

國立台東大學區域政策與發展研究所
公共事務管理在職專班碩士論文

指導教授：孫本初 博士

空軍後勤人員對組織變革認知與組織承
諾之研究

研究生：朱慧雯 撰

中華民國九十七年六月



博碩士論文電子檔案上網授權書

(提供授權人裝訂於紙本論文書名頁之次頁用)

本授權書所授權之論文為授權人在 國立臺東大學 區域政策與發展研究所
_____組 96 學年度第 二 學期取得 碩士 學位之論文。

論文題目：空軍後勤人員對組織變革認知與組織承諾之研究
指導教授：孫本初

茲同意將授權人擁有著作權之上列論文全文(含摘要)，非專屬、無償授權國家圖書館及本人畢業學校圖書館，不限地域、時間與次數，以微縮、光碟或其他各種數位化方式將上列論文重製，並得將數位化之上列論文及論文電子檔以上載網路方式，提供讀者基於個人非營利性質之線上檢索、閱覽、下載或列印。

- 讀者基非營利性質之線上檢索、閱覽、下載或列印上列論文，應依著作權法相關規定辦理。

授權人：朱慧雯

簽名：_____



中華民國 97 年 06 月 05 日

國立台東大學
學位論文考試委員審定書

系所別：區域政策與發展研究所公共事務管理碩士在職專班

本班 朱慧雯 君

所提之論文 空軍後勤人員對組織變革認知與組織承諾之研究

業經本委員會通過合於 碩士學位論文 條件
 博士學位論文

論文學位考試委員會：李玉芬
(學位考試委員會主席)

李玉芬

侯松茂

孫本初

孫本初

(指導教授)

論文學位考試日期：97年5月30日

國立台東大學

附註：1. 本表一式二份經學位考試委員會簽後，送交系所辦公室及註冊組或進修部存查。

2. 本表為日夜學制通用，請依個人學制分送教務處或進修部辦理。

博碩士論文授權書

本授權書所授權之論文為本人在 國立台東大學 區域政策與發展研究所
九十六 學年度第 二 學期取得 碩 士學位之論文。

論文名稱：空軍後勤人員對組織變革認知與組織承諾之研究

本人具有著作財產權之論文全文資料，授予下列單位：

同意	不同意	單位
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	國家圖書館
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	本人畢業學校圖書館

得不限地域、時間與次數以微縮、光碟或其他各種數位化方式重製後散布發行或上載網站，藉由網路傳輸，提供讀者基於個人非營利性質之線上檢索、閱覽、下載或列印。

本論文為本人向經濟部智慧財產局申請專利(未申請者本條款請不予理會)的附件之一，申請文號為：_____，請將全文資料延後半年再公開。

公開時程

立即公開	一年後公開	二年後公開	三年後公開
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

上述授權內容均無須訂立讓與及授權契約書。依本授權之發行權為非專屬性發行權利。依本授權所為之收錄、重製、發行及學術研發利用均為無償。上述同意與不同意之欄位若未鉤選，本人同意視同授權。

指導教授姓名：孫本印 (親筆簽名)
研究生簽名：朱慧雯 (親筆正楷)
學 號：3095002 (務必填寫)

日 期：中華民國 97 年 6 月 30 日

1.本授權書(得自 <http://www.lib.ntu.edu.tw/theses/> 下載)請以黑筆撰寫並影印裝訂於書名頁之次頁。
2.依據 91 學年度第一學期一次教務會議決議:研究生畢業論文「至少需授權學校圖書館數位化,並至遲於三年後上載網路供各界使用及校內瀏覽。」
授權書版本 2005/06/09

謝 誌

探索及學習的過程是一件快樂的事，在兩年學習生涯所獲得的知識，是難以筆墨所形容的成就。本論文能夠順利的完成，首先要感謝指導教授孫本初博士的悉心指導，從開始的研究方法與邏輯思維及觀念的啓迪，主題選定到最後論文撰寫完成，孫老師總是不辭辛勞地耐心審視每一個細節，浩瀚師恩溢於言表，在此謹向孫老師獻上最誠摯的敬意與謝意。在校期間承蒙多位師長的辛勤教導、鼓勵與指導，銘記於心；同時亦非常感謝口試委員侯松茂教授及所長李玉芬教授對本文內容提出許多精闢且寶貴的意見，使論文內容更臻完善，特此誌謝。

在區域所公事班的學習讓我成長，也開拓了更新的視野，但是，最要感謝各級長官的愛護與培育，此等厚誼令吾沒齒難忘；感謝求學期間所有同學在課業上的切磋、鼓勵及協助，尤其是建明與國倫的義氣相挺，以及慶蘭、楨容、春瑩、宜清等女官三期同學與智偉學長協助幫忙問卷調查。另外，也要感謝論文撰寫期間，接受問卷調查的同仁與弟兄，由於大家的熱情參與，本研究才能夠在此短期間內得到印證；接著，特別感謝陳楓霖學長在求學期間提出許多寶貴意見及看法來豐富本研究的視野。

最後，要感謝我的父親朱萬龍及母親張美蓉不時的關懷與鼓勵，給我無限溫馨的親情和百分之百的支持，讓我能在無後顧之憂的情況下完成學業，沒有您們的默默付出與支持，就不會有今天的我，謹將此論文獻給我親愛的家人及鼓勵、支持我的長輩、長官及同袍，願您們與我一起分享這份榮耀。謹將本研究成果與他們一起分享。

朱慧雯 謹誌於

國立台東大學區域政策與發展研究所
中華民國九十七年六月

空軍後勤人員對組織變革認知與組織承諾之研究

朱慧雯

國立台東大學區域政策與發展研究所

摘要

國軍在政府政策的指導下，進行一連串的國防組織工程再造，空軍亦配合執行組織的縮減或裁撤，無論在戰略、戰術及武器裝備的購置，均與以往的作業型態有非常大的改變及不同，要如何降低空軍組織成員對此變革所帶來不適、衝擊，或抗拒，進而保留優質的人力資源或培育新一代的人員接替任務，我空軍後勤人員為空軍第一線維護，而其專業知識與核心能力的保存與傳承，為本研究主要的參考依據，而本研究的目的是在探討空軍後勤人員對組織變革的認知、組織承諾的程度及兩者之間的關聯性，並將研究結果或數據，提供給空軍相關部門，以為提昇空軍後勤人員組織承諾之參考。

本研究採用問卷調查法，以空軍各飛行基地及專業後勤指揮部所屬之後勤軍、士官為研究母群，採分層抽樣法、並隨機比例抽取九個單位，計發送 585 份樣本施測，回收有效樣本計 565 份，樣本數據經綜整後以 SPSS 統計軟體執行研究分析，並採用描述性統計、t 檢定、單因子變異數分析、皮爾森積差相關分析及簡單迴歸等統計法。

研究結果發現：空軍後勤人員之組織變革認知與組織承諾程度，會因人口統計變項不同而有顯著的差異；組織變革認知與組織承諾是呈正相關，而組織變革認知的知覺程度具組織承諾的預測力；另外依統計結果分析顯示，僅 20~30% 的後勤人員對組織變革後，可增進行政效能或管理效率持正向看法，故空軍的組織變革，已明確地影響空軍組織的運作；再者，由分析資料發現，僅 40% 後勤人員認為留職於部隊有較好發展，顯示組織變革已造成組織成員留職意願降低。

關鍵詞：空軍後勤人員、組織變革認知、組織承諾

The Study of the Relationship in the Organizational Change Recognition and Organizational Commitment of the Personnel in the Logistic Service of the Air Force

Hui-wen Chu

Abstract

Our national military is under the guidance of the government policy to execute several national defense reengineer projects. The Air Force also cooperates and carries out the scheme of organizational downsizing or laying-off. The new scheme has a strong impact on the way of the weaponry purchasing, war tactic and strategy, which is very different from the previous procedure. To minimize the discomfort, impact, or resistance in the Air Force after the implementation of the scheme and to keep the high-quality human resources or cultivate the new generation to take over the task, the logistic personnel of the Air Force stands in the forefront to face the challenges. To preserve and pass on the professional knowledge and core competences become the major reference of the research study. The major research is to study the relationship between the recognition of the organizational change in the logistic service of the Air Force and the degree of the organizational commitment. The results or data of the research will be offered to the relevant departments in the Air Force as the reference so as to improve the organizational commitment in the logistic service of the Air Force.

We use questionnaire to conduct the research. The questionnaire is delivered to the soldiers and sergeants in every base of the Air Force and the professional logistic. These people will be the major research group. The data collection is drawn by different layers and randomly selected for nine units. We sent out 585 questionnaires and received 565 effective questionnaires back from the above groups. The collected data analysis is done by SPSS software. The software will help to provide a descriptive statistics analysis, t -Test, One Way ANOVA, Pearson Product-moment

Correlation and Simple regression etc.

The results of this study are as follows : The perception of organizational change and organizational the commitment degree of the logistic personnel of the Air Force will be different as the demography changes from time to time: the recognition of the organizational change and organizational commitment has a positive correlation. The consciousness level of the organizational change has the prediction ability for the organizational commitment. In addition to the statistic analysis, after the organizational change implementation, it can improve the administrative efficiency or consciousness degree of the management efficiency for only 20~30%. Therefore, the organizational change has an impact on the organizational commitment definitely. Moreover, according to the analysis, only 40% of the logistic personnel thought that retaining in the army base has a better development. It is obvious that the organizational change has already caused a person's will to retain in the position is low.

Keyword : Logistic personnel of the Air Force, Organizational Change recognition, Organizational commitment

目次

第一章 緒論	1
第一節 研究動機與目的	1
第二節 研究途徑、方法與限制	3
第三節 研究範圍與流程	5
第四節 重要名詞解釋	8
第二章 文獻探討	10
第一節 組織變革之意涵與理論	10
第二節 組織變革認知之相關研究	25
第三節 組織承諾之意涵與理論	27
第四節 組織承諾之相關研究	40
第五節 組織變革與組織承諾相關之研究	41
第三章 研究設計	43
第一節 研究架構與假設	43
第二節 各研究變項的操作型定義	46
第三節 問卷建構及前測	48
第四節 資料處理與分析之方法	68
第四章 研究結果分析	70
第一節 樣本個人基本資料之特性分析	70
第二節 研究變項之描述性統計	73
第三節 不同人口統計變項對組織變革認知之差異性分析	81
第四節 不同人口統計變項對組織承諾之差異性分析	97
第五節 空軍後勤人員組織變革認知與組織承諾之相關分析	109
第六節 組織變革認知對組織承諾各因素之預測分析	112
第七節 驗證假設	115
第五章 結論與建議	118
第一節 研究發現	118
第二節 研究建議	127
參考文獻	132

表目錄

表 2-1 組織變革之定義	11
表 2-2 組織變革的原因	14
表 2-3 組織變革類型	16
表 2-4 組織變革認知因素的分類表	24
表 2-5 組織承諾的定義	28
表 2-6 組織承諾之分類及定義	31
表 2-7 組織承諾高低程度之可能結果	37
表 2-8 Herbinia & Alutto 與 Porter 等人所發展之 OCQ 量表比較表	39
表 3-1 組織變革認知量表題目	49
表 3-2 組織承諾量表題目	51
表 3-3 「組織變革認知量表」題項項目分析表	52
表 3-4 「組織承諾量表」題項項目分析表	54
表 3-5 KMO 統計量之判斷原理	55
表 3-6 組織變革認知量表 KMO 與 Bartlett 檢定結果	56
表 3-7 組織承諾量表 KMO 與 Bartlett 檢定結果	56
表 3-8 組織變革認知因素分析摘要量表	57
表 3-9 組織承諾因素分析摘要量表	59
表 3-10 組織變革認知因素分析摘要量表	61
表 3-11 組織承諾程度因素分析摘要量表	63
表 3-12 問卷發放及回收統計表	67
表 3-13 本研究樣本卡方適合度檢定表	68
表 4-1 本研究問卷有效樣本基本資料統計表	72
表 4-2 組織變革感受程度統計表	76
表 4-3 組織變革認知各因素描述性統計表	78
表 4-4 組織承諾反應程度統計表	80
表 4-5 組織承諾各因素描述性統計表	81
表 4-6 性別不同之個人對組織變革認知各因素 t 檢定結果	82
表 4-7 年齡不同之個人對組織變革認知各因素單因子變異數分析表	84
表 4-8 教育程度不同之個人對組織變革認知各因素單因子變異數分析表	86
表 4-9 工作性質不同之個人對組織變革認知各因素單因子變異數分析表	89
表 4-10 服務年資不同之個人對組織變革認知各因素單因子變異數分析表	91
表 4-11 官別不同之個人對組織變革認知各因素 t 檢定結果	93
表 4-12 不同階級之個人對組織變革認知各因素單因子變異數分析表	95
表 4-13 婚姻狀況不同之個人對組織變革認知各因素 t 檢定結果	96

表 4-14 婚姻狀況不同之個人對組織變革認知各因素 t 檢定結果.....	97
表 4-15 性別不同之個人對組織承諾各因素 t 檢定結果	98
表 4-16 年齡不同之個人對組織承諾各因素單因子變異數分析表.....	100
表 4-17 教育程度不同之個人對組織承諾各因素單因子變異數分析表	102
表 4-18 工作性質不同之個人對組織承諾各因素單因子變異數分析表	103
表 4-19 服務年資不同之個人對組織承諾各因素單因子變異數分析表	105
表 4-20 官別不同之個人對組織承諾各因素 t 檢定結果	106
表 4-21 階級不同之個人對組織承諾各因素單因子變異數分析表.....	107
表 4-22 婚姻狀況不同之個人對組織承諾各因素 t 檢定結果.....	108
表 4-23 住宿情況不同之個人對組織承諾各因素 t 檢定結果.....	109
表 4-24 組織變革認知與組織承諾各因素相關分析表	111
表 4-25 組織變革認知與組織承諾各因素相關分析表	112
表 4-26 組織變革認知與組織承諾各因素之簡單迴歸分析表.....	114
表 4-27 整體組織變革認知與組織承諾之簡單迴歸分析表	114
表 4-28 本研究假設之驗證結果彙總表	115

圖目錄

圖 1-1 本研究流程圖	6
圖 2-1 Leavitt 的變革模式	18
圖 2-2 Bullock & Batten 的變革模式.....	19
圖 2-3 Donnelly 的變革模式.....	20
圖 2-4 組織成員面對變革的心理歷程	22
圖 2-5 Steers 的組織承諾前因後果模式理論.....	33
圖 2-6 Steven、Beyer & Trice 之組織承諾角色知覺模式理論	34
圖 2-7 Mowday、Porter & Steers 的前因後果理論模式	35
圖 3-1 研究架構圖.....	44
圖 3-2 研究架構圖(修正後).....	64

第一章 緒論

第一節 研究動機與目的

一、研究動機

近年來，國內外環境變化甚鉅，世界各國莫不將發展重心放置於國家的經濟建設上，軍備縮減與武器裁減已成為一種趨勢，在世界潮流的趨動下，我國軍亦因應國家整體政經局勢的轉變，在國防人力政策上，配合國防組織改造、戰略構想調整及武器裝備更新等相關變革作為，適切檢討精簡可用人力，提昇人員素質，以建立一支「量少、質精、戰力強」的現代化軍隊。自1997年始，國軍推展「精實案」與「精進案」之實質意義即為組織變革，變革之最終目標即為提昇組織運作之效率與效能。

一個成功的企業必須維持強大的競爭力，然而，競爭力的維持則必須時時刻刻不斷地尋求適當的變革之道，以適應環境並提昇企業的競爭力，故組織變革是企業生存的必要條件。但是，國防組織變革伴隨而來的是人力、組織架構、戰略思維等重大改變，對組織成員而言更是一大衝擊，惟組織成員又是組織核心競爭力之關鍵所在，因此，組織成員對變革認知所產生的反應，是否會影響其對組織認同、工作態度及組織承諾等的改變，將是變革成敗之重要因子。

若從組織理論的角度來看，組織變革就是改進組織的政策、結構或是人們的態度或行為，以增進組織績效的一種手段。而以管理學的角度來看，由於外在及內在原因，任何組織無時不是處於一種改變狀態之中。國軍為因應整體環境的變化而採取之組織變革，勢必對全體成員造成相當程度的衝擊，而組織變革的過程中，如何決定組織調整的方向與型態，管理變革將會促成變革成功的是主要的因素。國防體制的組織變革，當然是按照國家國防政策指導，而國軍的組織變革當然現階段亦難以評斷究竟是否所謂的「成功」或「失敗」，一切變革作為的推動與推展時程等，均依據行政院的政策指示與國防部的命令推行。然國軍組織成員面對「持續性的組織變革」時，管理階層與執行階層皆有責任採取相關作為，以確保組織運作之效率與效能。

多數的專家學者探討有關組織變革的議題，重點置於變革該如何推動，或變革策略該如何形成等技術層面，卻忽略員工是否接受變革，或員工是否產生抗拒。而在空軍組織變革過程中，後勤人員的變革態度及其對於組織承諾的影響，卻是極大程度的影響到空軍的建軍備戰工作與飛機妥善率的確保。因此，分析空軍後勤人員對組織變革過程中，在個體內產生的不同認知反應，以提供層管理者及制定政策部門參考，俾利採取相關之管理因應作為，乃本研究動機之一。

其次，在人力資源管理中，員工的組織承諾程度亦是一項攸關組織成敗的關鍵因素。Mowday(1982)即提出組織承諾是指員工具有強烈信仰與接受組織目標及認同，並且願意為組織利而努力以及希望繼續成為組織的一份子。由於組織變革對政府、員工、社會及事業的永續經營有重大深遠的影響，員工的態度對組織的變革居於攸關成敗之關鍵因素。在國軍經歷「精實案」、「精進案」之後，留任人員因組織精簡、缺額裁減的洗禮下，員工組織承諾將可能成為一不確定之變數，組織承諾代表員工與組織的一種連結，此種連結不但對員工個人具有重要性，更將會影響到組織運作成本及其效能，所以員工的組織承諾是否因組織變革認知有顯著性的變化？此為研究動機之二。

最後，在目前持續性的組織變革運作下，空軍除配合執行「精實案」及「精進案」外，並積極推行「軍機商維」策略，將部分軍修資源釋商，及實施「汰劣留優」方式，汰除抗壓性差、品德操守疑慮、工作表現不佳人員，再以嚴苛的「汰弱留強」人員進用條件，提高人員學經歷齊全的晉升門檻。空軍在一連串有系統的員額精簡後，現員人力降低，後勤人員大幅減少，在人力不足、工作壓力及工作的不安全感急遽增加的情況下，已造成後勤人員高退伍率，形成「逆淘汰」及「斷層」現象，造成大量高技術精良人才流失，尤其是低階軍、士官為甚；根據Magnet(1984)及Walsh(1988)的研究指出，員工所以感覺到工作的不安全感，有以下幾個理由：包括工作地點的改變、工作的喪失、社會地位及利益的喪失，以及各種機會的喪失等，這些都是組織進行變革後所可能產生的共通性結果。但企業與政府部門卻往往只著眼於變革的正面影響，而忽略了組織成員對未來發展方向的不確定，所產生惶恐與不安全感，甚至造成員工對組織承諾的降低，嚴重影響工作績效。因此，探討組織成員對於組織變革後，在組織承諾上出現了那些反應，而這些反應又對組織變革產生何種程度的影響，此為本研究動機之三。

二、研究目的

根據學者的研究報告顯示，組織承諾是員工對組織一種完整而持續性的態度，對於組織效能具有相當的影響，而組織承諾的研究至今仍能成為研究的主題，主要係其能對組織內部管理上提供諸多預測指標，有效地協助管理者瞭解員工的態度，進而提升組織效能。並冀望能依據研究結果提出建議，在空軍實施「組織變革」的策略下，提供相關單位執行「組織變革」續行方案的參考，藉以降低人員之反彈阻力，落實變革政策之進行，亦希望能提高後勤人員對部隊之組織承諾。具體言之，本文的研究目的如下：

- (一)了解空軍後勤人員對組織變革認知及組織承諾的程度。
- (二)探討空軍後勤人員是否會因其特性不同而對組織變革認知有所差異存在。
- (三)探討空軍後勤人員是否會因其特性不同而對組織承諾程度有所差異存在。
- (四)探討空軍後勤人員對組織變革的認知與組織承諾之關聯情形。
- (五)根據研究結果提出具體建議，提供空軍政策規劃及管理階層在推動組織變革時之參考。

第二節 研究途徑、方法與限制

一、研究途徑

本文之研究途徑係採用行為及心理研究途徑，運用科學方法來分析空軍後勤人員對組織變革的認知與其組織承諾之關係，並依據研究架構，提出不同的假設，輔以量化的方式，從行為層面從事資料蒐集、分析與解釋。

二、研究方法

為配合研究問題及達成上述研究目的，本研究首先以文獻分析法獲得相關資訊，確定研究架構及內容設計問卷，再以問卷調查法進行實證分析以獲得完整資料，進而提出本研究之結論與建議，茲將本研究方法說明如下：

(一)文獻分析法

又稱文獻探討法，一種最簡單的探索性研究法及蒐集有關他人所做的研究進行再歸納、分析，即經由文獻資料等二、三手資訊，分析其研究結果與建議，指出需要驗證的假設，並說明這些建議性的假設是否有價值拿來應用，而當作自己的研究基礎。文獻探討的範圍或來源大致可分為三種：一為相關科學的研究報告、定期刊物、學位論文；二為類似的科學學說與理論；三為一般論著、報紙、法令文件、具創造性或思考的文章等。文獻分析法具有下列三種特性：它所研究的事件是過去而非目前發生的；它可以廣泛涉及前人在各領域的調查成果，超越自己調查的侷限性；它可以避免訪談、觀察調查中，受調查者偏見、說謊等不良影響，有利於調查者全面、客觀的了解過去的社會事實。

為瞭解組織變革與組織承諾之相關理論，以為研究架構之基礎，過蒐集包括國內外相關書籍、論文、研究報告、期刊、政府出版品、網路文章、報章雜誌等，進行歸納及分析比較，依序彙整組織變革與組織承諾之定義與理論作一系統之整理，並對組織變革之原因及模式，進一步之探討，再針對組織變革認知與組織承諾之理論模式詳加探討後，以作為設計問卷量表之重要參考依據。

(二)問卷調查法

為設計本研究之測量工具，其又稱為社會調查(Social Survey)或樣本調查(Sample Survey)。本研究以此法為主，結合文獻分析所得的初步瞭解與結果，參考相關研究者之論文，將問卷題目設計成三部份：

第一部份：組織變革認知量表，測量項目為變革效益、變革適應、員工權益及溝通程度等項。

第二部份：組織承諾量表，測量項目為認同承諾、努力承諾及留職承諾等項。

第三部份：基本資料表，測量項目是受測者個人資料及相關工作屬性等項。

三、研究限制

(一)研究方法之限制

本研究係採用橫斷式的研究法，收集獲得資料及研究結果只能瞭解、解釋各研究變項在某一時期的相關情形，無法針對組織變革前之空軍後勤人員對組織變革認知與組織承諾先行探討，再與組織變革後情況作一比對、分析，致使無法瞭解各變項在不同時期或發展過程之影響情形。

(二)研究推論之限制

本研究範圍以僅就針對空軍後勤人員為研究範圍，並無進行普遍的跨軍種普查，所以研究結果可能無法推論至其他軍種及不同專業人員。

(三)受試者心情上之影響

由於研究對象屬於軍事機構，且量表問題涉及員工個人的態度感受，在長期的官僚體制下，受測者答題時可能有所顧慮而趨向保守，及因組織變革或近期工作狀況等，而於答題時摻入個人情緒性反應，影響調查結果之客觀超然。

第三節 研究範圍與流程

一、研究範圍

本研究以「空軍後勤人員」為主要研究對象，故此依國軍人員專長分類表規範之後勤專長人員以定義之，其囊括修護(保修)、補給、後勤管理等專業軍(士)官，作為問卷發送對象，範圍涵蓋全國各空軍基地及後勤指揮部，由性別、年齡、教育程度、婚姻、階級及官別等個人基本變項的不同，探討組織變革認知與組織承諾的相關因素。

二、研究流程

為達成本研究之目的，本研究步驟除文獻探討之外，並輔以問卷調查進行相關資料蒐證，探討其組織變革認知與組織承諾之關係，各研究步驟說明如下，研究流程如圖1-1。

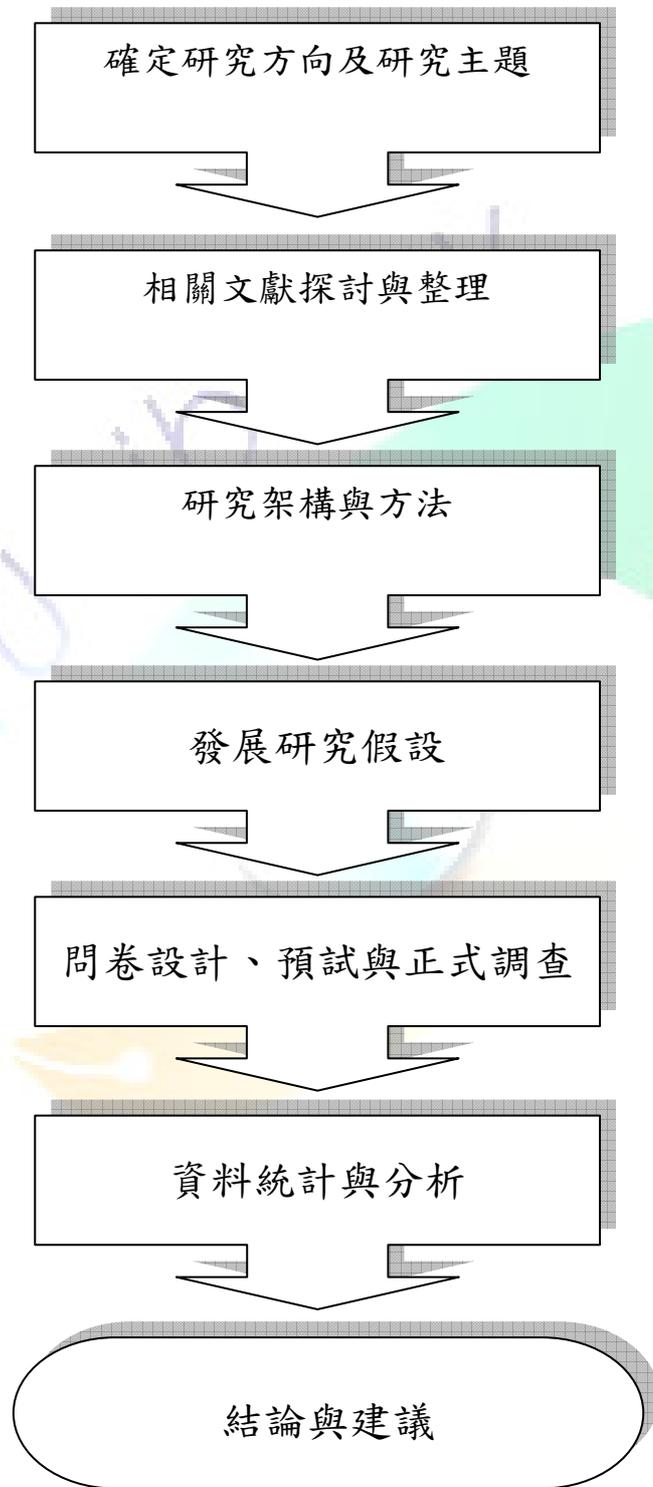


圖 1- 1 本研究流程圖

(一)確定研究方向及研究主題

首先針對研究者個人工作基本相關之問題，依研究目的對象與範圍，評估研究主題之可行性，並確定研究方法，擬定研究計畫。

(二)相關文獻探討與整理

針對研究主題所要探討的問題，蒐集與主題相關國內外相關理論及文獻，包括書籍、期刊、論文、法令規章與政府文件、量表和研究方法，進一步整理與分析具有價值的文章及相關研究，作為本研究之參考。

(三)研究架構與方法

依據研究架構，決定研究對象與研究變項，以調查問卷作為研究工具，包括量表之選用，決定問卷內容與格式及資料分析方法。

(四)發展研究假設

依據本論文之研究架構，提出虛無假設，分別探討個人基本特徵對組織變革認知及組織承諾各因素之差異性，及以組織變革認知為自變項，組織承諾為依變項，探討組織變革認知與組織承諾之相關性。

(五)問卷設計、預試與正式調查

依研究對象特性及相關變項之衡量工具，進行研製問卷、問卷的前測與修正等前置作業，完成後執行問卷發放調查作業，並將問卷結果加以轉錄及進行統計分析處理，修正定稿之正式問卷完成後，即進行問卷印製，寄送交由各空軍基地及後勤指揮部所屬後勤軍、士官填答，待回收後，並將問卷結果加以轉錄及進行統計分析處理。

(六)資料統計與分析

將回收之問卷經過編碼後輸入統計軟體作資料分析，本研究係採用SPSS for Windows 12.0 版電腦統計套裝軟體程式進行資料分析，對輸出之資料執行判讀，並提出相關之數據。

(七)結論與建議

根據統計分析結果進行檢定與假說驗證，同時將研究結果做出結論及提出

建議。

第四節 重要名詞解釋

爲使意義明確，避免混淆，茲將本研究所使用之重要詞彙，界定如下：

一、空軍後勤人員

係指服役於空軍修護補給部隊，主要工作爲從事基地補給、工廠與場站修護、部隊修護支援及其相關管制與處理之工作人員。本研究將其依國軍人員專長分類表劃分爲修護、補給、督導管理等階層。

二、組織變革

組織變革(Organizational Change)係指當組織受外在環境的衝擊，並配合內在環境需要，而調整其內部的若干狀況；另爲提昇組織文化、品質及成員能力、素質，以適應環境及競爭的變化，維持均衡，進而達成組織生存與發展目標之過程。

三、組織承諾

組織承諾(Organizational Commitment)係指個人對特定組織的忠誠度與認同感，並經個人情感的內化，而對組織目標與價值投入努力與認同之程度，進而持續工作的承諾。本研究之組織承諾係指空軍後勤人員對部隊的認同與投入的程度，包括願意爲部隊的利益而付出更多的心血及努力，對部隊所訂定的目標全力以赴，及渴望留任組織的態度並明確表示能繼續成爲空軍後勤工作者的一分子。

四、精實(進)案

「精實(進)案」是基於當前國防需要，考量建軍備戰相關因素後，所擬訂的一項國軍組織再造及邁向現代化之重要方案；國軍「精實(進)案」規劃，係考量敵情威脅、

整體國防資源及國防科技發展等相關因素，結合「軍事事務革新」思維，以逐步調整為「常備部隊以募兵為主、後備部隊以徵兵為主」的兵力結構，更新武器系統，建立有效嚇阻戰力，達成防衛固守、殲滅犯敵之目的。精實(進)案規劃作業期間，國防部各級單位均已投注龐大心力，並充分溝通協調，使計畫完整周詳，各項編配比基準亦適切可行。精實(進)案自八十六年七月一日起開始執行，完成第一、二階段(調適準備及組織簡併)各項工作，現已邁入第三階段(完成定編)，推動期間將堅持政策指導，並依據各階段成效檢討，研採必要之精進措施，以增進其周延性；精簡人員規劃具體方案、妥慎疏處，期使衝擊減至最低程度，全案亦以不增高司員額，充實部隊人力為原則，以「量少、質精、戰力強」為最終目標。

第二章 文獻探討

本章旨在對組織變革與組織承諾的相關文獻及研究變項理論，加以整理分析並進行探討，亦希望藉由探討的過程中，建立起本研究的研究架構。全章分為四節，第一節探討組織變革之理論與概念；第二節探討組織變革之相關研究；第三節探討組織承諾之理論與概念；第四節探討組織承諾之相關研究；第五節探討組織變革與組織承諾關係相關之研究。

第一節 組織變革之意涵與理論

如果「變革」意指將舊有的事物變得不一樣，那麼「組織變革其實就是組織受到外在環境的衝擊後，配合內在環境的需要，調整其內部不合時宜的組織結構、過程、人員或技術等，進行有計畫的改變，一程以維持本身的均衡，進而達到組織生存與發展目的的過程。依據這樣一個邏輯，不論是公、私部門，衰退的組織固然要變革，成長的組織也必須不斷改善資源的使用方法，或贏得人民支持，或佔有市場(陳俊明，2007)。

本節討論之重點包括：組織變革的定義、組織變革形成的原因、組織變革的類型、組織變革的模式、抗拒組織變革的原因及變革認知等六個部分。

一、組織變革之定義

倘若組織長期慣於安逸的環境中，內部人員將會失去與外界接觸及競爭的能力，因此，組織勢必賡續執行一連串的變革，破壞現有穩定、安逸的組織環境，延續組織活力。

組織變革是企業維持生存發展的必經之路，一個成功的企業，無一天不在尋求適當的變革之道，企圖藉由變革來恢復、確保或提升企業的競爭優勢與經營績效(Donaldson, 1999；黃于峻、邱敬夫，2001；廖國峰、范淼、王湧水，2002；施慧敏，

2006)。換句話說，無論政府機關或企業組織爲了自身的生存與發展，紛紛尋求各種可行方案來進行變革，試圖避免組織的衰退。

所以，組織爲了適應外在及內在的環境，無時不是處於一種改變之中，組織變革即是一種促進組織結構和組織發展之重要方法。在1965年時學者Leavitt將變革概分爲三類：第一種是組織結構的變革，其係透過正式工作結構及職權關係的改善，而企圖改善績效的管理行爲。第二種組織變革是人員的變革，即員工態度、技能及知識基礎的改變，其主要目的在於提升人員的生產力，並與他人合作完成指派的工作。第三種組織變革是技術的變革，乃將資源轉變成產品或服務的任何新方法的應用，包括機械化、電腦化等(張乃宏，2006)。

組織變革的概念起源於組織行爲學，且其涵蓋的層面廣泛，每個學者詮釋的角度不盡相同，透過相關文獻的整理發現各學者對組織變革的定義係依據不同的觀點與強調的因素不同，產生其不同定義。茲將組織變革有關國內、外學者專家的不同定義整理說明，如表2-1：

