

飛機修護人員對組織承諾與工作滿意度關係之研究-以陸航為例

筆者/鄧潔

提要

- 一、本研究旨在探討陸航飛機修護人員在工作滿意度與組織承諾兩者之關係，以飛機保修廠之飛機修護人員作為研究對象，研究範圍為北部陸軍航空單位。共發出 100 份問卷，有效回收樣本共 100 份，有效回收率為 100%。研究方法以組織承諾為自變項，工作滿意度為依變項，探討陸航飛機修護人員組織承諾與工作滿意度之關係，問卷題目係經由文獻探討整理及採用相關研究學者所發展出來題項彙整，因此本問卷應具備一定的內容效度。
- 二、採用 SPSS 統計軟體來進行分析，經綜合問卷資料特性，針對填答者基本資料，利用敘述統計分析來分析樣本特性，採用皮爾森積差相關分析瞭解各變項之間的相關變數，再以 t 檢定與單因子變異數分析進行不同個人屬性之飛機修護人員對工作滿意度與組織承諾之差異性分析，利用有效數據歸納研究結論，依分析結果加以探討，並將研究發現作為管理上的參考。

關鍵詞：飛機修護人員、工作滿意度、組織承諾

壹、前言

本研究擬探討飛機修護人員對組織承諾及工作滿意度之關係，以陸軍航空單位飛機修護人員作為研究對象，希望能提高基層修護人員對部隊之組織承諾，本章主要分成四節，依序為研究背景與動機、研究目的、研究範圍與限制及研究流程，以下分述之。

一、研究背景與動機

面對二十一世紀戰爭型態趨向於高科技及數位化的作戰環境，未來戰爭必然以高科技作戰型態為主軸，目前世界主要先進國家如英、美、日、法等皆實施募制，招募志願役社會青年組成軍隊，並經過軍事教育與專業訓練，兵源素質與穩性較高，易培育出凝聚力強且有向心力的部隊。各國兵力始終隨著時代的需求與戰略思維調整而改變，而我國目前正面臨軍事事務轉型關鍵時期，國軍積極推動募制延攬優秀人才進入軍中服務，募兵制度的來源來自於軍事院校、專業軍士官班隊，以及自民間社會投入軍旅的志願役士兵，都是國軍的主要兵源，然而每個人都有不同的環境適應能力，組織適時給予工作引導與鼓勵，將有助於更好的工作適應與表現。

陸軍航空隊成立於民國 45 年，民國 65 年擴編為陸軍航空指揮部，民國 82 年全面換裝 AH-1W 及 OH-58D 型機，民國 102 陸續接裝 30 架 AH-64E 阿帕契攻擊直升機，民國 103 年迄今，持續接裝 60 架 UH-60M 黑鷹直昇機。當前國家除了中共武力犯台安全威脅外，國軍更將防救災列為中心任務，以「救災就是作戰」的聯戰觀念和作為，投入保國衛民的任務。像是國人記憶猶新 2009 年的「莫拉克風災」，陸航出動超過四千五百多架次直昇機，救出七千多名民眾。同年十月，支援梨山附近森林火災滅火任務，共計派遣各型直升機 15 架次，執行空中灑水作業 73 趟、汲水 386 公噸，2010 年 10 月 28 日蘇花公路發生坍塌，派遣 CH-47SD 直升機緊急馳援；2012 年 6 月 12 日南部地區豪雨釀災，橋斷路坍，災情嚴重，陸軍航特部陸續出動 11 批 18 架次直昇機，深入山區協助國人撤離。不同於飛行員的風光，這背後有群鏡頭看不見的地勤人員，救災期間負責修護工作的官士兵，必須在清晨進行飛行前保養工作，直到當日任務結束後，還要為隔天出航的任務機實施保養檢查，不眠不休地守護著陸航及家園，才能讓直昇機一趟一趟再度飛上天，完成救災任務。國軍官兵隨時待命執行相關防救任務，目前面對人力精簡及國防安全、災害防救任務持續增加，相對其工作壓力也增加，組織承諾更顯為重要。

社會競爭激烈，不少年輕學子投筆從戎，軍中提供多元管道，協助提升專業知識及技能，但是與社會職場有所差異的是軍中作息規律、規矩繁多，任務繁重是造成官兵的心理影響因素之一，如何在高工作壓力的環境下，使官士兵產生強烈的認同感及歸屬感，認同團隊目標及肯定自我價值，即使辛苦也能甘

之如飴，有高工作滿意度，易產生認同，減少離職率。根據董氏基金會 2012 年「企業員工壓力源與紓壓方式」網路調查結果：上班族職場壓力源前三名為：「主管帶領方式」、「待遇不佳」與「業務量大」，現今人力資源管理日漸重視於社會中，工作滿意度是員工重視的課題，員工忠誠度若高，將會對組織績效、企業知識、專業技術都有良好的發展。

單位有句名言「命好不如習慣好，每次皆是第一次」，意味著飛機修護工作首重飛航安全，每一個環節，每一顆小螺絲釘皆能影響飛安，魔鬼藏在細節裡，因此陸軍航空單位的飛機後勤人員需具備高專業度及高專注力，再者，航空產業修護從業人員養成不易，每位從事飛機保修相關人員，至少需要具備行政院勞委會飛機修護丙級證照，像是拆裝旋翼葉片及發動機等高難度但熟捻的專業直昇機修護技術，需投入百分之百的心力，才不會有任何一點機會造成飛危事件的發生。員工願意接受組織的共享價值，就會願意為組織的成功而努力¹ (卓正欽，2007)。

根據 Buchanan(1974)認為組織承諾是個人對組織情感的依附，包括認同、接納組織的目標與價值²；對工作角色的心理投入與專注，對於組織的忠誠情感，在高壓工作環境下，部隊組織承諾、領導風格，及其個人生活因素是否影響工作滿意度及留職意願。更進一步地，除瞭解如何保留專業度嫺熟的飛機修護人員，並增加員工的歸屬感，提高工作滿意度，避免造成軍隊人才流失，浪費國家培育的資源。因此，探討飛機修護人員對組織承諾與工作滿意度關係之影響，並做出有效建言乃是本研究的動機。

二、研究目的

近年來，服滿役期退伍官兵眾多，對陸航此需具備高專業度修護技術之單位，勢必影響人力結構均衡，甚至危及戰力之維持與發展，基於上述之研究背景與動機，本研究探討在組織承諾對於陸軍航空單位飛機修護人員工作滿意度之影響，在一般組織中，高組織承諾對組織勞動力具有安全與穩定的正面作用，除可以提昇組織競爭力與績效外，並有助於組織目標的達成³ (Randall, 1987)，軍人同樣是生活在社會中，只是因為職業的不同，但仍有追求工作滿意度、工作績效甚至自我實現的需求，因此本研究旨在透過學術研究方法，以組織承諾之觀點，進一步探討其工作滿意度之影響。

本研究之研究目的如下：1. 瞭解飛機修護人員對組織承諾與工作滿意度的

¹卓正欽，《人力資源效能知覺對組織承諾的影響》(未出版之碩士論文，國立中央大學人力資源管理所博士論文，2007)。

² Buchanan (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. Administrative Science Quarterly, 19, 533-546.

³Randall, D. M. (1987). Commitment and the organization: The organizational man revisited. Academy of Management Review, 12, pp.460-471.

現況。2. 探討組織承諾與工作滿意度之相關性。3. 探討不同背景的飛機修護人員對組織承諾與工作滿意度的差異情形。4. 依據研究結果，提出建議供工作實務上參考。

三、研究範圍與限制

研究範圍因資源、人力和時間三者之限制，本研究以陸軍航空單位飛機修護人員為抽樣對象，並無對空軍及海軍飛機修護人員加以探討與分析，故研究結論只針對陸軍航空單位。

研究限制部分，本研究以陸航志願役官士兵做為研究對象，探討組織承諾與工作滿意度之關係與影響，並以其中的飛機修護人員為主，無法將研究結果套用於其他專長人員。

四、研究流程

本研究訂定題目後，確認研究背景與動機，蒐集及歸納國內外相關文獻，結合專家研究成果，設計問卷及發放，問卷回收後加以歸納及分析，針對結果進行論述探討，作為實際管理上之依據，研究假設如圖 1。

(一)訂定研究題目

研究者服務於陸航，撰寫論文時希望以自身工作做為相關研究，且身為管理階層領導人員，故訂定「飛機修護人員對組織承諾與工作滿意度關係之研究以陸軍航空單位為例」作為本次研究題目。

(二)研究背景與動機

陸航不外乎就是管理陸軍所有直昇機，飛行員光鮮亮麗的背後，地勤修護人員用雙手守護著機隊，補給人員想盡各種辦法籌補所有零件，每個人像顆小螺絲釘，日以繼夜地在崗位上默默耕耘著。身單位的一份子，如何感同身受不同崗位同仁的辛苦，並透過團隊給予時鼓勵與幫助，了解其對工作滿意度之關聯性。

(三)研究目的

論述研究背景與動機，推論出研究目的，本研究主要探討工作滿意度與組織承諾兩者之關聯性，在組織承諾方面，領導者帶領團隊與增加員工工作滿意度，適減輕單位內飛機修護人員工作壓力，並探討不同背景的飛機修護人員對組織承諾與工作滿意度的差異情形。

(四)研究限制與研究流程

本研究對象針對陸飛機修護人員，故結論無法套用於其他軍種及相關專業人員，並訂定相關研究流程，使論文產出更加順暢。

(五)相關文獻探討

蒐集國內外組織承諾與工作滿意度相關文獻資料，如書報期刊、雜誌、軍事論及論文等，進行閱讀加以整理有參考價值之文章，並作為論文參考之依

據。

(六)問卷設計與發放

依研究對象特性及相關變項之衡量工具，進行問卷設計，完成後執行發放調作業，回收及整理問卷後，檢閱有效問卷，將結果進行數據統計分析。

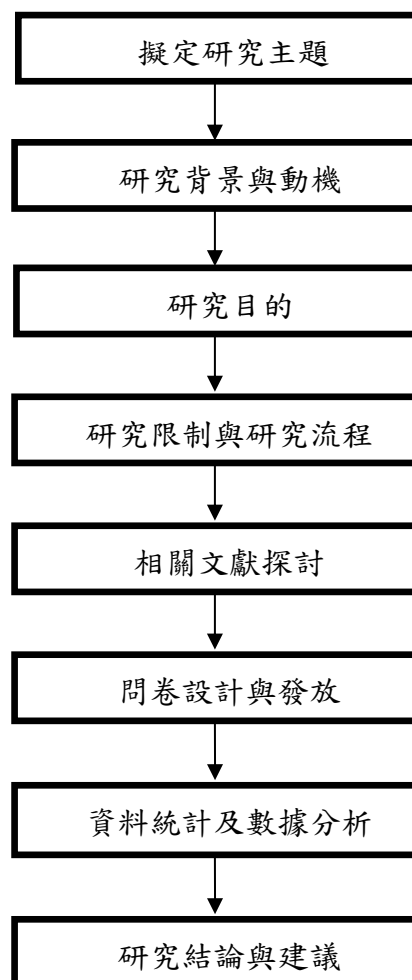
(七)資料統計及數據分析

回收所施測問卷後，本研究 SPSS(Statistical Package for the Social Sciences)此電腦軟體進行有效樣本資料的量化統計及數據分析。

(八)研究結論與建議

根據資料分析結果，利用有效之數據歸納出研究結論，依分析結果加以探討，撰寫研究結論，並將研究發現作為管理上的參考。

圖 1 研究流程



資料來源：作者自製

貳、文獻探討

在本章節將探討與論文內容相關之研究，蒐集國內外相關文獻，加以說明及解釋，並做概要性的整理，作為本研究理論之基礎。區分為兩節探討，第一節為組織承諾，第二節為工作滿意度。

一、組織承諾

(一)組織承諾定義

組織承諾係指經過適應與認同組織目標、文化與價值觀後，視自身為組織的一分子。組織承諾一詞最早出現於 1966 年 Grusky 在 Administrative Science Quarterly 所發表的報告 Career Mobility and Organizational Commitment⁴。研究者蒐集並彙整國內外學者或研究者對組織承諾的看法，如表 1 及表 2。

表 1 國內學者對組織承諾看法及定義

學者或研究者	看法及定義
丁虹(1988)	組織承諾的研究可以提供態度與行為連結的實證研究機會，並且協助企業透過員工對組織承諾的瞭解，尋求留住員工及增加員工績效的方法 ⁵ 。
陳海鳴、余靜文(2000)	組織成員認同組織目標並以身為組織的一份子為榮，表現出忠誠，與願意為組織目標盡心盡力的態度與行為 ⁶ 。
蕭雪梅(2002)	個人受組織內外部環境的影響，在心理認知及情感層面，經由組織內在轉化的規範壓力，發展出對組織、形象、價值、工作認同、忠誠與投入的凝聚力，願意為組織付出心力，並希望繼續成為組織中的一份子的傾向 ⁷ 。
孫進發(2004)	對於某一特定組織的認同，以及投入之態度傾向的相對強度，具有情感承諾及規範性承諾 ⁸ 。
陳惠芳(2008)	將組織承諾定義為個人願意為組織努力、留在組織並認同組織價值之程度 ⁹ 。
沈昭吟、詹昆霖(2013)	組織承諾是個人認同組織價值，願意努力達成組織目標，以及具有繼續留任在組織的強烈意願 ¹⁰ 。
沈素真(2014)	個人從接受而認同組織的目標、價值，並且將個人的努力目標與組織相結合，產生為組織付出的意願與態度 ¹¹ 。

⁴Grusky, D., (1966), Career Mobility and Organizational Commitment. Administrative Science Quarterly, 10, PP. 488-503

⁵丁虹《企業文化與組織承諾之關係研究》(未出版之碩士論文，國立政治大學企業管理研究所博士論文，1987)。

⁶陳海鳴、余靜文《企業文化發展與組織承諾的關聯性分析-被購併企業續留員工的觀點》(管理與系統 7(2)，p.249-270，2000)。

⁷蕭雪梅《高中職校長轉型領導行為與行政人員組織承諾關係之研究》(未出版碩士論文，國立高雄師範大學，2002)。

⁸孫進發《員工對組織變革認知、轉業訓練、組織承諾與工作滿足關係之研究：以台糖公司為例》(未出版之碩士論文，長榮大學經營管理研究所，2004)。

⁹陳惠芳《在組織變遷環境下賦權對組織承諾之影響研究—檢視內外控傾向與知覺心理契約違反之干擾效果》(台大管理論叢 p.1-26，2008)。

¹⁰沈昭吟、詹昆霖《統產業員工之逆境商數對工作壓力、組織承諾與離職意圖之相關研究》(p.33-63，2013)。

¹¹沈素真《台南市公立國民小學教師內外控人格特質對組織承諾的影響：以工作壓力為干擾變數》(未出版之碩

表 2 國外學者對組織承諾看法及定義

學者或研究者	看法及定義
Kanter(1968)	係指個人對組織奉獻心力及忠誠度之高低表現，而繼續工作之承諾，乃因個人考慮到其對組織的投資與犧牲，使其覺得離職的成本過高，願意繼續留下而難以離開組織 ¹² 。
Steers(1977)	個人對於某一特定組織認同並投入的相對強度 ¹³ 。
Cheney(1984)	組織認同必須包含三個特點：一為對組織忠誠並支持組織目標、二為組織和成員之間在價值分享及目標上有相似認知、三則是附有情感、建立團隊成員關係 ¹⁴ 。
Mowday(1982)	個人對情感的依附，包括認同與接納組織的目標與價值；對工作角色心理投入和專注；對組織的忠誠情感 ¹⁵
Staw(1997)	組織承諾的二個構面衡量：(1)態度性承諾：是一種主動性的承諾，注重個人與組織的連結一心，個人認同於組織目標與價值，願意努力工作以達成組織的整體使命；(2)行為性承諾：此種承諾並非意謂個體對組織目標認同或願意為組織而自動努力，是因個體受到某些束縛，才同意達成組織目標 ¹⁶ 。
Robbins(2001)	組織承諾為工作態度的一種，即員工認同特定組織及其目標並且希望維持組織內成員關係的程度 ¹⁷ 。
Bruce、Kathleen (2005)	領導者要認知組織成員個性是多元性的，透過革新靈活方式來完成組織共有價值。可經由人員教育、訓練及內部資源與支援，藉由領導者的影響力來協助組織成員共同完成組織目標，讓組織成員與組織共同成長 ¹⁸ 。

士論文，崑山科技大學企業管理研究所碩士論文 p.33-63，2014)。

¹²Kanter, R.M. (1968), Commitment and social organization, American Sociological Review, 33, No. 4, pp.499-517.

