

志願役士兵對工作滿意、組織承諾與離職傾向差異
— 以南部地區志願役士兵為例

**Volunteer Soldiers Satisfaction with Jobs, Organizational
Commitment and Turnover Disposition: A Case Study of
Volunteer Soldiers in the Southern Region**

許庭瑜¹ 江品俞²

摘要

本研究主要目的在探究不同背景的國軍志願役士兵在工作滿意、組織承諾與離職傾向是否有所差異，利用分層叢集抽樣，有效問卷共有345份，經由敘述統計、信度分析、獨立樣本 t 檢定與單因子變異數分析得知，不同性別在工作滿意沒有差異，對組織承諾與離職傾向有顯著差異；不同年齡在工作滿意、組織承諾與離職傾向有顯著差異；不同教育程度在工作滿意、組織承諾與離職傾向有顯著差異；不同工作年資在工作滿意、組織承諾與離職傾向有顯著差異，透過上述結果提出結論與建議，提供國軍管理單位參考與審視。

關鍵詞：志願役士兵、工作滿意、組織承諾、離職傾向

Abstract

The main purpose of this study is to explore whether there are differences in job satisfaction, organizational commitment and turnover intention among national military volunteers from different backgrounds. Using stratified cluster sampling, there are 345 valid questionnaires, through narrative statistics, reliability analysis, and independent samples. t verification and single factor analysis showed that there was no difference in job satisfaction between different genders, and there were significant differences in organizational commitment and turnover intention; there were significant differences in job satisfaction, organizational commitment and turnover intention at different ages; There is a significant difference between organizational commitment and turnover intention; there are significant differences in job satisfaction, organizational commitment and turnover intention in different working years. Through the above results, conclusions and suggestions are provided, and the reference and review of the national military management units are provided.

Keywords: Volunteer Soldiers, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention

¹宏仁女子高級中學 生活輔導組長

²南華大學企業管理學系 管理科學博士生

1. 前言

國防是國家生存及永續發展的基礎，在中共威脅與劇烈競爭的環境中，國防事務必須以現代化的管理來追求高效率，從國防科技日新月異、部隊組織精簡到人力資源的有效運用，都是帶動國防戰力全面提升的主要因素，國防人力資源規劃更是國軍達成建軍備戰目標的成功關鍵要素之一，為了提高人員素質，有效發揮組織功能，國軍近年來貫徹「精簡高層，充實基層」的人力資源政策，藉以精簡高司單位組織，充實基層部隊戰力，來建構現代化的專業部隊。自 94 年起國防部逐年檢討增加募兵人數，志願役士兵兵補充政策，初期戰鬥支援部隊以募兵為主、勤務支援部隊則以徵兵為主（立法院公報，2004）。

現行的兵役制度係徵兵及募兵併行，徵兵制因受限於訓練時間，徵得之人才良莠不齊，常使人才訓練成果無法延續累積，為期許募兵制可獲取較專業與高素質導向之兵員，以因應現代科技戰與資電戰的挑戰。因此，國軍將國防人力朝「募兵為主之募徵兵併行制」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（國防報告書，2000）。國防部依據行政院兵役制度改革方案自 97 起將義務役士兵役期更改為 1 年，因退補頻繁常導致人員經驗不足或技術傳承不易，然而未來的台海作戰，將依賴高素質人才與高科技武器裝備，志願役士兵則需要長期培訓與教育，徵兵制已無法滿足素質精良及專業化的人力需求，亟需改採募兵制方能充分發揮高效能之武器裝備為符合我國防建軍備戰的需要。

社會青年轉服志願役士兵服役時間僅為 4 年，在缺乏長期穩固的軍事教育訓練、領導統御觀念薄弱及本位主義色彩濃厚條件下，是否於約期屆滿後衍生離職念頭，向外尋找更合適之工作機會，已造成全募兵制推展過程中之隱憂。以部隊整體結構而言，最基層的組成—士兵，志願役士兵是國軍的基層戰力，其離職將影響國軍基層戰力與國土防衛能力，影響志願役士兵留營或離職的因素眾多，惟目前志願役士兵離職率高，是國軍募兵制關切的問題，瞭解如何降低離職率將是本研究探討之重點。

