

國軍組織變革後工作滿意度之探討—以憲兵通資電人員為例

作者／陳威廷
李建鵬

提要

國軍經多次組織變革後對專業人員在福利、升遷、薪資方面同於業界有所差距，藉此探討通資電人員工作壓力、組織承諾、組織學習之工作滿意現況之關聯性。

組織變革是組織為提升效能所進行的計畫性改變計畫對組織成員的觀念、態度和行為，成員之間的合作精神等進行有目標的、系統的調整和革新，並以下四點為探究重點：

- 一、工作壓力「環境因素對個人直接的衝擊和影響以及個人對壓力源產生行為反應的現象」。
- 二、組織承諾「成員對組織的忠誠度與貢獻，以及認同並願意額外付出努力來達成組織目標」。
- 三、組織學習「組織學習是為了促進長期效能和生存發展，對其根本信念、態度行為、結構安排所為的各個調整活動」。
- 四、以相關面向，探究工作滿意現況及問題以探討工作壓力、組織承諾、組織學習對通資電人員工作滿意度之相關。

本文採用問卷調查法，抽樣對象為憲兵通資電人員，共計發出110份問卷，回收問卷共105份，有效問卷計105份，有效問卷回收率為95.4%。以SPSS-22軟體分析結果，得到以下2個結論：

- 一、組織承諾、組織學習帶動工作滿意度。
- 二、工作壓力改善創造工作滿意度。

依據本探討之實證結果，提出對於實務作業的建議方向，俾供憲兵通資電人員於管理作為之參考。

關鍵字：組織變革、工作壓力、組織承諾、組織學習、工作滿意度

壹、前言

因應國際情勢以及國防事務改革趨勢秉持組織再造精神等因素，國防部依「國軍軍事組織」及「兵力調整規劃案」，進行「精實案、精進案、精粹案」三階段計畫組織變革，大量精簡人力。加以現行作戰模式已非傳統點對點作戰，已進化為不對稱作戰形態戰爭，並結合指揮、管制、通信、資訊、情報、監視、偵查(C4ISR)等作為，各類型之作戰均需投入通資電專業人員，俾達作戰目的。進而導致通資電人員面臨專業領域之專業要求日漸嚴峻，而衍生巨大之工作壓力，且部隊環境先天限制多，在福利、升遷、薪資方面同於業界有所差距，難免會影響具備專業技能高科技人員加入與留任的意願，結果直接影響國軍通資電人員的招募與維持，亦間接影響現役人員之工作意願及國軍通資電戰力。

本文研究憲兵通資電人員面臨工作壓力、組織承諾、組織學習與工作滿意現況之關係，進而探討國軍組織改革後現有工作環境與體制的問題。先就國軍組織調整進程摘述如下：

89年國防報告書指出「精實案」推行時間86年7月1日起至89年12月30日止，國軍總員額原為45萬餘員，降為38萬餘員¹。91年3月1日「國防法」、「國防部組織法」為施行「國防二法」推動國防轉型以結合觀念、方法、組織、資源、技術、裝備、準則等，實施組織簡併改組，以進行組織簡併為主，且確立「國防一元化」、「文人領軍」之民主國防體制²。

93年1月1日起正式啟動「精進案」以「精簡高司、充實基層」期能符合「國防資源有效運用」、「人力運用更趨多元」、「國防預算結構合理」、「兵力目標符合民意」、「三軍

武器精準有效」及「建置完整聯戰能力」等多重效益。其中為施行「募兵制」招募作業流程簡併便利政策的推動，提升民眾投身軍旅之志願役士兵招募工作，精進軍士官招募班隊減併及服役中志願役士兵選優晉任士官等案。

立法院101年11月27日三讀通過「國防部參謀本部組織法」、「國防部政治作戰局組織法」、「國防部軍備局組織法」、「國防部軍醫局組織法」、「國防部主計局組織法」及「國防部組織法」等法稱「國防六法」，國防部102年1月1日起正式施行「精粹案」進行總員額將27.5萬人，減至21.5萬人進行組織精簡。

104年國防報告書以國防組織「國防二法」、「國防六法」施行後進行組織調整，以聯合作戰指揮機制國軍兵力結構調整為主軸，提升聯合作戰指揮機制效能，強化「指、管、通、資、情、監、偵」系統反制與防禦能力，以「為戰而訓」、「戰訓合一」要旨，勤訓精練提升官兵基礎戰力強化體能訓練落實駐地訓練堅實基地測考，募兵制後，士兵役期延長為4年，原專長兵「一專一能」已無法滿足「長役期、專業化」要求，須徹底執行「一專多能」訓練建構一支現代化國軍。

106年國防報告書指出，為落實「防衛固守，重層嚇阻」軍事戰略，綜合考量持續調整國防組織及兵力結構，建構一支科技化、專業化、全民化的國防勁旅。並於106年7月1日編成「資通電軍指揮部」，整合陸、海、空三軍資通電能量，支援國家層級網際防禦為任務，確保國軍指管網路、資訊安全及情監偵系統有效運作，捍衛國家安全³。

108年國防報告書更因應未來敵情威脅與戰爭形態，評估敵情威脅，滾動式調整三軍部

1 國防部「國防報告書」編撰委員會，《中華民國八十九年國防報告書》，89年8月初版，頁75。

2 國防部「國防報告書」編撰委員會，《中華民國95年國防報告書》，95年8月初版，頁100。

3 國防部「國防報告書」編撰委員會，《中華民國106年國防報告書》，106年12月初版，頁61。

隊國軍兵力結構及規劃，藉以「打、裝、編、訓」之思維，持續「精進國防組織」、「強化聯戰編組」，提升整體聯戰效能。地面部隊朝「聯合兵種」編組；憲兵部隊朝「特戰化、快速反應化」編組；後備部隊朝「灘岸守備、重要目標防護及反空（機）降」編組；海、空部隊配合「國艦國造」、「國機國造」進程，適切調整組織編裝，確保聯合作戰任務之遂行⁴。

國軍在多年進行組織變革後以「防衛固守、重層嚇阻」軍事戰略，以航太、船艦及資安三大領域為核心的國防產業發展策略，以及強化資電作戰、精進武獲管理、提升軍人形象、落實軍人袍澤照顧等多項國防要務⁵，國軍成員在不斷的組織變革後工作壓力勢必些許程度提高，取決於部隊內的專業人才。

貳、各研究變項探討

一、組織變革探討

組織變革必然激發其內心的衝突，因為在組織變革過程中，往往將帶來不確定性、焦慮不安等壓力。要成為軍事專業化部隊組織，在人力不斷精簡下往往衝擊總是多面向要來探討，以降低相互衝擊⁶。從組織人員心理上焦慮或恐懼、另又抱持希望與期待，這種不斷的組織變革而產生內心衝突的壓力，將會影響工作性質、職位晉升等部隊士氣與工作績效，其

中內心抗拒和不願配合變革活動的組織人員在於欲退役之常備役人員工作適應上壓力變化間接或直接影響組織現役人員。從民間企業經營管理的角度對「在組織學習及組織變革像趕流行般有成為民間企業一部分，改革的太輕而藥力不夠，或未足以除去陳年弊病，或改革太重而癱瘓組織」⁷，因此本研究擬從此上述改革面向切入，分析其結果與其他要素（如組織承諾、組織學習、工作滿意度）之間的關連性。

組織變革是組織為提升效能所進行的計畫性改變計畫⁸。而變革亦指運用行為科學和相關管理方法，對組織的權力結構、組織規模、溝通管道、角色設定、組織與其他組織之間的關係，以及對組織成員的觀念、態度和行為，成員之間的合作精神等進行有目標的、系統的調整和革新，以適應組織所處的內外環境和組織任務等方面的變化，提高組織效能⁹。

組織為因應內、外環境的變化，採行全面性調整過程的思維或行為模式，須具備良好的理論基礎方有成效¹⁰。組織係指一群人為了達成共同目的時，經由權責的分配、層級結構所構成的一個完整有機體，它是隨著時代及環境的改變而在自謀調整與適應，並且人員間建立一種團體意識，以達成共同追求目的¹¹，足見組織並非是一個靜態的實體。「組織變革」乃是一種因環境改變而導致組織改變過程¹²。一般來說，變革可分為「漸進式

4 國防部「國防報告書」編撰委員會，《中華民國108年國防報告書》，108年9月初版，頁62-63。

5 國防部106年3月15日新聞稿，「106年《四年期國防總檢討》(QDR)專案報告」。

6 Ashford, S. J.(1988), "Individual strategies for coping with stress during organizational transitions", Journal of Applied Behavioral.P.19-36.

