

領導模式、組織氣氛與主管信任對工作滿意度影響之研究

A Study on the Effects of Leadership Patterns, Organizational Climate and Supervisor Trust on Job Satisfaction

作者 葉惠忠¹

國立高雄科技大學 企業管理系 副教授

hcyeh@nkust.edu.tw

作者 侯姍妤²

國立高雄科技大學 企業管理系碩士在職專班 研究生

J111257124@nkust.edu.tw

摘要

軍隊存在目的置重點於團隊戰力以捍衛國防安全。俗話說，兵馬未動糧草先行，運籌在行軍打仗中尤為重要。過去研究多著重於前線部隊戰鬥效能相關等領導方向著墨，鮮少了解後勤部隊體系的重要性。而塑造後勤部隊戰力與團隊過中，如何促使部隊團結一致，幹部的領導統御至關重要。希冀透過本研究提供國軍幹部領導統御參酌方向，適度調整領導模式，提升部屬工作滿意度，精進部隊戰力。

本研究採問卷調查法實施模型驗證，經研究結果證實，主管的領導模式、組織氣氛及主管信任對工作滿意度均有直接影響。

關鍵詞：領導模式、組織氣氛、主管信任、工作滿意度、後勤部隊

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

軍隊存在目的置重點於團隊戰力以捍衛國防安全。塑造部隊戰力與團隊過中，如何促使部隊上下一心，團結一致，共同完成軍事作戰任務，除了軍紀外，幹部的領導統御至關重要。世代變遷下，外在環境與內在組織之交互變化，過去傳統式領導方式已逐漸被取代，現今軍隊領導強調的是合理化及人性化的管理模式，更加重視領導者與被領導者間的互動關係，以互相信任、民主、鼓勵代替謾罵、關懷代替責罰方式，建立良好的組織氣氛，贏得部屬心悅誠服的服從與工作積極性，提升工作滿意度。特別是在現今世代變遷的情況下。這也凸顯了管理模式的演變，以及軍隊領導強調的互動、信任和人性化。領導模式不僅可以提升部隊的戰鬥力，也可以建立積極的工作環境，促使部隊成員更加投入和滿意於執行軍事任務。同時，這也反映了現代領導理論中對於共情、互信和鼓勵的重視。比方說，近年的烏俄戰爭至以巴戰爭，從這兩個戰爭的背後，顯見前線部隊彈盡援絕之時，後勤部隊是無法將前線部隊需求即時送達，這也凸顯了部隊執行任務效率的不佳，在軍事國防這部分亦是不完整的，回歸根源一個部隊執行任務效率如何提升，莫過於部隊的共識與團結程度。

過去的研究主要集中在前線部隊的戰鬥效能上，而後勤部隊體系的重要性則較少受到關注。然而，近年來，隨著對現代戰爭環境的理解不斷深化，研究者和軍事專家開始更加重視後勤支援的靈活性和高效性，認識到後勤部隊的有效運作對於整體軍事組織的關鍵性作用。這種轉變符合現代戰爭環境的實際需求，也反映了對軍事組織運作方式的愈發全面的認知。後勤部隊的有效運作不僅僅關乎物資和補給，更關係到整個軍事組織的持續運作和戰鬥能力。

如前所述，一個部隊要提高執行任務效率，除了要有明確的任務目標與策略，部隊成員需要清楚了解任務的目標和執行策略。透過明確的指導方針，確保每個成員都知道他們的角色和責任，從而減少混亂和誤解。並且建立一個有效的溝通系統是至關重要的。這包括使用現代化的通信技術，確保部隊各部門之間的信息傳遞迅速而準確。良好的溝通有助於避免混亂和確保任務執行的順利進行。另外，還須定期進行團隊建設活動和培訓課程，以加強部隊成員之間的相互了解和信任。有助於提高共識和團結，使部隊更能夠協同合作。最後，建立透明、公正且有效的決

策流程，確保部隊成員了解決策的基準和理由。有助於減少不確定性，增強共識。總體來說，一支高效的部隊需要更多的是整合各個方面的努力，而不僅僅是單一因素的改進。這需要領導者的智慧、團隊成員的合作，以及不斷的學習和優化過程。

而隨著生活環境的改變、經濟壓力的重擔，近年國家正面臨生育率極低、嚴重少子化的挑戰，立法院法制局指出，國內部分戰鬥部隊已有人力不足問題，建議政府適時回復徵兵制，以因應兩岸嚴峻的軍事挑釁局面。因此，過去以往軍隊所採用的權威式及傳統領導模式，已不再適用現行社會，而是逐步轉變為交易型及轉換型領導模式，由內而外營造良好組織氣氛，使官兵工作態度自發性積極，提升部屬工作滿意度，留用優秀人才。透過建立良好的組織氛圍，激發官兵的自發性和積極性，提高部屬的工作滿意度，有助於留住優秀的人才，以因應人力不足的情況。而這樣適度的變革和適應對於確保軍隊的運作效率和戰鬥力，以及保障國家安全至關重要。

第二節 研究目的

綜合上述研究動機，本次研究目的主要探討領導模式、組織氣氛與主管信任對工作滿意度影響之研究，希冀此次研究結果提供國軍幹部領導統御參酌方向，適度調整領導模式，改善部隊風氣，選育留用優秀官兵，提升部屬工作滿意度，期能精進部隊戰力，研究撰擬目的區分三項，如下所述：

1. 領導模式及組織氣氛對工作滿意度具有顯著正向的影響。
2. 主管信任對工作滿意度具有顯著正向的影響。
3. 藉此研究提供陸軍未來幹部領導部屬的方向。

希冀透過本次研究，提供軍職幹部主管領導統御參酌方向，適時調整領導模式，改善現今部隊風氣、工作環境及氛圍，提升部屬對工作滿意度。

第三節 研究範圍

本次研究以從事專業領導職及管理職人員為研究對象，調查方式採電子問卷調查法執行統計，分析探究領導模式、組織氣氛與主管信任對工作滿意度影響程度。

第四節 研究流程

本研究流程首先依職場需求明確訂定研究目的，接續撰擬研究方向，配合蒐整國內相關研究及文獻資料，進行變數研讀分析起草制定架構，續確立研究架構，探討變數之定義並執行研究假設之推論，配合國內學者之相關研究問卷之設計，依循各項發放、回收、統計分析節點漸進完成調查，續綜析歸納研究結論與建議，如圖 1 所示。



圖 1 研究流程圖

第二章 文獻探討

過去的研究通常著重於前線部隊，因為這些部隊在戰爭和軍事行動中扮演著直接參與戰鬥和作戰的角色，其表現直接影響戰局的結果。然而，近年來越來越多的研究開始關注後勤部隊的重要性，認識到其在維護戰爭可持續性和成功的方面所扮演的關鍵角色。後勤部隊負責提供和支持前線部隊所需的物資、裝備、食品、醫療服務以及其他各種支援，後勤部隊的有效運作直接影響著前線部隊的戰鬥效能。在現代複雜的戰爭環境中，後勤支援的靈活性和高效性變得尤為關鍵。因此，近年來有越來越多的研究者和軍事專家開始關注後勤體系的優化和創新，以確保整個軍事組織在各個層面都能夠協同作戰，提高整體戰鬥效能。隨著社會環境變遷下，以往軍隊所採用的權威式及傳統領導模式已不再適用，而是逐漸轉為貼近人性化之交易型及轉換型領導模式等，這些領導模式的選擇通常取決於組織的性質、目標和成員的需求。

在軍隊中，過去的傳統權威式領導模式可能更加強調命令和控制，而現代的變革可能是出於更需要彈性、創新和員工參與的考量。這種轉變有助於創造更有活力和積極的工作環境，提高組織的適應能力，並增加成員的投入感和滿意度，使官兵工作態度自發性積極，增加官兵對工作上的滿意度。