以研究者服役軍旅達 15 年餘，其中 9 年期間擔任人事人員，從實際工作觀察瞭解，志願役士兵離職原因多為自己無法認同組織、工作不滿意或親人(伴侶)朋友不支持等因素，就工作滿意度、組織承諾、離職傾向層面較深，因此想藉本研究探討其工作滿意度、組織承諾及離職傾向差異影響，作為爾後志願役士兵招募政策之參考。本研究以國防部陸軍南部地區野戰部隊志願士兵為研究對象，研究的主要目的在探討其工作滿意度、組織承諾及離職傾向差異之研究。希望透過本研究的探討，進一步了解在不同的背景變項因素下，工作滿意度、組織承諾與離職傾向，是否對志願役士兵產生顯著的差異。

2. 文獻探討

2.1 國軍兵役制度

譚傳毅(1998)認為從軍隊國家化的角度探討我國的兵役制度問題，若考量國家未來目標、軍事思想、兵力結構、人口狀況、地理與環境、假想敵國、經濟與技術等因素，徵兵制較能達成軍隊國家化的目標。其次，從軍事威脅、軍事社會學、成本效益，以及



中共對我國的態度等觀點分析全民皆兵制的優點,募兵制缺乏全民參與與公平原則,無法落實縱深防禦作為,建議我國未來應採取徵兵與募兵混合制。國防報告書(2000)評析 93 年元月起將義務役役期縮短為 1 年 8 個月,並試辦志願役士兵招募制度。94 年起逐年增加募兵人數,甄選高素質、長役期的人力投入需要高專長、高科技人才的主戰部隊,配合政府重大施政政策,同步修正兵役相關法令,以滿足國防的需要,符合民意期待,適應國內政經環境的變化,遂行國軍維護國家安全的重任。監察院編制分析 94 年起每年檢討逐年增加志願役士兵人數,將初期戰鬥部隊以全募兵編成、戰鬥支援部隊以募兵為主,勤務支援部隊則以徵兵制編成。95 年 1 月 1 日起,役期縮短至 1 年 4 個月,97 年 1 月 1 日起,又將役期縮短為一年,並持續擴大辦理志願役士兵招募工作,且將志願役士兵服役年限由 3 年延長至 4 年,預計在民國 97 年底朝向「募兵為主、徵兵為輔」的目標,欲達到徵募比為 6 比 4。

2.2 工作滿意度

學者對於工作滿意度的構面研究種類眾多,迄今仍然未有共識。以下為不同學者所做的研究。Wiess, D. J. R. V. Dawis, B. W. England & L. F. Lofquist. (1967)綜合工作滿意分為內在、外在以及整體:(1)內在滿意:使其引發本身的價值觀、責任感、成就感、社會地位、職能地位以及能力運用的機會;(2)外在滿意:從工作中所獲得的薪資、升遷、上司、部屬、同事之間的互動、公司政策以及執行方式;(3)整體滿意:包含內在及外在整體層面的滿意度;Smith (1969)則提出工作滿意度為工作本身、升遷、薪水、上司、工作夥伴等五個構面; Reitz (1977)則歸納出一般滿意、內在滿意、工作安全感滿意、成長滿意、社會滿意、督導滿意、待遇滿意為工作滿意度的七個構面。鄭伯璜、楊國樞(1978)認為工作滿意度的構為對工作本身、薪水、升遷、督導、工作夥伴等的滿足以及一般滿足。朴英培(1988)歸納內在滿足、外在滿足、一般滿足為工作滿意度的三個構面。

綜合上述各家學者說法,本研究採用 Wiess et al.(1967)之理論,並參考朴英培(1988)說法影響志願役士兵工作滿意度的構面可區分為內在滿足、外在滿足、一般滿足等三個層面,以(1)內在滿足包含志願役士兵對工作本身評價、責任感、成就感、社會地位、職務地位以及能力運用的機會;(2)外在滿足為的薪資、升遷、與上司、部屬、同事間的互動、國軍政策;(3)一般滿足:即對內在性及外在性整體層面的滿意程度。