7 張逸民(民85)，競爭大未來—導讀，智庫文化，臺北，頁.5-6

8 Cummings, T. G., and Worley, C. G. (2009). Organization development & change.(9thed.)South-Western.P36-50.

9 林建煌譯，2006，現代管理學，第二版，台北：華泰文化事業公司。頁17-20。

10 黃廉芳(2014)。我國行政院組織改造與軍訓組織變革之研究(碩士論文)。國立東華大學公共行政學系，花蓮市。頁11。

11 張潤書，1998。行政學。三民書局。頁31-42。

12 詹中原等著(2006)，《變革管理：組織的成功密碼》，臺北：國立中正紀念堂管理處，頁9-13。

變革(Evolutionary Change)」與「革命式變革(Revolutionary Change)」兩大類：

(一)漸進式變革

乃是逐步的、漸進的、有特定焦點的變革，意味著試圖增進組織現行營運的效率。例如全面品質管理(Total Quality Management, TQM)是一種變革的流程，透過TQM為組織企圖經由漸進的方式來改善工作

之方法。

(二)革命式變革

係指迅速的、激烈的、涉及整個組織的變革，意味著試圖發現有效率的新方法，例如全新的做事方式、新目標、新結構。組織可以使用許多方法中的一種來執行革命性變革，以迅速獲得這些結果，其型式可分為流程再造、結構重整及創新三種¹³，如表1所示。

表1 組織變革定義

學者	定義
Leavitt, H. J. ¹⁴ (1964)	組織是一個多項變數的系統，包含： 1. 任務：正確的策略。 2. 人力：組織人員的激勵、教育訓練。 3. 組織文化：分享開放的組織文化。 4. 科技：資訊相關科技及基礎建設。
Kanter · Stein & Todd ¹⁵ (1992)	1. 企業內部權力系統的變遷：如重要人士的變動，經營權的轉移等，皆會直接或間接的導致企業結構、制度或文化的改變。 2. 企業成長過程中的變遷力量：主要是組織生命週期、組織成立年數、組織成長的轉變。 3. 環境的變遷：包含超環境、一般環境、產業環境及競爭環境的改變，如：市場偏好的改變、原料市場的價格變動，新形態競爭者進入產業等，均會造成組織變革。
張潤書 ¹⁶ (1998)	組織係指一群人為了達成共同目的時，經由權責的分配、層級結構所構成的一個完整有機體。
溫金豐 ¹⁷ (2012)	1. 組織從現行的狀態轉換至另一個狀態，以增進整體績效的過程。 2. 一個沒有變革能力的組織，面臨環境變化時，就不能以新的做法適應新環境，終將走向衰亡。

資料來源：作者自行整理。

13 Gareth R. Jones 著，楊仁壽、俞慧芸、許碧芬等合譯(2002)，《組織理論與管理：理論與個案》，臺北：雙葉書廊，頁472。

14 Leavitt, H. J. 1964 Managerial Psychology (rev. ed.). Chicago: The University of Chicago Press, Ltd. P.371-391.

15 Kanter. Stein & Todd D. Jick 1992. The Challenge of Organizational Change : How Company Experience it and Leaders Guide it, New York : Free Press. P.237-285.

16 張潤書，1998。行政學。三民書局。頁125。

17 溫金豐，2012，組織理論與管理，第三版，台北：華泰文化事業公司。頁10。

(三)常見的變革事項：關於變革的定義綜合歸納如表2所示。

國軍因應多次組織變革是為追求更好組織與組織運作協調快速便捷方式，改革出發點皆以「人」中心為考慮因素，影響與組織內「人」適應相當程度的關係，推行組織變革策略必須考量關鍵因素過程中，決策者應妥善規劃，使得組織成員認知並使參與決策提出意見機會，則有助於組織變革的推動。

表2 常見的變革事項定義

變革事項	定義
策略變革	層次最高的變革事項，主要是在辦理組織定位（包含產品的類型、顧客特徵及產銷活動所涉及地理區域等）與核心專長（組織建立其競爭優勢所需的資源與能力）的調整。
結構變革	組織結構的調整，個別職務內容的重新設計，以及這兩者衍生的權力結構變化。
流程變革	作業方法及相關規章制度與政策的調整，這也是實務上最重視的變革領域，學術界稱之為技術的變革。
文化變革	改變組織成員的共同價值觀與行為規範，學術界經常以「人員的變革」來稱之，但歸結到最後還是以文化變革為主，其主要就是運用各種群體成員互動方法，來改變其觀念與行為的技術。

資料來源：參考鄧文宏¹⁸、作者自行整理。

二、工作壓力變項探討

「壓力」拉丁文字為「stringere」最早由壓力研究之父Hans Selye提出：「生物體對環境刺激而產生的一種非特異性的生物學反應現象」¹⁹。壓力意指拉得很緊或延伸擴張，以物理學、工程學解釋物體受外力作用產生一種抗力。壓力如影隨形無所不在，適度壓力可提高效率，過多壓力卻會讓人感到緊張、威脅感，長期處於此狀態則可能導致身心耗竭疲憊，而各種情境中壓力是否成為阻力或助力，以適度抗壓能力評估判斷解決之道。不管壓力對人類的影響是好是壞，壓力是無法避免、無所不在²⁰，以專家學者定義壓力彙整如表3。

綜觀學者研究壓力定義為日常工作於勞動情境引發心理因素作用的過程，且於工作環境刺激所反應間產生作用結果，出現威脅性刺激時，經內心評估後，自我要求期許要求認知無能力與經驗克服時，產生焦慮感為「壓力」。

表3 壓力定義

學者	定義
McGrath (1970)	壓力是需求和反應之間存在的一種不平衡狀態。
Selye (1974)	壓力是身體為滿足需要所產生的非特異性生理反應。
Cooper Marshall (1976)	環境因素對個人直接的衝擊和影響以及個人對壓力源產生行為反應的現象。

18 鄧文宏，2005，組織變革知覺對工作滿足、工作士氣、工作績效與組織績效之關聯性研究-以復華金融控股公司為例，碩士論文，頁13-14。

19 <https://kknews.cc/health/ey9ag5r.html>。2020.03.28

20 Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). Stress, appraisal, and coping. New York: Springer Pub. Co.P.407.

學者	定義
Ivancevich Matteson (1980)	壓力是一種適應的反應，是外界的動作、情況及事件對個人所產生特殊生理或心理的要求而造成的結果。
Martin Schermmerhorm (1982)	壓力是個人對於人與環境配合中之要求、限制及機會所產生的主觀知覺，而發生的正面與負面反應狀態。
Revicki & Mayand (1985)	壓力為一事件，在這事件中之環境或內在（或兩者）的要求超過個體所能承受。
陸洛 (1997)	一個連續變化狀態之歷程，而非靜態的間斷現象。
Greenberg Baron (1997)	壓力為個體面對外界壓力源時情緒、認知和生理三方面的交互作用所產生的一種反應模式。
郭盈卿 (1999)	工作者在工作情境中受到工作特性的影響，所形成的心理層面之負面程度。
朱明謙 (2001)	工作者對工作環境無法適應，對工作者造成的直接衝擊與影響，所引發個人生理、心理及行為的改變。
翁萃芳 (2002)	凡與工作相關之因素所引起的壓力。

資料來源：參考周文彬²¹、作者自行整理。

三、組織承諾變項探討

(一)組織承諾定義

組織承諾的本質上並不互相衝突。本研究採用Porter²²、Steers、Mowday及Boulian²³等學者所提出之定義，意即組織承諾至少包含三個要素：對於組織目標或價值有強烈之信念與接受、願意為組織利益而努力、明確地希望繼續成為組織的一份子。換句話說，組織承諾是指成員對組織的忠誠度與貢獻，以及認同並願意額外付出努力來達成組織目標的定義。如表4所示。

表4 組織承諾的定義

學者	定義
Scheldon (1971)	組織承諾是一種員工對組織的態度或傾向，將個人與組織連結或附著成一體。
Buchanan (1974)	組織承諾至少包含五項要點： 1. 員工期望能代表組織。 2. 想留在組織內的意願強烈。 3. 對組織之歸屬與忠誠。 4. 接受組織目標及價值觀的程度。 5. 對組織之評價為正面的。
丁虹 (1987)	個人對組織的認同與投入之態度傾向的相對強度，特徵有以下三項： 1. 深信並接受組織目標及價值。 2. 願意為組織投入高度努力。 3. 具有強烈慾望以維持組織成員的身分。

21 周文彬(2016)。警察人員之正向心理資本對工作壓力及生活滿意之影響(碩士論文。國立中山大學，高雄市。頁12-13。

22 Porter, L.W., and Lawler, E.E. (1968), Managerial Attitude and Performance, Homewood, Ill:Irwin..P118-125.

23 Boulian, P. V. ,Porter , L. W. ,Steers , R. M. & Mowday ,R. T.(1974),Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians, Journal of Applied Psychology, 59(5), P.603-609.

