

南 華 大 學

生死學系

碩士論文

工作滿意度、組織承諾與依附關係對離職傾向影響
-以南部地區志願役士兵為例

The influence of job satisfaction, organizational commitment and
attachment on turnover intention – a case study on volunteer military
soldiers in southern

研 究 生：許庭瑜

指 導 教 授：林原賢

中華民國 105 年 6 月 16 日

南 華 大 學

生死學系

碩 士 學 位 論 文

工作滿意度、組織承諾與依附關係對離職傾向影響-

以南部地區志願役士兵為例

研究生：許庭瑜

經考試合格特此證明

口試委員：簡伯丞
張國偉
林康賢

指導教授：林康賢

系主任(所長)：廖俊銘

口試日期：中華民國 105 年 6 月 16 日

謝誌

終於，我的論文完成了！經歷了一波三折的論文撰寫過程，終於在最後一刻完成了，心中實在無限感慨，首先要感謝我的指導教授林原賢老師，對我不離不棄，在我撰寫論文的過程中，老師總是給我最大的支持與鼓勵，老師平易近人的態度與殷殷的指導下，給我無限的動力與決心，使我在休學之後能夠再重獲信心，克服困難，再次面對工作與課業的挑戰；此外，感謝張國偉老師和簡伯丞老師細心地審視我的論文，在口試時提供許多寶貴的修正意見，使論文內容能更加完善充實。

在論文寫作期間，感謝我同系同學黃書品及企管系同學江品俞、李育豪及程育恩同學的鼎力幫忙讓我的論文能順利完成，尤其是江品俞同學常不辭辛勞只要時間允許就與同學相約在咖啡館指導同學論文分析寫作，也常鼓勵我完成論文，大家彼此相互提攜幫忙、一起討論、加油打氣，一起為研究所畢業而努力。

回想一路走來的過程時間雖然漫長，但身邊仍有親友鼓勵及貴人相助，讓我可以堅持到完成學業。感謝不辭辛勞幫助我的各位教授，更感謝這段期間支持我、鼓勵我的親友及在最後時間讓我遇到的貴人，如果沒有你們的協助與支持，就沒有今天的成果，感謝你們。最後，在此祝福所有的師長與親友，身體健康，萬事如意。能遇見你們是我的榮幸，能獲得你們的協助是我求學階段最大的幸運，感謝你們，願與你們一起分享這份喜悅。

許庭瑜謹誌 2016.06

摘要

本研究在探討志願役士兵工作滿意度、組織承諾與依附關係對離職傾向的影響，藉提高工作滿意度及組織承諾與依附關係，可減低離職傾向，以瞭解志願役士兵離職傾向情形，本研究將志願役士兵工作滿意度分成內在滿足、外在滿足；組織承諾分成價值承諾、努力承諾及留職承諾；依附關係分為逃避、焦慮；離職傾向為單一構面。

研究對象以南部地區志願役士兵為母群體進行問卷調查，共得有效樣本數 345 份，所得資料透過 spss 統計軟體，以描述性統計、獨立樣本 T 檢定、單因子變異數分析及迴歸分析驗證後，研究結果如下：

- 一、志願役士兵「工作滿意度」對於「依附關係」具有負向顯著影響。
- 二、志願役士兵「組織承諾」對於「依附關係」具有負向顯著影響。
- 三、志願役士兵「工作滿意度」對於「離職傾向」具有負向顯著影響。
- 四、志願役士兵「組織承諾」對於「離職傾向」具有負向顯著影響。
- 五、志願役士兵「依附關係」與「離職傾向」無顯著影響

最後，根據本研究結果對單位主管及志願役士兵提出建議以供參考。

關鍵詞:工作滿足、組織承諾、依附關係、離職傾向

Abstract

The purpose of the study is to explore the impact of volunteer military soldiers' job satisfaction, organizational commitment, and attachment on turnover intentions. If we enhance volunteer military soldiers' job satisfaction, organizational commitment, and attachment, we can better understand their intentions of turnover and thus help lower the turnover rate. In this study, volunteer military soldiers' job satisfaction is classified into internal satisfaction and external satisfaction; organizational commitment into commitment to value, effort, and retention of staff; attachment into evasion and anxiety; turnover intention as a single facet.

The study adopted the method of questionnaires to survey the volunteer military soldiers in southern Taiwan with a total of 345 valid samples obtained. The data collected were analyzed with SPSS and interpreted by means of descriptive statistics, t-test, one-way ANOVA. The major findings of the study are as follows.

1. Job satisfaction has significant negative effect on the attachment
2. Organizational commitment has significant negative effect on the attachment
3. Job satisfaction has significant negative effect on the Turnover
4. Organizational commitment has significant negative effect on the Turnover intention
5. Attachment and turnover intention have not significant effect

Finally, according to the results of this study, we make recommendations for reference to the managers and voluntary military soldiers.

Keywords: job satisfaction, organizational commitment, attachment, turnover intention

目錄

中文摘要.....	i
英文摘要.....	ii
目錄.....	iii
表目錄.....	iv
圖目錄.....	v
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的與問題.....	5
第三節 研究流程.....	5
第四節 名詞解釋.....	7
第二章 文獻探討.....	9
第一節 國軍兵役制度與人力資源管理關係.....	9
第二節 志願役士兵工作滿意度.....	13
第三節 志願役士兵組織承諾.....	17
第四節 志願役士兵依附關係.....	26
第五節 志願役士兵離職傾向.....	35
第六節 各研究項度間的關係.....	43
第三章 研究方法.....	48
第一節 研究架構.....	48
第二節 研究假設.....	49
第三節 研究對象.....	49
第四節 研究工具.....	51
第五節 資料處理與分析.....	59
第四章 結果與討論.....	67
第一節 不同背景變項之現況.....	67
第二節 不同背景變項在各層面之差異情形.....	71
第三節 工作滿意度、組織承諾和依附關係與離職傾向之預測分析.....	77
第五章 結論與建議.....	86
第一節 研究結論.....	86
第二節 研究建議.....	90
附錄一.....	92
附錄二.....	96
參考文獻.....	100
中文部份.....	100
英文部分.....	108

表目錄

表 1-1 志願役士兵近五年需求人數、募兵率、留營率	2
表 2-1 組織承諾分類表	19
表 2-2 成人四種依附類型	32
表 3-1 研究假設彙整表	49
表 3-2 102 年度南部地區七個單位志願役士兵人數統計表	50
表 3-3 正式樣本數	50
表 3-4 工作滿意度操作性定義與衡量	53
表 3-5 組織承諾操作性定義與衡量	54
表 3-6 依附關係操作性定義與衡量	55
表 3-7 離職傾向操作性定義與衡量	58
表 3-8 樣本結構分析	60
表 3-9 工作滿意度的信度分析表	62
表 3-10 組織承諾的信度分析表	63
表 3-11 依附關係的信度分析	64
表 3-12 離職傾向的信度分析表	66
表 4-1 不同性別與各層面描述性統計分析表	68
表 4-2 不同年齡與各層面描述性統計分析表	68
表 4-3 不同婚姻狀況與各層面描述性統計分析表	69
表 4-4 不同教育程度與各層面描述性統計分析表	70
表 4-5 不同性別對各層面獨立樣本 T 檢定	71
表 4-6 不同年齡對各層面變異數分析摘要表	72
表 4-7 不同婚姻狀況對各層面變異數分析摘要表	74
表 4-8 不同教育程度對各層面變異數分析摘要表	75
表 4-9 不同工作年齡對各層面變異數分析摘要表	76
表 4-10 工作滿意度和組織承諾各層面對依附關係(逃避)之逐步迴歸分析摘要表	78
表 4-11 工作滿意度和組織承諾各層面對依附關係(焦慮)之逐步迴歸分析摘要表	78
表 4-12 工作滿意度與依附關係之迴歸結果	79
表 4-13 組織承諾與依附關係之迴歸結果	80
表 4-14 工作滿意度和組織承諾各層面對離職傾向逐步迴歸分析摘要表	81
表 4-15 工作滿意度與離職傾向之迴歸結果	82
表 4-16 組織承諾與離職傾向之迴歸結果	83
表 4-17 依附關係各層面對離職傾向層面之逐步迴歸分析摘要表	84
表 4-18 依附關係與離職傾向之迴歸結果	85

圖目錄

圖 1-1 研究流程	6
圖 2-1 Steers 組織承諾前因後果模式	21
圖 2-2 Mowday 組織承諾前因後果模式	22
圖 2-3 Mathieu and Zajac 的組織承諾變項	23
圖 3-1 研究架構及相關子架構	48



第一章 緒論

本研究主要目的在探究工作滿意度、組織承諾與依附關係是否影響國軍志願役士兵離職傾向，區分為四個部份介紹：第一部份討論本研究的研究背景與動機，第二部份介紹本研究的研究目的與問題，第三部份為重要名詞解釋，而最後則為本研究之研究限制。

第一節 研究背景與動機

壹、研究背景

國防是國家生存及永續發展的基礎，現代高科技、高技術環境的條件下，未來戰爭逐漸演化出全新的戰爭型態，由傳統人力密集型走向科技密集型轉變，而作戰方式也顯現出小型化、多元化、合併化的明顯特徵，儘管高科技武器不斷研發精進，但是優質的人力需求，仍然是未來戰爭決勝的主要關鍵因素，更是影響建軍成敗的關鍵因素，唯有不斷延攬優質人力、蓄積人力資源，才有助於達成軍隊專業化、制度化與精兵政策的推展，方能符合軍事戰略的規劃與兵力結構的需求。國防事務必須以現代化的管理來追求高效率，從國防科技日新月異、部隊組織精簡到人力資源的有效運用，都是帶動國防戰力全面提升的主要因素，國防人力資源規劃更是國軍達成建軍備戰目標的成功關鍵要素之一，為了提高人員素質，有效發揮組織功能，國軍近年來貫徹「精簡高層，充實基層」的人力資源政策，藉以精簡高司單位組織，充實基層部隊戰力，來建構現代化的專業部隊。

現行的兵役制度係徵兵及募兵併行，徵兵制因受限於訓練時間，徵得之人才良莠不齊，常使人才訓練成果無法延續累積，為期許募兵制可獲取較專業與高素質導

向之兵員，以因應現代科技戰與資電戰的挑戰。自民國 83 年 1 月 1 日後出生役男，自 102 年起轉接受 4 個月常備兵役軍事訓練，除受訓時間大幅縮短導致退補頻繁人員經驗不足及技術傳承不易，現階段高科技武器精良將依賴高素質人才，志願役士兵需要長期培訓與教育，徵兵制已無法滿足素質精良及專業化的人力需求，亟需改採募兵制方能充分發揮高效能武器裝備為符合我國防建軍備戰的需要。國軍兵員補充來源將逐年增加募兵（志願役）比例，降低徵兵（義務役）需求，並積極向社會爭取優質青年人力，擴大招募「專業志願士兵暨儲備士官」，以符合未來各軍（兵）種專業職能需要。（國防報告書，2010）。為落實「全募兵」政策，未來將持續研修役政法規。在招募優質人才方面，國軍志願士兵招募透過專業的行銷，如「招募結合年度國家音樂會演出」、「開放營區參觀活動」、「加強原住民宣導」及「海軍敦睦遠航國內巡迴招生宣導」等，並制定「志願士兵服役條例」，為志願士兵進行各項生涯發展規劃，並持續以嚴選、嚴訓、嚴考核、嚴淘汰等原則，為國軍引進優質人才，以滿足部隊人力需求。

貳、研究動機

表1-1 志願役士兵近五年需求人數、募兵率、留營率

年份	需求人數	獲得人數	募兵率	留營率	離退率
100	11,490	6,500	56.6%	43.4%	56.6%
101	15,311	11,069	72.3%	41.2%	58.8%
102	28,531	10,942	38.4%	46.3%	53.7%
103	15,024	12,640	84.1%	61.4%	38.6%
104	14,000	11,865	84.8%	70.2%	29.8%

國防部軍事新聞網站參考資料

社會青年轉服志願役士兵服役時間僅為4年，在缺乏長期穩固的軍事教育訓練、領導統御觀念薄弱及本位主義色彩濃厚條件下，於約期屆滿後衍生離職念頭，向外尋找更合適之工作機會，已造成全募兵制推展過程中之隱憂。民國97年志願役士兵留營情況雖較佳，也僅有27.20%（1262人）留營，99年7月底累計未達役期而離退的人數達992人（離職比率3.27%），遠超過98年全年未達役期離退296人（離職比率1.02%），顯見志願役士兵離退比率逐年攀升（大紀元電子報，2010）。民國102年整體志願士兵的留營率是46.3%，陸軍裝甲兵只有30.8%，陸軍步兵只有27.4%，103年整體留營率為61.4%，陸軍裝甲兵為49%，陸軍步兵為42%（聯合報電子報，2015）。自100年至102年平均留營率均低於五成，顯示志願役士兵役約期屆滿後不願意續約的比率相當高，而當中未等待約滿即提早離退的比率為5%-6%，致使國軍兵力缺口逐年擴大，103至104年留營率雖有逐年提升但主要打擊部隊留營率仍未顯提升，顯見離退率仍偏高。以部隊整體結構而言，如何保持兵力的完整性是當前國軍最重要的課題之一，基層部隊的主要戰力即是士兵，所以志願役士兵是國軍的最重要的基層戰力，他們的離退將會對國軍基層戰力與國土防衛能力造成極大的影響，導致志願役士兵離退的因素眾多，這是國軍募兵制度所要關切的問題，瞭解如何降低離退率達到長期留置人才是本研究的主要動機。研究者服役軍旅達16年餘，其中9年擔任野戰部隊人事官，從實際工作與志願役士兵相處觀察發現，志願役士兵離職原因多為自己無法適應部隊生活、無法認同單位組織、期待不同工作性質或親人(伴侶)朋友不支持(溝通不良)等因素，就上述原因與工作滿意度、組織承諾、依附關係影響離職傾向層面較多，因此想藉本研究探討其工作滿意度、組織承諾及依附關係對離職傾向影響，作為爾後志願役士兵招募政策之參考。

志願役士兵屬於國軍階層最基層，通常分發於基層單位，是國軍的基礎組織，亦是國防戰力的核心，其工作特性多為軍事戰鬥及武器裝備維修。所以為了提升國

軍戰力，留住優秀人才是當務之急，首先必須瞭解志願役士兵對工作的滿意程度，工作滿足感越多表示工作滿意度越高，相對留職意願亦高，在環境適應不良、自我主義作祟、抗壓力不足等種種因素都可能影響工作滿意度而導致服役期滿後選擇退伍，為避免影響國軍基層戰力折損及造成培訓人才的成本浪費，探討志願役士兵工作滿意度對離職傾向影響，此為本研究動機之一。

在國軍人力資源管理規劃中，志願役士兵的組織承諾影響繼續留職的意願是值得探討的。吳秉恩(2002)認為「組織承諾」代表成員對組織的認同與組織承諾的忠誠度。現今年輕人在投身軍旅成為志願役士兵後，面對各種軍事化的訓練與要求，當與自身需求、價值觀和期待有所不同時，他們的組織承諾須如何調整，才能適合國軍組織的期待，故志願役士兵的組織承諾對離職的影響為本研究的動機之二。

研究者藉由部隊實際觀察發現其離職的原因多為自己對部隊型態觀念與實際落差太大，生活適應不良，親人(伴侶)不支持、受未從軍朋友影響或個人對外面世界嚮往等因素，檢討原因乃為近年來個人主義盛行及功利風潮影響下，國軍的徵兵制度已被社會青年認為無法兼顧個人家庭、影響學業進修和暫停事業衝刺的主因，也因此讓年輕人重新思考國軍的募兵制度，但當社會青年轉服志願役士兵後，因為家庭環境的影響、入伍前對軍中環境的認知、軍中各項進修管道規劃、工作酬償的價值觀與生活理念及情感的依附等種種因素都會直接或間接影響其離職意願。從依附關係而言研究者發現，志願役士兵從進入軍中初期重視個人權利獲得及逃避團體奉獻的思想行為，較難適應部隊生活，後來藉由情感依附產生同儕間相互關懷、支援與共同爭取團體組織榮譽，最後對單位產生的歸屬感與戮力心，並對所屬部隊單位產生認同感，由此得知「依附關係」對部隊造成直接性的影響性，目前國內外學者皆無探討依附關係對離職意願影響的相關的研究，為瞭解依附關係對離職意願影響的程度為本研究探討的動機之三。

第二節 研究目的與問題

壹、研究目的與問題

經由以上研究背景及研究動機探討之後，本研究以國防部陸軍南部地區野戰部隊志願士兵為研究對象，研究的主要目的在探討其工作滿意度、組織承諾及依附關係對離職傾向影響之研究。希望透過本研究的探討，進一步了解在不同工作滿意度、組織承諾與依附關係的背景變項因素下，是否對志願役士兵離職傾向產生顯著的差異，茲將上述相關研究目的與問題分述如下：

- 一、針對志願役士兵工作滿意度與依附關係進行關連性探討。
- 二、針對志願役士兵工作滿意度與離職傾向進行關連性探討。
- 三、針對志願役士兵組織承諾與依附關係進行關連性探討。
- 四、針對志願役士兵組織承諾與離職傾向進行關連性探討。
- 五、針對志願役士兵依附關係與離職傾向進行關連性探討。

第三節 研究流程

本研究於第一章中介紹了研究的背景與動機並提出具體的研究目標及研究流程介紹；第二章將相關文獻做回顧與整理及探討；第三章的部份是對研究方法、架構

及工具作詳述說明；第四章則針對研究結果進行深入的分析與探討；第五章將以分析結果意涵限制也於此章一併說明。本研究之流程如下圖 1-1 所示：

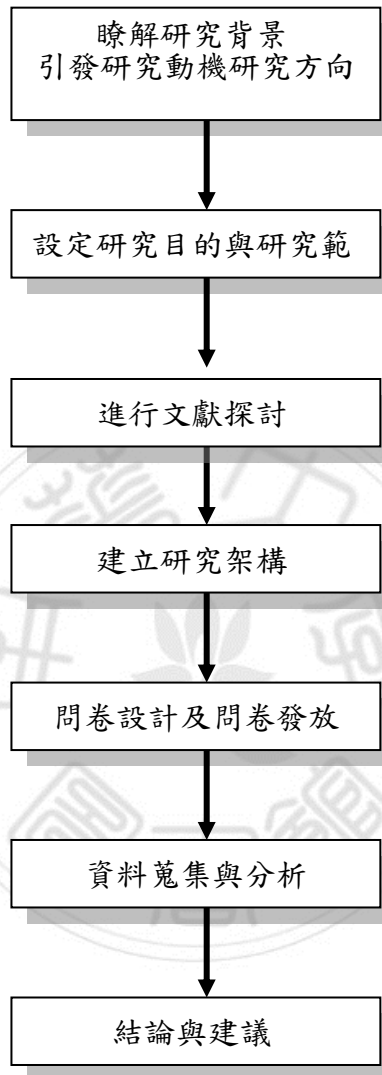


圖1-1 研究流程

第四節 名詞解釋

本研究重要的名詞有「工作滿意度」、「組織承諾」、「依附關係」、「離職傾向」，茲在本研究的定義敘述如下：

壹、工作滿意

「工作滿意」是個體對環境因素的情境感受，所產生的滿足感覺，是個人對工作情境的主觀認知，可視為對工作本身、工作環境或此二者組合的一種態度或情緒認知。工作滿意度是指個人對於其工作所具有的感覺或情感性反應，而感覺或滿足之大小，取決於預期價值與實際價值之差距。本研究是指志願役士兵對工作的滿意而言，透過「工作滿意度量表」之填答得分情形來界定其工作滿意程度。得分愈高，表示工作滿意度愈高，反之，則表示工作滿意度愈低。本研究將工作滿意度區分為內在滿足、外在滿足等兩個構面。

貳、組織承諾

組織承諾是成員對組織目標與價值的認同，願意為組織付出心力與投入及表達希望繼續留任組織的強烈意願，明確的希望繼續成為組織的一分子，定義為個人對組織在工作的一種投入與認同態度的傾向及願意為組織繼續付出心力的一種承諾。本研究透過「組織承諾量表」填答得分情形來界定其組織承諾程度。得分愈高，表示組織承諾愈高，反之，則表示組織承諾愈低。以受測者在研究者改編的組織承諾量表上的得分為代表，量表分為「價值承諾」、「努力承諾」與「留職承諾」等三個構面，若所得總分越高，代表整體組織承諾越良好。

叁、依附關係

本研究所指「依附關係」是根據 Bowlby (1973,1988) 對依附下的定義，是指「個體與他人所形成的強烈情感連結」。而本研究所使用的分類方式是根據 Bowlby 所提出的依附理論加以分類，其類型共有自發型依附、專注型依附、放棄-逃避型依附以及害怕-逃避型依附四種不同的依附類型。

肆、離職傾向

離職傾向是指在員工在產生離職行為之前的心理狀態。離職傾向主要在量測組織成員的主觀感受、而非真正的實際離職行為，Miller, Katerberg & Hulin (1979) 定義離職傾向為「離開與尋找其它工作機會傾向的總體表現或態度」；本研究「離職傾向」定義為個人於服役期間(包含役期已滿或是未滿)，選擇退伍而不繼續留營之傾向；以受測者在研究者改編的離職傾向量表上的得分為代表，量表為單一構面，若所得總分越高，代表離職傾向越高。

第二章 文獻探討

本章針對本研究有關之國內外文獻以及研究變項理論，加以整理分析，全章分為兩節：第一節探討國軍兵役制度與人力資源管理關係；第二節探討志願役士兵工作滿意度、組織承諾及依附關係對離職傾向影響。

第一節 國軍兵役制度與人力資源管理關係

壹、國軍兵役制度

譚傳毅(1998)認為從軍隊國家化的角度探討我國的兵役制度問題，若考量國家未來目標、軍事思想、兵力結構、人口狀況、地理與環境、假想敵國、經濟與技術等因素，徵兵制較能達成軍隊國家化的目標。其次，從軍事威脅、軍事社會學、成本效益，以及中共對我國的態度等觀點分析全民皆兵制的優點，募兵制缺乏全民參與與公平原則，無法落實縱深防禦作為，建議我國未來應採取徵兵與募兵混合制。國防報告書(2000)分析民國 89 年國防部實施「精實案」，就兵役公平、社會變遷及建軍備戰需要，將役期區分海、空軍 3 年、陸軍 2 年，統一規定役男 19 歲起役，服滿 1 年 10 個月役期後，納入後備軍人，於 40 歲除役。帥化民(2001)表示從兵役制度公平性、社會觀點，以及兵役制度的影響層面論述，認為我國仍然採用現行的徵募雙軌制度較佳。李志堯(2003)表示其實就整個社會成本而言，募兵比徵兵經濟。許多人誤以為徵兵較經濟，是忽略了許多隱藏性的成本。這些成本至少包括下列三項：

- 1.徵兵役期短，且由於軍事科技的提昇，所需訓練的時間加長，訓練好的人員不久即退伍，造成極大的浪費。
- 2.徵兵造成眾多的年輕人中斷其學業、志業。可就業的，

被迫待業，可直接出國深造的，被迫中斷。3.徵兵在人力資源的運用上，缺乏彈性，難以人盡其才。相反的，志願役由於服役者的志願程度高和役期長，可以避免這些損失。林吉郎 (2002)認為現行的兵役制度係徵兵及募兵併行，義務役役期為 1 年 10 個月，在營 1 年即可提前退伍，退補頻繁使技術與經驗傳承不易，難以滿足高素質專業化的人力需求。為充分發揮武器裝備應有之效能，亟需以募兵方式，獲得具備高技術、長役期之專業人力從事保養與操作。國軍持續推動「精粹案」，依「精簡常備、廣儲後備」之原則，於民國 103 年底國軍總員額由 27 萬 5 千人調降至 21 萬 5 千人，在募兵制政策的規劃之下，在未來幾年內國軍將全面由義務役更改為志願役，執行戰訓任務，因應戰略環境改變及國內人口結構少子化趨勢，新一代兵力需求的人力負擔壓力可見一般（國防報告書，2013）。自 102 年起凡 83 年次以後義務役服役期由 1 年改為 4 個月。

綜合上述從過去徵兵制到與募兵混合制，至今國防政策雖以募兵制為主、徵兵為輔，原訂 104 年完成全募兵制政策未能如期完成，目前仍持續努力，國防部在兵力整建上為配合政府施政方針，考量政經環境的改變及精良的國防武器，希望藉由發展募兵制以長期培育高素質志願役士兵人力及培養武器操作維護人才，建立一套完善的「量適、質精、戰力強」之現代化國防武力，以維護國家安全。