¹³Steers, R.M., (1977) Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment," Administrative Science Quarterly, 22, 46-56.

¹⁴Cheney, D., & Foss, G. (1984), An examination of social behavior of mentally retarded workers, Education and Training of the Mentally Retarded, 19(3),216-221.

¹⁵Mowday, R.T., Porter, L.W. and R.M. Steers, (1982) Employee-Organization Linkages, Academic Press, New York.

¹⁶Staw, B. M. (1997). Two sides of commitment, paper presented at annual meeting of academy of management. Orlando, Florida.

¹⁷Robbins, S. P. (2001). Organizational Behavior (9th ed.). NJ : Prentice Hall.

¹⁸Bruce, E. Winston., & Kathleen, Patterson. (2005). An Integrative Definition of Leadership, working paper.

綜合上述國內外學者的看法，本研究對組織承諾的定義，採 Staw(1997)¹⁹對組織承諾的定義，「認為組織承諾的二個構面衡量有：(1)態度性承諾：是一種主動性的承諾，注重個人與組織的連結一心，個人認同於組織目標與價值，並願意努力工作以達成組織的整體使命；(2)行為性承諾：此種承諾並非意謂個體對組織目標認同或願意為組織而自動努力，是因個體受到某些束縛，才同意達成組織的目標」²⁰。本研究歸納出組織承諾是指每位成員對組織的情感歸屬，願意付出心力，以達成組織的目標與價值，並歸納出以下三點，第一是對組織的價值觀，具忠誠度且願意接受組織目標，第二是個人為組織情感投入的意願程度，心理上正向積極的態度，第三是強烈地希望可以留在組織，且是主動地和組織維持良好關係。以整體觀點言之，組織承諾可以降低工作流動率提高生產力和生產品質²⁰ (Mathieu & Zajac, 1990)；以員工管理的角度，則可以預測員工離職行為與員工績效²¹ (Ferris & Aranya, 1983)。

組織承諾逐漸受重視的原因有以下兩點：一為組織承諾為員工離職留任行為具有預測力；另一為組織承諾較高的員工其工作績效較佳²² (Steers, 1977)。組織承諾是成員對於組織的一種態度，組織承諾的高低會影響員工的流動，屬於心理層面的傾向，高強度的組織承諾可以提高工作效率、生產力，及強化團隊向心力，減少員工的離職率，良好的工作團隊，可以藉由組織內部人員的教育訓練提升成員價值，使成員與組織之間互助也互利。

組織承諾是組織成員對組織的認同、努力意願，及希望繼續留在組織工作的一種態度或內在傾向²³(劉春榮，2003)。Scholarious and Marks(2004)指出組織承諾是員工對所處工作環境產生一種正向評估的情緒反應，而該情緒反應產生時會讓員工對組織的價值與目標堅信不移，並願意付出使繼續成為組織中的一員本研究認為組織承諾為認同組織的目標與共享組織的核心價值，員工願意為組織效力，並努力工作付出更多的心力與奉獻，以及希望繼續留在組織，不願意離職投入其他公司，且員工同時衡量投資與報酬的關係而產生的承諾。

貳、組織承諾分類

由上述組織承諾的定義，可推論出態度、行為及個人意願等內在傾向與組

¹⁹Staw, B. M. (1997). Two sides of commitment, paper presented at annual meeting of academy of management. Orlando, Florida.

²⁰Mathieu, J. E. and D. M. Zajac(1990), A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment, Psychological Bulletin, 108, pp. 171-194.

²¹Ferris, K. R., & Aranya, N. (1983). A comparison of two organizational commitment scales. Personnel Psychology, 36, 87-98.

²²Steers, R.M., (1977) Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment," Administrative Science Quarterly, 22, 46-56.

²³劉春榮《國民小學組織結構、組織承諾與學校效能關係研究》(未出版之碩士論文，國立政治大學教育研究所博士論文，1993)。

織承諾之關聯性，國內外各學者所採行的觀點不盡相同，本研究將分類列舉如下表 3。

表 3 組織承諾分類

學者或研究者	觀點	看法及定義
Kanter(1968) ²⁴	持續工作承諾	成員受組織要求個人投資與犧牲的刺激，認為離開組織須付出代價高。
	內聚力承諾	成員對組織社會關係的隸屬程度。成員公開放棄先前的社會關係，並致力於增加目前團體的凝聚力和隸屬感。
	控制承諾	係指組織要求成員公開否定以前的規範，並根據組織價值，重新形成個人自我概念。
Hall, Schneider & Nygren(1970) ²⁵	態度承諾	對組織的認同、對組織工作角色的投入與對組織的情感和忠誠。
	行為意圖承諾	為組織努力的意願和留在組織的欲望。
Porter, Steers, Mowday & Boulian(1974) ²⁶	價值承諾	強烈的信仰及接受組織的目標與價值。
	努力承諾	願意為組織的利益付出更多的努力。
	留職承諾	願意繼續留在組織中成為組織一份子。
Stevens, Beyer & Trice(1978) ²⁷	規範性承諾	強調道德層面，個人將組織價值、目標內化，使自己行為符合組織利益。因此，個人希望繼續留在組織中繼續為組織盡心力。屬於道德性承諾。
	交換性承諾	個體以投資報酬率的觀點，衡量其付出與報酬差距後，對組織所產生的承諾。可稱為功利性或計算性組織承諾。
Morris &	疏離的投入	一種負向的關係，存在於剝削的關係

²⁴Kanter, R.M. (1968), Commitment and social organization, American Sociological Review, 33, No. 4, pp.499-517.

²⁵Hall, Schneider & Nygren. (1970). Personal Factor in Organizational Identification, Administrative Science Quarterly, 15: 179-189.

²⁶Porter, L. W., Steers, M. R., 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.

²⁷Stevens, J. M., Beyer, J. M. & Trice, H. M. (1978). Assessing personal, role, and organizational predictor of managerial commitment. Academy of Management Journal, 21, 380-396.

Sherman (1981) 28		中，如監獄和入獄者。
	交換性觀點	組織承諾是一種交換性利益關係，個人為了獲取附著於組織的利益而留在組織
	心理性觀點	認為組織承諾是成員對組織積極、高度且正向的態度傾向。
Reicher(1985) 29	附屬利益點承諾	組織承諾是與成為組織成員有關的報酬與成本的函數，當其在組織的年資增加，承諾通常也會增加。
	歸因點的承諾	組織是個人與其行為的聯結，是當事人在有意圖的、明顯的、不可變更的行為後，歸因於早已有的承諾。
	個人組織目標一致的觀點之承諾	組織承諾是發生於個人對組織認同，並且致力於組織目標與價值的觀點時。
Reyes(1990) 30	交換性觀點承諾	承諾的高低取決於成員評估與組織的利害關係，愈有利則承諾愈高。
	社會性觀點承諾	個人與組織關聯的過程決定了承諾的高低，過程包括道德、疏離、酬賞等。
	心理性觀點承諾	承諾是成員認同組織目標與價值，願意繼續留在組織服務。
	持續性承諾	即一個需要，指員工基於成本或功利性的考量，而願意留在組織中。
	規範性承諾	即一個責任，指員工堅信對組織忠誠是一種必要且需絕對遵守的價值觀。

資料來源：作者自製

(二)組織承諾分類

1.Steers(1977)的組織承諾

Steers(1977)提出的此模式包含了前因變項及後果變項³¹。前因變項包括

²⁸Morris, J. H. & Sherman, J. D. (1981). Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of Management Journal*, 24(3), 512-526.

²⁹Reichers, A. E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organization Commitment,"*Academy of Management Review*, 10, pp. 465-476.

³⁰Reyes, P. (1990). *Teachers and Their workplace: Commitment, Performance and productivity*. California: Sage Publication.

³¹Steers, R.M., (1977) Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment," *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.

個人特質、工作特性、工作經驗，而後果變項則是指留職意願、出勤率、工作績效.....等內在因素的影響，如圖 2。

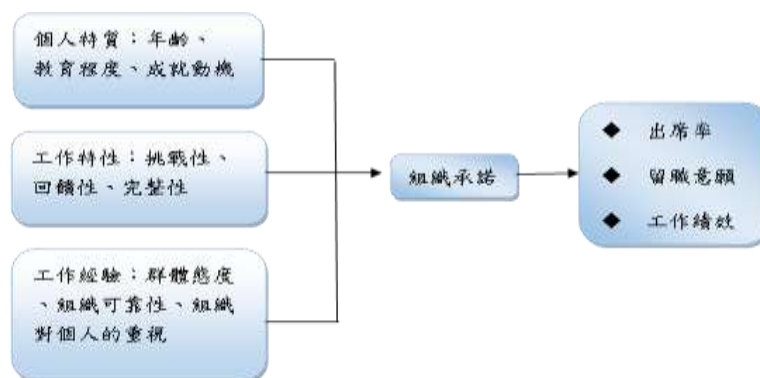


圖 2 Steers(1977)的組織承諾

資料來源：Steers, R.M. (1977), Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment, Administrative Science Quarterly, Vol.22, p.47.

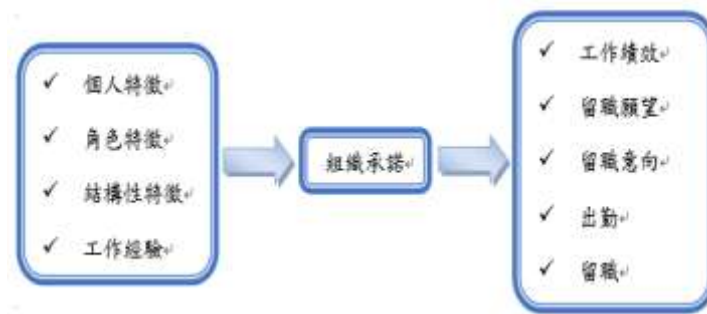
就前因變項來說，個人特質是指一個人在不同的情境下均表現出的一些特點，又指在特定環境之人口統計變項與人格特質。工作特性係指工作環境之特質與性質，工作特性的範圍甚廣，應包括工作本身的性質、工作環境、薪資、福利、安全感、工作本身的回餽、工作技能、自主性、挑戰性、由工作中學習知識及發展的機會、人際關係及工作內在的報酬，例如：滿足感、成就感、榮譽感、自我實現等。另工作經驗係指個人在工作上本身努力加上時間累積之經歷與感想。Steers(1977)所指之工作經驗則包括(1)工作群體對於組織之態度(2)工作之實質與員工期望吻合之程度(3)個人所感覺組織對其重視之程度(4)組織對員工承諾執行之可靠程度。

2. Mowday、Porter and Steers 之組織承諾「前因後果」模式

Mowday(1982)認為組織承諾之前因變項有四個，而且會導致五種後果。前因變項：個人特徵、角色特徵、結構性的特徵、工作經驗；後果變項：工作績效、留職願望、留職意向、出勤、留職。前因變項屬於自變項，個人特徵包含年齡、國籍、種族、教育程度、薪資、個性；角色特徵包含職務類別、工作範圍、挑戰性、角色衝突；結構性的特徵包含組織規範、工作決策程度、工會介入、正式化、社會階層；工作經驗則包含個人受重視的程度及組織的依賴、團體規範、經驗之累積等。後果變項受組織承諾前因變項等內在因素影響工作績效、留職意願及出勤率……等³²，如圖 3。

³² Mowday, R.T., Porter, L.W. and R.M. Steers, (1982) Employee-Organization Linkages, Academic Press, New York.

圖 3 Mowday、Porter and Steers 之組織承諾「前因後果」模式



資料來源：Mowday, R. T., Porter, L.W. and Steers, R. M. (1982:30)。

3. Stevens, Beyer and Trice 之組織承諾角色覺知模式

Stevens, Beyer and Trice(1978)認為成員對組織的承諾，由初入組織的心理性組織承諾，轉變基於現實考慮的交換性組織承諾，顯見組織承諾兼顧心理性承諾與交換性承諾的探討，融合心理觀點與交換觀點提出組織承諾角色覺知模式。由於年資及經歷薄淺，其成員組織承諾較易受個人屬性或角色相關因素的影響，例如年資、管理層次、內心壓力……等。隨著經驗及年資累積，個人屬性、角色相關因素與組織因素影響個人的角色知覺，並經過交換和評估之後，形成個人行為或態度，因此影響留職與離職意願，然而因個人附屬利益逐漸具有影響力，使得成員要離開組織的代價提高，組織也因而獲得成員相當程度的承諾³³，如圖 4。

³³Stevens, J. M., Beyer, J. M. & Trice, H. M. (1978). Assessing personal, role, and organizational predictor of managerial commitment. *Academy of Management Journal*, 21, 380-396.