學者	定義
吳秉恩 (1991)	個人認同組織及忠於組織之承諾程度。程度愈高，則愈會將自己視為組織的一份子，與其唇齒相依。
Kushman (1992)	組織承諾是個人將組織的價值和目標內化，並表現出對組織的忠誠。
蔡進雄 (1993)	組織中成員願意為組織付出更多的努力，並認同組織的目標與價值，且渴望繼續留職的一種態度傾向。
陳海鳴、 余靜文 (2000)	指組織成員認同組織目標並以身為組織一份子為榮，表現對組織忠誠與願意為組織目標盡心盡力的態度與行為。
Fairfield-Sonn ²⁴ (2002)	組織承諾被視為是對組織整體的認同。
Core & Bruch ²⁵ (2006)	組織承諾對於工作者的態度、行為有著極為顯著的影響。

參考資料：蘇信旭²⁶、作者自行整理

(二) 組織承諾分類

高度的組織承諾對組織是有利的，因為這樣代表員工與組織的關係緊密，向心力強，進而影響到工作產出與效率，甚至在某些情況下我們可以以此預測員工的行為。從前因的層

面來看，高度的組織承諾可能緣自許多原因：另外組織承諾有著三種面向有情感性、持續性與規範性。組織成員可能因為對組織有濃厚情感與認同感，而他想要這麼做；也可能是因為考量到離職的風險與曾經投入的資本，理性評估利害關係後認為他需要這麼做；甚至只是因為他覺得相信自己有責任、有義務應該這麼做。雖然出發點不同，三種面向之間並沒有孰優孰劣，只是因為員工對於工作考量的重點不同而造成差別²⁷。

從後果層面而論，組織承諾強烈的成員往往會表現出三種傾向，分別是深信組織的目標與價值（價值承諾）、願意為組織努力打拼（努力承諾）以及願意留在組織內繼續工作（留職承諾）²⁸。由於組織承諾的定義方法不一，連帶影響分類的方式以及各種分類代表的意義，細部敘述如表5所示。

(三) 組織承諾對工作滿意度之影響

多數研究指出，組織承諾高的員工適應力較強、怠工與離職率較低、工作士氣高；然而，組織承諾並非愈高愈好，過高的組織承諾反而會產生額外的問題－由於員工對於組織極度肯定與依賴，個人成長或創新的動力相對降低，造成進步遲緩、非工作組織的活動減少；對於組織而言，可能使得人員的流動率偏低，難以吸收新血與彈性調整，甚至會因為員工抗拒改變，而讓制度與風氣無法隨著大環境而進步。

24 Fairfield-Sonn, J.W., Ogilvie, J. R. and DelVecchio, G. Mergers, "Acquisitions and Long term Employee Attitudes." Journal of Business & Economic Studies, Vol.8, No2, 2002, pp.1-16.

25 Organizational identity strength, identification, and commitment and their relationships to turnover intention: Does organizational hierarchy matter. Journal of Organizational Behavior, 2006, pp.585-605

26 蘇信旭(2002)〈工作價值觀、組織承諾與工作滿足相關之研究—以台南縣鄉鎮市公所基層公務人員為例〉，頁17。

27 Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. Journal of Occupational Psychology. 63, P.1-18.

28 Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technician. Journal of applied psychology, 59(5), P.603-609.

表5 組織承諾分類

學者	分類	定義
Etzioni (1961)	道德的投入	一種正向高強度的導向，基於將組織的目標及價值內化，並對權威認同。
	計算的投入	一種較低強度的關係，是基於理性的交換利益及獎酬。
	疏離的投入	一種負向導向，出現在剝削關係。
Kanter (1968)	持續承諾	由於先前個人投資與犧牲，離開組織將是高成本或不可能，因此奉獻於組織。
	凝聚承諾	在組織中附著於社會關係是由於在先前社會連結中有公開棄權，或參加了增強凝聚儀式。
	控制承諾	附著於組織規範並影響其行為所欲之方向，因為成員曾公開否認以前的規範，並以組織價值重述他們的自我概念。控制承諾是附著在組織規範並影響其行為所欲之方向。
Porter (1974)	價值承諾	係指深信並接受組織目標及價值。
	努力承諾	係指願意為組織投注高度的努力。
	留職承諾	係指具有強烈慾望以維持組織成員的身分。
Staw (1977)	組織行為途徑-態度承諾	將承諾視為對組織強烈認同與投入，受個人特質、工作特性及過去工作經驗的影響。
	社會心理學途徑-行為承諾	以個人在組織中的投資為出發點，受個人過去行為及投入組織成本大小的影響。
Stevens et.al. (1978)	規範性承諾	個體對於某一特定行為抱持規範的信念：願意繼續留在組織裡，為組織付出更多努力，並非是因為他已經評估這樣做將會獲得多少利益，而是相信「應該」這樣做才符合團體規範。
	交換性承諾	個體以投資報酬率觀點，衡量付出與報酬的差距，組織成員會將自己對組織的貢獻及從組織所獲得的報酬。此行為可視為一種交換性行為。成員認為交換的過程對自己有利，組織承諾會提高，反之則降低。
Allen & Meyer (1990)	情感性承諾	組織成員願意並且希望繼續留在組織服務的意念。
	持續性承諾	對離開組織的成本認知，使成員產生留在組織內的承諾。成員通常依兩分面決定對組織持續性承諾： (1)衡量外在就業機會多寡。 (2)考量離開公司付出的犧牲。根據Becker的交換理論，組織成員會考量他們的累計投資或附屬利益。(Backe, 1960)
	規範性承諾	強調對組織忠誠是社會發展的經驗結果(Wiener, 1982)或由組織獲得利益，在成員心中產生報答組織的義務(Scholl, 1981)。

參考資料：張峻源²⁹、作者自行整理

29 張峻源(2001)組織文化、組織承諾與組織變革態度之研究－以中央信託局為例，國立成功大學企業管理研究所碩士論文。頁21-22。

組織承諾的高低反映出員工個人對組織和其目標認同的程度。探討工作滿足與組織承諾的關係；在研究中，發現離職行為與工作滿足及組織承諾之間具有顯著關係，而工作滿足與組織承諾間亦具相當程度之關聯³⁰。

以臺灣某一商業銀行為研究對象，結果也顯示部屬在工作滿足與組織承諾之關係呈現正相關。除了上述的兩篇研究之外，許多其他研究也指出工作滿足直接或間接地影響到組織承諾³¹。

工作滿意度是個人對工作的一種情感性反應，容易受到工作場所發生的事件影響；而組織承諾則較傾向於對組織整體的情感性反應，包括對組織目標及價值的認同等，相形之下，組織承諾比工作滿足較為穩定。換句話說，員工可能因為在工作中發生某些事件而降低他的滿意度，但不會立刻反應在組織承諾上。除非不滿意的狀況持續發生，進而影響到他對於工作整體的評價。由此，我們可以歸納出工作滿足對組織承諾正相關的結論。事實上，不少研究顯示，工作滿意度幾乎可以算是組織承諾的主要前因變項之一。

四、組織學習變項探討

「組織學習」一詞最早出現在組織理論為H. Simon在1953年公共行政評論(Public Administration Review)一篇探討美國經濟合作管理局(Economic Cooperation Administration)

組織成立的文章，Simon認為政府組織重組的過程就是一種學習的過程³²。組織學習是為了促進長期效能和生存發展，而在回應環境變化的實踐過程之中，對其根本信念、態度行為、結構安排所為的各個調整活動；這些調整活動藉由正式和非正式的人際互動來實現³³。

組織學習之「共享資訊價值」最能促進組織創新，而且組織學習與組織創新具有交互影響關係；而組織學習、組織創新交互作用之中，以組織氣氛創新最能有效預測學校效能，對行政績效表現與課程教學發展之學校效能最具影響力³⁴。

組織文化對組織創新之影響中，組織學習具部分中介效果，其中官僚型文化對組織學習及組織創新其顯著負向關係而創新型及支持型則對組織學習及組織創新真顯著正向關係；組織文化會對知識取得產生影響，其中官僚型對組織取得具顯著負向關係，而創新型及支持型則對知識取得具顯著正向關係；而組織文化會透過知識取得對組織學習與組織創新產生影響，且知識取得對組織創新之影響中，組織學習具完全中介效果³⁵。「團隊學習」、「資源運用創新」與「課程教學品質」分別最能呈現組織學習、組織創新與學校效能之效果。組織學習可以透過組織創新的中介作用，正向影響學校效能³⁶。綜整學者及研究者組織學習定義如表6。

30 Douglas, B.C. "The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover." Human Resource Management Review, 1999, Volume 9, Number 4, 1999, pages 495-524.

