

# 南華大學企業管理系管理科學碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER BUSINESS ADMINISTRATION

MASTER PROGRAM IN MANAGEMENT SCIENCES

DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION

NANHUA UNIVERSITY

地方行政機關組織文化、領導型態、工作滿意度、組織承諾  
與離職傾向關係之研究—以雲林縣為例

A STUDY ON THE RELATIONSHIP AMONG ORGANIZATIONAL  
CULTURE, LEADERSHIP STYLE, JOB SATISFACTION, ORGANIZATIONAL  
COMMITMENT AND TURNOVER INTENTION ON LOCAL ADMINISTRATIVE  
ORGANIZATION—AN EXAMPLE OF YUNLIN COUNTY

指導教授： 丁誌紋 博士

ADVISOR : CHIH-WEN TING Ph.D.

研究生： 唐美玲

GRADUATE STUDENT : MEI-LING TANG

中 華 民 國 九 十 七 年 六 月

# 南 華 大 學

企業管理系管理科學碩士班

## 碩 士 學 位 論 文

地方行政機關組織文化、領導型態、工作滿意度、組織承諾  
與離職傾向關係之研究—以雲林縣為例

研究生：詹美玲

經考試合格特此證明

口試委員：戴錦周

沈昭吟

丁誌敏

指導教授：丁誌敏

系主任：吳心怡

口試日期：中華民國 九十七 年 六 月 二 日

## 誌 謝

本論文得以付梓，承蒙恩師 丁誌紋教授二年來的悉心指導，在研究的過程中，對於研究的內容、觀念與架構，給予啟迪與匡正，尤其是在口試期間承蒙丁教授誌紋、戴教授錦周以及沈教授昭吟的用心指正與教誨，印象最為深刻，師恩浩瀚，永銘在心。

感謝在學期間承蒙藍所長信雄及所上各位教授的耐心傳授與指導，受益匪淺，不勝感激。在求學期間，承學姊李佳玲在統計方法上的教導以及何振州在資訊技術的協助，都讓我受益匪淺。當然，最感謝同窗林淑真、吳行正及朱清貴，於求學期間二年共乘搭車往返斗六與學校間，彼此切磋砥礪及相關協助，使論文得以順利完成。

感謝親愛的老公家宏幫忙校稿、兒子定一幫忙下載找資料、么女定巾還一指神功的幫忙登打問卷資料，至於長女定千雖沒實質幫忙，但學業及生活上獨立自理，讓老媽無後顧之憂，全力拼課業。沒有你們的支持與協助，我無法順利在二年內修完緊湊的課程，進而完成學業！

尚有許多感謝的人，無法一一記述，謹在此獻上最深的謝意。畢業是另一段人生旅程的起點，這段甜蜜又負擔的求學期間有大家相隨，我會更加懷念與感恩。

唐美玲 謹誌於

南華大學管理科學研究所  
中華民國九十七年六月

# 南華大學企業管理系管理科學碩士班

## 九十六學年度第二學期碩士論文摘要

**論文題目：**地方行政機關組織文化、領導型態、工作滿意度、組織承諾與離職傾向關係之研究—以雲林縣為例

**研究生：**唐美玲

**指導教授：**丁誌紋 博士

### 論文摘要內容：

地方公務員在依法行政之組織文化下，面對地方民選首長更迭後要去適應不同的主管領導型態，加上地方職等偏低、升遷管道缺乏暢通等各種因素，無疑地影響其工作滿意度及組織承諾，乃甚至興起離職異動之念頭。因之，本研究旨在探討地方行政機關組織文化、領導型態、工作滿意度、組織承諾與離職傾向之相互關係，以雲林縣行政機關為問卷調查對象，共發放問卷 400 份，回收有效問卷 347 份，研究結果發現：

- 1.組織文化對領導型態有顯著正向影響。
- 2.組織文化對工作滿意度有顯著正向影響。
- 3.組織文化對組織承諾無直接影響，必須透過工作滿意度間接影響。
- 4.領導型態對工作滿意度有顯著正向影響。
- 5.領導型態對組織承諾有顯著負向影響，但若透過工作滿意度則會有正向的間接影響。
- 6.工作滿意度對組織承諾有顯著正向影響。
- 7.工作滿意度對離職傾向無顯著影響。
- 8.組織承諾對離職傾向有顯著負向影響。

**關鍵詞：**組織文化、領導型態、工作滿意度、組織承諾、離職傾向

Title of Thesis : A Study on the Relationship among Organizational  
Commitment, Leadership Style, Job Satisfaction and  
Turnover Intention on Local Administrative Organization-  
An Example of Yunlin County

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

Graduate Date : June 2008                      Degree Conferred : M.B.A.

Name of Student : Mei-Ling Tang              Advisor : Chih-Wen Ting, Ph.D.

## **Abstract**

The purpose of this research is to understand the relationship among organizational culture, leadership style, job satisfaction, organizational commitment and turnover intention on local public organization. The public servants of administrative organization on Yunlin County were taken as subjects of the questionnaire survey. Out of the 400 questionnaires sent, 347 valid questionnaires were obtained. The research found that :

(1)Organizational culture had significant positive influence on leadership style. (2)Organizational culture had significant positive influence on job satisfaction.(3)Organizational culture had no significant influence on organizational commitment, but indirectly affected through job satisfaction. (4)Leadership style positively affected job satisfaction.(5)Leadership style had significant negative influence on organizational commitment, but having indirectly and positively influence through job satisfaction.(6)Job satisfaction positively affected organizational commitment.(7)Job satisfaction had no significant influence on turnover intention. (8)Organizational commitment had significant negative influence on turnover intention.

**Keywords** : organizational culture, leadership style, job satisfaction,  
organizational commitment , turnover intention

## 目 錄

中文摘要 .....	I
英文摘要 .....	II
目 錄 .....	III
表目錄 .....	V
圖目錄 .....	VII
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 研究範圍與限制.....	4
1.4 研究流程.....	6
第二章 文獻探討.....	7
2.1 組織文化.....	7
2.2 領導型態.....	16
2.3 工作滿意度.....	29
2.4 組織承諾.....	37
2.5 離職傾向.....	44
2.6 各構面間關係的探討.....	51
第三章 研究方法.....	63
3.1 研究架構.....	63
3.2 研究假設.....	64
3.3 研究變項與操作性定義.....	66
3.4 問卷設計.....	69
3.5 資料蒐集方法.....	74
3.6 資料分析方法.....	76
第四章 研究結果.....	79
4.1 樣本資料的描述性統計分析.....	79
4.2 人口統計變數在離職傾向上的差異性分析.....	81
4.3 因素分析與信度檢定.....	83
4.4 相關分析.....	87

4.5	結構方程模式分析.....	88
第五章	結論與建議.....	99
5.1	研究結論.....	99
5.2	管理上的意涵與建議.....	103
5.3	後續研究建議.....	105
參考文獻	.....	107
中文部份	.....	107
英文部分	.....	114
附錄一	本研究問卷.....	124
附錄二	個人簡歷.....	128

## 表目錄

表 1.1	雲林縣政府暨所屬各機關、各鄉鎮市公所編制內公務員人數.....	5
表 2.1	組織文化定義彙整表.....	8
表 2.2	組織文化分類彙整表.....	14
表 2.3	國內外學者對領導的定義彙整.....	16
表 2.4	領導理論的演進.....	18
表 2.5	特質理論的研究.....	20
表 2.6	工作滿意度定義學說.....	30
表 2.7	組織承諾定義彙整表.....	38
表 2.8	組織承諾的分類.....	39
表 2.9	離職傾向的定義.....	45
表 2.10	組織文化與領導型態關係的實證研究.....	51
表 2.11	組織文化與工作滿意度關係的實證研究.....	53
表 2.12	組織文化與組織承諾關係的實證研究.....	54
表 2.13	領導型態與工作滿意度關係的實證研究.....	55
表 2.14	領導型態與組織承諾關係的實證研究.....	57
表 2.15	工作滿意度與組織承諾關係的實證研究.....	58
表 2.16	工作滿意度與離職傾向關係的實證研究.....	60
表 2.17	組織承諾與離職傾向關係的實證研究.....	61
表 3.1	組織文化量表的構面與問項.....	70
表 3.2	領導型態量表的構面與問項.....	71
表 3.3	工作滿意度量表的構面與問項.....	72
表 3.4	組織承諾量表的構面與問項.....	73
表 3.5	離職傾向量表的構面與問項.....	74
表 3.6	前測各構面信度.....	75
表 3.7	問卷發放情形.....	76
表 4.1	樣本分佈情形.....	80
表 4.2	不同性別與職位在離職傾向的差異分析.....	81

表 4.3	不同年齡、年資、婚姻、學歷及居住狀況在離職傾向上 差異分析.....	82
表 4.4	各構面問項的因素分析與信度檢定.....	84
表 4.5	各變項間的相關係數.....	88
表 4.6	模式基本適配度指標.....	90
表 4.7	整體模式適配度指標.....	92
表 4.8	內在結構模式適配度指標.....	93
表 4.9	結構模式的徑路分析與假設檢定.....	95
表 4.10	領導型態、工作滿意度與組織承諾的相關係數與淨相關 分析.....	96
表 4.11	研究模式的直接、間接與總效果.....	98

## 圖目錄

圖 1.1	本研究流程.....	6
圖 2.1	俄亥俄州立大學的四種領導行為.....	22
圖 2.2	管理方格圖.....	24
圖 2.3	路徑目標理論.....	26
圖 2.4	Fiedler 的領導權變模式.....	27
圖 2.5	Steers 組織承諾前因後果模式圖.....	41
圖 2.6	Mowday et al.的組織承諾模式.....	42
圖 2.7	Mathieu & Zajac 的組織承諾模式.....	44
圖 2.8	離職行為的分類.....	47
圖 2.9	離職決策過程模式.....	48
圖 2.10	員工退縮決策過程模式.....	49
圖 2.11	整合離職過程模式.....	50
圖 3.1	研究架構.....	63
圖 4.1	本研究結構模式圖.....	89
圖 4.2	本研究模式路徑圖.....	95

# 第一章 緒 論

本章針對本研究的動機、研究目的、範圍及限制加以說明，共分有四節，第一節為研究背景與動機，第二節為研究目的，第三節為研究範圍與限制，第四節為研究流程。

## 1.1 研究背景與動機

人力資源管理涵蓋了「選才、用才、育才、留才」的機能，而面對二十一世紀現代知識經濟與全球化激烈競爭的環境，人才已是企業最大的資產，如何留住人才成了企業競爭優勢的關鍵，雖然適度的人員離職率可促進組織的新陳代謝，但是流動率過高將增加用人及訓練成本並且會影響組織的效能。

相對於企業界的激烈競爭環境，政府部門應屬較穩定性的工作環境，公務員身份受一定程度的保障，加上近年來國內經濟不景氣致失業率屢創新高，公務員職場不因景氣影響而有失業之虞，且基本上在考選任用、考核獎懲、待遇福利或退休撫卹等各方面都適用相同規定，因此常被認為是離職異動較少的領域；但是以研究者長期擔任公職的觀察，發現地方行政機關公務員離職率近來有升高的趨勢，以雲林縣政府為例，民國 93 年離職率為 5.04%，94 年為 12.79%，95 年為 11.43%，96 年為 10.49%(參考雲林縣政府 93 年、94 年、95 年及 96 年工作成果報告表—人事部門)，而民國 94 年離職率居然比前一年成長 2.5 倍，為何近年來地方行政機關公務人員異動頻繁，又是何種因素造成地方公務員產生離職的念頭，乃興起想探討此主題的動機。

地方機關是政策執行與基層行政的主體，也是政府與民眾最直接接

觸的窗口，自從政府在民國 87 年執行精省政策，88 年通過地方制度法後，地方政府職責加重，功能也隨之擴張，但是為順應世界潮流所倡導「小而能」、「小而美」及「小而強」的政府，行政院為精簡人力而規定地方機關在民國 91 年實施員額零成長管制(陳碧玉，民 91)，並於民國 93 年提出「去任務化、地方化、行政法人化、委外化」的組織改造目標，導致地方機關業務逐日複雜繁重。(范祥偉，民 93)

在員額精簡管制及業務授權地方的政策下，地方機關公務員職責日益繁重，但是地方公務員職等偏低，升遷高階主管的職務有限，再加上機關財政困難，以研究者服務的雲林縣為例，有些鄉鎮公所甚至發生無法如期發放薪水的窘境，嚴重影響基層公務員工作滿意度，學者Smith, Kendall and Hulin (1969)就認為工作滿意度包括工作本身、升遷、薪資、上司及工作夥伴等因素，而Sourdif(2004)更指出工作滿意度對離職意願呈現負向的影響。因此基層公務員工作滿意度是否對離職傾向造成影響，此乃本研究動機之一。

地方機關公務員願意留在基層服務，有部分是考量家庭、物價消費及社會地位等因素，對於服務機關的目標與價值觀是否有所認同，並願意為機關付出更多的努力承諾，學者Bartol(1983)就提出有四個重要因素會影響員工離職傾向，包括工作滿意度、組織承諾、專業能力與報酬，其研究結果更顯示工作滿意度與組織承諾對員工離職傾向具有顯著關係；因此，本研究除探討工作滿意度對離職傾向的影響外，也將了解組織承諾對離職傾向的影響程度，此乃本研究動機之二。

公務機關權責劃分非常明確，強調依法行政與分層負責，因此其組織文化帶給人的刻板印象是官僚嚴謹，但是行政院人事行政局於民國91年提出「創新、進取與專業」為公務員核心價值目標，民國92年持續加

強對公務員的心理諮商協助(王旭統，民96)，以積極營造公務機關創新、支持與關懷的組織文化，不過地方機關首長以民選者佔大多數，地方派系對峙；黑道介入選舉等情形嚴重影響地方政治與行政(黃榮慧，民94)，基層公務員面對民選首長更迭後常連帶配合著各單位主管異動，以致於要去適應不同的主管領導型態，Ogbonna and Harris(2000)就認為組織文化會影響領導型態，Jaskyte(2004)研究發現領導型態是工作滿意度與組織承諾的重要預測因子，因此，進一步探討組織文化與領導型態分別對工作滿意度及組織承諾的影響，此乃本研究動機之三。

員工離職問題是人力資源管理的重要議題，國內文獻對政府基層公務員離職的探討很多，其中大部分係針對特定職業的對象做研究，例如托兒所保育員、警察、人事人員、地政人員等(吳佳樺，民93；李德智，民93；林蒼彬，民89；王秋慶，民92)，而純粹針對地方基層公務員做全面性探討的文獻卻不多，因此全面探討地方基層公務員的離職原因，此為本研究動機之四。

## 1.2 研究目的

地方行政機關公務員是政府政策最基層的執行人員，也是政策落實與否的關鍵，維持適度的人員離職率才能確保政策的持續推動，而基於上述研究動機，本研究擬探討雲林縣行政機關公務員的離職傾向及其相關因素，透過文獻分析與問卷調查方式，進一步了解機關組織文化、領導型態、工作滿意度、組織承諾與離職傾向的相互關係。因此，本研究主要目的可概分為下列九個方向：

- 一、探討不同個人背景的地方公務員在離職傾向上的差異。
- 二、探討地方行政機關組織文化對領導型態的影響。

- 三、探討地方行政機關組織文化對工作滿意度的影響。
- 四、探討地方行政機關組織文化對組織承諾的影響。
- 五、探討地方行政機關領導型態對工作滿意度的影響。
- 六、探討地方行政機關領導型態對組織承諾的影響。
- 七、探討地方公務員工作滿意度對組織承諾的影響。
- 八、探討地方公務員工作滿意度對離職傾向的影響。
- 九、探討地方公務員組織承諾對離職傾向的影響。

### 1.3 研究範圍與限制

本研究以雲林縣政府暨所屬各機關、各鄉鎮市公所的編制內公務員為研究對象，不含縣議會、縣警察局及鄉鎮市民代表會，因為縣議會及鄉鎮市民代表會係屬民意機關，非行政機關，而縣警察局的人事任用權限在中央政府，非屬地方首長，因此排除於本研究的範圍。

本研究的對象為編制內公務員，不包含技工、工友、約聘僱人員及臨時員，根據「雲林縣政府統計資料-行政組織」資料得知，至民國95年底現職公務員人數為2,367人(詳如表1.1)，本研究的樣本採分層比例抽樣方法，針對現職公務員進行問卷調查，以了解地方行政機關組織文化、領導型態、工作滿意度、組織承諾與離職傾向的因果關係。

表1.1 雲林縣政府暨所屬各機關、各鄉鎮市公所編制內公務員人數

機關類別	人數	機關類別	人數
雲林縣政府	444	環境保護局	33
稅捐處	168	地政事務所	199
消防局	326	戶政事務所	193
衛生局	59	鄉鎮市公所	945
合 計			2,367

資料來源：雲林縣政府統計資料(民95)，<http://www4.yunlin.gov.tw/accounting>

本研究由於人力及時間的限制，在研究過程中仍有許多限制因素，分別說明如下：

- 一、本研究只針對雲林縣各級行政機關公務員為研究對象，其結果不能完全類推至所有各縣市的行政機關。
- 二、本研究為探討公務員離職傾向的階段，而非以曾有離職行為的公務員為限，因為有離職經歷的公務員在篩選上較不容易，因此研究樣本為現職公務員。
- 三、本研究採問卷調查方式，問卷的部分內容較屬敏感，且透過人事單位發放，受測者是否能真實填答，不無疑慮，建議未來可採觀察法或配合以訪談方式，來獲得更為真實客觀的資料。

## 1.4 研究流程

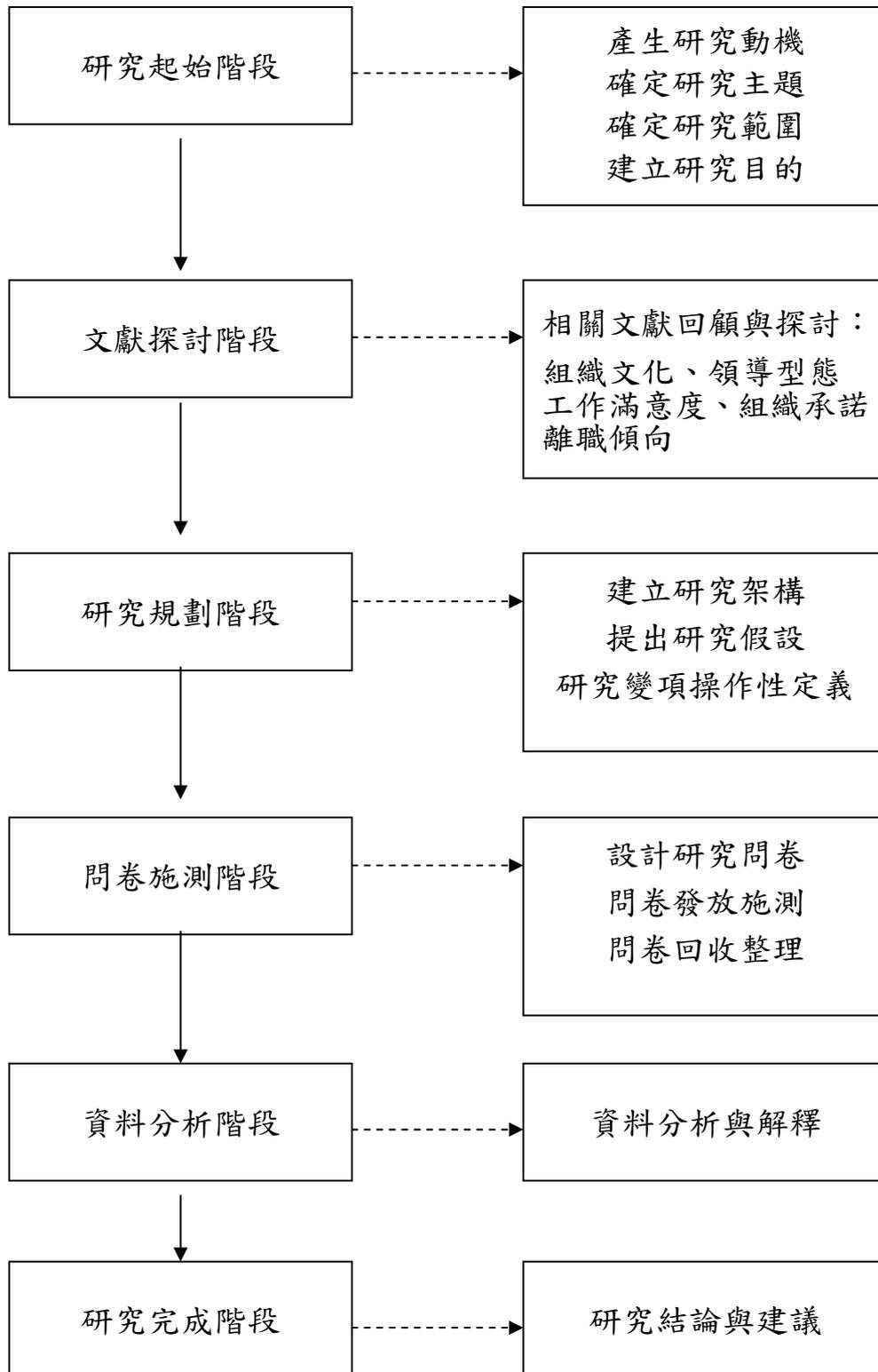


圖1.1 本研究流程

## 第二章 文獻探討

本章主要就組織文化、領導型態、組織承諾、工作滿意度與離職傾向進行國內外文獻的探討，以建立本研究的理論基礎。

### 2.1 組織文化

台灣半導體教父張忠謀先生認為企業最重要的三件事是：「策略、願景和企業文化」，企業若缺乏組織文化的支援，縱然是擁有雄厚的有形資產，企業仍無法發揮戰鬥力，無法成就大目標與大事業(施振榮，民 85)。

組織文化不只對企業永續經營與管理績效具有重要影響，政府機關所型塑的組織文化，會影響公務員工作滿意度與組織承諾，也會影響政府的施政績效與品質，國內外學者對於組織文化的研究與看法眾說紛紜，以下就組織文化的定義、構成要素及類型進行探討。

#### 2.1.1 組織文化的定義

組織文化(Organizational Culture)是組織內成員所共享的價值觀、信念、態度、行為準則與習慣，對於企業來說，組織文化是相當重要的，因為組織文化影響員工工作態度、應對環境的方式，也會讓外部人員與員工知覺到企業與其他競爭者的差異(黃恆獎、王仕茹、李文瑞，民 94)。

Robbins (2001)指出組織文化是組織成員們共同抱持的意義體系，此意義體系包含組織的重要特質，使組織內成員產生相同特徵，組織間則產生不同特徵而得以辨識。近年來國內外學者對於組織文化所持觀點不盡相同，茲將學者對組織文化的定義彙整如表 2.1 所示。

表 2.1 組織文化定義彙整表

學者	年代	定義
Schein	1992	組織文化是組織面臨內、外部問題的適應與解決過程中，所發明、發現或創造出來的基本假設。
McDermott & Stock	2000	組織文化是組織內成員所共享的一組基礎假設、價值及觀念。
Robbins	2001	組織文化是組織成員對所屬組織及應有何表現的認知，也是組織成員所共同擁有的意義體系。
Messmer	2001	組織文化是一種無法明確看到的風格，或是給予外部的整體印象，可能包含組織結構的狀態或是有更多正式與非正式的運作與互動，甚至可以看出該組織的政策與運程序。
Martins & Terblanche	2003	組織文化是指過去實行結果良好而被組織內部接受的一系列基礎假設，可在組織內人員互動、行為與態度上得到體驗。
Osland, Kolb & Rubin	2004	組織文化是組織內一種共享價值和信念模式，可作為規範公司行為的準則。
藍偉峰	民 92	組織文化是在既有組織中存在的一種非文字的價值觀、行為模式、信念、工作規範、思維方式，以使組織成員間行為有參考準則。
張振山	民 94	組織文化係組織成員對組織經年累積發展的事物，具有相當一致程度的認同，且這種感受有其共同的信念、價值、表像與期待。
吳萬益 林志成 傅貞夙	民 95	組織內成員共同特有的行事方法，與共享的價值觀，以及管理者藉以經營企業及管理員工的共同信念。
陳柏楓	民 95	組織文化為組織成員對於組織所可能發生的內外事物，所產生的一種相似的認知與感受，透過分享機制，形成一種不具實體的風格，或是給予外部的整體形象。

資料來源：本研究整理

綜合上述學者的論點，本研究認為組織文化係組織成員所共享的價值、態度與信念，使組織成員行為間有參考準則，並藉以建立組織面臨內、外部問題時的適應解決模式。

### 2.1.2 組織文化的構成要素

分析組織文化的構成要素有助於我們瞭解組織文化的輪廓，進而對組織文化加以探討分析，以下就幾位學者對組織文化構成要素予以說明。

1. Deal & Kennedy(1982)認為下列五點要素構成了企業組織文化：

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

2. Schein(1992)以層次的觀點來探討，將組織文化分為人為飾物、價值觀與基本假設等三個層次，而這三個層次彼此間有互動關係：

- (1)人為飾物(artifact)：這一層只是組織文化的外顯形貌，包括在組織中所看見、所聽見與感受到的一切現象，例如建築物、語言、技術與產品、組織的神話與故事、價值觀的標語、儀式和典禮等。同樣的人為飾物在不同的團體中，可能代表不同的象徵意義，人們通常須在組織中待上一段時間，才能逐漸了解其所代表的意義。
- (2)價值觀(values)：係指組織的外顯價值，包含組織的策略、目標與哲學觀，在組織成立之初，由於成員所抱持的價值觀不盡相同，因此不易凝聚共識，但是隨著內、外在問題不斷的衍生，組織面臨生存的壓力，促使組織成員的價值會由相異逐漸趨於一致。
- (3)基本假設(basic underlying assumption)：這一層是組織的真實價值，

也是組織文化的精髓，即為組織成員視為理所當然的價值觀或信念，具有其穩定性而不易改變，經過一段時間反覆使用後，遂形成無形的強大文化力量，控制成員的行為，並影響成員的思考與知覺。

3. Robbins(1990)認為組織文化的要素共有以下十種：

- (1)個體的創制性(individual initiative)：組織成員所擁有的職責、自由、獨立自主權及互相信賴的程度。
- (2)風險的容忍程度(risk tolerance)：鼓勵員工進取、創新及冒險的程度。
- (3)指導(direction)：組織給予成員清楚的目標和績效期望的程度。
- (4)整合(integration)：鼓勵組織內各單位彼此協調運作的程度。
- (5)管理的支持(management support)：管理者提供明確的溝通、援助及支持其部屬的程度。
- (6)控制(control)：利用規定、管制及人員直接監督來控制員工行為的程度。
- (7)認同(identity)：成員對整個組織的認同，而非對自己的工作類型或所屬專業領域認同的程度。
- (8)衝突容忍度(conflict tolerance)：組織允許成員公開表達衝突及公開批評的程度。
- (9)酬償制度(reward system)：組織酬償是根據員工的績效而不是年資、偏好等。
- (10)溝通模式(communication patterns)：組織溝通受到官僚及權威限制的程度。