貳、人力資源管理

人力資源管理的演進，大致上可以分為三個階段，1950~1960 的「人事管理」，1970~1980 的「人力資源管理」以及 1990 年代以來的「策略性人力資源管理」謝安田(1999)認為人事管理乃是運用科學的原則與分法來管理企業內員工的活動，使其維持良好的體制以提高效率，並達到勞、資及社會三方面互利的目標。黃英忠(2000)表示人力資源乃是管理學中重要課題之一，作法上包含人員的選、用、育、留，而

人員補充是組織分配社會人力資源的基本進程。不同時代背景、不同學者以不同角度提出觀點如下:人事管理是組織內所有人的資源、開發、維持與活用，此為計畫、執行與統制之過程稱之。黃家齊(2004)則是將人力資源管理措施分為嚴格甄選、廣泛訓練、發展性績效評估、具競爭力薪資、技能本位薪資、員工參與、團隊工作、正式訴怨程序、工作保障、內部昇遷等十項措施。丘周剛等人(2009)表示人力資源管理以肯定人的工作成就與價值為出發點，依循人性，並以創造企業利潤為終極目標的管理作為，即是「管控人性→創造價值→提升企業利潤」。丘周剛、田靜婷、林欣怡、林俊宏、高文彬、徐克成、劉敏熙、羅傑伶(2009)認為一般人力資源管理指對社會中各類型、階層、職級從業人員的規劃，從招募、面試、錄取、培訓、聘僱、升遷、調動、評估，直到他們退休的整個管理過程人力資源管理是指有效發展組織成員的工作潛力、擴大成員參與組織決定，以同時滿足個人目標與組織目標的一套原理原則與方法。

國軍人力資源的管理，從舊式一味招募志願士兵，未妥善篩選、規劃期未來，導致兵員素質良莠不齊，環境適應不良萌生離職，至今實施培訓教育、因材施教，並以不適任汰除及退場機制等方式篩除無意願繼續服役人員，從國軍志願役士兵人力資源管理來看，以積極選任，培育、訓練、教育等方式從各方面中選優汰劣，其目的為使國軍擁有高素質人力，其意義為增進國軍整體戰力。

叁、國軍兵役制度與人力資源管理的關係

張國光(2001)表示基於當前兩岸情勢及國防與民生均衡發展之理念，透過兩岸軍事人力分析，探討我國軍事人力資源管理與發展之研究指出，由於人口結構改變，使國家建設及軍事人力獲得與運用面臨重大考驗，國家應針對當前情勢及整體人力供需狀況，對建軍備戰之人力資源管理與開發，作前瞻性、整體性與長期性的

規劃，軍事人力資源管理與發展必須貫徹精兵政策，降低役男需求；適當檢討服役役期，調整徵集役齡；增闢多元管道，滿足軍事人力需求；建立優質軍事人力，精進退輔制度等作為，以建構高效率、現代化之軍事力量，確保國軍的精壯堅實，保障國家永續生存發展。羅炳雄（2003）綜整國軍人力需求應配合建軍規劃與兵力結構調整，在人事管理與運用上，須建立分業分流體系，劃分權責管理，建立人事政策公信力，提升任職標準，取用優質人力，精進管理運用，才能為國舉才、用才、留才，達到塑造國軍未來建軍備戰國防人才之目的。在人力管理上提出：建立人事政策公信力；調整人力招募政策；整合軍事教育；增訂法令規章；分業分流經管及提升軍人福利等政策建議，以提升管理效能，健全人事制度。國防報告書(2013)分析我國面對敵人的威脅，國內外政、經環境的變遷，與國防轉型及組織調整的問題與挑戰，國防部深切體認國防人力資源的有效分配與運用國防革新轉型的重要因素之一。藉由法規修正、推動募徵並行等兵役制度革新，精進軍事教育與院校調併規劃及培育國防文官與發展軍文合作前瞻遠景等幾個面向的變革，來達成提升人力素質優化的目標。配合兵役制度朝募兵為主的政策，常備部隊對動員需求人數大幅降低，且除役年齡過高，導致編管數量過於龐大，不僅對動員軍事業務行成壓力，亦妨礙人力資源運用。促進人力資源自由化，提升國家整體競爭力，是目前政府施政重點之一。培育我國國際人才，促進台灣在國際社會地位及經濟發展實力，推動兵役制度朝向「募兵為主」整體規劃之際，同步配套修正「兵役法施行法」第48條，開放在學役男修讀國內、外大學合作授予學位課程及參加國際競賽獲得金牌獎獲一等獎，經教育部推薦出國留學之出國期限。放寬志願入營服役年限範圍，修正「兵役法」第47條，使高中應屆畢業生得以畢業當年直接報考志願役士兵進入軍中服役，縮短役男待役時間，利於後續生涯規劃。擴大志願士兵招募管道，增訂女子志願士兵役的規範與法源，亦使女性有一圓從軍報國的夢想機會，且落實性別平權的施政理念。

綜合以上論述國軍兵役制度須建立一套完善的人力資源管理系統，以符達到志願役士兵人力選優汰劣的精英制度，藉此提升國軍戰力。國軍對於志願役士兵人力資源的開發與訓練，須審慎評估成本效益，並降低人事運用成本，以增進人員素質與專業職能為主，進而提昇工作效能。隨著國防政策、政治經濟、社會文化和戰爭型態變遷的影響，國軍的兵役制度亦隨時代改變。目前所推行募兵制政策正是為了讓志願役士兵的人力做到最有效的管理、培育、教育及訓練，從最初的徵兵制到徵募並行至未來的全募兵制，其目的均為要獲得軍隊所須的兵力，有了精銳的部隊，才能有效嚇阻敵軍的進犯，確保國家安全，維護人民生命。

第二節 志願役士兵工作滿意度

壹、工作滿意度之相關定義

工作滿足度的概念首先被 Hoppock (1935) 於「工作滿意」書中提出，他認為所謂的工作滿意度即是員工在工作時其生理和心理上對工作所產生的滿足感，假如組織可以重視員工的心理狀態，讓其需求獲得滿足，員工則會改變其行為，進而增加生產量，所以工作滿足是指工作者在心理與生理上對工作環境的滿足感，亦對所在環境產生主觀的觀感。Davis (1951) 認為當員工感到工作滿足時，對於組織會有以下七點表現：自願合作達成目標、忠誠度提高、表現良好紀律、願意共體時艱，不輕易離職、展現工作熱誠、自動努力工作、以成為其一份子為榮。Vroom(1964) 認為工作滿足對於工作績效有明顯正面的影響。Wiess, D. J. R. V. Dawis, B. W. England & L. F. Lofquist. (1967)綜合工作滿意分為內在、外在以及整體：(1)內在滿意：使其引發本身的價值觀、責任感、成就感、社會地位、職能地位以及能力運用的機

會；(2)外在滿意：從工作中所獲得的薪資、升遷、上司、部屬、同事之間的互動、公司政策以及執行方式；(3)整體滿意：包含內在及外在整體層面的滿意度。Wiess et al. (1967)認為整體性定義認為工作滿足只是一種單一概念，是工作者對其工作本身及有關環境所抱持的一種態度或看法。Porter & Lawler (1968) 論述工作滿足程度是指從工作中實際獲得的報酬與本身預期報酬之間的差距。Smith, P. C. L. M. Kendall & C. L. Hulin. (1969)綜合工作滿足是一個人根據其參考架構，對於包括工作本身、升遷、薪資、上司與工作夥伴等五項構面之工作特徵加以解釋所得之結果(引自賴墩謙，2007)。Lawer&Hall(1970)表示工作滿足乃是工作者實際達成的目標及獲得之報酬，符合他所期望的需求與目標的程度。Dunn & Stephens (1972) 工作滿足應視為員工對於整個工作情境反應的一種感受，此一感受來自於個人希望自工作中所獲得的與實際經驗所獲得的二者間之差距。Locke (1976) 認為工作滿意度是藉由個人對工作內容或經驗的滿意評價而產生一種正向或愉快的情緒。許士軍(1991)表示工作者對其工作或相關因素或情感的反應，這種感覺或滿足大小，取決於實際獲得的報酬與預期應得報酬的差距。Dessler (1980) 認為工作滿足感為個人對健康、安全、營養、親密、尊重等重要關係的需求，在工作上實現的程度而。蘇榮欽(2007) 認為工作者在其工作歷程中，在工作情境中對各項因素所為之整體性、主觀性的情意、態度反應程度或判斷基準。劉莉玲(2009)認為工作滿意度為工作者對工作環境的感覺，包括工作本身、主管、機關組織及生活等。蔡育揚(2009) 認為工作滿意是個體對其工作上整體的知覺感受，其考慮層包含內在與外在因素，而最終結果應符合其價值之目標。劉自強、盧文民、張麗嬌(2012)表示工作滿意度為組織成員對於工作本身或因工作伴隨而來的一些環境條件等因素所產生的一種感應反應。

志願役士兵的工作滿意度為本身對於軍中文化或環境的認知、期待、需求所產生的感受，而造成這種工作或情感上的滿足與否。綜合各學家論述可分為以下三種：

從整體性定義來看:工作滿意度是一種概念，即志願役士兵對工作本身及與環境間所抱持的態度或看法，也可說是其對全部工作投入的情感反應。另從差距性定義討論:志願役士兵對工作滿意度以其實際所得報酬與預期應得報酬之間的差距而定，若相差愈小，則工作滿意程度越高；相差越大，則工作滿意程度越低。再由參考架構的定義研究:可以解釋為人類對於環境中客觀因素而表現的主觀感覺，這種感覺會受到自我參考架構影響。

貳、影響工作滿意度的構面

各家學者對於工作滿意度的構面研究種類眾多，迄今仍然未有共識。以下為不同學者所做的研究。Vroom(1964)認為工作滿意是包括：組織、升遷、工作內容、主管，待遇、工作環境、工作夥伴等七個構面。Smith(1969)則提出工作滿意度為工作本身、升遷、薪水、上司、工作夥伴等五個構面。Reitz(1979)則歸納出一般滿意、內在滿意、工作安全感滿意、成長滿意、社會滿意、督導滿意、待遇滿意為工作滿意度的七個構面。廖素華(1978)歸納內在滿足、外在滿足、一般滿足為工作滿意度的三個構面。黃開義(1984)認為工作本身、督導、工作夥伴、薪水、升遷及一般滿足等為工作滿意度六個構面。Riggs& Beus(1993)整理薪資、利益、職權、管理、工作挑戰發展機會為工作滿意度五個構面。黃英忠、吳融枚(2000)認為工作滿意度的構面為一般滿足、社會滿足、工作內在滿足、工作成就滿足。朴英培(1988)歸納工作滿意度的構面為內在滿足、外在滿足、一般滿足。Mccaslin&Mwangi(1994)認為工作評價、上司、工作刺激、薪資、工作地位與讚許、工作距離、工作保障、管理制度為工作滿意度的八個構面。Knoop (1995)表示工作本身、薪資、晉升、管理、同事為工作滿意度的五個構面。

綜合以上學者論述得知工作滿足的構面有不同的衡量方式，但多數學者在衡量工作滿足時，大致上可區分為內在滿足(如工作內容、工作穩定度、主管領導風格)、外在滿足(如薪資、福利與升遷管道)，本研究採用 Weiss&Dawis 等人(1967)所編製之問卷，其問卷的設計適合對不同的職業團體進行工作滿意的評量，設計結構亦較一般研究者所廣泛接受、問卷填答容易，學者王詠玄(2010)及林若蕎(2012)等學者研究發現此量表具有表好的信效度及解釋力，故本研究採用此問卷之短題本，來衡量陸軍志願士兵工作滿意度之理論。

參、志願役士兵工作滿意度的相關研究

廖泰宏(2006)認為志願役士兵工作滿意度最重視「同事滿足」，最不滿意「陞遷滿足，工作滿意度之「同事滿足」、「陞遷滿足」及「上司滿足」等構面對工作價值觀具顯著影響。閔漢瑋(2009)表示不同的教育程度、服務年資、階級與工作部門之志願役士兵在工作滿意上有顯著差異。曾建仁(2009)表示不同工作績效上志願役士兵在工作滿意各層面上具有顯著的差異。楊志清(Whyte2009)發現志願役士兵對工作滿意度狀況有以下 5 點:(1)志願士兵之整體滿意度高達七成五;(2)未選擇繼續留營主要因素為生涯期望落差太大(3)逾四成人員認為薪資太少及升遷進修受限，影響留營意願;(4)近九成的志願士兵認為每天可以上下班很重要;(5)逾五成人員認為寢室應改為 4 至 6 人房及增設空調。范萬國(2009)認為志願役士兵招募成效之工作滿意度主要聚焦在軍旅的休假健全、公餘進修機會與申訴管道等。郁志正(2015)表示志願役士兵工作滿足感受，可以決定是否願意繼續留任軍中，一個工作不滿足的工作環境，就算再高的薪資也只是暫緩人員流失也無法久留人才，國軍近年亦持續投資改善服役環境及各項措施，希望逐漸提升人員留營率減少訓練成本，相對的反而可節省更多支出。

肆、小結

綜合上述各家學者說法，本研究參考楊志清(2009)說法影響志願役士兵工作滿意度狀況可以由整體感、個人生涯規劃、薪資多寡、陞遷管道、環境設施等方面來探討，藉由這些方面讓我們瞭解志願役士兵對其工作滿意程度的程度，並瞭解其工作滿意度差異性是否影響離職傾向。

第三節 志願役士兵組織承諾

壹、組織承諾的定義

組織承諾最早的概念是由 Whyte(1956)在「組織人」一書中提出：「所謂組織人不只是為組織工作的人，並且隸屬於組織」，而後是由 Becker (1960) 於社會學期刊物上發表一篇組織承諾的文章提出「承諾」的概念，指出組織承諾是瞭解員工在組織中工作行為的重要因素。此後引起眾多學者對於組織承諾的重視，並專注於相關的研究。在 Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974) 的認知中組織承諾是個人對於某一特定組織的認同及投入之態度傾向的相對強度，包括：(1)強烈地信仰與接受組織之目標及價值(2)個人願意為組織的利益而努力(3)希望繼續留在組織。Buchanan(1974)認為組織承諾應包含：(1)願意為組織付出心力(2)有意願繼續留在組織中(3)對組織的隸屬感或忠誠度(4)認同組織的政策目標與價值觀(5)給予組織正面評價。Salanick(1977)表示組織承諾是個人對於自己行為的態度，藉由認同與支持的這種行為而產生一種對組織的投入。Katz and Kahn(1978)歸納員工具具有高度的組織承諾對組織是有利的，具有高度承諾的員工比較會從事角

色外的行為，如：創新性行為。組織承諾是一種態度，會影響員工對組織投入的強度。Mowday, Steers & porter (1982) 組織承諾包括(1)對組織之目標、價值的強烈信仰與接受(2)為組織盡力的意願(3)維持組織一員的強烈渴望。Meyer & Allen(1991)歸納組織承諾可分為三方面加以說明(1)從情感的心理因素產生附著現象(2)從利益成本的認知因素產生附著現象(3)從義務規範的道德因素產生附著現象。Wiener(1982)認為組織承諾是個人內化了組織規範，使自己的行為表現出合乎組織目標與利益的型態。吳秉恩(1986)認知中組織承諾是個人認同組織及忠於組織之承諾程度。承諾越高，則越會將自己視為組織之一份子，唇齒相依。Robbins(1998)表示組織目標是員工認同組織即組織目標，並希望維持組織成員的關係程度。莊瓊嘉、林惠彥(2005)認知中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(2007)認為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。林俊瑩、侯雅婷、謝亞恆、徐蕙瑩(2010)這可能會左右工作者投入於工作態度與工作表現，進而會對組織的效率與績效有所影響。

綜合各家說法，本研究參考 Porter et al. (1974)、吳秉恩(1986) 的定義，探討志願役士兵的組織承諾，藉由他們的行為態度及思考模式來判斷其對單位組織承諾表現程度，組織承諾越高則對國軍政策、組織型態及未來發展目標的認同感及投入的程度越高，則願意為國家付出心力，並繼續留職部隊服務。反之，則抱持退伍念頭。

貳、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，茲將各學者所主張之組織承諾分類彙整如表 2-1 所示

表2-1 組織承諾分類表

學者及年代	分類
Porter (1974)	<p>價值承諾：強烈的信仰及接受組織的目標與價值。</p> <p>努力承諾：願意為組織的利益付出更多的努力。</p> <p>留職承諾：願意繼續留在組織中，成為組織的一份子。</p>
Mowday (1982)	<p>價值承諾：係指深信並接受組織目標與價值。</p> <p>努力承諾：指願意為組織投入高度的努力。</p> <p>留職承諾：指具有強烈的慾望，以維持組織成員的身分。</p>
Meyer & Allen (1991)	<p>情感性承諾：對組織情感依附的承諾。</p> <p>持續性承諾：感受到離開組織花費成本所產生的承諾。</p> <p>規範性承諾：自認留在組織是一種義務所產生的承諾。</p>
黃英忠、吳融枚 (2000)	<p>組織成員常會比較自己對組織的貢獻，以及從組織所獲得之報酬的關係。如果成員經過計算評估，認為這種交換過程對自己有利，那麼個人對組織之承諾就會提高；反之，則其對組織之承諾就會降低。所以，基本上，這是一種交換的行為。</p>
蔡勝文 (2001)	<p>所謂「行為性承諾」是人們對不可撤回的決策，所做不背棄的過程。而「態度性承諾」則是以態度的觀點來解釋承諾，乃個人與組織目標愈來愈趨向一致的過程</p>
劉峰旭、陳祥衡 (2010)	<p>組織承諾其主要探討員工對於公司與組織的認同感，所願意投入的程度，與離職的傾向。整體而言員工的工作忠誠度是成員對組織所表現的情感，一個具有忠誠度的員工，會對組織具有認同感，也會投入更多的心力在工作上，並且不會輕易離職，對於公司的整體效益與利益都會呈現正面的效果。</p>
王萬昌 (2010)	<p>「組織承諾」是員工對組織的一種態度，同時也可作為檢測員工對組織忠誠度的一種指標。可以將組織承諾界定為：組織成員對於特定組織的認同、留職和忠誠的態度，這可能會左右工作者投入於工作態度與工作表現，進而會對組織的效率與績效有所影響。</p>
吳佩璇 (2010)	<p>組織承諾為組織成員對組織的目標與價值之認同，願意為組織努力及繼續留職的態度傾向</p>

從上述諸位學者對組織承諾的闡釋，組織承諾為個人認同某特定組織時所產生的一種主動積極的正面態度或傾向，而志願役士兵的組織承諾是對於國軍組織的整體看法，從各種行為、態度可以看出對組織認同感及投入程度。因此，對國軍而言，志願役士兵對組織的承諾程度，可作為預測員志願役士兵行為的指標，更可作為是否繼續服役或離職的參考依據。本研究採用 Porter(1974)對組織承諾的定義，將影響志願役士兵組織承諾可分為 3 個構面如下：(一)價值承諾：志願役士兵對國軍政策、未來發展目標及所屬單位的接受度。(二)努力承諾：志願役士兵願意為單位的利益、成效付出更多的努力。(三)留職承諾：志願役士兵願意繼續於軍中服務，為國家付出心力，想成為國軍一份子的心態。

叁、影響組織承諾的變項因素

影響組織承諾的變相因素因涉及的變項繁多，在學者們研究中多以組織承諾形成的前因變項，以及個人在組織中之行為所產生的後果變項作為探討重點，茲整理國內外學者提出與本研究相關的理論模式：

一、Steers(1977)的組織承諾模式：

Steers 將組織承諾的前因變項分為工作經驗、工作特性及個人特質 3 項；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 4 項有顯著相關。如圖 2-1 所示。

(一)前因變項：

- 1.工作經驗：如群體態度、組織可靠度及個人的重要性等。
- 2.工作特性：如工作完整性、互動性及回饋性等。

3.個人特質：如成就動機、年齡、教育程度等。

(二)後果變項：如留職意願、留職需求、出席率及工作績效等。

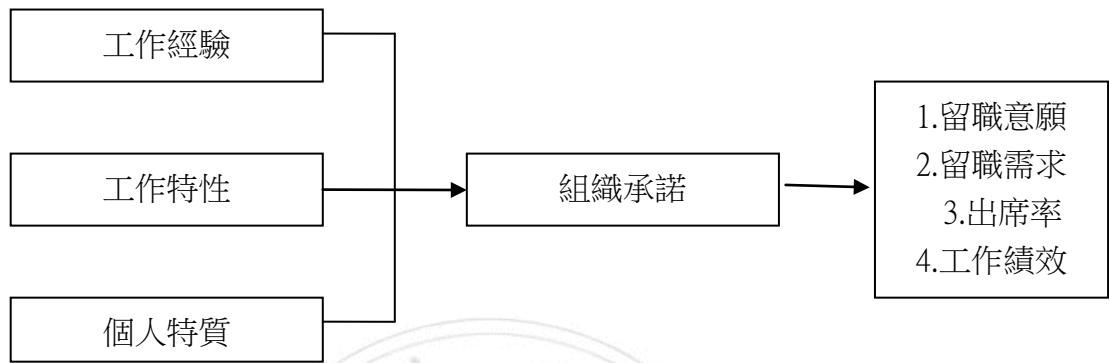


圖 2-1 Steers 組織承諾前因後果模式

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

二、Mowday, Poter & Steers (1982)的組織承諾模式：

從 Steers(1977)的研究模式中，Mowday 將實驗演化出影響組織承諾的四個前因變項及五個後果變項,前因分為個人特徵、角色特徵、結構性特徵及工作經驗等 4 項，以及可能產生的後果變項為工作績效、年資、缺勤、怠工及離職等 5 項，如圖 2-2 所示。

(一)前因變項：

1.個人特徵：如年齡、年資、教育程度、性別、種族與人格特質等。

2.角色特徵：如工作範圍、挑戰性、角色衝突和角色混淆等。

3.結構性特徵：如組織規範、工會介入、控制幅度正式化、分權程度、及決策

參與程度等。

4.工作經驗：如組織可依賴性、個人重要性、期望程度、群體規範等。

(二)後果變項：如工作績效、年資、缺勤、怠工及離職等。

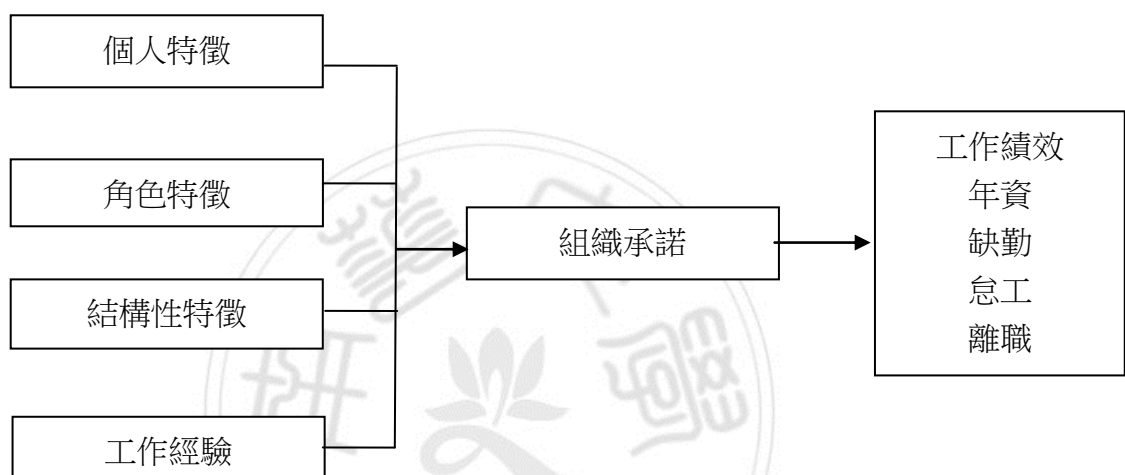


圖2-2 Mowday 組織承諾前因後果模式

資料來源：Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R.M.(1982)

Employee-Organization linkage, New York:Academic Press, p.30

三、Mathieu and Zajac (1990) 之組織承諾模式：

Mathieu and Zajac 綜合所有實證研究組織承諾的變項分類，將變項歸納為 48 項，其中前因變項 26 項，相關變項 14 項，後果變項 8 項。如圖 2-3 所示。

(一)前因變項：

1.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、新教徒工作倫理、職位層級。

2.角色狀態：角色模糊、角色衝突、角色負荷過重。

3.工作屬性：工作多樣性、工作自主性、工作挑戰性、工作範圍。

4.組織屬性：組織大小、組織集權程度。

5.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。

(二)相關變項：

1.激勵：整體、內在、工作投入、壓力、職業承諾、工會承諾。

2.工作滿足：整體、內外、監督、同事、陞遷、薪資及工作本身。

(三)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、尋找的意向、離職的意向、出勤、遲到、離職。

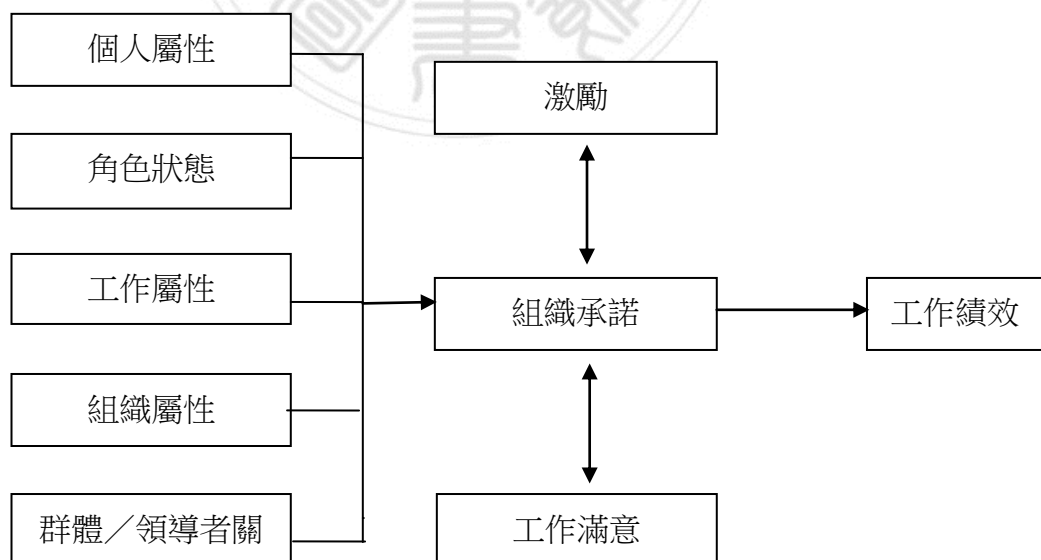


圖2-3 Mathieu and Zajac 的組織承諾變項

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.