圖 4 Stevens, Beyer and Trice 之組織承諾角色覺知模式



資料來源：Stevens, J. M., Beyer, J. M., & Trice, H. M. (1978:382)。

綜合以上三種組織承諾模式之論述，可知個人特質及價值觀會影響其對組織的忠誠度。組織承諾是個人對情感的依附，接受組織的目標與價值，便願意為組織的利益付出更多的努力，產生心理投入和專注，願意留在組織效力。

組織承諾是一種態度，管理整個團隊，不僅影響成員對組織投入的心力，正向積極的態度也代表著個人對組織的認同，有效的人力資源管理及績效評估，可達到高生產力、高品質與低離職率，亦有助於組織維持良好競爭力，也可降低流動率。

本研究參酌前述 Mowday, Porter and Steers(1982)之研究，將組織承諾量表分為：價值認同承諾、努力承諾及留職承諾等三大構面，並參考 Porter, Steer, and Mowday(1974)所編製的「組織承諾問卷」作為問卷進行探討。

二、工作滿意度

(一)工作滿意度定義

工作滿意度(Job satisfaction)一詞，亦稱為工作滿足。工作滿意度起源於 Mayo(1924-1932)的霍桑實驗，由芝加哥西方電氣公司中的 Mayo、Roethlisberger and Whitehead 共同主持的研究。霍桑研究中，讓工作者向上級說出心中的不滿情緒，而傾聽者不可以給予否定及批評，只透過傾聽管道，而不去回應。研究結果發現，人的心理因素對工作行為產生影響，工作者的負面情緒有發洩的管道，使得壓力減少，而工作效能增加，態度、行為、情感的投入及良好人際關係，使員工因感覺被重視及關心，所以激起其工作動機與滿意度，使其體認工作價值、責任、榮譽，就可提高工作效率，表現良好的績效，因此被社會心理學家稱為霍桑效應(Hawthorne effect)。

工作滿意度是指員工在其心理和生理兩方面對環境的滿足感受，亦即對工作環境的主觀反應(Hoppock, 1935)³⁴。工作滿意度是個人對於工作各個層

³⁴Hoppock, R. (1935). Job Satisfaction. New York: Harper. managerial commitment. Academy of Management

面的一種積極性的情意導向，正面的情意導向表示工作滿意，負面的情意導向表示工作不滿意(盧柏全，2005)³⁵。工作滿意是以個人內心感受為出發點，以觀念看待對環境的滿足程度，也就是個人對組織工作情境的主觀反應(張簡哲準，2007)³⁶。

國內外學者針對工作滿意度層面的研究繁多，且被視為組織生產力重要影響因子之一，以下彙整國內外學者對工作滿意度的定義，如表 4 及表 5。

表 4 國內學者對工作滿意度之定義

學者或研究者	看法及定義
曹育誌(1998)	組織中的成員對各種情境之不同構面表達的主觀感覺，或情感反應的程度 ³⁷ 。
陳明崇(2002)	工作滿意是工作者基於情感的、認知的與行為的因素，對工作本身及相關人事物持有主觀滿意程度 ³⁸ 。
洪裕琨 (2004)	工作者對本身的工作與工作環境二者所期望達到的水準，比較其實際與預期達成結果的一種情緒反應 ³⁹ 。
邱月琴(2007)	工作滿意度是工作本身、薪資、公司、心理保健、團體精神、會議成效、信息溝通、業績規範等的感受程度 ⁴⁰ 。
沈月芳(2007)	指組織成員對工作應具備的專業知能及其對工作內容的認同感受或關注程度，滿意程度視組織成員是否具備工作專業知能及對工作內容認同感受高低或關注程度多寡而定 ⁴¹ 。
蔡怡貞(2007)	個人對其從事之工作所產生的一種主觀情感反應與態度，取決於現在工作本身及工作各層面的整體情緒取向與感

Journal, 21, 380-396.

³⁵ 盧柏全《國小教師兼任學校有無給職行政職務工作滿意度之研究》(未出版之碩士論文，國立嘉義大學國民教育研究所，2005)。

³⁶ 張簡哲準《陸軍職業軍官生涯規劃與工作滿意度》(未出版之碩士論文，國立政治大學行政管理碩士學程，2007)。

³⁷ 曹育誌《工作滿足感、企業文化與組織忠誠度之關係研究》(未出版之碩士論文，中國文化大學國際企業管理研究所，1977)。

³⁸ 陳明崇《國民中小學專任人事人員工作特性與工作滿意度之研究-以台灣北部五縣市為例》(未出版之碩士論文，國立台北師範學院國民教育研究所，2002)。

³⁹ 洪裕琨《激勵制度對留任意願影響之探討-以內部稽核人員為例》(未出版之碩士論文，國立中央大學人力資源管理研究所，2004)。

⁴⁰ 邱月琴《銀行合併後員工工作滿意度之研究-以 M 金融控股公司為例》(未出版之碩士論文，私立東吳大學企業管理學研究所，2007)。

⁴¹ 沈月芳《屏東縣國民小學總務主任對工作特性知覺與工作滿意關係之研究》(未出版之碩士論文，國立屏東教育大學教育行政研究所，2007)。

	受，若持正面取向者，則表示對工作滿意；反之，則為不滿意 ⁴² 。
陳美惠 & 簡莉盈 (2010)	工作滿意是指工作者對所處的環境，心理與生理兩方面的滿足感受，通常是工作者對工作情境在心中所產生的主觀反應 ⁴³ 。
馮文彬(2010)	工作滿意係指個人在工作上，經由主觀心理認知與客觀外在環境交互作用下，所產生之情緒反應及態度 ⁴⁴ 。

資料來源：作者自製

表 5 國外學者對工作滿意度之定義

學者或研究者	看法及定義
Hoppock(1935)	員工對環境因素有心理與生理兩方面的滿意度。對環境因素的工作滿意度，簡單的說就是員工對工作環境的一種主觀反應，所以測量工作滿意度最普遍的方法，就是徵詢員工對工作滿意度的程度，而不須要以不同構面來衡量 ⁴⁵ 。
Tannenbaum(1961)	個體對其職位滿意狀態 ⁴⁶ 。
Porter & Lawler(1968)	個人於工作實際報酬與預期中應得之報酬若差距愈小時，個人工作滿意程度愈高，若差距愈大時，工作滿意程度則愈低 ⁴⁷ 。
Smith, Kendall & Hulin(1969)	工作者對其工作的感受、感覺或情感反應以及工作者在工作環境中，實際獲得報酬與預期應得之報酬的差距，尤指工作本身、視導、薪資、陞遷及同事關係等不同層次的滿意感覺 ⁴⁸ 。

⁴² 蔡怡貞《臺中縣市私立幼稚園教師工作滿意度與教師生涯發展之研究》(未出版之碩士論文，國立臺中教育大學幼兒教育研究所，2007)。

⁴³ 陳美惠、簡莉盈《居家護理人員工作滿意度及相關因素之探討》(護理雜誌，74 57(2)，p.39-48，2010)。

⁴⁴ 馮文彬《臺北縣國民小學志工參與動機及工作滿意度之調查研究》(未出版之碩士論文，國立臺北教育大學教育政策與管理研究所，2010)。

⁴⁵ Hoppock, R. (1935). Job Satisfaction. New York: Harper. managerial commitment. Academy of Management Journal, 21, 380-396.

⁴⁶ Tannenbaum, Robert, Irving., R. Weschler, and Fred Massarick, (1961) Leadership and Organization: A Behavioral Science Approach. N.Y. McGraw-Hill.

⁴⁷ Porter, L. W. & Lawler, E. E. (1968). Managerial Attitude and Performance. Homewood, IL: Dorsey Press.

⁴⁸ Smith, P. C., Kendall, L. M. & Hulin, C. L. (1969). The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement. Chicago: Rand McNally.

McCormick & Tiffin(1974)	員工從工作之中所獲得的需求而認為滿足的程度 ⁴⁹ 。
Locke(1976)	一個人評估其工作或工作經驗而產生的一種愉快或正向的情感反應 ⁵⁰ 。
Cheney(1984)	工作所提供的目標、價值、回饋等因素之間相容的程度 ⁵¹ 。
Hocking & Steer(1994)	指令人愉快或積極地由對工作及工作經驗評價產生的愉快情緒狀態 ⁵² 。
Robbins(2001)	工作滿意是工作者對其工作抱持的總體態度，若抱持著正面態度則表示工作者對工作的滿意程度高 ⁵³ 。
Mahajan & Kaur(2012)	個人對其工作內容所抱持的正負向情緒狀態就是工作滿意度 ⁵⁴ 。

資料來源：作者自製

綜合上述國內外學者針對工作滿意度之定義及看法，研究者認為工作滿意度是指工作態度及個人主觀的內在思維，也是工作情境的主觀反映，個人對工作本身、工作態度、環境與人際等產生特殊情感，結合不同構面工作上的滿意與不滿意，而形成整體的滿意度，並對組織產生認同，進而奉獻心力於組織的一種積極性行為。當目前的工作能夠滿足個人顯著需求和期望，則產生工作投入；反之，當工作投入無法滿足個人需求與期望，則產生疏離感⁵⁵（陳書哲，2010）。「工作者對於其工作所具有之感覺或感性反應」，而這種感覺或滿意大小，取決於工作環境中所實際獲得之價值或其預期應獲得價值之差距（許士軍，2000）⁵⁶。

工作滿意度定義區分成三類：綜合性定義、期望差距定義、參考架構定義，以下分別概述之：

⁴⁹McCormick, E. J., & Tiffin, J. (1974). *Industrial psychology* (6th ed.). England, London: George Allen & Unwin.

⁵⁰Locke, E. A. (1976). The Mature and Causes of Job Satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago, IL: Rand-McNally.

⁵¹Cheney, D., & Foss, G. (1984), An examination of social behavior of mentally retarded workers, *Education and Training of the Mentally Retarded*, 19(3),216-221

⁵²Hocking, P. J. & Steer, B. T. (1994). The distribution and identity of assimilates in tomato with special reference to stem reserves. *Annals of Botany*, 73, 315-325.

⁵³Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behavior* (9th ed.). NJ : Prentice Hall.

⁵⁴Mahajan, N., & Kaur, J.,(2012). Relation between Locus of Control of College Teachers and Their Job Satisfaction. *International Journal of Applied Psychology*, 2(5), 98-103.

⁵⁵陳書哲《憲兵部隊情緒勞務負荷、情緒耗竭對工作投入之研究》（未出版之碩士論文，銘傳大學管理學院高階經理碩士學程，2010）。

⁵⁶許士軍《走向創新時代的組織績效評估》（天下文化，2000）。

1. 綜合性定義

綜合性定義是將工作滿意作為一般性的解釋，認為工作滿意是一種單一概念，是對工作本身及相關環境所持的態度及想法，工作者將不同構面上的滿意與不滿意予以平衡，形成集體的滿足，並不涉及工作滿意的面向、形成的原因與過程⁵⁷(Kalleberg, 1977)。

2. 期望差距定義

期望差距定義是將滿足的程度視為一個人自特定的工作環境中，所實際獲得之價值與其預期應獲得價值差距而定⁵⁸(Porter & Lawlar, 1968)。實際上得到的與期望所得到的之間差距，當差距越小，滿意的程度越大；反之，差距越大，滿意的程度越低，因此期望差距定義又被稱為需求缺陷性定義。

3. 參考架構定義

參考架構定義是指工作者對其工作參考構面的情感反應。Smith(1969)認為工作滿意度是依個人根據其參考架構對於工作特性加以解釋後所得到的結果，也就是工作者對其工作各構面的情感性反應，工作構面包含工作本身、上司、工作夥伴、升遷、薪水五個構面，並發展出工作描述指標來測量工作滿意度⁵⁹。故工作滿意是個人根據自己的參考架構對其工作特性加以解釋後得到的結果，且能使工作者在工作相關之因素及構面做到有效的評估與衡量⁶⁰(亢建勛, 2006)。

(二)工作滿意度之測量工具

工作滿意度是成員對工作環境的主觀態度，故也是一種態度與情感反應，由於問卷法是最易於施測與衡量的量化工具，所以衡量工作滿意度的大多數採用問卷方式進行，本研究歸納出常用的測量工具，概述如下：

1. 明尼蘇達滿意度問卷(Minnesota Satisfaction Questionnaire; MSQ)

此問卷由 Weiss, Dawis, England and Lofquist(1967)所編製，主要用以調查組織中個別及團體成員工作滿意度的測量工具⁶¹，問卷分為二種：一為短題本，計有二十個問項，測量結果可提供內在滿意、外在滿意及整體滿足等三大構面；另一為長題本，計有一百個問項，測量結果可供

⁵⁷Kalleberg, A. L. (1977), Work value and job rewards, a theory of job satisfaction. *American Sociological Review*, 42, 124-143.

⁵⁸Porter, L. W. & Lawler, E. E. (1968). *Managerial Attitude and Performance*. Homewood, IL: Dorsey Press.

⁵⁹Smith, P. C., Kendall, L. M. & Hulin, C. L. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Chicago: Rand McNally.

⁶⁰亢建勛《運用結構方程模式探討領導型態、組織文化、組織學習、工作滿足及組織績效之關係研究-以高科技產業為例》(未出版之碩士論文，國立東華大學企業管理學系研究所，2006)。

⁶¹Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis, MN: Industrial Relation Center, University of Minnesota.

二十種分數及一種一般滿意性分數。

2.工作說明量表(Job Descriptive Index；JDI)

此量表由 Smith, Kendall and Hulin(1969)所編製，可作為衡量工作者對工作本身、薪資、升遷、上司和同事等五大構面，此五大構面滿意分數的總和，即是整體工作滿意的分數，此量表是要求受測者以對工作的評價，而非對工作的感覺來描述工作，受測者不需要說出內心感受，只需對不同構面找出不同的描述詞，由受測者選擇「是」、「否」、「不確定」來回答題項⁶²。

3.SRA 態度量表(Attitude Survey；SRA)

此量表是由芝加哥科學研究會(1973)所編製，又稱為員工調查表，可作為測量工作者對十四個工作構面的滿意度。

4.工作滿意度調查(The Job Satisfaction Survey；JSS)

此量表由 Spector(1977)所編制，共包含薪水、升遷、直屬上司、福利、獎賞、工作環境、同事、工作性質、溝通等九大構面，每一構面有四種選項，共計為三十六個問項，本問卷適用於公家機關及非營利組織⁶³。

5.工作診斷量表(Job Diagnostic Survey，JDS)

此量表是由 Hackman and Oldham(1975)編製而成，透過成長、薪水待遇、工作安全感、社會關係、直屬上司、一般滿意等六大構面來衡量工作滿意度，此量表一般可用於解釋工作特性對員工工作滿足的影響⁶⁴。

6.工作描述指標(job descriptive index，JDI)

工作描述指標是由 Smith，Kendall and Hulin(1969)等人編製而成的量表，包含工作本身、升遷、上司、同事及薪資五個構面，每個題項包含三個選項：「是」、「不確定」、「否」，各給予 3 分、1 分、0 分。JDI 所使用的構面較偏重於有形的層次，而忽略了成就感、歸屬感等無形的層次⁶⁵。

綜合上述研究者彙整之工作滿意度之測量工具，本研究根據 Weiss, Dawis, England, and Lofquist(1967)此學者之看法，認為造成工作滿意度的因素是否與工作本身有密切之關係，並採用尼蘇達滿意度量表(Minnesota Satisfaction Questionnaire, MSQ)，MSQ 的特點在於工作滿意度的整體性與

⁶²Smith, P. C., Kendall, L. M. & Hulin, C. L. (1969). The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement. Chicago: Rand McNally.

⁶³Spector, P. E. (1977). Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences. Thousand Oaks. California: Sage.

⁶⁴Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. Journal of applied psychology, 60, 159-170.

⁶⁵Smith, P. C., Kendall, L. M. & Hulin, C. L. (1969). The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement. Chicago: Rand McNally.