31 許朝欽，「組織文化、領導行為與員工工作態度間關係之研究-台灣某一商業銀行之個案研究」，1999，私立朝陽科技大學工業工程與管理研究所碩士論文。

32 H. Simon (1953) Public Administration Review, Economic Cooperation Administration). P. 447-454.

33 C. Argyris、D. Schon(1978)組織學習：行動理論之觀點。頁119。

34 李瑞娥(2003)國民學校終身學習文化，組織學習，組織創新與學校效能關係之研究-學習型學校模型之建構，國立高雄師範大學，高雄市。頁34。

35 廖述賢、吳啓絹、胡大謙、樂蕙嵐(2008) 組織文化、知識取得、組織學習與組織創新關聯性，人力資源管理學報，8卷4期(2008.12.01)，頁1-29。

36 顏弘欽(2008)國民小學組織學習,組織創新與學校效能關係之研究，國立政治大學，台北市。頁198。

表6 組織學習定義

學者	定義
Argyris & Schon (1978)	組織學習是組織成員間的學習，透過學習，使組織成員有能力適應變革、偵測及改正錯誤，且能持續改進，同時提出組織學習可分為三層次：即組織成員只改變學習策略，不改變應用理論價值的「單環學習」、既改變學習策略又改變應用理論價值的「雙環學習」、學習如何學習的「再學習」。
Huber (1991)	組織學習是指組織中的個人、團隊、部門等各個階層，獲得工作知識或技巧的過程，組織學習可建構為四大程序系統：知識獲取、資訊散佈、資訊解釋及組織記憶。
Levinthal & March (1993)	組織學習是組織成員將學習看待成過去學習成果的解碼，組織成員不斷檢討過去的學習成果，也藉以不斷的用檢討過去學習成果的方式導正組織成員現在的學習。
Garvin (1993)	認為一個具有組織學習能力的學習型組織，熟悉於創造、蒐集與傳遞知識，並藉由知識來修正組織行為，且將組織的新知與見解付諸行動。
林麗惠 (1999)	組織學習係透過組織中的個人、團隊與組織等層面進行共同學習的歷程，單循環、雙循環及再學習等過程，調整並修正組織因循常規，將所學知能轉化為實際行動，妥善因應外在環境之變遷，過程不但有助於組織績效，有助組織發展為學習型組織。
Leithwood et.al. (2001)	組織學習是一種互動的過程，是一種分享知識、洞察力和個人心智模式的過程，並藉由組織記憶過去的經驗和知識，儲存在組織記憶中，以提供領導者與成員反思組織行為並創新行為。
李瑞娥 (2003)	組織學習之「共享資訊價值」最能促進組織創新，而且組織學習與組織創新具有交互影響關係；而組織學習、組織創新交互作用之中，以組織氣氛創新最能有效預測學校效能，對行政績效表現與課程教學發展之學校效能最具影響力。
魏惠娟、林怡禮、 潘慧玲、張明輝、 陳嘉彌等學者 (2003)	1. 小組方式學習，促動了組織學習。 2. 校長室啟動組織學習與結果最有影響力的人物。 3. 組織學習的結果產生突破結構限制的做法。
魏惠娟 ³⁷ (2007)	建構學習組織架構，透過組織內學習活動過程內包含學習、改變、轉化、能力建立為核心。

資料來源：林淑貞³⁸、作者自行整理。

37 魏惠娟，2007，學校組織全員學習：規劃架構與成效指標。教育研究月刊153，頁52-80。

38 林淑貞(2014)宜蘭縣中小學特殊教育評鑑制度變遷下之學校組織學習歷程,佛光大學，宜蘭縣。頁18-19。

組織學習歷程產生結果，有些學者認為政府組織重組也是學習過程，另以個人、團隊及整體組織學習，可促進長期效能和生存發展是具有相當影響力。

五、工作滿意度變項探討

(一)工作滿意度概念

對於工作滿意度是指工作者心理上、生理上、認為工作環境與工作本身的滿意感受，換言之，就工作者對工作情境上主觀反應。簡單地說，員工對於工作的滿意度愈高，代表他對工作充滿熱忱、幹勁十足；相反地，如果工作滿意度低落，表示他對工作擁有諸多不滿，這種負面的態度往往會連帶影響到工作效率³⁹。

在Hoppock學者提出之後，工作滿意度的相關研究紛紛被提出。Weiss et al.學者於1967年將工作滿意度分為三個層面，分別是內在滿意、外在滿意和整體滿意。內在滿意指的是工作者對工作本身引發的價值觀、責任感、成就感、職能地位及運用能力的機會；外在滿意指的是工作者在工作中獲得的薪資、升遷，同事間的互動、公司政策…等等；整體滿意則是綜合內在與外在性層面的滿意程度⁴⁰。Porter and Lawler學者認為工作

的滿意程度，取決於應得報酬與實得報酬之間的差距⁴¹；Smith, Kendall and Hulin學者則認為工作滿意度係指員工對其工作或其構面產生的連續情感，這種情感取向由員工對工作的期望與實際知覺兩者間的差異所決定。從上述兩種說法中，我們可以看出工作者預期獲得與實際獲得之間的差距，決定了他對工作的滿意程度⁴²。

Locke學者認為工作滿意乃是工作者評估或工作經驗能產生之愉快或正向的情緒接觸⁴³。它是一種整體性的構成，包括工作本身、升遷機會、上司督導、福利制度、組織參與及同僚相處等面向，所以工作滿意是員工對其工作喜好的程度⁴⁴。綜合學者的說法，一份工作如果能帶給員工愈多的正向情緒，或者說，員工愈喜歡的工作，自然滿意的程度愈高。

(二)工作滿意度定義

工作滿意度整理歸納成以下三種定義⁴⁵

1.綜合性定義(Overall Satisfaction)

將工作滿意的概念作一般性的解釋，而不涉及工作滿足的面向、形成的原因與過程。工作滿足是一個單一的觀念，工作者能將不同工作構面的滿意與不滿意予以結合，

39 Hoppock, R. (1935), Job Satisfaction, New York: Harper and Brother. P. 547.

40 Weiss, D., Dawis, R., England, G. and Lofquist, L. (1967), Manual of the Minnesota Satisfaction Questionnaire, Minneapolis, Minn.: University of Minnesota Industrial Relations Center. P. 512-536.

41 Porter, L.W., and Lawler, E.E. (1968), Managerial Attitude and Performance, Homewood, Ill:Irwin.P.118-125.

42 Smith, P., Kendall, L., and Hulin, C. (1969), The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement, Chicago: Rand-McNally. P 141

43 Locke, E.A.(1976), "The nature and consequences of job satisfaction," Handbook of Industrial and Organizational Psychology, P. 1297-1349.

44 Davis, W.A.(1977), "The Moderating Effects of Value Attainment and Affective Disposition," Journal of Vocational Behavior, 54, P. 296-313.

45 徐正光(1977)，工廠工人的工作滿足及其相關因素之探討，中央研究院民族學研究所集刊，第43期，頁23-63。

而形成對工作本身整體的滿意度⁴⁶。

2. 期望差距定義(Expectation Discrepancy)

此類定義又可稱為「需求缺陷性定義」。如同Porter and Lawler學者的看法，員工對於工作滿意的程度，往往取決於他實際獲得的價值與預期之間的差距。兩者的差距小，代表期望和現實符合的程度高，員工整體的滿意程度自然提升。

3. 參考架構定義(Frame of Reference)

雖然學者們對於工作滿意度的研究目前尚未獲得一致性的看法，但多數同意工作滿意是多層面的觀念，牽涉到個人對於工作各方面的滿足感，乃是一個複雜的綜合性變項。在這種定義之下，工作滿意是工作者對於其工作特性加以解釋後的情感反應。換句話說，哪些工作構面會影響到工作者的滿足程度，就如同個人需求一樣，因人而異，不同的樣本或量表項目都會導致結果不同。

(三) 工作滿意度之衡

關於工作滿意度的衡量方式，各家學者都抱持著不同的意見；而一份理想的工作滿意度量表應該包括哪些構面，迄今也尚無定論。因此，在量表的挑選上，本研究採取廣為相關研究使用、由Weiss et al.學者提出之工作滿意度分類法為概念，將國軍通資電人員對現有部隊環境的工作滿意度分為「內在滿意度」與「外在滿意度」兩個構面，分別進行討論⁴⁷。

「內在滿意度」指的是員工對其工作獨立性、創造性、變化性、穩定性、運用能力的

機會、自我判斷、運用自己方法處理事情的機會、工作的道德價值、工作所帶來的社會地位與成就感…等事物，感到滿意的程度。「外在滿意度」則是指對於目前工作的升遷性、所得報酬與讚賞、組織政策實施的方法等方面感覺滿意的程度。