2.3 組織承諾

組織承諾最早的概念是由 Whyte(1965)在「組織人」一書中提出:「所謂組織人不只是為組織工作的人,並且隸屬於組織」,而後是由 Becker(1960)於社會學期刊物上發表一篇組織承諾的文章提出「承諾」的概念,指出組織承諾是瞭解員工在組織中工作行為的重要因素。

在 Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V.(1974)的認知中組織承諾是個人對於某一特定組織的認同及投入之態度傾向的相對強度,包括:(1)強烈地信仰與接受組織之目標及價值(2)個人願意為組織的利益而努力(3)希望繼續留在組織。Salanick(1977)表示組織承諾是個人對於自己行為的態度,藉由認同與支持的這種行為



而產生一種對組織的投入。Katz and Kahn(1978)歸納員工具有高度的組織承諾對組織是有利的，具有高度承諾的員工比較會從事角色外的行為，如：創新性行為。組織承諾是一種態度，會影響員工對組織投入的強度。吳秉恩(1986)認知中組織承諾是個人認同組織及忠於組織之承諾程度。承諾越高，則越會將自己視為組織之一份子，唇齒相依。

綜合上述，本研究採用 Porter et al. (1974)對組織承諾的定義，將影響志願役士兵組織承諾可分為3個構面如下：(一)價值承諾：志願役士兵對國軍政策、未來發展目標及所屬單位的接受度。(二)努力承諾：志願役士兵願意為單位的利益、成效付出更多的努力。(三)留職承諾：志願役士兵願意繼續於軍中服務，為國家付出心力，想成為國軍一份子的心態。

2.4 離職傾向

離職傾向是離職行為前的心理意圖，而離職傾向的強弱也決定離職率的高低。國內外學者有將此概念區分廣義和狹義兩方面，黃英忠、趙必孝(1991)認為廣義的離職，是勞動移動、地域間移動、職業間移動、產業間移動。Mobley(1977)指出狹義的離職，指員工在組織內部往外部移動的勞動外移或移出。因此廣義而言，離職為離開目前的工作崗位或職務；狹義的定義則指從組織內部往外部的勞動移動。

Dlato and Todor(1979)認為自願離職可以從組織的角度來分析，因而區分為「非功能離職」及「功能性離職」兩種：非功能離職：員工的離職可能會造成組織的傷害並影響績效，故組織會盡力慰留。功能性離職：員工無法對組織有所貢獻，個人績效不佳，組織不願實施慰留。Birdseye and Hill(1995)認為離職傾向可作為員工想離開組織的判斷，包含了員工想離開組織的內部離職意願。Hom, Caranikas-Walker, Prussia and Griffeth(1992)指出當離職率接近百分之五十時，離職傾向的強弱與實際離職行為成正比。Biglardi, Petroni and Dormio(2005)在研究組織社會化與員工對組織所產生企圖心的關聯性時指出，員工的離職傾向可作為其留職或離職的參考依據。

本研究主要引用 Mobley(1977)理論作為志願役士兵離職傾向探討的依據，認為一個人思考後對自我職務的否定，而願意放棄目前職務所賦予的權利及義務，產生完全脫離組織的意願，可被稱為離職傾向。志願役士兵的離職乃是經過詳細評估後，發現自己不適合軍中工作，或另有其他考量因素，所以決定放棄目前工作找尋其他發展機會。



