

國立政治大學 社會科學學院
行政管理碩士學程第二十屆碩士論文

領導風格、工作滿意度與組織氣氛對留任意願
之影響-以陸軍裝甲旅為例

The Influences of Leadership Style, Job Satisfaction and
Organizational Climate on Intention to Retain : Perceptions
from Armor Brigade

指導教授 張鎧如 博士

研究生 陳建佑 撰

中華民國 一〇九年 三月



謝詞

一年半的碩士生涯光陰似箭，轉瞬間即將畫上句點，回首歷程一路走來，充滿挑戰亦有歡樂，今日得以順利完成論文與學業，憑靠貴人提攜照護，於此功成之際，特致謝辭感念眾恩。

首先感謝指導老師張鎧如博士於撰文期間不厭其煩的指導與鼓勵，承蒙老師的諄諄教誨與叮嚀，在您細心及嚴謹的詳查遺漏不妥之處始能順遂完成論文，有幸與您師生相處獲益匪淺、惠我良多；也非常感謝口試委員廖洲棚與傅凱若博士對於論文內容的提點與修正建議，使我在知識上獲益良多，亦讓本篇論文更臻充實與完善。學生謹在此向各位老師致上最崇高的敬意與謝意。另外也要感謝國防部給予我這個機會在國防大學這一年半受訓期間得以附修政治大學碩士學程；以及在求學期間國防大學與政大社科院，不斷地給予鼓勵與支持著我走在學術研究之路上的多位老師；而當中特別再感謝秦大智老師在學術知識不遺餘力的傾囊相授，毫不藏私與鼎力相助，學生才能匯集點滴、積沙成塔，以催生本篇論文。

其次感謝這一年半來從互相陌生到互相幫忙、以及陪伴我度過無數漫長夜晚，多次一起迎接早上太陽的領導決策專班第一屆開路先鋒的學長及同學們，這段學習成長的旅途上，靠著大家攜手相伴一同前進，才能常常在輕鬆談諧的歡愉氛圍中，穿越過沿途層層的考驗，感謝之情溢於言表，相信相逢自是有緣，離散乃為拓緣，一切都是上天最好的安排，祝各位學長及同學從此鵬程再展、一路高飛。當中特別再感謝與我一起撰寫論文的陳展樑同學，能順利完成本篇論文，一路的風風雨雨點滴在你我心頭。

接續要感謝的就屬我最親愛的家人們，感謝爸爸媽媽、岳父岳母、太太語玲及姊姊們，在我被家庭、國防大學學業及政大碩士課程三頭燒之情況下，不辭辛勞的分擔家務，讓我得以安心且無後顧之憂專注地全力衝刺學業與論文，同時你們給予我的全方位支持，以及萬般包容與鼓勵，更是我產生動力的重要泉源所在。

還有期許自己更要踏實每一步，未來開花結果之時莫忘初衷，定將反饋一己之力貢獻社會，為未來的自己營造無限可能的精彩人生。

最後，再次感謝曾經在我人生路途上所有支持過我的人，謹將本篇論文的成就獻給你們，讓我們一起分享我的成長與喜悅，有你們熱情與無私的協助，才能造就我今日此般的成功，謝謝！

陳建佑 謹誌

國立政治大學行政管理碩士學程

中華民國一〇九年三月十九日

摘要

近年來國軍不斷推動各項政策，為的就是能提升官兵的留任意願，使其能在部隊中長留久用，並針對缺員部分，積極推動招募工作，以彌補人員的不足；但政策制定的再多，若無法真正解決官兵所需，也是於事無補。人才培育不易，每個人都是部隊中重要的資產，所以本研究旨在探討有什麼因素可以提高官兵的留任意願。

本研究透過文獻整理及回顧後，採用領導風格、工作滿意度與組織氣氛對留任意願影響進行探討，以陸軍裝甲旅戰車連官兵為研究對象先實施分層依駐地位置區分為北、中、南部，其次採定比分層抽樣法實施抽樣，並對抽樣的樣本進行問卷調查，共回收有效問卷為 356 份，有效樣本率達 94.4%，經研究分析結果及發現如下：

- 一、轉換型領導的主官對陸軍裝甲旅戰車連官兵的留任意願沒有顯著影響。
- 二、陸軍裝甲旅戰車連官兵工作滿意度越高，越容易有較高的留任意願達顯著影響。
- 三、陸軍裝甲旅戰車連官兵的組織氣氛越好，越容易有較高的留任意願達顯著影響。

依據研究結果及發現提出後續研究建議及相關有利於提升留任意願的做法供部隊參考，以達到人才能長留久用之目的。

關鍵詞：領導風格、工作滿意度、組織氣氛、留任意願

Abstract

In recent years, the Ministry of National Defense has continuously promoted various policies in order to enhance the willingness to stay of military personnel, and promoted recruitment to make up the shortage. However, it is not helpful if those policies do not meet the exact needs of military personnel. The acquisition of manpower is very difficult, every military individual is an important asset, so this research aims to discuss the factors that influences the intention to retain of military personnel.

After researching and reviewing the literature, this research discusses intention to retain through Leadership Style, Job Satisfaction and Organizational Climate, and the research sample is the military personnel of Armor Company in Army Armor Brigade. First, this research divided those companies into northern, middle and southern areas of Taiwan, then collected 356 valid questionnaires which sample rate reached 94.4% by using proportionate stratified random sampling. The findings of this research are as follows:

- A. The leadership style of armor company commanders does not have a significant impact on intention to retain.
- B. The job satisfaction of military personnel in armor company has a significant positive impact on intention to retain.
- C. The organizational climate of military personnel in armor company has a significant positive impact on intention to retain.

On the basis of the results and discussion, this research provides suggestions for future research and armed forces in order to reach the goal of talent retention.

Keywords: Leadership Style, Job Satisfaction, Organizational Climate, Intention to Retain

目次

摘要	i
Abstract.....	ii
目次	iii
表次	iv
圖次	vi
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	4
第三節 研究範圍與限制	5
第四節 研究流程	6
第二章 文獻探討	7
第一節 留任意願及其相關之研究	7
第二節 領導風格及其相關之研究	10
第三節 工作滿意度及其相關之研究	15
第四節 組織氣氛及其相關之研究	18
第五節 影響留任意願因素之探討	21
第三章 研究設計	23
第一節 研究架構與假設	23
第二節 變項之操作型定義與衡量	24
第三節 資料蒐集方法與回收狀況	35
第四章 資料分析	39
第一節 樣本結構敘述分析	39
第二節 研究變項描述性統計	48
第三節 相關性分析	56
第四節 迴歸分析	58
第五章 結論與建議	67
第一節 研究結論	67
第二節 研究建議	71
參考文獻	74
附錄一	81

表次

表 1 領導發展取向區分	11
表 2 組織氣氛理論發展時期演進表	18
表 3 人口統計變項對留任意願相關研究分析表	21
表 4 本研究假設一覽表	23
表 5 領導風格修正對照說明與量表	25
表 6 工作滿意度修正對照說明與量表	28
表 7 組織氣氛修正對照說明與量表	29
表 8 留任意願量表	31
表 9 人口統計變項區分表	32
表 10 分層抽樣樣本分配表	36
表 11 軍事組織過去研究無效問卷率統計表	36
表 12 分層抽樣膨脹樣本數分配表	37
表 13 問卷抽樣數對照表	37
表 14 軍士兵觀察值與期望值數據表	38
表 15 樣本檢定統計表	38
表 16 性別樣本結構分析表	39
表 17 年齡樣本結構分析表	40
表 18 年齡描述性統計分析表	40
表 19 婚姻狀況樣本結構分析表	41
表 20 家中情形樣本結構分析表	41
表 21 家中情形描述性統計分析表	42
表 22 家中有 0-6 歲兒童需要照顧者樣本結構分析表	42
表 23 家中有 65 歲以上年長需要照顧者樣本結構分析表	43
表 24 家戶所得樣本結構分析表	43

表 25 家戶所得描述性統計分析表	44
表 26 軍階樣本結構分析表	45
表 27 服役年資樣本結構分析表	46
表 28 教育程度樣本結構分析表	46
表 29 單位駐地位置樣本結構分析表	47
表 30 領導風格描述性統計分析表	48
表 31 領導風格各題項描述性統計分析表	48
表 32 工作滿意度描述性統計分析表	50
表 33 工作滿意度子構面描述性統計分析表	50
表 34 工作滿意度各題項描述性統計分析表	51
表 35 組織氣氛描述性統計分析表	52
表 36 組織氣氛各題項描述性統計分析表	52
表 37 留任意願描述性統計分析表	53
表 38 留任意願各題項描述性統計分析表	54
表 39 組織變革認知描述性統計分析表	54
表 40 各變項信度分析表	55
表 41 各變項相關分析表	57
表 42 虛擬變項數值轉換區分表	60
表 43 模型一預測變數對依變數迴歸分析表	61
表 44 模型二預測變數對依變數迴歸分析表	61
表 45 模型三預測變數對依變數迴歸分析表	62
表 46 迴歸模型分析表	63
表 47 軍階對留任意願的差異分析	65
表 48 假設驗證彙整表	67

圖次

圖 1 研究流程圖	6
圖 2 研究架構圖	34
圖 3 殘差散佈圖	58



第一章 緒論

本章主要區分四節次，首先第一節針對本研究的背景及動機實施論述，第二節則依據背景及動機敘述衍伸出的研究問題與目的，在第三節則說明本次研究的範圍及可能遭遇的研究限制，最後在第四節則概述研究的流程。

第一節 研究背景與動機

近年來國軍不斷推動各項政策，為的就是能提升官兵的留任意願，使其能在部隊中長留久用，繼續留於軍中為國軍效力，使國軍減少人才流失，維持現有兵力，並針對缺員部分，積極推動招募工作，以彌補人員的不足；但政策制定的再多，若無法真正解決官兵所需，也是於事無補。

而之所以會造成這樣的狀況是由於國防部在國防組織調整及兵力精簡計畫中，從西元 1997 年起至 2014 年間共推行多次組織變革調整；依據 2009 年四年期國防總檢討中兵力規模逐步經歷「精實案」與「精進案」的調整，從 1997 年 7 月的 45 萬 2 千人、2001 年 40 萬人、2004 年 38 萬 5 千人、2006 年的 29 萬 6 千多餘人，精簡至 2008 年 27 萬 5 千人（國防部「四年期國防總檢討」編纂委員會，2009）；再者依據 2015 年國防報告書顯示國軍「精粹案」於 2014 年末，已達到總兵力 21 萬 5 千人的兵力目標（國防部「國防報告書」編纂委員會，2015）。而直接所面臨到的問題就是退撫基金將會有用盡的一天，主要是因為現役繳費的人數從原本 45 萬 2 千人次降到現在的 21 萬 5 千人次，而請領退休俸的人數逐年增加，造成軍人年金制度面臨很大的財務壓力，也因如此，衍伸出現退撫基金入不敷出嚴重失衡的狀態，在 2018 年 6 月 20 日立法院三讀通過年金改革政策，而總統也在 6 月 21 日時公布，除了部分條款於 7 月 1 日實施外，其他皆在 6 月 23 日開始施行軍人年金改革制度；而研究者本身的軍旅生涯已有十餘年，全部時間都在基層野戰單位，從中了解軍人不同於其他職業是因為軍人需要不分晝夜執行各項任務，並且依單位性質需求執行各層級基地演訓及災害防救等任務，加上有些職務在工作本身就存有危險性，而職務調動在相較之下又較為頻繁，與家人相處時間聚少離多；且值得在意的是在這次軍人年金改革政策變動後，等到自己未來符合退休俸請領條件要退休時，是否還符合當初所規劃的願景，會不會再次重新修法立案呢？基於上述情形，不管是因為工作的辛勞，還是透過本次軍人年金

改革，將致使現役官兵擔憂無法預測未來，對於組織未來發展產生不確定感，如同曾信超、康榮民（2010）研究發現，當員工對於組織變革具有高度不確定感時，對於組織承諾是不會太高的，而且還會產生高度的離職傾向；也就是說當官兵在未來軍旅生涯中如果無法得到一個當初明定的保障，將會有官兵想要趁年輕盡早轉換跑道，因而萌生離退的傾向。

近期在軍人年金制度改革及 2011 年 10 月 28 日兵役政策，國軍正式轉型募兵制的現行體制下，需要更積極的作為來實施招募及慰留官兵，避免人才流失，且組織中人才培養不易，各個職缺都有不同的專業，每位官兵都是組織裡重要的資產，因此如何留住人才，提高官兵留任意願就顯得格外重要，所以國軍依照這樣的景況，且為了要完備募兵的配套法制及穩定人才留用需求，因此國軍持續不斷研討相關政策，無論是透過擴大政策宣導、強化招募文宣、適切調增薪資、營區兵舍整建、並鼓勵國軍官兵公餘進修及精進退輔機制等相關措施（國防部「國防報告書」編纂委員會，2015）；近期執行的有 2018 年 7 月 1 日所施行的軍人年金改革、陸續完工的兵舍整建與營區新建工程、2014 年 1 月 1 日執行「志願役勤務加給」與「外島地區地域加給」之調整，及 2015 年 4 月 1 日行政院所核定的「戰鬥部隊勤務加給」及「留營慰助獎金」等，不外乎是為了讓國軍官兵感受到國家政策是以官兵福利為前提來著想，使官兵知覺到組織對他們的支持，進而提高留任意願（國防部「國防報告書」編纂委員會，2015）；加上研究者參加人軍處副處長於 2019 年在某軍事院校班隊結訓期末座談時也提到，現在國軍招募制度沒問題，但在招募官兵進來後要留得住人，才是近期最根本的重點，所以在陸軍推動各項政策以來，是否達到當初國防部為使官兵長留久用、提高留任意願所制定政策的目的，加上這也是研究者在未來軍旅生涯中，擔任部門或是部隊主官時，最可能直接面臨到官兵留任的問題，因此官兵留任意願是值得持續關注的議題。

另在組織內工作量不變的情況下，人數因組織變革而減少，導致每位官兵工作職責及負擔增加，要面對部隊內領導幹部的機會也就相對增加，在這樣的情況下，受領導幹部的領導方式影響就較為強烈，在軍中常聽到「幹部決定一切」，就是因為軍中階級制度較其他大部分組織明顯，所以領導風格在軍事組織就顯得格外重要；而以研究者個人本身而言，主官是一個組織最重要的精神指標，所以主官領導風格的好壞會影響到個人對組織的知覺，也會影響到是否想繼續留任於原單位的決定；其次如果單位內的工作環境讓人覺得有家的感覺，加上工作內容各項評估是個人所滿意想要的，

也會影響個人去留這個單位的決定；而一個單位整體的氛圍給人的感覺如果是好的，在這樣工作環境中工作會讓人覺得開心，也會影響個人想要去留組織的意願。

綜上所述，研究者覺得雖然從領導風格、工作滿意度及組織氣氛這些面向來探討留任意願，尚無法對留任意願作完整的探討，因為可以影響留任意願的面向實在太多了，但就以國軍而言扣除與制度面相關的，例如薪資調整等先不在本研究實施探討，而部隊本身就可以因應調整且會影響官兵留任意願的重要因素，不外乎是上級長官的領導風格、本身對工作的滿意度以及部隊的組織氣氛，所以在此針對「領導風格」、「工作滿意度」及「組織氣氛」面向來實施對「留任意願」的研究探討。



第二節 研究目的與問題

依據上述研究的背景以及動機，在此將針對「領導風格」、「工作滿意度」及「組織氣氛」對「留任意願」之間的關係來實施探討，也希望接下來的研究成果，可以運用在軍事組織上，綜合以上說明本研究目的如下所述：

- 一、針對領導風格、工作滿意度及組織氣氛對留任意願的研究，可以探討出對官兵留任意願較高的結果，並將這些結果運用在部隊組織上，以達到國防部希望官兵都能夠在部隊長留久用的政策。
- 二、針對研究結果可以提供做為部隊在未來實施人力資源管理、選員任用及招募政策訂定之參考依據。
- 三、組織氣氛雖然在學術上是相當普遍的研究議題，不過在「臺灣博碩士論文知識加值系統」中以「組織氣氛」實施搜尋，總尋獲篇數為 370 篇，但大多數是針對學校及運動選手的研究，以國軍官兵為研究對象僅 6 篇，顯得十分欠缺，所以本研究試圖彌補在這個研究上的缺口。

基於這樣的研究目的，提出下列主要研究問題：

國軍人才培育不易，所以有什麼因素能提高官兵的留任意願呢？

依本研究主要研究問題，推導出次要研究問題如下：

- 一、「轉換型領導風格」的主官是否會影響官兵的留任意願？
- 二、官兵於工作崗位上整體的「工作滿意度」對「留任意願」有什麼影響？
- 三、部隊所營造出來的組織氣氛會如何影響留任意願呢？

第三節 研究範圍與限制

一、研究範圍

本研究範圍的選定，因研究者本身為陸軍裝甲兵，如同陳勁甫、隋曉萍（2010）的研究結果說明，不一樣軍種的道德價值觀也會有所不同，而一個人的價值觀也會進而影響到人的決定，為了達到本研究的目的，限縮研究範圍為陸軍兵種以達研究最大效益；另外在陸軍戰力組成又以步兵、砲兵、裝甲兵及航空兵為主要，加上於 2016 年 8 月時陸軍某裝甲旅在演訓時造成戰車翻覆致使官兵傷亡事件，連結政治大學陳敦源教授參考連賢明、黃勢璋、簡毓寧（2019）的研究，在貓空論壇的分享談論個案成敗與大數統計的拉扯，說明即使有九成的成功機率，只要有一件失敗案例，民眾信任的機率就會降到四成左右（陳敦源，2019），有基於此在人才留用上就更顯得格外重要了，因此本研究將設定研究對象為陸軍裝甲旅來探討「領導風格」、「工作滿意度」及「組織氣氛」對「留任意願」之研究。

其次在陸軍裝甲旅中以裝備為戰車的戰車連為主要探討研究對象，且連級單位為主要從事執行任務最基層的單位，而部隊的人員組成亦是如此皆以連級來做劃分，所以本研究設定陸軍裝甲旅戰車連官士兵為本研究的標的母體，探討其留任之意願。

陸軍裝甲兵是以戰車為基本戰鬥的兵種，而裝甲旅的組成兵種就是以裝甲兵為主，在軍事組織中裝甲旅共計四個，依地區區分為北中南三個地區，北部兩個裝甲旅，中部及南部各一個裝甲旅；而其次在這些裝甲旅中的戰車連共計二十七個，北部十五個，中部及南部各六個；總人數約一千七百餘人。

二、研究限制

本研究以紙本問卷實施調查，因此在官兵填答的同時，無法確認每位填答者當時的心緒與態度，又或者是否因連隊幹部在場而無據實填答，故調查的結果難免會受到不定因素些許的影響，所以本研究問卷將以不具名方式實施，且研究結果不會提供連隊做為檢討之用，並且為填答者所有人準備填答小禮，增加填答者的作答興趣，以盡量避免上述問題的產生；另外本研究僅針對陸軍裝甲旅戰車單位實施探討，故研究結果僅代表裝甲旅戰車連為參考對象，尚無法完全當作國軍的立場，此為本次研究限制。

第四節 研究流程

首先先藉由文獻探討確立本研究的研究方向與主題為留任意願，並闡述研究背景與研究動機，再來探討相關文獻並做有系統的整理及歸納，歸納出來的變項為領導風格、工作滿意度及組織氣氛，接續建立出研究的架構，並依這些變項實問卷設計。在問卷設計先隨機請北部某戰車連的軍官、士官及士兵針對題項語意有不清楚部份給予修正意見，並實施專家效度檢定，再依修正結果，實問卷發放填答。最後針對問卷回收的結果進行資料分析，歸納出值得探討的研究發現。研究流程圖如下圖 1 所示。