### 2.1.3 組織文化的類型

組織文化是一種極抽象的概念，研究者基於研究目的與對象的不同而歸納成不同的組織文化類型，以下就幾位學者對組織文化分類的見解予以說明。

1. Ansoff(1979)從組織發展導向的角度，以策略觀點將組織文化區分為：
  - (1)穩定型文化(stable culture)：逃避風險，不接受任何改變。
  - (2)被動型文化(reactive culture)：接受最小風險，幾乎不接受改變。
  - (3)參與型文化(anticipating culture)：允許接受相當的風險，並接受額外改變。
  - (4)探索型文化(exploring culture)：考慮風險與利益之間的轉換，並接受許多改變。
  - (5)創造型文化(creative culture)：喜歡冒不熟悉的風險，不停追求新奇的改變。
2. Deal and Kennedy(1982)將組織文化分為四種類型：
  - (1)硬漢文化(tough-guy, macho culture)：個人主義掛帥、喜歡風險高且富挑戰性工作、反應速度快、工作要求盡善盡美，使得人事流動率相當高，是一種風險程度高的文化。
  - (2)努力工作/盡情享樂文化(work hard, play hard culture)：享受工作與娛樂同時進行的生活，員工喜歡採取低風險、迅速回饋的方式以求取成功，是一種風險低、回饋迅速的文化。
  - (3)賭注文化(bet your company)：決策中包含的賭注很大，要經過幾年才知輸贏且影響層面廣，是一種風險極高、回饋緩慢的文化。
  - (4)過程文化(process culture)：員工只知按照規定程序及手續辦事，凡事採取消極態度，不主動開創新局，所冒的風險相當低、回饋少。

### 3. Wallach(1983)提出三種組織文化類型：

- (1)官僚型文化(bureaucratic culture)：權責劃分相當明確，工作性質大多已標準化和固定化，此類型文化通常建立在控制和權力的基礎上，通常此類組織較為成熟、穩定且行事謹慎。
- (2)創新型文化(innovative culture)：其組織面臨的競爭環境較為複雜、多變、激烈及動態性，在這種環境下，具有企業家精神或充滿企圖心的人較容易成功，工作也較具創新性與冒險性。
- (3)支持型文化(supportive culture)：工作環境通常相當開放、和諧，具有類似家庭的溫暖，組織中有高度的支持、公平、鼓勵、開放與信任，是十分重視人際關係導向的工作環境。

### 4. Harris(1984)從組織成員溝通互動的角度，將組織文化區分為：

- (1)科層性文化：又稱官僚性文化，具有明確的階級層次，各層級有清楚的責任與工作職掌，具有系統化與固定化的特色。此類文化經常建立在控制與權力的基礎上，其組織是穩定、小心及成熟的。
- (2)支持性文化：其特色是開放、和諧、安全的，組織中的成員具有相互合作的精神、重視人與人之間的關係，是一個高度支持、公平、關係導向的組織。
- (3)創新性文化：創新性文化的特色是較為複雜多變和動態性，工作較具有創新性與冒險性，組織中充滿著鼓勵創新的氣氛，強調不斷創新以追求績效，重視挑戰性甚過穩定性。

### 5. Sonnenfeld(1989)針對組織文化的不同，以及組織成員搭配的重要性，將組織文化分成以下四類：

- (1)學院型(academy)：這種文化的組織喜歡剛畢業的新鮮人，施以訓練，再分配到各功能單位。

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

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

(4)堡壘型(fortress)：這類組織保有組織剩餘的財富，對員工提供的保障不多。

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

6.河野豐弘（1992）將組織文化歸為五大類型：

(1)活力型文化：此類組織挑戰精神極為旺盛，無畏失敗；上下階層距離短、溝通良好，員工對工作責任感強。

(2)獨裁活力型文化：此種類型多發生在企業草創的時期，領導者具有革新取向，全體富有活力，並且信賴領導者。

(3)官僚型文化：此類公司的組織文化呈現組織導向、過度謹慎的行為模式，政府機關及歷史悠久的大型企業，大都符合此類型。

(4)僵化型文化：在此類型的組織文化當中，成員只做習慣性、既有的行動，具有習慣導向、安全第一的價值觀。

(5)獨裁僵化型文化：此類型是由獨裁者所造成的僵化文化，獨裁者政策決定未必符合環境需要，組織成員容易喪失士氣，行為模式也十分僵化。

7.Hellriegel, Jackson and Slocum(2002)將組織文化依正式化控制傾向與注意力焦點分為四類型：

(1)官僚文化(berueauratic culture)：此文化的注意力焦點集中在組織的內

部作業，組織權責劃分明確，具有正式規章與標準作業程序，此類型文化通常建立在控制和權力的基礎上。

(2)派閥文化(clan culture)：此文化的注意力焦點也是集中在組織的內部作業，但派閥文化對成員控制是採取較微妙的控制方式，例如忠誠、承諾、社會化等，且組織成員對組織普遍具有高度認同感。

(3)市場文化(market culture)：其注意力焦點放在組織外部，強調競爭力與利潤導向的價值觀，因此個人薪資取決於他的績效水準，而不是對組織的忠誠度或年資。

(4)創業文化(entrepreneurial culture)：注重組織的外部與控制的彈性，鼓勵創造力、變革與風險承擔，並尊重個人獨特性與個人自由，成員可採取有彈性的做事方法，且容許其冒險及嘗試錯誤。

綜上所述，茲將國內外學者對於組織文化分類的文獻整理如表2.2 所示。

表2.2 組織文化分類彙整表

學者	年代	組織文化類型
Ansoff	1979	1.穩定型文化 2.被動型文化 3.參與型文化 4.探索型文化 5.創造型文化
Deal & Kennedy	1982	1.硬漢鬥士型 2.工作娛樂型 3.愛好賭注型 4.公事公辦型
Wallach	1983	1.官僚型文化 2.創新型文化 3.支持型文化
Harris	1984	1.科層性文化 2.支持性文化 3.創新性文化
Reinmann & Wiener	1988	1.企業家型文化 2.策略型文化 3.盲從型文化 4.排他型文化
Sonnenfeld	1989	1.學院型 2.俱樂部型 3.棒球隊型 4.堡壘型

表2.2 組織文化分類彙整表（續）

學者	年代	組織文化類型
河野豐弘	1992	1.活力型文化 2.獨裁活力型文化 3.官僚型文化 4.僵化型文化 5.獨裁僵化型文化
Hellriegel, Jackson & Slocum	2002	1.官僚文化 2.派閥文化 3.市場文化 4.創業文化
鄭伯璦 郭建志	民90	1.社會責任型 2.敦親睦鄰型 3.顧客取向型 4.科學求真型 5.正直誠信型 6.績效表現型 7.創新卓越型 8.團隊精神型
廖年淼、何信助 賴銘娟	民93	1.理性主導文化 2.成長調適文化 3.凝聚共識文化 4.層級節制文化
張宦民	民93	1.創新精神型 2.團隊合作型 3.風險規避型 4.層級服從型
陳志忠、藍偉峰 張淑昭	民94	1.創新支持型文化 2.官僚保守型文化 3.高壓嚴格型文化
黃 鴻	民96	1.人本主義導向文化 2.理想務實文化 3.各盡本分文化 4.秉公持重文化 5.團隊參與管理文化 6.傳統威權式管理文化

資料來源：本研究整理

根據上述的探討，由於公務機關強調依法行政，組織階層與權責劃分嚴謹，具有官僚文化特質；又近年來行政院人事行政局加強推動創新、進取與專業的公務員核心價值，並持續關照公務員心理健康，以營造溫馨支持的機關文化。因此，本研究採用 Wallach(1983) 的觀點，將組織文化分為官僚文化、創新文化與支持文化。

## 2.2 領導型態

領導理論的演進發展已有相當歷史，有關領導的研究隨著時代變遷也一直推陳出新，領導在管理中佔有極重要地位，有效的領導可帶領組織成功的達成目標與願景，Lou Gerstner, Jr.(2003)認為「偉大的機構不是靠管理，而是靠領導；不是靠行政控制，而是靠人員對於勝利的熱情」，可見在急遽變遷的社會環境中，一位推動變革創新的卓越領導者，將是帶領組織迎接 21 世紀挑戰的必要條件。國內外學者對於領導的研究與看法相當多元，以下就領導的定義及其理論發展敘述如下。

### 2.2.1 領導的定義

由於歷年來研究學者從不同角度對領導有不同的見解與觀點，因此對領導的概念與定義所持的看法也莫衷一是，以致於對領導並沒有統一的定義，茲將國內外各學者對領導的定義彙整如表 2.3 所示。

表 2.3 國內外學者對領導的定義彙整

學者	年代	定義
Hersey & Blandchard	1977	領導是引導與影響組織成員努力達成某一特定目標的過程。
Bass	1985	領導是改變部屬、創造可達成目標的願景，並建立明確的達成途徑。
Jordan	1995	領導是設下願景、目標和指令，讓部屬以自己的詮釋與想法去發揮。
House et al.	1999	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。

表 2.3 國內外學者對領導的定義彙整（續）

學 者	年 代	定 義
Ray Mahoney	2000	領導是一種指揮，督導部屬有效能地完成預定目標的過程。
Yukl	2002	領導是一種影響部屬的活動歷程，它包括團體或組織目標的選擇、完成既定目標的工作活動團體組織、激勵部屬達成目標的動機、維持團體與合作的關係及爭取外部團體與組織支持與合作。
George & Jones	2004	領導是指群體或組織中的一個成員，其所發揮的影響力可影響其他成員，並協助群體或組織順利達成目標。
王文峰	民 91	領導是一種互動的雙向過程，在某一特定情形下，影響他人行為，使其自動地、積極地致力於達成組織最終目標，所採用的行動。
陳海鳴	民 92	在一特定情境下，為影響一人或一群人之行為，使其趨向於達成某種群體目標之人際互動程序。
黃恆獎 王仕茹 李文瑞	民 94	藉由影響他人的行為以達到群體或組織目標所採取的行動。
高瑞新	民 95	領導為達成組織目標的一種過程，是存在於領導者與團體成員之間的雙向互動，透過溝通、指揮、協調、制度建立等手段，達到領導效能。

資料來源：1.參考王薪為(民 96) 2.本研究補充整理

根據上述的探討，本研究對於領導的定義為：領導是在特定情境下，運用個人影響力，並藉由創造願景使部屬自願追隨，以使成員間彼此凝聚共識、同心協力達成組織特定目標的歷程。

## 2.2.2 領導理論的相關研究

領導理論的相關研究非常多，Heilbrun(1994)認為領導理論的演進大致上可劃分成以下三個階段：第一階段(1940-1950)重點在於領導者的特質，稱為領導特質理論(Trait Theory)；第二階段(1950-1960)重點在於領導者的行為，稱為行為模式理論(Behavior Model Theory)；第三階段(1960年以後)重點在領導者以及領導的人、事、物情境之間的互動關係，稱為領導權變理論(Leadership Contingency Theory)，以上各理論的代表學者及觀點彙整如表 2.4 所示。

表 2.4 領導理論的演進

階 段	代 表 學 者	理 論 內 容
第一階段 領導特質理論 (1940-1950)	1.Stogdill(1948) 2. Tead(1951) 3. Stahl(1962) 4. Davis(1967)	認為領導者是天生的，具有凡人所沒有的人格特質，這種與生俱來的人格特質大致包括生理特質、智慧、人格特質、社會背景、溝通口才等。
第二階段 行為模式理論 (1950-1960)	1.White & Lippett(1953)愛荷華大學研究 2.密西根大學的研究 3.俄亥俄州立大學兩構面理論 4.Blake et al.(1964)管理方格理論	研究重心為探討領導者所表現出來的行為風格，並假設成功的領導者是可以透過後天加以培養而成。因此可以試圖找出或歸納成功領導者的領導行為，以作為組織篩選領導人與領導者自我訓練或學習的參考。
第三階段 領導權變理論 (1960 以後)	1.House(1974)路徑目標理論 2.Fiedler(1974)費德勒權變模式 3.Hersey & Blanchard(1977)情境領導理論	認為領導行為應隨著追隨者的特性，在不同的情境下進行調整，以實現有效的領導。換言之，並無放諸四海皆準的領導風格，而須視不同的情境作權變調整。

資料來源：本研究整理

針對上述各階段領導理論的發展，以下重點詳述各理論的要義。

### 1. 特質理論(Trait Theory)

特質理論盛行於 1940 年代至 1950 年代，認為領導者是天生的，也就是與生俱來的，所以一位成功的領導者乃由於他具有某些人所沒有的人格特質，這些特質讓他看起來具有無與倫比的魅力，進而使別人願意接受他的指揮與影響。

Stogdill(1948)整理 1904 年至 1948 年有關領導特質的 124 篇文獻中，歸納出五種領導者的特質：能力、成就、責任、參與、地位。Davis(1967)則提出成功領導者有關的四種性格：社會成熟與廣博性(social maturity and breadth)、內部動機與成就感(inner motivation and achievement drive)、智慧(intelligence)及人際關係與態度(human relation and attitudes)。其他學者對特質論的研究如表 2.5 所示。

特質理論忽略被領導者的地位與影響作用、忽略不同情境因素對領導效能所產生的影響，並且也無法有效說明不同特質間的差異性，因此在解釋領導效能上遭受到一些質疑與批評(許士軍，民 91)。

表 2.5 特質理論的研究

一般特質研究		共同特質研究	
代表學者	特質內容	代表學者	特質內容
Tead(1951)	體質能力強、有目的與方向、熱忱、友善、正直、專業能力、果斷具領導技能、智慧、忠實	Stogdill (1948)	1.能力 (Capacity) 2.成就(Achievement) 3.責任(Responsibility) 4.參與(Participation) 5.地位(Status)
Stahl(1962)	智慧過人、多才多藝、具說服力、精神健旺且情緒穩定、有豐富的潛力及社會技能	Stogdill (1974)	1.生理特質 2.社會及人際關係與技巧 3.智力 4.人格 5.專業能力
Kast & Rosenzweig (1985)	體格魁梧且精力充沛、智慧過人能掌握目標方向、富熱情、友善具完整人格、有很好品格、專業能力、具判斷力與決斷力、有概念化的技能、豐富的知識、富想像力堅強的意志、耐心與勇氣	Davis (1967)	1.智識 (Intelligence) 2.社會成熟度及廣博性(Social Mature & Breadth) 3.內在動機及成就慾 (Inner Motivation and Achievement) 4.人際關係與態度 (Human Relations Attitudes)
Robbins (1998)	野心、精力旺盛、領導意願、誠實、自信心、工作相關專業知識、高度適應環境的能力	Koontz & O'Donnell (1974)	1.移情態度(Empathy) 2.自知態度 (Self-Awareness) 3.客觀態度 (Objectivity)

資料來源：謝廷豪(民 91)

## 2.行為模式理論(Behavior Model Theory)

領導行為理論源起於 1950 年代至 1960 年代，研究重心轉向探索領導者所表現出來的領導風格，認為領導效能不應取決於領導者的個人特質，而應取決於領導者的行為表現，相關理論研究敘述如下：

### (1)愛荷華大學的研究

White and Lippett(1953)在愛荷華大學針對四組十歲兒童所做的實驗，提出以下三種成年人的領導型態：

- (a)權威式(authoritarian)：以職權為基礎，所有規章與政策均由領導者決定，並以生產為中心，一切著重於工作成果。
- (b)民主式(democratic)：以人格感召為主，政策均由群體討論來決定，領導者只提供協助與支援，一切措施都以人為中心。
- (c)放任式(laissez-faire)：領導者處於被動地位，對工作很少給予指示，一切放任部屬自行決定，領導者自己不參與決策。

### (2)俄亥俄州立大學的兩構面理論：(引用王傑明，民 92)

在各種以領導行為取向的研究中，以美國俄亥俄州立大學(Ohio State University)所進行的研究最為有名，在1945年Shartle進行俄亥俄州立大學的研究，採民主、權威、及放任式領導行為取向，之後Maryland大學的Hemphill所倡導的領導行為研究，也在1949年加入俄亥俄州立大學的研究之列；Hemphill及其同事最先提出約1800個項目來描述不同的領導者行為，再由研究小組篩選後通過的共有150個項目，Hemphill與Coons在1950年就以這些項目發展出第一個「領導者行為描述問卷」(Leader Behavior Description Questionnaire)，簡稱LBDQ。

LBDQ乃領導行為研究的第一個最主要研究工具，之後Halpin and Winer(1957)進行因素分析，將結果歸納成「關懷」(consideration structure)

與「規範」(initiating structure)兩個構面，所以又稱為兩構面理論 (Two Dimension Theory)。

所謂「關懷」是一位領導者對於被領導者所給予尊重、信任與互相瞭解的程度，從高度關懷到低度關懷之間可有不同的程度；所謂「規範」是指領導者對於被領導者的地位、角色與工作方式，都訂下規章或標準作業程序，這也有不同程度的高度規範和低度規範。在此項研究中，研究人員發現關懷領導和規範領導是分離且獨立的兩構面，以二分軸來表示，形成四種領導行為座標如圖2.1。

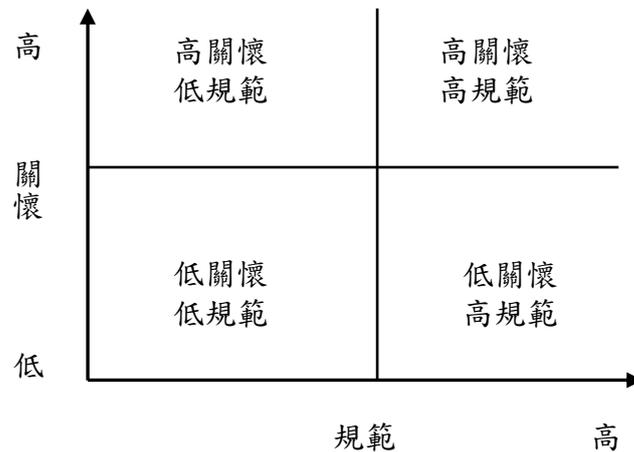


圖2.1 俄亥俄州立大學的四種領導行為

資料來源:Stogdill,R.M. & Coons,A.E.,eds. (1957) Leadership Behavior ,Its Description and Measurement,No.88 Columbus,Ohio:Bureru of Business Research,The Ohio State University.

- (a) 「高關懷、高規範」：領導者不僅重視組織目標的達成，也關心部屬的需求，領導者尊重部屬，提供溝通及參與建議的管道，且會主動提供部屬解決問題的方法，在相互信任與尊重的和諧氣氛中工作，此種領導型態較容易達成組織目標。
- (b) 「低關懷、高規範」：領導者較關心的是工作績效的達成，對部屬

較為嚴格，不重視組織成員的需求及感受，領導者與部屬之間缺乏良好的人際關係，完全以達成組織目標為最優先，會給予部屬工作上的指示。

(c)「高關懷、低規範」：領導者較重視組織成員的需求，而不太重視組織目標的達成，領導者給予部屬支持和鼓勵，甚至授權讓部屬在工作上作決定。

(d)「低關懷、低規範」：領導者對部屬的需求與組織的目標皆不太重視，領導者採取無為而治的態度，不提供部屬溝通的管道，也不給予工作上的指導，常導致士氣低落使得組織目標無法達成。

### (3)管理方格理論(Managerial Grid Theory)

Blake et al.(1964)則根據領導行為的關懷和規範兩構面模式，並以員工導向和生產導向為基礎，發展出「關心員工」(Concern for People)、「關心生產」(Concern for Production)的管理方格理論(Managerial Grid Theory)，共有 81 種可能組合，其中最具代表性者為(1, 1)、(9, 1)、(1, 9)、(5, 5)、(9, 9)等五種領導型態，其模型如圖 2.2 所示。(引用黃恆獎、王仕茹、李文瑞，民 94)

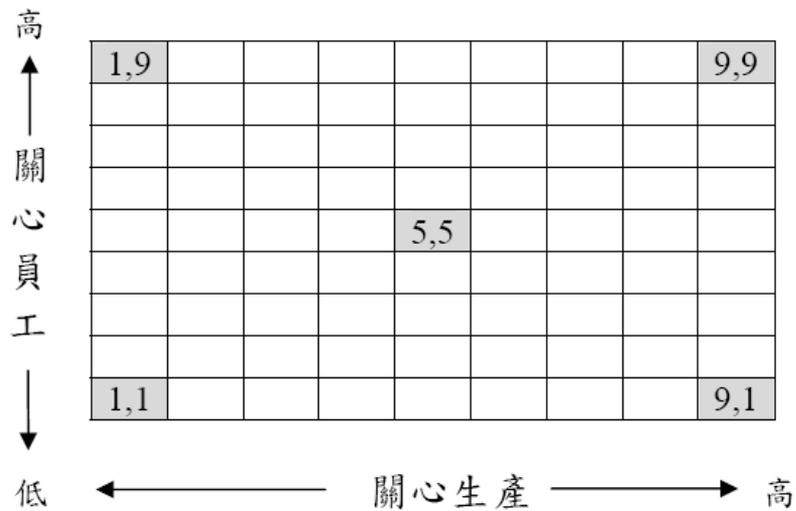


圖2.2管理方格圖

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

(a) (1,1) 「放任管理」 (impoverished management)

係指對於生產或員工的關心程度均低，也就是說只要員工不出差錯，則多一事不如少一事。

(b) (9,1) 「任務管理」 (task management)

係指對於生產的關心程度高於對員工的關心，一切以生產與任務為導向，不希望因員工的個人需求而影響到工作的進行與成效。

(c) (1,9) 「鄉村俱樂部管理」 (country club management)

係指對於員工的關心程度高於對生產的關注，較注重員工的各種需求是否獲得滿足，諸如工作環境、工作氣氛，抑或是員工之間以及主管與部屬之間的關係是否良好等等，缺點是較容易忽略工作績效。

(d) (5,5) 「中庸管理」 (middle-of-the-road management)

係指較能兼顧生產與員工兩方面，但只做到一般程度即可。

(e) (9,9)「團隊管理」(team management)

係指對於生產與員工需求皆十分重視，期望能藉由團隊合作來提昇工作效能，以達成組織所訂定的理想目標。

Blake et al.(1964)研究結果發現，(9,9)「團隊管理」的領導績效最好，因為此種領導既能有效達成任務，又能兼顧人際關係的發展，並滿足人員的需求；反之，(9,1)「任務管理」與(1,9)「鄉村俱樂部管理」的績效則較差，但是並無明確的證據支持；(9,9)「團隊管理」在所有情境下都是最有效的領導方式，因此管理方格也只能為領導型態提供一個較佳的概念架構而已。

### 3.領導權變理論(Leadership Contingency Theory)

領導是一種對他人的影響作用，在領導的複雜過程中，影響領導效能的因素除領導者本身外，還受到被領導者與不同情境因素的干擾，因此在1960年代以後，許多學者提出權變理論。本研究就較具代表性的路徑目標理論(Path Goal Theory)、費德勒權變模式(Fiedler Contingency Model)及情境領導理論(Situational Leadership Theory)提出說明。

#### (1)路徑目標理論(Path Goal Theory)

House(1971)認為一位領導者最主要的職責是協助部屬確認其目標(goal)，以及提供部屬達成其目標的路徑(path)與必要的支援，所以其領導理論被稱為「路徑目標理論」。

路徑目標理論認為領導者依其所面臨的不同情境，要採行不同的領導型態，而情境因素又可分為工作情境因素及部屬情境因素，面對不同的情境所產生的領導型態分有四種：指導型(Directive)、參與型(Participative)、支持型(Supportive)、及成就導向型(Achievement-Oriented)，其理論架構如圖2.3所示。(陳吳政，民91)

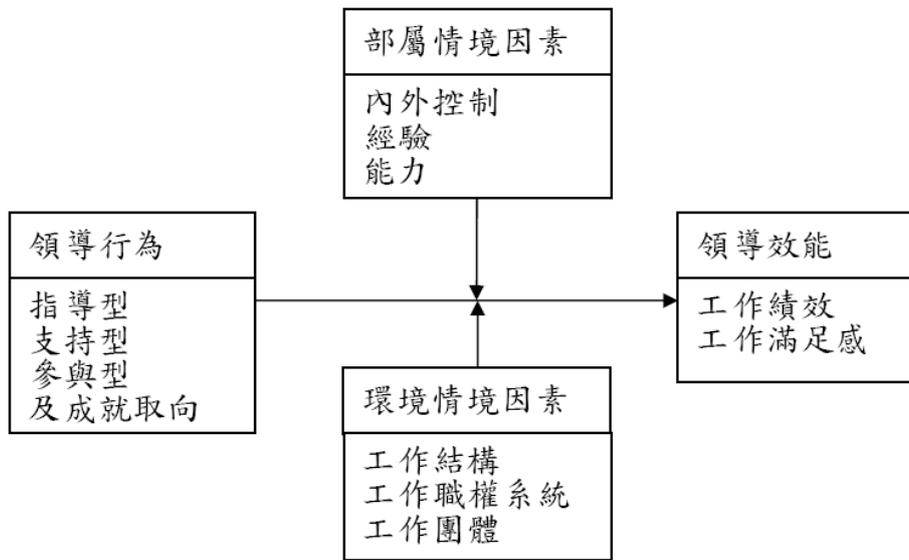


圖 2.3 路徑目標理論

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

- (a)指導型(Directive)：領導者明確指導部屬工作的方向、工作的內容、工作的技巧及方法，訂定規章與制度，讓部屬清楚的了解其工作並有所依循。
- (b)參與型(Participative)：領導者在制訂方案或做決策時，會徵詢部屬的意見，尊重部屬所提建議並允許部屬適度參與決策。
- (c)支持型(Supportive)：領導者以友善與支持的態度關心部屬，並提供各項支援與協助，以滿足部屬的需求。
- (d)成就導向型(Achievement-Oriented)：領導者設定具有挑戰性的工作目標來激勵部屬，而部屬經由不斷的努力與成長，進而滿足其成就動機。

(2)費德勒權變模式(Fiedler Contingency Model)

Fiedler(1974)認為領導型態無論是採任務導向或關係導向，領導效能都會受到情境因素的影響，他提出主要影響領導效能的三種情境因素，分別為：(黃恆獎、王仕茹、李文瑞，民 94)

(a)領導者與部屬的關係(leader-member relation)：即部屬對領導者具有信任、忠誠及尊重的程度。

(b)任務結構(task structure)：即工作指派的結構化或程序化的程度。

(c)職位權力(position power)：領導者在僱用、考核、訓練、升遷及獎懲等方面的權力或影響力。

以上這三種情境因素又各自分為兩種程度，因而可得到八種(2×2×2)情境組合，茲將 Fiedler 的權變模式以圖 2.4 表示。

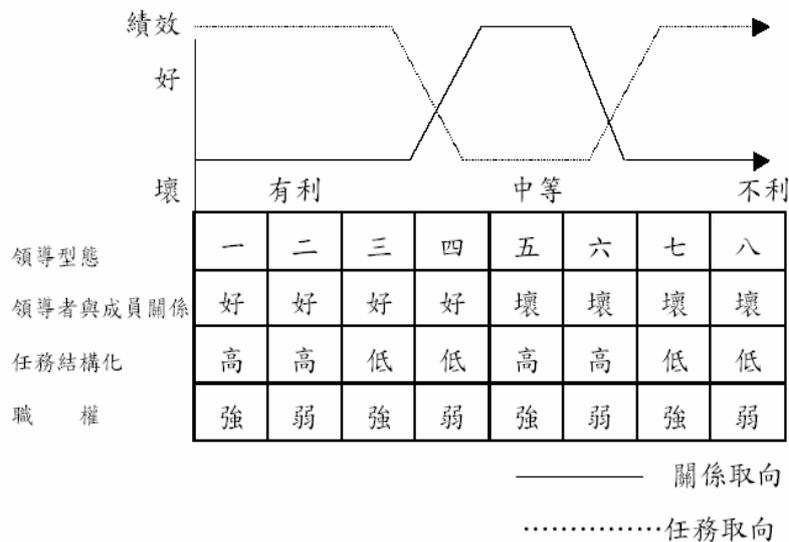


圖 2.4 Fiedler 的領導權變模式

資料來源：Fiedler,F.E.(1974),The Contingency Model-New directions for Leadership Utilization,Journal of Contingency Business, Autumn, pp.71.

