



樹德科技大學經營管理研究所

碩士論文

國軍志願役士兵留營意願之探究—工作價值觀、工作滿意度

與組織承諾因素

研究生：蔡明原撰

指導教授：黃秀慧

中華民國 九十八 年 六 月

國軍志願役士兵留營意願之探究—工作價值觀、工作滿意度  
與組織承諾因素

Factors Affecting Willingness to Retain in Army for Voluntary Soldiers —  
Job Value, Job Satisfaction and Organizational Commitment

研究生：蔡明原

指導教授：黃秀慧 博士

樹德科技大學  
經營管理研究所碩士班  
碩士論文

A Thesis  
Submitted to  
Graduate School of Business and Administration  
Shu-Te University of Science & Technology  
In Partial Fulfillment of the Requirements  
For the Degree of  
Master of Management  
in  
Business Administration

JUNE 2009

中華民國九十八年六月

## 摘要

因應國軍將於 2014 年配合國防人力組織調整推動「全募兵制」政策，除招募獲取較為專業與高素質導向之兵員外，如何使在營服役之志願役士兵能繼續留營服役則更為重要，故本研究以志願役士兵的工作價值觀、工作滿意度與組織承諾因素探究其留營意願，並針對驗證結果提出有效改進意見，除使國軍不致浪費相關訓練成本外，更能有效提高志願役士兵留營服役意願。

本研究採問卷調查法方式，並以陸軍工兵學校所屬單位（含基地訓練之各工兵部隊）之志願役士兵為研究對象，合計發出 450 份，有效問卷為 427 份，回收率達 94.89%，並運用單因子變異數及迴歸分析進行資料分析，本研究結果發現：

- 一、不同性別對各構面之差異性中，以女性志願役士兵之工作滿意度中之薪資滿意高於男性志願役士兵。
- 二、不同年資對各構面之差異性中，以服役4年以上志願役士兵之工作自由與工作的社會地位、陞遷機會與薪資、持續承諾與規範承諾等均高於服役2年以下及2-4年志願役士兵。
- 三、各構面對留營意願之影響效果中，工作價值觀之從屬關係與安全感達顯著性；工作滿意度之工作本身、薪資、陞遷機會、上司能力達顯著性；組織承諾之情感承諾達顯著性。
- 四、根據以上分析結果，本研究針對陸軍志願役士兵管理單位提出建議如次：1. 重視權責分工賦予，提升協調合作機制；2. 教育學習承擔責任，建立公平陞遷管道；3. 凝聚單位團結向心，昇華組織忠誠價值；4. 強化幹部合理管教，發揮部隊同袍情感；5. 強化關懷輔導作為，內化組織精神教育。

**關鍵字：**工作價值觀、工作滿意度、組織承諾、留營意願

## Abstract

By 2014, the “Mercenary System” will be used for high professional and qualified soldiers recruiting due to the modulation of national defense personnel. However, there is an important issue which is to retain the voluntary soldiers in the national army. In order to save the training costs of voluntary soldiers, this study investigated the job value, job satisfaction and organizational commitment of voluntary soldiers for their willingness to retain in the army. The research findings would provide suggestions to improve their retaining willingness. This study surveyed voluntary soldiers in Chinese Army Engineer School (CAES) including the engineer troops in training base. A total of 427 (94.89%) valid sample out of 450 questionnaires was obtained. The data was further analyzed by Analysis of Variance and Regression Analysis and the following findings were concluded.

1. Female voluntary soldiers are more satisfied with their compensation than male soldiers.
2. The satisfaction level about job autonomous, social status, promotion, compensation, sustaining commitment and regulation commitment of the voluntary soldiers with 4 years seniority is higher than those only with 2-4years or bellow 2 years seniority.
3. The leader and subordinate relation and employment security of job value significantly affect retaining willingness of voluntary soldiers. Work content, compensation, chance of promotion and the ability of superior are also significant factors of job satisfaction. Besides, the emotional commitment in organization commitment also significantly influences soldiers’ retaining willingness.
4. Based on the above analysis, some suggestions for the managerial department about voluntary soldiers are as follows.
  - (1) Pay attention on the empowerment and responsibility to improve the cooperation and coordination mechanism.
  - (2) Teaching voluntary soldiers to learn how to take responsibility and create sound promotional mechanism.
  - (3) Enhance unification and organizational loyalty.
  - (4) Improve caring and advisory assistance and organizational spirit education.

**Key words: Job value, job satisfaction, organizational commitment and retaining willingness.**

## 誌謝

回想起，在軍中的歷練已經第19年了，雖然經歷許多不同屬性的單位及歷練許多職務，但是在學歷的自我培養上卻是有落空的感覺，所幸在國軍推動終身學習及公餘進修的政策中，讓我有機會在學歷上更上一層樓，再次能回到學校讀書，向師長們學習，其感恩之心，至今尚無法用筆墨可形容。回顧兩年前，在前學務處長楊一心上校、政教組長鍾明峰中校及同僚好友梅至中少校的關切與指導下報考樹德科技大學經營管理研究所，慶幸上天慈悲讓我能順利考上加入這學習的大家庭；求學期間，更承蒙師長們的傳道、授業與解惑，以及讓我能結識同班執友們令我受益匪淺；期間，除課業壓力外，在平日軍中的工作及家庭生活的瑣碎事宜都需同時去面對，心中的感受真猶如洗三溫暖般的起起伏伏，然感恩上天慈悲，在學校師長們的細心教導，部隊長官與同僚的協助幫忙，以及家中母親與妻子的體諒與支持下，終於達成心願。

撰寫論文的過程中，首先真要感謝指導教授黃秀慧博士的諄諄指導，從一開始研究主題的訂定、文獻蒐集的方向、架構的修訂、資料分析的說明、初稿的審試，到最後階段的論文口試等，都在老師細心教導及不厭其煩口提面命的期勉與鼓勵中學習完成，謹此，特致上最高敬謝之意。另外，在論文口試時，更承蒙高雄海洋科技大學許文楷博士及本校國際企業與貿易系蔡豐隆博士等兩位老師寶貴的指正與分析解說，方使得內容更為充實完整，謹此，亦致上最高敬謝之意。

最後，要感謝地是我最執愛的妻子惠珍，在我這兩年研究所求學期間，真是無怨無悔的支持我、鼓勵我，無形中已深烙在我內心深處，成為我順利完成學業的一股精神力量，也藉此機會深表內心感謝之意。在此，謹以本論文及在樹德科技大學的一切榮耀，真心呈獻給愛我的家人及所有關心我的人，再次感恩您們！

蔡明原 謹誌於

樹德科技大學經營管理研究所

中華民國九十八年六月

# 目 錄

第一章 緒論	
第一節 研究之背景 .....	1
第二節 研究之動機 .....	3
第三節 研究之目的 .....	3
第四節 研究之限制 .....	4
第五節 研究之流程 .....	5
第二章 文獻探討	
第一節 工作價值觀理論與相關研究 .....	6
第二節 工作滿意度理論與相關研究 .....	22
第三節 組織承諾的理論與相關研究 .....	33
第四節 留營意願理論與相關研究 .....	41
第五節 工作價值觀、工作滿意度、組織承諾與留營意願之 相關研究 .....	45
第三章 研究方法	
第一節 研究架構 .....	49
第二節 研究假設 .....	50
第三節 研究變項之操作型定義 .....	51
第四節 資問卷信度與效度 .....	56
第五節 研究對象與抽樣方法 .....	57
第六節 資料整理與分析方法 .....	64
第四章 結果與資料分析	
第一節 基本資料描述性分析 .....	66
第二節 各構面量表之敘述分析 .....	67
第三節 不同背景的志願役士兵對工作價值觀之變異數分析...	70

第四節	不同背景的志願役士兵對工作滿意度之變異數分析...	74
第五節	不同背景的志願役士兵對組織承諾之變異數分析 .....	78
第六節	工作價值觀對留營意願之迴歸分析 .....	81
第七節	工作滿意度對留營意願之迴歸分析 .....	84
第八節	組織承諾對留營意願之迴歸分析 .....	86
第九節	研究假設之驗證結果 .....	89
<b>第五章 結論與建議</b>		
第一節	研究結論 .....	90
第二節	研究建議 .....	96
第三節	研究貢獻 .....	99
第四節	後續研究建議 .....	100
<b>參考文獻</b>		
	中文部分 .....	102
	英文部分 .....	108
附錄	.....	112

## 圖目錄

圖1	研究之流程圖 .....	5
圖2	研究架構圖 .....	49
圖3	工作價值觀對留營意願之迴歸分析常態機率P-P圖 .....	82
圖4	工作價值觀對留營意願之迴歸分析散佈圖 .....	83
圖5	工作價值觀對留營意願之影響效果 .....	83
圖6	工作滿意度對留營意願之迴歸分析常態機率P-P圖 .....	85
圖7	工作滿意度對留營意願之迴歸分析散佈圖 .....	85
圖8	工作滿意度對留營意願之影響效果 .....	86
圖9	組織承諾對留營意願之迴歸分析常態機率P-P圖 .....	87
圖10	組織承諾對留營意願之迴歸分析散佈圖 .....	88
圖11	組織承諾對留營意願之影響效果 .....	88
圖12	各構面對留營意願之影響效果 .....	96



## 表目錄

表 1	個人工作價值觀之定義 .....	9
表 2	工作價值觀之類別（國內學者） .....	14
表 3	工作價值觀之類別（國外學者） .....	15
表 4	工作價值觀之變項 .....	16
表 5	工作滿意度之定義 .....	24
表 6	工作滿意度之相關態度 .....	25
表 7	個人背景變項之問卷內容 .....	52
表 8	工作價值觀變項之問卷內容 .....	53
表 9	工作滿意度變項之問卷內容 .....	54
表 10	組織承諾變項之問卷內容 .....	55
表 11	留營意願變項之問卷內容 .....	56
表 12	預試問卷之工作價值觀的信、效度分析結果 .....	59
表 13	預試問卷之工作滿意度的信、效度分析結果 .....	60
表 14	預試問卷之組織承諾的信、效度分析結果 .....	61
表 15	預試問卷之留營意願的信、效度分析結果 .....	61
表 16	工作價值觀之信、效度分析結果 .....	62
表 17	工作滿意度之信、效度分析結果 .....	63
表 18	組織承諾之信、效度分析結果 .....	64
表 19	留營意願之信、效度分析結果 .....	64
表 20	本研究正式樣本結構 .....	67
表 21	志願役士兵工作價值觀之敘述分析 .....	68
表 22	志願役士兵工作滿意度之敘述分析 .....	68
表 23	志願役士兵組織承諾之敘述分析 .....	69
表 24	志願役士兵留營意願之敘述分析 .....	69

表 25	不同性別對工作價值觀之變異數分析 .....	70
表 26	不同服務年資對工作價值觀之變異數分析 .....	71
表 27	不同服務年資對工作價值觀差異之 scheffe 事後檢定.....	72
表 28	不同工作職別對工作價值觀之變異數分析 .....	73
表 29	不同性別對工作滿意度之變異數分析 .....	74
表 30	不同服務年資對工作滿意度之變異數分析 .....	75
表 31	不同服務年資對工作滿意度差異之 scheffe 事後檢定.....	76
表 32	不同工作職別對工作滿意度之變異數分析 .....	77
表 33	不同性別對組織承諾之變異數分析 .....	78
表 34	不同服務年資對組織承諾之變異數分析 .....	79
表 35	不同服務年資對組織承諾差異之 scheffe 事後檢定.....	79
表 36	不同工作職別對組織承諾之變異數分析 .....	81
表 37	工作價值觀對留營意願之迴歸分析摘要表 .....	82
表 38	工作滿意度對留營意願之迴歸分析摘要表 .....	84
表 39	組織承諾對留營意願之迴歸分析摘要表 .....	87
表 40	研究假設之驗證結果彙整表 .....	89
表 41	個人背景變項於各構面之差異情形 .....	94

# 第一章 緒論

## 第一節 研究之背景

兵役制度為國防軍事制度之基本，且國防軍事的本質又需具備人力（官、士、兵）、物力（武器裝備）、組織力（分工合作）等三大要素，而物力與組織力尤需仰賴優越的人力為之策畫、管理與運用，才能建立強大的國防武力，為國所用。所謂以武力為中心的國家戰略，仍以獲得人員為首務，兵役制度即為國軍徵選儲備動員人力的法度，其重要性不言而喻。

在我國實行了近半個世紀的兵役制，目前正進行重大的變革。我國的兵役制係屬含括義務役與志願役的混合制。而且由於志願役比率逐漸提升，而形成所謂的高混合制（譚傳毅，1998）。現行各項法令已有明文規定國家的兵役制度，例如憲法第 20 條規定：「人民有依法律服兵役之義務。」國防法第 21 條：「國防兵力應以確保國家安全之需要而定，並依兵役法令獲得之。」一般來說，判別一個國家的兵役制度是以現役的士兵來源為準，因職業的軍、士官都是招募而來，只要維持武裝力量的國家皆然，若以士兵來源作區分，我國目前的兵役制度應是「以募兵為主之募徵兵併行制」。

從戰爭的觀點來看，未來台海戰爭是高科技的戰爭，面對中共可能的軍事犯台行動，我國不僅需要具備有效嚇阻的制空、制海的高科技防禦武力，也需要地面防衛的機動打擊部隊與城鎮守備部隊。具嚇阻功能的制空、制海與機動打擊的作戰部隊是未來台海作戰的主戰兵力，對高科技武器裝備與高素質人才依賴較深，故需朝向募兵長役期及專業專精發展。徵兵制的義務役士兵無法達到這種軍事要求，而募兵制在專業專精發展上，顯較徵兵制有吸引力（帥化民，2001）。

近年來，軍隊不斷加大兵役制度的改良，但是軍隊情況堪憂，2001年6月，美國軍方派員赴我國考察後直陳：現在軍隊士氣低落，兩岸一旦爆發軍事衝突，臺灣社會很難承受中共的第一擊。2002年3月，美國戰略暨國際研究中心學者江文漢透露，美國國防部一些軍事策略家擔心，臺灣無能力也無意願防禦自己，他們對我國國軍的訓練成效與官兵士氣存有疑慮。這些評估並非全無根據，且不說過去一再被曝光的軍中弊案早已是耳熟能詳的舊聞，即使現在，士氣不振也不乏其例，如半數以上的役男「恐懼害怕」當兵，新兵剛入伍即成為自殺的高危險期，吸毒嚴重，使軍方高層不得不親自出馬「向毒品宣戰」；官兵「玩世不恭」，經常涉足藏汙納垢的場所，軍人倫理鬆弛，上下間存在著嚴重的疏離感、猜疑心，最重要的是軍中紀律有逐漸鬆散的情事。

軍隊士氣不振，病因何在？依筆者軍中服役多年的觀察，主要原因在精兵不足、待遇不優。反觀美軍是一支雇傭軍隊，雇傭意識源遠流長，美國建國二百多年來從防務需求出發，曾在不同歷史時期採用過民兵制、單一募兵制、單一徵兵制、徵募混合制和全志願兵役制等兵役制度。現行的「全志願兵役制」是1973年3月尼克森總統在美軍全部撤出越南後宣佈實行的。該制度既強調愛國主義，強調為國家、社會、制度和美國價值觀效力，同時又通過較高的工資津貼、優厚的福利待遇、充足的職業發展和深造機會來吸引社會上的優秀人才加入軍隊，獻身國防事業。

根據以往經驗得知，徵兵制因受限於訓練時間，及徵得的人才良莠不齊之故，常使人才訓練成果無法延續累積。為期許募兵制可獲取較為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。因此，國軍將國防人力朝「全募兵制」之方向規劃，並配合國防組織再造、武器裝備更新與人力管理各種作為，

提升人員素質，以建構一支質精、量適、戰力強的現代化軍隊。

## 第二節 研究之動機

基於上述之背景，在構成軍隊戰鬥力的諸多要素中，對士兵的各方面素質要求甚高，故志願役士兵的全面實施甚為重要。由於軍隊基層單位條件艱苦，隨著人民生活水準大幅提高，民眾思想理念不斷更新，軍隊舊的激勵機制逐漸弱化，軍官及士兵不安心服役的現象越來越突出。回避問題不如認真解決問題，過去的解決方法更多的是強調「奉獻」，不加任何限制的、絕對化地突顯國家和軍隊整體利益的一致性，從而在實際上造成了對局部利益和個人利益的忽視。

我國志願役士兵自 92 年開始招募至今，雖然有一定之成效，但由於志願役士兵於服役前大多處於極度自由的環境下長大，當面對軍中教條式管理與全天候待命之作息方式，則出現許多不適應之現象；另外，由於招募業績之壓力，招募者避重就輕未能詳盡說明相關權利、義務與部隊現況，致使志願役士兵服役後發現與原想象之部隊情境不相符合，導致心生不滿或有被騙心態，而萌生後悔與退伍離職之情事。故研究志願役士兵保衛國家、人民職責的價值觀及所處軍隊環境的滿意度對留營服役有何影響，進而提出相關改良措施，以提高志願役士兵留營績效，將有助於國軍之戰力。

## 第三節 研究之目的

現代人性理論研究認為，軍人同樣是生活在社會中的自然人，有追求工作滿意、組織關懷甚至自我實現的需求，因此志願役首先是一個職業，註定一開始就有與社會各種職業、工種相同的內在規律，研究志願役士兵，就要尊重其職業固有的特點，在客觀分析的角度上瞭解掌握其職業規律 (Mallow, 1954)。學者周安

國(2003)針對空軍航技學院學生研究發現，軍校生在「工作價值觀」上的改變，對「組織承諾」有正向的影響，顯示工作價值觀愈正面，對組織的承諾愈明確；張森江(2003)研究發現工作價值觀與工作滿意度呈現正向關係，工作滿意與工作績效間存在正向關係；亦即，員工的工作滿意度愈高，則其工作績效也就愈高。

本研究主旨為探討志願役士兵對工作與組織的認同及留營意願的程度大小，找出影響因素，為如何提升志願役士兵留營意願提供參考。

基於上述目的，因此本文將著力進行以下研究工作：

- 一、篩選影響志願役士兵工作價值觀、工作滿意度、組織承諾及留營意願的各種變數。
- 二、測量志願役士兵工作價值觀、工作滿意度、組織承諾及留營意願的程度大小。
- 三、驗證志願役士兵的工作價值觀、工作滿意度與組織承諾對留營意願之研究模式。
- 四、針對驗證結果提出有效改進建議，完善志願役士兵激勵機制，使其盡心留營服役，並為軍隊人力資源管理提供科學的建議。

#### **第四節 研究之限制**

本研究限於時間、人力與物力，歸納如下幾點限制：

##### **一、研究工具**

本研究使用之問卷調查的量表對一些變項的測量是藉由受試者主觀知覺反應而得，與實際狀況可能會有出入，因此，統計分析結果可能會隨受測者主觀認知的不同而造成偏差；另外，志願役士兵的問卷可能會受慣性思維之影響，而非完全是其個人的真實感受，故在正式調查之前，相關輔導工作要細緻。

## 二、研究對象

本研究因研究者的時間與資源的限制，僅以陸軍志願役士兵為抽樣對象，無法對空軍、海軍等高技術兵種實施測驗研究，因此結論無法推論至其他軍種。

## 第五節 研究之流程

除先行確認研究之目的與動機外，並對國內外相關研究文獻加以蒐整、歸納，且依據研究架構及結合國內外專家學者研究成果，制定問卷與發放，問卷回收後加以綜整與分析，最後，針對研究結果進行討論，形成科學的激勵建議。相關研究流程如圖 1 所示。

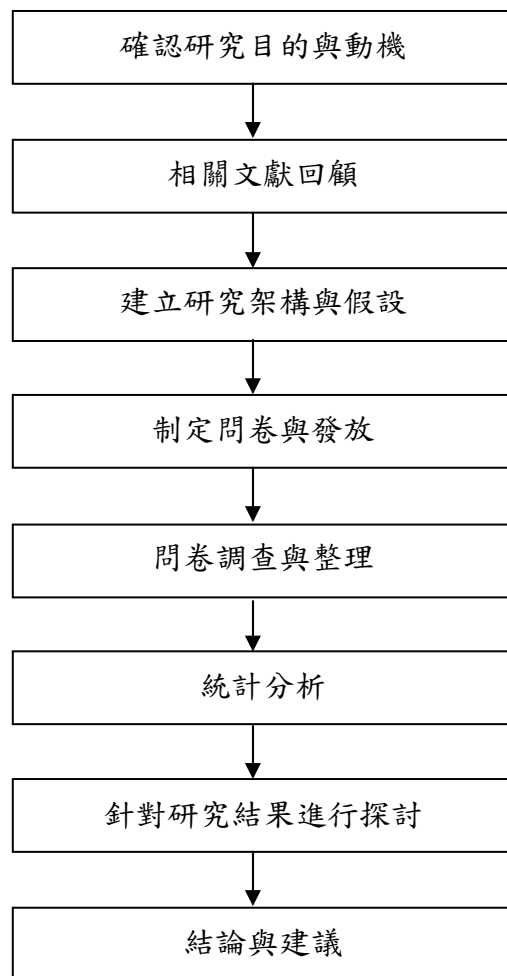


圖1 研究之流程圖

## 第二章 文獻探討

本章以蒐集有關國內外學者之文獻理論加以綜整、分析與回顧，主要區分為六個部分：第一節為工作價值觀理論與相關研究；第二節為工作滿意度理論與相關研究；第三節為組織承諾的理論與相關研究；第四節為留營意願理論與相關研究；第五節為工作價值觀、工作滿意度、組織承諾與離職意願關係相關研究；第六節為相關文獻研究總結。

### 第一節 工作價值觀理論與相關研究

#### 一、工作的定義

工作 (Work) 是個人生活的中心，同時也是社會發展的原動力。由於每個人的工作觀念與經驗的不同，因而對「工作」這一個和人類生活切身相關的名詞，卻有不同的看法與定義。所以在瞭解工作價值觀這個定義前提之下，勢必對此一名詞有一清楚之認知。

Shartle (1959) 認為「工作是指在一個工廠、商業機構、教育機構、或其他組織裡面類似的職位所組成的集合」。Quey (1968) 則認為「工作是指人類以未來為導向，而所進行的一種有目的的身心活動」。Super (1976) 認為「工作是一個人對其自認為有價值或別人企求的目標所做的有系統之追求過程，此種過程是目標導向、連續性，並需花費精力的。工作可能是有待遇或無待遇的，而其目標僅是工作本質的享受，或因工作角色所帶來的生活方式、經濟效益、或所能提供的休閒活動」。張承烈 (1981) 定義工作是「為了追求一個直接的目的，所提供體力和心智的努力」。康自立 (1982) 指出「工作係指個人為謀生而履行的活動與責任」(引自陳信宏, 2004)。



綜合以上說法，我們可以說工作是指一個人在各組織與機構中為求生存而所執行的行為，其目的在滿足人類本身的各項需求。但對於職業軍人而言，其工作應為其所從事的特殊軍事行為，除作為一種維持生存的手段外，更重要的目的應為保衛國民的安全，故其工作的重要性不言而喻，且從事工作要求具有服從度、忠誠度高等特性。

## 二、價值觀的涵義

「價值」(value)一詞最早用於西方的經濟領域中，指物質的使用與交換所具有的價值，由 Lotze, Windelband and Picket 在 19 世紀初期率先提倡，稱之為「價值論」(Axiology) (引自黃建安, 2004)。

價值是對人、事、物等所做的是非、善惡、美醜等之判斷。因此，價值觀系統是起源於一種知識架構，經由個人對世界的涉入程度與時間的推移而發展出來的，說明什麼是好的或是值得擁有的，這個系統提供一套個人評估或定義周遭環境一切事物的標準 (George & Jones, 1997; 王克先, 1995)。

價值是一種很抽象的概念，原為經濟學上的用語，社會學及行為科學家將其概念加以推廣，用以代表一種「高度抽象化的概念架構」(藍明龍, 1997)。而不同的學派對其有不同的看法，如 Kilmann (1985); McDonald and Gandz (1992) 從人類學觀點，強調價值觀為文化的必要核心，用價值觀描述支配性文化; Parsons 和 Shils (1951) 從社會學觀點，說明價值觀是由社會成員所共用的基本規範性原則，用來解釋社會行動。組織行為學者 Pennings (1970) 認為價值觀是指一個人行為參考架構 (frame of reference) 的重要元素，也是瞭解個人態度、知覺動機及性格的基礎 (引自孫沁光, 2001; 劉佩嘉, 2003)。

### 三、工作價值觀的定義

Super (1970) 將工作價值觀定義為與工作有關的目標，是個人內在所需要，支援或引導個人在從事活動時或選擇工作所追求的工作特質或屬性。袁志晃 (1982) 認為，工作價值觀是指職業發展過程中，代表個人職業成熟歷程上完成發展任務的指標，也就是個人對職業生涯活動的能力、意願、態度的傾向，形成一種動力系統，以支援或引導個人在擇業或工作行為的趨勢。吳聰賢 (1983) 指出工作價值觀乃「對某一特定工作所反映的價值傾向工作所具有的意義，以及工作中所關係的規範、道德倫理及行動準則，皆是工作價值的表徵概念」。Pine and Innis (1987) 認為，工作價值觀是個人對於其工作活動贊同與尊重的渴望，能反應個人從工作情境中所要追求的條件及管理行為，以符合其條件。Robbins (1991) 將工作價值觀定義為：「引領人們對於工作本身或某一特定工作之實質意義，如經濟報酬、勤勞、忠誠、人際關係、社會地位、自我實現等形成偏好之認知或意向」。蔡林亮 (1993) 認為，工作價值觀是指個人內在所欲追求的工作特質和屬性，而此一需求動機將會影響個人在工作上的態度和行為。李華璋 (1994) 指出工作價值觀乃為價值系統一部份，個人對工作的評價所依據的標準、偏好，理念皆屬工作價值的表現。吳鐵雄 (1996) 等人的研究中，將工作價值觀定義為「個體於從事工作時，據以評斷有關事物、行為或目標的持久性信念與標準，個體據此表現工作行為、追求工作目標」。張順發、羅希哲 (2005) 認為工作價值觀是個人對工作的信念與偏好程度，能導引個人趨向特定行為，並做為選擇工作之指標，其影響個人對工作的知覺與評價。

