

——鄧國雄、蔡佳珍——

組織變革認知與工作滿意度之研究——以空軍防空部隊為例

提要

- 一、空軍於106年9月1日為簡化指揮層級，將「防空飛彈指揮部」與「防空砲兵指揮部」整併成立「空軍防空暨飛彈指揮部」，隨著單位更銜、改編調任及駐地遷移等組織變革後，官兵將面臨新的指管作業、戰備訓練及裝備維保等各項考驗，故本研究旨在瞭解空軍防空部隊人員在組織變革認知情形，以發掘人員工作滿意度，提供相關單位參考。
- 二、依統計分析結果發現兩點，不同志願役軍士官兵身分屬性（性別、現居地）在「組織變革認知」與「工作滿意度」等變項，存在部分顯著差異；另「組織變革認知」（前程規劃）對「工作滿意度」（工作本身、人際關係），有顯著正向影響。
- 三、建議單位辦理人員職務歷練時，能結合居住地調任，使成員可兼顧家庭照顧，進而專注於工作。而在決策過程中融入性別意見，以平衡性別感受融洽，增進女性成員對組織變革認知及工作滿意度正向的感受，並強化職務交織歷練，廣拓經管發展目標，讓人才適得其所，發揮最大效益，明確人員培育目標，強化團隊合作重要，提升組織工作效能。

關鍵詞：組織變革認知、工作滿意度、空軍防空暨飛彈指揮部

圖片來源：中華民國總統府





壹、前言

科技和作戰概念的整合是當前軍事事務革命的關鍵成因與促成要素，無論在哪個年代發生，塑造軍事變革的首要因素，向來都是科技、作戰概念和人員間的互動，其中尤以人員為最重要。¹ 既然組織成員是組織運作成功之重要因素，國軍人員之工作滿意度會是影響國軍在組織精簡及國防轉型下戰力擴張的關鍵之一。

2017年「四年期國防總檢討」(QDR)中提出，國防新軍事戰略由「防衛固守，有效嚇阻」調整為「防衛固守，重層嚇阻」，因應此一國防政策，為爭取防衛作戰的反應時間，空軍防空飛彈指揮部與空軍防空砲兵指揮部合併，致使指揮上「機、彈合一」。防空暨飛彈指揮部於民國48年成軍，68年擴編成「陸軍飛彈指揮部」，負責臺海防空任務；民國93年4月1日依國軍精進案指導編成「飛彈司令部」，改隸參謀本部指揮；95年1月1日依國軍精進案第二階段組織調整，將制海、防空部隊移編海、空軍，編成「飛彈司令部」，負責國軍飛彈制壓戰力組建任務；101年2月16日再依國防部精粹案組織調整，以「飛彈司令部」為母體，整併天弓、鷹式及愛國者等中、高空防空飛彈部隊，編成「參謀本部防空飛彈指揮

部」，負責制壓作戰、飛彈防禦與聯合防空任務；民國106年3月1日為利飛彈部隊整體發展運用及周延中、長程飛彈部隊與空軍短程防空部隊整合，移編「空軍司令部」，以發揮「早期預警、統一指管、重層攔截、有效防護」聯合防空作戰效能，提升精準打擊之關鍵戰力；於106年9月1日由空軍防空飛彈指揮部和空軍防空砲兵指揮部合併升格為空軍防空暨飛彈指揮部。²

在組織變革過程後，官兵將面臨新的指管作業、戰備訓練及裝備維保等各項考驗，故本研究旨在瞭解空軍防空部隊人員在組織變革認知情形，以發掘人員工作滿意度，提供相關單位參考。

貳、組織變革認知與工作滿意相關研究

一、組織變革認知定義

當組織變革推動之際，除了將組織結構、文化、流程改變之外，也要瞭解組織內員工心理反應，惟有員工與組織目標一致，有正面積極的態度，才能使組織變革成功，而這個議題亦是管理者在變革運作時必須關注的。成員對於組織變革的反應，是基於對組織中變革事物的評價，不管員工接受與否，

- 1 Murry Davies, *Commanding Change: War Winning Military Strategies for Organizational Change*, (Santa Barbara, California: Praeger Publishers Inc., 2001), p. 5.
- 2 〈中華民國空軍-空軍防空暨飛彈指揮部〉，國防部全球資訊網，https://air.mnd.gov.tw/TW/Unit/AirUnit_Detail.aspx?FID=6&CID=17&ID=38，檢索日期：西元2019年1月31日。



在組織變革的過程中，員工對變革的反應有三種可能性：（一）積極的支持；（二）中立觀望的態度；（三）抗拒變革。³ 組織變革認知，即是組織成員對變革所產生的看法與觀點，當成員有較高、較好的組織變革認知時，才能

在變革的過程中有良好的互動模式，進而促使變革的成功。⁴ 若要成功管理變革，第一是要掌握員工對組織變革的認知。由於不同人的知覺、記憶與解釋方式各不相同，所以每個人的認知過程不盡相同，⁵ 相關定義如表一。

表一 組織變革認知定義一覽表

年代	學者	組織變革認知的定義
1984	Tichy & Ulrich	企業變革的階段與組織員工的心理反應過程是一體兩面，因此，變革管理者必預洞悉、掌握組織員工面對組織變革時的心理反應。
1989	張春興	個體對於組織變革作為所感知的心理歷程。
1993	Robbins	指個人對某一目標或事件的信念，此一信念來自其本身的思想、知識、觀念或學習。
1999	丁淑華	組織成員面臨變革之際的階段心理歷程，管理者必須瞭解自己應扮演的角色和具備的功能，進而協助員工建立正確之變革認知。
2000	蔡立旭	變革領導者需掌握內部成員面臨變革的心理歷程。
2005	顧忠平	組織成員會因過去的經驗、學識的不同，而對同一事物產生不同的認知，故組織變革過程中，成員會依據本身對組織變革認知的不同，而影響其工作態度與行為。組織成員面臨變革時每一階段的心理歷程而且認知過程不盡相同，領導者必須了解自己每一階段所扮演的角色和功能，以幫助組織成員建立正確的變革認知，進而產生對組織認同，並對組織變革的目標及價值具有強大的支持及接受力且願意為組織變革付出努力，以達組織變革之目的。
2005	洪麗美	組織成員對於組織變革過程、目的所持的態度與理解程度。
2007	胡嬋娟	員工對組織變革的認知會透過個人心理層面的而影響態度，是組織變革成敗的重要原因，而因此將認知歸納為員工經歷組織變革，其對組織所抱持的看法及認同之程度。
2009	張勻絜	員工在面臨組織變革時對於變革所將產生一切改變的認知，此時員工接受與否將對整個組織變革成效產生極大的影響。組織成員面臨變革時每一階段的心理歷程，而且認知過程不盡相同。
2012	劉自強等	認知是指管理者必須瞭解自己所扮演的角色及功能，以協助員工建立正確的認知，降低對變革的抗拒程度。
2014	黃新福等	員工對組織領導者所決定變革策略，實施於組織後，員工對組織變革的目標及價值具有強大的支持及接受度，且願意為組織變革付出努力，以達組織變革之目的。
2016	李昀徽	為面對組織變革的過程，組織成員對於推動組織變革的必要性、正當性與變革後所能獲得效益，所具備的認知與瞭解程度。