構面皆予以完整的衡量，此量表至今已經被廣泛應用在不同的產業中，故此量表探討陸軍航空飛機修護人員之工作滿意度。

(三)工作滿意度理論

1.Maslow(1954)的需求層次理論

馬斯洛需求層次理論，亦稱基本需求層次理論，是行為科學的理論之一。

Maslow 認為人類需求是按層次來排列的，分別是生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求、和自我實現需求五類⁶⁶。

(1)生理需求

包括了人類最基本的維持生存的生理需求，如飲食、空氣、水、睡眠等，人們在轉向較高層次的需求之前，需先滿足生理需求。

(2)安全需求

安全需求包括對人身安全、生活穩定及免遭痛苦、威脅或疾病，指人類期望得到保護，免於遭受威脅，獲得安全感的需求。

(3)社交需求

交需求包括對友誼、愛情以及隸屬關係的需求，當生理需求和安全需求得到滿足之後，社交需求便會產生激勵作用，包括被他人接納、關注、愛護、鼓勵、欣賞及支持等需求，而這些需求如果得不到滿足，就會影響員工的精神，導致高缺勤率、低生產率、對工作產生不滿及情緒低落。

(4)尊重需求

指人際關係的心理需求，包括對成就或自我價值的個人感覺，如被人認可、讚許及尊重等。

(5)自我實現需求

此層次屬精神層面的需求，指個人追求完美，因此自我發展與成長，希望所有的理想都能全部實現需求，而前四層次需求的滿足是構成此最高層次需求的基礎。

2.Herzberg(1957)的雙因子理論

美國心理學家 Herzberg 於 1957 年針對工程師和會計師作為研究對象，探討影響其工作滿意度的因素，Herzberg 認為在實際工作中，存在兩種類型不同的因素，分別是保健因素和激勵因素⁶⁷，保健因素又稱為外在因素或不滿意度因素，只能消除在工作中不滿及降低不滿意度，不能激發員工的工作熱情，而且不能從根本上激勵員工；激勵因素又稱為內在因

⁶⁶Maslow, A. H. (1954). The Motivation and Personality. New York: Harper and Brothers Pub.

⁶⁷Herzberg, F. (1957). Job Attitude: Research and Opinion. Pittsburgh, PA: Psychological Services of Pittsburgh.

素或滿意度因素，能調動員工的工作積極性，並激發其員工及工作團隊的工作熱情。在某些工作情況出現時，可使人們感到滿足⁶⁸；但若不存在時，人們也並不會因此造成不滿足⁶⁹ (溫雪蓉，2008)。

人類的動機與滿足感主要是由兩組因素來控制，即滿足與不滿足分別由兩種不同的因素來控制，一種是趨於內向的，是與個人本身有關的因素；另一種因素是會使個人感到不滿足的，是屬於較外向，來自外界的因素⁷⁰ (秦夢群、吳勁甫，2006)。

3.Adams(1967)的公平理論

美國心理學家 Adams 於 1967 年在《獎勵不公平時對工作品質的影響》一書中提出來⁷¹。Adams 認為決定個人工作動機是工作者在工作情境中所感受到的公平與否後得來的，人們總是要將自己所作的貢獻和所得的報酬，與一個和自己條件相當同事的貢獻與報酬進行比較，並在比較的基礎上，感受自己是否享受到公平的待遇。此理論強調個人在工作上的公平與否決定工作的努力程度、工作績效及工作滿意度，員工會衡量個人及同事的情況互相作為比較，而公平理論中主要包含三個變項，第一變項是投入，工作者投入在工作中的心力、時間、精神及專長等；第二變項是報酬，工作者在工作上投入心力所獲得的回饋及實質上之利益，例如薪水、獎點、福利及升遷，第三變項則是比率，亦指個人對工作的投入程度與所得報酬之間比較的結果，比率為相等，工作者會覺得公平，若比率不相等，則會感到不公平。

4.Alderfer(1969)生存、關係、成長理論

Alderfer(1969)將 Maslow 需求層次理論修改，並歸納人的需求區分為三種需求：生存需求、關係需求、成長需求，又稱為 ERG 理論⁷²，他認為一個人可能同時受一個以上的需求影響，並同時追求數個需求，而沒有先後順序之分。生存需求置於最下層，指個人在安全及生理上之需求，例如食、衣、住、行，而在工作上包括福利和薪資等；其次是關係需求，指個人對於有意義與正面之社會關係的需求，包括與家人、朋友、同事等重要關係的依賴；成長需求則居於最上層，指個人追求發展與自我實

⁶⁸Herzberg, F. (1957). Job Attitude: Research and Opinion. Pittsburgh, PA: Psychological Services of Pittsburgh..

⁶⁹溫雪蓉《半導體業員工之工作動機、工作壓力、工作滿意度與組織承諾之研究》(未出版之碩士論文，私立中華大學科技管理學研究所，2008)。

⁷⁰秦夢群、吳勁甫《教育研究集刊，第五十二輯第三期，頁 141-172，2006)。

⁷¹Adams, J. S. (1967). Inequity in social exchange, *Advances in experimental social psychology*, 2, pp. 267-299. New York : Academic Press.

⁷²Alderfer (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational behavior and Human Performance*, 4, 142-175.

現，因此三種需求雖有高低層次但卻是同時所存在的。

5.Vroom(1964)的期望理論

期望理論是一種過程型的激勵理論，它是由認知理論與決策理論所整合而成，其主要之概念包括：期望、價值、結果、工具、選擇。Vroom認為當個人面臨困難或具有明確的目的時，會有較好的工作表現及良好的績效評價，且期待得到一些回饋或報酬⁷³。蘇秋華(2010)認為人們的行為乃是一種理性的、有意識的選擇，從各種可供選擇的決策方案之中，加以評估，並選擇其中一種最理想的行為付諸行動，因此期望理論認為行為乃是一種理性的決策思考程序⁷⁴。

綜合上述學者之理論，本研究認為工作滿意度即是工作者對於工作的情感反應，且是對工作知覺的主觀態度，個人與工作互動的回饋，組織若能對成員的工作滿意度重視並視為警戒指標而加以監督，可以了解組織內成員的心緒，並透過滿足需求，採取適當措施加以改善組織氣氛及環境，可有效提升滿意度進而提高工作績效。而工作滿意度是一種屬於我們對工作的態度或對工作環境抱持的看法，也是一對工作所具有的情感性反應。

研究者參考 Herzberg(1957)的雙因子理論，認為一般影響工作滿意度因素，分為內在動機及外在動機⁷⁵，內在動機即個人的工作動力來自於本身個人特質或工作特質，如喜好、專長、本能、慾望，而外在動機來自於工作以外的價值，如獲得他人的認同、薪水、升遷等。身為管理階層幹部，藉由激勵與保健理論考量成員工作狀況，了解其需求、目標及生涯規劃，使服務單位之官、士、兵達到工作滿意，在國軍體制無法改變情況下，幹部適時了解組織內成員個別需求，營造良好環境氛圍，給予尊重及鼓勵，建立獎罰分明制度，進而有效地提高工作績效。

參、研究方法

本研究目的旨在探討陸航飛機修護人員對組織承諾與工作滿意度關係之影響，因此將採取量化研究方式進行，藉由問卷調查來蒐集資料，並以統計方法來做資料分析。本章共分為四節，分別就研究架構與假設、問卷設計、研究範圍與對象、資料分析方法等部分加以論述。

一、研究架構

本研究根據研究目的與上述文獻探討與相關理論研究結果，建立本研究初步架構，以組織承諾為自變項，工作滿意度為依變項，探討陸軍航空單位-飛機

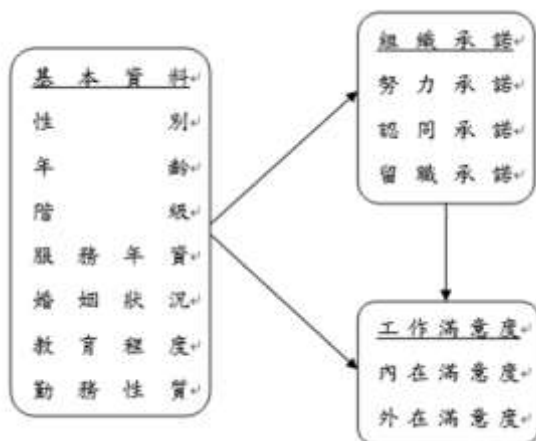
⁷³Vroom,V.C(1964).Work and Motivation.New York:Wiley.

⁷⁴蘇秋華《兩岸員工之工作動機、工作壓力、組織承諾與工作滿意度之研究》(未出版之碩士論文，私立中華大學科技管理學研究所，2010)。

⁷⁵Herzberg, F. (1957). Job Attitude: Research and Opinion. Pittsburgh, PA: Psychological Services of Pittsburgh.

修護人員組織承諾與工作滿意度之關係，並掌握現行工作看法與意見，作為管理上參考依據，研究架構如圖 5。

圖 5 研究架構圖



資料來源：作者自製

二、問卷設計

本研究以問卷調查方式實施，調查法是指透過測驗或問卷等工具，經由系統化的程序蒐集樣本之資料，以推論母體的歷程。調查研究法的主要優點：(1)調查法結合標準化問卷對大樣本進行調查，將有助於描述大樣本的特徵同時有較為經濟。(2)由於調查法的主要研究工具是問卷，可以涵蓋較多的問題，因此調查法可以同時探究許多變項性質與變項間的關係。受訪者採自我評量的方式回答題項，共分為三部份，第一部份為受測者基本資料及特性問項，包括性別、年齡、階級、婚姻狀況、教育程度、招募來源、勤務性質等。第二及第三部份分別以飛機修護人員之「工作滿意度」及「組織承諾」之間是否存在顯著相關。

問卷編制採結構式封閉型問卷，以不記名方式由受測者填寫，本問卷測量量表採用變數之衡量方式採用李克特(Likert)五點尺度，分別為非常同意、同意、普通、不同意與非常不同意，分別代表 5、4、3、2、1 的分數，得分愈高表示其感受工作滿意度愈高。問卷三部份分別敘述如下：

第一部分為個人基本資料，主要在了解問卷填答者背景資料，以掌握填答者在人口統計上的特徵，包括「性別」、「年齡」、「階級」、「服務年資」、「婚姻狀況」、「教育程度」、「勤務性質」等七問項，衡量方式係採用名目尺度量表來衡量。

第二部分是衡量飛機修護人員對於「組織承諾」之感受，問卷設計參考國內學者之研究，本研究採用 Porter, Steer, and Mowday(1974)所編製的「組織承諾問卷」(Organizational Commitment Questionnaire，簡稱 OCQ)，共區分

為三個構念，其定義為：(1)價值承諾：員工深信並接受組織的目標及價值。(2)努力承諾：員工願意為組織投入高度的努力。(3)留職承諾：員工具有強烈的願望，希望能維持組織成員的身分。此部分問卷內容詳見附錄，皆以 Likert 五點尺度量表來衡量⁷⁶。

第三部分是衡量飛機修護人員對其工作之「工作滿意度」，問卷設計參考國內學者之研究，本研究問卷量表採用 Weiss, Davis, England, and Ofgurist(1967)所編製的明尼蘇達滿足問卷(Minnesota Satisfaction Questionnaire，簡稱 MSQ)，並針對本研究需求調整問卷內容，藉此探討陸軍航空飛機修護人員之工作滿意度，此部分問卷內容詳見附錄，皆以 Likert 五點尺度量表來衡量。

三、研究對象

(一)陸軍航空單位

陸軍航空特戰司令部源起於民國 32 年 12 月，成軍期間曾於民國 38 年 3 月 1 日奉國防部之命令，改番號為「空軍傘兵司令部」，隸屬於空軍總部，仍由張緒滋將軍擔任司令，此時共匪全面叛亂，於是民國 38 年 7 月奉命轉進台灣，駐守屏東空軍基地整訓。至民國 38 年 11 月 1 日易名為「空軍傘兵總隊司令部」，由黃超將軍擔任司令；直至民國 39 年 5 月 1 日奉令歸隸陸軍總部。

基於反攻復國軍事需要，於民國 47 年 3 月 1 日在桃園龍潭成立「陸軍特種部隊司令部」，由易瑾將軍擔任司令，隸屬國防部，下轄第二及第三特戰總隊，負責執行山地作戰、水域作戰、小部隊游擊戰及假想敵訓練等特種作戰任務；至民國 47 年 7 月 1 日始歸隸陸軍總部。

民國 63 年 4 月 1 日將「陸軍空降司令部」及「陸軍特種作戰司令部」合併為「陸軍空降特戰司令部」，由言百謙將軍擔任司令，下轄 4 個特戰總隊、2 個空降旅及特戰學校。民國 68 年 4 月至 69 年 3 月，基於國家需要，依次將 4 個特戰總隊改編至憲兵部隊，同時將「特戰學校」與「空降訓練中心」併編為「空降特戰訓練中心」；民國 68 年 10 月 1 日將「陸軍航空指揮部暨航訓中心」編配至「陸軍空降特戰司令部」。

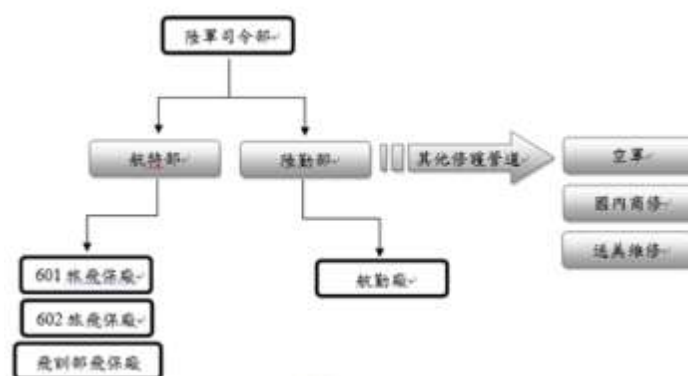
民國 88 年 10 月 1 日因應「精實案」之需要，「陸軍空降特戰司令部」改編成立為「陸軍航空特戰司令部」，由賈輔義中將擔任司令，下轄 2 個空騎旅、1 個特戰旅、航空訓練指揮部、特戰訓練中心；深具通信靈活、火力強大、機動快速之部隊，可於台澎防衛作戰中，有效發揮地空整體作戰力量，成為一支攻守兼備的革勁旅。陸軍航空旅是結合航空及特戰兵力，執行立體化作戰的聯合戰鬥部隊，具備強大的偵搜、攻擊、機動和全天候作戰能力。天災時，它們的身影穿梭高山峻嶺，成為災民依靠的慈航天使；戰時，它們神出鬼沒

⁷⁶Porter, L. W., Steers, M. R., 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.