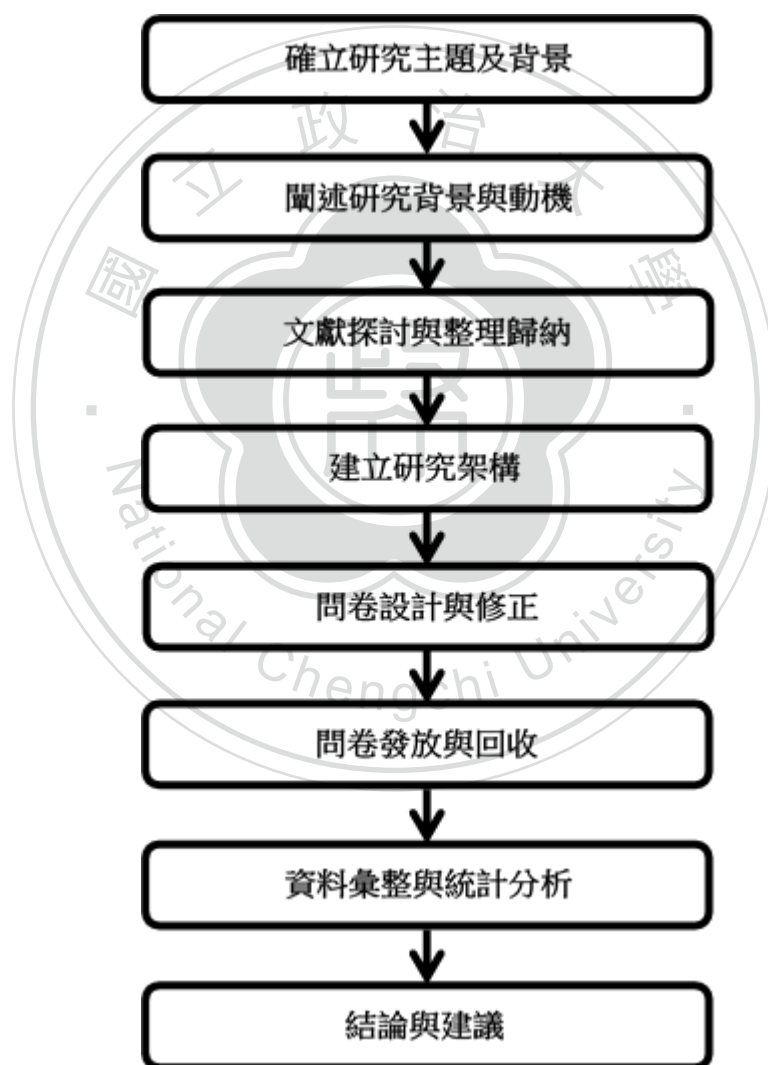


圖 1 研究流程圖

資料來源：本研究整理。

第二章 文獻探討

本章節將依據研究主題，區分第一至第四節分別對留任意願(Intention to Retain)、領導風格(Leadership Style)、工作滿意度(Job Satisfaction)及組織氣氛(Organizational Climate)等變項進行文獻整理及分析，並於各章節中依據領導風格、工作滿意度與組織氣氛分別對留任意願之關聯性，實施相關文獻探討，並推導出研究假設，以作為本次研究架構的基礎。

第一節 留任意願及其相關之研究

留任意願(Intention to Retain)是本研究最主要探討的問題，由於軍事單位中人才的培育是要花費相當多的資源，舉戰車駕駛來說，一員士兵進到軍中經過連上幹部遴選具備民用車輛駕照，且符合各項資格的適當人員實施派訓，受訓時間共計四個月，回來後從到部開始算可以加受訓時間，這四個月須滿一年才可以晉升成為戰駕士，而且如要成為熟手，戰(訓)場上合格的駕駛手，僅取得相關專長是不夠的，必須要經過不斷的在職訓練，才能符合戰(訓)場上的標準，所以軍事組織培育一位稱職的官兵真的不容易；並不是只有軍事組織這樣，其他行業也是如此，如同諺語所說：「隔行如隔山」研究者覺得就是如此，所以在軍事組織裡，每位官兵都是組織內重要的資產，與其培養新人才，研究者更認為要設法讓人才可以繼續留任在這個專業領域中，才是我們最根本要去做的。在學術研究上相較於留任意願有較多的學者研究離職傾向，也有學者認為這兩項其實是一體兩面的關係(沈怡君、黃能堂，2012；蔡宗廷、張育菱，2015)，只是留任意願是以正向的角度去探討，而離職傾向是以負向的角度去研究的區別；不過離職傾向(Turnover Intention)係指員工自己對目前工作環境或是組織感到不滿足，想要找尋其他工作的機會，而產生這樣念頭的強弱程度(呂植圳、朱淑真，2016)；另留任意願是在探討如何才能讓人才留下來，所以其實這兩項所探討的意涵其實是不相同的；加上過去有許多學者的研究結果留任意願越高其離職行為的可能性也就越低(蔡宗廷、張育菱，2015)，且蕭靜雅、賴于婷(2015)研究指出Kraut在1975年的研究中認為預測組織成員的離職行為，以探討留任意願較為彰顯，而且增強留任相關因素探討是備受關注的，這與本研究的研究主題所探討留任的意願相呼應，所以本次研究將藉由「留任意願」的文獻來探討有什麼因素能提高官兵的留

任意願。

一、留任意願定義

留任意願(Intention to Retain)就字面上先區分來看，如同蕭靜雅、賴于婷(2015)研究解釋，留任(Retain)有保留及維持的意思，所以依據解釋結果留任在學術上可如同蔡倩雯、曾文韻(2017)及謝美娥(2017)的研究區分兩種類別來解釋，其一為「專業留任」也就是員工想要繼續在某一工作領域中繼續工作，另一區分為「組織留任」也就是員工想要繼續在同一組織或機構繼續工作；而意願(Intend)可以解釋為念頭、傾向的意思(沈怡君、黃能堂，2012)，意願也是在行為之前的一個態度。

二、留任意願的相關研究

綜上所述，「留任意願」可區分為「專業留任」與「組織留任」，專業留任定義為員工想要繼續在某一工作領域中繼續工作的意願高低，而組織留任定義為員工想要繼續留在同一組織或機構繼續工作態度強弱。而專業留任部分相關研究如李佳玲、何俊明、秦孝偉(2018)以餐飲業為研究對象所定義的留任意願是成員實習期屆滿後繼續在餐旅業的可能性；而組織留任部分相關研究所定義的留任意願是指成員經過各方面仔細思考及評估，最後願意在原組織中繼續留任的想法，而這樣定義大部分研究對象為醫院護理人員、居家照顧者、社團及金融機構(王郁智、章淑娟、朱正一，2006；施麗香、黃心樹，2015；劉家駒、邱淑媛，2005；蔡宗廷、張育菱，2015；謝美娥，2017)，用以評估實際離職行為的一個指標(葉建宏、范靜媛，2019)，以軍事組織對留任意願進行相關研究的如同劉憲明、陳志明(2018)的研究，指國軍官兵願意繼續在軍事單位服務的念頭，而許智超(2017)則認為留任意願是官兵本身在單位裡服務一段時間後，經由各層面的評估考量，最後願意留在單位中繼續為國軍效力的態度。

三、小結

依據上述定義以及相關文獻探討，本研究探討對象為裝甲旅戰車連的官兵，在此針對留任做個說明，就專業留任而言本研究定義為繼續留任於裝甲旅中任職，而如果說就算離開裝甲旅，不過是繼續在軍事組織中任職，在本研究定義為組織留任。所以本研究的留任意願是要把官兵留任於軍事組織中，無論是否因晉任需求還是交互歷練

不同職務而調離原來裝甲旅，只要繼續在軍事組織任職，皆符合本研究對留任的要求；所以本次研究將以「組織留任」的概念進行探討，並定義為官兵想要繼續在軍事組織中繼續服役的意願高低。其次利用反向思考，在文獻歸納及探討時，了解會影響留任意願的因素，最後採取對應策略來達到留住人才之目的。



第二節 領導風格及其相關之研究

在組織行為學裡領導是常常被提出討論的管理學議題，也是許多學者研究的議題。而領導是什麼，領導不同於管理，是領導不是偏重在執行，而是形塑一個組織的願景；領導不是純粹完成組織交辦的事項，而是要著重在關心部屬的成長。所以領導不是方法也不是技術，而是一種智慧，是一種造境的工作，創造可以使人成長的環境，引領著人成長而去做對的事情（楊政學，2015）。

一、領導風格定義

領導風格要讓部屬自願對組織的使命有責任感，甚至可以讓部屬在專業領域上奉獻自己的心力，發揮創造力，並且在關鍵及部屬需要的時刻，引領大家團結一致達成共識；所以領導在本質具有影響力，影響個人或團體達到組織所設定的願景或目標之能力；而且同樣的方式在不同的背景及情境所領導出來的結果也不盡相同，所以這無法模仿，必須由領導者本身針對當時背景及所處環境，所展現出來自己的領導風格（王維民、萬邦寧，2019）。

二、領導風格的相關研究

從古至今領導的理念早就出現在平常生活當中，不過到了二十世紀開始才有學者透過科學的方式來研究（楊政學，2015），而每個時期都有不同的領導取向，依時期大概可分類為 1940 年以前主要為特質理論，說明領導者個人展現出讓人願意追隨的人格特質，領導者透過這樣的內隱特質，引領人前往正確方向；其次為 1940 年後期至 1960 年後期間主要為行為理論，針對過去學者研究大概可歸納出倡導結構與體恤兩類行為，倡導結構主要著重任務導向，而體恤行為則著重在員工導向；再來為 1960 年後期至 1970 年間，主要為權變理論，說明領導者將依被領導者不同而給予不一樣的領導方式；最後 1970 年至今，歸納為當代領導理論，不同以往是因為過去特質領導與行為領導較注重領導效能，而現代領導著重在領導者與被領導者間的互動，以及環境背景與社會文化的關係（江明修，1994；黃家齊、李雅婷、趙慕芬，2017）；如表 1 所示。

表 1 領導發展取向區分

時期	領導理論取向	主要理論觀點
1940 年代以前	特質理論	領導者個人展現出讓人願意追隨的人格特質，領導者透過這樣的內隱特質，引領人前往正確方向。
1940 年代後期 1960 年代後期	行為理論	針對過去學者研究大概可歸納出倡導結構與體恤兩類行為，倡導結構主要著重任務導向，而體恤行為則著重在員工導向。
1960 年代後期 1970 年代	權變理論 (情境領導理論、路徑-目標理論、領導者-目標理論及領導者-參與模式)	權變理論大概可區分為情境領導理論、路徑-目標理論、領導者-目標理論及領導者-參與模式等，領導者將依被領導者不同而給予不一樣的領導方式。
1970 年代至今	當代領導理論 (領導者-成員交換理論、魅力型領導、交易型領導與轉換型領導)	除了探討領導者個人特質與領導行為外，著重在領導者與被領導者間的互動，以及環境背景與社會文化的關係。

資料來源：本研究修改自（江明修，1994；黃家齊、李雅婷、趙慕芬，2017）。

雖然過去大部分的理論觀點可歸納為「特質理論」、「行為理論」及「權變理論」，但隨著生活環境的變遷，還有人權地位的改變，領導的理論觀點也隨著時代改變，因此發展出新的領導取向，而黃家齊、李雅婷、趙慕芬（2017）也將近代理論整理出以下幾個當代領導理論構面：

（一）領導者-成員交換理論

「領導者與成員交換理論」這個概念早期是由 Dansereau Jr, Graen & Haga（1975）所提出，主要說明組織內隨著時間的推移，以垂直二元的角度，探討在同一個時間點上級與成員間的互動對偶關係（黃品全，2004）；而在黃家齊、李雅婷、趙慕芬（2017）

也提到領導者在一個組織一段時間後，會與部分組織內的成員有比較多的領導互動關係，而這類成員稱為內團體，也稱為自己人，領導者也會對於內團體的成員有較多的關注，而成員也會對領導者展現較高的忠誠度以作為回報，因此領導者與成員間彼此會相互尊重，並且建立較高的信任度（羅潔伶、曾建勳，2014）；另外領導者也會給內團體的成員較多的資源及特別的福利，對於生涯發展也會給予特別規劃，對於內團體所提的建議，也較容易採納，基於上述這樣的交換行為，內團體的成員也會更努力地工作來回報領導者（吳鳳翎，2012）。

（二）魅力型領導(Charismatic leadership)

依據黃家齊、李雅婷、趙慕芬（2017）魅力型領導的概念起源於 1947 年由德國 Max Weber 社會學家所提出討論，定義魅力是一種個人天生的特質，也是領導者個人本身具有的人格（陳孟君、楊美賞、王秀紅，2017）；而開始針對魅力型領導進行研究的是 Robert House，依據 House 的研究說明魅力型領導是追隨者將領導者的某些行為特質，認為是具有神奇力量而且是非比尋常的領導能力，並且自願給予領導者領導的權力（黃家齊、李雅婷、趙慕芬，2017）；而 Conger & Kanungo（1998）認為領導者除了擁有特殊個人特質外，他們有很明確的願景，而且在決策時，勇敢果決，勇於承擔風險，願意犧牲自我來成就願景的達成，並會積極努力改變現況實施創新，且具備危機處理的能力，因此組織能越來越好（王維民、萬邦寧，2019）。

（三）全範圍的領導模式

依據 Bass & Avolio（1997）研究中將領導的風格分為「轉換型領導」與「交易型領導」，而在黃家齊、李雅婷、趙慕芬（2017）也指出全範圍的領導模式是兼具了「交易型領導(transactional leaders)」及「轉換型領導(transformational leaders)」。

- 1.交易型領導：盧俊明（2011）有提到 Bass 認為「交易型領導」是以「領導者-成員交換理論」及「路徑-目標理論」作為立論基礎，而且領導者主要藉由與追隨者間的利益交換，來達成所望目標的一種領導方式；領導者會依部屬達成目標給予適宜的獎賞，滿足部屬的需求，領導者也可以透過這樣的獎賞激勵部屬，使部屬工作更加努力；而領導者與部屬皆視彼此為滿足需求的途徑，部屬協助領導者完成任務目標，領導者體恤部屬辛勞，給與部屬所想要的報酬（江明修，1994）；交易型領導可區分為下列主要因素，（1）權變獎賞：領導者依據當時狀況，給予部屬適宜的獎賞；（2）積極之例外管理：領導者

主動監視部屬的行為，發現問題，立即介入協處解決；(3)消極的例外管理：等問題發生後，領導者才介入解決問題（黃家齊、李雅婷、趙慕芬，2017）。

- 2.轉換型領導：最早是由 Downton (1973) 提出這個概念，說明藉由領導者對追隨者提出他們渴望的自由願景，去激發追隨者內心的情感，使追隨者透過這樣的信念轉換，進而認同領導者的領導（楊金強，2017；蔡宗益，2019；盧俊明，2011）；而楊政學（2015）認為 Burns 在 1978 年所研究國家及政治活動組織是轉換型領導的研究先驅，將「轉換型領導」認定為領導者與部屬間相互提升至更高的人性道德層次，而表現在道德價值上，且付諸於行動中；另外依據 Bass (1985) 的說法，轉換型領導是由領導魅力、鼓舞人心、個別關注及激發智力等四個主要因素所組成；也就是領導者透過領導魅力的特質先察覺部屬的需求，透過個別的關注，進而提升解決問題的能力，並激勵部屬內心的情感，改變其信念，使部屬投入更多的努力，以組織為優先，並且置於個人私利之上（黃家齊、李雅婷、趙慕芬，2017），來促進組織的發展。
- (1) 魅力：領導者展現出自信及令人崇拜的特質，使部屬感到驕傲與尊敬，得到部屬的信任，使部屬自願為領導者付出其真誠的心；(2) 鼓舞人心：領導者會為部屬規劃理想的願景，使部屬能對達成目標有信心；(3) 個別關注：會視部屬需要給予個別的關懷、協助與指導，並協助部屬發揮長才，使其覺得自己受到重視；(4) 激發智力：激發部屬以不一樣的思維及觀點去想能解決問題之方式，發揮其創造力，完成上級交辦任務（李蕙鈺，2016）；不過在後來 Bass & Avolio (1997) 的研究中，將因素區分為五個，與 Bass 在 1985 年研究不同的是原本是定義為魅力，後來將這個概念解釋為理想化影響，並區分特質與行為，之後也有許多者依據理想化影響、鼓舞人心、個別關注及激發智力實施研究。

三、小結

本研究主要依據 Bass (1985) 中的轉換型領導，針對領導者的領導風格，對陸軍官兵留任意願之影響進行研究；主要因領導者-成員交換理論雖然在軍隊組織中是其中一種常見的領導方式，不過這種領導方式大多只顧慮內團體的利益，鮮少顧及到外團體，並無法全盤思慮；而魅力型領導所探討的本質跟轉換型領導差不多，都著重在對追隨者的激勵方式，魅力型領導者比較不能容忍部屬不同意見，較為執著，無法注入太多的新思維；其次在交易型領導主要著重在利益互惠上，雖然在軍事組織中這是不錯也是常見的一種實質激勵部屬的手段，不過在軍事組織中常常有人說帶兵要帶心，如果領導風格要進一步探討心理的層面，那交易型領導就會稍顯不足，所以軍事組織以轉換型領導來探討領導風格相較之下較為全面，因此本研究的領導風格將採用「轉換型領導」來進行研究。

其次在轉換型領導對留任意願的研究中，在劉憲明等人 (2018) 的研究是以陸軍志願役的士官兵做為研究之對象，用組織社會化透過個人在組織契合度的中介或調節效果去探討留營的意願，而其研究結果說明個人與組織契合度會中介組織社會化對留任意願的關係，而轉換型領導又會進一步去調節個人與組織契合度，所以轉換型領導間接影響了組織社會化與留營意願的關係，證實領導風格中的轉換型領導會顯著影響官兵的留任意願；其次在盧曉玲 (2018) 對軍事組織的研究顯示「轉換型領導」對「留任意願」的影響比「交易型領導」程度來得高，且在田坤倚 (2019) 的研究結果發現官兵認同主官的轉換型領導會正向影響其留任意願，因此本研究依據上述學者研究結果及文獻分析，提出以下假設。

假設 1 (H1)：「轉換型領導」的主官對陸軍裝甲旅戰車連官兵之「留任意願」具有正向影響。

第三節 工作滿意度及其相關之研究

「工作滿意度」是一種感受的知覺，而這樣的知覺高低將會顯著影響留任意願，在本節次中將對工作滿意度的有關文獻進行研究探討，首先會先定義工作滿意度，其次再針對工作滿意度的相關文獻研究進行分析歸納。

一、工作滿意度定義

「工作滿意度」一詞的概念，最早是由美國心理學家 Robert Hoppock 在 1935 年 *Job Satisfaction* 一書中所提出，並定義為員工從工作環境裡所獲致的滿足感，這樣的滿足知覺是由個體外在層面及內在層面對工作環境所反應出的主觀感知（王大明、黃永全、林若蕎，2018；秦大智，2019；陳勁甫、鍾武倫，2007）。

二、工作滿意度相關研究

在這之後，許多學者也陸續開始對工作滿意度進行研究，而依據過去學者研究文獻中，大致可將工作滿意度定義區分為整體（綜合）性滿意度、期望差距性及參考架構性等三類（李潢漳，2009；黃寶園，2010）。

以下各研究的觀點則可以分別支撐這三類工作滿意度定義的說法，首先以整體（綜合）性滿意度定來說義陳富強、方顯光、林靖祥（2007）之研究，係將「工作滿意度」定義為國軍從事主計與財務工作的軍職人員將整體工作層面上無論滿意和不滿意予以綜合平衡形成工作上整體的滿意度，進而去衡量對現職工作的滿意程度。其次以期望差距定義文獻如許士軍（1977）中對「工作滿意度」的定義，指在特定工作的環境中實際得到的價值與預期應該會得到的價值差距，如果此差距越小表示工作的人對工作的情感性的反應越有利，滿意度也就越高；另如果，差距越大表示工作的人對工作的情感性反應越不利，滿意度也就越低了。最後以參考架構性定義研究者趙慧芳（2010）將「工作滿意度」定義為工作者也就是國中輔導教師對整體工作環境上各面向主觀的感覺與評價。

依據上述工作滿意度定義分類歸納總結如以下三項：

（一）整體性滿意度定義

工作者個體對工作上不同構面的滿意度整合加總成平衡的單一層面，再針對這單一層面上的感覺或想法進行滿意與不滿意的測量，所得出的即是工作者個體對工作整體滿意度的結果。

（二）期望差距性定義

工作者個體對工作所付出的心血及辛勞後，期望從工作中得到的價值與實際獲得的報酬落差結果，當兩部分的差距越大則表示對工作越不滿意；所以反過來說兩者的差距如果越小就代表對工作越滿意。

（三）參考架構性定義

工作者對工作層面上會影響情感反應的各有關因素加以解釋後的結果。而通常較常被討論的因素概略有工作本身、在工作上的人際關係與工作情境等因素，其中構面包括「工作本身滿意、薪資、升遷制度、與上司關係及同事間的人際關係」等，而在工作者個體分別針對這些客觀特徵所產生的主觀知覺，即是分析工作滿意度的成果。

在軍事組織中針對工作滿意度進行研究的如秦大智（2019）的研究，說明官兵對工作本身和工作環境實際滿意的程度；而許智超（2017）覺得工作滿意度是官兵在軍事組織從事工作的過程與工作本身及各相關方面的感知程度；林義順（2015）的研究則認為「工作滿意度」是官兵個人在工作經驗獲得之整體滿意程度。