四、盧盛忠等人（1997）提出的組織承諾基本模型：

盧盛忠等整理國外 20 多項實證研究，歸納出 5 類影響組織承諾的前因變項，2 類後果變項，及 1 項中介變項。

(一)前因變項：

1.管理性因素：如主管領導、組織結構、工作職務、企業經濟效益及財務狀況的健全性等。

2.文化價值觀因素：如社會文化、企業的文化等。

3.心理性因素：員工工作滿足及感受到組織和社會的分配公平性。

4.個人性因素：如性別、年齡、年資、職位等。

5.環境性因素：指企業所處的總體環境條件。

(二)中介變項：如組織中的地位感和控制感。

(三)後果變項：

1.個人性結果：包含主觀性結果和客觀性結果，主觀性結果是指個人無償對組織做出額外奉獻的行為，客觀性結果則是指生產力、出勤率等具體指標。

2.組織性結果：指組織整體績效的結果。

整理 Steers 與 Mowday 組織承諾模式發現，兩者探討影響組織承諾的前因變項均討論工作經驗、個人特質(特徵)；後果變項：工作績效均與組織承諾有顯著相關；Mathieu and Zajac 的理論模式認為激勵、工作滿足為組織承諾相關變項；國內學者盧盛忠等人發現組織中的地位感和控制感成為組織承諾的中介變項。

綜上所述，本研究依據國軍任務特性及組織形態，認為 Mowday, Poter & Steers (1982)的理論較接近志願士兵的組織承諾，藉由探討志願役士兵個人特徵、角色特徵、結構性特徵與工作性特徵其前因變項及後果變項如工作績效、年資、缺勤、怠工及離職等變項來檢視其組織承諾是否影響志願士兵離職傾向，願意於服役期滿後繼續留職軍旅為本研究的重點。

肆、志願役士兵組織承諾的相關研究

高泉元(2000)歸納志願役士兵組織承諾為個人背景變項不同對組織承諾認知評價程度之差異，其中「年齡」、「教育程度」、「階級」、「婚姻狀況」等四項有顯著的差異存在。王世福(2005)依其研究提出組織承諾將影響徵募士兵在思想、態度、行為等各方面的表現能否合乎國軍部隊的要求。徐光志(2006)表示志願役士兵之「幸福感」包括服役滿足、家庭滿足、工作滿足及身心滿足等四個向度，「幸福感」與「組織承諾」及「團體凝聚力」均呈顯著正相關。陳韻喆(2014)表示志願役士兵組織承諾的範圍除情感方面外亦涵蓋了榮譽心、忠誠度及向心力等方面，從落實全民國防教育及提昇軍人地位做起，首先全民國防教育的落實，藉由國軍各級學校、部隊、新兵及後備軍人教育等全面性、系統性的施教規劃弘揚民主愛國教育內涵，以激發軍人榮譽心及使命感，貫徹「國家、責任、榮譽」核心價值，堅定官兵

忠貞愛國信念；其次在提昇軍人地位方面。郁志正(2015)表示現役人員感受到越優良的組織承諾時，其留任意願也越高，高度的組織承諾除可以提高生產力、工作品質亦強化員工的向心力，降低離職率，更可有助於組織發展。

伍、小結

經查有關志願役士兵組織承諾的相關研究不多，本研究參考高泉元(2000)的觀念歸納各項變因，當個人生活背景不同時影響志願役士兵組織承諾的差異性亦將有所不同，可以藉由不同年齡、不同教育程度、任職時間長短、結婚與否與婚姻狀況分別探討研究，瞭解其組織承諾的差異性是否影響離職傾向。

第四節 志願役士兵依附關係

壹、依附理論的意義

依附理論最早是在 1958 年由 Bowlby 所提出，首先採用此名詞用來說明個體與親密伴侶之間的情感性聯繫，藉由觀察兒童與其父母分離所引發之情緒反應，進而發現依附對個體之影響。Bowlby (1969) 認為嬰兒與照顧者的連結具有生物演化的基礎和功能。在遠古時代，人們受到外在掠奪者的威脅，嬰兒需要這樣的機制接近照顧者，以獲得保護和生存。基於物競天擇的結果，具有吸引父母親注意的本能或能力（哭泣、微笑、發出聲音、靠近）的嬰兒，將與照顧者發展依附關係及親密行為，獲得較多的存活機會。經過許多世代的天擇，無法發展親密依附關係的嬰兒被淘汰，能夠發展親密依附關係的嬰兒存活下來，於是人們的內在基因便存在有依附行為的傾向。因此，依附行為讓嬰兒得到生存的保障，也獲得心理的安全感，藉由

父母親對嬰兒所釋放訊息的回應，更加強化依附行為。Bowlby(1969)在(Attachment and loss)一書中提出依附的概念並做系統的論述，依附行為是指一個人對另一特定人對所形成的情感聯繫，當嬰兒和照顧者的發生依附關係時，具有下列特徵：一、選擇性：嬰兒或兒童只跟特定的照顧者或重要他人發生依附行為，不會與陌生他人發生此關係。二、親密接觸：嬰兒會和尋求依附的客體發生身體或情感的親密接觸，並試圖維持這樣的接觸。三、親密的接觸可以提供嬰兒或兒童心理慰藉和安全感。四、當親密關係中斷或結束時，嬰兒或兒童會因分離產生的不舒服症狀。Maccoby(1983)界定「依附關係」必須具有四種特徵行為：一、個體會親近主要照顧者。二、個體與主要照顧者分離時會感到痛苦。三、個體與主要照顧者重聚時感到快樂。四、對於主要照顧者的一般行為產生適應。Lewis(1984)認為依附關係不僅是一種持久、互惠的情感連結，同時也具有情緒與生理的連結關係。藉由依附關係的建立，幼兒得以獲得保護及安全感，並且在生理與情感需求上獲得滿足。Holmes(1993)將依附行為定義為：能使人獲得或保持與特定對象親近之任何形式的行為，此對象是可以和他人加以區別的，依附行為與依附關係是不同的，依附關係不易改變，但是依附行為會隨著經驗與發展階段而有所改變。因此，「依附」的產生是從嬰兒和主要照顧者的互動關係開始，強調互動關係及品質，兩者間強烈的情緒連結，不僅著重彼此的距離或相處時間的長短，並可超越空間和時間的限制。孫世維(1994)認為依附關係主要取決於與依附對象之間的互動，如果依附對象是可靠、穩定、可獲得、有反應的，個體將在此情感連結中獲得安全感。紀怡如表示依附的需求並不是由依附對象的直接增強而來。當依附關係建立之後，個體便會以依附對象為安全堡壘繼續向外探索，在互動過程中個體與依附對象及環境，依附的經驗會隨著年齡的逐漸發展成一套心理模式，影響個人如何看待自己與他人、如何知覺和解釋人際世界、引導人際行為、預期行為、設定行動目標的目的和計畫。黃筱甄(2008)依附關係是指個體在嬰兒時期與特定對象的情感連結，特別是在害怕或陌生的情境下，尋求

親密和接觸的傾向，在成長過程中，會持續依附關係，而依附對象可能是親人、同儕、伴侶等。蕭佑儒（2009）安全的依附關係是嬰兒期發展之重要任務，並可預測孩子未來之行為。若依附對象在嬰兒不安時，能給予適時、適當的回應，嬰兒因獲得安全感與支持而感到被愛，他們會視依附對象為「安全堡壘」，以此為據點對環境(人或事物)進行接觸及探索，而發展出一種和父母有感應的、接受性高的及愛的價值的工作模式，藉此發展出學習及適應環境的能力。

綜合來看，本研究參考 Bowlby 的依附理論，最初是探討嬰兒與母親在互動連結關係中所產生的情感依附，此種關係具有某種程度的穩定性和持久性，當個體發展時可以產生心理上的安全感；此感覺被滿足時，個體就有足夠能量向外探索，並適應發展過程中的各項挑戰。因此，依附是生物的趨力企圖接近一個保護功能的成人（通常是主要照顧者）以求得生存，而這樣的演化歷程，不僅是人類生存的機制、也是獲得心理安全感的來源，為每個人發展中必經的過程。本研究以成人時期的依附關係為主，藉由探討志願役士兵的依附關係，進一步瞭解其影響離職傾向的因素。

貳、依附的理論基礎

Bowlby 依據自己長期在兒童心理治療的臨床經驗，並整合了心理分析論、學習理論、認知發展論、動物行為論等許多理論觀點發展出依附關係理論，分別介紹如下：

一、心理分析論

蘇建文、龔美娟(1994)認為依照心理分析論解釋親子間的依附關係，在嬰兒時期主要建立的關係在口腔期，透過吸吮、咬、嚼等口腔活動，來獲得快感，無論任何刺激，只要能滿足其需求，都會成為嬰兒依附的對象，此階段若能讓嬰兒獲得充

分的滿足，則嬰兒與照顧者之間便會有安全依附的關係產生，此關係將會成為往後與他人建立關係的基礎。古典精神分析的客體關係理論則認為：嬰兒的個體從出生即有能力與外在的客體建立關係，並在與母親的互動中成為一種雙向線性的關係。嬰兒從對母親的感覺內化到自己的內在精神層面，形成一種內化表徵意義；以後這種內化的表徵會再向外投射影響其人際關係，形成個體成長中人際互動的知覺。最後，這種知覺再次被內化到個體內部，形成人格的統整性。若個體能與客體間能形成良好關係，則往後人際關係發展及適應都將會有正向發展。反之，當個體與客體關係之間有缺陷時，則容易危及個體的精神層面，造成反向發展。

二、學習理論

張秋蘭(1999)認為傳統的學習論認為經由餵食，嬰兒會有接近母親的慾望；但有些研究結果顯示，餵食本身並不是決定依附最重要的或唯一的原因，重要的是在餵食的情境中，母親與嬰兒的身體在接觸與溫暖的情境中讓嬰兒感到舒適與愉悅，此種舒適與愉悅的感受才是依附關係發展的重要因素。丁心平(1989)綜整各家學者觀點認為嬰兒藉由依賴母親而發展出母子關係的連結，因而產生依附，亦認為餵食是造成母子依附關係的重要因素，而視覺接觸則是促成社會依附的重要原因；並以視覺及聽覺為基礎的互動，日後在社會依附發展中扮演很重要的角色。

三、認知發展論

認知發展論者對於親子依附關係發展的解釋，源自 Jean Piaget 對認知發展的研究。龔美娟(1994)表示 Piaget 認為認知發展的程度可以從嬰兒與母親之間情感連繫的程度而定。在發生依附關係之前，嬰兒必須有物體恆存的概念，並能分辨陌生人與母親的能力。有了物體恆存之概念後，了解母親即使離開仍是存在的，才能對母

親產生穩定的基模，形成一種依附關係。丁心平(1989)表示 Kohlberg 的觀念中依附定義為：視對方為自己，為一種分享、溝通、合作的關係。

四、動物行為論

丁心平(1989)表示此派學者從進化論的觀點來解釋依附行為的發展。他們認為無論任何生物類別，為了個體及種族的生存，都具備一些種族特有的行為傾向，不但能夠增加種族及個體的生存機會，同時也可促使某些社會行為的發生。親子之間的依附關係，也是為了這樣的目的；它可以保護幼童、避免痛苦、避免被襲擊，或許還可以減少恐懼，換句話說當孩子學習如何區分母親與陌生人的不同時依附關係才能建立。張秋蘭(1994)認為動物行為論的貢獻是確定人類天生反應的傾向，相信嬰兒與照顧者之間行為的互動建立了依附關係。Bowlby 即是由對動物的依附研究中，逐漸形成其依附理論的。

五、小結

綜上所述，從 Bowlby 的依附關係而言，個體經常受到兒童時期內在運作模式的影響，表示早期依附關係會影響成人以後的關係模式。個體隨著年齡增長、環境變化會造成改變，但是早期的依附關係仍會繼續穩定地影響日後的人際關係。Hamilton(2000)的研究發現，依附類型具有一致性與穩定性的特質。早期依附關係受嬰兒時期所影響產生一種內化效應，進而透過內化運作模式影響日後成人時期，由此可知早期依附關係可以延續到其他時期產生影響力。本研究藉由探討志願役士兵與他人的親密情感關係上瞭解兒時延續至成人時期的依附關係。

參、成人依附關係

成人依附關係最早由 Hazan 與 Shaver (1987) 提出，兩人以 Ainsworth 提出的依附理論為基礎，Ainsworth (1978) 指出成人依附關係不同於兒童依附關係在於早期個體的情感、認知與依附關係是緊密結合的，隨著個體認知能力逐步發展成熟，讓個體可以與依附對象(主要照顧者)分離的時間較長，另伴隨語言能力與記憶思考的發展，個體逐漸轉變為象徵式的依附關係，可以藉由電話或照片來傳達感情，無須面對面直接接觸，也能感受到對方的存在，產生依附的感覺，並能容忍分離所帶來的痛苦。後來 Bartholomew 和 Horowitz (1991) 根據依附理論提出人際依附風格的分類，認為對於成人而言，區分為三類還不夠解釋其他面向，故根據 Bowlby 的內在運作模式，提出第四種依附類型：「害怕型依附」。他們 Ainsworth 等人的三種依附類型延伸為四種人際類型：自發型依附、專注型依附、放棄依附、害怕依附四種不同的依附 (王慶福、王郁茗，2010) Bartholomew 和 Horowitz (1991) 的分類方式，將人際依附類型分別針對「自我」與「他人」加以區分，在每個面向包括正向及負向，正向自我模式傾向自我肯定，認為自己是值得被愛；相反的，負向自我認為自己是沒有價值，無法肯定自我。而正向他人是在面對別人是溫暖、值得信賴的；負向他人則認為他人是冷漠、拒絕的。藉由此區分方式將人際依附類型分為自發型依附、專注型依附、放棄依附、害怕依附四種類型 (Bartholomew&Horowitz, 1991; 王慶福、王郁茗，2010)。詳細說明如下：由成人依附類型細部分析，對自我意象正向或負向牽涉焦慮的向度，對他人自我意象正向或負向影響逃避的向度，自發型依附-低焦慮、低逃避；專注型依附-低逃避、高焦慮；放棄-逃避型依附-低焦慮、高逃避；害怕-逃避型依附-高焦慮、高逃避。

本研究對象志願役士兵屬於成人時期依附關係，研究者對此時期的依附關係進行探討，從 Bartholomew 和 Horowitz (1991) 以 Bowlby 所提的內在運作模式，運

用在成人期對於他人的親密情感關係上，區分個體對自我意像的正負向與對他人意像的正負向，提出四種成人依附類型：

表2-2成人四種依附類型

	對自我意像(正向)	對自我意像(負向)
對他人意像(正向)	自發型依附 (autonomous)	專注型依附 (preoccupied)
對他人意像(負向)	放棄-逃避型依附 (dismissing-avoidant)	害怕-逃避型依附 (fearful-avoidant)

一、自發型依附

個體對於自己的意像和他人的意像都是持正向態度，認為自己是有價值、值得被愛的，對於自己感到自信並具有愛人的能力，可以坦承面對正面和負面的情緒，當自己處於逆境時，會尋求同伴的安慰與關懷，但對自己仍保有正向的想法；另外對於他人能尊重其想法和觀點，與人保持良好的互動關係，願意主動關心、幫助他人，可以被依賴，對他人較少偏見或批評，可以建立親密關係但須保有自主性，在人際關係方面較少產生焦慮感和挫折感，個人得到較高的社會支持度。

二、放棄-逃避型依附

此類型亦稱為「疏離型」的依附關係，個體對於自己的意像持著正向態度，對自己有正向而肯定的認知，否認自己的負面情緒，面對自我概念時持正向態度；對他人意像則持有負向態度，因為對自己過度依賴和自滿反而對他人有輕視、敵意、不信任及防衛心，會刻意與人保持距離，較無法尊重他人的看法，寧可選擇自己獨

立生活，也不願意依賴他人或與人產生親密關係，導致無法與他人建立良好的人際關係，與人相處時，喜歡自己獨立自主並避免遭受他人傷害，個人感受社會支持度較低。

三、專注型依附

個體對於自己的意像持負向態度，對自己感到沒信心，自我概念為負向，認定自己沒有價值、不夠優秀，但對他人的意向則持正向態度，容易美化他人的想法、行為，以他人的意見為優先，藉由他人讚賞與認同來獲取自尊，渴望親密關係，卻常擔心被拒絕，與人相處關係中缺乏自主性，卻傾向尋求他人支持與接納來肯定自己。Kobak,& Sceery(1988)表示行為表現上多依賴他人、缺乏自我獨立、高焦慮感，跟「放棄-逃避型」依附的人做比較，感受較多的社會支持，但與「自發型」依附的人做比較，則感受較少的社會支持。

四、害怕—逃避型依附

此類型亦稱「未決型」的依附關係，個體對於自己的意像持負向態度，對他人的意向也持負向態度。對自己意像方面，個體通常因早期曾有創傷和負面經驗，導致心理狀態未能復元，自我概念呈現負向；對他人的意向方面，個體對他人亦持負向看法，因此無法面對及處理生活問題。陳益綜 (1997)表示此類型的人一方面認為自己沒有價值，擔憂被拋棄傷害，一方面也認定他人不可信賴，藉由逃避親密關係，避免自己遭受傷害。在人際關係互動上，較為疏離，與人相處有較大的困難，甚至容易造成衝突，傾向自我中心與人保持距離。

「內在運作模式」的形態或類型是兒童早期與他人關係親密或疏離的表徵，也是未來與他人親密關係或行為脈絡的引導模式。雖然個體發展過程中的新經驗不斷的加入也可能影響內在運作模式，但 Bowlby 認為，最早形成的模式最有可能持續下去，因為內在運作模式往往存在個體的意識之外，無法輕易改變。Shaver & Hazan (1988) 指出：幼年的依附經驗，會繼續保持在個人的認知、情感和行為中，針對已婚婦女的研究中，過去的依附關係仍會影響個體與配偶的親密關係。Bartholomew & Horowitz (1991) 和 Blatt & Zuroff (1992) 指出受內在運作模式的影響，對自己或他人負面評價的人，可能影響成人期的親密關係發展。Berman & Sperling(1994) 對成人依附關係下了一個操作型定義：「成人依附關係是個體一種穩定的傾向，主觀認為這種關係能夠滿足生理與心理安全感的特定對象，為了維持和尋求接近的事實努力，而這種穩定的傾向是由一種運作模式所調節成的，建構在個體人際關係中的認知-情感-動機的基模中」。洪櫻瑜 (1998) 表示成人的依附理論中認為，內在運作模式主要涉及個人的人際信念、需求與目標，因此，安全依附、焦慮依附及逃避依附等不同依附類型成人間的差異，最直接的表現會是在日常生活中與他人的互動關係上。張芝鳳 (2000) 表示內在運作模式將會影響兒童在未來與他人互動的模式，內在運作模式是依附經驗的副產品，闡述幼兒的人格發展受早期與主要照顧者的互動情形所影響，此一互動情形或模式，將會內化成為幼兒未來與他人互動的模式且其影響是終其一生的。黃靜宜(2008) 指出嬰兒與主要照顧者之間的情感關係一旦形成後，便會希望經常與對方互動，將照顧者視為自己的「安全堡壘」，擁有「安全堡壘」的嬰兒他能夠在足夠安全感的情況下，向外進行環境的探索，並發展出與主要照顧者之間安全、信任、自覺有價值的「內在運作模式」。蘇飛淨 (2012) 表示主要照顧者並未能適切地回應嬰兒的需要時，嬰兒會因為未被滿足需求，缺乏足夠的安全感而產生害怕、焦慮，甚至表現出逃避、矛盾及生氣的防衛行為，也因此發展出難以向外探索而失去發展適應外在環境的能力。

五、小結

綜合上述，從 Bowlby、Ainsworth 對嬰兒、兒童時期依附關係的研究，依附理論從兒童時期發展出來的「內在運作模式」將延續至成人時期，研究成人的依附關係，發現成人時期的個體面對的對象已由主要照顧者或家庭成員，經過社會化後變成更複雜的人際與親密關係，這就是社會化演變的結果。成人依附關係可以反映出個體處於親密關係中，對人產生的信任、安心以及對親密的渴望程度，甚至可以瞭解被拒絕的恐懼程度，同時，藉此可知個體與他人互動時所產生的疏離感和親密感。目前因無相關文獻研究志願役士兵依附關係影響離職傾向，研究者藉由從部隊實際觀察發現，影響志願役士兵離職傾向原因，包含本身家庭教育、生活環境、人際、親密關係等方面所影響，尤其受成人時期的親密情感關係影響甚鉅，本研究將針對這個部分探討其影響志願役士兵離職傾向的顯著差異性。

第五節 志願役士兵離職傾向

壹、離職傾向定義及相關理論

Porter & Steers (1974) 表示「離職由於員工離職往往會帶給組織許多的損失，因此 Mobley (1982)，Michael & Spector (1982) 等學者皆認為離職的最佳預測值是「離職傾向」，是當員工經歷了不滿足以後的下一個退縮行為。離職傾向是離職行為前的心理意圖，而離職傾向的強弱也決定離職率的高低。Mobley(1977) 認為員工在特定組織中某一職務上，工作了一段時間後，個人經過一番考慮，對原有職務加以否定的結果；而導致不僅失去該職務，亦失去該職務所賦與的利益，並且與該組織完全脫離關係。Price(1981)認為傳統上離職分為兩類：(一) 自願性離職(Voluntary

turnover) 指員工的離職行為是自發性，沒有外來因素所左右而離職的。通常離職的原因不外乎是：一、組織因素，二、個人因素。就組織因素而言，可能包括組織環境、薪資、升遷、同事、上司等因素。另一原因是個人可能因為自身的健康、興趣、滿足慾、家庭、收入、遷移等等因素而離職。(二) 非自願性離職(involuntary turnover) 指員工欲繼續停留在該組織，但是其被迫離職，如組織解散、解雇等。Dlato and Todor(1979)認為自願離職可以從組織的角度來分析，因而區分為「非功能離職」及「功能性離職」兩種：非功能離職：員工的離職可能會造成組織的傷害並影響績效，故組織會盡力慰留。功能性離職：員工無法對組織有所貢獻，個人績效不佳，組織不願實施慰留。Miller (1979) 他認為在離職前所有的評估與考量，是尋找其他工作機會的整體表現或態度。Price (1981) 將離職分為兩類型態：1、自願離職：即員工自發性的行為因組織或個人因素而自願離職（如薪資、升遷、上司、同事、健康、收入、退休、環境）。2、非自願離職：是指員工想繼續留於組織中但被迫離職，如解僱、資遣或組織解散。Mobley (1982) 認為自願性離職指的是一個原從組織中接受薪資的人，卻主動終止與組織既有的關係。Mobley (1982) 指出狹義的離職，指員工在組織內部往外部移動的勞動外移或移出。因此廣義而言，離職為離開目前的工作崗位或職務；狹義的定義則指從組織內部往外部的勞動移動。Mobley (1982) 認為離職傾向是離職前的最後一個階段，員工對於工作感到不滿意，經過詳細思考後放棄原有的權益和利益，決定離開原來的工作，尋找其他工作機會的傾向。Tett and Meyer(1991)指出離職傾向為一種想離開組織的自由意識及思考行為。歐陽玲(1994)認為離職傾向是指員工企圖離開其工作組織的傾向，這種行為傾向可直接引導真正的離職行為。劉莉蘭 (1994) 指一種對離職一事的認知及態度，表示個體心中對離職的目的或計畫，因此離職傾向是使個體從事離職行為的一種心理狀態。Birdseye and Hill(1995)認為離職傾向可作為員工想離開組織的判斷，包含了員工想離開組織的內部離職意願。李清芬等人(1995)在組織行為學一書中認為，離職是自願或被迫

