



國軍組織文化、主官領導風格對工作滿意度關聯性之研究—以鷹式飛彈為例

空軍少校 蔡志文 空軍中校 金家聖

提 要

國軍正面臨國防轉型及全面募兵政策的推動，在各項思維及工作運行上，必須接受不斷的改革，才能順應潮流，然而在這雙重的推動下，很多部隊正面臨組織變革、單位裁撤、駐地移防及系統換裝，另外還要兼顧戰備壓力、測驗及招募工作，在這層層的工作負荷下，如何增進官兵的工作滿意度，提升單位的向心力，進而順利完成各項任務、提高招募成效及留營意願，便是這次研究的重要課題。本研究以鷹式飛彈連為例用來探討國軍組織文化、主官領導風格對工作滿意度關聯性。透過文獻探討整理歸納，提出國軍組織文化、主官領導風格與工作滿意度的研究架構，進而以問卷對飛彈連官兵進行抽樣調查，計發出問卷400份，有效樣本336份，有效回收率84%。本研究依據研究發現提出結論，並研擬政策、管理方向及對後續研究提出建議。

關鍵詞：組織文化、領導風格、工作滿意

前 言

國軍依安全環境趨勢、科技革新及戰略需求，持續推動組織型態與兵力結構現代化，¹在轉型過程中包括無形之組織文化改革、管理制度精進以及思想觀念與時俱進，另外募兵政策是國軍未來必然之政策，然而目前面臨招募不易的困境，因此本專題旨在探討在這樣的氛圍下，國軍需要怎樣的組織文化和主官領導，才能有最佳的官兵工作滿意

度，並且能夠面對各種政策的改變。

研究背景

因應精粹案及招募政策的改革下，目前各單位仍面臨組織變革、人員換裝及招募政策之影響，因此如何以最適切的國軍組織文化及最佳的主官領導風格，發揮團體的向心力，激發每個人的工作滿意度及效率以維持高度之戰備能力，並如何增進招募的成效，便成為十分重要的課題。本研究即以鷹式飛

¹ 國防部「國防報告書」編纂委員會編，《中華民國102年報告書》（臺北：中華民國國防部，2013年10月），頁63。

彈連為例，尋求國軍目前最適宜的組織文化及領導風格，期能助益於國軍未來發展。

研究動機

組織文化就像一個國家或社會的文化形成一樣，是慢慢演變而成的，是組織過去的傳統和成長經驗，當新進組織成員或新的策略參與組織時，便會帶來新的想法、觀念、或價值觀，往往會對組織帶來新的衝擊，²尤其國軍正面臨國防轉型的過程及全面募兵政策的推動，在各項思維及工作運行上，必須接受不斷的改革，才能順應潮流。

飛彈指揮部下轄制壓、愛國者、天弓、鷹式系統，其中以鷹式系統仍屬主力部隊，任務較為繁重，又系統老舊，裝備不穩定，面對各項機動任務及重大演訓，均為一大挑戰，因此工作負荷量及業務繁重，近期又面臨裝備換裝及全面募兵制的過渡時期，人員不免心情浮動，工作壓力劇增，所以本研究以鷹式飛彈連為例，探討國軍如何在合理可行的政策下，擺脫教條式、制式化的工作環境，尋求適合的組織文化，改變運作模式、精減步驟、減輕工作負荷量，使官兵有最佳的工作滿意度，發揮工作績效，進而有助於單位召募及留營事務推行，便是本研究之第一個動機。

若相同的部隊依據準則、教範，按程序、步驟、要領，依序實施各項任務，並在共同的規定及規範下實施生活管理及各項運

作時，執行之成效大致相同，惟主官的更替，所帶領的官兵對於本身的工作滿意度往往不同，另部隊更新變革易對人員士氣造成影響，而主官的領導風格是否會對軍心的穩定與工作滿意度，將產生何種作用？是本研究的第二個動機。

研究目的

本研究的目的，是基於上述研究背景及動機，探討國軍組織文化、主官領導風格與工作滿意度的關聯性。本研究之具體目的如下：

- 一、探討國軍組織文化對官兵工作滿意度的互動關聯。
- 二、探討主官領導風格對官兵工作滿意度的互動關聯。
- 三、探討部屬在國軍組織文化、主官領導風格的互動關聯。

研究範圍

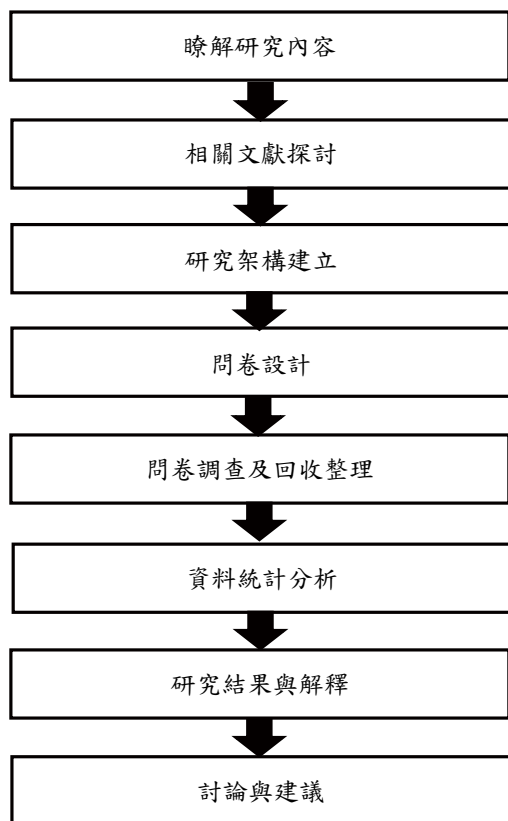
本研究以鷹式飛彈連為樣本，每個連平均人數為120人，採取叢集隨機抽樣方式，從12個連當中隨機抽取4個連，每個單位各發放100份，共計400份問卷，即在不超過1500人的母群體中，抽樣大於306人，即能達到抽樣誤差值小於5%。³