費德勒研究發現，領導者與部屬關係越好、任務結構越高及職位權力越大，則對領導者的情況越有利（一、二、三）；相反的，如果領導者與部屬的關係不好，任務結構低及職位權力小，則為不利情境（七、八），此一研究發現，任務導向的領導者在有利及不利的情境中會有較好的表現，而關係導向的領導者則在中等有利的情境下表現較佳。

### (3)情境領導理論(Situational Leadership Theory)

Hersey and Blanchard(1977)認為有效的領導，應依據部屬的狀態與需求來調整其領導行為，且視被領導者的成熟度來採取不同的領導行為，所謂被領導者的成熟度又分為工作成熟度及心理成熟度，並分四等級來說明：(黃恆獎、王仕茹、李文瑞，民94)

- (a)高度成熟：員工既有能力又有意願執行任務。
- (b)中度成熟a：員工有足夠能力惟缺乏執行力。
- (c)中度成熟b：員工能力不足但願意接受任務。
- (d)低度成熟：員工既無能力又無法勝任工作。

Hersey and Blanchard又將領導者的領導行為，依任務行為與關係行為為兩構面，並針對以上四種員工，區分為四種領導型態：告知型領導(Telling)、說服型領導(Selling)、參與型領導(Participating)與授權型領導(Delegating)。

- (a)告知型領導：為高任務、低關係導向的領導，領導者自行做決策，並提供部屬明確的工作方向與工作方式，適合低成熟度的員工。
- (b)說服型領導：為高任務、高關係導向的領導，領導者自行做決策，但會向部屬說明決策的理由，傾聽部屬的感受與意見，並提供明確的任務指導與支持協助，適合低到中度成熟的員工。
- (c)參與型領導：為低任務、高關係導向的領導，領導者與部屬共享理

念，徵詢部屬意見以進行決策，適合中到高成熟度的員工。

(d)授權型領導：為低任務、低關係導向的領導，領導者授權部屬決策及執行的權力，適合高成熟度的員工。

根據上述的文獻探討，由於地方行政機關強調標準化行政程序與權責劃分明確的領導階層，領導者會重視機關施政目標與組織績效的達成，並且也會關注機關員工的感受與需求。因此，本研究採用美國俄亥俄州立大學的觀點，將地方機關領導型態分為「關懷型領導」與「規範型領導」。

## 2.3 工作滿意度

工作滿意度(Job Satisfaction)又稱為工作滿足，有關工作滿意度最早的概念源於1924年至1932年之間在芝加哥的西方電氣公司霍桑廠的研究(Hawthorne Studies)，該研究發現，工作者的情感會影響其工作行為，認為工作者的社會與心理因素才是決定工作滿意度與生產力的主要因素(張振山，民94)。從此專家學者對工作滿意度相關的研究開始蓬勃發展，對工作滿意度的定義、理論及測量量表也提出各種不同的見解。

### 2.3.1 工作滿意度的定義

工作滿意度(Job Satisfaction)一詞在由Hoppock(1935)所著「工作滿意度」一書提出後，就引起廣泛的注意與研究，Hoppock首先提出工作滿意度是指個人對於工作上的情感態度或取向，他認為工作滿意度是指工作者的心理及生理兩方面對於環境因素的滿意感受，也就是工作者對於工作情境的主觀反應。有關工作滿意度的定義繁多，一般可歸納為整體滿意說、參考架構說及期望差距定義說等三種，茲將以上各學說的觀點及代表性學者彙整如表2.6所示。

表2.6 工作滿意度定義學說

學 說	代表性學者	學 說 觀 點
整體滿意說 (Overall Satisfaction)	1.Kalleberg(1977) 2.Bussing et.al (1999)	將工作滿意度的定義作一般性的解釋，並無涉及工作滿意度形成的經過、原因及工作滿意度的面向。
參考架構說 (Frame of Reference)	1.Vroom(1962) 2.Smith et al. (1969) 3.Gazioglu & Tansel(2006)	認為工作滿意度是工作者對於工作各項特殊構面的情感性反應，因此工作者會根據許多因素來對工作特徵加以解釋比較後而得到個人的滿足。
期望差距定義 (Expectation Discrepancy)	1.Porter & Lawler(1973) 2.Robbins(2001)	認為工作滿意度的程度視個人從工作環境中實際獲得的報酬與預期獲得的報酬差距而定，兩者的差距越大，則工作者呈現的滿意度越低；反之，若差距越小，則滿意度越高。

資料來源：本研究整理

### 1. 整體滿意說 (Overall Satisfaction)

將工作滿意度的定義作一般性的解釋，並無涉及工作滿意度形成的經過、原因及工作滿意度的面向，Kalleberg(1977)將工作滿意度定義為一單一概念(An Unitary Concept)，認為工作者將不同構面上的滿意與不滿意程度作一整合及平衡，形成一個整體的滿意；Bussing et al.(1999)則認為工作滿意度乃基於渴望、需求、動機與對工作環境的感受，也就是工作者對其本身工作所持有的一種滿足或不滿足。

### 2. 參考架構說 (Frame of Reference)

持此項定義的學者(Vroom,1962; Smith et al.,1969)認為影響人們態度及行為的最重要因素，是人們對於組織或工作情況客觀特徵的主觀知覺，這種知覺受個人自我參考架構的影響，Smith et al.(1969)認為工作滿

意度是個人依據其參考架構，對工作特性加以解釋後所得到的結果。

此項定義又可稱為構面性定義，也就是工作者對於工作各項特殊構面的情感性反應，因此工作者會根據許多因素來對工作特徵加以解釋比較後而得到個人的滿足，Vroom(1962)提出工作滿意度有七個構面，包含組織本身、升遷、工作內容、直屬長官、待遇、工作環境、工作伙伴等構面；Smith et al.(1969)提出工作本身、升遷、薪水、上司以及工作夥伴等五項構面；Gazioglu and Tansel(2006)認為影響工作滿意度的構面有四項，包含工作本身的影響、薪資報酬、成就感及來自領導者的尊重等。至於何種工作滿意度構面分類為最佳，仍是一個複雜又多層面的問題，因此許多學者發展出不同的量表項目來探討工作滿意度。

### 3.期望差距定義說(Expectation Discrepancy)

此種定義可稱為需求缺陷性定義，因為工作滿意度的程度視個人從工作環境中實際獲得的報酬與預期獲得的報酬差距而定，即工作者在工作環境中，實際獲得報酬與預期應得到報酬的認知差距，兩者的差距越大，則工作者呈現的滿意度越低；反之，若差距越小，則滿意度越高。

Porter and Lawler(1973)認為工作滿意度是指個人在工作環境中的實際獲得報酬與他所認為「應該獲得報酬」的差距；Robbins(2001)對工作滿意度的定義為員工認為從工作中應得的報償與其實際報償間的差距。許士軍(民 91)認為工作滿足是工作者對工作所具有的感覺或情感性反應，這種感覺或反應，取決於其特定的工作環境中，實得的價值與其預測的價值之間的差距，此差距越小，反應越有利，則滿意度越高；反之，則滿意度越低。

根據以上的探討，本研究對工作滿意度的定義為員工在工作環境中所獲得的價值與其所預期應獲得價值間的差距程度，其工作滿意程度與

此差距大小有關，此差距越小，滿意度越大；反之，此差距越大，則滿意度越小。

### 2.3.2 工作滿意度理論

有關工作滿意度的理論很多，各學派所強調與研究的角度各不相同，因此所建構的理論也截然不同，茲列舉其中較具代表性者陳述如下。

#### 1. 需求層次理論(Hierarchy of Needs)

Maslow(1954)的需求層次理論將人類的需求由低至高分成五個層次，各層次的需求間有階層關係，一般而言，需求的出現有先後順序，當低層次的需求獲得相當的滿足後，較高一層次的需求才會出現，因此根據需求層次理論，要讓個人獲得滿足，必須依序地達成個人的各層次需求。該理論的五層次需求分述如下：

- (a)生理需求(physiological needs)：達成個體生存的最基本需求，例如食物、飲水、遮風避雨的場所、性等需求。
- (b)安全需求(safety needs)：保障個體的生命與財產不受威脅、危險、意外或傷害的需求，例如保險、工作保障、退休金等。
- (c)歸屬感需求(affiliation needs)：又被稱做社會需求，是一種與他人互動獲得接納、歸屬的需求，例如友誼、隸屬於團體等。
- (d)尊重需求(esteem needs)：即個人自我尊重和被他人尊重的需求，例如自信、地位及尊嚴等。
- (e)自我實現需求(self-actualization needs)：係最高層次的需求，是個人充分自我成長，發揮個人潛力以實現自我理想的需求。

## 2. 激勵保健理論(Motivation-Hygiene Theory)

激勵保健理論又稱為雙因子理論(Two Factor Theory)，由Herzberg 在1959年提出，所謂雙因子包含了激勵因子與保健因子，兩者影響工作滿意的本質是不同的。簡要說明如下：

### (1) 激勵因子(Motivation Factors)

激勵因子是可以影響工作滿意的因子，有成就感、讚賞、升遷、責任感等因素，是可以使員工的工作滿意度增加，但是激勵因子不足時，並不至於引起員工的不滿意。

### (2) 保健因子(Hygiene Factors)

保健因子會影響工作不滿意的存在與否，包含公司政策、與主管或同事間的人際關係、薪資、工作環境等因素，當保健因子不足時會讓員工感到工作不滿意，但是增加提供保健因子，也只能減少員工不滿意的感覺，並不會增加員工的滿意度。

## 3. 公平理論 (Equity Theory)

Adams(1963)認為個體對於公平與否的知覺會影響其行為，員工會以自己的付出與獲得報酬的比率，跟其他員工的比率進行比較，若他覺得公平則會感到滿意而維持現況；相對的，一旦他知覺到不公平時，其心理將產生認知失調(cognitive dissonance)的現象，進而採取各種可能行為以減少這種認知失調，例如要求增加報酬或是降低自己的付出。

公平理論提醒了管理者要重視員工的動態心理反應，例如在工作設計時，如果不能考慮到員工的心理公平問題，則可能產生工作不滿意，但是這種牽涉個人對於公平的判斷並沒有客觀的標準可加以衡量，完全是個人主觀的感受，何況員工心理的公平感受是微妙而易變的，因此在實務上的運用仍值得商榷探討。

#### 4.期望理論(Valence-Expectancy Theory)

Vroom(1964)認為驅使一個人產生某特定行為的力量與他認為這行為為所能導致的特定結果的評價及期望成正比，因此提出動機作用的期望模式(Expectancy Model of Motivation)理論，如果個人認為目標或結果對他有重要的價值，而且估計透過努力有很大把握達成目標，則就會產生動機以實現目標，因此個體對目標或結果的期望是主觀與客觀條件相互作用下所做的決定，個人期望達成預期的目標後，能夠得到適當的獎勵，而此獎勵能夠滿足個人的需求時就會感到滿意。

#### 5.差距理論(Discrepancy Theory)

差距理論由Porter and Lawler(1973)、Locke(1969)等人所倡導，認為工作滿意度高低取決個人感覺他「應該獲得的」與「實際獲得的」兩者之間的差距，如果差距很小或沒有差距，個人會感到滿意；但是如果差距愈大，則個人不滿意會愈大。Wanous (1979)更認為，影響工作滿意度的因素，「應該得到的」比「實際得到的」影響大，且有長短期的考慮，也就是員工工作滿意度的高低是取決於他們如何去定義「差距」，因此對同一份工作而言，滿意程度也會因人而異。

根據以上學者研究歸納出的結果，發現工作滿意度的構面大致可分為兩大類：1.內在的主觀因素：包括責任感、受賞識感、成就感、社會地位等。2.外在客觀因素：包括薪資水準、升遷狀況、工作本身、工作環境、人際關係、行政措施等。

#### 2.3.3 工作滿意度的測量量表

工作滿意度的衡量方式，由於學者對於工作滿意度的定義觀點，分別有整體性、參考架構與差距性等學說上的差異，而各學說所持工作滿意度的操作性定義也眾說紛紜，因此在量表測量上並沒有一致性的工作

滿意度構面，茲列舉幾項較為常用的量表，依編製時間順序分述如下：  
(張振山，民94)

### 1. 霍柏克量表(The Hoppock Scale)

Hoppock 在1935年編製，是早期測量工作滿意度的量表之一，此表以四種態度量表來測量工作者對工作的滿意程度：(1)對工作的喜好程度(2)工作本身(3)轉換工作的想法(4)與他人比較。

### 2. 明尼蘇達滿意問卷(Minnesota Satisfaction Questionnaire)

明尼蘇達滿意問卷(簡稱MSQ)是由Weiss et al.於1967年發展出來的，分為長式與短式兩種，採用Likert五點量表。長式的MSQ則分為二十個分量表，共有一百個題目，其測量工作滿意度的層面包括：活力、薪資、能力可發揮性、獨立性、升遷、公司政策與實作、多樣性、責任、工作環境、社會地位、創造性、工作伙伴、人際關係、保障、認同感、技術、權威、社會服務、道德感以及成就感等面向。

明尼蘇達滿意問卷短題本分為三個分量表，共有二十個題目，測量受訪者的內在滿意、外在滿意及一般滿意：(1)內在滿意：工作者對工作本身所引發的價值觀、責任感、社會地位、職能地位等所感受到的滿意程度(2)外在滿意：工作者在工作中所獲得的薪資、升遷以及與上司、部屬、同事間的互動等因素所感覺的滿意程度(3)一般滿意：即對內在性及外在性整體層面的滿意程度。

### 3. 工作描述量表(Job Descriptive Index, 簡稱JDI)

此量表係由Smith, Kendall and Hulin 於1969年所發展出來的，將工作滿意度分為五個構面，包括工作、同事、升遷、上司及薪資等五個分量表，每一層面由九到十八個題目所組成，填答者依其工作情形，在「是」、「無法決定」，和「否」三項中選擇一項填答，並分別給予3分、1分、

0分，各分量表的得分即代表填答者在各層面上的滿意情形，工作描述量表雖然只要求受試者描述其工作，但是其中隱含有個人工作的評價。

#### 4.工作診斷調查表(Job Diagnosis Survey, 簡稱JDS)

本量表是由Hackman and Oldham(1975)所發展提出，用來衡量工作者對其工作的情感性反應，計有二十一道題目，由受試者填答，可測量出其一般滿足(指工作者對其工作感到滿足、愉快的程度)、內在工作動機(指工作者能自我激勵以有效完成工作的程度)及特殊滿足(包括工作安全、待遇、社會滿足、督導、成長滿足等五個方面的滿足程度)。

#### 5.工作滿意調查量表(The Job Satisfaction Survey, JSS)

此量表由Spector於1985年編製而成，在信度方面，對3067位受試者施測，並獲得良好的內部一致性；在效度方面，此量表與常用來描述工作的量表，如工作描述指標(JDI)具有高度的相關。而此量表將整體工作滿意區分為九個層面，包括薪資、升遷、直屬上司、福利、獎賞、溝通、同事、工作性質、工作環境等內容。

根據上述文獻探討，由於地方機關公務員身分受一定程度保障，不過各機關在升遷、福利、獎賞、溝通管道及人際關係等各方面仍有所不同，加上公務員個人本身成就感、自尊及自我成長的要求與感受也有所差異。因此，本研究係採用Porter and Lawler(1973)的觀點，並以「明尼蘇達滿意問卷」(MSQ)短題本問卷，將工作滿意量表分為兩個構面；(1)外在滿意：在工作情境中感受滿意程度的觀念，即指個人對於所得報酬、福利、工作升遷、同事人際關係等方面所感覺滿意的程度。(2)內在滿意：指工作本身所引發的價值觀、成就感、社會地位、自我成長，與受肯定讚賞等方面的滿意程度。

## 2.4 組織承諾

組織承諾(Organizational Commitment)被視為員工對組織認同的心理狀態，基於「高度組織承諾是對組織有利」的假設下，組織承諾可用來預測員工的行為、績效與離職率(Steers,1977；Mowday et al.,1982)，它與工作滿意度同時列為離職率與組織績效衡量的重要指標(Bartol,1983；Mathieu and Zajac,1990)，因此，在理論的研究或實務的運用上，組織承諾一直受到許多學者的重視，茲就組織承諾的概念與理論應用陳述說明如下。

### 2.4.1 組織承諾的定義

組織承諾最早的概念是由Whyte(1965)所提出：「組織人不只是為組織工作的人，並且是屬於組織的人」，自此以後，組織承諾的議題引起廣泛研究且基於「高度組織承諾是對組織有利」的假設下，各學者研究的方向與觀點不同，因此定義也眾說紛紜，茲綜合國內外學者的定義彙整如表2.7所示。

表2.7 組織承諾定義彙整表

學者	年代	定義
Porter et al.	1974	組織承諾是個人對某一特定組織的認同與投入 (Involvement) 的程度，包含三個傾向：(1)強烈信仰與接受組織的目標與價值(2)願意為組織利益而努力(3)明確希望繼續成為組織中的一份子。
Mowday et al.	1982	組織承諾是指個人對某一特定組織認同及投入態度傾向的相對強度，具有價值承諾、努力承諾及留職承諾等三構面。
Reyes	1990	組織承諾是認同組織價值，為組織投入與留任組織的強烈信念與傾向。
William & Anderson	1991	對組織的附屬感、聯繫和公民的行為，為了增進組織效能和效率，以及對資源的轉換、創新、環境等所做的付出。
Kushman	1992	組織承諾是個人將組織價值和目標內化，並表現出對組織的忠誠。
Robbins	1992	組織承諾是員工認同組織及組織目標，並希望成為組織一份子的程度。
Steer & Black	1994	組織承諾是個體認同或投入組織中的相對程度，它以三個因素為特點：(1)非常信任和接受組織目標和價值(2)願意為組織付出更大的努力(3)繼續成為組織中成員的強烈願望
邱馨儀	民 84	組織的成員對其組織目標、價值、信念的認同，並願意為組織付出更多的努力與希望留在組織的態度。
陳海鳴 余靜文	民 89	組織承諾乃是組織成員認同組織目標並以身為組織的一份子為榮，表現出對組織的忠誠，與願意為組織目標盡心盡力的態度與行為。
莊瓊嘉 林惠彥	民 94	個人對組織的認同與忠誠態度，並明確希望持續成為組織成員的傾向。
王薪為	民 96	組織承諾是組織成員對組織的目標及整體的認知，願意為組織的最大利益而努力的正面態度與傾向。

資料來源：1.吳容輝(民91) 2.本研究整理

本研究採用Mowday et al.(1982)的定義，認為組織承諾是個人對於組織的認同以及投入態度傾向的相對強度，具有價值承諾、努力承諾及留職承諾等三個構面。

#### 2.4.2 組織承諾的分類

由於各學者對組織承諾的定義看法不一，因此對組織承諾的分類也不盡相同，茲彙整各學者對組織承諾的分類如表2.8所示。

表2.8 組織承諾的分類

學者	分類	定義
Kanter (1968)	持續承諾	由於先前個人投資與犧牲，離開組織將是高成本或不可能，因此奉獻於組織。
	凝聚承諾	依附於組織的社會關係，產生於公開放棄先前社會關係，因而對目前團體的凝聚力提高。
	控制承諾	成員曾經公開否定以前的規範，並以組織的價值重述其自我概念，因而依附於組織規範並影響其行為，以達成組織的目標。
Porter et al. (1974)	價值承諾	對組織目標及價值有強烈的信念與接受。
	努力承諾	對組織願意付出更多的努力。
	留職承諾	有明確的意願希望繼續成為組織中的一份子。

表2.8 組織承諾的分類(續)

學者	分類	定義
Stevens et.al. (1978)	規範性承諾	個體對於某一特定行為抱持規範的信念；一個人願意繼續留在組織裡，為組織付出更多努力，並非他已經評估這樣做將會獲得多少利益，而是他相信他「應該」這樣做，才符合團體「規範」。
	交換性承諾	個體以投資報酬率的觀點，衡量付出與報酬的差距；組織成員會將自己對組織的貢獻及從組織所獲得的報酬，比較此種行為可視為一種「交換性」的行為。成員認為此種交換過程對自己有利，組織承諾會提高，反之則降低。
Allen & Meyer (1990)	情感性承諾	組織成員對組織的情感認同、依附，並投入組織中。
	持續性承諾	對離開組織成本的認知，會使成員產生留在組織中的承諾。成員通常會依兩方面來決定對組織的持續性承諾：(1)衡量其他外在就業機會的多寡(2)離開公司所須付出的犧牲(成本)。
	規範性承諾	員工堅信對組織忠誠是一種必要而須絕對遵守的價值觀。
Mayer & Schoorman (1992)	價值承諾	相信並願意接受組織的目標與價值，也願意為組織投入高度的努力。
	持續承諾	個人具有強烈的慾望，以維持組織成員的身分。

資料來源：王薪為(民96)

### 2.4.3 組織承諾的理論模式

組織承諾的概念提出後，許多學者發展出不同的理論模式架構，以探討影響組織承諾的前因後果變項，茲整理部分學者的理論模式如下：

#### 1.Steers 的組織承諾模式

此模式是Steers(1977)針對382位工程師及科學家與119位醫院人員所做的研究，並將組織承諾的前因變項分為三部份：工作經驗、工作特性及個人特質；研究發現其對後果變項：留職意願、留職需求、出席率及工作績效等四項有顯著相關，其架構如圖2.5。

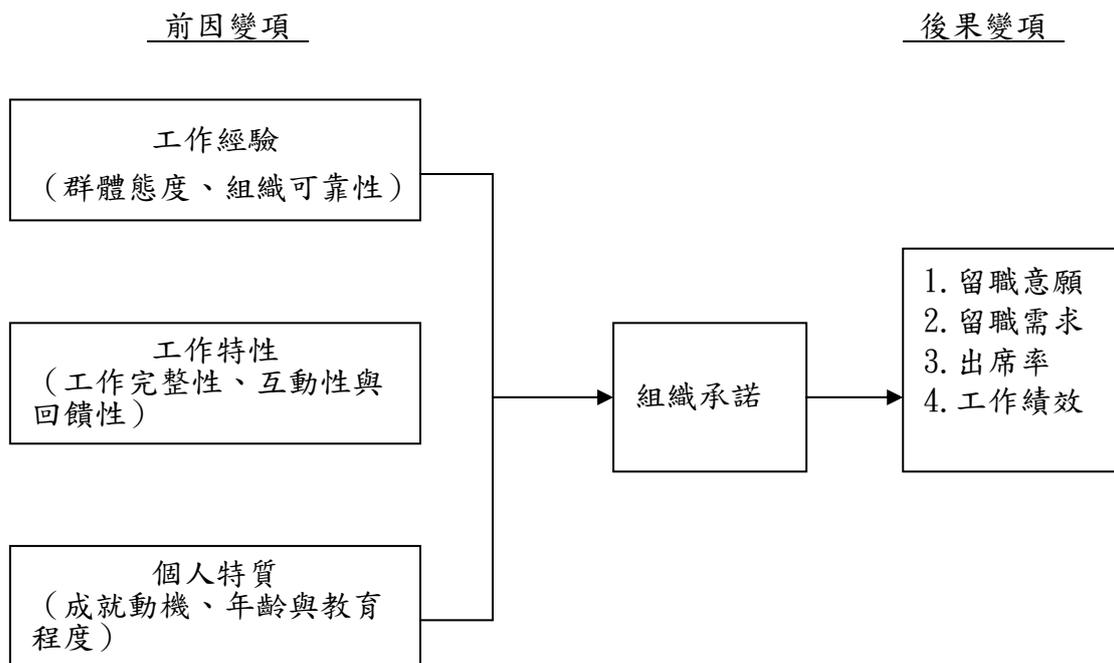


圖2.5 Steers組織承諾前因後果模式圖

資料來源：Steers, R.M. (1977), Antecedents outcomes of Organizational Commitment, Administrative Science Quarterly, vol.22, p.46-56.

## 2.Mowday et al.的組織承諾模式

Mowday et al. (1982)依據Steers(1977)的研究模式，更進一步實驗發展出影響組織承諾的四個前因變項及五個後果變項，其關係如圖2.6。

(1)前因變項：個人特徵、角色特徵、結構特徵、工作經驗

(a)個人特徵：如年齡、性別、年資、教育水準、人格特質等。

(b)角色特徵：如工作挑戰、角色衝突和角色混淆等。

(c)結構特徵：如組織大小、工會介入、控制幅度、集權程度及決策參與程度等。

(d)工作經驗：如組織依賴程度、個人重要性、期望程度、群體規範。

(2)後果變項：如工作績效、年資、缺勤、怠工及離職等。

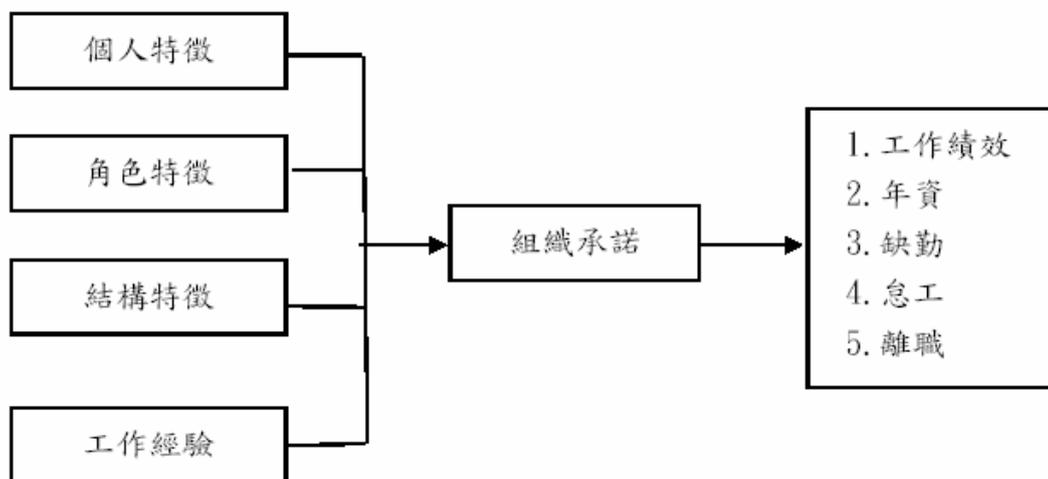


圖2.6 Mowday et al.的組織承諾模式

資料來源：Mowday, Porter & Steers(1982), *Employee-Organization Linkage: The Psychology of Commitment Absenteeism, and Turnover*, Academic Press, New York.