三、小結

針對上述的歸納結果得知，整體性滿意度定義較符合本次的研究；期望差距性定義較以工作者個體為評定的參考標準，比較不適用於對組織的探討研究；而參考架構性定義雖然明確區分為各個子構面，但對本研究來說稍顯複雜，故依據研究問題本研究將採用整體性滿意度架構實施研究，如同陳富強等人（2007）對工作滿意度的定義；因此本次研究將「工作滿意度」定義為官兵對工作的內在與外在滿意等各個子構面主觀知覺的整體滿意度。

其次「工作滿意度」與「留任意願」的研究中，在林淑芳、雲安琪、張書菁（2016）的研究是以護理人員做為研究的對象進而探討在「工作滿意度」對「留任意願」的關係，結果說明無論在「內在工作滿意度」或是「外在工作滿意度」對「留任意願」都是正向顯著影響留任意願；在王大明、黃永全、林若蕎（2018）的研究是以民航機司為研究對象探討工作滿意度對留任意願的關係，研究說明「工作滿意度」越高，其「留任意願」的程度也就越高；另外針對有關國軍進行研究的如曾繁隆（2017）的研究顯示，工作上無論在成就感、上級滿足、同事間關係及升遷機會的滿意度越高是有助於提升官兵的留任意願；另林健詠（2015）的研究結果顯示工作滿意度的一般滿足、薪資滿足、升遷機會因素對留任意願也是顯著正相關，依據上面所述本次研究將提出以下的假設。

假設 2 (H2)：陸軍裝甲旅戰車連官兵「工作滿意度」越高，越容易有較高的留任意願。



第四節 組織氣氛及其相關之研究

一個部隊給人的感覺除了眼睛所能看見日常生活所使用的硬體設施外，其實還存在著我們看不到的要素，部隊常耳聞的部隊風氣就是其中一個無法用肉眼看到的重要要素，這要素在學術研究上稱之為組織氣氛（紀惠英、胡中平、范熾文，2018）；而「組織氣氛」是成員對組織內部環境的一種知覺，這知覺會進而影響成員個體的行為表現，最後甚至影響到成員對部隊的留任意願（林俊瑩、謝亞恆、曹靜麗、蕭明潔，2009），所以在探討留任意願的同時，組織氣氛是不能輕忽的一個重要因素之一。

在組織氣氛理論發展，依據陳義鴻（2001）研究中歸納整理出下列四個時期，分別為 1930 年至 1940 年間、1940 年至 1950 年間、1950 年至 1960 年間以及 1960 年後至今；依時期及其主要內容，如下列表 2 所示。

表 2 組織氣氛理論發展時期演進表

年代	主要內容
1930 年 1940 年	Elton Mayo 於 1927-1932 年間進行霍桑實驗時，在實驗對象上有發現環境會改變行為這樣組織氣氛的重要特徵。 Lewin 於 1935 年最早使用組織氣氛的看法提出了「場地論」的觀點。
1940 年 1950 年	Lewin 等人於維爾登背心製造公司實驗中，發現直接影響管理理念及工作價值觀，進而影響行為組織氣氛的另一主要特徵-社會規範及社會價值觀。
1950 年 1960 年	此時期組織氣氛之理論架構已漸成熟，並且於各領域中進行研究。基於學者 Halpin & Croft 在 1962 年設計組織氣氛描述問卷(OCDQ)及 Stern & Steinhoff 學者在 1963 年設計組織氣氛指數問卷(OCD)後，組織氣氛更是大規模在各組織團體中進行研究。
1960 年至今	在這時期因經濟不景氣，各組織講求工作績效之際，組織氣氛更是各組織積極研究的學門。

資料來源：本研究整理自（陳義鴻，2001）。

一、組織氣氛定義

組織氣氛(Organizational Climate)的概念源起由 Elton Mayo 於 1927-1932 年間在企業組織所進行的霍桑實驗中出現(蘇淑媛、賴志峰, 2019), 不過鄭進丁(1990)的研究說明最早將氣氛這個概念提出的學者是在美國心理學家 Kurt Lewin, 他於 1935 年「場地論」中提出心理氣氛的概念, 說明如果要了解人類的行為, 必須要全盤考量人與環境的完整情境, 因為組織氣氛是一種整體性的概念(邱從益, 2005; 陳義鴻, 2001), 之後也掀起研究的熱潮並逐漸受重視(戴志璵、洪惠娟、張美瑤、陳信宏, 2019)。組織氣氛一詞於 1955 年由 Cornell 首次提出後, 開始廣泛在組織行為與管理的文獻中出現(鄭進丁, 1990)。不過到 1968 年美國哈佛大學教授 Litwin 與 Stringer (1968) 將組織氣氛概念化後, 將構面歸納成「結構、責任、獎酬、風險、人情、支持、標準、衝突、認同」等九個構面, 之後才開啟學者作系統性的研究(戴志璵、洪惠娟、張美瑤、陳信宏, 2019), 並認為「組織氣氛」是在一個特定環境中經過長期累積所產生獨特的持久特質(鄭雅婷、許惟翔、邱憲義, 2015), 這特質是可以讓個人對環境直接或間接的感受, 而這感受會影響組織內成員的價值與態度(高瑞新、高瑞鍾、葉勝雄、黃琳淇, 2011; 陳義鴻, 2001)。

二、組織氣氛相關研究

在「組織氣氛」研究中, 以學校組織氣氛進行相關研究的有林和春、康惠雅(2015)認為一個學校在學校領導者、成員與環境交互作用後產生一種特有的獨特風格, 這種風格就是這學校的組織氣氛, 這氣氛會影響學校的同仁、學生甚至家長, 良好的氣氛有助於人與人的關係及學校的運作, 並能使成員認同學校的價值, 增加榮譽感並凝聚成員的向心力, 使成員朝共同目標努力, 有助於達成學校的願景目標; 反之, 不良的氣氛會阻礙學校運作, 甚至浪費人力資源。另外鄭雅婷、許惟翔、邱憲義(2015)則認為「學校組織氣氛」是學校的核心重點, 透過組織裡面成員與內外環境的交互作用下所構成一種組織內部持久的獨特風格, 這種風格能被成員知覺, 亦會影響成員的行為。

而高瑞新(2006)以港務警察局組織氣氛進行相關研究時, 認為分駐及派出所員警可以感受得到而且可以形容的出來這種組織氣氛, 且對部屬的行為有相當的影響

力，警察如此的組織特性也可以透過認知來描述的。另外在軍事組織的研究中，熊家振（2011）認為組織氣氛是組織成員間相互影響長期累積而來的一種知覺，而這樣的知覺是可以被衡量的，得分越高組織氣氛的知覺也就會越高，且看法與環境的差異就越小，感受越一致（汪開宏，1999）。

三、小結

組織氣氛在學校組織研究中發現，良好的氣氛可以催化使人為學校做出更多的奉獻，以激發成員達到目標（鄭進丁，1990），也是能使組織目標達成相當重要的因素之一，且在個體滿意時可以提高工作表現（李淑惠，2009），所以在部隊體系中也是相當值得進行研究探討的。綜合以上所述，本次研究將「組織氣氛」定義為在主官(管)、幕僚及基層官士兵與環境交互作用下，經過長時間累積，所形塑出來的獨特風格，這風格會影響到官兵的知覺，知覺越高表示官兵的看法與環境較無差異，感受越好，並且進一步影響官兵的行為。

其次在組織氣氛對留任意願的研究中，在沈怡君、黃能堂（2012）針對壽險業務員的研究結果顯示，組織氣候的程度越高其留任意願也會越高；另外針對有關國軍進行研究的如袁朝璽（2016）針對陸軍士官及士兵所進行組織氣氛對留營意願的研究，研究顯示各個層面及整體組織氣氛對留任意願均達到顯著正向關係，因此本次研究提出以下假設。

假設 3 (H3)：陸軍裝甲旅戰車連官兵的組織氣氛越好，越容易有較高的留任意願。

第五節 影響留任意願因素之探討

本節主要探討影響留任意願的因素作為本次研究的控制變項，在上述探討中發現在組織變革認知的部分，依據劉自強、盧文民、張麗嬌（2012）研究結果顯示，在「組織變革認知」變革所帶來的效益及個人的權益與離職傾向呈現負相關，在組織進行變革調整時難免會對整個體制造成衝擊，但如果在組織調整時，有確實說明變革後的方向及變革前後的差異，變革後那些層面會比之前來得好，再者變革後不失個人權益，不會因此而被裁缺，也不會因此而減薪等，若有做到以上所述將會減少成員的離職傾向；相對國軍來說，近期所執行「可恃戰力」專案就是實施組織調整，而如果官兵對此次的組織調整後的認同程度及是否符合調整後的效益，針對國軍這次的組織變革會不會影響到官兵的留任意願，將納入本研究的控制變項進行研究。

其次在「人口統計變項」部分，依據盧曉玲（2018）研究結果顯示「人口統計變項」對「留任意願」有顯著影響的有性別及服務年資；在蔡志旻、李欣怡（2016）研究結果人口統計變項顯示對留任意願有顯著影響的有服役年資及年齡；在孔俊佳（2017）研究結果「人口統計變項」顯示對留任意願有顯著影響的有教育程度及地區；在許智超（2017）研究結果「人口統計變項」顯示對留任意願有顯著影響的有教育程度及階級；在許嘉煌（2017）研究結果「人口統計變項」顯示對留任意願有顯著影響的有性別；在陳聖凱（2017）研究結果「人口統計變項」顯示對留任意願有顯著影響的有婚姻、年齡及服役年資，如下表 3 所示。

表 3 人口統計變項對留任意願相關研究分析表

人口統計變項	研究結果	研究者
性別	女>男	（盧曉玲，2018）
	男生與女生差不多	（許嘉煌，2017）
年齡	31 歲以上留任意願較高	（蔡志旻、李欣怡，2016）
	36 歲以上>25 歲以下	（陳聖凱，2017）
婚姻狀態	已婚者留任意願較高	（陳聖凱，2017）
軍階	各階級差不多	（許智超，2017）

表 3 人口統計變項對留任意願相關研究分析表（續）

人口統計變項	研究結果	研究者
	未滿 1 年 > 2 年	（盧曉玲，2018）
服役年資	服役 3-4 年留任意願較高	（蔡志旻、李欣怡，2016）
	服役 16 年以上 > 5 年以下	（陳聖凱，2017）
教育程度	教育程度低者較高者為高	（孔俊佳，2017）
	各程度差不多	（許智超，2017）
單位駐地位置	北部留任意願較高	（孔俊佳，2017）

資料來源：本研究整理。

其次尹祚芊、楊克平與劉麗芳（2001）研究指出薪資報酬的高低會影響留任意願，所以對於官兵留任意願重要的控制因素還包括了經濟層面的問題，而與經濟層面相關的因素其一為家中需要別人照顧日常生活的家人多寡，因撫養小孩及年長者的多寡與財力需求有直接的關係；其二為家戶所得，也就是全家人的經濟能力總和也是會影響留任的有關因素，故本研究將家中成員狀況及家戶所得納入人口統計變項實施探討。

綜合上述控制變項對留任意願相關研究分析結果，本次研究控制變項包含組織變革認知與人口統計變項兩部分，首先在文獻蒐整及閱讀中有探討到組織變革不確定因素及組織變革認知會高度影響離職傾向，雖然說在制度面的探討不在本研究範圍內，但近期國軍刻正執行「可恃戰力」專案實施組織調整，故將此題組納入控制變項對留任意願進行探討研究；其次在個人基本資料本研究將取其對「留任意願」有顯著影響的人口統計變項進行研究，故依序區分為「性別」、「年齡」、「婚姻狀況」、「家中成員情形」、「需被照顧成員人數」、「家戶所得」、「軍階」、「服役年資」、「教育程度」及「單位駐地位置」等十項個人基本資料。

第三章 研究設計

本章依上一章節所推導的假設，形成研究架構；其次說明變項的操作型定義與衡量，最後說明資料蒐集方法及問卷回收狀況。

第一節 研究架構與假設

本次研究係在探討「領導風格」、「工作滿意度」與「組織氣氛」對「留任意願」之影響，依據上述研究動機及研究目的，以及文獻分析及推導在陳人碩（2015）研究發現，主官採用「轉換型的領導風格」對「留任意願」具相當之直接影響，且劉憲明等人（2018）的研究說明，領導者善於結合部屬的想法，建立人員對組織目標的共識，進而提升人員的留任意願，所以主官的領導風格會進一步影響官兵去留單位的意願，因此可推導出假設 1；其次李潢漳（2009）提到美國心理學家 Robert Hoppock 在 1935 年書中認為對於工作崗位上的滿意度程度會影響到工作時生理及心理的知覺，且在王大明、黃永全、林若蕎（2018）及陳思培（2017）的研究發現，「工作滿意度」的高低會影響員工的留任意願，推導出假設 2；再者朱玉華、張永源、黃志銘（2010）的研究結果顯示，組織所營造出的氛圍會負向影響離職傾向，進而提高留任的行為，所以組織氣氛工作環境中的氛圍也會影響官兵的留任意願，推導出假設 3；綜合以上所述本次研究假設如下表 4 所示。

表 4 本研究假設一覽表

區分	代號	內容
假設 1	H1	「轉換型領導」的主官對陸軍裝甲旅戰車連官兵之「留任意願」具有正向影響。
假設 2	H2	陸軍裝甲旅戰車連官兵工作滿意度越高，越容易有較高的留任意願。
假設 3	H3	陸軍裝甲旅戰車連官兵的組織氣氛越好，越容易有較高的留任意願。

資料來源：本研究整理。

第二節 變項之操作型定義與衡量

本次研究在探討「領導風格、工作滿意度與組織氣氛對留任意願之影響」，在問卷的設計共區分「領導風格」、「工作滿意度」、「組織氣氛」、「留任意願」及「人口統計變項」等五個部分，所採用的量表，主要依據國內（外）學者較常使用且信效度較高的研究量表，配合相關文獻、研究目的及研究架構發展依據本研究背景修正而來，因問卷發放對象為戰車連的官士兵，為了在問卷語意上能清楚讓填答者回答，研究者至北部戰車營戰車連隨機挑選軍官、士官及士兵，先行實施問卷研討及審閱，針對不了解或有疑問的語意進行內容調整；其次再透過軍事組織中具備相關領域專長，目前於國防大學任教的上校老師進行專家效度檢定，之所以請該員老師擔任本研究效度檢定專家，是因為該員老師在軍事組織中歷練過排長、連長、營長等重要主官職務，對於基層部隊領導相當熟悉，此外於民間學歷也具備企業管理相關領域博士，因此再依上述專家指導，針對其意見及建議進行問卷修正，相關研究變項的操作型定義、衡量說明及修正對照的問卷內容如下：

一、領導風格：

領導風格本研究定義為依據部隊特性，形塑出一個願景，並發揮其智慧及影響力，引領部屬團結一致、齊心協力達成共識；而領導風格的量表，使用 Bass & Avolio(1997) 研究中所使用的轉換型領導 MLQ-5X 量表，在領導風格構面區分 5 個子構面，在理想化影響（特質）部份表示領導者展現出自信及令人崇拜的特質，使部屬感到驕傲與尊敬、理想化影響（行為）表示領導者表現出的行為可得到部屬的信任，使部屬自願為領導者付出其真誠的心、鼓舞人心表示領導者會為部屬規劃理想的願景，使部屬能對達成目標有信心、個別關注表示領導者會視部屬需要給予個別的關懷、協助與指導，並協助部屬發揮長才，使其覺得自己受到重視及激發智力表示領導者會激發部屬以不一樣的思維及觀點去想能解決問題之方式，發揮其創造力，完成上級交辦任務，本研究將參考劉東睿（2019）在國軍領導幹部研究中，量表的翻譯語意，配合本研究的背景修正，再依修正結果採用專家效度檢定，最後得出本研究之問卷；依 Antonakis（2001）的研究結果說明雖然領導有非常多不同的風格，不過 Bass 與 Avolio 所設計的 MLQ-5X 量表是有效可靠的量表，而這量表在劉東睿（2019）軍事組織研究中，所

測得 Cronbach α 係數為 0.98 其信度良好；故本研究使用此量表，題目為二十題，引用李克特的五點尺度實施分數計算，分別給予 1 至 5 分，題項依序為「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」、「非常同意」也就是說「1 為非常不同意；5 為非常同意」，如下表 5 所示，填答結果分數越高代表官兵認為轉換型領導的感知程度越高，反之則代表對轉換型領導的感知程度越低。

表 5 領導風格修正對照說明與量表

子構面	代碼	區分	題項
理想化影響 (特質)	LS 1	本研究	能與我直屬長官一起共事，令我覺得驕傲。
	LS 7	本研究	我的直屬長官會以團體利益為首要而不計較個人得失。
	LS 2	本研究	我直屬長官的行為模式能贏得我的尊敬。
	LS 5	本研究	我直屬長官總是展現出威嚴與自信的風範。
理想化影響 (行為)	LS 4	本研究	我直屬長官會和我們談論他(她)最重視的價值觀和信念。
	LS 9	本研究	我的直屬長官總是強調要有達成目標的堅定決心。
	LS 6	修正前	做決定時我的直屬長官會考量道德倫理的後果。
		本研究	我的直屬長官在做決定時會考量道德倫理的後果。
LS 8	本研究	我的直屬長官總是會向我們強調團體意識的重要性。	
鼓舞人心	LS 10	修正前	我的直屬長官總是樂觀地談論未來。
		本研究	我的直屬長官對未來總是保持樂觀的態度。
	LS 18	修正前	我的直屬長官會樂情洋溢地談論需要完成的工作。
		本研究	我的直屬長官會很有熱忱地跟我們說近期需要完成的工作。
	LS 13	本研究	我的直屬長官會清楚描繪關於未來的動人遠景。
LS 11	本研究	我的直屬長官總是對達成目標充滿信心。	

表 5 領導風格修正對照說明與量表 (續)

子構面	代碼	區分	題項
個別關注	LS 3	本研究	我直屬長官會尋求各種不同方式來解決問題。
	LS 14	本研究	我的直屬長官會要求我以不同的角度看待問題。
	LS 15	修正前	我的直屬長官會建議我們用新的觀點思考如何完成上級交辦的任務。
		本研究	我的直屬長官會建議我們用不同的觀點，思考如何完成上級交辦的任務。
	LS 16	本研究	我的直屬長官會重新檢視問題的根本原因。
激發智力	LS 17	本研究	我的直屬長官會花時間來教導與指導我。
	LS 20	本研究	我的直屬長官不僅把我視為單位的一份子，還會顧慮到我個人的獨特性。
	LS 12	本研究	我的直屬長官認為每個部屬都有與別人不同的需求、能力及抱負。
	LS 19	本研究	我的直屬長官會協助我發揮我的長處。

註：「修改前」為尚未實施專家效度檢定、官兵先行研討及審閱前的題項，經由針對指導及修正後完成「本研究」問卷發放的題項。

資料來源：本研究修改自(Bass & Avolio, 1997)及(劉東睿, 2019)。

二、工作滿意度：

工作滿意度在此定義為官兵對工作上內在與外在滿意等各子構面主觀知覺的整體滿意度。而在工作滿意度 Herzberg 與 Mausner (1959) 所提出來的兩因素理論，認為工作滿意度可分成激勵因素與保健因素，這兩因素各不相同可彼此分開探討，激勵因素亦稱內在因素是指可以使人感到滿意的因素，但即使沒有也不會讓人覺得不滿意；而保健因素亦稱外在因素是指如果沒有這些因素將導致工作不滿意，但這些因素存在也不會讓人產生滿意(林倩如, 2018)，不過也有學者認為兩因素理論有些問題，因為引起滿意跟不滿意的可以是同一個因素，且還有學者發現只有運用關鍵事例法才能支持兩因素論(廖素華, 1978)，所以本研究所使用的量表包含了這些因素，區分「內在滿意」、「外在滿意」及「一般滿意」，「內在滿意」為造成滿意的因素與工作本身有密切的關係，例如成就感、道德價值、工作穩定度及能力發揮空間等，而「外在滿意」為造成滿意的因素與工作本身沒有直接的關係，例如政策、薪水、升遷等，而一般滿意為內在滿意及外在滿意的總和；此量表來自國外學者 Weiss, Dawis, England 與 Lofquist 在 1967 年所發展的明尼蘇達滿足短式量表題項共計 20 題，而過去研究中將此量表使用於軍事組織中，如許智超(2017)針對陸軍官士兵的研究，所測得的 Cronbach α 係數為 0.904；以及在林義順(2015)針對海軍飛行軍官的研究，所測得的 Cronbach α 係數為 0.872；以上所測得 Cronbach α 係數均具有一定的信度，故本研究將依據 Weiss 等人在 1967 年所發展的明尼蘇達滿足短式量表(MSQ)，參考許智超(2017)及林義順(2015)的量表語意依本研究背景實施修改，題項共計二十題，其中為了因應無效填答並在此量表設置一題反向題，增加填答者注意力，選項引用李克特的五點尺度實施分數計算，分別給予 1 至 5 分，依序為「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」、「非常同意」也就是說「1 為非常不同意；5 為非常同意」，反向題分數則反之「5=非常不同意；1=非常同意」，如下表 6 所示。填答結果分數越高代表官兵覺得對工作上滿意程度越高，反之則代表官兵覺得對工作上滿意程度越低。