隱蔽樹梢，隨時給予敵軍致命一擊。這支守護國民的空中神鷹，就是陸軍航空特戰指揮部攻擊及運輸直升機部隊。

陸軍航空特戰指揮部掌管陸軍所有直昇機，培育優秀的飛行人員和修護人員，陸軍航空飛行單位修護體系區分航特部及陸勤部，航特部主要依北中南區分為三個單位，分別是陸軍航空第六〇一旅、陸軍航空第六〇二旅及陸軍飛行訓練指揮部，除了本軍現有修護單位外，也可透過友軍、國內商修(亞航、漢翔公司)及送美維修等三項管道送修軍品，如圖 6。

圖 6 陸軍航空修護支援體系圖



資料來源：作者自製

(二)飛機修護人員

修護乃是後勤組織重要功能之一，在計劃時間內完成檢查、裝備保養、故障分析、修理、測試等工作，使修護工作有秩序的推動。俗話說「空戰出英雄、地勤盡全功」，地勤修護人員負責直昇機修護工作，主要工作區分為機修、軍武、航電三大修護，以及零附件補給及基地消防、油彈及等勤務作所組成的飛機保修廠，「強化航保作業，確保飛安零失事」是堅持如一的信念，維繫直昇機續航戰力。

飛機修護是高專業度的工作，飛機維修工作必須具備使命感，因為機體複雜度高且需要耐心及細心，一般性修護工作除了在棚廠內，臨機性故障排除必須在場上作業，時常面臨遭受風吹、雨淋與日曬的挑戰，因此必須仰仗責任心及榮譽感。然而除了修護工作以外，須培養良好的英文閱讀能力，也是必備的基本條件，國外製造廠商不會提供中文版技令手冊，有時也依據美陸軍技術手冊來執行修護，若理解能力不足則無法順利完成飛機修護工作。

在工作制度部分，陸航之修護制度，區分為一般性修護制度、管理性修護制度及執行性修護制度，而修護人員根據作戰訓練任務需求，完成野戰航空、武器裝備及系統附件之計畫性修護及檢查。

飛機修護人員之保修項目概分定期保養檢查及不定期故障之失效總成修理二項，保修階層劃分單位（O級）、野戰（I級）及基地（D級）等三個層級依權責實施。單位（O級）其性質著重於一般性預防保養勤務保養工作；野戰（I級）其性質著重於有限度之檢修及改進單位保養缺失之糾正性修護與週(階)檢等工作；基地（D級）其性質著重於航空、武器裝備系統及機敏性航儀電等附件翻(檢)修，屬修復性工作。定期保養檢查：屬週期性定期實施之預防保養檢查(含定期更換)項目，區分每日保養（O級），每週、月、季保養（I級）及每年保養（D級）。

綜上所述，本研究針對陸軍航空單位之飛機修護人員的實際感受來進行相關研究，以「組織承諾」及「工作滿意度」為主要兩大指標，探討不同背景的飛機修護人員對組織承諾與工作滿意度之關係研究。在篩選受測對象時，以其的職務屬性屬飛機保修及身分條件等為主要考量，而陸軍航空單位成員主要以志願役為主，多以眷駐地派職不實施輪調，故本研究之研究範圍設定為陸航單位內的飛機保修廠，並挑選其志願役官士兵之飛機修護人員做為研究對象。

本研究以陸軍航空單位北部地區志願役官士兵為母體，因陸航任務繁重，經常往返各單位執行任務，因礙於人力及時間的不足，於 105 年 3 月以抽樣的方式，發放問卷 100 份，約占母體的 20%，以瞭解飛機修護人員對組織承諾與工作滿意度的現況，及組織承諾與工作滿意度的差異情形。

四、資料分析分法

本研究採用 SPSS 23 統計軟體來進行問卷分析，於回收問卷後，利用 EXCEL 做初步整理，並綜合問卷資料之特性，選定描述性分析來瞭解受測者之基本背景特性；透過相關分析來瞭解各變項之間的相關變數；最後以差異性方法分析飛機修護人員之工作滿意度與組織承諾之關係。

（一）描述性分析

描述性分析主要用來瞭解研究各類別變項分佈情形與基本數據，本研究針對填答者基本資料，利用敘述統計分析來分析樣本特性，包括「性別」、「年齡」、「階級」、「年資」、「婚姻狀況」、「教育程度」、「勤務性質」等，瞭解個人特質及樣本分佈情形，並做各變數分配及百分比分析，瞭解問卷填答者組織承諾及工作滿意度現況。

（二）相關分析

透過相關分析來檢驗兩變數間相關程度的高低，也就是變數間的線性關係，相關係數越大代表線性關聯越強，反之，相關係數越小則表示線性關聯越弱，而係數正值表示變數間為正相關，係數負值則表示為負相關(葉倩玟、

劉念琪，2009)⁷⁷。本研究採用皮爾森積差相關分析瞭解各變項之間的相關變數，及是否有顯著關係。本研究探討飛機修護人員在組織承諾與工作滿意度之關係。

(三)差異性分析

T 檢定主要用以觀察兩組變數不同的資料平均數是否有顯著的差異情形存在，本研究問卷用以了解個人基本屬性對工作滿意度與組織承諾的看法；單因子變異數分析主要用以提供以自變數(X)預測或瞭解一個依變數(Y)之平均數是否具有顯著差異，本研究以個人基本背景變項(年齡、教育程度、階級、服務年資……等)分析對工作滿意度與組織承諾各構面上是否具有顯著差異，若 P 值達顯著水準時，以事後檢驗之最小顯著差異法進一步檢定那幾個組別差異達顯著水準，並就其組別做差異性比較分析。

肆、研究結果與討論

本章將問卷回收之資料加以整理，並運用統計方法予以分析研究，共計四小節，第一節說明研究樣本基本資料分析，第二節說明工作滿意度與組織承諾之描述性分析，第三節說明各構面之相關分析，第四節說明工作滿意度與組織承諾之差異性分析。

一、研究樣本基本資料分析

本研究因陸航任務繁重，經常往返各單位執行任務，因礙於人力及時間的不足，故共計發放 100 份問卷，回收 100 份問卷，回收率 100%，為瞭解本研究所回收問卷之個人基本資料，茲將受試樣本之性別、年齡、階級、服務年資、婚姻狀況、教育程度、勤務性質等七項依序分析，分述如下。

(一)性別

依據回收樣本之性別進行統計，「男性」受測者計有 86 員，佔人數總比例 86%；「女性」受測者則有 14 員，佔人數總比例 14%。

(二)年齡

依據回收樣本之年齡進行統計，本研究「20 歲以下」計有 10 員，佔人數總比例 10%，「21-30 歲」計有 78 員，佔人數總比例 78%，「31-40 歲」計有 10 員，佔人數總比例 10%，「41 歲以上」計有 2 員，佔人數總比例 2%。

(三)階級

依據回收樣本之階級進行統計，「士兵」計有 14 員，佔人數總比例 14%，「士官」計有 53 員，佔人數總比例 53%，「尉級軍官」計有 29 員，佔人數總比例 29%，「校級軍官」計有 4 員，佔人數總比例 4%，由此可見，陸航飛機修護人員多以士官為主，因軍官為領導階層，士官為執行階層，而修護領班

⁷⁷葉倩姣、劉念琪《工作負荷、工作家庭衝突與工作滿意度之關聯研究》(未出版之碩士論文，中央大學人力資源管理研究所，2009)。

也都是資深士官長。

(四)服務年資

依回收樣本的服務年資進行統計，服務年資「5 年以下」計有 58 員，佔總樣本數 58%，「6-10 年」計有 31 員，佔總樣本數 31%，「11-15 年」計有 5 員，佔總樣本數 5%，「16-20 年」計有 5 員，佔總樣本數 5%，「21 年以上」計有 1 員，佔總樣本數 1%。

(五)婚姻狀況

依回收樣本的婚姻狀況進行統計，「已婚」計有 18 員，佔總樣本數 18%，「未婚」計有 82 員，佔總樣本數 82%，顯示大部分的飛機修護軍士官未婚。

(六)教育程度

依回收樣本的教育程度進行統計，「高中(職)」計有 17 員，佔總樣本數 17%，多為高中畢業就加入軍旅的志願役士兵，「專科」計有 35 員，佔總樣本數 35%，多為陸軍專科學校畢業之士官，「大學」計有 44 員，佔總樣本數 44%，多為軍事院校畢業之軍官，或擁有民間大學學歷之官士兵，「研究所」計有 4 員，佔總樣本數 4%，多為較資深官士兵在軍旅生涯中公餘進修，利用工作之餘獲取研究所學歷。

(七)勤務性質

依回收樣本的勤務性質進行統計，「行政幕僚」計有 22 員，佔總樣本數 22%，「工廠修護」計有 52 員，佔總樣本數 52%，「補給業務」計有 23 員，佔總樣本數 23%，「油料及彈藥勤務」計有 3 員，佔總樣本數 3%。

表 6 基本資料變項次數分配表

項目	類別	人數	百分比(%)
性別	男	86	86
	女	14	14
年齡	20 歲以下	10	10
	21-30 歲	78	78
	31-40 歲	10	10
	41 歲以上	2	2
階級	士兵	14	14
	士官	53	53
	尉級軍官	19	19
	校級軍官	4	4
服務年資	5 年以下	58	58
	6-10 年	31	31
	11-15 年	5	5
	16-20 年	5	5
	21 年以上	1	1

婚姻狀況	已婚 未婚	18 82	18 82
教育程度	高中(職) 專科 大學 研究所	17 35 44 4	17 35 44 4
勤務性質	行政幕僚 工場修護 補給業務 油料及彈藥勤務	22 52 23 3	22 52 23 3
樣本總數:100 總百分比:100%			

資料來源：作者自製

二、工作滿意度與組織承諾之關係

本節針對陸軍航空飛機修護人員之工作滿意度與組織承諾等兩個構面量表，研究各構面的整體同意度，採量表記分方式(非常不同意為 1 分、不同意為 2 分、普通為 3 分、同意為 4 分、非常同意為 5 分)，藉以瞭解飛機修護人員對本研究之兩個構面的重視程度。

(一)工作滿意度之敘述性分析

由表 7 得知，內在滿意度的 10 題問項的同意程度介於 3.46 至 3.96 之間，最同意的問項是「對於目前的工作提供我工作的穩定性感到滿意」，最不同意的問項是「對於上司對待下屬的方式感到滿意」；外在滿意度 5 題問項的同意程度介於 3.19 至 3.50 之間，最同意的問項是「對於單位同仁彼此的相處方式感到滿意」，最不同意的問項是「對於公司所提供的薪資及福利措施感到滿意」；此外，工作滿意度量表的標準差介於 0.662 至 1.003 之間，僅有問項「對於服務單位目前實施休假狀況感到滿意」的標準差略大於 1，顯示陸航飛機修護人員對工作滿意度量表的想法具一致性。

表 7 工作滿意度之敘述性分析

構面	衡量問項	平均數	標準差
內在滿意度	我以自己的能力來擔任目前的工作感到滿意	3.63	0.861
	對於工作能給我獨自發揮能力的機會感到滿意	3.60	0.791
	對於我的工作會使親朋好友對我「刮目相看」感到滿意	3.50	0.847
內在滿意度	對於上司對待下屬的方式感到滿意	3.46	0.968
	對於目前的工作不會違反我的道德原則感到滿意	3.69	0.662
	對於目前的工作提供我工作的穩定性感到滿意	3.96	0.790
	對於工作中能有指導他人做事的機會感到滿意	3.77	0.664
	對於工作能嘗試自己的方法來處理事情感到滿意	3.75	0.744

	於工作中所得到的成就感感到滿意	3.68	0.737
	對於公司所提供的薪資及福利措施感到滿意	3.89	0.764
外在滿意度	對於升遷管道與進修機會感到滿意	3.55	0.869
	對於服務單位目前實施休假狀況感到滿意	3.38	1.003
	對於我的工作環境(辦公空間、照明、通風等)感到滿意	3.81	0.825
	對於目前的工作讓我能在親友間獲得好的評價	3.91	0.793
	對於單位同仁彼此的相處方式感到滿意	3.63	0.849

資料來源：作者自製

(二)組織承諾之敘述性分析

由表 8 得知，努力承諾的 5 題問項的同意程度介於 3.10 至 3.87，最同意的問項是「對於自己服務的單位獲得榮譽時，我也感到於有榮焉」，最不同意的問項是「從事目前的工作可以實現我的理想與抱負」；認同承諾之 5 題問項的同意程度介於 3.58 至 3.90，最同意的問項是「我願意努力工作，以獲得長官及同儕的尊重」，最不同意的問項是「我覺得從事修護工作對自己的生涯規劃有許多好處」；留職承諾 5 題問項的同意程度介於 3.41 至 3.94，最同意的問項是「我不會考慮離職，是因為不想放棄已經累積的工作年資及待遇」，最不同意的問項是「我很慶幸能夠在陸航服務」；此外，組織認同的標準差介於 0.685 至 1.026，僅有問項「從事目前的工作可以實現我的理想與抱負」、「我很慶幸能夠在陸航服務」的標準差略大於 1，顯示陸航飛機修護人員對組織承諾量表的想法具一致性。

表 8 組織承諾之敘述性分析

構面	衡量問項	平均數	標準差
努力承諾	我認為目前的工作能發揮我的才能	3.46	0.731
	我自己的價值觀與目前工作的理念很接近	3.26	0.812
	對於自己服務的單位獲得榮譽時，我也感到於有榮焉	3.87	0.800
	我會驕傲的告訴他人(例：家人、朋友等)，我是陸航的一份子	3.63	0.761
	從事目前的工作可以實現我的理想與抱負	3.10	1.010
認同承諾	我覺得從事修護工作對自己的生涯規劃有許多好處	3.59	0.975
	我願意付出更多的時間與心力，來達成部隊的各項任務，獲得更佳績效	3.58	0.843

	為了能對飛機保修工作有更多貢獻，我願意參加各種進修訓練	3.86	0.888
	在我的職涯生涯中，我很慶幸可以到飛機保修廠從事飛機修護相關工作	3.89	0.751
	我願意努力工作，以獲得長官及同儕的尊重	3.90	0.718
留職承諾	我願意在工作崗位上盡心盡力，來達成部隊的要求	3.93	0.685
	我很慶幸能夠在陸航服務	3.41	1.026
	我不會考慮離職，是因為不想放棄已經累積的工作年資及待遇	3.94	0.802
	我十分關心陸航未來的發展	3.65	0.947
	整體而言，這個組織值得我對他忠誠	3.76	0.818

資料來源：作者自製

三、工作滿意度及組織承諾相關分析

相關分析係指是用以檢驗兩個變項線性關係的統計技術，其數值為一標準化分數，介於-1~1之間，不受變數特性影響。相關係數如果接近於正1時，就可以說明變數的關聯性屬於正向相關，反之屬於負向相關。當數值介0.70~0.99之間為高度相關，0.40~0.69之間為中度相關，0.10~0.39為低度相關，0.10以下為微弱或無相關（邱皓政，2006）。為探討陸軍航空飛機修護人員工作滿意度與組織承諾之關聯性，本節以皮爾森積差相關法來檢定「組織承諾」與「工作滿意度」整體間的相關程度，及「組織承諾」三項構面與「工作滿意度」的兩項構面的相關程度，相關係數絕對值越大，表示變項間之關係越密切。

（一）工作滿意度與組織承諾之相關結果

整體的工作滿意度與組織承諾關係，經以皮爾森積差相關法分析結果顯示，其相關係數為0.747，達統計顯著正相關，符合本研究文獻探討的基礎理論，如表9。

表9 工作滿意度、組織承諾之相關結果分析表

		組織承諾
工作滿意度	Person相關	0.747**
	顯著性(雙尾)	0.000

**．在顯著水準為0.01時（雙尾），相關顯著。

資料來源：作者自製

本研究針對「組織承諾」三項構面，分別與「工作滿意度」的兩項構面以皮爾森積差相關法分析，由表中數據可得知，組織承諾的三項構面（努力承諾、認同承諾、留職承諾）與工作滿意度的兩項構面（內在滿意度、外在滿意度），均為顯著正相關且也達到顯著水準。其相關程度介於 0.428~0.773 之間，因此具有中度至高度相關，其分析結果如表 10。

1. 努力承諾

工作滿意度之「內在滿意度」與「外在滿意度」等兩項構面與努力承諾呈正相關，且達統計上顯著水準，即工作滿意度越高，飛機修人員之努力承諾愈高。

2. 認同承諾

工作滿意度之兩項構面與認同承諾均呈現正相關，且達統計上顯著水準，即工作滿意度愈高，飛機修護人員認同承諾愈高。

3. 留職承諾

工作滿意度之兩項構面與留職承諾均呈現正相關，且達統計上顯著水準，即工作滿意度越高，飛機修護人員留職承諾愈高。

4. 內在滿足

組織承諾之「努力承諾」、「認同承諾」及「留職承諾」等三項構面與內在滿足呈正相關，且達統計上顯著水準，即組織承諾越高，飛機修人員之內在滿足愈高。

5. 外在滿足

組織承諾之「努力承諾」、「認同承諾」及「留職承諾」等三項構面與外在滿足呈正相關，且達統計上顯著水準，即組織承諾越高，飛機修人員之外在滿足愈高。

表 10 工作滿意度、組織承諾之相關分析表

		努力承諾	認同承諾	留職承諾
內在滿足	Person相關	0.731**	0.748**	0.773**
	顯著性(雙尾)	0.000	0.000	0.000
外在滿足	Person相關	0.428**	0.494**	0.579**
	顯著性(雙尾)	0.000	0.000	0.000