資料來源：本研究整理

3 許士軍，《管理學》（臺北：東華書局，西元1993年），頁10。

4 林欽榮，《管理心理學》，第3版（臺北：五南圖書公司，西元1988年），頁26。

5 John P. Kotter, *Leading change: Why transformation efforts fail*. (Perseus Distribution Inc., 2010), p. 59-67.



二、組織變革認知

所謂認知(cognition)係指個體經由意識活動對事物認識與理解的心理歷程，故認知一詞的含意極為廣泛，舉凡知覺、想像、辨認、推理、判斷等複雜的心理活動均屬認知。⁶ 認知是一種抽象的概念，乃為個人與他人的交互行為過程中，所形成個人對他人與世界的看法，是對外界刺激透過心理歷程，經過選擇而對事物形成某種的觀點。⁷ 組織的最小構成分子是個人，組織的活動也源於個人的活動，研究管理必須瞭解個人在組織內的行為，而人的行為是由需要所引發和目標導向的，並非盲目和隨機的，因此要瞭解人的行為，必須瞭解行為背後的動機作用，而動機的形成又與每個人認知有關。⁸ 組織成員對組織變革過程、目的所持的態度與理解。⁹ 組織變革的階段與組織成員的心理反應過程是一體兩面，因此變革領導者必須洞悉並掌握組織成員面對變革時的心理反應，變革領導者的責任是幫助人們卸下負面的心理負擔，增強正面積極的情緒，

進而釋放或創造推動個人自我更新與組織改造重生所需的能量，¹⁰相關研究如表二。

三、小結

在面對國軍組織重大改造變革之際，員工最關心的莫過於變革效益、前程發展、員工權益及溝通程度等議題。¹¹鑑於軍中組織結構環境不同於一般公務機關或企業團體，期盼變革所帶來的效益重點不在於便民服務或營利績效，而是在變革同時又能維持或提升既有的戰力與士氣。另外，大部分投身軍旅以此為志向的職業軍人，長期服役軍事化的工作環境，較無法彈性快速轉換民間工作跑道，故有工作保障及未來願景是軍職同仁所期望。軍中傳統的管理模式，一直以「服從為軍人的天職」作為教育信條，在「官僚體制」的環境中，常以任務為先，個人權益排在較後面。

綜合上述，影響組織變革認知的因素很多，經上表比較以變革效益、工作保障、前程規劃及組織溝通等4個構面較多人採用，惟由於現今社會環境的變遷，漸使軍中官兵

6 張春興、楊國樞，《心理學》（臺北：三民書局，西元1980年），頁15-16。

7 同註4，頁36-37。

8 同註3，頁20-21。

9 洪麗美，〈組織變革認知、工作壓力與組織承諾關係之研究—以中部某改制後科技大學行政人員為例〉《弘光學報》（臺中），第52期，西元2008年4月，頁205-225。

10 Tichy & Ulrich, Organizational Behavior and the Practical of Management, 5th ed. (Scott: Foresman and Company, 1984).

11 施慧敏，〈組織變革與員工組織承諾及士氣間關聯性之研究—以國防部「精進案」為例〉（高雄：國立中山大學管理學院高階經營碩士在職專班碩士論文，西元2006年），頁6。



思考模式與傳統信念間產生了變化，組織的前瞻發展對員工更具吸引力，有願景、有目標，才能激勵員工在工作中付出，進而獲得成就感。故本研究參考顧忠平（2005）、洪憲修

（2007）及李建慶（2012）等人提出之組織變革認知構面，並考量研究對象特性，僅取「變革效益」、「工作保障」及「前程規劃」等3個構面，如表三。

表二 組織變革認知相關研究一覽表

年代	學者	組織變革認知相關研究
1999	杜新偉	員工對自身權益影響認知、對組織競爭力的認知。
2002	吳鎔	變革效益、溝通參與、角色特性、前程發展。
2003	劉信寬	變革的效益性、同仁溝通協調、同仁權益保障。
2003	白立範	工作量、變革效益、前程管理。
2004	張仕宏	溝通程度認知、工作保障認知、變革目的認知、反應調適度。
2005	顧忠平	變革效益認知、前程發展認知、溝通程度認知、工作保障認知。
2006	施慧敏	變革效益認知、員工權益認知、參與溝通認知。
2007	洪憲修	變革效益認知、前程發展認知、溝通程度認知、工作保障認知。
2008	朱慧雯	變革效益認知、變革適應認知、員工權益認知、溝通程度認知。
2009	魏東明	變革效益認知、變革適應認知、員工權益認知、溝通程度認知。
2012	李建慶	變革效益、工作保障、前程規劃。
2014	黃新福、林興濱	員工權益、工作壓力、組織溝通。
2016	李昀徽	變革認知、組織承諾、程序公平、資源分配、任務分配。

資料來源：本研究整理

表三 組織變革認知構面比較表

區分	變革效益	工作權益保障	前程發展	組織溝通	角色特性	反應調適度
吳鎔	√		√	√	√	
劉信寬	√	√		√		
張仕宏	√	√		√		√
顧忠平	√	√	√	√		
施慧敏	√	√		√		
洪憲修	√	√	√	√		
朱慧雯	√	√		√		√
李建慶	√	√	√			
本研究採用	√	√	√			

資料來源：本研究整理



四、工作滿意度定義

工作滿意度 (Job Satisfaction) 又稱為「工作滿足度」，此概念最早可追溯自Hoppock在1935年撰寫的《Job Satisfaction》一書，他認為工作滿意是指工作者對環境因素的滿意感受，亦即個體對工作情境的主觀反應，而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。¹²工作滿意係員工對工作或某些特定層面、正向或負向的態度或感覺。¹³工作滿意度是指評估工作特性後，所產生的正面感受。工作滿意度高者對工作會抱著正面感受態度，反之則會有負面態度。當人們談到員工態度時，通常指的就是工作滿意度，¹⁴相關定義如表四。

12 Robert Hoppock, Job satisfaction. (Harper and Brothers, 1935).

13 Campbell, John J., et al. Managerial behavior, performance, and effectiveness. (New York: McGraw-Hill, 1970).

14 Robbins, Stephen P., Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications, 6th ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1993).