研究流程

本研究之研究流程(如圖一)，各研究流程步驟說明如下：

2 林建煌，《管理學第三版》(臺北：新陸書局，2010)，頁99。

3 吳明隆，《論文寫作與量化研究》(臺北：五南圖書出版股份有限公司，2010)，頁71。



圖一 研究流程圖

壹、瞭解研究內容

研究之初，廣泛閱讀有關組織文化與領導風格之相關文獻及書籍，從中瞭解各項專業用語及相關內容，俾切入主題，掌握研究方向。

貳、相關文獻探討

進行相關文獻的整理與分類，參考文獻內容，確認「組織文化」、「領導風格」及「工作滿意度」三大變項之相關構面。

參、研究架構建立

探討三大變項之間的關聯性，建立研究之理論架構。

肆、問卷設計

依據研究目的及文獻探討，確定三大變項含相關構面，並依研究現況及填寫者之受測容易度為主要條件，發展合適之量表，並與指導教官之討論及修訂後，進行先期測試後，再正式問卷調查。

伍、問卷調查及回收整理

本研究以鷹式飛彈連為樣本，並採取叢集隨機抽樣方式，委請各連一人協助發放問卷及回收問卷之方式實施問卷調查，於調查後實施分類及編碼。

陸、資料統計分析

本次研究採用「SPSS for Windows 19.0」統計分析軟體進行整理與統計分析，包含人口統計變項分析(樣本結構分析、敘述性統計分析、個人屬性在各構面上之差異分析)、建構效度(因素分析)、信度、各變項相關分析及迴歸分析。

柒、研究結果與解釋

將分析的結果，進行整體性探討，以推論研究假設與驗證，以確證「組織文化」、「領導風格」及「工作滿意度」等項對部隊之重要性及影響部隊任務達成之成功公算，最後得到其研究成果。

捌、結論與建議

針對「組織文化」、「領導風格」及「工作滿意度」三大變項關聯性，所得到之結論，提出討論與建議，提供部隊管理的作法、政策及選任領導幹部之運用參考依據，俾利單位主官及領導幹部能於最短時間內，下達命令，並使下級能依主官企圖與作為，達成任務。

研究變數的操作型定義

本章節研究之重點主要針對組織文化、領導風格與工作滿意度間相關文獻實施探討，並就國軍精粹案及招募政策的改革下，在組織及領導關係的知覺體認，做為本研究後續之問卷設計與實施抽樣的參考，俾使本研究相關之理論和實際能更緊密結合，最後整理出各研究變數的操作型定義(如表一)：

研究架構及假設

研究架構

表一 各變項之構面操作型定義表

變項	構面	操作型定義
組織文化	支持型	和諧、溫暖、公平、鼓勵、開放、信任、相互合作、重視人際關係導向的工作環境。
	創新型	複雜、多變、激烈、動態性、充滿企圖心創造性和風險性的環境。
	官僚型	層級式組織、責任及授權，工作性質標準化和固定化、控制和權力的環境。
領導風格	規範型	釐清角色、規範、有企圖心、期望、正式溝通、有特定及明確的工作、績效標準、瞭解工作需求、設定工作的排程、一致的工作程序、系統的方式來加以組織。
	關懷型	相互信賴、關心、尊重、友善、支持性、感謝、不過分要求、獎酬、關懷福利、地位及工作滿足程度。
工作滿意度	內在滿意	自己心理知覺的滿意，如具有服務熱忱、成就感、自尊、可承受負荷量、滿足、自身得到肯定等。
	外在滿意	對外在環境的知覺滿意，包括同事間相處愉快、與主官相處愉快、對主官或單位決策滿意、對薪資、獎賞、升遷、工作環境、設備、職業等滿意。

資料來源：本研究整理

本研究根據研究目的及上述文獻探討與相關理論研究結果設立問卷先期實施預測，之後建構效度及信度測試後以修訂問卷，後續將修訂後的問卷實施效度測試及信度測試，於數值通過後，再實施變項相關分析及迴歸分析以探討國軍單位組織文化、領導風格、工作滿意度及其構面之相關影響程度。另輔以人口統計變項分析，瞭解單位官兵之性別、年齡、階級、役別、學歷、婚姻、年資等，對於各變項之構面是否異有顯著差異。本研究初步架構，(如圖二)所示。

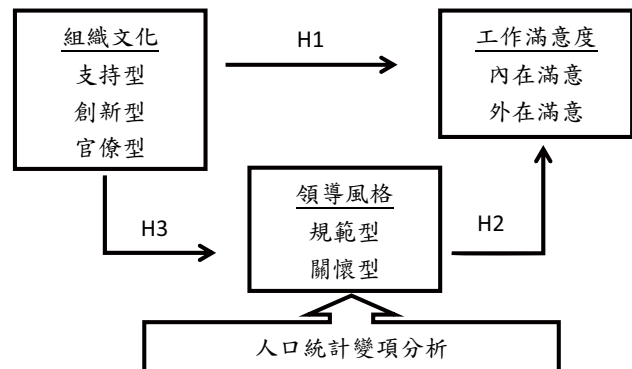
研究假設

本研究以探討國軍單位組織文化、主領導風格、工作滿意度之各變項及其構面之間的顯著水準及相關影響，以驗證下列假設是否成立。

H1：國軍組織文化與官兵工作滿意度有顯著性差異。

H2：主官領導風格與官兵工作滿意度有顯著性差異。

H3：國軍組織文化與主官領導風格有顯著性差異。



圖二 初步研究架構圖(研究繪製)