表 2- 1 組織變革之定義

學 者	年 代	定 義
Leavitt	1965	組織變革分爲三種：組織結構的變革、人員的變革、技術的變革。
Morgan	1972	組織透過變革的過程，可使組織更有效率的運作，達成平衡的成長，保持合作性，並使組織適應環境的能力更具彈性。
Webber	1979	改變組織的策略、結構或是改變組織成員的態度、行爲來提高組織的經營績效。
Salamon	1981	組織變革是機關或企業的組織結構或計劃在組織中所處地位之改變。
Cumming & Worley	1997	組織變革是以追求績效為目標，其所試圖改變的對象，包括組織成員的行爲、文化、結構、策略、及組織與環境競爭間的關係。
Robbins	2001	變革就是使事物變得不一樣，通常在組織中的變革活動為計劃性變革，為一種有計劃與目標導向的活動。
吳秉恩	1986	係組織為提昇組織文化及成員之能力以適應環境變化維持均衡，而達成生存與發展目標之調整過程。

表 2-1 組織變革之定義 (續)

學 者	年 代	定 義
許士軍	1993	由於內在及外在的環境改變，組織必須適時感覺到改變的需要，在對問題診斷後應確立改變的目標並分析限制條件，以制定有效的改變策略並加以實施、檢討，以維持組織生存與發展目的。
郭崑謨	1993	企業就組織結構的形成、員工的行為，或是用已完成工作的技術進行改變，藉以達成企業之績效目標。
吳定	1996	組織受到外在環境的衝擊，並配合內在環境的需要，而調整其內部的若干狀況，以維持本身的均衡，進而達成組織生存與發展目的的過程，即為組織變革。
徐聯恩	1996	是組織層次整體的改變、營運架構改變、內外關係改變、不連續性的改變，亦是主導邏輯的改變。
黃仲銘	2000	組織變革是組織為因應未來或遭遇內外部的變遷，所採取各層面的調適措施，其目的在延續或加強組織的競爭力與建立新型態的組織文化。
許長田	2002	企業變革就是要徹底地拋棄原有的作業流程，針對客戶的需求，重新規劃策略與執行計劃，提供最好的產品以及一流的服務。
孫進發	2004	組織為因應外部環境或資源條件的改變，所進行的一種組織內部調整措施，其目的在使組織脫胎換骨，產生新的文化，新的生產方式、新的處理程序、新的組織型態或新的人力效能，使組織有效適應環境，員工需求獲得滿足，企業能夠永續發展。
顧忠平	2005	組織變革係組織面對瞬息萬變的外在環境衝擊下，藉由調整改變組織內部的結構、技術、管理方法及成員價值觀與態度等，並迫使組織改變調整原有的慣性，重新審視規劃組織目標與策略，以滿足組織目標及員工需求，進而達到組織生存與發展目的的過程。
戴銘緒	2006	組織變革是組織內部與外在環境關係的調整，組織為因應外在環境的改變而將內部作一調整以維持組織的均衡，而達成組織生存與發展的目的。

資料來源：1. 顧忠平(2005)；2. 戴銘緒(2006)；3. 本研究整理

綜上國內外學者論述，大致上認為組織變革係組織遭受外部或內部衝擊而意圖改變將組織結構均屬之；另為契合國軍現行組織變革現況，因此，本研究乃採吳定(1986)對組織變革的定義，將組織變革定義為「組織受到外在環境的衝擊，並配合內在環境的需要，而調整其內部的若干狀況，以維持本身的均衡，進而達成組織生存與發展目的的過程。」。

二、組織變革形成之原因

現代組織所處的世界，未知數愈來愈多，大出所料的事情發生得很快，組織必須在戰術層次上迅速因應。由於營運環境中各種事件快速出現和難以預測，組織有必要經常快馬加鞭推動變革(何喻方譯，1996)。

Szilagvi於1983年提出組織變革的原因，可分為內部力量與外部力量；而Kanter.Stein& Todd在1992年時，認為造成組織變革的原因有三大類：(一)企業內部權力系統的變遷；(二)企業成長過程中的變遷力量；(三)環境的變遷(陳燕華，2005)。

在1992年Robbins提出組織變革的原因包括：(一)工作成員的性質改變；(二)技術創新；(三)經濟衝擊；(四)社會趨勢改變；(五)全球政治的新生態；(六)市場競爭激烈(李茂興、李慕華、林宗鴻合譯，1999)。

中外各專家學者大多認為組織變革之原因，係組織面臨到生存危機或是感受到強大的競爭壓力時，才會啟動組織變革機制，因此，茲將各組織變革原因說明彙整，如表2-2：

表 2- 2 組織變革的原因

學 者	年 代	定 義
Szilagvi	1983	<ol style="list-style-type: none"> 1. 外部力量主要有：技術、產業變遷、國際貿易、企業及政府、人口驅力等五種。 2. 內部力量主要是指組織結構、組織流程及人員行為等要素。
Dunphy & Stace	1988	<p>諸如因環境悄然變動誘發的、組織悄然變動誘發的、多角化或購併、因應產業結構的調整、重要技術突破等。</p>
Kanter、Stein & Todd	1992	<ol style="list-style-type: none"> 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。
Robbins	1992	<p>認為現今愈來愈多的組織面臨著快速變動的環境，這些組織正在依序進行調適，而目前全球的經理人員再度疾呼“變革或滅亡”，並認為</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 工作成員的本質、 2. 科技、 3. 經濟衝擊、 4. 競爭、 5. 社會趨勢、 6. 全球政治等六種因素的改變是導致變革的成因。
Appelbaum et al.	1998	<ol style="list-style-type: none"> 1. 自於外在環境的改變：像是競爭對手的行為、政府法規、經濟情況以及科技進步等方面的改變。 2. 自於組織內部的改變：可能是因為新的公司使命與願景、新科技的購買、併購以及公司士氣的低落。
陳義勝	1984	<ol style="list-style-type: none"> 1. 企業的主要機能已無效率或不能發揮其真正的作用時。 2. 決策的形成過於緩慢、無法把握良好的機會或造成錯誤的決策。 3. 有不良的意見溝通時，各主管與其員工之間往往會因不良的意見溝通，造成許多嚴重的後果。 4. 缺少創新時，在產品發展上沒有新觀念，目前在企業機能的執行上沒有新的或較好的方法出現等等。

表 2- 2 組織變革的原因 (續)

學	者 年 代 定	義
陳宏吉	2002	<p>1. 外在因素</p> <p>(1)市場：譬如顧客的所得及偏好發生改變；競爭者推出新產品，增加推廣活動，減低價格等等。促使組織變革。</p> <p>(2)資源：企業需要的資源如人力、原料、能源、資金等發生變化，促使組織變革。</p> <p>(3)科技：科技的進步，促使組織變革。</p> <p>(4)一般社會經濟環境：經濟、政治、法律環境，如政府的經濟、投資、貿易和租稅等政策的改變，促使組織變革。</p> <p>2. 內在因素</p> <p>(1)決策的形成過於緩慢，無法把握良好的機會或造成錯誤的決策。</p> <p>(2)有不良的意見溝通時，各主管與其員工間，往往會因不良的意見溝通，造成許多嚴重的後果。</p> <p>(3)企業的主要機能已無效率或不能發揮其真正的作用時。</p> <p>(4)缺少創新時，在產品發展上，沒有新觀念，目前在企業機能的執行上，沒有新的或較好的方法出現等等。</p>

資料來源：1. 顧忠平(2005)；2. 陳燕華，(2005)；3. 本研究整理

綜合以上論述中可以看出組織變革的成因，係為因應外部環境的快速劇烈變化，而將組織內部作一全面深入的調整，以達到組織生存、發展的目的。國內學者陳義勝(1984)認為，一個組織面臨上列情況時，就表現出組織必須加以變革的徵兆(Symptom)，換句話說，為保持組織繼續成長及生存，亦促使組織變革。因此，現今的組織必須能夠在對於創新與改變之間取得平衡，亦即組織不僅能夠成長，而且能在日益競爭的環境中生存下來。舉凡以上種種因素都清楚地說明了外部環境變動對組織採取變革行為的重要性。

三、組織變革類型

由於學者為組織變革的類型界定有所分歧，對於為數眾多的類型定義，有部份學者便依各種理論模式予以歸納整理，區分出其論述特點，以利分辨不同論述定義間的差異情況，茲將較重要的分類型態彙整如表2-3：

表 2- 3 組織變革類型

學 者 年 代 定	義
Leavitt 1964	認為組織變革可以概分為三類(吳秉恩，1986)： 1. 組織結構的變革：係透過正式工作結構及職權關係的改善，而企圖改善組織績效的管理行為，其主要目的在創造一種環境，以促進和鼓勵人們為實現組織的目標而努力。 2. 人員的變革：係指員工態度、技能及知識基礎的改變，其主要目的在於提升人員的生產力，並與他人協同一致的完成指派的工作。 3. 技術的變革：是指將資源轉變成產品或服務的任何新方法的應用。
Astley & Van de Ven 1983	認為組織理論中管理者的角色可以依先應(Proactive)與後應(Reactive)來區分。先應型式是指企業表面上並無明顯衰敗現象，但領導者認為必須未雨綢繆，所以主動進行變革。後應型式變革是企業已面臨明顯的經營危機，此時成員間早瀾漫山雨欲來風滿樓的緊張氣氛，領導者可因勢利導，順勢進行變革，所此成功的機率較先應型式變革高。
許士軍 1993	依據變革是否經過組織事先規劃，而將組織變革分為： 1. 計劃性變革：計劃性變革可以說是經過詳細規劃，以求組織效能提升的技術或程序，也可說是組織有意識努力的結果。 2. 非計劃性變革：指變革的產生不是組織所能控制的。

資料來源：本研究整理

綜上所述，本研究認為空軍的精實(進)案組織變革類型包括組織結構精簡及簡併、人員合格證與證照制度的推行以及大量使用後勤支援管制系統管理資訊化，此與Leavitt於1964年之變革類型是互相吻合的，因此本研究採用的組織變革類型為Leavitt的觀點，將組織變革類型變革概分為三類：(一)組織結構的變革，其係透過正式工作結構及職權關係的改善，而企圖改善績效的管理行為；(二)人員的變革，即員工態度、技能及知識基礎的改變，其主要目的在於提升人員的生產力，並與他人合作完成指派的工作；(三)技術的變革，乃將資源轉變成產品或服務的任何新方法的應用。

四、組織變革之模式

探究組織變革的定義、原因及類型後，應深入瞭解組織變革的模式，俾能掌握動態的過程。茲將較重要的相關理論模式整理分別說明如次：

(一)Lewin模式

早在1940年代末期Lewin發展出第一個有關變革過程的理論模式，堪稱是「變革之父」。他認為變革的過程由下列三個階段所組成(Cummings, Thomas & Huse, 1989；顧忠平，2005)：

- 1.解凍(unfreezing)：將當前維持組織行為水準的力量予以減弱，有時也需要一些刺激性的主題或事件，使組織成員接觸到變革相關的資訊並尋找因應之道。
- 2.移動(moving)：尋找新的組織機制來替代舊有組織或部門的行為，以便達到新的水準，包括經由組織架構及過程的變革，以發展新的行為、價值與態度。
- 3.再結凍(refreezing)：將獲得新的組織機制並使個人的人格形成有意義的組織文化、規範、結構與政策，以使組織穩固在一種新的狀態。

Lewin 的三階段流程，首先管理者或員工必須先行瞭解變革的必要性，否則必定會傾向於維持現狀，不會有所行動；其次是診斷問題，徹底瞭解導致變革成爲必要的內外環境因素，對組織及成員可能產生的影響，並決定變革的目標爲何；第三步是研擬各種變革方案並在其中評估選擇，也就是決策流程中的發展與選擇替代方案；最後是將選定的變革方案付諸實行，並隨時檢討另謀改進。

(二)Leavitt 的變革模式

吳秉恩(1986)指出Leavitt於1964年時，認為變革的途徑主要可以透過下列三種方式來完成(如圖2-1)：

- 1.結構途徑(structural approach)：包括權力關係、協調機能、集權程度、工作再設計及組織結構與其他制度層面變數的修正。
- 2.技術途徑(technological approach)：爲技術方面之革新，包括新技術、新設備、新生產方法的使用以及自動化、電腦化的作業流程。
- 3.行為途徑(behavioral approach)：強調組織成員態度、激勵、價值觀、個人認知及行為上的轉變。

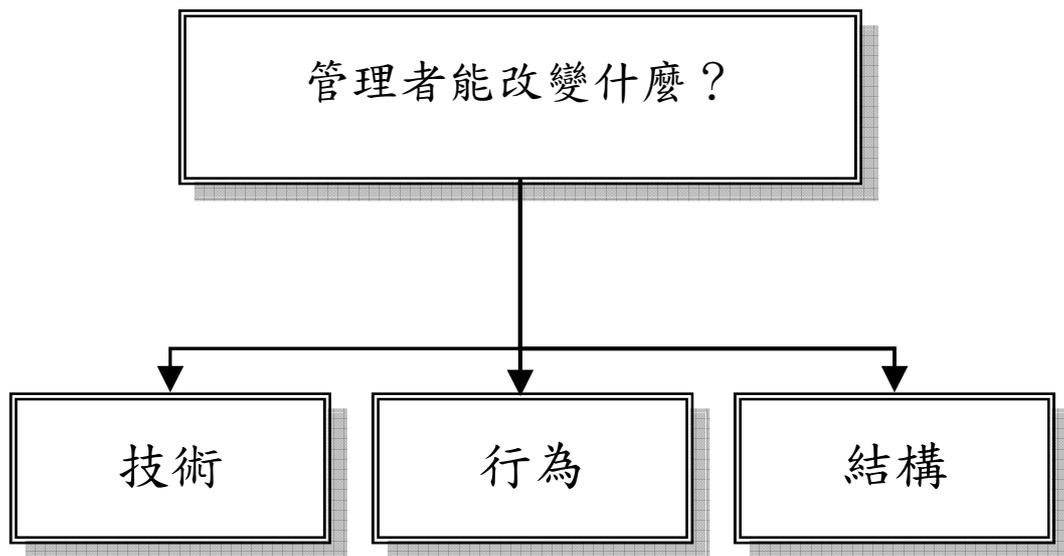


圖 2- 1 Leavitt 的變革模式

資料來源：顧忠平(2005)，員工之組織變革認知與其組織承諾關聯性之研究—以國防部軍政體系幕僚機構為例，中原大學企業管理研究所碩士論文。

(三)Lippitt 等人之變革模式

早在1958年時Lippitt、Watson & Wesley等三位學者，將上述兩個變革模式，再加以擴大，他們認為組織變革過程包括下列五個階段(梁芷菁，2004)：

- 1.發展變革需要：此階段即解凍步驟，係一種將舊有態度、傳統習俗及支持行為加以改變、並透過各種方式來確認變革之需要。
- 2.確定變革關係：指變革推動者與被服務之組織對象間建立同心協力之工作關係，以企求實際推動時抗拒減低至最小程度，增加變革成功之機率。
- 3.厲行變革措施：此階段為實際改變步驟，一般經由認同作用(identification)及內化作用(internalization)來產生新行為。
- 4.維持穩定變革：此階段即再凍結步驟。即設法將變革活動擴大，並配合組織內部其他措施，使成為整體管理活動之一環，逐步予以制度化，成為持續性之工作並獲得內部成員之支持。
- 5.結束協助關係：變革推動者在適當時機協助組織進行變革行動，然其間關係並非永久必然關係。因此，為激勵被服務之組織能學習自我解決能力，只要在組織已習得變革之專業知識，變革推動者即可伺機退出。

(四) Bullock & Batten 之變革模式

Bullock & Batten二人於1989年時提出「計劃性變革的整合模式」，認為計劃性變革包括探索、計劃、行動、整合等四個階段，而每個階段有其不同的變革過程。如圖2-2所示，循序漸進構成一個完整的計劃性變革模式(Cummings & Huse, 2001；轉引自梁芷菁，2004)：

- 1.探索階段(exploration phase)：此階段由需要的察覺、蒐集資料及訂立契約等三者構成一組變革的循環過程。
- 2.計劃階段(planning phase)：此階段由診斷、設計及決定等三者構成一組變革的循環過程。
- 3.行動階段(action phase)：此階段由執行及評估二者構成了一組變革的循環過程。
- 4.整合階段(integration phase)：此階段則由鞏固、擴張及更新等三者共同構成一組變革的循環過程。

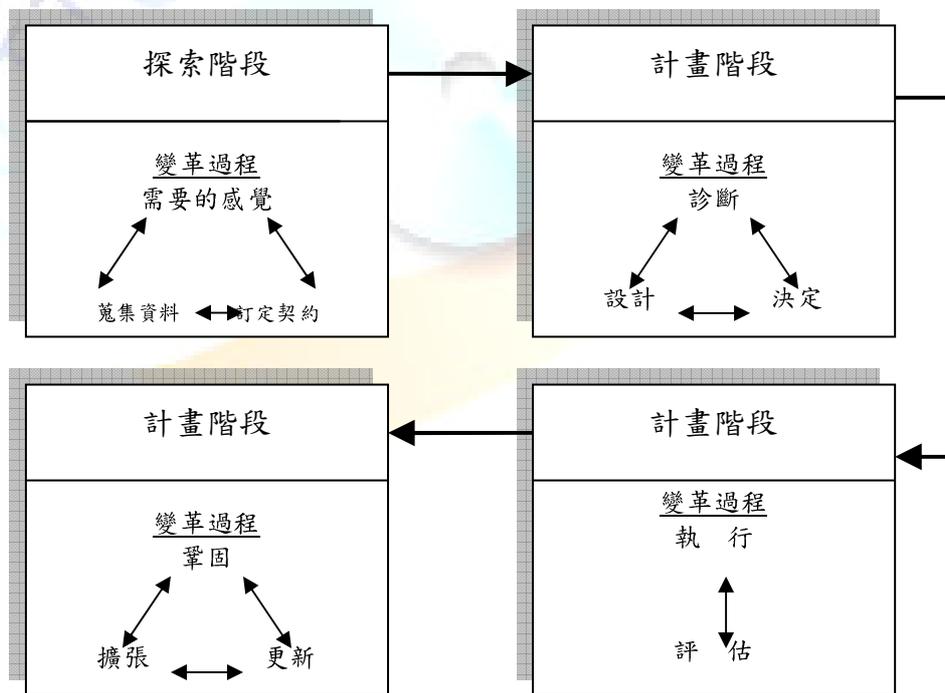


圖 2-2 Bullock & Batten 的變革模式

資料來源：Cummings, Thomas G. & Huse, Edgar F. (2001), Organization Development and Change, 5th ed St. Paul, Minn: West, p. 53.

(五)Donnelly 等人之變革模式

Donnelly 等人提出「組織改變之管理模式」，其中共計包括八個步驟。在這模式背後(未在此表現者)為一組織之外在環境，不斷給予這一組織各種衝擊。在這情況下，管理者的任務就是將得自本身控制系統及其他來源之資訊，加以整理和分析，以瞭解各種改變力量及本身反應之道。如圖2-3所示，主要包括下列八個步驟(轉引自許士軍，1993)：

- 1.促進改變力量：包括外來力量及內在力量。
- 2.發掘改變需要。
- 3.問題診斷。
- 4.辨認改變方法及策略。
- 5.分析限制條件。
- 6.選擇改變之方法及策略。
- 7.實施改變計畫。
- 8.檢討計畫。

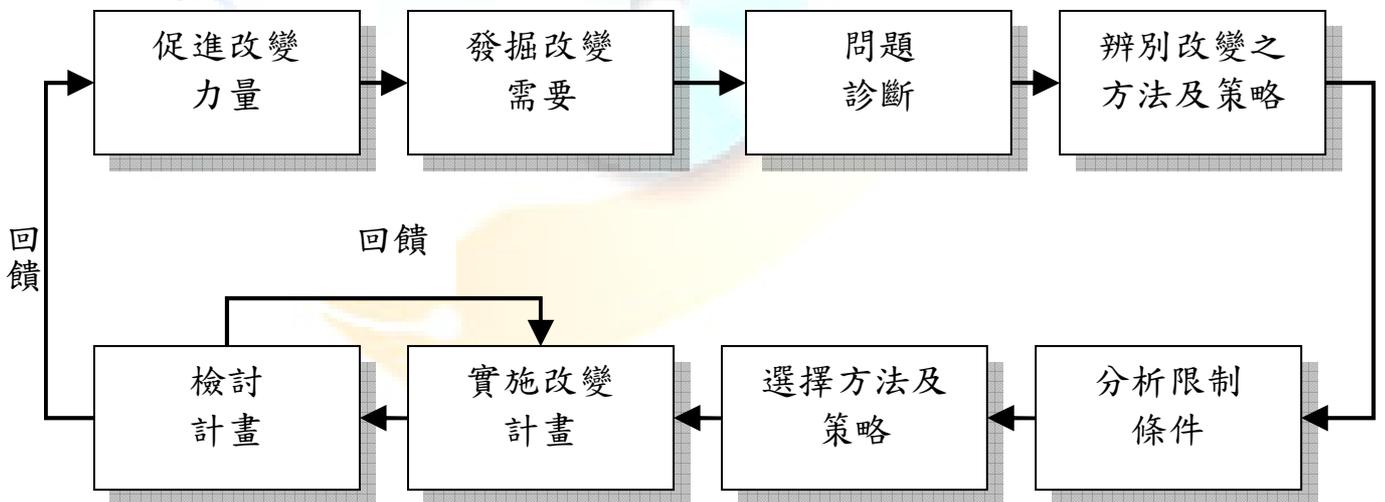


圖 2- 3 Donnelly 的變革模式

資料來源：Cummings, Thomas G. & Huse, Edgar F. (2001), Organization Development and Change, St. Paul, Minn: West, p. 53.

綜上所述，我們可以發現，組織變革是組織內部與外在環境關係的調整，組織

為因應外在環境的改變，而將內部做一調整，以維持組織的均衡，而達成組織生存與發展的目的。而且組織變革的對象是以「人」為中心，變革的成敗與員工認知及態度息息相關，是推動變革策略前重要的考量因素，前面提及空軍的組織變革是屬於「Leavitt 變革類型」，所以在推動變革過程中，決策者應妥為規劃，讓員工有所認知並使其有參與決策程序的機會，如此將有助於變革的推動。

五、抗拒組織變革之原因

當組織組織必須從事變革改變其現狀時，其所面臨的第一波反彈壓力，係來自其組織內部的成員，因為變革所帶來的不確定性，將使組織內部的成員惶恐(孫本初，2007)；而且當成員覺得既得利益受損或對變革無法掌握，所產生的恐懼、害怕、焦慮甚至到達憤怒，將會形成一股力量，抵擋所有改變現狀的變革，而造成變革無法順利推展。所以，變革都會面臨許多抗拒的阻力，因人們偏愛維持現狀況而珍惜既得利益，當產生變革時，意謂將面對不確定性的未來，無法肯定是否能掌握與先前同樣的資源，亦無法預知在因應新體制時將花費多少心血，於是產生了不聽話、冷漠、怠工及離職等抗拒行爲(Reitz，1981；李漢盈，1994；施慧敏，2006)。

不管員工接受與否，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(許士軍，1993)。而抗拒變革的現象無可避免時，抗拒變革的原因一般歸納為，當組織開始改革時，員工將被管理者的監督權威所提醒，這種控制的增加會減少人們自主和自立的感覺，可能的社會損失員工間複雜的關係將受到變革的影響，群體的分散也使已確認的地位受到破壞。因此，人們抗拒的並不一定是改變本身，而是自己所遭受的損失或損失可能性(謝安田，1985；林贊正，2006)。

綜合上述，由於一般員工都有抗拒變革的心理恐懼症，所以，在員工的變革認知過程中，管理者應瞭解員工的心理過程，並適時給予充分的資訊與溝通，若未能事先給予參與決策的機會，又不能對其現實利益給予適切的保證，反對變革，自是預料中的常態反應。

六、變革認知

認知(cognition)是指個人對某一目標或事件的信念，此一信念來自於其本身的思想、知識、觀念或學習(榮泰生，1998)；個人在環境中所得的知覺經驗，不僅決定於

對事務本身的客觀特徵，而且深受個人主觀因素的影響。因此，影響知道與認知的因素，主要有個人習得的經驗、對刺激注意的情形、個人當時的動機和心向、當時的生理狀態以及當時的物質與社會環境等，都經過個人的選擇，而形成個人的認知系統(張春興、楊國樞，1980；引自梁芷菁，2004)。

1984年時，Tichy & Ulrich兩人認為，企業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、掌握組織成員面對變革時的心理反應(轉引自徐聯恩，1996)。所以，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。丁淑華(2000)指出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，管理者必需了解自己每一階段所扮演的角色和功能，以幫助員工建立正確的變革認知(如圖2-4所示)，詳述如下(梁芷菁，2004)：

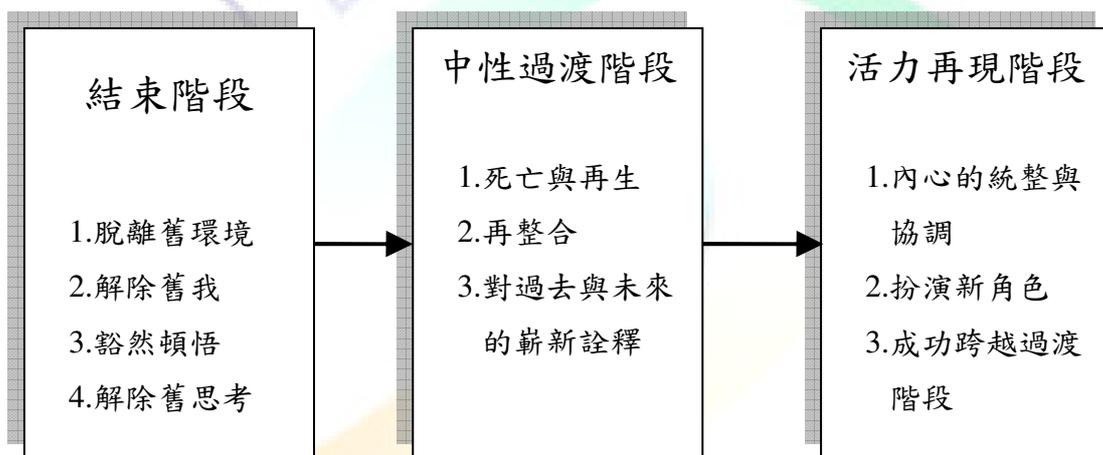


圖 2- 4 組織成員面對變革的心理歷程(Tichy & Ulrich, 1984)

資料來源：丁淑華(2000)，「民營化變革認知與離職意願關係之研究-以中華電信員工為例」，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

(一) 結束階段

首先是在時空上脫離舊環境，包括重新佈置現有的物理環境；其次是與過去的我脫離，也就是擺脫以往對自我的角色認知與感情；接著是內心一種深層的領悟，確認現在(或未來)與過去的不同，體認留戀過去的不切實際；最後則是

經歷逆向社會化過程，以解除舊有的思考邏輯。在這個階段，領導者一方面需要指示未來機會，來幫助組織成員取代對過去光榮事蹟的留戀，另一方面也必須容許成員對過去一時難以割捨的依戀與徘徊，包容成員的失落感，鼓勵成員將失敗當成學習成長的機會。

(二)中性過渡階段

由於一方面與過去脫離，另一方面又尚未與現實連結，因此，這是一個失落、茫然，似乎是浪費時間與最不具生產力的階段。但Tichy & Ulrich特別強調，事實上這是非常重要的必經階段，他們批評西方文化在這裡有個盲點，以致於促使人們像橫越馬路般急躁與匆忙，這個階段之所以必要，是因為一般人需要時間來完成面對新局時應有的心理準備；這是一個非常需要領導技巧的階段，過與不及都會讓變革失敗。保守的領導者間接鼓勵成員流連過去，而事實證明，激進領導者的吼叫與怒氣終將無濟於事，成員必須在此一階段完成對過去與未來的嶄新詮釋。

(三)活力再現階段

一旦人們順利經歷了中性過渡階段，他們便能從過去的經驗中獲得學習、接受並建構新的角色，積極地迎向未來。

本研究所謂員工對空軍組織變革的認知，係指在國軍實施精實(進)案過程中，空軍後勤人員對精實(進)案後所抱持的看法及其效應認同之程度。由認知之意義得知，個人會因其過去的經驗、學識等不同，而對同一事件產生不同的認知影響其工作態度與行為。茲將國內各學者有關員工對組織變革認知的分類，彙整說明如表2-4：

表2- 4 組織變革認知因素的分類表

學 者	年 代	研 究 對 象	分 類
吳融枚	1996	台灣菸酒公賣局	對員工權益的認知 對市場導向的認知 對自由競爭的認知
杜新偉	1999	中華電信公司	員工對自身權益影響認知 對組織競爭力的認知
丁淑華	2000	中華電信公司	組織發展認知 個人發展認知
陳宏吉	2002	台糖事業部	權益上的認知 多角化的認知 第二專長訓練認知
吳錯	2002	郵政總局	變革效益 參與溝通 角色特性 前程發展
白立範	2003	國防部後備司令部	工作量 變革效益 前程管理
孫進發	2004	台糖公司	對市場導向的認知 對自由競爭的認知
張仕宏	2004	三家國防機構	溝通程度認知 工作保障認知 變革目的認知 反應調適度
顧忠平	2005	國防軍政幕僚機構	變革效益認知 前程發展認知 溝通程度認知 工作保障認知
施慧敏	2006	國防軍政幕僚機構	變革效益認知 員工權益認知 參與溝通認知

資料來源：1. 顧忠平(2005)；2. 部分本研究整理

綜合以上學者之分類，在面對國軍組織重大改造變革之際，員工最關心莫過於變革效益、變革適應、員工權益及溝通程度等議題。

此外，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；其次，大部分投身軍旅以此為職志的職業軍人，由於受限服役役期，因此長年服務此一環境，以無法像外界企業般地快速適應新環境；且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，往往使軍人不知員工權益何在？由於現今社會環境的變遷，漸使軍中官兵思考模式與傳統信念間產生了變化，在變革時對員工的溝通方式相形顯得非常重要了。

本研究擇採丁淑華(2000)、吳鐸(2002)、白立範(2003)、張仕宏(2004)及顧忠平(2005)等人提出之相關變革認知因素，彙整後對空軍後勤人員組織變革認知分為「變革效益認知」、「變革適應認知」、「員工權益認知」及「溝通程度認知」等四個因素加以探討。

第二節 組織變革認知之相關研究

一、國外之相關研究

Tombaugh & White(1990)對美國西南方石化工廠於組織變革後的236位留任員工工作研究調查發現，在組織變革後角色模糊、角色衝突及角色過度負荷之程度升高，而且與組織承諾呈負相關，其認為組織變革精簡後被留任的員工會因為部分同事的離職及必須承擔新的工作而增加工作壓力(林贊正，2006)。

Lanmsa & Savolainen (2000)選擇變革中組織裡較小族群的經理人為對象，以深度訪談的方式，探討組織變革(組織縮編與品質改善活動)中，經理人對組織變革之承諾。其結果可將經理人的組織承諾綜合而成兩方面：(一)報酬基礎的承諾：如果經理人認為變革可以滿足其在經濟優勢、地位與社會利益及任務利益方面之需要，則會傾向於對變革付出承諾；(二)信任基礎的承諾：如果經理人認為對於變革所做的承諾是有價值的，而且情感上是重要的，就會對變革做出承諾。研究指出被動的承諾為

低報酬低信任基礎類型的承諾。不過，根據孫進發(2004)研究發現，經理人對變革的承諾其實是複雜的結構，尤其對於中級與較高階經理人而言，有時對組織變革的承諾是令人質疑的。

二、國內之相關研究

尹曉穎(1994)曾以國內四家實施組織精簡方案的國營事業(中油、中化、中船、中工)為研究對象發現，留任的員工認為精簡後工作責任加重、不安全感增加，且會造成反淘汰的現象。

張肇宏(2000)探討前五大汽車廠推行組織精簡時所採用的策略是否會影響留任員工的認知，發現留任員工依公司不同而對組織承諾之價值承諾、認同承諾、信任承諾有個別差異之關係，但研究發現留任員工普遍存在「倖存者症候群」。

劉秋梅(2002)以高雄港務局員工為對象研究發現，教育程度愈高、愈接近權力核心的員工，對組織變革的工作滿足之知覺程度愈低。

白立範(2003) 以後備司令部軍官為研究對象發現國軍軍官不同階級對組織變革認知不同，中校階級的得分明顯高於上尉階級軍官，尤其是「前程管理知覺」居最高的程度，顯示軍官可得到更公平晉升的機會，因此對精實案變革之成效，有較高之肯定。

黃美婷(2004) 以漢翔公司為例探討民營化組織變革環境下員工變革認知對工作滿足與組織承諾之影響變革認知直接影響工作滿足，透過組織氣候間接影響組織承諾，以及所存在的顯著影響與預測力。

陳燕華(2004) 以空軍後勤維修部隊為例探討組織變革認知與組織公民行為對工作績效影響之研究，維修人員的個人特徵對組織變革認知、具有部份顯著差異。

綜合上述中、外學者研究結果顯示，組織變革認知會因性別、年齡、教育程度、婚姻狀況、階級及工作性質等個人背景因素不同而有所差異。國軍在一系列組織變革的政策下，空軍後勤人員對組織變革認知關連著我防空武力之維繫。因此，本研究以組織變革認知為主軸，以瞭解空軍後勤人員對組織變革認知的情形，並探討其與組織承諾之關聯性，據以與其他學者的研究結果進行比較。

第三節 組織承諾之意涵與理論

承諾(commitment)一詞的概念是由Becker 於1960 年時首先提出，他認為「承諾」是使人類持續職業行為的心理機制，更是造就人們心理與行為調和的轉機，它常被用來作為勾畫個人或群體之行動特性的描述性概念。

組織承諾是指個人對一組織認同與投入態度的相對強度；即是將個人與組織連接在一起的態度或導向，或個人目標與組織目標越趨一致的過程(Mowday & Steers, 1982)。