本研究以國內相關研究文獻為基礎，欲探討「討領導模式、組織氣氛與主管信任對工作滿意度影響之研究」，本章節區分 5 個部分，分述如後。

第一節 領導型態

一、領導之定義與研究

領導的本質是透過管理者的影響力而非強制力，領導和管理都是影響團隊或組織運作的重要元素，但它們有一些不同之處。領導通常著重於影響他人，激發他們的動機和方向。楊環合(2008)領導者通常具有遠見，能夠啟發和激勵團隊成員，引導他們朝著共同的目標前進。領導更注重人與情感，強調影響力、啟發和異於常規的思考方式。管理則更偏向組織和控制。管理者通常負責確保工作流程順暢，資源有效運用，並確保目標達成。管理著眼於組織的運作和實際執行，通常更強調計劃、組織和控制。總體而言，領導強調影響和啟發他人，而管理則側重於組織和實際運作。在許多情況下，優秀的領導者也是優秀的管理者，因為他們能夠結合影響力和組織能力，以實現團隊或組織的目標。

對於領導和管理的重要差異以及真正的領導者需要具備的特質。管理著眼於任務和工作的執行，通常是在特定指令下被動地組織和指導部屬。然而，領導更著重於對人的理解與啟發，以及對團隊前進方向的引領。在領導方面，發自內心的信念和對領導者的信任是至關重要的。領導者必須能夠看清每個階段的趨勢變化，引領團隊通向既定的目標，並且激發部屬的積極性和潛力。這不僅是為了完成任務，更是為了創造一個團隊能夠發揮最大效能和實現共同願景的環境。

二、領導模式

(一) 魅力型領導

由美國學者羅伯特·豪斯於 1977 年提出，魅力型領導主要強調領導者非凡的特質會使其對下屬產生深遠的情感影響，促使下屬願意追隨領導者，並在工作 and 組織方面標線出更高的滿意度和績效。劉俊廷(2008)魅力型領導不僅僅止於個人的品格中，它是由領導者的人格特質和動機特徵，以及追隨者的需求、信仰、價值觀，以及環境條件相互作用的結果。具體而言，作為領導者的個人特徵包括自信和對下屬的信任、對下屬的高期望、對環境的敏感性、具有遠見、能夠建立願景、堅定的信念並能夠清晰地表達出來，以及不受傳統規範拘束。下屬角度上則對領導具有忠誠和奉獻、對領導充滿狂熱的愛。總體而言，魅力型領導理論強調了領導者的個人特質和追隨者的需求之間的互動，並提出了在特定情境下實現有效領導的策略。

(二) 交易型領導

交易型領導由霍蘭德於 1978 年首次提出。霍蘭德認為，領導行為是領導者與下屬在特定情況下相互滿足的交易過程，即領導者通過引導和激勵下屬完成組織目標。交易型領導是一種風格，通常包括設定明確的目標和標準，並與成員訂立協議，明確表達領導者對成員的期望以及成員所獲得的報酬或回報。這種領導模式強調成員的工作表現與獎勵之間的交換關係。

(三)轉換型領導

轉換型領導是由柏恩斯 (Burns, 1978) 提出，主要結合交易型領導與魅力型領導等 2 種模式，以促進組織變革的一種領導理論，透過領導方式建立人員對組織目標的共識與承諾，激勵員工超越自我。柏恩斯認為轉換型領導模式是藉由領導者和部屬間共同成長，透過更高的理想和道德，使部屬超越自我期達更高標準，並完成目標任務。貝斯 (Bass, 1985) 認為轉換型領導可使成員建立信任，促進成員對領導者的忠誠和尊敬，進而改變價值和信念，並透過激勵和引導幫助部屬充分發揮自己的潛能，在部屬感受到這種正向影響後，會更加投入並對組織保持承諾，進而提升組織的整體績效。羅伯特 (Robert, 1993) 認為轉換型領導是產生遠景以刺激部屬，這意味著轉換型領導者能夠創建一個引人入勝且具有挑戰性的未來願景，激勵部屬朝著共同目標前進。

如果管理者是「把事情做對」(do things right)，那麼領導者就是「做對的事情」(do right things)。做對的事情，就好比選擇賽道，如賽道選擇錯誤，戰力再強大的團隊都將事半功倍。而領導者在影響別人時，會採用不同的行為模式達到目的。在過去軍職主管的領導型態研究中，大多以交易型及轉換型領導作為領導型態研究；另魅力型領導研究較為單一，部屬對於領導者的期望是全面的，而不僅此專注於其正面特質，也要考量其人性的複雜性。因此本研究將以此交易型及轉換型領導型態為基礎，並加以探討與組織氣氛、主管信任及工作滿意度間之影響。

第二節 組織氣氛

一、組織氣氛之定義與研究

組織氣氛的概念源自於社會學和工業心理學，最早起源於 1930 年代代管理學派，對組織氣氛進行理論組織氣氛指的是在一個組織或團隊內部所存在的工作環境和氣氛，包括員工間的相互關係、工作壓力、領導模式、溝通方式及工作目標等因素。研究組織氣氛目的在於了解和評估員工於工作環境中的感受、態度和行為，以及他們對組織績效和員工滿意度。良好的環境氛圍有益提高群體對目標的共識性及成員間的相容性，藉以刺激員工內心的工作積極性及專注力，激發團隊的創造性和潛力，進而提升工作效率。反之，則使員工工作感到壓力與疲勞，內心缺乏對工作的熱情與抱負，部門之間互相卸責，可能促使員工流失率，致最終組織目標無法實現。

Lewin (1930) 是最早針對組織氣氛提出看法，認為如果要瞭解人類的行為，必須考量行為發生的完整情境。人類行為是個人與環境互動所產生的結果，意即人類行為是生活環境所產生的函數，而此即是 Lewin「心理氣氛」的概念。

二、組織氣氛衡量工具

組織氣氛的測量方式確實是組織管理中一個相當重要的工具，根據國內外學者與組織氣氛研究上，其測量方式可歸納出兩種，一是「客觀衡量」，另一為「知覺測量」，以下較具代表性工具：組織氣氛索引(OCI)、組織氣氛量表(LOSSOC)，如下列所述。

(一) 組織氣氛索引(OCI)

OCI 為 Stern & Steinhoff(1965)所編製之量表，旨在客觀衡量學校組織的氣氛。透過因素分析，Stern & Steinhoff 將 OCI 分為六個構面，並在此基礎上進一步擴充為兩個類型和八個構面，分為控制和發展壓力，其中因素包括智性氣氛、成就標準、實用性、支持性、秩序性、反智性氣氛、反成就標準及衝動控制等 8 項研究因素。OCI 的維度涵蓋了組織結構、溝通、工作分配等多方面。(袁朝璽, 2016)。使其成為了一個相當全面的評估工具，用於瞭解組織的氣氛特質。

(二) 組織氣氛量表(LOSSOC)

Litwin & Stringer(1968)所編製的量表，問卷構面計 9 個，題項計 50 題。許士軍(1974)加以修訂，經因素分析之結果共計 11 種構面：績效重視、有效組織、競爭壓力、員工中心、本位主義、安定期望、主動期望、主動努力、一般態度、管理操作及集權領導。(袁朝璽, 2016)。其累積解釋變異量達 59.23%。透過這樣的量表，研究者可以更具體地了解組織中的各個構面，包括績效重視、有效組織、競爭壓力等，進而全面評估組織的氣氛特質。綜合上述學者，本研究將以 Litwin & Stringer(1968)所編製之組織氣氛量表(LOSSOC)為基礎，量表引自許士軍(1974)翻譯的組織氣氛量表、參考袁朝璽(2016)研究問卷，另編成「組織氣氛量表」，以更貼近適合本次研究對象軍職人員填寫。

第三節 主管信任

一、 主管信任之定義與研究

管理學大師彼得·杜拉克說過：「以信任為基礎的管理，比較強且禁得起錯誤」。他提出的名言同時強調信任在管理中的重要性，信任是建立健康、穩固關係的基石，也是領導這和成員間有效溝通及合作的先決條件，相較於控制、監督等管理手段，信任為基礎的管理更具影響力和力量。當成員感受到領導者對其的信任，成員間更傾向對工作上產生更積極的表現和態度，更願意承擔工作上之風險，並且勇於創新及嘗試新作法。而在組織內人際信任的被廣泛使用之定義「基於對他人意圖或行為的正向預期而產生的一種願意接受自己處於可傷害性的心理狀態」，該定義出自於 Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer 於 1998 年的研究。此定義強調了信任是基於對他人的意圖或行為的正向預期，並且這種信任使個人願意接受自己可能處於一種易受傷害的心理狀態。簡而言之，這種信任表示一種願意對他人保持開放和脆弱的態度，因為相信對方的意圖或行為是正向的。這樣的信任關係是組織內建立良好人際關係和合作的重要基礎之一。