表四 工作滿意度定義一覽表

年代	學者	工作滿意度的定義
1935	Hoppock	工作滿意是工作者的生理及心理二方面對於環境的滿意感受。
1963	Adams	工作滿意度是取決於工作者自己從工作所得的報酬與其對工作投入之間的比例，及參考他人的工作所得和工作投入的比例而定，其強調個人主觀對工作投入與所獲成果之間比例的感受。
1967	Lawler and Porter	工作滿意的程度視一個人在工作中認為應獲的報酬與實際獲得報酬的差距而定，一般兩者差距越小，則滿意程度越大，反之則越小。
1969	Smith, Kendall and Hulin	工作者對其工作及工作相關因素的感覺或情感反應，這種反應或滿足程度的高低來自於個人於特定的工作環境中，實際獲得的報酬與預期應得的報酬之差距；差距愈小，則滿足程度愈高；差距愈大，則滿足程度愈低。
1977	許士軍	工作者對於其工作具有的感覺或情感性的反應。感覺或滿意的大小取決於預期價值與實際價值之差距。
1986	Williams and Hazer	員工工作滿意度是一種對於工作環境的看法、感受及評價。
1993	Steers and Black	對工作滿意度之定義為對於工作或其經驗的評價所產生之情緒。
1993	Robbins	衡量員工對組織的期望、酬賞的實際運作、控制衝突的方法情形有何感受。
2002	Weiss	工作滿意度是一種關於我們工作的態度，簡單的說，它是一種對工作所具有的情感性反應。
2005	Kreitner and Kinichi	工作滿意指的是環繞在個人對其工作整體或構面上之情感或情緒反應。
2007	劉祥得 翁興利	員工工作滿意度是對其工作、歷程或結果整體性的一種主觀價值判斷，是屬於感覺、態度或情意上的一種表現。
2010	Dessler	員工工作滿意度指個人健康、安全、成長、關係、自尊等需求，從工作或工作結果中獲得滿足的程度。
2014	Mincu	一種積極的態度，反應在員工對工作或對組織氣氛的看法上。
2015	林明賢	工作滿意度即是員工對任務執前、中、後的滿意感受。
2016	李昀徽	指個人在組織內執行工作的過程中，針對工作本身及其相關事務具有良好感受的心理狀態。

資料來源：本研究整理



五、工作滿意度

在影響工作滿意度之因素的相關研究方面，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7個方面。¹⁵工作滿意度變項為工作本身、薪資福利、升遷機會、上司能力與工作夥伴等五個滿意度之構面進行分析研究：1.薪水：薪資給付的公正方法及數量。2.升遷機會：實際的升遷管道是否開放。3.工作本身：承擔責任及學習機會的提供，承擔任務是否具有意義性。4.同事：同事的相互扶持及友情。5.上級的能力：上級主管對下屬的關心及其技術和管理表現。影響工作滿意度的因素部分，其所涉及的範圍很廣泛，除了探討工作者本身的因素外，同時在工作環境、工作報酬與工作本身也是非常重要。¹⁶相關研究如表五。

表五 工作滿意度相關研究一覽表

年代	學者	工作滿意度相關研究
1964	Vroom	管理、提升、工作內容、上司、待遇、工作條件、工作夥伴。
1968	Herzberg	薪資、成就、認同、工作本身、責任、升遷、成長、可能性、與上級關係、上級指導、工作條件、同事、部屬、私人生活、地位、工作保障。
1969	Smith, Hulin and Kendall	工作本身、薪水、升遷、同事、直屬上司。
1975	Seashore and Taber	1. 工作與工作環境：工作自主程度、變化程度、完整及回饋程度、薪資、升遷與工作保障。 2. 組織內部環境：組織氣候、領導方式、同事相處。 3. 個人反應：退卻、攻擊、工作績效、知覺歪曲及疾病。
1976	Locke	工作本身、薪資、上司、福利、升遷機會、工作環境、同事相處及組織參與。
1978	Farrell	1. 工作者本身：教育背景、工作經驗、工作動機。 2. 工作特性：溝通、薪資、升遷機會、邊際利益。
1986	Cron	薪資、升遷、同事、工作本身、上級督導。
1991	Robbins	智力、公平獎賞、工作條件、同事、適合員工特性的工作性質。
1993	Steers and Black	薪水、升遷機會、工作本身、同事、上級能力。
1997	Chetan	工作特性、工作流程、在組織中地位。
1999	Cheung and Scherling	報酬、升遷、職位、工作本身、與上司關係。
1999	Taylor	薪資、獎賞、工作本身、與同事間關係。
2007	洪憲修	個人升遷機會、薪資所得、工作本身、主管的領導風格、與他人人際關係、工作場所設備。
2013	莊婷琍、陳殷哲	監督、同事、工作環境、薪酬、責任、工作本身、地位、保障、認同。
2017	賴秀容、呂奇傑	工作本身、薪資福利、升遷機會、上司能力與同事相處。

資料來源：本研究整理

15 Victor Harold Vroom , Work and motivation 7/E. (New York: John Wiley and Sons Inc., 1964).

16 吳忠全，〈中巡局志願役士兵工作價值觀與工作滿意度之研究〉（臺中：逢甲大學公共政策研究所碩士論文，西元2012年）。



六、小結

綜合上述，影響工作滿意度的因素很多，經上表比較以工作本身、薪資福利、升遷機會及同事關係較多人採用，且考量本研究對象防空部隊經歷過多次組織分合，對於所擔任職務本身及從事工作所承擔責任、學習機會及執行任務是否符合個人滿意度的認同感，其組織成員對於工作內容的感受為本研究探究的重點；另飛彈及防空兩種不同任務特性的組織文化融合程度，所營造的職場氛圍是合作融洽或有所差異，也是工作滿意