註：*** $P < 0.001$ ，** $P < 0.01$ ，* $P < 0.05$

資料來源：作者自製

四、工作滿意度及組織承諾之差異性分析

本節主要以單因子變異數分析及獨立樣本 t 檢定來探討飛機修護人員之人口統計變項在工作壓力之差異情形，針對人口統計變項中性別、婚姻狀況等項目，以 t 檢定予以分析；而年齡、階級、教育程度、服務年資及階級、勤務性

質等項目則以單因子變異數分析進行各構面的檢定，若 P 值達顯著水準時，再以事後檢驗之最小顯著差異法進一步檢定那幾個組別之差異達顯著水準，並就其之間做差異性比較分析。

(一)不同性別對工作滿意度及組織承諾之差異性分析

由表 11 可得知，經獨立樣本 t 檢定結果，不同性別的飛機修護人員在工作滿意度及組織承認中的各構面 α 值均大於 0.5，顯示不同性別的飛機修護人員對於工作滿意及組織承諾各構面上沒有差異存在。

表 11 性別對工作滿意度及組織承諾差異性檢定分析表

構面	性別	個數	平均數	標準差	P值
努力承諾	(1)男	87	3.46	0.638	0.816
	(2)女	13	3.43	0.528	
認同承諾	(1)男	87	3.74	0.675	0.378
	(2)女	13	3.90	0.603	
留職承諾	(1)男	87	3.71	0.626	0.442
	(2)女	13	3.86	0.602	
內在滿足	(1)男	87	3.65	0.614	0.489
	(2)女	13	3.75	0.413	
外在滿足	(1)男	87	3.68	0.612	0.511
	(2)女	13	3.78	0.482	

資料來源：作者自製

(二)不同年齡對工作滿意度及組織承諾之差異性分析

由表 12 可得知經單因子變異數分析結果，不同年齡組別的飛機修護人員在組織承諾的得分平均如下：

1. 努力承諾構面

以「21-30 歲」組平均數最高，次為「41 歲以上」組，平均數最低為「31-40 歲」組，各組別間之差異並未達統計上顯著水準。

2. 認同承諾構面

以「21-30 歲」組平均數最高，其次為「20 歲以下」組，平均數最低為「41 歲以上」組，各組別間之差異並未達統計上顯著水準。

3. 留職承諾構面

以「21-30 歲」組平均數最高，其次為「20 歲以下」組，平均數最低為「41 歲以上」組，各組別間之差異並未達統計上顯著水準。

4. 內在滿意構面

以「41 歲以上」組平均數最高，其次為「21-30 歲」組，平均數最低為「31-40 歲」組，各組別間之差異未達統計上顯著水準。

5. 外在滿意構面

以「20 歲以下」組平均數最高，其次為「21-30 歲」組，平均數最低為「41 歲以上」組，各組別間之差異並未達統計上顯著水準。

綜上分析，不同年齡飛機修護人員在工作滿意及組織承諾各構面 α 值均大於 0.5，未達統計上顯著水準，顯示不同年齡飛機修護人員對於工作滿意及組織承諾各構面無差異存在。

表 12 年齡對工作滿意度及組織承諾差異性

構面	年齡	個數	平均數	標準差	F 值	P 值
留職承諾	(1)20 歲以下	10	3.56	0.729	1.456	0.232
	(2)21-30 歲	78	3.80	0.591		
	(3)31-40 歲	10	3.46	0.686		
	(4)41 歲以上	2	3.40	0.848		
認同承諾	(1)20 歲以下	10	3.74	0.604	1.315	0.274
	(2)21-30 歲	78	3.82	0.674		
	(3)31-40 歲	10	3.44	0.505		
	(4)41 歲以上	2	3.30	1.272		
努力承諾	(1)20 歲以下	10	3.30	0.620	1.023	0.385
	(2)21-30 歲	78	3.51	0.601		
	(3)31-40 歲	10	3.20	0.777		
	(4)41 歲以上	2	3.50	0.707		
內在滿意	(1)20 歲以下	10	3.62	0.687	0.313	0.816
	(2)21-30 歲	78	3.69	0.591		
	(3)31-40 歲	10	3.51	0.571		
	(4)41 歲以上	2	3.72	0.392		
外在滿意	(1)20 歲以下	10	3.76	0.798	2.350	0.077
	(2)21-30 歲	78	3.75	0.552		
	(3)31-40 歲	10	3.30	0.581		
	(4)41 歲以上	2	3.16	0.707		

資料來源：作者自製

(三)不同年資對工作滿意度及組織承諾之差異性分析

由表 14 得知，經單因子變異數分析結果，不同服務年資組別的飛機修護人員在工作滿意及組織承諾各構面的得分平均數差異如下：

1. 努力承諾構面

以「16-20 年」組平均數最高，其次為「5 年以下」組，平均數最低為「21 年及以上」組，各組別間之差異皆未達統計上顯著水準。

2. 認同承諾構面

以「16-20 年」組平均數最高，其次為「5 年以下」組，平均數最低為「21 年及以上」組，各組別間之差異皆未達統計上顯著水準。

3. 留職承諾構面

以「11-15 年」組平均數最高，其次為「16-20 年」組，平均數最低為「21 年及以上」組，各組別間之差異皆未達統計上顯著水準。

4. 內在滿意構面

以「16-20 年」組平均數最高，其次為「11-15 年」組，平均數最低為「21 年及以上」組，各組別間之差異皆未達統計上顯著水準。

5. 外在滿意構面

以「11-15 年」組平均數最高，其次為「5 年以下」組，平均數最低為「21 年及以上」組，各組別間之差異皆未達統計上顯著水準。

綜上分析，不同服務年資的飛機修護人員在工作滿意及組織承諾各構面 α 值均大於 0.5，未達統計上顯著水準，顯示不同服務年資的飛機修護人員對於工作滿意及組織承諾各構面上沒有差異存在，如表 14。

表 14 年資對工作滿意度差及組織承諾差異性檢定分析表

構面	年資	個數	平均數	標準差	F 值	P 值
努力承諾	(1)5 年以下	58	3.47	0.567	0.569	0.685
	(2)6-10 年	31	3.45	0.734		
	(3)11-15 年	5	3.20	0.547		
	(4)16-20 年	5	3.72	0.672		
	(5)21 年及以上	1	3.00	0.000		
認同承諾	(1)5 年以下	58	3.78	0.657	1.186	0.322
	(2)6-10 年	31	3.74	0.663		
	(3)11-15 年	5	3.72	0.609		
	(4)16-20 年	5	3.96	0.792		
	(5)21 年及以上	1	2.40	0.000		
留職承諾	(1)5 年以下	58	3.76	0.611	0.760	0.554
	(2)6-10 年	31	3.67	0.660		
	(3)11-15 年	5	3.88	0.593		
	(4)16-20 年	5	3.84	0.589		
	(5)21 年及以上	1	2.80	0.000		
內在滿意	(1)5 年以下	58	3.68	0.585	0.294	0.881
	(2)6-10 年	31	3.60	0.638		

	(3)11-15 年	5	3.68	0.630		
	(4)16-20 年	5	3.88	0.471		
	(5)21 年及以上	1	3.44	0.000		
外在滿意	(1)5 年以下	58	3.76	0.547	1.279	0.284
	(2)6-10 年	31	3.59	0.701		
	(3)11-15 年	5	3.80	0.491		
	(4)16-20 年	5	3.56	0.365		
	(5)21 年及以上	1	2.66	0.000		

資料來源：作者自製

(四)不同教育程度對工作滿意度及組織承諾之差異性分析

由表 15 得知，經單因子變異數分析結果，不同教育程度組別的飛機修護人員在工作滿意及組織承諾各構面的得分平均數差異如下：

1. 努力承諾構面

以「研究所」組平均數最高，其次為「專科」組，平均數最低為「大學」組，各組別間之差異達統計上顯著水準，經以事後檢驗之 LSD 法比較發現，「高中(職)」、「專科」及「研究所」等各組的努力承諾感受程度均大於「大學」組。

2. 認同承諾構面

以「研究所」組平均數最高，其次為「專科」組，平均數最低為「大學」組，各組別間之差異皆未達統計上顯著水準。

3. 留職承諾構面

以「研究所」組平均數最高，其次為「專科」組，平均數最低為「大學」組，各組別間之差異皆未達統計上顯著水準。

4. 內在滿意構面

以「研究所」組平均數最高，其次為「專科」組，得分平均數最低為「大學」組，各組別間之差異達統計上顯著水準，經以事後檢驗之 LSD 法比較發現，「高中(職)」、「專科」及「研究所」等各組的內在滿意感受程度均大於「大學」組。

5. 外在滿意構面

以「專科」組平均數最高，其次為「高中(職)」組，平均數最低為「大學」組，各組別間之差異皆未達統計上顯著水準。

綜上分析，不同教育程度的飛機修護人員在工作滿意及組織承諾各構面「努力承諾」與「內在滿意」其 p 值均小於 α 值(=.05)，已達統計上顯著水準，另外依據表 16 所示，「努力承諾」及「內在滿意」等二個構面均以「高中(職)」<「研究所」、「專科」>「大學」、「大學」<「研究所」、「大學」<「高

中(職)」，且教育程度「大學與研究所」及「大學與高中(職)」之平均差異均有顯著性，顯示教育程度在「大學」之飛機修護人員對組織承諾及工作滿意度之各變項中，以「努力承諾」與「內在滿意」的感受程度更具明顯差異，也就是說飛機修護人員隨著教育程度不同而有顯著差異。

表 15 教育程度對工作滿意度及組織承諾差異性檢定分析表

構面	教育程度	個數	平均數	標準差	F 值	P 值	事後檢定
努力承諾	(1)高中(職)	17	3.32	0.533	4.280	0.007 **	1<4 ; 2>3 ; 3<4 ; 3<1。
	(2)專科	35	3.65	0.543			
	(3)大學	44	3.30	0.659			
	(4)研究所	4	4.15	0.472			
認同承諾	(1)高中(職)	17	3.72	0.560	1.811	0.150	
	(2)專科	35	3.86	0.712			
	(3)大學	44	3.64	0.661			
	(4)研究所	4	4.35	0.412			
留職承諾	(1)高中(職)	17	3.74	0.546	2.357	0.077	
	(2)專科	35	3.88	0.612			
	(3)大學	44	3.58	0.643			
	(4)研究所	4	4.20	0.365			
內在滿意	(1)高中(職)	17	3.60	0.486	3.347	0.022 **	1<4 ; 2>3 ; 3<4 ; 3<1。
	(2)專科	35	3.84	0.586			
	(3)大學	44	3.51	0.602			
	(4)研究所	4	4.19	0.305			
外在滿意	(1)高中(職)	17	3.71	0.676	2.312	0.081	
	(2)專科	35	3.88	0.555			
	(3)大學	44	3.53	0.573			
	(4)研究所	4	3.66	0.527			

資料來源：作者自製

(五)不同婚姻狀況對工作滿意度及組織承諾之差異性分析

由表 16 可得知，經獨立樣本 t 檢定結果，不同婚姻狀況的飛機修護人員在工作滿意度及組織承諾中各構面 α 值均大於 0.5，顯示不同婚姻狀況的飛機修護人員對於工作滿意及組織承諾各構面上沒有差異存在。

表 16 婚姻狀況對工作滿意度及組織承諾差異性檢定分析表

構面	婚姻狀況	個數	平均數	標準差	P 值
努力承諾	(1)已婚	17	3.45	0.532	0.970
	(2)未婚	83	3.46	0.643	
認同承諾	(1)已婚	17	3.58	0.622	0.234
	(2)未婚	83	3.80	0.672	
留職承諾	(1)已婚	17	3.63	0.425	0.458
	(2)未婚	83	3.75	0.655	
內在滿足	(1)已婚	17	3.74	0.461	0.574
	(2)未婚	83	3.65	0.616	
外在滿足	(1)已婚	17	3.58	0.510	0.420
	(2)未婚	83	3.71	0.612	

資料來源：作者自製

(六)不同勤務性質對工作滿意度及組織承諾之差異性分析

由表 17 得知，經單因子變異數分析結果，不同勤務性質組別的飛機修護人員在工作滿意及組織承諾各構面的得分平均數差異如下：

1. 努力承諾構面

以「油料及彈藥勤務」組平均數最高，其次為「工場修護」組，平均數最低為「補給業務」組，各組別間之差異皆未達統計上顯著水準。

2. 認同承諾構面

以「工場修護」組平均數最高，其次為「行政幕僚」組，平均數最低為「油料及彈藥勤務」組，各組別間之差異皆未達統計上顯著水準。

3. 留職承諾構面

以「油料及彈藥勤務」組平均數最高，其次為「工場修護」組，平均數最低為「行政幕僚」組，各組別間之差異皆未達統計上顯著水準。

4. 內在滿意構面

以「油料及彈藥勤務」組平均數最高，其次為「工場修護」組，平均數最低為「補給業務」組，各組別間之差異皆未達統計上顯著水準。

5. 外在滿意構面

以「油料及彈藥勤務」組平均數最高，其次為「工場修護」組，平均數最低為「行政幕僚」組，各組別間之差異皆未達統計上顯著水準。

綜上分析，不同勤務性質的飛機修護人員在工作滿意及組織承諾各構面 α 值均大於 0.5，未達統計上顯著水準，顯示不同勤務性質的飛機修護人員對於工作滿意及組織承諾各構面上沒有差異存在。

表 17 勤務性質對工作滿意度及組織承諾差異性檢定分析表

構面	勤務性質	個數	平均數	標準差	F 值	P 值
努力 承諾	(1)行政幕僚	22	3.33	0.707	1.508	0.217
	(2)工場修護	52	3.57	0.647		
	(3)補給業務	23	3.30	0.466		
	(4)油料及彈藥勤務	3	3.66	0.115		
認同 承諾	(1)行政幕僚	22	3.73	0.736	0.198	0.898
	(2)工場修護	52	3.81	0.678		
	(3)補給業務	23	3.69	0.608		
	(4)油料及彈藥勤務	3	3.66	0.577		
留職 承諾	(1)行政幕僚	22	3.65	0.623	0.318	0.812
	(2)工場修護	52	3.79	0.637		
	(3)補給業務	23	3.68	0.640		
	(4)油料及彈藥勤務	3	3.80	0.200		
內在 滿意	(1)行政幕僚	22	3.60	0.674	0.454	0.715
	(2)工場修護	52	3.69	0.628		
	(3)補給業務	23	3.63	0.446	0.454	0.715
	(4)油料及彈藥勤務	3	4.00	0.192		
外在 滿意	(1)行政幕僚	22	3.55	0.611	0.599	0.617
	(2)工場修護	52	3.72	0.615		
	(3)補給業務	23	3.73	0.556		
	(4)油料及彈藥勤務	3	3.88	0.509		