「組織承諾」之概念，最早源起於1956 年的Whyte 所發表的一篇名為「組織人」(Organizational Man)的文章標題之中，其目的主要在探討過多組織承諾的危險，Whyte 描述：「組織人，不只是一個在組織中工作的人，同時也是屬於組織的人」(引自王迺渠，2006)。自此以後「組織承諾」這個「名詞」，奠基在「高度的組織承諾是有利的」假設之下，被許多學者用來從事做為研究「組織承諾」的主題。許多學者均同意，如Steers於1977年時提出個人的組織經驗較個人特質與工作特性更能解釋組織承諾；而Stevens、Beyer & Trice於1978年時亦提出組織承諾乃是同時受到個人屬性與環境兩類變項之互動影響(林贊正，2006)。

Becker(1996)認為藉由組織承諾，可以解釋個體與團體之行為表現；後來經Mowday 等人深入探討其深廣度並加以倡導發揚，最後成為現今管理科學中一項重要的研究議題。組織承諾不僅影響一個人對組織投入的強度，同時，個人的組織經驗較個人特質與工作特性更能解釋組織承諾反應程度，也代表個人與組織連結在一起的態度或傾向，這種連結不但對個人具有重要性，對組織甚至對整個社會都有其價值(Mowday、Porter & Steers，1982)。

組織承諾之所以受到專家學者重視，係因組織承諾可以預測所屬行為，提供組織成員態度與行為連結之實證研究，如Steers在1995年提出的研究結果指出，組織承諾受到重視的原因有三：(一)組織承諾對成員之離職行為具有預測力；(二)高組織承諾的員工，其工作績效較佳；(三)組織承諾可作為組織效能預測的指標(引自王迺渠，2006)。

一、組織承諾之定義

組織承諾由於不同的學者從不同的學派、理論觀點，基於個人研究目的之差異，而賦於不同的定義，茲摘述國內、外不同學者對組織承諾所闡述的定義，彙整如表 2-5：

表 2- 5 組織承諾之定義

學 者	年 代	定 義
Kanter	1968	組織承諾是個人對組織奉獻心力及對組織盡忠的意願，而持續工作的承諾，是因為個人考慮到對組織的投資與犧牲，使其覺得離開組織的代價過高，而難以離開組織。
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。
Alutto	1972	組織承諾是組織成員為了薪資、職位、專業創造的自由和同事情誼，而不願離開組織的一種行為傾向。
Porter、 Steers、 Mowday & Boulian	1974	認為組織承諾至少包含三個要素： 1. 對於組織目標與價值有強烈之信念與接受。 2. 願意為組織利益而努力。 3. 明確的希望繼續成為組織的一分子。
Buchanan	1974	認為組織承諾至少包含五項要點： 1. 員工希望盡其所能代表組織。 2. 強烈的意願想留在組織中。 3. 對組織之歸屬感與忠誠度。 4. 對組織主要目標及價值的接受程度。 5. 對組織之評價為正面的。
Mitchell	1974	是個人對組織具有忠誠、認同和投入的行為。
Gechman	1977	係指該行為超越組織對於個人正式的規範或期望，且被社會所接受。
Angle & Perry	1981	個人對組織的關心與忠誠的態度，具有組織承諾感的人，惠比較願意為組織奉獻心力。
Morris & Sherman	1981	是組織和個人誘因之交易結果，是一種心理上對組織之正向感覺。

表 2- 5 組織承諾之定義 (續一)

學 者	年 代	定 義
Mowday、 Porter & Steers	1982	是對於某一組織的認同及投入態度的相對強度，包括： 1. 認同承諾：對組織、目標的強烈信念與接受。 2. 努力承諾：為組織盡力的意願。 3. 留職承諾：維持繼續成為組織一份子的強烈渴望。
Thompson	1989	係指員工對組織目標與價值的信念，並接受組織的目標與價值，為了組織的利益，員工能自動自發的盡心盡力，而且有強烈的意願留在組織中。
Reyes	1990	是認同組織價值，為組織投入與留任組織的強烈信念與傾向。
William & Anderson	1991	個人對組織的附屬感、聯繫和公民式的行為，為了益增進組織效能及效率，與對資源的轉換、創新及環境等付出的貢獻。
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。
吳秉恩	1986	個人認同組織及忠於組織之承諾程度。承諾愈高，則會愈將自己視為組織之一份子，唇齒相依。
丁虹	1987	個人對於某一特定組織的認同及投入之態度傾向的相對強度，有三個特徵：1. 深信並接受組織之目標及價值；2. 願意為組織投注高度的努力；3. 具有強烈的熱望以維持組織成員的身份。
梁瑞安	1989	組織承諾係指個人對組織的目標和價值，有著強烈的認同感，對組織忠心關懷，願意為組織付出心力，且希望繼續成為組織的一份子。
謝安田	1992	為組織中的個別成員，對各種情境之不同因素，表達的主觀感覺或情感反應的程度。
牟鍾福	2001	個人對組織目標與價值有著強烈的認同感與接受，並內化於個人之中，而希望繼續成為組織中的一份子，為組織奉獻心力，努力工作的意願或傾向。

表 2- 5 組織承諾之定義 (續二)

學 者	年 代	定 義
許仁宗	2004	個人對某一特定組織的認同與投入傾向的相對強度。
顧忠平	2005	組織承諾是指個人對一特定組織的認同與投入的相對強度。組織承諾強的成員會有下列三種傾向：1. 強烈地堅信及接受組織的目標與價值；2. 願意為組織付出更多的努力；3. 渴望繼續成為組織的一份子

資料來源：1. 顧忠平(2005)；2. 林贊正 (2006) ；3. 本研究整理

針對以上各學者對組織承諾的各項論述，本研究採用Mowday、Porter & Steers(1982)之觀點是「對於某一組織的認同及投入態度的相對強度」，其包括：(一)認同承諾：對組織、目標的強烈信念與接受；(二)努力承諾：為組織盡心、盡力的意願；(三)留職承諾：維持繼續成為組織一份子的強烈渴望，並將組織承諾定義為個人在工作態度及留職意願上的一種承諾。

此外，Mowday、Porter & Steers(1982)認為組織承諾係代表個人對其所屬組織的忠誠與貢獻，影響一個人對組織投入的強度，同時也代表個人與組織連結的態度或傾向，這種連結不僅對個人具有重要性，對組織甚至對於整個社會都有其價值。

二、組織承諾之因素分類

由上述組織承諾定義中，我們不難發現不同的學者在不同的背景下，有不同的立論；因而對組織承諾也有著不同的獨特看法。如Sheldon於1971年時，認為組織承諾是一種行為的表現；Staw於1977年時將組織承諾分類為行為性承諾(Behavior Commitment)和態度性承諾(Attitude Commitment)；而Porter、Steers & Mowday 等學者於1982年時，認為組織承諾是認同組織的價值；Koch & Steers 等學者認為組織承諾是一種個人和組織目標趨向一致的一種態度反應過程，並將組織承諾視為對組織的情感態度。現僅將部份學者所提組織承諾分類及理論彙整如表2-6。

表 2- 6 組織承諾之分類與定義

學者	年代	分類	定義
Kanter	1968	持續承諾 (Continuance commitment)	由於先前個人的投資與犧牲，離開組織將是高成本或不可能的，因此奉獻於組織中。
		凝聚承諾 (Cohesion commitment)	在組織中附著於社會關係是由於在先前社會聯結中有公開棄權，或是參加了增強凝聚的儀式。
		控制承諾 (Control commitment)	附著於組織規範並影響其行為所欲之方向，因為成員曾經公開否定以前的規範，並以組織的價值重述他們的自我概念。
Porter	1974	認同承諾 (Value commitment)	指深信並接受組織目標及價值。
		努力承諾 (Effort commitment)	指願意為組織投注高度的努力。
		留職承諾 (Retention commitment)	指具有強烈的欲望以維持組織成員的身份。
Staw	1977	組織行為途徑 (Organization behavior) 態度承諾	態度承諾類似於投入、認同或激勵，受到個人特質、工作特性及過去工作經驗影響。指成員主動承諾與組織連結的一種態度或導向。
		社會心理學途徑 (Social psychology) 行為承諾	行為承諾係以個人在組織中的投資為出發點，故個人之過去行為及投入組織成本大小影響。指個人因受到某一限制，不得不完成組織目標。
Stevens & Beyer & Trice	1978	規範性的承諾 (Normative commitment)	員工為配合組織目標的利益，而產生一種內化的規範信念，當承諾意識越高時，個人行動將越會受內化力的影響。所以個人願意繼續留在組織中效力，並非期待如此可獲得多少利益，而是他相信這樣做才能符合團隊的規範。
		交換性的承諾 (Exchange commitment)	員工以投資報酬率的觀點，衡量付出與報酬的差距之後，對組織所產生的承諾，此種行為被視為一種交換性的行為；員工將自己對組織的貢獻與組織給的報酬加以比較，如果這種交換對自己有利的，則組織承諾就會提昇，反之，則降低。
Mowday & Porter & Steers	1982	認同承諾	深信並接受組織的目標與價值。
		努力承諾	願意為組織投入高度的努力。
		留職承諾	具有強烈的欲望以維持組織成員的身份。

表 2- 6 組織承諾之分類與定義 (續)

學者	年代	分類	定義
Reichers	1985	交換觀點 (Side-bets)	承諾是與成為組織成員有關的報酬及成本的函數；當在組織的年資增加時，它通常也會增加。
		歸因觀點 (Attributions)	承諾是個人與其行為的連結，當個人從事有意志的、明顯的、及不可變更的行為後，其會歸因於自己早已對組織有承諾。
		個人、組織目標一致的觀點 (Individual/organization goal congruence)	承諾發生於當個人認同並且致力於組織目標與價值時。由 Porter 等人發展的組織承諾問卷 (OCQ) 就是此定義操作化的最主要問卷。
Allen & Meyer	1991	情感性承諾 (Affective commitment)	員工在情感上依附、認同及投入組織中。
		持續性承諾 (Continuance commitment)	有關離開組織成本的認知，而產生留在組織中的承諾。
		規範性承諾 (Normative commitment)	員工對組織的忠誠是一種義務。
Steer & Black	1994	相對程度承諾	組織承諾是個體認同或投入於組織中的相對程度，它以三個因素為特點： 1. 非常信任和接受組織目標和價值。 2. 願意為組織付出巨大的努力。 3. 保持作為組中成員的強烈願望。
Lamsa & Savolainen	2000	報酬基礎的承諾 (Reward-based commitment)	認為可以滿足其在經濟優勢、地位與社會利益及任務利益方面之需要，則會傾向於對變革付出承諾。
		信任基礎的承諾 (Trust-based commitment)	如果認為對於變革所做的承諾是有價值的，而且情感上是重要的，就會對變革做出承諾。

資料來源：1. 丁虹(1987)；2. 顧忠平(2005)；3. 本研究整理

綜合學者的分類，本研究將採用Porter(1974)的觀點，並且許多國內外學者多以「認同承諾」、「努力承諾」及「留職承諾」為主要衡量組織承諾的主要因素(Mowday、Steers & Porter, 1982；丁虹, 1987；丁淑華, 2000；張仕宏, 2004；顧忠平, 2005；陳楓霖, 2006)，同時，也證明此三個因素在例次實證研究中被證明對衡量對衡量組織承諾具有相當高的信度與效度。所以，本研究亦將組織承諾視為「個人對組織的一種

投入及認同態度的傾向，並且願為組織繼續付出心力，創造合乎組織的利益的一種意識型態。」透過此一觀點，可觀察組織成員對組織的認同程度與投入的相對強度。

三、組織承諾之理論模式

有關組織承諾的研究中，迄今仍無完整的理論模式可將所有組織承諾的因素予以涵蓋，是以組織承諾之發展呈現多元化的態勢。茲將重要且較為常見的組織承諾模式，彙整敘述如下：

(一) Steers 組織承諾前因後果模式

Steers於1977年以嚴謹的實證研究，提出「組織承諾前因後果模式理論」其前因變項採用以預測組織承諾高低的自變項，包括個人特質、工作特性、工作經驗等。而結果變項採受組織承諾內在因素影響的依變項，包括出席率、留職意願、工作績效等。研究結果發現個人特質、工作特性、工作經驗與組織承諾相關。由此可知，員工對組織之承諾程度是可以被影響的，了解組織承諾的前因及相關因素，將有助於處於變革階段之組織有效地提高員工之組織承諾。如圖2-5所示：

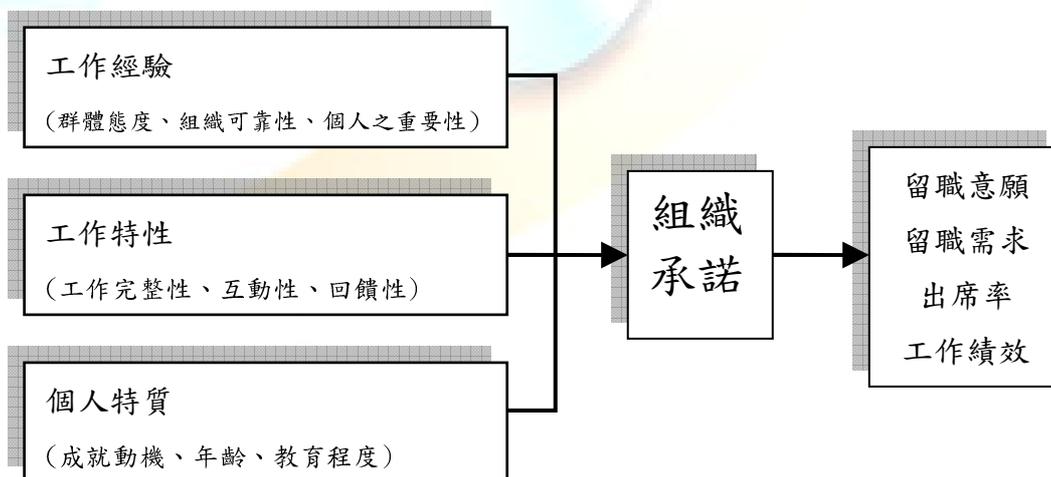


圖 2- 5 Steers 的組織承諾前因後果模式理論(Steers, 1977)

資料來源：Steers, R.M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment.

Administrative Science Quarterly, 22, 47。

(二)Steven、Beyer & Trice之組織承諾角色知覺模式理論

Steven et al. (1978)融合了心理觀點與交換觀點，提出組織承諾角色知覺模式。認為個人屬性、角色相關因素與組織因素會影響組織成員的角色知覺，經交換、評估等過程，形成角色態度或行為，最後影響到成員個人的留職或離職意願。而在這個模式中，個人屬性包括：性別、年齡、教育程度、工作投入與態度的改變；角色相關因素包括：工作負荷、管理層次、工作特性、工作表現、升遷技巧、目前的職位與年資等；組織因素則包括：組織規模、組織表現、人員控制幅度與權力集中化的程度。如圖2-6所示：

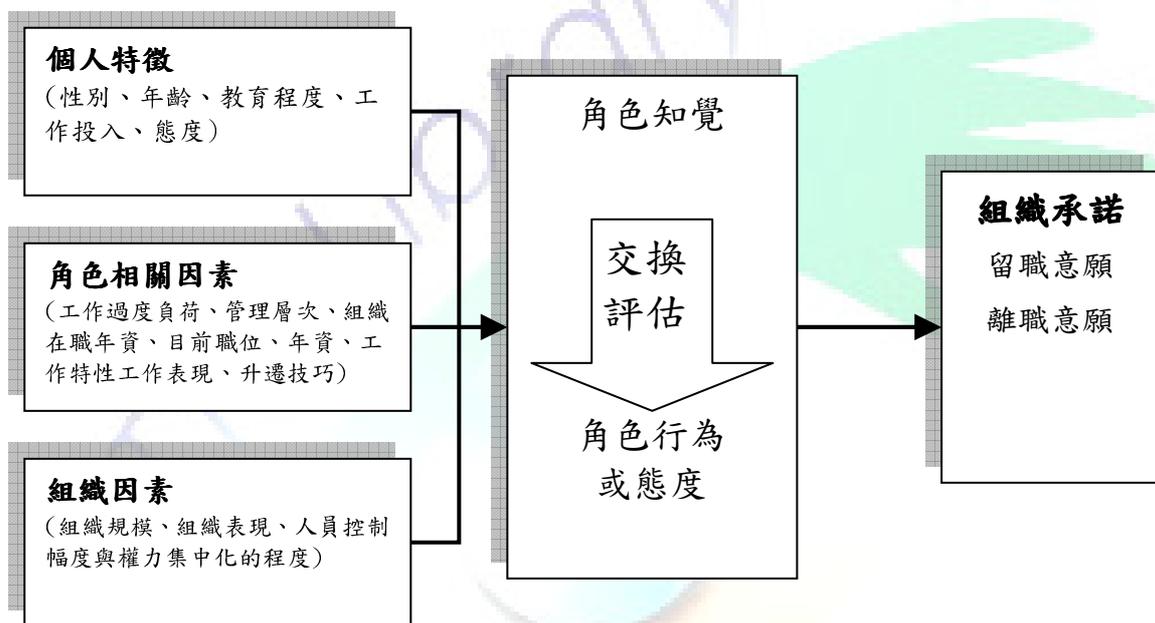


圖 2- 6 Steven、Beyer & Trice 之組織承諾角色知覺模式理論(Steven, 1978)

資料來源：Steven, J. M., Beyer, J. M., & Trice, H. M. (1978). Assessing Personal, Role and Organization Predictors of Managerial Commitment. Academy of Management Journal, 21(3), 382.

(三)Mowday、Porter & Steers之前因後果理論模式

Mowday、Porter & Steers等學者於1982年時應用Steers於1977年提出的模式發展出更具體的組織承諾的前因後果模式，提出了四個影響組織承諾的前因變項包括：個人特徵、有關角色的特徵、結構性特徵及工作經驗，以及可能的結果變項包含：工作績效、年資、缺勤情形、怠工、離職；本模式與Steers的前因後果理論相類似但本模式更為周延(顧忠平，2005)，如圖2-7。

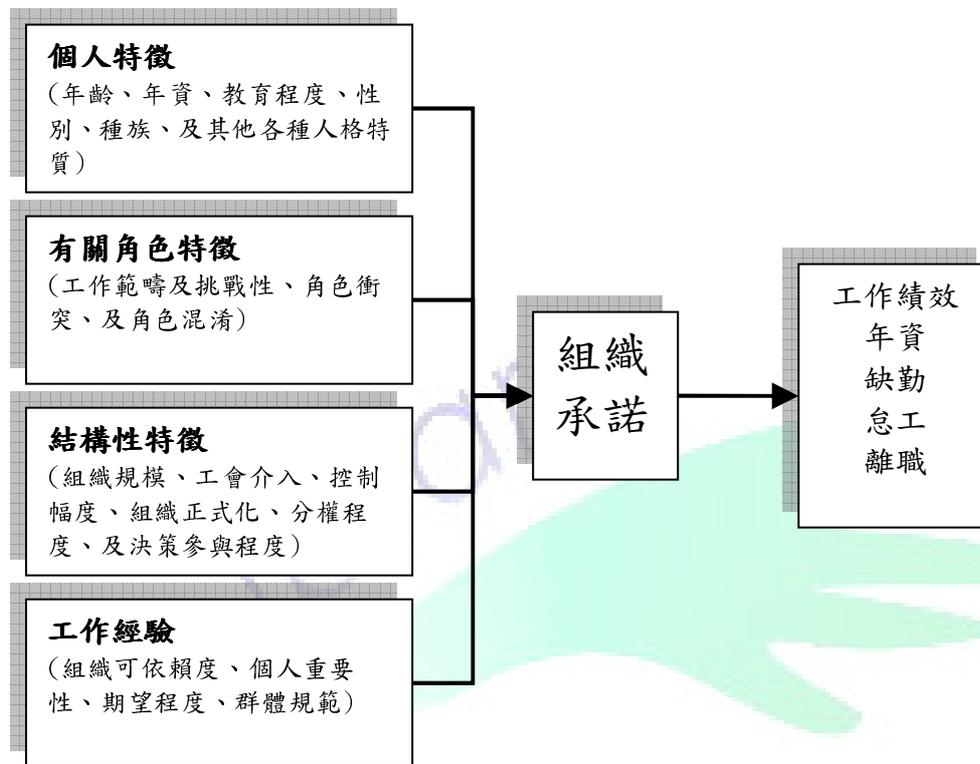


圖 2- 7 Mowday、Porter & Steers 之前因後果理論模式(1982)

資料來源：顧忠平(2005)，「員工之組織變革認知與其組織承諾關聯性之研究—以國防部軍政體系幕僚機構為例」，中原大學企業管理研究所碩士論文。

Reichers於1985年從事有關組織承諾之實證研究時，以學者Mowday等人的組織承諾前因後果理論模式，分別列成「組織承諾及其前因變項關係之研究」與「組織承諾及其後因變項關係之研究」，根據實證研究的結果顯示，有些變項與組織承諾的關係未達顯著（如：工作績效、組織規模），但基本上，此一架構是正確、有價值的（Reichers， 1985）。

綜合以上各種模式之論述，可知個人因素或工作性質均會影響其對組織的忠誠度，也就是一種承諾，此種組織承諾又可分為認同承諾、努力承諾及留職承諾等三種。而無論是前因後果、角色知覺、多元預測或行為意圖模式，均透過個人行為的規範與限制，而產生對組織承諾的高低程度。

四、組織承諾之影響

組織成立之後，必然會運用其一切資源，以追求生存與發展。組織的各項資源中，人（成員）是最重要的資產。管理的功能主要在於創造一個具有高度忠誠及高度績效的群體，可以使每一位成員都能發揮其工作潛能，而充份利用人力資源。忠誠與績效如何評定？學者指出，員工對組織的承諾程度不僅可作為該組織績效的指標，更可有效的預測員工的績效、缺勤及離職（Morris & Sherman， 1981）。另外，尹衍樑(1988)歸納了管理學者的研究發現組織承諾具有下列的重要性：(一)組織承諾比任務滿足更能成為離職率的指標；(二)組織承諾亦為組織績效的指標，高組織承諾的員工會比那些低組織承諾者有較高的任務績效；(三)組織承諾可顯示組織的有效性；(四)組織承諾之理論價值是可以提供態度與行為連結之實證研究。

Mowday et al.(1982)的研究發現，提高員工的組織承諾，能夠促進員工自發性的創新行為，且高組織承諾的員工，比低組織承諾者有較高的組織績效。其次，丁虹(1987)的研究中指出：(一)在個人方面：組織是提供個人經濟需求的來源、未來經濟的保障等等，所以，個人必須與組織連結，個人的組織承諾愈高，愈有可能得到組織的報償；(二)在組織方面：高離職率與高缺勤率會使組織的營運成本增加，而離職率與缺勤率都與組織承諾有密切關係；(三)在社會方面：社會是由許多組織所組成，組織的生產力和營運績效自然對社會造成影響，因此，組織承諾也間接影響到社會。

除了上述的正向功能外，Randall(1987)的研究卻發現不同程度的組織承諾對組織與個人存在有正向與負向的影響，如表2-7 所示。

表 2- 7 組織承諾高低程度之可能結果

項目	個人		組織		
	正面	負面	正面	負面	
組織承諾程度	低	個人之創造力及創新。更有效的人力資源利用。	低生涯進展及低晉升、個人高成本、可能被開除、辭職或者奮力使組織的目標失敗	低效率員工離職，反因員工替換，而提高士氣，為組織帶來有利的結果。	較高的離職、遲到、缺席、留任意願缺乏、低工作效率、不忠誠、工作品質低、對組織的非法活動、限制額外角色行為、有害的工作角色模式使組織在控制員工時，受到限制。
	中	增加歸屬感、安全、效率、忠誠、責任感、創造個人主義、從組織獲得明顯的身分維持。	個人的發展和升遷可能受到限制、各部門認同之間不易取得妥協。	員工留任期間增長、低離職意願、較高工作滿足。	員工可能限制額外角色的行為及公民行為、員工可能平衡組織與非工作組織的需求而降低組織的績效。
	高	1. 個人的生涯發展和報酬提高。 2. 行為被組織獎賞。個人被提供一個熱情的職業。	1. 個人的成長、創造力、創新、流動的機會被抑制。 2. 在社會及家庭造成壓力與緊張之關係。 3. 對非工作組織之參與受時間及精力之限制。	1. 安全及穩定的勞動力。 2. 員工接受組織對較高生產力的需求。 3. 高水準的競爭力及績效，能達成組織的目標。	缺乏人力資源效率、缺乏組織彈性、創新及適應性、墨守成規、過度熱心的工作者會激怒其他員工。非法和不道德的法案在組織的利益下被認同。

資料來源：Randall, D. M. (1987), Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited, Academy of Management Review, Vol. 12, No. 3, p. 462.

大部分研究指出，承諾程度高的員工，其適應力越高、怠工及離職率較低、工作滿意度較高。但某些人會發生對組織過於承諾的情形，會使它們的生涯停滯，自我的發展意識較低。因此，高組織承諾也有負面的影響，如對個人而言可能造成技能退化的影響，活動減少等缺點；對組織而言，過高的組織承諾可能成為變革的阻礙等（丁淑華，2000）。

五、組織承諾之測量

歸納國內外學者對組織承諾之衡量及一些實證研究，可以知道在組織承諾之衡量方面大多使用學者Porter於1979年所制訂之組織承諾量表（Organizational Commitment Questionnaire；OCQ）為基礎來進行實證研究（如Meyer & Allen，1991；引自梁芷菁，2004）。

由於Porter所制訂之組織承諾量表中共有15 個題目，題目涵蓋了態度及行為意向，故較多人喜歡採用。另外是Herbiniak & Alutto於1972年所發展的組織承諾量表，由於量表僅有4個題目，且所包含的面向較少，故實際被單獨採用機會不多，大部份會與其他等人的OCQ 搭配使用如Meyer & Allen在1984年制訂之組織承諾量表；或是Koslowsky et al.在1988年制訂之組織承諾量表等。茲將二者之OCQ 量表比較如表2-8所示：

表2- 8 Herbiniak & Alutto 與Porter 等人所發展之OCQ 量表比較表

學者	Herbiniak & Alutto 問卷	Porter等人OCQ 問卷
編製方向	依據交換性的觀點加以編製	根據組織承諾規範性的觀點所發展出來的
目的	要是衡量受試者對組織計算性的投入，藉以了解受試者當其他組織提供四個外在的誘因（薪資、地位、友誼及專業創造的機會）時的情況下，離開組織的可能性。	用來測量成員對組織的忠誠、達成組織目標的意願及對組織認同的接受程度；題目涵蓋了態度及行為的意向，而且強調員工對組織道德上的投入。
涵蓋層面	留職傾向	1. 組織認同 2. 努力意願 3. 留職傾向
題數	4	15
信度 (係數)	0.88	0.90
整體解釋力	0.24	0.52
離職意願預 測力	較弱	較強
實際離職意 願預測力	無顯著差異	無顯著差異

資料來源：梁芷菁(2004)，「組織變革、組織溝通與組織承諾之關聯性研究-以台鐵民營化為個案」，銘傳大學公共事務研究所碩士學位論文。

本研究之組織承諾量表之衡量係參考丁虹(1987)、許仁宗(2004)、顧忠平(2005)、陳楓霖(2006)等人之研究問卷依據 學者Porter於1979年所制訂之組織承諾量表而建立，共包含認同承諾、努力承諾、留職承諾三因素。

由以上的文獻中發現，「組織承諾」早已被視為有關管理和組織行為研究的一個重要變數。若是能夠提高組織承諾，將對個人、組織及社會產生結構性的良性循環，避免各種組織營運成本、節省與社會資源之浪費，使得組織得以良好發展。因此，

本研究歸納認為，若管理當局能獲得員工的高度承諾，員工便會對組織具有較高的忠誠性，且願意投入組織；進而使整體社會因總體績效的差異有不同的影響，而間接影響著社會經濟發展，相對國軍組織體系亦屬整體社會的一環，故選擇組織承諾作為本研究之結果變項。

第四節 組織承諾之相關研究

組織承諾在組織行為的研究中佔有重要的地位，成員對組織的認同與投入，可作為組織效能的指標。本節僅蒐集國內組織承諾相關文獻，就研究變項及研究發現彙整如下：

丁虹(1987)研究驗證，甲、戊公司不同職位階層員工在組織承諾八面向(對公司的承諾、對部門的承諾、對工作伙伴的承諾、全部組織承諾、修正後對公司承諾、修正後對部門承諾、修正後對工作伙伴的承諾、修正後全部組織承諾)上均有顯著差異，丙公司不同職位階層之員工在組織承諾六面向有顯著差異。

李瑞姝(1998)研究台北市政府警察局交通義勇警察大隊之組織承諾，獲致結論：一、在組織認同、努力意願、留職傾向和整體組織承諾上，均呈現中度的正相關；二、個人特質、參與動機、工作態度和工作體驗對組織承諾有預測能力。

陳美志(2000)探討關務人員工作生活品質對組織承諾之影響，研究發現：一、關務人員對於工作生活品質的知覺與組織承諾程度具有相關性；二、工作生活品質各因素對員工之組織承諾行為具有預測力。

羅豐穎(2001)指出，組織承諾因職務類別而有顯著性差異，主管職務有較高的留職承諾，高階行政人員之留職承諾最低。

葉國華(2002)研究發現職務層級對組織承諾(留職承諾、價值努力承諾)有顯著差異。

樓欣美(2003)利用層級迴歸方法研究顯示，員工的職類階級對組織承諾有顯著影響作用，發現非主管之「組織承諾」顯然比主管低。

李進明(2003)以憲兵幹部為例，探討工作滿足、組織承諾及專業承諾關係，研究發現：一、憲兵軍官幹部對於工作滿足的程度，組織承諾程度呈現正面且積極性的回應；二、工作特性、主官領導型態與組織承諾之程度呈顯著的正相關；三、憲兵

軍官幹部對工作滿足的程度愈高，其對組織承諾與專業承諾之影響愈大。

孫進發(2004)研究指出，不同職位員工在組織承諾因素上(情感性承諾)達顯著性差異，表示非主管員工對公司的歸屬感較主管強烈。

綜合以上研究顯示，職類階級對組織承諾均具有顯著的影響，而國軍階級制度比一般企業更鮮明，隨著年資、經歷、官階的社會化程度提高，職責、報酬等亦相對提升，使其相信能充分發揮自己的能力，並關心單位未來的發展。故本研究以個人基本資料（如特徵職類及階級）等為干擾變項，探討該組織在不同個人基本資料與自變項「組織變革認知」交互作用後，對依變項「組織承諾」的影響程度。

第五節 組織變革與組織承諾相關之研究

一、國外之相關研究

在2000年時，學者Yousef針對阿拉伯國家的30個組織，以問卷方式探討非西方之工作環境中，員工之組織承諾與工作滿意度對組織變革態度之關係，研究指出組織承諾中之情感性承諾與持續性承諾影響某些組織變革之態度；同時，組織承諾亦為一中介變數，使工作滿意度直接與間接影響組織變革之態度。此外，Yousef亦針對相同區域，探討以組織承諾為中介變項、員工工作倫理與態度對組織變革態度之關係之研究中，亦與前述之研究結果相吻合(顧忠平，2005)。

學者Lamsa & Savolainen亦於2000年時，選擇變革中組織裡較小族群的經理人為對象，以深度訪談的方式，探討組織變革（組織縮編與品質改善活動）中，經理人對組織變革之承諾。其結果可將經理人的組織承諾綜合而成兩方面：(一)報酬基礎的承諾，如果經理人認為變革可以滿足其在經濟優勢、地位與社會利益及任務利益方面之需要，則會傾向於對變革付出承諾；(二)信任基礎的承諾：如果經理人認為對於變革所做的承諾是有價值的，而且情感上是重要的，就會對變革做出承諾。研究指出被動的承諾為低報酬低信任基礎類型的承諾。不過，根據施慧敏(2006)發現，經理人對變革的承諾其實是複雜的結構，尤其對於中級與較高階經理人而言，有時對組織變革的承諾是令人質疑的。

二、國內之相關研究

丁淑華(2000)以中華電信員工為對象，針對民營化變革認知與離職意願關係之研究中發現，員工對民營化變革認知與組織承諾呈顯著相關，換言之，員工的認知程度將影響其對組織的承諾，當員工對公司目前的作法及未來的遠景有信心時，自然反應在組織的承諾與實際的行動上。

黃美婷(2004)以漢翔公司為例探討民營化組織變革環境下員工變革認知對工作滿足與組織承諾之影響變革認知直接影響工作滿足，透過組織氣候間接影響組織承諾，以及所存在的顯著影響與預測力。

王孝遠(2004)以空軍二指部為例，探討組織文化、民營化變革認知、民營化變革態度對組織承諾之關係，研究發現：一、組織文化對組織承諾有顯著影響；二、民營化變革態度對組織承諾有顯著影響；三、組織文化、民營化變革認知、民營化變革態度、組織承諾之間有顯著因果關係。

顧忠平(2005)以國防部軍政體系幕僚機構為例，研究員工之組織變革認知與其組織承諾之關聯性，研究發現組織變革認知與組織承諾有顯著的正向相關。

綜合以上各學者對組織變革與組織承諾的探討，再加上國軍體系編制及職類結構與一般公務機構截然不同，故本研究欲瞭解不同個人基本資料（如特徵職類及階級）之員工的組織變革認知與組織承諾（認同承諾、努力承諾及留職承諾）存在之關係，並從中發掘應持續改善之關鍵，俾使空軍在執行組織變革後，對留任員工之組織承諾度能相對提升。

第三章 研究設計

本章分為五部分，首先根據文獻探討引導出本研究之架構，其次依序說明本研究各變項之操作定義、研究假設、問卷架構及資料處理與分析之方法；為達成研究目的，本研究以問卷調查為主要研究方法，藉以瞭解空軍後勤人員組織變革認知與其組織承諾之關係。

第一節 研究架構與假設

一、研究架構

本研究係以空軍後勤人員為研究對象，依據前述研究動機、研究目的，並藉由文獻探討對以往相關之研究與理論加以整合、分析，而提出本研究之研究架構，如圖3-1 所示。本研究係以組織變革認知為自變項，組織承諾為依變項，以探討空軍後勤人員對組織變革認知與其組織承諾之關係；另為了瞭解樣本之特性，本研究亦將性別、年齡、教育程度、工作性質、服務年資、官別、階級、婚姻狀況及住宿情況等個人基本資料納入本研究架構中，探討不同人口統計變項分別對組織變革認知、組織承諾之差異情況。