永久離開組織；丁一倫（2002）亦認為「離職傾向」係指員工在組織中的某一職務上，工作一段時間後，對其原有的職務，有了脫離的念頭。林芳羽（2007）指出離職傾向是離職行為的重要影響因素，可於離職發生之前提早得知，使組織來得及做相關補救措施，具有預防功能；呂家美(2008)指出員工在組織中的某一職務工作一段時間，因員工工作或組織因素，經過考慮後意欲離開公司職位的意願程度。陳怡靖（2009）主張離職傾向為個人想要離開現有工作崗位的意向強度，雖然僅為想要異動的念頭，但仍是預測實際異動行為的最佳變項；因此員工在一個組織工作一段時間後，對現有工作感到不滿意，產生離開組織的想法及意念，即為離職傾向。許順旺、林瑋婷、蘇紅文(2010)指主管對組織環境不滿足而產生離職的意念，亦即基於自我發展等考量，有意離開組織，另尋出路或發展的意圖。柯宏君（2011）則研究發現離職傾向是指個人意欲離開目前之工作崗位，另外尋找其他工作機會企圖之強度。楊靖芳(2011)指出離職行為與離職傾向兩者為不相同概念：離職行為是實際發生行為；離職傾向則為一種態度、想法。詹昆霖(2014)是員工面臨的挫折過大，並認為繼續工作所得到的將比失去的更多，或有更佳的工作機會。

本節引用近代學者對離退傾向的理論加以整理，嘗試推論志願役士兵產生離退傾向之可能原因，離職傾向往往是出於人們對組織環境的各種衡量，在自願性或非自願性的意識下離開組織，尋找另外發展的方向。分析志願役士兵離職的傾向可以作為產生離職行為前綜合評估，也可預判離職率的多寡，進而減少軍隊人員退損的衝擊，造成影響國軍戰力的主因。本研究主要引用許順旺、林瑋婷、蘇紅文(2010)、柯宏君（2010）理論作為志願役士兵離職傾向探討的依據。綜合以上的理論，志願役士兵的離職乃是經過詳細評估後，發現自己不適合軍中工作，或另有其他考量因素，所以決定放棄目前工作找尋其他發展機會。本節引用近代學者對離退傾向的理論加以整理，嘗試推論志願役士兵產生離退傾向之可能原因，離職傾向往往是出於

人們對組織環境的各種衡量，在自願性或非自願性的意識下離開組織，尋找另外發展的方向。分析志願役士兵離職的傾向可以作為產生離職行為前綜合評估，也可預判離職率的多寡，進而減少軍隊人員退損的衝擊，造成影響國軍戰力的主因。本研究主要引用許順旺、林瑋婷、蘇紅文(2010)、柯宏君(2010)理論作為志願役士兵離職傾向探討的依據。綜合以上的理論，志願役士兵的離職乃是經過詳細評估後，發現自己不適合軍中工作，或另有其他考量因素，所以決定放棄目前工作找尋其他發展機會。詹昆霖(2010)指出員工面臨的挫折過大，並認為繼續工作所得到的將比失去的多，或有更佳的工作機會。

貳、影響離職傾向的變項因素

Pettman(1973)將離職之變數因素歸類為三種：(一)員工本身的特質。(二)組織結構或工作上的要素。(三)外部因素。Mobley(1979)綜整離職傾向的各類因素，表示工作滿意度非僅是影響離職傾向的變項因素，主要可區分以下七種：(1)個人特質與人口數(2)工作整體滿意度(3)工作環境因素(如薪資、升遷或與同事、上司間關係等)(4)工作內容因素(員工對工作是否感到滿意)(5)外在環境因素(如政治、社會、經濟狀況)(6)職業類別(如上班族與勞工階層對離職傾向就有不同)(7)員工行為意願、組織承諾與工作投入。Arnold & Feldman(1982)離職傾向的變項可分為：工作與情感認知(包含整體的工作滿足、組織融入、期望的滿足與衝突標準等)、人口統計變項(如性別、年齡、婚姻、依賴人口等)、任期(個人在組織中的時間)皆會影響離職意願。Cotton & Tuttle(1986)歸納出與離職的相關變數(一)工作相關滿意度(績效、整體、薪資、內在因素、領導風格、同事、升遷機會等)。(二)個人相關性(年齡、年資、性別、經歷、教育、婚姻、性向、能力等)。(三)外部相關因素(失業與就業率等)。Igharia and Greenhaus(1992)提出人口統計變數(年齡、年資及教育程度等)、角色壓力(包括角色模糊和衝突)、生涯經驗(薪資、

升遷等)、工作態度(滿足度、投入感及組織承諾等)及離退傾向等五個變數。研究結果發現,若員工對整體工作環境產生負面的工作態度,離退傾向則會增強,最後導致離退。Sarah and Daniel(2000)指出組織因素和個人因素的社會化策略,均會影響工作滿意度與組織承諾,而工作滿意度與組織承諾會進而影響離職傾向,產生離職行為。

本研究離職傾向主要參考 Mobley(1979)及 Sarah and Daniel(2000)的理論來建構,且本研究所探討之重點專注於志願役士兵工作的滿意度、組織承諾及依附關係的相關要素對於離職傾向的影響程度。

叁、離職傾向及行為的分類

一、Wanous 於 1979 年提出,依據離職者的意願分為「自願性離職」及「非自願性離職」兩種類型,概述如后:

(一)自願性離職(Voluntary Turnover)乃由員工主動終止雇傭關係,主要原因可能為員工考量自己的家庭因素、個人生涯發展或對組織的不滿意等因素所引發的離職行為。

(二)非自願性離職(Involuntary Turnover)為雇主可能因企業經營不善而裁員、組織變革或員工表現不佳等因素,而主動與員工終止雇傭關係。主要原因可能為企業經營不善縮小組織編制,組織轉型或員工表現不佳所致

二、學者 Dlato 與 Todor(1980)主張由組織的角度來看離職,認為自願性離職應包含以下兩種:

(一)非功能性的離職:

此種離職指的是個人自願性離職，但因員工的離職將會損害到組織的績效，故組織將予以慰留。

(二)功能性的離職:

個人自願性離職，而此類員工被評估出的績效是屬於不佳的，留在組織反而影響組織效益，故組織不予慰留。

本研究離職傾向主要參考 Wanous (1979) 自願性離職理論，志願役士兵離職多是經過詳細評估自己的家庭因素、個人生涯發展或對組織的不滿意等因素所引發的離職行為。

肆、離職傾向模式

離職傾向往往是預測離職行為的重要測量方法。探討離職的理論模式甚多，許多學者提出不同的架構，以下僅列出與本研究較為相關的四種離職模式作為代表。

一、Price(1981)發展出工作滿足離職模式，此模式是從結構、經濟、社會心理等層面切入，包括薪資、整合、工具性溝通、正式溝通、集中化等五項工作滿足的前置變數。此模式說明工作滿足的前置變數與工作滿足及自願性離職間的因果關係。其中，集中化與工作滿足呈現負相關，其餘四個變數皆與工作滿足呈現正相關。經由這五項前置變數，使得個人獲得不同層次的工作滿足，再加上外在機會的互動，因而產生自願性離職。

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

1.當員工對目前工作的評估，評估結果產生了工作滿足或不滿足。

2.若為不滿足時，所採取的方式可能是退縮行為，如缺席、怠工等；或者產生離職念頭。

3.有了離職念頭後，員工將考慮離職成本與找尋新工作預期效果。

4.若新工作預期效果大於離職成本，員工就會產生尋找工作的意願。

5.在此時與工作情境有關的因素亦會影響尋找工作的意願。當員工有尋找工作的意願後，便會產生實際找工作的行為。

6.此時員工會對可能工作機會重新評估。

7.而員工在此選擇離開就業市場亦為可行的方案。員工在評估可能工作機會後，會將現有工作和新工作做比較。

8.若是發現新工作所帶來的效益較大，員工便會產生離職傾向。

9.最終員工所採取的行為不是離職就是留職。

10.假若現有的工作較能接受的話，員工就會回到最早的階段再重新調整。

三、Arnold&Feldman（1982）整合並參考過去有關離職傾向之文獻，設計出個人認知離職決定模式，觀點分述如下。經研究發現三種變數會影響個人尋找其他可能工作機會的意圖，再加上個人認知可能會有的工作機會，可能導致離職意圖。

1.個人屬性變數：包括性別、年齡、婚姻、扶養人數等。

2.工作的情感認知：包括工作滿足、工作壓力、組織融入、工作期望等。

3.工作安全感：即個人對工作保障性的感受

四、Lucas et al.(1993)預期五階段理論模式

Lucas、Atwood 與 Hagaman 提出預期五階段理論模式，此理論指出每一個離職階段的過程均可以在前一個階段預知。若只要掌握最初階段的個人變動因素及工作期望，即可預知員工離職傾向。此五階段如下所述：第一階段，個人因素如年齡、教育程度、工作經驗、工作時間等。第二階段，主要包含「團隊之向心力」及「工作壓力」，此兩變項會對組織及工作滿足產生影響，會直接或間接預期到員工的離職。第三階段，可分為「對組織的滿足」包含薪資、主管領導風格、同事間互動關係等。及「對專業工作的滿足」涵蓋了工作內容、對工作熱誠度、工作服務品質等。第四階段，預期離職，這是真正離職行為前的預期離職。第五階段離職行為。

本研究離職傾向主要參考 Lucas（1993）預期五階段理論模式，只要掌握最初階段的個人變動因素及工作期望，即可預知志願役士兵離職傾向。

伍、志願役士兵離職傾向相關研究

郝昇騰(2000)表示(1)近年國軍志願役士兵募兵成效良好，惟多數人員並非出自真心與抱負轉任軍職乃受大環境不景氣因素影響所呈現之結果(2)超過半數之志願役士兵認為當市場景氣好轉時，會動搖其留營意願，但基於現今景氣仍未見好轉及懼於離退後之不確定性，致離退傾向不明顯(3)多數人對現職工作內容、職場內部環境及公平性及單位所能提供之發展機會並不滿意，但由於認同為組織變革過渡時期下之通盤作法，且整體經濟環境尚未明顯改善，選擇接受並降低預期願景，未明顯形成人員離退傾向原因。陳進賢(2004)認為志役士兵工作滿意程度與離職傾向無顯著影響；志願役士兵人格特質的「外向性」與社會支持的「親友支持」對離職傾向

有負向影響，而人格特質的「嚴謹自律性」對離職傾向有正向影響。閔漢瑋(2009)歸納志願役士兵離職傾向在不同的年齡、教育程度、服務年資與工作部門上有顯著差異。

本研究參考閔漢瑋(2009)的研究，瞭解志願役士兵不同年齡、教育程度、服務年資及工作單位可以影響其離職傾向，本研究主要藉由工作的滿意度、組織承諾及依附關係等變項因素對離職傾向造成影響。

第六節 各研究項度間的關係

壹、工作滿意度與依附關係之關連性探討

國內外學者尚無研究依附關係與工作滿意度之論述，故藉由學者們研究依附關係與其他理論的關係，進而瞭解依附關係與工作滿意度之相關性，從褚麗絹(1997)研究發現安全依附及排除依附的老年人在幸福感的得分顯著高於焦慮依附及害怕依附的老年人，而且個人的婚姻或人際關係的狀態可預測個人幸福感。施蕙華(2002)研究發現職業軍官的幸福感在整體「工作滿意」方面有顯著正向關係。李宥萱(2006)研究結果也顯示不同配偶依附風格者，其幸福感有差異，安全依附型的未通勤婦女幸福感顯著高於害怕依附型與逃避依附型。張淑惠、何慧菁、薛鳳姬、薛夙君與楊燦(2012)探討醫院員工工作滿意度與主觀幸福感的關係，目的在瞭解醫院員工之工作滿意度與主觀幸福感的相關性及其影響因素，目的在瞭解醫院員工之工作滿意度與主觀幸福感的相關性及其影響因素，研究結果顯示，醫院員工呈現70%「滿意」，其中領導統御、組織氣氛與工作參與呈現顯著正相關。由此可知「逃避、焦慮依附關係」，對個人「幸福感」會產生負向程度的影響。由上述文獻發現本研究成人依附類型(專注型依附、放棄、害怕-逃避型依附)與幸福感有負相關的差異，然而工作

滿意度與幸福感產生顯著的正相關，由此推論工作滿意度與本研究成人依附類型(專注型依附、放棄、害怕-逃避型依附)亦有負向關聯。依上述實證研究及邏輯解釋推論出。提出以下假說：

H1：工作滿意度對於依附關係具有負向顯著影響。

貳、工作滿意度與離職傾向之關連性探討

丁一倫(2002)發現工作滿意會影響離職傾向。(陳進賢,2004;閩漢璋 2009;楊靖芳,2012;陳韻喆,2014)表示工作滿意度愈高的，離職的意願愈低。褚麗絹、劉怡孜、陳淑慧(2005)對於「食品產業研發人員工作滿足與離職意圖」均發現工作滿足與離職意圖呈現反向關係。李顯鎮(2006)針對偏遠地區國民小學學校行政人員工作壓力、工作滿足與離職傾向進行研究探討，結果發現偏遠地區國民小學學校行政人員的工作滿足與離職傾向亦有顯著負相關。王文珍(2007)高高屏地區國中小特殊教育工作者滿意度六個構面與離職傾向均達顯著負向關係。溫文正(2007)工作滿意度的工作本身、人際關係、工作成就感、待遇福利與討工作壓力、工作滿意度、組織承諾與離職傾向，研究發現工作滿意度會負向顯著影響離職傾向。張火燦、謝廷豪、劉嘉雯(2007)研究也提出，員工工作滿意、組織承諾與離職傾向的統合分析模式與離職傾向的反向關係均顯著，尤其整體工作滿足對離職意圖的解釋度最高。許順旺、蘇紅文與林瑋婷(2010)青國際觀光旅館主管工作控制及要求、工作滿足、組織承諾與離職傾向之相關研究，研究結果顯示工作滿足會負向顯著離職傾向。洪淑芬(2014)針對醫學中心護理人員實施全面性問卷調查，其研究目的在於探對於離職傾向有顯著的負向關聯這代表著工作滿意度愈高，其離職傾向愈低。李元堯、陳鴻雁、許富淑(2014)指出運動中心員工工作滿意度與離職傾向呈現中度負相關。許英倫、蔡明田、簡瑞霖(2014)人格特質、工作特性、工作滿足也對離職傾向產生

顯著影響。綜合上述研究中可以發現工作滿意離職傾向呈現負相關。依上述實證研究及邏輯解釋推論出。提出以下假說：

H2：工作滿意度對於離職傾向具有負向顯著影響。

參、組織承諾與依附關係之關連性探討

國內外學者尚無研究依附關係與組織承諾之論述，故藉由學者們研究依附關係與其他理論的關係，進而瞭解依附關係與組織承諾之相關性，王秋棋(2005)依附類型、負向情緒與組織承諾在軍事壓力情境中之關係探討由研究結果得知：一、受試者之負向情緒與組織承諾具有負相關。二、不安全依附類型之受試者較安全依附類型者易產生負向情緒。三、部分受試者在被誘發負向情緒後，對連隊組織的承諾強度顯著地下降。四、部分受試者在被誘發不同程度之負向情緒後，會影響其對組織的承諾強度。從王秋棋(2005)「依附類型」-不安全依附與本研究成人依附類型(專注型依附、放棄、害怕-逃避型依附)相似，另「負向情緒」方面-在情緒調整能力方面，安全依附關係的人在親密感及情緒調整能力較不安全依附關為佳，面對外在環境改變時，能以較彈性的態度和適應的情緒表達(吳堃豪,2003；許瑞蘭,2002)。由此可知依附關係會影響情緒調適，從其理論可知負向情緒會與組織承諾呈現負相關；本研究成人依附類型(專注型依附、放棄、害怕-逃避型依附)與負向情緒呈現正相關，有此可知依附關係與組織承諾亦有負向關聯，依上述實證研究及邏輯解釋推論出。提出以下假說：

H3：組織承諾對於依附關係具有負向顯著影響。

肆、組織承諾與離職傾向之關連性探討

國外學者研究組織承諾和離職傾向關係之實證分析，研究結果大多支持員工的離職傾向常受到組織承諾的影響，兩者之間呈負向的影響關係（Porter, Mowday & Steers, 1982）研究醫院員工工作壓力與離職傾向的關係，發現組織承諾會由內在及外在兩方面影響員工的離職傾向，研究分析的結果亦證實，提高員工工作滿足與組織承諾的程度將會降低員工離職的傾向。Mathieu and Zajac（1990）整合過去有關組織承諾與離職意圖間關係的研究，發現在過去工作滿意度與離職意願或離職的研究中，組織承諾常被視為是一個重要的中介變數，工作滿意度往往會透過組織承諾而影響到離職或離職傾向，兩者之間有負向的影響關係。Meyer et al. (1991)於研究結果發現，工作滿足、工作投入及組織承諾三者皆對於離職傾向有反向影，亦即當員工對組織有高度的承諾時，其離職傾向或意圖則會降低；另有學者研究發現員工的組織承諾對其流動率具影響力，當員工的組織承諾越低，則會增加員工的缺勤、離職及怠工等行為。丁一倫（2002）發現組織承諾與離職傾向呈負相關。研究證據顯示組織認同與離職呈負相關，員工不滿其工作可能是短暫的現象，然而在不滿狀況長期存在或解決不得法，使員工一旦不滿其公司，他有可能會採取離職的行為，因此組織認同被發展為測量勞工的離職傾向。（黃開義, 1984; 林芳羽, 2007; 洪淑芬, 2013; 詹昆霖, 2014），亦即當員工對組織有高度的組織承諾時，其離職意願則會降低。簡嘉良(2009)研究結果得到組織承諾對離職傾向有顯著的負向影響，顯示出價值承諾、努力承諾和留職承諾均有負向的顯著影響。黃穗芬、林靜娟、宋琇鈺與陳鳳櫻(2011)以護理人員工作壓力、工作滿意度、組織承諾和離職傾向關係的探討，研究結果顯示組織承諾、工作滿意度會負向影響離職傾向。黃民鵬(2012)探討人資人員離職傾向與各變項之間的關係，組織承諾對離職傾向具有負相關。陳仙媚(2013)以護理人員為例，發現心理契約、組織承諾與離職意圖三者兼具有顯著關聯。李元堯、陳鴻

雁、許富淑（2014）指出運動中心員工組織承諾與離職傾向呈現高度負相關。李淑芬(2014)以南台灣某建設公司為個案研討，探討員工的工作滿意度與組織承諾、離職傾向之間的關係，組織承諾與離職傾向會呈現負向關係。依上述實證研究及邏輯解釋推論出。提出以下假說：

H4：組織承諾對於離職傾向具有負向顯著影響。

伍、依附關係與離職傾向之關連性探討

國內外學者尚無研究依附關係與離職傾向之論述，故藉由學者們研究依附關係與其他理論的關係，進而瞭解依附關係與離職傾向之相關性。（Mobley,1982；Price J. L. 1981；Michaels & Spector 1982）從研究發現當工作滿足感愈高時，離職傾向愈低；當工作滿足感愈低，離職傾向愈高。李建興（2006）指出奇美每年不到 10%的員工流動率，可見奇美電子被視為幸福指標企業的，憑著幸福政策締造傲人的業績，留住大量的人才。胡鳳嬌（2012）研究發現證卷從業人員之依附與焦慮間呈顯著正相關、依附及焦慮與離職傾向間皆呈顯著正相關。由前述工作滿意度與離職傾向呈現負相關，及工作滿意度與依附關係呈現負相關之文獻得知，本研究成人依附類型（專注型依附、放棄、害怕-逃避型依附）與離職傾向呈現正向關聯。依上述實證研究及邏輯解釋推論出。提出以下假說：

H5：依附關係對於離職傾向具有正向顯著影響。

第三章 研究方法

依據文獻探討及研究目的，本研究採用問卷調查法，以探討工作滿意度、組織承諾及依附關係對離職傾向的影響。本章主要探討研究中所採取的方法與步驟，共包括研究架構、研究假設、研究對象、研究工具、研究實施程序等五節，茲分述如下。

第一節 研究架構

經由相關文獻的探討後，基於以上的研究背景與動機，本研究探討志願役士兵之「工作滿意度」、「組織承諾」、「依附關係」對「離職傾向」等變數間的相互影響。本研究歸納之研究架構如圖 3-1：

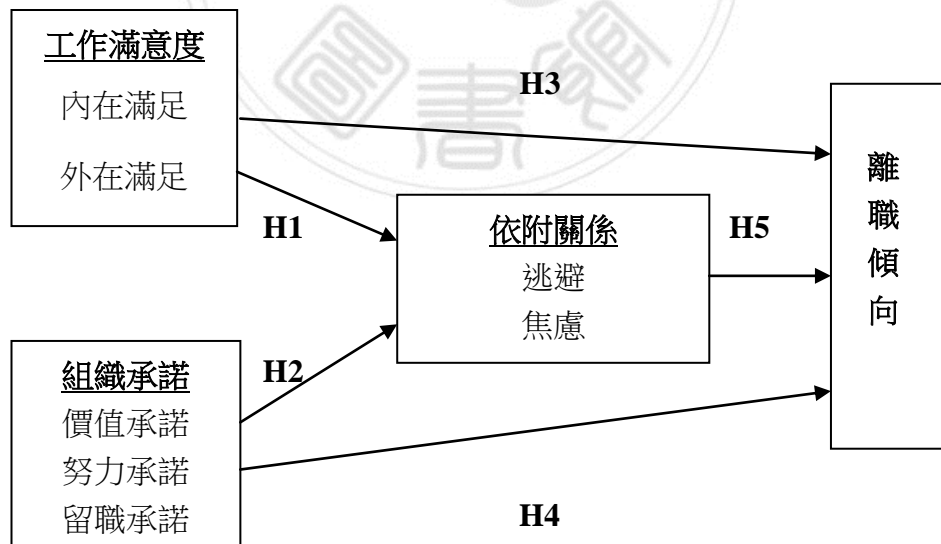


圖3-1 研究架構及相關子架構

第二節 研究假設

本研究根據研究目的、相關文獻探討、及初步的研究架構圖，提出下列幾項初步研究假說如表 3-1：

表3-1 研究假設彙整表

假設	內容
H1	「工作滿意度」對於「依附關係」具有負向顯著影響
H2	「組織承諾」對於「依附關係」具有負向顯著影響
H3	「工作滿意度」對於「離職傾向」具有負向顯著影響
H4	「組織承諾」對於「離職傾向」具有負向顯著影響
H5	「依附關係」對於「離職傾向」具有正向顯著影響

第三節 研究對象

一、對象

本研究以陸軍南部地區野戰部隊為主，主要因為南部地區陸軍各部隊幅員由台南至屏東，區域範圍較集中，單位種類、特性分明，以在營服役之志願役士兵為受訪對象實施問卷較可維持公允性。

表3-2 102年度南部地區七個單位志願役士兵人數統計表

單位	性別		總數
	男性	女性	
機步部隊	382	71	453
裝甲部隊	547	77	624
砲兵部隊	472	69	541
通信部隊	116	18	134
化學兵部隊	128	42	170
工兵部隊	279	51	330
直屬單位	189	11	200
總數	2113	339	2452

資料來源：陸軍第八軍團（2013）

二、抽樣方法

本研究依此母群體數進行「部隊」為單位的分層叢集抽樣，以志願士兵人數達200人以下為小型部隊，400人以下為中型部隊，400人以上為大型部隊，分別於小型部隊抽樣2個單位，中型部隊2個單位，大型部隊2個單位，研究者共發出500份問卷，回收426份問卷，回收率為85%；經篩選後，有效問卷共有345份，問卷可用率為69%。如表3-3所示