3.研究方法

3.1 研究架構與假說

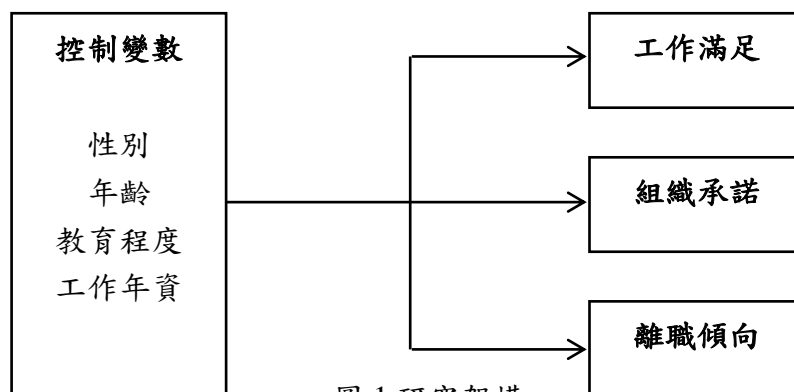


圖 1 研究架構

假設 1:志願役士兵不同的背景變項因素下對工作滿意有差異性

假設 2:志願役士兵不同的背景變項因素下對組織承諾有差異性

假設 3:志願役士兵不同的背景變項因素下對離職傾向有差異性

3.2 研究對象與抽樣方法

本研究以陸軍南部地區野戰部隊為主，主要因為南部地區陸軍各部隊幅員由台南至屏東，區域範圍較集中，單位種類、特性分明，以在營服役之志願役士兵為受訪對象實施問卷較可維持公允性。本研究依此母群體數進行「部隊」為單位的分層叢集抽樣，以志願士兵人數達 200 人以下為小型部隊，400 人以下為中型部隊，400 人以上為大型部隊，分別於小型部隊抽樣 2 個單位，中型部隊 3 個單位，大型部隊 5 個單位，研究者共發出 500 份問卷，回收 426 份問卷，回收率為 85%；經篩選後，有效問卷共有 345 份，問卷可用率為 69%。

3.3 變數衡量

控制變數為：性別、年齡、教育程度、工作年資等。衡量變數為：工作滿意度、組織承諾與離職傾向共 24 題，其中「工作滿意度」相關的題目共 7 題；「組織承諾」相關的題目共 10 題；「離職傾向」相關的題目共 7 題，均以 Likert 5 點尺度作測量計分，問題勾選區分「非常同意」、「同意」、「普通」、「不同意」及「非常不同意」5 個等級，分別給予 5 至 1 分。

4.研究結果

4.1 敘述性統計

由於本研究採取便利抽樣，填卷者性別為男性 269 人(78%)居多，女性 76 人(22%)；年齡以 18-22 歲的 243 名(70.4%)居多、其次依序為 23~26 歲 68 名(19.7%)、27 歲以上 34 名(9.9%)；在教育程度分佈上以高中(職) 236 名(68.4%)居多、其次依序為專科 85 名(24.6%)、大學共 20 名(5.8%)、研究所(含)以上 4 名(1.2%)；工作年資以 2-3 年 101 名(29.3%)



居多、其次依序 1-2 年 95 名(27.5%)、1 年以下 85 名(24.6%)、3 年以上 64 名(18.6%)；服務單位以機步單位 91 名(26.4%)居多、其次依序裝甲單位 85 名(24.6%)、砲兵單位 75 名(21.7%)、通信兵單位 23 名(6.7%)、工兵單位 24 名(7%)、直屬單位 26 名(7.5%)、化學兵單位 21 名(6.1%)，有關樣本的敘述統計量經整理後如表 1 所示。

表 1 樣本結構分析表

類別	分項	樣本數	百分比%	累計百分比%
性別	男性	269	64.7	64.7
	女性	76	35.3	100
年齡	18-22 歲	243	70.4	70.4
	23-26 歲	68	19.7	90.1
	27 以上	34	9.9	100
教育程度	高中(職)	236	68.4	68.4
	專科	85	24.6	93
	大學	20	5.8	98.8
	研究所(含)以上	4	1.2	100
工作年資	3 年以上	64	18.6	18.6
	2-3 年	101	29.3	47.9
	1-2 年	95	27.5	75.4
	1 年以下	85	24.6	100
服務單位	砲兵	75	21.7	21.7
	機步	91	26.4	48.1
	裝甲	85	24.6	72.7
	化學	21	6.1	78.8
	通信	23	6.7	85.5
	工兵	24	7	92.5
	直屬	26	7.5	100