二、 信任的構面

學者 Lewis & Weigert(1985)將信任區分兩部分，一是信任意圖，其二為行為信任。 McAllister (1995) 在此基礎概念上，將信任區分為認知型信任及情感型信任等兩個構面。認知型信任的基礎是適當、合理的理由及知識，其意涵為信任者依據被信任者個人專業能力、學識或其人格特質等相信其表現是可期待的；而情感型信任則是強調信任者與被信任者二者間的情感連結 (Lewis & Wiegert, 1985)，亦即信任者在彼此間的信任關係中加注情感的因子，並相信被信任者將給予相當的回饋表現 (McAllister, 1995)。

這種分類讓我們更清晰地了解了信任不僅僅是基於理性和理性思考，也包括了情感和情感連結在其中。這強調了信任是一種複合性的社會情感，同時也提醒我們在建立和維護信任關係時需要考慮這兩個構面。

(一) 認知型信任

認知型信任的強調在客觀的條件下，信任者基於對被信任者是否有適當、合理的理由和證據進行理解，並依此選擇相信的個體(Lewis & Wiegert, 1985)。這種信任的形成是經過理性且客觀的評估，不同情境或對象會導致信任者對被信任者的可靠性和能力進行不同程度的認知 (McAllister, 1995)。舉例來說，當一個員工對自己的主管有認知型信任時，這表示他相信主管具備足夠的專業知識和管理能力，能夠有效地引導團隊並做出明智的決策。

(二) 情感型信任

情感型信任強調了信任者與被信任者之間情感的聯繫、互動以及相互關懷的情感交流。這種信任關係建立在情感交流和互相關心的基礎上，被信任者和信任者之間相信這種關係是互惠的，是信任關係中重要的內在價值 (McAllister, 1995)。信任者與被信任者二個個體間情感聯繫所形成的信任關係(Lewis & Wiegert, 1995)。個體彼此之間的信任是通過表達關心等情感的投入和付出，並期待未來能獲得對等的回報。這種信任形式也被指出是主觀的，是通過情感感受來確認個體或組織是否可信賴的。在安全無虞的情況下，個體之間可以熟識、分享經驗和價值觀，進而建立相互間的信任關係。

本研究將使用廣泛被研究者使用的 McAllister (1995) 信任量表，來研究組織中主管對部屬的信任關係，並以認知型信任與情感型信任作為研究衡量變項，以了解在組織內部主管和部屬之間的信任動態。

第四節 工作滿意度

一、 工作滿意度之定義與研究

「工作滿意」一詞定義源自於 Robert Hoppock 在 1935 年的工作，他將工作滿意界定為由心理、物理和環境等因素所組成，使得人們會說「我滿意我的工作」。這種滿意程度實際上反映了人們對工作的喜好程度。學者們普遍一致認為，工作滿意是一種對工作的情感和情緒反應，這來自於個體對實際成果和他們期望、期待或認為自己應得的成果之間的比較。

另外，工作滿意的程度，指的是當一個人期待的報酬與實際獲得的報酬之間的差距越小，他們的工作滿意度就會越高。反之，如果這兩者之間的差距越大，就會產生負向的工作滿意，也就是說，當這兩者的比值越大時，對工作的滿意度就越低。

二、工作滿意度之量測

依據國內外學者之工作滿意度研究上，量測方式區分單一性及多重性衡量構面。Hoppock(1935)所編撰之霍柏克量表為單一性衡量構面，而多重性構面衡量具代表性工具計 Smith et al.(1969)所編撰而成的「工作描述量表」，其量表構面包含上級、薪酬、晉升、同事、工作本身；另一是 Weiss et al.(1967)所編撰而成「明尼蘇達滿意度量表(MSQ)」，共區分三個構面計整體、內在、外在的工作滿意度，是一份用於評估個人工作滿意度的標準問卷，明尼蘇達滿意表的使用有助於組織了解員工對於工作的看法和感受，進而進行相應的改進和管理措施，提升組織的整體績效和員工的工作滿意度。

本研究以 Weiss et al.(1967)所編撰而成「明尼蘇達滿意度量表」作為衡量表設計基礎，並引用(張維堯，2021)量表延伸出更適合本次研究之軍職人員對象。

第五節 各研究變項關係之推論

一、領導模式對主管信任程度的關係

Bennis and Nanus(1985)；Podsakoff et al.(1990)認為轉換型領導與信任之間具直接關係。轉換型領導強調領導者通過啟發員工的內在動機和潛能來影響他們，以達到組織的共同目標。這種領導模式通常與信任相關聯，因為轉換型領導者能夠建立起員工與領導者之間的信任關係。當員工感受到領導者對他們的關心、支持和鼓勵時，他們更容易信任領導者，並願意跟隨他們的引導。因此，轉換型領導可以在很大程度上促進組織內的信任感，進而對組織的績效和氛圍產生積極影響。Bass(1985)指出轉換型領導強調了領導者通過影響部屬的態度和價值觀，進而使部屬對其產生忠誠和尊敬的感覺。領導者具啟發成員的潛能，能夠促使成員與組織共享相似的價值觀和信念，進而營造出一種共同的使命感，並且以身作則獲得成員的信任。Dirks and Ferrin(2002)研究中推論出直屬主管的轉換型領導及交易型領導，會透過員工對主管的信任之中介歷程呈現正向影響關係。吳文傑(2005)研究指出，轉換型領導模式在建立信任、塑造組織文化和促進知識分享方面的重要作用。

綜上所述，本研究推判交易型領導及轉換型領導模式對本次研究對象均有正向影響，其中，又以轉換型領導為高度正相關，綜合上述學者研究可推論：

H1：轉換型領導模式對主管信任程度具有顯著正向的影響

二、組織氣氛與主管信任的關係

根據上述研究推判，良好的組織氣氛會促進主管信任的建立。當員工感受到一個積極、支持性和和諧的工作環境時，他們更容易對主管產生信任感。另外，組織氣氛中的相互尊重、公平待遇和有效的溝通等因素會增強員工對主管的信任。而主管的信任是建立在相互尊重、公正和透明的基礎上的。當主管信任員工，他們更有可能創造一個積極的工作氛圍，鼓勵員工發揮創造性，並提升工作效能。其信任也能夠減少組織內部的衝突和誤解，進一步促進良好的組織氣氛。

本研究認為組織氣氛和主管信任之間存在著緊密的相互影響關係。這兩者之間的關係是一種雙向互動的過程。因此，本研究在此提出第二假說：

H2：組織氣氛與主管信任具有顯著正向的影響

三、領導模式對工作滿意度的關係

綜上述研究，轉換型領導可以在很大程度上促進組織內的信任感，進而對組織的績效和氛圍產生積極影響；Dirks and Ferrin(2002)研究中推論出直屬主管的轉換型領導及交易型領導，會透過員工對主管的信任之中介歷程呈現正向影響關係。

因此，本研究推判，良好的領導者行為方式，可大幅增加部屬對工作滿意度的提升，因此，本研究在此提出第三假說：

H3：領導模式對工作滿意度具有顯著正向的影響

四、組織氣氛與工作滿意度的關係

綜合上述研究，領導者的行為和風格對於創建一個積極、和諧的工作環境至關重要，這對於提升員工的工作表現和整體組織的效能具有積極的影響。信任在這個過程中扮演了關鍵的角色，對人際關係、溝通效能等方面產生正

向影響，進而對工作氛圍和整個組織的運營發展產生積極的效果。

因此，建立基於信任的工作環境以及良好的組織氣氛是實現組織成功的關鍵因素之一。本研究在此提出第四個假說：

H4：組織氣氛與工作滿意度具有顯著正向的影響

五、主管信任程度與工作滿意度的關係

依據 Yukl(1989)的研究，當員工對組織或管理者充滿信任時，他們可能會願意主動承擔額外的工作和責任，不僅僅局限於他們分內的職責範疇。(林鈺琴，1996) 透過建立信任關係，管理者可以鼓勵員工參與團隊合作、提出創新想法，甚至願意承擔一些額外的責任，這對於組織的發展和成就目標非常重要。因此，建立信任是一個有效的管理策略，可以在很大程度上影響組織的運作和績效。