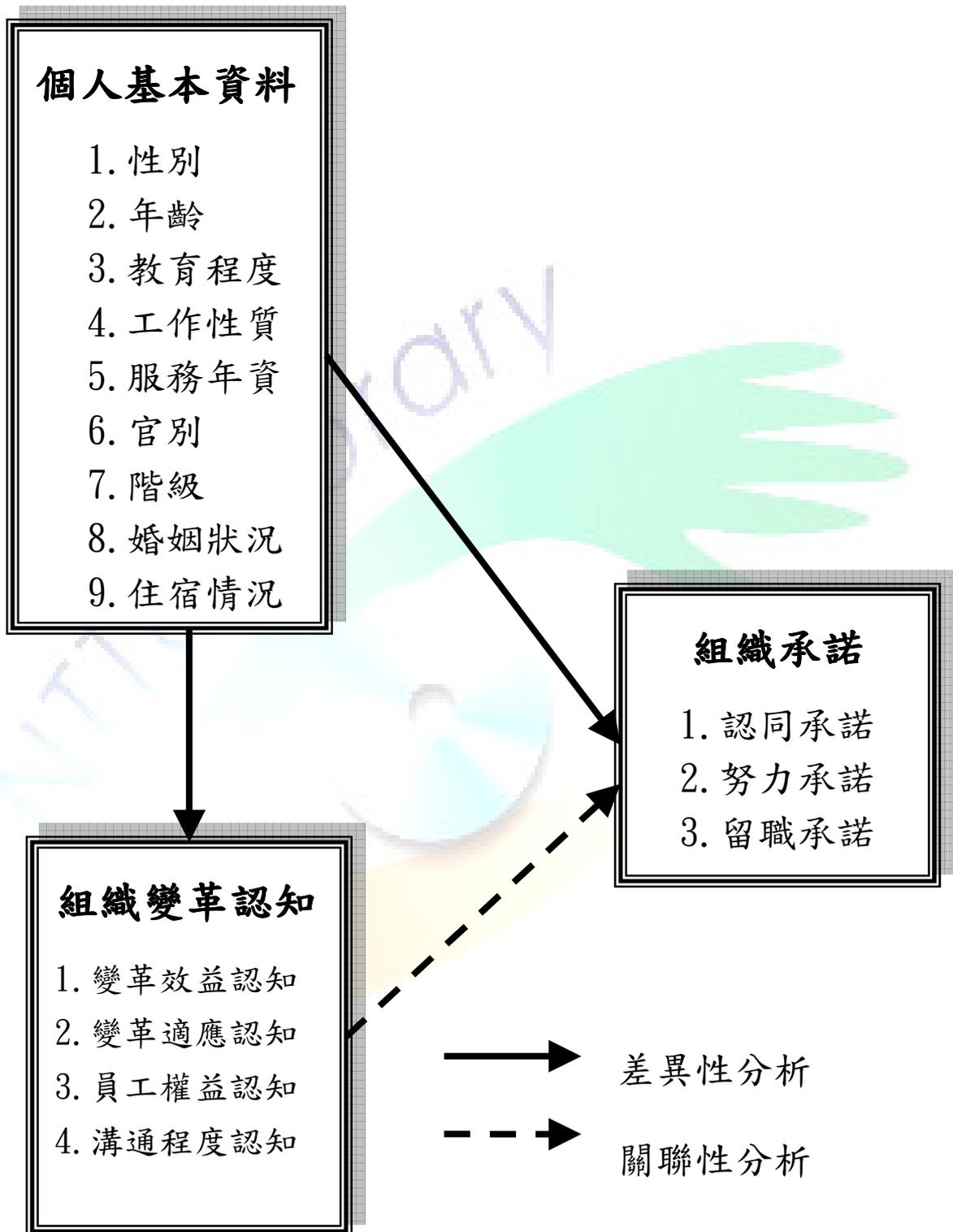


圖 3- 1 研究架構圖

二、研究假設

根據本研究之研究目的及架構，提出本研究之虛無假設：

(一)假設一：基本資料不同的個人，其在組織變革認知上無差異情形存在。

假設1-1：性別不同的個人，其在組織變革認知上無差異情形存在。

假設1-2：年齡不同的個人，其在組織變革認知上無差異情形存在。

假設1-3：教育程度不同的個人，其在組織變革認知上無差異情形存在。

假設1-4：工作性質不同的個人，其在組織變革認知上無差異情形存在。

假設1-5：服務年資不同的個人，其在組織變革認知上無差異情形存在。

假設1-6：官別不同的個人，其在組織變革認知上無差異情形存在。

假設1-7：階級不同的個人，其在組織變革認知上無差異情形存在。

假設1-8：婚姻狀況不同的個人，其在組織變革認知上無差異情形存在。

假設1-9：住宿情況不同的個人，其在組織變革認知上無差異情形存在。

(二)假設二：基本資料不同的個人，其在組織承諾上無差異情形存在。

假設2-1：性別不同的個人，其在組織承諾上無差異情形存在。

假設2-2：年齡不同的個人，其在組織承諾上無差異情形存在。

假設2-3：教育程度不同的個人，其在組織承諾上無差異情形存在。

假設2-4：工作性質不同的個人，其在組織承諾上無差異情形存在。

假設2-5：服務年資不同的個人，其在組織承諾上無差異情形存在。

假設2-6：官別不同的個人，其在組織承諾上無差異的情形存在。

假設2-7：階級不同的個人，其在組織承諾上無差異情形存在。

假設2-8：婚姻狀況不同的個人，其在組織承諾上無差異情形存在。

假設2-9：住宿情況不同的個人，其在組織承諾上無差異情形存在。

(三)假設三：組織變革認知各因素與組織承諾之間無關連性存在。

假設3-1：變革效益認知與組織承諾之間無關連性存在。

假設3-2：變革適應認知與組織承諾之間無關連性存在。

假設3-3：員工權益認知與組織承諾之間無關連性存在。

假設3-4：溝通程度認知與組織承諾之間無關連性存在。

(四)假設四：整體組織變革認知與整體組織承諾之間無關連性存在。

假設4-1：整體組織變革認知與整體組織承諾之間無關連性存在。

(五)假設五：組織變革認知對組織承諾及其各因素之間無顯著預測能力。

假設5-1：組織變革認知(變革效益、變革適應、員工權益、溝通程度)對認同承諾無顯著預測能力。

假設5-2：組織變革認知(變革效益、變革適應、員工權益、溝通程度)對努力承諾無顯著預測能力。

假設5-3：組織變革認知(變革效益、變革適應、員工權益、溝通程度)對留職承諾無顯著預測能力。

假設5-4：組織變革認知(變革效益、變革適應、員工權益、溝通程度)對組織承諾無顯著預測能力。

第二節 各研究變項的操作型定義

一、研究變項

由上述研究架構，本研究之構面包括三大部分，自變項為組織變革認知，依變項為組織承諾，另包括個人基本資料變項部分，謹分述如下：

(一)個人基本資料

區分為不同層級或類別，藉以分析其對組織變革認知與組織承諾各因素之差異情形。個人基本資料分為性別、年齡、教育程度、工作性質、服務年資、官別、階級、婚姻狀況及住宿情況等九項人口統計變項。

(二)組織變革認知

本研究擇採丁淑華(2000)、吳錯(2002)、白立範(2003)、張仕宏(2004)及顧忠平(2005)等人提出之相關變革認知因素，彙整後對空軍後勤人員組織變革認知分為「變革效益認知」、「變革適應認知」、「員工權益認知」及「溝通程度認知」等四個因素加以探討。

(三)組織承諾

本研究將組織承諾區分為「認同承諾」、「努力承諾」及「留職承諾」等三個因素，並用以探討其與組織變革認知之間的關聯。

二、本研究架構間之關係說明

(一)在本研究中以t檢定(t-Test)分析性別(男、女)；官別(軍官、士官)；婚姻狀況(已婚、單身)及住宿情況(外宿、內宿)等不同個人特徵變項，對「組織變革認知」、「組織承諾」及各研究變項上之差異性。

(二)以單因子變異數分析法(One Way ANOVA)分析瞭解各人基本屬性之年齡(25歲以下、26-30歲、31-35歲、36-40歲、41歲以上)；教育程度(高中〈職〉、專科、大學、研究所)；工作性質(修護、補給、管理階層)；服務年資(5年以下、6-10年、11-15年、16-20年、21年及以上)；階級(士官、士官長、尉官、校官)等對組織變革認知及組織承諾各因素程度上有無顯著差異存在。

(三)以相關分析(Correlation Analysis)分析檢測組織變革認知(及其各因素)與組織承諾(及其各因素)間的相關性。

(四)本研究係以迴歸分析(Regression)法，係將員工的基本資料、組織變革認知、組織承諾及各因素作迴歸分析，以瞭解各變項與因素間影響程度及預測解釋能力。

第三節 問卷建構及前測

一、問卷設計

本研究主要探討研究架構中各構面之關聯性，以空軍後勤人員為研究對象，採抽樣問卷調查作為資料蒐集之方法，並經由文獻及研究者於服務機關內觀察建立本研究之問卷。本研究問卷共分為三部份：一、個人基本資料；二、組織變革認知量表；三、組織承諾量表。除「個人基本資料」採名目尺外，「組織變革認知量表」及「組織承諾量表」問卷設計皆採用李克特(Likert Scale)之5 點量表，計分方式從「非常同意」、「同意」、「無意見」、「不同意」及「非常不同意」等，分數依序給予5、4、3、2、1 分，反向題分數則反向計分，分述如后：

(一)個人基本資料

個人基本資料問卷包括：性別、年齡、教育程度、工作性質、服務年資、官別、階級、婚姻狀況及住宿情況等九項。

- 1.性別：區分為男性及女性。
- 2.年齡：區分為 25歲以下、26-30 歲、31-35 歲、36-40 歲、41歲以上等五組。
- 3.教育程度：區分高中(職)、專科、大學、研究所等四組。
- 4.工作性質：區分為修護、補給及管理階層等三組。
- 5.服務年資：區分為5 年以下、6-10 年、11-15 年、16-20 年、 21年及以上等五組。
- 6.官別：分為士官及軍官等二組。
- 7.階級：士官、士官長、尉官、校官等四組。
- 8.婚姻狀況：區分已婚、單身等二組。
- 9.住宿情況：分為外宿人員及內宿人員等二組。

(二)組織變革認知量表

本研究之組織變革認知量表係參考吳鐸(2002)依據Robbins (1992)論點訂定之量表作為研究基礎，並參照顧忠平(2005)等人之研究量表設計，依據空軍後勤支援單位的特性及國軍組織變革所遇實際狀況，予以歸納修訂而成，計得到預試

問卷共計20題，並將量表分為變革效益、變革適應、員工權益及溝通程度等四個因素，受測者所得到的分數愈高，表示愈同意組織變革；反之，則表示愈不同意組織變革，定義分述如下：

- 1.變革效益認知：組織成員對於組織變革在增進組織整體競爭能力及組織效率之認知及評價。
- 2.變革適應認知：組織成員於組織變革後自我調適的程度。
- 3.員工權益認知：組織成員在組織變革後，對於成員本身權益保障相關的認知。
- 4.溝通程度認知：組織成員對於在變革的過程中，組織對成員意見的採納與溝通的認知。

表 3- 1 組織變革認知量表題目

量 測 因 素	題 項 內 容
變革效益認知	01. 為了單位長遠利益，我認為單位組織變革的施行是有必要的。 02. 我認為國軍精實(進)案的施行，可以提高行政效能。 11. 我認為國軍精實(進)案的組織架構重新調整，可以使上、中、下階層溝通順暢。 16. 我認為實施精實(進)案後，管理工作會更講求效率。 17. 我認為精實(進)案的組織精簡合併後(組織及人事)，會使工作績效更加精簡有效。
變革適應認知	08. 我擔心落實精實(進)案，自己會是被裁員的對象。 09. 我擔心單位精實(進)案組織變革後，會被調任其他職務。 10. 我認為精實(進)案的推行，被犧牲者均為我們這群工作人員 19. 我認為精實(進)案後對自己產生極大影響，甚至無法勝任工作。 20. 我認為精實(進)案對組織運作會產生危機或造成戰力不足。
員工權益認知	03. 我認為空軍精實(進)案後，已造成升遷緩慢或沒有升遷機會。 04. 我認為精實(進)案的組織變革後，個人專業能力變得不能充分發揮。 12. 我認為決策者(長官)不關心所屬成員的未來發展。 15. 我認為因精實(進)案組織的裁併，會排擠到我的工作機會。 18. 我認為空軍精實(進)案組織變革後，推行的教育訓練計畫，不能提高成員素質及培養成員更多工作技能。

表 3- 1 組織變革認知量表題目 (續)

量 測 因 素	題 項 內 容
溝通程度認知	05. 我認為空軍精實(進)案組織的變革過程中，事前有周延的作業規劃，並能讓部屬充分的瞭解。
	06. 我認為空軍精實(進)案的組織變革過程中，上級與部屬之間有良好的溝通協調。
	07. 空軍精實(進)案的組織變革過程中，我認為決策單位會尊重員工的個人的意願。
	13. 空軍精實(進)案的組織變革過程中，會重視員工權益的爭取。
	14. 我認為我瞭解國軍精實(進)案持續推動的變革目的及措施。

資料來源：本研究整理

(三)組織承諾量表

本研究採用Porter、Steer & Mowday(1982)所編製的「組織承諾問卷」，並參考丁虹(1987)、許仁宗(2004)、顧忠平(2005)、陳楓霖(2006)等人之研究問卷，並依空軍後勤人員工作之特性區分為認同承諾、努力承諾及留職承諾等三項分類，經由指導老師審閱修正後，得到預試問卷共計15 個題項，以測量員工對所屬組織的認同與投入的程度，採用Porter、Steer & Mowday 在1982年所提出之組織承諾觀點，將組織承諾視為一種態度傾向，而態度上的組織承諾係指個人對組織的認同與投入的相對強度，分述定義如下：

1. 認同承諾：指組織成員願意接受與認同組織的目標與價值程度。
2. 努力承諾：指組織成員願意為組織付出更多努力的強度。
3. 留職承諾：指組織成員願意繼續留在工作職務上，渴望繼續成為組織成員的意願程度。

表 3- 2 組織承諾量表題目

量測因素	題項內容
認同承諾	01. 在我曾經服務過的所有部隊中，本部隊是最好的一個單位。
	03. 我十分關心空軍未來的發展。
	08. 在空軍服務，我可以充分發揮自己的能力。
	11. 我很慶幸我是空軍後勤工作人員的一份子。
	12. 我認為個人的目標與部隊的目標非常接近。
努力承諾	02. 空軍精實(進)案組織變革後，我願意付出更多的努力。
	06. 我經常為了達成部隊的任務，而犧牲個人的利益。
	07. 我願意付出額外的努力，以協助本部隊發展獲得更佳績效。
	10. 我對空軍有強烈的忠誠度。
留職承諾	14. 為了能對空軍有更大的貢獻，我願意參加各種訓練及進修。
	04. 空軍精實(進)案組織變革後，工作人力大幅縮減，我仍願意留在部隊裡服務。
	05. 我覺得留在這個部隊，是件正確的抉擇。
	09. 我認為繼續留在部隊裡，會有更好的發展。
	13. 為了要繼續留在部隊做事，我願意接受主管指派給我的任何工作。
	15. 目前部隊變革的情況，既使有少許會影響到我的權益，我也不想離開我的單位。

資料來源：本研究整理

二、問卷建構與預試分析

(一)施測對象

為明瞭本量表之可用性，仍於預試量表編製完成後，由台東空軍基地所屬後勤人員為問卷前測之對象，隨機發出45份前測問卷，回收45份，無無效問卷，共得有效問卷45份。

(二)項目分析

預試分析的主要目的係在確認量表題目的堪用程度，其最重要的工作為項目分析，因項目分析是測驗發展最為根本的一項工作，主要目的是在針對預試題目進行適切性的評估，以考驗量表的建構效度。項目分析因為涉及多種統計數據或指標的判別，因此在資料分析運用上，佔有相當重要的地位。

為考驗量表的建構效度，一般以項目分析來求出問卷各個題項的決斷值 (CRITICAL RATIO；簡稱CR)，如果題項中之CR 值達顯著水準($p < 0.05$)，即表示此題項能鑑別出不同受測者的反應程度。項目分析進行步驟分述如下：

- 1.將所有受試者在預試量表的得分的總和予以歸類分組。
- 2.將全量表整體得分最高與最低的兩極端者予以歸類分組，前27%高得分者設為高分組，後27%低得分者為低分組。
- 3.計算各題項的決斷值。決斷值的計算即為上述高分組在某題得分之平均數與低分組在同一題項得分之平均數之差異顯著性檢定，即該題項在問卷的高、低分組中是否具有鑑別度，決斷值的絕對值越大，表示題項的鑑別度越高。

經由SPSS for windows 12.0 版統計軟體統計分析結果如表3-3及3-4，表中資料顯示預試問卷中每個題項的決斷值及 p值均達統計上之顯著水準且呈顯著相關，表示預試問卷之題目均能有效鑑別不同受測者的反應程度。

表 3- 3 「組織變革認知量表」題項項目分析表

題項	題項內容	決斷值	顯著性 (雙尾)	相關
01	為了單位長遠利益，我認為單位組織變革的施行是有必要的。	2.290*	.034*	.521**
02	我認為國軍精實(進)案的施行，可以提高行政效能。	11.408***	.000***	.802**
03	我認為空軍精實(進)案後，已造成升遷緩慢或沒有升遷機會。	4.549***	.000***	.682**
04	我認為精實(進)案的組織變革後，個人專業能力變得不能充分發揮。	4.570***	.000***	.699**
05	我認為空軍精實(進)案組織的變革過程中，事前有周延的作業規劃，並能讓部屬充分的瞭解。	9.899***	.000***	.746**
06	我認為空軍精實(進)案的組織變革過程中，上級與部屬之間有良好的溝通協調。	7.701***	.000***	.844**

表 3- 3 「組織變革認知量表」題項項目分析表 (續)

題項	題項內容	決斷值	顯著性 (雙尾)	相關
07	空軍精實(進)案的組織變革過程中，我認為決策單位會尊重員工的個人的意願。	7.011 ^{***}	.000 ^{***}	.785 ^{**}
08	我擔心落實精實(進)案，自己會是被裁員的對象。	6.466 ^{***}	.000 ^{***}	.768 ^{**}
09	我擔心單位精實(進)案組織變革後，會被調任其他職務。	7.194 ^{***}	.000 ^{***}	.767 ^{**}
10	我認為精實(進)案的推行，被犧牲者均為我們這群工作人員	8.605 ^{***}	.000 ^{***}	.785 ^{**}
11	我認為國軍精實(進)案的組織架構重新調整，可以使上、中、下階層溝通順暢。	6.560 ^{***}	.000 ^{***}	.686 ^{**}
12	我認為決策者(長官)不關心所屬成員的未來發展。	5.687 ^{***}	.000 ^{***}	.720 ^{**}
13	空軍精實(進)案的組織變革過程中，會重視員工權益的爭取。	5.967 ^{***}	.000 ^{***}	.706 ^{**}
14	我認為我瞭解國軍精實(進)案持續推動的變革目的及措施。	3.247 ^{**}	.003 ^{**}	.689 ^{**}
15	我認為因精實(進)案組織的裁併，會排擠到我的工作機會。	10.893 ^{***}	.000 ^{***}	.885 ^{**}
16	我認為實施精實(進)案後，管理工作會更講求效率。	6.311 ^{***}	.000 ^{***}	.785 ^{**}
17	我認為精實(進)案的組織精簡合併後(組織及人事)，會使工作績效更加精簡有效。	13.056 ^{***}	.000 ^{***}	.870 ^{**}
18	我認為空軍精實(進)案組織變革後，推行的教育訓練計畫，不能提高成員素質及培養成員更多工作技能。	6.077 ^{***}	.000 ^{***}	.735 ^{**}
19	我認為精實(進)案後對自己產生極大影響，甚至無法勝任工作。	6.597 ^{***}	.000 ^{***}	.750 ^{**}
20	我認為精實(進)案對組織運作會產生危機或造成戰力不足。	4.360 ^{***}	.000 ^{***}	.710 ^{**}

^{***}P≤0.001 ^{**}P≤0.01 ^{*}P≤0.05 N=45

資料來源：本研究整理

表 3- 4 「組織承諾量表」題項項目分析表

題項	題項內容	決斷值	顯著性 (雙尾)	相關
01	在我曾經服務過的所有部隊中，本部隊是最好的 一個單位。	7.035 ^{***}	.000 ^{***}	.765 ^{**}
02	空軍精實(進)案組織變革後，我願意付出更 多的努力。	5.518 ^{***}	.000 ^{***}	.746 ^{**}
03	我十分關心空軍未來的發展。	3.864 ^{**}	.002 ^{**}	.740 ^{**}
04	空軍精實(進)案組織變革後，工作人力大幅 縮減，我仍願意留在部隊裡服務。	4.982 ^{***}	.000 ^{***}	.786 ^{**}
05	我覺得留在這個部隊，是件正確的抉擇。	7.047 ^{***}	.000 ^{***}	.808 ^{**}
06	我經常為了達成部隊的任務，而犧牲個人的 利益。	4.110 ^{***}	.000 ^{***}	.760 ^{**}
07	我願意付出額外的努力，以協助本部隊發展 獲得更佳績效。	3.959 ^{**}	.000 ^{***}	.687 ^{**}
08	在空軍服務，我可以充分發揮自己的能力。	8.910 ^{***}	.000 ^{***}	.862 ^{**}
09	我認為繼續留在部隊裡，會有更好的發展。	6.532 ^{***}	.000 ^{***}	.798 ^{**}
10	我對空軍有強烈的忠誠度。	4.686 ^{***}	.000 ^{***}	.814 ^{**}
11	我很慶幸我是空軍後勤工作人員的一份子。	4.539 ^{***}	.000 ^{***}	.769 ^{**}
12	我認為個人的目標與部隊的目標非常接近。	5.301 ^{***}	.000 ^{***}	.676 ^{**}
13	為了要繼續留在部隊做事，我願意接受主管 指派給我的任何工作。	3.977 ^{***}	.001 ^{***}	.756 ^{**}
14	為了能對空軍有更大的貢獻，我願意參加各 種訓練及進修。	4.057 ^{**}	.004 ^{**}	.705 ^{**}
15	目前部隊變革的情況，既使有少許會影響到 我的權益，我也不想離開我的單位。	8.307 ^{***}	.000 ^{***}	.789 ^{**}

^{***}P ≤ 0.001 ^{**}P ≤ 0.01 ^{*}P ≤ 0.05 N=45

資料來源：本研究整理

(三) 因素分析(Factor Analysis)

因素分析之目的係在協助進行效度的驗證，探討潛在特質的因素結構與存在的形式，建立量表的因素效度(factorial validity)，以簡化測量的內容，獲得有意義且彼此獨立的因素(factor)。然而在進行因素分析之前，必須先以球形考驗(Bartlett's test of sphericity)及取樣適切性量數(Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy; KMO)來檢測是否符合進行因素分析的條件(邱皓政，2007)。

1. 球形考驗(Bartlett's test of sphericity)

因素分析係使用相關係數作為因素抽取的基礎，其變項間的相關係數必須顯著的大於0，某一群題項之間有高相關，顯示可能存有一個因素，多個群落代表多個因素。如果相關係數都偏低且接近，則因素抽取越不容易，球形考驗可用來檢驗是否這些相關係數不同且大於0，且呈現「顯著」。

2. 取樣適切性量數(KMO)

取樣適切性量數(KMO)係指與變項有關的所有相關係數與淨相關係數的比較值，該係數越大，表示相關情形良好。邱皓政(2007)根據Kaiser在1974年所指出之執行因素分析的判斷制訂標準如表3-5：

表 3- 5 KMO 統計量之判斷原理

KMO 統計量	因素分析適合性
.90 以上	極佳的(marvelous)
.80 以上	良好的(meritorious)
.70 以上	中度的(middling)
.60 以上	平庸的(mediocre)
.50 以上	可悲的(miserable)
.50 以下	無法接受(unacceptable)

資料來源：邱皓政(2007)，量化研究與統計分析，台北市：五南。

本研究變項經執行因素分析之適合性檢驗結果，組織變革認知量表之KMO值為 .682，球形考驗達顯著性，如表3-6，其因素分析的適合性符合進行因素分析的條件。組織承諾量表之KMO值為 .759，其球形考驗亦達顯著性，如表3-7，

其因素分析的適合性為中度的，符合進行因素分析的條件。

表 3- 6 組織變革認知量表 KMO 與 Bartlett 檢定結果

Kaiser-Meyer-Olkin 取樣適切性量數		.682
Bartlett 球形檢定	近似卡方分配	453.268
	自由度	190
	顯著性	.000

資料來源：本研究整理

表 3- 7 組織承諾量表 KMO 與 Bartlett 檢定結果

Kaiser-Meyer-Olkin 取樣適切性量數		.759
Bartlett 球形檢定	近似卡方分配	363.133
	自由度	105
	顯著性	.000

資料來源：本研究整理

3.因素分析

經由以上的檢定結果後，本研究採用因素分析方法，重新建構因素，茲將因素分析步驟及結果分述如后：

(1)組織變革認知量表

預試問卷回收後，將填答資料輸入電腦，以SPSS for windows 12.0 版統計軟體進行因素分析，本研究以主成份分析法(Principal Component)萃取出共同因素，以特徵值(Eigen value)大於1為取捨因素標準，並利用最大變異法(Varimax Method)進行正交轉軸(Orthogonal Rotation)，因素分析以因素負荷量太過接近及以因素負荷量大於 .40以上為取捨標準，經執行因素分析，分析結果將原有4項測量因素，重新分為 5個因素；因素一計 5個題項，命名為「溝通程度認知」；因素二計 5個題項，命名為「變革效益認知」；因素三計 3個題項，命名為「變革適應認知」；因素四計 3個題項，命名為「變革管理認知」；因素五計 4個題項，命名為「員工權益認知」，其數值如表3-8。

表 3- 8 組織變革認知因素分析摘要量表

因素命名	特徵值	題項內容	因素負荷量	解釋變異量%	累積解釋變異量%
因素一： 溝通程度認知	3.113	06. 我認為空軍精實(進)案的組織變革過程中，上級與部屬之間有良好的溝通協調。	.865	15.565	15.565
		07. 空軍精實(進)案的組織變革過程中，我認為決策單位會尊重員工的個人的意願。	.828		
		14. 我認為我瞭解國軍精實(進)案持續推動的變革目的及措施。	.629		
		05. 我認為空軍精實(進)案組織的變革過程中，事前有周延的作業規劃，並能讓部屬充分的瞭解。	.614		
		13. 空軍精實(進)案的組織變革過程中，會重視員工權益的爭取。	.582		
因素二： 變革效益認知	3.017	17. 我認為精實(進)案的組織精簡合併後(組織及人事)，會使工作績效更加精簡有效。	.812	15.085	30.650
		01. 為了單位長遠利益，我認為單位組織變革的施行是有必要的。	.698		
		16. 我認為實施精實(進)案後，管理工作會更講求效率。	.687		
		02. 我認為國軍精實(進)案的施行，可以提高行政效能。	.680		
		11. 我認為國軍精實(進)案的組織架構重新調整，可以使上、中、下階層溝通順暢。	.651		

表 3- 8 組織變革認知因素分析摘要量表 (續)

因素命名	特徵值	題項內容	因素負荷量	解釋變異量%	累積解釋變異量%
因素三： 變革適應認知	2.611	09. 我擔心單位精實(進)案組織變革後，會被調任其他職務。	.840	13.053	43.703
		08. 我擔心落實精實(進)案，自己會是被裁員的對象。	.839		
		10. 我認為精實(進)案的推行，被犧牲者均為我們這群工作人員	.615		
因素四： 變革管理認知	2.540	20. 我認為精實(進)案對組織運作會產生危機或造成戰力不足。	.835	12.700	56.403
		03. 我認為空軍精實(進)案後，已造成升遷緩慢或沒有升遷機會。	.786		
		19. 我認為精實(進)案後對自己產生極大影響，甚至無法勝任工作。	.467		
因素五： 員工權益認知	2.348	04. 我認為精實(進)案的組織變革後，個人專業能力變得不能充分發揮。	.735	11.739	68.142
		18. 我認為空軍精實(進)案組織變革後，推行的教育訓練計畫，不能提高成員素質及培養成員更多工作技能。	.689		
		12. 我認為決策者(長官)不關心所屬成員的未來發展。	.673		
		15. 我認為因精實(進)案組織的裁併，會排擠到我的工作機會。	.651		

資料來源：本研究整理

(2)組織承諾認知量表

預試問卷回收後，將填答資料輸入電腦，以SPSS for windows 12.0 版統計軟體進行因素分析，本研究以主成份分析法(Principal Component)找出共同因素，以特徵值(eigen value)大於1為取捨因素的標準，並利用最大變異法(Varimax Method)進行正交轉軸(Orthogonal Rotation)，經因素分析，並以因素負荷量大於 .40以上為取捨標準。分析結果因素負荷量均大

於 .40，故保留全數題項，有效題項計15題，共可分為三個因素；因素一計 7個題項，命名為「認同承諾」；因素二計 5個題項，命名為「努力承諾」；因素三計 3個題項，命名為「留職承諾」，分析資料如表3-9所示。

表 3- 9 組織承諾因素分析摘要量表

因素命名	特徵值	題項內容	因素負荷量	解釋變異量%	累積解釋變異量%
因素一： 認同承諾	3.812	13. 為了要繼續留在部隊做事，我願意接受主管指派給我的任何工作。	.855	25.413	25.413
		03. 我十分關心空軍未來的發展。	.703		
		04. 空軍精實(進)案組織變革後，工作人力大幅縮減，我仍願意留在部隊裡服務。	.698		
		08. 在空軍服務，我可以充分發揮自己的能力。	.688		
		01. 在我曾經服務過的所有部隊中，本部隊是最好的一個單位。	.686		
		05. 我覺得留在這個部隊，是件正確的抉擇。	.586		
		14. 為了能對空軍有更大的貢獻，我願意參加各種訓練及進修。	.568		
因素二： 努力承諾	3.113	06. 我經常為了達成部隊的任務，而犧牲個人的利益。	.847	20.752	46.165
		10. 我對空軍有強烈的忠誠度。	.745		
		07. 我願意付出額外的努力，以協助本部隊發展獲得更佳績效。	.647		
		02. 空軍精實(進)案組織變革後，我願意付出更多的努力。	.624		
		11. 我很慶幸我是空軍後勤工作人員的一份子。	.452		

表 3- 9 組織承諾因素分析摘要量表 (續)

因素命名	特徵值	題項內容	因素負荷量	解釋變異量%	累積解釋變異量%
因素三：留職承諾	2.882	15. 目前部隊變革的情況，既使有少許會影響到我的權益，我也不想離開我的單位。	.799	19.211	65.376
		12. 我認為個人的目標與部隊的目標非常接近。	.763		
		09. 我認為繼續留在部隊裡，會有更好的發展。	.753		

資料來源：本研究整理

(四)信度分析

信度分析是在評估整份量表的可靠程度，通常利用 Cronbach's α 值的大小來檢查問卷內容是否有信度，Cronbach's α 的值愈大時，表示愈具有信度，一般 Cronbach's α 值必須 ≥ 0.6 以上時，問卷才具有信度。本研究係以回收之45份有效預試問卷，採用SPSS for windows 12.0 版統計軟體對量表資料進行內部一致性分析，以求得信度係數(Cronbach's α)。

1.組織變革認知量表

針對45份有效預試問卷進行信度分析，「組織變革認知量表」之五項量表所得 Cronbach's α 值均大於 0.6，主構面(組織變革認知)的 Cronbach's α 值為 .826，而各因素的內部一致性則是介於 .783~ .798 間，分別是「溝通程度認知」的 Cronbach's α 值為 .798、「變革效益認知」的 Cronbach's α 值為 .788、「變革適應認知」的 Cronbach's α 值為 .795、「變革管理認知」的 Cronbach's α 值為 .789、「員工權益認知」的 Cronbach's α 值為 .783，顯示出各評量無論是主構面或是因素的內部一致性水準都相當地理想，因此，本研究所採用的組織變革認知量表具有良好的信度。本研究經統計之後，所測得的組織變革認知量表信度如表3-10所示。

表3-10 組織變革認知因素分析摘要量表

因素命名	題項內容	刪除後係數	分量表 Cronbach's α 值	量表總 Cronbach's α 值
因素一： 溝通程度認知	06. 我認為空軍精實(進)案的組織變革過程中，上級與部屬之間有良好的溝通協調。	.710	.798	.826
	07. 空軍精實(進)案的組織變革過程中，我認為決策單位會尊重員工的個人的意願。	.752		
	14. 我認為我瞭解國軍精實(進)案持續推動的變革目的及措施。	.799		
	05. 我認為空軍精實(進)案組織的變革過程中，事前有周延的作業規劃，並能讓部屬充分的瞭解。	.764		
	13. 空軍精實(進)案的組織變革過程中，會重視員工權益的爭取。	.771		
因素二： 變革效益認知	17. 我認為精實(進)案的組織精簡合併後(組織及人事)，會使工作績效更加精簡有效。	.679	.788	
	01. 為了單位長遠利益，我認為單位組織變革的施行是有必要的。	.817		
	16. 我認為實施精實(進)案後，管理工作會更講求效率。	.726		
	02. 我認為國軍精實(進)案的施行，可以提高行政效能。	.718		
	11. 我認為國軍精實(進)案的組織架構重新調整，可以使上、中、下階層溝通順暢。	.776		
因素三： 變革適應認知	09. 我擔心單位精實(進)案組織變革後，會被調任其他職務。	.680	.795	
	08. 我擔心落實精實(進)案，自己會是被裁員的對象。	.635		
	10. 我認為精實(進)案的推行，被犧牲者均為我們這群工作人員	.835		

表3-10 組織變革認知因素分析摘要量表 (續)