(四) 小結

工作滿意的重要性，它牽涉的範圍廣大，小至員工個人的基本特質、能力與價值觀，大至組織的各種制度、工作性質，甚至連社會整體的政治、經濟環境都可能有所關連⁴⁸；而由工作滿意程度導致的影響，同樣也不侷限於工作或員工本身。因此，當我們在討論國軍通資電人員對現有制度與工作環境的滿意程度時，需同時從人員本身特質能力與環境影響的層面切入，並考量這些前因可能造成的後果變項，才能進行完整的分析。

六、自變項與依變項之相關研究

(一) 組織承諾與工作滿意之研究

工作滿意與組織承諾探討相關定義，藉近年來各研究者對於軍人、駐外人員、高科技產業及教師等關聯性定義探討，彙整如表7所示。

當工作者對組織承諾具愈高信心時，工作滿意的程度也會提升。相對現有的工作環境認同程度高，願意盡心盡力為整體的目標努力，並持續貢獻心力。

(二) 工作壓力對工作滿意度的關係

學者陳芳偉發現工作壓力對工作滿意

46 Kalleberg, A.L.(1977).Work values and job rewards: a theory of job satisfaction. American Sociological Review, 42, P.124-143.

47 Weiss, D., Dawis, R., England, G. and Lofquist, L.(1967), Manual of the Minnesota Satisfaction Questionnaire, Minneapolis, Minn.: University of Minnesota Industrial Relations Center.P.512-536.

48 Seashore, S.E., and Taber, T.D.(1975), "Job Satisfaction and Their Correlations," American Behavioral Scientist, 18(3), P.333-368.

表7 工作滿意與組織承諾研究定義

學者	研究定義
鄭仁忠 ⁴⁹ (2004)	組織承諾越高，則其工作滿意度也越高。
楊建國 (2014)	1. 內部行銷知覺與工作滿意之間具有正相關。 2. 工作滿意與顧客導向之間具有正相關。 3. 工作滿意與組織承諾之間具有正相關。
童潔真 (2014)	1. 心理擁有感與工作滿意之間具有正相關。 2. 心理擁有感與組織承諾之間具有正相關。 3. 工作滿意與組織承諾之間具有正相關。
康志瑋 (2014)	1. 志願役士兵「工作特性」與「工作滿意」達顯著相關。 2. 志願役士兵「工作特性」、「工作滿意」對「組織承諾」有顯著相關。
夏毓文 (2014)	1. 醫檢師的工作滿意度對組織承諾呈正相關。 2. 工作滿意度對離職傾向呈負相關。 3. 組織承諾對離職傾向呈負相關。
彭詒亞 (2014)	1. 工作滿意度對於組織承諾有顯著影響。 2. 組織文化對組織承諾具有顯著正向的解釋力。
李宜璇 (2015)	1. 組織承諾對工作滿意度具有正向顯著影響。 2. 工作壓力對工作滿意度具有反向顯著影響。 3. 組織承諾對工作壓力具有反向顯著影響。
劉錦熾 (2015)	1. 組織承諾對工作滿意度有顯著的正向影響。 2. 組織承諾對內部行銷有顯著的正向影響。 3. 內部行銷對工作滿意度有顯著的正向影響。
丘立崗 (2015)	1. 國民小學教師工作滿意度對組織承諾有顯著預測力。 2. 國民小學教師的整體工作滿意度及分層與整體組織承諾及分層面具有正相關存在。

資料來源：黃宗顯⁵⁰、作者自行整理。

49 鄭仁忠(2004)，國民小學主任角色壓力、組織承諾與工作滿意關係之研究，國立高雄師範大學教育研究所碩士論文，高雄市。頁102-103。

50 黃宗顯(2016)，臺南市國小兼任行政職教師工作滿意與組織承諾關係之研究，國立台南大學，台南市。頁24-26。

度的關係，認為工作特性、組織壓力、角色因素、工作與家庭間的衝突、工作壓力為影響滿意度的因素⁵¹。Spector, P. E.認為工作壓力與工作滿意度呈負相關⁵²。以工作壓力來源總分及八個子因素「組織氣候」、「組織缺乏結構」、「組織政治氛圍」、「工作不確定性」、「工作過量」、「缺乏自主性」、「人際衝突」、「職家衝突」對於工作滿意度均會產生負面衝擊⁵³。

各種因工作所產生壓力於工作者身上，無適度宣洩往往在整體上容易呈現負面影響，若工作者經驗不足、抗壓性低、運用資源不足，相對影響工作滿意度則因不同壓力則增減影響。

參、研究設計

本研究探討國軍組織變革後「工作壓力」、「組織承諾」、「組織學習」等3項「自變數」對「依變數」—「工作滿意度」，是否具有顯著的關聯性。各變項包含相關因素如后：

一、研究架構

(一)國軍組織變革後工作壓力—自變數(A)：指國軍目前在工作壓力內容之「心理因素」、「生理因素」、「工作負荷」、「生涯發展」、「人際因素」等5個層面中所產生的壓力程度稱之。

(二)國軍組織變革後組織承諾—自變數(B)：指成員對組織的忠誠度與貢獻，以及認同並願意額外付出努力來達成組織目標的程

度，以「價值承諾」、「努力承諾」及「留職承諾」等3個層面探討。

(三)國軍組織變革後組織學習—自變數(C)：係指「系統思考」、「團隊學習」、「溝通對話」等3個層面。

(四)國軍組織變革後工作滿意度—依變數(D)：係指國軍人員在「內在滿意」、「外在滿意」、「整體滿意」等3個層面。

(五)國軍人員背景—控制變項：係指有關國軍人員個人之背景變項。包括：性別、職務、年齡、服務年資、最高學歷等5項。本研究架構圖如圖1所示。

二、研究假設

根據上述研究架構圖提出假說如下：

(一)假設H1：當國軍單位的工作壓力管理重視，將有助於提升通資電人員的工作滿意度。

(二)假設H2：當國軍單位給予組織承諾愈高，將有助於提升通資電人員的工作滿意度。

(三)假設H3：當國軍成員的組織學習愈積極，將有助於提升通資電人員的工作滿意度。

(四)假設H4：個人變項對工作滿意度具有顯著性的差異。

三、研究變項操作型定義

本研究自變項計「工作壓力」、「組織承諾」及「組織學習」等3項，「工作滿意度」為依變項，「人員背景」之性別、職務、年齡、服務年資、最高學歷等5項為控制變項，各變項操作型定義如表8所示。

51 陳芳偉(2005). 員工人格特質、工作特性、工作壓力與工作滿意度與顧客導向間關係之研究—以東部某基層金融機構為例. 未出版, 國立東華大學企業管理學系碩士在職專班. 花蓮縣. 頁3。