### 3. Mathieu and Zajac 的組織承諾模式

Mathieu and Zajac(1990)則歸納出影響組織承的前因變項有二十六項，相關變項有十四項，後果變項有八項，其關係如圖2.7。

#### (1)前因變項

- (a)個人屬性：年齡、性別、教育程度、婚姻狀況、職位年資、組織年資、成就的知覺、技能水準、薪資、工作倫理、職位層級等。
- (b)角色狀態：角色模糊、角色衝突、角色負荷等。
- (c)工作屬性：工作多樣性、工作自主性、工作挑戰性、工作範圍等。
- (d)組織屬性：組織大小、組織集權等。
- (e)群體/領導者關係：群體凝聚力、任務相依性、領導者的創意、領導者的體恤、領導者的溝通、參與式領導等。

#### (2)相關變項

- (a)激勵：整體激勵、內在激勵、工作投入、壓力、職業承諾、工會承諾等。
- (b)工作滿足：整體滿足、內在滿足、外在滿足、監督、同事、升遷、薪資及工作本身等。

#### (3)後果變項

工作績效：主管的評鑑、產出的衡量、替代工作的知覺、尋找工作的意向、離職的意向、出勤、遲到、離職等。

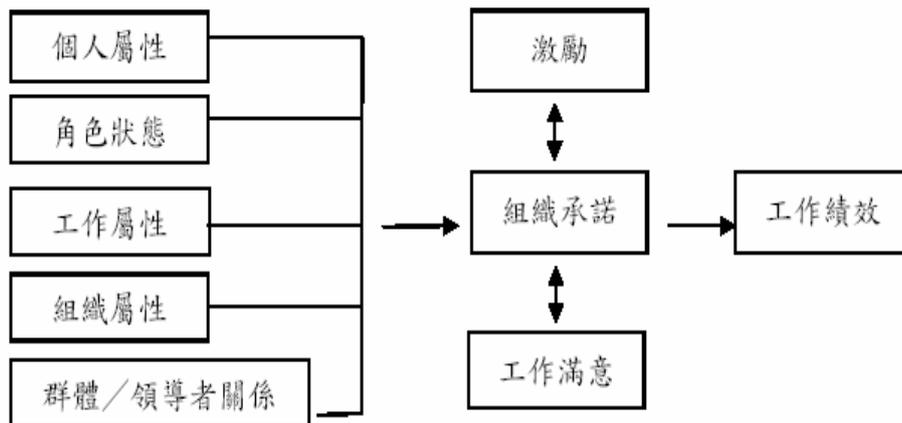


圖2.7 Mathieu & Zajac 的組織承諾模式

資料來源：Mathieu, J. & D. Zajac (1990), A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. Psychological Bulletin, Vol.180, No.2, pp.171-194.

綜上所述，由於地方行政機關施政理念與目標均訂有年度計畫，公務員對機關施政目標與理念是否認同接受，並願意戮力從公、盡職努力執行，以達成施政目標，又有明確的意願希望留任為機關繼續服務。因此，本研究採用Porter et al.(1974)的觀點，將組織承諾分為價值承諾、努力承諾與留職承諾。

## 2.5 離職傾向

如何留住優秀人才一直是人力資源管理的重要議題，無論是自願或被迫永久離開組織，高離職率意味著人事成本的增加，而離職傾向是離職行為中最具預測力的變項，此一變項會真正影響員工的離職行為(Mobley,1977)，因此目前學術研究上常以員工的離職傾向來預測員工的離職行為，以下就離職傾向的定義、類型與理論模式陳述說明如下。

### 2.5.1 離職傾向的定義

傾向(intention)一詞，係指以一種特定的態度決定去做一件特定的行動或事件，或是表示個體心目中的目的或計畫(藍偉峰，民92)。所謂離職傾向(turnover intention)係指員工在組織中某職務上，工作一段時間後，經過個人詳細考慮，決定離開現有的工作崗位，因此失去了職務和其所賦予的利益，且與現有組織再也沒有任何關係(Mobley,1977)；而Porter et al.(1974)則認為離職傾向是員工經歷不滿足後的下一個退縮行為。茲就學者們對於離職傾向的定義彙整如表2.9所示。

表2.9 離職傾向的定義

學者	年代	定義
Porter et al.	1974	離職傾向是員工經歷不滿足以後的下一個退縮行為。
Mobley	1977	員工在組織中某職務上，工作一段時間後，經過個人詳細考慮，決定離開現有的工作崗位，因此失去了職務和其所賦予的利益，並且與現有組織再也沒有任何關係。
Price and Mueller	1986	離職傾向係指個人對不再是組織成員的可能性的看法。
Miller and Jablin	1991	離職傾向是離職念頭與尋找其他工作機會傾向的總體表現或態度，它是離職行為的一個非常重要的預測變項。
藍偉峰	民92	離職傾向是離職前的最後思維，包含離職意願、能力與計畫，可有效預測離職行為，以使組織預作準備或安撫留任。
朱建平	民92	離職傾向是個人、工作及組織因素，使個體產生想離開組織的認知或態度，進而個人心中有了離開組織的目的或計畫，而企圖離開其工作組織的心理狀態。

資料來源：本研究整理

## 2.5.2 離職的類型

Price(1977)將離職行為分成以下兩種類型：

- (1)自願性離職：是由員工主動終止雇傭關係，主要原因可能是員工考量自己的家庭因素、個人生涯發展或是對於組織的不滿意等而引發的離職行為。
- (2)非自願性離職：是由企業雇主終止彼此的雇傭關係，主要原因可能是企業經營不善精簡裁員、組織轉型或員工表現不佳被解雇等所導致的離職行為。

一般來說，自願性離職才是組織所關心的離職問題，這些想離職的員工對組織是否具有其重要性，才是組織所關心的重點，如果這些員工的離職會損及組織的利益，組織將會設法慰留；若員工的表現不如組織的預期，則組織對該員工的離職是不在乎的。

Abelson(1986)將離職行為分成四種，從員工「是否自願離職」及「離職可否避免」兩個構面來看，共分成以下四類(如圖2.8):

- (1)個人因為組織的問題，而選擇離開該組織，例如與主管領導風格不合而離開組織。
- (2)個人因組織的強迫離開組織，屬於被迫離職，例如被解僱、退休。
- (3)因個人因素而選擇離開組織，並非組織因素所造成，例如搬家、照顧家眷而離職。
- (4)非個人自願且非組織因素所造成的離職因素，例如生病、死亡及兵役而離開組織。

		個人角度	
		自願的	非自願的
組織角度	可避免的	找尋待遇較好的工作 找尋工作環境較好的工作 領導/管理的問題 找尋較好的組織來工作	解雇 開除 強迫退休
	不可避免的	配偶調職 生涯中期的事業改變 照顧配偶/小孩 懷孕	重病 死亡

圖2.8離職行為的分類

資料來源：Abelson, M.A. (1986), Strategic management of turnover: A model of the health service administrator. Health Care Management Review, Vol. 11, pp. 61-71.

### 2.5.3 離職的理論模式

探討離職的理論模式甚多，許多學者提出不同的架構，以下只列出與本研究較為相關的三種離職模式作探討。

#### 1. 員工離職決策過程模式

Mobley(1977)提出離職決策過程模式(如圖2.9)，認為員工對目前的工作加以評估的結果，會產生滿足或不滿足。若不滿足則會產生離職的念頭或其他的退縮行為，例如缺席、怠職等，有了離職的念頭後，進而評估尋找新工作的機會成本，假如離職成本高或尋找工作的預期效用低，員工可能會重新評估現在的工作，反而降低離職的念頭，或轉成退縮行為；反之，則會產生尋找新工作的意願，如果有適合的工作機會，則會比較新工作機會與現有工作的差異，如果分析後新工作較有利，將會產生離職傾向，最後發生離職行為。此外，Mobley(1977)同時也指出離職行為也可能是一時衝動所造成的。

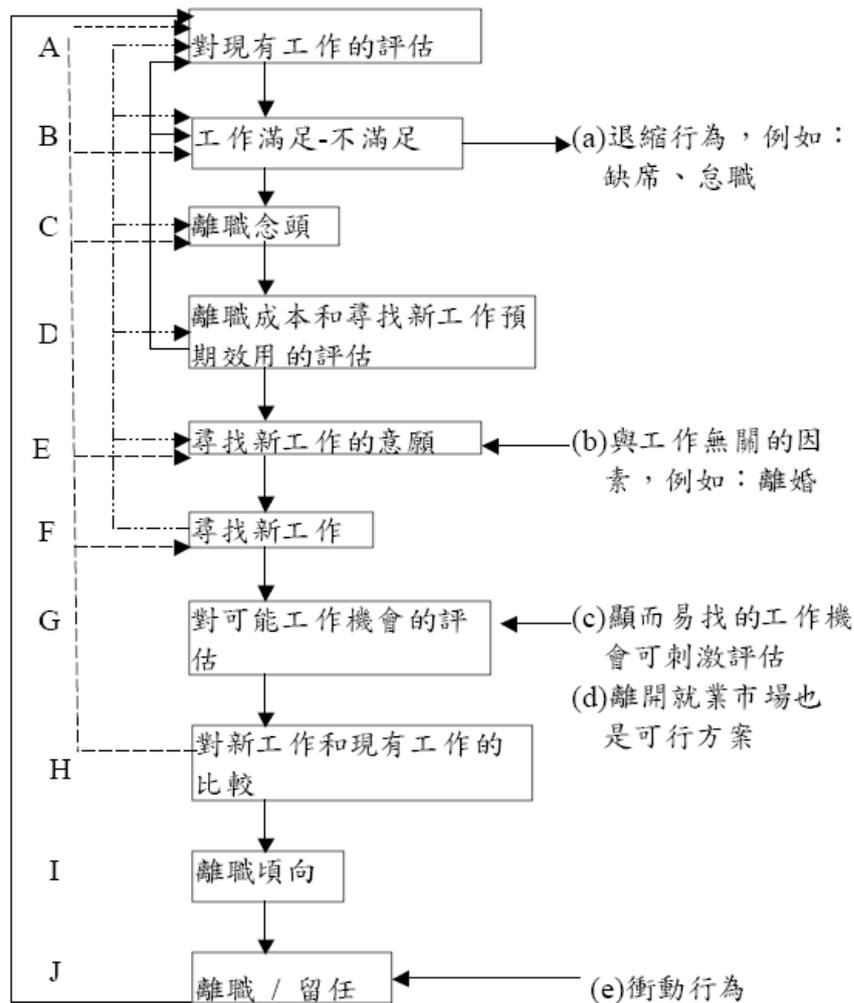


圖2.9 離職決策過程模式

資料來源：Mobley, W. H.(1977), Intermediate Linkages in the Relationship between Job Satisfaction and Employee Turnover, Journal of Applied Psychology, Vol.62, No.2, pp.238.

## 2. 員工退縮決策過程模式

Mobley et al.於1978年提出員工退縮決策過程模式(如圖 2.10)，認為工作滿足透過離職念頭、尋找其他工作意圖、可能機會的評估和離職傾向，間接影響了實際的離職行為，並且強調離職傾向是實際離職行為最直接的前置因素，並認為年齡和年資透過工作滿足及找到其他工作的可能性會間接的影響離職，而個人主觀上覺得找到其他工作的可能性也具

有重要影響，如果他覺得找到其他工作的可能性很高，則其離職傾向會比較高；反之，其離職傾向會降低。

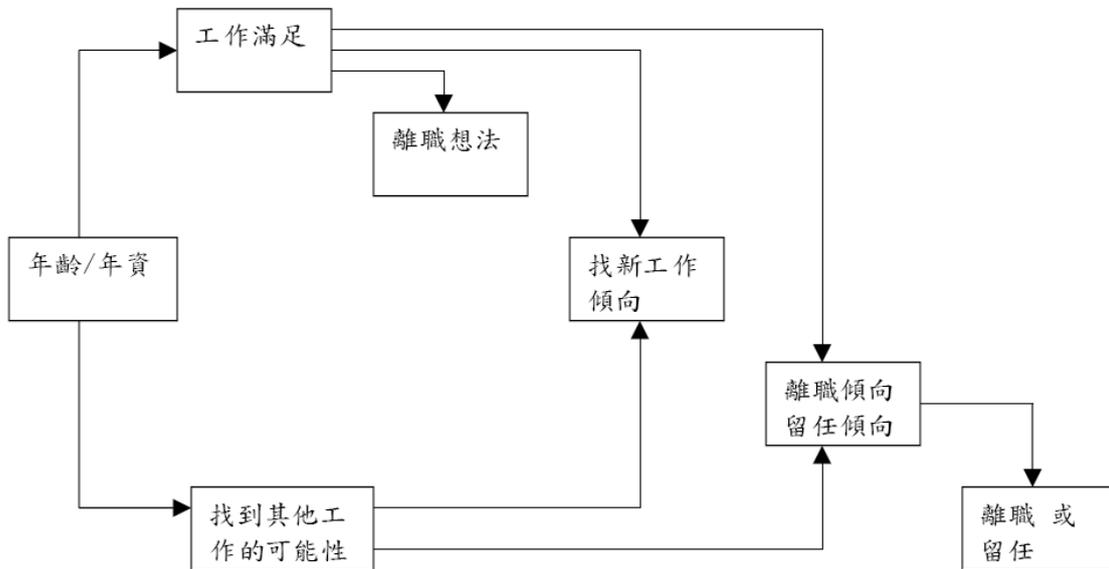


圖2.10 員工退縮決策過程模式

資料來源：Mobley et.al.(1978),An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover,Journal of Applied Psychology, Vol.63,p.410.

### 3.Abelson 整合離職過程模式

Abelson於1986年提出整合離職過程模式(如圖2.11)，他認為離職是一個連續的過程，員工首先對其工作滿足感降低，然後開始考慮離職，甚至於真正尋找其他工作機會，對於新工作經過評估，並比較與目前現職的優劣，最後才決定是否留(離)職。該模式指出離職主要是受到個人因素、組織因素、工作特性因素、環境因素等互動的影響，而這些因素可隨時影響個人的離職。在離職過程的初期，個人的背景與想法較具影響力，也可能干擾離職過程的進展，而組織因素不只對工作滿足有影響，對其他步驟也有影響；另外環境因素則只對第三、四步驟有影響力，對其他步驟只稍微影響。綜合言之，本模式認為一個人通常是經過慎重的

考慮後才決定離職，而且在提出離職前早已有意識上的決定。

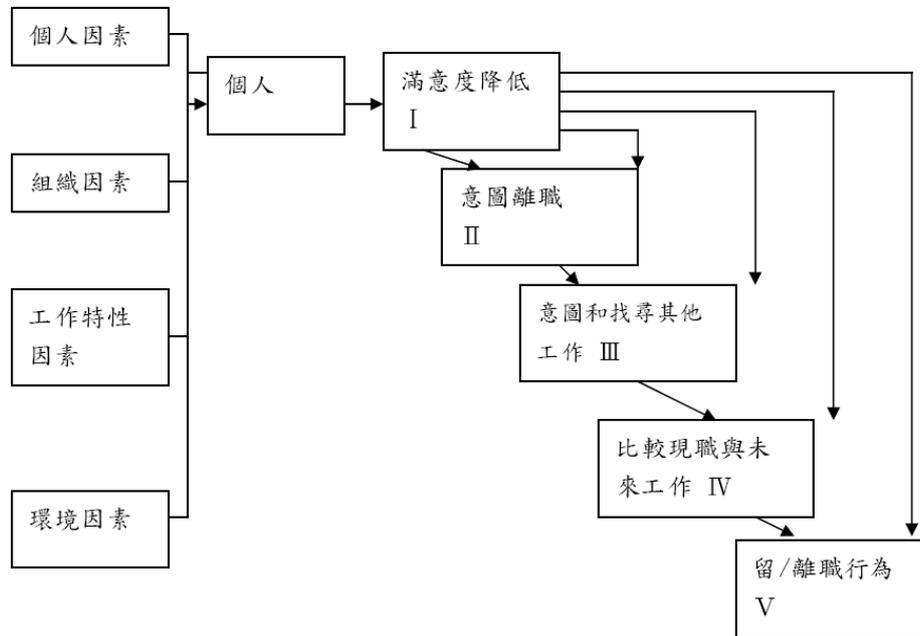


圖2.11 Abelson 整合離職過程模式

資料來源：.Abelson,M.A.(1986),Strategic management of turnover:A model of the health service administrator.Health Care Management Review,Vol.11,pp.61-71.

本研究主要係採用Mobley的離職決策過程模式概念，認為員工經歷不滿足後會產生離職傾向，而離職傾向則在離職念頭、尋找新工作機會、評估比較其他工作機會之後，也就是實際離職前的最後一個步驟。因此，本研究在「離職傾向量表」問卷設計上，係以測試受訪者目前對離職的想法和傾向，以及是否已付諸行動積極尋找其他工作機會的傾向強度，以探知基層公務員的離職傾向。

## 2.6 各構面間關係的探討

### 2.6.1 組織文化與領導型態的關係

Schein(1992)認為組織文化與領導是一體的兩面，組織文化是由領導所創造出來的，而領導最重要的就是管理組織文化，他提出組織文化源起於三點：(1)組織創始者的信念、價值觀及假設(2)組織成員所學習的經驗(3)新領導者與成員所產生的新信念、價值觀及假設。

Hambrick and Finkelstein(1987)則認為組織文化是由組織創辦人的創辦理想與全體員工經由工作經驗累積所得到的體會，兩者間長期互動所演化形成的。茲將國內外有關組織文化與領導型態的實證研究整理如表2.10所示。

表2.10 組織文化與領導型態關係的實證研究

學者	研究題目	結論
Ogbonna & Harris (2000)	領導風格、組織文化與績效：以英國中大型企業為例	領導型態會影響組織文化與組織績效，而組織文化也會影響領導型態及組織績效。
Sarros, Gray & Densten (2002)	領導及其對組織文化的影響-以澳洲1918個管理機構為例	領導型態與組織文化間有正向的互動關係。
Parry, Thomson & Sarah (2003)	領導型態、組織文化與部門績效之關係：以紐西蘭公部門為例	領導行為會直接與間接的影響到組織文化及創新的組織氣候
Chen (2004)	領導行為及組織文化對於組織承諾、工作滿意度、工作績效的影響	領導者會直接透過組織文化來間接影響部屬

表2.10 組織文化與領導型態關係的實證研究(續)

學者	研究題目	結論
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—以雲林縣地政機關為例	組織文化對領導風格有顯著正向因果關係
張宦民 (民93)	組織文化、主管領導型態、員工工作滿意度對企業創新能力之影響-以台灣上市電線電纜公司為例	組織文化與主管領導型態間有顯著正相關
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	領導型態與組織文化有顯著相關
陳孟修、李春華 (民94)	軍事單位工作者的教育程度與年齡對其主管領導型態與組織文化的知覺分析—以空軍後勤司令部為例	主管領導型態與組織文化有顯著關聯
胡文苓 (民94)	運用線性結構關係模式探討組織文化、領導型態、工作滿足、組織承諾之關係—以公立醫院護理人員為例	組織文化對領導型態有顯著正向影響

資料來源：本研究整理

## 2.6.2 組織文化與工作滿意度的關係

多數學者(如表2.11所示)研究發現組織文化與工作滿意度具有顯著關係，當員工對組織文化認同程度愈高，其工作滿意程度也會隨之提高，Robbins(2001)認為當組織成員的需求與組織文化一致時，其工作滿意度最高，例如高自主性及高成就動機的人，在強調獎酬及採結果導向的組織文化中會有較高的工作滿意度。茲就國內有關組織文化與工作滿意度的實證研究彙整如表2.11所示。

表2.11 組織文化與工作滿意度關係的實證研究

學 者	研究題目	結 論
Seashore & Tabor (1975)	工作滿意度與相關因素—探討影響工作滿意度之前因後果變項模型	發現組織內部環境之人際關係、領導型態及組織文化等構面，都會影響組織成員之工作滿意度
Odom, Boxx & Dunn (1990)	組織文化、承諾、滿意度之關聯	支持型與創新型的組織文化會使員工具有較高的工作滿意度
Anderman (1991)	學校文化與校長領導行為下的教師承諾與工作滿意度	學校文化與教師工作滿意度具有關聯性
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—以雲林縣地政機關為例	組織文化對工作滿足有顯著正向因果關係
張宦民 (民93)	組織文化、主管領導型態、員工工作滿意度對企業創新能力之影響-以台灣上市電線電纜公司為例	組織文化對員工工作滿意度具有正相關
胡文苓 (民94)	運用線性結構關係模式探討組織文化、領導型態、工作滿足、組織承諾之關係—以公立醫院護理人員為例	組織文化對工作滿足有顯著正向影響
陳志忠、藍偉峰、張淑昭 (民94)	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	支持創新型文化對工作滿足具有正相關
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	組織文化與工作滿足間有顯著正相關

資料來源：本研究整理

### 2.6.3 組織文化與組織承諾的關係

許多學者研究提出組織文化與組織承諾具有顯著相關，當組織文化一致性愈高，則員工組織承諾也會愈高。茲就組織文化與組織承諾相關的研究彙整如表2.12所示。

表2.12 組織文化與組織承諾關係的實證研究

學者	研究題目	結論
Harris & Mossholder (1996)	組織變革期間，在文化方面所知覺的一致性涵義	組織文化會影響個人對於組織承諾的表現態度
Rashid et al. (2003)	組織文化與組織承諾對績效的影響	組織文化對於組織承諾具有顯著正向影響
Chen (2004)	探討組織文化與領導行為對組織承諾與工作滿意度的影響-以台灣中小企業為例	組織文化對組織承諾具正相關
Chien (2004)	組織績效的探討－以人力策略資源管理為觀點	組織文化會影響員工對組織的責任和組織承諾
廖年森、何信助 賴銘娟 (民93)	高級職業學校組織文化與教師組織承諾關係之研究	高職學校文化對教師組織承諾有顯著預測力
陳孟修、李春華 (民94)	軍事單位工作者的教育程度與年齡對其主管領導型態與組織文化的知覺分析－以空軍後勤司令部為例	組織文化與成員的組織承諾有顯著相關
吳萬益、林志成 傅貞夙 (民95)	領導型態與組織文化對組織承諾與組織績效影響之研究－以台灣不同國籍製藥廠為例	組織文化對組織承諾有顯著正向影響
黃鴻 (民96)	組織文化與組織承諾對導入企業資源規劃系統 (ERP) 態度之影響	組織文化對組織承諾的確有影響

資料來源：本研究整理

#### 2.6.4 領導型態與工作滿意度的關係

領導型態與工作滿意度間的關連相當顯著，不同領導型態對員工工作滿意度的影響程度也不盡相同，尤其高關懷(高體恤)型領導，員工的整體工作滿意度會較高。茲將國內外有關的實證研究彙整如表2.13。

表2.13 領導型態與工作滿意度關係的實證研究

學者	研究題目	結論
Griffin (1980)	在個人變項、工作設計與領導行為間之關係探討	以171位化學工廠雇員為例，在高工作範圍/高成長需求的部屬中，五種領導行為與滿足有正相關
Medley & Larochelle (1995)	轉換型領導與工作滿意度-以護理員為例	以護理人員為樣本進行研究，發現轉換型領導和員工的工作滿意度之間呈正相關。
Ugboro & Obeng (2000)	在實施全面品質管理的組織中，高階之領導行為、員工自主權、工作滿意度與顧客滿意度之探討	領導行為與員工工作滿意度間為正向影響
Bell-Roundtree (2004)	領導者行為是否會影響知識工作者的工作滿意度與組織承諾	轉換型領導行為，員工會有較高的工作滿意度與組織承諾
Kleinman (2004)	管理領導行為與護士員工之關係	領導型態對工作滿意度具有正向影響
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	「高體諒高體制」領導型態下之人事人員的工作滿足較高
王傑明 (民92)	主管領導行為、工作特性、工作滿意度與離職傾向之關係研究—以高科技產業員工為例	主管領導行為對工作滿意度有程度上顯著影響

表2.13 領導型態與工作滿意度關係的實證研究(續)

學者	研究題目	結論
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	領導型態與工作滿足之構面間有顯著的正相關
胡文苓 (民94)	運用線性結構關係模式探討組織文化、領導型態、工作滿足、組織承諾之關係—以公立醫院護理人員為例	領導型態對工作滿足有顯著正向影響
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—以雲林縣地政機關為例	領導風格對工作滿足有顯著正向因果關係
周昌柏、范熾文 (民95)	國小校長轉型領導、交易領導與教師工作滿意度關係之研究	校長轉型領導、交易領導與教師工作滿意度之間具有正相關

資料來源：本研究整理

### 2.6.5 領導型態與組織承諾的關係

領導型態對於組織承諾而言，不論是直接或間接，都會有相當程度的影響，Morris and Sherman(1981) 認為領導行為可以整合組織團體中的初級關係及次級關係，以提高組織承諾，採人際關係導向的關懷型領導，可以整合主管與部屬間情感與支持的人際關係；而採工作導向的規範型領導，主要在完成組織的任務要求，係屬主管與部屬間的次級關係，使部屬獲得正向的工作經驗，以提高對組織的承諾。以下茲將國內外有關的實證研究結果彙整如表2.14所示。

表2.14 領導型態與組織承諾關係的實證研究

學者	研究題目	結論
Morris & Sherman (1981)	組織承諾模型之概要	以公務員為研究對象，發現領導行為中的關懷因素與規範因素均對組織承諾有正向影響
Gagnon & Michael (2004)	對上司支持型領導認知的效用—以木材生產員工為例	員工對上司的支持型領導認知會有較高的組織承諾
Walumbwa, Wang, Lawler & Shi (2004)	轉換型領導與工作績效間相關影響的因素	針對中國及印度的金融與財務部門402名員工所做研究，發現轉換型領導對兩國員工的工作滿足與組織承諾都有正向影響
Walumbwa, Orwa, Wang & Lawler (2005)	轉換型領導、組織承諾與工作滿足—針對美國與肯亞的財務公司做比較	針對美國與肯亞的財務公司所做比較研究，發現轉換型領導對兩種文化下的員工工作滿意度與組織承諾也都有正向影響
朴英培 黃俊英 郭崑謨 (民79)	工作價值觀、領導型態、工作滿足與組織承諾關係之研究—以韓國電子業為例	領導型態之結構因素及體恤因素二者均對組織承諾有高的預測力
吳容輝 (民91)	高階領導者更迭下員工認知及領導型態與組織承諾、士氣關聯性之研究—以某地方政府為例	體恤型與結構型領導型態對組織承諾均呈正向影響
孫德修 鄭純媛 陳模楷 (民92)	我國高科技產業主管領導行為、員工組織承諾與主管領導效能關係之研究—以新竹科學園區廠商為例	高科技產業主管領導行為對組織承諾呈正相關
陳孟修 李春華 (民94)	軍事單位工作者的教育程度與年齡對其主管領導型態與組織文化的知覺分析—以空軍後勤司令部為例	高階主官領導型態與成員組織承諾有相關聯
吳萬益 林志成 傅貞夙 (民95)	領導型態與組織文化對組織承諾與組織績效影響之研究—以台灣不同國籍製藥廠為例	主管的領導型態對成員組織承諾有顯著正向的影響

資料來源：本研究整理

### 2.6.6 工作滿意度與組織承諾的關係

Porter et al.(1974)認為組織承諾是個人對整個組織的整體性反應，工作滿意度則是個人對特定工作環境的反應；另工作滿意度較組織承諾更容易產生，也較容易改變，因此，由工作滿意度的不穩定性與易改變性來看，工作滿意度可視為產生組織承諾的前因變項。以下茲就工作滿意度與組織承諾國內外相關的研究彙整如表2.15所示。