表3-3 正式樣本數

部隊類型		發出問卷	有效樣本	回收率
大型	機步部隊	100	70	70%
	裝甲部隊	100	69	69%

部隊	砲兵部隊	100	72	72%
中型部隊	直屬單位	50	35	70%
	工兵部隊	50	31	62%
小型部隊	通信部隊	50	33	66%
	化學兵部隊	50	35	70%
	合計	500	345	69%

三、前測與衡量題項

前測與衡量題項為本研究根據文獻探討與研究架構設計問卷在問卷草稿完成後，與研究對象結構類似的樣本進行測試，以了解實際填答時，受訪者的感受和有關問卷內容的各種可能問題，作為問卷題項刪減及修改的參考。

四、樣本數決定

本研究抽樣結果，共計回收樣本為 500 份，然為了確保樣本的真實性，本問卷有在問卷中設計反向題，經刪除填答不完整與答案明顯有規律等問卷，實際的有效問卷共 345 份，有效問卷比率為 69%。

第四節 研究工具

壹、問卷內容

本研究使用的問卷主要分為兩部份，其中第一部份為個人資料，第二部份為依前述四個構面所設計出來的問項共五大項，分別為探討變數，問卷結構如下表，其詳述說明如下：

一、第一部份：個人資料

此部份共設計九題問項：性別、年齡、婚姻狀況、教育程度、居住地區、宗教信仰、居住狀況、工作年資、服務單位等。

(一)性別：分為男性、女性兩項。

(二)年齡：分為 18-22 歲、22-26 歲、26 歲以上等三個年齡層。

(三)婚姻狀況：分為未婚、已婚、離婚、喪偶、其他等五種婚姻狀況

(四)教育程度：分為高中（高職）、專科、大學、研究所以上等類別。

(五)居住地區：屏東、高雄、台南、台南以北等四種類別。

(六)宗教信仰：分為佛道教、天主或基督教、一貫道及其他等四類。

(七)居住狀況：與父母同住、住親戚(朋友)家、在外面租屋、其他等四類。

(八)工作年資：擔任志願役士兵之年資，分為 1 年以下、1-2 年、2-3 年、3 年以上等四類。

(九)服務單位：機步單位、裝甲單位、砲兵單位、化學兵單位、通信兵單位、工兵單位、直屬單位等七類。

二、第二部分：問卷

此部分共設計四大部分，希望透過問卷的形式來進行本次研究調查，調查志願役士兵工作滿意度、組織承諾、依附關係對離職傾向的影響問卷共 62 題，其中「工

作滿意度」相關的題目共 7 題；「組織承諾」相關的題目共 10 題；「離職傾向」相關的題目共 7 題，均以 Likert 5 點尺度作測量計分，問題勾選區分「非常同意」、「同意」、「普通」、「不同意」及「非常不同意」5 個等級，分別給予 5 至 1 分；另「依附關係」相關的題目共 38 題；以 Likert 七點量尺計分，問題勾選區分「非常地不同意」、「不同意」、「有一點不同意」、「不確定」、「有一點同意」、「同意」、「非常地同意」等七種選項，依受試者之選答分別給予 1 至 7 分，其問卷內容如表 3-4：

貳、問項內容

本研究所探討的構面包含工作滿意度、組織承諾、依附關係、離職傾向等層面。各構面的操作型定義如下：

一、工作滿意度

本研究採用 Weiss&Dawis 等人(1967)所發展之明尼蘇達滿足問卷(Minnesota Satisfaction Questionnaire,簡稱 MSQ)之短式問卷，將工作滿足分為：內在滿足、外在滿足二個衡量構面，並參考林若蕎(2012)及郁志正(2015)的工作滿足問項，依本研究陸軍志願役士兵之情境加以修改擬出 7 題衡量題項，全部皆為正向題，衡量尺度採 Likert 五點尺度，由「非常不同意」到「非常同意」，分五個等級提供受測者填答。工作滿意度之衡量問項整理如 3-4 所示：

表3-4 工作滿意度操作性定義與衡量

變項	操作性定義	問卷題項	文獻來源
----	-------	------	------

工作 滿意度	內在滿足	1.我在單位工作能夠一直保持積極忙碌的狀態。	Wiess et al.(1967) 林若蕎(2012)
		2.我在單位的工作讓我有獨立處理事情的機會。	
		3.我認為我可以成為單位重要的角色。	
		4.我在軍中的工作讓我有機會為其他人做事	
		5.在單位工作讓我有充分發揮能力的機會。	
	外在滿足	6.我在軍中的工作讓我有機會教導別人做事	
		7.我認為目前單位的職缺讓我有升遷的機會	

二、組織承諾

在操作化衡量上，參考之問卷量表，並依本研究陸軍志願役士兵情境加以修改，擬出 10 題衡量題項，全部皆為正向題。衡量尺度採 Likert 五點尺度，由「非常不同意」到「非常同意」，分五個等級提供受測者填答。組織承諾之衡量問項整理如 3-3-2 所示：

表3-5 組織承諾操作性定義與衡量

變項	操作性定義	問卷題項	文獻來源
價值承諾		1.我時常關心本單位的績效及未來發展。	Poter(1974)
		2.對我而言，本單位是我可能服務的單位	Mowday(1982)

組織	中，最好的一個。	吳秉恩(1986)
承諾	3.即使在沒有加班費的情況下，我也會加班將工作做好。	高泉元(2000) 徐光志 (2006)
	4.我比以前更願意花費心思在工作上。	
	5.我願意付出額外的努力，以協助單位發展。	
努力承諾	6.我常對朋友說，我現在的單位是一個值得效力的好單位。	
	7.為了要留在本單位做事，我願意接受指派給我的任何工作。	
	8.我對別人提及自己是本單位的一員時，會感到驕傲。	
留職承諾	9.我認為本單位的績效比以前更好。	
	10.我很慶幸當初分發單位時，自己能到現在的單位工作。	

三、依附關係

在操作化衡量上，參考之問卷量表，並依本研究陸軍志願役士兵之情境加以修改，擬出 38 題衡量題項，其中除第 3、19、27 為反向題，13、31 為測試題，其餘均為正向題。衡量尺度採 Likert 七點尺度，由「非常不同意」到「非常同意」，分七個等級提供受測者填答。依附關係之衡量問項整理如 3-6 所示：

表 3-6 依附關係操作性定義與衡量

變項	操作性定義	問卷題項	文獻來源
----	-------	------	------

依附關係 逃避(與人親近 或依賴他人不 舒服)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 我寧願不讓我的情人知道我內心深處 的感受 3. 親近我的情人對我來說很自在 5. 當我的情人開始要親近我的時候我發 現我自己會躲開 7. 當我的情人想要和我非常親近的時候 我會覺得不自在 9. 對我的情人真誠表白會讓我覺得不自 在 11. 我想要親近我的情人但我總是退卻不 前 15. 我擔心感情路上會孤單一個人 17. 我想要和別人非常親近的這個念頭有 時會嚇跑他們 19. 我需要我的情人一再地保證他(她)是 愛我的 21. 有時候我感覺我會勉強我的情人多表 達一些感覺和承諾 23. 我不會常擔心會被拋棄 25. 如果我無法得到我的情人的注意和關 心我會心煩意亂或生氣 27. 我發現我的情人對我們之間的期待並 不如我想要的一般親近 29. 當我沒有談戀愛的時候我覺得有些焦 慮及不安 33. 我不在意向我的情人要求安慰建議或 幫助 35. 在我需要幫忙的時候去找我的情人是 有用的 37. 我會為了很多事情去找我的情人包括 尋求他(她) 的安慰和保證 	陳益綜 (1997)
----------------------------------	--	------------

-
- 2.我擔心被拋棄
- 4.我非常擔心我的愛情關係
- 6.我擔心我的情人不像我在乎他(她)一樣地在乎我
- 8.我相當擔心失去我的情人
- 10.我常常盼望我的情人對我的感覺可以像我對他(她)的一樣強烈
- 12.我常想要和我的情人形影不離但是他(她)有時會因此而嚇跑
- 14.當我的情人太親近我的時候我會很緊張
- 16.和我的情人分享我個人內心的想法和感覺我感到很自在
- 18.我試著避免和我的情人變得太親近
- 20.我發現 親近我的情人對我而言是件蠻容易的事
- 22.我很難容許自己去依賴我的情人
- 24.我寧可不要和我的情人變得太親近
- 26.我幾乎什麼事情都告訴我的情人
- 28.我常常和我的情人討論我所遭遇的問題和煩惱
- 30.依靠我的情人對我而言很自在
- 32.當我和我的情人在一起的時間不如我期待的一樣多時我會覺得挫折
- 34.當我需要我的情人時 他(她)卻沒有空我會覺得挫折
- 36.當我的情人不贊同我時我覺得自己很差勁
- 38.當我的情人不花時間和我在一起時我會覺得怨憤不平
- 焦慮(害怕拒絕與遺棄)
-

四、離職傾向

在操作化衡量上，參考之問卷量表，並依本研究陸軍志願役士兵之情境加以修改，擬出 7 題衡量題項，其中除第 1、2、5 為反向題外，其餘均為正向題。衡量尺度採 Likert 五點尺度，由「非常不同意」到「非常同意」，分五個等級提供受測者填答。離職傾向之衡量問項整理如 3-7 所示：

表3-7離職傾向操作性定義與衡量

變項	操作性定義	問卷題項	文獻來源
離職 傾向	整體離職傾向	1.我從來都沒有認真的考慮役期期滿後選擇退伍。	
		2.我的家人很少和我提到要我退伍的想法。	
		3.我曾因為工作單位未在居住地附近，想辦法調回離家近的單位。	Mobley (1979)
		4.我從來都沒有想要退伍去尋找其他的工作。	郝昇騰(2000) 陳進賢(2004)
		5.如果我現在退伍，會很容易找到更好待遇的工作。	閔漢偉(2009)
		6.我現在退伍，會很容易找到比現在更可以發揮所長的工作。	
		7.如果我在役期屆滿前未能晉任士官，我會選擇退伍。	

第五節 資料處理與分析

本研究依據研究目的和檢定假設之需要，對資料分析的方法採用 SPSS22 統計軟體來進行相關的資料檢定，有關資料分析包含敘述性統計分析（Descriptive Statistics Analysis）、信度分析（Reliability Analysis）獨立 T 檢定、單因子變異數、迴歸模式分析（Regression analysis），茲將本研究使用的統計分析方法，說明如下：

壹、敘述性統計（Descriptive Statistics Analysis）

首先針對樣本特性資料的次數分配與百分比等進行分析，以瞭解抽樣樣本的基本特性；再針對主要變項工作滿意、組織承諾、依附關係、離職傾向進行平均數與標準差分析，以初步瞭解樣本在各方面的特性。

貳、信度分析（Reliability Analysis）

信度是指一種衡量工具的正确性（accuracy）或精確性（precision）。信度有兩方面的意義，一是穩定性，一是一致性。本研究採用 Cronbach's α 值來衡量問卷中同一構面因素各題項間的一致性。依 Guieford（1965）認為若 Cronbach's α 值大於 0.70 顯示信度高，Cronbach's α 值介於 0.35 與 0.70 之間表示信度尚在可接受的範圍。本研究則採 Cronbach's $\alpha \geq 0.6$ 之標準進行問卷量表的信度分析。

參、相關分析

R 值相關程度之高低，在正負 0.3 之間（即 0.3 至 -0.3 之間）稱為低度相關；在正負 0.3-0.6 之間（即指介於 0.3 至 0.6，-0.3 至 -0.6 之間）稱為中度相關；而在正負

0.6 至 0.9 之間（即指在 0.6 至 0.9，-0.6 至-0.9 之間）則稱為高度相關；若是 R 值為正負 1，即表示完全相關。

肆、獨立樣本 T 檢定，單因子變異數分析

以自變項為分類性資料、依變項為分析性資料進行分析，以瞭解自變項在不同屬性上以無顯著的差異。本研究在自變項為兩項時，利用獨立樣本 T 考驗進行顯著水準之考驗；若自變項分類為兩項以上，則使用單因子變異數分析進行考驗。

伍、迴歸分析

探討主要變數之間的關連性與預測力，以驗證假設。本研究之目的在於探討工作滿意、組織承諾、依附關係與離職傾向之間的關係，假設是否如研究者所推導，將以迴歸分析來探討。

一、敘述性統計分析

表3-8 樣本結構分析

類別	分項	樣本數	百分比	累計百分比
性別	男性	269	78%	78
	女性	76	22%	100.0
年齡	18-22 歲	243	70%	70
	22~26 歲	68	19.7%	89.7
	26 歲（含）以上	34	9.8%	100.0
教育程度	高中（高職）	236	68.4%	68.4
	專科畢業	85	24.6%	93
	大學學歷	20	5.8%	98.8
	研究所以上	4	1.2%	100.0

居住 地區	台南	83	24.1%	24.1
	屏東	99	28.7%	52.8
	高雄	118	34.2%	87
	台南以北	45	13%	100.0
宗教 信仰	佛道教	153	44.3%	44.3
	其他	43	12.5%	56.8
	天主或基督教	116	33.6%	90.4
	一貫道	33	9.6%	100.0
居住 狀況	與父母同住	296	85.8%	85.8
	其他	26	7.5%	93.3
	住親戚家	11	3.2%	96.5
	在外面租屋	12	3.5%	100.0
工作 年齡	3 年以上	64	18.6%	18.6
	2-3 年	101	29.3%	47.9
	1-2 年	95	27.5%	75.4
	1 年以下	85	24.6%	100.0
服務 單位	砲兵單位	75	21.7%	21.7
	機步單位	91	26.4%	48.1
	裝甲單位	85	24.6%	72.7
	化學兵單位	21	6.1%	78.8
	通信兵單位	23	6.7%	85.5
	工兵單位	24	7%	92.5
	直屬單位	26	7.5%	100.0

資料來源：本研究整理

二、信度分析

本研究中針對「工作滿意度」、「組織承諾」、「依附關係」及「離職傾向」等研究變項進行因素分析，將以 Cronbach's α 係數來檢定各量表的信度。而信度各

代表兩種意義，即量表的穩定度以及一致性。Cronbach's α 係數為非負數值，當 Cronbach's α 係數愈大，顯示量表內各變數的相關性愈大，內部一致性愈佳，亦即表示量表的穩定度也越高，信度愈高。依據 Guieford (1965) 的看法，若 Cronbach's α 值大於 0.7 表示信度相當高；而值介於 0.7~0.35 之間表示信度尚可，而小於 0.35 則表示信度很低。

Hair, Anderson & Black (1998) 認為在基礎研究中，Cronbach's α 值達 0.7 較為理想，達 0.5 以上仍可接受；周文賢(2002) 則認為在實務研究上，只要 Cronbach's α 值大於 0.5，即可以宣稱問卷題目之信度為可接受。本研究採用以上學者之說法。

(一)工作滿意度的信度分析

此變數包含了「內在滿足」、「外在滿足」等二個構面，各構面的信度 Cronbach's α 係數值分別為.777、.632，整體變數「工作滿意度」的 Cronbach's α 係數值為.728；整體變數 Cronbach's α 係數值達 0.7 之上，表示信度相當高。

表3-9 工作滿意度的信度分析表

主構面	子構面	構面信度	總體信度
工作滿意度	1.我在單位工作能夠一直保持積極忙碌的狀態	.777	.728
	2.我在單位的工作讓我有獨立處理事情的機會		
	3.我認為我可以成為單位重要的角色		
	4.在單位工作讓我有充分發揮能力的機會	.632	
	5.我在軍中的工作讓我有機會為其他人做事		
	6.我在軍中的工作讓我有機會教導別人做事		
	7.我認為目前單位的職缺讓我有升遷機會		

(二)組織承諾的信度分析

此變數包含了「價值承諾」、「努力承諾」、「留職承諾」等三個構面，各構面的信度 Cronbach's α 係數值分別為.703、.526、.354，整體變數「組織承諾」的 Cronbach's α 係數值為.796；整體變數之 Cronbach's α 係數值皆達 0.7 之上。

表3-10 組織承諾的信度分析表

主構面	子構面	構面信度	總體信度
價值承諾	1.我時常關心本單位的績效及未來發展	.703	
	2.對我而言，本單位是我可能服務的單位中，最好的一個		
	3.即使在沒有加班費的情況下，我也會加班將工作做好		
組織承諾	4.我比以前更願意花費心思在工作上	.526	.796
	5.我願意付出額外的努力，以協助單位發展		
	6.我常對朋友說，我現在的單位是一個值得效力的好單位		
	7.為了要留在本單位做事，我願意接受指派給的任何工作		
	8.我對別人提及自己是本單位的一員時，會感到驕傲		
	9.我認為本單位的績效比以前更好		
留職承諾	10.我很慶幸當初分發單位時，自己能到現在的單位工作	.354	

(三)依附關係的信度分析

此變數包含了「逃避」、「焦慮」等二個構面，各構面的信度 Cronbach's α 係數值分別為.631、.644，整體變數「依附關係」的 Cronbach's α 係數值為.796；整體變數之 Cronbach's α 係數值達 0.7 之上，個別信度信度為.631 及.644。

表3-11 依附關係的信度分析

主構面	子構面	構面信度	總體信度
依附關係	1.我寧願不讓我的情人知道我內心深處的感受	.631	.796
	3.親近我的情人對我來說很自在		
	5.當我的情人開始要親近我的時候我發現我自己會躲開		
	7.當我的情人想要和我非常親近的時候我會覺得不自在		
	9.對我的情人真誠表白會讓我覺得不自在		
	11.我想要親近我的情人 但我總是退卻不前		
	15.我擔心感情路上會孤單一個人		
	17.我想要和別人非常親近的這個念頭 有時會嚇跑他們		
	19.我需要我的情人一再地保證他(她)是愛我的		
	21.有時候我感覺我會勉強我的情人多表達一些感覺和承諾		
	23.我不會常擔心會被拋棄		
	25.如果我無法得到我的情人的注意和關心我會心煩意亂或生氣		
	27.我發現我的情人對我們之間的期待並不如我想要的一般親近		
29.當我沒有談戀愛的時候我覺得有些焦慮及不安			

-
- 33.我不在意向我的情人要求安慰 建議或幫助
 - 35.在我需要幫忙的時候 去找我的情人是有用的
 - 37.我會為了很多事情去找我的情人 包括尋求他(她) 的安慰和保證
 - 2.我擔心被拋棄
 - 4.我非常擔心我的愛情關係
 - 6.我擔心我的情人不像我在乎他(她)一樣地在乎我
 - 8.我相當擔心失去我的情人
 - 10.我常常盼望我的情人對我的感覺可以像我對他(她)的一樣強烈
 - 12.我常想要和我的情人形影不離 但是他(她)有時會因此而嚇跑
 - 14.當我的情人太親近我的時候我會很緊張
 - 16.和我的情人分享我個人內心的想法和感覺我感到很自在
 - 18.我試著避免和我的情人變得太親近
 - 20.我發現 親近我的情人對我而言是件蠻容易的事
 - 22.我很難容許自己去依賴我的情人
 - 24.我寧可不要和我的情人變得太親近
 - 26.我幾乎什麼事情都告訴我的情人
 - 28.我常常和我的情人討論我所遭遇的問題和煩惱
 - 30.依靠我的情人對我而言很自在
 - 32.當我和我的情人在一起的時間不如我期待的一樣多時我會覺得挫折
-

34.當我需要我的情人時 他(她)卻沒有空我會覺得挫折

36.當我的情人不贊同我時我覺得自己很差勁

38.當我的情人不花時間和我在一起時我會覺得怨憤不平

(四)離職傾向的信度分析

整體變數「離職傾向」的 Cronbach's α 係數值為.606，Cronbach's α 值大於 0.5，顯示可信度可以被接受。

表3-12離職傾向的信度分析表

主構面	題項	總體信度
離職傾向	1.我從來都沒有認真的考慮役期期滿後選擇退伍	.606
	2.我的家人很少和我提到要我退伍的想法	
	3.我曾因為工作單位未在居住地附近，想辦法調回離家近的單位	
	4.我從來都沒有想要退伍去尋找其他的工作	
	5 如果我現在退伍，會很容易找到比現在更好待遇的工作	
	6 我現在退伍，會很容易找到比現在更可以發揮所長的工作	
	7.我在役期屆滿前未能晉任士官，我會選擇退伍	

第四章 結果與討論

本章就問卷調查所蒐集之資料進行分析與整理，以了解不同背景變項的志願士兵工作滿意度、組織承諾、依附關係及離職傾向的現況，並探討工作滿意度、組織承諾與依附關係的相關性及對離職傾向的預測情形。本章分為三小節，第一節為不同背景變項之志願役士兵工作滿意度、組織承諾、依附關係及離職傾向的現況；第二節探討不同背景變項在各層面中之差異情形；第三節探討志願役士兵工作滿意度、組織承諾、依附關係及離職傾向之預測分析。

第一節 不同背景變項之現況

本節主要在分析志願役士兵在整體工作滿意度及各層面之現況，分別以平均數、標準差及題平均數分析得分情形作一探討，旨在瞭解目前國軍志願役士兵對工作滿意度上的狀況。

壹、不同背景變項現況分析

由表 4-1 得知不同性別與各層面平均值介於 2.80 至 3.83 之間，「工作滿意度」平均數為男:3.10，女:3.06，顯示工作滿意度尚可；「組織承諾」平均數男:2.80，女:2.92，此數值按五點量表計分標準低於題平均中點 3，顯示組織承諾不佳；「離職傾向」平均數平均數男:3.53，女:3.30；此數值按高於題平均中點 3，顯示離職傾向較高；「依附關係」平均數男:3.83，女:3.57，此數值按七點量表計分標準低於題平均中點 5，顯示依附關係較低。

表4-1 不同性別與各層面描述性統計分析表

層面		樣本數	平均數	標準差
工作滿意度	男	282	3.10	.705
	女	63	3.06	.445
組織承諾	男	282	2.80	.680
	女	63	2.92	.351
離職傾向	男	282	3.53	.693
	女	63	3.30	.380
依附關係	男	282	3.83	.623
	女	63	3.57	.297

由表 4-2 得知不同年齡與各層面平均值介於 2.76 至 3.78 之間，「工作滿意度」平均數為 3.09，18-22 歲平均數為 2.76，低出中點數 3，顯示工作滿意度較低；「組織承諾」平均數為 2.82，此數值按五點量表計分標準低於題平均中點數 3，顯示組織承諾較低；「離職傾向」平均數為 3.49，均高於中點數 3，顯示離職傾向均高；「依附關係」平均數為 3.78，此數值按 7 點量表計分標準低於題平均中點 5，顯示依附關係較低。

表4-2 不同年齡與各層面描述性統計分析表

層面		樣本數	平均數	標準差
工作滿意度	18-22	67	2.76	.777
	22-26	187	3.20	.578
	26up	91	3.12	.671
	總計	345	3.09	.665
組織承諾	18-22	67	2.79	.819
	22-26	187	2.82	.590

	26up	91	2.85	.568
	總計	345	2.82	.634
	18-22	67	3.69	.699
離職傾向	22-26	187	3.61	.605
	26up	91	3.08	.539
	總計	345	3.49	.653
	18-22	67	3.87	.306
依附關係	22-26	187	3.77	.603
	26up	91	3.72	.694
	總計	345	3.78	.586

由表 4-3 得知不同婚姻狀況與各層面平均值介於 2.40 至 3.78 之間，「工作滿意度」平均數為 3.09，離婚平均數為 2.42，低出中點數 3，顯示工作滿意度較低；「組織承諾」平均數為 2.82，此數值按五點量表計分標準低於題平均中點數 3，「離職傾向」平均數為 3.49，均高於中點數 3，顯示離職傾向均高；「依附關係」平均數為 3.78，此數值按 7 點量表計分標準低於題平均中點 5，顯示依附關係較低。

表4-3 不同婚姻狀況與各層面描述性統計分析表

層面		樣本數	平均數	標準差
工作滿意度	未婚	303	3.09	.635
	已婚	35	3.22	.882
	離婚	7	2.42	.000
	總計	345	3.09	.665
組織承諾	未婚	303	2.86	.636
	已婚	35	2.56	.586
	離婚	7	2.40	.000
	總計	345	2.82	.634
離職傾向	未婚	303	3.59	.589
	已婚	35	2.51	.362

	離婚	7	3.85	.000
	總計	345	3.49	.653
	未婚	303	3.75	.558
依附關係	已婚	35	4.03	.796
	離婚	7	3.66	.000
	總計	345	3.78	.586