52 Spector, P. E. (1997). Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences: SAGE Publications. P.212.

53 潘錫君(2008)人力資源管理研究所碩士在職專班，國立中央大學，桃園縣。頁4。

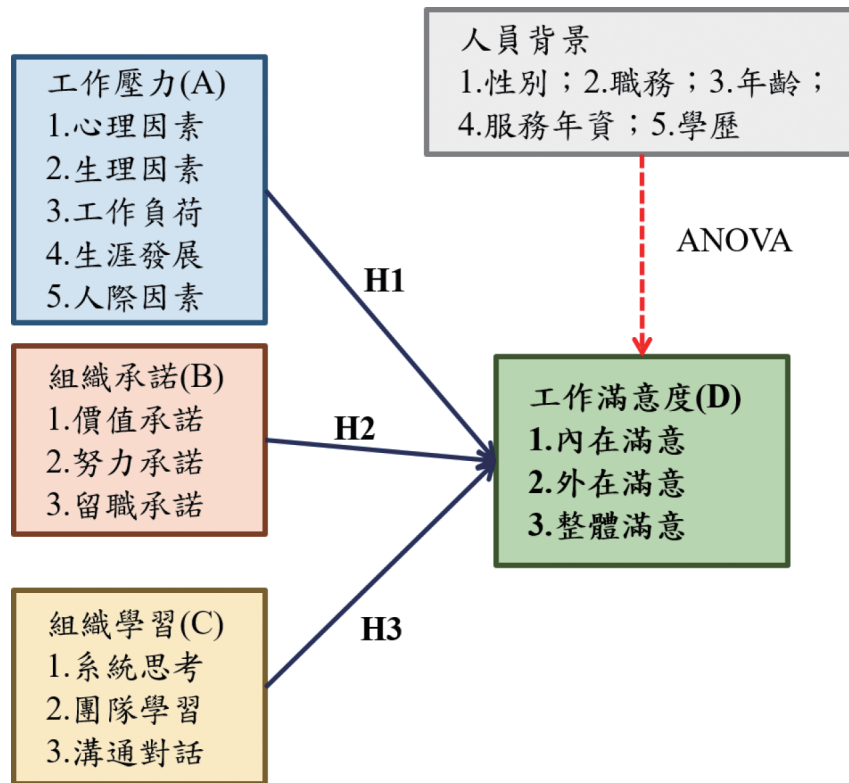


圖1 研究架構圖

資料來源：作者自行整理。

表8 各變項操作型定義

研究變項	操作型定義	參考文獻
工作壓力	1. 個體對工作無法適應，進而引發的一系列負向生理與心理反應。 2. 本研究之「工作壓力」指國軍目前以「精粹案」規劃為基準進行改革，對於受訪者而言，在工作內容之「心理因素」、「生理因素」、「工作負荷」、「生涯發展」、「人際因素」等5個層面中所產生的壓力程度稱之。	陸洛(1997) 郭盈卿(1999) 朱銘謙(2001) 張樹忠(2007) 潘孝宜(2010)
組織承諾	1. 組織成員對特定組織的認同與投入的相對程度深信並接受組織的目標及價值，願意為組織投入更多的努力，具有強烈維持的信念。 2. 本研究中所指的資訊素養係指國軍在資訊人員素養量表中「價值承諾」、「努力承諾」、「留職承諾」等3個層面。	Porter(1974) 丁虹(1987) Core & Bruch(2006)

研究變項	操作型定義	參考文獻
組 織 學 習	1. 係指將組織認定為共同願景下進行長期提升能力且終身的學習團隊，其包含個人和組織心智模式的轉變。 2. 本研究中所指的組織學習係指國軍人員在量表中「系統思考」、「團隊學習」及「溝通對話」等3個層面。	李瑞娥(2003) 顏弘欽(2008) 陳昭文(2015)
工 作 滿 意 度	1. 工作者心理上、生理上、對工作環境與工作本身的滿意感受。 2. 本研究中所指的工作滿意度係指國軍人員在「內在滿意」、「外在滿意」、「整體滿意」等3個層面。	Hoppock(1935) Porter(1968) 徐正光(1977) 黃宗顯(2016)

資料來源：本研究整理。

四、問卷調查作業

(一)前測作業

本研究針對前測問卷共發出19份，回收19份。經效度分析後刪除KMO值0.5以下及顯著性不足之問卷題項後，修正初試問卷後產製正式問卷。

(二)正式問卷抽樣對象

本研究為深入剖析影響國軍的工作壓力、組織承諾、組織學習與工作滿意度之關係，選擇國軍憲兵通資電人員為本次研究探討所進行之研究問卷的發放。

(三)正式問卷抽樣結果

對前述抽樣對象發放抽樣樣本總計110份，回收110份，扣除5份填答不全問卷，有效問卷為105份，有效回收率達95.45%。

肆、研究結果與分析

一、信度分析與效度分析

(一)信度分析

本問卷採Cronbach's α 係數檢定，依據Nunnally⁵⁴認為 α 值介於0.5至0.7之間，則為可接受範圍，若低於0.35則不具有信度如表9所示，本研究問卷信度分析即以0.7以上作為評鑑標準。

表9 信度分析評鑑標準表

項次	Cronbach's α 值	結果
1	Cronbach's $\alpha \geq 0.9$	十分可信
2	$0.9 > \text{Cronbach's } \alpha \geq 0.7$	很可信（次常見）
3	$0.7 > \text{Cronbach's } \alpha \geq 0.5$	很可信（最常見）
4	$0.5 > \text{Cronbach's } \alpha \geq 0.4$	可信
5	$0.4 > \text{Cronbach's } \alpha \geq 0.35$	勉強可信
6	Cronbach's $\alpha < 0.35$	不可信

54 Nunnally, J.C.(1978). Psychometric Theory, McGraw-Hill, NY: New York.

(二)效度分析

根據Hair等學者⁵⁵的意見，標準化因素負荷量至少要達到0.50（含）以上，因素負荷量(Factor Loading)愈大，則愈具備收斂效度，而本研究各構面累積因素負荷量為0.732，顯見問卷整體具有良好之收斂效度，故0.3為誤植，應修正為0.5。

(三)研究結果

本研究除個人屬性資料外，另包含四大構面量表，即「工作壓力」、「組織承諾」、「組織學習」及「工作滿意度」。一般而言，各量表總信度需達0.7以上，本研究回收問卷變數問項量表經檢定信度均達0.7以上，各構面因素負荷量則至少超過0.3，因此就整體而言，本問卷具有良好信度與效度，如表10所示。

表10 正式問卷信度及效度數據一覽表

問卷題目	工作壓力	組織承諾	組織學習	工作滿意度
各因素之 Cronbach's α	0.906	0.914	0.914	0.888
總 量 表 信 度	0.876			
累 積 效 度 變 異 量	73.223%			

資料來源：本研究整理。

二、敘述性統計分析

(一)性別分析：男性有97人（92.4%）、女性有8人（7.6%），男性多於女性。

(二)婚姻狀況分析：已婚有27人（25.7%）、未婚有78人（74.3%），未婚多於已婚。

(三)職務類別分析：領導職有22人（21%）、非領導職有83人（79%），非領導職多於領導職。

(四)年齡分析：20歲（含）以下佔12人（11.4%）、21-25歲佔48人（45.7%）、26-29歲佔8人（7.6%）、30-35歲佔14人（13.3%）、36-40歲佔20人（19%）、41歲以上佔3人（2.9%）。以21-25歲年齡佔最多。

(五)階級分析：士兵佔43人（41%）、下士佔11人（10.5%）、中士佔9人（8.6%）、上士佔1人（1%）、士官長佔6人（5.7%）、中

尉佔3人（2.9%）、上尉佔7人（6.7%）、少校佔17人（16.2%）、中校佔6人（5.7%）、上校佔2人（1.9%）。

(六)服務年資分析：未滿6年佔65人（61.9%）、6-10年佔6人（5.7%）、11-15年佔17人（16.2%）、16年以上佔17人（16.2%）。

(七)教育程度分析：高中（職）佔31人（29.5%）、專科（副學士）佔13人（12.4%）、大學（學士）佔52人（49.5%）、研究所（碩士）佔9人（8.6%）。

三、獨立樣本t檢定

以不同性別類別等狀況本假設為自變項，以工作滿意度為依變項，進行獨立樣本t檢定，結果顯示不同性別的受訪者均不具顯著差異；另婚姻狀況本假設為自變項，以工作滿意度為依變項，進行獨立樣本t檢定，結果顯示亦不具顯著差異（如表11）。

55 Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). Multivariate data analysis (6th ed.). New Jersey: Prentice-Hall. P.289.

表11 婚姻狀況人員對工作滿意度之差異

層面	職務類別	人數	平均數	標準差	t 值	顯著性
工 作 滿意度	1. 已婚	22	3.2185	0.53496	0.798	0.911
	2. 未婚	83	3.1103	0.62990		

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$ 資料來源：本研究整理。

四、單因子變異數分析

(一) 年齡

本研究將受訪人員的年齡分為「20歲(含)以下」、「21-25歲」、「26-29歲」、「30-35歲」、「36-40歲」及「41歲以上」等6組，並以單因子變異數分析來瞭解不同年齡在「工作滿意度」之差異情形，本層面($F = 1.7$, $p = 0.142 > 0.05$)，檢定未達顯著差異，由此可知，不同年齡人員在「工作滿意度」層面上未具顯著差異(如表12)，惟就平均數來看，「41歲以上」對工作滿意度略高。

(二) 階級

本研究將受訪人員階級分為「士兵」、「下士」、「中士」、「上士」、「士官長」、「中尉」、「上尉」、「少校」、「中校」及「上校」等10組，並以單因子變異數分析來瞭解不同階級在「工作滿意度」之差異

情形，本層面($F = 1.265$, $p = 0.266 > 0.05$)檢定未達顯著差異(如表13)，意即不同階級人員在「工作滿意度」層面呈現未顯著差異。進一步觀察平均數可看出，「上校階」滿意度最高、「士兵階」次之，而「少校階」工作滿意度為10組最低。

(三) 學歷

本研究將受訪人員學歷分為「高中職」、「專科(副學士)」、「大學(學士)」及「研究所(碩士)」等4組，並以單因子變異數分析來瞭解不同階級在「工作滿意度」之差異情形，本層面($F = 1.357$, $p = 0.26 > 0.05$)， F 檢定未達顯著差異(如表14)，可知不同學歷人員在「工作滿意度」層面上呈未顯著差異。進一步觀察平均數可看出，學歷「專科(副學士)」人員對工作滿意度感受程度略高、「高中職」人員次之。