因此，工作價值會影響個人對所從事工作之態度、動機與行為，一個人在形成內在在工作價值觀系統之後，其將依循此工作價值觀選擇職業，雖然選擇職業的

過程受到諸多因素的影響，然一些研究仍指出工作價值觀在選擇職業的關係上有著顯著的影響（林儒君, 1992；王靜宜, 1994；沈萃荔, 1995）。以下為國內外學者對個人工作價值觀定義的相關整理，如表 1 所示。

表 1 個人工作價值觀之定義

學者（年代）	工作價值觀定義	
國外學者	Super (1970)	是與工作有關的目標，是個人的內再所需求的及個人在從事活動時所追求的工作特質與屬性。
	Zytowski (1970)	可反應一個人的需求狀態和工作滿意度之間的一致性。
	Kalleberg (1977)	乃個人對於其工作活動贊同與尊重的渴望程度，反應個人從工作情境中所要追求的條件及管理行為已適合其條件。
	Wollack (1981)	可說是一般價值概念的特殊用法，其指一個人對一般性工作 (Work General) 的態度，而不是某一特定工作的態度。
	Hazar & Alvares (1981)	認為工作價值觀如同其他價值觀一樣，乃是透過社會化過程 (Process of Socialization)，逐步累積而形成。
	Pine (1987)	是個人需求及重視的事物，換言之，是個人知覺其可滿足其需求與重視事物而形成的對工作角色的意向與取向。
	Nord et al. (1988)	為人所期望，覺得應該能藉著工作實現的結果狀態。
	Ravlian & Meglioni (1989)	指對各種工作行為方式，特別市為社會所接受的偏愛程度。
	Rounds (1990)	係個體工作人格的重要因素，用以描述工作需求。
	Judge & Bretz (1992)	認為將價值觀的一部分應用於工作過程中，就形成所謂的工作價值觀，但並非所有的價值觀都可以歸類成工作價值觀。
國內學者	邱淑媛 (1993)	乃是個人對工作特性重視與偏好的程度，代表個人的信念與態度傾向，可以用以引導個人工作行為與表現的動向。
	蔡林亮 (1993)	指個人內在所欲追求的工作特質和屬性，因此需求動機將會影響個人在工作上的態度和行為。
	陳銘宗 (1993)	個人在面對工作有關的課題時，一組影響個人實際工作情緒、想法和表現的價值信念系統，此即是個人的工作價值觀，此一價值信念是一彼此互有關聯的價值系統網路，此一價值系統網路是過去個人經驗的累積，進而影響工作價值觀的形成
	吳鐵雄 (1996)	個體於從事工作時，據以評斷有關工作事物、行為或目標的持久性信念與標準，個體據此表現工作行為、追求工作目標。

資料來源：本研究整理

工作價值為個人價值系統中的一部分，是個人在評價工作時所依據的標準（李華璋, 1990）。按照Wollack, Goodale, Wijting and Smith（1971）的研究，衡量工作價值觀的基準，有下列四項：

- （一）內在價值：指對達成工作的內在企圖心。
- （二）努力向上：指對工作晉升的態度。
- （三）工作的社會地位：指對工作所代表的社會意義的態度，有些研究者稱為「聲望」（prestige）。
- （四）對薪資的態度：指對工作酬勞的態度。

另外，國內學者陳孟修（2000）則認為工作價值觀具有以下五種特徵：

- （一）是一種內在趨力，使個體朝人生的目標邁進，引導行為的方向、動機。
- （二）是一種個人評斷的標準，提供個人計算、評估的依據，以調節工作向度與情感的關係，用以衡量何者很重要，何者不重要。
- （三）具有依序性，是一種體系、建構，工作價值觀中包含許多價值觀，彼此之間有重要程度的差異。
- （四）是一種信念，具有認知、情感和指導性。
- （五）目的在於個人需求的滿足或是需求的表現。

綜合以上所述，可知國內外學者對於工作價值的意涵並不完全一致，但也可以看出，工作價值是為個人價值的一部份，是個人於職業成長歷程中，表達其對工作條件重視的程度及傾向。因此，考慮到職業軍人工作的特殊性，其「工作價值觀」係指軍事國防機構中的成員，於從事國防事業所面對的工作情境，以及對所獲得回報的主觀感受與喜好程度。

#### 四、工作價值觀的分類

個人在評價工作的價值體系時，通常包含了一些價值標準或類別，這些價值標準或類別，常因研究者的分類及建構不同，而有所差異。且工作價值觀的分類，常因不同的學者，不同的研究對象而有不同的分類方式。以下將各研究者工作價值觀不同之分類敘述如下：

Blood (1969), Kidron (1978) 以新教倫理來界定工作價值觀，包括了以工作為榮、工作投入、活動偏好、對工作所得的態度、工作的社會地位、追求上進、以及工作的責任等。而 Rokeach (1973) 將價值觀分成目的價值觀與工具性價值觀兩大類，所謂的目的價值觀乃是個體在一生當中想達成的目的，如成就感、舒適的生活；而所謂的工具性價值觀，則是個人所偏愛的行為表現方式，或是能達到目的價值的手段與行為，例如負責、獨立等。王叢桂(1993)應用 Rokeach(1973) 價值觀分類的概念，將工作價值觀分為工作目的價值觀與工具性工作價值觀。Meglino, Ravlin and Adkins (1989) 則以成就感、幫助、關心他人、公平、誠實等五個構面來界定工作價值觀。而 Miller (1974), Zytowski (1970), Vanus et al. (1991) 則將工作價值觀分為內在取向及外在取向兩大類。

Wollack, Goodale, Wijting and Smith (1971) 的研究，衡量工作價值觀的基準有下列四項：內在價值是指達成工作的內在企圖心。努力向上是指工作晉升的態度。工作的社會地位是指工作所代表的社會意義的態度。對薪資的態度是指對工作酬勞的態度。Super (1970) 從測定個人在職業選擇時喜好傾向 225 個題目中，以項目分析方法炫出 45 個題目並歸納成 15 個價值觀，為利他性 (altruism)、審美性 (esthetics)、創造性 (creativity)、益智性 (intellectual stimulation) 成就性 (achievement)、獨立性 (independence)、威望 (prestige)、管理性 (management)、

經濟報酬 (economic returns)、安全性 (security)、環境 (surroundings)、從屬關係 (supervisory relations)、交誼性 (associates)、生活方式 (way of life)、變化性 (variety)。

Gomez—Mejia (1981) 將工作價值觀分為兩大類，第一類為「與任務有關的價值觀」，其包括了工作挑戰、能力發揮、成就、自主性、責任等 5 項；第二類為「工作條件與內容層面的價值觀」，其包括有督導的個人問題、督導的人際關係品質，工作夥伴、安全、工作時間、工作環境、工作種類、公司形象、薪水和假期等。

陳英豪、汪榮才、劉佑星、歐滄和、李坤崇 (1987) 修訂 Super 的工作價值觀問卷，以 15 個項目來測量價值觀，茲分述如下：利他主義、美的追求、創意灼尋求、智性的激發，獨立性、成就感，聲望，管理的權力、經濟報酬、安全感、工作環境、與上司關係、與同事關係、變異性、生活方式的選擇。

王崇桂 (1992) 則是將工作價值觀分為兩部分、10 因素，第一部分是「目的」價值：包括內在酬償、外在酬償、集體利益、平安和諧等 4 個因素；第二部分是「手段」價值：包括能力與理性、謙和與寬容、忠信、安分守成、務實、清流等 6 個因素。

黃同圳 (1993) 將工作價值觀定義成兩個大構面：「工作期望」與「工作信念」。其中「工作期望」亦即勞動者對於工作內容及其結果所產生得各種內在外在效益重要性評價。其子構面包含了利他、智性成長、獨立性、威望、經濟報酬、安全感、人際關係、成就感及管理 9 個向度。

李華璋 (1994) 在研究大學生的工作價值觀時，將工作價值觀分為下列 22 個類型：公平、時間及休閒、人際關係及團體認同、工作環境、平淡、成長、安

定、自主性、利他主義、社會肯定、社會潮流、挑戰與成就、創新、薪水、道德及法律取向、工作適配性、影響力、新奇及變異、維護健康取向、表現與發揮、避免心理壓力、累積生活資本。另外，學者呂信寬（2001）在研究我國高級職業進修學校工業類科學生之工作價值觀時，則將影響工作價值觀的依變項歸納為10個變項：工作自由、工作的社會地位、敘薪與獎金制度、晉升機會、從屬及同事關係、工作環境、安全感、利他主義、休閒、創造性。

吳鐵雄、李坤崇（1996）將工作價值觀分為目的價值和工具價值兩領域，目的價值領域分為自我成長取向、自我實現取向、尊嚴取向等3個因素，而工作價值則為社會互動取向、組織與經濟安全取向、安定與免於焦慮取向、休閒健康與交通取向。

因為各學者對工作價值觀的定義有不同的見解，再加上研究的目的不同，因此發展出不同的分類構面。本研究將國內、外各學者對工作價值觀之分類整理，如表2及表3所示。

表 2 工作價值觀之類別（國內學者）

學者（年代）		內容說明
吳聰賢（1983）		分為個人內在取向、外在取向及綜合取向三類。
朴英培（1988）		經因素分析後得到內在、薪酬、晉升、社會地位等四個內容構面的工作價值。
王叢桂（1992）		依據 Rokeach 的價值分類概念，將工作價值觀分為工作目的價值和工作手段價值兩種。
黃同圳（1993）	工作期望	勞動者對於工作內容和結果所產生的各種內外再效益重要性評價。
	工作信念	個人對工作或經濟活動所秉持的觀點、動機和需求。
吳鐵雄（1996）	目的價值	包括自我成長取向、自我實現取向、尊嚴取向。
	工具價值	包括社會互動取向、組織與安全取向、安定與免於焦慮取向、休閒健康與交通取向。
藍明龍（1997）		修正吳鐵雄等人所編製的工作價值觀量表，將構面分為目的價值與工具價值兩大領域。
莊雅雯（1998）		參酌朴英培（1988）因素分析之結果，將工作價值觀分成四個構面：內在價值、晉升價值、薪酬價值、社會地位價值。
陶惠芬（1999）		將工作價值觀區分為：安全感、獨立性、變化性、制度與設備、上司與尊嚴、建立社會地位、自我成長與實現、免於焦慮與休閒等八個構面。
洪睿萍（2001）	自我價值	自我成長取向、自我實現取向、尊嚴取向。
	環境價值	社會互動取向、組織安全與經濟取向。
	安定價值	安定與免於焦慮取向、休閒健康與交通取向。

資料來源：本研究整理



表 3 工作價值觀之類別（國外學者）

學者（年代）		內容說明
Channey（1968）		將工作價值觀區分為利它、控制工作自由、金錢、威望、安全感及自我實現等類別。
Super（1957）	內部價值	利他性、創造性、智慧的激發、獨立性。
	外部報酬價值	生活方式、安全、聲望、經濟報酬。
	外部附帶價值	環境、同事、與上司的關係、變異性。
Zytowski（1970）		將工作價值分為內在價值、外在價值與伴隨價值。
Wollack（1971）	內在價值	個人對達成工作標準的內在企圖心。
	組織-個人倫理	個人對工作倫理與辛勤工作之態度。
	向上努力	個人對升遷的態度。
	社會地位	個人對其職位所代表之社會意義的態度
	傳統倫理	個人對工作酬勞所代表意義的態度。
	對薪資的態度	個人對工作所獲得的金錢報酬所持之態度。
Rokeach（1973）	目的性	為個人一生中最想達到的目標，包括公平、自由、家庭安全等。
	工具性	為達到目的性價值觀的手段，包括責任、順從、禮貌、愛、獨立等。
Miller（1974）		將工作價值觀區分為內隱性及外顯性的工作價值觀。
Kalleberg（1977）		將工作價值觀歸類為五個主要的構面，為內在動機、方便性、與同事關係、生涯及資源妥適性。
Gomez-mejia（1981）	與任務有關	包括責任、獨立性、能力的發揮、成就感、挑戰性。
	與工作條件、工作內容有關	包括工作條件、公司政策、組織、上司、同事、人際關係、安全。
Elizur（1984）	結果型	物質部分：如薪資、工作條件等。 社會部分：如人際關係等。 心理部分：如興趣、責任等。
	績效型	包括資源（福利措施）與報酬。
Macnab & itzsimmmons（1987）		將工作價值觀區分為權威、夥伴、創意、獨立、安全、利他、工作環境及榮耀等八項。
Vaus & Mcallister（1991）		工作價值觀分為內在價值與外在價值兩大類。

資料來源：本研究整理

綜合上述文獻分析，本研究參考學者呂信寬（2001）之研究所列舉的工作價值觀10個衡量向度，並結合志願役士兵實際情況，修訂本研究工作價值觀之變項，如表4所示。

表4 工作價值觀之變項

變 項	內 容 說 明
工作自由	軍人雖以服從命令為天職，但是在獲得任務後，個人可自己決定處事方式、工作範圍、時間及速度等。
工作的社會地位	指個人重視頭銜或身份地位，且在工作中能幫助別人，受到社會肯定。
敘薪制度	個人重視物質的報酬、獎賞或工作待遇。
從屬關係	個人重視上司能否合理的管理、善解人意，並與夥伴彼此相處融洽，且在工作上能發揮互助合作的精神。
安全感	工作的價值或目的在於能擁有安穩的工作，保障生活安定，既使在不景氣的時候，也能夠保有一份穩定收入的安全感。

資料來源：本研究整理

## 五、工作價值觀的影響因素

陳慶鴻（2001）採用調查研究法，使用吳鐵雄教授等發展的工作價值觀量表為研究工具，以88學年度7所科技大學日間部應屆畢業生為研究對象，實施分層隨機抽樣，發現不同「性別」、「自我期望」、「兵役狀況」、「父母期望」、「就讀學制」、「學校類別」、「就讀類別」、「工作經驗」、「學區位置」等變項的大學學生，在工作價值觀部分取向上「有」正相關。以及不同「家庭社經地位」、「城鄉背景」等變項的科技大學學生，在工作價值各取向上「無」正相關。

黃雅容（1995）的研究表明，職業價值觀和生涯選擇密不可分，由於人類有減低行為和價值觀衝突的自傾向，而職業價值觀不僅左右個人日後行為和工作型

態，也間接帶動社會風氣形成，其中科系這個因素對於大學生的價值觀有著舉足輕重的影響。同僚壓力會使原來持有不同價值觀的人接受主流價值觀。教授的教學和評分方式會影響學生的人格和價值觀。職業和科系分類對於研究的完整性和正確性有相當大的影響。環境的一致性對成員具有影響力。

人在他成長的過程受父母、老師、親戚、朋友或其他人的影響，而逐漸有各種價值觀。也就是說，價值觀的形成主要經由學習的歷程。因此，綜合以上所述，影響工作價值觀的因素如下：

#### (一) 家庭背景

Kiannane and Pable (1963) 研究121名11年級學生的家庭背景和工作價值的關係，發現學生所處的家庭背景在工作價值觀的發展居於關鍵性的因素，來自高社經地位家庭的學生對內隱性工作價值較為重視，而低社經家庭的學生則對外顯性工作價值有較高的評價；錢淑芬 (1998) 研究結果發現，軍校生家長不同社經地位與其工作價值觀上具有顯著正相關；呂信寬 (2001) 以高職學校工業類科學生為研究對象，結果發現其工作價值觀並未因家長社經地位不同而具有顯著差異。

#### (二) 性別

傳統的性別意識理論認為男性及女性的社會規範裡存在著不同的個性及不同組成的活動內容，這個差異導致了男性與女性會基於內在化及外顯性管理過程而表達出不同的工作價值觀 (Konrad et al., 2000)。性別意識理論其實是一個社會結構的規範，它替男性與女性規定了個性、價值、看法、行為及活動 (West & Zimmerman, 1991)。性別角色也因文化而有所不同，東方的傳統賦於女性擔任家庭主婦的責任而男性則為家庭經濟的支持者 (劉明慰, 2005)。

Hales and Hartman (1978) 對人格、性別及工作價值觀的研究指出，男性與女性的工作價值觀有顯著不同。Skaggs (1987) 針對美國教會學院及獨立學院教師所做的研究發現，教師的工作價值觀隨性別之不同有顯著的差異；白景文 (1997) 以國內某一企業集團員工為研究對象，發現女性較男性重視工具性工作價值之「社會互動取向」、「組織安全與經濟取向」、「安定與免於焦慮取向」。

不同性別在工作價值觀就整體而言，普遍的研究結果顯示女性在整體工作價值觀方面均高於男性；若以工作價值觀的性別差異，女性是傾向較重視內在價值的，但年長的女性卻反而比較不重視，這可能與社會環境與價值的變遷有關。女性也較重視社會互動與關係價值。外在價值部分，女性較重視安全感與環境條件等，男性則較重視名利與社會地位 (洪瑞斌、劉兆明, 2003)。

### (三) 年齡

國內外學者對年齡與工作價值觀顯示，一般而言個體年齡會影響工作價值觀如張添州 (1993) 認為學習的活動和發展常隨年齡的增長，而更加的主動、自主、成熟；徐昊皋 (1990) 也指出學生在職業認知上，有隨年齡升高而逐漸成熟的趨勢；李瑞華 (2004) 探討台東縣公共衛生護理人員專業承諾與工作價值觀，均發現年齡不同在工作價值觀上有顯著差異。鄭韻玫 (2001) 指出個人隨著年齡而成長，在不同的階段有不同的發展重點與需求，相對地所因應的價值觀也有所不同。

年齡與工作價值觀之研究結果有：

#### 1. 年齡與工作價值觀呈正相關

Aldag and Belief (1975) 的研究指出年齡與工作價值觀有顯著正相關。

朴英培(1988)對韓國電子業員工之工作價值觀進行調查研究，結果指出年紀愈大者愈重視工作內在價值與地位價值。彭雅珍(1998)研究亦指出，教師的年齡與工作價值觀呈顯著的正相關，且41—50歲與51歲以上教師的整體工作價值觀高於30歲以下教師。

## 2. 年齡與工作價值觀呈負相關

張惠英(2002)的研究指出，不同年齡的國小教師在工作價值觀總層面上，具有顯著水準，顯示不同年齡在國小教師工作價值觀層面具有顯著差異，在工作價值總層面30歲以下高於31—40歲、41—50歲。羅俊龍(1995)指出30歲以下及41—50歲之國中教師，其工作價值觀高於51歲以上之教師。

綜上所述的研究結果可以看出，年齡與工作價值觀有相關性，且會因年齡不同而具有差異。

## (四) 年資

年齡與服務年資的增加有相當因果關係，雖然年齡與工作價值觀一般研究呈正相關，然而年資與工作價值觀之關係，學者間卻有不同看法。朴英培(1988)研究韓國電子業結果發現，不同年資員工在工作價值觀上有差異。年資較久的員工較重視工作之內在價值、晉升價值；而年資較淺的員工較重視工作之薪酬價值。羅俊龍(1995)發現任職5年以內之國中教師工作價值觀顯著高於任職26年以上之教師。且在「建立個人社會地位」與「薪資的態度與受人尊重」層面上重視程度高於任教6年以上教師。

綜上所述的研究看來，年資與工作價值觀的關係，似乎尚需要更多的實證資料予以探討。

## (五) 教育程度

教育程度是否會影響工作價值觀，國內外學者研究的結果並不一致，分述如下：

- 1.羅俊龍(1995)指出非師範院校畢業之國中教師在工作安全感層面上重視程度高於師範院校畢業之教師。朴英培(1988)研究發現，教育程度高之員工較重視工作之內在價值、晉升及社會地位價值；而教育程度較低的員工較重視薪酬價值。
- 2.李春國(2002)的研究指出，教育程度在工作價值觀上具有顯著差異存在，得分之高低為：碩士>高中>學士，顯示碩士學歷者較高中學歷者及學士學歷者重視工作價值觀，高中學歷者較學士學歷者重視工作價值觀。
- 3.董秀珍(2002)針對584位臺南市公立國小教師不包括代課及特教老師所作的研究指出，教育程度在工作價值觀上具有顯著差異存在，教育程度越低者越重視工作價值觀。
- 4.Torres(1990)的研究認為教育程度對工作價值觀沒影響。呂信寬(2001)以高職學校工業類科學生為研究對象，結果發現不同年級學生在工作價值觀上未有顯著差異。

綜上所述的研究結果可以看出，有關教育程度在工作價值觀整體及各層面是否有顯著差異尚無定論，是值得作進一步的探討。

## (六) 專業背景

Fretz(1972)研究修讀不同專業課程的大學生發現，主修教育、工程、法律、醫學和商業等5項不同領域的學生，在工作價值觀上有顯著差異(引自黃

月純, 1989)。陳鴻慶(2001)、謝盛發(1998)等人針對不同構面調查研修不同類專業課程學生對工作價值的影響均有顯著之差異。

綜上所述, 相關研究指出不同的教育背景包括修習的領域、就讀的科系或類別、所在的學院與學部等, 均在工作價值觀上有差異的表現。

#### (七) 婚姻狀況

Jurgensen(1978)研究顯示, 已婚與未婚的男性在工作價值觀上有顯著差異, 但是女性不論已婚或未婚則無差異。朴英培(1988)的研究發現, 在工作上已婚員工的「內在價值」、「晉升價值」及「社會地位」等三方面價值, 高於未婚員工, 而在「工作薪酬價值」方面, 未婚員工高於已婚員工。

#### (八) 工作職位(別)

Gomez-Mejia(1990)的研究發現, 員工的不同職位會造成工作價值觀的差異。蔡盛明(2003)對中油員工的研究亦指出管理類職務主管人員在整體工作價值觀上高於非主管人員, 但是並無顯著差異。

董秀珍(2002)、鍾佩蓁(2004)的研究也發現擔任不同職務的國小教師在工作價值觀各層面上並無顯著差異。

綜上所述可知, 有關職務與工作價值觀之關係呈現兩個不同的面向, 職務不同工作範疇不同, 是否會影響工作價值觀, 則有待進一步的研究。

綜合上述八點研究指出, 個人背景會對工作價值觀造成影響。因此, 本研究除探討志願役士兵工作價值觀的差異外, 亦探討不同的個人背景變項對工作價值觀的影響, 本研究參考學者Skaggs(1987), 朴英培(1988), Gomez-Mejia(1990), 以及母體實際現況, 修訂志願役士兵之個人背景變項, 包括性別、服役年資、工

作職別等三個項目。

## 第二節 工作滿意度理論與相關研究

### 一、工作滿意度定義

工作滿意度是指個體對他所從事工作的一般態度，它是一種重要的態度成分。Hawthorne Study最早涉及到工作滿意度這一概念，接著Hoppock（1935）正式提出工作滿意度是員工心理及生理上，對工作環境與工作本身的滿意感受，也就是工作者對工作情景的主觀反應。期望理論的創始人Vroom（1982）把工作滿意（Job Satisfaction）與工作態度（Job Attitudes）作為可替換的概念，將工作滿意度定義為「個人對其充當的工作角色所保持的一種情感傾向」。羅賓斯（1997）將工作滿意度定義為：「個人對他所從事的工作的一般態度」。周昌伯（2005）認為工作滿意的內涵可以用兩部分來說明，以個人外表行為來看，工作滿意為個人對組織整體情意的感覺，其整體感覺良好，則滿意度高，反之則否；另外依個人內在情感來看，個人對於組織各層面的實質感受，如果實質感覺良好，則其滿意度高，反之則否；鍾靜琪、黃國祐（2005）則認為工作滿意度是個體內在、主觀的對工作之感受或情感反應。Berry（1997）認為工作滿意度是一個人對於其工作經歷的心理反應。Schultz（1982）定義工作滿意度為「人們對於其工作的心理感受，其中涉及到諸多態度及感覺相關的因素」。綜觀工作滿意度的眾多定義，至少存在一個共識，即工作滿意度是一種與工作相關的心理反應。

由於學者的背景及研究目的差異，從不同的角度對其進行研究，對工作滿意度的界定也有所不同，學術界對工作滿意度的描述也不盡相同，目前沒有一個公認的工作滿意度概念，綜合各界學說本文將其歸納為整體滿意、期望差距及參考



架構等三種定義，分述如下：

(一) 整體滿意 (Overall Satisfaction)

工作滿意度的傳統定義，即認為工作滿意為工作者對其工作及有關環境所持的態度或看法，也就是工作者對其全部工作角色的情感認知，支持這類定義的學者如 Kalleberg (1977) 認為工作滿意是個人在平衡其各工作相關維度上的滿意與不滿意狀態後，所得到的綜合滿意程度。

(二) 期望差距 (Expectation Discrepancy)

員工工作滿意的程度取決於「所得到的」與「所希望得到的」，支持這類定義的學者如 Portel (1973)，就指出工作滿意的程度視個人「實際所得的報酬」與「應得的報酬」之間的差距而定，差距越小工作滿意度越大，差距越大則工作滿意度越小。

(三) 參考架構 (Frame of Reference)

研究者根據已知的工作滿意各個維度，對工作的特徵加以解釋後所得到的結果 (Smith, Kendall, Hulin, 1969)。其重點是工作者對於工作滿意度各個維度的情感反應，Smith et al. (1969) 認為包括工作本身、陞遷、薪水、上司、工作夥伴等五項構面。其他學者如 Alderfer (1972) 則根據生存需求、關係需求、成長需求之需求層次，將工作滿意度分為此三構面，內含薪水、福利、上司、同事、安全、顧客、成長等七項構面。至於何種工作滿意度構面分類最佳，迄今並無定論 (牟素雯, 2002)。

工作滿意度的概念從 Hoppock (1935) 提出之後，國內外學者便開始致力於工作滿意度之研究。但各學者對工作滿意度之定義有所不同，本研究參考以往工作滿意度相關研究，彙整如表5所示。