資料來源：本研究整理

4.2 信度分析

本研究中針對工作滿意度、組織承諾及離職傾向等研究變數進行信度分析，將以 Cronbach's α 係數來檢定各量表的信度，Cronbach's α 係數為非負數值，當 Cronbach's α 係數愈大，顯示量表內各變數的相關性愈大，內部一致性愈佳，亦即表示量表的穩定度越高，信度亦越高。依據 Guiford (1965) 的看法，若 Cronbach's α 值大於 0.7 表示信度相當高；而值介於 0.7~0.35 之間表示信度尚可，而小於 0.35 則表示信度很低。本研究三個研究變數 Cronbach's α 係數分別為：工作滿意度 0.728、組織承諾 0.796 及離職傾向 0.606，Hair, Anderson and Black (1998) 認為在基礎研究中，Cronbach's α 值達 0.7 較為理想，達 0.5 以上仍可接受；周文賢 (2002) 則認為在實務研究上，只要 Cronbach's α 值大於 0.5，即可以宣稱問卷題目之信度為可接受。



4.3不同背景變數現況分析

旨在分析志願役士兵在整體工作滿意及各層面之現況，分別以平均數、標準差及題平均數分析得分情形作一探討，在瞭解目前國軍志願役士兵對工作滿意度上的狀況。由表2得知不同性別與各層面平均值介於2.80至3.53之間，工作滿意度平均數男性為3.10，女性為3.06，顯示工作滿意度尚可；組織承諾平均數男性為2.80，女性為2.92，此數值按五點量表計分標準低於題平均中點3，顯示組織承諾不佳；離職傾向平均數男性為3.53，女性為3.30，顯示離職傾向較高。

表2 不同性別與各層面描述性統計分析表

層面		樣本數	平均數	標準差
工作滿意度	男	269	3.10	.750
	女	76	3.06	.445
組織承諾	男	269	2.80	.680
	女	76	2.92	.351
離職傾向	男	269	3.53	.693
	女	76	3.30	.380

資料來源：本研究整理

由表3得知不同年齡與各層面平均值介於2.76至3.69之間，工作滿意度平均數為3.03，18-22歲平均數為2.76，低出中點數3，顯示工作滿意度較低；組織承諾平均數為2.82，此數值按五點量表計分標準低於題平均中點數3，顯示組織承諾較低；離職傾向平均數為3.46，均高於中點數3，顯示離職傾向均高。

表3 不同年齡與各層面描述性統計分析表

層面		樣本數	平均數	標準差
工作滿意度	18-22	243	2.76	.777
	23-26	68	3.20	.578
	27up	34	3.12	.671
組織承諾	18-22	243	2.79	.819
	23-26	68	2.82	.590
	27up	34	2.85	.568
離職傾向	18-22	243	3.69	.699
	23-26	68	3.61	.605
	27up	34	3.08	.539

資料來源：本研究整理

由表4得知不同教育程度與各層面平均值介於2.67至3.53 之間，工作滿意度平均數為3.08，高中(職)平均數為2.99，低出中點數3，顯示工作滿意度較低；組織承諾平均數為2.84，顯示組織承諾較低；離職傾向平均數為3.35，高於中點數3，顯示離職傾向較高。



表4 不同教育程度與各層面描述性統計分析表

層面		樣本數	平均數	標準差
工作滿意度	高中(職)	236	2.99	.705
	專科	85	3.11	.854
	大學	20	3.20	.591
	研究所	4	3.00	.272
組織承諾	高中(職)	236	2.80	.636
	專科	85	2.67	.542
	大學	20	2.85	.656
	研究所	4	3.05	.613
離職傾向	高中(職)	236	3.53	.661
	專科	85	2.77	.641
	大學	20	3.72	.525
	研究所	4	3.39	.120

資料來源：本研究整理

由表5得知不同工作年資與各層面平均值介於2.40至3.85之間，工作滿意度平均數為2.96，低出中點數3，顯示工作滿意度較低；組織承諾平均數為2.66，此數值按五點量表計分標準低於題平均中點數3，顯示組織承諾較低；離職傾向平均數為3.36，均高於中點數3，顯示離職傾向均高。