研究結果與分析

本章根據前述之研究假設，採用SPSS for Windows 19.0套裝軟體進行資料分析，所採用的方法包括：樣本結構分析、敘述性統計分析、獨立樣本 t 檢定、單因子變異數分析、建構效度、信度分析、研究變項相關分析、解釋型迴歸分析及逐步多元迴歸分析(預測型迴歸分析)等，茲分別說明如下：

樣本結構分析

本次受訪以男性居多，占321人(95.5%)；年齡以25歲(含)以下居多共230人(68.5%)；階級以士兵居多共233位(69.3%)；其中志願役與義務役相近，各占170人(50.6%)、166人(49.4%)；最高學歷以大學居多共153人(45.4%)；大部分均為未婚共314人(93.5%)；軍旅年資以1年(含)以內居多共189人(56.3%)，結構分析(如表二)：

表二 樣本結構分析表

項目	類別	人數	百分比
性別	男	321	95.5
	女	15	4.5
年齡	25歲(含)以下	230	68.5
	26~30歲	93	27.7
	31~40歲	12	3.6
	41~50歲	1	0.3
階級	士兵	233	69.3
	下士	24	7.1
	中士	35	10.4
	上士	21	6.3
	士官長	19	5.7
	上尉	4	1.2
役別	志願役	170	50.6
	義務役	166	49.4
學歷	國中(含)以下	8	2.4
	高中職	102	30.4
	專科	48	14.3
	大學	153	45.5
	研究所(含)以上	25	7.4
婚姻	已婚	20	6.0
	未婚	314	93.5
	其他	2	0.6
軍旅年資	1年(含)以內	189	56.3
	1年以上~3年(含)以內	53	15.8
	3年以上~5年(含)以內	50	14.9
	5年以上~10年(含)以內	35	10.4
	10年以上	9	2.7

資料來源：本研究整理

敘述性統計分析

求出各研究變項統計資料最小值、最大值、平均值及變異數進行敘述性統計(如表三)：

一、組織文化方面

部隊之組織文化偏重於支持型，平均值3.8583呈現偏高的狀態，其次是創新型，平均值3.6915與支持型相近，而官僚型為最低，平均值2.8353偏低，顯示部隊偏重於支持型與創新型的組織文化，不斷的轉型，階層間互相支持、合作，另外融入創新的思維，才能應付各種突發狀況的挑戰。

二、領導風格方面

主官之領導風格在關懷型與規範型均相近，平均值分別為3.9536及4.0141，呈現偏高的狀態，顯示主官在領導風格的知覺方面，除了必須遵守各項規定、規範，並要求所屬遵行外，在執行各項任務時，仍須不斷的關懷部屬的感受。

三、工作滿意度

官士兵對於工作上的內在與外在滿意度均相近，平均值分別為3.6447及3.7149，呈現偏高的狀態，顯示官士兵在滿意度方面大部分均感到滿意，惟仍有進步的空間。

個人屬性在各構面上之差異分析

本研究以獨立樣本 t 檢定(t-test)來比較性別、役別兩種類別問項之各組對「組織文化、領導風格及工作滿意度」等變項之構面的顯著差異，另以單因子變異數分析來比較年齡、階級、學歷、婚姻、年資等各組對「組

表三 各研究變項之敘述性統計表

變項	構面	最小值	最大值	平均值	標準差
組織文化	支持型	1.40	5.00	3.8583	0.71382
	官僚型	1.00	5.00	2.8353	0.94667
	創新型	1.00	5.00	3.6915	0.88532
領導風格	關懷型	1.10	5.00	3.9536	0.65821
	規範型	1.00	5.00	4.0141	0.62662
工作滿意度	內在滿意	1.25	5.00	3.6447	0.83013
	外在滿意	1.00	5.00	3.7149	0.85722

資料來源：本研究整理

織文化、領導風格及工作滿意度」等變項之構面的顯著差異。研究結果發現對於各構面知覺感受較低的對象為男性、義務役、25歲(含)以下、士兵、大學生、未婚、軍旅年資1年(含)以內之對象。

效度分析

壹、組織文化分析

「組織文化」構面之問項共12題，經分析後，KMO值為0.898大於0.6，可以執行因素分析，另Bartlett球形檢定之卡方值 $X^2=2342.606$ ，顯著性P值為0.000小於.001表示題項間呈高相關，適宜進行因素分析，經分析後各題號之因素負荷量均大於0.5以上，不須刪題，累積解釋變異量為72.551%，表示三個因素可以解釋所有題項總變異量的72.551%，也就是量表的效度為72.551%，其因素分析摘要表(如表四)：

貳、領導風格分析

「領導風格」構面之問項共14題，經分析後，KMO值為0.905大於0.6，可以執

表四 組織文化構面因素分析摘要表

構面	題號	問 項	因素負荷量	解釋變異量(%)	累積解釋變異量(%)
支持型	A1	單位成員對部隊事務皆能全力以赴。	0.769	29.680	29.680
	A2	長官及部屬間皆能相互信任。	0.730		
	A3	同僚間彼此皆能互助合作。	0.693		
	A4	單位成員的意見會充分的為幹部重視或接受。	0.652		
	A5	當連長下達決心時，成員皆能目標一致貫徹執行。	0.699		
	A6	單位會鼓勵成員進修，或經常蒐集相關資料提供官兵研讀期能改進工作成效。	0.526		
官僚型	A7	單位常常有人因為表現太差，長官就不再任用他。	0.717	24.024	53.704
	A8	連長或各級幹部經常用命令語氣說話。	0.798		
	A9	單位常會以經驗法則辦事情，而忽略既有規定或部屬感受。	0.791		
創新型	A10	單位的工作分配能依個人專長及能力予以適切分配。	0.717	18.847	72.551
	A11	單位官兵的生活與工作都相當自主和自由。	0.828		
	A12	單位管教正常並經常給予成員鼓勵與獎勵。	0.786		