信任在組織中所扮演的腳色及其重要性，受到許多管理研究者與實務者的注意(Hosmer,1995；Kramer & Tyler,1996；Mayer、Davis & Schoorman,1995)，綜上述論點可得知，信任不僅能夠提升個人的福祉，也能夠提高個人的工作滿意度。這種相互信任的環境使得員工更容易投入到工作中，並且能夠獲得更多的成就感和滿足感。

此外，信任也會促進良好的人際關係，減少誤解和衝突，並促進有效的溝通。這一切都有助於創造一個積極向上、合作融洽的工作氛圍，對於整個組織的運營和發展都是非常有益的。

因此，建立和維護一個基於信任的工作環境是非常重要的，這也是管理者和領導者的一項重要職責，同時也是實現組織成功的關鍵因素之一。本研究在此提出第五假說：

H5：主管信任程度對工作滿意度具有顯著正向的影響

六、主管信任程度對領導模式與工作滿意度間的關係

綜合上述研究，主管的領導模式對工作滿意度具有正向影響，而信任對人際關係、溝通效能等方面亦有正向影響。因此，建立基於信任的工作環境是實現組織成功的關鍵因素之一。基於之前提到的多項研究結果，總結了主管的領導模式、信任、工作滿意度等之間的相互影響關係，並強調了信任對於建立良好的工作環境和促進組織發展的重要性。本研究在此提出第六個假說：

H6：主管信任程度對領導模式與工作滿意度間具有中介效果

七、主管信任程度對組織氣氛與工作滿意度間的關係

徐慧君(2003)研究發現，組織氣氛對不同取向的個體會產生不同的影響，包括工作滿意度和績效。這表明組織氣氛對於個體的滿意度和表現有顯著的影響。另外，Friedlander & Mangulies 的研究也發現組織氣氛是影響工作滿意度的重要因素。張維堯(2021)研究指出個人在適當的組織氣氛中的知覺和滿意度會影響到工作價值的形成。這表明了組織氣氛對個人價值觀和態度的塑造作用。

這些研究結果突顯了組織氣氛對於個體的工作滿意度、績效以及價值觀的重要影響，進一步強調了創建一個積極的組織氛圍對於提升組織整體效能的重要性。本研究在此提出第七假說：

H7：主管信任程度對組織氣氛與工作滿意度間具有中介效果

第三章 研究方法與設計

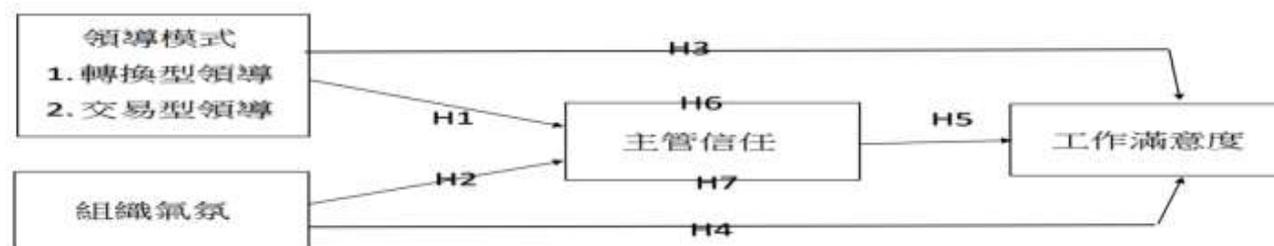
本研究章節區分五個小節，第一節為研究架構，主要說明本次研究機及目的；第二節為研究假設，根據第二章第五節所提及國內外學者之研究，並加以推論各項變數間的關聯性；第三節為問卷設計與變數衡量方法，以第二章第四節之工作滿意度研究為基礎，並調整修正適用本研究之對象；第四節為研究對象；第五節為資料分析方法。

第一節 研究架構及假說

本次研究目的主要探討領導模式、組織氣氛與主管信任對工作滿意度影響之研究，構面共計 4 項，分為領導型態、組織氣氛、主管信任及工作滿意度。希冀透過企業管理知識，研究軍職幹部主管領導型態及組織氣氛是否影響工作滿意度，並探索主管信任在此項研究有無中介效果，以提供國軍幹部未來領導統御參酌方向，適時調整領導模式，改善現今部隊風氣、工作環境及氛圍，提升部屬工作滿意度，期能精進部隊戰力。

總結第二章第五節個變數關係與推論假說，以本研究架構及研究動機與目的，本次研究假說如圖 2 所示。

圖 2 研究架構



- H1：領導模式對主管信任程度具有顯著正向的影響。
- H2：組織氣氛與主管信任具有顯著正向的影響。
- H3：領導模式對工作滿意度具有顯著正向的影響。
- H4：組織氣氛與工作滿意度具有顯著正向的影響。
- H5：主管信任程度對工作滿意度具有顯著正向的影響。
- H6：主管信任程度對領導模式與工作滿意度間具有中介效果。
- H7：主管信任程度對組織氣氛與工作滿意度間具有中介效果。

第二節 變數定義與問卷設計

此研究問卷在領導型態、組織氣氛、主管信任及工作滿意度，並採用里克特(Likert)五尺量表作為本次研究問卷衡量方式。問卷內容選擇當今學者所提出之衡量指標加以適度調正校正。

一、領導型態

依第二章文獻探討，這次研究將以 Weiss et al.(1967)所編撰的「明尼蘇達滿意度量表」作為基礎，並參考引用張維堯(2021)的研究對其進行修訂，以更適合本次研究的軍職人員對象。研究中的信度分析結果顯示 Cronbach's α 值介於 0.85 至 0.91 之間，表明此量表信度相當高。故本研究將以明尼蘇達滿意表修訂表使用，並同時兼顧先前研究的可比性，以保證量表的適用性與信度，此變數問項區分轉換型及交易型 2 種，前三項屬轉換型領導問項，後三項為交易型領導問項，其中轉換型領導問項傾向魅力型領導，以利交易型問項作區別。本次採用五尺量表問卷執行調查，如受測者前三項積分較高，則代表轉換型領導模式對工作滿意度具有高度正向的影響；反之後三項積分較高，則為交易型領導模式對工作滿意度具有高度正向影響。問項整理如表 5 所示，領導型態子構面操作性定義如下。

(一)轉換型領導定義：

為主管能夠創建一個引人入勝且具有挑戰性的未來願景，激勵部屬朝著這個共同目標前進。

(二)交易型領導定義：

強調主管明確的目標設定、協議、報酬機制和建設性回饋，確保成員專注於任務，並達成既定的目標。

表 5 領導型態問項

變數	問項	參考文獻
領導型態	我能從主管身上學到解決問題的方法	Bass et al.(1990) 吳方雄(2018) 邱宏明(2020) 張維堯(2021)
	我的主管能以信作則來領導我們	
	我的主管能體諒我的專業，充分授權。	
	達成目標時，我的主管不會予以合理的獎賞與報償	
	我的主管懲罰我時，不會告訴我錯誤地方	
	當我有事與我主管協商時，他不會與我討論	

二、組織氣氛

領導型態組織氣氛一詞是經由長時間互動而成的獨特風格，該風格成員可感知得到，亦可主觀描述出，還可能影響成員的行為及其對組織滿意與歸屬感。本研究將以 Litwin & Stringer(1968)所編製之組織氣氛量表(LOSSOC)為基礎，量表引自許士軍(1974)翻譯的組織氣氛量表、參考張維堯(2021)研究問卷，另編成「組織氣氛量表」，其信度驗證分析 Cronbach's α 值介於 0.719 至 0.817 之間，總信度達 0.865，均達標準值以上，故本研究將以組織氣氛量表(LOSSOC)修訂表使用，以同時兼顧先前研究的可比性，同時保證量表的適用性與信度，整理如下列表 6 所示。

