職人員之工作壓力、領導行為與組織承諾之關係研究－以空軍 D 後勤專業工廠為例，樹德科技大學經營管理研究所碩士論文。
53. 龍育民(民 90)，軍官人格特質、工作特性與工作壓力之研究，國防管理學院資源管理研究所碩士論文。

## 二、英文部份

1. Allport, G. W. & Odbert, H. S. (1936), A psycho-lexical study, Psychological Monographs, Vol.47, No.1, pp20-65.
2. Atkinson, J. M. (1988), Copying with stress at work. Wellingborough: Thorsons Publishers Limited.
3. Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986), The moderator - mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations, Journal of Personality and Social Psychology, Vol.51, No.6, pp.1173-1182.
4. Borgatta, E. (1964), The Structure of Personality Characteristics. Behavioral Science, Vol.12, No.1, pp.8-17.
5. Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1993), Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance, Personnel selection in organizations, San Francisco: Jossey-Bass, pp.71-98.
6. Brouter, K. D. (2002), Institutional, Cultural and Transaction Cost Influences on Entry Mode Choice and Performance, Journal of International Business Studies, Vol.33, No.2, pp.203-223.
7. Bruce, W. E., Edward, W. M. & Marjorie, L. I. (1997), Interrole conflict and the permeability of work and family domains: Are there gender differences?, Journal of Vocational Behavior, Vol.50, pp.168-184.
8. Bruck, C. S. & Allen, T. D. (2003), The relationship between big five personality traits, negative affectivity, type A behavior, and work-family conflict, Journal of Vocational Behavior, Vol.63, pp.457-472.
9. Byron, (2005), A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents, Journal of Vocational Behavior, Vol.67, No.2, pp.9-19.
8. Campbell, J. P. (1990), Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology, In M. D. Dunnette and

- L. M. Hough(Eds.), Handbook of industrial and organizational psychology, Palo Alto,CA: Consulting Psychologists Press, pp.687-732.
10. Marshall, C. L. & Marshall, J. (1978), Ources of managerialand wh  
ite collar stress, New York :John Wiley and Sons.
  11. Costa, P. T. J. & McCrae, R. R.(1985), The NEO Personality Inven  
tory: Manual Form S and Form R. Odessa, Fla: Psychological Asses  
sment Resources.
  12. Edwards, J. R. & Rothbard, N. P. (2000), Mechanisms linking work  
and family: Clarifying the relationship between work and family co  
nstructs, Academy of Management Review, Vol.25, pp.178-199.
  13. Fron`, M. R.(2003), Work-family balance, In J. C. Quick,and L.E.Te  
trick, (Eds.), Handbook of occupational health psychology, pp.143-16  
2, Washington, DC: American Psychological Association.
  14. Furnham, S. A. (1992), Sex, gender and locus in college students,  
ERIC Document Reproduction Service No. ED. 359452
  15. Gmelch, W. H. (1982), Beyond Stree to Effective Management, Ne  
w York: John Wiley & Sons.
  16. Greenberg, G. & Baron, R. A. (1997), Beharior in organization 6th  
ed, Englewood Cliffs, N.J:Prentice-Hall.
  17. Greenhaus, J. H. & Beutell, N. J. (1985), Sources and conflict betw  
een work and family roles, Academy of Management Review, Vol.1  
0, No.1, pp.76-88.
  18. Gutek, B. A., Searle, S. & Klepa, L. (1991), Rational versus gender  
role explanations for work-family conflict, Journal of Applied Psyc  
hology, Vol.76, pp.560-568.
  19. Adams, J. S. (1965), Inequity in Social Exchanges, N.Y: Academic  
Press.
  20. Minkes, A. L. Smill, M. W. & Chatterjee, S. R. (1999), Leadership

and Business Ethics: Does It Matter ? Implications for Management, Journal of Business Ethics, Vol.20, No.4, pp.327-337.

21. Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1982), Management of Organizational Behavior, 4th ed, N.J: Prentice Hall, Inc.
22. Herzberg, F. (1959), The motivation to work, New York: John Wiley and Sons.
23. John P. (1999), What leaders really do, Boston, MA: McGraw-Hill.
24. David C. (1967), The Achieving Society, New York: Free Press.
25. Peter F. (1977), An Introductory View of Management, New York: John Wiley and Sons.
26. Hersey & Blanchard (1982), Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources, New York: McGraw-Hill
27. Wright, P. H. (1978), Toward a theory of friendship based on a conception of self. Human Communication Research, Vol.4, No.3, pp. 196-207.
28. Yager, J. (1997), Friendships: The power of friendship and how it shapes our lives, Stamford, Connecticut: Hannacroix Creek Books.
29. Zohar, D. (1995), The justice perspective of job stress, Journal of Organizational Behavior, Vol.16, No.5, pp. 487-495.