表2.15 工作滿意度與組織承諾關係的實證研究

學者	研究題目	結論
Testa (2001)	探討服務業組織承諾、工作滿意度與績效之關係	工作滿意度是組織承諾的前因變項，兩者間有顯著正相關
O'Leary (2003)	防禦中心部門的技術員與組織承諾之研究—以美國西南部國防航空工業員工為例	以逐步多元回歸分析發現，對組織承諾有顯著正向影響的自變數有6個：工作滿意度、領導、同儕素質、工作穩定、福利、工作關聯性等
Bell-Roundtree (2004)	領導行為是否會影響知識工作者工作滿意度與組織承諾的態度	工作滿意度對組織承諾有正向影響
Slattery and Selvarajan (2005)	臨時人力派遣員工的離職傾向	工作滿意度對組織承諾有正向影響，但是工作滿意度對離職傾向為負向影響
賴明政 (民93)	企業倫理行為、組織承諾、工作滿足與組織公民行為關係之研究	組織承諾對工作滿足具有正向的影響關係，但是工作滿足則未對組織承諾產生正向的影響
黃良志、蘇國楨 徐正屏、林昭秀 (民93)	中華電信民營後人力資源管理制度知覺、工作滿足、角色認知衝突和組織承諾之研究	工作滿足對組織承諾具有顯著影響

表2.15 工作滿意度與組織承諾關係的實證研究(續)

學者	研究題目	結論
廖國鋒、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	工作滿足對於組織承諾具有顯著正相關
洪維宏 (民94)	個人與組織適配度對於員工工作滿意度、組織承諾及離職傾向之影響—以非營利組織為例	工作滿意度對於組織承諾具有顯著正相關
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	工作滿足對組織承諾具有顯著正相關
陳勁甫、鍾武倫 (民96)	空服員工作滿足、組織承諾、工作尋找與離職傾向之研究—以某國際航空公司為例	工作滿足會直接正向影響組織承諾

資料來源：本研究整理

### 2.6.7 工作滿意度與離職傾向的關係

在組織行為學的理論中，工作滿意度對員工生產力、曠職率及離職率會產生影響(Robbin,2001);而多數學者的研究也發現工作滿意度與離職傾向呈負相關，也就是工作滿意度越高的員工，其離職傾向越低。以下茲就工作滿意度與離職傾向相關的研究彙整如表2.16所示。

表2.16 工作滿意度與離職傾向關係的實證研究

學者	研究題目	結論
Ghiselli et al. (2001)	工作滿意度、生活滿意度與離職傾向	工作滿意度與離職傾向呈負相關
Autry & Daugherty (2003)	個人與組織適配度、工作滿意度與交互反應之關係—以倉庫管理員為例	工作滿意度與離職傾向之間呈現負相關的影響
Sourdif (2004)	大學健康中心的護士留任意願之探討	工作滿意度對離職意願呈現負向的影響
Mrayyan(2005)	護理人員工作滿意度與留任之探討—以約旦公私立醫院作比較	工作滿意度對離職意願呈負相關
Slattery & Selvarajan (2005)	臨時人力派遣員工的離職傾向	工作滿意度對離職傾向為負向影響
王傑明 (民92)	主管領導行為、工作特性、工作滿意度與離職傾向之關係研究—以高科技產業員工為例	工作滿意度對於離職傾向有程度上的顯著影響
李德智 (民93)	基層警察人員工作投入、工作壓力、工作滿足及離職傾向之研究：以高雄縣基層員警為例	工作滿足與離職傾向呈顯著性負相關
陳麗芳、朱大維 周承珍(民94)	某醫學中心婦產兒科護理人員之生涯壓力、工作滿意與離職傾向探討	工作滿意度對離職傾向呈負相關
呂龍潭、張瀚之 (民95)	服務導向對工作滿足、組織承諾與離職傾向之影響--以臺北市之國際觀光旅館為例	工作滿足對離職傾向有顯著負向的影響

資料來源：本研究整理

### 2.6.8 組織承諾與離職傾向的關係

從過去國內外文獻探討研究中，組織承諾常被視為是一個重要的中介變數，工作滿足往往會透過組織承諾而影響到離職或離職傾向，且兩者之間大多具有顯著負相關，亦即員工對組織有高度組織承諾時，其離職傾向會愈低。以下茲就組織承諾與離職傾向相關的實證研究彙整如表 2.17 所示。

表 2.17 組織承諾與離職傾向關係的實證研究

學者	研究題目	結論
Clugston (2000)	多元化承諾對工作滿意度與離職傾向之中介效果	員工的離職傾向常受到組織承諾的影響，兩者之間有負向的影響關係
Schwepker & Charles (2001)	倫理氣候對工作滿意度、組織承諾與離職傾向之關係—以銷售員為例	組織承諾對離職傾向有顯著負相關
Meyer et al. (2002)	情感性、持續性與規範性組織承諾之前因後果整合分析	組織承諾對離職傾向有負向的影響
Cheng & Stockdale (2003)	組織承諾三項構成要素模型之分析—以華人觀點	組織承諾與離職傾向有顯著負向影響
Parker & Kohlmeyer (2005)	政府會計部門組織公平與離職關係之探討	組織承諾與離職傾向之間有負向的影響關係
王秋慶 (民92)	員工的溝通滿足與組織氣候對其工作壓力、組織承諾與離職傾向的影響之研究—以嘉義縣市地政事務	組織承諾與離職傾向呈顯著負相關

表2.17 組織承諾與離職傾向關係的實證研究(續)

學 者	研究題目	結 論
李經遠、李棟榮 (民92)	矩陣式組織結構下角色衝突、組織承諾、離職意願關連性研究--以工業技術研究院員工為例	組織承諾對離職意願呈顯著的負向影響
蔡玉琴、杜美蓮 沈金春(民94)	工作輪調知覺、組織承諾與離職傾向關係之探討：以呼吸治療人員為例	組織承諾與離職傾向有顯著負相關
呂龍潭、張瀚之 (民95)	服務導向對工作滿足、組織承諾與離職傾向之影響--以臺北市之國際觀光旅館為例	工作滿足對離職傾向有顯著負向的影響
張火燦、紀乃文 (民95)	護理人員組織承諾與專業承諾多元構面交互作用對離職傾向與離業傾向的影響：離職傾向與離業傾向的中介效果	護理人員情感性與規範性組織承諾對離職傾向有顯著負向影響
陳勁甫、鍾武倫 (民96)	空服員工作滿足、組織承諾、工作尋找與離職傾向之研究—以某國際航空公司為例	組織承諾會直接、間接負向影響離職傾向

資料來源：本研究整理

### 第三章 研究方法

本章主要討論本研究的架構及所使用的統計方法，第一節根據文獻探討整理，提出研究架構；第二節建立研究假設；第三節說明研究變項與操作性定義；第四節為問卷設計；第五節係資料蒐集方法；第六節為資料分析方法。

#### 3.1 研究架構

本研究主要目的在針對地方行政機關組織文化、領導型態、工作滿意度、組織承諾與離職傾向等構面的關係來作探討，綜合前述研究背景、動機與國內外相關文獻得知，組織文化、領導型態、工作滿意度與組織承諾間具有相互影響關係，且工作滿意度與組織承諾對員工離職傾向具有顯著負向影響，因此建立本研究的理論架構如圖 3.1 所示。

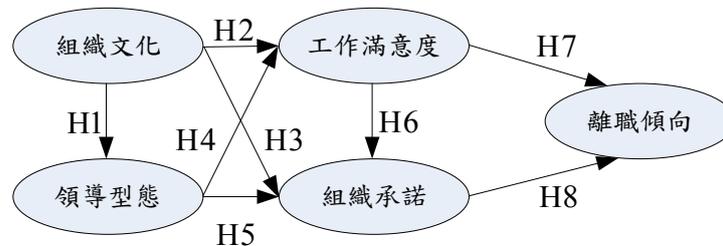


圖 3.1 本研究架構

## 3.2 研究假設

根據文獻回顧與本研究的理論架構，提出本研究預期驗證的研究假設如下：

### **H1：組織文化對領導型態具有顯著正向影響**

Ogbonna and Harris(2000)以英國中大型企業為研究對象發現組織文化會影響領導型態，Sarros et.al.(2002)探討澳洲管理機構的研究指出組織文化與領導型態間有正向的互動關係；國內胡文苓(民 94)以公立護理人員為研究對象發現組織文化對領導型態有顯著正向影響，陳孟修、李春華(民 94)對空軍的研究也認為主管領導型態與組織文化有顯著關聯。

### **H2：組織文化對工作滿意度具有顯著正向影響**

Seashore and Tabor(1975)探討影響工作滿意度的前因後果變項模型時，認為組織內部環境的人際關係、領導型態及組織文化等構面，都會影響組織成員的工作滿意度；Anderman(1991)研究認為組織文化與員工工作滿意度有關聯性。在國內胡文苓(民 94)以公立醫院護理人員為研究對象發現組織文化對員工工作滿意度具有正相關；梁榮輝、陳建壕(民 94)等人的研究也發現組織文化與工作滿意度間有顯著正相關。

### **H3：組織文化對組織承諾具有顯著正向影響**

Rashid et al.(2003)、Chen (2004)與 Chien(2004)研究發現組織文化對於組織承諾具有顯著正向影響；國內廖年森、何信助、賴銘娟(民 93)對高級職業學校實證研究發現組織文化對教師組織承諾有顯著預測力；另外，吳萬益、林志成、傅貞夙(民 95)及黃鴻(民 96)實證研究也認為組織文化對組織承諾有顯著正向影響。

#### **H4：領導型態對工作滿意度具有顯著正向影響**

Ugboro and Obeng(2000)、Bell-Roundtree(2004)與 Kleinman(2004)研究都認為領導型態對工作滿意度具有正向影響；國內王傑明(民 92)對高科技產業員工的實證研究，認為主管領導行為對工作滿意度有顯著影響；張振山(民 94)以雲林縣地政機關為研究對象，發現領導風格對工作滿足有顯著正向因果關係；周昌柏、范熾文(民 95)對國民小學的研究也發現領導風格與工作滿意度之間具有顯著正相關。

#### **H5：領導型態對組織承諾具有顯著正向影響**

Walumbwa et.al(2004)對中國及印度金融與財務部門員工的研究、Walumbwa et.al(2005)針對美國與肯亞財務公司的研究，均發現領導型態對組織承諾有正向影響；國內吳容輝(民 91)以地方政府為研究對象，陳孟修、李春華(民 94)對空軍後勤司令部的研究及吳萬益、林志成、傅貞夙(民 95)對不同國籍藥廠的研究，也都認為領導型態對成員組織承諾具有顯著正向的影響。

#### **H6：工作滿意度對組織承諾具有顯著正向影響**

O'Leary(2003)、Bell-Roundtree(2004)、Slattery and Selvarajan(2000)實證研究，認為工作滿意度對組織承諾有正向影響；國內廖國鋒、王湧水、戴坤輝(民 93)對公民營單位的研究，發現工作滿足對於組織承諾具有顯著正相關；黃先鋒、廖敏齡、周澤民(民 94)對台電公司的研究與陳勁甫、鍾武倫(民 96)對空服人員的研究，也都發現工作滿足對於組織承諾具有顯著正相關。

#### **H7：工作滿意度對離職傾向具有顯著負向影響**

Autry and Daugherty(2003)以倉庫管理員為研究對象、Sourdif(2004)對大學健康中心護理人員的研究及 Mrayyan(2005)對約旦公私立護理人

員的研究，均發現工作滿意度對離職意願呈現負向的影響；國內陳麗芳、朱大維、周承珍(民 94)對護理人員的研究及呂龍潭、張瀚之(民 95)對國際觀光旅館的研究，也都認為工作滿意度對離職傾向呈顯著負向影響。

#### **H8：組織承諾對離職傾向具有顯著負向影響**

Meyer et al.(2002)、Cheng and Stockdale(2003)、Parker and Kohlmeyer (2005)實證研究，認為組織承諾與離職傾向間有負向的影響關係；國內王秋慶(民 92)以嘉義縣市地政事務所為研究對象，發現組織承諾與離職傾向呈顯著負相關；張火燦、紀乃文(民 95)對護理人員的研究及陳勁甫、鍾武倫(民 96)對空服人員的研究，也都發現組織承諾與離職傾向有顯著負向影響。

### **3.3 研究變項與操作性定義**

為檢驗上述研究假設，並配合本研究目的，本研究的變項有組織文化、領導型態、工作滿意度、組織承諾與離職傾向等五個構面，以下為各研究變項的操作性定義。

#### **3.3.1 組織文化**

本研究採用 Wallach(1983)的觀點，並參考國內吳萬益、林志成、傅貞夙(民 95)的研究，將組織文化分為官僚型、創新型與支持型等三種構面來探討。

- 1.官僚文化：權責劃分相當明確，工作性質大多已標準化和固定化，此類型文化係建立在控制和權力的基礎上，通常此類組織較為成熟、穩定且行事謹慎。
- 2.創新文化：此類型組織面臨的競爭環境較為複雜、多變、激烈及動態性，在這種環境下，具有企業家精神或充滿企圖心的人較容易成

功，工作也較具創新性與冒險性。

- 3.支持文化：此種組織工作環境通常相當開放、和諧，具有類似家庭的溫暖，組織中有高度的支持、公平、鼓勵、開放與信任，是十分重視人際關係導向的工作環境。

### 3.3.2 領導型態

在領導行為模式理論中，以美國俄亥俄州立大學(Ohio State University)所進行的研究最為有名，認為領導風格可用「關懷」(consideration structure)與「規範」(initiation structure)兩種構面來呈現，而所謂關懷，係指領導者以溫暖、友善及支持的態度關心並體恤部屬，對部屬充分的尊重與信任。至於規範，係指領導者以明確的規章與程序，清楚地界定並釐清員工的地位、角色和工作方式。

本研究採美國俄亥俄州立大學研究的觀點，並參考國內藍偉峰(民 92)及林麗娟(民 94)等相關研究，將領導型態分為「關懷型」與「規範型」兩種構面來探討：

- 1.關懷領導：以員工為中心的人際關係取向，強調關心部屬並發展和諧的互動行為，營造出互信、開放與友善的組織氣氛。
- 2.規範領導：以工作為中心的任務關係取向，強調組織任務目標的達成，透過明確的規章與程序，追求工作績效。

### 3.3.3 工作滿意度

Porter and Lawler(1968)工作滿意度的定義，是指工作者對工作本身、工作關係與工作環境及整體工作認為應實際獲得的報酬差距上，所產生的情感知覺的反應，包括內在滿意、外在滿意與整體滿意，而整體滿意係綜合個人內在滿意與外在滿意的程度。

本研究採 Porter and Lawler(1968)點，並參考國內葉德豐、劉紫娟、柯瑞芬、陳進堂、王俊文(民 93)相關研究，將工作滿意度分為「內在滿意」(Intrinsic Satisfaction)「外在滿意」(Extrinsic Satisfaction)兩種構面來探討：

1. 內在滿意：滿意度的原因與工作本身有密切的關係，即個人是由工作本身所得到的滿意程度，如成就感、自尊、自主、回饋性、掌握控制感等。
2. 外在滿意：與工作本身並無直接的關係，包括主管肯定與讚許、同事間的和諧關係、良好的工作環境、福利、高薪及升遷等。

### 3.3.4 組織承諾

Porter, Seers, Mowday and Boulian(1974)認為組織承諾係指個人對特定組織的認同與投入的程度，包括三種傾向：(1)強烈信仰及接受組織目標與價值(2)渴望繼續成為組織中的一份子(3)願意為組織的利益而努力。

本研究在組織承諾構面的定義是採用 Porter et al.(1974)的觀點，並參考國內沈進成、楊琬琪、郭振生(民 95)的相關研究，將組織承諾分為「價值承諾」(Value Commitment)、「努力承諾」(Effort Commitment)及「留職承諾」(Retention Commitment)三種構面來探討：

1. 價值承諾：對組織的目標與價值有強烈的信念與接受度。
2. 努力承諾：個人願意為組織的利益付出更多努力。
3. 留職承諾：有明確的意願希望繼續成為組織的一份子。

### 3.3.5 離職傾向

Mobley(1977)認為離職是指員工在組織中某個職務上工作了一段時間後，經過個人的考慮，決定離開原有的工作單位，此時不但失去了職務及職務賦予的利益，而且也與原組織脫離了關係。本研究以Mobley(1977)的觀點，並參考國內張舒涵(民93)及羅新興、周慧珍(民95)的相關研究，以員工想離開現有的工作職務部門或服務機關的自願性離職傾向，來做為本研究構面的操作性定義。

## 3.4 問卷設計

本研究主要採問卷調查法，問卷設計是依據文獻探討及參考過去學者相關研究的問卷設計，作為本研究問卷的題型；另為避免受測者不管問題內容，而以單一特定方向回答所有問題，所以將若干題目採反向問法，以增加問卷的真實性。

本研究問卷內容包括六部份：(1)組織文化問卷(2)領導型態問卷(3)工作滿意度問卷(4)組織承諾問卷(5)離職傾向問卷(6)個人背景資料。除個人背景資料外，以上問卷量表衡量方式均採Likert五點尺度作答，由「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」、「非常同意」，分別給予1到5的分數。

### 3.4.1 組織文化量表

本研究採用Wallach(1983)的觀點，並參考國內吳萬益、林志成、傅貞夙(民95)所編製的「組織文化量表」。本量表分為官僚型、創新型與支持型等三個構面，共有12題，茲將「組織文化」量表的構面與問項列表如表3.1 所示。

表3.1 組織文化量表的構面與問項

構面	量表問項	參考量表
官僚文化	1.本機關的管理非常嚴格。 2.本機關有繁雜的規章制度並重視階級區隔。 3.本機關的作風保守。 4.本機關的主管常使用命令式的語氣說話。	Wallach (1983)； 吳萬益、林志成、傅貞夙 (民95)
創新文化	5.本機關很鼓勵員工接受新觀念、求創新。 6.本機關員工富有冒險挑戰的精神。 7.本機關極重視工作績效。 8.本機關常以新的思維執行業務。	
支持文化	9.本機關成員彼此相互合作。 10.本機關成員彼此相互信賴。 11.在這機關工作能給予人安全感。 12.本機關給予員工相當的自主與自由。	

資料來源：本研究整理

### 3.4.2.領導型態量表

本研究「領導型態」量表，係採用美國俄亥俄州立大學Stogdill(1963)的「領導行為描述問卷」(Leadership Behavior Description Questionnaire；簡稱LBDQ)，並參考國內藍偉峰(民92)、林麗娟(民94)的「領導型態問卷」修訂而成。本量表分為關懷型(Consideration)與規範型(Initiating Structure)個構面，共有14題，茲將「領導型態」量表的構面與問項列表如表3.2 所示。

表3.2 領導型態量表的構面與問項

構面	量表問項	參考量表
關懷 領導	13.我的直屬主管願意接受同仁的建議。 14.我的直屬主管友善可親。 15.我的直屬主管對同仁很關心照顧。 16.我的直屬主管會以同仁的利益為考量。 17.我的直屬主管會顧及同仁的自尊，不會當眾給同仁難堪。 18.我的直屬主管會設法為同仁解決困難。 19.當我表現良好時，我的直屬主管會稱讚我。	Stogdill (1963) ; 藍偉峰 (民92) ; 林麗娟 (民94)
規範 領導	20.我的直屬主管重視員工的工作效率。 21.我的直屬主管要求員工要達到一定的工作品質水準。 22.我的直屬主管很用心於本機關的工作業務推展。 23.我的直屬主管會主動提供一些新的構想。 24.我的直屬主管會隨時注意我們工作的執行情形，並要求如期完成。 25.我的直屬主管對工作表現較差的同仁會加以要求或指責。 26.我的直屬主管會以同仁工作表現來打考績。	

資料來源：本研究整理

### 3.4.3 工作滿意度量表

本研究採用Weiss et al.(1967)等學者所編制而成的明尼蘇達問卷(Minnesota Satisfaction Questionnaire；簡稱MSQ)，並參考國內葉德豐、劉紫娟、柯瑞芬、陳進堂、王俊文(民93)的「工作滿意度問卷」，加以修訂後用來衡量工作滿意度。

本量表分為內在滿意(Intrinsic Satisfaction)與外在滿意(Extrinsic Satisfaction)兩個構面，共有15題，茲將「工作滿意度」量表的構面與問項列表如表3.3 所示。

表3.3 工作滿意度量表的構面與問項

構面	量表問項	參考量表
內在滿意	27.在這份工作中，我有為別人服務做事的機會。 28.我在不違背良心的狀況下達成工作目標。 29.我可以用自己的方法處理事情。 30.這個工作讓我在親友、同仁間獲得好評與肯定。 31.我滿意這份工作所帶來的成就感。 32.我對工作的負荷量感到滿意。 33.在工作上常有不同歷練的機會，對此我感到滿意。	Weiss et al. (1967)；葉德豐、劉紫娟、柯瑞芬、陳進堂、王俊文(民93)
外在滿意	34.我對同事之間的相處情形感到滿意。 35.我的主管對待部屬的方式讓我感到滿意。 36.我對主管的決策能力感到滿意。 37.我對本機關執行政策的方式感到滿意。 38.目前承擔的工作量和我所得到的薪資是適當的。 39.我對個人目前的升遷狀況感到滿意。 40.我對目前的工作環境和設備感到滿意。 41.當我有良好的工作表現時會受到讚賞。	

資料來源：本研究整理

#### 3.4.4 組織承諾量表

本研究「組織承諾」的量表，係參考Potter et al.(1974)及Mowday et al.(1979)等學者所編製的「組織承諾問卷」(Organizational Commitment Questionnaire；簡稱OCQ)，並參考國內孫德修、鄭純媛、陳模楷(民92)

及沈進成、楊琬琪、郭振生(民95)所編定的「組織承諾問卷」，加以修訂而成。本量表共分為價值承諾(Value Commitment)、努力承諾(Effort Commitment)與留職承諾(Retention Commitment)等三個構面，計有15題，其中第52、55題為反向題，茲將「組織承諾」量表的構面與問項列表如表3.4 所示。

表3.4 組織承諾量表的構面與問項

構面	量表問項	參考量表
價值承諾	42.在任何場合中，我以身為本機關的一份子為榮。 43.我會對朋友說：我服務的機關是相當理想的工作場所。 44.當我對別人提起自己在這機關服務時，我會覺得很驕傲。 45.在這個機關做事，讓我能充分發揮自己的能力。 46.對我而言，本機關是我服務過的單位中最好的機關。	Poter et al. (1974) Mowday et al. (1979)； 孫德修、鄭純媛、陳模楷 (民92)； 沈進成、楊琬琪、郭振生 (民95)
努力承諾	47.我會努力爭取本機關榮譽，並將它視為個人榮譽。 48.我願意付出更多的努力，來協助本機關達成施政目標。 49.我願意充實更新的專業知能來增進工作績效。 50.我願意主動配合本機關的施政措施。 51.我樂意接受機關指派給我的任何工作。	
留職承諾	52.我決定在本機關服務，顯然是件錯誤的選擇。 53.就目前的工作環境及條件而言，我仍願意繼續在本機關服務。 54.以目前現況看來，促使我離開本機關的因素非常少。 55.繼續留在本機關，對我不會有什麼前途。 56.即使有機會調職，我也不會考慮離開這個機關。	

資料來源：本研究整理

### 3.4.5. 離職傾向量表

本研究「離職傾向」的量表，係參考Mobley et al.(1978)所編製量表，並參考國內張舒涵(民93)及羅新興、周慧珍(民95)的「離職傾向問卷」，加以修訂而成。本問卷計有4題，茲將「離職傾向」量表的構面與問項列表如表3.5 所示。

表3.5 離職傾向量表的構面與問項

構面	量表問項	參考量表
離職傾向	57.我想繼續在這機關工作但希望能換服務的局、課、室部門。 58.我經常會有離開目前服務機關的念頭。 59.最近我會有到其他機關詢問工作機會的念頭。 60.我已開始著手在找其他機關的適當職務。	Mobley et al.(1978)； 張舒涵（民93）； 羅新興、周慧珍 （民95）

資料來源：本研究整理

## 3.5 資料蒐集方法

### 3.5.1 問卷前測

為提升本研究調查問卷的信度與效度，在正式實施問卷發放前先發37份做前測，並就部分受訪者的建議，對問項用詞進行修飾，前測結果除官僚文化構面的Cronbach's  $\alpha$ 稍低為0.512外，其餘各構面的信度均大於0.6(如表3.6)，顯示本預測問卷內容的信度不錯，而本研究正式問卷內容詳如附錄。

表3.6 前測各構面信度

研究變項	子構面	Cronbach's $\alpha$
組織文化	官僚文化	0.512
	創新文化	0.629
	支持文化	0.716
領導型態	關懷領導	0.745
	規範領導	0.724
工作滿意度	內在滿意	0.606
	外在滿意	0.611
組織承諾	價值承諾	0.744
	努力承諾	0.602
	留職承諾	0.634
離職傾向	離職傾向	0.715

資料來源：本研究整理

### 3.5.2 問卷發放回收

本研究使用線性結構關係模型(LISREL)作為主要分析工具，Bagozzi and Yi(1988)認為要使用LISREL做分析，樣本數至少要超過50個，最好達到估計參數五倍以上；Hair et.al(1988)認為樣本數大於100以上是最起碼的要求，因為樣本數太少可能導致不能收斂或得到不當解。

本研究的樣本為雲林縣政府暨所屬行政機關的現職公務員，採分層比例抽樣方法發放問卷調查，本研究問卷計發放400份(如表3.7)，共回收問卷373份，回收率達93%，扣除無效問卷26份，總計有效問卷347份，有效回收率達86.8%。

表3.7 問卷發放情形

機關類別	人數	發放份數
雲林縣政府	444	75
稅捐處	168	28
消防局	326	55
衛生局	59	10
環境保護局	33	6
地政事務所	199	33
戶政事務所	193	33
20個鄉鎮市公所	945	160
合計	2,367	400

資料來源：本研究整理

### 3.6 資料分析方法

本研究採用多變量分析方法，首先將問卷資料以 SPSS12 版統計軟體，進行描述性統計、T 檢定、單因子變異數分析與 Scheffe 事後多重比較、因素分析、信度檢定及相關分析等進行探討，最後以 LESREL 8.52 版軟體進行結構方程模組的建構與分析。

#### 3.6.1 描述性統計(Descriptive Statistics)

首先針對研究樣本的人口統計變項採用描述性統計分析方法，進行資料分析，以瞭解抽樣樣本的百分比分配情形與樣本特性。

### 3.6.2 T 檢定(T-test)與單因子變異數分析(Analysis of variance,ANOVA)

為瞭解地方行政機關不同背景公務員在離職傾向上的差異性，本研究採用 T 檢定來探討二元變項不同性別與職位在離職傾向上的差異，接著再利用單因子變異數分析(One-way ANOVA)檢定離職傾向是否會因不同個人背景特性(如年齡、年資、婚姻、學歷及居住狀況等)而有所差異進行初步分析，分析前並進行變異數同質性檢定(Levene 檢定)，分析結果如果有顯著差異，再進一步運用 Scheffe 事後多重比較分析，以檢定有那些群體存有顯著差異性。

### 3.6.3 因素分析與信度分析(Factor and Reliability Analysis)

本研究的測量模式是經由理論文獻建構而來，所以利用驗證性因素分析(Confirmatory factor analysis；CFA)，來檢定組織文化、領導型態、工作滿意度、組織承諾與離職傾向等各構面因素，選取因素負荷量(factor loading)大於 0.5 者。

信度分析是用來了解量表的一致性或穩定性，本研究採用 Cronbach's  $\alpha$  係數來檢驗各變項的內部一致性，根據 Guieford(1965)的建議，信度係數若大於 0.7 表示信度相當高，介於 0.35-0.7 之間表示尚可，低於 0.35 則表示信度低。