表 6 工作滿意度修正對照說明與量表

子構面	代碼	區分	題項
內在滿意	MSQ15	本研究	我對目前工作的負荷量感到滿意。
	MSQ 1	本研究	我的工作讓我有獨自發揮空間的機會。
	MSQ14	本研究	部隊可以給我接觸到不同工作性質的機會。
	MSQ 4	本研究	我的工作性質可以培養我成為團隊精英的機會。
	MSQ 5	本研究	我的工作不會讓我做出違背良心的事。
	MSQ20	本研究	軍職這份工作的穩定性讓我覺得滿意。
	MSQ 2	本研究	我的工作讓我有為別人做事的機會。
	MSQ3	本研究	我的工作讓我有指導別人做事的機會。
	MSQ6	本研究	我的工作有讓我發揮自己能力的機會。
	MSQ8	本研究	我的工作可以讓我自己有判斷的空間。
	MSQ7	本研究	我的工作有機會讓我用自己的方式處理事情。
	MSQ18	本研究	工作帶給我的成就感讓我感到滿意。
外在滿意	MSQ 16	本研究	上級對待部屬的方式讓我感到滿意。
	MSQ17	修正前	上級的決策能力讓我感到滿意。
		本研究	上級在決策事情的能力讓我感到滿意。
	MSQ13	修正前	對部隊執行政策的方法讓我感到滿意。
		本研究	對於部隊政策實施的方式讓我感到滿意。
	MSQ12	本研究	對於工作量，我的薪水讓我覺得滿意。
	MSQ11	本研究	對於我工作晉升的機會讓我感到滿意。
	MSQ9	本研究	我對工作的環境感到不滿意。(反向題)
	MSQ19	本研究	在工作上與同事相處的情形讓我感到滿意。
	MSQ10	本研究	我對工作上有好表現時所得到的讚賞感到滿意。

註：「修改前」為尚未實施專家效度檢定、官兵先行研討及審閱前的題項，經由針對指導及修正後完成「本研究」問卷發放的題項。

資料來源：本研究修改自 Weiss et al.在 1967 年明尼蘇達滿足短式量表、(許智超，2017)及(林義順，2015)。

三、組織氣氛：

本次研究將「組織氣氛」定義為在主官（管）、幕僚及基層官士兵與環境交互作用下，經過長時間累積，所形塑出來的獨特風格，這風格會影響到官兵的知覺，知覺越高表示官兵的看法與環境較無差異，感受越好，進而影響官兵的行為。本次研究主要使用李德治、劉銀讚、洪麗美、毛格民(2016)研究中的量表，累積解釋變異為 59.031%，測得 Cronbach α 係數為 0.82-0.90 之間，其量表源自許士軍（1972）翻譯 Litwin 與 Stringer（1968）研究中所建構出來的組織氣氛量表，雖然黎史二氏將組織氣氛歸納為九個度間，主要供研究者藉由衡量不同的環境或組織，辨別幾種組織氣氛的類型，其度間分別為結構-代表個人在部隊中所受的約束程度、責任-代表個人在部隊中對自己分內工作負責的程度、獎酬-代表個人在部隊表現良好所獲得的獎賞程度及部隊升遷制度的完善程度、風險-代表個人覺得部隊具冒險及挑戰性的程度、人情-代表個人在部隊感受到與上級及同僚間互動程度、支持-代表個人在部隊感受到上級與同僚間互助的程度、標準-代表個人覺得部隊要求標準的重要程度、衝突-代表個人覺得部隊接受不同意見的程度、認同-代表個人覺得部隊對他的隸屬關係程度，不過依據許士軍（1972）研究指出組織氣氛是一整體的概念來解釋一個機構中成員表現出的行為與做這個行為的動機，較不適合單獨去探討各個度間，所以本研究將以量表全部題項總和平均計算出部隊整體組織氣氛，題項共計十六題，並設計七題反向題，引用李克特的五點尺度實施分數計算，分別給予 1 至 5 分，依序為「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」、「非常同意」也就是說「1 為非常不同意；5 為非常同意」，反向題分數則反之「5=非常不同意；1=非常同意」，如下表 7 所示。填答結果分數越高代表官兵覺得部隊的環境氛圍與自己理想看法差異越小，反之分數越低則代表官兵覺得部隊氛圍與自己理想差異越大。

表 7 組織氣氛修正對照說明與量表

代碼	區分	題項
OC 1	修正前	在我所處部隊分配工作時，都會適當且合理分配。
	本研究	在我所處部隊分配工作時，都公平公正，合理分配。
OC 2	本研究	在我所處部隊中做決策時，常常都不知道誰可以做決定。（反向題）

表 7 組織氣氛修正對照說明與量表（續）

代碼	區分	題項
OC 3	修正前	有關我所處部隊的組織和政策，單位都會清楚說明。
	本研究	有關我所處部隊的編制及近期國軍政策，單位都會清楚說明。
OC 4	修正前	在我所處部隊中，由於有許多瑣碎手續和官樣文章，導致很難使具創造力的新思維有被採納的機會。
	本研究	在我所處部隊中，由於有許多瑣碎舊有的規定，導致很難使具創造力的新思維有被採納的機會。（反向題）
OC 5	本研究	在我參與的各項任務中，我常不知道我的上級是誰。（反向題）
OC 6	修正前	在我所處的部隊中，幾乎每件事情都已經規劃好，執行時我不需要再自我判斷。
	本研究	在我所處的部隊中，上級交代給我的事，在執行時我不用自我判斷事情的對與錯。（反向題）
OC 7	本研究	在我部隊的升遷制度，可以讓有能力的人往上爬。
OC 8	本研究	在我所處部隊，鼓勵及獎酬通常多於批評和責備。
OC 9	本研究	在我部隊中人員在工作上表現良好，與所獲得的獎勵成正比。
OC 10	本研究	在我所處部隊中即使在工作上表現良好，其獎勵或讚賞是不足的。（反向題）
OC 11	本研究	在我部隊中能獲得今日的發展，主要是能適時地發揮創新思維。
OC 12	本研究	只要有好的建議我所處部隊通常會採納執行。
OC 13	本研究	在我所處的部隊中大家都是不相往來的。（反向題）
OC 14	本研究	在我部隊中，同僚之間的互動是冷漠、是不會相互關心的。（反向題）
OC 15	本研究	領導幹部常主動與你討論你在部隊的生涯規劃。
OC 16	修正前	在我所處部隊鼓勵大家說出自己的看法，即便與上級意見相違背也沒關係。
	本研究	在我所處部隊鼓勵大家說出自己的看法，即便與上級意見不同也沒關係。

註：「修改前」為尚未實施專家效度檢定、官兵先行研討及審閱前的題項，經由針對指導及修正後完成「本研究」問卷發放的題項。

資料來源：本研究修改自(Litwin & Stringer, 1968)、(許士軍, 1972)及(李德治等人, 2016)。

四、留任意願：

本研究定義為官兵想要繼續在軍事組織中繼續服役的意願高低。而留任意願的量表主要由劉憲明等人（2018）參考李元墩、鍾志明、林育理在 2000 年的研究中，針對「留職意願量表」的題意修定而來，並以服役二至四年的士官兵做為測量對象，所測得的 Cronbach α 係數為 0.937 一致性程度相當高；其次在周泰生（2017）的研究中，同樣使用此量表針對陸軍某單位官、士、兵所測量的結果 Cronbach α 係數為 0.884 也具有高度的一致性程度；因此本研究「留任意願量表」依據劉憲明等人（2018）研究中留營意願量表結合本研究主題而加以修改，題目計七題，引用李克特的五點尺度實施分數計算，分別給予 1 至 5 分，依序為「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」、「非常同意」也就是說「1 為非常不同意；5 為非常同意」，如下表 8 所示。填答結果分數越高代表官兵願意留下來為單位繼續服務的想法越高，反之則代表官兵願意留下來為單位繼續服務的想法越低。

表 8 留任意願量表

代碼	區分	題項
IR4	本研究	在我能選擇的工作中，從軍是個相對理想的工作選擇。
IR1	本研究	我覺得繼續留在軍中服役，是一件正確的事。
IR6	本研究	即使工作環境在改變，我仍願意留在軍中服役。
IR2	本研究	我現在還不會思考要轉換職場的問題。
IR7	本研究	離開軍職後，我很難找到待遇比這更好的工作了。
IR3	本研究	我會將從軍當成是一種長久的志業。
IR5	本研究	在本役期屆滿後，我目前還會選擇繼續留在軍中服役。

資料來源：本研究修改自（劉憲明、陳志明，2018）。

五、控制變項：

本研究於第二章探討出影響留任意願的因素，並依 2017 年 4 月「中央研究院臺灣社會變遷基本調查計畫」第七期第二次調查計畫研究資料變項問法擬定問題，如下表 9 所示；另外在組織變革認知部分則依據國軍近期所執行「可恃戰力」專案擬定相關問題，主要詢問國軍官兵對於近期國軍所執行政策的認同程度及看法。

表 9 人口統計變項區分表

人口統計變項	區分
性別	「1=男生」、「2=女生」
年齡	「請問您出生年為？民國_____年」（採開放填答）
婚姻狀況	「1=已婚有偶」、「2=配偶去世」、「3=離婚」、「4=分居」、「5=同居」、「6=單身，從未結婚」、「7=其他_____」（第 7 項採開放填答）
家中成員情形	「您家中包含您自己，現在和您一起住的家人有幾位？」_____位（採開放填答）
需被照顧成員人數	「請問您家有沒有以下類型的人是需要別人照顧日常生活？」 (1) 0-6 歲兒童 1=有 2=沒有 (2) 65 歲以上年長者 1=有 2=沒有
家戶所得	「1=4 萬元(含)以下」、「2=4-5 萬元以下」、「3=5-6 萬元以下」、「4=6-7 萬元以下」、「5=7-8 萬元以下」、「6=8-9 萬元以下」、「7=9-10 萬元以下」、「8=10-11 萬元以下」、「9=11-12 萬元以下」、「10=12-13 萬元以下」、「11=13-14 萬元以下」、「12=14-15 萬元以下」、「13=15-16 萬元以下」、「14=16-17 萬元以下」、「15=17-18 萬元以下」、「16=18-19 萬元以下」、「17=19-20 萬元以下」、「18=20-30 萬元以下」、「19=30-40 萬元以下」、「20=40-50 萬元以下」、「21=50-100 萬元以下」、「22=100 萬元以上」

表 9 人口統計變項 (續)

人口統計變項	區分
軍階	「1=二兵」、「2=一兵」、「3=上兵」、「4=下士」、「5=中士」、「6=上士」、「7=士官長」、「8=少尉」、「9=中尉」、「10=上尉」
服役年資	「1=5年(含)以下」、「2=6-10年」、「3=11-15年」、「4=16年(含)以上」
教育程度	「1=國(初)中含以下」、「2=高中(職)」、「3=大學(專科)」、「4=碩士」、「5=博士」
單位駐地位置	「1=南部」、「2=中部」、「3=北部」

資料來源：本研究整理。



依據上述研究架構、變項的操作性定義與本研究所探討的控制變項，再依假設的相互關係完成本研究架構圖，如下圖 2 所示。

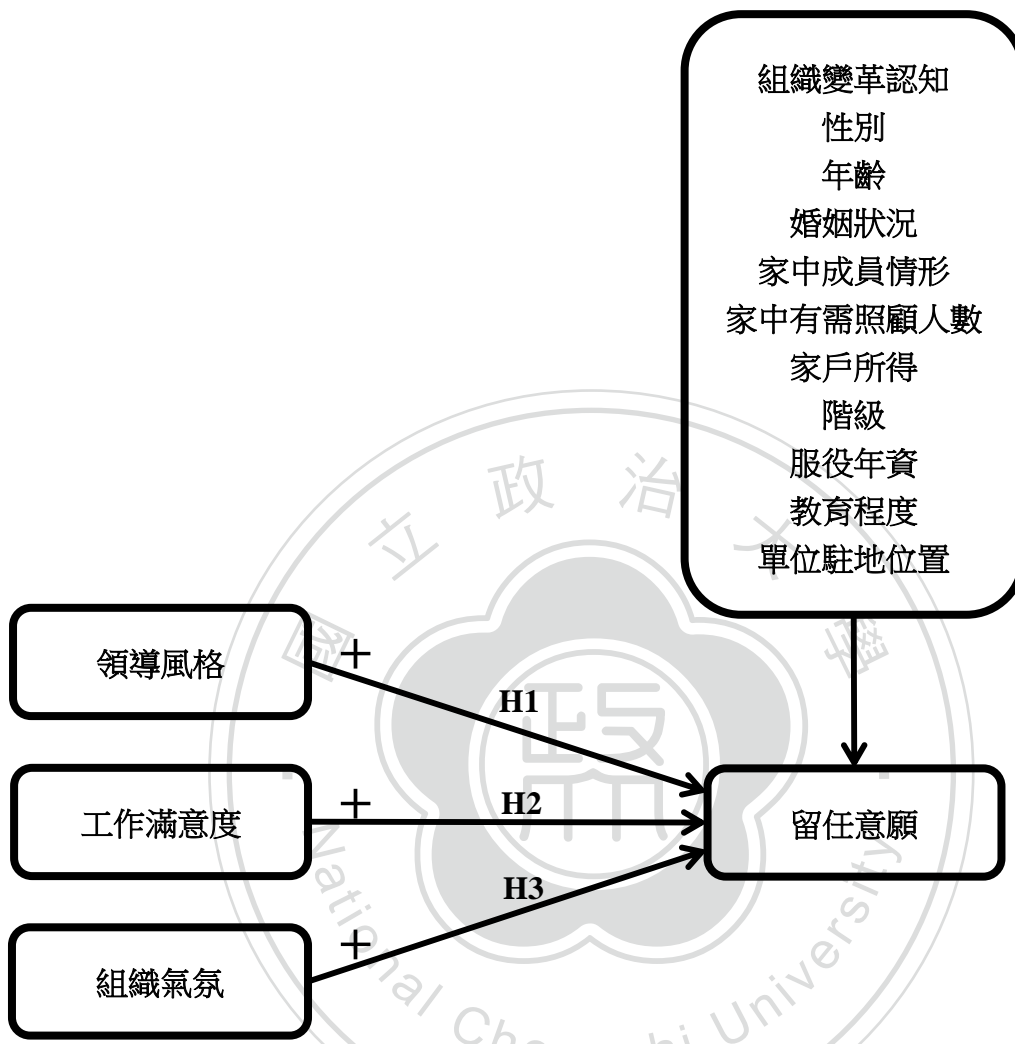


圖 2 研究架構圖

資料來源：本研究整理。

第三節 資料蒐集方法與回收狀況

本節將資料蒐集的方法區分為問卷施測與回收、調查對象及抽樣設計等三項，其說明如下所述：

一、問卷施測：

本研究採用問卷調查法，以實體問卷對所抽選樣本進行問卷發放填答以收集本研究的問題，而依據邱皓政（2010）提到此方式最大的優點在於能在短時間得到最多的量化研究所需資料，並可從抽樣樣本推論母體群的解釋，如同蔡志旻等人（2016）的研究採用問卷調查法來得到想要知道的問題；而盧曉玲（2018）的研究也是藉由問卷調查法回答研究者想要了解的問題，並且透過抽樣來推估母體群的解釋，故本研究藉由此方法除了可以節省成本外，並且可以在較短時間獲得研究者想要得知的結果；初期先於北、中及南部各選定一個資深軍官擔任主要連絡人員，先以電話聯繫方式取得方便當面拜訪的時間，由主要連絡人引薦該單位的次要連絡人員及連級單位主官，並分別當面說明從事本研究的目的、問卷內容與作答方式，以減少官兵在填答上的疑問；並請各單位連絡人於單位填答後將問卷回收以利後續研究的資料彙整分析。本研究於2020年1月13日共計發放377份問卷，並於1月17日回收377份，回收率100%；而在回收問卷後挑選出規律填答者、填答不全整頁漏填者及一人填寫多份問卷的總共剔除21份，有效問卷為356份，有效樣本率94.4%。

二、調查對象：

本研究對象以陸軍裝甲旅戰車連所有的軍官、士官及士兵為標的母體，而其中的戰車連共計二十七個，北部十五個，中部及南部各六個；依據部隊編裝統計總人數約一千七百餘人，因礙於保密條例，在此不詳細使用正確人數計算，僅使用概略人數實施；再以有限母體樣本推估實施樣本抽樣，並依抽樣結果發放問卷實施填答。

三、抽樣設計：

本研究的抽樣設計，係針對標的母體先實施分層，將整個母體依駐地位置區分為北、中、南部，其次採定比分層抽樣法(*proportionate stratified random sampling*)進行抽

樣，首先為了讓研究結果趨近於整個母體，依據謝寶媛（2006）有限母體樣本數推估公式，可求得符合本研究的樣本數， n 為推估樣本數、 N 為母體數，當估計最大誤差要小於 0.05 的條件下 $d=0.05$ ，且可靠度至少要達 95% 之信賴水準條件下，查得 $z_{\alpha/2}$ 為

$$1.96，其計算公式如下：n = \frac{N}{N \left(\frac{2d}{z_{\alpha/2}} \right)^2 + 1} = \frac{1700}{1700 \times \left(\frac{2 \times 0.05}{1.96} \right)^2 + 1} \approx 314，故計算求得本$$

研究樣本數至少需為 314 員。

依據國軍編裝計算母體樣本軍官、士官、士兵概略比例為 1：6：2，其次依各地區的單位數求得各地區樣本數區分軍官 36 員、士官 216 員及士兵 72 員，共計樣本為 324 員，抽選分配表如下表 10 所示。

表 10 分層抽樣樣本分配表

分層	旅（連）級單位數	軍官	士官	士兵	分配樣本數（連）
北部	2（15）	20	120	40	180
中部	1（6）	8	48	16	72
南部	1（6）	8	48	16	72
共計	4（27）	36	216	72	324

資料來源：本研究整理。

不過在最少需要 324 份問卷情況下，依據學術論文及期刊論文中隨機選取 5 篇與軍事組織相關的研究中，從回收後所產生的無效問卷率為 4.7% 至 13.8% 不等，如下表 11 所示。

表 11 軍事組織過去研究無效問卷率統計表

作者	年代	問卷回收數	無效問卷數	無效問卷率
陳富強等人（2007）	2007	298	41	13.8%
盧曉鈴（2018）	2018	128	6	4.7%
蔡志旻等人（2016）	2016	330	17	5.2%
許智超（2017）	2017	320	32	10%
劉帝谷（2017）	2017	100	11	11%

資料來源：本研究整理。

而為了必需達到符合母體樣本的抽樣數，故本研究各將抽樣樣本數膨脹 15%，至少大於隨機選取過去學者研究中最大無效樣本率 13.8%；以求得最終問卷發放數北部軍官 23 份、士官 138 份及士兵 46 份，共計 207 份；中部軍官 10 份、士官 56 份及士兵 19 份，共計 85 份；南部軍官 10 份、士官 56 份及士兵 19 份，共計 85 份；總共合計抽樣數為 377 份，如下表 12 所示。

表 12 分層抽樣膨脹樣本數分配表

分層	原始分配樣本數	軍官	士官	士兵	膨脹樣本後樣本分配數
北部	180	23	138	46	207
中部	72	10	56	19	85
南部	72	10	56	19	85
共計	324	43	250	84	377

資料來源：本研究整理。

問卷實際回收總計 356 份，區分北部軍官 20 份、士官 129 份及士兵 45 份，共計 194 份；中部軍官 10 份、士官 53 份及士兵 19 份，共計 82 份；南部軍官 10 份、士官 54 份及士兵 16 份，共計 80 份；均達到當初研究設計分層比例應抽樣數，如下表 13 所示。

表 13 問卷抽樣數對照表

區分	應抽樣數	有效問卷數
北部	軍官	20
	士官	120
	士兵	40
	小計	180
中部	軍官	8
	士官	48
	士兵	16
	小計	72

表 13 問卷抽樣數對照表 (續)

區分	應抽樣數	實際抽樣數
南部	軍官	8
	士官	48
	士兵	16
	小計	72
總計	324	356

資料來源：本研究整理。

本次研究抽樣回收回來樣本數統計為 356 份，區分為軍官 40 份、士官 236 份及士兵 80 份，依國軍編裝表得知母體軍官、士官及士兵比例概略為 1:6:2，並依據陳正昌 (2017) 說明在不違反觀察值獨立的假定及期望值次數至少大於 5 時，如下表 14 所示，則可使用已知母群比例進行卡方適合度檢定，其抽樣軍官、士官及士兵比例與整體母體並無顯著差異，代表可以依抽樣結果來推估母群， $X^2(2, N=356)=0.022$ ， p 值為 0.989 ($p > 0.05$)，如下表 15 所示。