因素命名	題項內容	刪除後係數	分量表 Cronbach's α 值	量表總 Cronbach's α 值
因素四：變革管理認知	20. 我認為精實(進)案對組織運作會產生危機或造成戰力不足。	.767	.789	
	03. 我認為空軍精實(進)案後，已造成升遷緩慢或沒有升遷機會。	.775		
	19. 我認為精實(進)案後對自己產生極大影響，甚至無法勝任工作。	.589		
因素五：員工權益認知	04. 我認為精實(進)案的組織變革後，個人專業能力變得不能充分發揮。	.757	.783	
	18. 我認為空軍精實(進)案組織變革後，推行的教育訓練計畫，不能提高成員素質及培養成員更多工作技能。	.755		
	12. 我認為決策者(長官)不關心所屬成員的未來發展。	.648		
	15. 我認為因精實(進)案組織的裁併，會排擠到我的工作機會。	.749		

資料來源：本研究整理

2.組織承諾量表

針對45份有效預試問卷進行信度分析，「組織承諾量表」之三項量表所得 Cronbach's α 值均大於 0.6，主構面(組織承諾)的 Cronbach's α 值為 .899，各因素的內部一致性介於 .781~ .876 之間，分別是「認同承諾」的 Cronbach's α 值為 .876、「努力承諾」的 Cronbach's α 值為 .781、「留職承諾」的 Cronbach's α 值為 .806，顯示該量表的確相當理想，經調查統計之後所測得的量表信度如表3-11 所示。

表3-11 組織承諾程度因素分析摘要量表

因素命名	題項內容	刪除後係數	分量表 Cronbach's α 值	量表總 Cronbach's α 值
因素一： 認同承諾	13. 為了要繼續留在部隊做事，我願意接受主管指派給我的任何工作。	.849	.876	.899
	03. 我十分關心空軍未來的發展。	.857		
	04. 空軍精實(進)案組織變革後，工作人力大幅縮減，我仍願意留在部隊裡服務。	.851		
	08. 在空軍服務，我可以充分發揮自己的能力。	.847		
	01. 在我曾經服務過的所有部隊中，本部隊是最好的一個單位。	.865		
	05. 我覺得留在這個部隊，是件正確的抉擇。	.867		
	14. 為了能對空軍有更大的貢獻，我願意參加各種訓練及進修。	.874		
因素二： 努力承諾	06. 我經常為了達成部隊的任務，而犧牲個人的利益。	.749	.781	
	10. 我對空軍有強烈的忠誠度。	.699		
	07. 我願意付出額外的努力，以協助本部隊發展獲得更佳績效。	.748		
	02. 空軍精實(進)案組織變革後，我願意付出更多的努力。	.741		
	11. 我很慶幸我是空軍後勤工作人員的一份子。	.757		
因素三： 留職承諾	15. 目前部隊變革的情況，既使有少許會影響到我的權益，我也不想離開我的單位。	.684	.806	
	12. 我認為個人的目標與部隊的目標非常接近。	.785		
	09. 我認為繼續留在部隊裡，會有更好的發展。	.722		

資料來源：本研究整理

(五)研究架構修正

依據上述的分析與說明，將本研究架構略加修正，在組織變革認知量表因素上，將原「變革適應認知」及「員工權益認知」二個因素，修正為「變革適應認知」、「變革管理認知」及「員工權益認知」三個因素；另組織承諾量表則維持三個因素不變，重新建構本研究之研究架構如圖3-2所示。

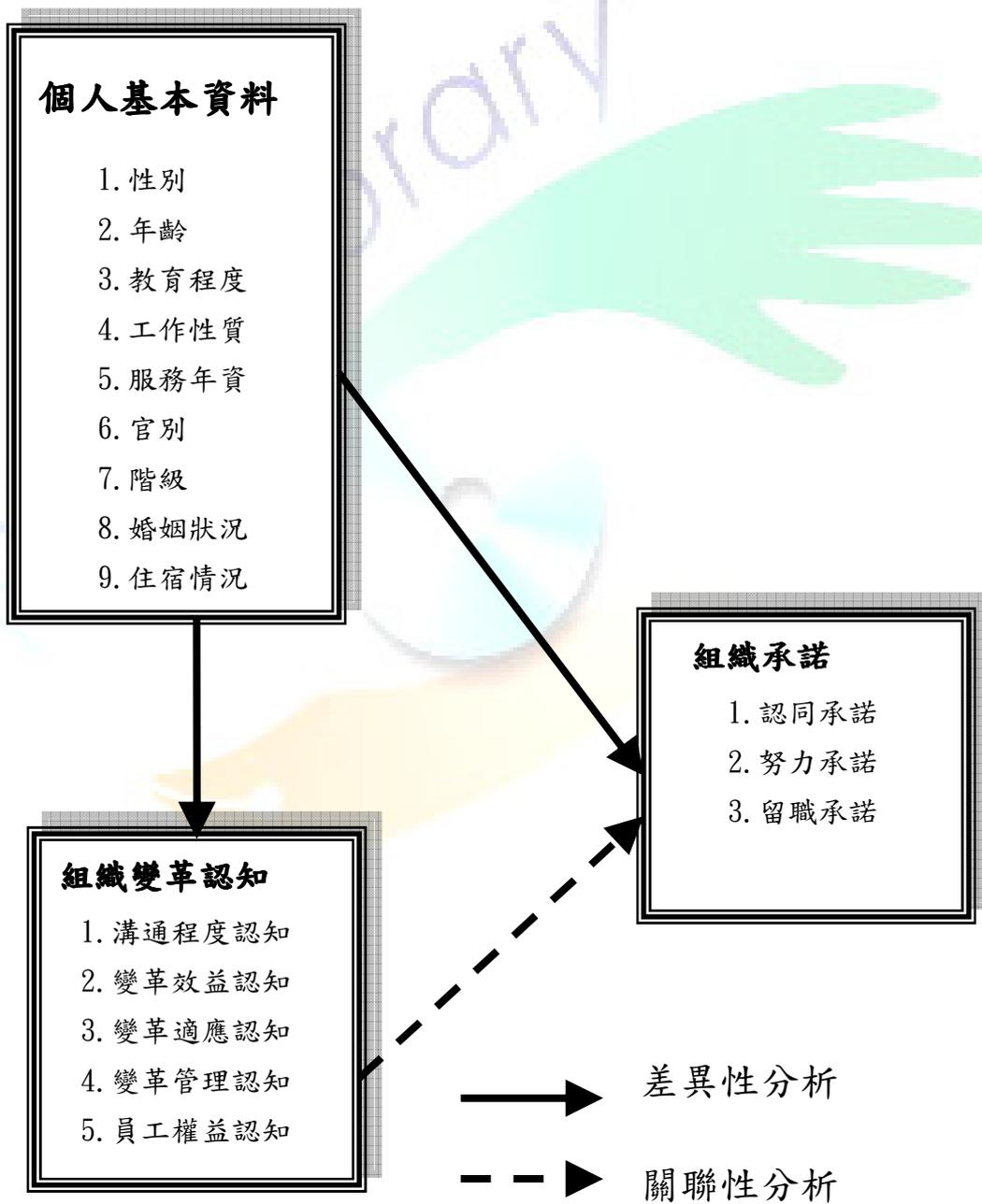


圖 3- 2 研究架構圖(修正後)

(六)研究假設之修正

前述研究架構經因素分析及信度考驗結果，將研究架構略作修正，研究假設隨之修訂為：

假設三：組織變革認知各因素與組織承諾因素之間無關連性存在。

假設3-1：溝通程度認知與組織承諾之間無關連性存在。

假設3-2：變革效益認知與組織承諾之間無關連性存在。

假設3-3：變革適應認知與組織承諾之間無關連性存在。

假設3-4：變革管理認知與組織承諾之間無關連性存在。

假設3-5：員工權益認知與組織承諾之間無關連性存在。

假設四：整體組織變革認知與整體組織承諾之間無關連性存在。

假設4-1：整體組織變革認知與整體組織承諾之間無關連性存在。

假設五：組織變革認知對組織承諾及其各因素之間無顯著預測能力。

假設5-1：組織變革認知(溝通程度、變革效益、變革適應、變革管理、員工權益)對認同承諾無顯著預測能力。

假設5-2：組織變革認知(溝通程度、變革效益、變革適應、變革管理、員工權益)對努力承諾無顯著預測能力。

假設5-3：組織變革認知(溝通程度、變革效益、變革適應、變革管理、員工權益)對留職承諾無顯著預測能力。

假設5-4：組織變革認知(溝通程度、變革效益、變革適應、變革管理、員工權益)對組織承諾無顯著預測能力。

(七)研究變項之操作型定義

研究架構經修正後，對所擬定的研究假設進行驗證前，應對修正之研究架構中各變項賦予操作型定義，俾利於資料收集後進行統計分析與解釋，茲將本研究架構各變項操作型定義分述如后。

1.組織變革認知量表

本研究擬定空軍後勤後勤人員組織變革認知量表共五個因素，分述如下：

(1)溝通程度認知：組織成員對於在變革的過程中，組織對成員意見的採納與溝通的認知。

- (2)變革效益認知：組織成員對於組織變革在增進組織整體競爭能力及組織效率的認知及評價。
- (3)變革適應認知：組織成員於組織變革後自我調適的程度。
- (4)變革管理認知：組織成員於組織變革過程中，對於變革執行手段的認知及評價。
- (5)員工權益認知：組織成員在組織變革後，對於成員本身權益保障相關的認知。

2.組織承諾量表

- (1)認同承諾：指組織成員願意接受與認同組織的目標與價值程度。
- (2)努力承諾：指組織成員願意為組織付出更多努力的強度。
- (3)留職承諾：指組織成員願意繼續留在工作職務上，渴望繼續成為組織成員的意願程度。

3.個人基本資料

個人基本資料問卷包括：性別、年齡、教育程度、工作性質、服務年資、官別、階級、婚姻狀況及住宿情況等九項人口統計變項。

- (1)性別：區分為男性及女性。
- (2)年齡：區分為25 歲以下、26-30 歲、31-35 歲、36-40 歲、41歲以上等五組。
- (3)教育程度：區分高中(職)、專科、大學、研究所等四組。
- (4)工作性質：區分為修護、補給及管理階層等三組。
- (5)服務年資：區分為5 年以下、6-10 年、11-15 年、16-20 年、21 年及以上等五組。
- (6)官別：分為士官及軍官等二組。
- (7)階級：士官、士官長、尉官、校官等四組。
- (8)婚姻狀況：區分已婚、單身等二組。
- (9)住宿情況：分為外宿人員及內宿人員等二組。

三、樣本選取方法及代表性檢定

(一)樣本選取方法

本研究係以空軍後勤人員為研究母群體，抽樣方式採「分層隨機比例

抽樣法」，分層原則係以空軍七個飛行聯隊及二個後勤指揮部所屬後勤工作人員為抽樣之單位，在95%的信賴水準下，可容許誤差訂為± 4%，總計抽取585個樣本施測，抽樣基準比例約為研究母體10%至15%，共計回收576份，回收率達98.5 %，經整理檢查後排除空白、填答不完整及所有題目均以同一答案選項回答等問卷 11份，實得有效問卷 565份，回收有效問卷份數比率達 98.1%，各單位問卷發放及回收情形如表3-12。

表3-12 問卷發放及回收統計表

單位	問卷發放數	問卷回收數	有效問卷數	問卷回收率
S聯隊	65	65	63	100%
C聯隊	65	65	63	100%
G聯隊	65	62	60	95.4%
N聯隊	65	65	61	100%
P聯隊	65	62	62	95.4%
H聯隊	65	65	64	100%
T聯隊	65	65	65	100%
I指部	65	62	62	95.4%
T指部	65	65	65	100%
合計	585	576	565	98.5%

資料來源：本研究整理

(二) 代表性檢定

為使樣本結構能與母群體達成一致在資料分析之前，先進行樣本與母群體結構檢定，經檢定結果顯示p值為 .360，故樣本各單位分佈結構與母群體無差異存在(p值> .05)其檢定結果如表3-13。

表3-13 本研究樣本卡方適合度檢定表

單位	母體數	有效樣本回收數
S聯隊	558	63
C聯隊	572	63
G聯隊	581	60
N聯隊	593	61
P聯隊	585	62
H聯隊	535	64
T聯隊	526	65
I指部	411	62
T指部	450	65
合計	4811	565
檢定結果 (P-value) $X^2=8.791$, ($p=.360 > \alpha=.05$)		

資料來源：本研究整理

第四節 資料處理與分析之方法

本研究根據研究目的、研究假設及資料型態，對於回收後的問卷，首先進行整理，去除填答不完整無效問卷，剩下有效問卷即進行編碼、建檔、資料整理及統計分析，並以SPSS for windows 12.0 版統計套裝軟體作為分析工具進行分析與處理，資料分析方法如下：

一、描述性統計分析

描述性統計分析主要用來瞭解研究各人口統計變項的分佈情形與各量表的基本數據，本研究主要用以瞭解樣本中的個人基本資料，如性別、年齡、教育程度、工作性質、服務年資、官別、階級、婚姻狀況、住宿情況等人口統計變項及因素之差異，以描述性統計分析說明各人口統計變項及因素之平均值、標準差、百

分比及次數分配之分析等，以了解整體樣本之結構與受測者對於組織變革認知各因素之知覺程度與組織承諾各因素之程度，於各相關研究因素之集中趨勢與知覺程度高低。

二、推論性統計分析

(一)獨立樣本 t 檢定

在本研究中主要以 t 檢定為主要檢定方法，此統計方法主要探討該類別變數在區間尺度變項上之差異情形，亦為用以觀察變數不同之兩個組別的平均數是否有顯著差異情形存在，此項用以瞭解及檢定不同個人資料(性別、官別、婚姻狀況、住宿情況)之空軍後勤人員在「組織變革認知」、「組織承諾」等各研究變項上之差異性。

(二)單因子變異數分析法

單因子變異數分析是同時檢定兩組以上樣本的平均數間是否有顯著差異存在，且在自變項與依變項之間達到顯著水準後，再以事後比較考驗(Post Hoc Tests)之最小顯著差異法(Least Significant Difference ; LSD)，進一步檢定哪幾組之差異情形達顯著水準，本研究係利用此分析法瞭解個人基本資料之年齡、教育程度、工作性質、服務年資、階級等對組織變革認知及組織承諾各因素程度上有無顯著差異存在。

(三)相關分析

本研究係運用皮爾森積差相關分析(Pearson Product-moment Correlation)主要用來檢測兩個都是等距或比率變數間的相關性，而其基本假定是「變數的樣本必須均為常態分配的母體中隨機抽取的獨立樣本」，由於本研究符合本項檢定方法的要求，因此，以此方法檢測組織變革認知(及其各因素)與組織承諾(及其各因素)間的相關性。

(四)迴歸分析

迴歸分析係基於兩變項之間的線性關係，進一步分析兩變項之間的預測關係；用以探求模式的預測能力、其間關係的方向與其影響力的大小。本研究運用簡單迴歸(Simple regression)係將員工的組織變革認知、組織承諾及各變項作迴歸分析，以瞭解各變項與因素間影響程度及預測解釋能力。

第四章 研究結果分析

本研究主要以空軍後勤人員為研究對象，根據問卷調查所得之資料進行統計分析，旨在探討、瞭解空軍後勤人員組織變革認知與組織承諾之關係，就所回收之有效問卷，利用SPSS for windows 12.0 版統計軟體進行分析並驗證本研究之虛無假設，節次安排結合研究假設之次序，首先說明人口統計變項及各量表之描述性統計分析，其次運用推論性統計分析方式，分析人口統計變項對組織變革認知之差異、人口統計變項對組織承諾程度之差異，並以皮爾森積差相關分析及簡單迴歸來探討組織變革認知與組織承諾之關係。

第一節 樣本個人基本資料之特性分析

為瞭解本研究所回收問卷之個人基本資料特性，茲將受試樣本之性別、年齡、教育程度、工作性質、服務年資、官別、階級、婚姻狀況及住宿性質等九項依序整理如表4-1。

一、性別

依回收樣本的性別進行統計，「男性」的後勤人員(含軍、士官)計有 477 員，佔人數總比例 84.4%；「女性」的後勤人員(含軍、士官)則有 88 員，佔 15.6%。「女性」人員比例偏低，原因係為女性軍士官因國軍政策考量及員額限制因素，多以擔任後勤補給及人事行政業務為主，故在空軍後勤人員總數中所佔的比例相對顯得偏低。

二、年齡

依回收樣本的年齡進行統計，以「31-35 歲」為最多，計有 185 員，佔總樣本數 32.7%；其次「26-30 歲」計有 172 員，佔 30.4%；「25 歲以下」再次之，計有 95 員，佔 16.8%；「36-40 歲」再次之計有 89 員，佔 15.8%；「41 歲以上」最少計有 24 員，佔 4.2%。

三、教育程度

依回收樣本的教育程度進行統計，以「專科」的人數最多，計有 255 員，佔總樣本數 45.1%；其次「大學」計 174 員，佔 30.8%；「高中(職)」再次之，計有 107 員，佔 18.9%；最後「研究所」學歷最少，僅 29 員，佔 5.1%。

四、工作性質

依回收樣本的工作性質進行統計，以「修護性質」最多，計有 305 員，佔總樣本數 54.0%；其次「補給性質」計 162 員，佔 28.7%；「管理階層」最少計有 98 員，佔 17.3%。

五、服務年資

依回收樣本的服务年資進行統計，服務「11-15 年」最多，計有 183 員，佔總樣本數 32.4%；其次服務「6-10 年」者計有 159 員，佔 28.1%；服務「5 年以下」者再次之，計有 116 員，佔 20.5%；服務「16-20 年」者再次之，計有 93 員，佔 16.5%；服務「21 年以上」者最少，計有 14 員，佔 2.5%。

六、官別

依回收樣本的官別分類進行統計，「士官」最多，計有 363 員，佔總樣本數 64.2%；其次「軍官」計有 202 員，佔 35.8%。由以上資料得知，士官階層為空軍後勤人員之主力。

七、階級

依階級分類統計，以「士官」為最多，計有 240 員，佔總樣本數 42.5%；其次「士官長」計有 123 員，佔 21.8%；「尉官」再次之，計有 115 員，佔 20.4%；而「校官」最少，計 87 員，佔 15.4%。

八、婚姻狀況

依回收樣本的婚姻狀況進行統計，「單身」者計有 290 員，佔總樣本數 51.3%；「已婚」者計有 275 員，佔 48.7%。

九、住宿性質

依回收樣本的住宿性質進行統計，「外宿」者計有 290 員，佔總樣本數 71.2%；「內宿」者者計有 163 員，佔總樣本數 28.8%。

本研究樣本特徵以男性居多，並以單身者佔多數，教育程度方面屬專科，階級樣本中以士官階層為主，並以士官佔比例為高，且多屬修護性質，故本

研究樣本結構分析之結果與目前空軍後勤人員編制的結構特性相符，具有相當高的代表性。

表4- 1 本研究問卷有效樣本基本資料統計表

N=565

人口統計變項	選 項 別	樣 本 數	百分比(%)
性 別	男 性	477	84.4
	女 性	88	15.6
年 齡	25 歲以下	95	16.8
	26-30 歲	172	30.4
	31-35 歲	185	32.7
	36-40 歲	89	15.8
	41 歲以上	24	4.2
教育程度	高中(職)	107	18.9
	專 科	255	45.1
	大 學	174	30.8
	研 究 所	29	5.1
工作性質	修護性質	305	54.0
	行政性質	162	28.7
	管理階層	98	17.3
服務年資	5 年以下	116	20.5
	6-10 年	159	28.1
	11-15 年	183	32.4
	16-20 年	93	16.5
	21 年及以上	14	2.5
官 別	軍 官	202	35.8
	士 官	363	64.2
階 級	士 官	240	42.5
	士 官 長	123	21.8
	尉 官	115	20.4
	校 官	87	15.4
	已 婚	275	48.7
婚姻狀況	單 身	290	51.3
	外 宿	402	71.2
住宿情況	內 宿	163	28.8

資料來源：本研究整理

第二節 研究變項之描述性統計

研究變項之描述性統計係針對所有有效樣本在研究架構中各因素的次數分配、最大值、最小值、平均數及標準差描述其分佈情況。本研究依不同的人口統計變項在各因素上的反應狀況作描述性分析，以獲得空軍後勤人員在各變項中的反應情形。

一、組織變革認知感受程度分析

(一) 次數分配統計

本研究組織變革認知量表係採五點計分法，將每一題項表示「非常同意」、「同意」、「無意見」、「不同意」及「非常不同意」等次數分配與其所佔之比例加以統計比較分析，藉以瞭解空軍後勤人員對組織變革的感受程度，本研究對組織變革感受程度統計表如表4-2。

1. 溝通程度認知因素

在「溝通程度」的認知方面，計有5個題項，表示非常同意或同意所佔比例情況如后：

- (1) 以「我認爲我瞭解國軍精實(進)案持續推動的變革目的及措施」題項爲最多，佔 31.1%。
- (2) 「空軍精實(進)案的組織變革過程中，我認爲決策單位會尊重員工的個人的意願」題項次之，佔 22.7%。
- (3) 「我認爲空軍精實(進)案組織的變革過程中，事前有周延的作業規劃，並能讓部屬充分的瞭解」題項再次之，佔 21.8%。
- (4) 「我認爲空軍精實(進)案的組織變革過程中，上級與部屬之間有良好的溝通協調」題項，佔 20.4%。
- (5) 「空軍精實(進)案的組織變革過程中，會重視員工權益的爭取」題項爲最少，佔 19.8%。

由以上因素題項資料分析可知，僅三成的後勤人員瞭解國軍精實(進)案持續推動的變革目的，且大多數的後勤人員並不認爲組織變革前，有周

延的作業規劃及充分的溝通協調，惟僅有近二成的人認為空軍精實(進)案的推行會重視員工權益的爭取。

2.變革效益認知因素

在「變革效益」的認知方面，計有5個題項，表示非常同意或同意所佔比例情況如后：

- (1)以「為了單位長遠利益，我認為單位組織變革的施行是有必要的」題項為最多，佔 77.8%。
- (2)「我認為國軍精實(進)案的施行，可以提高行政效能」題項次之，佔31.2%。
- (3)「我認為實施精實(進)案後，管理工作會更講求效率」題項再次之，佔 26.5%。
- (4)「我認為國軍精實(進)案的組織架構重新調整，可以使上、中、下階層溝通順暢」題項，佔 22.5%。
- (5)「我認為精實(進)案的組織精簡合併後(組織及人事)，會使工作績效更加精簡有效」題項為最少，佔 21.8%。

由以上因素題項資料分析可知，約八成的後勤人員都認為單位組織變革的施行是有必要的。

3.變革適應認知因素

在「變革適應」的認知方面，計有3個題項，表示非常同意或同意所佔比例情況如后：

- (1)以「我認為精實(進)案的推行，被犧牲者均為我們這群工作人員」題項為最多，佔 66.4%。
- (2)「我擔心單位精實(進)案組織變革後，會被調任其他職務」題項次之，佔 47.3%。
- (3)「我擔心落實精實(進)案，自己會是被裁員的對象」題項最少，佔 40.0%。

由以上因素題項資料分析可知，六成以上的後勤人員都擔心單位組織變革的推行會影響工作權益的保障，並且有高達四成以上的人員擔心調任至其他職務。

4.變革管理認知因素

在「變革管理」的認知方面，計有3個題項，表示非常同意或同意所佔比例情況如后：

- (1)以「我認爲空軍精實(進)案後，已造成升遷緩慢或沒有升遷機會」題項爲最多，佔 76.8%。
- (2)「我認爲精實(進)案對組織運作會產生危機或造成戰力不足」題項次之，佔 63.2%。
- (3)「我認爲精實(進)案後對自己產生極大影響，甚至無法勝任工作」題項最少，佔 25.5%。

由以上因素題項資料分析可知，大部分的後勤人員都認爲空軍精實(進)案的推行，造成升遷機會銳減，影響個人升遷。

5.員工權益認知因素

在「員工權益」的認知方面，計有5個題項，表示非常同意或同意所佔比例情況如后：

- (1)以「我認爲因精實(進)案組織的裁併，會排擠到我的工作機會」題項爲最多，佔 52.9%。
- (2)「我認爲空軍精實(進)案組織變革後，推行的教育訓練計畫，不能提高成員素質及培養成員更多工作技能」及「我認爲決策者(長官)不關心所屬成員的未來發展」題項次之，佔 52.4%。
- (3)「我認爲精實(進)案的組織變革後，個人專業能力變得不能充分發揮」題項最少，佔 44.9%。

由以上因素題項資料分析可知，半數以上的後勤人員都認爲單位組織變革的推行，影響到個人的工作機會，而且，個人的發展及工作技能的提升將受到限制。

表4- 2 組織變革感受程度統計表

N=565

題 項 內 容	非常 同意	同意	無意見	不同意	非常不 同意	平均數	標準差
因素一：溝通程度認知							
06. 我認為空軍精實(進)案的組織變革過程中，上級與部屬之間有良好的溝通協調。	1.6%	18.8%	33.6%	38.1%	8.0%	2.68	.922
07. 空軍精實(進)案的組織變革過程中，我認為決策單位會尊重員工的個人的意願。	2.3%	20.4%	29.4%	37.5%	20.4%	2.67	.989
14. 我認為我瞭解國軍精實(進)案持續推動的變革目的及措施。	3.7%	27.4%	37.0%	24.6%	7.3%	2.96	.979
05. 我認為空軍精實(進)案組織的變革過程中，事前有周延的作業規劃，並能讓部屬充分的瞭解。	4.1%	17.7%	25.3%	38.8%	14.2%	2.59	1.061
13. 空軍精實(進)案的組織變革過程中，會重視員工權益的爭取。	1.9%	17.9%	33.5%	37.2%	9.6%	2.65	.945
因素二：變革效益認知							
17. 我認為精實(進)案的組織精簡合併後(組織及人事)，會使工作績效更加精簡有效。	1.4%	20.4%	23.0%	41.1%	14.2%	2.54	1.013
01. 為了單位長遠利益，我認為單位組織變革的施行是有必要的。	18.2%	59.6%	15.6%	4.4%	2.1%	3.87	.832
16. 我認為實施精實(進)案後，管理工作會更講求效率。	2.3%	24.2%	26.4%	35.6%	11.5%	2.70	1.03
02. 我認為國軍精實(進)案的施行，可以提高行政效能。	3.2%	28.0%	24.4%	33.5%	11.0%	2.79	1.07
11. 我認為國軍精實(進)案的組織架構重新調整，可以使上、中、下階層溝通順暢。	3.2%	19.3%	30.4%	36.1%	11.0%	2.68	1.01

表4-2 組織變革感受程度統計表(續)

題 項 內 容	非常 同意	同 意	無 意 見	不 同 意	非常不 同意	平均數	標準差
因素三：變革適應認知							
09. 我擔心單位精實(進)案組織變革後， 會被調任其他職務。	8.5%	38.8%	29.7%	18.9%	3.0%	2.68	.974
08. 我擔心落實精實(進)案，自己會是被 裁員的對象。	8.7%	31.3%	32.9%	22.1%	5.0%	2.83	1.027
10. 我認為精實(進)案的推行，被犧牲者 均為我們這群工作人員	21.8%	44.6%	22.7%	10.4%	.5%	2.23	.926
因素四：變革管理認知							
20. 我認為精實(進)案對組織運作會產生 危機或造成戰力不足。	18.6%	44.6%	21.9%	13.8%	1.1%	2.34	.969
03. 我認為空軍精實(進)案後，已造成升 遷緩慢或沒有升遷機會。	28.1%	48.7%	14.2%	7.8%	1.2%	2.05	.919
19. 我認為精實(進)案後對自己產生極大 影響，甚至無法勝任工作。	7.1%	18.4%	35.0%	36.3%	3.2%	3.10	.974
因素五：員工權益認知							
04. 我認為精實(進)案的組織變革後，個 人專業能力變得不能充分發揮。	9.9%	35.0%	29.6%	23.2%	2.3%	2.73	1.000
18. 我認為空軍精實(進)案組織變革後， 推行的教育訓練計畫，不能提高成員 素質及培養成員更多工作技能。	12.4%	40.0%	28.7%	17.0%	1.9%	2.56	.976
12. 我認為決策者(長官)不關心所屬成員 的未來發展。	16.3%	36.15	31.25	15.6%	.9%	2.49	.970
15. 我認為因精實(進)案組織的裁併，會 排擠到我的工作機會。	8.7%	44.2%	26.5%	18.8%	1.8%	2.61	.946

資料來源：本研究整理

(二) 平均數比較

從組織變革認知各因素的平均數比率，可瞭解樣本對各因素感受的強度，本研究對組織變革認知各因素的描述性統計情形如表4-3。由表中得知「變革效益認知」因素平均數比率最高，為 58.32%，顯示約半數以上的後勤人員認為空軍執行組織變革是必要的，惟僅有三成的人認為空軍的組織變革可以提高行政

效能。另平均數比率依次為「員工權益認知」(54.65%)、「溝通程度認知」(54.18%)、「變革適應認知」(51.66%)，比率最低者則為「變革管理認知」，為49.97%，顯示在空軍後勤工作人員的組織變革認知中，「變革管理認知」感受程度最低。

表4-3 組織變革認知各因素描述性統計表

因素	最小值	最大值	平均數	標準差	平均數比率
溝通程度認知	5.00	25.00	13.5451	3.67088	54.18%
變革效益認知	5.00	25.00	14.5805	3.52035	58.32%
變革適應認知	3.00	15.00	7.7487	2.32940	51.66%
變革管理認知	3.00	15.00	7.4956	2.12685	49.97%
員工權益認知	4.00	19.00	10.3841	2.71183	54.65%

註：平均數比率=平均數/最大值

資料來源：本研究整理

二、組織承諾程度分析

(一) 次數分配統計

本研究組織承諾量表係採五點計分法，將每一題項表示「非常同意」、「同意」、「無意見」、「不同意」及「非常不同意」等次數分配與其所佔之比例加以統計比較分析，藉以瞭解空軍後勤人員對組織承諾的程度，本研究對組織承諾程度統計表如表4-4。

1. 認同承諾因素

在「認同承諾」的因素，計有7個題項，表示非常同意或同意所佔比例情況如后：

- (1)以「爲了能對空軍有更大的貢獻，我願意參加各種訓練及進修」題項爲最多，佔78.1%。
- (2)「我十分關心空軍未來的發展」題項次之，佔72.0%。
- (3)「爲了要繼續留在部隊做事，我願意接受主管指派給我的任何工作」題項再次之，佔64.1%。
- (4)「空軍精實(進)案組織變革後，工作人力大幅縮減，我仍願意留在部隊裡服務」題項，佔59.8%。
- (5)「我覺得留在這個部隊，是件正確的抉擇」題項爲最少，佔53.5%。
- (6)「在我曾經服務過的所有部隊中，本部隊是最好的一個單位」題項，佔49.8%。
- (7)「在空軍服務，我可以充分發揮自己的能力」題項最少，佔47.4%。

由以上因素題項資料分析可知，約有近八成的後勤人員關心空軍未來的發展，並且願意接受訓練；相對而言，卻祇有近五成的人員認為在空軍服務能發揮所長，比例偏低。

2. 努力承諾因素

在「努力承諾」的因素，計有5個題項，表示非常同意或同意所佔比例情況如后：

- (1)以「我很慶幸我是空軍後勤工作人員的一份子」題項最多，佔 70.0%。
- (2)「我經常爲了達成部隊的任務，而犧牲個人的利益」題項次之，佔 69.5%。
- (3)「我願意付出額外的努力，以協助本部隊發展獲得更佳績效」題項再次之，佔 63.9%。
- (4)「我對空軍有強烈的忠誠度」題項，佔 62.7%。
- (5)「空軍精實(進)案組織變革後，我願意付出更多的努力」題項最少，佔 46.0%。

由以上因素題項資料分析可知，半數以上的後勤人員認為作為空軍成員，可以為達成部隊的任務，願意犧牲個人的利益，並付出更多努力。

3. 留職承諾因素

在「留職承諾」的因素，計有3個題項，表示非常同意或同意所佔比例情況如后：

- (1)以「目前部隊變革的情況，即使有少許會影響到我的權益，我也不想離開我的單位」題項為最多，佔 53.3%。
- (2)「我認為繼續留在部隊裡，會有更好的發展」題項次之，佔 36.4%。
- (3)「我認為個人的目標與部隊的目標非常接近」題項最少，佔 34.1%。

由以上因素題項資料分析可知，有五成的後勤人員認為空軍組織變革不會影響個人留職的決心；相對而言，卻祇有三成的人員認為部隊裡會有更好的發展機會，比例偏低。

表4- 4 組織承諾反應程度統計表

N=565

題 項 內 容	非常 同意	同 意	無 意 見	不 同 意	非常不 同意	平均數	標準差
因素一：認同承諾							
13. 為了要繼續留在部隊做事，我願意接受 主管指派給我的任何工作。	6.0%	58.1%	27.6%	6.7%	1.6%	3.60	.769
03. 我十分關心空軍未來的發展。	14.5%	57.5%	23.4%	3.7%	.9%	3.81	.756
04. 空軍精實(進)案組織變革後，工作人力 大幅縮減，我仍願意留在部隊裡服務。	5.3%	54.5%	26.4%	9.6%	4.2%	3.47	.896
08. 在空軍服務，我可以充分發揮自己的能 力。	5.1%	42.3%	38.2%	11.5%	2.8%	3.35	.856
01. 在我曾經服務過的所有部隊中，本部隊 是最好的一個單位。	7.3%	42.5%	37.9%	9.7%	2.7%	3.42	.863
05. 我覺得留在這個部隊，是件正確的抉擇。	4.8%	48.7%	35.6%	7.3%	3.7%	3.44	.843
14. 為了能對空軍有更大的貢獻，我願意參 加各種訓練及進修。	16.3%	61.8%	19.3%	2.1%	.5%	3.91	.694
因素二：努力承諾							
06. 我經常為了達成部隊的任務，而犧牲個 人的利益。	12.9%	56.6%	20.9%	8.1%	1.4%	3.72	.843
10. 我對空軍有強烈的忠誠度。	11.7%	51.0%	29.7%	5.5%	2.1%	3.65	.837
07. 我願意付出額外的努力，以協助本部隊 發展獲得更佳績效。	9.0%	54.9%	26.0%	8.0%	2.1%	3.61	.841
02. 空軍精實(進)案組織變革後，我願意付 出更多的努力。	3.0%	43.0%	39.8%	10.4%	3.7%	3.31	.841
11. 我很慶幸我是空軍後勤工作人員的一份 子。	10.1%	59.9%	25.1%	3.7%	1.6%	3.73	.756
因素三：留職承諾							
15. 目前部隊變革的情況，既使有少許會影 響到我的權益，我也不想離開我的單位。	7.3%	46.0%	33.5%	10.8%	2.5%	3.45	.871
12. 我認為個人的目標與部隊的目標非常接 近。	3.5%	30.6%	44.2%	16.6%	5.0%	3.11	.895
09. 我認為繼續留在部隊裡，會有更好的發 展。	3.5%	32.9%	43.5%	14.7%	5.3%	3.15	.900