表12 不同年齡對工作滿意度單因子變異數分析

層面	年齡	人數	平均數	標準差	F 值	顯著性	事後比較
工 作 滿意度	1. 20 歲 (含) 以下	12	3.25	0.55021	1.7	0.142	
	2. 21-25 歲	48	3.0729	0.56408			
	3. 26-29 歲	8	3.55	0.73485			
	4. 30-35 歲	14	2.9357	0.75814			
	5. 36-40 歲	20	3.13	0.51616			
	6. 41 歲 以上	3	3.6333	0.55076			

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$ 資料來源：本研究整理。

表13 不同階級對工作滿意度單因子變異數分析

層面	階級	人數	平均數	標準差	F 值	顯著性	事後比較
工 作 滿意度	1. 士兵	42	3.452	0.62046	1.265	0.266	
	2. 下士	11	3.3273	0.39520			
	3. 中士	9	3.2889	0.4285			
	4. 上士	2	3.3	0.42426			
	5. 士官長	6	3.2	0.37417			
	6. 中尉	3	2.9667	0.98658			
	7. 上尉	7	3.4	0.73485			
	8. 少校	17	2.8941	0.69594			
	9. 中校	6	3.3	0.54772			
	10. 上校	2	3.95	0.07071			

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$ 資料來源：本研究整理。

表14 不同學歷對工作滿意度單因子變異數分析

層面	學歷	人數	平均數	標準差	F 值	顯著性	事後比較
工 作 滿意度	1. 高中職	31	3.2032	0.42228	1.357	0.26	
	2. 專科（副學士）	13	3.3846	0.54596			
	3. 大學（學士）	52	3.0346	0.63644			
	4. 研究所（碩士）	9	3.1556	0.94619			

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$ 資料來源：本研究整理。

五、相關分析

（一）工作壓力與工作滿意度關係之檢定

本研究衡量通資電人員在工作壓力屬於連續性計量資料，本研究以Pearson相關係數先判斷是否相關。本研究以Pearson積差相關分析各量表中「工作壓力」對「工作滿意度」之間的相關性，參照工作壓力各項子構面與工作滿意度之相關係數，顯示其分析結果如后：

1. 心理因素對工作滿意度的相關係數為-0.177，未具顯著性。

2. 生理因素對工作滿意度的相關係數為-0.378，具顯著低度負相關。

3. 工作負荷對工作滿意度的相關係數為0.027，未具顯著性。

4. 生涯發展對工作滿意度的相關係數為-0.232，具顯著低度負相關。

前述數據顯示工作壓力各項子構面對工作滿意度多為負相關，意即工作壓力越大，則會產生工作滿意度越低之狀況，相關係數如表15所示。

表15 工作壓力與工作滿意度之相關係數表

工作壓力		工作滿意度
Pearson 相關係數	心理因素	-0.177
	生理因素	-0.378**
	工作負荷	0.027
	生涯發展	-0.232*

資料來源：本研究整理。

(二)組織承諾與工作滿意度關係之檢定

本研究在衡量通資電人員組織承諾上，分為價值承諾、努力承諾與留職承諾等三部分，其皆屬連續性計量資料，本研究以Pearson積差相關分析各量表中「組織承諾」對「工作滿意度」之間相關性，參照工作壓力各項子構面與工作滿意度之相關係數，顯示其分析結果如后：

1. 價值承諾對工作滿意度的相關係數為0.547，未具顯著性。
2. 努力承諾對工作滿意度的相關係數為0.569，具顯著中度正相關。
3. 留職承諾對工作滿意度的相關係數為0.587，具顯著中度正相關。

前述數據顯示組織承諾各項子構面對工作滿意度均為正相關，意即組織承諾對工作滿意度具有正向效果，相關係數如表16所示。

表16 組織承諾與工作滿意度之相關係數表

組織承諾		工作滿意度
Pearson 相關係數	價值承諾	0.547
	努力承諾	0.569**
	留職承諾	0.587**

資料來源：本研究整理。

(三)組織學習與工作滿意度關係之檢定

本研究在衡量通資電人員組織學習上，分為系統思考、團隊學習與溝通對話等三部分，其皆屬連續性計量資料，本研究以Pearson積差相關分析各量表中「組織學習」對「工作滿意度」之間相關性，參照組織學習各項子構面與工作滿意度之相關係數，顯示其分析結果如后：

1. 系統思考對工作滿意度的相關係數為0.426，具顯著中度正相關。
2. 團隊學習對工作滿意度的相關係數為0.456，具顯著中度正相關。
3. 溝通對話對工作滿意度的相關係數為0.531，具顯著中度正相關。

前述數據顯示組織學習各項子構面對工作滿意度均為正相關，意即組織學習對工作滿意度具有正向效果，相關係數如表17所示。

表17 組織學習與工作滿意度之相關係數表

組織學習		工作滿意度
Pearson 相關係數	系統思考	0.426**
	團隊學習	0.456**
	溝通對話	0.531**

資料來源：本研究整理。

六、綜合分析

綜合以上之結果，本研究發現工作壓力確實會對組織承諾、組織學習與工作滿意度產生影響；再者，藉由改善給予通資電人員工作上壓力，將可提升成員對組織的承諾、學習與工作滿意度；組織若能運用溝通對話、提升個人價值，將有助於成員的留職意願及工作滿意度。茲將本研究之假說檢定結果彙整，如表18所示。

表18 研究假說檢定結果

假說	假說內容	實證結果
H1	當國軍單位重視工作壓力管理，將有助提升通資電人員的工作滿意度	不支持
H2	當國軍單位給予組織承諾愈高，將有助於提升國軍成員的工作滿意度	支持
H3	當國軍成員對組織承諾愈高，將有助於提升通資電人員的工作滿意度	支持
H4	個人變項對工作滿意度具有顯著性的差異	不支持

資料來源：本研究整理。

伍、探討結論及建議

一、結論

本探討運用問卷調查，採用SPSS的統計分析工具，針對憲兵通資電人員，分析工作壓力、組織承諾與組織學習對工作滿意度之影響，得到下列結論：

(一) 組織承諾、組織學習帶動工作滿意度

組織承諾包含價值、努力、留職，組織學習則藉由系統思考、團隊學習與溝通對話，皆為環環相扣的過程，每個環節有相關聯性。

(二) 工作壓力改善創造工作滿意度

面對工作壓力為工作滿意度及工作負荷的重要負面影響因素，對於近年來國軍組織結構變革後逐步解決工作壓力問題，對於管理階層的支持與推動；若管理階層的理念以強壓式、集權式等手段時，更不易改善現況。

國軍組織變革目的是為了強化組織效能及增加工作效率，通資電部門為戰鬥支援為主，以提供良好通信、資訊各項系統正常使用

為主，通資電人員具有專業技能從事相關工作過程具有獨特性，必須要有立即解決問題的能力。

二、建議

依據本探討之實證結果，提出對於實務作業的建議方向，供憲兵通資電人員於管理上之參考。

(一) 妥善運用現行的工作壓力處置方式

對於國軍憲兵通資電人員，各級幹部應在對壓力具體進行管理時，藉由現行單獨談話、榮團會應對每位不同個性人員和壓力來源做具體而全面的分析。調控能力和適應壓力強的人員，心理承受排解能力強，藉由他們能會很好處理和舒緩壓力。面對調適較弱的壓力人員時，未能及時調控壓力，初步可由同袍多予以關心或嚴重則由政戰部門管道轉介排解方式。

(二) 維護和諧的工作環境

發現在組織承諾、組織學習與工作滿意度，關係皆呈現顯著正相關，能夠給予相當激勵、價值觀以及適當獎勵，良好的溝通是強化組織人員對工作與組織正向心理的重要因素，建議應定時做員工滿意度的調查，以瞭解員工的需求與滿意程度，同時主管應讓國軍弟兄有機會參與內部的決策或提案制度，使其有參與決策與受尊重的感覺，因此也較能從工作中得到滿足感，以提升工作績效。

三、未來探討延伸

綜合本探討目的、方法、分析結果與結論，尚有一些待改進之處，提供予未來後續研究者，使其能加以參加並改進。

(一) 增加其他研究變數

本探討後僅以過去文獻中為探討的工作壓力、組織承諾、組織學習等變數對工作滿意度所產生的影響。研究中並沒有針對目前國軍社會年金議題、留職意願所面臨的不確定性未知數加以研究，後續研究可加入過去已探討之