表 6 組織氣氛問項

變數	問項	參考文獻
組織氣氛	單位內的工作分配，大都經過清楚的劃分	Litwin et al.(1968) 許士軍(1974) 張文寧(2006) 張維堯(2021)
	本單位內的敘獎，是依照個人工作表而評定	
	工作上，同事間的相處是融洽的	
	當工作上遇到瓶頸，同事間會互相幫忙解決	
	本單位行政運作經常各自為政，缺乏溝通	

三、主管信任

本研究將使用廣泛被研究者使用的 McAllister (1995) 信任量表，另編成「信任量表」來研究組織中主管對部屬的信任關係，並以認知型信任與情感型信任作為研究的衡量變項，藉以了解在組織內部主管和部屬之間的信任動態。其信度驗證分析 Cronbach's α 值介於 0.66 至 0.88 之間，整理如表 7 所示。

表 7 主管信任問項

變數	問項	參考文獻
主管信任	我相信我的主管是一個會認真對待團隊工作的人	McAllister (1995)
	我願意為我的主管去做工作上重要的貢獻	
	我願意花時間投入工作	

四、工作滿意度

本研究將以 Weiss et al.(1967)所編撰而成「明尼蘇達滿意度量表」作為衡量表設計基礎，並引用陳國彬(2009)、徐慧真(2015)及張維堯(2021)研究問卷作出延伸量表，以達更適合本次研究之軍職人員對象。其信度驗證分析 Cronbach's α 值介於 0.918 至 0.926 之間，總信度達 0.865，均達標準值以上，故本研究量表依此基礎修訂之，整理如表 8 所示。

表 8 工作滿意度問項

變數	問項	參考文獻
工作滿意度	我對於工作的穩定性感到滿意	Weiss et al.(1967) 陳國彬(2009) 徐慧真(2015) 張維堯(2021)
	我對於主管對待部屬方式感到滿意	
	我對本單位同仁彼此相處的方式及工作環境感到滿意	

第三節 資料分析方法

本研究透過 SPSS 軟體協助，對於第二節所提及的架設進行驗證，並使用下列方式來對資料進行分析：

一、敘述性統計分析

敘述性統計分析主要用於描述資料，其內容摘要可被量化的，例如統計數據，或以簡單易懂的圖表呈現。敘述性統計的目的在於分析前先了解資料的「樣子」，以便進一步分析。本研究針對問卷之人口統計變項，利用次數分配表做樣本分析與說明，以其了解樣本的基本狀況。

二、內容敘述

本研究主要目的為衡量設計之問卷內容適切性，換句話說為本次衡量問卷是否與研究主題相符。本研究利用國內外、文獻回顧及參考學者專家的意見，使其問卷能修訂完善。

三、信度分析

本研究針對因素分析得知構面進行信度分析，信度乃是測量資料數據的可信度及穩定性。根據 Wortzel(1979)認為，Cronbach's α 值落於 0.70 至 0.98 間者，代表極高可信度；Cronbach's α 值落於 0.50 至 0.70 間者，代表可信的；若 Cronbach's α 值低於 0.40 代表該構面之衡量不具有良好的信度，因此本研究要求 Cronbach's α 須達 0.60 以上。

四、迴歸分析

迴歸分析 (Regression Analysis) 是統計學上解析數據的方法，主要在於了解兩個或多個變數間是否關聯、關

係方向與強度，並且建立數學模型以便查察特定變數來預判研究者感到有趣的變數。確鑿的說，回歸分析可以輔助人們了解在只有一個自變數變化時應變數的變化量。廣泛來說，通過回歸分析我們可以由給出的自變數估算應變數的條件期望。本研究以領導型態及組織氣氛與其子構面為自變項，主管信認為中介變項，工作滿意度為依變項，以 SPSS 進行迴歸分析，進一步了解領導型態、組織氣氛、主管信任及工作滿意度之間的關係影響。

第四節 研究樣本

本研究欲探究領導模式、組織氣氛與主管信任對工作滿意度影響。依陸軍單位為本次樣本來源方向，對象包含專業領導職、管理職人員等，採網路問卷方式發放，並求有效問卷樣本回收二百份以上。問卷內容首先為受訪者的基本資料，包括性別、婚姻狀況、年齡、教育程度、職位階級及工作屬性等項作為分類基礎，接續為四大衡量構面，第一項為領導模式構面，第二項為組織氣氛構面，第三項為主管信任構面，第四項為工作滿意度構面。問項構面變數採李克特五尺量表實施測量。

第五節 前測問卷回收及樣本結構

一、前測問卷回收

根據預試對象人數以問卷中最多題項之變數「領導模式」之 3-5 倍人數為原則(吳明隆、涂金堂，2012)。本前測研究自 112 年 12 月 17 日起採電子問卷方式發放，至 112 年 12 月 24 日止取樣共計 30 份，其中有效問卷回收計 28 份，有效率達 100%，如表 9 所示。

表 9 前測問卷回收統計

工作屬性	取樣人數	回收人數	回收率	有效份數	有效率
專業領導職	10	9	90%	9	100%
專業管理職	20	19	95%	19	100%
總計	30	28	93.3%	28	100%

二、前測問卷樣本結構

本研究前測有效問卷共計 28 份，依受訪者性別、婚姻狀況、年齡、教育程度、職位階級及工作屬性等項作為分類基礎，並整理列表如表 10。

- (一) 性別：男性比例佔 64%；女性比例佔 36%，以男性佔比多
- (二) 婚姻狀況：已婚比例佔 54%；未婚比例佔 46%，已婚佔比多
- (三) 年齡：21-30 歲比例佔 46%；31-40 歲比例佔 50%，41 歲(含)以上比例佔 4%，以年齡 31-40 歲佔比多
- (四) 教育程度：高中畢業比例佔 14%；大學畢業比例佔 79%；研究所(含)以上畢業比例佔 7%，以大學畢業佔比多
- (五) 職位階級：士官比例佔 36%；尉級軍官比例佔 46%；校級軍官比例佔 18%，以尉級軍官佔比多
- (六) 工作屬性：後勤部隊專業管理職比例佔 68%；後勤部隊專業領導職佔 32%，以後勤部隊專業管理職佔比多

表 10 前測問卷樣本結構

項目	特性	人數	百分比%
性別	男性	18	64%
	女性	10	36%
婚姻狀況	已婚	15	54%
	未婚	13	46%
年齡	21-30 歲	13	46%
	31-40 歲	14	50%
	41 歲(含)以上	1	4%
教育程度	高中	4	14%
	大學	22	79%
	研究所(含)以上	2	7%
職位階級	士官	10	36%
	尉級軍官	13	46%
	校級軍官	5	18%
工作屬性	管理職	19	68%
	領導職	9	32%

三、前測問卷信度分析

此部分為先期針對本研究欲探究之領導模式、組織氣氛與主管信任對工作滿意度影響的關聯性，在正式問卷施測前對問卷進行的測試和評估，主要檢測問卷的有效性及其可靠性，並根據前測結果對問卷加以修調，以提高問卷的品質。

(一)領導模式因素分析

此衡量構面目的為探究陸軍後勤部隊對轉換型領導及交易型領導間的感受性，此部分問卷題項共計 6 題，前 3 題屬轉換型領導問項，後 3 題為交易型領導問項。本衡量構面利用 SPSS 軟體執行信度分析，由下表 3-2 可靠性統計表得知，整體項目數為 6，Cronbach's α 值為 0.870，信度水準好，在表 11 項目整體統計量中，項目已刪除後的 Cronbach's α 值均達 0.8 以上，表示問卷中無存在不合適題目。

表 11 領導模式因素分析

可靠性統計表		
Cronbach's α 值	以標準化項目為準的 Cronbach's α 值	項目數
0.870	0.876	6

(二)組織氣氛因素分析

此衡量構面目的為探究陸軍後勤部隊對組織氣氛的感受性，此部分問卷題項共計 5 題。本衡量構面利用 SPSS 軟體執行信度分析，由下表 3-4 可靠性統計表得知，整體項目數為 5，Cronbach's α 值為 0.848，信度水準好，在表 12 項目整體統計量中，項目已刪除後的 Cronbach's α 值落於 0.7 以上，表示問卷中無存在不合適題目。