資料來源：本研究整理

(二)平均數比較

從組織承諾各因素的平均數比率，可瞭解樣本對各因素感受的強度，本研究對組織承諾各因素的描述性統計情形如表4-5。由表中得知「努力承諾」因素平均數比率最高，為 72.03%，其次為「認同承諾」(71.44%)，比率最低為「留職承諾」，64.71%，資料顯示空軍後勤人員多願意在工作職務上努力付出，然而卻有低的留職承諾，顯示人員雖以身為空軍的一份子為榮，但假使有更好的工作機會，即會考慮離開部隊。

表4- 5 組織承諾各因素描述性統計表

因素	最小值	最大值	平均數	標準差	平均數比率
認同承諾	8.00	35.00	25.0035	3.75915	71.44%
努力承諾	5.00	25.00	18.0071	2.85525	72.03%
留職承諾	3.00	15.00	9.7062	2.19333	64.71%

註：平均數比率=平均數/最大值

資料來源：本研究整理

第三節 不同人口統計變項對組織變革認知之差異性分析

此部分主要是以單因子變異數分析(One Way ANOVA)及獨立樣本t檢定來探討空軍後勤人員之人口統計變項在組織變革認知的差異情形，針對人口統計變項中之性別、官別、婚姻狀況及住宿情況等項目，以 t檢定予以分析；而年齡、教育程度、工作性質、服務年資及階級等項目則以單因子變異數分析進行各因素的檢定，若 p值達顯著水準時，再以事後檢驗(Post Hoc Tests)之最小顯著差異法(Least Significant Difference；LSD)進一步檢定那幾個組別之差異達顯著水準，並就其組別之間做差異性比較分析。

本研究之虛無假設 H_0 ：基本資料不同的個人，其在組織變革認知上無差異情形

存在。

一、性別

(一)研究假設

虛無假設 H_0 ：性別不同的個人，其在組織變革認知上無差異情形存在。

(二) t檢定結果分析

由表4-6可得知，經獨立樣本 t檢定結果，性別不同的空軍後勤人員在組織變革認知各因素中的「溝通程度認知」、「變革效益認知」、「變革適應認知」、「變革管理認知」及「員工權益認知」的 p值均未達統計上顯著水準($p \geq .05$)，故應接受虛無假設 H_0 ；顯示不同性別的空軍後勤人員在組織變革認知各因素中的「溝通程度認知」、「變革效益認知」、「變革適應認知」、「變革管理認知」及「員工權益認知」等因素感受程度上無顯著的差異存在，即虛無假設成立。分析原因主要係因空軍執行精實(進)案時之組織變革，係以整體組織架構為變革重點，其間並未考量性別因素，故性別不同的個人，其在組織變革認知上無差異情形存在。

表4- 6 性別不同之個人對組織變革認知各因素t檢定結果

因素	組別	樣本數	平均數	標準差	p 值
溝通程度認知	男性	477	13.6310	3.69051	.196
	女性	88	13.0795	3.54680	
變革效益認知	男性	477	14.6101	3.50973	.643
	女性	88	14.4205	3.59349	
變革適應認知	男性	477	7.7715	2.33087	.588
	女性	88	7.6250	2.33077	
變革管理認知	男性	477	7.4382	2.11210	.135
	女性	88	7.8068	2.19119	
員工權益認知	男性	477	10.3816	2.66811	.959
	女性	88	10.3977	2.95382	

*** $P \leq 0.001$ ** $P \leq 0.01$ * $P \leq 0.05$ N=565

資料來源：本研究整理

二、年齡

(一)研究假設

虛無假設 H_0 ：年齡不同的個人，其在組織變革認知上無差異情形存在。

(二)單因子變異數分析

由表4-7得知，經單因子變異數分析結果，不同年齡組別的後勤人員在組織變革認知各因素的得分平均數差異如下：

1.溝通程度認知因素

以「25歲以下」組得分平均數最高，次為「41歲以上」組，得分平均數最低為「31-35歲」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，「25歲以下」組之溝通程度認知感受程度高於「31-35歲」組及「36-40歲」組。

2.變革效益認知因素

以「41歲以上」組得分平均數最高，次為「25歲以下」組，得分平均數最低為「31-35歲」組，各組別間之差異未達統計上顯著水準。

3.變革適應認知因素

以「36-40歲」組得分平均數最高，次為「25歲以下」組，得分平均數最低為「41歲以上」組，各組別間之差異並未達統計上顯著水準。

4.變革管理認知因素

以「36-40歲」組得分平均數最高，次為「41歲以上」組，得分平均數最低為「26-30歲」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，「36-40歲」組之變革管理認知感受程度高於「25歲以下」組、「26-30歲」組及「31-35歲」組。

5.員工權益認知因素

以「36-40歲」組得分平均數最高，其次為「25歲以下」組，得分平均數最低為「41歲及以上」組，各組別間之差異並未達統計上顯著水準。

綜上分析，不同年齡的空軍後勤人員在組織變革認知中的「溝通程度認知」與「變革管理認知」因素的 p 值小於 α 值 ($\alpha = .05$)，達統計上顯著水準，故應拒絕虛無假設 H_0 ，顯示不同年齡的空軍後勤人員對於「溝通程度認知」與「變革管理認知」因素的組織變革認知感受程度有顯著的差異存在，即對立假設成立。

表4- 7 年齡不同之個人對組織變革認知各因素單因子變異數分析表

因素	年 齡	樣本數	平均數	標準差	F 值	P 值	LSD
溝通程度 認知	1. 25 歲以下	95	14.4947	3.56959	2.992	.018*	1 > 3 1 > 4
	2. 26-30 歲	172	13.5872	3.75078			
	3. 31-35 歲	185	13.0324	3.52769			
	4. 36-40 歲	89	13.2809	3.63690			
	5. 41 歲以上	24	14.4167	4.08514			
變革效益 認知	1. 25 歲以下	95	14.8842	3.68396	1.015	.399	
	2. 26-30 歲	172	14.4477	3.63425			
	3. 31-35 歲	185	14.4054	3.58180			
	4. 36-40 歲	89	14.5618	2.98464			
	5. 41 歲以上	24	15.7500	3.36543			
變革適應 認知	1. 25 歲以下	95	7.9474	2.39844	2.248	.063	
	2. 26-30 歲	172	7.5233	2.23071			
	3. 31-35 歲	185	7.6595	2.30022			
	4. 36-40 歲	89	8.3034	2.33746			
	5. 41 歲以上	24	7.2083	2.68618			
變革管理 認知	1. 25 歲以下	95	7.3579	2.22613	3.972	.003**	4 > 1 4 > 2 4 > 3
	2. 26-30 歲	172	7.3023	1.96799			
	3. 31-35 歲	185	7.3189	2.13178			
	4. 36-40 歲	89	8.2472	2.11209			
	5. 41 歲以上	24	8.0000	2.32192			

表 4- 7 年齡不同之個人對組織變革認知各因素單因子變異數分析表 (續)

因素	年 齡	樣本數	平均數	標準差	F 值	P 值	LSD
員工權益 認知	1. 25 歲以下	95	10.6632	2.29528	2.118	.077	
	2. 26-30 歲	172	10.2267	2.83891			
	3. 31-35 歲	185	10.1622	2.83719			
	4. 36-40 歲	89	11.0000	2.50907			
	5. 41 歲以上	24	9.8333	2.77671			

*** $P \leq 0.001$ ** $P \leq 0.01$ * $P \leq 0.05$ N=565

1. 25歲以下 2. 26-30歲 3. 31-35歲 4. 36-40歲 5. 41歲以上

資料來源：本研究整理

三、教育程度

(一)研究假設

虛無假設 H_0 ：教育程度不同的個人，其在組織變革認知上無差異情形存在。

(二)單因子變異數分析

由表4-8得知，經單因子變異數分析結果，不同教育程度組別的後勤人員在組織變革認知各因素的得分平均數差異如下：

1.溝通程度認知因素

以「研究所」組得分平均數最高，次為「專科」組，得分平均數最低為「大學」組，各組別間之差異未達統計上顯著水準。

2.變革效益認知因素

以「研究所」組得分平均數最高，次為「專科」組，得分平均數最低為「高中(職)」組，各組別間之差異未達統計上顯著水準。

3.變革適應認知因素

以「研究所」組得分平均數最高，次為「大學」組，得分平均數最低為「高中(職)」組，各組別間之差異未達統計上顯著水準。

4.變革管理認知因素

以「研究所」組得分平均數最高，次為「專科」組，得分平均數最低

為「高中(職)」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，「研究所」組之變革管理認知感受程度高於「大學」組、「專科」組及「高中(職)」組。

5.員工權益認知因素

以「研究所」組得分平均數最高，其次為「大學」組，得分平均數最低為「高中(職)」組，各組別間之差異並未達統計上顯著水準。

綜上分析，不同教育程度的空軍後勤人員在組織變革認知中的「變革管理認知」因素的 p值小於 α 值 ($\alpha = .05$)，達統計上顯著水準，故應拒絕虛無假設 H_0 ，顯示不同教育程度的空軍後勤人員對於「變革管理認知」因素的組織變革認知感受程度有顯著的差異存在，即對立假設成立。

表4- 8 教育程度不同之個人對組織變革認知各因素單因子變異數分析表

因素	教育程度	樣本數	平均數	標準差	F 值	P 值	LSD
溝通程度 認知	1. 高中(職)	107	13.5701	3.66037	.755	.519	
	2. 專科	255	13.6745	3.38593			
	3. 大學	174	13.2414	3.79524			
	4. 研究所	29	14.1379	5.15976			
變革效益 認知	1. 高中(職)	107	14.0841	3.35374	1.359	.255	
	2. 專科	255	14.6706	3.32156			
	3. 大學	174	14.6092	3.76432			
	4. 研究所	29	15.4483	4.19682			
變革適應 認知	1. 高中(職)	107	7.4393	2.40353	1.620	.184	
	2. 專科	255	7.7647	2.27264			
	3. 大學	174	7.7931	2.27902			
	4. 研究所	29	8.4828	2.74670			

表 4- 8 教育程度不同之個人對組織變革認知各因素單因子變異數分析表 (續)

因素	教育程度	樣本數	平均數	標準差	F 值	P 值	LSD
變革管理 認知	1. 高中(職)	107	7.3271	1.93662	3.138	.025*	4>1 4>2 4>3
	2. 專科	255	7.5451	2.17830			
	3. 大學	174	7.3448	2.11424			
	4. 研究所	29	8.5862	2.17973			
員工權益 認知	1. 高中(職)	107	10.2897	2.60988	.968	.408	
	2. 專科	255	10.3294	2.72805			
	3. 大學	174	10.3851	2.59078			
	4. 研究所	29	11.2069	3.54944			

*** $P \leq 0.001$ ** $P \leq 0.01$ * $P \leq 0.05$ N=565

1. 高中(職) 2. 專科 3. 大學 4. 研究所

資料來源：本研究整理

四、工作性質

(一)研究假設

虛無假設 H_0 ：工作性質不同的個人，其在組織變革認知上無差異情形存在。

(二)單因子變異數分析

由表4-9得知，經單因子變異數分析結果，不同工作性質組別的後勤人員在組織變革認知各因素的得分平均數差異如下：

1.溝通程度認知因素

以「管理階層」組得分平均數最高，次為「補給」組，得分平均數最低為「修護」組，各組別間之差異未達統計上顯著水準。

2.變革效益認知因素

以「管理階層」組得分平均數最高，次為「補給」組，得分平均數最低為「修護」組，各組別間之差異未達統計上顯著水準。

3.變革適應認知因素

以「管理階層」組得分平均數最高，次為「補給」組，得分平均數最

低為「修護」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，「管理階層」組之變革適應認知感受程度高於「修護」組。

4.變革管理認知因素

以「管理階層」組得分平均數最高，次為「補給」組，得分平均數最低為「修護」組，各組別間之差異未達統計上顯著水準。

5.員工權益認知因素

以「管理階層」組得分平均數最高，次為「補給」組，得分平均數最低為「修護」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，「管理階層」組之員工權益認知感受程度高於「修護」組。

綜上分析，不同工作性質的空軍後勤人員在組織變革認知中的「變革適應認知」與「員工權益認知」因素的 p 值小於 α 值 ($\alpha = .05$)，達統計上顯著水準，故應拒絕虛無假設 H_0 ，顯示不同工作性質的空軍後勤人員對於「變革適應認知」與「員工權益認知」因素的組織變革認知感受程度有顯著的差異存在，即對立假設成立。

表4- 9 工作性質不同之個人對組織變革認知各因素單因子變異數分析表

因素	工作性質	樣本數	平均數	標準差	F 值	P 值	LSD
溝通程度 認知	1. 修護	305	13.2492	3.69969	2.597	.075	
	2. 補給	162	13.7284	3.54742			
	3. 管理階層	98	14.1633	3.72147			
變革效益 認知	1. 修護	305	14.3738	3.47897	2.396	.092	
	2. 補給	162	14.5556	3.46948			
	3. 管理階層	98	15.2653	3.67928			
變革適應 認知	1. 修護	305	7.4787	2.33967	6.166	.002**	3 > 1
	2. 補給	162	7.8642	2.27191			
	3. 管理階層	98	8.3980	2.26920			
變革管理 認知	1. 修護	305	7.3279	2.07682	2.673	.070	
	2. 補給	162	7.5802	2.22557			
	3. 管理階層	98	7.8776	2.07720			
員工權益 認知	1. 修護	305	10.1967	2.60200	3.032	.049*	3 > 1
	2. 補給	162	10.3827	2.84187			
	3. 管理階層	98	10.9694	2.77118			

*** $P \leq 0.001$ ** $P \leq 0.01$ * $P \leq 0.05$ N=565

1. 修護 2. 補給 3. 管理階層

資料來源：本研究整理

五、服務年資

(一) 研究假設

虛無假設 H_0 ：服務年資不同的個人，其在組織變革認知上無差異情形存在。

(二) 單因子變異數分析

由表4-10得知，經單因子變異數分析結果，不同服務年資組別的後勤人員在組織變革認知各因素的得分平均數差異如下：

1. 溝通程度認知因素

以「21年以上」組得分平均數最高，次為「5年以下」組，得分平均數

最低為「11-15年」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，「5年以下」組之溝通程度認知感受程度高於「6-10年」組、「11-15年」組及「16-20年」組；另「21年以上」組之溝通程度認知感受程度高於「16-20年」組。

2. 變革效益認知因素

以「21年以上」組得分平均數最高，次為「5年以下」組，得分平均數最低為「11-15年」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，「21年以上」組之變革效益認知感受程度高於「6-10年」組、「11-15年」組及「16-20年」組；另「5年以下」組之變革效益認知感受程度高於「11-15年」組。

3. 變革適應認知因素

以「16-20年」組得分平均數最高，次為「5年以下」組，得分平均數最低為「6-10年」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，「16-20年」組之變革適應認知感受程度高於「6-10年」組及「11-15年」組；另「5年以下」組之變革適應認知感受程度高於「6-10年」組。

4. 變革管理認知因素

以「16-20年」組得分平均數最高，次為「21年以上」組，得分平均數最低為「6-10年」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，「16-20年」組之變革管理認知感受程度高於「6-10年」組及「11-15年」組；另「5年以下」組之變革管理認知感受程度高於「6-10年」組及「11-15年」組之變革管理認知感受程度高於「6-10年」組。

5. 員工權益認知因素

以「16-20年」組得分平均數最高，次為「21年以上」組，得分平均數最低為「6-10年」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，「16-20年」組之員工權益認知感受程度高於「6-10年」組及「11-15年」組；另「5年以下」組之員工權益認知感受程度高於「6-10年」組及「11-15年」組之員工權益認知感受程度高於「6-10年」組。

綜上分析，不同服務年資的空軍後勤人員在組織變革認知中的「溝通程度認知」、「變革效益認知」、「變革適應認知」、「變革管理認知」與「員工權益認知」因素的 p 值小於 α 值 ($\alpha = .05$)，達統計上顯著水準，故應拒絕虛無假設 H_0 ，顯示不同服務年資的空軍後勤人員對於「溝通程度認知」、「變革效益認知」、「變革適應認知」、「變革管理認知」與「員工權益認知」因素的組織變革認知感受程度有顯著的差異存在，即對立假設成立。

表4-10 服務年資不同之個人對組織變革認知各因素單因子變異數分析表

因素	服務年資	樣本數	平均數	標準差	F 值	P 值	LSD
溝通程度 認知	1. 5 年以下	116	14.8103	3.64015	6.308	.000***	
	2. 6-10 年	159	13.3145	3.83214			1 > 2
	3. 11-15 年	183	12.8142	3.27468			1 > 3
	4. 16-20 年	93	13.5591	3.51847			1 > 4
	5. 21 年以上	14	15.1429	5.09686			5 > 3
變革效益 認知	1. 5 年以下	116	15.1466	3.65050	2.560	.038*	
	2. 6-10 年	159	14.3208	3.78759			1 > 3
	3. 11-15 年	183	14.2678	3.29325			5 > 2
	4. 16-20 年	93	14.6237	3.12046			5 > 3
	5. 21 年以上	14	16.6429	3.87511			5 > 4
變革適應 認知	1. 5 年以下	116	8.0345	2.24163	3.899	.004**	
	2. 6-10 年	159	7.2767	2.21019			1 > 2
	3. 11-15 年	183	7.6667	2.34013			4 > 2
	4. 16-20 年	93	8.3763	2.36328			4 > 3
	5. 21 年以上	14	7.6429	3.00275			
變革管理 認知	1. 5 年以下	116	7.6724	2.23714	5.066	.001**	
	2. 6-10 年	159	6.9497	2.00253			1 > 2
	3. 11-15 年	183	7.5191	2.08564			3 > 2
	4. 16-20 年	93	8.1290	2.06538			4 > 2
	5. 21 年以上	14	7.7143	2.30146			4 > 3

表 4-10 服務年資不同之個人對組織變革認知各因素單因子變異數分析表(續)

因素	服務年資	樣本數	平均數	標準差	F 值	P 值	LSD
員工權益 認知	1.5 年以下	116	10.8534	2.54782	5.703	.000***	
	2.6-10 年	159	9.6478	2.69819			1 > 2
	3.11-15 年	183	10.3661	2.66486			3 > 2
	4.16-20 年	93	11.1183	2.54887			4 > 2
	5.21 年以上	14	10.21429	3.90618			4 > 3

*** $P \leq 0.001$ ** $P \leq 0.01$ * $P \leq 0.05$ N=565

1.5 年以下 2.6-10 年 3.11-15 年 4.16-20 年 5.21 年以上

資料來源：本研究整理

六、官別

(一) 研究假設

虛無假設 H_0 ：官別不同的個人，其在組織變革認知上無差異情形存在。

(二) t 檢定結果分析

由表4-11可得知，經獨立樣本 t 檢定結果，官別不同的空軍後勤人員在組織變革認知各因素中的「變革適應認知」及「變革管理認知」的 p 值達統計上顯著水準($p \leq .05$)，故應拒絕虛無假設 H_0 ；顯示不同官別的空軍後勤人員在組織變革認知各因素中的「變革適應認知」及「變革管理認知」等因素反應程度上有顯著的差異存在。

另「軍官」在「變革效益認知」、「變革適應認知」、「變革管理認知」及「員工權益認知」等因素的得分平均數均高於「士官」，顯見「軍官」對於上述因素所感受到的組織變革認知感受程度較「士官」為高。

表4-11 官別不同之個人對組織變革認知各因素t檢定結果

因素	官別	樣本數	平均數	標準差	p 值
溝通程度認知	軍官	202	13.5149	3.67217	.884
	士官	363	13.5620	3.67512	
變革效益認知	軍官	202	14.8663	3.51216	.150
	士官	363	14.4215	3.51968	
變革適應認知	軍官	202	8.0198	2.17622	.034*
	士官	363	7.5978	2.40009	
變革管理認知	軍官	202	7.7624	2.20650	.026*
	士官	363	7.3471	2.06942	
員工權益認知	軍官	202	10.6238	2.78357	.117
	士官	363	10.2507	2.66561	

*** $P \leq 0.001$ ** $P \leq 0.01$ * $P \leq 0.05$ N=565

資料來源：本研究整理

七、階級

(一)研究假設

虛無假設 H_0 ：階級不同的個人，其在組織變革認知上無差異情形存在。

(二)單因子變異數分析

由表4-12得知，經單因子變異數分析結果，不同階級組別的後勤人員在組織變革認知各因素的得分平均數差異如下：

1.溝通程度認知因素

以「士官」組得分平均數最高，其次為「尉官」組，得分平均數最低為「士官長」組，各組別間之差異並未達統計上顯著水準。

2.變革效益認知因素

以「校官」組得分平均數最高，其次為「尉官」組，得分平均數最低為「士官長」組，各組別間之差異並未達統計上顯著水準。

3.變革適應認知因素

以「校官」組得分平均數最高，次為「士官長」組，得分平均數最低為「士官」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，「士官」組之變革適應認知感受程度均低於「校官」組、「尉官」組及「士官長」組。

4.變革管理認知因素

以「校官」組得分平均數最高，次為「士官長」組，得分平均數最低為「士官」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，「校官」組之變革管理認知感受程度高於「尉官」組、「士官長」組及「士官」組。

5.員工權益認知因素

以「校官」組得分平均數最高，其次為「士官長」組，得分平均數最低為「士官」組，各組別間之差異並未達統計上顯著水準。

綜上分析，不同階級的空軍後勤人員在組織變革認知中的「變革適應認知」與「變革管理認知」因素的 p 值小於 α 值 ($\alpha = .05$)，達統計上顯著水準，故應拒絕虛無假設 H_0 ，顯示不同階級的空軍後勤人員對於「變革適應認知」與「變革管理認知」因素的組織變革認知感受程度有顯著的差異存在，即對立假設成立。

表4-12 不同階級之個人對組織變革認知各因素單因子變異數分析表

因素	階級	樣本數	平均數	標準差	F 值	p 值	LSD
溝通程度 認知	1. 士官	240	13.9167	3.75078	2.249	.082	
	2. 士官長	123	12.8699	3.43311			
	3. 尉官	115	13.5739	3.50954			
	4. 校官	87	13.4368	3.89604			
變革效益 認知	1. 士官	240	14.4417	3.57068	.709	.547	
	2. 士官長	123	14.3821	3.43206			
	3. 尉官	115	14.8261	3.64730			
	4. 校官	87	14.9195	3.34531			
變革適應 認知	1. 士官	240	7.3667	2.33200	4.100	.007**	2 > 1
	2. 士官長	123	8.0488	2.47563			3 > 1
	3. 尉官	115	7.8870	2.03808			4 > 1
	4. 校官	87	8.1954	2.34689			
變革管理 認知	1. 士官	240	7.2208	2.06515	6.648	.000***	4 > 1
	2. 士官長	123	7.5935	2.06389			4 > 2
	3. 尉官	115	7.3130	2.01035			4 > 3
	4. 校官	87	8.3563	2.32267			
員工權益 認知	1. 士官	240	10.1083	2.57213	1.648	.177	
	2. 士官長	123	10.5285	2.82937			
	3. 尉官	115	10.5043	2.74141			
	4. 校官	87	10.7816	2.84656			

*** $P \leq 0.001$ ** $P \leq 0.01$ * $P \leq 0.05$ N=565

1. 士官 2. 士官長 3. 尉官 4. 校官

資料來源：本研究整理

八、婚姻狀況

(一) 研究假設

虛無假設 H_0 ：婚姻狀況不同的個人，其在組織變革認知上無差異情形存在。

(二) t檢定結果分析

由表4-13可得知，經獨立樣本 t檢定結果，不同婚姻狀況的空軍後勤人員在組織變革認知各因素中的「變革管理認知」的 p值達統計上顯著水準($p \leq .05$)，故應拒絕虛無假設 H_0 ；顯示不同婚姻狀況的空軍後勤人員在組織變革認知中的「變革管理認知」因素感受程度上有顯著的差異存在。

研究係因「已婚」空軍後勤人員因心繫家庭，且生活安定，較容易滿足組織變革現狀，而「單身」空軍後勤人員，則因尚無家累等繁雜瑣事牽掛，較有積極充實自我的意願，以累積工作技能，及爭取未來升遷調職的機會，因此「變革管理認知」的組織變革認知感受程度明顯低於「已婚」空軍後勤人員。

表4-13 婚姻狀況不同之個人對組織變革認知各因素t檢定結果

因素	婚姻狀況	樣本數	平均數	標準差	p 值
溝通程度認知	已婚	275	13.3782	3.44544	.293
	單身	290	13.7034	3.87186	
變革效益認知	已婚	275	14.5564	3.36788	.874
	單身	290	14.6034	3.66476	
變革適應認知	已婚	275	7.8764	2.36597	.205
	單身	290	7.6276	2.29169	
變革管理認知	已婚	275	7.7164	2.14261	.016*
	單身	290	7.2862	2.09402	
員工權益認知	已婚	275	10.4291	2.71342	.701
	單身	290	10.3414	2.71431	

*** $P \leq 0.001$ ** $P \leq 0.01$ * $P \leq 0.05$ N=565

資料來源：本研究整理

九、住宿情況

(一) 研究假設

虛無假設 H_0 ：住宿情況不同的個人，其在組織變革認知上無差異情形存在。

(二) t檢定結果分析

由表4-14可得知，經獨立樣本t檢定結果，不同住宿情況的空軍後勤人員在組織變革認知各因素中的 p值均未達統計上顯著水準($p \leq .05$)，故

應接受虛無假設 H_0 ；顯示不同住宿情況的空軍後勤人員在組織變革認知各因素上反應程度沒有差異存在。

表4-14 婚姻狀況不同之個人對組織變革認知各因素t檢定結果

因素	婚姻狀況	樣本數	平均數	標準差	p 值
溝通程度認知	外宿人員	402	13.5149	3.51428	.773
	內宿人員	163	13.6196	4.04177	
變革效益認知	外宿人員	402	14.5075	3.46139	.439
	內宿人員	163	14.7607	3.66639	
變革適應認知	外宿人員	402	7.7413	2.33327	.906
	內宿人員	163	7.7669	2.32690	
變革管理認知	外宿人員	402	7.5896	2.08502	.099
	內宿人員	163	7.2638	2.21618	
員工權益認知	外宿人員	402	10.3930	2.67709	.902
	內宿人員	163	10.3620	2.80393	

*** $P \leq 0.001$ ** $P \leq 0.01$ * $P \leq 0.05$ N=565

資料來源：本研究整理

第四節 不同人口統計變項對組織承諾之 差異性分析

本節主要是以單因子變異數分析(One Way ANOVA)及獨立樣本 t 檢定來探討空軍後勤人員之人口統計變項對組織承諾之差異情形，針對人口統計變項中之性別、官別、婚姻狀況及住宿情況等項目，以 t 檢定予以分析；而年齡、教育程度、工作性質、服務年資及階級等項目則以單因子變異數分析進行各因素的檢定，若 p 值達顯著水準時，再以事後檢驗(Post Hoc Tests)之最小顯著差異法(Least Significant Difference；LSD)進一步檢定那幾個組別之差異達顯著水準，並就其組別之間執行差

異性比較分析。

本研究之虛無假設 H_0 ：基本資料不同的個人，其在組織承諾上無差異情形存在。

一、性別

(一)研究假設

虛無假設 H_0 ：性別不同的個人，其在組織承諾上無差異情形存在。

(二) t檢定結果分析

由表4-15可得知，經獨立樣本 t檢定結果，不同性別的空軍後勤人員在組織承諾各因素的「認同承諾」、「努力承諾」及「留職承諾」的 p值均未達統計上顯著水準($p \geq .05$)，故應接受虛無假設 H_0 ；顯示不同性別的後勤人員在組織承諾中的「認同承諾」、「努力承諾」及「留職承諾」等因素程度無顯著的差異存在。

表4-15 性別不同之個人對組織承諾各因素t檢定結果

因素	組別	樣本數	平均數	標準差	p值
認同承諾	男性	477	25.0147	3.80040	.870
	女性	88	24.9432	3.54724	
努力承諾	男性	477	17.9853	2.87151	.674
	女性	88	18.1250	2.77846	
留職承諾	男性	477	9.7128	2.19800	.868
	女性	88	9.6705	2.17996	

*** $P \leq 0.001$ ** $P \leq 0.01$ * $P \leq 0.05$ N=565

資料來源：本研究整理

二、年齡

(一)研究假設

虛無假設 H_0 ：年齡不同的個人，其在組織承諾上無差異情形存在。

(二)單因子變異數分析

由表4-16得知，經單因子變異數分析結果，不同年齡組別的後勤人員在組織承諾各因素的平均差異如下：

1. 認同承諾因素

以「41歲以上」組得分平均數最高，次為「31-35歲」組，得分平均數最低為「25歲以下」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，「25歲以下」組之認同承諾反應程度低於「41歲以上」組、「36-40歲」組及「31-35歲」組；另「26-30歲」組之認同承諾反應程度亦低於「41歲以上」組、「36-40歲」組及「31-35歲」組。

2. 努力承諾因素

以「41歲以上」組得分平均數最高，次為「36-40歲」組，得分平均數最低為「25歲以下」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，「25歲以下」組之努力承諾反應程度低於「41歲以上」組、「36-40歲」組及「31-35歲」組；另「26-30歲」組之努力承諾反應程度亦低於「41歲以上」組、「36-40歲」組及「31-35歲」組。

3. 留職承諾因素

以「36-40歲」組得分平均數最高，次為「31-35歲」組，得分平均數最低為「25歲以下」組，各組別間之差異並未達統計上顯著水準。

綜上分析，不同年齡的空軍後勤人員在組織承諾中的「認同承諾」及「努力承諾」等因素的 p 值均小於 α 值 ($\alpha = .05$)，達統計上顯著水準，故應拒絕虛無假設 H_0 ，顯示不同年齡的空軍後勤人員對於「認同承諾」及「努力承諾」等因素的反應程度有顯著的差異存在，即對立假設成立。原因是年齡較高的後勤人員其階層較高，倘若離開軍職，在外謀職不易，故年齡愈高者其對「認同承諾」及「努力承諾」等因素的反應程度也就愈大。

表4-16 年齡不同之個人對組織承諾各因素單因子變異數分析表

因素	年 齡	樣本數	平均數	標準差	F 值	p 值	LSD
認同 承諾	1. 25 歲以下	95	24.0421	4.07879	5.148	.000***	3>1
	2. 26-30 歲	172	24.4709	3.31826			4>1
	3. 31-35 歲	185	25.5405	3.74307			5>1
	4. 36-40 歲	89	25.4719	4.00593			3>2
	5. 41 歲以上	24	26.7500	3.30020			4>2
努力 承諾	1. 25 歲以下	95	17.1789	3.27134	8.066	.000***	3>1
	2. 26-30 歲	172	17.4884	2.73271			4>1
	3. 31-35 歲	185	18.3892	2.78191			5>1
	4. 36-40 歲	89	18.6067	2.47082			3>2
	5. 41 歲以上	24	19.8333	2.11961			4>2
留職 承諾	1. 25 歲以下	95	9.3895	2.36236	1.243	.292	
	2. 26-30 歲	172	9.5872	1.98782			
	3. 31-35 歲	185	9.8432	2.16751			
	4. 36-40 歲	89	10.0112	2.18723			
	5. 41 歲以上	24	9.6250	2.97544			

*** $P \leq 0.001$ ** $P \leq 0.01$ * $P \leq 0.05$ N=565

1. 25歲以下 2. 26-30歲 3. 31-35歲 4. 36-40歲 5. 41歲以上

資料來源：本研究整理

三、教育程度

(一)研究假設

虛無假設 H_0 ：教育程度不同的個人，其在組織承諾上無差異情形存在。

(二)單因子變異數分析

由表4-17得知，經單因子變異數分析結果，不同教育程度組別的后勤人員在組織承諾各因素的得分平均數差異如下：

1.認同承諾因素

以「大學」組得分平均數最高，次為「研究所」組，得分平均數最低為「高中(職)」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)」組之認同承諾反應程度低於「大學」組及「專科」組。

2.努力承諾因素

以「大學」組得分平均數最高，次為「研究所」組，得分平均數最低為「高中(職)」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)」組之努力承諾反應程度低於「大學」組及「專科」組。

3.留職承諾因素

以「研究所」組得分平均數最高，次為「大學」組，得分平均數最低為「高中(職)」組，各組別間之差異未達統計上顯著水準。

綜上分析，不同教育程度的空軍後勤人員在組織承諾中的「認同承諾」、「努力承諾」因素的 p 值小於 α 值 ($\alpha = .05$)，達統計上顯著水準，故應拒絕虛無假設 H_0 ，顯示不同教育程度的空軍後勤人員對於「認同承諾」、「努力承諾」因素的組織承諾反應程度有顯著的差異存在，即對立假設成立。

表4-17 教育程度不同之個人對組織承諾各因素單因子變異數分析表

因素	教育程度	樣本數	平均數	標準差	F 值	p 值	LSD
認同承諾	1. 高中(職)	107	23.9346	3.57737	3.761	.011*	2>1 3>1
	2. 專科	255	25.1569	3.65852			
	3. 大學	174	25.4023	3.82405			
	4. 研究所	29	25.2069	4.33737			
努力承諾	1. 高中(職)	107	17.1776	3.03070	4.622	.003**	2>1 3>1
	2. 專科	255	18.0196	2.76999			
	3. 大學	174	18.4598	2.79473			
	4. 研究所	29	18.2414	2.76011			
留職承諾	1. 高中(職)	107	9.4299	1.94312	.983	.400	
	2. 專科	255	9.6863	2.21564			
	3. 大學	174	9.8736	2.24667			
	4. 研究所	29	9.8966	2.52622			