表5 工作滿意度之定義

學者 (年代)	工作滿意度定義
Hoppock (1935)	員工對環境因素有心理與生理兩方面的滿意度。對環境因素的工作滿意度，簡單的說就是員工對工作環境的一種主觀反應，所以測量工作滿意度最普遍的方法，就是徵詢員工對工作滿意度的程度，而不須要以不同構面來衡量。
Tennenbaum (1961)	個體對其職位的滿意狀態。
Vroom (1973)	一個人認同他目前的工作角色的正面取向。
Porter (1973)	一個人在工作中實際獲得和他認為應該獲得差距而定。
McCormick & Tiffin (1974)	員工從工作之中所獲得的需求而認為滿足的程度。
Hackman (1976)	評估自己的工作或工作經驗，所產生的一種愉快與積極的情緒狀態。
Locke (1976)	評估其工作或工作經驗而產生愉快或正向的情感反應。
許士軍 (1977)	指工作對其工作及相關因素的感覺或情感的反應，這種感覺或滿足的大小，取決於實際獲得的報酬與應得預期報酬的差距。
彭駕駢 (1979)	指個人對於工作所持有的一總括的看法，這種看法受到個人內在的因素、工作本身的因素和社會參考架構三者的影響，而表現出來的一種態度或感覺。
吳靜吉、潘養源、丁興祥 (1980)	指工作者認為期望獲得的滿足和實際獲得的滿足程度差距的總和。
Dessler (1980)	為個人健康、安全、成長、關係、自尊等需求、從工作中或工作結果獲得滿足的程度。
Seal & Knight (1988)	工作者對於工作本身的一種情緒、情意或評價整體反應。
Robbins (1989)	員工對於他們工作的一般態度。
Robbins S.P. (1993)	組織中的個別成員對各種不同情境，所持有的主觀感覺或情感反應一般性態度。
Steer & Black (1944)	是指令人愉快或積極地由對於工作及工作經驗評價產生的情緒狀態。
白景文 (1997)	個人根據其參考架構對工作特徵加以解釋後的結果,並與影響工作滿意度的情境因素有關。
本研究定義	工作者對於工作本身所面臨各種情緒與工作所面對的人際關係、環境、報酬及預期報酬等所產生之整體感受。

資料來源：本研究整理

Steers and Black (1993) 認為工作滿意度代表幾個相關態度，所以有五種構面最能表現員工對工作的反應，如表6所示。

表6 工作滿意度的相關態度

構面	內容說明
工作本身	本身承擔的任務是否有意義，且是否能提供學習與承擔責任的機會。
薪水	給付薪水金額、公正及方法。
陞遷機會	是否有實際的陞遷管道。
上司的能力	上司的技術與管理表現，以及對下屬的關心。
同事	同事的友情及相互扶持（張立沅, 2002）。

資料來源：Steers and Black（1993）

本研究採參考架構說，並參考學者 Steers and Black（1993），修訂工作滿意度變項為工作本身、薪資、陞遷機會、上司能力與同事等五個滿意度之構面進行分析研究。

## 二、工作滿意度的理論基礎

1927 年到 1932 年期間，行為科學學派的興起，使「人的行為」成為管理的核心構面，員工的工作滿意度更成為對人的行為研究中的焦點。本文整理工作滿意度的幾項主要理論作一概述。

### （一）需要層次理論

需要層次理論（hierarchy of needs theory）是由美國著名心理學家與行為科學家馬斯洛 1954 年提出的。這一理論將人類的需要由低到高分為生理需要、安全需要、歸屬和社會的需要、尊重的需要與自我實現的需要五種層次。並認為低層次的需要在一定程度上得到滿足後，個體就會追求高層次的需要，而已經得到滿足的需要則不再對個體構成激勵。

但這一理論也遭到了質疑。Schneider, Benjamin and Alderfer 於 1973 年修正 Maslow 的「需要層次理論」提出需要滿足理論（Need Satisfaction Theory）。

此理論認為員工的工作滿意度決定於工作環境、工作特性與員工需要之間相互配合的程度。當工作環境、工作特性與員工需要相互配合時，則員工產生工作滿意度；反之，如果無法與員工需要相互配合，則員工會產生不滿足的現象。Whaba and Bridwell (1976) 在對需要層次論深入研究後發現，並沒有明顯的證據顯示出人類需要可分成階梯狀排列的五類，該理論並不能很好的預測人的行為。即使如此，需要層次論還是受到了廣泛的認可。

## (二) 雙因素理論

美國心理學家、行為科學家赫茲伯格 (Heyberg) 於 1959 年在針對工程師和會計師工作滿意度研究的基礎上提出了工作動機的激勵與保健理論 (motivation-hygiene theory)，簡稱雙因素理論。這一理論認為，工作滿意與不滿意並不是非此即彼的關係。滿意的反面是沒有滿意，不滿意的反面是沒有不滿。在實際工作中，存在兩類不同的因素 (保健因素和激勵因素)，對激發員工的工作熱情，提高勞動效率起了不同的作用。那些只能消除工作中不滿情緒，而不能激發員工的工作熱情、不能從根本上激勵員工的因素叫保健因素 (hygiene factors)；那些能調動員工工作積極性、激發其工作熱情、能從根本上激勵員工的因素叫激勵因素 (motivational factors)。常見的保健因素有：組織政策、管理監督方式、工作條件、人際關係、報酬、地位、職業穩定、個人生活需要等。常見的激勵因素有：成就、賞識 (認可)、艱巨的工作任務、晉升、成長、責任感等。赫茲伯格所說的保健因素和激勵在實際的工作中有所交叉，也因管理物件的不同而存在差異。

學者們對雙因素理論的主要的批評是關於其所用以發展理論的方法。有人批評當初的研究以工程師和會計人員為物件，並沒有代表性。有人批評雙因素

理論將工作滿意的性質過分簡單化。弗魯姆認為赫茲伯格 (Heyberg) 的研究結論大可推敲，因為由他的研究可以推演出多種不同的結論，「雙因素理論」只不過是結論之一而已。

### (三) 期望理論

期望理論由美國心理學家弗魯姆 (Vroom) 1964 年出版的《工作與激發》一書中首先提出來的。其基本觀點認為人們在預期的行動將會有助於實現某個目標的情況下，才會被激勵起來去做某些事情以實現個人目標。即：激勵力 = 期望概率 × 效價，其中：激勵力—激勵水準高低的衡量標準。期望概率—自己主觀上估計實現目標、得到報酬的可能性。效價—個人對某一目標的重視程度與評價高低。Vroom 的期望理論指出了工作滿意的達成必須同時兼顧環境和個人的因素。

期望理論與其他激勵理論一樣，也有自身的局限。這種局限性不僅受到理論本身的影響，而且也與實踐中的複雜關係有關。具體說，期望理論的局限性主要表現在兩方面：首先，期望理論忽視了努力與績效關係中的個人能力因素和社會表現機會因素。其次，這一理論也未能充分說明高成就需要者行為激勵現象。高成就需要者十分重視個人的奮鬥目標，他們只在乎個人努力到個人目標的飛躍。他們的行為動力直接來源於對個人目標的追求，至於努力獲得的績效及組織的獎勵並不看重。期望理論對此未能給予恰當的解釋。儘管期望理論存在一定的缺陷，但其理論貢獻和對實踐的指導作用是不能低估的。

### (四) 公平理論

公平理論是由美國心理學家、管理學家亞當斯 (Adams) 1967 年在他的《獎勵不公平時對作品質的影響》一書中提出來。該理論的主要觀點認為人們總

是要將自己所作的貢獻和所得的報酬，與一個和自己條件相當的人的貢獻與報酬進行比較，在比較的基礎上，感受自己是否享受公平的待遇。如果一個人的內心感受是公平的，其工作積極性即激勵水準就高，反之，激勵水準則低。根據公平理論的觀點，如果個體比較後的感受是報酬公平，他們會對工作產生滿意的感覺，進而努力維持當前的狀態或增加他們的投入以換取更多回報。而如果個體比較後認為他們得到的報酬是不公平的，他們的工作滿意感就會降低，進而通過減少工作投入來謀求平衡。因此，公平感會在很大程度上影響員工的工作滿意感。

陳照明（1993）指出公平理論有許多未解決的問題：多數的研究報告大多沒有清楚地指出參考人，一般研究方法只要求員工與特定人比較其投入與成果，在多數工作環境中，比較人或參考人都是在組織內工作相當長的時間才選出的，因此無法客觀地加以比較；公平理論的一般化問題，由於不同組織與不同的職業水準，工作任務常有差別，如何客觀相互比較，就是一種難題；大多數的研究大都支持公平理論對偏低報酬的預測但對偏高報酬的反應，一直未有令人滿意的說明。另外有學者指出公平理論最大的缺點，是經驗的印證尚嫌不足（Hodgetts, 1982）。

由以上的討論可知，透過滿足員工動機、需求的方式，加上改善工作相關的因素（如：薪資、工作環境等），可以有效提高員工的工作效率，使達到激勵的效果，可見員工在工作上的滿足感是受到動機需求等因素的影響，因此我們也可以運用激勵的相關理論來改善員工工作滿意度的狀態。

### 三、影響工作滿意度的相關因素

關於影響工作滿意度之因素的研究有很多，不同的研究者因其目的及所強調的重點不同，所以在歸納影響工作滿意度的因素時會略有分歧，但大多數學者所提出之構面皆可由之前所整理的理論中得到印證，以下為較具代表性的之研究。

Hoppock (1935) 認為可能影響工作滿意度的要素包括疲勞、工作單調、工作條件和領導方式等，他從工作內容、工作條件等物質屬性角度定義員工的工作滿意度，但是隨著社會環境的變化，有許多缺陷。赫茲伯格 (Herzberg, 1959) 的雙因素理論 (Two-factor Theory) 把影響工作滿意度的因素劃分為保健 (hygiene) 因素和激勵 (motivator) 因素的兩大概念。雙因素理論開創性地提出了工作滿意度中的「滿意」和「不滿意」的不對稱問題，讓人們對工作滿意度有了更深入的理解，並引發了對工作滿意度的廣泛討論。此後，研究者開始探索工作滿意度的結構。Friedlander (1963) 認為，社會及技術環境因素 (包括上司、人際關係、工作條件等)、自我實現因素 (個人能力得到發揮)、被人承認的因素 (工作挑戰性、責任、工資、晉升等) 等構成了工作滿意度；Vroom (1964) 提出，工作滿意度主要構成因素包括管理、提升、工作內容、上司、待遇、工作條件、工作夥伴等七個方面。

我國學者徐正光 (1977) 將影響工作滿意度的因素分為兩大類：

#### (一) 與組織無直接相關的因素

1. 個人特質：如性別、年齡。地區因素、教育程度、職業類別、心理狀態因素 (如需求、成就動機等)。
2. 社會文化：如傳統文化、價值觀、政府立法及政治措施、勞力市場供需物價水準等。

## (二) 與組織有直接相關的因素

- 1.工作本身：如工作自主程度、變化程度、從工作中知道成果的程度、工作的重要性等。
- 2.工作中的人際關係因素：如上司與下屬間的關係、同事間的關係。
- 3.工作情境因素：如薪資、升遷機會、工作保障等。

我們從上述可得知影響工作滿意度的因素甚多，但大致上可以將其因素歸納為兩大類，環境因素與人口統計變項。

## (一) 人口統計變項

### 1.性別

各學者因為其研究對象不同，所以在性別這一構面對於工作滿意度的結果也不盡相同。莊榮霖（1984）認為男性工作滿意度高於女性，因為女性一般的職位較低、薪資較低及升遷機會較少。而Centers and BURGENTAL（1966）認為女性較著重工作中人際關係的滿足，對口頭讚許比較敏感，男性則較著重工作上的自我表現，較以職業為重。Hulin and Smith（1964）認為性別對工作滿意度的高低並不會有所影響，而是受到與性別相關的一些因素所影響，諸如：薪資、陞遷機會、社會規範、職位階層等（王楨松, 1995）。

### 2.年齡

在年齡方面各研究也有極大的分歧，如Herzberg（1957）認為年齡與工作滿意度呈現U字型曲線關係，剛開始滿足程度提高，但隨著年齡的增長而降低，過某一階段後滿足程度又與年齡成正向變動。而許士軍（1977）、劉佳鑫（1991）及石樸（1996）則之研究指出年齡與工作滿



意度呈正相關，年齡愈大者工作滿意度程度愈高，反之Korman (1977) 則認為工作滿意度與年齡並無相關。

### 3.教育程度

饒新根 (1997) 及廖國鋒、梁成明 (2000) 均以國軍人員為研究對象，前者以國軍基層軍官為研究對象，後者以國軍女性軍官為研究對象，研究結果均顯示教育程度與內在滿足有顯著差異，前者研究之教育程度與整體滿足有顯著差異，後者之教育程度與外在滿足有顯著差異。李文銓 (1991) 認為教育程度在內在滿足、外在滿足上均無顯著差異；蕭煥鏘 (1998)、鄞惠君 (2001) 教育程度與工作滿意度有顯著差異。也有些研究結果顯示教育程度與工作滿意度無相關(如：丘睦傑, 1994; Sinha & Sarma, 1962; Hammer, 1981、O'Brien, 1982; 潘養源, 1979; 彭剛力, 1980; 黃國隆, 1980; 莊煥銘, 1982 ); 而Wright and Hamilyton (1979)、姚家濼 (1980)、吳光亮 (1983)、周淑萍 (1994)、朴英培 (1988)、柯惠玲 (1989)、黃緯莉 (1993) 等人則認為教育程度與工作滿意度有顯著的正相關，教育程度高者其工作滿意度高；此外亦有相反之意見如Mills (1951); Vollmer and Kinney (1955); Korman (1968); Lawler (1977); Schwab and Wallance (1977); 許士軍 (1977); 林廣雄 (1979); 王翠品 (2001) 認為教學程度與工作滿意度呈負相關。而陳鎮江 (1990) 以加工區管理處儲運中心為例的研究，顯示工作滿意度與教育程度間呈S型的關係。

### 4.婚姻狀況

有較多的研究指出已婚員工的工作滿意大於未婚員工 (許士軍, 1977);

林廣雄, 1979; 潘養源, 1979; 彭剛力, 1981; 陳森壬與黃國隆, 1982; 陳嘉尚, 1984; 朴英培, 1988; 李隆興, 1993; 王楨松, 1995; 梁成明, 2000)。此外亦有採相反意見之研究黃緯莉 (1993)、徐金模 (1986)、王翠品 (2001) 則認為未婚者對工作滿意度程度較已婚者高; 鐘華文 (1996) 對國軍士官的研究時, 認為婚姻狀況工作滿意度無顯著差異。

## 5. 年資

丘睦傑 (1994)、許士軍 (1977)、Form and Geschweder (1962)、Hulin and Smith (1965)、王翠品 (2001) 認為服務年資與工作滿意度有顯著正相關; Gibson and Klein (1970) 則認為兩者有顯著負相關; 陳森壬與黃國隆 (1982)、陳尚嘉 (1985) 認為兩者無相關; 此外, 陸鵬程 (1981)、廖泰雄 (1987)、謝龍發 (1987) 則認為兩者之間呈U型關係。

## (二) 環境因素

影響工作滿意度的環境因素可從工作者本身及與工作相關因素兩方面來探討, 工作本身之因素包括工作經驗、工作動機、個人特質、人際關係等; 工作相關因素則有工作環境、工作特性、職業性質等。Seibert and Kraimer (2001) 認為工作滿意是指受到工作者本身對於工作目標與期望之主觀評價。以上這些因素都可能影響到工作滿意度。

### 第三節 組織承諾的理論與相關研究

近年來，組織承諾一直是組織行為理論中，學者們所熱切探討的重要課題。

#### 一、組織承諾的意義與分類

##### (一) 承諾的意義

依照「韋氏字典」對承諾(commitment)的解釋具有三種意義，1.做(to do)，2.信任(to give in trust)，3.允諾或保證(to promise or to pledge)(蔡進雄, 1993)。其次，Wiener and Vardi(1980)認為每個人工作時，同時受到不同的工作內容、不同程度的承諾所影響。並提出三種影響工作結果的承諾，依承諾對象的不同，區分為工作承諾(job commitment)、事業承諾(career commitment)、組織承諾(organizational commitment)三類。

##### (二) 組織承諾的意義

組織承諾(Organizational Commitment, 簡稱OC)是當代組織行為學中的一個概念，原稱心理契約(Psychological Contract)，簡言之，就是個體對某一特定組織的認同和捲入程度(Porter et al., 1974)。它是將個人與組織連結在一起的態度或導向，或個人目標與組織目標越趨一致的過程。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(Buchanan, 1974)。

Salancik(1977)認為個人會受制於本身過去的行為，而對組織產生承諾，這是因為個人負擔不起離開組織的成本，而不得不採取的適應方法。Steers(1977)認為組織承諾是個人對工作的反應態度，包括個人實際的工作與理想工作一致、個人認同自己所選擇的工作、以及個人不願意離開現在的組織另外找尋其他的工作。

Kawakubo (1987) 指出組織承諾是組織成員希望繼續留在該組織的意願。Wiener (1982) 認為組織承諾是個人內化的規範壓力，使個人的行為配合組織的目標與利益。Alpander (1990) 認為組織承諾是一種對組織的正向態度。Meyer et al. (1998) 將組織承諾分成兩個構面，包括價值承諾和持續承諾，其中發現價值承諾和工作投入有正相關。組織承諾就是員工個人認同組織與組織目標，並希望維持為該組織一份子的程度。

國內學者對組織承諾的定義計有：組織承諾是員工與組織之間的關係，包括員工對組織的奉獻、投入與忠誠等（陳惠芳、洪嘉徽, 2006）。組織承諾是員工對於組織的忠誠度、認同感，以及參與組織活動的積極程度，是員工對於組織的認同程度（陳孟修, 1999）。個人受組織內外部環境的影響下，在心理認知及情感層面上，經由組織內在轉化的規範壓力，而發展出對組織、形象、價值、工作等認同、忠誠與投入的凝聚力，願意為組織付出更多的心力，並希望繼續成為組織中的一份子的傾向（蕭雪梅, 2002）。

### （三）組織承諾的分類

對於組織承諾的認識，有兩種較為流行的觀點，即「行為說」與「態度說」。行為說主要關心個人是怎樣影響與行為一致的態度的形成的。而態度說主要關係個人是怎樣培養出對組織價值觀的堅定信念，又是怎樣產生出為組織的利益而努力的意願，以及如何培養個人形成想留在企業而不願離開的意願等。目前大部分研究都是從「態度」這個角度來進行闡述的。因此，以下分類都是從態度這個角度來進行的。

Etzioni (1961) 將組織承諾分為「道德的投入」、「計算的投入」與「疏離的投入」。Kanter (1968) 將組織承諾分為「持續承諾」、「凝聚承諾」與「控制

承諾」。Staw and Salancik (1977) 將組織承諾依研究途徑分為：「組織行為途徑—態度承諾」與「社會心理學途徑—行為承諾」。Stevens, et al. (1978) 將組織承諾分為「規範性的組織承諾」與「交換性的組織承諾」。

Allen and Meyer (1990) 將組織承諾分為情感承諾、持續承諾與規範承諾等三種成分。而國內學者邱馨儀 (1995) 對組織承諾的分類如下：

1. 交換性觀點的承諾：包含計利的、互利的關係，屬於功利型。
2. 社會性觀點的承諾：承諾是取決於個人與組織相關聯的程度與過程，如認知的一致性、對組織的向心力，屬於規範型。
3. 心理性觀點的承諾：承諾是認同於組織的目標與信念，屬於態度型。

另一位學者曾南薰 (1998) 的分類如下：

1. 心理態度的承諾：強調成員對組織目標認同、正向評價、忠誠與情感投入、主動付出高度努力。
2. 價值評價的承諾：是一種計利性、計較性、被動性與適應性承諾。個體受到某種束縛或利誘，才為組織服務。
3. 組織與個體關係：對組織向心力、凝聚力、控制等承諾。

## 二、組織承諾的理論模式

學者們對組織承諾研究的目的有二，即在學術上的價值為建立理論架構與實用的價值是應用層面 (邱馨儀, 1995)。許多研究者希望從理論模式的建立為組織承諾作有系統的闡述說明，以實證研究來驗證理論的效性，本研究亦探討相關的理論模式，分述如後。

### (一) Fishbein 的行為意圖模式

Fishbein(1953)認為個人的「行為」是由於「意圖表現」(intention to perform)而產生。決定行為意圖的因素有二：1.個人對於某種行為的評價或情感，乃因個人對行為結果及其價值的態度所致，因而稱為「工具性認知信念」。2.個人對於某行為所秉持的內在規範壓力，個人受到某些重要參考團體的影響去應對進退，如組織中其他有關人員、參考團體或整個社會，對個人行為的規範與限制，認為個人的動機應該配合參照團體，此種觀點謂之「社會規範信念」(引自陳瑞惠, 2002)。

「社會規範信念」與「工具性認知信念」會導致組織承諾與利益動機，在組織承諾與利益動機同時決定與組織有關的「意圖」和「行為」。Fishbein的組織承諾行為意圖模式乃以「工具性認知信念」和「社會規範信念」為預測變項，以行為意圖為依變項建立而成。

### (二) Wiener 的組織承諾形成模式

Wiener (1982) 認為組織可透過甄選及社會化的歷程，來影響成員對組織的忠誠度、責任感與組織認同，進而促進組織承諾。他也曾以教師為對象，研究投入、工作滿意度對組織承諾的影響，結果發現員工忠誠度、工作滿意度及組織認同，對承諾具有影響性。

Wiener (1982) 將Fishbein的行為意圖模式予以引申，擴展成為組織承諾形成模式，認為直接影響組織承諾之內化規範信念的因素有二：

#### 1. 普遍化的忠誠與責任感受 (generalized loyalty and duty)

係指個人投入的社會情境中，有義務表現忠誠和負責任，並相信忠誠是應該的。

## 2.組織認同 (indentification)

係將組織命令、目標、政策或工作方式，內化成個人信念。

### (三) Stevens, Beyer and Trice的角色知覺模式

Stevens et al. (1978) 認為無論是心理性觀點或交換性觀點的組織承諾，均未針對組織成員對組織隸屬或離職的相關因素作全面性的考量，因此他們建立了組織承諾角色知覺模式。其中效標變項為留職意願或離職傾向，預測變項為個人屬性、角色相關因素與組織因素。個人屬性包括性別、年齡、教育程度、工作投入與態度的改變；角色相關因素包括職位高低與工作過度負荷、組織任職年資、職位年資、工作技巧與升遷；組織因素則包括組織大小、控制幅度與權力集中化。

Stevens et al. (1978) 認為組織成員在事業初期階段，由於年資尚淺，其組織承諾受到心理因素或個人因素影響，隨著年資的增加，個人因素的重要性減少，附屬利益 (side-bets) 逐漸具有影響力，使得成員離開組織所要付出的代價提高，組織也因此獲得成員某種程度的承諾。成員雖然會留在組織內，但卻將心力用於獲取組織以外的其他利益上，此時成員對組織的承諾，即由初入組織時的心理性組織承諾，轉變為基於現實考慮的交換性組織承諾 (引自鄭仁忠, 2004)。

### 三、影響組織承諾的相關因素研究

組織承諾之影響因素是多元的，個人對組織的承諾感亦是在眾多因素交互作用下的共同結果。茲將國內外學者所提出的理論模式，且與本研究有關的整理分述如下：

### (一) Steers (1977) 的組織承諾前因後果模式

Steers (1977) 對382位醫護人員、119位科學家及工程師進行實驗研究，發現三個前因變項皆與組織承諾有顯著相關，組織承諾與後果變項中的留職意願相關達顯著水準，與出席率呈中度相關，與工作績效則無顯著相關。另外，前因變項（預測變項）包括工作經驗、工作特性與個人特徵等三項，用以預測組織承諾的高低，而後果變項（效標變項）則包括留職意願、留職需求、出席率與工作績效等四項，其受組織承諾內在因素的影響。相關模式定義分述如下：

#### 1.前因變項：

- (1) 工作經驗：如群體態度、個人的重要性、組織重視度及組織信賴度。
- (2) 工作特性：如工作完整性、互動性及回饋性。
- (3) 個人特徵：如年齡、成就動機與教育程度。

2.後果變項：如留職意願、留職需求、出席率及工作績效。

### (二) Mowday et al. (1982) 的組織承諾前因後果模式

Mowday et al. (1982) 的前因後果模式與 Steers的組織承諾前因後果模式類似，也較為周延。他們認為組織承諾的前因有四個變項，導致五種後果。分述如下：

#### 1.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。
- (2) 角色特徵：如工作範圍、挑戰性、角色衝突和角色混淆。
- (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。
- (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。



2.後果變項：如工作績效、年資、缺勤、怠工及離職。

### (三) Mathieu and Zajac (1990) 之組織承諾前因後果模式

Mathieu and Zajac彙總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9項。

#### 1.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。

#### 2.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) 工作滿意度：整體、內外、監督、同事、陞遷、薪資及工作本身。

#### 3.後果變項：

如工作績效、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、離職等。

(四) 盧盛忠等人(1997)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，以及1項仲介變項。分述如下：

#### 1.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。

(2) 文化價值觀因素：如社會文化、企業的文化。

(3) 心理性因素：員工工作滿意度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。

(5) 環境性因素：指企業所處的總體環境條件。

2. 仲介變項：如組織中的地位感和控制感。

3. 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。

綜合過去學者對於組織的承諾，可分為 Staw 的態度性承諾與行為性承諾、Stevens et al. 之規範性承諾與交換性承諾、Reichers 之附屬利益 (side-bet) 觀點，歸因觀點，個人與組織目標一致觀點的承諾。其次，綜觀過去研究，在組織承諾之間卷構面大多以組織認同、努力承諾及留職承諾等三構面為主，而在個人背景變項中 (性別與教育程度) 與組織承諾間之關係較不一致，年齡、擔任職務及年資等變項則與組織承諾間呈現較多正向關係。

綜合上述文獻分析，本文參考學者 Allen and Meyer (1990) 之研究，並結合志願役士兵實際情況，修訂本研究之組織承諾變項分為情感承諾、持續承諾與規範承諾等三個構面進行分析研究。