資料來源：本研究整理

行因素分析，另Bartlett球形檢定之卡方值 $X^2=3075.771$ ，顯著性P值為0.000小於.001表示三個因素可以解釋所有題項總變異量的64.583%，也就是量表的效度為64.583%，其分析後各題號之因素負荷量均大於0.5以上，因素分析摘要表(如表五)：

表五 領導風格構面因素分析摘要表

構面	題號	問 項	因素負荷量	解釋變異量(%)	累積解釋變異量(%)
關懷型	B1	連長會鼓勵部屬的工作士氣。	0.636	41.323	41.323
	B2	連長會願意傾聽部屬的建議。	0.678		
	B3	連長會關心部屬的工作情緒。	0.710		
	B4	連長與我交談時，我會覺得很輕鬆，沒有壓力。	0.698		
	B5	連長具親和力。	0.722		
	B6	連長會設法為部屬解決困難。	0.591		
	B7	連長在做重要決定前，會傾聽部屬的意見。	0.681		
	B8	連長會顧及部屬自尊，不會當眾給部屬難堪。	0.633		
	B9	連長會隨時注意部屬對工作的執行情形。	0.512		
	B10	連長會明確地分派部屬的工作項目。	0.507		
規範型	B11	連長會要求部屬必須達到部頒的標準。	0.630	23.259	64.583
	B12	連長強調公事公辦。	0.635		
	B13	連長會要求部屬遵守工作上的紀律規定。	0.658		
	B14	連長重視部屬的任務執行力。	0.748		

資料來源：本研究整理

參、工作滿意度分析

「工作滿意度」構面之問項共13題，經分析後，KMO值為0.934大於0.6，可以執行因素分析，另Bartlett球形檢定之卡方值 $X^2=3236.275$ ，顯著性P值為0.000小於.001表示題項間呈高相關，適宜進行因素分析，經

分析後各題號之因素負荷量均大於0.5以上，不須刪題，累積解釋變異量為67.975%，表示三個因素可以解釋所有題項總變異量的67.975%，也就是量表的效度為67.975%，其因素分析摘要表(如表六)。

表六 工作滿意度構面因素分析摘要表

構面	題號	問 項	因素負荷量	解釋變異量(%)	累積解釋變異量(%)
內在滿意	C1	有時候工作的負荷量較大，但我仍樂意完成並獲得單位或自我的肯定。	0.711	39.749	39.749
	C2	這個工作讓我在親友、同仁間獲得好評與肯定。	0.723		
	C3	我可以用自己的方法處理事情。	0.532		
	C4	我在不違背良心的狀況下達成工作目標。	0.583		
	C5	我滿意這份工作所帶來的成就感。	0.744		
	C6	在這份工作中，我有為別人服務做事的機會。	0.695		
	C7	在工作上常有不同歷練的機會，對此我感到滿意。	0.787		
	C8	我對目前的工作環境和設備感到滿意。	0.576		
外在滿意	C9	連長對待部屬的方式讓我感到滿意。	0.821	28.225	67.975
	C10	我對連長的決策能力感到滿意。	0.747		
	C11	我對單位執行政策的方式感到滿意。	0.653		
	C12	我知道在連上有好的表現能得到應有的獎賞或升遷。	0.645		
	C13	我以身為軍人為榮。	0.721		

資料來源：本研究整理

信度分析

本研究採用Cronbach's α 係數，分析各研究變項、構面之 α 係數均大於0.7，尤其總體信度為0.952，表示具有高度的信度(如表七)。

研究變項相關分析

本研究以pearson相關分析方法探討國軍組織文化、主官領導風格與官兵工作滿意度等變項彼此間之關係，針對組織文化(支持型、官僚型、創新型)、領導風格(關懷型、

表七 變項及構面分析表

研究變項	信度	衡量構面	題數	信度
組織文化	0.756	支持型	6	0.893
		官僚型	3	0.820
		創新型	3	0.871
領導風格	0.926	關懷型	10	0.931
		規範型	4	0.842
工作滿意度	0.944	內在滿意	8	0.917
		外在滿意	5	0.891
總體信度	0.952			

資料來源：本研究整理

規範型)與工作滿意度(內在滿意、外在滿意)等構面進行相關分析，以驗證假設H1：國軍組織文化與官士兵工作滿意度有顯著性差異、假設H2：主官領導風格與官士兵工作滿意度有顯著性差異、假設H3：國軍組織文化與主官領導風格有顯著性差異，是否獲得支持，若相關係數 $r < 0.40$ 為低度相關、 $0.40 \leq r \leq 0.70$ 為中度相關、 $r > 0.70$ 高度相關，相關係數為正表示兩個變項間為正相關，相關係數為負則表示兩個變項間為負相關，各研究變項間相關分析結果(如表八)：

壹、組織文化與工作滿意度之相關分析

從表八可以得知組織文化之「支持型」、「官僚型」、「創新型」三個構面與工作滿意度的「內在滿意度」、「外在滿意度」二個構面的相關程度，可以獲知「支持型」、「創新型」、「內在滿意度」及「外在滿意度」彼此間呈現顯著正相關，而「官僚型」的組織文化對官士兵的「內在滿意度」及「外在滿意度」均呈現顯著負相關，