由表 4-4 得知不同教育程度與各層面平均值介於 2.67 至 3.95 之間，「工作滿意度」平均數為 3.09，高中平均數為 2.99，低出中點數 3，顯示工作滿意度較低；「組織承諾」平均數為 2.82，研究所平均數為 3.05，顯示組織承諾較高；「離職傾向」平均數為 3.49，均高於中點數 3，顯示離職傾向均高；「依附關係」平均數為 3.78，此數值按 7 點量表計分標準低於題平均中點 5，顯示依附關係較低。

表 4-4 不同教育程度與各層面描述性統計分析表

層面		樣本數	平均數	標準差
工作滿意度	高中職	129	2.99	.705
	專科	48	3.11	.854
	大學	140	3.20	.591
	研究所	28	3.00	.272
	總計	345	3.09	.665
組織承諾	高中職	129	2.80	.636
	專科	48	2.67	.542
	大學	140	2.85	.656
	研究所	28	3.05	.613
	總計	345	2.82	.634
離職傾向	高中職	129	3.53	.661
	專科	48	2.77	.641
	大學	140	3.72	.525
	研究所	28	3.39	.120
	總計	345	3.49	.653

依附關係	高中職	129	3.68	.390
	專科	48	3.84	.838
	大學	140	3.95	.591
	研究所	28	3.28	.405
	總計	345	3.78	.586

第二節 不同背景變項在各層面之差異情形

本節旨在探討志願役士兵不同背景變項（性別、年齡、婚姻狀況、教育程度）在工作滿意度、組織承諾、依附關係及離職傾向上是否有顯著差異，以 t 考驗、單因子變異數分析其差異情形，單因子變異數分析之變異數同質性考驗達顯著時，事後比較採 Scheffe 法分析。

壹、不同性別在各層面的差異情形

不同性別的志願役士兵在各層面之差異情形，以獨立樣本 T 考驗來加以分析，其結果如表 4-5 所示，針對不同性別在組織承諾有顯著差異，「努力承諾」男生 T 值-1.793、女生 T 值-2.768 達顯著性；在「留職承諾」男生 T 值-2.869、女生 T 值-3.625 均達顯著性，不同性別在依附關係有顯著差異，「焦慮關係」男生 T 值 3.703、女生 T 值 5.329 均達顯著性；「逃避關係」男生 T 值 2.422、女生 T 值 3.418 均達顯著性，不同性別在「離職關係」有顯著差異，男生 T 值 2.565、女生 T 值 3.662 均達顯著性。

表4-5 不同性別對各層面獨立樣本T檢定

層面	性別	樣本數	T	平均數	標準差	95% 信賴區間	
						下限	上限
內在滿足	男	282	.373	3.19	.838	-.177	.261
	女	63	.460	3.15	.599	-.137	.220

外在滿足	男	282	.274	2.86	.894	-.208	.275
	女	63	.289	2.83	.823	-.197	.265
價值承諾	男	282	.298	2.89	.830	-.186	.253
	女	63	.344	2.86	.662	-.158	.225
努力承諾	男	282	-1.793	2.72	.726	-.352	.016
	女	63	-2.768*	2.88	.338	-.287	-.048
留職承諾	男	282	-2.869**	2.79	.833	-.533	-.099
	女	63	-3.625***	3.11	.571	-.489	-.143
逃避關係	男	282	2.422*	3.63	.667	.039	.382
	女	63	3.418***	3.42	.374	.089	.332
焦慮關係	男	282	3.703***	4.00	.633	.143	.467
	女	63	5.329***	3.70	.342	.192	.418
離職傾向	男	282	2.565*	3.53	.693	.0540	.409
	女	63	3.662***	3.30	.380	.106	.356

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

貳、不同年齡在各層面的差異情形

依據不同年齡的志願役士兵，其在量表之得分情形整理成如表 4-6 所示，經單因子變異數分析後，其差異情形如表，本研究之不同年齡的志願役士兵在各層面上有顯著差異。其中，在「內在滿足」 $F=26.23$ ；「外在滿足」 $F=5.33$ ；「留職承諾」 $F=8.37$ ；「離職傾向」 $F=27.64$ ，（ $p<.001$ ），變異數考驗均達顯著，所以進一步以 Scheffe 法進行事後比較。

表4-6不同年齡對各層面變異數分析摘要表

層面	變異來源	SS	df	MS	F值	顯著性	Schsfte法比較
內在滿足	組間	29.26	2	.558	26.23	.000***	22-26歲 > 18-22歲
	組內	190.70	342				26up歲 > 18-22歲
	總計	219.96	344	4.03			
外在滿足	組間	8.06	2	.757	5.33	.005**	18-22歲 > 22-26歲

	組內	258.75	342				18-22歲 > 26up歲
	總計	266.82	344	.558	26.23		
	組間	1.46	2	.733	1.14	.321	
價值承諾	組內	219.73	342	.643			
	總計	221.20	344				
	組間	2.45	2	1.22	2.71	.068	
努力承諾	組內	154.42	342	.452			
	總計	156.87	344				
	組間	10.28	2	5.14	8.37	.000***	18-22歲 > 22-26歲 26up歲 > 22-26歲
留職承諾	組內	210.17	342	.615			
	總計	220.46	344				
	組間	.716	2	.358	.903	.406	
逃避關係	組內	135.55	342	.396			
	總計	136.26	344				
	組間	1.26	2	.631	1.74	.176	
焦慮關係	組內	123.46	342	.361			
	總計	124.72	344				
	組間	20.46	2	10.23	27.64	.000***	18-22歲 > 26up歲 22-26歲 > 26up歲
離職傾向	組內	126.57	342	.370			
	總計	147.03	344				

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

叁、不同婚姻狀況在各層面的差異情形

據不同婚姻狀況的志願役士兵，其在量表之得分情形整理成如表 4-7 所示，經單因子變異數分析後，其差異情形如表，本研究之不同婚姻狀況的志願役士兵在各層面上有顯著差異。其中，在「內在滿足」 $F=9.95$ ；「價值承諾」 $F=18.95$ ；「留職承諾」 $F=8.56$ ；「離職傾向」 $F=58.82$ ，（ $p<.001$ ），變異數考驗均達顯著，所以進一步以 Scheffe 法進行事後比較。

表4-7 不同婚姻狀況對各層面變異數分析摘要表

層面	變異來源	SS	df	MS	F 值	顯著性	Schsfte法比較
內在滿足	組間	12.10	2	6.05	9.95	.000***	未婚 > 離婚 已婚 > 離婚
	組內	207.86	342	.608			
	總計	219.96	344				
外在滿足	組間	3.77	2	1.88	2.45	.088	
	組內	263.05	342	.769			
	總計	266.82	344				
價值承諾	組間	12.10	2	11.03	18.95	.000***	未婚 > 離婚 已婚 > 離婚
	組內	207.86	342	.582			
	總計	221.20	344				
努力承諾	組間	1.94	2	.973	2.14	.118	
	組內	154.92	342	.453			
	總計	156.87	344				
留職承諾	組間	10.51	2	5.25	8.56	.000***	未婚 > 已婚 離婚 > 已婚
	組內	209.94	342	.614			
	總計	220.46	344			.008	
逃避關係	組間	3.76	2	1.88	4.85		
	組內	132.50	342	.387			
	總計	136.26	344				
焦慮關係	組間	2.09	2	1.04	2.91	.056	
	組內	122.64	342	.359			
	總計	124.72	344				
離職傾向	組間	37.63	2	18.81	58.82	.000***	未婚 > 已婚 離婚 > 已婚
	組內	109.40	342	.320	1.53	.217	
	總計	147.03	344	.582			

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

肆、不同教育程度在各層面的差異情形

依據不同教育程度的志願役士兵，其在量表之得分情形整理成如表 4-8 所示，經單因子變異數分析後，其差異情形如表，本研究之不同教育程度的志願役士兵在各層面上有顯著差異。其中在「內在滿足」 $F=6.99$ ；「外在滿足」 $F=6.43$ ；「留職承諾」 $F=5.91$ ；「逃避關係」 $F=6.30$ ；「焦慮關係」 $F=20.86$ ；「離職傾向」 $F=32.63$ ，($p<.001$)，變異數考驗均達顯著，所以進一步以 Scheffe 法進行事後比較。

表4-8不同教育程度對各層面變異數分析摘要表

層面	變異來源	SS	df	MS	F 值	顯著性	Schsffe法比較
內在滿足	組間	12.23	3	4.07	6.69	.000***	專科>高中 高中>大學
	組內	207.72	341	.609			
	總計	219.96	344				
外在滿足	組間	14.30	3	4.76	6.43	.000***	高中>專科 高中>研究所
	組內	252.51	341	.741			
	總計	266.82	344				
價值承諾	組間	4.39	3	1.46	2.30	.077	
	組內	216.81	341	.636			
	總計	221.20	344				
努力承諾	組間	2.07	3	.691	1.52	.208	
	組內	154.80	341	.454			
	總計	156.87	344				
留職承諾	組間	10.90	3	3.63	5.91	.001**	高中>專科 研究所>專科 研究所>大學
	組內	209.55	341	.615			
	總計	220.46	344				
逃避關係	組間	7.16	3	2.38	6.30	.000***	大學>高中>研 究所
	組內	129.10	341	.379			
	總計	136.26	344				
焦慮關係	組間	19.34	3	6.44	20.86	.000***	高中>研究所 專科>研究所 大學>研究所
	組內	105.38	341	.309			
	總計	124.72	344				

	組間	32.79	3	10.93	32.63	.000***	高中 > 專科
離職傾向	組內	114.24	341	.335			大學 > 專科
	總計	147.03	344				研究所 > 專科

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

伍、不同工作年齡在各層面的差異情形

依據不同工作年齡的志願役士兵，其在量表之得分情形整理成如表 4-9 所示，經單因子變異數分析後，其差異情形如表，本研究之工作年齡的志願役士兵在各層面上有顯著差異。其中，在「內在滿足」F=7.27；「外在滿足」F=20.98；「留職承諾」F=5.16；「逃避關係」F=5.04；「焦慮關係」F=3.98；「離職傾向」F=40.23，(p<.001)，變異數考驗均達顯著，所以進一步以 Scheffe 法進行事後比較。

表4-9 不同工作年齡對各層面變異數分析摘要表

層面	變異來源	SS	df	MS	F 值	顯著性	Schsfte法比較
內在滿足	組間	13.23	3	4.410	7.27	.000***	2-3年 > 1年
	組內	206.73	341	.606			2-3年 > 1-2年
	總計	219.96	344				3up年 > 1-2年
外在滿足	組間	41.58	3	13.862	20.98	.000***	1-2年 > 1年 > 2-3年 > 3up年
	組內	225.23	341	.661			
	總計	266.82	344				
價值承諾	組間	7.062	3	2.354	3.74	.011	
	組內	214.14	341	.628			
	總計	221.20	344				
努力承諾	組間	1.641	3	.547	1.20	.309	
	組內	155.23	341	.455			
	總計	156.87	344				
留職承諾	組間	9.580	3	3.193	5.16	.002**	1-2年 > 1年 > 2-3年 > 3up年
	組內	210.881	341	.618			
	總計	220.461	344				

逃避關係	組間	5.787	3	1.929	5.04	.002**	1年>3up年
	組內	130.479	341	.383			
	總計	136.266	344				
焦慮關係	組間	4.226	3	1.409	3.98	.008**	1年>3up年
	組內	120.503	341	.353			
	總計	124.729	344				
離職傾向	組間	38.441	3	12.814	40.23	.000***	1年>2-3年
	組內	108.598	341	.318			1-2年>3up年
	總計	147.039	344				2-3年>3up年

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

第三節 工作滿意度、組織承諾和依附關係與離職傾向之預測分析

本節旨在探討志願役士兵工作滿意度、組織承諾和依附關係對其離職傾向的預測作用，以工作滿意度（內在滿足、外在滿足）及組織承諾（價值承諾、努力承諾、留職承諾）為預測變項，依附關係（逃避、焦慮）為中介因素，離職傾向作為效標變項，應用多元逐步迴歸法來進行聯合預測力分析。

壹、工作滿意度、組織承諾與依附關係之關連性探討

一、工作滿意度和組織承諾對其依附關係之迴歸分析

首先進行迴歸模式的顯著性檢定，工作滿意度 F 值為 44.91，組織承諾 F 值為 38.32，表示自變數和依變數間有顯著性存在。接著以逐步迴歸進行工作滿意度和組織承諾各層面分別對依附關係的逃避及焦慮實施預測，由表 4-9 的結果可知：內在滿足、外在滿足；價值承諾、努力承諾、留職承諾等層面對逃避具預測力，以變項的重要性來看，留職承諾 ($\beta=-.286$) 最為重要。「內在滿足」為第一個投入變項，其 $R=.263$ ， $R^2=.069$ ；第二個投入變項為「外在滿足」，投入調整後的 R^2 為 .069；第三個投入變項為「價值承諾」，投入調整後的 R^2 為 .075；第四個投入變項為「努

力承諾」，投入調整後的 R2 為.079；第五個投入變項為「留職承諾」，投入調整後的 R2 為.131。

表4-10工作滿意度和組織承諾各層面對依附關係(逃避)之逐步迴歸分析摘要表

投入變項	R	R ²	調整後R2	B	β	F 值 顯著性
依附關係 (逃避)						
內在滿足	.263	.069	.067	-.207	-.263	25.51 (.000***)
外在滿足	.273	.075	.069	-.053	-.074	13.78 (.000***)
價值承諾	.289	.083	.075	-.098	-.125	10.34 (.000***)
努力承諾	.299	.089	.079	.110	-.118	8.34 (.000***)
留職承諾	.379	.144	.131	-.225	-.286	11.36 (.000***)

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

由表 4-10 的結果可知：內在滿足、外在滿足；價值承諾、努力承諾、留職承諾等層面對焦慮具預測力，以變項的重要性來看，外在滿足 ($\beta=-.317$) 最為重要。「內在滿足」為第一個投入變項，其 R=.278，R²=.077；第二個投入變項為「外在滿足」，投入調整後的 R2 為.170；第三個投入變項為「價值承諾」，投入調整後的 R2 為.169；第四個投入變項為「努力承諾」，投入調整後的 R2 為.182；第五個投入變項為「留職承諾」，投入調整後的 R2 為.230。

表4-11工作滿意度和組織承諾各層面對依附關係(焦慮)之逐步迴歸分析摘要表

投入變項	R	R ²	調整後R2	B	β	F 值 顯著性
------	---	----------------	-------	---	---	------------

依附關係 (焦慮)						
內在滿足	.278	.077	.075	-.209	-.278	28.70 (.000***)
外在滿足	.418	.175	.170	-.217	-.317	36.15 (.000***)
價值承諾	.420	.176	.169	-.043	-.057	24.33 (.000***)
努力承諾	.437	.191	.182	-.167	-.187	20.11 (.000***)
留職承諾	.491	.241	.230	-.207	-.275	21.58 (.000***)

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

二、工作滿意度與依附關係之迴歸分析

本研究以迴歸分析判別自變項與依變項的個別關係。在工作滿意度與依附關係之關連性上，由表 4-12 調整後的 R² 為.113，顯示工作滿意度對於依附關係的解釋能力高。而在整體模式方面，F 值為 44.91，顯著性 p 值為.000，P***<0.001 之顯著水準，表示迴歸模式整體解釋變異量達顯著。因此本研究的假設一成立。

表4-12工作滿意度與依附關係之迴歸結果

投入變項	R	R ²	調整後R ²	B	β	F 值 顯著性
依附關係 (截距)						
工作滿意度	.340	.116	.113	-.300	-.340	44.91 (.000***)

註：P*<0.05、P**<0.01，P***<0.001，β值係標準化後之數值

(一)綜合討論一

本研究實證工作滿意度及依附關係呈現負向相關性作用，從志願役士兵內在滿意度對工作本身所引發的價值觀、責任感、所得到的成就感、社會地位、職能地位

以及運用能力機會之滿意程度，以及外在滿意度對工作中所獲得之薪資、升遷、與上司、部屬、同事間的互動及認同國軍發展滿意程度上看來均與本研究依附關係呈現負向相關性，進而支持了本研究所提出之理論假設。研究結果顯示工作滿意度與依附關係具顯著性，假設成立，實証發現當工作滿意度越高，依附關係越低。由此假設模式 H1 成立，驗證了工作滿足為依附關係的自變項。本研究假設一：「工作滿意度」對於「依附關係」具有負向顯著影響，獲得支持。

三、組織承諾與依附關係之迴歸分析

本研究以迴歸分析判別自變項與依變項的個別關係。在組織承諾與依附關係之關連性上，由表 4-13 調整後的 R² 為.098，顯示組織承諾對於依附關係的解釋能力高。而在整體模式方面，F 值為 38.32，顯著性 p 值為.000，P***<0.001 之顯著水準，表示迴歸模式整體解釋變異量達顯著。因此本研究的假設二成立。

表4-13 組織承諾與依附關係之迴歸結果

投入變項	R	R ²	調整後R ²	B	β	F 值 顯著性
依附關係（截距）						
組織承諾	.317	.101	.098	-.293	-.317	38.32 (.000***)

註：P* < 0.05、P** < 0.01，P*** < 0.001，β 值係標準化後之數值

(二)綜合討論二

本研究實證組織承諾及依附關係呈現負向相關性作用，從志願役士兵價值承諾對國軍政策、未來發展目標及所屬單位的接受度；努力承諾為志願役士兵願意為單位的利益、成效付出更多的努力，以及留職承諾為志願役士兵願意繼續於軍中服務，

為國家付出心力，想成為國軍一份子的心態程度上看來均與本研究依附關係呈現負向相關性，進而支持了本研究所提出之理論假設。研究結果顯示組織承諾與依附關係具顯著性，假設成立，實証發現當組織承諾越高，依附關係越低。由此假設模式 H2 成立，驗證了組織承諾為依附關係的自變項。本研究假設三：「組織承諾」對於「依附關係」具有負向顯著影響，獲得支持。

貳、工作滿意度和組織承諾對其離職傾向之關連性探討

一、工作滿意度和組織承諾對其離職傾向之迴歸分析

先進行迴歸模式的顯著性檢定，工作滿意度 F 值為 64.52，組織承諾 F 值為 15.12，表示自變數和依變數間有顯著性存在。接著以逐步迴歸進行工作滿意度和組織承諾各層面分別對離職傾向實施預測，由表 4-13 的結果可知：內在滿足、外在滿足；價值承諾、努力承諾、留職承諾等層面對離職傾向具預測力，以變項的重要性來看，內在滿足($\beta = -.465$)最為重要。「內在滿足」為第一個投入變項，其 $R = .465$ ， $R^2 = .216$ ；第二個投入變項為「外在滿足」，投入調整後 R^2 為 .225；第三個投入變項為「價值承諾」，投入調整後 R^2 為 .225；第四個投入變項為「努力承諾」，投入調整後的 R^2 為 .223；第五個投入變項為「留職承諾」，投入調整後的 R^2 為 .221。

表4-14工作滿意度和組織承諾各層面對離職傾向逐步迴歸分析摘要表

投入變項	R	R ²	調整後R ²	B	β	F 值 顯著性
離職傾向 (截距)						
內在滿足	.465	.216	.214	-.380	-.465	94.72 (.000***)
外在滿足	.474	.225	.220	.069	.093	49.56 (.000***)
價值承諾	.481	.232	.225	.090	.111	34.25 (.000***)

努力承諾	.482	.232	.223	-.038	-.039	25.70 (.000***)
留職承諾	.482	.233	.221	-.023	-.029	20.56 (.000***)

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

二、工作滿意度與離職傾向之迴歸分析

本研究以迴歸分析判別自變項與依變項的個別關係。在工作滿意度與離職傾向之關連性上，由表 4-15 調整後的 R² 為.156，顯示工作滿意度對於離職傾向的解釋能力高。而在整體模式方面，F 值為 64.52，顯著性 p 值為.000，P***<.001 之顯著水準，表示迴歸模式整體解釋變異量達顯著。因此本研究的假設三成立。

表4-15 工作滿意度與離職傾向之迴歸結果

投入變項	R	R ²	調整後R ²	B	β	F 值 顯著性
離職傾向（截距）						
工作滿意度	.398	.158	.156	-.391	-.398	64.52 (.000***)

註：P*<.05、P**<.01，P***<.001，β值係標準化後之數值

(一)綜合討論一

本研究實證在工作滿意度與離職傾向達顯著負相關，表示工作滿意對志願役士兵離職傾向有顯著影響，此結果與 Mobley (1977)、(丁一倫,2002；陳進賢,2004；劉自強、盧文民、張麗嬌,2012 李顯鎮,2006；閔漢璋,2009；陳韻喆,2014) 等學者研究結果相同，工作滿意度經相關分析的結果與離職傾向呈現負向關係，其結果證實志願役士兵對工作滿意度愈低，離職傾向愈高，本研究結果顯示與學理及實務上相符。由研究結果對映實務上之經驗，志願役士兵所處環境為，對上須面對長官，對下；

須面對自己及同僚，對於軍中所提供的有形或無形資源若有不足或是感受到有落差時，其在工作上的壓力則會相當大，則會對工作產生力不從心的無力感，導致工作上的不滿意感受而產生離職傾向。由此假設模式 H3 成立，驗證了工作滿意度為離職傾向的自變項；因此軍中若能適時或於固定期間，保持對於其志願役士兵作有效的溝通與意見訪查，對志願役士兵執行工作所需支援增加支持，將能增加其面對工作上的滿足感而降低離職傾向之發生。本研究假設三：「工作滿意度」對於「離職傾向」具有負向顯著影響，獲得支持。

三、組織承諾與離職傾向之迴歸分析

本研究以迴歸分析判別自變項與依變項的個別關係。在組織承諾與離職傾向之關連性上，由表 4-16 調整後的 R² 為.039，顯示組織承諾對於離職傾向的解釋能力高。而在整體模式方面，F 值為 15.12，顯著性 p 值為.000，P***<0.001，表示迴歸模式整體解釋變異量達顯著。因此本研究的假設四成立。

表4-16 組織承諾與離職傾向之迴歸結果

投入變項	R	R ²	調整後R2	B	β	F 值 顯著性
離職傾向 (截距)						
組織承諾	.205	.042	.039	-.212	-.205	15.12 (.000***)

註：P*<0.05、P**<0.01，P***<0.001，β值係標準化後之數值

(二)綜合討論二

本研究實證在組織承諾與離職傾向均達顯著負相關，此結果與 (Mowday, Porter & Steers, 1982)、簡嘉良(2009) 等學者研究結果相同。組織承諾經相關分析的結果與離職傾向呈現負向關係，其結果證實志願役士兵的組織承諾愈低，離職傾向

愈高。在軍事環境中，志願役士兵對於其工作的專注與投入程度，與其工作意願與工作承諾有關，本研究結果顯示與學理及實務上相符，由此假設模式 H4 成立，驗證了組織承諾為離職傾向的自變項。由於大部分的軍事工作均需透過專業人員的專注集中精神投入才能達到工作目標上的要求，志願役士兵對於工作上的專注與投入更是最後工作目標達成與否的關鍵因素。就實務經驗而言，對於志願役士兵的實質授權與確認具體目標的方向，將會其在工作範圍內的自主管理與工作意願具有正面的效果，反之則會造成對工作投入的影響，而使管理人員產生離職的流動，實務上這也是目前軍中所普遍存在的現象。本研究假設四：「組織承諾」對於「離職傾向」具有負向顯著影響，獲得支持。

參、依附關係對其離職傾向之關連性探討

一、依附關係與離職傾向之迴歸分析

先進行迴歸模式的顯著性檢定，依附關係 F 值為.662，已知無顯著性，接著以逐步迴歸進行逃避關係和焦慮關係層面對離職傾向實施預測，由表 4-17 的結果可知：逃避關係、焦慮關係等層面對離職傾向無預測力，表示自變數和依變數間完全無顯著性存在。

表4-17依附關係各層面對離職傾向層面之逐步迴歸分析摘要表

投入變項	R	R ²	調整後R2	B	β	F 值 顯著性
離職傾向（截距）						
逃避	.027	.011	-.002	.028	.027	.242 (.623)
焦慮	.066	.004	-.002	.113	.104	.739 (.478)

二、依附關係與離職傾向之迴歸分析

本研究以迴歸分析判別自變項與依變項的個別關係。在依附關係與離職傾向之關連性上，由表 4-17 調整後的 R² 為-.001，顯示依附關係對於離職傾向的解釋能力低。而在整體模式方面，F 值為.662 顯著性 p 值為.416，表示 P 值無顯著性，因此本研究的假設五不成立。

表4-18依附關係與離職傾向之迴歸結果

投入變項	R	R ²	調整後R2	B	β	F 顯著性
離職傾向（截距）						
依附關係	.044	.002	-.001	.049	.044	.662 (.416)