度的探討重點。故本研究將從「工作本身」與「人際關係」等兩個因素作為探討人員工作滿意度之子構面，如表六。

七、組織變革認知與工作滿意度相關研究

國外學者研究認為組織變革中人員精簡會對員工產生多方面的心理影響，而精簡政策執行的公平性、過程的透明化及協調度等，也都會影響員工的工作滿意度；¹⁷另有研究發現員工的組織變革認知與工作滿意度確實有相關性存在，彼此會造成影響。^{18、19、20}在國內研究方面，分別以國小教師、金管會

表六 工作滿意度構面比較表

區分	工作本身	薪資福利	升遷機會	人際關係	上司能力	工作特性
Vroom	√	√	√	√	√	√
Herzberg	√	√	√	√	√	√
Smith, Hulin and Kendall	√	√	√	√	√	
Locke	√	√	√	√	√	√
Cron	√	√	√	√	√	
Taylor	√	√		√		
洪憲修	√	√	√	√	√	√
莊婷琍等人	√	√	√	√		√
賴秀容等人	√	√	√	√	√	
本研究採用	√			√		

資料來源：本研究整理

- 17 Robbins, S. P., *Organizational Behavior*. Upper Saddle River, Englewood Cliffs. (New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1996).
- 18 Oreg, S. "Antecedents and Consequences of Resistance to Organizational Change," *ProQuest Dissertations and Theses*, DAI-B 64/02 (2003), p. 991.
- 19 Lo, Y. F. "The Perceived Impact of Organizational Layoff on Organizational Morale: Study of a Taiwanese Company," *ProQuest Dissertations and Theses*, DAI-A 64/09 (2004), p. 3370.
- 20 Ferreira, M., & Armagan, S. "Using social networks theory as a complementary perspective to the study of organizational change," *Brazilian Administration Review*, Vol. 8, No. 2 (2011), p. 168-184.



金檢人員、臺灣菸酒公司民營化、陸軍司令部實施「精實案」、海巡署中部地區巡防局及企業採用人力派遣為例，均研究發現員工的組織變革認知對工作滿意度呈正相關；^{21、22、23、24、25、26}另有研究以兩家跨國公司²⁷及桃園縣綜合高中為樣本，²⁸均顯示兩者呈現負相關現象。差異原因在於受訪對象對組織變革的支持態度，以及組織因應變革所採之措施是否使其滿意。在聯合後勤司令部的組織變革與員工工作態度之研究中顯示，組織變革對於工作滿意與工作壓力確實有

著顯著的關係。^{29、30}

當組織成員對於組織變革的知覺趨於正向，也就是組織成員能夠對組織變革的目的有正確的認知，同時相信自己有能力可以迎合未來的挑戰，使得其對組織變革所產生的壓力能夠變小；另外，組織變革的正向知覺與工作滿足有著顯著的正相關，當員工對於組織變革的正向知覺越高，其工作滿足也會越高。就是當組織成員對於組織變革的知覺趨於正向，也就是表示組織成員能夠對組織的目標有明確與清楚的認知，願意為提升

- 21 蘇維新，〈國小教師知覺學校組織變革與工作滿意度關係之研究〉（嘉義：嘉義大學國民教育研究所碩士論文，西元2003年），頁1-171。
- 22 施美慧，〈組織變革認知、工作滿意度對組織公民行為影響之研究—以金管會檢查局金檢人員為例〉（臺北：銘傳大學管理研究所碩士論文，西元2006年），頁1-156。
- 23 高吉發，〈組織變革、員工工作滿意與公營事業民營化關聯性研究—以臺灣菸酒公司為例〉（臺南：長榮大學經營管理研究所碩士論文，西元2007年），頁1-114。
- 24 許業群，〈員工之組織變革認知與其專業承諾及工作滿意度關聯性之研究—以陸軍司令部為例〉（桃園：中原大學企業管理學系碩士論文，西元2007年），頁1-114。
- 25 施正毅，〈組織變革認知、內部服務品質與員工工作滿意度關係之研究—以海巡署中部地區巡防局為例〉（新竹：中華大學科技管理學系碩士論文，西元2010年），頁1-109。
- 26 洪榮宗，〈組織變革認知、工作滿足與組織承諾之關係研究—以企業採用人力派遣為例〉（臺中：逢甲大學經營管理在職專班碩士論文，西元2011年），頁1-69。
- 27 王瓊穎，〈跨國公司員工組織變革認知、員工工作滿意度與離職傾向之關係研究〉（彰化：大葉大學國際企業管理學系碩士論文，西元2007年），頁1-109。
- 28 鄧湘君，〈組織變革知覺、轉型領導與工作滿意度關係之研究—以桃園縣辦理綜合高中學校為例〉（臺北：國防大學國防管理學院後勤管理研究所碩士論文，西元2008年），頁1-72。
- 29 湯麗真，〈組織變革與員工工作態度之研究—以聯合後勤司令部為例〉（臺北：世新大學行政管理學系碩士論文，西元2006年），頁1-135。
- 30 劉自強、盧文民、張麗嬌，〈組織成員的變革認知、工作滿意度、領導風格與離職傾向之關聯性研究—以中山科學研究院轉型行政法人為例〉《北商學報》（臺北），第21期，西元2000年，頁25-26。



組織的效能有所改變，並自我提升，工作態度也會越來越好。³¹

參、研究設計

一、研究架構

本研究根據組織變革認知與工作滿意度相關文獻進行探討與歸納結果，以個人身分屬性為本研究變項，以組織變革認知為自變項，工作滿意度為依變項；主要是在瞭解防空部隊內不同身分屬性之軍職人員，對組織變革認知及工作滿意度的差異性，其次探究組織變革認知對工作滿意度影響程度，故基於此觀點建立出本研究架構，如圖一。