#### 第四節 留營意願理論與相關研究

作為職業化的軍人，其所履行的軍事職責可視為一種職業，故對於志願役士兵之留營意願可參考留職意願與離職意願之相關研究。

##### 一、留職意願 (Intent to Stay) 的定義

本文參考許多文獻，發現對於留職意願 (Intent to Stay) 的定義說明上，並沒有嚴謹的理論架構來解釋它，然而在離職意願部分則有許多學者的研究，如學者樊景立 (1978) 認為離職意願乃指個人想要離開目標這個工作，另外尋找其他工作機會之傾向強度。陳宏光 (2001) 認為離職意願係指一種想離開組織之認知及想法，亦即是一種對離職的認知及態度，當然也表示員工心中對離職想法或計畫，因此，可說離職意願是使個體考慮從事離職行為的一種心理狀態。陳淑芬 (2001) 更認為離職意願是員工在組織中工作一段時間之後，欲找尋新工作而離開原組織的意念，而此意念是員工自願性且為組織可以避免的。Egan et al. (2004) 認為離職意願定義為一種有意識的及慎重的意向離開一個組織。

大部份的文獻則對離職意願 (Turnover Intention) 及離職 (Turnover) 的行為模式有深入的探討。其中Price (1977) 在其探討及離職有關的行為模式中提出在「工作滿意」(Job Satisfaction) 和「離職」中間，加入仲介變數「留職意願」(Intent to Stay)，而Mowday et al. (1974) 則將「留職意願」視為「組織承諾」(Organizational Commitment) 中的一個向度。在此之後，Steers (1977) 提出以個人特質 (Personality Traits)、工作特性及工作經驗 (Work Experiences) 等自變數項目為前因，經由組織承諾的仲介變項，然後測得留職意願、出席率及工作績效。Steven, Beyer and Trice (1978) 則認為個人會透過角色知覺的過程，經交換及評估後，形成角色行為或態度，並進而影響組織承諾、留職傾向或離職傾向。

而Mowday, Porter and Steers (1979) 更將Steers (1977) 的模式發展的更完備，而且將留職意願細分成留職願望 (Respect to Stay)、留職傾向 (Stay Intention)、留職 (Stay) 等三部份。

綜上所述，留職意願 (Intent to Stay) 的實際涵義應包括以下兩項內含：

(一) 它提供了一個有效的預測員工離職行為的因素 (Steel & Ovalle, 1984; Mobley et al., 1979)。

(二) 它為社會學和心理學中關於「行為的傾向導致行為的先決條件」的理論提供了依據 (Ajzen, 1991; Ajzen & Fishbein, 1980; Agozzi & Warshaw, 1990; Heppard, Hartwick, & Warshaw, 1988)。

## 二、離職之模式

國外關於員工離職研究的歷史可以追溯到 20 世紀初，最早研究這一領域的是經濟學家，主要考察工資、勞動力市場結構、失業率等宏觀因素對員工離職影響。工業心理學家從 20 世紀 70 年代開始對員工離職進行研究，而學者們將研究重點放在離職模式的構建上，主要從個體層面來研究員工離職的決定因素，進而試圖揭示員工離職決策過程。本文重點整理三個離職模式。

### (一) Price (1977) 的模式

此模式是由薪資、整合、工具性溝通、正式溝通和集中化等五個工作滿意度的前導變項所形成的因果關係模式，其中集中化與工作滿意度呈現負相關，其餘四個變項與工作滿意度則是呈現正相關，這五個前導變項會導致個人不同層次的工作滿意度，而後再與組織外之可選擇的工作機會加以評估，若是互動成功，則會產生自動離職的情況。

## (二) Mobley (1977, 1998) 的模式

Mobley (1977) 的論文中說明工作滿意度與員工離職間可能存在的關係，員工對工作現況的評估中，因其結果的不同而產生滿足或不滿足的情緒狀態，當不滿足的情緒高漲時，除了採取怠工、曠職等較消極的方式外，也可能導致離職的念頭產生。Mobley 並且在 1978 年時簡化了他在 1977 年所提出的離職模式。他認為離職傾向是離職行為的前置因素，也就是個人離職傾向的強弱，決定離職行為的表現，並且以年資和年齡作為人口變數加以衡量。而個人年齡、年資對其工作滿意程度有顯著相關，個人工作滿意程度則與離職傾向、離職行為呈現顯著的負相關。

## (三) 普萊司 (Price, 2000) 的模式

普萊司 (Price, 2000) 模式是 Price 和 Mueller 經過多次修改，以實證為基礎的理論模式，它吸收了許多前期模式的優點，同時綜合了經濟學、行為學、社會學的內容。普萊司 (Price, 2000) 模式存在 4 類和離職相關的變數：環境變數、個體變數、結構變數和過程變數。其中環境變數主要指與家庭和勞動力市場相關的變數；結構變數也就是模式的外生變數；過程變數也就是模式的內生變數。環境變數有兩個，即親屬責任和機會。親屬責任就是個人對家庭的承諾，因此會減少離職行為。所謂機會，是指外部就業機會，它是和勞動力市場相關的變數，更多的就業機會降低當前工作的吸引力，從而增加離職行為。

總體的來說，Price (1977) 的模式主要建立在期望理論上，這些期望滿足與否將會影響工作滿意度和組織承諾，從而影響離職。這個模式吸收了多個學術領域對離職的研究成果，在解釋員工離職的心理態度方面表現出很好的預測能力。

### 三、影響離職意願的相關因素研究

對於個人屬性與離職意願的關係，多數研究顯示年齡和離職為負向關係。例如，Mobley et al. (1978) 以 203 位醫院員工為樣本；Mowday et al. (1974) 以 60 位精神技師為樣本；Parasuraman and Alutto (1984) 以 217 位食品加工公司員工為樣本，研究後皆發現年齡與離職呈顯著負相關；即年齡越大，越不易離職。

根據國內外學者研究發現：人口統計變數即性別、年齡、年資、婚姻狀況與學歷等均與離職意願有一定關係 (Goodin, 2003; Sourdif, 2004; 陳梅麗、林小玲、連金延、余先敏、蔡欣玲, 2000)。王榮蘭 (1999) 等人認為女性比男性有較高的離職意願，年齡越大、年資越久則離職意願較低。

Mangione (1973) 以不同行業員工的樣本為研究物件，探討多個變數與離職行為的關係，發現年資是離職行為最佳的單一預測值。多位學者也發現年資與離職呈負相關 (Mobley et al., 1977; Poertr et al., 1978)；即服務年資越高，越不輕言離職。

性別和教育與離職的關係尚未明確。Federico et al. (1976) 以信貸部門的女性員工為例，發現高教育程度者的離職率較低。而 Mnagino (1973) 發現男女離職率沒有差異，且教育程度高低對離職行為也無顯著差異 (Uobley et al., 1979)。婚姻狀況一般來說與離職呈反向相關 (Marhs & Mnaari, 1977)，即已婚者離職率較低，未婚者離職率較高。

Irvine and Evans (1995) 的綜合性研究中，離職意願和工作滿意度比較下，離職意願和離職的相關性較強，而工作滿意度則和離職意願有直接相關。Griffeth et al. (2000) 的綜合研究指出遠端的因素也能影響離職，包含工作環境的特性 (如工作內容、工作壓力、組織凝聚力、自主性、領導能力、獎勵公正和升遷機會等)

及組織外的因素（如替代工作機會也代表遠端的因素）；另外，有些個人因素也可以預測離職，如職位與子女人數；其他行為，如遲到，曠職與工作績效等也可以預測離職。

Khatri, Fern and Budhwar (2001) 認為相較於預測離職行為，離職意願更是管理實務的測量工具，儘管離職意願很高，但真正的離職行為卻因產業的高失業率而顯得低，據其研究指出員工離職模式 (Employee turnover model)，以人口統計因素、不可控因素與可控因素為自變項，離職意願為依變項。

大多數的學者之研究皆顯示出環境因素，如工作環境、組織內部環境、薪資與升遷機會等，都與離職意願及行為有顯著的負相關；Tayler, Weiss and Guild 研究發現，工作的重複性與離職行為有顯著的正相關。

## 第五節 工作價值觀、工作滿意度、組織承諾與留營意願之相關研究

高離職率主要因為錯誤的雇用選擇，當一個錯誤的候選人配到一職務上時，該組織付出時間及金錢到這個很可能在一個月內就離職的人身上，其間還可能造成不能補救的傷害，在一個團體中一個職位雇用錯的人員將影響其他成員的士氣 (Gale, 2002)，有關員工離職行為的研究事實上應該還牽涉到組織診斷和人力規劃；雖然零離職率對組織並沒有絕對的好處，但是低離職率可以降低訓練費用和避免新人缺乏經驗的缺失 (Luthans, 1992)。較高的工作滿意度並不足以構成離職率的下降，但是如果具有相當程度的工作不滿足時，卻足以造成高離職率 (Luthans, 1992)。若能在早期鎖定這些退縮行為，在員工產生工作不滿和離職動機前有改善的機會，通常可以避免離職行為 (Gardner, 1986)。

許多國內外學者對工作滿意度與離職意願的研究中，結果大多顯示工作滿意

度對離職意願呈現負向的影響（Sourdif, 2004; 陳麗芳、朱大維、周承珍, 2005; 劉潔心、張麗春、李怡娟、廖靜宜、林欣怡, 2006），也就是說工作滿意度愈高的員工，離職的意願愈低。饒新根（1997）研究也發現內、外在滿足對離職傾向均呈顯著負相關，此種負相關結果與大多數的研究一致，代表工作越滿足則離職傾向越低（Price, 1977; Mobley et al., 1978; 郭文祥, 1980; 蔡崑源, 2000; 饒新根, 1997）。Cotton and Tuttle（1986）曾對26種可能影響離職行為的成因做迴歸分析以瞭解其相關性。研究發現年齡、工作安定性、報酬、工作滿意度等與員工離職行為有極大的關聯性。工作滿意度及工作未來性是催化員工離職因素的兩大變數。影響離職的因素包括：工作滿意度（Cotton & Tuttle, 1986; Pitt & Rameseshan, 1995; Lock, 1976; Mobley et al., 1978）、工作壓力（Jones et al., 1996）、工作表現（Sheridan, 1992）以及人與組織適配（Bretz & Judge, 1994）。

對於工作價值觀、工作滿意度、組織承諾與留營意願之間的關係，西方研究存在著較大的爭議。員工的組織承諾與工作滿意度被認為是產生員工離職行為的兩個重要原因（Mobley, 1977）。Muchinsky and Morrow（1980）認為員工的離職是由於三個原因導致的（個人、經濟機會和工作相關因素）。工作相關因素是組織最為關心的因素，因為他們可以通過一定的管理活動得到控制，而工作相關因素就包括工作價值觀、工作滿意度、組織承諾和離職意願。

多數學者發現，工作滿意度與離職呈「負相關」，與留任傾向成「正相關」（Porter et al., 1973）。但是，實證發現，工作不滿意對離職的解釋變異經常低於16%（Mobley, 1977）。工作滿意度與組織承諾、尋找其他工作傾向、離職傾向等共同解釋離職行為時，對離職的影響則變得比較不顯著（Mobley, 1977; Martin, 1979）。但是部分研究卻發現，工作滿意度與離職意願間並無顯著相關（Porter et al.,



1973)。所以，工作滿意度並非預測離職行為的唯一變數。

許多的研究支持組織承諾與離職意願間呈「負相關」之關係 (Arnold Feldman, 1982; Bluedorn, 1982; Hollenbeck & Williams, 1986)。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，發現兩者間相關係數為-0.46；Tett and Meyer (1993) 的分析結果亦發現：組織承諾與離職意圖的相關程度為-0.54。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 (Newman & Maylor, 2002; 楊建昌、彭依雯、賴靜莉、陳世欣、楊紅玉、趙婉青, 2004; 劉潔心、張麗春、李怡娟、廖靜宜、林欣怡, 2006)，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。

自從Meyer and Allen (1990) 提出組織承諾的三維結構以來，研究者發現情感承諾、持續承諾和規範承諾對離職意向有不同的預測作用，並且情感承諾在滿意感和離職意向之間起調節作用。Allen (1997) 發現，員工滿意度與情感性承諾和持續性承諾的相關都很顯著。許多研究指出員工的工作滿意度對其情感承諾、持續承諾與組織承諾具有顯著的正向影響關係 (邱瓊萱、鍾國彪、魏中仁、楊志良, 2003; 楊建昌、彭依雯、賴靜莉、陳世欣、楊紅玉、趙婉青, 2004; 劉潔心、張麗春、李怡娟、廖靜宜、林欣怡, 2006)。此外，當員工產生離職意向之後，要轉化為離職行為，還會受到其它因素的影響。其深層次原因有待進一步研究。

綜合上述學者研究的觀點，關於工作價值觀、工作滿意度、組織承諾及留營意願的相關性，國外理論界主要有三種觀點：

一、認為組織承諾是員工工作價值觀、工作滿意度和留營意願之間的一個仲介變數，即工作價值觀、工作滿意度影響組織承諾，進而再影響員工的留營意願

(Porter et al., 1974; Rusbult & Farrell, 1983)。

二、認為工作價值觀、工作滿意度是組織承諾和留營意願之間的一個仲介變數，

即組織承諾並不直接影響員工的工作理論與方法，它是通過工作價值觀、工作滿意度對留營意願產生影響的 (Bateman & Strasser, 1984)。

三、認為工作價值觀、工作滿意度和組織承諾是相互關聯的，均影響留營意願

(Farkas & Tetrick, 1989; Mathieu, 1991)，這種觀點得到了西方實證研究的大力支持。

### 第三章 研究方法

#### 第一節 研究架構

依據前章相關文獻探討的結果，本研究以陸軍志願役士兵為研究對象，首先探討志願役士兵不同之個人背景變項對工作價值觀、工作滿意度、組織承諾與留營意願是否有顯著差異；其次探討工作價值觀、工作滿意度與組織承諾對留營意願是否有顯著的影響關係。另外，在個人背景變項中為結合研究對象之實際情況僅以性別、服役年資與工作職別等三個因素加以探討；而工作價值觀變項則包括工作自由、工作的社會地位、敘薪制度、從屬關係與安全感等五個因素；工作滿意度變項包括工作本身、薪資、陞遷機會、上司能力與同事等五個因素；組織承諾則包括情感承諾、持續承諾與規範承諾等三個因素。相關研究架構如圖 2 所示：

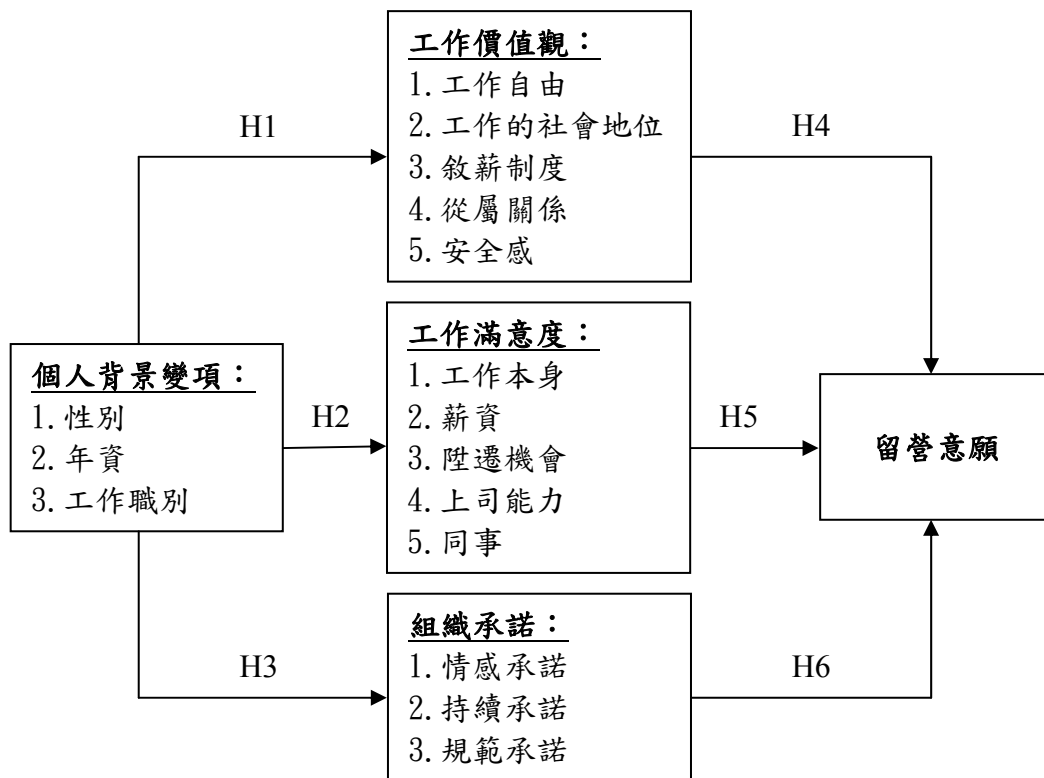


圖 2 研究架構圖

## 第二節 研究假設

根據前述研究架構，本研究提出假設如下：

**假設 1：志願役士兵不同的個人背景對工作價值觀具有顯著差異。**

H1-1：不同性別的志願役士兵對工作價值觀具有顯著差異。

H1-2：不同服務年資的志願役士兵對工作價值觀具有顯著差異。

H1-3：不同工作職別的志願役士兵對工作價值觀具有顯著差異。

**假設 2：志願役士兵不同的個人背景對工作滿意度具有顯著差異。**

H2-1：不同性別的志願役士兵對工作滿意度具有顯著差異。

H2-2：不同服務年資的志願役士兵對工作滿意度具有顯著差異。

H2-3：不同工作職別的志願役士兵對工作滿意度具有顯著差異。

**假設 3：志願役士兵不同的個人背景對組織承諾具有顯著差異。**

H3-1：不同性別的志願役士兵對組織承諾具有顯著差異。

H3-2：不同服務年資的志願役士兵對組織承諾具有顯著差異。

H3-3：不同工作職別的志願役士兵對組織承諾具有顯著差異。

**假設 4：志願役士兵的工作價值觀對留營意願具有顯著影響。**

H4-1：志願役士兵的工作自由對留營意願具有顯著影響。

H4-2：志願役士兵的工作社會地位對留營意願具有顯著影響。

H4-3：志願役士兵的敘薪制度對留營意願具有顯著影響。

H4-4：志願役士兵的從屬關係對留營意願具有顯著影響。

H4-5：志願役士兵的安全感對留營意願具有顯著影響。

**假設 5：志願役士兵的工作滿意度對留營意願具有顯著影響。**

H5-1：志願役士兵的工作本身滿意度對留營意願具有顯著影響。

H5-2：志願役士兵的薪資滿意度對留營意願具有顯著影響。

H5-3：志願役士兵的陞遷機會對留營意願具有顯著影響。

H5-4：志願役士兵的上司能力滿意度對留營意願具有顯著影響。

H5-5：志願役士兵的同事滿意度對留營意願具有顯著影響。

**假設 6：志願役士兵的組織承諾對留營意願具有顯著影響。**

H6-1：志願役士兵的情感承諾對留營意願具有顯著影響。

H6-2：志願役士兵的持續承諾對留營意願具有顯著影響。

H6-3：志願役士兵的規範承諾對留營意願具有顯著影響。

### **第三節 研究變項之操作型定義**

本研究為影響志願役士兵工作價值觀、工作滿意度、組織承諾與留營意願的因素，將採問卷調查法，並依據相關文獻擬定問卷調查變項如下：

#### **一、個人背景變項**

個人背景變項即樣本之人口統計變項，係依照文獻整理並參考學者Skaggs（1987）、朴英培（1988）與 Gomez-Mejia（1990）之研究，以及研究對象實際現況，包括性別、服役年資、工作職別等三個構面項目，採名目尺度衡量，由填答者直接在適當位置勾選，如表7所示。相關定義說明如下：

（一）性別：分為男性與女性。

（二）服役年資：因志願役士兵法定服役年限為 4 年，故區分為 2 年以內、2—4 年、4 年以上。

（三）工作職別：志願役士兵所從事之主要工作有修護補給類、文書行政類、通資電類、槍機砲等武器系統操作類、戰鬥特戰類及其他類別等。

表 7 個人背景變項之問卷內容

性別	<input type="checkbox"/> 男	<input type="checkbox"/> 女	
服役年資	<input type="checkbox"/> 2 年以內	<input type="checkbox"/> 2—4 年	<input type="checkbox"/> 4 年以上
工作職別	<input type="checkbox"/> 修護、補給類	<input type="checkbox"/> 文書、行政類	<input type="checkbox"/> 通資電類
	<input type="checkbox"/> 槍機砲等武器系統操作類	<input type="checkbox"/> 戰鬥、特戰類	<input type="checkbox"/> 其他_____

資料來源：本研究整理

## 二、工作價值觀變項

本研究參考學者呂信寬（2001）之研究，並結合志願役士兵實際情況，包括工作自由、工作的社會地位、敘薪制度、從屬關係、安全感等五個構面項目。相關定義說明如下：

- （一）工作自由：軍人雖以服從命令為天職，但是在獲得任務後，個人可自己決定處事方式、工作範圍、時間及速度的程度。
- （二）工作的社會地位：指個人重視頭銜或身份地位，且在工作中能幫助別人，受到社會肯定的程度。
- （三）敘薪制度：指個人重視物質的報酬、獎賞或工作待遇的程度。
- （四）從屬關係：指個人重視上司能否合理的管理、善解人意，並與夥伴彼此相處融洽，且在工作上能發揮互助合作精神的程度。
- （五）安全感：指工作的價值或目的在於能擁有安穩的工作，保障生活安定，既使在不景氣的時候，也能夠保有一份穩定收入的安全感。

另外，此部份的衡量項目則依據學者呂信寬（2001）及王世福（2005）所提出的量表為基礎，並參考志願役士兵實際情況加以修訂而成，如表8所示。

表8 工作價值觀變項之問卷

題號	題 目 內 容	非常同意	同意	沒有意見	不同意	非常不同意
		5	4	3	2	1
1	我能運用自己的方法處理工作或任務。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	我目前所負責的工作能自行調配時間。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	我目前的工作有獨立思考及行動的空間。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	我目前的工作能有較好的頭銜和地位。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	我目前的工作能被別人看的起。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	我目前的工作能獲得社會上的尊重。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	我目前工作的薪水水準在平均國民所得以上。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	我目前的工作薪水能讓我過較好的生活。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	我目前的工作定期可以拿到薪水。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	我在工作上有一位善解人意的長官。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	我能配合長官的管理風格。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	我在工作上能與同僚發揮互助合作的精神。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	我的工作單位能提供給我工作的穩定性。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	我的工作有保障，不會輕易被解僱。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	我的工作單位營運正常不會受到不景氣倒閉。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

資料來源：本研究整理

### 三、工作滿意度變項

本研究參考學者Steers and Black (1993) 之研究，並結合志願役士兵實際情況，包括工作本身、薪資、陞遷機會、上司能力與同事等五個構面項目。相關定義說明如下：

- (一) 工作本身：本身承擔的任務是否有意義，且是否能提供學習與承擔責任的機會。
- (二) 薪資：給付薪水金額、公正及方法。
- (三) 陞遷機會：是否有實際的陞遷管道。
- (四) 上司能力：上司的技術與管理表現，以及對下屬的關心。

(五) 同事：同事間的友情及相互扶持程度。

另外，此部份的衡量項目則依據學者李鵬程（2005）及李隆輝（2005）所提出的量表為基礎，並參考志願役士兵實際情況加以修改而成，如表9所示。

表9 工作滿意度變項之問卷內容

題號	題目內容	非常同意	同意	沒有意見	不同意	非常不同意
		5	4	3	2	1
1	我的工作雖令人疲勞，但還是滿意目前的工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	我的工作需承擔責任，但還是滿意目前的工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	我的工作雖然繁重，但還是滿意目前的工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	我的工作薪資比起我的同齡朋友，我感到滿意。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	我的工作薪資足以抵付日常的開銷。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	我的工作薪資可使我的生活過的寬裕。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	我的工作有良好的陞遷管道。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	我的陞遷純粹是靠工作能力而定的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	我的陞遷純粹是靠人事關係而定的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	對於工作方面，我的長官能適時指導我。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	我對長官對管理方式很認同。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	我的長官會隨時的對下屬關心。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	對於工作方面，我的同僚會適時的相互扶持。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	我與同僚間的相處很和睦。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	我的同僚待人很誠懇。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

資料來源：本研究整理

#### 四、組織承諾變項

本研究參考學者Allen and Meyer（1990）之研究，並結合志願役士兵實際情況，包括情感承諾、持續承諾與規範承諾等三個構面項目。相關定義說明如下：

##### (一) 情感承諾

身為單位的一員能感到光榮、對單位忠誠感、不會考慮去別處工作、關心



單位未來、慶倖選擇本單位。

## (二) 持續承諾

為本單位工作是正確選擇、不會離開本單位、本單位是最好選擇、繼續留在單位我將獲益、為了留在本單位願意從事任何工作。

## (三) 規範承諾

願意努力協助單位進步、單位是理想場所、與單位重視一致、單位對待部屬政策、能充分發揮自己能力的程度。

另外，此部份的衡量項目則依據學者王世福（2005）及林惠蓮（2007）所提出的量表為基礎，並參考志願役士兵實際情況加以修改而成，如表10所示。

表10 組織承諾變項之問卷內容

題號	題 目 內 容	非常同意	同意	沒有意見	不同意	非常不同意
		5	4	3	2	1
1	我身為單位的一員感到非常光榮。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	我對單位的忠誠感很高。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	我十分關心本單位的未來。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	我很慶幸當年選擇了本單位，而不是其他單位。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	為了能留在本單位，我願意接受指派任何工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	只要工作性質相似，到別的單位工作也無所謂。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	在單位內做事，我能充分發揮自己的能力。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	單位對待部屬均依相關規定與法令。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	我覺得自己重視的和單位重視的非常類似。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

資料來源：本研究整理

## 五、留營意願變項

本研究的衡量項目則依據學者黃小燕（2004）所提出的量表為基礎，並參考

志願役士兵實際情況修改而成，將留營意願變項定義為：留營的念頭、尋找工作的行為及找到工作的可能性，如表 11 所示。

表 11 留營意願變項之問卷內容

題號	題目內容	非常同意	同意	沒有意見	不同意	非常不同意
		5	4	3	2	1
1	我有長期(至少五年)留在本單位工作的打算。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	既使有別的單位來挖角,我也不會離開本單位。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	我經常考慮調動到別的單位工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	尋找其他工作的念頭曾在我腦中打轉。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	我曾經實際找過其他工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	以我目前的條件,我認為有可能找到更適合的工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