*** $P \leq 0.001$ ** $P \leq 0.01$ * $P \leq 0.05$ N=565

1. 高中(職) 2. 專科 3. 大學 4. 研究所

資料來源：本研究整理

四、工作性質

(一) 研究假設

虛無假設 H_0 ：工作性質不同的個人，其在組織承諾上無差異情形存在。

(二) 單因子變異數分析

由表4-18得知，經單因子變異數分析結果，不同工作性質組別的後勤人員在組織承諾各因素的得分平均數差異如下：

1. 認同承諾因素

以「管理階層」組得分平均數最高，次為「補給」組，得分平均數最低為「修護」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，「管理階層」組之認同承諾反應程度高於「修護」組及「補給」組。

2.努力承諾因素

以「管理階層」組得分平均數最高，次為「補給」組，得分平均數最低為「修護」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，「管理階層」組之努力承諾反應程度高於「修護」組及「補給」組。

3.留職承諾因素

以「管理階層」組得分平均數最高，次為「補給」組，得分平均數最低為「修護」組，各組別間之差異未達統計上顯著水準。

綜上分析，不同工作性質的空軍後勤人員在組織承諾中的「認同承諾」、「努力承諾」因素的 p值小於 α 值 ($\alpha = .05$)，達統計上顯著水準，故應拒絕虛無假設 H_0 ，顯示不同工作性質的空軍後勤人員對於「認同承諾」、「努力承諾」因素的組織承諾反應程度有顯著的差異存在，即對立假設成立。因此，工作性質越趨向體力及技術者，其有較低程度的「認同承諾」及「努力承諾」。

表4-18 工作性質不同之個人對組織承諾各因素單因子變異數分析表

因素	工作性質	樣本數	平均數	標準差	F 值	p 值	LSD
認同承諾	1. 修護	305	24.6426	3.80963	6.012	.003**	3 > 1 3 > 2
	2. 補給	162	24.9938	3.77717			
	3. 管理階層	98	26.1429	3.35833			
努力承諾	1. 修護	305	17.7311	2.88824	6.200	.002**	3 > 1 3 > 2
	2. 補給	162	17.9938	3.03908			
	3. 管理階層	98	18.8878	2.21468			
留職承諾	1. 修護	305	9.5508	2.19858	2.495	.083	
	2. 補給	162	9.7531	2.14986			
	3. 管理階層	98	10.1122	2.21468			

*** $P \leq 0.001$ ** $P \leq 0.01$ * $P \leq 0.05$ N=565

1. 修護 2. 補給 3. 管理階層

資料來源：本研究整理

五、服務年資

(一)研究假設

虛無假設 H_0 ：服務年資不同的個人，其在組織承諾上無差異情形存在。

(二)單因子變異數分析

由表4-19得知，經單因子變異數分析結果，不同服務年資組別的后勤人員在組織承諾各因素的得分平均數差異如下：

1.認同承諾因素

以「21年以上」組得分平均數最高，次為「11-15年」組，得分平均數最低為「5年以下」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，「21年以上」組之認同承諾反應程度高於「5年以下」組、「6-10年」組、「11-15年」組及「16-20年」組；「16-20年」組及「6-10年」組之認同承諾反應程度均高於「5年以下」組；另「11-15年」組之認同承諾反應程度高於「5年以下」組及「6-10年」組。

2.努力承諾

以「21年以上」組得分平均數最高，次為「16-20年」組，得分平均數最低為「5年以下」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，「21年以上」組之努力承諾反應程度高於「5年以下」組、「6-10年」組、「11-15年」組及「16-20年」組；「11-15年」組之努力承諾反應程度高於「5年以下」組及「6-10年」；另「16-20年」組之努力承諾反應程度高於「5年以下」組及「6-10年」組。

3.留職承諾

以「16-20年」組得分平均數最高，次為「11-15年」組，得分平均數最低為「5年以下」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，「21年以上」組之留職承諾反應程度高於「5年以下」組、「6-10年」組、「11-15年」組及「16-20年」組；另「11-15年」組之留職承諾反應程度高於「5年以下」組。

綜上分析，不同服務年資的空軍后勤人員在組織承諾之「認同承諾」、「努力承諾」及「留職承諾」因素的 p 值均小於 α 值 ($\alpha = .05$)，達統計上顯著水準，

故應拒絕虛無假設 H_0 (本研究假設不成立)，顯示不同服務年資的空軍後勤人員對於組織承諾程度上有顯著的差異存在，即對立假設成立；且高年資的空軍後勤人員之組織承諾程度高於低年資之後勤人員。

表4-19 服務年資不同之個人對組織承諾各因素單因子變異數分析表

因素	服務年資	樣本數	平均數	標準差	F 值	P 值	LSD
認同承諾	1. 5 年以下	116	23.7500	3.98666	7.087	.000***	2>1
	2. 6-10 年	159	24.7799	3.36521			3>1
	3. 11-15 年	183	25.5847	3.67381			3>2
	4. 16-20 年	93	25.3656	3.85268			4>1
	5. 21 年以上	14	27.9286	3.36187			5>1
努力承諾	1. 5 年以下	116	17.2931	2.91627	6.745	.000***	3>1
	2. 6-10 年	159	17.6352	2.93046			3>2
	3. 11-15 年	183	18.3388	2.86030			4>1
	4. 16-20 年	93	18.5054	2.33882			4>2
	5. 21 年以上	14	20.5000	2.13937			5>1
留職承諾	1. 5 年以下	116	9.4052	2.21449	3.351	.010**	5>2
	2. 6-10 年	159	9.5283	2.12821			5>3
	3. 11-15 年	183	9.9672	2.15320			5>4
	4. 16-20 年	93	9.6344	2.20565			
	5. 21 年以上	14	11.2857	2.46291			

*** $P \leq 0.001$ ** $P \leq 0.01$ * $P \leq 0.05$ N=565
 1. 5 年以下 2. 6-10 年 3. 11-15 年 4. 16-20 年 5. 21 年以上
 資料來源：本研究整理

六、官別

(一) 研究假設

虛無假設 H_0 ：官別不同的個人，其在組織承諾上無差異情形存在。

(二) t 檢定結果分析

由表4-20可得知，經獨立樣本 t 檢定結果，官別不同的空軍後勤人員在組織承諾各因素中的「認同承諾」及「努力承諾」的 p 值均達統計上顯著水準(p

≤.05)，故應拒絕虛無假設 H_0 ；顯示不同官別的空軍後勤人員在組織承諾中的「認同承諾」及「努力承諾」等因素反應程度上有顯著的差異存在。

另「軍官」在「認同承諾」及「努力承諾」及「留職承諾」等因素的得分平均數均高於「士官」，顯見「軍官」對於上述因素所感受到的「組織承諾」反應程度較「士官」為高。

表4-20 官別不同之個人對組織承諾各因素t檢定結果

因素	官別	樣本數	平均數	標準差	p 值
認同承諾	軍官	202	25.4356	3.80603	.041*
	士官	363	24.7631	3.71633	
努力承諾	軍官	202	18.6040	2.64699	.000***
	士官	363	17.6749	2.91578	
留職承諾	軍官	202	9.9158	2.25001	.090
	士官	363	9.5895	2.15545	

*** $P \leq 0.001$ ** $P \leq 0.01$ * $P \leq 0.05$ N=565

資料來源：本研究整理

七、階級

(一)研究假設

虛無假設 H_0 ：階級不同的個人，其在組織承諾上無差異情形存在。

(二)單因子變異數分析

由表4-21得知，經單因子變異數分析結果，不同階級組別的後勤人員在組織承諾各因素的得分平均數差異如下：

1.認同承諾因素

以「校官」組得分平均數最高，次為「士官長」組，得分平均數最低為「士官」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，「士官」組之認同承諾反應程度均低於「校官」組及「士官長」組。

2.努力承諾因素

以「校官」組得分平均數最高，次為「士官長」組，得分平均數最低為「士官」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，「士官」組之努力承諾反應程度均低於「校官」組、「尉官」組及「士官長」組。

3.留職承諾因素

以「尉官」組得分平均數最高，其次為「士官長」組，得分平均數最低為「士官」組，各組別間之差異並未達統計上顯著水準。

綜上分析，不同階級的空軍後勤人員在組織承諾中的「認同承諾」及「努力承諾」因素的 p值小於 α 值 ($\alpha = .05$)，達統計上顯著水準，故應拒絕虛無假設 H_0 ，顯示不同階級的空軍後勤人員對於「認同承諾」及「努力承諾」因素的組織承諾反應程度有顯著的差異存在，即對立假設成立。

表4-21 階級不同之個人對組織承諾各因素單因子變異數分析表

因素	階級	樣本數	平均數	標準差	F 值	p 值	LSD
認同承諾	1. 士官	240	24.2792	3.62482	6.232	.000***	2 > 1 4 > 1
	2. 士官長	123	25.7073	3.72570			
	3. 尉官	115	25.0870	3.70293			
	4. 校官	87	25.8966	3.91192			
努力承諾	1. 士官	240	17.3000	2.96592	10.035	.000***	2 > 1 3 > 1 4 > 1
	2. 士官長	123	18.4065	2.67912			
	3. 尉官	115	18.3130	2.76051			
	4. 校官	87	18.9885	2.45183			
留職承諾	1. 士官	240	9.4250	2.14012	2.386	.068	
	2. 士官長	123	9.9106	2.15775			
	3. 尉官	115	9.9826	2.07315			
	4. 校官	87	9.8276	2.47408			

*** $P \leq 0.001$ ** $P \leq 0.01$ * $P \leq 0.05$ N=565

1. 士官 2. 士官長 3. 尉官 4. 校官

資料來源：本研究整理

八、婚姻狀況

(一) 研究假設

虛無假設 H_0 ：婚姻狀況不同的個人，其在組織承諾上無差異情形存在。

(二) t檢定結果分析

由表4-22可得知，經獨立樣本 t 檢定結果，不同婚姻狀況的空軍後勤人員在組織承諾中的「認同承諾」及「努力承諾」的 p 值均達統計上顯著水準($p \leq .05$)，故應拒絕虛無假設 H_0 ；顯示不同婚姻狀況的空軍後勤人員在組織承諾各因素中的「認同承諾」及「努力承諾」等因素反應程度上有顯著的差異存在。

從資料分析，已婚者在「認同承諾」及「努力承諾」等因素的得分平均數均大於單身，顯示已婚者在組織承諾的程度上高於單身。

表4-22 婚姻狀況不同之個人對組織承諾各因素t檢定結果

因素	婚姻狀況	樣本數	平均數	標準差	p 值
認同承諾	已婚	275	25.5127	3.82400	.002**
	單身	290	24.5207	3.63774	
努力承諾	已婚	275	18.3855	2.77840	.002**
	單身	290	17.6483	2.88543	
留職承諾	已婚	275	9.8255	2.28421	.208
	單身	290	9.5931	2.10123	

*** $P \leq 0.001$ ** $P \leq 0.01$ * $P \leq 0.05$ N=565

資料來源：本研究整理

九、住宿情況

(一) 研究假設

虛無假設 H_0 ：住宿情況不同的個人，其在組織承諾上無差異情形存在。

(二) t檢定結果分析

由表4-23 可得知，經獨立樣本t 檢定結果，不同住宿情況的空軍後勤人員其在組織承諾各因素中的 p 值均達統計上顯著水準($p \text{值} \leq .05$)，故應拒絕虛無假設 H_0 ；顯示不同住宿情況的空軍後勤人員在組織承諾之「認同

承諾」、「努力承諾」及「留職承諾」等因素反應程度上有差異存在。

從資料分析，「外宿」人員在「認同承諾」、「努力承諾」及「留職承諾」等因素的得分平均數均大於「內宿」人員，顯示「外宿」人員在組織承諾的程度上高於「內宿」人員。

表4-23 住宿情況不同之個人對組織承諾各因素t檢定結果

因素	婚姻狀況	樣本數	平均數	標準差	p 值
認同承諾	外宿人員	402	25.3259	3.73175	.001***
	內宿人員	163	24.2086	3.71924	
努力承諾	外宿人員	402	18.2662	2.77795	.001***
	內宿人員	163	17.3681	2.95011	
留職承諾	外宿人員	402	9.8234	2.17355	.046*
	內宿人員	163	9.4172	2.22171	

*** $P \leq 0.001$ ** $P \leq 0.01$ * $P \leq 0.05$ N=565

資料來源：本研究整理

第五節 空軍後勤人員組織變革認知與組織承諾之相關分析

相關(correlation)是用以檢驗兩個變項線性關係的統計技術，而相關分析目的則在於瞭解變項與變項之間，是否有關係存在，以及彼此間的關係強度有多大。本研究運用皮爾森積差相關分析(Pearson Product-moment Correlation)瞭解各變項之間的相關變數，及它們之間是否有顯著相關。本研究探討不同群體在「組織變革認知」與「組織承諾」間之關聯情形，並進一步探討「組織變革認知」五個因素與「組織承諾」三個因素間相互關聯的程度。

一、研究假設

本研究之虛無假設H₀：組織變革認知各因素與組織承諾因素之間無關連性存在。

二、皮爾森積差相關法結果分析

(一)組織變革認知各因素與組織承諾因素相關分析結果

本研究針對「組織變革認知」之五個因素與「組織承諾」三個因素以皮爾森積差相關法分析結果如表4-24。

1. 溝通程度認知因素

(1)組織變革認知之「溝通程度認知」因素與組織承諾之「認同承諾」、「努力承諾」及「留職承諾」因素均呈正相關，且達統計上顯著水準，故應拒絕虛無假設，即組織變革認知愈高，後勤人員認同承諾愈高。

(2)組織變革認知之「溝通程度認知」因素與組織承諾三個因素相關性強度關係如下：

「努力承諾」因素 > 「認同承諾」因素 > 「留職承諾」因素

2. 變革效益認知因素

(1)組織變革認知之「變革效益認知」因素與組織承諾之「認同承諾」、「努力承諾」及「留職承諾」因素均呈正相關，且達統計上顯著水準，故應拒絕虛無假設，即組織變革認知愈高，後勤人員努力承諾愈高。

(2)組織變革認知之「變革效益認知」因素與組織承諾三個因素相關性強度關係如下：

「努力承諾」因素 > 「認同承諾」因素 > 「留職承諾」因素

3. 變革適應認知因素

組織變革認知之「變革適應認知」因素與組織承諾之「認同承諾」、「努力承諾」及「留職承諾」因素未達統計上顯著水準，故應接受虛無假設，即變革適應認知與組織承諾之間無關連性存在。

4. 變革管理認知因素

組織變革認知之「變革管理認知」因素與組織承諾之「認同承諾」、「努力承諾」及「留職承諾」因素未達統計上顯著水準，故應接受虛無假設，即變革管理認知與組織承諾之間無關連性存在。

5. 員工權益認知因素

組織變革認知之「員工權益認知」因素僅與組織承諾之「努力承諾」因素均呈正相關，且達統計上顯著水準，故應拒絕虛無假設，即組織變革認知愈高，後勤人員努力承諾愈高。

表4-24 組織變革認知與組織承諾各因素相關分析表

組織變革認知因素	p 值	組織承諾構面		
		認同承諾	努力承諾	留職承諾
溝通程度認知	Pearson 相關	.267(**)	.353(**)	.195(**)
	顯著性(雙尾)	.000	.000	.000
變革效益認知	Pearson 相關	.297(**)	.322(**)	.236(**)
	顯著性(雙尾)	.000	.000	.000
變革適應認知	Pearson 相關	.031	.063	-.007
	顯著性(雙尾)	.461	.135	.874
變革管理認知	Pearson 相關	-.016	.063	-.011
	顯著性(雙尾)	.705	.134	.793
員工權益認知	Pearson 相關	.046	.108(**)	.018
	顯著性(雙尾)	.279	.666	.010

** 在顯著水準為0.01時(雙尾)，相關顯著。

資料來源：本研究整理

(二)組織變革認知與組織承諾相關分析結果

本研究針對整體「組織變革認知」與整體「組織承諾」之關係以皮爾森積差相關法分析結果顯示，其相關係數為 .247，達統計顯著的正相關，能符合本研究文獻探討的基礎理論如表 4-25。

表4-25 組織變革認知與組織承諾各因素相關分析表

		總組織變革	總組織承諾
總組織變革	Pearson 相關	1	.247(**)
	顯著性(雙尾)		.000
	個數	565	565
總組織承諾	Pearson 相關	.247(**)	1
	顯著性(雙尾)	.000	
	個數	565	565

** 在顯著水準為0.01時(雙尾)，相關顯著。

資料來源：本研究整理

第六節 組織變革認知對組織承諾各因素之預測分析

本節係運用簡單迴歸(Simple regression)來檢驗研究假設，驗證「組織變革認知(溝通程度認知、變革效益認知、變革適應認知、變革管理認知、員工權益認知)」及對「組織承諾」及其「認同承諾」、「努力承諾」、「留職承諾」等三個因素變項之預測關係。

一、研究假設

本研究之虛無假設 H_0 ：組織變革認知對組織承諾及其各因素間無顯著預測能力。

二、迴歸分析法結果

(一)組織變革認知與組織承諾因素迴歸分析結果

「組織變革認知」構面對「組織承諾」之預測關係，經以簡單迴歸分析結果顯示，如表4-26所示。

1. 認同承諾因素

(1)研究假設

虛無假設 H_0 ：組織變革認知(溝通程度、變革效益、變革適應、變革管理、員工權益)對認同承諾無顯著預測能力。

(2)簡單迴歸結果分析：

由表4-26得可得知，經簡單迴歸結果，組織變革認知對認同承諾的預測關係的 p 值為.000，達統計上顯著水準($p \leq .05$)，故應拒絕虛無假設 H_0 ，即組織變革認知對認同承諾具有預測關係。

2. 努力承諾因素

(1)研究假設

虛無假設 H_0 ：組織變革認知(溝通程度、變革效益、變革適應、變革管理、員工權益)對努力承諾無顯著預測能力。

(2)簡單迴歸結果分析：

由表4-26得可得知，經簡單迴歸結果，組織變革認知對努力承諾的預測關係的 p 值為.000，達統計上顯著水準($p \leq .05$)，故應拒絕虛無假設 H_0 ，即組織變革認知對努力承諾具有預測關係。

3. 留職承諾因素

(1)研究假設

虛無假設 H_0 ：組織變革認知(溝通程度、變革效益、變革適應、變革管理、員工權益)對留職承諾無顯著預測能力。

(2)簡單迴歸結果分析：

由表4-26得可得知，經簡單迴歸結果，組織變革認知對留職承諾的預測關係的 p 值為.000，達統計上顯著水準($p \leq .05$)，故應拒絕虛無假設 H_0 ，即組織變革認知對留職承諾具有預測關係。

表4-26 組織變革認知與組織承諾各因素之簡單迴歸分析表

組織承諾因素	Beta 係數	R 平方值	F 檢定	p 值	t 值
認同承諾	.221	.049	29.041	.000***	5.389
努力承諾	.158	.025	14.375	.000***	3.791
留職承諾	.304	.092	57.375	.000***	7.575

*** $P \leq 0.001$ ** $P \leq 0.01$ * $P \leq 0.05$ N=565

資料來源：本研究整理

(二)組織變革認知與組織承諾迴歸分析結果

本研究係運用簡單迴歸來檢驗研究假設，驗證「組織變革認知」與「組織承諾」構面間之預測關係。整體的「組織變革認知」與「組織承諾」之預測關係，經以簡單迴歸分析結果顯示，如表4-27所示，其相關係數為 .247，達統計顯著的正相關，另整體的「組織變革認知」與「組織承諾」的預測關係的 p 值為 .000，達統計上顯著水準 ($p \leq .05$)，故應拒絕虛無假設 H_0 ，即整體的「組織變革認知」與「組織承諾」具有預測關係，能符合本研究文獻探討的基礎理論。

表4-27 整體組織變革認知與組織承諾之簡單迴歸分析表

變項	迴歸係數	組織承諾
	Beta 係數	.247
	R 平方值	.061
組織變革認知	F 檢定	36.708
	p 值	.000***
	t 值	6.059

*** $P \leq 0.001$ ** $P \leq 0.01$ * $P \leq 0.05$ N=565

資料來源：本研究整理

第七節 驗證假設

經由 t 檢定、單因子變異數分析、Pearson 相關分析與迴歸分析，本研究之驗證結果，本研究將假設一至五之檢定結果的支持與否，彙整如表4-28

表4-28 本研究假設之驗證結果彙總表

研究假設	假設內容	驗證結果
假設一	基本資料不同的個人，其在組織變革認知上無差異情形存在。	
假設 1-1	性別不同的個人，其在組織變革認知上無差異情形存在。	成立
假設 1-2	年齡不同的個人，其在組織變革認知上無差異情形存在。	部分不成立
假設 1-3	教育程度不同的個人，其在組織變革認知上無差異情形存在。	部分不成立
假設 1-4	工作性質不同的個人，其在組織變革認知上無差異情形存在。	部分不成立
假設 1-5	服務年資不同的個人，其在組織變革認知上無差異情形存在。	不成立
假設 1-6	官別不同的個人，其在組織變革認知上無差異情形存在。	部分不成立
假設 1-7	階級不同的個人，其在組織變革認知上無差異情形存在。	部分不成立
假設 1-8	婚姻狀況不同的個人，其在組織變革認知上無差異情形存在。	部分不成立
假設 1-9	住宿情況不同的個人，其在組織變革認知上無差異情形存在。	成立

表 4-28 本研究假設之驗證結果彙總表 (續一)

研究假設	假設內容	驗證結果
假設二	基本資料不同的個人，其在組織承諾上無差異情形存在。	
假設 2-1	性別不同的個人，其在組織承諾上無差異情形存在。	成立
假設 2-2	年齡不同的個人，其在組織承諾上無差異情形存在。	部分不成立
假設 2-3	教育程度不同的個人，其在組織承諾上無差異情形存在。	部分不成立
假設 2-4	工作性質不同的個人，其在組織承諾上無差異情形存在。	部分不成立
假設 2-5	服務年資不同的個人，其在組織承諾上無差異情形存在。	不成立
假設 2-6	官別不同的個人，其在組織承諾上無差異情形存在。	部分不成立
假設 2-7	階級不同的個人，其在組織承諾上無差異情形存在。	部分不成立
假設 2-8	婚姻狀況不同的個人，其在組織承諾上無差異情形存在。	部分不成立
假設 2-9	住宿情況不同的個人，其在組織承諾上無差異情形存在。	不成立
假設三	組織變革認知各因素與組織承諾因素之間無關連性存在。	
假設 3-1	溝通程度認知與組織承諾之間無關連性存在。	不成立
假設 3-2	變革效益認知與組織承諾之間無關連性存在。	不成立
假設 3-3	變革適應認知與組織承諾之間無關連性存在。	成立

表 4-28 本研究假設之驗證結果彙總表 (續二)

研究假設	假設內容	驗證結果
假設 3-4	變革管理認知與組織承諾之間無關連性存在。	成立
假設 3-5	員工權益認知與組織承諾之間無關連性存在。	部分不成立
假設四	整體組織變革認知與整體組織承諾之間無關連性存在。	
假設 4-1	整體組織變革認知與整體組織承諾之間無關連性存在。	不成立
假設五	組織變革認知對組織承諾及其各因素之間無顯著預測能力。	
假設 5-1	組織變革認知(溝通程度、變革效益、變革適應、變革管理、員工權益)對認同承諾無顯著預測能力。	不成立
假設 5-2	組織變革認知(溝通程度、變革效益、變革適應、變革管理、員工權益)對努力承諾無顯著預測能力。	不成立
假設 5-3	組織變革認知(溝通程度、變革效益、變革適應、變革管理、員工權益)對留職承諾無顯著預測能力。	不成立
假設 5-4	組織變革認知(溝通程度、變革效益、變革適應、變革管理、員工權益)對組織承諾無顯著預測能力。	不成立

資料來源：本研究整理

第五章 結論與建議

本研究旨在探討空軍後勤人員對組織變革認知與組織承諾之研究，並分析各變項間之差異性，及各變項間的相關情形及預測能力，首先將前面各章節研究相關所得及分析歸納發現，並依據第四章的分析結果，個人基本資料變項、組織變革認知與組織承諾間各因素之關係結果摘要彙整，並進一步歸納研析，提出本研究重要結論後，再依研究結論，提出本研究建議並期以本研究的提出能提供實務及後續研究之參考。

第一節 研究發現

本研究在經過565份有效樣本的實證研究後，將所得資料依資料分析方法，以描述性統計分析及推論性統計分析等二部分分述之：

一、描述性統計結果分析

(一)空軍後勤人員對組織變革認知之知覺情形

1.從「組織變革認知」各因素的平均數比率分析

以「變革效益認知」因素平均數比率最高，為 58.32%，依次為「員工權益認知」(54.65%)、「溝通程度認知」(54.18%)、「變革適應認知」(51.66%)，比率最低者則為「變革管理認知」，為 49.97%，顯示在空軍後勤工作人員的組織變革認知中，「變革管理認知」知覺程度最低。

2.從「組織變革認知」各題項統計分析

填答同意以上比例最高之前五個題項：

- (1)以「爲了單位長遠利益，我認爲單位組織變革的施行是有必要的」題項爲最多，佔 77.8%。
- (2)「我認爲空軍精實(進)案後，已造成升遷緩慢或沒有升遷機會」題項次

之，佔 76.8%。

- (3)「我認爲精實(進)案的推行，被犧牲者均爲我們這群工作人員」題項再次之，佔 66.4%。
- (4)「我認爲精實(進)案對組織運作會產生危機或造成戰力不足」題項，佔 63.2%。
- (5)「我認爲因精實(進)案組織的裁併，會排擠到我的工作機會」題項再次之，佔 52.9%。

綜合上述資料，空軍後勤人員對於「組織變革認知」構面的知覺情形，以「變革效益認知」及「變革管理認知」等兩個因素的知覺程度較高；而個別題項所感受的組織變革認知之知覺情形，以「爲了單位長遠利益，我認爲單位組織變革的施行是有必要的」及「我認爲空軍精實(進)案後，已造成升遷緩慢或沒有升遷機會」等兩個題項較高。另由以上因素題項資料分析可知，多數以上的後勤人員都認爲單位組織變革的推行，影響到個人的工作機會，而且，個人的發展也將受到限制。

(二)空軍後勤人員對組織承諾之反應情形

1.從「組織承諾」各因素的平均數比率分析

以「努力承諾」因素平均數比率最高，爲 72.03%，其次爲「認同承諾」(71.44%)，比率最低爲「留職承諾」，64.71%。

2.從「組織承諾」各題項統計分析

填答同意以上比例最高之前五個題項：

- (1)以「爲了能對空軍有更大的貢獻，我願意參加各種訓練及進修」題項爲最多，佔 78.1%。
- (2)「我十分關心空軍未來的發展」題項次之，佔 72.0%。
- (3)「我很慶幸我是空軍後勤工作人員的一份子」題項再次之，佔 70.0%。
- (4)「我經常爲了達成部隊的任務，而犧牲個人的利益」題項，佔 69.5%。
- (5)「爲了要繼續留在部隊做事，我願意接受主管指派給我的任何工作」題項再次之，佔 64.1%。

綜合上述資料，空軍後勤人員對於「組織承諾」構面的反應情形，以「認同承諾」及「努力承諾」等兩個因素的反應程度較高；而個別題項所

反應的組織承諾情形，以「爲了能對空軍有更大的貢獻，我願意參加各種訓練及進修」及「我十分關心空軍未來的發展」等兩個題項程度較高。

二、推論性統計結果分析

(一)人口統計變項對組織變革認知之知覺情形

1.性別

研究發現不同性別的空軍後勤人員在組織變革認知各因素中的「溝通程度認知」、「變革效益認知」、「變革適應認知」、「變革管理認知」及「員工權益認知」等因素感受程度上均無顯著的差異存在。

2.年齡

研究顯示不同年齡的空軍後勤人員對於「溝通程度認知」與「變革管理認知」因素的組織變革認知感受程度有顯著的差異存在，且「25歲以下」之後勤人員的「溝通程度認知」高於「31-35歲」及「36-40歲」，另年齡越高者對「變革管理認知」越高。

3.教育程度

研究顯示顯示不同教育程度的空軍後勤人員對於「變革管理認知」因素的組織變革認知感受程度有顯著的差異存在，另教育程度在「研究所」之後勤人員的「變革管理認知」高於教育程度在「高中(職)」、「專科」及「大學」的後勤人員。

4.工作性質

研究顯示不同工作性質的空軍後勤人員對於「變革適應認知」與「員工權益認知」因素的組織變革認知感受程度有顯著的差異存在，且「管理階層」組之後勤人員的「變革適應認知」與「員工權益認知」因素明顯高於工作性質爲「修護」的後勤人員。

5.服務年資

研究顯示不同服務年資的空軍後勤人員對於「溝通程度認知」、「變革效益認知」、「變革適應認知」、「變革管理認知」與「員工權益認知」因素的組織變革認知感受程度有顯著的差異存在，且整體而言，以服務年

資「6-10年」及「11-15年」組之後勤人員對「組織變革認知」感受程度低於其他組別。

6.官別

研究顯示不同官別的空軍後勤人員在組織變革認知中的「變革適應認知」及「變革管理認知」等因素反應程度上有顯著的差異存在。另「軍官」在「變革效益認知」、「變革適應認知」、「變革管理認知」及「員工權益認知」等因素的得分平均數均高於「士官」，顯見「軍官」對於上述因素所感受到的變革認知程度較「士官」為高。

7.階級

研究顯示不同階級的空軍後勤人員對於「變革適應認知」與「變革管理認知」因素的組織變革認知感受程度有顯著的差異存在，且階級越小者感受程度越低，另「校官」組之「變革管理認知」感受程度高於所有組別。

8.婚姻狀況

研究顯示不同婚姻狀況的空軍後勤人員在組織變革認知中的「變革管理認知」因素感受程度上有顯著的差異存在，另「單身」之空軍後勤人員其「變革管理認知」的組織變革認知感受程度明顯低於「已婚」之空軍後勤人員。

9.住宿情況

研究顯示不同住宿情況的空軍後勤人員在組織變革認知各因素上感受程度沒有差異存在。

(二)人口統計變項對組織承諾之反應情形

1.性別

研究不同性別的後勤人員在組織承諾中的「認同承諾」、「努力承諾」及「留職承諾」等因素反應程度無顯著的差異存在。

2.年齡

研究顯示不同年齡的空軍後勤人員對於「認同承諾」及「努力承諾」因素的反應程度上，有顯著的差異存在，且年齡愈高者其對「認同承諾」

及「努力承諾」等因素的程度也就愈大。

3.教育程度

研究發現不同教育程度的空軍後勤人員對於組織承諾之「認同承諾」、「努力承諾」因素在反應程度上，有顯著的差異存在，且學歷越高之後勤人員其「認同承諾」、「努力承諾」在反應程度也較高於學歷較低之後勤人員。

4.工作性質

研究顯示不同工作性質的空軍後勤人員對於「認同承諾」、「努力承諾」因素的組織承諾程度，有顯著的差異存在，且工作性質越趨向體力及技術者，其有較低程度的「認同承諾」及「努力承諾」。

5.服務年資

研究發現不同服務年資的空軍後勤人員對於組織承諾之「認同承諾」、「努力承諾」及「留職承諾」因素在反應程度上，有顯著的差異存在，且高年資的空軍後勤人員之組織承諾程度高於低年資之後勤人員。

6.官別

研究顯示不同官別的空軍後勤人員在組織承諾之「認同承諾」及「努力承諾」等因素在反應程度上，有顯著的差異存在；且「軍官」在「認同承諾」及「努力承諾」及「留職承諾」等因素的組織承諾程度高於「士官」。

7.階級

研究顯示不同階級的空軍後勤人員在組織承諾中的「認同承諾」及「努力承諾」因素反應程度上，有顯著的差異存在；且總體而言，階級高的後勤人員在組織承諾反應程度上高於低階級的後勤人員。

8.婚姻狀況

研究發現不同婚姻狀況的空軍後勤人員在組織承諾之「認同承諾」及「努力承諾」等因素在反應程度上；有顯著的差異存在，且顯示「已婚」的後勤人員組織承諾程度上高於「單身」的後勤人員。

9.住宿情況

研究發現不同住宿情況的空軍後勤人員在組織承諾中的「認同承諾」、「努力承諾」及「留職承諾」等因素反應程度上有差異存在；且「外宿」後勤人員的組織承諾反應程度高於「內宿」後勤人員。

(三)組織變革認知對組織承諾之相關情形

1.溝通程度認知因素

組織變革認知之「溝通程度認知」因素與組織承諾之「認同承諾」、「努力承諾」及「留職承諾」因素均呈正相關。

2.變革效益認知因素

組織變革認知之「變革效益認知」因素與組織承諾之「認同承諾」、「努力承諾」及「留職承諾」因素均呈正相關。

3.員工權益認知因素

組織變革認知之「員工權益認知」因素僅與組織承諾之「努力承諾」因素均呈正相關。

4.變革適應認知因素

組織變革認知之「變革適應認知」因素與組織承諾之「認同承諾」、「努力承諾」及「留職承諾」因素之間無關連性存在。

5.變革管理認知因素

組織變革認知之「變革管理認知」因素與組織承諾之「認同承諾」、「努力承諾」及「留職承諾」因素之間無關連性存在。

(四)整體「組織變革認知」與整體「組織承諾」之相關情形

整體「組織變革認知」與整體「組織承諾」之關係達統計顯著的正相關。

(五)組織變革認知對組織承諾各因素之預測情形

研究發現，組織變革認知(溝通程度、變革效益、變革適應、變革管理、員工權益)對「組織承諾」之「認同承諾」、「努力承諾」及「留職承諾」等三個因

素之 p 值均達統計上顯著水準，表示組織變革認知(溝通程度、變革效益、變革適應、變革管理、員工權益)對「組織承諾」各因素均具預測力。

(六)組織變革認知對組織承諾之預測情形

整體的「組織變革認知」與「組織承諾」之預測關係，經以簡單迴歸分析結果顯示，預測關係的 p 值為 .000 小於 α 值($\alpha = .05$)，達統計上顯著水準($p \leq .05$)， R^2 值為 .061 顯示預測力不大，另其相關係數為 .247、Beta 係數 .247 達統計顯著的正相關，即整體的「組織變革認知」與「組織承諾」具有預測關係，表示「組織變革認知」越高，可預測其「組織承諾」程度越高。