註：P* $<$ 0.05、P** $<$ 0.01，P*** $<$ 0.001，β值係標準化後之數值

(一)綜合討論

本研究實證在依附關係與離職傾向無顯著相關，依附關係經相關分析的結果與離職傾向呈現無相關，其結果證實志願役士兵的依附關係高低，對離職傾向無直接影響，顯見在軍事環境中，志願役士兵人際關係與情感關係的依附程度，與離職傾向無關聯性，本研究結果與假設不相符，由此假設模式 H5 不成立。雖然在任何環境人際關係與情感相處，均會影響工作意願及精神投入的層度，在軍事環境亦同，然就實務層面而言，雖然志願役士兵的人際關係與情感關係越強，可以有助於其對環境的適應性、認同感及產生較強工作意願而達到正面的效果，相反的人際關係與情感關係較差時亦不會成為離職的因素。本研究假設五：「依附關係」對於「離職傾向」具無顯著影響，未獲得支持。

第五章 結論與建議

本研究旨在探討志願役士兵工作滿意度、組織承諾及依附關係對離職傾向的關係。在研究過程中，先經由相關文獻的探討，瞭解有關工作滿意度、組織承諾、依附關係及離職傾向的理論，建立本研究的架構，並形成研究假設，進行抽樣問卷調查後，藉由資料分析歸納出以下結論，並依結論提出建議，以茲家庭、教育相關單位，以及未來研究者的參考。

第一節 研究結論

本研究主要目的經由過去的研究發展，在動態能力的理論基礎下，與工作滿意度、組織承諾、依附關係、離職傾向間的瞭解相互關連性。相關意涵說明如下：

壹、志願役士兵不同背景變項現況結論

一、就不同性別而言，工作滿意度平均數 3.06-3.10；組織承諾平均數 2.80-2.92；依附關係平均數 3.57-3.83；依附關係中數為 5；離職傾向平均數 3.30-3.53，從平均數顯示志願役士兵依附關係最低，雖工作滿意度高於中數 3，但男女生均不高，離職傾向高於中數 3，可見志願役士兵離職傾向較強。

二、就不同年齡方面而言，內在滿意、外在滿意、留職承諾、離職傾向均達顯著，顯示志願役士兵對離職傾向均有中上程度的感受。

三、就不同結婚狀況方面而言，內在滿足，價值承諾，留職承諾，離職傾向均達顯著，顯示志願役士兵對離職傾向均有中上程度的感受。

四、就不同教育程度方面而言，外在滿足、價值承諾、留職承諾、離職傾向均達顯著，顯示志願役士兵對離職傾向均有中上程度的感受。

貳、志願役士兵不同背景變項在各層面有顯著差異

一、就不同性別而言志願役士兵在各層面有顯著差異

(一)工作滿意度平均數介於 2.83-3.19，在 T 值男女性均達不顯著。

(二)組織承諾平均數介於 2.72-3.11，在 T 值努力承諾上女性達顯著，留職承諾男女性均達顯著。

(三)依附關係平均數介於 3.42-4.00，在 T 值焦慮關係、逃避關係男女性均達顯著。

(四)離職傾向平均數介於 3.30-3.53，男女性均達顯著。

以「留職承諾」、「逃避關係」、「焦慮關係」、「離職傾向」這幾個項目上女生 T 值均達顯著比男性更高，顯示女性遭遇問題會比男性反應更大，以研究者在部隊擔任人事官經驗為例，女性士兵多數希望追求工作長期穩定，從軍後想繼續留在軍中服役，所以當有升遷機會就會爭取受訓機會，反觀男性士兵卻希望多方挑戰，對外面生活懷抱夢想，役期期滿不一定都想繼續留在軍中服役。

二、就不同年齡而言志願役士兵在各層面有顯著差異

就不同年齡而言以「內在滿足」、「外在滿足」、「留職承諾」、「離職傾向」F 值均有顯著差異，顯示不同年齡會影響志願士兵的工作滿意度、組織承諾及離職傾向等層面。

三、就不同結婚狀況而言志願役士兵在各層面有顯著差異

就不同結婚狀況而言以「內在滿足」、「價值承諾」、「留職承諾」、「離職傾向」F 值均有顯著差異，顯示不同結婚狀況會影響志願士兵的工作滿意度、組織承諾及離職傾向等層面。

四、就不同教育程度而言志願役士兵在各層面有顯著差異

就不同教育程度而言以「內在滿足」、「外在滿足」、「留職承諾」、「逃避關係」、「焦慮關係」、「離職傾向」F 值均有顯著差異，顯示不同教育程度會影響志願士兵的工作滿意度、組織承諾、依附關係及離職傾向等層面。

五、就不同工作年齡而言志願役士兵在各層面有顯著差異

就不同工作年齡而言以「內在滿足」、「外在滿足」、「留職承諾」、「逃避關係」、「焦慮關係」、「離職傾向」F 值均有顯著差異，顯示不同工作年齡會影響志願士兵的工作滿意度、組織承諾、依附關係及離職傾向等層面。

參、工作滿意度、組織承諾和依附關係對離職傾向有顯著預測性

一、「工作滿意度」對於「依附關係」具有負向顯著影響

研究結果顯示工作滿意度與依附關係具顯著性，實証發現當工作滿意度越高，依附關係越低，顯示國軍可以藉由提高志願役士兵的工作滿意度，以減少依附關係產生的焦慮感及逃避感，本研究理論「工作滿意度」對於「依附關係」具有負向顯著影響，獲得支持。

二、「組織承諾」對於「依附關係」具有負向顯著影響

研究結果顯示組織承諾與依附關係具顯著性，實証發現當組織承諾越高，依附關係越低，國軍可以藉由提高志願役士兵的組織承諾，以減少依附關係產生的焦慮感及逃避感，本研究理論「組織承諾」對於「依附關係」具有負向顯著影響，獲得支持。

三、「工作滿意度」對於「離職傾向」具有負向顯著影響

研究結果志願役士兵對工作產生力不從心或無力感時，導致工作上的不滿意感受而產生離職傾向，因此軍中若能適時或於固定期間，保持對於其志願役士兵作有效的溝通與意見訪查，對志願役士兵執行工作所需支援增加支持，將能增加其面對工作上的滿足感而降低離職傾向之發生。本研究理論「工作滿意度」對於「離職傾向」具有負向顯著影響，獲得支持。

四、「組織承諾」對於「離職傾向」具有負向顯著影響

研究結果證實志願役士兵的組織承諾愈低，離職傾向愈高，在軍事環境中，志願役士兵對於其工作的專注與投入程度，與其工作意願與工作承諾有關，本研究結果顯示與學理及實務上相符，本研究理論「組織承諾」對於「離職傾向」具有負向顯著影響，獲得支持。

五、「依附關係」對於「離職傾向」具無正向顯著影響

依附關係經相關分析的結果與離職傾向呈現無相關，其結果證實志願役士兵的依附關係高低，對離職傾向無直接影響，顯見在軍事環境中，志願役士兵人際關係

與情感關係的依附程度，與離職傾向無關聯性。本研究理論「依附關係」對於「離職傾向」具顯著影響，未獲得支持。

第二節 研究建議

本節係根據研究結論以及前一章研究假設檢定之資料分析結果，對欲報考志願役士兵的社會青年、管理單位及後續研究者提出本研究之建議。

壹、對報考志願役士兵社會青年的建議

青少年對工作釋義不外乎追求成就感、挑戰性及穩定性，以達成人生規畫目標，一個有明確目標且積極進取的人，對於工作常會感覺具有價值感、成就感及責任感。本研究發現報考志願役士兵多為高中職畢業生居多，此階段的青少年處於職業性向試探階段，報考前應先詢問學校教官或軍中友人意見，並對自我人格特質及軍中工作特性先行分析、了解，同時徵求家人的支持與鼓勵，以減少自己對軍中環境錯誤認知。部分志願役士兵服役後對工作環境及部隊任務特性與服役前預期有顯著差異產生強烈排斥感衍生離職傾向，進而造成工作意願低落、對組織認同感不高。所以本研究建議，在報考前青少年除應對軍中生活環境、工作特性有較正確之認識外，必須儘早釐清報考志願役士兵之目的、了解自己並確立自己的目標，建立諮商管道及取得家人的支持，將有助於軍旅生涯的發展及工作上的滿足程度。

貳、對管理單位的建議

工作滿足度越高其組織承諾越高，組織承諾越高其離職意願越低，故能降低志願役士兵離職率，除改善工作環境外，亦須在精神層面凝聚共同意識，建立組織共

同目標，並藉各種組織行為與以激勵，提昇組織承諾。落實休假制度，休假受影響主要在於工作無替代性，要落實休假制度必先有完善可靠之工做替代制度—第二職務訓練方式解決，在訓練時應當灌輸每位當事人：多的訓練不是在找麻煩，也不是在幫別人，最主要還是在幫助自己。近年來招攬志願役士兵為國軍積極改革，然相對離職率亦增加，以公平的升遷管道及嚴明一致的賞罰制度確為激發士兵奮發戮力之要務，國軍應建立志願役士兵確切升遷管道機制，除著重個人忠誠品德考核外，更應以個人工作意願與具體績效為培育依據，並公平嚴實獎逗制度汰劣存精，使服役士兵確切認知個人盡職貢獻，爾後生活可獲保障而晉任願景無憂，對爾後任務之推展，更能全心投入。

叁、後續研究者之建議

本研究所使用的調查問卷，乃研究者依據研究動機及文獻探討，參考相關學者之問卷，及本身從事軍旅之實務經驗，針對研究之需要所編製而成。雖經過描述性統計、信度及迴歸分析之考驗，然而本問卷只針對本研究之需要而編製，若有志從事此方面之後續研究者，應考慮其本身的研究需要，去編擬更適合的調查問卷，本研究在實證上採問卷調查法，係量化的研究，但量化研究畢竟無法深入瞭解研究對象實質感受，以及心理、行為面的細緻轉折，這也是問卷調查法本身的條件限制。這些不足之處或許可加入半封閉式問題，以利受訪者發揮，切實表達真實感受，有待後續研究以焦點團體訪談、深度訪談、參與觀察等質化研究方法或是多重研究方法的併行使用，將可以更細膩的歸納志願役士兵感受的工作滿足、組織承諾、依附關係與離職傾向的差異，及關聯性。本研究受到人力、財力及時間的限制，研究之樣本只限於以陸軍南部志願役士兵為研究對象，因此研究結果只能推論到陸軍志願役士兵，後續研究者若能將研究對象擴展到其他軍種官兵，結果更臻完善。

附錄一

志願士兵服役條例 (民國 102 年 01 月 02 日 修正)

- 第 1 條 本條例依兵役法第四十七條第二項規定制定之。
- 第 2 條 志願士兵服役，依本條例之規定；本條例未規定者，適用兵役法及其施行法有關常備兵役之規定。
- 第 3 條 因國防軍事需要，下列人員得依其志願參加甄選，接受基礎訓練期滿合格，服志願士兵：
一、徵集入營服常備兵役或服替代役。
二、常備兵後備役。
三、其他適齡之國民。
大陸地區人民及香港、澳門居民在臺灣地區應設籍滿二十年，始得參加志願士兵之甄選。
志願士兵之甄選，應考量軍事所需專長；其甄選條件、程序及入營程序，訓練、考核及退訓，繼續留營服役條件及其他相關事項之辦法，由國防部定之。
- 第 3-1 條 前條第一項各款人員服志願士兵，自國防部核定服志願士兵之日起役。
前項志願士兵服役之核定權責，國防部得委任各司令部或委託行政院海岸巡防署及國家安全局辦理；受委託機關於核定時，應副知國防部及所屬司令部。
- 第 4 條 志願士兵等級及任本級最少時間如下：
一、二等兵：六個月。
二、一等兵：一年。
三、上等兵。
常備兵後備役人員自起役之日起，按原等級計任本級時間。
上等兵服現役最大年限十年，自晉級之日起算。
志願士兵留職停薪期間，不計入第一項、第三項任本級之最少時間及上等兵服現役之最大年限。
志願士兵之俸級及其俸點，依軍人待遇條例第四條第二項附表志願

役現役軍人俸表之規定辦理；晉任士官換敘俸級對照表如附表。

第 5 條 志願士兵在營服役期滿，應予退伍。但於戰時或非常事變時，或因同時退伍之人數影響國防安全時，國防部得以命令核予繼續留營服役，或分期退伍。

依前項規定繼續留營服役者，於原因消滅時，應予退伍。

志願士兵除役年齡，為屆滿四十五歲之年十二月三十一日。

第 5-1 條 志願士兵年度考績丙上以下、因個人因素一次受記大過二次以上或於核定起役之日起三個月期滿後，經評審不適服志願士兵者，由國防部或各司令部於三個月內，依下列規定辦理：

一、未服滿現役最少年限，且尚未完成兵役義務者：

（一）應徵集服常備兵現役之役齡男子，依兵役法第十六條第一項第一款所定役期，直接轉服常備兵現役，期滿退伍。

（二）停止徵集常備兵現役後，屬停止徵集服常備兵現役年次前之役齡男子，應廢止原核定起役之處分，依兵役法第二十五條第三項規定，改徵集服替代役，期滿退役。

（三）停止徵集服常備兵現役年次後之役齡男子，應予退伍。

二、未服滿現役最少年限，且已完成兵役義務或無兵役義務者，解除召集或退伍。

三、已服滿現役最少年限者，解除召集或退伍。

前項不適服志願士兵人員，未服滿現役最少年限者，應予賠償；其賠償範圍、數額、程序、分期賠償、免予賠償條件及其他相關事項之辦法，由國防部定之。

曾受志願士兵基礎訓練期間，得折算尚未完成兵役義務之應服役期。

第 5-2 條 志願士兵現役期間，因病、傷、體質衰弱經檢定不適服現役，應予退伍；因病、傷、殘廢經檢定不堪服役者，應予除役。

前項檢定，準用陸海空軍軍官士官病傷退伍除役檢定標準之規定。

志願士兵現役期間，有兵役法第二十條第一項第三款至第六款情形之一者，應予停役。

前項停役原因消滅時，得按其情節及軍事需要予以回役或免予回役。停役原因消滅免予回役者，應予退伍。

第 6 條 志願士兵服現役不得少於四年，由國防部依軍事需要，於甄選時明

定之。但依規定考選入軍事校院，接受軍官、士官基礎教育畢業，轉服軍官役或士官役者，不在此限。

志願士兵在營服役期滿，申請繼續留營服役者，國防部得因國防軍事需要，以一年至三年為一期，核定繼續留營服役。

第 6-2 條

志願士兵有下列情形之一，得申請留職停薪，除第一款不得拒絕外，由國防部考量任務需要辦理：

一、服志願士兵現役滿一年以上，為養育三足歲以下子女者；其申請以本人或配偶之一方為限。

二、配偶應軍事任務需要，派赴國外工作之期間在一年以上，擬隨同前往者。

前項第一款留職停薪期間至該子女滿三歲止，但不得逾二年。

同時撫育子女二人以上者，其育嬰留職停薪期間應合併計算，最長以最幼子女受撫育二年為限。

第一項第二款留職停薪期間，以配偶實際派赴國外工作之期間為限。留職停薪期間屆滿或屆滿前留職停薪原因消滅者，應予復職。

留職停薪期間，不計入服現役之最少年限。

第一項志願士兵留職停薪、第五項留職停薪人員復職及前條第二項志願士兵繼續留營服役之核定權責，國防部得委任所屬機關（構）、部隊、學校，或委託行政院海岸巡防署及國家安全局辦理。

第 7 條

志願士兵退伍、除役時，其退除給與之發給，準用陸海空軍軍官士官服役條例及其相關規定辦理。

志願士兵之退除給與，應於退伍除役時發給。但未領退除給與轉任公職者，得依其志願，將軍職年資併同公職年資，辦理公職人員退休。

第 8 條

志願士兵退除給與及撫卹金，由政府與現役人員共同撥繳費用，設立基金負責支付之，並由政府負最後支付保證責任。

前項共同撥繳費用之標準，準用陸海空軍軍官士官服役條例及軍人撫卹條例之規定辦理。

不合發給退除給與之志願士兵，得申請發還其本人已繳付之基金費用，並以臺灣銀行之存款利率加計利息後，一次發還。

志願士兵接受基礎訓練期間，得合併計算退伍除役年資，自志願士

兵服現役之日起三個月內，由服務機關與現役人員依第二項標準補繳基金費用本息。

第 9 條 志願士兵退除之給與，依退伍除役生效日現役同等級人員之本俸加一倍為基數。

前項人員本俸未達下士一級本俸標準者，按下士一級本俸標準計算，差額部分，由政府編列預算支付之。

第 10 條 志願士兵考績，於每年年終考核其當年一月至十二月服役期間之成績。同一考績年度內，服役未滿一年，而連續服役已達六個月者，辦理另予考績。

志願士兵因故未服役逾六個月者，不予辦理考績。

志願士兵考績項目，分忠誠、品德、才能、績效、體格五項。

志願士兵考績事項，本條例未規定者，準用陸海空軍軍官士官考績條例及其相關規定辦理。

第 11 條 志願士兵服役期間成殘或亡故時，其撫卹事項，依軍人撫卹條例及其相關規定辦理。

志願士兵撫卹金給付之基數，依軍人撫卹條例所定士兵給付標準計算。

第 12 條 志願士兵之保險，依軍人保險條例及其相關規定辦理。

志願士兵保險給付之保險基數，依軍人保險條例所定士兵給付標準計算。

第 13 條 (刪除)

第 14 條 志願士兵之請假事項，依常備士官請假之相關規定辦理。

第 15 條 適齡女子志願服軍事輔助勤務者，依其志願。

第 16 條 本條例自公布日施行。

附錄二

親愛的受訪者您好：

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志願役士兵工作滿意度、組織承諾與依附關係對離職傾向影響之研究，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，敬請依貴軍中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。

順心如意

南華大學生死學研究所
指導教授：林原賢博士
研究生：許庭瑜敬上

第一部分 【個人基本資料】

- () 1.性別：(1) 男性 (2) 女性
- () 2.年齡：(1) 18-22 歲 (2) 22-26 歲 (3) 26 以上
- () 3.婚姻狀況：(1) 未婚 (2) 已婚 (3) 離婚 (4) 喪偶 (5) 其他
- () 4.教育程度：(1) 高中 (高職) (2) 專科 (二專、三專、五專) (3) 大學
學
(4) 研究所以上
- () 5.居住地區：(1) 屏東 (2) 高雄 (3) 台南 (4) 台南以北
- () 6.宗教信仰：(1) 佛道教 (2) 天主或基督教 (3) 一貫道 (4) 其他
- () 7.居住狀況：(1) 與父母同住 (2) 住親戚(朋友)家 (3) 在外面租屋 (4)
其他
- () 8.工作年資：(1) 1 年以下 (2) 1-2 年 (3) 2-3 年 (4) 3 年以上
- () 9.服務單位：(1) 機步單位 (2) 裝甲單位 (3) 砲兵單位 (4) 化學兵單
位 (5) 通信兵單位 (6) 工兵單位 (7) 直屬單位

第二部分 【工作滿意度】

這部份是您對單位工作的滿意程度，請就您所感受之程度在□中直接打 V。請依據過去半年中的情形作答。

非常
不同
同意

不
同
意

普
通

同
意

非常
同
意

- 1.我在單位工作能夠一直保持積極忙碌的狀態。……………
- 2.我在單位的工作讓我有獨立處理事情的機會。……………
- 3.我認為我可以成為單位重要的角色。……………
- 4.我在軍中的工作讓我有機會為其他人做事。……………
- 5.在單位工作讓我有充分發揮能力的機會。……………
- 6.我在軍中的工作讓我有機會教導別人做事。……………
- 7.我認為目前單位的職缺讓我有升遷機會。……………

第三部分 【組織承諾】

這部份是您對單位的認同情形，請就您所感受之程度在□中直接打 V。請依據過去半年中的情形作答。

- 1.我時常關心本單位的績效及未來發展。……………
- 2.對我而言，本單位是我可能服務的單位中，最好的一個。……
- 3.即使在沒有加班費的情況下，我也會加班將工作做好。……………
- 4.我比以前更願意花費心思在工作上。……………
- 5.我願意付出額外的努力，以協助單位發展。……………
- 6.我常對朋友說，我現在的單位是一個值得效力的好單位。……
- 7.為了要留在本單位做事，我願意接受指派給我的任何工作。…
- 8.我對別人提及自己是本單位的一員時，會感到驕傲。……………
- 9.我認為本單位的績效比以前更好。……………
- 10.我很慶幸當初分發單位時，自己能到現在的單位工作。……………

第四部分 【離職傾向】

這部份是您有離職(退伍)的想法，請就您所感受之程度在□中直接打 V。請依據過去半年中的情形作答。

- 1.我從來都沒有認真的考慮役期期滿後選擇退伍。……………
- 2.我的家人很少和我提到要我退伍的想法。……………
- 3.我曾因為工作單位未在居住地附近，想辦法調回離家近的單位
- 4.我從來都沒有想要退伍去尋找其他的工作。……………

- 5.如果我現在退伍，會很容易找到更好待遇的工作。……………□ □ □ □ □
- 6.我現在退伍，會很容易找到比現在更可以發揮所長的工作。…□ □ □ □ □
- 7.如果我在役期屆滿前未能晉任士官，我會選擇退伍。……………□ □ □ □ □

第五部分 【依附關係】

以下陳述是有關人們在愛情關係中的經驗和感受，請以你與男(女)朋友相處時的感受及可能有的想法來作答，如果沒有男(女)朋友，請假想一個男(女)朋友並想像你和他(她)的相處方式，對以下每一個陳述同意的程度來作答，並圈選適當的數字來代表。

1 非常地 不同意	2 不同意	3 有一點 不同意	4 不確定	5 有一點 同意	6 同意	7 非常地 同意
-----------------	----------	-----------------	----------	----------------	---------	----------------

- 1) 1 2 3 4 5 6 7 ...我寧願不讓我的情人知道我內心深處的感受
- 2) 1 2 3 4 5 6 7 ...我擔心被拋棄
- 3) 1 2 3 4 5 6 7 ...親近我的情人對我來說很自在
- 4) 1 2 3 4 5 6 7 ...我非常擔心我的愛情關係
- 5) 1 2 3 4 5 6 7 ...當我的情人開始要親近我的時候我發現我自己會躲開
- 6) 1 2 3 4 5 6 7 ...我擔心我的情人不像我在乎他(她)一樣地在乎我
- 7) 1 2 3 4 5 6 7 ...當我的情人想要和我非常親近的時候我會覺得不自在
- 8) 1 2 3 4 5 6 7 ...我相當擔心失去我的情人
- 9) 1 2 3 4 5 6 7 ...對我的情人真誠表白會讓我覺得不自在
- 10) 1 2 3 4 5 6 7 ...我常常盼望我的情人對我的感覺可以像我對他(她)的一樣強烈
- 11) 1 2 3 4 5 6 7 ...我想要親近我的情人 但我總是退卻不前
- 12) 1 2 3 4 5 6 7 ...我常想要和我的情人形影不離 但是他(她)有時會因此而嚇跑
- 13) 1 2 3 4 5 6 7 ...請同時圈選本題的“1”和“2”
- 14) 1 2 3 4 5 6 7 ...當我的情人太親近我的時候我會很緊張
- 15) 1 2 3 4 5 6 7 ...我擔心感情路上會孤單一個人
- 16) 1 2 3 4 5 6 7 ...和我的情人分享我個人內心的想法和感覺 我感到很自在
- 17) 1 2 3 4 5 6 7 ...我想要和別人非常親近的這個念頭 有時會嚇跑

他們

- 18) 1 2 3 4 5 6 7 ...我試著避免和我的情人變得太親近
- 19) 1 2 3 4 5 6 7 ...我需要我的情人一再地保證他(她)是愛我的
- 20) 1 2 3 4 5 6 7 ...我發現 親近我的情人對我而言是件蠻容易的事
- 21) 1 2 3 4 5 6 7 ...有時候我感覺我會勉強我的情人多表達一些感覺
和承諾
- 22) 1 2 3 4 5 6 7 ...我很難容許自己去依賴我的情人
- 23) 1 2 3 4 5 6 7 ...我不會常擔心會被拋棄
- 24) 1 2 3 4 5 6 7 ...我寧可不要和我的情人變得太親近
- 25) 1 2 3 4 5 6 7 ...如果我無法得到我的情人的注意和關心我會心煩
意亂或生氣
- 26) 1 2 3 4 5 6 7 ...我幾乎什麼事情都告訴我的情人
- 27) 1 2 3 4 5 6 7 ...我發現我的情人對我們之間的期待 並不如我想
要的一般親近
- 28) 1 2 3 4 5 6 7 ...我常常和我的情人討論我所遭遇的問題和煩惱
- 29) 1 2 3 4 5 6 7 ...當我沒有談戀愛的時候 我覺得有些焦慮及不安
- 30) 1 2 3 4 5 6 7 ...依靠我的情人對我而言很自在
- 31) 1 2 3 4 5 6 7 ...請同時圈選本題的“1”和“2”
- 32) 1 2 3 4 5 6 7 ...當我和我的情人在一起的時間不如我期待的一樣
多時我會覺得挫折
- 33) 1 2 3 4 5 6 7 ...我不在意向我的情人要求安慰 建議 或幫助
- 34) 1 2 3 4 5 6 7 ...當我需要我的情人時 他(她)卻沒有空 我會覺得挫折
- 35) 1 2 3 4 5 6 7 ...在我需要幫忙的時候 去找我的情人是有用的
- 36) 1 2 3 4 5 6 7 ...當我的情人不贊同我時 我覺得自己很差勁
- 37) 1 2 3 4 5 6 7 ...我會為了很多事情去找我的情人 包括尋求他(她)
的安慰和保證
- 38) 1 2 3 4 5 6 7 ...當我的情人不花時間和我在一起時 我會覺得怨