### 3.6.4 相關分析(Correlation Analysis)

相關分析可探討各變數的相關情形，正值表示正相關，負值表示負相關，以作為構面間關聯情形的初步探討。

### **3.6.5 結構方程模式分析(Structural Equation Model ; SEM)**

本研究利用 LISREL 軟體來衡量結構方程模式及其路徑係數，並觀察其適配指標是否符合學者的建議值，藉此來驗證五個研究變項間的因果關係是否與本研究的假設符合。

## 第四章 研究結果

本章將回收有效問卷進行資料分析後，對所得到的結果加以說明，第一節係樣本資料的描述性統計分析，第二節人口統計變數在離職傾向上的差異性分析，第三節係對各構面進行因素分析與效度檢定，第四節係以 Pearson 積差相關分析探討各變項的關聯情形，第五節利用結構方程式(SEM)來探討各變項的因果關係及檢定模型適配指標，最後驗證本研究的研究假設是否成立。

### 4.1 樣本資料的描述性統計分析

本研究樣本的人口統計變項分布情形如表 4.1，以性別來看，男性占 45.8%，女性占 54.2%。年齡分佈以 41~50 歲為主占 36.9%，其次為 31~40 歲比重亦達 35.2%，顯見公務員年齡在 31~50 歲就占了七成以上。年資部份以 11~20 年最多占 34.3%，其次為 3~10 年占 32%，因此，公務員任職年資在 3~20 年居大多數，達 66.3%。在婚姻狀態上，已婚者占 73.5%，未婚占 23.6%。受訪者學歷上專科占 42.4%，其次為大學 32.6%，研究所 8.1%，可見公務員的教育程度在專科以上就達 83.1%。再以職位區分，主管人員占 16.7%，非主管人員占 83.3%。居住狀況則以居住本(雲林)縣且房屋自有者最多達 81.3%。

綜合雲林縣行政機關公務員基本資料分析發現，公務員年齡大部分是在 31~50 歲、已婚、教育程度專科以上、年資尚未達公務員自願退休條件(25 年)、擁有自己房屋並居住於本縣。

表 4.1 樣本分佈情形

項目	類別	人數	百分比
性別	男	159	45.8%
	女	188	54.2%
年齡	30歲以下	57	16.4%
	31-40歲	122	35.2%
	41-50歲	128	36.9%
	51-60歲以上	40	11.5%
年資	不滿3年	50	14.4%
	3-10年	111	32.0%
	11-20年	119	34.3%
	21年以上	67	19.3%
婚姻	已婚	255	73.5%
	未婚	82	23.6%
	其他	10	2.9%
學歷	高中職(含)以下	59	17.0%
	專科	147	42.4%
	大學	113	32.6%
	研究所以上	28	8.1%
職位	主管職	58	16.7%
	非主管職	289	83.3%
居住狀況	居住於本縣、房屋自有	282	81.3%
	居住於他縣市、房屋自有	27	7.8%
	租屋、居住本縣或他縣市	38	11.0%

資料來源：本研究整理

## 4.2 人口統計變數在離職傾向上的差異性分析

本節主要在探討不同個人背景公務員在離職傾向上進行差異分析，本研究藉由獨立樣本 T 檢定或單因子變異數分析(One-way ANOVA)方式，首先進行變異數同質性檢定(Levene 檢定)，再檢驗離職傾向是否會因不同個人背景特性(性別、年齡、年資、婚姻、學歷、職位及居住狀況等)而有所差異，如果有顯著差異情形存在，再進一步運用 Scheffe 事後多重比較分析，以檢定有那些群體存有顯著差異。

### 4.2.1 不同性別與職位在離職傾向上的差異分析

本研究以 T 檢定來探討不同性別與職位在離職傾向上是否有差異性，結果發現性別與職位在離職傾向上並無顯著差異，由表 4.2 所示，公務員的離職傾向不因性別或職位的不同而有所區別。

表 4.2 不同性別與職位在離職傾向的差異分析

個人背景變項		樣本數	平均數 (離職傾向)	T 值	P 值
性 別	男	159	2.56	0.471	0.493
	女	188	2.54		
職 位	主管	58	2.4	1.370	0.243
	非主管	289	2.58		

\* $p < 0.05$  資料來源：本研究整理

#### 4.2.2 不同個人背景變項在離職傾向上的差異分析

本研究以單因子變異數分析(One-way ANOVA)來檢定離職傾向是否會因不同年齡、年資、婚姻、學歷及居住狀況等而有所差異，經過分析後發現婚姻及居住狀況在離職傾向上沒有顯著差異，而年齡、年資及學歷在離職傾向上具有差異性(詳表 4.3)，但是經過 Scheffe 事後多重比較分析結果發現年齡及年資在各群組間差異顯著性並不高，所以經 Scheffe 分析後無法顯示出群組間的差異情形，只有學歷部份，在經過 Scheffe 事後多重比較分析，發現教育程度上高中(職)以下者在離職傾向上比大學學歷者為低，可能原因是目前教育水準提高後，只具有高中(職)以下學歷的公務員，離職後在其他公務機關找到適當職務的機會較低，因此，其轉換工作的離職傾向也明顯較低。

表 4.3 不同年齡、年資、婚姻、學歷及居住狀況在離職傾向上差異分析

個人背景變項		樣本數	平均數 (離職傾向)	F 值	P 值
年齡	30 歲以下	57	2.67	2.781	0.041*
	31-40 歲	122	2.65		
	41-50 歲	128	2.44		
	51-60 歲以上	40	2.4		
年資	不滿 3 年	50	2.47	2.731	0.044*
	3-10 年	111	2.69		
	11-20 年	119	2.53		
	21 年以上	67	2.4		

表 4.3 不同年齡、年資、婚姻、學歷及居住狀況在離職傾向上差異分析(續)

個人背景變項		樣本數	平均數 (離職傾向)	F 值	P 值
婚姻	已婚	255	2.53	1.156	0.316
	未婚	82	2.63		
	其他	10	2.33		
學歷	高中職以下	59	2.3	5.050	0.002*
	專科	147	2.48		
	大學	113	2.73		
	研究所以上	28	2.65		
居住狀況	居住本縣 房屋自有	282	2.54	0.240	0.786
	居住他縣 房屋自有	27	2.59		
	租屋、居住本 縣或他縣市	38	2.58		

\* $p < 0.05$  資料來源：本研究整理

### 4.3 因素分析與信度檢定

由於本研究的測量模式係經由理論文獻建構而來，所以利用驗證性因素分析(Confirmatory factory analysis；CFA)來檢定組織文化、領導型態、工作滿意度、組織承諾與離職傾向各構面的因素，有學者認為驗證性因素分析只要選取因素負荷量大於 0.5 者，就可得到各構面之間互相獨立的條件(蕭文龍，民 96)。

本研究經分析後在領導型態第 18 題與第 25 題，由於因素負荷量未達 0.5 以上標準，予以刪除，經刪除後所有因素負荷量均達 0.5 以上。在

組織文化構面中，官僚文化的解釋變異量為 58.18%，創新文化為 68.10%，支持文化為 74.97%；在領導型態中關懷型領導的解釋變異量提高為 71.78%，規範型領導的解釋變異量亦達 67.13%；其餘各研究構面的解釋變異量均達 50% 以上。(如表 4.4)

本研究以 Cronbach's  $\alpha$  係數來檢定各因素衡量變數的內部一致性程度， $\alpha$  係數若大於 0.7 表示信度相當高，介於 0.35-0.7 之間表示尚可；本研究除官僚文化的  $\alpha$  值為 0.637 稍低外，其於各構面因素的 Cronbach's  $\alpha$  值均高於 0.8(如表 4.4)，顯示本研究各構面因素都具有相當不錯的內部信度。

表 4.4 各構面問項的因素分析與信度檢定

構面	因素與變數	因素負荷量	特徵值	解釋變異量	$\alpha$ 值
組織文化	<b>官僚文化</b>		1.745	58.18	0.637
	1.本機關的管理非常嚴格	.654			
	2.本機關有繁雜的規章制度並重視階級區隔	.836			
	3.本機關的作風保守	.700			
	4.本機關的主管常使用命令式的語氣說話	.533			
	<b>創新文化</b>		2.724	68.10	0.842
	5.本機關很鼓勵員工接受新觀念、求創新	.756			
	6.本機關員工富有冒險挑戰的精神	.833			
	7.本機關極重視工作績效	.828			
	8.本機關常以新的思維執行業務	.879			
	<b>支持文化</b>		2.999	74.97	0.886
	9.本機關成員彼此相互合作	.886			
10.本機關成員彼此相互信賴	.902				
11.在這機關工作能給予人安全感	.893				
12.本機關給予員工相當的自主與自由	.776				

表 4.4 各構面問項的因素分析與信度檢定(續)

構面	因素與變數	因素負荷量	特徵值	解釋變異量	α值
領導型態	<b>關懷領導</b>		4.307	71.78	0.92
	13.我的直屬主管願意接受同仁的建議	.837			
	14.我的直屬主管友善可親	.868			
	15.我的直屬主管對同仁很關心照顧	.921			
	16.我的直屬主管會以同仁的利益為考量	.850			
	17.我的直屬主管會顧及同仁的自尊，不會當眾給同仁難堪	.792			
	*18.我的直屬主管會設法為同仁解決困難	.361			
	19.當我表現良好時，我的直屬主管會稱讚我	.794			
	<b>規範領導</b>		4.028	67.13	0.898
	20.我的直屬主管重視員工的工作效率	.853			
	21.我的直屬主管要求員工要達到一定的工作品質水準	.830			
	22.我的直屬主管很用心於本機關的工作業務推展	.832			
	23.我的直屬主管會主動提供一些新的構想	.822			
	24.我的直屬主管會隨時注意我們工作的執行情形，並要求如期完成	.829			
*25.我的直屬主管對工作表現較差的同仁會加以要求或指責	.489				
26.我的直屬主管會以同仁的工作表現來打考績	.715				
工作滿意度	<b>內在滿意</b>		3.514	50.20	0.831
	27.在這份工作中，我有為別人服務做事的機會	.681			
	28.我在不違背良心的狀況下達成工作目標	.635			
	29.我可以用自己的方法處理事情	.607			
	30.這個工作讓我在親友、同仁間獲得好評與肯定	.772			
	31.我滿意這份工作所帶來的成就感	.821			
	32.我對工作的負荷量感到滿意	.661			
	33.在工作上常有不同歷練的機會，對此我感到滿意	.756			
	<b>外在滿意</b>		4.506	56.32	0.888
	34.我對同事之間的相處情形感到滿意	.656			
	35.我的主管對待部屬的方式讓我感到滿意	.768			
	36.我對主管的決策能力感到滿意	.803			
	37.我對本機關執行政策的方式感到滿意	.786			
	38.目前承擔的工作量和我所得到的薪資是適當的	.681			
39.我對個人目前的升遷狀況感到滿意	.746				
40.我對目前的工作環境和設備感到滿意	.777				
41.當我有良好的工作表現時會受到讚賞	.775				

表 4.4 各構面問項的因素分析與信度檢定(續)

構面	因素與變數	因素負荷量	特徵值	解釋變異量	$\alpha$ 值
組織承諾	<b>價值承諾</b>		3.605	72.11	0.902
	42.在任何場合中，我以身為本機關的一份子為榮	.857			
	43.我會對朋友說：我服務的機關是相當理想的工作場所	.903			
	44.當我對別人提起自己在這機關服務時，我會覺得很驕傲	.880			
	45.在這個機關做事，讓我能充分發揮自己的能力	.810			
	46.對我而言，本機關是我服務過的單位中最好的機關	.791			
努力承諾	<b>努力承諾</b>		3.541	70.83	0.894
	47.我會努力爭取本機關榮譽，並將它視為個人榮譽	.828			
	48.我願意付出更多的努力來協助本機關達成施政目標	.893			
	49.我願意充實更新的專業知能來增進工作績效	.860			
	50.我願意主動配合本機關的施政措施	.864			
	51.我樂意接受機關指派給我的任何工作	.757			
留職承諾	<b>留職承諾</b>		2.864	57.29	0.805
	52.我決定在本機關服務，顯然是件錯誤的選擇	.674			
	53.就目前的工作環境及條件而言，我仍願意繼續在本機關服務	.855			
	54.以目前現況看來，促使我離開本機關的因素非常少	.819			
	55.繼續留在本機關，對我不會有什麼前途	.677			
	56.即使有機會調職，我也不會考慮離開這個機關	.742			
離職傾向	<b>離職傾向</b>		2.807	70.16	0.846
	57.我想繼續在這機關工作但希望能換服務的局、課、室部門	.576			
	58.我經常會有離開目前服務機關的念頭	.880			
	59.最近我會有到其他機關詢問工作機會的念頭	.939			
	60.我已開始著手在找其他機關的適當職務	.904			

資料來源：本研究整理(\*表示刪除的題項)

#### 4.4 相關分析

本節將以 Pearson 積差相關分析探討各變項的相關聯情形，正值表示正相關，負值表示負相關，本研究的組織文化、領導型態、工作滿意度、組織承諾及離職傾向的相關係數如表 4.5 所示。

在組織文化與領導型態間，除官僚文化與關懷型領導無顯著相關外，創新文化、支持文化與領導型態均具有顯著正相關。組織文化與工作滿意度之間，在官僚文化與外在滿意上並無顯著相關，但是創新文化、支持文化與內在滿意、外在滿意上都具有顯著正相關，尤其支持文化對外在滿意度相關係數達 0.722，顯見創新與支持的組織文化較能增加員工工作滿意度。在組織文化與組織承諾方面，同樣情形在官僚文化與員工價值承諾、留職承諾上並無顯著相關，但是創新文化、支持文化與努力承諾、價值承諾、留職承諾間具有顯著正相關。

在領導型態與工作滿意度的相關分析上，不管是關懷型領導還是規範型領導，與內在滿意、外在滿意均具有顯著正相關。至於領導型態與組織承諾之間各構面，也均具有顯著正相關，即高關懷或高規範的領導型態，員工組織承諾也愈高。在工作滿意度與組織承諾各構面間呈顯著正相關，顯見工作滿意度越高，員工對組織的承諾也會越高。

工作滿意度與離職傾向間具有顯著負相關，尤其外在滿意度與離職傾向的相關係數達  $-0.504$ ；換言之，工作滿意度愈高，員工離職傾向會愈低。至於組織承諾與離職傾向間也是具有顯著負相關，特別是價值承諾、留職承諾與離職傾向的相關係數達  $-0.5$  以上，顯見員工組織承諾愈高，其離職傾向就愈低。

表4.5 各變項間的相關係數

變項	官僚文化	創新文化	支持文化	關懷領導	規範領導	內在滿意	外在滿意	價值承諾	努力承諾	留職承諾	離職傾向
官僚文化	1										
創新文化	.184**	1									
支持文化	.071	.651**	1								
關懷領導	-.019	.481**	.496**	1							
規範領導	.146**	.602**	.526**	.756**	1						
內在滿意	.108*	.473**	.559**	.430**	.460**	1					
外在滿意	.034	.599**	.722**	.678**	.664**	.684**	1				
價值承諾	.082	.538**	.644**	.502**	.475**	.721**	.754**	1			
努力承諾	.119*	.524**	.585**	.504**	.488**	.565**	.675**	.722**	1		
留職承諾	.040	.434**	.499**	.444**	.423**	.588**	.661**	.688**	.593**	1	
離職傾向	.083	-.371**	-.432**	-.331**	-.358**	-.466**	-.504**	-.513**	-.412**	-.676**	1

\*p<0.05 、 \*\* p<0.0

資料來源：本研究整理

## 4.5 結構方程模式分析

本研究採用線性結構方程模式來驗證所提出組織文化、領導型態、工作滿意度、組織承諾與離職傾向間關係架構的適配度，以及各變項間的因果關係，並使用LISREL 8.52版軟體為分析工具；本節為建立本研究理論模式架構，再依據該架構的模式進行參數估計，並分別以模式基本適配度、整體模式適配度及模式內在結構適配度等三方面進行驗證與分析，最後再檢定本研究所提的假設是否成立。

### 4.5.1 模式架構

本研究的模式架構中組織文化為潛在自變項，分析時以符號( $\xi_1$ )示，領導型態、工作滿意度、組織承諾與離職傾向為潛在依變項，分析時以符號( $\eta_1$ 、 $\eta_2$ 、 $\eta_3$ 、 $\eta_4$ )示，依此建立本研究的理論模式與參數結構如圖4.1所示。

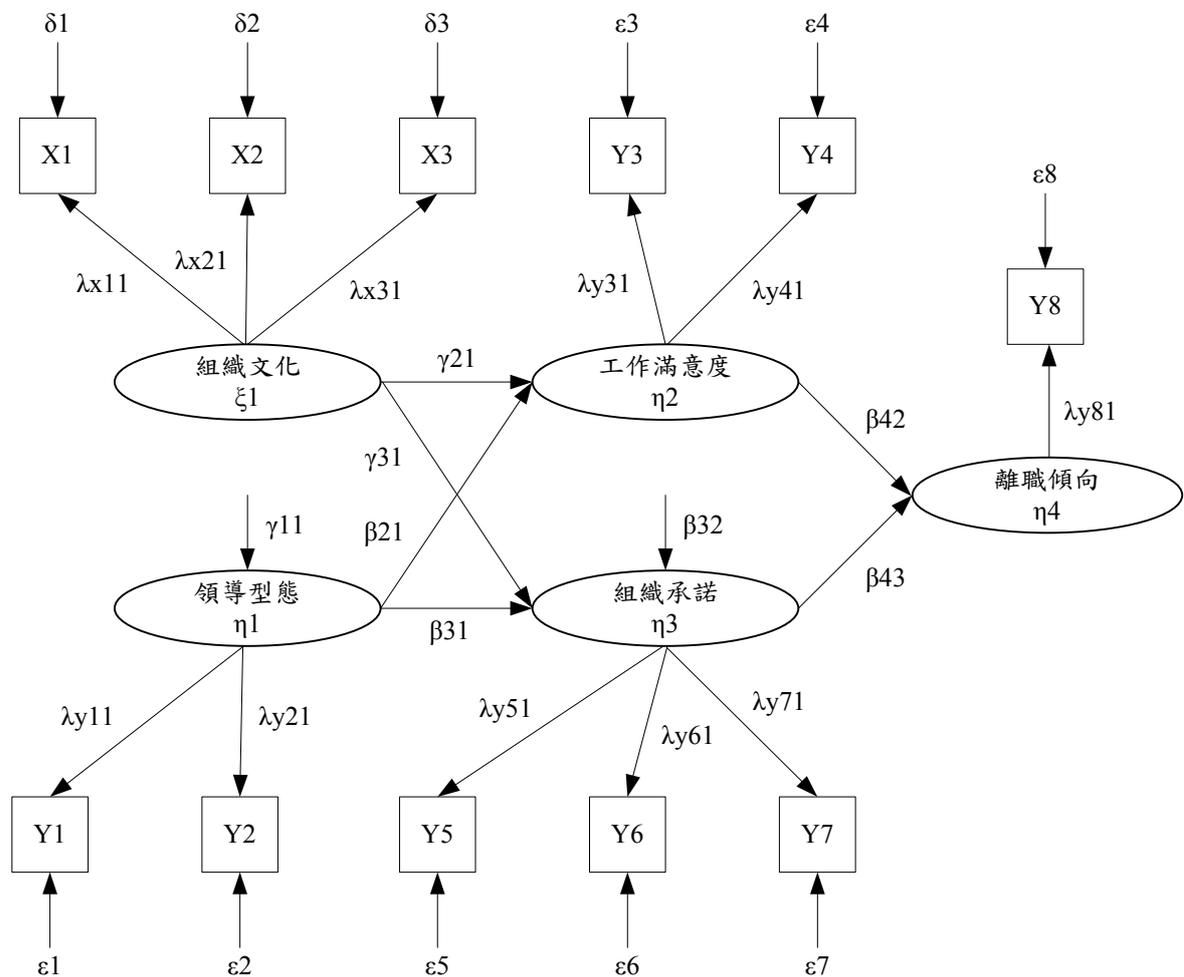


圖4.1 本研究結構模式圖

#### 4.5.2 模式基本適配度

在模式基本適配度標準方面，本研究參考Bagozzi and Yi(1988)的研究意見，採用不能有負的誤差變異、誤差變項必須達顯著水準、因素負荷量介於0.5~0.95之間、不能有很大的標準誤等，來檢定本研究模式的基本適配度，以檢定模式所得的參數估計值是可被接受的。

由表4.6所示的本研究基本適配度標準指標，可發現研究模式參數中，並未有負的誤差變異、誤差變項達顯著水準、因素負荷量大都介於0.5~0.95之間，且沒有很大的標準誤，符合基本適配度指標的標準，表示本研究模式所得的參數估計值是可被接受的。

表4.6 模式基本適配度指標

觀察變數		因素負荷量	t 值	標準誤	誤差變異	解釋能力 R <sup>2</sup>
組織文化	官僚文化	0.12	2.04	0.075	0.99	0.014
	創新文化	0.75	15.75	0.042	0.44	0.56
	支持文化	0.87	18.38	0.038	0.25	0.75
領導型態	關懷領導	0.86	-	0.036	0.27	0.73
	規範領導	0.87	17.15	0.036	0.24	0.76
工作滿意度	內在滿意	0.73	-	0.039	0.46	0.54
	外在滿意	0.93	18.01	0.028	0.13	0.87
組織承諾	價值承諾	0.89	-	0.026	0.2	0.80
	努力承諾	0.80	18.41	0.033	0.36	0.64
	留職承諾	0.76	18.64	0.037	0.43	0.57
離職傾向		1	-	-	-	1

資料來源：本研究整理

### 4.5.3 整體模式適配度

整體模式適配度是用來衡量整個模式與觀察資料的適配程度，此方面的適配度衡量有許多指標，學者Hair et.al(1988)將其分為三種類型：絕對適配檢定(Absolute Fit Measure)、增量適配檢定(Incremental Fit Measure)及簡要適配檢定(Parsimonious Fit Measure)。

絕對適配檢定是用來確定整體模式可以預測共變數或相關矩陣的程度，衡量指標例如卡方統計值、適合度指標(GFI)、平均近似值誤差平方根(RMSEA)等。增量適配檢定是用來比較所發展的理論模式與虛無模式，衡量指標例如調整的適合度指標(AGFI)、基準的配合指標(NFI)、比較配合指標(CFI)等。至於簡要適配檢定係要調整適合度衡量，俾能比較含有不同估計係數數目的模式，以決定每一估計係數所能獲致的適合程度，衡量指標例如簡要的基準適配指標(PNFI)、樣本規模適切性(CN)等。

本研究根據學者Hair et al.(1988)的建議，在絕對適配檢定(Absolute Fit Measure)、增量適配檢定(Incremental Fit Measure)及簡要適配檢定(Parsimonious Fit Measure)的適配度指標判斷值顯示，除PGFI=0.47略低於理想指標直0.5外，其餘各項指標均在可接受範圍內，表示本研究的整體模式適配度良好。(參見表4.7)

表4.7 整體模式適配度指標

適配度指標		理想指標值	本研究結果
絕對適配檢定	$\chi^2$	卡方值越小越好， $p \geq 0.05$	$\chi^2 = 73.98$ $p = 0.00$
	d.f.	—	32
	$\chi^2$ 值比例	< 3	2.31
	GFI	> 0.9	0.96
	RMSEA	< 0.08	0.061
	RMR	< 0.05	0.032
增量適配檢定	AGFI	> 0.9	0.92
	NFI	> 0.9	0.97
	CFI	> 0.9	0.98
	IFI	> 0.9	0.98
	NNFI	> 0.9	0.97
簡要適配檢定	PNFI	> 0.5	0.56
	PGFI	> 0.5	0.47
	CN	> 200	251.16

資料來源：本研究整理

#### 4.5.4 內在結構模式適配度

在內在結構模式適配度方面，本研究採用個別項目信度、潛在變項的組成信度、潛在變項的平均變異抽取、所有估計的參數須達顯著水準等，來進行檢定模式的內在結構適配程度，以瞭解模式內估計參數的顯著性，以及各觀察變項與潛在變項的信度與效度。

根據學者Bagozzi and Yi(1988)的研究意見，個別項目信度須大於0.5，潛在變項的組成信度須大於0.6，潛在變項的平均變異抽取須大於0.5。由表4.8所示，所有估計的參數值都達顯著水準，在個別項目信度方面，除官僚文化的個別項目信度未達0.5外，其餘構面的個別項目信度均大於0.5的標準，潛在變項的組成信度也都大於0.6，至於潛在變項的平均

變異抽取在組織文化部分未達0.5以上標準，其平均變異抽取為0.443，也很接近0.5的標準，其他構面潛在變項平均變異抽取皆大於0.5，代表本研究模式內在一致性達穩定。

表 4.8 內在結構模式適配度指標

潛在變項		估計參數值	個別項目信度 (SMC)	潛在變項組成信度 (CR)	潛在變項平均變異抽取 (AVE)
組織文化	官僚文化	0.12	0.014	0.643	0.443
	創新文化	0.75	0.56		
	支持文化	0.87	0.75		
領導型態	關懷領導	0.86	0.73	0.854	0.746
	規範領導	0.87	0.76		
工作滿意度	內在滿意	0.73	0.54	0.824	0.703
	外在滿意	0.93	0.87		
組織承諾	價值承諾	0.89	0.80	0.858	0.670
	努力承諾	0.80	0.64		
	留職承諾	0.76	0.57		
離職傾向	離職傾向	1	1	-	-

資料來源：本研究整理

綜上整體分析而言，本研究在模式基本適配度、整體適配度與內在結構適配度方面的評鑑，顯示所建構的組織文化、領導型態、工作滿意度、組織承諾與離職傾向的線性結構模式是可被接受的模式。

#### 4.5.5 結構模式評鑑與假設檢定

經由驗證性因素分析與結構方程模式的檢定後，本研究再針對組織文化、領導型態、工作滿意度、組織承諾與離職傾向的關係與各研究假設進行分析與檢定，本研究的完整模式路徑圖與標準化參數估計值，整理如表4.9及圖4.2所示。

首先，在組織文化對領導型態的結構係數為0.71( $t=11.68$ )，達顯著水準，即組織文化對領導型態有顯著正向影響，本研究假設一成立。在組織文化對工作滿意度的結構係數為0.62( $t=8.63$ )，達顯著影響水準，即組織文化對工作滿意度有顯著正向影響，本研究假設二成立。在組織文化對組織承諾的結構係數為0.06( $t=0.40$ )，未達顯著水準，本研究假設三不成立。在領導型態對工作滿意度的結構係數為0.38( $t=5.80$ )，達顯著影響水準，即領導型態對工作滿意度有顯著正向影響，本研究假設四成立。在領導型態對組織承諾的結構係數為-0.23( $t=-2.40$ )，達顯著影響水準，即領導型態對組織承諾有顯著負向影響，但是本研究假設五為「領導型態對組織承諾有顯著正向影響」，因此，本研究假設五不成立。在工作滿意對組織承諾的結構係數為1.06( $t=5.16$ )，達顯著影響水準，即工作滿意對組織承諾有顯著正向影響，本研究假設六成立。在工作滿意度對離職傾向的結構係數為-0.20( $t=-1.35$ )，未達顯著水準，本研究假設七不成立。最後，在組織承諾對離職傾向的結構係數為-0.38( $t=-2.52$ )，達顯著影響水準，即組織承諾對離職傾向有顯著負向影響，本研究假設八成立。