表 14 軍士兵觀察值與期望值數據表

區分	觀察個數	期望個數	殘差
軍官	40	39.6	0.4
士官	236	237.3	-1.3
士兵	80	79.1	0.9
總計	356		

資料來源：本研究整理。

表 15 樣本檢定統計表

區分	官、士、兵
卡方	0.022
自由度	2
漸近顯著性	0.989

資料來源：本研究整理。

第四章 資料分析

本章以回收的有效問卷，使用「SPSS22 統計分析軟體」實施分析，依據本研究架構首先第一節對樣本結構實施敘述性分析，其次在第二節針對研究變項進行描述性統計，並實施量表信賴系數分析，看量表內部的一致性為何，第三節說明各變項及控制變項間的相關性分析，最後第四節使用多元線性迴歸分析來求得各變項對留任意願的影響程度。

第一節 樣本結構敘述分析

依據本研究 356 份有效問卷，對個人變項（性別、年齡、婚姻狀態、子女情形、階級、家戶所得、服役年資、教育程度及單位駐地位置）進行分析，以了解陸軍裝甲旅戰車連人員基本資料的分布情形（林倩如，2018）。

一、性別：

在裝甲旅戰車連抽樣填答者 356 個中，以男生 334 員佔大多數，有效百分比為 98.3、女生 22 員，有效百分比為 6.2，如下表 17 所示，由此可見在裝甲旅戰車連人員組成部分是以男生為主要。

表 16 性別樣本結構分析表

區分	人數	有效百分比%
*男	334	98.3%
女	22	6.2%
總計	356	100%

註：*表示為最多數。
資料來源：本研究整理。

二、年齡：

在年齡方面，356 位填答者中，年齡最小為 19 歲有 2 員，最大的為 41 歲有 1 員，而裝甲旅戰車連人員組成年齡大部分在 21 歲到 29 歲之間，有效百分比皆達 5% 以上，如下表 17 所示；而本次總平均年齡約為 25.3 歲，標準差為 3.55，如下表 18 所示。

表 17 年齡樣本結構分析表

區分	人數	有效百分比%
* 19	2	0.6%
20	6	1.7%
21	27	7.6%
22	40	11.2%
23	63	17.7%
24	32	9%
25	45	12.6%
26	30	8.4%
27	29	8.1%
28	22	6.2%
29	20	5.6%
30	12	3.4%
31	5	1.4%
32	5	1.4%
33	4	1.1%
34	7	2.0%
35	2	0.6%
36	2	0.6%
37	2	0.6%
** 41	1	0.3%
總計	356	100%

註：*表示為最年輕、**表示為最年長。

資料來源：本研究整理。

表 18 年齡描述性統計分析表

變項	最小值	最大值	平均數	標準差
年齡	19	41	25.30	3.55

資料來源：本研究整理。

三、婚姻狀況：

婚姻狀況部分，在 356 個填答者中，除了配偶去世無填答者外、已婚有偶佔 35 員，百分比為 9.8、離婚佔 4 員，百分比為 1.1、分居佔 3 員，百分比為 0.8、同居佔 12 員，百分比為 3.4、單身，從未結婚佔 302 員，百分比為 84.8，如下表 19 所示。在婚姻狀況中大部分的填答者皆為從未結婚的單身。

表 19 婚姻狀況樣本結構分析表

區分	人數	有效百分比%
已婚有偶	35	9.8%
配偶去世	0	0%
離婚	4	1.1%
分居	3	0.8%
同居	12	3.4%
* 單身，從未結婚	302	84.8%
總計	356	100%

註：*表示為最多數。
資料來源：本研究整理。

四、家中情形：

家中情形為家中包含自己外，同住一起的家人共有幾位，其中在 356 個填答者中，最小值為 1 員，也就是自己獨自一人的有 12 員，最大值家中情形有 20 位的有 1 員，其中以家中 3 至 5 員的居多，有效百分比皆達 20%以上，如下表 20 所示；而平均值人數約 4.10 員，標準差為 1.74，如下表 21 所示。

表 20 家中情形樣本結構分析表

區分	人數	有效百分比%
1	12	3.4%
2	32	9%
3	84	23.6%
4	104	29.2%

表 20 家中情形樣本結構分析表(續)

區分	人數	有效百分比%
5	75	21.1%
6	30	8.4%
7	9	2.5%
8	6	1.7%
9	1	0.3%
10	1	0.3%
12	1	0.3%
20	1	0.3%
總計	356	100%

資料來源：本研究整理。

表 21 家中情形描述性統計分析表

變項	最小值	最大值	平均數	標準差
家中情形	1	20	4.10	1.74

資料來源：本研究整理。

五、家中有 0-6 歲兒童需要照顧者：

其次在 356 位填答者中，家中有 0 至 6 歲兒童需要照顧者的佔 54 員，百分比為 15.2，而家中沒有 0 至 6 歲兒童需要照顧者佔本題項大部分人數有 302 員，百分比為 84.8，如下表 21 所示。

表 22 家中有 0-6 歲兒童需要照顧者樣本結構分析表

區分	人數	有效百分比%
有	54	15.2%
沒有	302	84.8%
總計	356	100%

資料來源：本研究整理。

六、家中有 65 歲以上年長需要照顧者：

其次在 356 位填答者中，家中有 65 歲以上年長需要照顧者的佔 108 員，百分比為 30.3、而家中沒有 65 歲以上年長需要照顧者的有 248 員，百分比為 69.7，如下表 22 所示。以家中沒有 65 歲以上年長需要照顧者的家庭較有的家庭多。

表 23 家中有 65 歲以上年長需要照顧者樣本結構分析表

區分	人數	有效百分比%
有	108	30.3%
沒有	248	69.7%
總計	356	100%

資料來源：本研究整理。

七、家戶所得：

家戶所得是指「全家人包括各種收入來源，所有稅前收入，每個月大約有多少(含工作收入、兼業收入與獎金、投資利息收入、紅利或股息、政府津貼、房租收入或其他收入、退休金等)」，在 356 位填答者中家戶所得最小值為「4 萬元(含)以下」有 42 員，最大值為「100 萬元以上」有 10 員，其中以「4 萬至 5 萬元以下」的填答者最多 57 員，百分比佔 16%，如下表 24 所示；而平均值約為 7.82 萬，標準差為 5.98，如下表 25 所示。

表 24 家戶所得樣本結構分析表

區分	人數	有效百分比%
4 萬元(含)以下	42	11.8%
*4 - 5 萬元以下	57	16%
5 - 6 萬元以下	23	6.5%
6 - 7 萬元以下	12	3.4%
7 - 8 萬元以下	16	4.5%
8 - 9 萬元以下	18	5.1%

表 24 家戶所得樣本結構分析表(續)

區分	人數	有效百分比%
9 - 10 萬元以下	26	7.3%
10 - 11 萬元以下	18	5.1%
11 - 12 萬元以下	31	8.7%
12 - 13 萬元以下	17	4.8%
13 - 14 萬元以下	4	1.1%
14 - 15 萬元以下	14	3.9%
15 - 16 萬元以下	15	4.2%
16 - 17 萬元以下	5	1.4%
17 - 18 萬元以下	7	2%
18 - 19 萬元以下	8	2.2%
19 - 20 萬元以下	7	2%
20 - 30 萬元以下	11	3.1%
30 - 40 萬元以下	5	1.4%
40 - 50 萬元以下	3	0.8%
50 - 100 萬元以下	7	2%
100 萬元以上	10	2.8%
總計	356	100%

註：*表示為最多數。
資料來源：本研究整理。

表 25 家戶所得描述性統計分析表

變項	最小值	最大值	平均數	標準差
家戶所得	1	22	7.82	5.98

資料來源：本研究整理。

八、軍階：

在本次 356 位填答者中軍階為二兵佔 10 員，百分比為 2.8、軍階為一兵佔 32 員，百分比為 9、軍階為上兵佔 38 員，百分比為 10.7、軍階為下士佔 143 員，百分比為

40.2、軍階為中士佔 73 員，百分比為 20.5、軍階為上士佔 13 員，百分比為 3.7、軍階為士官長佔 7 員，百分比為 2、軍階為少尉佔 12 員，百分比為 3.4、軍階為中尉佔 20 員，百分比為 5.6、軍階為上尉佔 8 員，百分比為 2.2；另延伸軍階的區分，將士兵、士官及軍官區分計算，在 356 位填答者中軍官佔 40 員，百分比為 11.2、士官佔 236 員，百分比為 66.3、士兵佔 80 員，百分比為 22.5，如下表 26 所示。軍階在士兵中以上兵 38 員較一兵及二兵多、在士官中以下士 143 員為大部分、在軍官中以中尉 20 員較少尉及上尉多；其次在軍官、士官及士兵的人數比例如同第三章第三節所述，主要是依母體比例抽樣所致。

表 26 軍階樣本結構分析表

區分	人數	有效百分比%	區分官士兵	百分比%
二兵	10	2.8%		
一兵	32	9%	40	11.2%
上兵	38	10.7%		
*下士	143	40.2%		
中士	73	20.5%	236	66.3%
上士	13	3.7%		
士官長	7	2%		
少尉	12	3.4%		
中尉	20	5.6%	80	22.5%
上尉	8	2.2%		
總計	356	100%	356	100%

註：*表示為最多數。
資料來源：本研究整理。

九、服役年資：

在 356 位填答者中，服役年資在 5 年（含）以下者佔 252 員，百分比為 70.8、介於 6 至 10 年間的有 87 員，百分比為 24.4、介於 11 至 15 年間的有 14 員，百分比為 3.9、而 16 年（含）以上者有 3 員，百分比為 0.8，如下表 27 所示。在服役年資方面填答者大部分集中在 5 年（含）以下，佔填答人數佔 70%以上。

表 27 服役年資樣本結構分析表

區分	人數	有效百分比%
*5年(含)以下	252	70.8%
6-10年	87	24.4%
11-15年	14	3.9%
16年(含)以上	3	0.8%
總計	356	100%

註：*表示為最多數。
資料來源：本研究整理。

十、教育程度：

教育程度方面在 356 位填答者中，國（初）中含以下的有 4 員，百分比為 1.1、高中（職）的有 150 員，百分比為 42.1、大學（專科）的有 197 員，百分比為 55.3、碩士的有 3 員，百分比為 0.8、博士的有 2 員，百分比為 0.6，如下表 28 所示。其中教育程度大多分佈在高中（職）及大學（專科），有效百分比皆在 40%以上。

表 28 教育程度樣本結構分析表

區分	人數	有效百分比%
國（初）中含以下	4	1.1%
高中（職）	150	42.1%
*大學（專科）	197	55.3%
碩士	3	0.8%
博士	2	0.6%
總計	356	100%

註：*表示為最多數。
資料來源：本研究整理。

十一、單位駐地位置：

單位駐地位置方面，在 356 位填答者中，南部佔 80 員，百分比為 22.5、中部佔 82 員，百分比為 23、北部佔 194 員，百分比為 54.5，如下表 29 所示。北部佔 50%

以上，主要是在抽樣分層時北部為兩個單位，中部及南部各一個單位，所以相較之下北部人數會大於中部及南部地區的人數。

表 29 單位駐地位置樣本結構分析表

區分	人數	有效百分比%
南部	80	22.5%
中部	82	23.0%
*北部	194	54.5%
總計	356	100%

註：*表示為最多數。
資料來源：本研究整理。



第二節 研究變項描述性統計

本章節針對自變項「領導風格、工作滿意度及組織氣氛」與依變項「留任意願」進行最小值、最大值、平均數及標準差進行描述，以瞭解研究變項分佈情形，最後再依問卷回收結果實施量表的信度分析。

一、自變項：

(一) 領導風格：

領導風格為五點尺度，分析題數為 20 題，最小值為 1.00 最大值為 5.00，平均數在 3.73 位於中位數 3 的中間偏高位置，標準差為 0.67，如下表 30 所示。

表 30 領導風格描述性統計分析表

變項	最小值	最大值	平均數	標準差
領導風格	1.00	5.00	3.73	0.67

資料來源：本研究整理。

在「領導風格」的題項中，以「第 8 題強調團體意識的重要及第 9 題要有達成目標的決心並列最高，在中位數 3 尺度中平均數皆為 3.87，屬中間偏高部分，標準差分別為第 8 題 0.79 及第 9 題 0.80」；其次為「第 4 題重視價值觀和信念，平均數為 3.81，標準差 0.79」；而在最低的部分為「第 13 題主官會清楚描述未來動人的願景，平均數為 3.58，標準差 0.82」；次之為「第 1 題與長官共事令人覺得驕傲及第 17 題長官會花時間做教導及指導，平均數皆為 3.63，標準差分別為第 1 題 0.89 及第 17 題 0.88」，如下表 31 所示。

表 31 領導風格各題項描述性統計分析表

題號	題目	平均數	標準差	排序
1	能與我直屬長官一起共事，令我覺得驕傲。	3.63	0.89	18
2	我直屬長官的行為模式能贏得我的尊敬。	3.69	0.85	14
3	我直屬長官會尋求各種不同方式來解決問題。	3.78	0.81	5

表 31 領導風格各題項描述性統計分析表 (續)

題號	題目	平均數	標準差	排序
4	我直屬長官會和我們談論他(她)最重視的價值觀和信念。	3.81	0.79	3
5	我直屬長官總是展現出威嚴與自信的風範。	3.75	0.80	10
6	我的直屬長官在做決定時會考量道德倫理的後果。	3.77	0.83	6
7	我的直屬長官會以團體利益為首要而不計較個人得失。	3.73	0.86	13
8	我的直屬長官總是會向我們強調團體意識的重要性。	3.87	0.79	1
9	我的直屬長官總是強調要有達成目標的堅定決心。	3.87	0.80	1
10	我的直屬長官對未來總是保持樂觀的態度。	3.77	0.80	6
11	我的直屬長官總是對達成目標充滿信心。	3.79	0.82	4
12	我的直屬長官認為每個部屬都有與別人不同的需求、能力及抱負。	3.76	0.86	9
13	我的直屬長官會清楚描繪關於未來的動人遠景。	3.58	0.82	20
14	我的直屬長官會要求我以不同的角度看待問題。	3.74	0.85	12
15	我的直屬長官會建議我們用不同的觀點,思考如何完成上級交辦的任務。	3.77	0.84	6
16	我的直屬長官會重新檢視問題的根本原因。	3.67	0.90	16
17	我的直屬長官會花時間來教導與指導我。	3.63	0.88	18
18	我的直屬長官會很有熱忱地跟我們說近期需要完成的工作。	3.75	0.84	10
19	我的直屬長官會協助我發揮我的長處。	3.67	0.85	16
20	我的直屬長官不僅把我視為單位的一份子,還會顧慮到我個人的獨特性。	3.68	0.93	15

資料來源：本研究整理。

(二) 工作滿意度：

工作滿意度為五點尺度，分析題數為 20 題，最小值為 1.60 最大值為 5.00，平均數在 3.53 位於中位數 3 的中間偏高位置，標準差為 0.64，如下表 32 所示。

表 32 工作滿意度描述性統計分析表

變項	最小值	最大值	平均數	標準差
工作滿意度	1.60	5.00	3.53	0.64

資料來源：本研究整理。

工作滿意度區分「內在工作滿意度」與「外在工作滿意度」兩個子構面實施探討，在內在工作滿意度方面，分析題數為 12 題，最小值為 1.50 最大值為 5.00，平均數在 3.59 位於中位數 3 的中間偏高位置，標準差為 0.67；而外在工作滿意度方面，分析題數為 8 題，最小值為 1.75 最大值為 5.00，平均數 3.43，較內在工作滿意度低，標準差為 0.66，如下表 33 所示。

表 33 工作滿意度子構面描述性統計分析表

子構面	最小值	最大值	平均數	標準差
內在工作滿意度	1.50	5.00	3.59	0.67
外在工作滿意度	1.75	5.00	3.43	0.66

資料來源：本研究整理。

在「工作滿意度」題項中，區分「內在工作滿意度」與「外在工作滿意度」，在「內在工作滿意度」部分以「第 2 題有為別人工作的機會為最高，在中位數 3 尺度中平均數為 3.76，屬中間偏高部分，標準差 0.83」；其次為「第 8 題有自己判斷的空間及第 5 題不會讓我做出違背良心的事，平均數為 3.68，標準差分別為第 8 題 0.91 及第 5 題 0.96」；而在最低的部分為「第 15 題對目前的工作負荷量，平均數為 3.36，標準差 0.88」。

在「外在工作滿意度」部分以「第 19 題與同事相處的情形為最高，平均數為 3.69，標準差 0.81」；而在最低的部分為「第 9 題對工作環境感到不滿意，平均數為 3.22，標準差 1.03」，如下表 34 所示。

表 34 工作滿意度各題項描述性統計分析表

區分	題號	題目	平均數	標準差	排序	
內 在 工 作 滿 意 度	1	我的工作讓我有獨自發揮空間的機會。	3.55	0.92	8	
	2	我的工作讓我有為別人做事的機會。	3.76	0.83	1	
	3	我的工作讓我有指導別人做事的機會。	3.62	0.85	6	
	4	我的工作性質可以培養我成為團隊精英的機會。	3.54	0.88	9	
	5	我的工作不會讓我做出違背良心的事。	3.68	0.96	2	
	6	我的工作有讓我發揮自己能力的機會。	3.61	0.88	7	
	7	我的工作有機會讓我用自己的方式處理事情。	3.66	0.88	4	
	8	我的工作可以讓我自己有判斷的空間。	3.68	0.91	2	
	14	部隊可以給我接觸到不同工作性質的機會。	3.50	0.93	10	
	15	我對目前工作的負荷量感到滿意。	3.36	0.88	12	
	18	工作帶給我的成就感讓我感到滿意。	3.49	0.87	11	
	20	軍職這份工作的穩定性讓我覺得滿意。	3.64	0.88	5	
	外 在 工 作 滿 意 度	9	我對工作的環境感到不滿意。	3.22	1.03	8
		10	我對工作上有好表現時所得到的讚賞感到滿意。	3.60	0.78	2
11		對於我工作晉升的機會讓我感到滿意。	3.51	0.84	3	
12		對於工作量，我的薪水讓我覺得滿意。	3.36	1.03	6	
13		對於部隊政策實施的方式讓我感到滿意。	3.28	0.96	7	
16		上級對待部屬的方式讓我感到滿意。	3.41	0.91	4	
17		上級在決策事情的能力讓我感到滿意。	3.37	0.91	5	
19	在工作上與同事相處的情形讓我感到滿意。	3.69	0.81	1		

註：第 9 題數值已完成反向題計分轉換。

資料來源：本研究整理。

(三) 組織氣氛：

組織氣氛為五點尺度，分析題數為 16 題，最小值為 2.13 最大值為 5.00，平均數在 3.42 位於中位數 3 的中間偏高位置，標準差為 0.58，如下表 35 所示。

表 35 組織氣氛描述性統計分析表

變項	最小值	最大值	平均數	標準差
組織氣氛	2.13	5.00	3.42	0.58

資料來源：本研究整理。

在「組織氣氛」的題項中，以「第 14 題同僚之間的互動及相互關心為最高，在中位數 3 尺度中平均數為 3.84，屬中間偏高部分，標準差 0.98」；其次為「第 13 題與同事間大家相互往來的關係，平均數為 3.75，標準差 1.01」；再次之為「第 5 題參與任務的主從關係，平均數為 3.63，標準差為 0.92」；而在最低的部分為「第 4 題部隊因有太多的規定，導致一些具創新的思維難以被採納，平均數為 2.80，屬中間偏低部分，標準差 1.03」；次差為「第 10 題在工作上表現好時所獲得的獎勵及讚賞，平均數為 3.03，標準差 0.96」，再次之為「第 16 題鼓勵大家說出自己的看法，平均數為 3.31，標準差為 0.93」，如下表 36 所示。

表 36 組織氣氛各題項描述性統計分析表

題號	題目	平均數	標準差	排序
1	在我所處部隊分配工作時，都公平公正，合理分配。	3.45	0.87	7
2	在我所處部隊中做決策時，常常都不知道誰可以做決定。	3.40	0.90	8
3	有關我所處部隊的編制及近期國軍政策，單位都會清楚說明。	3.60	0.77	4
4	在我所處部隊中，由於有許多瑣碎舊有的規定，導致很難使具創造力的新思維有被採納的機會。	2.80	1.03	16
5	在我參與的各項任務中，我常不知道我的上級是誰。	3.63	0.92	3

表 36 組織氣氛各題項描述性統計分析表 (續)