二、研究假設

假設1：不同身分屬性人員對組織變革認知具有顯著差異。

假設1-1：不同階級對組織變革認知具有顯著差異。

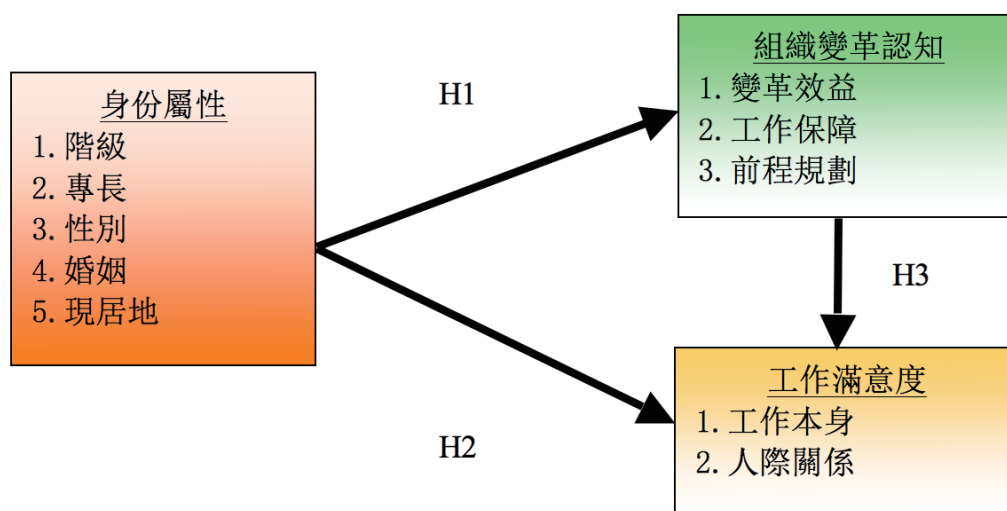
假設1-2：不同專長對組織變革認知具有顯著差異。

假設1-3：不同性別對組織變革認知具有顯著差異。

假設1-4：不同婚姻對組織變革認知具有顯著差異。

假設1-5：不同居住地對組織變革認知具有顯著差異。

假設2：不同身分屬性人員對工作滿意



圖一 研究架構圖

(資料來源：本研究繪製)

31 張宜儒，〈組織變革認知對員工工作滿意度、工作壓力之影響研究—以F證券公司為例〉（新北市：淡江大學管理科學研究所企業經營碩士論文，西元2009年），頁1-92。



度具有顯著差異。

假設2-1：不同階級對工作滿意度具有顯著差異。

假設2-2：不同專長對工作滿意度具有顯著差異。

假設2-3：不同性別對工作滿意度具有顯著差異。

假設2-4：不同婚姻對工作滿意度具有顯著差異。

假設2-5：不同居住地對工作滿意度具有顯著差異。

假設3：組織變革認知對工作滿意度構面具有顯著影響。

三、各研究變項之操作型定義

區分「身分屬性」、「組織變革認知」及「工作滿意度」等3個變項，除「身分屬性」採名目尺度外，餘均採用李克特（Likert）五點量表計分，並比較其等級。

（一）身分屬性

以志願役官兵的階級、專長、性別、婚姻及現居地等5項資料。

1. 階級：士兵、士官、士官長、尉官、少校、中校、上校。
2. 專長：人事、情報、作戰、訓練、後勤、計畫、政戰、通資、軍備、主財。
3. 性別：男、女。
4. 婚姻：已婚、未婚。
5. 現居地：北部、中部、南部、東部、外離島。

（二）組織變革認知

「組織變革認知」定義為員工在經歷組織變革的歷程中，對組織變革的目的及效益之過程所具有的態度與理解程度，區分「變革效益」、「工作保障」及「前程規劃」等3個構面，共12題。

1. 變革效益：員工對於單位組織變革後是否有增進組織競爭力及組織績效之認知及評價。
2. 工作保障：在組織變革後，成員對於自身權益影響程度的認知。
3. 前程規劃：組織成員於組織變革過程中，對本身未來之升遷及發展所產生之影響的認知。

（三）工作滿意度

「工作滿意度」定義為防空部隊成員在組織變革過程中，對其在目前工作環境中，個人在心理上 and 生理上的滿足程度之認知，區分「工作本身」及「人際關係」等2個構面，共10題。

1. 工作本身：對於所擔任職務本身及從事工作所承擔責任、學習機會提供及任務是否具有意義性。
2. 人際關係：組織成員在生產或生活活動過程中所產生的一種心理感受及社會關係，在本文是指與單位內同事或外部單位同仁之間的關係認知程度。

四、問卷效度與信度

（一）組織變革認知量表



本研究組織變革認知量表共12題，經因素分析後可獲得三個構面，各構面信度 α 值介於0.810~0.877之間，結果如表七。

(二) 工作滿意度量表

本研究工作滿意度量表共10題，經因素

分析後可獲得2個構面，各構面信度 α 值介於0.867~0.882之間，結果如表八。

五、樣本選取

本研究對象為防空部隊志願役官士兵，採配額抽樣，按部本部、2個旅級單位、1個保

表七 組織變革認知的因素分析及信度摘要表

構面	題目內容		因素負荷量		
			因素一	因素二	因素三
變革效益	1	我認為組織變革為轉型方向是正確的。	0.858		
	2	我認為組織變革，重新調整組織結構後，可以提高人員管理效率。	0.905		
	3	我認為組織變革後在指揮管制上更具彈性效率。	0.881		
	4	組織變革後，我認為需要重新學習新的作業方式，這使我可以有更多學習與進步的機會，以迎接新的挑戰。	0.881		
工作保障	5	實施組織變革後，組織有重視員工權益的保障。		0.836	
	6	我認為決策者非常關心我的將來該何去何從。		0.858	
	7	我認為我們這群同仁的權益不會因為組織變革而被犧牲掉。		0.825	
前程規劃	8	組織變革後，升遷管道更順暢。			0.834
	9	組織變革後，對於工作規劃更明確。			0.864
	10	組織變革後，我的才能及潛力將更能發揮。			0.848
	11	組織變革後，我可以勝任現職工作。			0.696
	12	組織變革後，我有更多的職缺可選擇。			0.829
特徵值			2.963	2.268	3.333
解釋變異量(%)			40.290	18.476	10.764
累積解釋變異量(%)			40.290	58.766	69.530
Cronbach's α 值			0.877	0.810	0.874
整體量表之Cronbach's α 值			0.935		