表示官士兵在支持型與創新型的組織文化下服務，可以得到高度的工作滿意度；然而在官僚型態下的組織文化工作，會造成官士兵對組織的反感，進而對本身的工作不滿，這也是軍隊需特別注意的地方，因此本分析驗證假設H1：國軍組織文化與官士兵工作滿意度有顯著性差異。

貳、領導風格與工作滿意度之相關分析

針對領導風格之「關懷型」、「規範型」二個構面與工作滿意度的「內在滿意度」、「外在滿意度」二個構面的相關程度，可以獲知「關懷型」、「規範型」、「內在滿意度」及「外在滿意度」彼此間呈現顯著正相關，表示官士兵在部隊中仍可以在規範型的主官領導風格下獲得工作滿意度，但比較關懷型的領導風格，其關聯性則稍低，由此可知官士兵在關懷型的主官領導風格下，對於工作滿意度比較高，但不論如何，兩者對於官士兵的工作滿意度均有顯著正相關，因此本分析驗證假設H2：主官領導

表八 組織文化與工作滿意度之相關分析表

構面	支持型	官僚型	創新型	關懷型	規範型	內在滿意	外在滿意
支持型	1						
官僚型	-0.328**	1					
創新型	0.694**	-0.287**	1				
關懷型	0.550**	-0.199**	0.530**	1			
規範型	0.413**	-0.058**	0.327**	0.519**	1		
內在滿意	0.719**	-0.227**	0.731**	0.601**	0.437**	1	
外在滿意	0.723**	-0.233**	0.670**	0.738**	0.481**	0.814**	1

**在顯著水準為0.01時(雙尾)，相關顯著。資料來源：本研究整理

風格與官兵工作滿意度有顯著性差異。

組織文化與領導風格之相關分析

針對組織文化之「支持型」、「官僚型」、「創新型」三個構面與領導風格的「關懷型」、「規範型」二個構面的相關程度，可以獲知「支持型」、「創新型」、「關懷型」及「規範型」彼此間呈現顯著正相關，而「官僚型」的組織文化對主官的「關懷型」及「規範型」均呈現顯著負相關，表示主官在支持型與創新型的組織文化下服務，可以展現高度的關懷型及規範型領導風格；然而在官僚型態下的組織文化工作，會影響主官領導風格，造成負面影響，因此本分析驗證假設H3：國軍組織文化與主官領導風格有顯著性差異。

迴歸分析

本次研究採用解譯型迴歸分析，將所有預測變項(自變項)同時納入迴歸分析，以探討整體迴歸模式對效標變項的解釋力，並採用逐步多元迴歸依序將與效標變項(內在工作滿意度、外在工作滿意度)關係最密切的自變項投入迴歸分析中，並剔除檢定統計量F值未達顯著水準的自變項，預測自變項與效標變項的狀況。

壹、解譯型迴歸

分別設定內在滿意度及外在滿意度為效標變項，並將支持型組織文化、官僚型組織文化、創新型組織文化、關懷型領導風格及規範型領導風格同時納入解譯型迴歸分析如下：

一、設內在滿意度為效標變項時：

變異數顯著性考驗的F值為124.928***，

表示迴歸模式整體解釋變異量達到顯著水準，且 $R^2=0.654$ 表示五個自變項共可解釋「內在滿意度」65.4%的變異量；另從標準化迴歸係數(β)的絕對值愈大，表示該預測變項對內在滿意度影響愈大，解釋變異量也愈大，其標準化迴歸模式如下：內在滿意度 $=0.331 \times \text{支持型組織文化} + 0.034 \times \text{官僚型組織文化} + 0.389 \times \text{創新型組織文化} + 0.189 \times \text{關懷型領導風格} + 0.059 \times \text{規範型領導風格}$ ，從以上方程式可以看出各構面對內在滿意度影響由大至小，依序為創新型組織文化、支持型組織文化、關懷型領導風格、規範型領導風格及官僚型組織文化，其中創新型組織文化的t值為8.347***、支持型組織文化的t值為6.845***及關懷型領導風格的t值的t值為4.387***均達到顯著標準，表示這三個預測變項對內在滿意度有較高解釋變異量，而官僚型組織文化與規範型領導風格二個預測變項的迴歸係數均未達顯著，表示這二個預測變項對內在滿意度的解釋變異甚小，分析(如表九)。

二、設外在滿意度為效標變項時：

表九 內在滿意度解譯型迴歸分析摘要表

預測變項	B	標準誤	Beta(β)	t 值
截距	-4.300	1.905		-2.258*
支持型	0.517	0.076	0.331	6.845***
官僚型	0.080	0.081	0.034	0.994
創新型	0.973	0.117	0.389	8.347***
關懷型	0.190	0.043	0.189	4.387***
規範型	0.157	0.103	0.059	1.526
R=0.809, $R^2=0.654$, 調整後 $R^2=0.649$, F=124.928***				

n.s.p>0.05 ***p<0.001；資料來源：本研究整理

變異數顯著性考驗的F值為161.284***，表示迴歸模式整體解釋變異量達到顯著水準，且 $R^2=0.710$ 表示五個自變項共可解釋「外在滿意度」71.0%的變異量；另從標準化迴歸係數(β)的絕對值愈大，表示該預測變項對外在滿意度影響愈大，解釋變異量也愈大，其標準化迴歸模式如下：外在滿意度 $=0.338 \times \text{支持型組織文化} + 0.023 \times \text{官僚型組織文化} + 0.199 \times \text{創新型組織文化} + 0.427 \times \text{關懷型領導風格} + 0.047 \times \text{規範型領導風格}$ ，從以上方程式可以看出各構面對外在滿意度影響由大至小，依序為關懷型領導風格、支持型組織文化、創新型組織文化、規範型領導風格及官僚型組織文化，其中創新型組織文化的t值為4.650***、支持型組織文化的t值為7.609***及關懷型領導風格的t值的t值為10.832***均達到顯著標準，表示這三個預測變項對外在滿意度有較高解釋變異量，而官僚型組織文化與規範型領導風格二個預測變項的迴歸係數均未達顯著，表示這二個預測變項對外在滿意度的解釋變異甚小，分析(如表十)。