表4.9 結構模式的徑路分析與假設檢定

假設	路徑	預期結果	檢定結果	路徑值	T 值	假設成立與否
H1	組織文化→領導型態	+	+	0.71***	11.68	成立
H2	組織文化→工作滿意度	+	+	0.62***	8.63	成立
H3	組織文化→組織承諾	+	不顯著	0.06	0.40	不成立
H4	領導型態→工作滿意度	+	+	0.38***	5.80	成立
H5	領導型態→組織承諾	+	-	-0.23*	-2.40	不成立
H6	工作滿意度→組織承諾	+	+	1.06***	5.16	成立
H7	工作滿意度→離職傾向	-	不顯著	-0.20	-1.35	不成立
H8	組織承諾→離職傾向	-	-	-0.38*	-2.52	成立

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

資料來源：本研究整理

+表示有顯著正向影響、-表示有顯著負向影響

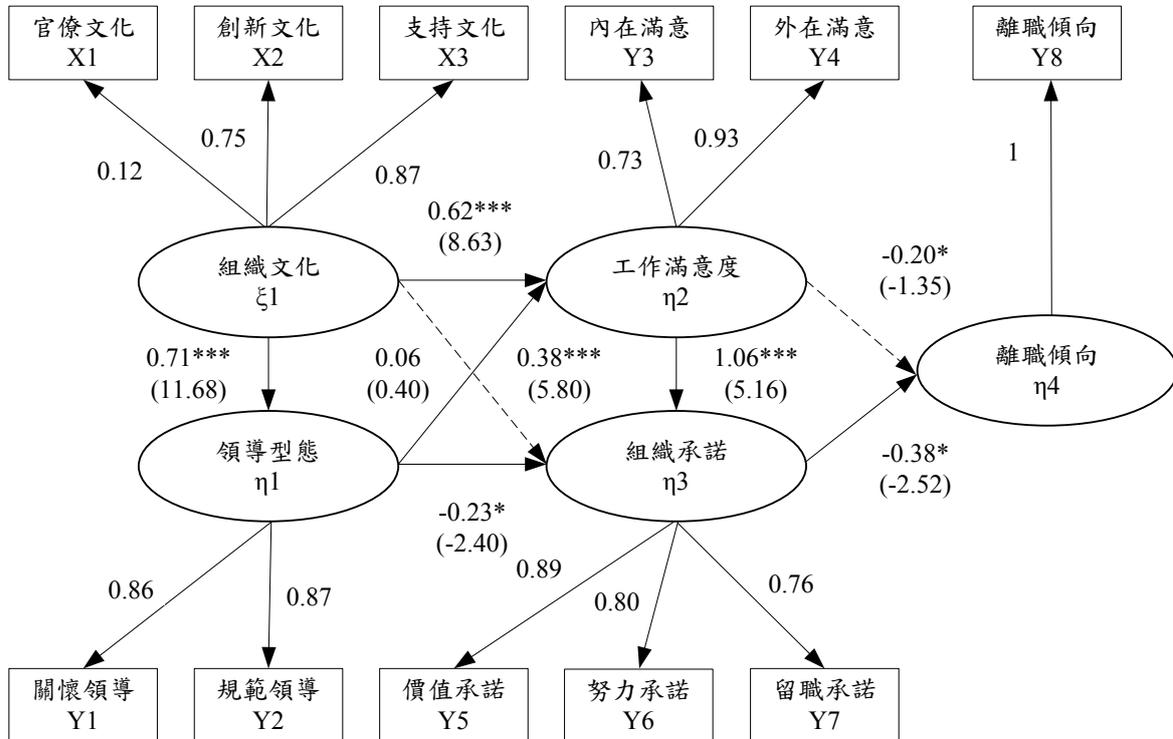


圖4.2 本研究模式路徑圖

綜上所述，組織文化對組織承諾的路徑係數與工作滿意度對離職傾向的路徑係數均未達顯著水準，而領導型態對組織承諾雖有顯著影響，但是與本研究假設為正向影響關係剛好相反，即領導型態對組織承諾有顯著負向影響，這可能雲林縣是個農業縣，縣民對公務機關服務品質的要求不像都市化的縣市機關高；因此，民意監督的影響力有限，使得整個公務體系心態上較缺乏積極性與挑戰性，所以主管不論是採取高關懷或高規範的領導型態都無法有效提高公務員組織承諾。

領導型態對組織承諾有顯著負向影響，如果以多變量分析的淨相關(Partial Correlation)來看，可知當探討二個變數同時與第三個變數有關係時，這二個變數可能受到第三個變數的干擾(蕭文龍，民96)。因此，本研究中領導型態對組織承諾的影響，可能受到工作滿意度的干擾，如果把工作滿意度當作控制變數時，反而領導型態與組織承諾由原本的正相關變成負相關，這乃因工作滿意度對組織承諾的相關程度相當高，所以工作滿意度被當作控制變數時，組織承諾可說完全被工作滿意度所解釋，造成領導型態對組織承諾轉為負相關。本研究將領導型態、工作滿意度與組織承諾的相關係數與淨相關分析結果，整理如表4.10所示。

表4.10領導型態、工作滿意度與組織承諾的相關係數與淨相關分析

相關係數			
變 項	領導型態	工作滿意度	組織承諾
領導型態	1	0.695**	0.575**
工作滿意度	0.695**	1	0.829**
組織承諾	0.575**	0.829**	1
淨相關分析 (控制變數—工作滿意度)			
領導型態	1		-0.001
組織承諾	-0.001		1

\*p<0.05 ， \*\*p<0.01 資料來源：本研究整理

#### 4.5.6 結構模式的直接、間接與總效果分析

本研究彙整最終結構模式的直接、間接與總效果影響程度如表4.11所示，組織文化對領導型態與工作滿意度的直接影響效果分別為0.71與0.62，其意義顯示，組織文化直接對領導型態的影響程度大於組織文化對工作滿意度的直接影響。組織文化與領導型態分別對工作滿意度直接影響效果中，以組織文化的影響較大(0.62)，可見要提高工作滿意度，透過組織文化比透過領導型態更具直接影響效果。至於組織文化、領導型態與工作滿意度分別對組織承諾直接影響效果中，以工作滿意度的影響最大(1.06)，其次為領導型態(-0.23)，反而組織文化並無顯著直接影響效果，其意義顯示，要提高員工對組織的承諾，透過工作滿意度比透過領導型態會有更好的直接影響效果。最後，工作滿意度對離職傾向無直接影響效果，但是組織承諾對離職傾向有直接負向影響，也就是說要降低離職傾向，首要重視的是提高員工組織承諾。

在本研究模式間接效果影響上，組織文化透過領導型態間接影響工作滿意度的效果為0.27。組織文化透過領導型態與工作滿意度對組織承諾間接影響效果者有三條路徑，其中以透過工作滿意度的間接影響效果最大(0.66)。而原本領導型態對組織承諾的直接影響效果為負向效果(-0.23)，但是領導型態若透過工作滿意度對組織承諾的間接影響將為正向效果(0.40)，這部份與本研究模式評鑑檢定結果相似。在工作滿意度對離職傾向上雖無直接影響效果，但是工作滿意度若透過組織承諾，則對離職傾向將有間接影響效果為-0.40。

表 4.11 研究模式的直接、間接與總效果

變數關係	直接效果	間接效果	總效果
組織文化→領導型態	0.71		0.71
組織文化→工作滿意度 組織文化→領導型態→工作滿意度	0.62	0.27	0.89
組織文化→組織承諾 組織文化→工作滿意度→組織承諾 組織文化→領導型態→組織承諾 組織文化→領導型態→工作滿意度→組織承諾	—	0.66 -0.16 0.29	0.79
領導型態→工作滿意度	0.38		0.38
領導型態→組織承諾 領導型態→工作滿意度→組織承諾	-0.23	0.40	0.17
工作滿意度→組織承諾	1.06		1.06
工作滿意度→離職傾向 工作滿意度→組織承諾→離職傾向	—	-0.40	-0.40
組織承諾→離職傾向	-0.38		-0.38

註：—表示不顯著 資料來源：本研究整理

## 第五章 結論與建議

本研究旨在探討地方行政機關組織文化、領導型態、工作滿意度、組織承諾與離職傾向的相互影響關係，以及不同人口統計變項對離職傾向的差異分析。本章第一節將針對研究問題與實證結果，提出研究結論。第二節則闡述其於管理上的意涵與建議。第三節針對未來研究方向提出研究建議，以作為後續學者研究的參考。

### 5.1 研究結論

#### 1、口統計變項對離職傾向的差異性

依據本研究分析結果顯示，在性別、年齡、年資、婚姻、職位及居住狀況上對離職傾向均無顯著差異性，只有學歷的高低對離職傾向有顯著的差異性，具大學學歷的地方公務人員比高中(職)以下者有較高的離職傾向，這部分與Cotton and Tuttle(1986)、Goodin(2003)、朱建平(民92)及王秋慶(民92)研究結果相同，可能較高學歷的公務員對職務或生涯發展有較高的自我期許，加上教育程度較高在其他機關覓得適當職務的機會也較大，因此其離職傾向也相對偏高。

在中國有句話用來形容某種官場現象，就是「位高權重責任輕，錢多事少離家近」，因此，印象中對公務員想離職換工作，總認為其所追求的不外乎就是「錢多、事少、離家近」，但是本研究發現不管本地人或外地人(居住雲林縣或他縣市)對離職傾向並無顯著差異性，顯見公務員的離職傾向不完全是考慮居家遠近，這部分與顏蜜(民93)針對護理人員上班交通時間對離職傾向無差異性的研究結論一致。

## 2、構面間的因果關係

### (1)組織文化對領導型態有顯著正向影響

在路徑分析的結果顯示，組織文化對領導型態有顯著正向影響，此結果呼應了Schein(1985)的看法，並與學者Ogbonna and Harris(2000)、張振山(民94)及胡文苓(民94)的實證結果相同，換言之，地方機關的組織文化會正向影響單位主管的領導型態，我們了解通常地方行政機關都已設置蠻長一段時間，機關組織文化無形中也隨同塑造出成員共享的價值觀、信念或行為準則，但是機關內單位主管是隨時異動更迭的，因而不難了解在地方機關組織文化會正向影響領導型態。

### (2)組織文化對工作滿意度有顯著正向影響

本研究實證發現組織文化對工作滿意度有顯著正向影響，此結果與Seashore and Tabor(1975)；胡文苓(民94)；梁榮輝、陳建壕(民94)的研究看法一致，顯示地方機關組織文化會正向影響員工的工作滿意度，若再進一步探討組織文化與工作滿意度的相關係數分析，可發現創新文化與支持文化比官僚文化對工作滿意度的影響更甚，這也呼應了近幾年來行政院人事行政局積極推動的「創新、進取與專業」核心價值目標是正確的方針。

### (3)組織文化對組織承諾無顯著影響

本研究在路徑分析的結果發現組織文化對組織承諾無顯著影響，這與學者Rashid et al.(2003)；Chien(2004)；吳萬益、林志成、傅貞夙(民95)等實證研究結果顯然不同，可能研究對象與私人企業文化不同所致，畢竟公務機關組織文化較注重依法行政與權責劃分，加上公務員身分受保障而難免有「多作多錯、少做少錯」的個人本位主義，導致機關組織文化無法影響公務員對機關的價值認同，也缺乏為機關付出更多

努力的承諾，其實這與陳吳政(民91)與陳清章(民95)的實證研究結果相同，認為組織文化對組織承諾無顯著影響，但若就本研究模式間接效果影響分析(如表4.11)，發現組織文化要透過工作滿意度才會對組織承諾產生間接影響效果。

#### (4)領導型態對工作滿意度有顯著正向影響

在領導型態對工作滿意度的路徑分析影響上，本研究結果與Bell-Roundtree(2004)、Kleinman(2004)、張振山(民94)及周昌柏、范熾文(民95)的研究相同，即領導型態對工作滿意度具有顯著正向影響，可見在地方機關不管是關懷型或規範型的領導型態，對員工工作滿意度均有正向影響；再由本研究變數間相關係數(如表4.5)顯示，不管是關懷領導或規範領導，對員工外在滿意度的影響相關程度均高於內在滿意度。

#### (5)領導型態對組織承諾有顯著負向影響

透過路徑分析結果顯示，領導型態對組織承諾有顯著負向影響，這與大多數學者的研究結果迥然不同，Walumbwa et.al(2004)、Walumbwa et.al(2005)、陳孟修、李春華(民94)及吳萬益、林志成、傅貞夙(民95)的研究均認為領導型態對成員組織承諾有顯著正相關。

本研究進一步就領導型態、工作滿意度與組織承諾間的淨相關作分析(如表4.10)，發現工作滿意度對組織承諾的相關程度相當高，因此組織承諾可說被工作滿意度所解釋了，導致領導型態對組織承諾呈負向影響，這與胡文苓(民94)運用線性結構關係探討公立醫院護理人員所實證研究結果相同，領導型態對組織承諾有負向的直接與正向間接影響效果，也就是領導型態無法直接增加員工的組織承諾，反而要透過工作滿意度才能提升員工的組織承諾。

#### (6)工作滿意度對組織承諾有顯著正向影響

本研究實證結果工作滿意度對組織承諾有顯著正向影響，此結論與學者 Bell-Roundtree(2004)、Slattery and Selvarajan(2005)、廖國鋒、王湧水、戴坤輝(民 93)及黃先鋒、廖敏齡、周澤民(民 94)研究結果相同，顯見地方機關公務員工作滿意度越高，對機關組織承諾也愈高；尤其是外在滿意度比內在滿意度更能提高成員的組織承諾，透露出公務員重視主管的肯定、同事間關係、福利及升遷等外在滿意度較甚於個人成就感與自尊等內在滿意度。

#### (7)工作滿意度對離職傾向無顯著影響

透過路徑分析結果顯示，工作滿意度對離職傾向無顯著影響，這與部分學者的研究結果有所不同(Autry and Daugherty,2003；Sourdif,2004；Mrayyan,2005；呂龍潭、張瀚之, 民 95)，但是也有不少學者研究發現工作滿意度對離職傾向並無顯著相關(Hwang and Kuo,2006；陳宜佳,民 93；洪維宏,民 94)。

本研究結果雖然顯示工作滿意度對離職傾向無直接影響效果，但是工作滿意度如果透過組織承諾，則會對離職傾向產生間接影響效果，這部分與學者 McNeilly and Russ(1992)、Parker and Kohlmeyer(2005)的看法一致，亦即工作滿意度與離職傾向間的關係並不顯著，需透過組織承諾才會間接影響到離職傾向。

#### (8)組織承諾對離職傾向有顯著負向影響

本研究結果發現組織承諾對離職傾向有顯著負向影響，這與眾多學者的實證研究相同(Cheng and Stockdale,2003；Parker and Kohlmeyer, 2005；張火燦、紀乃文,民95；陳勁甫、鍾武倫,民96)，顯然地方公務員若對機關組織承諾愈高，則其離職傾向會愈低。

## 5.2 管理上的意涵與建議

本研究以地方行政機關為研究對象，探討機關組織文化與主管領導型態下，對員工工作滿意度與組織承諾的相互影響，進而造成離職傾向的因果關係，依據本研究結論闡述管理上的意涵，並提出以下一些建議。

### 1、地方機關在徵才選員時不必太注重應徵者是否為本地人

地方機關因職等偏低、升遷高階職務有限等主客觀因素較不易留住人才，而且申請考試分發又緩不濟急或無人選填，在人力短缺下影響機關政策的推動甚鉅，基於求才若渴又期望員工久任的情形下，地方機關在甄選用人上難免會有本地人較不會離職的迷思；因此，在公開徵才時常將應徵者居住地列為考量因素之一，但是根據本研究發現不管本地人或外地人在離職傾向上並無顯著差異性；換言之，居住本縣的公務員未必就較不會有離職異動念頭，所以地方機關在徵才選員時不必太注重應徵者是否為本地人，以免本末倒置忽略了求職者的學經歷或證照訓練等各方面條件。

### 2、地方機關應加強員工在職專業訓練，以提升機關形象

本研究發現影響地方公務員離職傾向最直接相關的是組織承諾；因此，地方機關要降低離職率應設法提高員工組織承諾，具體作法可由加強為民服務品質以提升機關形象著手，使員工有以身為本機關一份子為榮的感受，而機關服務品質的提升又攸關公務員的專業素養，因此，地方機關應加強員工在職專業訓練，如果地方財政拮据缺乏訓練經費，也可以鼓勵員工善用網路數位學習課程，一方面讓員工能充分發揮專長並願意付出更多的努力，另一方面機關施政品質也能獲得民眾的肯定，無形中會讓公務員覺得在這機關服務是值得驕傲的，並且願意繼續留任在這機關服務。

### 3、地方機關人事任用考核要透明化、公正化

本研究結果顯示對組織承諾最有直接影響效果的是工作滿意度，又從本研究結果的相關係數分析來看，公務員注重外在滿意度比內在滿意度更能提高其組織承諾；又外在滿意度包括升遷、福利、主管的讚許、同事間人際關係及良好工作環境等，因此，要提高員工工作滿意度，首長可由人事制度的透明化做起，雖然地方民選首長有政治上選票的考量，難免會有請託關說等情事，不過在升遷上應儘量拔擢優秀內部員工、外補上公開徵才並尊重機關人事甄審委員會決議、員工職務調動要適才適所並職責相當。其次，在考績獎懲上要覈實公正辦理，獎不逾時、懲不後事，年終考績應以員工績效為考評依據，嚴禁單位主管採員工乙等輪流制或將無關考績的因素(例如生產、在職進修、關係背景等)納入考量。

### 4、地方機關應重視員工福利並多舉辦活動，以凝聚員工向心力

由本研究結果發現組織文化對組織承諾沒有直接影響，必須透過工作滿意度才會對組織承諾產生影響效果，而且地方公務員較重視外在滿意度，因此，除建立機關人事制度透明化外，也應重視員工福利，地方機關雖然財政困難，但仍可善用民間資源以增進員工福利，例如與當地醫療院所、商店或保險業者等簽定員工優惠專案。在預算上員工文康活動經費不宜刪減，多舉辦員工活動，例如體育競賽、健行活動、春節聯歡表演、親子交流活動、員工月會、慶生會等，其實這些活動所需經費並不多，但卻可讓員工暫時擺脫公務羈絆，舒緩身心，除了增進彼此情誼及激發員工士氣外，最重要的是無形中凝聚員工的團隊向心力。

### 5、單位主管可採取中庸的領導方式，適度關懷部屬給予支持

本研究發現領導型態對組織承諾具有顯著負向影響，顯然高關懷或高規範的領導型態無法相對提高員工組織承諾，不過如果領導者採低關懷又低規範的無為而治態度，對強調施政計畫與績效的公務機關也不適宜；因此，建議地方機關的單位主管只要適時提供部屬必要的協助與支持即可，尊重員工的自主性並適度授權，當員工表現良好時，給予讚賞肯定，當員工遇到困難尋求協助時，主管一定要設法出面解決；因此，主管不用事必躬親但要以身作則，不用緊迫盯人但要掌控員工工作進度。

### 6、鼓勵員工彼此合作並創新思考，塑造創新支持的組織文化

本研究的相關係數分析結果發現，官僚文化對領導型態、工作滿意度或組織承諾的相關程度上，都明顯比創新文化與支持文化低或不顯著，其實在公務機關由於權責劃分明確，機關組織文化難免帶給民眾有官僚保守的刻板印象；不過，近幾年來行政院人事行政局正積極推動公務員「進取、專業與創新」的核心價值目標，地方機關應主動配合落實執行，鼓勵員工創新思考，並建立多元溝通管道；另外，主管應主動設法協助部屬解決困難，給予必要的協助與支持，並鼓勵員工彼此合作，以塑造創新支持的組織文化。

## 5.3 後續研究建議

本研究由於人力及時間因素而伴隨著若干研究限制，在此提出以下建議供後續研究參考：

- 1、本研究只針對雲林縣各級行政機關編制公務員為研究對象，其結果不能完全類推至所有各縣市的行政機關，建議在後續研究上，可跨及各

縣市，或進一步探討中央機關、直轄市機關與地方機關公務員離職傾向的比較。

- 2、本研究架構未探討組織文化與領導型態對離職傾向的直接影響關係，根據不少學者研究實證認為組織文化與領導型態對離職傾向具有顯著影響關係(Ribelin, 2003；池文海、劉曉諭、陳瑞龍,民92；陳志忠、藍偉峰、張淑昭,民94)；因此，建議後續研究者，可將組織文化與領導型態對離職傾向的關係一併納入探討。
- 3、本研究結果顯示領導型態對組織承諾具有顯著負向影響，此部分與多數學者看法截然不同，是否因為雲林縣是個農業縣，縣民對公務機關服務品質的要求不像都市化的縣市機關高；因此，整個公務體系較保守、安定，導致機關主管的領導型態無法正向影響公務員的組織承諾，這部份還有待後續研究者更進一步做深入分析。

## 參考文獻

### 一、中文部份

1. 王旭統(民96)，強化人力資源管理效能，積極創造組織新價值-行政院人事行政局企劃處目前推動工作重點，人事月刊，265期，44-47頁。
2. 王秋慶(民92)，員工的溝通滿足與組織氣候對其工作壓力、組織承諾與離職傾向的影響之研究—以嘉義縣市地政事務所為例，南華大學管理科研究所碩士論文。
3. 王傑明(民92)，主管領導行為、工作特性、工作滿意度與離職傾向之關係研究—以高科技產業員工為例，國立成功大學企業管理學系碩士論文。
4. 王薪為(民96)，領導型態、組織氣候、學習型組織與組織承諾關係之研究—以高科技產業為例，國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
5. 朴英培、黃俊英、郭崑謨(民79)，工作價值觀、領導型態、工作滿足與組織承諾關係之研究—以韓國電子業為例，管理評論，53-87頁。
6. 朱建平(民92)，組織成員的政治知覺對離職傾向之影響：工作滿足的中介效果，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
7. 池文海、劉曉諭、陳瑞龍(民92)，組織文化對工作滿足及離職原因之相關性探討--以花蓮地區區域級以上醫院之護理人員為例，醫護科技學刊，5期，3卷，208-225頁。
8. 吳佳樺(民93)，台北縣托兒所保育人員工作壓力、工作適應與離職傾向之研究，中國文化大學青少年兒童福利研究所碩士論文。
9. 吳容輝(民91)，高階領導者更迭下員工認知及領導型態與組織承諾、士氣關聯性之研究—以某地方政府為例，國立中正大學企業管理研究所碩士論文。

10. 吳萬益、林志成、傅貞夙(民95)，領導型態與組織文化對組織承諾與組織績效影響之研究—以台灣不同國籍製藥廠為例，企業管理學報，71期，35-76頁。
11. 呂龍潭、張瀚之(民95)，服務導向對工作滿足、組織承諾與離職傾向之影響—以臺北市之國際觀光旅館為例，全球商管研究，1期，1卷，1-14頁。
12. 李經遠、李棟榮(民92)，矩陣式組織結構下角色衝突、組織承諾、離職意願關連性研究--以工業技術研究院員工為例，中華管理學報，4期，4卷，21-44頁。
13. 李德智(民93)，基層警察人員工作投入、工作壓力、工作滿足及離職傾向之研究：以高雄縣基層員警為例，國立中山大學中山學術研究所碩士論文。
14. 沈進成、楊琬琪、郭振生(民95)，內部行銷、組織承諾、工作滿意與學校效能影響關係之研究—以台南地區國民小學為例，人力資源管理學報，6期，1卷，47-74頁。
15. 周昌柏、范熾文(民95)，國小校長轉型領導、交易領導與教師工作滿意度關係之研究，花蓮教育大學學報，22期，255-282頁。
16. 林蒼彬(民89)，人事人員角色壓力、組織承諾與離職傾向關係之研究，國立中正大學勞工研究所碩士論文。
17. 林麗娟(民94)，健保局員工工作壓力、領導型態、人格特質與工作績效關係之研究，國立成功大學企業管理學系碩士論文。
18. 河野豐弘 (民81)，改造企業文化，彭德中譯，台北：遠流出版社。
19. 施振榮 (民85)，再造宏碁，台北：天下文化出版社。
20. 洪維宏(民94)，個人與組織適配度對於員工工作滿意度、組織承諾及

- 離職傾向之影響—以非營利組織為例，國立中央大學企業管理研究所碩士論文。
21. 胡文苓(民94)，運用線性結構關係模式探討組織文化、領導型態、工作滿足、組織承諾之關係—以公立醫院護理人員為例，國立東華大學企業管理學系碩士論文。
  22. 范祥偉(民93)，公務人力的活化策略之運用，人事月刊，229期，46頁。
  23. 孫德修、鄭純媛、陳模楷(民92)，我國高科技產業主管領導行為、員工組織承諾與主管領導效能關係之研究—以新竹科學園區廠商為例，朝陽學報，5期，214-219頁。
  24. 高瑞新(民95)，領導行為、組織氣氛與服務品質關係之研究-以高雄港務警察局為例，人力資源管理學報，6期，3卷，97頁。
  25. 張火燦、紀乃文(民95)，護理人員組織承諾與專業承諾多元構面交互作用對離職傾向與離業傾向的影響：離職傾向與離業傾向的中介效果，人力資源管理學報，6期，2卷，111-133頁。
  26. 張宦民(民93)，組織文化、主管領導型態、員工工作滿意度對企業創新能力之影響-以台灣上市電線電纜公司為例，國立成功大學管理學院碩士論文。
  27. 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—以雲林縣地政機關為例，南華大學管理科學研究所碩士論文。
  28. 張舒涵(民93)，大學院校約聘人員人格特質、工作滿意度及離職傾向之研究，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
  29. 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，2期，1卷，103-155頁。
30. 莊瓊嘉、林惠彥(民94)，個人與環境適配對工作態度與行為之影響，台灣管理學刊，5期，1卷，130頁。
31. 許士軍(民91)，管理學，台北：東華書局。
32. 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，國立政治大學行政管理碩士論文。
33. 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研究所碩士論文。
34. 陳志忠、藍偉峰、張淑昭(民94)，領導風格、組織文化、工作滿足與離職傾向之關係研究—技職院校教師為研究對象，勤益學報，23期，2卷，79-95頁。
35. 陳孟修、李春華(民94)，軍事單位工作者的教育程度與年齡對其主管領導型態與組織文化的知覺分析—以空軍後勤司令部為例，經營管理理論叢，207-218頁。
36. 陳宜佳(民93)，員工賦權知覺、服務補救表現、工作滿意度及離職傾向之相關性研究-以台灣某連鎖國際觀光旅館之附屬餐廳為例，靜宜大學觀光事業研究所碩士論文。
37. 陳勁甫、鍾武倫(民96)，空服員工作滿足、組織承諾、工作尋找與離職傾向之研究—以某國際航空公司為例，運輸學刊，19期，2卷，191-213頁。
38. 陳柏楓(民95)，運用結構方程模式探討領導型態、組織文化、組織學習、工作滿足、組織承諾以及組織績效之關係—以台灣地區人壽保險業為例，國立東華大學企業管理學系碩士論文。
39. 陳清章(民95)，運用結構方程模式探討領導型態、組織文化、全面品