表5 不同工作年資與各層面描述性統計分析表

層面		樣本數	平均數	標準差
工作滿意度	3年以上	64	3.09	.635
	2-3年	101	3.22	.882
	1-2年	95	2.42	.586
	1年以下	85	3.09	.665
組織承諾	3年以上	64	2.86	.636
	2-3年	101	2.56	.576
	1-2年	95	2.40	.634
	1年以下	85	2.82	.561
離職傾向	3年以上	64	3.59	.589
	2-3年	101	2.51	.362
	1-2年	95	3.85	.558
	1年以下	85	3.49	.653

資料來源：本研究整理

4.3不同背景變數在各層面差異情形

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



不同性別的志願役士兵在各層面之差異情形，以獨立樣本 T 考驗來加以分析，其結果如表6所示，針對不同性別在組織承諾有顯著差異，努力承諾男生t值-1.793、女生t值-2.768 達顯著性；在留職承諾男生t值-2.869、女生t值-3.625均達顯著性，不同性別在離職關係有顯著差異，男生t值2.565、女生t值3.662均達顯著性。

表6 不同性別對各層面獨立樣本T檢定

層面	性別	樣本數	t值	平均數	標準差	95%信賴區間	
						下限	上限
內在滿足	男	269	.373	3.19	.838	-.177	.261
	女	76	.460	3.15	.599	-.137	.220
外在滿足	男	269	.274	2.86	.894	-.208	.275
	女	76	.289	2.83	.823	-.197	.265
價值承諾	男	269	.298	2.89	.830	-.186	.253
	女	76	.344	2.86	.662	-.158	.225
努力承諾	男	269	-1.793	2.72	.726	-.352	.016
	女	76	-2.768*	2.88	.338	-.287	-.048
留職承諾	男	269	-2.869**	2.79	.833	-.533	-.099
	女	76	-3.635***	3.11	.571	-.489	-.143
離職傾向	男	269	2.565*	3.53	.693	.054	.409
	女	76	3.662***	3.30	.380	.106	.356

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

資料來源：本研究整理

依據不同年齡的志願役士兵，其在量表之得分情形整理成如表7所示，經單因子變異數分析後，其差異情形如表，本研究之不同年齡的志願役士兵在各層面上有顯著差異。其中，在內在滿足F=26.23；外在滿足F=5.33；留職承諾F=8.37；離職傾向F=27.64，p<.001)，變異數考驗均達顯著，所以進一步以Scheffe 法進行事後比較。

表7 不同年齡對各層面變異數分析表

層面	變異來源	SS	df	MS	F值	P值	Schsfte
內在滿足	組間	29.26	2	.558	26.23	.000***	23-26>18-22
	組內	190.7	342				27up>18-22
	總計	219.96	344	4.03			
外在滿足	組間	8.06	2	.757	5.33	.005**	18-22>23-26
	組內	258.75	342				18-22>27up
	總計	266.82	344	.558	26.23		
價值承諾	組間	1.46	2	.733	1.14	.321	
	組內	219.73	342	.643			
	總計	221.20	344				
努力承諾	組間	2.45	2	1.22	2.71	.068	
	組內	154.42	342	.452			



留職承諾	總計	156.87	344				
	組間	10.28	2	5.14	8.37	.000***	18-22>23-26
	組內	210.17	342	.615			27up>23-26
	總計	220.46	344				
離職傾向	組間	20.46	2	10.23	27.64	.000***	18-22>23-26
	組內	126.57	342	.370			27up>23-26
	總計	147.03	344				
	總計	147.03	344				