表十 外在滿意度解釋型迴歸分析摘要表

預測變項	B	標準誤	Beta(β)	t 值
截距	-5.417	1.127		-4.808***
支持型	0.340	0.045	0.338	7.609***
官僚型	0.035	0.048	0.023	0.728
創新型	0.321	0.069	0.199	4.650***
關懷型	0.278	0.026	0.427	10.832***
規範型	0.080	0.061	0.047	1.321
R=0.842, $R^2=0.710$, 調整後 $R^2=0.705$, F=161.284***				

n.s. $p>0.05$ *** $p<0.001$ 。

資料來源：本研究整理

由以上分析可知，設內在滿意度或外在滿意度為效標變項時，雖然各構面對這兩者之影響程度有異，但這兩方面的分析都以創新型組織文化、支持型組織文化及關懷型領導風格達到顯著標準，表示這三個預測變項對內在滿意度及外在滿意度有較高解釋變異量。

貳、預測型迴歸(逐步多元迴歸法)：

分別設定內在滿意度及外在滿意度為效標變項，並將支持型組織文化、官僚型組織文化、創新型組織文化、關懷型領導風格及規範型領導風格納入預測型迴歸，由迴歸模式根據各自變項對效標變項的預測力高低而逐一進入迴歸模式中，若迴歸係數未達顯著的自變項則被排除於迴歸模式之外，其餘自變項達到顯著並與效標變項構成標準化迴歸方程式，達到預測之影響。

一、設內在滿意度為效標變項時：

經預測型迴歸分析後(如表十一)，可以發現三個預測變項對內在滿意度有顯著的預測力，依序為創新型組織文化、支持型組織文化及關懷型領導風格，其餘兩個預測變項因(官僚型組織文化及規範型領導風格)之F值未達顯著，對效標變項沒有顯著的預測力，

表十一 內在滿意度預測型迴歸分析摘要表

預測變項	多元相關係數	決定係數 R^2	F值	Beta(β)
創新型	0.731	0.535	384.319***	0.388
支持型	0.788	0.621	75.307***	0.332
關懷型	0.807	0.650	28.170***	0.213

* $P<0.05$ *** $p<0.001$ 。

資料來源：本研究整理

所以未進入迴歸分析。另三個預測變項對內在滿意度的多元相關係數 R 為0.807，決定係數 R^2 為0.650，最後迴歸模式整性考驗的 F 值為28.170***達到顯著，因而三個預測變項共可有效解釋內在滿意度65.0%的變異量，另 β 值均為正數，表示三個預測變項對內在滿意度的影響均為正向，其標準化迴歸方程式如下：內在滿意度=0.388×創新型組織文化+0.332×支持型組織文化+0.213×關懷型領導風格。

二、設外在滿意度為效標變項時：

經預測型迴歸分析後(如表十二)，可以發現三個預測變項對外在滿意度有顯著的預測力，依序為關懷型領導風格、支持型組織文化及創新型組織文化，其餘兩個預測變項因(官僚型組織文化及規範型領導風格)之 F 值未達顯著，對效標變項沒有顯著的預測力，所以未進入迴歸分析。另三個預測變項對外在滿意度的多元相關係數 R 為0.841，決定係數 R^2 為0.707，最後迴歸模式整性考驗的 F 值為21.703***達到顯著，因而三個預測變項共可有效解釋外在滿意度70.7%的變異量，另 β 值均為正數，表示三個預測變項對內在滿意度的影響均為正向，其標準化迴歸方程式

表十二 外在滿意度預測型迴歸分析摘要表

預測變項	多元相關係數	決定係數 R^2	F 值	Beta(β)
關懷型	0.738	0.545	399.714***	0.446
支持型	0.830	0.688	153.277***	0.339
創新型	0.841	0.707	21.703***	0.198

* $P < 0.05$ *** $p < 0.001$ 。

資料來源：本研究整理

如下：外在滿意度=0.446×關懷型領導風格+0.339×支持型組織文化+0.198×創新型組織文化。

由以上分析可知，設內在滿意度或外在滿意度為效標變項時，都以創新型組織文化、支持型組織文化及關懷型領導風格達到預測之影響。

研究結論與建議

本章區分二小節，第一節依據研究目的、研究假設與各分析驗證結果及研究發現；第二節為建議事項。

驗證結果及研究發現

壹、驗證結果

本次研究的有效問卷共計336份可滿足母群體達到抽樣誤差值小於5%，另經系統分析後，組織文化的效度累積解釋變異量為72.551%、領導風格為64.583%、工作滿意度為67.975%，總度信度為0.952，具有高度的信度，表示此問卷為有效問卷並具有一致性，可信度高。另經Pearson積差相關分析結果顯示本研究假設 $H1$ 、 $H2$ 、 $H3$ 成立，結果如下：

表十三 研究假設與分析結果表

研究假設	結果
$H1$ ：國軍組織文化與官兵工作滿意度有顯著性差異。	成立
$H2$ ：主官領導風格與官兵工作滿意度有顯著性差異。	成立
$H3$ ：國軍組織文化與主官領導風格有顯著性差異。	成立