三、綜合分析

綜合以上分析資料，彙整出本研究之研究發現，茲分述如下：

(一)空軍後勤人員對組織變革認知其感受程度因人口統計變項不同而有顯著差異

空軍後勤人員對組織變革認知的感受程度，因年齡、教育程度、工作性質、服務年資、官別、階級及婚姻狀況的不同，而有顯著的差異，而「軍官」在組織變革認知各方面的感受均高於「士官」，又以「年齡」、「教育程度」、「服務年資」較高、擔任「管理階層」工作及「軍官」、「階級」較高、「已婚」之後勤人員，對其所感受的組織變革認知感受程度較高。

分析上述差異主要原因如下：

1. 分析原因主要係因空軍執行精實(進)案時之組織變革，係以整體組織架構為變革重點，其間並未考量性別及住宿情況因素，故「性別」及「住宿情況」不同的個人，其在組織變革認知上無差異情形存在。
2. 「年齡」較低者對組織變革之「溝通程度認知」知覺程度較高，係因年齡較低者未經過1997年至2002年的精實(進)案科層落差，軍旅生涯較為短暫，所以，感受程度較低，故「溝通程度認知」知覺程度較高；而「年齡」在「36-40歲」的後勤人員因已歷經1997年至2002年的精實(進)案科層落差，對組織變革產生免疫能力，且該年齡之後勤人員離終生俸門檻不遠，故此對組織變革之「變革管理認知」知覺程度較高。

3. 擔任「管理階層」者因業已經歷「修護」或「補給」工作，深知工作內容及重點或因具有特殊專長，較易瞭解組織變革的要點，因而「變革適應認知」及「員工權益認知」知覺程度較高。
4. 不同服務年資(5年或以下、6-10年、11-15年、15-20年或21年以上)的後勤人員在「組織變革認知」的所有因素感受程度均達顯著差異。可能因年資較高之後勤人員多為單位內之領導或管理階層，且深知部隊運作型態，對組織變革也具有相當之經驗；而在服務年資5年或以下之後勤人員，對於「組織變革認知」中的所有因素，高於服務年資5-10年、11-15年及16-20年的後勤人員，原因係資深後勤人員對於變革後，工作品質及效率是否提升、績效是否顯著、是否有其必要性及個人升遷與發展均存有疑慮，所以，分析結果顯示顯著差異。
5. 因「軍官」養成教育及部隊生活均較注重紀律、服從、命令貫徹與團隊合作，所以「軍官」對於組織變革的知覺程度高於「士官」；「已婚」之後勤人員對於「變革管理認知」顯著高於「單身」之後勤人員，研判可能因已婚維修人員有來自家庭各方面的壓力所致，而「單身」之後勤人員則因較無家累等雜務困擾，較可專心致力於學習及工作，因而「變革管理認知」的知覺程度亦較低。

(二)空軍後勤人員組織承諾程度因人口統計變項不同而有顯著差異

空軍後勤人員的組織承諾程度，因年齡、教育程度、工作性質、服務年資、官別、階級、婚姻狀況及住宿情況的不同，而有顯著的差異，而「軍官」的組織承諾程度均高於「士官」，又以「年齡」、「教育程度」、「服務年資」較高、擔任「管理階層」工作及「軍官」、「階級」較高、「已婚」與「外宿」之後勤人員，其組織承諾程度相對較高。

分析上述差異主要原因如下：

- 1.空軍後勤人員在「年齡」、「服務年資」及「階級」差異現況，主要係「年齡」較輕的後勤人員，其「服務年資」亦較低，「階級」相對低階，依軍中倫理及部隊認知邏輯推定，低階後勤人員在工作任務分配及工作繁雜度都相對影響其「認同承諾」程度；另低階後勤人員對軍旅生涯的退伍轉業或是留營發展，均屬不確定的未來，其直接影響「留職承諾」程度；而「服務年資」在10年以上的後勤人員，多為督導管理階層，在工作方面已穩定發展達到中階以上的層級，其是否退伍轉業或是留營發展

已有確定規劃，因此有較高程度的組織承諾。

- 2.再則擔任「管理階層」及「補給」之後勤人員，因擔任「管理階層」者因業已經歷「修護」或「補給」工作，且「管理階層」及「補給」係屬後勤人員中之『白領階級』，工作環境較一般「修護」屬性之後勤人員為佳，工作性質安定、特殊勤務較少，工作有保障，易同時兼顧工作與家庭，因而有較高程度的組織承諾。
- 3.因「軍官」多屬管理階層，平日工作以人員及業務管理為主，工作較為穩定，且對於單位命令指揮傳遞及任務達成，已有相當認知，故其向心力較高；而「士官」多屬技術領導，在「士官」養成教育中，以工作技能、技術為主，在部隊傳統定位為『藍領階級』，工作重複性較高，較無法發揮個人潛能，因此，「士官」在組織承諾的程度上，明顯低於「軍官」層級。
- 4.在婚姻狀況方面，研判可能係「已婚」者需肩負家計水平的維持及家庭生活照顧，故在心智上較為成熟，會為求生活及工作安定，對各種職場的環境變遷持以「逆來順受」的態度，故其忍受程度較「單身」之後勤人員為高，因此，「已婚」之後勤人員在組織承諾的程度顯著高於「單身」之後勤人員。
- 5.住宿情況屬「外宿」之後勤人員，多為在地工作者或距工作地點50公里以內之人員，其特點在除值班或特殊勤務時，可如同公司行號一般，正常上下班，故此可就近照顧家小，家庭狀況較穩定，因而有較高程度的組織承諾；反之，住宿情況屬「內宿」之後勤人員，均為外地工作者，無論單身與否，一律留宿於部隊內，生活環境無法等同自宅，條件多受限制及管理，亦無法兼顧工作及家庭，故「內宿」之後勤人員，於服務年資達終身俸支領標準或尋得較適職缺時，即選擇離開單位，因此，「外宿」之後勤人員在組織承諾的程度顯著高於「內宿」之後勤人員。

(三)空軍後勤人員對組織變革認知感受程度越高其組織承諾程度越高

空軍後勤人員對組織變革認知與組織承諾有顯著的正相關，而組織變革認知各因素可解釋其組織承諾程度之高低，即組織變革認知的感受程度愈高，其組織承諾程度愈高。

(四)空軍後勤人員對組織變革認知，可預測組織承諾程度

組織變革認知(溝通程度、變革效益、變革適應、變革管理、員工權益)對「組織承諾」之「認同承諾」、「努力承諾」及「留職承諾」等三個因素及整體「組織承諾」均具預測力，而其中以「留職承諾」因素對組織承諾之預測力最大。整體而言，組織變革認知可預測組織承諾程度，而組織變革認知感受程度愈高，可預測其組織承諾程度愈高。

分析上述資料得知，本研究之發現與第二章文獻探討中丁淑華(2000)、黃美婷(2004)、王孝遠(2004)、顧忠平(2005)等學者所提出組織變革認知及組織承諾之各種理論能相結合，即空軍後勤人員對組織變革認知其知覺程度愈高，則其組織承諾程度愈高。

第二節 研究建議

綜合上述的研究結論，本研究發現在組織變革認知對組織承諾的關係與影響中，均呈現統計上的正相關與影響。惟空軍後勤人員對組織變革後的可增進行政效能或管理效率的知覺程度持正向看法者僅二至三成，故此，空軍的組織變革運作，已真實而明確地影響空軍組織的戰、演、訓任務遂行；再者，由分析資料發現，組織變革已造成後勤人員留職意願降低，認為留職於部隊有較好發展的後勤人員不到四成。根據本研究文獻分析、研究發現及結論，本節謹提出以下針對進行組織變革過程中管理實務及後續研究上的建議，以供未來進行相關研究參考與方向，分述如下：

一、組織變革管理實務方面

在國防預算大幅縮減的情況下，國軍以精實(進)案為名，大幅度地執行組織裁併、人力精簡等等的組織變革措施，受到執行精實(進)案的手段、時機及過程影響下，已造成空軍後勤人員對「組織變革的認知」與「組織承諾」關係的丕變，然部分後勤人員在對「空軍組織變革」失去信心後，儼然形成一股退伍離職狂潮，空軍頓時成為民航公司人才培訓所，「逆淘汰」情事在空軍組織中層出不窮，要如何減少或避免類案再生，為空軍留住並培育優秀的人才，以及能讓部隊具有高度的競爭力，期

以目前有限的資源，發揮最大的效益。本研究提出下列建議，以供有關單位卓參：

(一)強化溝通機制、提升變革成效

由本研究發現，後勤人員對組織變革過程中之工作權益的保障，普遍充滿疑慮與未知，雖然，大部分的後勤人員都認為空軍有實施組織變革的必要，但是，實施精實(進)案時對後勤人員所形成希望、期待又怕受傷害的內心矛盾衝突，造成後勤人員對組織變革認知與組織承諾有疑慮的態度；因此，除加強與員工的觀念溝通，明確組織變革的目的與意識，並對員工因變革所造成的損失予以重視與瞭解。在確認變革認知與組織承諾之間存在相當密切顯著關係之後，發現其中，又以變革效益認知，影響最深，讓後勤人員充分了解空軍未來策略規劃與執行方針，及有關組織變革相關資訊報導，較能取信後勤人員，俾利溝通協調。

(二)確保工作權益、完善配套措施

由於「精實(進)案」為國軍重大組織變革工程，空軍需面臨的壓力係伴隨後勤單位的裁撤、人員大幅縮減而來，所以，在精實(進)案執行前，對精實(進)案決策部門應及早擬訂妥善與完備的具體配套作為，完成規劃事宜、確定因應作為，如研修不合時宜之國防法規、規劃人員工作職缺、擬定人員疏處計畫、輔導疏處離退人員就業、制訂人員升遷及培訓傳承辦法等，期以達成「精實(進)案」之變革「終極目標」，建立一支「量少、質精、戰力強」的鋼鐵勁旅。

(三)研修任職條件、保留專業菁英

由本研究結果顯示，尉官、士官等基層幹部之組織承諾較其他階層低，係因現今基層幹部有志願役官、士可分為「常備役」與「預備役」兩種「工作契約」來源，依國防部令頒「陸海空軍軍士官任職條例」規定，「常備役」進入部隊後，因為「工作契約」的保障，所以，只要不發生重大軍紀違規事件，即無須經過重重考核，即可服役至現有階級最大年限；惟相同工作條件的「預備役」官、士，卻因在考選時不同的「工作契約」，則在其服務一段時間後，均面臨留營或退伍問題，目前留營制度係以「二年一簽」方式辦理，依規定若「預備役」官、士已符合轉服條例，亦需視服役單位「編現比」方可轉服，無法給予渠等合理工作權之保障，若因年度內遭受行政處份，隨即無法辦理留營，故其留職承諾相對偏低，建議在各級主管嚴格實施留優汰劣政策下，適度放寬留營制度，給予平等工作

權合理之保障，以提高「預備役」官、士留職率，保留專業人才。

(四)善用人力資源、提升部隊認同

由本研究結果可發現，即使面臨組織變革的外在環境衝擊，空軍後勤人員普遍對空軍仍具有認同、努力及留職的組織承諾，由本研究樣本結構及研究結果得知，職位高、年齡大、服務年資久以及教育程度高之後勤人員其組織變革認知及組織承諾程度較高。故此，空軍組織內各決策部門主管除需瞭解不同的組織成員對組織變革的認知與差異，善用現有高素質之後勤人員外，尤對較資淺、年輕、低階之後勤人員，應設法透過教育輔導、適時工作輪調、職務經歷歷練、給予技能訓練及進修學位之取得等相關幫助及溝通，強化其對組織變革之認同及肯定、提升人員組織承諾程度，俾利國軍之組織變革，以達到正確合適變革的方向，並在國軍有限之資源下發揮最大效益，以降低相關成本。

(五)回歸戰訓本務、審慎政策推行

空軍人員精簡已經是不爭的事實，再加上國防役期縮短及人力素質大不如前，對原本人員運用已捉襟見肘後勤職類，無異更是雪上加霜；然近年來，空軍因「人為因素」所造成危安趨勢卻直線上升，所以，政策部門之各級長官為表杜絕危安事件之決心，提出不同的「政策性指導方針」，企圖以「口號指導」方式，要求各下級單位據以執行，並回報執行成果，以表彰個人績效，惟部隊首重「命令貫徹、達成上級交付」，對政策只有全盤接受，孰不知多項所謂「政策性指導方針」要求，業已明列於各項教範、教則及手冊之法規中，故各級單位在人力減少的情況下，徒增業務總量。

由於，高司政策的「一級輔導一級」政策推行模式，恰巧形成「正三角」指導，越往下級階層所需執行之層面也就越多越廣，輔導的美意頓時成爲「一級搞死一級」，因此，應真確的減低部隊負荷，檢討不必要的政策指導，審慎執行各項業務推行，使基層部隊回歸戰訓本務。

(六)尊重專業分工、簡化業務流程

在空軍組織變革所採行的手段係以大幅度的裁撤單位及工作人員，卻忽略人員減少了，但是業務流程的繁瑣卻維持亙古不變，許多政策部門大打「業務簡化」口號，卻行「業務下授」之實，變相加重下級部隊業務作

業負荷，直接承受此一壓力的即為最基層的部隊，如急缺器材獲補竟要求最基層的單位直接向廠家(如漢翔公司)或聯勤洽詢出貨進度，試想，基層單位非屬簽約及驗收，廠家將給予基層單位出貨承諾嗎？高司單位此類本末倒置業務處置作為層出不窮，不免有卸責之嫌；再者，多項業務劃分不清，易使業務權責混淆，在多頭馬車領導分裂下，致使工作人員無所適從。因此，各階層部門應嚴守業務本分，降低下級部隊工作負荷，簡併性質相同的業務視導與減少不必要的會議、壓縮業務流程等，再輔以硬體設備及資訊設施的擴充與後勤資訊管理系統的發展，使組織作業流程可藉由資訊化管理作為，彌補人力不足之作業效率。

(七) 構築學習環境、轉型知識領導

依本研究的結論可知，個人基本資料與組織承諾反應程度有差異性存在，而組織承諾與組織變革認知有相關性存在，因此，如何使成員持正向支持變革之認知，將會對組織變革產生助力。現今因社會環境變更，社會價值觀丕變，部分空軍後勤人員在個人生涯規劃上培育多項專長，且避免為國軍組織所淘汰，紛紛於公餘時間在職進修，以充實自我本質學能及社會競爭力，另空軍於組織變革後，於晉升條件中加入學歷要求，致使更多後勤人員致力於學歷專長提昇上；部隊可適時給予其經歷之歷練或進修學位之取得等相關幫助及溝通，並評估進修目標與進修人員對部隊運作上的差異，在協調兩者之間的異同與需求之後，再規劃出合適的配套措施，務使部隊單位需求與個人興趣兩者之間取得平衡，產生較佳的訓練及學習績效，轉權威化管理導向知識領導，期進修人員發揮所學，蔚為國用。

(八) 眷地派職規劃、貫徹休假正常

軍人工作最主要的就是捍衛國家，因此，無法如公務員般的朝九晚五、正常上下班，甚至因為突如其來的戰備因素，無法正常休假；目前雖有部分軍種及單位規劃實施上下班制，然而此制度僅限於居住距營區50公里內的軍人，另軍人任職單位變動性高，接獲命令時，隨即變更任職單位，因此，對於大多數軍人而言，仍然無法適用此項「優惠政策」。依本研究的結論可知，住宿情況與組織承諾反應程度有差異性存在，所以，為使軍人就近照顧家庭，相關部門應規劃構建眷舍，輔以逐步實施眷居地派職，另部分無法入住眷舍人員，協助規劃休假期程，務使休假正常化，無假期「勞軍」之憾，使後勤人員能兼顧到部隊工作與家庭，提倡正當休閒活動，

並能適時舒暢身心，期能提升後勤人員組織承諾，提升後勤人員工作效率。

二、對後續研究者的建議

(一)研究對象及範圍方面

本研究以空軍後勤人員為主要研究對象及範圍，主要係以整體考量為主，結果無法推論至整個國軍組織，希冀後續研究者可擴大研究範圍，或採不同組織或群體為基礎作實證研究，以瞭解不同組織或群體其組織變革認知與組織承諾是否有所差異，而不失偏頗。

(二)研究變項方面

本研究僅選取人口統計變項及組織變革認知變項來探討與組織承諾的關係，經迴歸分析結果顯示組織變革認知變項對組織承諾程度有顯著正向關係，惟影響組織變革因素甚多，建議繼續研究者，可將其他因素，如組織文化、工作壓力、工作滿足感、工作價值觀、工作態度、成就動機、競爭環境、公民行為、工作投入、領導者行為、生涯發展、離職傾向、組織適應能力、負面情緒、組織不當行為或其他干擾變項探討，如此，可使研究探討能更深入，俾增研究價值。

(三)研究方法方面

本研究僅採問卷調查進行實證研究，文獻分析法為輔，雖可獲致廣泛資料，然而經過這種填答方式，調查結果必有一定程度的心理誤差，且實徵性資料較難掌握與推論。而組織變革認知與組織承諾之議題，因時因地而異，後續研究者可採用實地訪談法或個案研究法，針對研究樣本，來進行較深入的調查分析，以瞭解樣本觀念及背景、並藉訪談瞭解樣本對組織變革之內心感受，組織變革認知與組織承諾的建立是否對工作選擇或工作適應有所幫助，期能收集更為客觀性資料，可輔以深度訪談法，以便更深入瞭解樣本的反應情形，以使研究架構更臻完善。

參考文獻

一、中文部分

- 丁虹(1987)，企業文化與組織承諾之關係研究，國立政治大學企業管理研究所未出版博士論文，台北。
- 丁淑華(2000)，民營化變革認知與離職意願關係之研究-以中華電信員工為例，國立中山大學人力資源管理研究所未出版碩士論文，高雄。
- 尹衍樑(1988)，組織變革策略對組織承諾之影響研究-以潤泰工業股份有限公司電腦化為例，國立政治大學企業管理研究所未出版博士論文，台北。
- 尹曉穎(1994)，國營事業人員精簡方案與被留用人員之組織行為的關係，國立台灣大學商學研究所未出版碩士論文，台北。
- 王迺桀(2006)，工作生活品質對組織承諾之影響-以軍訓教官人員為例，國立東華大學公共行政研究所未出版碩士論文，花蓮。
- 白立範(2003)，組織變革與國際化知覺對組織公民行為之影響，私立大葉大學國際企業管理學系研究所未出版碩士論文，彰化。
- 牟鍾福(2001)，國中體育教師組織正義與組織信任對組織承諾影響之研究，國立師範大學體育研究所未出版博士論文，台北。
- 何喻方 譯(2002)，Michael Colenso 原著《改善策略-成功的組織變革-組織中的漸變與激變》(Kaizen Strategies for Successful organizational change)，台灣培生教育，台北。
- 吳定(1996)，組織發展：理論與技術，天一圖書，台北。
- 吳秉恩(1986)，組織行為學，華泰書局，台北。
- 李茂興、李慕華、林宗鴻合譯(1999)，組織行為，揚智文化公司，台北。
- 李進明(2003)，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，私立南華大學管理研究所未出版碩士論文，嘉義。
- 李瑞姝(1998)，台北市政府警察局交通義勇警察大隊組織承諾之研究，私立中國文化大學政治學研究所未出版碩士論文，台北。
- 杜新偉(1999)，組織變革中員工反應態的調查研究-以中華電信公司

- 民營化為例，國立中山大學人力資源管理研究所未出版碩士論文，高雄。
- 林贊正(2006)，台灣金控公司之組織變革、組織公平、員工工作壓力與組織承諾關聯之研究，南華大學管理科學研究所未出版碩士論文，嘉義。
- 邱皓政(2007)，量化研究與統計分析，五南，台北市。
- 施慧敏(2006)，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，國立中山大學管理學院高階經營未出版碩士學程在職專班碩士論文，高雄。
- 孫本初(2007)，組織變革，研習論壇月刊，南投，78: 13-26。
- 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，私立長榮大學經營管理研究所 在職專班未出版碩士論文，台南。
- 徐聯恩(1996)，企業變革系列研究，台北，華泰書局。
- 張仕宏(2004)，組織變革認知與員工工作壓力及組織承諾關聯性之研究—以三家國防機構合併案為例，私立中原大學企業管理學系未出版碩士論文，桃園。
- 梁芷菁(2004)，組織變革、組織溝通與組織承諾之關聯性研究—以台鐵民營化為個案，銘傳大學公共事務研究所未出版碩士學位論文，台北。
- 梁瑞安(1989)，國小教師組織溝通、角色壓力與組織承諾關係之研究，國立高雄師範大學教育研究所未出版碩士論文，高雄。
- 許士軍(1993)，管理學，華泰書局，台北。
- 許仁宗(2004)，臺北市基層員警工作壓力與組織承諾之研究，國立政治大學行政管理研究所未出版碩士論文，台北。
- 許長田(2002)，企業重整—經營新局活化策略，書泉，台北。
- 郭崑謨(1993)，管理概論，三民書局，台北。
- 張乃宏(2006)，組織變革後員工對組織氣候、領導行為與留任意願之相關性研究—以 A 軍修補大隊為例，樹德科技大學經營管理研究所未出版碩士論文，高雄。
- 陳宏吉(2002)，台糖公司事業部組織變革與員工認知之研究，中山大學人力資源管理研究所未出版碩士論文，高雄。

- 陳俊明(2007)，組織變革與公共管理，研習論壇月刊，南投，78: 27-36。
- 陳美志(2000)，工作生活品質對組織承諾影響之研究—以關務人員為例，國立政治大學公共行政學系未出版碩士論文，台北。
- 陳楓霖(2006)，空軍飛機修護人員工作壓力與組織承諾關係之研究，國立台東大學區域政策與發展研究所公共事務管理在職專班未出版碩士論文，台東。
- 陳燕華(2006)，組織變革認知與組織公民行為對工作績效影響之研究—以空軍後勤維修部隊為例，南華大學管理科學研究所未出版碩士論文，嘉義。
- 陳義勝(1996)，組織氣候、工作特性及管理型態透過組織公民行為對政治行為、組織承諾及社會賦閒效果關係之研究，行政院國家科學委員會專題研究計劃成果報告，台北。
- 黃于峻、邱敬夫(2001)，組織轉型注意要點，會計月刊，189: 16-17，台北。
- 黃仲銘、龔志賢、黃昱瞳(2000)，以Lewin三階段模型分析宏碁集團的組織變革，產業金融季刊，107: 132-143，台北。
- 黃美婷(2004)，民營化組織變革環境下員工變革認知對工作滿足與組織承諾之影響研究—以漢翔公司為例，大葉大學工業工程研究所未出版碩士論文，彰化。
- 葉國華(2002)，員工人格特質、組織承諾與銀行合併態度之研究—以中國國際商業銀行為例，國立高雄第一科技大學金融營運所未出版碩士論文，高雄。
- 廖國峰、范森、王湧水(2002)，從個體觀點探討組織成員因應組織變革之研究，管理學報，19(3): 451-474。
- 榮泰生(1998)，組織行為學，台北，五南圖書出版公司。
- 劉秋梅(2002)，高雄港務局組織變革中員工工作態度之研究，國立中山大學企業管理學系未出版碩士論文，高雄。
- 樓欣美(2003)，員工變革認知、人格特質對工作態度之影響—以教育訓練為干擾變項，國立中山大學人力資源管理研究所碩士在職專班未出版碩士論文，高雄。
- 戴銘緒(2006)，組織文化、組織變革態度與組織承諾關係之研究—以海軍某基地後勤修護單位為例，私立義守大學管理研究所在職專

班未出版碩士論文，高雄。

謝安田(1992)，企業管理，五南圖書公司，台北。

羅豐穎(2001)，事業單位組織變革下員工態度之研究—以楠梓加工出口區之事業單位為例，國立中山大學人力資源管理研究所未出版碩士論文，高雄。

顧忠平(2005)，員工之組織變革認知與其組織承諾關聯性之研究—以國防部軍政體系幕僚機構為例，中原大學企業管理研究所未出版碩士論文，桃園。



二、英文部分

- Angle, H. L. & Perry, J.M.(1981), An Empirical Assessment Organizational Commitment and Organizational Effectiveness, Administrative Science Quarterly, Vol. 26, pp.1-14。
- Appelbaum, S. H., St-Pierre, N., & Glavas, W.(1998), Strategic Organizational Change: The Role of Leadership, Learning, Motivation and Productivity. Management Decision, 36(5),289-301.
- Astley, W. G. & A. H. Van de Ven (1983), Central Perspectives and Debates of Organization Theory, Administrative Science Quarterly, Vol.30,p.245.
- Becker, B. & Gerhart, B.(1996), The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects.,Academy of Management Journal, Vol. 39, No.4, pp.779-801.
- Cumming, T., G., & C. G. Worley (1997),Organization Development & Change., South -West.
- Cummings, Thomas G. & Huse Edgar F.(1989), Organization Development and Change,St. Paul, Minn, West.
- Cummings, Thomas G. & Huse, Edgar F.(2001), Organization Development and Change, St. Paul, Minn: West, p.53.
- Donaldson, L. 1999. Performance-Driven Organizational Change : The Organizational Portfolio. California: Sage.
- Dunphy, D. C., & D. A. Stace (1988), Transformational and Coercive Strategies for Planned Organizational Change: Beyond the OD Model, Organization Studies, Vol. 9,No. 3, pp. 317-334.
- Magnet, M. (1984) Help! My Company Has Just Been Take Over ,July 9, 44-51.
- Meyer,J.P. & Allen, N.J. (1991), A Three-Component Conceptualisation of Organizational Commitment, Paper Presented at the Annual Meeting of Administrative Sciences Association of Canada, Whistler, British Columbia.
- Morris,J. H. & Sherman, J. D.(1981), Generalizability of Organizational Commitment Model, Academy of Management Journal, 24(3),

pp.512-526

- Mowday, R.T., Steers, R.M., & Porter, L.M. (1982), Employee-organization linkage, New York : Academic Press.
- Reichers, A. E. (1985), A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. Academy of Management Review, 10(3), 465-476.
- Reyes, P. (1990), Teachers and Their Workplace: Commitment, Performance, and Productivity. Newbury Park: Sage Publications.
- Robbins, S. P. (1992), Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications, 6th ed., Prentice Hall, N. J.
- Robbins, S. P. (1993), Organizational Behavior, N. J., Prentice-Hall Inc, pp.670-673
- Robbins, S. P. (1996), Organizational Behavior: Concepts Controversies and Application, Seventh Edition, NJ: Prentice-Hall, pp.681-702
- Robbins, S. P. (2001), Organizational Behavior. Upper Saddle River, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Salamon, L.M., (1981), Question of Goals, In Peter Szanton (eds.), Federal Re-organization: What Have We Learned? Chatham, NJ: Chatham House ., PP.58-84.
- Steers, R.M., & Black, J. S. (1994), Organizational Behavior. New York: Harper Collins College Publisher.
- Stevens, J.M., Beyer, M. & Trice, M.T. (1978), Assessing Personal, Role and Organizational Predictor of Managerial Commitment, Academy of Management Journal, 210, pp.380-396.
- Walsh, J. P. (1988), Top Management Turnover Following Mergers and Acquisitions, Strategic Management Journal, 31, 948-961.
- Webber, R. A. (1979), Management: Basic Elements of Managing Organization. IL: Richard D. Irwin Inc.
- Williams L.j. & Anderson S.E. (1991), Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behavior, Journal of Management, 17, pp.601-617
- Yiener, Y. & Gechman, A. S. (1977), Commitment: A Behavioral Approach to Job Involvement. Journal of Vocational Behavior, 10: 47.

敬愛的空軍後勤同仁您好：

首先，感謝您能撥冗填答此份問卷，本問卷係為進行學術研究之用，我們正在進行「後勤人員工作對組織變革認知與組織承諾之關係」的研究，目的在探討您對空軍推行組織變革瞭解程度，與您對國軍組織的認同與投入之研究，問卷答案並無對錯之分，且以不記名方式作答，所有資料僅提供學術分析之用，絕不對外公開，請放心作答。您的合作與協助，將對我們的研究極有助益，再次感謝您的協助並敬祝您。

工作愉快，事事順心

國立台東大學 區域政策與發展研究所
指導教授 孫本初 博士
研究生 朱慧雯 敬上
聯絡電話 0961131638

第一部份：組織變革認知

說明：本量表目的係在瞭解您對於空軍推動組織變革(即精進案)的知覺現況。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『√』。

	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意
01. 為了單位長遠利益，我認為單位組織變革的施行是有必要的。	<input type="checkbox"/>				
02. 我認為國軍精實(進)案的施行，可以提高行政效能。	<input type="checkbox"/>				
03. 我認為空軍精實(進)案後，已造成升遷緩慢或沒有升遷機會。	<input type="checkbox"/>				
04. 我認為精實(進)案的組織變革後，個人專業能力變得不能充分發揮。	<input type="checkbox"/>				
05. 我認為空軍精實(進)案組織的變革過程中，事前有周延的作業規劃，並能讓部屬充分的瞭解。	<input type="checkbox"/>				

	非常 同意	同意	無 意見	不 同意	非常 不 同意
06. 我認為空軍精實(進)案的組織變革過程中，上級與部屬之間有良好的溝通協調。	<input type="checkbox"/>				
07. 空軍精實(進)案的組織變革過程中，我認為決策單位會尊重員工的個人的意願。	<input type="checkbox"/>				
08. 我擔心落實精實(進)案，自己會是被裁員的對象。	<input type="checkbox"/>				
09. 我擔心單位精實(進)案組織變革後，會被調任其他職務。	<input type="checkbox"/>				
10. 我認為精實(進)案的推行，被犧牲者均為我們這群工作人員	<input type="checkbox"/>				
11. 我認為國軍精實(進)案的組織架構重新調整，可以使上、中、下階層溝通順暢。	<input type="checkbox"/>				
12. 我認為決策者(長官)不關心所屬成員的未來發展。	<input type="checkbox"/>				
13. 空軍精實(進)案的組織變革過程中，會重視員工權益的爭取。	<input type="checkbox"/>				
14. 我認為我瞭解國軍精實(進)案持續推動的變革目的及措施。	<input type="checkbox"/>				
15. 我認為因精實(進)案組織的裁併，會排擠到我的工作機會。	<input type="checkbox"/>				
16. 我認為實施精實(進)案後，管理工作會更講求效率。	<input type="checkbox"/>				
17. 我認為精實(進)案的組織精簡合併後(組織及人事)，會使工作績效更加精簡有效。	<input type="checkbox"/>				
18. 我認為空軍精實(進)案組織變革後，推行的教育訓練計畫，不能提高成員素質及培養成員更多工作技能。	<input type="checkbox"/>				
19. 我認為精實(進)案後對自己產生極大影響，甚至無法勝任工作。	<input type="checkbox"/>				
20. 我認為精實(進)案對組織運作會產生危機或造成戰力不足。	<input type="checkbox"/>				

第二部份：組織承諾量表

說明：本量表目的係在瞭解您對軍事機關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『√』。

	非常 同意	同 意	無 意 見	不 同 意	非 常 不 同 意
01. 在我曾經服務過的所有部隊中，本部隊是最好的一個單位。	<input type="checkbox"/>				
02. 空軍精實(進)案組織變革後，我願意付出更多的努力。	<input type="checkbox"/>				
03. 我十分關心空軍未來的發展。	<input type="checkbox"/>				
04. 空軍精實(進)案組織變革後，工作人力大幅縮減，我仍願意留在部隊裡服務。	<input type="checkbox"/>				
05. 我覺得留在這個部隊，是件正確的抉擇。	<input type="checkbox"/>				
06. 我經常為了達成部隊的任務，而犧牲個人的利益。	<input type="checkbox"/>				
07. 我願意付出額外的努力，以協助本部隊發展獲得更佳績效。	<input type="checkbox"/>				
08. 在空軍服務，我可以充分發揮自己的能力。	<input type="checkbox"/>				
09. 我認為繼續留在部隊裡，會有更好的發展。	<input type="checkbox"/>				
10. 我對空軍有強烈的忠誠度。	<input type="checkbox"/>				
11. 我很慶幸我是空軍後勤工作人員的一份子。	<input type="checkbox"/>				

	非常 同意	同 意	無 意 見	不 同 意	非 常 不 同 意
12. 我認為個人的目標與部隊的目標非常接近。	<input type="checkbox"/>				
13. 為了要繼續留在部隊做事，我願意接受主管指派給我的任何工作。	<input type="checkbox"/>				
14. 為了能對空軍有更大的貢獻，我願意參加各種訓練及進修。	<input type="checkbox"/>				
15. 目前部隊變革的情況，既使有少許會影響到我的權益，我也不想離開我的單位。	<input type="checkbox"/>				

第三部份：個人基本資料

1. 您的性別是： (1) 男 (2) 女
2. 您的年齡是： (1) 25 歲以下 (2) 26-30 歲 (3) 31-35 歲
 (4) 36-40 歲 (5) 41歲以上
3. 您的教育程度是： (1) 高中(職) (2) 專科 (3) 大學 (4) 研究所
4. 您的工作性質是： (1) 修護 (2) 補給 (3) 管理階層
5. 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
6. 您的官別為： (1) 軍官 (2) 士官
7. 您的階級為： (1) 士官 (2) 士官長 (3) 尉官 (4) 校官
8. 您的婚姻狀況是： (1) 已婚 (2) 單身
9. 您的住宿性質是： (1) 外宿人員 (2) 內宿人員

※整份問卷到此結束，請您再次確認是否有遺漏未答之題目，

謝謝您的幫忙。