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

資料來源：本研究整理

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

表8 不同教育程度對各層面變異數分析表

層面	變異來源	SS	df	MS	F值	P值	Schsfte
內在滿足	組間	12.23	3	4.07	6.69	.000***	專科>高中(職)
	組內	207.72	341	.609			高中(職)>大學
	總計	219.96	344				
外在滿足	組間	14.30	3	4.76	6.43	.000***	高中(職)>專科
	組內	252.51	341	.741			高中(職)>研究所
	總計	266.82	344				
價值承諾	組間	4.39	3	1.46	2.30	.077	
	組內	216.81	341	.636			
	總計	221.20	344				
努力承諾	組間	2.07	3	.691	1.52	.208	
	組內	154.80	341	.454			
	總計	156.87	344				
留職承諾	組間	10.90	3	3.63	5.91	.001**	高中(職)>專科
	組內	209.55	341	.615			研究所>專科
	總計	220.46	344				研究所>大學
離職傾向	組間	32.79	3	10.93	32.63	.000***	高中(職)>專科
	組內	114.24	341	.335			大學>專科
	總計	147.03	344				研究所>專科

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

資料來源：本研究整理

依據不同工作年齡的志願役士兵，其在量表之得分情形整理成如表9所示，經單因子變異數分析後，其差異情形如表，本研究之工作年齡的志願役士兵在各層面上有顯著差異。其中，在內在滿足F=7.27；外在滿足F=20.98；留職承諾F=5.16；離職傾向F=



40.23, ($p < .001$), 變異數考驗均達顯著, 所以進一步以Scheffe 法進行事後比較。

表9 不同工作年資對各層面變異數分析表

層面	變異來源	SS	df	MS	F值	P值	Schsfte
內在滿足	組間	13.23	3	4.410	7.27	.000***	2-3年>1年
	組內	206.73	341	.606			2-3年>1-2年
	總計	219.96	344				3up年>1-2年
外在滿足	組間	41.58	3	13.862	20.98	.000***	1-2年>1年>2-3年
	組內	225.23	341	.661			>3up年
	總計	266.82	344				
價值承諾	組間	7.062	3	2.354	3.74	.011	
	組內	214.14	341	.628			
	總計	221.20	344				
努力承諾	組間	1.641	3	.547	1.20	.309	
	組內	155.23	341	.455			
	總計	156.87	344				
留職承諾	組間	9.580	3	3.193	5.16	.002**	1-2年>1年>2-3年
	組內	210.881	341	.618			>3up年
	總計	220.461	344				
離職傾向	組間	38.441	3	12.814	40.23	.000***	1年>2-3年
	組內	108.598	341	.318			1-2年>3up年
	總計	147.039	344				2-3年>3up年

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

資料來源：本研究整理

5. 結論與建議

5.1 志願役士兵不同背景變項現況結論

就不同性別而言, 工作滿意度平均數男性為3.06, 女性為3.10顯示對工作滿意為普通表示對工作並未熱忱; 組織承諾平均數男性為2.80, 女性為2.92表示對組織承諾並不同意; 離職傾向平均數男性為3.30, 女性為3.53, 離職傾向高於中數3, 可見志願役士兵離職傾向趨強。

就不同年齡而言, 23-26歲平均數為3.20, 27歲以上為3.12顯示對工作滿意表示普通, 18-22歲為2.76最低顯示不滿意現狀; 在組織承諾平均數為2.79-2.85顯示對組織承諾並不同意; 在離職傾向平均數為3.08-3.69顯示志願役士兵離職傾向偏高。

就不同教育程度方面高中(職)平均數為2.99最低, 顯示對工作滿意並不同意, 而在組織承諾研究所的平均數為3.05最高, 高中(職)到大學為2.67-2.85顯示對組織承諾並不同意; 在離職傾向專科平均數為2.77最低顯示離職傾向較低, 而高中(職)、大學與研究所的平均數為3.39-3.72顯示有較高離職傾向。

就不同工作年資方面1-2年平均數為2.42最低顯示對工作滿意表示不同意; 其他為3.09-3.22表示普通; 在組織承諾平均數為2.40-2.86顯示對組織承諾並不同意; 在離職傾