題號	題目	平均數	標準差	排序
6	在我所處的部隊中，上級交代給我的事，在執行時我不用自我判斷事情的對與錯。	3.37	0.93	11
7	在我部隊的升遷制度，可以讓有能力的人往上爬。	3.53	0.90	5
8	在我所處部隊，鼓勵及獎酬通常多於批評和責備。	3.33	0.97	13
9	在我部隊中人員在工作上表現良好，與所獲得的獎勵成正比。	3.40	0.86	8
10	在我所處部隊中即使在工作上表現良好，其獎勵或讚賞是不足的。	3.03	0.96	15
11	在我部隊中能獲得今日的發展，主要是能適時地發揮創新思維。	3.38	0.83	10
12	只要有好的建議我所處部隊通常會採納執行。	3.51	0.82	6
13	在我所處的部隊中大家都是不相往來的。	3.75	1.01	2
14	在我部隊中，同僚之間的互動是冷漠、是不會相互關心的。	3.84	0.98	1
15	領導幹部常主動與你討論你在部隊的生涯規劃。	3.36	0.82	12
16	在我所處部隊鼓勵大家說出自己的看法，即便與上級意見不同也沒關係。	3.31	0.93	14

註：第 2、4、5、6、10、13、14 題數值已完成反向題計分轉換。
資料來源：本研究整理。

二、依變項：

留任意願為五點尺度，分析題數為 16 題，最小值為 1.71 最大值為 5.00，平均數在 3.30 位於中位數 3 的中間偏高位置，標準差為 0.71，如下表 37 所示。

表 37 留任意願描述性統計分析表

變項	最小值	最大值	平均數	標準差
留任意願	1.71	5.00	3.30	0.71

資料來源：本研究整理。

在「留任意願」題項中，以「第 1 題覺得繼續在軍中服役是一件正確的事為最高，在中位數 3 尺度中平均數為 3.45，屬中間偏高部分，標準差 0.84」；其次為「第 5 題在本役期屆滿後選擇繼續留在軍中服役，平均數為 3.38，標準差 0.90」；而在最低的部分為「第 7 題離開軍職後很難找到待遇更好的工作，平均數為 3.06，屬中間部分，標準差 1.04」；次差為「第 3 題將從軍當成一種志業，平均數為 3.24，標準差 0.82」，如下表 38 所示。

表 38 留任意願各題項描述性統計分析表

題號	題目	平均數	標準差	排序
1	我覺得繼續留在軍中服役，是一件正確的事。	3.45	0.84	1
2	我現在還不會思考要轉換職場的問題。	3.30	0.89	4
3	我會將從軍當成一種長久的志業。	3.24	0.82	6
4	在我能選擇的工作中，從軍是個相對理想的工作選擇。	3.37	0.86	3
5	在本役期屆滿後，我目前還會選擇繼續留在軍中服役。	3.38	0.90	2
6	即使工作環境在改變，我仍願意留在軍中服役。	3.30	0.86	4
7	離開軍職後，我很難找到待遇比這更好的工作了。	3.06	1.04	7

資料來源：本研究整理。

三、控制變項：

組織變革認知為五點尺度，分析題數為 3 題，最小值為 1.00 最大值為 5.00，平均數在 3.38 位於中位數 3 的中間偏高位置，標準差為 0.85，如下表 39 所示。

表 39 組織變革認知描述性統計分析表

變項	最小值	最大值	平均數	標準差
組織變革認知	1.00	5.00	3.38	0.85

資料來源：本研究整理。

四、信度分析：

一份量表經過設計後，為了要得知量表的信度，也就是問卷的有效性及其可靠性，通常會使用 Cronbach α 來進行量表內部一致性的檢測（楊世瑩，2014），並依據陳正昌（2017）提出 Cronbach α 適切性標準 0.49 以下代表「不能接受」、0.5~0.59 代表「差」、0.6~0.69 代表「不佳」、0.7~0.79 代表「尚可」、0.8~0.89 代表「好」、0.9 以上代表「優良」。

本研究變項區分「領導風格」、「工作滿意度」、「組織氣氛」及「留任意願」，並以量表構面各題項的平均數測得各構面內部的一致性，領導風格題項計 20 題，Cronbach α 為 0.971；工作滿意度題項計 20 題，總體 Cronbach α 為 0.949；內在工作滿意度題項共計 12 題，Cronbach α 為 0.930；外在工作滿意度題項共計 8 題，Cronbach α 為 0.872；組織氣氛題項計 16 題，Cronbach α 為 0.904；留任意願題項計 7 題，Cronbach α 為 0.902，量表的 α 係數均達優良 0.8 以上，表示每個變項題目之間有很高的一致性，各變項信度分析表如表 40 所示。

表 40 各變項信度分析表

區分	變項題數	Cronbach α
領導風格	20	0.971
工作滿意度	內外滿意度	0.930
	外在工作滿意度	0.872
組織氣氛	16	0.904
留任意願	7	0.902

資料來源：本研究整理。

第三節 相關性分析

本節採各題項加總的平均數來建構各變項，並針對「領導風格」、「工作滿意度」、「組織氣氛」及「留任意願」等變項及控制變項，以皮爾森(pearson)績差相關分析探討變項之間的相關性，並依楊世瑩（2014）說明其相關係數在 0.3 以下時為低相關，係數在 0.3 至 0.7 之間時為中相關，0.7 至 0.8 之間時為高度相關，如果係數達 0.8 以上時即表示為非常高度相關，分析結果如下表 41 所示，得知其彼此間的關聯性如下：

- (一) 「留任意願」與「領導風格」呈現中度正相關， r 為 0.516($p < 0.01$)；與「工作滿意度」呈現中度正相關， r 為 0.687($p < 0.01$)；與「組織氣氛」呈現中度正相關， r 為 0.646($p < 0.01$)；與「組織變革認知」呈現中度正相關， r 為 0.580($p < 0.01$)；與歲數呈現低度正相關， r 為 0.121($p < 0.05$)；與服役年資呈現低度正相關， r 為 0.214($p < 0.01$)。
- (二) 「領導風格」與「工作滿意度」呈現高度正相關， r 為 0.715($p < 0.01$)；與「組織氣氛」呈現中度正相關， r 為 0.676($p < 0.01$)；與「組織變革認知」呈現中度正相關， r 為 0.511($p < 0.01$)。
- (三) 「工作滿意度」與「組織氣氛」呈現高度正相關， r 為 0.797($p < 0.01$)；與「組織變革認知」呈現中度正相關， r 為 0.614($p < 0.01$)；與家戶所得呈現低度正相關， r 為 0.122($p < 0.05$)；與服役年資呈現低度正相關， r 為 0.147($p < 0.01$)。
- (四) 「組織氣氛」與「組織變革認知」呈現中度正相關， r 為 0.613($p < 0.01$)。
- (五) 歲數與軍階呈現中度正相關， r 為 0.499($p < 0.01$)；與服役年資呈現中度正相關， r 為 0.688($p < 0.01$)；與教育程度呈現低度正相關， r 為 0.156($p < 0.01$)。
- (六) 軍階與服役年資呈現中度正相關， r 為 0.346($p < 0.01$)；與教育程度呈現中度正相關， r 為 0.416($p < 0.01$)。

表 41 各變項相關分析表

變項	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
(1) 留任意願	1	—	—	—	—	—	—	—	—	—
(2) 領導風格	0.516**	1	—	—	—	—	—	—	—	—
(3) 工作滿意度	0.687**	0.715**	1	—	—	—	—	—	—	—
(4) 組織氣氛	0.646**	0.676**	0.797**	1	—	—	—	—	—	—
(5) 組織變革認知	0.580**	0.511**	0.614**	0.613**	1	—	—	—	—	—
(6) 歲數	0.121*	0.030	0.064	0.083	0.049	1	—	—	—	—
(7) 家戶所得	0.041	0.099	0.122*	0.103	0.056	0.057	1	—	—	—
(8) 軍階	0.068	0.022	0.073	0.092	0.098	0.499**	0.091	1	—	—
(9) 服役年資	0.214**	0.066	0.147**	0.098	0.079	0.688**	-0.006	0.346**	1	—
(10) 教育程度	0.011	-0.019	-0.039	-0.025	0.026	0.156**	0.022	0.416**	0.038	1

註：*表示 $p < 0.05$ 、**表示 $p < 0.01$ 。

資料來源：本研究整理。

第四節 迴歸分析

本節同第三節採各題項加總的平均數來建構各變項，並依據相關分析得知各變項間的正負相關性，其次使用多元線性迴歸分析探討各變項間的影響程度。依據陳寬裕、王正華（2011）說明在執行迴歸模型探討前為了能有較準確的估計來推斷母體，須符合下列假設。

一、多元線性迴歸分析檢定：

（一）常態性檢定：

本研究使用殘差常態檢定 Shapiro-Wilk 檢定，檢測結果 p 值為 0.567 ($p > 0.05$)，依據陳寬裕等人（2011）表示，此殘差檢定為常態，因此迴歸模型為常態分佈。

（二）等變異數檢定（殘差恆等性檢定）：

本研究依據陳寬裕等人（2011）針對「殘差恆等性檢定」以散佈圖來判斷，如下圖 3 所示，依據散佈圖型未構成明顯趨勢或形態表示此迴歸模型具有恆定的變異數，在取值時不會受自變數影響。

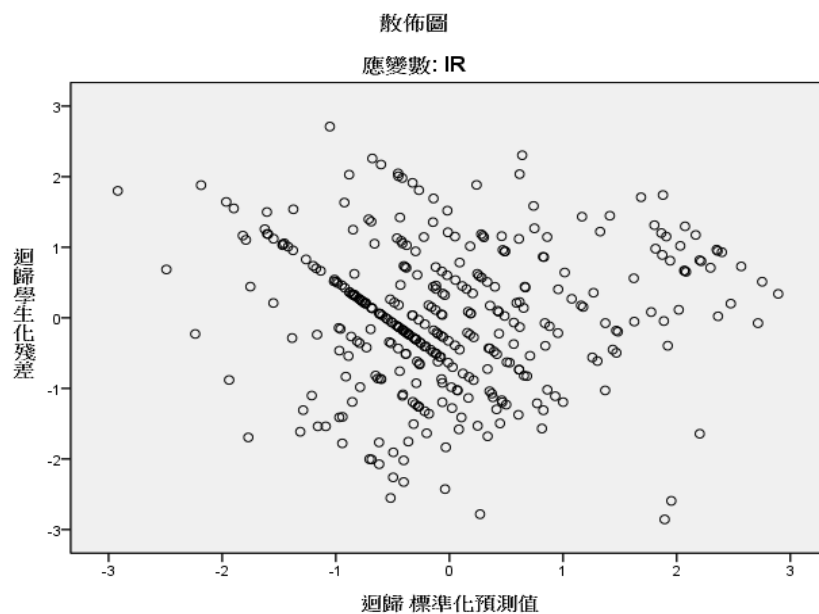


圖 3 殘差散佈圖

資料來源：本研究整理。

(三) 殘差獨立性檢定：

本研究依據「Durbin-Watson 檢定法」實施檢定，檢定結果檢定值為 2.051，介於 0 至 4 之間且非常接近 2，說明此迴歸模型具有獨立性。

(四) 共線性檢定：

本研究依統計結果此模型變異數膨脹係數(VIF)值介於 1.038 至 3.623 間皆小於 10，且此模型允差值介於 0.28 至 0.96 之間皆大於 0.1，因此本研究迴歸模型共線性不顯著。

(五) 小結：

綜上所述本研究符合常態性、等變異數、獨立性、線性等特性所要求的條件。

二、虛擬變數轉換：

本研究迴歸模型以「留任意願」為依變項，自變項裡包含控制變項為「領導風格、工作滿意度、組織氣氛、組織變革認知、性別、年齡、婚姻狀況、家中成員情形、家中有 0-6 歲需照顧兒童的人、家中有 65 歲以上需照顧年長者的人、家戶所得、軍階、服役年資、教育程度及單位駐地位置」，其中「性別、婚姻狀況、家中有 0-6 歲需照顧兒童的人、家中有 65 歲以上需照顧年長者的人及單位駐地位置」為名義變數，所以需要實施虛擬變數的轉換；轉換後虛擬變數為「相較於男生、已婚相較於單身、離婚相較於單身、分居相較於單身、同居相較於單身、相較於沒有兒童的家庭、相較於沒有年長者的家庭、南部相較於北部、中部相較於北部」等已完成數值轉換，如下表 42 所示。

表 42 虛擬變項數值轉換區分表

原變項	虛擬變數	區分	對照組
性別	相較於男生	「0=男生」、「1=女生」	男生
婚姻狀況	已婚相較於單身	「1=已婚有偶」、「0=離婚」、「0=分居」、「0=同居」、「0=單身，從未結婚」	單身，從未結婚
	離婚相較於單身	「0=已婚有偶」、「1=離婚」、「0=分居」、「0=同居」、「0=單身，從未結婚」	
	分居相較於單身	「0=已婚有偶」、「0=離婚」、「1=分居」、「0=同居」、「0=單身，從未結婚」	
	同居相較於單身	「0=已婚有偶」、「0=配偶去世」、「0=離婚」、「0=分居」、「1=同居」、「0=單身，從未結婚」	
家中有 0-6 歲兒童的人	相較於沒有兒童的家庭	「1=有」、「0=沒有」	家中沒有兒童的人數
家中有 65 歲以上年長者的人	相較於沒有年長者的家庭	「1=有」、「0=沒有」	家中沒有年長者的人數
單位駐地位置	南部相較於北部	「1=南部」、「0=中部」、「0=北部」	北部
	中部相較於北部	「0=南部」、「1=中部」、「0=北部」	

註：配偶去世在本研究調查中為 0 員，故於虛擬變數轉換中刪除不實施探討。
資料來源：本研究整理。

三、依據研究架構區分三個模型實施多元線性迴歸：

依據本研究迴歸模型將區分三個模型分別對留任意願進行多元線性迴歸分析，模型一為自變項「領導風格」、「工作滿意度」與「組織氣氛」對依變項「留任意願」進行多元線性迴歸分析，迴歸分析結果如下表 43 所示。

表 43 模型一預測變數對依變數迴歸分析表

預測變數	標準化係數		<i>t</i>	<i>p</i>
	β			
領導風格	-0.009		-0.167	0.868
工作滿意度	0.478***		7.029	0.000
組織氣氛	0.271***		4.189	0.000
F			116.747 (<i>p</i> < 0.001)	
R			0.706	
R²			0.499	

註：*表示 $p < 0.05$ 、**表示 $p < 0.01$ 、***表示 $p < 0.001$ 。
資料來源：本研究整理。

模型二為除了自變項「領導風格」、「工作滿意度」與「組織氣氛」對依變項「留任意願」進行多元線性迴歸分析外，增加控制變項「組織變革認知」，迴歸分析結果如下表 44 所示。

表 44 模型二預測變數對依變數迴歸分析表

預測變數	標準化係數		<i>t</i>	<i>p</i>
	β			
領導風格	-0.026		-0.484	0.629
工作滿意度	0.412***		6.066	0.000
組織氣氛	0.202**		3.122	0.002
組織變革認知	0.217***		4.484	0.000
F			97.340 (<i>p</i> < 0.001)	
R			0.725	
R²			0.526	

註：*表示 $p < 0.05$ 、**表示 $p < 0.01$ 、***表示 $p < 0.001$ 。
資料來源：本研究整理。

模型三為除了自變項「領導風格」、「工作滿意度」與「組織氣氛」對依變項「留任意願」進行多元線性迴歸分析外，增加控制變項「組織變革認知」與人口統計變項，迴歸分析結果如下表 45 所示。

表 45 模型三預測變數對依變數迴歸分析表

預測變數	標準化係數		<i>t</i>	<i>p</i>
	β			
領導風格	-0.011		-0.214	0.831
工作滿意度	0.379***		5.579	0.000
組織氣氛	0.207**		3.211	0.001
組織變革認知	0.202***		4.167	0.000
女生相較於男生	0.082*		2.204	0.028
歲數	-0.017		-0.296	0.767
已婚相較於單身從未結婚	0.020		0.418	0.676
離婚相較於單身從未結婚	0.085*		2.218	0.027
分居相較於單身從未結婚	-0.031		-0.862	0.389
同居相較於單身從未結婚	-0.077*		-2.105	0.036
家中情形	0.037		0.893	0.373
相較於沒有兒童的家庭	-0.052		-1.053	0.293
相較於沒有年長者的家庭	-0.073		-1.883	0.061
家戶所得	-0.031		-0.830	0.407
軍階	-0.078		-1.679	0.094
服役年資	0.186**		3.444	0.001
教育程度	0.050		1.234	0.218
南部相較於北部	-0.019		-0.492	0.623
中部相較於北部	0.035		0.858	0.392
F			23.603 (<i>p</i> < 0.001)	
R			0.756	
R²			0.572	

註：*表示 $p < 0.05$ 、**表示 $p < 0.01$ 、***表示 $p < 0.001$ 。

資料來源：本研究整理。

綜合上述三個模型，模型一計 3 個預測變數可以解釋留任意願 49.9%的變異量，模型二計 4 個預測變數可以解釋留任意願 52.6%的變異量，模型三計 19 個預測變數可以解釋留任意願 57.2%的變異量，如下表 46 所示，而本研究主要探討如何提高官

兵留任意願，使官兵能在部隊長留久用，所以本研究以較高可解釋留任意願變異量的模型三進行後續相關分析。

表 46 迴歸模型分析表

模型區分	df	R	R ²	F
模型一	3	0.706	0.499	116.747***
模型二	4	0.725	0.526	97.340***
模型三	19	0.756	0.572	23.603***

註：*表示 $p < 0.05$ 、**表示 $p < 0.01$ 、***表示 $p < 0.001$ 。

資料來源：本研究整理。

四、迴歸模型三之分析：

以本研究迴歸模型三對留任意願之迴歸分析結果，比較各變項對留任意願的影響程度，並驗證研究假設是否成立，由表 45 迴歸模型三分析結果可知，計 19 個預測變數可以解釋留任意願 57.2% 的變異量，且多元相關係數 R 為 0.756 趨近 1 代表預測值接近實際值，依據陳正昌（2017）表示依 Cohen 在 1988 年所研究結果的經驗法則說明本研究效果量 R^2 為 0.572 大於 0.26，表示此迴歸模型屬於大效果量，而且整體效果為顯著 $F=23.603$ ， p 值為 0.000 ($p < 0.001$)。各別預測變項分析分述如下：

- (一) 領導風格在此迴歸模型中是無法預測留任意願的， $\beta = -0.011$ ， t 值為 -0.214， p 值為 0.831 ($p > 0.05$) 不顯著。也就是說主官領導風格越偏向轉換型領導時，對陸軍裝甲旅戰車連官兵之留任意願是沒有顯著影響，針對此研究結果驗證假設 1 不成立。
- (二) 工作滿意度在此迴歸模型中是可以預測留任意願的， $\beta = 0.379$ ， t 值為 5.579， p 值為 0.000 ($p < 0.001$) 顯著。也就是說陸軍裝甲旅戰車連官兵工作滿意度越高，越容易有較高的留任意願，驗證假設 2 成立，其工作滿意度每增加 1，就可以增加 0.379 的留任意願。
- (三) 組織氣氛在此迴歸模型中是可以預測留任意願的， $\beta = 0.207$ ， t 值為 3.211， p 值為 0.001 ($p < 0.01$) 顯著。研究結果說明了陸軍裝甲旅戰車連官兵的組織氣氛越好，越容易有較高的留任意願，驗證假設 3 成立，其在組織氣氛每增加 1 時就