資料來源：本研究整理



表八 工作滿意度的因素分析及信度摘要表

構面	題目內容		因素負荷量	
			因素一	因素二
工作本身	1	我覺得目前的工作讓我引以為榮。	0.861	
	2	我可以從工作中發揮所長。	0.869	
	3	我滿意現在我的工作職務。	0.858	
	4	我喜歡我現在工作的單位。	0.841	
	5	我的工作變得更有挑戰性。	0.690	
人際關係	6	我同事對我有激勵作用。		0.786
	7	我和我的同事相處融洽，在工作上能相互支援。		0.856
	8	我的單位是團結合作的，氣氛和諧的。		0.853
	9	我和我的同事不會有觀念的差異。		0.760
	10	我在工作表現良好時，會受到大家的讚賞及肯定。		0.785
特徵值			3.416	3.272
解釋變異量(%)			65.401	10.262
累積解釋變異量(%)			65.401	75.663
Cronbach's α 值			0.882	0.867
整體量表之Cronbach's α 值			0.919	

資料來源：本研究整理

修總廠單位及1個營級單位之志願役官兵比例分配問卷數，實施問卷調查。

六、資料分析方法

以IBM SPSS Statistics版套裝軟體進行資料處理，分別實施描述性統計及推論性統計分析，本文各項統計檢定之顯著水準訂為0.05。

肆、研究分析與結果

一、問卷回收情形

本研究發出300份問卷進行施測，問卷於107年2月10日起發放，回收至107年3月10日截止，回收問卷253份，回收率達84%。

二、身分屬性分析（如表九）



- (一) 階級：以士官人數為70 (27.7%) 為最高，尉官人數為51人 (20.2%) 次之。
- (二) 專長：以作戰職類78人 (30.8%) 最高，後勤職類58人 (22.9%) 次之。
- (三) 性別：以男性218人 (86.2%) 最高，女性35人 (13.8%) 次之。
- (四) 婚姻：以未婚144人 (56.9%) 最高，已婚109人 (43.1%) 次之。

表九 身分屬性統計表

變數	類別	次數	百分比	累積百分比
階級	上校	1	0.4%	0.4%
	中校	11	4.3%	4.7%
	少校	34	13.4%	18.1%
	尉官	51	20.2%	38.3%
	士官長	50	19.8%	58.1%
	士官	70	27.7%	85.8%
	士兵	36	14.2%	100%
專長	人事	53	20.9%	20.9%
	情報	9	3.6%	24.5%
	作戰	78	30.8%	55.3%
	訓練	12	4.7%	60%
	後勤	58	22.9%	82.9%
	計畫	5	2%	84.9%
	政戰	7	2.8%	87.7%
	通資	24	9.5%	97.2%
	軍備	1	0.4%	97.6%
	主財	5	2%	99.6%
	軍法	1	0.4%	100%
性別	男	218	86.2%	86.2%
	女	35	13.8%	100%
婚姻	已婚	109	43.1%	43.1%
	未婚	144	56.9%	100%
現居地	北部	75	29.6%	29.6%
	中部	70	27.7%	57.3%
	南部	90	35.6%	92.9%
	東部	15	5.9%	98.8%
	外離島	3	1.2%	100%

資料來源：本研究整理



(五) 現居地：以居住南部者90人(35.6%)最多，北部者75人(29.6%)次之、中部者70人(27.7%)再次之，東部者15人(5.9%)較少，外離島者3人(1.2%)最少。

三、各研究變項之描述性分析

(一) 組織變革認知

平均數為3.0653分，高於中間值3.0分。顯示人員對單位組變革認知程度較高；其中對於「變革效益」同意程度最高，達3.2395，顯示人員對變革效益，同意度較高（如表十）。

(二) 工作滿意度

平均數為3.2787分，高於中間值3.0分，顯示人員對單位工作滿意度較高；其中於「人際關係」同意度平均分數為3.3320分最高，

顯示組織成員在生產或生活活動過程中所產生的一種心理感受及社會關係，表示認同（如表十一）。

四、身分背景於各研究變項之差異性分析

運用差異性分析結果，驗證假設1、2如下：

(一) 以t檢定進行之差異分析

1. 性別：不同「性別」在「組織變革認知」中的「變革效益」有顯著差異 ($t=2.645$, $p=.009$)，顯示男性在「變革效益」($M=3.1881$)大於女性 ($M=2.7143$)。而不同「性別」在「工作滿意度」中的「工作本身」有顯著差異 ($t=3.187$, $p=.003$)，顯示男性 ($M=3.2982$)在「工作本身」大於女性 ($M=2.7714$)（如表十二）。

表十 組織變革認知各變項之描述性分析表

構面/變數	平均數	標準差	排序
組織變革認知	3.0653	.66911	整體
變革效益	3.2395	.79143	1
工作保障	3.1154	.62230	2
前程規劃	2.8411	.87245	3

資料來源：本研究整理

表十一 工作滿意度各變項之描述性分析表

構面/變數	平均數	標準差	排序
工作滿意度	3.2787	.83368	整體
工作本身	3.2253	.90325	2
人際關係	3.3320	.88683	1

資料來源：本研究整理



2. 婚姻：發現不同婚姻的官士兵，在各研究相關構面皆無顯著差異存在。

(二) 單因子變異數分析

檢驗不同身分背景（階級、專長及現居地）官士兵在組織變革認知及工作滿意度各研究變項及其相關構面之差異性是否顯著。

1. 「現階」及「專長」對組織成員在各研究相關構面皆無顯著差異存在。
2. 現居地：不同「現居地」在「組織變革認知」與「工作滿意度」構面均呈顯著水準（如表十三）。

「組織變革認知」中的「變革效益」、「工作保障」與「前程規劃」等子構面均達顯著水準以上，有顯著差異（ p 值：0.026*、0.024*與0.037*）。Scheffe事後比較顯示：在「變革效益」及「工作保障」子構面中，顯示居住中部成員感受程度最高，有顯著的差異

存在；另「前程規劃」部分，以北部成員的感受程度最高，其次為中部、南部、東部及外離島，有顯著的差異存在。

「工作滿意度」中的「工作本身」與「人際關係」等子構面均達顯著水準以上，有顯著差異。以Scheffe's多重比較，顯示以居住北部地區成員的「工作滿意度」認同最高，在組織變革後，能獲得較高度的滿意度。