表 12 組織氣氛因素分析

可靠性統計表		
Cronbach's α 值	以標準化項目為準的 Cronbach's α 值	項目數
0.848	0.857	5

(三)主管信任因素分析

此衡量構面目的為探究陸軍後勤部隊對主管信任的感受性，此部分問卷題項共計 3 題。本衡量構面利用 SPSS 軟體執行信度分析，由下表 3-6 可靠性統計表得知，整體項目數為 3，Cronbach's α 值為 0.910，信度水準非常好，在表 13 項目整體統計量中，項目已刪除後的 Cronbach's α 值落於 0.7 以上，表示問卷中無存在不合適題目。

表 13 主管信任因素分析

可靠性統計表		
Cronbach's α 值	以標準化項目為準的 Cronbach's α 值	項目數
0.910	0.913	3

(四)工作滿意度因素分析

此衡量構面目的為探究陸軍後勤部隊對工作滿意度的感受性，此部分問卷題項共計 3 題。本衡量構面利用 SPSS 軟體執行信度分析，由下表 14 可靠性統計表得知，整體項目數為 3，Cronbach's α 值為 0.846，信度水準非常好，在表 3-9 項目整體統計量中，項目已刪除後的 Cronbach's α 值落於 0.7 以上，表示問卷中無存在不合適題目。

表 14 工作滿意度因素分析

可靠性統計表		
Cronbach's α 值	以標準化項目為準的 Cronbach's α 值	項目數
0.846	0.852	3

第四章 統計分析

第一節 正式問卷回收及樣本統計

一、正式問卷回收

本正式問卷發源自 113 年 1 月 1 日起採電子問卷方式發放，至 113 年 1 月 14 日止取樣共計 225 份，其中有效

問卷回收計 225 份，有效率達 100%，如表 15 所示。

表 15 正式問卷回收統計

工作屬性	取樣人數	回收人數	回收率	有效份數	有效率
專業領導職	73	73	100%	73	100%
專業管理職	152	152	100%	152	100%
總計	225	225	100%	225	100%

二、正式問卷樣本結構

本研究正式有效問卷共計 225 份，依受訪者性別、婚姻狀況、年齡、教育程度、職位階級及工作屬性等項作為分類基礎，並整理列表如表 16。

(一)性別：男性比例佔 69.8%；女性比例佔 30.2%，以男性佔比多

(二)婚姻狀況：已婚比例佔 48%；未婚比例佔 52%，以未婚佔比多

(三)年齡：18-20 歲比例佔 0.4%；21-30 歲比例佔 37.8%；31-40 歲比例佔 55.1%，41 歲(含)以上比例佔 6.7%，以年齡 31-40 歲佔比多

(四)教育程度：高中畢業比例佔 19.1%；大學畢業比例佔 70.7%；研究所(含)以上畢業比例佔 10.2%，以大學畢業佔比多

(五)職位階級：士官比例佔 47.1%；尉級軍官比例佔 37.3%；校級軍官比例佔 15.6%，以士官佔比多

(六)工作屬性：後勤部隊專業管理職比例佔 67.6%；後勤部隊專業領導職佔 32.4%，以後勤部隊專業管理職佔比多

表 16 正式問卷樣本結構

項目	特性	人數	百分比%
性別	男性	157	69.8%
	女性	68	30.2%
婚姻狀況	未婚	117	52%
	已婚	108	48%
年齡	18-20 歲	1	0.4%
	21-30 歲	85	37.8%
	31-40 歲	124	55.1%
	41 歲(含)以上	15	6.7%
教育程度	高中	43	19.1%
	大學	159	70.7%
	研究所(含)以上	23	10.2%
職位階級	士官	106	47.1%
	尉級軍官	84	37.3%
	校級軍官	35	15.6%
工作屬性	管理職	152	67.6%
	領導職	73	32.4%

第二節 差異性分析

一、T 檢定分析

本次研究以受訪者性別、婚姻及工作性質等 3 項結構，針對領導模式、組織氣氛、主管信任及工作滿意度等 4 大構面進行獨立樣本 t 檢定分析之間有無顯著差異，研析受訪者的性別等 3 項構面對於各項構面之間的影响程度。

(一)性別

經獨立樣本 t 檢定分析，本次研究受訪者男性為 157 員，女性為 68 員，經分析結果所得，如表 17，受訪者之性別對於本次研究各構面均未達顯著差異，換言之，本次探究的構面並不會因受訪者的性別而有所影響。

表 17 性別 T 檢定分析

構面	性別	人數	平均數	標準差	t 值	P 值 差異分析
領導模式	男性(1)	157	3.0538	.50380	2.443	.481
	女性(0)	68	2.8725	.52949		無差異
組織氣氛	男性(1)	157	3.0538	.50380	1.489	.841
	女性(0)	68	2.8725	.52949		無差異
主管信任	男性(1)	157	3.0538	.50380	1.579	.314
	女性(0)	68	2.8725	.52949		無差異
工作滿意度	男性(1)	157	3.0538	.50380	-0.95	.793
	女性(0)	68	2.8725	.52949		無差異

註:*P<0.5；** P<0.1。

本研究整理

(二)婚姻

經獨立樣本 t 檢定分析結果得知，本次研究受訪者未婚為 117 員，已婚為 108 員，以未婚佔比較多，經分析結果所得，如表 4-4，受訪者之婚姻對於本次研究各構面均未達顯著差異，換句話說，也就是本次所探究的構面並不會因受訪者的婚姻而有所影響。

表 18 婚姻 T 檢定分析

構面	婚姻	人數	平均數	標準差	t 值	P 值 差異分析
領導模式	未婚(1)	117	3.0042	.56339	.151	.074
	已婚(2)	108	2.9938	.46415		無差異
組織氣氛	未婚(1)	117	3.3627	.68085	-1.581	.647
	已婚(2)	108	3.5019	.63804		無差異
主管信任	未婚(1)	117	3.5339	.93689	-2.297	.459
	已婚(2)	108	3.8272	.98217		無差異
工作滿意度	未婚(1)	117	3.4492	.88822	-1.499	.683
	已婚(2)	108	3.6296	.92089		無差異

註:*P<0.5；** P<0.1。

本研究整理

(三)工作性質

經獨立樣本 t 檢定分析結果得知，本次研究受訪者工作性質區分專業管理職及專業領導職，其中管理職為 152 員，領導職為 73 員，以管理職佔比較多，經分析結果所得，如表 19，受訪者之工作性質對於本次研究各構面均未達顯著差異，換句話說，也就是本次所探究的構面並不會因受訪者的工作性質而有所影響。

表 19 工作性質 T 檢定分析

構面	工作性質	人數	平均數	標準差	t 值	P 值 差異分析
領導模式	管理職(1)	152	3.0142	.54106	.626	.230
	領導職(2)	73	2.9680	.46536		無差異
組織氣氛	管理職(1)	152	3.4222	.65997	-.229	.420
	領導職(2)	73	3.4438	.67350		無差異
主管信任	管理職(1)	152	3.6732	.98710	-.019	.563
	領導職(2)	73	3.6758	.93289		無差異
工作滿意度	管理職(1)	152	3.5643	.90586	.692	.820
	領導職(2)	73	3.4749	.91104		無差異

註:*P<0.5；** P<0.1。

本研究整理

綜上述分析結果，可判定受訪者性別、婚姻及工作性質之對於本研究之四大構面「領導模式」、「組織氣氛」、「主管信任」及「工作滿意度」等 4 大構面並無顯著差異。

二、ANOVA(單因子變異數)分析

本次研究以受訪者年齡、學歷及階級等 3 項結構，針對領導模式、組織氣氛、主管信任及工作滿意度等 4 大構面進行 ANOVA 分析之間有無顯著差異，以研析受訪者的年齡等 3 項構面對於各項構面之間的影响程度。經分析結果所得，受訪者之年齡、學歷及階級對於本次研究各構面均未達顯著差異，換言之，本次所探究的構面並不會因受訪者的、學歷及階級而有所影響。