向2-3年平均數為2.51最低顯示離職傾向低，其他為3.49-3.85顯示較高離職傾向，又以1-2年平均數為3.85最高。

5.2 志願役士兵不同背景變項在各層面有顯著差異

就不同性別而言志願役士兵在工作滿意上t值為.274-.460未達顯著水準並無差異，在組織承諾方面，價值承諾t值為.298-.344未達顯著水準並無差異；努力承諾女性t值為-.2768， $p<.05$ 達顯著；留職承諾男性t值為-.2869， $p<.01$ ，女性t值為-3.635， $p<.0001$ 達顯著顯示有差異；離職傾向男性t值為2.565， $p<.05$ ，女性t值為3.662， $p<.001$ 達顯著顯示有差異。

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

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

5.3 對報考志願役士兵社會青年的建議

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

5.4 對管理單位的建議

工作滿足度越高其組織承諾越高，組織承諾越高其離職意願越低，故能降低志願役士兵離職率，除改善工作環境外，亦須在精神層面凝聚共同意識，建立組織共同目標，並藉各種組織行為與以激勵，提昇組織承諾。落實休假制度，休假受影響主要在於工作



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

參考文獻

1. 立法院公報，第九十三卷第四十四期，委員會紀錄：336。
2. 朴英培(1998)，「工作價值觀、領導型態、工作滿足與組織承諾關係之研究—以韓國電子業為例」，國立政治大學企業管理研究所博士論文。
3. 吳秉恩(1986)，「組織行為學」，（修訂二版），台北：華泰出版社。
4. 周文賢(2002)，「多變量統計分析SAS/STAT之應用」，台北：智勝文化。
5. 國防部(2000)，「中華民國2000年國防報告書」，台北：國防部彙編。
6. 黃英忠、趙必孝(1991)，「產業內知覺之新工作比較在離職內的因果關係研究」，管理評論，第十期，103-122頁。
7. 鄭伯璫、楊國樞(1978)，「影響工人工作滿足感的因素、領導方式、情境因素及人格特質」，中央研究院民族學研究所集刊，第四十四期，13-45頁。
8. 譚傳毅(1998)，「我國現行兵役制度對國防思想之影響」，軍事社會科學半年刊，第二期，109-139頁。
9. Becker, H. S. (1960), "Notes on The Concept of Commitment," *American Journal of Sociology*, 66, pp. 132-140.
10. Bigliardi, B. Petroni, A. & Dormio, A. I. (2005), "Organizational Socialization, Career Aspirations and Turnover Intentions Among Design Engineers.," *Leadership & Organization Development Journal*, 26(6), pp. 424-441.
11. Birdseye, M. G. & Hill, J. S. (1995), "Individual, Organizational Work and Environmental Influences on Expatriate Turnover Tendencies: An Empirical Study," *Journal of International Business Studies*, 26(4), pp. 787-813.
12. Dlato, R. & Todor, W. D. (1979), "Turnover Turned Over: An Expanded and Positive Perspective," *Academy of Management Review*, 4, pp. 225-235.
13. Guieford, J. P. (1965), "*Fundamental Statistics in Psychology and Education* (4th ed.)," New York: McGraw-Hill.
14. Hom, P., Caranikas-Walker, F., Prussia, G. E., & Griffeth, R. W. (1992), "A Meta-Analytical Structural Equations Analysis of a Model of Employee Turnover," *Journal of Applied Psychology*, 77(6), pp.890-909.
15. Katz, D. & Kahn, R. L. (1978), "*The Social Psychology of Organizations*, 2ed.," New York: Wiley.



16. Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979), "A Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process," *Psychological Bulletin*, 86, pp. 493-522.
17. Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974), "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians," *Journal of Applied Psychology*, 59(5), pp. 603-609.
18. Reitz, H. J. (1977), "*Behavior in Organization*," Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
19. Salancik, G. R., (1977), "*New Directions in Organizational Behavior*," Chicago : St. Clair Press.
20. Smith, P.C., Kendell L.M. & Hulin,C. L (1969), "*The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*," Chicago: Rand McNally.
21. Whyte,W,(1965), "*The Organization Man*," Doubleday Anchor Books, N.Y.
22. Wiess, D. J., R. V. Dawis, B. W. England & L. F. Lofquist. (1967), "Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire," *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, pp.101-108.