資料來源：本研究整理



貳、研究發現

一、現況分析結果：

(一)組織文化方面：飛彈部隊之組織文化偏重於支持型，其次是創新型，而官僚型為最低，顯示部隊近幾年來已有逐步改革，傾向於公平、鼓勵、開放與信任並不斷的轉型、接受新的思維與觀念，但本研究經由Pearson積差相關分析結果顯示，官僚型的組織文化與工作滿意度呈現負相關，因此須特別注意國軍組織文化應避免官僚氣息的作法，以免影響官兵工作滿意度，降低向心力和認同感。

(二)領導風格方面：經分析結果，主官領導風格屬於高規範、高關懷型，表示領導者不僅重視目標的達成，也關心部屬的需求；惟主官較偏重於規範型的領導風格，而經由後續迴歸分析結果卻發現關懷部屬、尊重部屬的領導方式影響工作滿意度較深，所以主官應加強對部屬的關心，便可得到一些正面的效果，進而提高工作滿意度。

(三)工作滿意度方面：雖然經分析結果，內在滿意度與外在滿意度數值相近，略為偏高，但仍有進步的空間，因此在相關硬體設備的改善、工作負荷量的減輕、薪資調整、升遷管道規劃及軍人榮譽提升等都是當務之急。

二、個人背景變項結果：

(一)女性同仁均為志願服役，本身已作好從軍準備，相對於男性同仁，因包含義務官兵，在各項工作上自然比較能接受，所以資料顯示，除了官僚型組織文化外，在其餘構面顯示女性官士兵較男性官士兵的知覺感

受較高，而且在工作滿意度亦較高。

(二)志願役對單位組織文化及主官領導風格的各個構面且有較高的知覺感受，比較能接受各構面之運作，進而在滿意度上也相對較高；作者認為雖然義務役同仁對服兵役大多視為過渡的工作，但我們仍須重視他們的意見和看法，才能影響社會青年對軍中的感受和認知，進而有助於召募的工作。

(三)除了官僚型組織文化，其餘構面上顯示，25歲(含)以下較各年齡層的知覺感受較低，可呼應到前述役別的差異分析，義務役官士兵年齡大多落於25歲(含)以下，知覺感受較低，進而工作滿意度也較低，所以我們須特別注意、關心這層年齡的官士兵，期能提升在營轉服及留營意願。

(四)士兵在各構面的知覺感受較其他階層低，探其原因為義務役佔士兵之比例高，進而影響工作滿意度；另一方面階級的晉升除了象徵事業的成就發展，也代表薪資的提高，進而影響工作滿意度，所以我們對於這些族群須特別注意、關心其晉任之管道是否暢通及生涯規劃上是否產生問題。

(五)大學學歷人員除官僚型組織文化外，在其他構面知覺反應最低，且滿意度上的知覺感受也較低，表示在他們的思想和觀念方面，我們仍有進步的空間。

(六)已婚者對各構面之知覺反應明顯大於未婚者，在滿意度上亦比未婚者高，表示已婚者在各種方面的思慮較為穩定，對於工作較能支持並接受，所以比較能滿足目前的工作狀態。

(七)3年以上~10年(含)以內年資的官士

兵比較1年(含)以內年資的官士兵，對支持型及創新型組織文化知覺感受較高，也對官僚型組織文化感受較高，而在工作滿意度上也感受較高，表示在這些年資的官士兵在歷練職務和工作後，能習慣軍中生活，所以比較能接受各種組織文化，進而在滿意度上也較高，所以對於年資在3年以下之官士兵須特別關心，因為在這時期之官兵正接受各種訓練及工作，對於各項事務仍在學習、探索、適應，處於不穩定狀態，後續經歷各項任務後，才能順應環境的變化和制度。

三、組織文化對工作滿意度結果：

本研究以皮爾森積差相關分析，結果顯示「支持型」、「創新型」、「內在滿意度」及「外在滿意度」彼此間呈現顯著正相關，而「官僚型」的組織文化對官士兵的「內在滿意度」及「外在滿意度」均呈現顯著負相關；再以解譯型迴歸分析及逐步多元迴歸分析，結果顯示除了官僚型組織文化未達顯著外，支持型及創新型組織文化均顯著正向影響，表示若著手創造和諧、開放的工作環境，使其猶如得到家庭的溫暖一般，讓組織具有高度的公平、鼓勵、開放與信任並能面臨複雜、多變、激烈、動態性及創造性的環境，對官士兵之工作滿意度有正向之結果。

四、領導風格對工作滿意度結果：

以皮爾森積差相關分析，結果顯示「關懷型」、「規範型」、「內在滿意度」及「外在滿意度」彼此間呈現顯著正相關；再以解譯型迴歸分析及逐步多元迴歸分析，結果顯示關懷型領導風格正向影響工作滿意度

最深，表示長官愈具親和力、愈關心部屬、為部屬解決問題、愈會鼓勵部屬、尊重部屬，則官士兵的滿意度愈高。

五、組織文化對領導風格結果：

經皮爾森積差相關分析，結果顯示「支持型」、「創新型」、「關懷型」及「規範型」彼此間呈現顯著正相關，而「官僚型」的組織文化對主官的「關懷型」及「規範型」均呈現顯著負相關，表示主官在高度公平、鼓勵、和諧及創新、多變的組織文化下服務，可以展現高度的關懷、尊重領導風格並能達成任務；然而在標準化、固定化及控制權力的環境組織文化，會影響主官領導風格，使其一成不變，無法應變突發狀況或關注部屬感受，造成負面影響。