資料來源：本研究整理

## 六、量表記分方式

以上各衡量之量表均採用李克特 (Likert) 五點尺度衡量,「非常不同意」計為 1 分,「非常同意」計為 5 分。量表得分「越高」,證明工作滿意度、工作價值觀、組織承諾「越高」,而留營意願「越明顯」。

## 第四節 問卷信度與效度

對各構面之題項進行可靠度分析,採內部一致性的信度分析,以求得量表整體與各變項因素的Cronbach's  $\alpha$ ,  $\alpha$  值越大,顯示該因素內容細項之間的相關性越大,亦即內部一致性越高。本研究對信度值之取捨標準採分量表(各層面)之Cronbach's  $\alpha$ 值 $>0.5$ 以上,總量表的Cronbach's  $\alpha$ 值 $>0.7$ 以上,為可接受的最小信度值,另對於各構面累積解釋變異量之總量表若達50%以上,即為可接受的最

小效度值，依此以探討問卷內容之適切性。

## 第五節 研究對象與抽樣方法

### 一、研究對象

陸軍工兵學校屬陸軍之兵科學校，而兵科學校教育的任務，就是要培養優秀的幹部人才，為國所用，尤其為配合國防人力朝「全募兵制」之方向規劃，以及國防組織再造、武器裝備更新與人力管理各種作為，故陸軍工兵學校之志願役士兵之培育，除結合學校以「作戰實務」與「專業技術」之治學理念外，並以培養專業技能與獲取證照為導向，以提昇工兵部隊支援主戰兵科防衛固守周全之準備，達到「為戰而訓」、「為用而訓」之政策指導。因此，本研究將針對陸軍工兵學校所屬單位（含基地訓練之各工兵部隊）志願役士兵為研究對象。

### 二、抽樣方法

抽樣的結果往往與研究對象相關連，所以需先決定研究之對象，然後再自這個研究對象中抽取樣本；因此，本研究設定以陸軍工兵學校所屬單位（含基地訓練之各工兵部隊）志願役士兵為研究對象，並採隨機抽樣的方式，區分學校駐地部隊、學員生班隊與基地訓練部隊等志願役士兵進行問卷調查。

### 三、問卷預試

本研究的量表問卷即參考相關學者之量表問卷內容及結合陸軍工兵學校所屬單位志願役士兵之特性需要修訂而成。因此，於問卷修訂後即針對學校學員生班隊（儲備士官班）之志願役士兵進行預試，本次問卷預試調查期間自民國97年12月15日至97年12月22日止，合計發出33份，惟扣除無效問卷3份，其有效預

試樣本30份，同時亦協請學校負責志願役士兵留營事務工作之相關專業人員檢視問卷內容，並經由受訪者及相關專業人員所提供之意見，針對問卷中語意表達不清楚之問題予以修正改進。本預試研究採用探索性因素分析及Cronbach'  $\alpha$ 值等檢測衡量各變數構面之信度與效度，以探討問卷內容適切性與一致性。其運用主成分分析法實施探索性因素分析，檢測後工作價值觀、工作滿意度、組織承諾、留營意願之信度與效度分析結果，如表12、表13、表14、表15所示；其中各研究構面之Cronbach'  $\alpha$ 值均有達0.7以上，且各解釋變異量的總量表分別介於69.265%至92.436%，亦均達50%以上，顯示本預試之問卷有良好的信度及效度。另外考量表15之留營意願題目選擇標準鑑別度，故刪除因素負荷量較低數值之題目，即刪除題目D2（因素負荷量為0.434）。

表 12 預試問卷之工作價值觀的信、效度分析結果 (N=30)

構面	題目	因素負荷量	解釋變異量	Cronbach' $\alpha$
工作自由	1.我能運用自己的方法處理工作或任務。	0.981	20.744	0.994
	2.我目前所負責的工作能自行調配時間。	0.983		
	3.我目前的工作有獨立思考及行動的空間。	0.979		
工作的社會地位	4.我目前的工作能有較好的頭銜和地位。	0.664	20.521	0.827
	5.我目前的工作能被別人看的起。	0.655		
	6.我目前的工作能獲得社會上的尊重。	0.840		
敘薪制度	7.我目前工作的薪水水準在平均國民所得以上。	0.914	19.418	0.930
	8.我目前的工作薪水能讓我過較好的生活。	0.905		
	9.我目前的工作定期可以拿到薪水。	0.817		
從屬關係	10.我在工作上有一位善解人意的長官。	0.931	19.169	0.967
	11.我能配合長官的管理風格。	0.922		
	12.我在工作上能與同僚發揮互助合作的精神。	0.910		
安全感	13.我的工作單位能提供給我工作的穩定性。	0.949	12.584	0.991
	14.我的工作有保障，不會輕易被解僱。	0.948		
	15.我的工作單位營運正常不會受到不景氣倒閉。	0.962		
總量表			92.436 %	0.905

資料來源：本研究整理

表 13 預試問卷之工作滿意度的信、效度分析結果 (N=30)

構面	題目	因素負荷量	解釋變異量	Cronbach' $\alpha$
工作本身	1.我的工作雖令人疲勞，但還是滿意目前的工作。	0.950	19.427	0.965
	2.我的工作需承擔責任，但還是滿意目前的工作。	0.936		
	3.我的工作雖然繁重，但還是滿意目前的工作。	0.829		
薪資	4.我的工作薪資，比起我的同齡朋友，我感到滿意。	0.810	19.334	0.907
	5.我的工作薪資足以抵付日常的開銷。	0.900		
	6.我的工作薪資可使我的生活過的寬裕。	0.925		
陞遷機會	7.我的工作有良好的陞遷管道。	0.822	18.438	0.815
	8.我的陞遷純粹是靠工作能力而定的。	0.762		
	9.我的陞遷純粹是靠人事關係而定的。	0.808		
上司能力	10.對於工作方面，我的長官能適時指導我。	0.889	17.499	0.952
	11.我對長官對管理方式很認同。	0.943		
	12.我的長官會隨時的對下屬關心。	0.902		
同事	13.對於工作方面，我的同僚會適時的相互扶持。	0.946	14.141	0.964
	14.我與同僚間的相處很和睦。	0.919		
	15.我的同僚待人很誠懇。	0.963		
總量表			88.840 %	0.898

資料來源：本研究整理

表 14 預試問卷之組織承諾的信、效度分析結果 (N=30)

構面	題目	因素負荷量	解釋變異量	Cronbach'α
情感承諾	1.我身為單位的一員感到非常光榮。	0.902	31.881	0.971
	2.我對單位的忠誠感很高。	0.960		
	3.我十分關心本單位的未來。	0.968		
持續承諾	4.我很慶幸當年選擇了本單位，而不是其他單位。	0.929	30.074	0.891
	5.為了能留在本單位，我願意接受指派任何工作。	0.860		
	6.只要工作性質相似，到別的單位工作也無所謂。	0.863		
規範承諾	7.在單位內做事，我能充分發揮自己的能力。	0.899	27.648	0.943
	8.單位對待部屬均依相關規定與法令。	0.930		
	9.我覺得自己重視的和單位重視的非常類似。	0.941		
總量表			89.603 %	0.872

資料來源：本研究整理

表 15 預試問卷之留營意願的信、效度分析結果 (N=30)

構面	題目	因素負荷量	解釋變異量	Cronbach'α
留營意願	1.我有長期(至少五年)留在本單位工作的打算。	0.777	69.265	0.807
	2.既使有別的單位來挖角，我也不會離開本單位。	0.434		
	3.我經常考慮調動到別的單位工作。	0.923		
	4.尋找其他工作的念頭曾在我腦中打轉。	0.764		
	5.我曾經實際找過其他工作。	0.891		
	6.以我目前的條件，我認為有可能找到更適合的工作。	0.829		
總量表			69.265 %	0.807

資料來源：本研究整理

#### 四、正式問卷發放與回收

本研究正式問卷調查期間，自民國 98 年 1 月 10 日至 1 月 23 日止，合計發出 450 份，因相關單位之協助與配合，全數問卷回收 450 份，回收率達 100%，

惟扣除無效問卷 23 份，其有效問卷為 427 份，有效問卷回收率達 94.89 %；另外，本研究正式問卷如同上述預試問卷之方式予以檢測，其探索性因素分析及 Cronbach'  $\alpha$  值之結果如表 16、表 17、表 18、表 19 所示，其中各研究構面之 Cronbach'  $\alpha$  值均有達 0.7 以上（除表 17 之陞遷機會為 0.683，尚可），各研究構面之解釋變異量的總量表分別介於 70.964 %至 79.346 %，亦均超過 50 %以上，顯示本正式之問卷有良好的信度及效度。

表 16 工作價值觀之信、效度分析結果 (N=427)

構面	題目	因素負荷量	解釋變異量	Cronbach' $\alpha$
工作自由	1.我能運用自己的方法處理工作或任務。	0.830		0.860
	2.我目前所負責的工作能自行調配時間。	0.861	17.226	
	3.我目前的工作有獨立思考及行動的空間。	0.834		
工作的社會地位	4.我目前的工作能有較好的頭銜和地位。	0.674		0.802
	5.我目前的工作能被別人看的起。	0.741	15.574	
	6.我目前的工作能獲得社會上的尊重。	0.784		
敘薪制度	7.我目前工作的薪水水準在平均國民所得以上。	0.815		0.781
	8.我目前的工作薪水能讓我過較好的生活。	0.720	15.290	
	9.我目前的工作定期可以拿到薪水。	0.680		
從屬關係	10.我在工作上有一位善解人意的長官。	0.845		0.818
	11.我能配合長官的管理風格。	0.846	14.605	
	12.我在工作上能與同僚發揮互助合作的精神。	0.594		
安全感	13.我的工作單位能提供給我工作的穩定性。	0.624		0.838
	14.我的工作有保障，不會輕易被解僱。	0.848	13.336	
	15.我的工作單位營運正常不會受到不景氣倒閉。	0.865		
總量表			76.031 %	0.905

資料來源：本研究整理



表 17 工作滿意度之信、效度分析結果 (N=427)

構面	題目	因素負荷量	解釋變異量	Cronbach' $\alpha$
工作本身	1.我的工作雖令人疲勞,但還是滿意目前的工作。	0.860	17.554	0.941
	2.我的工作需承擔責任,但還是滿意目前的工作。	0.867		
	3.我的工作雖然繁重,但還是滿意目前的工作。	0.832		
薪資	4.我的工作薪資,比起我的同齡朋友,我感到滿意。	0.767	17.439	0.837
	5.我的工作薪資足以抵付日常的開銷。	0.839		
	6.我的工作薪資可使我的生活過的寬裕。	0.822		
陞遷機會	7.我的工作有良好的陞遷管道。	0.686	16.124	0.683
	8.我的陞遷純粹是靠工作能力而定的。	0.713		
	9.我的陞遷純粹是靠人事關係而定的。	0.808		
上司能力	10.對於工作方面,我的長官能適時指導我。	0.783	16.070	0.861
	11.我對長官對管理方式很認同。	0.800		
	12.我的長官會隨時的對下屬關心。	0.810		
同事	13.對於工作方面,我的同僚會適時的相互扶持。	0.849	12.159	0.917
	14.我與同僚間的相處很和睦。	0.897		
	15.我的同僚待人很誠懇。	0.884		
總量表			79.346 %	0.904

資料來源：本研究整理

表 18 組織承諾之信、效度分析結果 (N=427)

構面	題目	因素負荷量	解釋變異量	Cronbach'α
情感承諾	1.我身為單位的一員感到非常光榮。	0.797	29.563	0.901
	2.我對單位的忠誠感很高。	0.874		
	3.我十分關心本單位的未來。	0.841		
持續承諾	4.我很慶幸當年選擇了本單位，而不是其他單位。	0.709	25.708	0.815
	5.為了能留在本單位，我願意接受指派任何工作。	0.799		
	6.只要工作性質相似，到別的單位工作也無所謂。	0.849		
規範承諾	7.在單位內做事，我能充分發揮自己的能力。	0.767	23.309	0.843
	8.單位對待部屬均依相關規定與法令。	0.805		
	9.我覺得自己重視的和單位重視的非常類似。	0.838		
總量表			78.580 %	0.894

資料來源：本研究整理

表 19 留營意願之信、效度分析結果 (N=427)

構面	題目	因素負荷量	解釋變異量	Cronbach' α
留營意願	1.我有長期（至少五年）留在本單位工作的打算。	0.997	70.964	0.700
	2.我經常考慮調動到別的單位工作。	0.807		
	3.尋找其他工作的念頭曾在我腦中打轉。	0.785		
	4.我曾經實際找過其他工作。	0.822		
	5.以我目前的條件，我認為有可能找到更適合的工作。	0.775		
總量表			70.964 %	0.700

資料來源：本研究整理

## 第六節 資料整理與分析方法

本研究於各階段問卷回收後，將有效問卷先行編碼與輸入電腦建檔，並採用 SPSS 10.0 中文版電腦視窗統計軟體進行相關資料分析檢定，並採取適切之統計

方法進行資料分析，茲採行如下統計分析方法：

#### 一、描述性統計分析 (Descriptive Statistics Analysis)

對於個別變數與因素之間採用描述性統計分析方式，說明各個變數及因素之平均值、標準差、百分比等，來瞭解有效樣本的人口特質與有效樣本在各構面上的反應。

#### 二、單因數變異數分析 (Analysis of Variance, ANOVA)

單因數變異數分析方法為瞭解志願役士兵之不同人口統計變數對工作價值觀、工作滿意度、組織承諾與留營意願態度上之差異情形。

#### 三、Scheffe 多重比較檢定

以單因數變異數分析檢定各群組間差異達顯著水準後，繼續實施Scheffe test 事後多重比較檢定，以辨認特定群組間之差異是否已達顯著差異。

#### 四、多元迴歸分析 (Multiple Regression Analysis)

多元迴歸分析最主要適用於同時探討各變數的因果關係。本研究應用多元迴歸分析進行驗證工作價值觀、工作滿意度、組織承諾分別對留營意願之因果關係。

## 第四章 結果與資料分析

本章主要將問卷回收之資料加以整理，並運用統計方法予以分析研究，其重點區分為六個部份：第一節為基本資料描述性分析；第二節為各構面量表之敘述分析；第三節為不同背景的志願役士兵對工作價值觀之變異數分析；第四節為不同背景的志願役士兵對工作滿意度之變異數分析；第五節為不同背景的志願役士兵對組織承諾之變異數分析；第六節為工作價值觀對留營意願之迴歸分析；第七節為工作滿意度對留營意願之迴歸分析；第八節為組織承諾對留營意願之迴歸分析；第九節為研究假設之驗證結果。

### 第一節 基本資料描述性分析

本節針對志願役士兵個人背景變項之性別、服務年資、工作職別等三項構面予以分析解說如表 20 所示。

#### 一、性別方面

男性計有 374 人，佔 87.6 %；女性計有 53 人，佔 12.4 %。

#### 二、服務年資方面

2 年以內者計有 251 人，佔 58.8 %；2—4 年者計有 129 人，佔 30.2 %；4 年以上者計有 47 人，佔 11.0 %。

#### 三、工作職別方面

修護、補給類計有 68 人，佔 15.9 %；文書、行政類計有 105 人，佔 24.6 %；通資電類計有 39 人，佔 9.1 %；機槍砲等武器系統操作類計有 13 人，佔 3.0 %；戰鬥、特戰類計有 129 人，佔 30.2 %；其他類別計有 73 人，佔 17.1 %。

表 20 本研究正式樣本結構 (N=427)

背景變項		人數	比率%
性別	男	374	87.6
	女	53	12.4
服役年資	2 年以內	251	58.8
	2—4 年	129	30.2
	4 年以上	47	11.0
工作職別	修護、補給類	68	15.9
	文書、行政類	105	24.6
	通資電類	39	9.1
	槍機砲等武器系統操作類	13	3.0
	戰鬥、特戰類	129	30.2
	其他	73	17.1

資料來源：本研究整理

## 第二節 各構面量表之敘述分析

本節針對志願役士兵之工作價值觀、工作滿意度、組織承諾、留營意願等四個構面量表，研究各構面的整體同意度，採量表記分方式（非常不同意為 1 分、不同意為 2 分、沒意見為 3 分、同意為 4 分、非常同意為 5 分），以平均數 3 分予以區隔非常同意與非常不同意之次數分析，藉以瞭解志願役士兵對本研究之四個構面的重視程度。

### 一、工作價值觀之敘述分析

由表 21 得知，在志願役士兵工作價值觀的各構面中，其平均數均介於「3」與「4」之間，即分布於「沒意見」與「同意」之間，顯示志願役士兵對工作價值觀之重視程度偏高；另外，在其五個構面中，以「安全感」（平均數為 3.8720）的重視程度最高，其次分別為「敘薪制度」（平均數為 3.7260）、「從屬關係」（平均數為 3.6120）與「工作自由」（平均數為 3.5613），而對於「工作的社會地位」（平均數為 3.2896）之重視程度則偏低；顯示大部分志願役士兵在工作價值觀的構面反應上，「安全感」的重視程度較「敘薪制度」、「從屬關係」、「工作自由」

與「工作的社會地位」為高。

表 21 志願役士兵工作價值觀之敘述分析 (N=427)

向度	平均數	標準差
工作自由	3.5613	0.7191
工作的社會地位	3.2896	0.6951
敘薪制度	3.7260	0.6289
從屬關係	3.6120	0.6617
安全感	3.8720	0.6458

資料來源：本研究整理

## 二、工作滿意度之敘述分析

由表 22 得知，在志願役士兵工作滿意度的各構面中，其平均數均介於「3」與「4」之間，即分布於「沒意見」與「同意」之間，顯示志願役士兵對工作滿意度之重視程度偏高；另外，在其五個構面中，以「同事」（平均數為 3.7900）的重視程度最高，其次分別為「薪資」（平均數為 3.5363）、「上司能力」（平均數為 3.5301）與「工作本身」（平均數為 3.4442），而對於「陞遷機會」（平均數為 3.2506）之重視程度則偏低；顯示大部分志願役士兵在工作滿意度的構面反應上，「同事」的重視程度較「薪資」、「上司能力」、「工作本身」與「陞遷機會」為高。

表 22 志願役士兵工作滿意度之敘述分析 (N=427)

向度	平均數	標準差
工作本身	3.4442	0.7774
薪資	3.5363	0.7400
陞遷機會	3.2506	0.5951
上司能力	3.5301	0.7108
同事	3.7900	0.6471

資料來源：本研究整理

### 三、組織承諾之敘述分析

由表 23 得知，在志願役士兵組織承諾的各構面中，其平均數均介於「3」與「4」之間，即分布於「沒意見」與「同意」之間，顯示志願役士兵對組織承諾之重視程度偏高；另外，在其三個構面中，以「情感承諾」（平均數為 3.6753）的重視程度最高，其次為「規範承諾」（平均數為 3.4551），而對於「持續承諾」（平均數為 3.3013）之重視程度則偏低；顯示大部分志願役士兵在組織承諾的構面反應上，「情感承諾」的重視程度較「規範承諾」與「持續承諾」為高。

表 23 志願役士兵組織承諾之敘述分析 (N=427)

向度	平均數	標準差
情感承諾	3.6753	0.7399
持續承諾	3.3013	0.9667
規範承諾	3.4551	0.6789

資料來源：本研究整理

### 四、留營意願之敘述分析

由表 24 得知，在志願役士兵留營意願的構面中，平均數為 3.1620，介於「3」與「4」之間，即分布於「沒意見」與「同意」之間，顯示志願役士兵對留營意願之重視程度偏高。

表 24 志願役士兵留營意願之敘述分析 (N=427)

向度	平均數	標準差
留營意願	3.1620	1.0020

資料來源：本研究整理

### 第三節 不同背景的志願役士兵對工作價值觀之變異數分析

#### 一、不同性別之變異數分析

根據表25得知，不同性別的志願役士兵對工作價值觀之差異情形，呈現在工作自由 ( $F=0.127$ ,  $p=0.722>0.05$ )、工作的社會地位 ( $F=0.181$ ,  $p=0.671>0.05$ )、敘薪制度 ( $F=0.071$ ,  $p=0.790>0.05$ )、從屬關係 ( $F=0.880$ ,  $p=0.349>0.05$ )、安全感 ( $F=1.069$ ,  $p=0.302>0.05$ ) 等五個構面中，均無顯著差異，顯示不同性別的志願役士兵對於工作價值觀之各變項，其感受程度均無太大差異，也就是說志願役士兵不論男、女性認知均相同。

表25 不同性別對工作價值觀之變異數分析 (N=427)

向度	性別	個數	平均數	Levene 檢定	t 檢定	顯著性
工作自由	男	374	3.5660	3.167	0.127	0.722
	女	53	3.5283			
工作的社會地位	男	374	3.2950	0.766	0.181	0.671
	女	53	3.2516			
敘薪制度	男	374	3.7291	10.462	0.071	0.790
	女	53	3.7044			
從屬關係	男	374	3.6007	2.826	0.880	0.349
	女	53	3.6918			
安全感	男	374	3.8841	11.264	1.069	0.302
	女	53	3.7862			

資料來源：本研究整理

#### 二、不同服務年資之變異數分析

根據表26所示，不同服務年資的志願役士兵對工作價值觀之差異情形，呈現在工作自由 ( $F=4.149$ ,  $p=0.016<0.05$ )、工作的社會地位 ( $F=5.930$ ,  $p=0.003<0.01$ )、敘薪制度 ( $F=1.899$ ,  $p=0.151>0.05$ )、從屬關係 ( $F=1.119$ ,  $p=0.328>0.05$ )、安全感 ( $F=1.992$ ,  $p=0.138>0.05$ ) 等五個構面時，其中以「工



作自由」與「工作的社會地位」等二個構面有顯著差異，其餘三個構面均無顯著差異。

表26 不同服務年資對工作價值觀之變異數分析 (N=427)

向度	服務年資	個數	平均數	Levene 檢定	F 檢定	顯著性
工作自由	2 年以下	251	3.4967	4.007	4.149	<b>0.016*</b>
	2-4 年	129	3.5943			
	4 年以上	47	3.8156			
工作的社會地位	2 年以下	251	3.2098	0.345	5.930	<b>0.003**</b>
	2-4 年	129	3.3437			
	4 年以上	47	3.5674			
敘薪制度	2 年以下	251	3.7012	0.990	1.899	0.151
	2-4 年	129	3.7132			
	4 年以上	47	3.8936			
從屬關係	2 年以下	251	3.6282	0.251	1.119	0.328
	2-4 年	129	3.5478			
	4 年以上	47	3.7021			
安全感	2 年以下	251	3.8699	1.426	1.992	0.138
	2-4 年	129	3.8165			
	4 年以上	47	4.0355			

資料來源：本研究整理

\* $p < 0.05$  ; \*\* $p < 0.01$

另外，本研究進一步實施scheffe事後檢定，其結果如表27所示。

表27 不同服務年資對工作價值觀差異之scheffe事後檢定 (N=427)

構面	服務年資 (I)	服務年資 (J)	平均差異 (I-J)	顯著性
工作自由	2年以下	2-4年	-0.09764	0.451
		4年以上	-0.31892(*)	<b>0.020</b>
	2-4年	2年以下	0.09764	0.451
		4年以上	-0.22129	0.192
	4年以上	2年以下	0.31892(*)	<b>0.020</b>
		2-4年	0.22129	0.192
工作的社會地位	2年以下	2-4年	-0.13384	0.200
		4年以上	-0.35755(*)	<b>0.005</b>
	2-4年	2年以下	0.13384	0.200
		4年以上	-0.22371	0.162
	4年以上	2年以下	0.35755(*)	<b>0.005</b>
		2-4年	0.22371	0.162

資料來源：本研究整理

\*在0.05水準上的平均差異有顯著。

根據表27所示，「工作自由」與「工作的社會地位」等二個構面均「4年以上」>「2年以下」，且服務年資「2年以下 (I) 與4年以上 (J)」及「4年以上 (I) 與2年以下 (J)」之平均差異均有顯著性，顯示服務年資在「2年以下」及「4年以上」之志願役士兵對工作價值觀之各變項中，以「工作自由」與「工作的社會地位」的感受程度更具明顯差異，也就是說志願役士兵隨者服務年資的增加而有顯著差異。由此可呈現服務年資在「4年以上」的志願役士兵可自己決定處事方式、工作範圍與時間及速度，亦可在工作中能幫助別人，受到社會肯定，而服務年資在「2年以下」的志願役士兵則否。

### 三、不同工作職別之變異數分析

根據表28所示，不同工作職別的志願役士兵對工作價值觀之差異情形，呈現在工作自由 ( $F=0.478, p=0.792 > 0.05$ )、工作的社會地位 ( $F=1.615, p=0.155 > 0.05$ )、敘薪制度 ( $F=0.387, p=0.858 > 0.05$ )、從屬關係 ( $F=0.546, p=$

0.741 > 0.05)、安全感 ( $F=0.180, p=0.970 > 0.05$ ) 等五個構面中，均無顯著差異，顯示不同工作職別的志願役士兵對於工作價值觀之各變項，其感受程度均無差異。

表28 不同工作職別對工作價值觀之變異數分析 (N=427)

向度	工作職別	個數	平均數	Levene 檢定	F 檢定	顯著性
工作自由	修護、補給類	68	3.5049	2.437	0.478	0.792
	文書、行政類	105	3.5175			
	通資電類	39	3.4872			
	槍機砲等武器系統操作類	13	3.5897			
	戰鬥、特戰類	129	3.6202			
	其他	73	3.6073			
工作的 社會地位	修護、補給類	68	3.2108	1.242	1.615	0.155
	文書、行政類	105	3.1778			
	通資電類	39	3.4444			
	槍機砲等武器系統操作類	13	3.1282			
	戰鬥、特戰類	129	3.3592			
	其他	73	3.3470			
敘薪制度	修護、補給類	68	3.7353	1.628	0.387	0.858
	文書、行政類	105	3.6762			
	通資電類	39	3.8376			
	槍機砲等武器系統操作類	13	3.7179			
	戰鬥、特戰類	129	3.7209			
	其他	73	3.7397			
從屬關係	修護、補給類	68	3.5882	0.437	0.546	0.741
	文書、行政類	105	3.5365			
	通資電類	39	3.6838			
	槍機砲等武器系統操作類	13	3.6154			
	戰鬥、特戰類	129	3.6253			
	其他	73	3.6804			
安全感	修護、補給類	68	3.8382	0.819	0.180	0.970
	文書、行政類	105	3.8476			
	通資電類	39	3.9060			
	槍機砲等武器系統操作類	13	3.9231			
	戰鬥、特戰類	129	3.9044			
	其他	73	3.8539			