可以提升 0.207 的留任意願。

- (四) 組織變革認知在此迴歸模型中是可以預測留任意願的， $\beta=0.202$ ， t 值為 4.167， p 值為 0.000 ($p<0.001$) 顯著。研究結果顯示當官兵的組織變革認知越高時，其留任意願也會越高，組織變革認知每增加 1，可以增加 0.202 的留任意願。
- (五) 性別在此迴歸模型中是可以預測留任意願的， $\beta=0.082$ ， t 值為 2.204， p 值為 0.028 ($p<0.05$) 顯著。研究結果顯示留任意願在性別上，女生比男生在留任意願態度上較高。
- (六) 年齡在此迴歸模型中是無法預測留任意願的， $\beta=-0.017$ ， t 值為-0.296， p 值為 0.767 ($p>0.05$) 不顯著。也就是說在本研究中留任意願不會因為年齡的增加或減少而改變對留任意願的態度。
- (七) 婚姻狀況中除了離婚相較於單身從未結婚 $\beta=0.085$ ， t 值為 2.218， p 值為 0.027 ($p<0.05$) 及同居相較於單身從未結婚 $\beta=-0.077$ ， t 值為-2.105， p 值為 0.036 ($p<0.05$) 可以預測留任意願外，其餘已婚相較於單身從未結婚 $\beta=0.020$ ， t 值為 0.418， p 值為 0.676 ($p>0.05$) 及分居相較於單身從未結婚 $\beta=-0.031$ ， t 值為-0.862， p 值為 0.389 ($p>0.05$) 皆無法預測留任意願。研究結果顯示在婚姻狀況方面，離婚比單身從未結婚的人在留任意願態度上較高，而同居比單身從未結婚的人在留任意願態度上較低；另外在已婚及分居比單身從未結婚的人在留任意願態度上就沒有明顯的差異了。
- (八) 家中成員情形在此迴歸模型中是無法預測留任意願的， $\beta=0.037$ ， t 值為 0.893， p 值為 0.373 ($p>0.05$) 不顯著。依研究結果顯示在本研究中留任意願不會因為家中成員的人數增加或減少而對留任意願的態度有任何改變。
- (九) 是否有需被照顧成員在此迴歸模型中皆無法預測留任意願，有兒童的家庭相較於沒有兒童的家庭 $\beta=-0.052$ ， t 值為-1.053， p 值為 0.293 ($p>0.05$) 及有年長者的家庭相較於沒有年長者的家庭 $\beta=-0.073$ ， t 值為-1.883， p 值為 0.061 ($p>0.05$)。依結果顯示在本研究中無論在家中是否有 0 至 6 歲兒童還是 65 歲以上的年長者相較於沒有的在留任意願態度上皆沒有明顯的差異。
- (十) 家戶所得在此迴歸模型中是無法預測留任意願的， $\beta=-0.031$ ， t 值為-0.830， p 值為 0.407 ($p>0.05$) 不顯著。依研究結果顯示在本研究中留任意願不會因為家戶所得的多寡而對留任意願的態度有任何不同。

(十一) 軍階在此迴歸模型中是無法預測留任意願的， $\beta = -0.078$ ， t 值為 -1.679 ， p 值為 0.094 ($p > 0.05$) 不顯著。也就是說留任意願不會因為軍階越高或越低而有所改變。另外個別探討各軍階的差異情形，使用單因子變異數分析結果如下表 47 所示，得知在留任意願部分 F 值為 3.059 ， p 值為 0.002 ($p < 0.01$)，進一步使用 Scheffe 事後測試多重比較進行檢定，對留任意願而言士官長高於士兵，也就是說在部隊中士官長的留任意願高於士兵的留任意願，因此雖然留任意願不會隨著階級越高而有所影響，不過依單因子變異數分析結果顯示部隊士官長階級的留任意願會高於上兵。

表 47 軍階對留任意願的差異分析

變項	軍階	個數	平均值	F 值	p 值	Scheffe
留任意願	二兵	10	3.6286	3.059**	0.002	士官長 > 上兵
	一兵	32	3.4241			
	上兵	38	2.9624			
	下士	143	3.2448			
	中士	73	3.3699			
	上士	13	3.3516			
	士官長	7	4.1429			
	少尉	12	3.1786			
	中尉	20	3.3143			
	上尉	8	3.6786			

註：**表示 $p < 0.01$ 。
資料來源：本研究整理。

(十二) 服役年資在此迴歸模型中是可以預測留任意願的， $\beta = 0.186$ ， t 值為 3.444 ， p 值為 0.001 ($p < 0.01$) 顯著。研究結果顯示當官兵的服役年資越高時，其留任意願也會越高，服役年資每增加 1，可以增加 0.186 的留任意願。

(十三) 教育程度在此迴歸模型中是無法預測留任意願的， $\beta = 0.050$ ， t 值為 1.234 ， p 值為 0.218 ($p > 0.05$) 不顯著。依研究結果顯示在本研究中留任意願不會因為教育程度越高或越低而對留任意願的態度有任何改變。

(十四) 單位駐地位置在此迴歸模型中皆無法預測留任意願，南部相較於北部 $\beta = -0.019$ ， t 值為 -0.492 ， p 值為 0.623 ($p > 0.05$) 及中部相較於北部 $\beta = 0.035$ ， t 值為 0.858 ， p 值為 0.392 ($p > 0.05$)。另外在單位駐地位置部分南部比北部及中部比北部在留任意願態度上皆沒有明顯的不同。



第五章 結論與建議

本研究主要因應人才培育不易，每個人才都是部隊中重要的資產，所以在人才留任的議題上，需要特別琢磨，經過文獻探討及整理分析、問卷設計發放及回收、資料分析的過程中，在本章中依據分析結果得知本研究的研究問題，然而本章節將區分為研究結論與研究建議兩部分來論述，在研究結論先依據分析發現結果實施論述並說明本研究假設驗證成立與否以回答研究問題，其次在最後依據研究結論提出相關建議措施，並對本研究結果與發現提出未來研究建議，以達到人才留用之目的。

第一節 研究結論

依據上一章節研究分析狀況歸納出本研究假設驗證結果，如下表 48 所示。

表 48 假設驗證彙整表

	研究假設	結果說明
H1	「轉換型領導」的主官對陸軍裝甲旅戰車連官兵之「留任意願」具有正向影響。	不成立
H2	陸軍裝甲旅戰車連官兵工作滿意度越高，越容易有較高的留任意願。	成立
H3	陸軍裝甲旅戰車連官兵的組織氣氛越好，越容易有較高的留任意願。	成立

資料來源：本研究整理。

在假設 1 本研究驗證結果不成立，依本研究結果顯示在裝甲旅戰車連中不會因為主官的「轉換型領導風格」，對留任意願就有越正向的影響，此研究結果與第二章文獻探討「轉換型領導與留任意願有顯著正相關」之研究的理論不相符；分析以下幾種原因，其一為本次研究模型為多元線性迴歸，並將領導風格定義為自變項研究結果不顯著，而本次研究進行相關性分析時發現，領導風格與留任意願 r 值為顯著 0.516，而與工作滿意度 r 值為顯著 0.715、與組織氣氛 r 值為顯著 0.676，相關性皆比留任意願還要高，顯示這幾項自變數與依變數之間可能存在中介或調節的關係待後續研究進一步探討；其次在盧曉玲（2018）的研究對象是以後備指揮部的士官為研究母體；

劉憲明等人（2018）的研究對象是以陸軍某部隊服役二至四年的士兵為研究母體；田坤倚（2019）的研究對象則是以空軍北部某部隊的官士兵為研究母體，針對上述三篇學者及本研究結果發現，有可能使用「轉換型的領導方式」並不會使裝甲旅戰車連的官兵對「留任意願」有正向的影響，也就是領導風格會隨對象不同而有所區別。

其次在假設 2 驗證結果成立，研究結果顯示裝甲旅戰車連官兵的「工作滿意度」越高就可以有較高的留任意願，此結果與（林健詠，2015；林淑芳等人，2016；曾繁隆，2017；王大明等人，2018）等學者的研究結果相同，且依據題項分析「內在工作滿意度」較「外在工作滿意度」平均數為高，所以提升「工作滿意度」可以優先從「內在工作滿意度」著手，首先於研究變項描述性統計得知，在執行任務時可以建立團體的機制共同執行，因研究顯示工作上有為別人做事機會時是大部分人較能認同的，採團體機制大家可以相互鼓勵及相互扶持，同心協力共同完成任務，並且在這樣的環境下可以增進彼此同袍之間的情誼，其次問題的解決有許多種方式，所以要適時給予部屬有自己獨立思考的空間，多傾聽部屬的意見，說不定在 1 加 1 大於 2 的狀況下，可以發現其他不同以往更節約的問題處理方式；另外不要要求部屬做違背良心的事；以及工作分工的問題，在任務分配時必須要公平公正，最重要的是要能符合本身的工作負荷，否則負荷量過大將會降低其「工作的滿意度」，進而影響到官兵留任的意願。其次在「外在工作滿意度」不可忽略要重視的是工作環境，工作環境是目前官兵覺得較不完善的一項，所以需要從外在工作環境著手改善，如此才能提升官兵對工作環境的滿意度。

而假設 3 驗證結果成立，研究結果顯示官兵的組織氣氛越高，環境氛圍與自身的看法差異越小，就會有越高的留任意願，此研究結果與（沈怡君等人，2012；袁朝璽，2016）等學者的研究相符；而提升「組織氣氛」的方式，可透過增進同袍之間的互動往來關係開始，並且除了建立同袍間關係外，其次也可以建立家庭與家庭間的互動關係；並且要不斷找優點表揚，也就是說當部屬完成任務或是在工作上表現良好，適時給予適當的獎勵，即便那怕只是口頭獎勵也可以，如此才能提升官兵「組織氣氛」進而提高官兵的「留任意願」。

另外本研究除了如上述在本研究中所探討的自變項對留任意願之影響外，在控制變項研究中也有一些影響留任意願的因素，分述如下：

（一）研究結果顯示當官兵的組織變革認知越高時，其留任意願也會越高，此研究結

果與劉自強等人(2012)研究結果相符；雖然如此但在組織進行變革調整初期時多少會衝擊整個體制，不過在組織調整前，如果先向官兵說明清楚為什麼要實施組織變革，想要朝什麼方向實施變革及變革前後有什麼差異，而變革後各個層面的優缺點是什麼，再者變革後是否不影響官兵的個人權益，更不會因此而調降薪資等，若有做到以上所述情形，官兵的認同感會越高，也將影響官兵產生更高的「留任意願」。

- (二) 在本研究結果顯示留任意願在性別上，女生比男生在「留任意願」態度高，戰車單位較早以前的組成是全部都以男生為主，因為戰車單位在裝備操作及維修上，於軍事單位中屬於較需要蠻力的單位，因此相較於其他軍事組織，戰車單位中的女性比例相對較其他低，不過近幾年隨著女性官兵人數提升，加上現今有不少女性勇於接受挑戰，認為男性可以女性也一定可以，所以在戰車單位的女性人數有慢慢增加的趨勢，在本研究樣本結構上，在 356 員當中，女生佔 22 員，百分比為 6.2%，或許這些女性官兵本著勇於挑戰自己的原因相對也樂於部隊給予的挑戰，所以在留任意願態度上較男性官兵高；其二可能因素為女性官兵在處事及填答上較男性官兵細心謹慎，這也是可能造成女性官兵在留任意願態度上較男性官兵高的原因之一。
- (三) 研究結果顯示在婚姻狀況部分，離婚比單身從未結婚的人在留任意願態度上較高，依研究結果分析婚姻狀況為離婚者，較需要獨立扶養家庭，不是有小孩要照顧就是要照顧家中長輩，所以更需要有穩定的收入及工作來支應家庭的開銷，也因此家庭狀況為離婚的比單身從未結婚的人留任意願較為高；而同居比單身從未結婚的人在留任意願態度上較低，依研究結果分析婚姻狀況為同居者，較重視與伴侶的陪伴，而在部隊中執行戰備或是基地演訓任務時，常常是 24 小時需在部隊待命或是移防至其他地區實施演訓任務無法於下班時回家，導致陪伴伴侶的時間縮短，因而造成家庭狀況為同居者比單身從未結婚的人在留任意願態度上低的原因。
- (四) 研究結果顯示在軍階的差異分析中士官長的留任意願較上兵高，士官長在裝甲旅戰車連中依階級只在軍官之下，若依年資也算是組織中較為資深的，就專業層面來看，在裝甲官科的士官在受士官高級班的訓時，會區分車輛、兵器、指參等專長做學習，在本職上較為專業，其次最大服役年限士官長則是可以任職至

58 歲，反觀上兵最大服役年限則是以服役起算 10 年，若擔任士兵年資滿 10 年未選擇晉任士官，則將無法繼續服現役，其次在年資部分上兵有可能較組織內下士，甚至中士資深，在軍階上剛好是夾在中間最嚴重的階級，所以在組織中的勤務或任務分配，相對較為繁重，然而在這樣的情形下，難免會產生不公的心態，因此依研究結果分析，士官長的留任意願態度較上兵高。

- (五) 研究結果顯示當官兵的服役年資越高時，其「留任意願」也會越高，依研究結果分析大部分的人在剛從軍時會先將從軍職納入工作的選擇而進入軍中服役，在經歷部隊的人、事、物後會思考從軍這條路適不適合自己繼續走下去，在覺得不適合後就會在服役期滿後許則離開創業，或是另尋高就，而覺得從軍工作適合自己的人，就會開始在這條路上扎根，學習專業，找到屬於自己的興趣而持續服役，因此當官兵的服役年資越高時，「留任意願」也會越高。



第二節 研究建議

在建議部分區分兩個部分提出，其一為針對上述研究結論或是研究分析結果提出相關建議，其二為依上述分析結果提供後續的研究建議。

一、研究建議：

依據上述研究結論提出相關有利於提升「留任意願」的做法供部隊參考，以達到人才長留久用之目的。

(一) 樹立團隊意識，齊心協力完成交付任務：

研究結果顯示在工作上有為別人做事的機會是多數人可以認同的，而一個單位可以由數個團隊所組成，只不過這些團隊的目標是一致的，就是完成上級所交付於單位的任務，然而這些任務往往無法由個人單獨完成，需仰賴團隊的力量共同完成，所以平常需讓官兵瞭解團隊的重要性，培養同袍之間的默契，並在執行任務時運用團隊機制互相幫助、相互鼓勵，增進彼此間的情誼，齊心協力朝共同目標前進，完成上級使命。

(二) 在部隊環境中營造「家的感覺」：

工作環境之所以重要是因為工作環境是除了家以外每天需要長時間處在的地方，加上戰車連的官兵在工作崗位上的時間相較於其他職業還來得高，所以如果工作環境可以營造出家的感覺，相信可以提升官兵對工作環境的滿意度，進而影響官兵的留任意願，近年來陸陸續續有許多營區進行改建工程，為的就是要把營區營造出家的感覺，不過目前尚有許多地方尚在規畫整建中，所以若能盡早全面執行想必對官兵留任意願的態度是有正向影響的。

(三) 針對重點招募，並適切安排職缺：

在研究結果顯示裝甲旅戰車連在留任意願態度上女性官兵較男性官兵高，所以在現今兩性平權狀況下，只要個人有意願，而且符合職務工作要求，可以考量招募女性官兵；其次，在招募新血，或當官兵面臨續服選擇時，可以強調部隊的薪餉與相關福利，或說明部隊提供家庭照顧相關的保障措施，使其在面臨家庭責任時無後顧之憂，以提高從軍或繼續留任意願。

(四) 透過參與團隊活動，凝聚單位向心：

為了增進部隊官兵之間的向心力，可以在平時定期舉辦趣味競賽、球類活動，其次在休假時也可以邀約相同喜好的人共同參與戶外活動，例如馬拉松等運動賽事來增進同袍間的情誼；其次也可定期舉辦部隊家庭日旅遊，一起外出露營或是深度旅遊，彼此建立家庭與家庭間的連結，必要時可以彼此相互勉勵。

(五) 對官兵多關心、多鼓勵、少責罵：

多給予官兵正向的力量，尤其是那些總是默默付出、在論功行賞時又常常被單位所忽略的那些官兵，所以在這樣的情況下單位必須要多加關注這些默默付出的人，多關心多鼓勵，使官兵在部隊覺得自己並不孤單、覺得自己是受關注的，而在官兵做錯事時多給予教導少責罵，因為很少有人會去做錯誤的事情，要先檢討自己是否在交代任務時指導的不夠明確，其次在給予耐心的教導，如此一來也可以提升官兵的工作滿意度及組織氣氛。

(六) 有效運用資源，培養興趣，終身學習：

研究結果顯示當官兵的服役年資越高時，其「留任意願」也會越高，但如何才能讓服役年資越來越高，其實與本次研究的目的有相當大的關聯，就是提高官兵的「留任意願」，當官兵能一直留任於軍事組織中，其服役年資將會越來越高，不過軍事組織有什麼魅力能留住人才，就是鼓勵官兵善用軍中所提供的資源，從事終身學習，使自己不與社會脫節，例如公餘進修，依軍事組織的相關專長選擇相關科系實施就讀，經權責長官核定後還可以補助一些學費；其次也可報考相關專長的證照班，一樣可由國軍補助，學得一技之長，把軍職當成志業，依職務專長培養專業，使自己在軍中不苦悶，如此一來將有助官兵繼續留任於軍事組織中。

二、後續研究建議：

在研究貢獻上，此研究結果除了回答本次研究的問題外，因「組織氣氛」在軍事組織當中的研究文獻寥寥無幾，而本研究模型在組織氣氛探討官兵留任意願的態度是顯著影響的，因此本次研究結果可作為日後部隊研究的參考。

其次在本研究多元迴歸分析模型中，領導風格當作自變項其研究結果不顯著，所以依據本研究發現建議後續研究可使用其他較為複雜的方式進行研究，如同劉憲明等人（2018）的研究是將領導風格當成調節變項去影響留任意願，或是將領導風格當成

干擾變項等實施探討；另外若使用「轉換型的領導方式」不會使裝甲旅戰車連的官兵對「留任意願」有正向的影響，依第二章文獻探討得知領導有許多不同的風格，故建議後續學者可以使用其他領導的方式實施探討，俾利探討出適合裝甲旅戰車連官兵對「留任意願」具顯著影響的領導模式，如此才能提供給部隊作為選員任用上之參考依據。

最後為了能使婚姻狀況為同居的官兵能在既定工作規範下，達到長留久用之目的，故建議後續學者可以探討需提高那些方面的態度，來提高婚姻狀況同居官兵之留任意願。



參考文獻

一、中文文獻：

- 孔俊佳（2017）。空軍在營士兵留營意願之探討。國防大學財務管理學系碩士論文，未出版，桃園縣。
- 尹祚芊、楊克平、劉麗芳（2001）。台灣地區醫院護理人員留任措施計畫成效之評值。《護理研究》，9（3），247 - 258。
- 王大明、黃永全、林若蕎（2018）。工作價值觀、組織承諾、工作滿足與留任意願關係之研究-以國籍民航機師為例。《觀光產業與航空管理期刊》，1（1），70 - 94。
- 王郁智、章淑娟、朱正一（2006）。升遷機會、社會支持、工作滿意度與留任意願之相關性研究。《志為護理-慈濟護理雜誌》，5（4），90 - 101。
- 王維民、萬邦寧（2019）。《組織行為》。臺北市：中華電視股份有限公司。
- 田坤倚（2019）。《轉換型領導，組織認同與留任意願之研究 - 以北部地區某空軍部隊為例》。中國文化大學企業管理學系碩士論文，未出版，臺北市。
- 朱玉華、張永源、黃志銘（2010）。醫院組織氣氛、員工工作滿足與離職傾向之探討。《安泰醫護雜誌》，16（4），245 - 260。
- 江明修（1994）。《非營利組織領導行為之研究》。行政院國家科學委員會專題研究計畫（編號：NSC82-0301-H-004-060），未出版。
- 汪開宏（1999）。《國軍基層部隊組織氣候與組織效能之研究》。政治作戰學校政治研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 吳鳳翎（2012）。LMX 與組織政治知覺關係之研究-以職場友誼為干擾變數。《經營管理論叢》，8（2），75 - 87。
- 呂植圳、朱淑真（2016）。台灣設計業者之逆境商數、工作壓力、工作價值觀與離職傾向之相關研究。《創新研發學刊》，12（1），1 - 18。
- 李佳玲、何俊明、秦孝偉（2018）。領導風格對工作投入與留任意願之影響：以餐旅業實習生為例。《餐旅暨觀光》，15（1），77 - 100。
- 李淑惠（2009）。幼兒體能工作室組織氣氛、組織承諾與工作滿意度之相關研究。

運動健康與休閒學刊，(11)，150 - 165。

李德治、劉銀讚、洪麗美、毛格民(2016)。薪資滿意與工作壓力對組織氣候、組織承諾對離職傾向之交乘調節研究。弘光學報，(78)，223 - 252。

李潢漳(2009)。個人組織適配、個人工作適配對組織承諾、工作滿意度、離職傾向之研究 - 以中部製造業某集團為例。中興大學高階經理人碩士論文，未出版，臺中市。

李蕙鈺(2016)。轉換型領導、薪資福利、人格特質對留營意願影響之研究 - 以國軍某群為例。崑山科技大學企業管理研究所碩士論文，未出版，臺南市。

沈怡君、黃能堂(2012)。期望落差、組織氣候、組織社會化對留任意願影響之研究。就業與勞動關係季刊，2(2)，208 - 235。

周泰生(2017)。領導風格、工作滿意及組織承諾對留營意願之影響：以國軍某單位成員為例。龍華科技大學企業管理系碩士論文，未出版，桃園市。

林和春、康惠雅(2015)。國民小學校長創新領導與組織氣氛關係之研究 - 以桃園市為例。臺灣教育評論月刊，4(11)，194 - 220。

林俊瑩、謝亞恆、曹靜麗、蕭明潔(2009)。工作特性、組織氣氛對學前教師工作滿意度與工作倦怠的影響：以花蓮地區為例。教育與多元文化研究(1)，217 - 258。