「工作本身」及「人際關係」等子構面亦達顯著水準（ p 值：0.009**與0.002**），事後進行Scheffe多重比較分析後，在「工作本身」子構面中，顯示居住中部成員感受程度最高，有非常顯著的差異存在；另「人際關係」部分，以北部成員的感受程度最高，其次為中部、南部、東部及外離島，有非常顯著的差異存在。

五、研究變項迴歸分析

表十二 不同性別於各變項之差異分析表

性 別 構 面	平均數		t值	p值
	1	2		
	男 (n=218)	女 (n=35)		
組織變革認知	2.9855	2.6381	2.217	.028*
變革效益	3.1881	2.7143	2.645	.009**
工作保障	2.8914	2.6000	1.581	.115
前程規劃	2.8798	2.6000	1.769	.078
工作滿意度	3.3367	2.9171	2.801	.005**
工作本身	3.2982	2.7714	3.187	.003**
人際關係	3.3752	3.0629	1.568	.125
註：*：P≤0.05顯著、**：P≤0.01非常顯著、***：P≤0.001極顯著				

資料來源：本研究整理



運用迴歸分析結果，驗證假設3如下。

- (一) 組織變革認知對工作滿意度之簡單迴歸分析：以「組織變革認知」為自變項，「工作滿意度」為依變項，進行兩者間的簡單迴歸分析，結果顯示組織變革認知對工作滿意度有極顯著正向影響，其解釋變異量為53.6%；表示官兵的組織變革認知程度愈高，其工作滿意度愈高（如表十四）。

(二) 組織變革認知對工作滿意度之多元迴歸分析：依結果分析，對「前程規劃認知」而言，對工作本身有非常顯著正向影響，其解釋變異量為53.6%；表示官兵的組織變革認知程度愈高，其工作滿意度愈高（如表十四）。

- (二) 組織變革認知對工作滿意度之多元迴歸分析：依結果分析，對「前程規劃認知」而言，對工作本身有非常顯著正向影響，其解釋變異量為53.6%；表示官兵的組織變革認知程度愈高，其工作滿意度愈高（如表十四）。

表十三 現居地於各變項之差異分析表

現居地 構面	平均數					F值	P值	Scheffe's 多重比較
	1	2	3	4	5			
	北部 n=75	中部 n=70	南部 n=90	東部 n=15	外離島 n=3			
組織變革認知	3.0222	3.0333	2.8639	2.8278	1.3333	3.299	.012*	2>1>3>4>5
變革效益	3.2133	3.2250	3.0417	3.0167	1.4167	2.814	.026*	2>1>3>4>5
工作保障	2.9244	2.9810	2.7593	2.7778	1.1111	2.873	.024*	2>1>4>3>5
前程規劃	2.9280	2.9114	2.7844	2.7067	1.4000	2.594	.037*	1>2>3>4>5
工作滿意度	3.4053	3.4029	3.1800	2.9667	1.7333	4.472	.002**	1>2>3>4>5
工作本身	3.3440	3.3514	3.1244	2.9467	1.7333	3.481	.009**	2>1>3>4>5
人際關係	3.4667	3.4543	3.2356	2.9867	1.7333	4.245	.002**	1>2>3>4>5

註：*：P≤0.05顯著、**：P≤0.01非常顯著、***：P≤0.001極顯著

資料來源：本研究整理

表十四 組織變革認知對工作滿意度之簡單迴歸分析表

依變項	工作滿意度
自變項	β值
組織變革認知	.734***
R ²	.538
調整後R ²	.536
F值	292.350
P值	0.000***

註：*：P≤0.05顯著、**：P≤0.01非常顯著、***：P≤0.001極顯著

資料來源：本研究整理



影響，其解釋變異量為49.3%；顯示官士兵的前程規劃認知程度愈高，其工作本身程度愈高；對「前程規劃認知」而言，對人際關係有極顯著正向影響，其解釋變異量為44.7%；顯示官士兵的前程規劃認知程度愈高，其人際關係程度愈高（如表十五）。

伍、結論

一、官士兵不同身分屬性對各變項之差異情形

此部分旨在探討不同之士官兵個人背景在「組織變革認知」與「工作滿意度」等各變項的認知是否有差異存在，以驗證假設1、2（如表十六）。

（一）現階（士兵、士官、士官長、尉官、少

校、中校、上校）、專長（人事、情報、作戰、訓練、後勤、計畫、政戰、通資、軍備、主財）及婚姻（已婚、未婚）：不同的現階、專長及婚姻的防空部隊成員於組織變革認知與工作滿意度等變項均未呈現顯著差異，表示對於各研究變項的看法是一致且正向的。

（二）性別（男、女）：防空部隊成員男性在「變革效益」及「工作本身」的感受高於女性人員，且較重視組織變革後的適應情況，推論原因為部隊目前仍多以男性負責工作的推動及執行為主因。

（三）現居地（北部、中部、南部、東部、外離島）：防空部隊不同居住地成員於組織變革認知與工作滿意度構面上，均呈現顯著差異，其中以居住中部地區人員對「組織變革認知」認同度較高，推測其

表十五 組織變革認知對工作滿意度之多元迴歸分析表

自變項 \ 依變項	工作本身	人際關係
	β 值	β 值
變革效益	.276	.063
工作保障	.161	.213
前程規劃	.333**	.440***
R ²	.499	.454
調整後R ²	.493	.447
F值	82.531	68.884
P值	.000***	.000***
註：*：P≤0.05顯著、**：P≤0.01非常顯著、***：P≤0.001極顯著		

資料來源：本研究整理



原因為原防空部隊在中部並無設置旅級單位，然而多數人員原駐地或居住於中部地區，因此組織變革後，在中部成立了旅級單位，結合人員工作與居住需求，面對組織變革時，產生較高的接受程度；另居住北部地區人員對「工作滿意度」認同度較高，推測其原因為組織變革後北部地區單位較多，各類職務選擇性多且高競爭力，在工作上獲得的成就感較高，且人際關係的良窳攸關工作績效，故工作滿意度較高。

二、各研究變項影響性假設之驗證結果

本段將探討「組織變革認知」對「工作滿意度」是否有顯著的影響性，以驗證假設3（如表十七）。

組織變革認知與工作滿意度之各構面，呈現高度正相關且達極顯著水準，而且有顯著的預測力。但探討其中組織變革認知對工作滿意度各構面間的預測能力，發現「前程規劃認知」對「工作本身」及「人際關係」等子構面具有非常顯著正向影響，推測在防空部隊組織變革後，在人員的經營上有了交織歷