資料來源：作者自製

伍、結論與建議

本研究主要探討陸軍航空之飛機修護人員的工作滿意度與組織承諾之關係，以此提出研究的相關假說，透過調查研究法蒐集資料後，以統計軟體 SPSS 分析。本章第一節依據問卷調查結果提出學理貢獻，第二節經分析彙整後，提供相關結論作為實務上之管理與建議。

一、結論

本研究欲瞭解不同背景之飛機修護人員在「工作滿意度」及「組織承諾」是否有所差異，並透過實證分析飛機修護人員的工作滿意度及組織承諾之關係分別加以探討。

(一)飛機修護人員對工作滿意度分析

在工作滿意度分析上，研究發現陸軍航空單位的飛機修護人員在內在滿意上，最同意的問項是「對於目前的工作提供我工作的穩定性感到滿意」，最不同意的問項是「對於上司對待下屬的方式感到滿意」，顯示現今社會失業率高及工作不穩定性，國防部在募兵的策略上，擬定各項配套措施及作法，因此工作的穩定性是多數青年投身軍旅的最大原因；但儘管穩定性高，上司對待下屬的方式仍是部屬在意的，軍人必須服從，部隊較一般民間單位嚴格，係因工作內容的不同，以不同訓練方式及內部管理，才能塑造出一支強而有力能作戰的軍隊，而嚴整的管理方式也致使滿意度較低；在外在滿意上，最同意的問項是「對於單位同仁彼此的相處方式感到滿意」，最不同意的問項是「對於公司所提供的薪資及福利措施感到滿意」，由此可知單位同仁相處方式會直接影響工作滿意度，軍隊重視團體生活，而陸航飛機修護團隊相處方式融洽，學長教導學弟除了嚴格以外，遇到錯誤適時糾正，有良好表現，亦需給予適當獎勵，領導者帶人也帶心，營造和樂的工作氛圍，進而提升士官兵的工作滿意度。在滿意度較低部分，因國家政策改革，軍公教人員影響甚大，不確定因素導致對於薪資及福利措施感到滿意度降低，除了軍人所關心的退休金以外，在生活上，軍人優惠減少，許多團體也取消軍人票卷，例如電影票、車票及門票等，造成榮譽感降低，社會對軍人的不認同，導致大部分的軍人在工作滿意度上有明顯的影響。

(二)飛機修護人員對組織承諾之分析

在組織承諾分析上，研究發現在努力承諾部分，最同意的問項是「對於自己服務的單位獲得榮譽時，我也感到於有榮焉」，最不同意的問項是「從事目前的工作可以實現我的理想與抱負」，顯示榮譽對於個人及團隊的重要，軍人信念分別是國家、責任、榮譽，也是美國西點軍校的校訓，一九六二年，二次大戰英雄麥克阿瑟將軍也曾以此作為演講，值得慶幸的是，本研究結果組織承諾部分，最同意的問項為榮譽，更顯現出現今陸航飛機修護人員對國

家及單位抱持著極高的榮譽心；藉由上段所提到的工作滿意度分析中，青年從軍的主要因為工作的穩定性，而非實現理想與抱負；在認同承諾部分，最同意的問項是「我願意努力工作，以獲得長官及同儕的尊重」，最不同意的問項是「我覺得從事修護工作對自己的生涯規劃有許多好處」，軍中為團體生活，幾乎二十四小時相處在一起，因此獲得長官及同儕的尊重十分重要，建立良好人脈，做任何事好協調、好溝通、好處理；在留職承諾部分，最同意的問項是「我不會考慮離職，是因為不想放棄已經累積的工作年資及待遇」，最不同意的問項是「我很慶幸能夠在陸航服務」，部分軍人為了終生俸努力工作二十年，風雨無阻在任何災難中守護家園，將榮譽放在心上，勳章掛在胸膛，且依年資會有不同的待遇及薪資，在社會不景氣下，軍中待遇不差，雖不能發財，足以養家活口，然而秉持著寧可百年無戰事，不可一日無戰備的精神，盡心盡力的保家衛國，卻因某些官士兵個人因素遭媒體大肆報導，降低軍人在社會的榮譽感，導致單位部分人員認為無法光榮的跟朋友分享自身職業的榮耀。

(三)個人屬性對工作滿意度與組織承諾之差異性分析結果

在不同個人屬性之飛機修護人員對工作滿意度與組織承諾之差異性分析結果中，首先在「工作滿意度」部份，內在滿意以「41歲以上」年齡層較高，外在滿意則是「20歲以下」年齡層較高，在「組織承諾」部份，發現以「21-30歲」組得分平均數最高，此年齡層為較具有熱誠與抱負的青年。

在教育層度方面，「努力承諾」及「內在滿意」等二個構面均以「高中(職)」<「研究所」、「專科」>「大學」、「大學」<「研究所」、「大學」<「高中(職)」，研究發現教育程度在「大學」之飛機修護人員對組織承諾及工作滿意度之各變項中，以「努力承諾」與「內在滿意」的感受程度更具明顯差異，也就是說飛機修護人員隨著教育程度之不同而有顯著差異。

(四)工作滿意度與組織承諾之關係

探討工作滿意度及組織承諾兩者之關係，本研究以皮爾森積差相關法分析結果，其相關係數為 0.747，達統計顯著的正相關，研究結果顯示工作滿意度與組織承諾有顯著相關，組織承諾會正向影響工作滿意度，組織承諾越高，工作滿意度愈高，員工有意願繼續為組織努力並對組織的認同，進而將公司的利益、目標及工作視同自己的利益，願投入積極的努力，凡事全力以赴，並希望繼續成為組織中的一份子，增加績效降低離職率。單位提供充分的資源讓地勤飛機修護人員去順利完成任務，有好的修護作為時，適時給予獎勵及表揚，組織對部屬有好的承諾，就會對組織及單位產生認同感，並瞭解如何保留專業度嫺熟的飛機修護人員，增加修護人員對陸軍航空單位的歸屬感，提高工作滿意度，避免造成軍隊人才流失，浪費國家培育的資源。

二、建議

本研究主要是針對陸軍航空北部單位飛機修護人員為主，以結構化問卷作為研究資料的蒐集工具，屬於量化研究範疇，因礙於人力及時間的不足，未能將陸航北中南三個地區的飛機修護人員包含在內，並將樣本數擴大至全島各陸航單位飛機修護人員，使研究結論更趨近於母體，貼近實際結果。

陸航是培育陸軍直昇機飛行員的搖籃，航空部隊具有高風險性及高專業性，因此為了留住專業人才，本研究針對飛機修護人員及管理階層、未來研究者提出建議，分述如下：

（一）提昇個人專業能力與附加價值

陸軍航空單位之飛機修護人員肩負著陸軍直升機的安全，修護人員的專業根基於高度的專業知識、技術，藉由專業知識與能力才能將每個小細節做到最好，為了達到無飛安事故，首重專業修護能力，新進人員要經過長期訓練，藉著累積經驗，逐步建立修護人員基礎工作知識與技能。而許多零件採購來源為國外，提供之飛機修護計令及相關文件皆為英文，所以近年來陸航積極培育外語能力人才，並注重英文閱讀及會話能力，故除了專業技術外，培養第二外語能力，必定能在關鍵時刻發揮所長。

國軍提供多元化的公餘進修管道，近年軍方與民間大學積極合作，培養國軍官兵專業技能，增進雙方實務與經驗交流，並提供官兵多元學習管道，建議個人能積極且有計畫地參與進修教育、終身學習與加強專業技能，以提升自我的附加價值及創造被利用的價值。在飛機修護方面，陸航講究的是專業，除了考取飛機修護相關證照，應深切體認如何提昇自己的競爭力，無論未來繼續在軍中服務，或者退伍進入民航服務，必定能在仕途上脫穎而出。

（二）人性化關懷，建立團隊向心力

本研究顯示在工作滿意度與組織承諾之關係，對於工作有高度滿意度即對組織有高度的認同與效勞組織的意願。年輕資淺低階的飛機修護人員具有較低程度的組織承諾，軍中制度嚴謹，講究團體生活紀律，應建立組織有效的溝通管道與協調方式，適時調整領導方式，以身作則，聽取採納部屬的建議，給予工作彈性，強化軍人的對工作職務上的滿足感及成就感，有助於提升單位的和諧與團隊向心力，並適時傳達領導者對部屬支持與認同的決心，建立部屬對組織之信任與認同。

國軍為貫徹「精簡高層、充實基層」，人員大幅地減少，尉級軍官缺額無人補，地勤人員的工作壓力比以往更為加重，陸航飛機修護人員為達到部頒飛機妥善率，達成上級交付的任務，經常是日夜加班，且國軍不像民間企業有加班費可以支領，因此管理階層更需關懷基層單位，賞罰分明，適時給予鼓勵，組織方針的正確與否更是影響工作滿意度的關鍵，軍事領導為軍人影

響他人以達成使命之一種方法，或稱之為一種藝術。除了獎勵與懲罰外，領導者運用其各項領導風格(信念、價值觀、倫理、品格、知識、與技能)來影響其組織成員。因此，未來研究者若能夠增加不同的構面加以探討，發掘不同的因素來驗證並找出如何增加國軍工作滿意度的辦法，以提升組織認同。

(三)人力分配，提高工作效率

由本研究得知，在組織承諾認同之問項「我願意努力工作，以獲得長官及同儕的尊重」，由此可知負責任的員工都願意努力工作以獲取上司的認同及同事間的尊重。近年來，國軍人力精簡化，配合國防政策戰力提升，陸陸續續採購新機種作為國家戰力保存，任務繁忙情況下，修護人員時常日以繼夜的加班造成負擔逐漸增大，產生工作壓力及職業倦怠，建議單位在面對組織人力精簡情況下，檢討工作程序，簡化非必要的工作流程，避免過度繁雜浪費人力。而效率是指以最少的投入(人力、物力)，得到最大的產出(成果)，也就是盡力將工作及交付的任務做好，適時調整人力，落實專業分工，例如旋翼系統、結構系統、航電系統等專業人力派遣，適當的人力資源分配可有效提高工作效率，使修護品質最佳化。

參考文獻

專書

1. 國防部(2009)。中華民國九十八年國防報告書-打造精銳國軍-募兵制，第五章第二節募兵整備規劃，頁 111。
2. 國防部(2014)。中華民國 103 年國防報告書。未出版報告書。
3. 許士軍(2000)。走向創新時代的組織績效評估。天下文化。

論文及期刊

1. 丁虹(1987)。企業文化與組織承諾之關係研究。未出版之碩士論文，國立政治大學企業管理研究所博士論文，台北市。
2. 王昭雄、陳得發、蔡惠丞、鄭燕芬(2008)。企業倫理守則、工作滿足與組織承諾關係之研究-以直銷為例。中華管理學報，p. 11(4)。
3. 王文輝(2009)。國軍單位組織文化、領導行為、工作特性與離職傾向之研究-以國軍 A 部隊志願士兵為例。未出版之碩士論文，國立台灣師範大學工業科技教育學系，台北市。
4. 王傳宇(2011)。加入志願役，生命有意義？-短期服役志願役軍人離營與就業之研究。未出版之碩士論文，私立世新大學，台北市。
5. 亢建勛(2006)。運用結構方程模式探討領導型態、組織文化、組織學習、工作滿足及組織績效之關係研究-以高科技產業為例。未出版之碩士論文，國立東華大學企業管理學系研究所，花蓮市。
6. 史習安、陳佐任(2008)正向主管獎賞行為如何影響員工工作表現？目標接受與組織承諾的中介角色，《組織與管理》，1(2)，p. 89-121。
7. 盧柏全《國小教師兼任學校有無給職行政職務工作滿意度之研究》(未出版之碩士論文，國立嘉義大學國民教育研究所，2005)。
8. 張簡哲準《陸軍職業軍官生涯規劃與工作滿意度》(未出版之碩士論文，國立政治大學行政管理碩士學程，2007)。
9. 曹育誌《工作滿足感、企業文化與組織忠誠度之關係研究》(未出版之碩士論文，中國文化大學國際企業管理研究所，1977)。
10. 陳明崇《國民中小學專任人事人員工作特性與工作滿意度之研究-以台灣北部五縣市為例》(未出版之碩士論文，國立台北師範學院國民教育研究所，2002)。
11. 洪裕琨《激勵制度對留任意願影響之探討-以內部稽核人員為例》(未出版之碩士論文，國立中央大學人力資源管理研究所，2004)。
12. 邱月琴《銀行合併後員工工作滿意度之研究-以 M 金融控股公司為例》(未出版之碩士論文，私立東吳大學企業管理學研究所，2007)。
13. 沈月芳(2007)。屏東縣國民小學總務主任對工作特性知覺與工作滿意關係之

研究。未出版之碩士論文，國立屏東教育大學教育行政研究所，屏東市。

14. 蔡怡貞《臺中縣市私立幼稚園教師工作滿意度與教師生涯發展之研究》(未出版之碩士論文，國立臺中教育大學幼兒教育研究所，2007)。
15. 陳美惠、簡莉盈《居家護理人員工作滿意度及相關因素之探討》(護理雜誌，74 57(2)，p. 39-48，2010)。
16. 馮文彬《臺北縣國民小學志工參與動機及工作滿意度之調查研究》(未出版之碩士論文，國立臺北教育大學教育政策與管理研究所，2010)。
17. 沈昭吟、詹昆霖(2013)。傳統產業員工之逆境商數對工作壓力、組織承諾與離職意圖之相關研究。朝陽商管評論，12(1)，p. 33-63。
18. 沈素貞(2014)。台南市公立國民小學教師內外控人格特質對組織承諾的影響：以工作壓力為干擾變數。未出版之碩士論文，崑山科技大學企業管理研究所碩士論文，台南市。
19. 林宥均(2016)。國軍組織變革下飛機修護人員工作壓力、工作投入與工作績效之相關性研究—以空軍某航機保修部隊基層人員為例。未出版之碩士論文，私立逢甲大學運輸科技與管理學研究所，台中市。
20. 李宜璇(2015)。領導風格、組織承諾、工作壓力、工作滿意度關係之研究—以中興保全為例。未出版之碩士論文，私立南華大學企業管理學系管理科學研究所，嘉義縣。
21. 李進明(2004)。工作滿足、組織承諾及專業承諾關係之研究以國軍憲兵幹部為例。未出版之碩士論文，私立南華大學管理研究所，嘉義縣。
22. 溫雪蓉《半導體業員工之工作動機、工作壓力、工作滿意度與組織承諾之研究》(未出版之碩士論文，私立中華大學科技管理學研究所，2008)。
23. 陳書哲《憲兵部隊情緒勞務負荷、情緒耗竭對工作投入之研究》(未出版之碩士論文，銘傳大學管理學院高階經理碩士學程，2010)。
24. 李嘉紋(2009)。飛機修護人員離職傾向分析。未出版之碩士論文，私立中華技術學院飛機系統工程研究所，台北市。
25. 卓正欽(2007)。人力資源效能知覺對組織承諾的影響。未出版之碩士論文，國立中央大學人力資源管理所博士論文，桃園市。
26. 吳正一(2015)。製造業人員人格特質、工作滿意度、組織承諾之影響性研究：以南部螺絲扣件製造廠為例。未出版之碩士論文，私立南臺科技大學高階主管企管研究所，台南市。
27. 吳明傑(2013)。應用習慣領域與層級分析法探討飛機修護人員工作滿意度之影響因素—以海軍某修護中隊為例。未出版之碩士論文，私立義守大學工業管理學研究所，高雄市。
28. 洪啟方(2003)。工作滿足與員工離職傾向關係之研究。未出版之碩士論文，