(一) 年齡

經 ANOVA(單因子變異數)分析所得，在「領導模式」、「組織氣氛」、「主管信任」及「工作滿意度」等 4 大構面呈現，18-30 歲的認同程度相較於 31-40 歲及 41 歲含以上年齡層大，而四個構面經分析後均無顯著差異，判定各構面並不會因年齡層不同而有所影響，如表 20 所示。

表 20 年齡 ANOVA(單因子變異數)分析

構面	年齡	人數	平均數	標準差	F 值	P 值 差異分析
領導模式	18-30 歲(1)	87	.04368	.14506	.295	.745
	31-40 歲(2)	124	-.01174	.14184		無差異
	41 歲含以上(3)	15	.01174	.14184		
組織氣氛	18-30 歲(1)	87	.18558	.18558	.717	.489
	31-40 歲(2)	124	.18146	.18146		無差異
	41 歲含以上(3))	15	.18146	.18146		
主管信任	18-30 歲(1)	87	.27086	.27086	.773	.463
	31-40 歲(2)	124	.26485	.26485		無差異
	41 歲含以上(3)	15	.26485	.26485		
工作滿意度	18-30 歲(1)	87	.25376	.25376	.707	.494
	31-40 歲(2)	124	.24813	.24813		無差異
	41 歲含以上(3)	15	.24813	.24813		

註:*P<0.5；** P<0.1。本研究整理

(二) 學歷

經 ANOVA(單因子變異數)分析所得，在「領導模式」、「組織氣氛」、「主管信任」及「工作滿意度」等 4 大構面呈現，高中學歷認同程度相較於大學及研究所高，而四個構面經分析後均無顯著差異，判定各構面並不會因階級不同而有所影響，如表 21 所示。

表21 學歷 ANOVA(單因子變異數)分析

構面	學歷	人數	平均數	標準差	F 值	P 值 差異分析
領導模式	高中(1)	43	-.13043	.13371	.847	.430 無差異
	大學(2)	159	-.15023	.11542		
	研究所以上(3)	23	.15023	.11542		
組織氣氛	高中(1)	43	.11264	.17185	.222	.801 無差異
	大學(2)	159	.08467	.14835		
	研究所以上(3)	23	-.08467	.14835		
主管信任	高中(1)	43	-.04280	.25064	.445	.641 無差異
	大學(2)	159	.10380	.21636		
	研究所以上(3)	23	-.10380	.21636		
工作滿意度	高中(1)	43	.32154	.23408	1.088	.339 無差異
	大學(2)	159	.28089	.20206		
	研究所以上(3)	23	-.28089	.20206		

註:*P<0.5；** P<0.1。本研究整理

(三) 階級

經 ANOVA(單因子變異數)分析所得，在「領導模式」、「組織氣氛」、「主管信任」及「工作滿意度」等 4 大構面呈現，校級軍官認同程度相較於士官及尉級軍官大，而四個構面經分析後均無顯著差異，判定各構面並不會因階級不同而有所影響，如表 21 所示。

表21 階級 ANOVA(單因子變異數)分析

構面	階級	人數	平均數	標準差	F 值	P 值 差異分析
領導模式	士官(1)	106	-.07913	.10101	.350	.705 無差異
	尉級軍官(2)	84	-.08056	.10436		
	校級軍官(3)	35	.08056	.10436		
組織氣氛	士官(1)	106	-.00523	.12912	.955	.387 無差異
	尉級軍官(2)	84	-.13000	.13340		
	校級軍官(3)	35	.13000	.13340		
主管信任	士官(1)	106	-.20925	.18858	.864	.423 無差異
	尉級軍官(2)	84	-.25159	.19484		
	校級軍官(3)	35	.25159	.19484		
工作滿意度	士官(1)	106	-.07183	.17586	1.843	.161 無差異
	尉級軍官(2)	84	-.28730	.18169		
	校級軍官(3)	35	.28730	.18169		

註:*P<0.5；** P<0.1。本研究整理

綜上述分析結果，可判定受訪者年齡、學歷及階級對於本研究之四大構面「領導模式」、「組織氣氛」、「主管信

任」及「工作滿意度」等 4 大構面並無顯著差異。

三、迴歸分析

本次研究已先期完成前測問卷發放及預試，經確認各問項信度分析達可靠性後，為深入探究領導模式、組織氣氛與主管信任對工作滿意度影響的關聯性，透過多元迴歸分析來了解各變項間相互影響程度，研究結果如後。

(一)假設 H1 至 H5 之迴歸分析

本研究欲探討領導模式、組織氣氛與主管信任對工作滿意度影響程度。並分以領導模式、組織氣氛及主管信任作為自變數，以主管信任及工作滿意度為依變數依，根據表 23 結果分析，假設 H1 至 H5 均有顯著影響 (P<.001)。

表 23 迴歸分析結果(一)

假設	自變數	依變數	β 係數	t	顯著性
H1	領導模式	主管信任	.583	10.733	<.001**
H2	組織氣氛	主管信任	.523	9.180	<.001**
H3	領導模式	工作滿意度	.299	4.697	<.001**
H4	組織氣氛	工作滿意度	.609	11.504	<.001**
H5	主管信任	工作滿意度	.299	4.697	<.001**

註:*P<.005；** P<.001；*** P<.001

本研究整理

(二)假設 H6 至 H7 之迴歸分析

本研究預探究主管信任程度對領導模式與工作滿意度間影響程度，以領導模式及組織氣氛為自變數，主管信任為中介變數，工作滿意度為依變數進行迴歸分析。根據表 24 結果分析，主管信任程度對領導模式與工作滿意度間有顯著影響(P=.128；P<.001)，主管信任程度對組織氣氛與工作滿意度間部分顯著影響(P<.001；P<.001)。

表 24 迴歸分析結果(二)

假設	自變數		β 係數	t	顯著性
H6	1	領導模式	.299	4.697	<.001**
	2	領導模式	.071	1.526	.128
		主管信任	.726	15.580	<.001**
H7	1	組織氣氛	.609	11.504	<.001**
	2	組織氣氛	.300	6.246	<.001**
		主管信任	.591	12.286	<.001**
結果	領導模式		-.017	-.372	.710
	組織氣氛		.306	6.025	<.001**
	主管信任		.593	12.218	<.001**

依變數:工作滿意度

註:*P<.005；** P<.001；*** P<.001

第三節 驗證研究假設統計

本研究採迴歸分析探究領導模式、組織氣氛與主管信任對工作滿意度影響程度，各假說結果彙整如表 25 所示。

表 25 研究假說驗證統計

項次	假設	驗證結果
H1	領導模式對主管信任程度具有顯著正向的影響	成立
H2	組織氣氛與主管信任具有顯著正向的影響	成立
H3	領導模式對工作滿意度具有顯著正向的影響	成立
H4	組織氣氛與工作滿意度具有顯著正向的影響	成立
H5	主管信任程度對工作滿意度具有顯著正向的影響	成立
H6	主管信任程度對領導模式與工作滿意度間具有中介效果	完全中介
H7	主管信任程度對組織氣氛與工作滿意度間具有中介效果	部分中介

第五章 研究結論與管理意涵

第一節 研究結果與建議

過去研究多著重於前線部隊戰鬥效能相關等領導方向著墨，較少了解後勤部隊體系的重要性，俗話說，兵馬未動糧草先行，糧草在行軍打仗中至關重要，甚至可以決定一場戰爭的勝利。轉換於現代，可言戰爭中後勤保障是更加重要的，亦可說，戰之勝負，後勤保障繫於一半，後勤是戰力與作戰持續力之根本，若少了堅持與強韌的後勤支援，前線部隊就無法順利遂行各項作戰任務。現今研究者和軍事專家逐年重視後勤支援在戰場上的靈活性和高效性，藉以從中了解後勤部隊高效性運作對於整體國防軍事組織的關鍵性。除了戰場環境變化外，在世代變遷下，同時也凸顯了管理模式的演變，以及軍隊領導強調的互動、信任和人性化。領導模式不僅可以提升部隊的戰鬥力，也可以建立積極的工作環境，促使部隊成員更加投入和滿意於執行軍事任務。