表十六 身分屬性在各研究變項上之差異性驗證

假設	身分屬性	驗證內容	結果
假設1： 不同身分屬性在「組織變革認知」構面上有顯著差異	假設1-1：不同現階	均無顯著差異。	不成立
	假設1-2：不同專長	均無顯著差異。	不成立
	假設1-3：不同性別	「變革效益」子構面，有顯著差異，其中男性較女性呈現較高同意程度。	部分成立
	假設1-4：不同婚姻	無顯著差異。	不成立
	假設1-5：不同現居地	各變項均有顯著差異，事後檢定結果如下： 1、「變革效益」：中部>北部>南部>東部>外離島。 2、「工作保障」：中部>北部>東部>南部>外離島。 3、「前程規劃」：北部>中部>南部>東部>外離島。	成立
假設2： 不同身分屬性在「工作滿意度」構面上有顯著差異	假設2-1：不同現階	均無顯著差異。	不成立
	假設2-2：不同專長	均無顯著差異。	不成立
	假設2-3：不同性別	「工作本身」變項，有顯著差異。	部分成立
	假設2-4：不同婚姻	無顯著差異。	不成立
	假設2-5：不同現居地	各變項均有非常顯著差異；另事後檢定結果如下： 1、「工作本身」：中部>北部>南部>東部>外離島。 2、「人際關係」：北部>中部>南部>東部>外離島。	成立

資料來源：本研究整理



表十七 各研究變項之影響性驗證

假設	驗證內容	結果
假設3： 組織變革認知（變革效益、工作保障、前程規劃）對工作滿意度（工作本身、人際關係）構面間有顯著影響。	1、「前程規劃」對「工作本身」，具有非常顯著正向影響。 2、「前程規劃」對「人際關係」，具有極顯著正向影響。	部分成立

資料來源：本研究整理

練的機會，可歷練的職務變多，在個人發展規劃上，增加多種選項，有利努力追求更好的願景，同時藉由良好的人際關係營造工作氣氛，有助鼓勵人員持續工作的動力之一。

陸、建議

一、結合居住地調任，兼顧家庭照顧

由假設1、2實證，組織變革成員在不同的居住地，對組織變革認知及工作滿意度是有差異的，建議各單位於調整職缺前將人員居住地及家庭現況納入考量，應儘量結合居住地調整職務歷練，使人員既能循經管發展，又能兼顧家庭，兩者平衡後可有效提高人員對組織變革認知，並提升工作的滿意度。

二、決策融入性別意見，平衡性別感受融洽

近年來各機關不斷推行性別主流化教育，使性別意識抬頭，透過本研究亦發現性別對組織變革認知及工作滿意度均有顯著差異，且男性的感受均大於女性，故國軍應強化

性別平權，讓女性成員亦能參與高層決策並由上至下教育官兵重視異性權益，拉近性別間的差異，平衡工作及生活環境，打破國軍以男性為主的生態，多站在異性觀點思考各項決策，以增進女性成員對組織變革認知及工作滿意度正向的感受。男性成員對變革效益的認知較女性為高，究其原因乃現任國軍高階主官（管）人員多以男性為主，故所決策的方案較未考量女性需求，因而造成此一認知，後續應積極培養女性幹部參與決策，在各類關鍵性會議中納入性別評估影響（需求、建議），以期男女均對組織產生高度的認同感，進而促使單位最快調適到正常運作機能之下，組織成員在工作滿意度之「工作本身」與「人際關係」的因素，才能獲得最佳認同。

三、強化職務交織歷練，廣拓經管發展目標

透過本研究中發現，組織成員認為在前程規劃的感受程度對於工作滿意度的提升具有正向相關，而前程規劃的感受包括員工對於組織變革過程中，對本身未來之升遷及



發展所產生之影響的認知。本次防空部隊組織變革中，在任務及目標不變下，職缺亦同時整併，惟看似工作性質不變實則增加了工作負擔，也對工作的職權分類產生了複雜的權責。惟兩個單位的整併，確實提供更多同性質職務供歷練，也讓組織成員更看得到未來，激發戰鬥意志，然而如何將人力資源作妥善的調配，使工作任務依照個人意願及專長分發，進而增進工作效率，是一重要課題，所以確實掌握人員屬性動向及專長能力，訂定明確工作範疇及標準化作業程序，整合人力資源，配合實施輪調制度，落實指揮職及幕僚職等職務交織歷練，由初任官取得主專長後，便實施武器系統交織歷練；另於人員完成必要學歷、經歷與專長之獲得，並於任職期滿規劃、推薦至高司單位（司令部、國防部）或專業單位（如保修、通資電單位）交互歷練，讓人才適得其所，具備所需專長，發揮最大效益，並利於後續升遷發展。

四、明確人員培育目標，強化團隊合作重要

每個人因所處的工作、環境、職務、壓力等不同情境下，會影響組織成員在工作滿意度之「組織認同」與「人際關係」，故各級主管應加強人員本職學能，除達到專業化之需求外，可善用支配資源的權力，依照不同成員所具備的專長，建立多元化學習管道，培育多項專長，透過良好的選、訓、用制度，並整合各領域間不同類型專才，找出每個員工所具備

的優點，給予明確目標，加強人才培育。另制定共同團隊目標，整合不同專長成員的能力，而使這些成員們都能夠彼此相互依賴、相互協調及共同合作解決錯綜複雜的問題，透過新資訊即時傳遞、資源共享、業務分工，確實有效率、不斷的溝通、再溝通及情感聯繫不間斷形成共好等方式，彼此合作無間，且皆了解團隊合作的精神與重要，才能充分發揮團隊合作的力量，創造出雙贏的局面。如此才能使人員獲得高程度的工作滿意度，提升空軍整體戰力。

作者簡介

鄧國雄中校，中正理工學院專85年班、國防大學管理學院指參班98年班、國防大學管理學院戰略班103年班，曾任調查官、區隊長、人參官、戰督組長，現任國防大學管理學院國管中心人力及資訊管理組教官。

作者簡介

蔡佳珍少校，專業軍官97年班、空軍航空技術學院後勤參謀正規班101年班、空軍指參學院107年班，曾任人事官、行政官、組長，現任空軍防空飛彈第七九五旅少校人事官。