資料來源：本研究整理

#### 第四節 不同背景的志願役士兵對工作滿意度之變異數分析

##### 一、不同性別之變異數分析

根據表29所示，不同性別的志願役士兵對工作滿意度之差異情形，呈現在工作本身 ( $F=0.022$ ,  $p=0.881 > 0.05$ )、薪資 ( $F=4.435$ ,  $p=0.036 < 0.05$ )、陞遷機會 ( $F=0.000$ ,  $p=0.990 > 0.05$ )、上司能力 ( $F=2.241$ ,  $p=0.135 > 0.05$ )、同事 ( $F=0.015$ ,  $p=0.903 > 0.05$ ) 等五個構面中，其中僅「薪資」有顯著差異，其餘四個構面均無顯著差異，顯示不同性別的志願役士兵對於工作滿意度之各變項中，「薪資」感受程度的差異最大。

另外，根據表29所示，以平均數事後檢定分析來看，在「薪資」構面中，女性（平均數為3.7358）> 男性（平均數3.5080），顯示女性之志願役士兵對工作滿意度之各變項中，以「薪資」的感受程度更具明顯差異。

表29 不同性別對工作滿意度之變異數分析 (N=427)

向度	性別	個數	平均數	Levene 檢定	t 檢定	顯著性
工作本身	男	374	3.4421	0.098	0.022	0.881
	女	53	3.4591			
薪資	男	374	3.5080	7.079	4.435	<b>0.036*</b>
	女	53	3.7358			
陞遷機會	男	374	3.2504	1.374	0.000	0.990
	女	53	3.2516			
上司能力	男	374	3.5107	5.962	2.241	0.135
	女	53	3.6667			
同事	男	374	3.7914	1.884	0.015	0.903
	女	53	3.7799			

資料來源：本研究整理

\* $p < 0.05$

## 二、不同服務年資之變異數分析

根據表30所示，不同服務年資的志願役士兵對工作滿意度之差異情形，呈現在工作本身 ( $F=6.285, p=0.002 < 0.01$ )、薪資 ( $F=3.724, p=0.025 < 0.05$ )、陞遷機會 ( $F=6.361, p=0.002 < 0.01$ )、上司能力 ( $F=0.285, p=0.752 > 0.05$ )、同事 ( $F=0.060, p=0.942 > 0.05$ ) 等五個構面時，其中以「工作本身」、「薪資」與「陞遷機會」等三個構面有顯著差異，其餘二個構面均無顯著差異，顯示不同服務年資的志願役士兵對於工作滿意度之各變項中，以「工作本身」、「薪資」與「陞遷機會」的感受程度明顯差異。

表30 不同服務年資對工作滿意度之變異數分析 ( $N=427$ )

向度	服務年資	個數	平均數	<i>Levene</i> 檢定	<i>F</i> 檢定	顯著性
工作本身	2 年以下	251	3.3758	0.580	6.285	<b>0.002**</b>
	2—4 年	129	3.4444			
	4 年以上	47	3.8085			
薪資	2 年以下	251	3.5525	0.306	3.724	<b>0.025*</b>
	2—4 年	129	3.4238			
	4 年以上	47	3.7589			
陞遷機會	2 年以下	251	3.2138	0.675	6.361	<b>0.002**</b>
	2—4 年	129	3.2171			
	4 年以上	47	3.5390			
上司能力	2 年以下	251	3.5246	0.493	0.285	0.752
	2—4 年	129	3.5142			
	4 年以上	47	3.6028			
同事	2 年以下	251	3.7822	0.056	0.060	0.942
	2—4 年	129	3.7959			
	4 年以上	47	3.8156			

資料來源：本研究整理

\* $p < 0.05$ ；\*\* $p < 0.01$

另外，本研究進一步實施scheffe事後檢定，其結果如表31所示。

表31 不同服務年資對工作滿意度差異之scheffe事後檢定 (N=427)

向度	服務年資 (I)	服務年資 (J)	平均差異 (I-J)	顯著性
工作本身	2年以下	2-4年	-0.06861	0.712
		4年以上	-0.43268(*)	<b>0.002</b>
	2-4年	2年以下	0.06861	0.712
		4年以上	-0.36407(*)	<b>0.022</b>
	4年以上	2年以下	0.43268(*)	<b>0.002</b>
		2-4年	0.36407(*)	<b>0.022</b>
薪資	2年以下	2-4年	0.12868	0.272
		4年以上	-0.20641	0.211
	2-4年	2年以下	-0.12868	0.272
		4年以上	-0.33509(*)	<b>0.029</b>
	4年以上	2年以下	0.20641	0.211
		2-4年	0.33509(*)	<b>0.029</b>
陞遷機會	2年以下	2-4年	-0.00324	0.999
		4年以上	-0.32520(*)	<b>0.003</b>
	2-4年	2年以下	0.00324	0.999
		4年以上	-0.32195(*)	<b>0.006</b>
	4年以上	2年以下	0.32520(*)	<b>0.003</b>
		2-4年	0.32195(*)	<b>0.006</b>

資料來源：本研究整理

\*在0.05水準上的平均差異有顯著。

根據表31所示，工作本身、薪資、陞遷機會等三個構面，均「4年以上」>「2年以下」及「4年以上」>「2-4年」，且在「工作本身」與「陞遷機會」方面，其服務年資「2年以下 (I) 與4年以上 (J)」、「2-4年 (I) 與4年以上 (J)」、「4年以上 (I) 與2年以下 (J)」及「4年以上 (I) 與2-4年 (J)」之平均差異均有顯著性，而在「薪資」方面，「2-4年 (I) 與4年以上 (J)」及「4年以上 (I) 與2-4年 (J)」之平均差異亦均有顯著性，顯示服務年資「4年以上」之志願役士兵對工作滿意度之各變項中，以工作本身、薪資、陞遷機會的感受程度更具明顯差異。由此可呈現服務年資在「4年以上」的志願役士兵認為工作可提供學習與承擔責任的機會，亦認為薪資足以抵付日常之開銷，以及可靠工作能力而陞遷，而服務年資在「2年以下」與「2-4年」的志願役士兵則否。

### 三、不同工作職別之變異數分析

根據表32所示，不同工作職別的志願役士兵對工作滿意度之差異情形，呈現在工作本身 ( $F=1.189, p=0.313>0.05$ )、薪資 ( $F=0.840, p=0.522>0.05$ )、陞遷機會 ( $F=1.110, p=0.354>0.05$ )、上司能力 ( $F=0.665, p=0.650>0.05$ )、同事 ( $F=0.652, p=0.660>0.05$ ) 等五個構面中，均無顯著差異，顯示不同工作職別的志願役士兵對於工作滿意度之各變項，其感受程度均無差異。

表32 不同工作職別對工作滿意度之變異數分析 (N=427)

向度	工作職別	個數	平均數	Levene 檢定	F 檢定	顯著性
工作本身	修護、補給類	68	3.2843	0.310	1.189	0.313
	文書、行政類	105	3.3810			
	通資電類	39	3.4786			
	槍機砲等武器系統操作類	13	3.4103			
	戰鬥、特戰類	129	3.5245			
	其他	73	3.5297			
薪資	修護、補給類	68	3.4510	0.443	0.840	0.522
	文書、行政類	105	3.5492			
	通資電類	39	3.6923			
	槍機砲等武器系統操作類	13	3.5385			
	戰鬥、特戰類	129	3.5762			
	其他	73	3.4429			
陞遷機會	修護、補給類	68	3.1520	1.987	1.110	0.354
	文書、行政類	105	3.2508			
	通資電類	39	3.2735			
	槍機砲等武器系統操作類	13	3.2308			
	戰鬥、特戰類	129	3.3359			
	其他	73	3.1826			
上司能力	修護、補給類	68	3.4853	0.525	0.665	0.650
	文書、行政類	105	3.4476			
	通資電類	39	3.6325			
	槍機砲等武器系統操作類	13	3.5385			
	戰鬥、特戰類	129	3.5478			
	其他	73	3.6027			
同事	修護、補給類	68	3.7500	0.807	0.652	0.660
	文書、行政類	105	3.7619			
	通資電類	39	3.8632			
	槍機砲等武器系統操作類	13	4.0000			
	戰鬥、特戰類	129	3.7571			
	其他	73	3.8493			

資料來源：本研究整理

## 第五節 不同背景的志願役士兵對組織承諾之變異數分析

### 一、不同性別之變異數分析

根據表33得知，不同性別的志願役士兵對組織承諾之差異情形，呈現在情感承諾 ( $F=0.383$ ,  $p=0.536>0.05$ )、持續承諾 ( $F=0.314$ ,  $p=0.575>0.05$ )、規範承諾 ( $F=0.587$ ,  $p=0.444>0.05$ ) 等三個構面中，均無顯著差異，顯示不同性別的志願役士兵對於組織承諾之各變項，其感受程度均無太大差異，也就是說志願役士兵不論男、女性認知均相同。

表33 不同性別對組織承諾之變異數分析 (N=427)

向度	性別	個數	平均數	Levene 檢定	t 檢定	顯著性
情感承諾	男	374	3.6836	3.142	0.383	0.536
	女	53	3.6164			
持續承諾	男	374	3.2914	5.154	0.314	0.575
	女	53	3.3711			
規範承諾	男	374	3.4456	3.243	0.587	0.444
	女	53	3.5220			

資料來源：本研究整理

### 二、不同服務年資之變異數分析

根據表34所示，不同服務年資的志願役士兵對組織承諾之差異情形，呈現在情感承諾 ( $F=1.573$ ,  $p=0.209>0.05$ )、持續承諾 ( $F=4.630$ ,  $p=0.010<0.05$ )、規範承諾 ( $F=5.748$ ,  $p=0.003<0.01$ ) 等三個構面時，其中以「持續承諾」與「規範承諾」等二個構面有顯著差異。



表34 不同服務年資對組織承諾之變異數分析 (N=427)

向度	服務年資	個數	平均數	Levene 檢定	F 檢定	顯著性
情感承諾	2 年以下	251	3.6428	0.769	1.573	0.209
	2-4 年	129	3.6744			
	4 年以上	47	3.8511			
持續承諾	2 年以下	251	3.2576	0.785	4.630	<b>0.010*</b>
	2-4 年	129	3.2403			
	4 年以上	47	3.7021			
規範承諾	2 年以下	251	3.3971	1.099	5.748	<b>0.003**</b>
	2-4 年	129	3.4574			
	4 年以上	47	3.7589			

資料來源：本研究整理

\* $p < 0.05$ ；\*\* $p < 0.01$ 

另外，本研究進一步實施scheffe事後檢定，其結果如表35所示。

表35 不同服務年資對組織承諾差異之scheffe事後檢定 (N=427)

向度	服務年資 (I)	服務年資 (J)	平均差異 (I-J)	顯著性
持續承諾	2 年以下	2-4 年	0.01733	0.986
		4 年以上	-0.44449(*)	<b>0.015</b>
	2-4 年	2 年以下	-0.01733	0.986
		4 年以上	-0.46182(*)	<b>0.019</b>
	4 年以上	2 年以下	0.44449(*)	<b>0.015</b>
		2-4 年	0.46182(*)	<b>0.019</b>
規範承諾	2 年以下	2-4 年	-0.06029	0.710
		4 年以上	-0.36179(*)	<b>0.003</b>
	2-4 年	2 年以下	0.06029	0.710
		4 年以上	-0.30150(*)	<b>0.032</b>
	4 年以上	2 年以下	0.36179(*)	<b>0.003</b>
		2-4 年	0.30150(*)	<b>0.032</b>

資料來源：本研究整理

\*在0.05水準上的平均差異有顯著。

根據表35所示，「持續承諾」與「規範承諾」等二個構面，均「4年以上」>「2年以下」；「4年以上」>「2-4年」，且服務年資「2年以下 (I) 與4年以上 (J)」、「2-4年 (I) 與4年以上 (J)」、「4年以上 (I) 與2年以下 (J)」及「4年以上 (I) 與2-4年 (J)」之平均差異均有顯著性，顯示服務年

資「4年以上」之志願役士兵對組織承諾之各變項中，以「持續承諾」與「規範承諾」的感受程度更具明顯差異，也就是說志願役士兵隨者服務年資的增加而有顯著差異。由此可推論出服務年資在「4年以上」的志願役士兵認為在目前服役的單位工作是正確選擇、不會離開本單位、本單位是最好的選擇、繼續留在單位我將獲益、為了留在本單位願意從事任何工作，以及願意努力協助單位進步、單位是理想場所、與單位重視一致、單位對待部屬政策、能充分發揮自己能力。而服務年資在「2年以下」與「2—4年」的志願役士兵則否。

### 三、不同工作職別變異數分析

根據表36所示，不同工作職別的志願役士兵對組織承諾之差異情形，呈現在情感承諾 ( $F=1.595, p=0.160 > 0.05$ )、持續承諾 ( $F=0.439, p=0.821 > 0.05$ )、規範承諾 ( $F=0.679, p=0.639 > 0.05$ ) 等三個構面中，均無顯著差異，顯示不同工作職別的志願役士兵對於組織承諾之各變項，其感受程度均無差異。

表36 不同工作職別對組織承諾之變異數分析 (N=427)

向度	工作職別	個數	平均數	Levene 檢定	F 檢定	顯著性
情感承諾	修護、補給類	68	3.6324	1.012	1.595	0.160
	文書、行政類	105	3.5524			
	通資電類	39	3.5983			
	槍機砲等武器系統操作類	13	3.5641			
	戰鬥、特戰類	129	3.7519			
	其他	73	3.8174			
持續承諾	修護、補給類	68	3.3578	1.520	0.439	0.821
	文書、行政類	105	3.2413			
	通資電類	39	3.1709			
	槍機砲等武器系統操作類	13	3.3077			
	戰鬥、特戰類	129	3.2997			
	其他	73	3.4064			
規範承諾	修護、補給類	68	3.3971	0.394	0.679	0.639
	文書、行政類	105	3.4127			
	通資電類	39	3.5385			
	槍機砲等武器系統操作類	13	3.3333			
	戰鬥、特戰類	129	3.5245			
	其他	73	3.4247			

資料來源：本研究整理

## 第六節 工作價值觀對留營意願之迴歸分析

本節中，志願役士兵之工作價值觀區分為工作自由、工作的社會地位、敘薪制度、從屬關係及安全感等五項為預測變項，而留營意願則為效標變項予以進行迴歸分析。其結果由表37可知，工作價值觀之五個投入變項中二個具有顯著預測力，而其迴歸模式之整體性考驗的F值達顯著，F值為3.286 ( $p=0.006<0.01$ )、 $R^2$ 值為0.041，即工作價值觀之五個變項可以解釋「留營意願」4.1%的變異量；常態機率P-P圖（如圖3）與殘差分析散佈圖（如圖4）均顯示模式符合迴歸之基本假設條件；路徑係數彙整圖如圖5所示。其結果顯示工作價值觀五個變項之p值只有從屬關係（ $\beta=0.144$ ， $p=0.005<0.01$ ）、安全感（ $\beta=0.128$ ， $p=0.011<0.05$ ）等二構面達顯著水準，顯示志願役士兵的工作滿意度中只有從屬關係與

安全感對於留營意願有影響。

表37 工作價值觀對留營意願之迴歸分析摘要表

	未標準化係數		標準化係數	<i>t</i>	顯著性
	係數之估計值	標準誤	Beta 分配		
(常數)	2.616E-02	0.039		0.000	1.000
工作自由	-2.324E-03	0.040	-0.003	-0.059	0.953
工作的 社會地位	5.621E-02	0.040	0.071	1.420	0.156
敘薪制度	1.663E-02	0.040	0.021	0.420	0.675
從屬關係	0.110	0.039	0.144	2.855	<b>0.005**</b>
安全感	9.842E-02	0.040	0.128	2.554	<b>0.011*</b>

Note1 : \* $p < 0.05$  ; \*\* $p < 0.01$  ; \*\*\* $p < 0.001$

Note2 :  $R^2 = 4.1\%$

Note3 :  $F = 3.286$

資料來源：本研究整理

### 迴歸標準化殘差的常態 P-P 圖

依變數: 留營意願

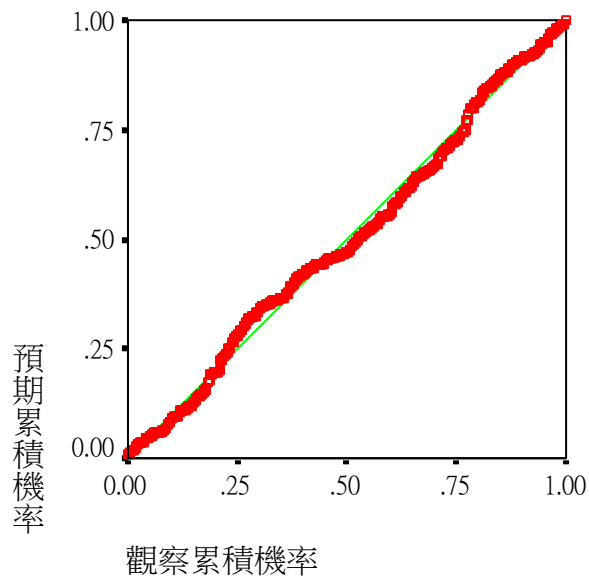


圖3 工作價值觀對留營意願之迴歸分析常態機率P-P圖

# 散佈圖

依變數: 留營意願

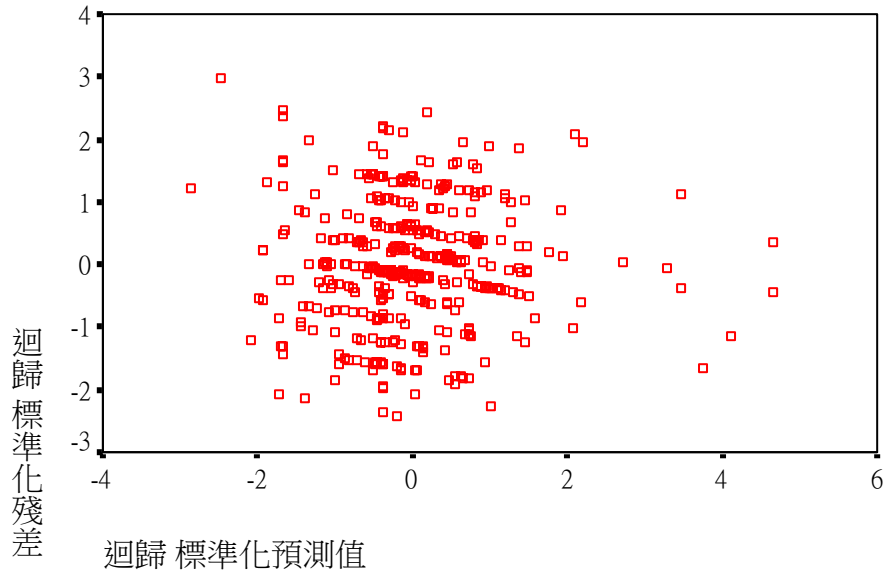


圖4 工作價值觀對留營意願之迴歸分析散佈圖

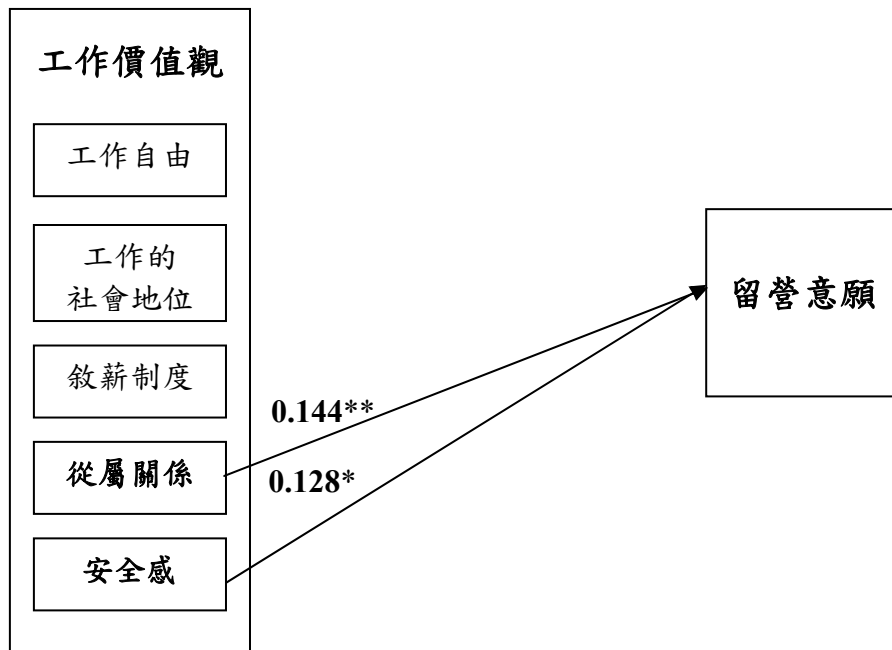


圖5 工作價值觀對留營意願之影響效果

## 第七節 工作滿意度對留營意願之迴歸分析

本節中，志願役士兵之工作滿意度區分為工作本身、薪資、陞遷機會、上司能力及同事等五項為預測變項，而留營意願則為效標變項予以進行迴歸分析。其結果由表38可知，工作滿意度之五個投入變項中四個具有顯著預測力，而其迴歸模式之整體性考驗的 $F$ 值達顯著， $F$ 值為9.148 ( $p=0.000 < 0.001$ )、 $R^2$ 值為0.107，即工作滿意度之五個變項可以解釋「留營意願」10.7 %的變異量；常態機率P-P圖（如圖6）與殘差分析散佈圖（如圖7）均顯示模式符合迴歸之基本假設條件；路徑係數彙整圖如圖8所示。其結果顯示工作滿意度五個變項之 $p$ 值只有工作本身（ $\beta = 0.167$ ， $p = 0.001 < 0.01$ ）、薪資（ $\beta = 0.161$ ， $p = 0.001 < 0.01$ ）、陞遷機會（ $\beta = -0.122$ ， $P = 0.012 < 0.05$ ）、上司能力（ $\beta = 0.194$ ， $p = 0.000 < 0.001$ ）等四構面達顯著水準；顯示志願役士兵的工作滿意度中之工作本身、薪資、陞遷機會、上司能力對於留營意願有影響，其中又以陞遷機會對留營意願之影響為反向關係。

表38 工作滿意度對留營意願之迴歸分析摘要表

	未標準化係數		標準化係數	$t$	顯著性
	係數之估計值	標準誤	Beta 分配		
(常數)	2.952E-02	0.037		0.000	1.000
工作本身	0.130	0.038	0.167	3.429	<b>0.001**</b>
薪資	0.126	0.038	0.161	3.313	<b>0.001**</b>
陞遷機會	-9.415 E-02	0.037	-0.122	-2.516	<b>0.012*</b>
上司能力	0.151	0.038	0.194	3.986	<b>0.000***</b>
同事	5.257E-04	0.038	0.001	0.014	0.989

Note1: \* $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.01$ ; \*\*\* $p < 0.001$