林倩如(2018)。員工自我效能、工作滿意度和留任意願之研究 - 以雙北市身心障礙福利機構為例。實踐大學家庭研究與兒童發展學系碩士論文，未出版，臺北市。

林健詠(2015)。募兵制服役誘因、工作滿足與留營意願之研究 - 以陸軍某化學兵群為例。樹德科技大學經營管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。

林淑芳、雲安琪、張書菁(2016)。工作滿意度、護理人員留任意願 - 以職場暴力為調節變數。健康管理學刊，14(2)，43 - 68。

林義順(2015)。海軍直升機飛行人員工作壓力、職場友誼與工作滿足之研究。國立高雄海洋科技大學航運管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。

邱從益(2005)。組織氣氛與學校經營。學校行政雙月刊，(36)，71 - 86。

邱皓政(2010)。量化研究與統計分析-SPSS (PASW) 資料分析範例(五版)。臺北市：五南圖書出版股份有限公司。

- 施麗香、黃心樹（2015）。人力資源彈性運用對護理人員留任意願之影響。澄清醫
護管理雜誌，11（2），15 - 23。
- 紀惠英、胡中平、范熾文（2018）。國小女性校長領導風格與學校組織氣氛之相關
研究。學校行政雙月刊，（116），1 - 21。
- 秦大智（2019）。從精進士官制度探討工作滿足與組織承諾關係之研究 - 以工作輪
調為調節變項。陸軍學術雙月刊，55（564），35 - 53。
- 袁朝璽（2016）。組織氣氛與工作滿意度對留營意願之影響 - 以南部某特種部隊志
願役士官官兵為例。國立高雄師範大學組織發展與領導研究碩士論文，未出
版，高雄市。
- 高瑞新（2006）。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（3），95-117。
- 高瑞新、高瑞鍾、葉勝雄、黃琳淇（2011）。船舶貨物裝卸承攬業於轉換型領導、
組織氣氛、組織承諾及組織公民行為關係之跨層次實證分析。運輸計劃季
刊，40（1），99 - 131。
- 國防部「四年期國防總檢討」編纂委員會（2009）。中華民國 98 年「四年期國防總
檢討」。臺北市：國防部。
- 國防部「國防報告書」編纂委員會（2015）。中華民國 104 年國防報告書。臺北
市：國防部。
- 許士軍（1972）。有關黎史 (Litwin and Stringer) 二氏組織氣候尺度在我國企業機構
之適用性之探討。國立政治大學學報，（26），103 - 138。
- 許士軍（1977）。工作滿足、個人特徵與組織氣候 - 文獻探討及實證研究，國立政
治大學學報，（35），13 - 56。
- 許智超（2017）。組織文化與領導行為對志願役士兵工作滿足及留營意願影響之研
究。南華大學企業管理學系非營利事業管理碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 許嘉煌（2017）。工作特性及工作壓力對留營意願之影響。南台科技大學企業管理
系碩士論文，未出版，台南市。
- 連賢明、黃勢璋、簡毓寧（2019）。媒體報導對防疫管制的影響：以 H1N1 為例。
經濟論文叢刊，47（1），127 - 155。
- 陳人碩（2015）。轉換型領導、心理資本與團隊凝聚力對留任意願影響 - 以南部某

- 兵科訓練指揮部志願役士官兵為例。南臺科技大學企業管理系碩士論文，未出版，台南市。
- 陳正昌（2017）。**SPSS 與統計分析（第 2 版）**。臺北市：五南圖書出版股份有限公司。
- 陳孟君、楊美賞、王秀紅（2017）。魅力領導在護理專業的意涵與運用。**高雄護理雜誌**，**34（2）**，63 - 70。
- 陳勁甫、隋曉萍（2010）。國軍軍官價值觀之現狀與差異。**國防雜誌**，**25（3）**，78 - 92。
- 陳勁甫、鍾武倫（2007）。工作滿足、組織承諾、工作尋找與離職傾向關係之研究 - 以某國際航空公司空服員為例。**運輸學刊**，**19（2）**，191 - 213。
- 陳思培（2017）。**托育人員工作滿意，組織承諾及其留任意願之關係 - 以新北市公共托育中心為例**。中國文化大學社會科學院青少年兒童福利碩士論文，未出版，臺北市。
- 陳富強、方顯光、林靖祥（2007）。探討國軍主財人員工作壓力、工作滿意度、工作價值觀與組織承諾關聯性之認知。**華人前瞻研究**，**3（2）**，17 - 39。
- 陳敦源（2019）。個案成敗與大數統計的拉扯，2019 年 09 月 28 日，取自：網址 <https://pansci.asia/archives/146851>。
- 陳義鴻（2001）。**銀行業主管領導行為、組織氣氛與領導效能關係之研究**。國立彰化師範大學工業教育學系碩士論文，未出版，臺北市。
- 陳聖凱（2017）。**軍職人員工作價值觀、工作滿足與留營意願之研究**。南華大學企業管理學系管理科學研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 陳寬裕、王正華（2011）。**論文統計分析實務: SPSS 與 AMOS 的運用（第二版）**。臺北市：五南圖書出版股份有限公司。
- 曾信超、康榮民（2010）。轉換型領導、組織變革不確定感與組織承諾關係之研究 - 以調節焦點為中介變數。**中山管理評論**，**18（4）**，915-947。
- 曾繁隆（2017）。**軍職工作滿意度對留營傾向之研究：以陸軍特種作戰指揮部為例**。萬能科技大學經營管理研究所碩士論文，未出版，桃園市。
- 黃品全（2004）。旅館餐飲人員賦能認知與服務導向組織公民行為之關聯 - 從領導者與成員交換理論的觀點。**觀光研究學報**，**10（4）**，19-37。

- 黃家齊、李雅婷、趙慕芬（2017）。**組織行為學（第 17 版）**。臺北市：華泰文化事業股份有限公司。
- 黃寶園（2010）。工作壓力對工作滿足、職業倦怠影響之研究：統合分析取向。**教育心理學報**，**40（3）**，439 - 461。
- 楊世瑩（2014）。**SPSS 22 統計分析嚴選教材**。臺北市：基峰資訊股份有限公司。
- 楊金強（2017）。志願役軍職人員主管領導風格、組織認同對留任意願影響之研究。康寧學校財團法人康寧大學企業管理學系碩士論文，未出版，臺北市。
- 楊政學（2015）。**領導理論與實務：品德教育與倫理教育（第二版）**。新北市：新文京開發出版股份有限公司。
- 葉建宏、范靜媛（2019）。時尚設計系所學生實習滿意度、激勵制度與留任意願之研究。**紡織綜合研究期刊**，**29（1）**，44 - 50。
- 熊家振（2011）。組織氣氛對留任意願之影響-以人格堅忍性為調節變項。銘傳大學企業管理學系碩士論文，未出版，臺北市。
- 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。國立政治大學教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 趙慧芳（2010）。國民中學輔導教師專業承諾與工作滿意度之研究。臺灣師範大學教育心理與輔導學系碩士論文，未出版，臺北市。
- 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 - 47。
- 劉東睿（2019）。轉換型領導對國軍工作敬業與幸福感之影響：工作適配之中介效果。國防大學政治作戰學院政治學系碩士論文，未出版，臺北市。
- 劉帝谷（2017）。國軍募兵政策成效研究 - 裝甲部隊留營因素探討。國防大學戰略研究所碩士論文，未出版，桃園市。
- 劉家駒、邱淑媛（2005）。我國大專生社團工作投入、社團工作滿足與社團留任傾向關係之研究。**經營管理論叢**，（2005 特刊），219 - 230。
- 劉憲明、陳志明（2018）。組織社會化及領導風格對志願役土官兵留營意願影響之研究。**國防管理學報**，**39（2）**，1 - 15。
- 蔡志旻、李欣怡（2016）。軍眷服務對志願役軍士官兵留營意願之研究 - 以陸軍司

- 令部為例。《休憩管理研究》，3（1），47 - 64。
- 蔡宗廷、張育菱（2015）。金融人才性格測驗對工作滿意、工作績效與留任意願之效標關聯驗證 - 以 P 銀行為例。《兩岸金融季刊》，3（3），1 - 46。
- 蔡宗益（2019）。《領導風格與離職傾向之研究 - 以陸軍某單位為例》。義守大學工業管理學系碩士論文，未出版，高雄市。
- 蔡倩雯、曾文韻（2017）。實習工作生活品質是否可以保證餐旅新鮮人的留任意願。《明新學報》，43（1），121 - 140。
- 鄭進丁（1990）。《國民小學校長運用權力策略、行政溝通行為與學校組織氣氛之關係》。國立政治大學教育研究所博士論文，未出版，臺北市。
- 鄭雅婷、許惟翔、邱憲義（2015）。教師組織信任、組織承諾、學校組織氣氛對工作滿意度的影響。《朝陽人文社會學刊》，13（2），97 - 115。
- 盧俊明（2011）。《領導行為與組織公民行為之關係 - 主管-成員交換理論觀點》。國立屏東科技大學高階經營管理碩士論文，未出版，屏東縣。
- 盧曉玲（2018）。《人格特質、直屬主官（管）領導行為與留營意願之關係》。中華科技大學企管系碩士論文，未出版，臺北市。
- 蕭靜雅、賴于婷（2015）。國際觀光旅遊員工之職場幸福感、留任意願之相關性研究 - 以工作滿意度為中介變數。《觀光與休閒管理期刊》，3（2），31 - 42。
- 戴志聰、洪惠娟、張美瑤、陳信宏（2019）。學校組織氣氛與教師自我效能關係之研究 - 以高雄市立國民中學為例。《Journal of Data Analysis》，14（1），49 - 72。
- 謝美娥（2017）。居家照顧服務員工作留任意願影響因素探討。《東吳社會工作學報》（33），27 - 62。
- 謝寶媛（2006）。量化研究與統計分析 - 抽樣，2006 年 04 月 01 日，取自：網址 https://www.lis.ntu.edu.tw/~pnhsieh/courses/QStat/6_Sampling.ppt。
- 羅潔伶、曾建勳（2014）。領導者 - 部屬交換關係對員工幸福感之影響。《經營管理論叢》，（2014 特刊），31 - 43。
- 蘇淑媛、賴志峰（2019）。臺中市國民小學教師知覺校長學習領導與組織氣氛關係之研究。《學校行政雙月刊》，（120），35 - 60。

二、英文文獻：

- Antonakis, J. (2001). The validity of the transformational, transactional, and laissez-faire leadership model as measured by the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ 5X).
- Bass, B. M., & Bass Bernard, M. (1985). Leadership and performance beyond expectations.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Mind Garden.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Sage Publications.
- Dansereau Jr, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational behavior and human performance*, 13(1), 46-78.
- Downton, J. V. (1973). *Rebel leadership: Commitment and charisma in the revolutionary process*. Free Press.
- Herzberg, F. M., & Mausner, B. (1959). B. & Snyderman, B.(1959). *The motivation to work*, 2, 49-58.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). Motivation and organizational climate.

附錄一

各位官兵同仁您好：

首先感謝您的協助和參與，在此向您致上十二萬分的感謝。

本研究主要依據國防部政策期望官兵能於軍職長留久用，故探討影響國軍留任意願之相關因素，並期望藉由此研究結果，作為國軍未來主官選員派用及部隊經營之參考。

您寶貴的意見將對本研究有重大的貢獻，此問卷為純學術研究之用，懇請您撥冗填答。本問卷中的答案沒有絕對的對與錯，所有填答資料僅做為研究統計分析使用，對您所填答的資料不會實施單位檢討及做個別的探討，請您依自身的感受與認知安心作答。

祝福您 工作愉快、事事順心！

國立政治大學行政管理碩士學程

指導教授 張鎰如博士

研究生 陳建佑敬上

0956-633-336

民國109年01月

第一部份：瞭解您對主官領導之認知

請您就下列各題的描述，憑直覺在最能代表您意見的欄位內，圈選一個符合的答案。		非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
1	能與我直屬長官一起共事，令我覺得驕傲。	1	2	3	4	5
2	我直屬長官的行為模式能贏得我的尊敬。	1	2	3	4	5
3	我直屬長官會尋求各種不同方式來解決問題。	1	2	3	4	5
4	我直屬長官會和我們談論他（她）最重視的價值觀和信念。	1	2	3	4	5
5	我直屬長官總是展現出威嚴與自信的風範。	1	2	3	4	5
6	我的直屬長官在做決定時會考量道德倫理的後果。	1	2	3	4	5
7	我的直屬長官會以團體利益為首要而不計較個人得失。	1	2	3	4	5
8	我的直屬長官總是會向我們強調團體意識的重要性。	1	2	3	4	5
9	我的直屬長官總是強調要有達成目標的堅定決心。	1	2	3	4	5
10	我的直屬長官對未來總是保持樂觀的態度。	1	2	3	4	5
11	我的直屬長官總是對達成目標充滿信心。	1	2	3	4	5
12	我的直屬長官認為每個部屬都有與別人不同的需求、能力及抱負。	1	2	3	4	5
13	我的直屬長官會清楚描繪關於未來的動人遠景。	1	2	3	4	5
14	我的直屬長官會要求我以不同的角度看待問題。	1	2	3	4	5
15	我的直屬長官會建議我們用不同的觀點，思考如何完成上級交辦的任務。	1	2	3	4	5
16	我的直屬長官會重新檢視問題的根本原因。	1	2	3	4	5
17	我的直屬長官會花時間來教導與指導我。	1	2	3	4	5
18	我的直屬長官會很有熱忱地跟我們說近期需要完成的工作。	1	2	3	4	5
19	我的直屬長官會協助我發揮我的長處。	1	2	3	4	5
20	我的直屬長官不僅把我視為單位的一份子，還會顧慮到我個人的獨特性。	1	2	3	4	5

第二部份：瞭解您對工作的知覺程度

請您就下列各題的描述，憑直覺在最能代表您意見的欄位內，圈選一個符合的答案。		非 常 不 同 意	不 同 意	普 通	同 意	非 常 同 意
1	我的工作讓我有獨自發揮空間的機會。	1	2	3	4	5
2	我的工作讓我有為別人做事的機會。	1	2	3	4	5
3	我的工作讓我有指導別人做事的機會。	1	2	3	4	5
4	我的工作性質可以培養我成為團隊精英的機會。	1	2	3	4	5
5	我的工作不會讓我做出違背良心的事。	1	2	3	4	5
6	我的工作有讓我發揮自己能力的機會。	1	2	3	4	5
7	我的工作有機會讓我用自己的方式處理事情。	1	2	3	4	5
8	我的工作可以讓我自己有判斷的空間。	1	2	3	4	5
9	我對工作的環境感到不滿意。	1	2	3	4	5
10	我對工作上有好表現時所得到的讚賞感到滿意。	1	2	3	4	5
11	對於我工作晉升的機會讓我感到滿意。	1	2	3	4	5
12	對於工作量，我的薪水讓我覺得滿意。	1	2	3	4	5
13	對於部隊政策實施的方式讓我感到滿意。	1	2	3	4	5
14	部隊可以給我接觸到不同工作性質的機會。	1	2	3	4	5
15	我對目前工作的負荷量感到滿意。	1	2	3	4	5
16	上級對待部屬的方式讓我感到滿意。	1	2	3	4	5
17	上級在決策事情的能力讓我感到滿意。	1	2	3	4	5
18	工作帶給我的成就感讓我感到滿意。	1	2	3	4	5
19	在工作上與同事相處的情形讓我感到滿意。	1	2	3	4	5
20	軍職這份工作的穩定性讓我覺得滿意。	1	2	3	4	5

第三部份：瞭解您對工作環境的認知

請您就下列各題的描述，憑直覺在最能代表您意見的欄位內，圈選一個符合的答案。		非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
1	在我所處部隊分配工作時，都公平公正，合理分配。	1	2	3	4	5
2	在我所處部隊中做決策時，常常都不知道誰可以做決定。	1	2	3	4	5
3	有關我所處部隊的編制及近期國軍政策，單位都會清楚說明。	1	2	3	4	5
4	在我所處部隊中，由於有許多瑣碎舊有的規定，導致很難使具創造力的新思維有被採納的機會。	1	2	3	4	5
5	在我參與的各項任務中，我常不知道我的上級是誰。	1	2	3	4	5
6	在我所處的部隊中，上級交代給我的事，在執行時我不用自我判斷事情的對與錯。	1	2	3	4	5
7	在我部隊的升遷制度，可以讓有能力的人往上爬。	1	2	3	4	5
8	在我所處部隊，鼓勵及獎酬通常多於批評和責備。	1	2	3	4	5
9	在我部隊中人員在工作上表現良好，與所獲得的獎勵成正比。	1	2	3	4	5
10	在我所處部隊中即使在工作上表現良好，其獎勵或讚賞是不足的。	1	2	3	4	5
11	在我部隊中能獲得今日的發展，主要是能適時地發揮創新思維。	1	2	3	4	5
12	只要有好的建議我所處部隊通常會採納執行。	1	2	3	4	5
13	在我所處的部隊中大家都是不相往來的。	1	2	3	4	5
14	在我部隊中，同僚之間的互動是冷漠、是不會相互關心的。	1	2	3	4	5
15	領導幹部常主動與你討論你在部隊的生涯規劃。	1	2	3	4	5
16	在我所處部隊鼓勵大家說出自己的看法，即便與上級意見不同也沒關係。	1	2	3	4	5

第四部份：瞭解您對軍職的看法

請您就下列各題的描述，憑直覺在最能代表您意見的欄位內，圈選一個符合的答案。		非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
1	我覺得繼續留在軍中服役，是一件正確的事。	1	2	3	4	5
2	我現在還不會思考要轉換職場的問題。	1	2	3	4	5
3	我會將從軍當成一種長久的志業。	1	2	3	4	5
4	在我能選擇的工作中，從軍是個相對理想的工作選擇。	1	2	3	4	5
5	在本役期屆滿後，我目前還會選擇繼續留在軍中服役。	1	2	3	4	5
6	即使工作環境在改變，我仍願意留在軍中服役。	1	2	3	4	5
7	離開軍職後，我很難找到待遇比這更好的工作了。	1	2	3	4	5

第五部份：瞭解您對近期國軍相關政策的看法

1. 您是否知道近期國軍正執行「可恃戰力」專案，整編成立聯合兵種營？

1 知道 2 不知道

請您就下列各題的描述，憑直覺在最能代表您意見的欄位內，圈選一個符合的答案。		非常不認同	不認同	沒意見	認同	非常認同
2	您對國軍執行組織調整成立聯合兵種營的認同程度為何？	1	2	3	4	5
3	您覺得聯合兵種營將比戰車營來得有戰力？	1	2	3	4	5
4	您覺得現在或未來身為聯合兵種營的一員將感到無比榮耀？	1	2	3	4	5

第六部分：個人基本資料

1. 請問您的性別為？1 男 2 女
2. 請問您出生年為？民國_____年
3. 請問您的婚姻狀況？1 已婚有偶 2 配偶去世 3 離婚 4 分居
5 同居 6 單身，從未結婚 7 其他_____
4. 您家中包含您自己，現在和您一起住的家人有幾位？_____位
5. 請問您家有沒有以下類型的人是需要別人照顧日常生活？
 - (1) 0-6 歲兒童 1 有 2 沒有
 - (2) 65 歲以上年長者 1 有 2 沒有
6. 包括各種收入來源，請問您全家人的所有稅前收入，每個月大約有多少（含工作收入、兼業收入與獎金、投資利息收入、紅利或股息、政府津貼、房租收入或其他收入、退休金等）？
 - 1 4 萬元（含）以下 2 4-5 萬元以下 3 5-6 萬元以下
 - 4 6-7 萬元以下 5 7-8 萬元以下 6 8-9 萬元以下 7 9-10 萬元以下
 - 8 10-11 萬元以下 9 11-12 萬元以下 10 12-13 萬元以下
 - 11 13-14 萬元以下 12 14-15 萬元以下 13 15-16 萬元以下
 - 14 16-17 萬元以下 15 17-18 萬元以下 16 18-19 萬元以下
 - 17 19-20 萬元以下 18 20-30 萬元以下 19 30-40 萬元以下
 - 20 40-50 萬元以下 21 50-100 萬元以下 22 100 萬元以上
7. 請問您的軍階為？1 二兵 2 一兵 3 上兵 4 下士 5 中士
6 上士 7 士官長 8 少尉 9 中尉 10 上尉
8. 請問您至目前為止的服役年資約為？1 5 年（含）以下 2 6-10 年
3 11-15 年 4 16 年（含）以上
9. 請問您的教育程度為？1 國（初）中含以下 2 高中（職）
3 大學（專科） 4 碩士 5 博士
10. 請問您的單位駐地位於？1 南部 2 中部 3 北部

~本問卷到此結束，煩請檢查是否有遺漏之處~
再次感謝您提供寶貴的意見。