參考文獻

中文部份

- 丁心平(1989)。陌生情境下嬰兒行為及其依附類型之研究。國立台灣師範。台北市。
- 丁一倫(2002)。影響員工離職傾向因素之探討-以台中地區國際觀光旅館為例。私立朝陽科技大學。台中市
- 大紀元電子報 (2010)。志願役士兵退伍率逐年攀升。2010年11月25日，取自 <http://www.epochtimes.com/b5/15/3/11/n4384607>。
- 王世福(2005)。工作價值觀、組織承諾、工作滿意與工作績效相關性之研究—以國軍徵募士兵為例。私立靜宜大學，台中市。
- 王秋棋(2005)。依附類型、負向情緒與組織承諾在軍事壓力情境中之關係探討。國立政治作戰學校，台北市。
- 王詠玄(2010)。高雄縣國民小學班級導師角色衝突與工作滿意度之關係。(未出版碩士論文)，國立屏東教育大學，屏東縣。
- 王薪為(2007)。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。台南市。
- 王慶福、王郁茗(2010)。大學生性別角色取向與人際能力、關係適應之比較。中國醫藥雜誌 18-2 期(217-230 頁)。
- 王萬昌 (2010)。人格特質、工作滿意度與組織承諾之研究。國立臺北科技大學，未出版，台北市。
- 丘周剛、田靜婷、林欣怡、林俊宏、高文彬、徐克成、劉敏熙、羅傑伶 (2009)。現代人力資源管理(27-49 頁)，台北市：新文京開發。
- 立法院公報。第 93 卷第 44 期，委員會紀錄：336。
- 朴英培 (1998)。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。國立政治大學，台北市。
- 呂家美(2008)。美髮服務業員工知覺 HR 措施對工作績效、離職傾向之影響—

- 探討員工技能與組織承諾的中介效果。國立中山大學，台北市。
- 吳堃豪(2003)。國小高年級學童與主要照顧者依附品質、依附特質與情緒適應行為之研究。台北市立師範學院，台北市。
- 吳秉恩(1986)。組織行為學(修訂二版)。台北：華泰。
- 吳秉恩(2002)。分享式人力資源管理-理念、程序與實務(修訂二版)。台北：翰蘆。
- 志願役士兵服役條例(民國 102 年 1 月 2 日修正)。
- 李進明(2003)。工作滿足、組織承諾及專業承諾關係之研究—以國軍憲兵幹部為例。私立南華大學，嘉義市。
- 李宥萱(2006)。通勤家庭未通勤婦女的生活目標、依附風格與幸福感關係之研究。國立政治大學，台北市。
- 李鴻文、吳佩璇(2010)。領導風格與組織承諾之關聯性研究。經營管理論叢，6(1)，87-95。
- 李元堯、陳鴻雁、許富淑(2014)。運動中心員工工作滿意度、組織承諾與離職傾向之研究。輔仁大學體育學刊，13，236-266。
- 李志堯(2003)。中華民國軍事戰略與兵役制度—募兵制之研究。政治作戰學校，台北市。
- 李清芬、李雅婷、趙慕芬譯(1995)。組織行為學(六版)，台北：華泰。
- 李淑芬(2014)。工作滿足、組織承諾與離職傾向之關係探討—以南部某建設公司為例。國立高雄應用科技大學，高雄市。
- 李顯鎮(2006)。偏遠地區國民小學學校行政人員工作壓力、工作滿足與離職傾向關係之研究。私立淡江大學，台北市。
- 李建興(2006)。企業未來成長價值動因之研究-台灣連鎖零售業之實證。國立政治大學，台北市。
- 周文賢(2002)。多變量統計分析：SAS/STAT 使用方法，初版。台北市：智勝
- 周安國(2003)。軍校生工作價值觀與組織承諾關係之研究：以空軍航空技術學院為例。私立義守大學，高雄市。

- 林吉郎(2002)。「我國軍事改革與兵役制度發展的戰略思考」，《國防雜誌》，18(3)，3-20。
- 林芳羽(2007)。影響組織承諾與離職傾向因素關係之研究--以餐旅業為例。國立東華大學，花蓮縣。
- 林若蕎(2012)。臺灣民航機師工作價值觀、組織承諾、工作滿足與留任意願關係之研究。未出版，私立銘傳大學，臺北市。
- 林俊瑩、侯雅婷、謝亞恆、徐蕙瑩(2010)。工作特質與學前教師工作投入的因果關聯：組織承諾的中介角色探究，國立東華大學，花蓮縣
- 帥化民(2001)。檢視國家兵役制度發展方向。中央日報，11版。國防管理學院月刊，2-4。
- 施蕙華(2002)。職業軍官工作壓力感受、工作滿意、離職傾向與社會支持之研究。政治作戰學校，台北市。
- 胡鳳嬌(2012)。證券從業人員之依附程度、離職規模與焦慮、離職傾向關係之研究—以家長式領導為干擾變數。私立淡江大學，台北市。
- 柯宏君(2011)。國際觀光旅館從業人員工作壓力、職業倦怠與離職傾向關係之研究。國立高雄應用科技大學，高雄市。
- 洪櫻瑜(1998)。內在運作模式對日常互動的影響。國立台灣大學，台北市。
- 洪淑芬(2013)。護理人員工作壓力、工作滿意度、組織承諾與離職傾向之相關性研究。國立成功大學，台南市。
- 范萬國(2009)。我國空軍志願役士兵招募成效之探討—以空軍基地為例我國空軍志願役士兵招募成效之探討—以空軍基地為例。私立玄奘大學，台北市。
- 郝志正(2015)。工作壓力、工作滿足、組織承諾與留任意願影響研究-以海軍志願役為例。私立德明財經科技大學，台北市。
- 徐光志(2006)。國軍志願役士兵幸福感及其相關因素之研究。政治作戰學校，台北市。
- 孫世維(1994)青少年與母的情感關係；依附的性質與重要性。法商學報，29，

259-304。

- 郝昇騰 (2000)。志願役士兵離退傾向之探討：以南部空軍某部隊為例。
。私立義守大學研究所，台南市。
- 高泉元 (2000)。國軍志願役士兵組織承諾與組織公民行為關係之研究—以陸軍花東地區部隊為例。國立台東大學，台東市。
- 國防部軍事新聞 (2007)。國防部義務役兵役制度修正為 1 年。2007 年 12 月 5 日，取自 www.mnd.gov.tw/Publish.aspx?cnid=65&p=31535。
- 國防部軍事新聞網 (2007)。國防部：如募兵順利九十七年當兵只要一年。2007 年 10 月 30 日，取自：<http://www.mnd.gov.tw/Publish.aspx?cnid=65&p=1376>
- 國防部 (2000)。中華民國 2000 年國防報告書，台北：國防部彙編。
- 國防部 (2010)。中華民國 2010 年國防報告書，台北：國防部彙編。
- 國防部 (2013)。中華民國 102 年國防報告書，台北：國防部彙編。
- 張國光 (2001)。軍事人力資源管理與發展。人力資源發展月刊，166，7-13。
- 張秋蘭(1999)。青少年依附關係、自我尊重與身心健康之相關研究。國立台灣師範大學，台北市。
- 張芝鳳 (2000)。青少年與父母以及與同儕間的依附關係對其自我價值之影響研究。國立花蓮師範學院，花蓮市。
- 張詩吟 (2004)。依附型態與邊緣型人格向度相關之研究：兼論依附與自信及信任之關係。國立中正大學，嘉義市。
- 張緯良、呂紀嘉、林上民、葉中桂、陳心田 (1997)。國軍整體人力資源規劃。台灣管理學刊，5 (1)，130。
- 張火燦、謝廷豪、劉嘉雯 (2007)。員工工作滿意、組織承諾與離職意圖關係的統合分析修正模式，台灣管理學刊，5 (1)，25-42。
- 張淑惠、何慧菁、薛鳳姬、薛夙君與楊燦(2012)。醫院員工工作滿意度與主觀幸福感之相關探討。中華職業醫學雜誌，19(4)。
- 莊瓊嘉、林惠彥 (2005)。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 (1)，123-148。

- 許士軍 (1991)。管理學。台北市：東華書局。
- 許瑞蘭 (2002)。國中生依附關係、人際問題解決態度與學校生活適應之相關研究。國立屏東師範學院，屏東市。
- 許順旺、林瑋婷、蘇紅文(2010)。青國際觀光旅館主管工作控制及要求、工作滿足、組織承諾與離職傾向之相關研究-以工作經驗為干擾變項。
Journal of Hospitality and tourism, 9(2), 91-111。
- 許英倫、蔡明田、簡瑞霖(2014)。人格特質、工作特性、領導型態、工作滿足感與離職傾向關係之研究-以科技業工程師為例。第17屆科際整合管理研討會，534-547。
- 陳益綜 (1997)。諮商中來談者的依附運作模式之分析研究。國立高雄師範大學，高雄市。
- 陳仙媚(2013)。心理契約、組織承諾對護理人員離職意圖之影響-以雲林某區域教學醫院為例。國立雲林科技大學，雲林縣。
- 陳怡靖 (2009)。台灣地區公私立幼稚園與托兒所教師離職異動之研究：相關變項與理論之驗證。國立嘉義大學國民教育研究學報，第22期：53-77。
- 陳進賢 (2004)。志願役士兵人格特質、社會支持與工作滿意對離職傾向之研究—以陸軍南部地區部隊為例。私立崑山科技大學，台南市。
- 陳韻喆 (2014)。組織承諾對工作滿意及離職傾向之關係的干擾效果 -以國軍志願役人員為例。私立靜宜大學，台中市。
- 曾建仁 (2009)。工作滿意與工作績效相關性之研究-以南部地區巡防局志願役士兵為例。私立樹德科技大學，高雄市。
- 閔漢璋 (2009)。海軍艦艇單位志願役士兵工作滿意與離職傾向之研究。私立樹德科技大學，高雄市。
- 黃英忠、吳融枚 (2000)。公營事業企業文化對組織承諾和工作滿足的影響 -以台灣省菸酒公賣酒局為例。公營事業評論，2(1)，25-46。
- 黃英忠 (2000)。人力資源管理-第五版，178-180頁。台北：三民。
- 黃開義 (1984)。工作特性、個人特質、領導型態、工作滿足與組織承諾對離

- 職意願之影響，私立中原大學，中壢市。
- 黃民鵬(2012)。工作價值觀、組織承諾對人資人員離職傾向影響之探討，私立中原大學，中壢市。
- 黃家齊(2004)。人力資本投資系統、創新策略與組織績效—多種契合觀點的驗證，管理評論，22(1)，99-126。
- 黃穗芬、林靜娟、宋琇鈺與陳鳳櫻(2011)。護理人員工作壓力、工作滿意度、組織承諾和離職傾向關係的探討，弘光學報，(63)，25-34。
- 黃筱甄(2008)。國中生依附關係與同儕人際關係之相關研究，國立台灣師範大學，台北市。
- 黃靜宜(2008)。青少年依附關係、父母教養方式與其異性交往態度之關係，國立台灣師範大學，台北市。
- 楊志清(2009)。因應募兵時期士兵工作滿意度研—以陸軍志願士兵為例。陸軍學術雙月刊，8，155-168。
- 楊靖芳(2011)。組織成員的工作壓力、工作滿足與離職傾向之研究—以臺灣臺北地方法院為例。未出版，私立世新大學，台北市。
- 溫文正(2007)。高雄縣國小資訊教師工作滿意度與離職傾向之研究。國立台南大學，台南市。
- 詹昆霖(2014)。員工之逆境商數、性別角色、工作壓力、組織承諾與離職意圖之相關研究—以傳統產業為例。私立南華大學，嘉義市。
- 廖泰宏(2008)。國軍志願役士兵工作價值觀、工作滿意度與工作績效關聯性之研究—以北部地區勤務支援單位為例。私立清雲科技大學，中壢市。
- 廖素華(1978)。國小校長領導方式、教師人格特質與教師工作滿足的關係，國立政治大學，台北市。
- 褚麗絹(1995)。影響企業引進資訊科技成效之組織因素，管理評論，14(2)，59-84。
- 褚麗絹、劉怡孜、陳淑慧(2005)。食品產業研發人員工作特性、工作價值觀、投入與離職傾向關係之研究。管理科學研究，2(2)，3-28。

- 劉莉玲(2009)。金融機構組織變革員工認知、工作滿意與離職傾向之關係研究。
會計與財金研究，2，57-81。
- 劉自強、盧文民、張麗嬌(2012)。組織成員的變革認知、工作滿意度、領導風格與離職傾向之關聯性研究-以中山科學研究院轉型行政法人為例。北商學報，21，21-48。
- 劉莉蘭(1994)。員工分紅入股滿意度、組織投注與離職意向關係之研究。國立中正大學，嘉義市。
- 劉峰旭、陳詳衡(2010)。工作滿足對組織承諾影響之研究—以組織衝突為干擾變項，中小企業發展季刊，16，163-181。
- 歐陽玲(1994)。工作生活品質與臨床護理人員離職意願之研討—以台南地區為例。私立東海大學，台中市。
- 蔡育揚(2009)。國小棒球教練帶隊動機、領導行為與工作滿意度之研究，未出版。國立台灣體育學院，台中市。
- 蔡勝文(2001)。台電員工個人屬性、生涯知覺與組織承諾之關聯性研究。國立交通大學。中壢市。
- 盧盛忠(1997)。組織行為學-理論與實務。台北：華泰。
- 蕭佑儒(2009)國中學生利社會行為與依附關係之相關研究。市立台北教育大學，台北市。
- 賴雅純(2005)。成人依附類型與人際衝突事件及其衝突知覺與解決策略對大學生憂鬱的影響。國立成功大學，台南市。
- 賴墩謙(2007)。組織文化對工作滿足及募兵制度推行成效之相關性探討—以空軍航機保修部隊為例。私立靜宜大學，台中市。
- 聯合報電子報(2015)。立委說國軍戰鬥部隊留營率偏低。2015年1月5日，
取自 <http://sunponyboy.pixnet.net/blog/post/404922028>
- 黃英忠(編)(1999)。人力資源管理(117-156)，台北市：著者。
- 簡建中(編)(2004)。人力資源管理:以合作觀點創造價值-第二版(31-42)，
台北：前程文化。

- 簡嘉良(2009)。領導風格、組織文化、工作壓力、組織承諾及離職傾向相關之研究—以南部汽車業務員為例。私立南華大學，嘉義市。
- 羅炳雄（2003）。軍事人事政策探討。國防政策評論，4（2），260-283。
- 譚傳毅(1998b)。我國現行兵役制度對國防思想之影響。軍事社會科學半年刊，2，109-139。
- 譚傳毅(1998c)。從兵役制度看軍隊國家化的問題。軍事社會科學半年刊，3，135-174。
- 蘇榮欽（2007）。高屏地區消防人員工作價值觀與工作滿意度關係之研究，未出版。國立高雄師範大學，高雄市。
- 蘇建文、龔美娟(1994)。母親的依附經驗、教養方式與學前兒童依附關係之相關研究。國立台灣師範大學教育心理與輔導學系教育心理學報，27，1-33。
- 蘇飛淨（2012）。大學生親子依附、人際依附與親密依附之相關研究，未出版。國立新竹教育大學，新竹市。

英文部分

- Ainsworth, M. D. S., Blehar, M. C., Waters, E., & Wall, S. (1978). Patterns of attachment. Hillsdale, 156-201, NJ: Erlbaum.
- Arnold, H. & Feldman, D.C. (1982). A Multivariate Analysis of the Determinants of Job Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 67, 350-360.
- Bartholomew, K., & Horowitz, L. M. (1991). Attachment styles among young adults : A test of four-category model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61 (2) , 226-244.
- Blatt, S.J., & Zuroff, D.C. (1992). Interpersonal relatedness and self-difinition: two prototypes for depression. *Clinical Psychology Review*, 12, 527-562.
- Becker, H. S. (1960), "Notes on The Concept of Commitment," *American Journal of Sociology*, 66, 132-140.
- Berman, W. H., & Sperling, M. B. (1994). The structure and function of adult attachment. In M. B. Sperling, & W. H. Berman (Eds.), *Attachment in adults*. New York: The Guilford Press.
- Birdseye, & Hill (1995), Individual, organization/work and envirnmental influences on expatriate turnover tendencies, An empirical study. *Journal of International Business Studies*, Vol.4, pp. 787-813 .
- Bowlby, J. (1958). The nature of the child's tie to his mother. *International Journal of Psychoanalysis*, 39, 350-373.
- Bowlby, J. (1969). *Attachment and Loss. Vol. 1: Attachment*. London: Hogarth Press.
- Bowlby, J. (1973). *Attachment and Loss. Vol. 2: Separation: Anxiety and Anger*. London : Hogarth Press.
- Bowlby, J. (1988). *A secure base: Parent-child attachment and health human development*. New York : Basic Books.
- Buchanan, B. (1974) *Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organization*, *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546
- Bussing, A., Bissels, T., Funchs, V., & Perrar, K. (1999), *A Dynamic Model of Work S*

- Cotton, J.L, & Tuttle, J.M. (1986) .”Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*” , 11 (1) ,pp. 55-70.
- Davis, R. C. (1951). *The Fundamental for Top Management*. NY: Happer and Row.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Culture: The Rite and Rituals of Corporate Life* , Reading, MA.: Addison -Wesley .
- Dessler, G. (1980). *Human behavior improving performance at work*. Englewood Cliffs, NJ :Prentice-Hall.
- Dlato, R., & Todor, W. D. (1979). Turnover Turned over : An expanded and positive perspective. *Academy of Management Review*, 4, 225-235
- Dunn, J. D. & Stephens, E. C. (1972). *Management of personnel: Manpower management and organizational behavior*. NY: Mc Graw-Hill.
- Guilford, J. P., (1965)*Fundamental Statistics in Psychology and Education*, 4th ed., New York, McGraw-Hill Co.
- Hair, J. F. Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L. and W. C. Black (5th Ed.),(1998.) *Multivariate Data Analysis*, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall Inc.
- Hamilton, C. E. (2000). Continuity and discontinuity of attachment from infancy through adolescence. *Child development*, 71, 690-694.
- Hazan, C., & Shaver,P.R.(1987). Romantic love conceptualized as an attachment process. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(3), 511-524.
- Holmes, J.(1993).*John Bowlby and attachment theory*. New York: Routledge.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. N.Y. : Harper & Brother.
- Igharia, M. & Greenhaus J. H. (1992) ,“Determinants of MIS Employees’ Turnover Intentions : A Structure Equation Model,” *Personal Management*,35(2) , pp.34-49.
- Journal of Organizational Analysis*. 8 (4), 380-400 Sarah, B. L. and Daniel, J.S. (2000). Organizational Socialization in the Host Country : the Missing Link in Reducing Expatriate Turnover. *International Journal of Organizational Analysis*. 8 (4), 380-400.
- Katz, D. & Kahn, R.L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. 2ed.,

New York: Wiley.

- Knoop, R. (1995). Relationships among job involvement, job satisfaction, and organization commitment for nurses. *Journal of Vocational*
- Kobak, R.R. & Sceery, A. (1988). Attachment in later adolescence: Working models, affect regulation, and perceptions of self and others. *Child Development*, 59, 135-146.
- Lawler, E.E. & Hall, D.T (1970). Relationship of job characteristics to job involvement, Satisfaction and intrinsic motivation, *Journal of Applied Psychology*, 4(54), 305-312.
- Lewis, M., Fairing, C., McGuffog, C., & Jaskir, J. (1984). Predicting psychopathology in six-year-olds from early social relations. *Child Development*, 55, 123-136.
- Locke, E. A. (1976), The Nature and Causes of Job Satisfaction, in *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Marvin Dunnette, ed. Chicago: Rand McNally, P1297-1350.
- Lucas, G.H., Babakus, E., & Ingram, T.N. (1993). An empirical test of the job satisfaction -turnover relationship: Assessing the role of job performance for retail managers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 18(3), 199-208.
- Maccoby, E.E., & Martin, J.A. (1983). Socialization in the context of the family :Parent-child interaction. In P.H. Mussen & E.M. Hetherington, (Eds). *Handbook of child psychology*, Vol.4(pp1-101). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Mathieu, J. & D. Zajac (1990), A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 110(2), 171-194.
- Mccaslin, N.L. & Mwangi, J. (1994). Job satisfaction of Kenya's rift valley extension agents . *Journal of Ext.*, 32(3).
- Meyer, J. P., and Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-98.

- Michaels, C.E. & Spector, P.E. (1982), Causes of Employee Turnover: A Test of The Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino Model. *Journal of Applied Psychology*, Vol.,67(1), pp. 53 – 59.
- Miller, H.E., Katerberg, R., & Hulin, C.L. (1979). Evaluation of the Mobley and Hollingsworth model and employee turnover, *Journal of Applied Psychology*, 64(5), 509-517.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, 237-240.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., and Meglino, B. M. (1979). A review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86, 493-522.
- Mobely, W. H. (1982). *Employee Turnover : Causes, Consequences, and Control* Reading, MA : Addison-Wesley Publishing Company, 117-159.
- Mowday, R. T., Poter, L . M. & Steers, R . M (1982). *Empolyee Organization Linkages : The Psychology Of Commitment, Absenteeism And Turnover*. New York : Academic Press, 30.
- Pettman, B. D. (1973) “Some factors influencing labor turnover: A review of the literature.” *Industrial Relations Journal*, 4, pp.43-61.
- Price, J.L., and Mueller, C.W., (1981). A causal model of turnover for nurses *Academy of Management Journal*, 24, 543-565.
- Porter, L. W. & Lawler, E. E. (1968) What Job Attitudes tell about Motivation , *Harvard Business Review*, Jan.-Feb. Vol.46, No.1, P118-126.
- 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, No.5, pp. 603-609.
- Randall (1987) .Commitment and the Organization : The Organization Man Revisited. *Academy of Management Review*, 12, 460-471.
- Reitz, H. J. & L. N. Jewell, (1979). “Sex Locus of Control and Job Involvement Six-Country Investigation”, *Academy of Management Journal*

- Riggs, K. & Beus, K. M. (1993). Job satisfaction in extension : A study of agents' coping strategies and job attitudes. *Journal of Ext.*, 31(2), 15-17.
- Robbins, S. P. (1998). *Organizational Behavior*. NJ: Prentice Hall, Inc., 140-142.
- Salancik, G. R. (1977) *New Directions in Organizational Behavior*, Chicago : St. Clair Press
- Sarah, B. L. and Daniel, J.S. (2000). Organizational Socialization in the Host Country : the Missing Link in Reducing Expatriate Turnover. *International Journal of Organizational Analysis*. 8 (4), 380-400.
- Shaver, P., Hazan, C., & Bradshaw, D. (1988) Love as attachment : The integration of three behavioral systems. In R. J. Sternberg & M. Barnes (Eds.), *The psychology of love* (pp. 68-99). New Haven, CT : Yale University Press.
- Smith, P.C., Kendell L.M. & Hulin, C.L (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*, NY : John Wiley & Sons. Wallach, E. J. (1983). Individuals and Organizations: The Cultural Match. *Training and Development Journal*, P29-36.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993) Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analysis based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, pp. 259-293.
- Wanous, J.P. (1979) Job Survival of New Employee, *Personnel Psychology*, 32(4), pp. 651-662.
- Wiess, D. J., R. V. Dawis, B. W. England & L. F. Lofquist. (1967), manual for the minnesota satisfaction questionnaire, *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, 101-108.
- Wiener, Y. (1982), Commitment in Organization: A Normative View, *Academy of Management Review*, 7: 418-428.
- Whyte, W. (1965), *The organization man*, Doubleday Anchor Books, N.Y.