Note2:  $R^2 = 10.7\%$

Note3:  $F = 9.148$

資料來源：本研究整理

## 迴歸 標準化殘差的常態 P-P 圖

依變數: 留營意願

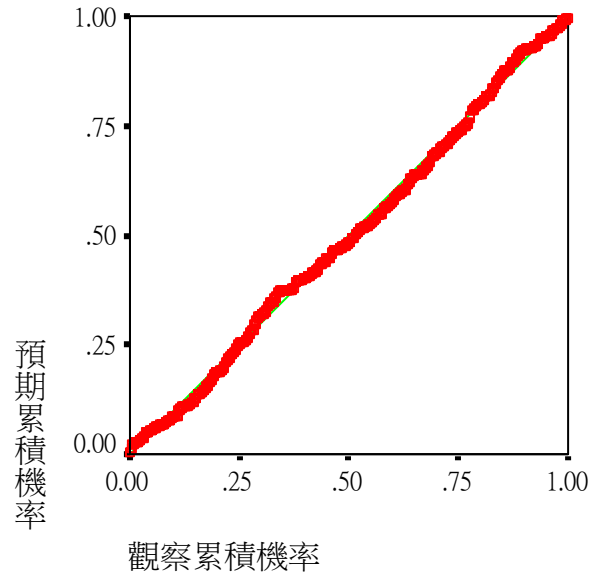


圖6 工作滿意度對留營意願之迴歸分析常態機率P-P圖

## 散佈圖

依變數: 留營意願

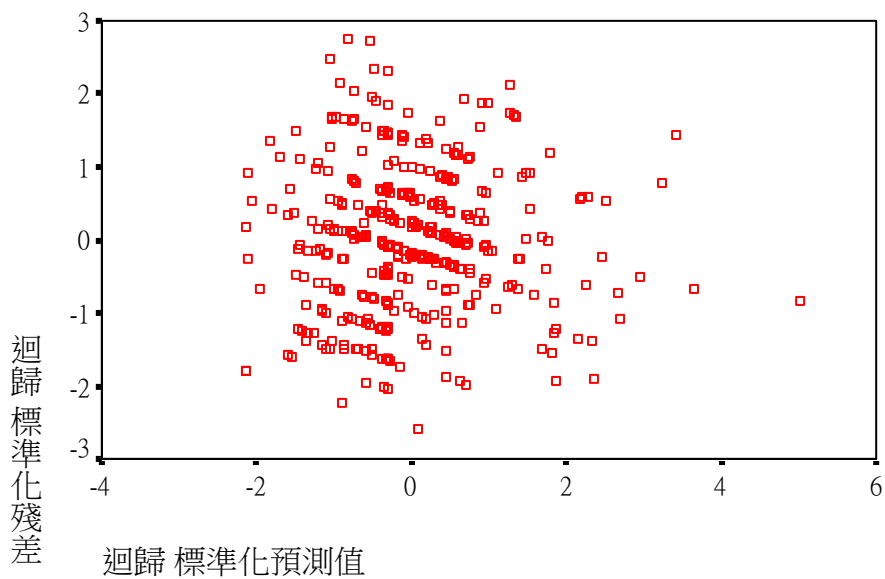


圖7 工作滿意度對留營意願之迴歸分析散佈圖

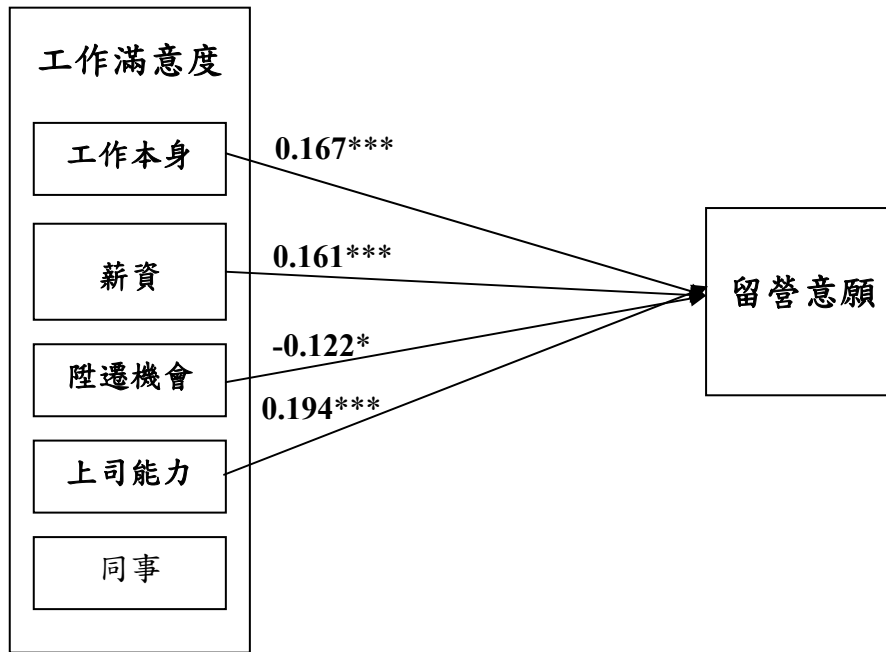


圖8 工作滿意度對留營意願之影響效果

## 第八節 組織承諾對留營意願之迴歸分析

本節中，志願役士兵之組織承諾區分為情感承諾、持續承諾、規範承諾等三項為預測變項，而留營意願則為效標變項予以進行迴歸分析。其結果由表39可知，組織承諾之三個投入變項中僅一個具有顯著預測力，而其迴歸模式之整體性考驗的 $F$ 值達顯著， $F$ 值為7.363 ( $p=0.000 < 0.001$ )、 $R^2$ 值為0.055，即組織承諾之三個變項可以解釋「留營意願」5.5%的變異量；常態機率P-P圖（如圖9）與殘差分析散佈圖（如圖10）均顯示模式符合迴歸之基本假設條件；路徑係數彙整圖如圖11所示。其結果顯示此三個變項之 $p$ 值只有情感承諾（ $\beta = 0.219$ ， $p = 0.000 < 0.001$ ）達顯著水準，顯示志願役士兵的組織承諾中只有情感承諾對於留營意願有影響。



表39 組織承諾對留營意願之迴歸分析摘要表

	未標準化係數		標準化係數	<i>t</i>	顯著性
	係數之估計值	標準誤	Beta 分配		
(常數)	2.431E-02	0.038		0.000	1.000
情感承諾	0.171	0.039	0.219	4.385	<b>0.000***</b>
持續承諾	-1.402E-02	0.038	-0.018	-0.367	0.714
規範承諾	7.429E-02	0.039	0.094	1.888	0.060

Note1 : \* $p < 0.05$  ; \*\* $p < 0.01$  ; \*\*\* $p < 0.001$

Note2 :  $R^2 = 5.5\%$

Note3 :  $F = 7.363$

資料來源：本研究整理

### 迴歸 標準化殘差的常態 P-P 圖

依變數: 留營意願

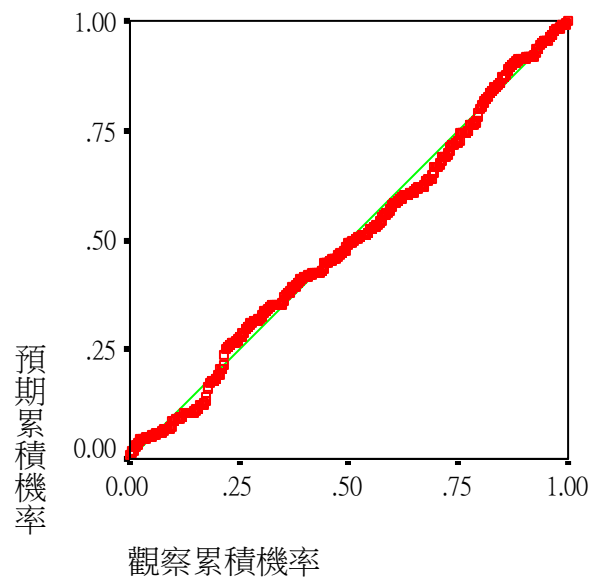


圖9 組織承諾對留營意願之迴歸分析常態機率P-P圖

# 散佈圖

依變數: 留營意願

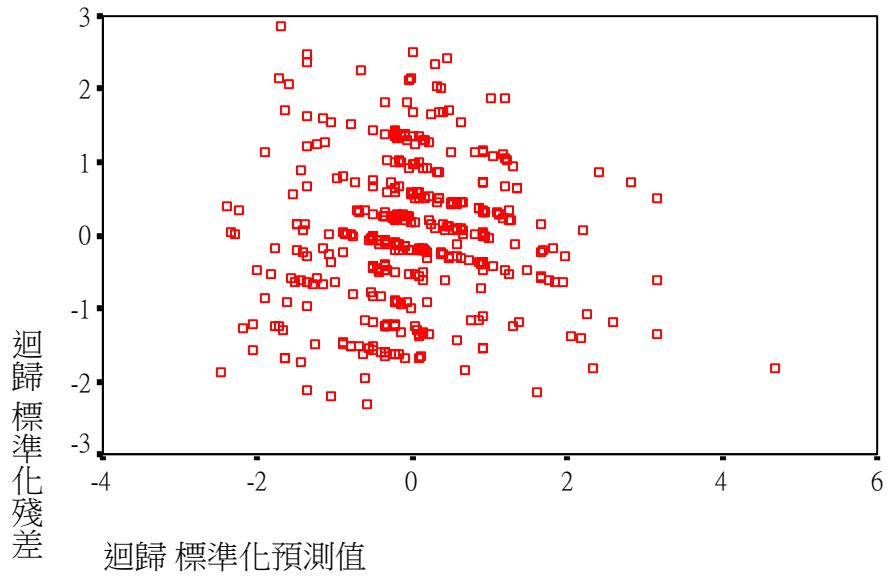


圖10 組織承諾對留營意願之迴歸分析散佈圖

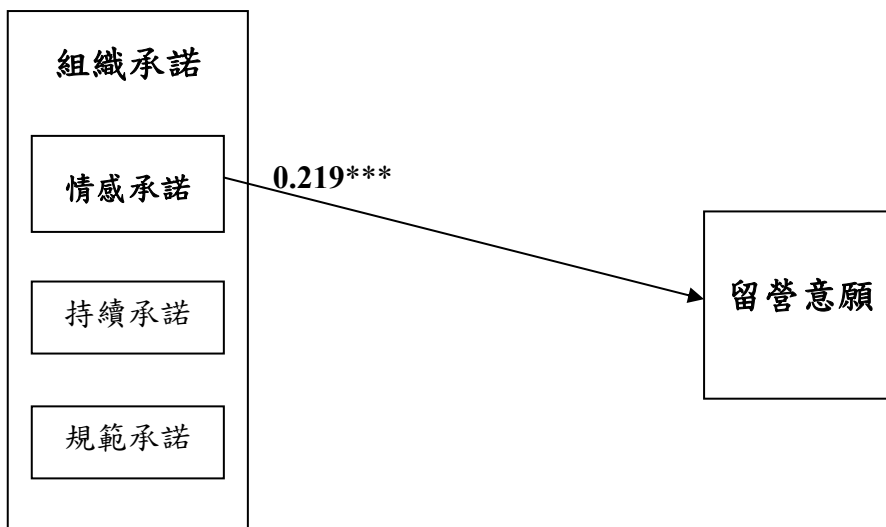


圖11 組織承諾對留營意願之影響效果

## 第九節 研究假設之驗證結果

綜整上述相關分析結果，本研究假設之驗證結果彙整如表40所示。

表40 研究假設之驗證結果彙整表

研究假設		驗證結果
<b>假設1</b>	<b>志願役士兵不同的個人背景對工作價值觀具有顯著差異。</b>	部分成立
H1-1	不同性別的志願役士兵對工作價值觀具有顯著差異。	不成立
H1-2	不同服務年資的志願役士兵對工作價值觀具有顯著差異。	成立
H1-3	不同工作職別的志願役士兵對工作價值觀具有顯著差異。	不成立
<b>假設2</b>	<b>志願役士兵不同的個人背景對工作滿意度具有顯著差異。</b>	部分成立
H2-1	不同性別的志願役士兵對工作滿意度具有顯著差異。	成立
H2-2	不同服務年資的志願役士兵對工作滿意度具有顯著差異。	成立
H2-3	不同工作職別的志願役士兵對工作滿意度具有顯著差異。	不成立
<b>假設3</b>	<b>志願役士兵不同的個人背景對組織承諾具有顯著差異。</b>	部分成立
H3-1	不同性別的志願役士兵對組織承諾具有顯著差異。	不成立
H3-2	不同服務年資的志願役士兵對組織承諾具有顯著差異。	成立
H3-3	不同工作職別的志願役士兵對組織承諾具有顯著差異。	不成立
<b>假設4</b>	<b>志願役士兵的工作價值觀對留營意願具有顯著影響。</b>	部分成立
H4-1	志願役士兵的工作自由對留營意願具有顯著影響。	不成立
H4-2	志願役士兵的工作社會地位對留營意願具有顯著影響。	不成立
H4-3	志願役士兵的敘薪制度對留營意願具有顯著影響。	不成立
H4-4	志願役士兵的從屬關係對留營意願具有顯著影響。	成立
H4-5	志願役士兵的安全感對留營意願具有顯著影響。	成立
<b>假設5</b>	<b>志願役士兵的工作滿意度對留營意願具有顯著影響。</b>	成立
H5-1	志願役士兵的工作本身滿意度對留營意願具有顯著影響。	成立
H5-2	志願役士兵的薪資滿意度對留營意願具有顯著影響。	成立
H5-3	志願役士兵的陞遷機會對留營意願具有顯著影響。	成立
H5-4	志願役士兵的上司能力滿意度對留營意願具有顯著影響。	成立
H5-5	志願役士兵的同事滿意度對留營意願具有顯著影響。	不成立
<b>假設6</b>	<b>志願役士兵的組織承諾對留營意願具有顯著影響。</b>	部分成立
H6-1	志願役士兵的情感承諾對留營意願具有顯著影響。	成立
H6-2	志願役士兵的持續承諾對留營意願具有顯著影響。	不成立
H6-3	志願役士兵的規範承諾對留營意願具有顯著影響。	不成立

資料來源：本研究整理

## 第五章 結論與建議

本章共計區分四節，第一節為研究結論，即依據上述之章節的研究結果分析歸納其結論；第二節為研究建議；第三節為後續研究建議。

### 第一節 研究結論

本研究主旨為探究志願役士兵對工作與組織的認同及留營意願的程度大小，找出影響因素，目的在瞭解志願役士兵的工作價值觀為何？工作滿意度為何？組織承諾為何？進而掌握志願役士兵留營意願的影響因素為何？並針對驗證結果，提出有效改進建議，完善志願役士兵激勵機制，使其盡心留營服役，並為軍隊人力資源管理提供科學的建議。本研究以工作價值觀、工作滿意度與組織承諾為自變項，留營意願為依變項，其中影響留營意願的途徑有三項：一是工作價值觀的影響，二是工作滿意度的影響，三是組織承諾的影響，其中工作價值觀的構面包括工作自由、工作的社會地位、敘薪制度、從屬關係與安全感等變數，工作價值觀的構面包括工作本身、薪資、陞遷機會、上司能力與同事等變數，組織承諾構面則包括情感承諾、持續承諾與規範承諾等三個變數；另外，本研究亦針對志願役士兵個人背景變項（包括性別、年資、工作職別）的影響程度予以討論、分析。相關研究結果彙整如次。

#### 一、各研究構面之結論

##### （一）工作價值觀之結論

在志願役士兵工作價值觀之五個因素中，以「安全感」的重視程度最高，其次分別為「敘薪制度」、「從屬關係」、「工作自由」、「工作的社會地位」；在整體工作價值觀方面的平均數為3.6122，其各構面的平均數得分為均超過3

分，顯示大部分志願役士兵在單位上最重視能擁有安穩的工作保障，其重視程度為正面性的偏高，故管理單位應針對合理的管理、同僚的相處、工作上的互助合作精神、工作的時間調配、工作的思考與執行時的空間，以及受到眾人肯定的程度等方面加以因應與改善。

#### (二) 工作滿意度之結論

在志願役士兵工作滿意度之五個因素中，以「同事」的重視程度最高，其次分別為「薪資」、「上司能力」、「工作本身」、「陞遷機會」；在整體工作滿意度方面的平均數為3.5102，其各構面的平均數得分為均超過3分，顯示大部分志願役士兵在單位上最重視同袍間的友情與相互扶持的程度，其重視程度為正面性的偏高，故管理單位應針對幹部的技術與管理表現、對部屬的關心、執行任務的意義、學習與承擔責任的機會，以及實際的陞遷管道等方面加以因應與改善。

#### (三) 組織承諾之結論

在志願役士兵組織承諾之三個因素中，以「情感承諾」的重視程度最高，其次分別為「規範承諾」、「持續承諾」；在整體工作滿意度方面的平均數為3.4772，其各構面的平均數得分為均超過3分，顯示大部分志願役士兵在單位上最重視身為單位的一員是否感到光榮，其重視程度為正面性的偏高，故管理單位應針對如何使志願役士兵認為選擇本單位工作是正確的、繼續留在單位將有獲益、在本單位願意從事任何工作等方面加以因應與改善。

#### (四) 留營意願之結論

在志願役士兵留營意願方面的平均數為3.1620，顯示大部分志願役士兵在單位的留營意願上，其重視程度尚為正面性的偏高，但若要配合國軍於2014年「全募兵制」政策及提昇國防戰力，除需招募專業性志願役士兵外，最重要

的不外乎要有讓志願役士兵留營服役之誘因。

## 二、在各研究構面看法（感受）之差異

根據許多學者的研究顯示，個人背景變項對於一個人的工作價值、工作滿意及組織行為等有可能產生影響，本研究之結果顯然證實了在志願役士兵的個人背景變項對各構面多少都存有影響；所以，若能明白其差異原由及適時找出應對之道，即可提高志願役士兵工作價值、工作滿意及組織行為，進而提高留營服役的意願。相關個人背景變項在各構面之差異如表 41 所示，其說明如次。

### （一）不同性別之差異性

在工作價值觀及組織承諾的各構面變項中均未達顯著差異，僅於「工作滿意度」中之「薪資」構面變項有達顯著差異，其中又以女性對薪資的差異情形高於男性，此部分與莊榮霖（1984）國中教職員工作滿足與組織承諾關係之研究不同性別之薪資滿意度上有顯著差異的結果雷同。經研究與實際訪談志願役士兵後發覺，大部份女兵認為目前現今社會經濟不景氣的壓力，以及民間一般企業公司聘請女性同仁之薪資較男性低，相對地女性於軍中工作上之滿意程度無形中也相對較高，亦即對於女性志願役士兵來講，目前軍中薪資之滿意度比較社會上所能謀求之工作薪資則較高，而男性志願役士兵恰好與其相反，此則為形成差異之主因。

### （二）不同年資之差異性

服役4年以上志願役士兵在「工作自由」與「工作的社會地位」之工作價值觀上有顯著大於2年以下及2-4年志願役士兵，並且服役4年以上志願役士兵在「工作本身」與「陞遷機會」之工作滿意度上亦有顯著大於2年以下及2-4年志願役士兵，以及服役4年以上志願役士兵在「薪資」方面之工作滿意度上

仍有顯著大於2—4年志願役士兵，另外服役4年以上志願役士兵在「持續承諾」與「規範承諾」之組織承諾上有顯著大於2年以下及2—4年志願役士兵。本研究發現在軍中服役年資越久其工作價值觀、工作滿意度及組織承諾越高，此部份與羅俊龍（1995）教師個人背景變項與工作價值觀、工作滿足、組織承諾關係之研究結果不同，但與朴英培（1988）工作價值觀、領導型態、作滿足與組織承諾關係之研究、許士軍（1977）工作特性與工作滿足之關係研究、王翠品（2001）內部行銷作為、工作滿足、與離職傾向關係之研究中所獲得之結果雷同。經研究與實際訪談志願役士兵後發覺，其主要原因有下列四點。

- 1.服役4年以上志願役士兵於執行連隊所賦予之各項任務與工作時，除遵照相關法令規定外，運用長期所累積的經驗與方法及適時調配時間，對所負責之工作較能圓滿完成，而2年以下及2—4年志願役士兵則恰好與其相反。
- 2.服役4年以上志願役士兵，隨著年資增加在連隊上無形中成為長官之得力助手與同袍學習的對象，相對地其所擔負的責任更加重，對其工作之價值更重視，除運用本身之專業技能完成單位之工作外，也能於工作中幫助其他同袍，受到長官與部屬之肯定，故工作年資越深之志願役士兵其工作價值觀越高。
- 3.服役4年以上志願役士兵，依軍中陞遷制度，除少數為上兵外，大多均已晉任下士班長，或預備晉任中士，此均列為領導幹部可協助長官帶領弟兄，另外由於官階晉陞其所承擔的責任加重，但相對地薪資給予則提高，對此，大多志願役士兵薪資提高除足以抵付日常開銷外，更能使其生活品質提高過的寬裕，尤其比起同齡於社會上工作之朋友或同學，其工作滿意度更高，而2年以下或2—4年志願役士兵則恰好與其相反。
- 4.服役4年以上志願役士兵，由於在單位上時間較久，工作執行與推展方面已較

熟練，故較能於做事時充分發揮自己能力，相對地對單位的認同感與繼續留在單位的意願也提高，而2年以下或2—4年志願役士兵則恰好與其相反。

### (三) 不同工作職別之差異

在工作價值觀、工作滿意度及組織承諾的各構面變項中均未達顯著差異。

表41 個人背景變項於各構面之差異情形

個人背景變項	性別	年資	工作職別
	(1) 男 (2) 女	(1) 2年以下 (2) 2—4年 (3) 4年以上	(1) 修護、補給類 (2) 文書、行政類 (3) 通資電類 (4) 機槍砲等武器 系統操作類 (5) 戰鬥、特戰類 (6) 其他
工作自由	0.722	<b>0.016*</b> (3) > (1) (3) > (2)	0.792
工作的社會地位	0.671	<b>0.003**</b> (3) > (1) (3) > (2)	0.155
敘薪制度	0.790	0.151	0.858
從屬關係	0.349	0.328	0.741
安全感	0.302	0.138	0.970
工作本身	0.881	<b>0.002**</b> (3) > (1) (3) > (2)	0.313
薪資	<b>0.036*</b> (2) > (1)	<b>0.025*</b> (3) > (2)	0.522
陞遷機會	0.990	<b>0.002**</b> (3) > (1) (3) > (2)	0.354
上司能力	0.135	0.752	0.650
同事	0.903	0.942	0.660
情感承諾	0.536	0.209	0.160
持續承諾	0.575	<b>0.010*</b> (3) > (1) (3) > (2)	0.821
規範承諾	0.444	<b>0.003**</b> (3) > (1) (3) > (2)	0.639

資料來源：本研究整理

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



### 三、各構面預測志願役士兵之留營意願

綜整第四章各構面迴歸分析如圖12所示，以探究志願役士兵留營意願之影響效果，相關說明如下。

#### (一) 志願役士兵於單位服役期間其「工作價值觀」對「留營意願」之影響

志願役士兵工作價值觀對留營意願之結果顯示此五個變項中以從屬關係、安全感等二構面達顯著水準，顯示志願役士兵之從屬關係與安全感的工作價值觀對於留營意願有影響，也就是說志願役士兵重視單位幹部能否合理的管理、善解人意，並在意同袍間彼此相處是否融洽及在工作上能否發揮互助合作精神的程度，尤其更重視能擁有安穩的工作，保障生活安定，既使在不景氣的時候，也能夠保有一份穩定收入的安全感等均會影響留營意願。

#### (二) 志願役士兵於單位服役期間其「工作滿意度」對「留營意願」之影響

志願役士兵工作滿意度對留營意願之結果顯示此五個變項中以工作本身、薪資、上司能力、陞遷機會等四構面達顯著水準，顯示志願役士兵之工作本身、薪資、上司能力、陞遷機會的工作滿意度對於留營意願有影響，其中又以陞遷機會對留營意願之影響為反向關係，也就是說志願役士兵認為本身承擔的任務是否有意義且能否提供學習與承擔責任的機會、給付的薪水是否足以抵付日常開銷並能否使生活品質提高過的寬裕、連隊幹部的專業技術與管理及長官對下屬的關心均會影響留營意願；而單位是否有實際的陞遷管道雖有影響留營意願，但所影響層面不大，主要因為大部分志願役士兵認為上兵階級所負的責任較輕，且代表於部隊服役的「資深」涵義較大，而晉陞下士階級以上所負的責任較重，且代表於部隊服役的「資深」涵義不大，故志願役士兵對於陞遷機會影響留營意願方面則呈現反向關係。

### (三) 志願役士兵於單位服役期間其「組織承諾」對「留營意願」之影響

志願役士兵組織承諾對留營意願之結果顯示此三個變項中只有情感承諾達顯著水準，顯示志願役士兵的情感承諾對於留營意願有影響，也就是說志願役士兵重視身為單位的一員能否感到光榮、對單位是否有忠誠感、是否關心單位未來及慶幸選擇本單位等內心感受均會影響留營意願。

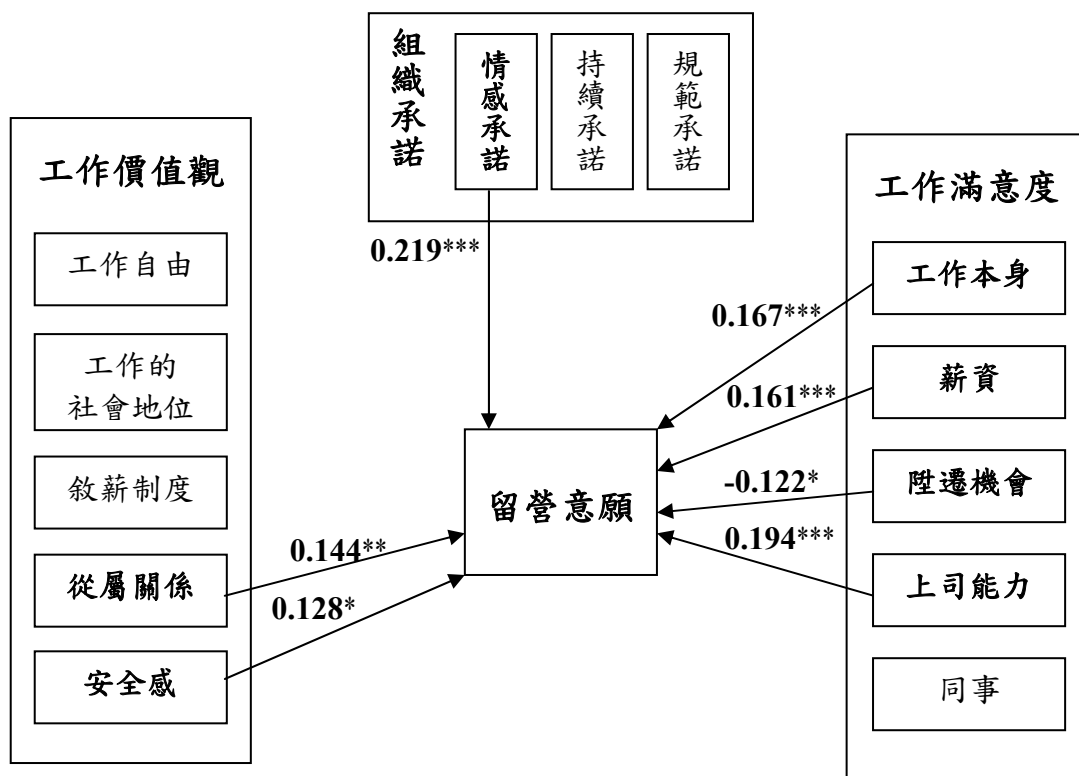


圖12 各構面對留營意願之影響效果

## 第二節 研究建議

本節主要依據上述章節之研究結果，並針對陸軍志願役士兵的管理單位提出相關建議。

### 一、重視權責分工賦予，提升協調合作機制

工作價值觀是個體於從事工作時，據以評斷有關工作事物、行為或目標的持

久性信念與標準，本研究結果發現在軍中服役年資越久的志願役士兵對「工作自由」與「工作的社會地位」重視的程度越高。然而志願役士兵在連隊上執行上級所交賦的任務時，常因長官擔心志願役士兵的經驗不足無法勝任工作，造成志願役士兵對學習自我處理事務及調配工作時間較欠缺，因此本研究建議單位應重視權責分工賦予與提升協調合作機制，使志願役士兵有學習獨立處理事務機會及培養協調合作精神，尤其可運用本身學習的經驗及專業技能完成任務外，也能於工作中幫助其他同袍，進而能受到長官與同袍的肯定，對此可提升志願役士兵對單位的工作價值觀。