國立師範大學工業科技教育研究所，台北市。

29. 莊朝勝(2012)。學校兼行政教師對工作投入、工作壓力、工作滿意與工作績效相關之研究。未出版之碩士論文，國立屏東教育大學教育行政研究所，屏東市。
30. 莊榮霖(1994)。國中教職員工作滿足與組織承諾之研究：高雄市地區市立國中調查分析。未出版之碩士論文，國立政治大學公共行政研究所，台北市。
31. 孫錦煌、溫源鳳、張翠婷(2008)。國軍組織變革工作特性、工作生活品質與工作投入關係之探討-以空軍後勤參謀為例。危機管理學刊，5(1)，p. 89-100。
32. 孫進發(2004)。員工對組織變革認知、轉業訓練、組織承諾與工作滿足關係之研究：以台糖公司為例。未出版之碩士論文，長榮大學經營管理研究所，台南縣。
33. 孫本初(2007)。組織變革。研習論壇月刊，78，p. 13-26。
34. 孫本初(2006)。空軍飛機修護人員工作壓力與組織承諾關係之研究。未出版之碩士論文，國立台東大學區域政策與發展研究所公共事務管理研究所，台東市。
35. 郭木智(2010)。陸軍志願役士兵留營意願影響因素之研究。未出版之碩士論文，私立朝陽科技大學企業管理碩士班，台中市。
36. 黃珠金(2012)。領導型態、激勵制度、工作滿意度及工作績效之關係—以空軍某基地後勤人員為例。未出版之碩士論文，私立南華大學企業管理學系研究所，嘉義縣。
37. 黃統冠(2015)。領導風格、組織文化與離職傾向之相關性研究-以陸軍航空部隊為例。未出版之碩士論文，國防大學政治作戰學院政治學系政治研究碩士班，台北市。
38. 黃儀方(2005)。組織精簡下軍職人員之工作壓力、領導行為與組織承諾之關係——以空軍 D 後勤專業工廠為例。未出版之碩士論文，私立樹德科技大學經營管理研究所，高雄市。
39. 陳楓霖(2005)。空軍飛機修護人員工作壓力與組織承諾關係之研究。未出版之碩士論文，國立臺東大學區域政策與發展研究所碩士論文，臺東市。
40. 陳惠芳(2008)。在組織變遷環境下賦權對組織承諾之影響研究—檢視內外控傾向與知覺心理契約違反之干擾效果。台大管理論叢p. 1-26。
41. 陳海鳴、余靜文(2000)。企業文化發展與組織承諾的關聯性分析-被購併企業續留員工的觀點。管理與系統，7(2)，p. 249-270。
42. 曹育誌(1977)。工作滿足感、企業文化與組織忠誠度之關係研究。未出版之碩士論文，中國文化大學國際企業管理研究所，台北市。

43. 鄭振豐(2010)。警察人員工作動機、工作投入、工作滿意度與組織承諾之關聯性研究-以台北縣警局為例。未出版之碩士論文，私立中華大學科技管理學系研究所，新竹市。
44. 潘錫君(2008)。工作壓力對工作滿意度之影響：以組織承諾為調節變項。未出版之碩士論文，國立中央大學人力資源管理研究所，桃園市。
45. 劉春榮(1993)。國民小學組織結構、組織承諾與學校效能關係研究。未出版之碩士論文，國立政治大學教育研究所博士論文，台北市。
46. 蕭雪梅(2002)。高中職校長轉型領導行為與行政人員組織承諾關係之研究。未出版碩士論文，國立高雄師範大學，高雄市。
47. 薛婉婷(1997)。人格特質與工作特性之契合對工作滿足與組織承諾之影響。未出版之碩士論文，國立中央大學人力資源研究所，桃園市。
48. 顏鴻傑(2010)。工作鑲嵌程度與員工離職傾向之關係：以國軍志願役士官為例。未出版之碩士論文，私立中華大學行政管理學研究所，新竹市。
49. 秦夢群、吳勁甫(2006)。教育研究集刊，第五十二輯第三期，頁 141-172。
50. Adams, J. S. (1967). Inequity in social exchange, *Advances in experimental social psychology*, 2, pp. 267-299. New York : Academic Press.
51. Alderfer (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational behavior and Human Performance*, 4, 142-175.
52. Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of Management Journal*, 33(4), 847-858.
53. Bruce, E. Winston., & Kathleen, Patterson. (2005). An Integrative Definition of Leadership, working paper.
54. Burrows, Linda Kay (1996). Influence of leadership substitutes on secondary teachers' organizational commitment and job satisfaction. EDD Dissertation East Texas State
55. Buchanan (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
56. Campbell, J. P. et al. (1990). Modeling Job Performance in a Population of Jobs. New York: McGraw Hill Book Company.
57. Cheney, D., & Foss, G. (1984), An examination of social behavior of mentally retarded workers, *Education and Training of the Mentally Retarded*, 19(3), 216-221

58. Ferris, K. R., & Aranya, N. (1983). A comparison of two organizational commitment scales. *Personnel Psychology*, 36, 87-98.
59. Grusky, D., (1966), Career Mobility and Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 10, PP. 488-503
60. Hall, Schneider & Nygren. (1970). Personal Factor in Organizational Identification, *Administrative Science Quarterly*, 15: 179-189.
61. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of applied psychology*, 60, 159-170.
62. Herzberg, F. (1957). *Job Attitude: Research and Opinion*. Pittsburgh, PA: Psychological Services of Pittsburgh.
63. Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. New York: Harper.
64. Hocking, P. J. & Steer, B. T. (1994). The distribution and identity of assimilates in tomato with special reference to stem reserves. *Annals of Botany*, 73, 315-325.
65. Kalleberg, A. L. (1977), Work value and job rewards, a theory of job satisfaction. *American Sociological Review*, 42, 124-143.
66. Kanter, R.M. (1968), Commitment and social organization, *American Sociological Review*, 33, No. 4, pp.499-517.
67. Kushman, J. W.(1992) .The organizational dynamics of teacher workplace commitment: A study of urban elementary and middle school. *Educational Administration Quarterly*, 28(1), 5-42 .
68. Lawler, E. E. & Hall, D. T. (1970). Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54(4), 305-312.
69. Locke, E. A. (1976). The Mature and Causes of Job Satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago, IL: Rand-McNally.
70. Mahajan, N., & Kaur, J., (2012). Relation between Locus of Control of College Teachers and Their Job Satisfaction. *International Journal of Applied Psychology*, 2(5), 98-103.
71. Mathieu, J. E. and D. M. Zajac(1990), A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment, *Psychological Bulletin*, 108, pp. 171-194.
72. Maslow, A. H. (1954). *The Motivation and Personality*. New York: Harper and Brothers Pub.

73. McCormick, E. J., & Tiffin, J. (1974). *Industrial psychology* (6th ed.). England, London: George Allen & Unwin.
74. Mowday, R.T., Porter, L.W. and R.M. Steers, (1982) *Employee-Organization Linkages*, Academic Press, New York.
75. Morris, J. H. & Sherman, J. D. (1981). Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of Management Journal*, 24(3), 512-526.
76. Porter, L. W., Steers, M. R., 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.
77. Porter, A. (1973). The factorial structure of modernity: Empirical replications and a critique. *American Journal of Sociology*, 79(1), 15-44.
78. Porter, L. W. & Lawler, E. E. (1968). *Managerial Attitude and Performance*. Homewood, IL: Dorsey Press.
79. Randall, D. M. (1987). Commitment and the organization: The organizational man revisited. *Academy of Management Review*, 12, pp. 460-471.
80. Reichers, A. E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organization Commitment," *Academy of Management Review*, 10, pp. 465-476.
81. Reyes, P. (1990). *Teachers and Their workplace: Commitment, Performance and productivity*. California: Sage Publication.
82. Robbins, S. P. (1992). *Organization Behavior* (6th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
83. Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behavior* (9th ed.). NJ: Prentice Hall.
84. Smith, P. C., Kendall, L. M. & Hulin, C. L. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Chicago: Rand McNally.
85. Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. Thousand Oaks. California: Sage.
86. Squire, K. (2004). *Replaying history: Learning world history through playing Civilization III*. Unpublished doctoral dissertation, Indiana University.

87. Staw, B. M. (1997). Two sides of commitment, paper presented at annual meeting of academy of management. Orlando, Florida.
88. Steers, R.M., (1977) Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment,” Administrative Science Quarterly, 22, 46-56.
89. Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). Motivation and Work Behavior (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
90. Stevens, J. M., Beyer, J. M. & Trice, H. M. (1978). Assessing personal, role, and organizational predictor of managerial commitment. Academy of Management Journal, 21, 380-396.
91. Tannenbaum, Robert, Irving., R. Weschler, and Fred Massarick, (1961) Leadership and Organization: A Behavioral Science Approach. N.Y. McGraw-Hill.
92. Teff, R.P. & J. P. Meyer (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover : path analyses based on meta-analytic finds, Personnel Psychology, pp.259-293.
93. Vroom, V.C (1964).Work and Motivation. New York: Wiley.
94. Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. Minneapolis, MN:Industrial Relation Center, University of Minnesota.

附錄一 正試問卷

附錄 1

各位同仁您好：

首先對您任勞任怨維護國家安全的努力與貢獻，致上最崇高的敬意。

感謝您在百忙中撥冗填答此份問卷，我們正在進行「飛機修護人員對組織承諾與工作滿意度關係之研究」的研究，這份問卷目的係在瞭解您對自身工作的滿意度，與您對國軍組織的認同與投入，俾有助於我們對相關問題的研究。本資料為學術研究使用，本問卷以匿名方式，不會洩露您個人的隱私，請您放心。感謝您的協助！

陸軍航空特戰指揮部 鄧潔上尉 敬上。

【第一部份】基本資料

此部份是針對基本資料的部份進行調查，請您就實際狀況勾選。

1. 請問您的性別：☐男性☐女性

2. 您的年齡是：☐ (1) 20歲以下 ☐ (2) 21-30歲 ☐ (3) 31-40歲 ☐ (4) 41歲以上

3. 您的階級為：☐ (1) 士兵 ☐ (2) 士官 ☐ (3) 尉級軍官 ☐ (4) 校級軍官

4. 您的服務年資為：☐ (1) 5年以下 ☐ (2) 6-10年 ☐ (3) 11-15年

☐ (4) 16-20年 ☐ (5) 21年及以上

5. 您的婚姻狀況是：☐ (1) 已婚 ☐ (2) 未婚

6. 您的教育程度是：☐ (1) 高中(職) ☐ (2) 專科 ☐ (3) 大學 ☐ (4) 研究所

7. 您的勤務性質是：☐ (1) 行政幕僚 ☐ (2) 工場修護

☐ (3) 補給業務 ☐ (4) 油料及彈藥勤務

【第二部份】組織承諾量表

說明：本量表目的在瞭解您從事飛機修護工作，針對組織承諾的感受程度，請依序逐題回答，不要遺漏任何題目，問卷中每個題目的答案均分為「非常同意」、「同意」、「無意見」、「不同意」及「非常不同意」等五個選項，請依照您實際的感受和看法，在右邊最適當的方格中打『√』。

此部份是針對填答個人對陸航的承諾狀況，請您就實際狀況勾選。	非常同意	同意	普通	不同意	非常不同意
1. 我認為目前的工作能發揮我的才能	☐	☐	☐	☐	☐
2. 我自己的價值觀與目前工作的理念很接近	☐	☐	☐	☐	☐
3. 對於自己服務的單位獲得榮譽時，我也感到於有榮焉	☐	☐	☐	☐	☐
4. 我會驕傲的告訴他人(例：家人、朋友等)，我是陸航的一份子	☐	☐	☐	☐	☐
5. 從事目前的工作可以實現我的理想與抱負	☐	☐	☐	☐	☐
6. 我覺得從事修護工作對自己的生涯規劃有許多好處	☐	☐	☐	☐	☐
7. 我願意付出更多的時間與心力，來達成部隊的各項任務，獲得更佳績效	☐	☐	☐	☐	☐
8. 為了能對飛機保修工作有更多貢獻，我願意參加各種進修訓練	☐	☐	☐	☐	☐
9. 在我的職涯生涯中，我很慶幸可以到飛機保修廠從事飛機修護相關工作	☐	☐	☐	☐	☐
10. 我願意努力工作，以獲得長官及同儕的尊重	☐	☐	☐	☐	☐
11. 我願意在工作崗位上盡心盡力，來達成部隊的要求	☐	☐	☐	☐	☐
12. 我很慶幸能夠在陸航服務	☐	☐	☐	☐	☐
13. 我不會考慮離職，是因為不想放棄已經累積的工作年資及待遇	☐	☐	☐	☐	☐
14. 我十分關心陸航未來的發展	☐	☐	☐	☐	☐
15. 整體而言，這個組織值得我對他忠誠	☐	☐	☐	☐	☐

【第三部份】工作滿意度量表

說明：本量表目的在瞭解您在從事飛機修護工作時針對工作滿意度的程度，請依序逐題回答，不要遺漏任何題目，問卷中每個題目的答案均分為「非常同意」、「同意」、「無意見」、「不同意」及「非常不同意」等五個選項，請依照您實際的感受和看法，在右邊最適當的方格中打『√』。

此部份是針對填答個人對工作滿意度的程度，請您就實際狀況勾選。	非常同意	同意	普通	不同意	非常不同意
1. 我以自己的能力來擔任目前的工作感到滿意	☐	☐	☐	☐	☐
2. 對於工作能給我獨自發揮能力的機會感到滿意	☐	☐	☐	☐	☐
3. 對於我的工作會使親朋好友對我「刮目相看」感到滿意	☐	☐	☐	☐	☐
4. 對於上司對待下屬的方式感到滿意	☐	☐	☐	☐	☐
5. 對於目前的工作不會違反我的道德原則感到滿意	☐	☐	☐	☐	☐
6. 對於目前的工作提供我工作的穩定性感到滿意	☐	☐	☐	☐	☐
7. 對於工作中能有指導他人做事的機會感到滿意	☐	☐	☐	☐	☐
8. 對於工作能嘗試以自己的方法來處理事情感到滿意	☐	☐	☐	☐	☐
9. 對於工作中所得到的成就感感到滿意	☐	☐	☐	☐	☐
10. 對於單位同仁彼此的相處方式感到滿意	☐	☐	☐	☐	☐
11. 對於公司所提供的薪資及福利措施感到滿意	☐	☐	☐	☐	☐
12. 對於升遷管道與進修機會感到滿意	☐	☐	☐	☐	☐
13. 對於服務單位目前實施休假狀況感到滿意	☐	☐	☐	☐	☐
14. 對於我的工作環境(辦公空間、照明、通風等)感到滿意	☐	☐	☐	☐	☐
15. 對於目前的工作讓我能親友間獲得好的評價	☐	☐	☐	☐	☐

本問卷到此結束，十分感謝您的幫忙！

煩請您再一次檢查是否全部填寫完畢，以避免漏填任何一題，非常感謝！

筆者簡介



姓名：鄧潔

級職：上尉教官

學歷：空軍航空技術學院 103 年班、空軍航空技術學院後勤參謀正規班 110 年班

經歷：彈藥補給官、航空工程官、航空器材補給管制官、組長，現任空降訓練中心空投作業組教官

電子信箱：軍網：joey800803@webmail.mil.tw