根據本研究，若部屬對主管信任程度低，部屬則難以發自內心投入工作，工作執行層面上處於被動狀態，會直接影響工作滿意程度，對於自己工作範疇內會呈現較為消極的態度；若部屬對主管信任程度高時，部屬會較為願意積極投入大量時間去為自己的主管及工作效力。而組織間若相處不融洽，工作範疇劃分不清易產生嫌隙，單位行政運作各自為政缺乏溝通亦是影響工作滿意程度之一。良好的環境和氛圍有利於提高群體對目標的共感性和成員間的相容性，刺激員工內心的工作積極性和集中力，激發團隊的創造性和潛力，以提高工作效率。反之，使員工在工作中感受壓力和疲勞，促使部門之間相互推卸責任，致使最終組織目標無法實現。

綜上分析，主管的領導方式對於部屬信任主管的程度是有正向的影響的，其中以轉換型領導模式為重，研究中主管的轉換型領導模式更著重於肯定人員有自我實現的需求及自發性的積極心態，在主管對部屬有著正面的期許與肯定下，部屬對主管的信任感較高，同時也提升了在工作的滿意程度。而後勤部隊乃是團體生活，在良好的工作環境及同事間的相處下是非常重要的，若同仁間相處不佳，縱使有主管的肯定與鼓勵下，工作滿意度及團體目標達成率可謂有限，透過研究顯見，組織氣氛是對工作滿意程度有著直接影響。

第二節 管理意涵及後續研究建議

一、學術意涵

本研究所提之領導者定位理念與美國學者羅伯特·豪斯(1977)提出的觀點相比，羅伯特·豪斯所提出之魅力型領導主要強調領導者非凡的特質會使對下屬產生深遠的情感影響，使下屬願意追隨領導，並在工作和組織方面表現出更高的滿意度和業務成果。Bass 和 Steidlmeier (1999) 所提之交易型領導中的後效增強過程，意味著根據領導的承諾、認可、補償賦予下屬的動機。這些回饋透過部屬提出負面反饋，如糾正、指責、威脅及訓練等行動來引導後效獎賞，是指領導者會根據部屬對於明確的報酬與資源分配的要求進行協商。

過去鮮少學者針對後勤部隊體系實施探究，考量人性較為複雜化，像是工作過程中，積極的管理者會隨時監督和控制部屬的工作過程，並糾正任何錯誤。對於部屬而言，所反饋的想法及工作滿意程度可能會出現兩極。為此針對後勤部隊部屬對於領導者的期望實施全面性研究，發現轉換型領導模式更適於後勤部隊領導者的領導模式，且領導者和部屬間確實是共同成長的，領導可透過更高的理想和道德，使部屬超越自我期達更高標準，並完成目標任務。希冀本研究提出之領導模式可提供未來後勤部隊領導統御的參酌方向。

二、實務意涵

針對管理實務意涵，本研究整理如下。第一點，部屬個人依據自己個人的工作能力審視自己備受主管信任的程度差異。研究中，透過領導者定位觀念，可以說明領導模式非僅靠領導者利用其自身的魅力鼓勵追隨者，面對這大環境的變動，更適合的便是轉換型領導模式，轉換型領導模式著重於肯定人員有自我實現的需求及自發性的積極心態，透過領導者激勵與引導的相輔相成，喚醒成員內心的意識與自信心，並且心悅誠服的認可組織的目標，肯定組織與自己的未來發展，置個人私利於度外來成就組織整體的事功。

第二點，部屬對主管信任的建立。根據本研究結果，若部屬對主管信任程度低，難以發自內心投入工作，對於工作的執行上會處於被動狀態，並直接影響工作滿意之程度；對主管信任程度高時，部屬願意積極投入大量時間去為自己的主管及工作效力，達到較高的工作滿意程度。從另一個層面上，亦可解讀為當部屬感知主管對自己的信任程度不高時，對於自己工作範疇內會呈現較為消極的態度。

第三點，組織間相處氣氛的影響。根據本研究結果，組織間若相處不融洽，工作範疇劃分不清易產生嫌隙，單位行政運作各自為政缺乏溝通亦是影響工作滿意程度之一。良好的環境和氛圍有利於提高群體對目標的共感性和成員間的相容性，刺激員工內心的工作積極性和集中力，激發團隊的創造性和潛力，以提高工作效率。反之，使員工在工作中感受壓力和疲勞，促使部門之間相互推卸責任，致使最終組織目標無法實現。

三、後續研究之建議

(一)以質性探討後勤部隊組織氣氛之研究

未來可採質性方式針對後勤部隊實施訪查，加以了解部隊組織間相處的意見與反饋，並以量化方式實際驗證組織氣氛之構面，延伸出屬於後勤部隊組織氣氛的相關評分量表。

(二)相關中介因子研究

後勤部隊仍是當今學者較少著墨的部分，為豐富後勤部隊體系相關性研究，未來可朝向應用於後勤之重要中介或調節因素實施發展，例如數位化管理、工作效率或效能、後勤服務品質等執行探討及實務驗證，或者提出相關理論模式，增添後勤體系知識。

參考文獻

- 1、郭俊邁(1990)。行政機關組織氣氛與工作滿足感之研究。私立東海大學公共行政研究所碩士論文，未出版，臺中市。
- 2、李昭蓉(2005)。部隊領導行為與領導效能關係之研究—以海軍新兵訓練中心為例。國立高雄師範大學成人教育研究所在職專班碩士論文，未出版，高雄市。
- 3、蔡靜蓮(2006)。國軍士官兵解釋型態,主動積極與生活適應,工作表現關係之研究。政治作戰學校軍事社會行為科學研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 4、劉俊廷(2008)。領導者之誠實正直對部屬工作態度之影響。國防管理學院後勤管理研究所士論文，未出版，臺北市。
- 5、楊環合(2008)。組織公平與領導風格認知對工作滿足之影響。國防管理學院後勤管理研究所士論文，未出版，臺北市。
- 6、黃綉芬(2012)。主管領導風格、組織氣氛與員工工作態度關係之研究-以中部某面板廠製造部為例。中華大學工業管理學系碩士論文，未出版，新竹縣。
- 7、杜茂生(2012)。教練轉型領導與領導信任對團隊效能之研究。國立體育大學教練研究所碩士論文，未出版，桃園縣。
- 8、吳純慧(2013)。專案團隊信任、主管與部屬關係品質與知識共享對於專案績效之影響。國立虎尾科技大學資訊管理系碩士論文，未出版，雲林縣。
- 9、文及元(2014)。大不同！管理者和領導者的 12 個基本差異。經理人。經理人月刊，2014，9
- 10、黃聖峰(2016)。「信任」是團隊的基礎！沒有部屬的信任，再厲害的人也帶不好團隊。經理人月刊，2016，10。
- 11、袁朝璽(2016)。組織氣氛與工作滿意度對留營意願之影響—以南部某特種部隊志願役士官兵為例。國立高雄師範大學成人教育研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 12、張蜀政(2018)。員工潛能與職涯成功之關聯性研究-以主管信任為中介變項之探討。國立中央大學企業管理系碩士論文，未出版，桃園市。
- 13、方韋友(2019)。探討領導模式對工作成就感之影響以中南部陸軍保修單位為例。崑山科技大學企業管理系碩士論文，未出版，臺南市。
- 14、李佳容(2020)。領導風格和組織成員人格特質對工作績效之關聯研究。國立臺中科技大學企業管理系碩士論文，未出版，臺中市。
- 15、林怡臻(2021)。部屬知覺主管管理教練行為對部屬工作績效之影響-以對主管信任感做為調節變項。國立中央大學人力資源管理系碩士論文，未出版，桃園市。
- 16、張維堯(2021)。領導型態與成就動機對於工作滿意度之影響-以組織氣氛為中介變項。淡江大學企業管理系碩士論文，未出版，新北市。
- 17、陳貞諭(2022)。仁慈領導與工作敬業心之關係 - 以主管信任為中介。國立高雄科技大學人力資源發展系碩士論文，未出版，高雄市。
- 18、何飛鵬(2022)。管理與領導。經理人月刊，2022，12。
- 19、李翊瑄(2023)。遠距工作模式對工作自主性與工作生產力之影響-以知覺被主管信任為調節變數。國立雲林科技大學企業管理系碩士論文，未出版，雲林縣。