## 二、教育學習承擔責任，建立公平陞遷管道

工作滿意度是對其工作及相關因素的感覺或情感的反應，這種感覺或滿足的大小，取決於實際獲得的報酬與應得預期報酬的差距，本研究結果發現在軍中服役年資越久的志願役士兵對「工作本身」、「薪資」與「陞遷機會」重視的程度越高，另外在工作滿意度對留營意願影響效果的研究中更發現上述三項因素影響留營意願最高。然而志願役士兵於連隊上常認為本身所承擔的工作大多沒有意義，只是在應付長官，另外雖目前志願役士兵的薪資以二兵來講的話起跳為2萬7千元左右，但是大多數的志願役士兵都認為薪資不足，應該調薪，且對於軍中的陞遷管道也認為不公平，造成諸多不滿意現象，因此本研究建議單位應適時教育志願役士兵學習與承擔責任的重要性與榮譽感，使其瞭解本身負責的業務或工作是有意義的，再則應考量志願役士兵模式的合理薪資結構，加以檢討，另外軍中可針對志願役士兵建立公平、公正的陞遷管道機制，尤其對於品德考核與工作表現部份應採取「嚴考核、嚴淘汰」政策，使有心長期於軍中服役的志願役士兵隨

者工作優異的表現及素質良好的品德而得到公平的陞遷，如此不僅可隨著階級的晉陞成為連隊幹部而體會責任的精神意涵及增加薪資外，也可拔擢績優人才續留軍中。

### 三、凝聚單位團結向心，昇華組織忠誠價值

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，本研究結果發現在軍中服役年資越久的志願役士兵對「持續承諾」與「規範承諾」重視的程度越高。然而志願役士兵常認為自己目前所處的單位不是最好的選擇，且自己與單位所重視的不一致，造成對單位的組織忠誠度降低，因此本研究建議於物質層面上可適時營造愉悅的工作環境，在精神層面上可適時凝聚團結向心及建立共同目標，並配合辦理各項活動時加以激勵，尤其在不影響戰備任務的情況下，盡心協助志願役士兵針對兵科專長與本職學能技術完成公餘進修，以提昇自我對組織的價值及提高留任單位服務的意願。

### 四、強化幹部合理管教，發揮部隊同袍情感

在工作價值觀對留營意願影響效果的研究結果發現「從屬關係」與「安全感」影響最高。然而志願役士兵常感覺單位只在意完成長官交辦的任務，從未考量能力或工作量的負荷，造成志願役士兵認為軍中是有瑕疵的管理，因此本研究建議連隊幹部應本「愛心、耐心、關心」的態度實施管教，並對單位「急、難、病、痛、苦」人員加以輔導關懷，瞭解本身工作的窒礙難行，另平時藉由連隊團康活動時機凝聚同袍間相處的融洽，在工作上能貫徹「代理人」制度，發揮部隊同袍情感，養成互助合作習慣，尤其教育志願役士兵體認軍中工作的價值與目的在於

能擁有安穩的工作，保障生活安定，既使在不景氣的時候，也能夠保有一份穩定收入的安全感，藉此以提高留營服役意願。

## 五、強化關懷輔導作為，內化組織精神教育

在組織承諾對留營意願影響效果的研究結果中發現「情感承諾」的影響最高。然而由於社會媒體經常報導有關軍中負面新聞或惡意攻擊國軍時，總讓志願役士兵常自覺身為國軍的一員無法感到光榮，無形中對國軍單位即喪失忠誠感，尤其身為工兵官科的志願役士兵對於協助百姓執行救災或疏浚工程等任務均能快速動員，達成使命，因此在志願役士兵服從命令，圓滿完成任務的背後，幹部應多加鼓勵關懷，以利其心態得到平衡，甚至對「保國衛家園」的神聖使命更應加以教育灌輸，使其無形中內化對組織的認同感，並轉化身為國軍的一員而感到光榮。

## 第三節 研究貢獻

### 一、在學術上之貢獻

本研究重點主要是從工作價值觀、工作滿意度與組織承諾因素去探究陸軍志願役士兵的留營意願，惟在研究過程發覺過去相關探討職業軍人方面之學者，在其文獻中大部份較傾向軍官或士官之研究，對於志願役士兵方面之相關研究則顯較少，且研究方向亦以招募行銷策略或報考意願等較多，若以志願役士兵簽訂服役年限4年來講，國軍自94年開始招募至今，即考慮留、退意願之時機，但卻鮮少學者對志願役士兵之留營意願加以深研，故本研究之結果可提供類似方向之研究參考。

## 二、在實務上之貢獻

因應國軍將於2014年國防人力組織結構調整朝「全募兵制」政策實施，相對於部隊中其士兵主要來源則落在年齡18歲至26歲高中（職）以上學歷之男性（聯合晚報98年4月12日指出：女性將由現有1萬3000名逐年增加至2萬名）而這群志願役士兵在軍隊中則屬勞動人力層級，其工作屬性及其所處工作環境比起軍士官階層來講則較為不及，然而在人才獲得不易及面對役期即將屆止的前提下，相關單位實應確切研究分析與管制掌握志願役士兵之留退意願，並針對影響留營意願較大的窒礙因素妥採解決方法，除不致浪費部隊訓練成本外，更能留住部隊專業與優秀人才，提高訓練成效。本研究之結果除可協助瞭解陸軍志願役士兵的留營意願外，亦可提供國軍相關單位擬訂志願役士兵慰留策略之參考。

## 第四節 後續研究建議

- 一、本研究僅以陸軍工兵學校所屬單位（含基地訓練之各工兵部隊）志願役士兵為問卷發放對象，若要更進一步針對2014年國軍推行「全募兵制」後的影響議題有更深一層的瞭解，建議可將問卷發放對象擴大至陸軍其他兵科單位，甚至推及海、空軍單位，以探究不同兵科屬性單位之志願役士兵對其工作價值觀、工作滿意度與組織承諾等因素是否相同？有無差異？甚至造成之差異或影響之原因為何？此皆是未來研究可以發揮之議題。
- 二、本研究因受限於人力、時間之限制，故僅運用問卷調查法，另外由於研究對象之人員因訓練與任務較為繁忙，造成志願役士兵無心或亂填問卷之情形，使本研究在問卷分析與解釋上有誤差產生，若能再加以輔導訪談之方式，將使研究資料的綜整更具真實與客觀性。

- 三、目前服役之女性志願役士兵經統計約為 1萬3000人，預定2014年推行「全募兵制」時，其女性員額可提高至2萬人，相對地女性志願役士兵之研究對象比例可提高，更能接近真實性，此為後續研究者特需注意之一環。
- 四、本研究之文獻探討有關影響組織承諾的相關因素研究中，計有探討Steers (1977) 的組織承諾前因後果模式、Mowday et al. (1982) 的組織承諾前因後果模式、Mathieu and Zajac (1990) 之組織承諾前因後果模式、盧盛忠等人 (1997) 影響組織承諾之前因後果及仲介模式等，惟本研究未將上述學者之前因後果模式納入研究架構中加以考量，建議後續研究者若可再將其納入架構深入研究，則可顯具充實周延。

## 參考文獻

### 中文部分：

- 1.王克先（1995）。學習心理學。臺北：桂冠。
- 2.王叢桂（1992）。社會轉型中各世代的工作價值觀變遷。臺北：國科會。
- 3.王靜宜（1994）。護理研究生專業生涯選擇及其相觀因素之探討。國立陽明醫學院護理研究所碩士論文。
- 4.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。靜宜大學企業管理研究所碩士論文。
- 5.王翠品（2001）。內部行銷作為、工作滿足、與離職傾向關係之研究—以H連鎖娛樂事業為例。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 6.白景文（1997）。工作價值觀、領導型態與工作滿意度之相關性研究—以研華集團為例。國立台灣師範大學工業科技教育學系碩士論文。
- 7.朴英培（1988）。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。國立政治大學企管研究所碩士論文。
- 8.李華璋（1990）。大學生工作價值觀之研究。國立彰化師範大學輔導研究所碩士論文。
- 9.李華璋（1994）。工作價值觀在生計諮商上的應用。輔導季刊，30卷42期。
- 10.李春國（2002）。基隆市國民中小學教師工作價值觀與需求滿意度之關係研究。國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文。
- 11.李鵬程（2005）。國軍組織變革之工作價值觀、工作滿足及組織承諾間關係之探討—以空軍基層幹部為例。義守大學管理研究所碩士論文。
- 12.李瑞華（2004）。台東縣公共衛生護理人員專業承諾與工作價值觀之探討。慈



- 濟大學護理學系碩士論文。
- 13.李隆輝（2005）。國小學童父母的人格特質、價值觀、工作滿足感對兩性平權概念影響之研究。國立嘉義大學家庭教育研究所碩士論文。
  - 14.呂信寬（2001）。我國高級職業進修學校工業類科學生工作價值觀研究。彰化師範大學工業教育學系碩士論文。
  - 15.沈萃荔（1995）。國內企管碩士工作價值觀與組織選擇相關性之研究。私立中原大學企管研究所碩士論文。
  - 16.吳聰賢（1983）。農村青年職業興趣、工作價值與職業選擇之關係研究。臺北：行政院青年輔導委員會。
  - 17.吳鐵雄（1996）。工作價值觀量表之編製研究。行政院青年輔導委員會委託研究報告。
  - 18.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。義守大學工業工程與管理研究所碩士論文。
  - 19.周昌柏（2005）。桃、竹、苗四縣市教師工作滿意度現況分析。學校行政雙月刊，40卷，第108-123頁。
  - 20.林惠蓮（2007）。在職進修成人職場靈性觀與工作價值觀對組織承諾影響之研究。國立中正大學成人及繼續教育學系博士論文。
  - 21.邱瓊萱、鍾國彪、魏中仁與楊志良（2003）。員工及組織目標之一致性與其組織承諾關係之探討—以醫院中層主管為例。台灣公共衛生雜誌，第22卷，第3期，第167-180頁。
  - 22.邱馨儀（1995）。國民小學學校組織文化與教師組織承諾關係之研究。台北市立師範學院初等教育研究所碩士論文。

- 23.帥化民（2001）。檢視國家兵役制度發展方向。中央日報（90年7月8日），11版。
- 24.洪瑞斌（2004）。尋覓噤聲的畫眉：對「男性失業者」的理解與重構。輔仁大學心理學系博士論文。
- 25.袁志晃（1982）。國中學生工作價值觀之研究—性別、年級、家庭、社經地位、學業成就、地區之比較。輔導學報，第5期，第163-183頁。
- 26.徐昊皋（1990）。影響高工冷凍空調科學生職業認知與職業成熟度基本因素之研究。台灣師範大學工業教育研究所碩士論文。
- 27.許士軍（1977）。工作特性與工作滿足之關係研究。國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
- 28.陳孟修（2000）。零售業員工的人格特質與工作生活品質對組織承諾、工作投入、服務態度與工作績效的影響之研究。國立中山大學企管研究所博士論文。
- 29.陳鴻慶（2001）。科技大學學生工作價值觀及其相關影響因素之研究。國立臺北科技大學技術及職業教育研究所。
- 30.陳淑芬（2001）。高科技研發人員工作生活品質與離職意圖關聯性之研究，中央大學碩士論文。
- 31.陳宏光（2001）。員工工作投入、工作滿足與離職傾向相關因素之探討—以面對組織變革台鐵為例。中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 32.陳英豪、汪榮才、劉佑星、歐滄和、李坤崇（1987）。工作價值觀量表修訂報告。台南師專學報，20卷，第1-33頁。
- 33.陳惠芳、洪嘉徽（2006）。員工知覺薪酬公平與賦權對組織承諾影響之研究，

- 東吳經濟商學學報，52 卷，第 235-261 頁。
- 34.陳麗芳、朱大維與周承珍（2005）。某醫學中心婦產兒科護理人員之生涯壓力、工作滿意與離職傾向探討。長庚護理，第 16 卷，第 3 期，第 264-274 頁。
- 35.陳梅麗、林小玲、連金廷、余先敏與蔡欣玲（2000）。醫學中心護理人員工作壓力、離職意願與離職行為之相關性研究。榮總護理，第 17 卷，第 3 期，第 260-269 頁。
- 36.黃同圳（1993）。青年勞工工作價值觀與組織向心力之研究，臺北：行政院青年輔導委員會。
- 37.黃雅容（1995）。論科系類型對美國大學生職業價值觀之影響。美歐月刊，第 10 卷，第 11 期，第 113-127 頁。
- 38.黃建安（2004）。國小兼組長教師工作價值觀、角色壓力與工作投入關係之研究。國立高雄師範大學教育系碩士論文。
- 39.黃小燕（2004）。花蓮地區護理人員工作價值觀與離職意願相關因素分析。慈濟大學護理學研究所碩士論文。
- 40.張立沅（2002）。併購對組織文化及員工工作態度間關係之實證研究—以台灣某二家進行併購之工具機公司為例。朝陽科技大學工業工程與管理系所碩士論文。
- 41.張惠英（2002）。國民小學教師工作價值觀、工作生活品質與組織承諾關係之研究，國立屏東師範學院國民教育研究所碩士論文。
- 42.張淼江（2003）。兩岸員工工作價值觀、工作滿意與工作績效關係之研究—以定期貨櫃運送業為例。國立成功大學交通管理科學研究所碩士論文。
- 43.張順發，羅希哲（2005）。國小教師工作價值觀與組織承諾關係之研究，國

- 民教育研究學報，第 14 期，第 79-111 頁。
44. 彭雅珍 (1998)。國小校長領導風格、教師工作價值觀與教師組織承諾關係之研究。國立政治大學教育學系碩士論文。
45. 莊榮霖 (1984) 國中教職員工作滿足與組織承諾關係之研究—高雄市地區市立國中調查分析。國立政治大學公共行政學系碩士論文。
46. 楊建昌、彭依雯、賴靜莉、陳世欣、楊紅玉與趙婉青 (2004)。工作滿足對組織承諾與病人滿意度之相關性探討—以台北某區域教學醫院護理人員為例。醫務管理期刊，第 5 卷，第 2 期，第 152-168 頁。
47. 鄭韻玫 (2001)。中年生涯轉換者工作價值轉化學習之研究。國立台灣師範大學社會教育研究所碩士論文。
48. 董秀珍 (2001)。國小教師工作價值觀、角色壓力與工作投入關係之研究。國立高雄師範大學教育學系碩士論文。
49. 劉潔心、張麗春、李怡娟、廖靜宜與林欣怡 (2006)。基層醫療保健人員組織充能、心理充能對組織承諾及工作滿意度影響之研究。實證護理，第 2 卷，第 1 期，第 5-13 頁。
50. 蔡林亮 (1993)。勞工工作價值觀、組織氣候與工作滿意度之關係研究—以嘉義地區製造業勞工為例。國立中正大學勞工研究所碩士論文。
51. 謝盛發 (1998)。印刷相關系組應屆畢業學生工作價值觀與工作環境需求之關係研究。中國文化大學造紙印刷研究所印刷組碩士論文。
52. 鍾佩蓁 (2004)。雲嘉地區國小教師工作價值觀與工作投入之相關研究。國立嘉義大學國民教育研究所碩士論文。
53. 鍾靜琪、黃國祐 (2005)。台中市私立立案幼稚園與托兒所保育人員工作滿意

度。耕莘學報，第3期，第43-59頁。

54. 譚傳毅 (1998)。徵兵與募兵混合制與我國之國防思想，役男、征屬與部隊三合力共創新猷學術論文集。臺北市：政戰學校軍事社會科學研究中心，第48-89頁。
55. 羅俊龍 (1995)。教師個人背景變項與工作價值觀、工作滿足、組織承諾關係之研究—宜蘭縣公立國民中學現任教師之實證研究。私立東吳大學商學院企業管理學系碩士論文。
56. 藍明龍 (1996)。工作價值觀、組織氣候對新人類的工作滿足感與工作表現之關係研究—以民營銀行為例。大葉大學事業經營研究所碩士論文。

英文部分：

1. Aldag, R. J. & Brief, R. P., ( 1975 ) Some correlates of work values. *Journal of Applied Psychology*, 60 : 757-761
2. Alderfer, C.P. ( 1972 ) Existence Relatedness and Growth : *Human need in organizational setting*, New York : The Free press.
3. Allen, N. J., Meyer, J. P., & Smith, C. A. ( 1991 ) Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
4. Bateman, T. S. & Strasser, S. ( 1984 ) A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*, 27(1), p.95-112.
5. Cotton, J.L. & Tuttle, J.M. ( 1986 ) Employee turnover: A meta-analysis and review with implication for research. *Academy of Management Review*, Vol.11, pp.55-70.
6. Farkas, Arthur J., and Lois E. Tetrick ( 1989 ) A three wave longitudinal analysis of the causal ordering of satisfaction and commitment on turnover decisions, *Journal of applied psychology*, 855-68,74
7. Gomez-Mejia, L.R. ( 1981 ) *Development and Empirical Testing of a Need Deprivation and Social Processing of Information Model of Work Values*. Unpublished doctoral dissertation, University of Minnesota, 1981.
8. Goodin, H. J. ( 2003 ) The nursing shortage in the United States of America: An integrative review of the literature, *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 43, No. 4, pp. 335-343.
9. Hoppock, R. ( 1935 ) *Job Satisfaction* . New York: Harper.
10. Jurgensen, C.E. ( 1978 ) Job preferences : What makes a job good or Bad, *Journal of Applied Psychology*, 63(3):267-276.
11. Kiannane, J.F. & Pable, M. ( 1963 ) Family background and work values orientation.

- Journal of Counseling Psychology*,9, 320-325.
- 12.Kalleberg,A.L. ( 1977 ) ,work Values and Job Rewards : A Theory of job satisfaction, *American Sociological Review*, Vol.42,pp124~143.
  - 13.Luthans,f. ( 1992 ) *Organization behavior*.New York:McGraw-Hill.
  - 14.Miller, C. H. ( 1974 ) *Carreer Development Theory in Perspective*, Boston Hongton : Mifflin Co.
  - 15.Meglino, B. M., ravlin, E. C., & Adkins, C. L. ( 1989 ) A work values approach to corporate culture: A field test, *Journal of Applied Psychology*, 74(3), 424-233.
  - 16.Mobley, W.H. ( 1977 ) Intermediate Linkages in the Re lationship Between JobSatisfaction and Employee Turnover, *Mjournal of Applied Psychology*, Cvol. 62,pp.237-240.
  - 17.Newman, K. and Maylor, U. ( 2002 ) The NHS plan: Nurse satisfaction, commitment and retention strategies, *Health Services Manage Research*, Vol. 15, No. 2, pp. 93-105.
  - 18.Pine, G. L. & Innis, G. ( 1987 ) Cultural and Individual Work Values, *The Career Development Quarterly*, 14 (2).
  - 19.Porter, L. W., Mowday R.T., and Boulian P. V. ( 1974 ) Organizational Commitment, *Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians* , 59, 603-609.
  - 20.Price J.L. ( 1977 ) *The study of turnover* . Iowa State University Press.
  - 21.Rokeach, M. ( 1973 ) *The Nature of Human Values*, New York: The Free Press.
  - 22.Robbins, S.P. ( 1992 ) *Organizational behavior* .Concept : Concepts, Controversies, and applications.NewJersey : Prentice-Hall.
  - 23.Rusbult,C.E.& Farrell, D. ( 1983 ) A longitudinal test of the investment model: The impact of job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in reward,

- cost, alternatives and investments. *Journal of Applied Psychology*,68,429-438.
- 24.Skaggs, W. J.(1987) *Work values of faculty members in selected small liberal arts colleges: A comparative study.* (ERIC Document Reproduction Service No. ED 292 379)
25. Seibert, J. S. E., & Kraimer, M. L. (2001) The five-factor models of personality and career success. *Journal of Vocational Behavior*, 58, (1) 1-21.
- 26.Sourdif, J. (2004) Predictors of nurses' intent to stay at work in a university health center, *Nursing and Health Science*, Vol. 6, No. 1, pp. 59-68.
- 27.Super,D.E. (1970) *Manual of work Values inventory.* Chicago : River – Side.
- 28.Smith,P.C., Kendall,L., and Hulin,C.L. (1969) *The measurement of satisfaction in work and retirement.* Chicago ; Rand Mc Nally.
- 29.Steers, R.M. (1977) *Antecedents and Outcomes of Organization Commitment.*Administrative Science Quarterly , 22 : 46-56.
- 30.Steers,R.M. (1991) *Introduction to Organization Behavior.*New York : Harper Collins Publishers.
- 31.Steers, Richard M. and Black, J. Stewart (1993) *Organizational Behavior*, 5<sup>th</sup> Edition, NY : Harper Collins College.
- 32.Stevens,Beyer and Truce (1978) *Assessing Personal Role and Organizational Predictors of Managerial Commitment,*Academy of Management Journal,21(3),380-396.
- 33.Straw (1977) *New Directions In Organizational Behavior,*Chicago:St.Clair Press.
- 34.Vroom, V. H. (1964) *Work and motivation.* New York: John Wiley and Sons Inc.
- 35.Vanus, D. & Mcallister, I. (1991) *Gender and Work Orientation*, *Work and Occupations*, 18(1), 72-93.
- 36.Wollack, S. J., Goodale, G. J., Wijting, P., & Smith, P. C.(1971) *Development of*



- the Survey of Work Values, *Journal of Applied Psychology*, 55, 331-338.
37. West, Candace and Don Zimmerman (1991) *Doing Gender* P.p.167-190 in In  
the Feminist Foundations: Toward Transforming Sociology. London: Sage.
38. Zytowski, E.G. (1970) The Concept of Work Values, *Vocational Guidance  
Quarterly*, 18, 176-186.

## 附錄一 研究問卷

各位國軍志願役士兵您好：

首先，非常感謝您抽空填答本問卷。這是一份學術性研究的問卷，其目的在探討有關國軍志願役士兵之工作價值觀、工作滿意度、組織承諾與留營意願因素的相互關係。本問卷僅供學術研究之用，所填的資料絕對保密。問卷沒有標準答案，請您就目前單位之狀況，勾選認為最適合您的描述。非常感謝您的協助與支持！

敬祝

健康快樂 平安圓滿

樹德科技大學經營管理研究所

指導教授：黃秀慧 博士

研究生：蔡明原 敬上

### 第一部份：工作價值觀

以下問題，是描述您對自己單位的工作價值程度，請您在合乎您心意的方框內打☑。（每一題均單選）

題號	題 目 內 容	非常同意	同意	沒有意見	不同意	非常不同意
		5	4	3	2	1
1	我能運用自己的方法處理工作或任務。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	我目前所負責的工作能自行調配時間。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	我目前的工作有獨立思考及行動的空間。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	我目前的工作能有較好的頭銜和地位。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	我目前的工作能被別人看的起。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	我目前的工作能獲得社會上的尊重。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	我目前工作的薪水水準在平均國民所得以上。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	我目前的工作薪水能讓我過較好的生活。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	我目前的工作定期可以拿到薪水。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	我在工作上有一位善解人意的長官。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	我能配合長官的管理風格。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	我在工作上能與同僚發揮互助合作的精神。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	我的工作單位能提供給我工作的穩定性。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	我的工作有保障，不會輕易被解僱。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	我的工作單位營運正常不會受到不景氣倒閉。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 第二部分：工作滿意度

以下問題，是描述您對自己工作的滿意程度，請您在合乎您心意的方框內打☑。  
(每一題均單選)

題號	題目內容	非常同意	同意	沒有意見	不同意	非常不同意
		5	4	3	2	1
1	我的工作雖令人疲勞，但還是滿意目前的工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	我的工作需承擔責任，但還是滿意目前的工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	我的工作雖然繁重，但還是滿意目前的工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	我的工作薪資比起我的同齡朋友，我感到滿意。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	我的工作薪資足以抵付日常的開銷。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	我的工作薪資可使我的生活過的寬裕。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	我的工作有良好的陞遷管道。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	我的陞遷純粹是靠工作能力而定的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	我的陞遷純粹是靠人事關係而定的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	對於工作方面，我的長官能適時指導我。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	我對長官對管理方式很認同。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	我的長官會隨時的對下屬關心。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	對於工作方面，我的同僚會適時的相互扶持。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	我與同僚間的相處很和睦。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	我的同僚待人很誠懇。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 第三部份：組織承諾

以下問題，是描述您對自己單位組織的認同程度，請您在合乎您心意的方框內打☑。  
(每一題均單選)

題號	題目內容	非常同意	同意	沒有意見	不同意	非常不同意
		5	4	3	2	1
1	我身為單位的一員感到非常光榮。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	我對單位的忠誠感很高。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	我十分關心本單位的未來。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	我很慶幸當年選擇了本單位，而不是其他單位。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5	為了能留在本單位，我願意接受指派任何工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	只要工作性質相似，到別的單位工作也無所謂。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	在單位內做事，我能充分發揮自己的能力。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	單位對待部屬均依相關規定與法令。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	我覺得自己重視的和單位重視的非常類似。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 第四部份：留營意願

以下問題，是描述您對自己日後出路的安排及組織的一些特徵，請您在合乎您心意的方框內打。（每一題均單選）

題號	題 目 內 容	非常同意	同意	沒有意見	不同意	非常不同意
		5	4	3	2	1
1	我有長期（至少五年）留在本單位工作的打算。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	我經常考慮調動到別的單位工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	尋找其他工作的念頭曾在我腦中打轉。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	我曾經實際找過其他工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	以我目前的條件，我認為有可能找到更適合的工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 第五部分：個人基本資料

以下是描述您的「個人基本資料」，請您在合乎自己實際情況的方框內打。

性別	<input type="checkbox"/> 男	<input type="checkbox"/> 女	
服役年資	<input type="checkbox"/> 2 年以內	<input type="checkbox"/> 2—4 年	<input type="checkbox"/> 4 年以上
工作職別	<input type="checkbox"/> 修護、補給類	<input type="checkbox"/> 文書、行政類	<input type="checkbox"/> 通資電類
	<input type="checkbox"/> 槍機砲等武器系統操作類	<input type="checkbox"/> 戰鬥、特戰類	<input type="checkbox"/> 其他_____

※問卷到此結束，謝謝您的配合，祝您平安、圓滿！