研究建議

壹、政策制定者

一、創新是組織永保競爭優勢的最佳利器：

在本研究的結果顯示，創新型組織文化影響官士兵之工作滿意度顯著，亦能應付各項突發狀況的任務，尤其國軍正值「精進案」組織轉型之際，為有效提升作戰效能，應積極建立創新的組織文化，結合國軍使命與前瞻願景，開創價值領導的信念，使國軍部隊能適應新時代的環境。然而國軍往往停滯於一成不變的規定下，造成各項創新思維及政策無法推動，所以建議在工作、戰備容許範圍內，考量官兵感受，推動創新政策，減輕工作負荷量，期能增進上下同心，共同應付一多元化的環境與挑戰，使國軍部隊的未來具競爭優勢。



二、塑造優質的組織文化，開創永續的經營契機：

國軍應持續積極倡導人性化管理，強調長官與部屬的良性溝通，而非漫罵、指責、不當管教，另廣設溝通管道，創造互助、互信、互賴的優質組織文化，促使成員對單位的認同、投入與奉獻，使國軍部隊具堅強的作戰效能，確保永續經營的基業。

三、改善軍中福利，落實眷籍地派職：

落實改善「營區軟硬體建設」、「按眷住地派職」及「建設營區休閒環境」等福利措施，並重視官兵的教育訓練管道，使軍人的生活環境猶如家的感覺，如此方可減輕官兵軍中的壓力，亦能留住軍中優質人才。

貳、管理者

一、傾聽部屬建議，培養領導統御風範：

領導者必須考量狀況，適度調整領導方式；本研究結果顯示領導者關心部屬、傾聽部屬的建議，並能適時回饋時，提高官兵工作滿意度。尤其幹部歷練各種職務後，必須在領導過程中學會站在所屬的角度思考，回想過去曾經在同樣職務時的思想與環境，才能真正地關心下屬的思維和感受。

二、關心義務官兵之感受及思維，創造嶄新的軍事領導風格：

研究分析顯示義務官兵的滿意度明顯低於志願役官兵，因此管理者須重視他們的意

見和看法，進而改進或變化，才能影響社會青年對軍中的感受和認知，俾能增進有志青年投入軍旅工作。

三、跟隨時代邁進、不斷學習、精進管理思維：

時代潮流不斷的進步，管理思維亦須不斷改變，尤其軍中幹部長年待在部隊生活，若未持續學習、進修新的管理思維，將與基層新進官兵脫節，因此管理者應須不斷進修，接受新的事物並成長，才能跟隨時代潮流、提升管理效益；另外不重視專業軍事教育，將難逃失敗的命運，而要將人才培育列為重點工作。⁴

參、後續研究者

一、後續研究者可針對創新型組織文化、支持型組織文化及關懷型領導風格這三個方面去深入研究，並可從對上述三者構面知覺感受較低的對象，如男性、義務役、25歲(含)以下、士兵、大學生、未婚、軍旅年資1年(含)以內之對象，實施問卷或深入探討，或許可以尋求更具體的作法。

二、可加入其他變項或干擾因子，以增進變項的解釋程度，提供後續提高工作滿意度的其他方向，進而助益國軍永續發展。

三、擴大研究對象，使目標更為明確、客觀，使結果更能一體適用，期能在國軍策略規劃上有所助益。

4 謝佳玲，〈我國志願役士兵離職原因之研究—以空軍各基地為例〉《空軍學術雙月刊》，第637期，2013年12月，頁106。

參考資料

政府出版

- 一、國防部「國防報告書」編纂委員會編，《中華民國102年報告書》（臺北：中華民國國防部，2013年10月）。

專書

- 一、吳明隆，《論文寫作與量化研究》（臺北：五南圖書出版股份有限公司，2010）。
- 二、林建煌，《管理學第三版》（臺北：新陸書局，2010）。
- 三、吳清山、張毓仁，《SPSS與統計應用分析-1》（臺北：五南出版，2011年10月）。
- 四、邱皓政，《量化研究與統計分析，第五版》（臺北：五南出版，2010年10月）。
- 五、謝廣全、謝佳懿，《SPSS實用分析》（臺北：巨流圖書股份有限公司，2010）。
- 六、Edgar H.Schein《組織文化與領導》著。張慶勳譯。（臺北：五南圖書出版，2010年7月）。

期刊論文

- 一、謝佳玲，〈我國志願役士兵離職原因之研究－以空軍各基地為例〉《空軍學術雙月刊》，第637期，2013年12月。

學位論文

- 一、王文輝，《國軍單位組織文化、領導行為、工作特性與離職傾向之研究－以國軍A部隊志願士兵為例》（國立臺灣師範大學工業科技教育學系，碩士論文，

2009年6月）。

- 二、王朝遠《領導幹部人格特質、領導風格與工作績效關聯性之研究－以防砲連級單位為例》（國防大學空軍學院，結訓論文，2013年7月）。
- 三、黃騰右《領導風格、組織文化、工作滿意度及離職傾向相關之研究－以台商健康日用品產業為例》（南華大學企業管理系，碩士論文，2013年6月）。
- 四、鄭秀文《公司主官領導風格、組織文化、工作滿意與員工離職傾向之研究－以南部某家科技公司為例》（南華大學企業管理系，碩士論文，2013年6月）。
- 五、歐陽國南，《國軍領導型態、組織文化對組織效能之實證研究》（中華大學科技管理研究所，碩士論文，2005年6月）。
- 六、藍德記，《領導風格、組織文化與工作滿意度關係之研究－以中部某國營公司為例》（逢甲大學經營管理系，碩士論文，2008年5月）。

作者簡介

蔡志文少校，陸軍官校87年班、國防大學空軍指參學院103年班。曾任連長、砲兵教官、裁判官、副營長。

金家聖中校，空軍官校84年班、國防大學空軍指參學院97年班。曾任排長、飛行官、情報官、飛安官、聯參官、分隊長、教官。