## 附錄一 研究問卷

親愛的同仁您好：

首先對於您工作上的辛勞與貢獻表達由衷的敬佩！這是一份純學術論文研究問卷，共分為四部份，第一部分為資本資料，第二至四部分目的在探討工作中領導型態、工作滿意與組織承諾之關係。

本問卷採不記名方式填答，對於您所提供的任何資料，僅供學術上研究用，且絕對保護個人資料隱密，敬請安心作答。

對於您給予的寶貴意見，在本次的研究分析上相當重要，有您的參與，讓本次研究更加珍貴，由衷感謝您的協助與支持。

再次感謝 您的協助與支持

誠摯祝福

平安喜樂！

南華大學企業管理系碩士在職專班

指導教授：黃國忠 博士

研究生：林嘉信 敬上

聯絡電話：05-2792122

### 第一部分：個人資料

下面的問題，為您的個人基本資料，請在適當的□中打 V

基本資料
1.您的性別。 <input type="checkbox"/> 男 <input type="checkbox"/> 女
2.您的年齡。 <input type="checkbox"/> 25歲以下 <input type="checkbox"/> 26-30歲 <input type="checkbox"/> 31-35歲 <input type="checkbox"/> 36-40歲 <input type="checkbox"/> 41歲以上
3.您的婚姻狀況。 <input type="checkbox"/> 已婚 <input type="checkbox"/> 未婚
4.您的教育程度。 <input type="checkbox"/> 高中職(含以下) <input type="checkbox"/> 專科 <input type="checkbox"/> 大學 <input type="checkbox"/> 碩士 <input type="checkbox"/> 博士(含以上)
5.您的工作職等。 <input type="checkbox"/> 士兵 <input type="checkbox"/> 士官 <input type="checkbox"/> 軍官 <input type="checkbox"/> 聘僱
6.您的工作內容。 <input type="checkbox"/> 修護 <input type="checkbox"/> 補給 <input type="checkbox"/> 採購 <input type="checkbox"/> 行政 <input type="checkbox"/> 領導職
7.您的任職年資。 <input type="checkbox"/> 5年以下 <input type="checkbox"/> 6-10年 <input type="checkbox"/> 11-15年 <input type="checkbox"/> 16-20年 <input type="checkbox"/> 21年以上



(請翻下頁繼續作答，謝謝！)

### 第二部分：領導風格

下面的問題，在客觀的描述單位主官(管)做事的內容與方法，請在適當的

□中打 V

領導風格	非常不同意	不同意	無意見	同意	非常同意
1.您的長官明確讓同仁知道他對工作的要求	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.您的長官明確的告知同仁該做什麼事情	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.您的長官明白讓同仁知道他的態度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.您的長官明確分配同仁的工作任務	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.您的長官嚴格要求同仁遵守權責關係	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.您的長官凡事公事公辦	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.您長官的作為讓您樂於成為組織中的一員	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.當工作遇到困難時，您的長官會給予適度的關心	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.您的長官樂於接納同仁的意見，並以團體意見去付諸實行	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.您的長官樂於接受同仁意見，而改變自己的做法	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.您的長官會以同仁的利益為考量	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.您的長官態度友善，令人樂於親近	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.您的長官能公平的對待同仁	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.您的長官關切同仁的福利	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.您的長官熱心參加同仁的各項活動	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.您的長官會隨時注意部屬對工作的執行情形	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.您的長官經常要求工作如期完成	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.您的長官讓同仁瞭解他的立場與職責	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.您的長官重視工作業務的推展大於同仁意見	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.您的長官會自行決定重大的決策，而不與	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

同仁協商					
------	--	--	--	--	--



(請翻下頁繼續作答，謝謝！)

### 第三部分：工作滿意度

下面的問題，在瞭解您對目前工作的滿意程度，請在適當的□中打 V

工作滿意度	非常不同意	不同意	無意見	同意	非常同意
1.您對目前所從事的職務感到滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.您在工作中能充分運用自己的能力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.您目前的工作是可以獲得成就感的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.整體而言，目前的工作是令您感到滿意的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.你對工作穩定性感到滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.工作環境是令您滿意的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.升遷純粹是靠能力的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.公司有良好的升遷制度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.您對於目前工作的晉升機會感到滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.升遷考核是公平的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.您的工作是有前途的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.您是否對您直屬長官的工作能力感到欽佩	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.您是否滿意您直屬長官的領導方式	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.您的長官是樂於指導部屬工作的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.您與長官相處融洽	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.您的長官是公正的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.您目前的薪資報酬與您的付出是相當的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.您目前的薪資水準可使生活過得舒適	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.您對你的福利制度滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.目前的薪資水準是有保障的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(請翻下頁繼續作答，謝謝！)

#### 第四部分：組織承諾

下面的問題，在瞭解您個人與單位的關係，請在適當的□中打 V

組織承諾	非常不同意	不同意	無意見	同意	非常同意
1.我對機關的未來發展深具信心	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.即使有轉換其它機關服務的機會，我仍會繼續留任本機關	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.我很慶幸當年選擇到本機關服務	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.我會以本機關的成就為榮	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.機關的服務理念，和我的價值觀類似	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.在本機關服務很有成就感	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.我很驕傲的告訴別人，我服務的機關	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.我對機關很有認同感	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.我希望能在此機關待到退休	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.我會專心致力於機關的工作	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.我願意追求新的技能，以強化工作能力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.若為工作所需，即使沒有加班費，我仍會加班完成工作	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.為機關的業務順利推展起見，我願意付出額外的努力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.我願意努力工作，以贏得同事的敬重	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

謝謝您的合作，請再一次檢查是否有遺漏之處。謝謝!!