變數，再思考其他可能的影響變數，如個人生涯規劃、年金改革等，將其與已知的變數加以整理研究一整體性之架構，以期獲得更具通盤性之研究成果。

(二)擴大母體及樣本

本探討運用問卷調查法進行實證研究，以紙本方式及以GOOGLE文件發放問卷，藉由此大量蒐集問卷，但受限受填答人員侷限國防部憲兵通資電人員等影響，只能了解憲兵通資電人員相關實測、分析。藉此，建議後續研究者可進行陸軍、海軍、空軍等各軍通資電人員之研究，以獲得更詳細、客觀的結果。

參考文獻

一、中文部分

1. 國防部「國防報告書」編撰委員會，《中華民國89年國防報告書》，89年8月初版，頁75。
2. 國防部「國防報告書」編撰委員會，《中華民國95年國防報告書》，95年8月初版，頁100。
3. 國防部「國防報告書」編撰委員會，《中華民國106年國防報告書》，106年12月初版，頁61。
4. 國防部「國防報告書」編撰委員會，《中華民國108年國防報告書》，108年9月初版，頁62-63
5. 國防部106年3月15日新聞稿，「106年《四年期國防總檢討》(QDR)專案報告」。
6. 張逸民(民85)，競爭大未來-導讀，智庫文化，台北，頁5-6。
7. 林建煌譯(2006)，現代管理學，第二版，台北：華泰文化事業公司。頁17-20。
8. 黃廉芳(2014)，我國行政院組織改造與軍訓組織變革之研究(碩士論文)，國立東華大學公共行政學系，花蓮市。頁11。
9. 張潤書(1998)，行政學，三民書局。頁31-42、125。
10. 詹中原等著(2006)，《變革管理：組織的成功密碼》，臺北：國立中正紀念堂管理處，頁9-13。
11. Gareth R. Jones著，楊仁壽、俞慧芸、許碧芬等合譯(2002)，《組織理論與管理：理論與個案》，臺北：雙葉書廊，頁472。
12. 溫金豐(2012)，組織理論與管理，第三版，台北：華泰文化事業公司。頁10。
13. 鄧文宏(2005)，組織變革知覺對工作滿足、工作士氣、工作績效與組織績效之關聯性研究-以復華金融控股公司為例，碩士論文，13-14頁
14. 周文彬(2016)，警察人員之正向心理資本對工作壓力及生活滿意之影響(碩士論文)，國立中山大學，高雄市。頁12-13。
15. 蘇信旭(2002)，工作價值觀、組織承諾與工作滿足相關之研究－以台南縣鄉鎮市公所基層公務人員為例。頁17。
16. 張峻源(2001)，組織文化、組織承諾與組織變革態度之研究－以中央信託局為例，國立成功大學企業管理研究所碩士論文。頁21-22。
17. 許朝欽(1999)，「組織文化、領導行為與員工工作態度間關係之研究-臺灣某一商業銀行之個案研究」，私立朝陽科技大學工業工程與管理研究所碩士論文。頁56。
18. 李瑞娥(2003)，國民學校終身學習文化、組織學習、組織創新與學校效能關係之研究-學習型學校模型之建構，國立高雄師範大學，高雄市。頁34。
19. 廖述賢、吳啓絹、胡大謙、樂蕙嵐(2008)，組織文化、知識取得、組織學習與組織創新關聯性，人力資源管理學報，8卷4期(2008.12.01)，頁1-29。

20. 顏弘欽(2008)，國民小學組織學習，組織創新與學校效能關係之研究，國立政治大學，台北市。頁198。
 21. 魏惠娟(2007)，學校組織全員學習：規劃架構與成效指標。教育研究月刊153，頁52-80。
 22. 林淑貞(2014)，宜蘭縣中小學特殊教育評鑑制度變遷下之學校組織學習歷程，佛光大學，宜蘭縣。頁18-19。
 23. 徐正光(1977)，工廠工人的工作滿足及其相關因素之探討，中央研究院民族學研究所集刊，第43期，頁23-63。
 24. 鄭仁忠(2004)，國民小學主任角色壓力、組織承諾與工作滿意關係之研究，國立高雄師範大學教育研究所碩士論文，高雄市。頁102-103。
 25. 黃宗顯(2016)，臺南市國小兼任行政職教師工作滿意與組織承諾關係之研究，國立台南大學，台南市。頁24-26。
 26. 陳芳偉(2005)，員工人格特質、工作特性、工作壓力與工作滿意度與顧客導向間關係之研究—以東部某基層金融機構為例，國立東華大學企業管理學系碩士在職專班，花蓮縣。頁3。
 27. 潘錫君(2008)，人力資源管理研究所碩士在職專班，國立中央大學，桃園縣。頁4。
- 二、英文部分
1. Ashford, S. J. (1988), "Individual strategies for coping with stress during organization altransitions", Journal of Applied Behavioural. P. 19-36.
 2. Cummings, T. G., and Worley, C. G. (2009). Organization development & change. (9thed.) South-Western. P. 36-50.
 3. Leavitt, H. J. 1964 Managerial Psychology (rev. ed.). Chicago: The University of Chicago Press, Ltd. P. 371-391.
 4. Szilagvi A.D.M.J. Wallace, (1983), Organizational behavior and Performance, 3rd Edition, U.S.A. : Scott, Forman and Company.Toward a SocialAction Analysis of Organization “, Socilogy, Vol.2, pp.221-223.
 5. Kanter. Stein & Todd D. Jick 1992. The Challenge of Organizational Change: How Company Experience it and Leaders Guide it,New York: Free Press. P237-285.
 6. Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). Stress, appraisal, and coping. New York: Springer Pub. Co. P.407.
 7. Porter, L.W., and Lawler, E.E. (1968), Managerial Attitude and Performance, Homewood, Ill:Irwin.P118-125.
 8. Boulian, P. V., Porter , L. W. , Steers, R. M. & Mowday, R. T. (1974), Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians, Journal of Applied Psychology, 59(5), P. 603-609.
 9. Fairfield-Sonn, J.W., Ogilvie, J.R. and DelVecchio, G.Mergers, “Acquisitions and Long-term Employee Attitudes.” Journal of Business & Economic Studies, Vol.8, No2, 2002, p. 1-16.
 10. Organizational identity strength, identification, and commitment and their relationships to turnover intention: Does organizational hierarchy matter. Journal of Organizational Behaviour, 27, P.585-605
 11. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective,ontinuanace, and normative commitment to the organization. Journal of Occupational Psychology. 63, P. 1-18.
 12. Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R.

- T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technician. *Journal of applied psychology*, 59(5), P.603-609.
13. Douglas, B.C.” The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover.” *Human Resource Management Review*, 1999, Volume 9, Number 4, 1999, pages 495-524
 14. H. Simon (1953) *Public Administration Review*, Economic Cooperation Administration). P 447-454
 15. C. Argyris、D. Schon (1978) *組織學習：行動理論之觀點*。P. 119.
 16. Hoppock, R. (1935), *Job Satisfaction*, New York: Harper and Brother.
 17. Weiss, D., Dawis, R., England, G. and Lofquist, L.(1967), *Manual of the Minnesota Satisfaction Questionnaire*, Minneapolis, Minn.: University of Minnesota Industrial Relations Center. P 512-536
 18. Porter, L.W., and Lawler, E.E. (1968), *Managerial Attitude and Performance*, Homewood, Ill:Irwin. P. 118.125.
 19. Smith, P., Kendall, L., and Hulin, C. (1969), *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*, Chicago: Rand-McNally. P141
 20. Locke, E.A(1976), “The nature and consequences of job satisfaction,” *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1297-1349.
 21. Davis, W.A.(1977), “The Moderating Effects of Value Attainment and Affective Disposition,” *Journal of Vocational Behavior*, 54, 296-313.
 22. Kalleberg, A.L. (1977). Work values and job rewards: a theory of job satisfaction. *American Sociological Review*, 42, 124-143.
 23. Weiss, D., Dawis, R., England, G. and Lofquist, L.(1967), *Manual of the Minnesota Satisfaction Questionnaire*, Minneapolis, Minn.: University of Minnesota Industrial Relations Center.P.512-536
 24. Seashore, S.E., and Taber, T.D.(1975), “Job Satisfaction and Their Correlations,” *American Behavioral Scientist*, 18(3), P. 333-368.
 25. Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*: SAGE Publications.P.212.
 26. Weiss, Dawis, Euglaud 與Lofquist (1967) *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*, Minneapolis,Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, 22, Bulletin 45, University of Minnesota, Industrial Relations Center. P. 512-536
 27. Cooper & Emory (1995), “Business Research Methods”, 5th edition, p. 143.
 28. Nunnally, J.C., (1978), *Psychometric Theory*, New York: McGraw-Hill.
- 三、網路
1. <https://kknews.cc/health/ey9ag5r.html>。2020.03.28。

作者簡介

陳威廷中校

區隊長、通信官、資訊官、督察官、科長

現任憲兵指揮部後勤通資處中校參謀