質管理以及組織承諾之關係—以塑膠製造業為例，國立東華大學企業管理學系碩士論文。

40. 陳碧玉(民91)，落實地方機關員額控管—型塑小而能之功能性政府，人事月刊，204期，49-51頁。
41. 陳麗芳、朱大維、周承珍(民94)，某醫學中心婦產兒科護理人員之生涯壓力、工作滿意與離職傾向探討，長庚護理，16期，3卷，264-274頁。
42. 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，5期，4卷，107-129頁。
43. 黃良志、蘇國楨、徐正屏、林昭秀(民93)，中華電信民營後人力資源管理制度知覺、工作滿足、角色認知衝突和組織承諾之研究，人力資源管理學報，4期，3卷，29-54頁。
44. 黃恆獎、王仕茹、李文瑞(民94)，管理學，台北：華泰文化。
45. 黃榮慧(民94)，台灣地方派系黑金政治之研究—以台中縣、雲林縣、嘉義縣、屏東縣為例比較分析，國立中正大學政治學系暨研究所碩士論文。
46. 黃鴻(民96)，組織文化與組織承諾對導入企業資源規劃系統(ERP)態度之影響，管理理論與實務研究，1期，1卷，113-143頁。
47. 雲林縣政府工作成果報告(民93)、(民94)、(民95)、(民96)，雲林：雲林縣政府。
48. 雲林縣政府統計資料(民95)，<http://www4.yunlin.gov.tw/accounting/>。
49. 葉德豐、劉紫娟、柯瑞芬、陳進堂、王俊文(民93)，公立醫院非醫師正式人員與臨時約聘雇人員之激勵態度、工作滿意度與離職傾向研究，醫護科技學刊，6期，3卷，243-259頁。

50. 廖年森、何信助、賴銘娟(民93)，高級職業學校組織文化與教師組織承諾關係之研究，中正教育研究，3期，2卷，69-96頁。
51. 廖國鋒、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，25期，2卷，1-16頁。
52. 蔡玉琴、杜美蓮、沈金春(民94)，工作輪調知覺、組織承諾與離職傾向關係之探討：以呼吸治療人員為例，呼吸治療，16期，1卷，13-24頁。
53. 鄭伯堦、郭建志 (民90)，組織文化—員工層次分析，臺北市：遠流出版事業股份有限公司。
54. 蕭文龍 (民96)，多變量分析最佳入門實用書—SPSS + LISREAL(SEM)，台北：基峰出版。
55. 賴明政(民93)，企業倫理行為、組織承諾、工作滿足與組織公民行為關係之研究，企業管理學報，60期，31-60頁。
56. 謝廷豪(民91)，領導型態與領導效能關係之研究-以中部某連鎖零售業為例，國立中正大學企業管理研究所碩士論文。
57. 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—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。
58. 顏蜜(民93)，護理人員專業承諾及工作風險認知與生涯發展、離職傾向關聯性之研究—以某區域醫院為例，中原大學企業管理研究所碩士論文。
59. 羅新興、周慧珍(民95)，組織成員知覺主管支持對其離職傾向之影響—探討工作負荷與成就動機之干擾作用，人力資源管理學報，6期，

4卷，67-80頁。

60. 羅耀宗譯 (2003), Who Says Elephants Can't Dance ? / Lou Gerstner, Jr.  
著，誰說大象不會跳舞？，台北：時報出版。

## 二、英文部份

1. Abelson, M.A.(1986),Strategic management of turnover: A model of the health service administrator, Health Care Management Review, Vol.11, pp.61-71.
2. Adams, J. S. (1963),Toward an Understanding of Inequity, Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol. 67, pp.422-436.
3. Anderman, E.M.(1991),Teacher commitment and job satisfaction: The role of school culture and principal leadership, ERIC Document Reproduction Service No.ED375497.
4. Ansoff,H.I.(1979),Strategic Management, Macmillan, London.
5. Autry, C.W. & Daugherty, P.J.(2003),Warehouse operations employees: Linking person-organization fit,job satisfaction,and coping responses, Journal of Business Logistics, Vol.24,pp.171-197.
6. Bagozzi, R.P. & Yi, Y.(1988),On the use of structural equation model in experimental designs,Journal of Marketing Research, Vol.26,August, pp.271-286.
7. Bartol,K.M.( 1983),Turnover among DP personnel : A causal analysis. Communications of the ACM, Vol 26,pp.807-811.
8. Bell-Roundtree,C.V.(2004),Does manager behavior influence knowledge worker job satisfaction and organizational commitment attitudes? :A validation of Kouzes and Posner`s transformational leadership theory, Dissertation ph.D. thesis, University of Alabama.
9. Blake, R.R., Mouton, J.S., Barmes, L.B.& Greiner, L .E.(1964), Breakthrough in Organization Development, Harvard Business Review, November-December,pp.136.
10. Bussing, A., Bissels, T., Funchs, V. & Perrar, K.(1999),A Dynamic Model of Work Satisfaction : Qualitative Approaches, Human Relations,

Vol.52,,pp.999-1028.

11. Chen, L. Y.(2004),Examining the effect of organizational culture and leadership behaviors on organizational commitment and job satisfaction at small and middle-sized firms of Taiwan, The Journal of American Academy of Business, Vol.5,pp.432-438.
12. Cheng, Y.& Stockdale, M.S.(2003),The validity of the three-component model of organizational commitment in a Chinese context, Journal of Vocational Behavior, Vol.62,No.3,pp.465-489.
13. Chien, M.H.(2004),A study to improve organizational performance: A view from SHRM, Journal of American Academy of Business, Vol.4, No. 1/2,pp.289-291.
14. Clugston, M.(2000),The mediating effects of multidimensional commitment on job satisfaction and intent to leave, Journal of Organizational Behavior, Vol.21,pp.477-486.
15. Cotton, J.L. & Tuttle, J.M.(1986),A meta-analysis and review with implications for research,Academy Management Review, Vol.11, No. 1,pp.55-70.
16. Davis,K., (1967),Human Relations at Work, McGraw-hill, New York.
17. Deal, T. E. & Kennedy, A. A.(1982),Corporate Cultures : The Rites and Rituals of Corporate Life, Reading, Addison-Wesley, M.A.
18. Fiedler, F. E.(1974),The Contingency Model-New directions for Leadership Utilization,Journal of Contingency Business, Autumn,pp.71.
19. Gagnon, M.A. & Michael, J.H.(2004),Outcomes of perceived supervisor support for wood production employees, Forest Products Journal, Vol.54,No. 12,pp.172-178.
20. Gazioglu, S. & Tansel, A.(2006),Job satisfaction in Britain: individual and job related factors, Applied Economics, Vol.38,,pp.1163-1171.
21. George,J.M. & Jones,G.R. (2004), Contemporary Management,

McGraw-hill, New York.

22. Ghiselli, R.F., Joseph, M.L.L. & Billty, B.(2001),Job Satisfaction,Life Satisfaction, and Turnover Intent, Cornell Quarterly, Vol.42,No.2, pp.28-37.
23. Goodin, H.J.(2003),The nursing shortage in the United States of American-An integrative review of the literature, Journal of Advanced Nursing, Vol.43,No. 3,pp.335-343.
24. Griffin, R.V.(1980),Relationships among individual,task design and leader behavior variables, Academy of Management Journal, Vol.23, pp.665-683.
25. Guieford, J.P.(1965),Fundamental Statistics in Psychology and Education, 4Ed,Mcgraw- Hill Inc,New York.
26. Hackman,J.R. & Oldham,G.R.(1975),Development the Diagnostic Survey,Journal of Applied Psychology, Vol.60, pp.159-170.
27. Hair, J.F.Jr., Anderson, R.E., Tatham, R.L. & Black, W.C.(1988),In multivariate data analysis, 5Ed, Englewood Cliffs, Prentice-Hall Inc, N.J.
28. Halpin,A. W. & Winer,B.J.(1957),A Factorial Study of the Leader Behavior Descriptions.In Stogdill,R.M. & Coons,A.E.(Eds)Leader Behavior: Its Descriptions and Measurement, Ohio State, Columbus.
29. Hambrick,D.C. & S.Finkelstein(1987),Managerial Discretion:A Bridge between Polar Views of Organizational Outcomes,in L.L.Cummings and B.M.Staw,eds., Research in Organizational Behavior,Greenwich, JAI Press, Conn.
30. Harris, T. E.(1984), Organizational culture and the role of Professional communication, ERIC Document Reproduction Service No.ED260379
31. Harris,S.G. and Mossholder,K.W.(1996),The affective implications of perceived congruence with culture dimensions during organizational

- transformation,Journal of Management Studies,Vol.22,No.4,pp.527-547.
32. Heilbrun, I.(1994),Can Leaders be Studied? ,The Wilson Quarterly, Vol.18,No.2,pp.65-72.
  33. Hellriegel, D., Jackson, S.E. & Slocum, Jr. J.W.(2002),Management:A Competency Based Approach,9Ed, South-Western, Ohio.
  34. Hemphill, J. K. & Coons, A. E. (1950), Leadership Behavior Description. Personnel Research Board, Ohio State University.
  35. Hersey, P. & Blanchard, K.H.(1977),Management of Organizational Behavior-Utilizing Human Resources,Prentice-Hall, New Jersey.
  36. Herzberg,F.(1959), The motivation to work,John Wiley and Sons, N.Y.
  37. Hoppock, R.(1935),Job Satisfaction, Harper, New York.
  38. House, R.J.(1971),A Path-Goal Theory of Leadership Effectiveness, Administrative Science Quarterly, September 16, pp.321-338.
  39. Hwang, I.S. & Kuo, J.H.(2006),Effects of job satisfaction and perceived alternative employment opportunities on turnover intention — an examination of public sector organizations, The Journal of American Academy of Business, Vol.8,No.2,pp.254-259.
  40. Jaskyte,K. (2004),Transformational Leadership, Organizational Culture, and Innovativeness in Nonprofit Organizations, Nonprofit Management and Leadership, Vol.15,No.2,pp.153-168.
  41. Kalleberg, E.(1977),A Theory of Job Satisfaction, American Sociological Review, Vol.42,pp.124-143.
  42. Kleinman(2004),The relationship between managerial leadership behaviors and staff nurse retention,Hospital Topics, Vol.82,No.4,pp.1-9.
  43. Locke.(1969),Toward a theory of task motivation and Incentives, Organizational Behavior and Human Performance, Vol.3,No.1, pp.57-89.
  44. Martins, E.C. & Terblanche, F.(2003),Building organizational culture that stimulates creativity and innovation, European Journal of Innovation

- Management, Vol.6,No.1,pp.64-71.
45. Maslow, A., (1954), Motivation and personality, Harper & Row, N.Y.
  46. Mathieu, J. & Zajac, D.(1990),A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment, Psychological Bulletin, Vol.180,No.2,pp.171-194.
  47. McDermott, C.M. & Stock, G.N.(2000),Implementing advanced manufacturing technology: The role of organizational culture, Production and Inventory Management Journal, Vol.41,No.3,pp.66-71.
  48. McNeilly, K.M., & Russ, F.A.(1992) , The moderating effect of sales force performance on relationships involving antecedents of turnover. The Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol.12, pp.9-20.
  49. Medley, F. & Larochelle, D.R.(1995),Transformational leadership and job satisfaction,Nursing Management, Vol.26,No.9,pp.47-64.
  50. Messmer, M.(2001),Capitalizing on corporate culture,The Internal Auditor, Vol.58,No.5,pp.38-45.
  51. Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L.(2002), Affective,continuance,and normative commitment to the organization:A meta-anslis of antecedents,correlates,and consequences,Journal of Vocational Behavior, Vol.61,No. 1,pp.20-52.
  52. Miller, V.D. & Jablin, F.M.(1991),Information seeking during organizational entry:Influences tactics,and a model of the process,Academy of Management Review, Vol.16,No. 1,pp.92-120.
  53. Mobley, W. H.(1977),Intermediate Linkages in the Relationship between Job Satisfaction and Employee Turnover, Journal of Applied Psychology, Vol.62,No.2,pp.237-240.
  54. Mobley, W. H., Horner, S.O. & Hollingsworth, A.T.(1978),An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover, Journal of Applied Psychology, Vol.63,pp.408-414.

55. Morris, J.H. & Sherman, J.D.(1981),Generalizability of Organizational Commitment Model, Academy of Management Journal, Vol.24,No.3, pp.512-526.
56. Mowday, R. T., Steers, R.M., & Porter,L.M.(1979),The measurement of organizational commitment, Journal of Vocational Behavior, Vol.14, pp.224-247.
57. Mowday, R.T., Porter, L.W. & Steers, R.M.(1982),Employee-Organization Linkage:The Psychology of Commitment Absenteeism, and Turnover, Academic Press, New York.
58. Mrayyan, M.T.(2005),Nurse job satisfaction and retention: comparing public to private hospitals in Jordan,Journal of Nursing Management, Vol.13,pp.40-50.
59. Odom, R.Y., Boxx, W.R. & Dunn, M.G.(1990),Organizational cultures, commitment,satisfacrion,and cohesion, Public Productivity and Management Review, Vol.14,No.2,pp.157-179.
60. Ogbonna, E. & Harris, L.C.(2000),Leadership style,organizational culture and performance:Empirical evidence from UK companies, International Journal of Human Resource Management, Vol.11,No.4,pp.766-788.
61. O’Leary,S.P. ( 2003 ) ,Organizational commitment and technical workers in a department of defense activity center:A correlational study, University of Phoenix,Phoenix,A.Z..
62. Osland, J.S., Kolb, D.A. & Rubin, I.M.(2004),Organizational Behavior: An Experiential Approach,7Ed, Prentice Hall,Englewood Cliffs, N.J..
63. Parker, R.J. & Kohlmeyer, J.M.(2005),Organizational justice and turnover in public accounting firms: A research note, Accounting, Organizations and Society, Vol.30,pp.357-369.
64. Parry,K.W.,Thomson,P. & Sarah,B. ( 2003 ) ,Leadership,culture and

- performance: The case of the New Zealand Public Sector, Journal of Change Management, Vol.3, No.4, pp.376-399.
65. Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. & Boulian, P. V.(1974), Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians, Journal of Applied Psychology, Vol. 59, p.603-609.
  66. Porter, L. W. & Lawler, E. E.(1968), Managerial Attitudes and Performance, Homewood Company, Illinois.
  67. Porter, L.W. & Lawler, R.E.(1973), Organizational, Work, and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism, Psychological Bulletin, Vol.80, No.2, pp.151-176.
  68. Price, J.L.(1977), The Study of Turnover, Iowa State University, Ames.
  69. Price, J.L. & Mueller, C.W.(1986), Absenteeism and Turnover of Hospital Employee, CT : JAI Press, Greenwich.
  70. Rashid, M. Z. A., Ssmbasivan, M. & Johari, J. (2003), The influence of corporate culture and organizational commitment on performance, Journal of Management Development, Vol.22, No8, pp.219-232.
  71. Reinmann, B.C. & Wiener, Y.(1988), Corporate Culture: Avoiding the Elitist Type, Business Horizons, Vol.31, No2, pp.36-44.
  72. Ribelin, P.J.(2003), Retention reflects leadership style, Nursing Management, Vol.34, No.8, pp.18-19.
  73. Robbins, S.P.(1990), Organization Theory: Structure Designs and Applications, 3Ed, Prentice-Hall, N.J..
  74. Robbins, S.P.(2001), Organizational Behavior, 9Ed, Prentice Hall Inc, NJ.
  75. Sarros, J.C., Gray, J. & Densten, I.C.(2002), Leadership and its impact on organizational culture, International Journal of Business Studies, Vol.10, No. 2, pp.1-25.
  76. Schein, E. H. (1985), Organizational Culture and Leadership, 1Ed,

- Jossey-Bass, San Francisco.
77. Schein, E.H.(1992),Organization Culture and Leadership, 2Ed ,  
Jossey-Bass, San Francisco.
  78. Schwepker, J. & Charles, H.(2001),Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce, Journal of Business Research, Vol.54,No.1 ,pp.39-52.
  79. Seashore, S.E. & Tabor, T.D.(1975),Job satisfaction and their correlation, American Behavior and Scientist, Vol.21,No.2,pp.18-24.
  80. Slattery, J.P. & Selvarajan, T.T.R.(2005),Antecedents to temporary employee's turnover intention, Journal of Leadership & Organizational Studies, Vol.54,No.12,pp.172-178.
  81. Smith, P.C., Kendall, L.M. & Hulin, C.L.(1969),The measurement of satisfaction in work and retirement, Rand McNally, Chicago.
  82. Sonnenfeld, J. A.(1989),Managing Career Systems Channeling The Flow of Executive Careers, Irwin,Homewood, IL.
  83. Sourdif, J.(2004),Predictors of nurses' intent to stay at work in a university health center, Nursing and Health Science, Vol.6,No.1, pp.59-68.
  84. Spector,P.E. (1985),Measurement of human service staff satisfaction, Development Psychology, Vol.13,pp.693-713.
  85. Steers, R.M.(1977),Antecedents outcomes of Organizational Commitment,Administrative Science Quarterly, Vol.22,pp.46-56.
  86. Stogdill, R.M.(1948),Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature, Journal of Psychology, Vol.25,pp.35-71.
  87. Stogdill, R. M.(1963), Manual for the Leadership Behavior Description Questionnaire-Form XII, The Ohio State University, Columbus.
  88. Stogdill,R.M. & Coons,A.E.,eds.(1957)Leadership Behavior ,Its Description and Measurement,No.88 Columbus,Ohio:Bureru of Business

Research, The Ohio State University.

89. Tead, O. (1951), The art of leadership, McGraw-hill, New York.
90. Testa, M.R. (2001), Organization commitment, job satisfaction, and effort in the service environment, The Journal of Psychology, Vol.135, No.2, pp.226-236.
91. Ugboro, I.O. & Obeng, K. (2000), Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: An empirical study, Journal of Quality Management, Vol.5, No.2, pp.247-272.
92. Vroom, V. H. (1962), Ego-involvement, job satisfaction and job performance, Personnel Psychology, Vol.15, No.2, pp.159-177.
93. Vroom, V.H. (1964), Work and motivation, John Wiley & Sons, N.Y.
94. Wallach, E. J. (1983), Individuals and Organizations : The Cultural Match, Training and Development Journal, pp.29-36.
95. Walumbwa, F.O., Orwa, B., Wang, P. & Lawler, J.J. (2005), Transformational leadership, organizational commitment, and job satisfaction: A comparative study of Kenyan and U.S. financial firms, Human Resource Development Quarterly, Vol.16, No.2, pp.235-257.
96. Walumbwa, F.O., Wang, P., Lawler, J.J. & Shi., K. (2004), The role of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work outcomes, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol.77, No.4, pp.515-531.
97. Wanous, J.P. (1979), Job Survival of New Employee, Personnel psychology, Vol.32, No.4, pp.651-662.
98. Weiss, D.J., Dawis, R.V., England, G.W., & Lofquist, L.H. (1967), Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire, Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, X X III.

99. White, R. & Lippert, R.(1953),Leader Behavior and Member Reaction in Three Social Climates, In Cartwright D. and Zander A. eds.,Group Dynamics : Research and Theory, Harper & Row,N.Y.
100. Whyte, W.,(1965),The organization man, Doubleday Anchor Books, N.Y.

## 附錄一：本研究問卷

各位辛勞的公務夥伴，您好：

非常感謝您撥空來填答本問卷，這是一份學術性的問卷調查，本研究主要目的在探討地方行政機關領導型態、組織文化、工作滿意度、組織承諾與離職傾向的關係，本問卷採不具名方式作答，您所提供的任何資訊絕不對外公開，敬請依 貴機關實際情況及個人真實感受回答，最後誠摯感謝您的熱誠協助。 敬祝

順心如意

南華大學管理科學研究所

指導教授：丁誌紋 博士

研究生：唐美玲 敬上

### 第一部分【組織文化】

- |                             |                          | 非<br>常<br>不<br>同<br>意    | 不<br>同<br>意              | 普<br>通                   | 同<br>意                   | 非<br>常<br>同<br>意         |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 本機關的管理非常嚴格。.....         | <input type="checkbox"/> |
| 2. 本機關有繁雜的規章制度並重視階級區隔。..... | <input type="checkbox"/> |
| 3. 本機關的作風保守。.....           | <input type="checkbox"/> |
| 4. 本機關的主管常使用命令式的語氣說話。.....  | <input type="checkbox"/> |
| 5. 本機關很鼓勵員工接受新觀念、求創新。.....  | <input type="checkbox"/> |
| 6. 本機關員工富有冒險挑戰的精神。.....     | <input type="checkbox"/> |
| 7. 本機關極重視工作績效。.....         | <input type="checkbox"/> |
| 8. 本機關常以新的思維執行業務。.....      | <input type="checkbox"/> |
| 9. 本機關成員彼此相互合作。.....        | <input type="checkbox"/> |
| 10. 本機關成員彼此相互信賴。.....       | <input type="checkbox"/> |
| 11. 在這機關工作能給予人安全感。.....     | <input type="checkbox"/> |
| 12. 本機關給予員工相當的自主與自由。.....   | <input type="checkbox"/> |

## 第二部分【領導型態】

下列是有關主管領導型態的描述，題項中所稱的主管是指您的直屬主管。請您客觀地依照個人感受，在□勾選您認為最適當的答案。

- |  | 非<br>常<br>不<br>同<br>意    | 不<br>同<br>意              | 普<br>通                   | 同<br>意                   | 非<br>常<br>同<br>意         |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 13. 我的直屬主管願意接受同仁的建議。……………                  | <input type="checkbox"/> |
| 14. 我的直屬主管友善可親。……………                       | <input type="checkbox"/> |
| 15. 我的直屬主管對同仁很關心照顧。……………                   | <input type="checkbox"/> |
| 16. 我的直屬主管會以同仁的利益為考量。……………                 | <input type="checkbox"/> |
| 17. 我的直屬主管會顧及同仁的自尊，不會當眾給同仁難堪。…             | <input type="checkbox"/> |
| 18. 我的直屬主管會設法為同仁解決困難。……………                 | <input type="checkbox"/> |
| 19. 當我表現良好時，我的直屬主管會稱讚我。……………               | <input type="checkbox"/> |
| 20. 我的直屬主管重視員工的工作效率。……………                  | <input type="checkbox"/> |
| 21. 我的直屬主管要求員工要達到一定的工作品質水準。……………           | <input type="checkbox"/> |
| 22. 我的直屬主管很用心於本機關的工作業務推展。……………             | <input type="checkbox"/> |
| 23. 我的直屬主管會主動提供一些新的構想。……………                | <input type="checkbox"/> |
| 24. 我的直屬主管會隨時注意我們工作的執行情形，<br>並要求如期完成。…………… | <input type="checkbox"/> |
| 25. 我的直屬主管對工作表現較差的同仁會加以要求或指責。…             | <input type="checkbox"/> |
| 26. 我的直屬主管會以同仁的工作表現來打考績。……………              | <input type="checkbox"/> |

### 第三部分【工作滿意度】

- |                                 | 非常<br>不同<br>意            | 不<br>同<br>意              | 普<br>通                   | 同<br>意                   | 非常<br>同<br>意             |
|---------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 27. 在這份工作中，我有為別人服務做事的機會。……………   | <input type="checkbox"/> |
| 28. 我在不違背良心的狀況下達成工作目標。……………     | <input type="checkbox"/> |
| 29. 我可以用自己的方法處理事情。……………         | <input type="checkbox"/> |
| 30. 這個工作讓我在親友、同仁間獲得好評與肯定。……………  | <input type="checkbox"/> |
| 31. 我滿意這份工作所帶來的成就感。……………        | <input type="checkbox"/> |
| 32. 我對工作的負荷量感到滿意。……………          | <input type="checkbox"/> |
| 33. 在工作上常有不同歷練的機會，對此我感到滿意。…………… | <input type="checkbox"/> |
| 34. 我對同事之間的相處情形感到滿意。……………       | <input type="checkbox"/> |
| 35. 我的主管對待部屬的方式讓我感到滿意。……………     | <input type="checkbox"/> |
| 36. 我對主管的決策能力感到滿意。……………         | <input type="checkbox"/> |
| 37. 我對本機關執行政策的方式感到滿意。……………      | <input type="checkbox"/> |
| 38. 目前承擔的工作量和我所得到的薪資是適當的。……………  | <input type="checkbox"/> |
| 39. 我對個人目前的升遷狀況感到滿意。……………       | <input type="checkbox"/> |
| 40. 我對目前的工作環境和設備感到滿意。……………      | <input type="checkbox"/> |
| 41. 當我有良好的工作表現時會受到讚賞。……………      | <input type="checkbox"/> |

### 第四部分【組織承諾】

- |                                    | 非常<br>不<br>同<br>意        | 不<br>同<br>意              | 普<br>通                   | 同<br>意                   | 非常<br>同<br>意             |
|------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 42. 在任何場合中，我以身為本機關的一份子為榮。……………     | <input type="checkbox"/> |
| 43. 我會對朋友說：我服務的機關是相當理想的工作場所。……………  | <input type="checkbox"/> |
| 44. 當我對別人提起自己在這機關服務時，我會覺得很驕傲。…………… | <input type="checkbox"/> |
| 45. 在這個機關做事，讓我能充分發揮自己的能力。……………     | <input type="checkbox"/> |
| 46. 對我而言，本機關是我服務過的單位中最好的機關。……………   | <input type="checkbox"/> |
| 47. 我會努力爭取本機關榮譽，並將它視為個人榮譽。……………    | <input type="checkbox"/> |
| 48. 我願意付出更多的努力，來協助本機關達成施政目標。……………  | <input type="checkbox"/> |
| 49. 我願意充實更新的專業知能來增進工作績效。……………      | <input type="checkbox"/> |

50. 我願意主動配合本機關的施政措施。……………
51. 我樂意接受機關指派給我的任何工作。……………
52. 我決定在本機關服務，顯然是件錯誤的選擇。……………
53. 就目前的工作環境及條件而言，我仍願意繼續在本機關服務。
54. 以目前現況看來，促使我離開本機關的因素非常少。……………
55. 繼續留在本機關，對我不會有什麼前途。……………
56. 即使有機會調職，我也不會考慮離開這個機關。……………

非常  
不  
同  
意

不  
同  
意

普  
通

同  
意

非  
常  
同  
意

**第五部分【離職傾向】**

57. 我想繼續在這機關工作但希望能換服務的局、課、室部門。…
58. 我經常會有離開目前服務機關的念頭。……………
59. 最近我會有到其他機關詢問工作機會的念頭。……………
60. 我已開始著手在找其他機關的適當職務。……………

**第五部分【個人基本資料】**

1. 性 別： (1)男  (2)女
2. 年 齡： (1)30 歲以下  (2)31~40 歲  (3)41~50 歲  (4)51~60 歲以上
3. 年 資： (1)不滿 3 年  (2)3~10 年  (3)11~20 年  (4)21 年以上
4. 婚姻狀況： (1)已婚  (2)未婚  (3)其他
5. 最高學歷： (1)高中職（含）以下  (2)專科  (3)大學  (4)研究所以上
6. 職 位： (1)主管職  (2)非主管職
7. 居住狀況： (1)居住於本縣、房屋自有  (2)居住於他縣市、房屋自有  
 (3)租屋、居住本縣或他縣市

## 個 人 簡 歷

姓名：唐美玲

生日：1964年1月3日

學歷：輔仁大學英文系畢業

南華大學企業管理系管理科學研究所在職專班畢業

經歷：屏東縣政府科員

台灣省交通處科員

雲林縣稅捐稽徵處人事股長

雲林縣斗六市公所人事主任

現職：雲林縣環境保護局人事科長