

空軍後勤人員對組織變革的認同與組織承諾之關聯性研究

The Correlation Study of Organizational Change Identification and Organizational Commitment: A Case of Logistics Personnel of ROCAF

沈春瑩¹林玉娟²張建利³

(Received: Oct. 14, 2013 ; First Revision: Nov. 8, 2013 ; Accepted: Apr. 1, 2014)

摘要

本文運用問卷調查法，以空軍各基地及專業後勤指揮部之後勤軍、士官為研究對象，採用配額抽樣法發送問卷，總計發放問卷495份，回收有效樣本計422份。運用SPSS統計軟體進行描述性統計、t檢定、單因子變異數分析及迴歸等統計分析，並得到以下發現：

- 一、後勤人員的不同背景變項對組織變革認同及對組織承諾呈現顯著性差異。
- 二、組織變革認同對組織承諾具有顯著正向影響。
- 三、教育程度中等、擔任士官、年長、服務年資長成員，對組織變革認同、組織承諾程度較高。
- 四、組織變革已影響空軍組織的運作，組織成員留職意願以及參與溝通認同度較低。

關鍵詞：組織變革、組織承諾、變革認同、後勤人員、精實(進)案

Abstract

This study employs the questionnaire method. The respondents include logistics officers and sergeants in ROCAF bases and logistics commands. A total of 495 questionnaires were distributed, of which 422 effective samples were analyzed by using SPSS. A number of analyses and tests were performed, including descriptive statistics, t-test, one-way ANOVA, and regression analysis, yielding the following results:

1. Background of the logistics personnel is a significant variable to levels of identification in organizational change and organizational commitment.
2. Identification in organizational change has significant positive influence on organizational commitment.
3. There is positive correlation between college education level, sergeant position, seniority, and identification in organizational change, and organizational commitment.
4. Organizational change already had impact on the management of the ROCAF; during the process of change, employees show a lower willingness to stay and serve in the organiza-

¹ 空軍屏東基地 少校飛修官

² 國立高雄師範大學 事業經營學系 副教授；通訊作者

³ 國立中山大學 企業管理研究所 博士候選人

tion, and a lower identification in participation and communication.

Keywords: Organizational Change, Organizational Commitment, Organizational Change Identification, Logistics Personnel, Downsizing And Upgrading Programs

1. 前言

國軍自1997年起陸續實施「精實案」、「精進案」【以下簡稱精實(進)案】等組織變革，其目的乃在於提昇效能與效率(國防部，2010)。然而，空軍自新一代空軍戰機成軍後，飛機裝備日益更新、性能優良，結構也越來越精密，其修護工作更顯複雜，此精實(進)案等變革實施後，是否真能達到效能與效率的提昇?亦或可能因人員精減，單位裁併，在工作量沒有減少的情況下，使得修護人員感受到沈重的工作壓力，進而影響飛機修護品質，危及飛行安全?而空軍為解決修護人力不足問題，規劃「一專多長」、「多專職能」等方式，要求修護人員需具備第二專長，此措施也可能加深後勤維修人員的工作壓力?而組織變革能否順利推動，組織成員的支持是一項關鍵因素，因此，本文欲瞭解空軍後勤修護人員對精實(進)案此項組織變革認同的情形為何?

在精實(進)案運作下，因後勤人員大幅減少，同時實施「預算員額管制」，採遇缺不補的方式管制員額，以「編現合一」政策將空缺予以裁撤，造成基層幹部無法晉升。此外，為配合政府軍機商維政策，將部分軍機維修工作釋商，並採取「汰弱留強」的原則，汰除品德低劣、工作表現不佳人員。在一連串員額精減政策實施後，造成人力不足、工作壓力增加、升遷困難及對工作不安全感，形成人員高離退率現象，此是否將影響組織成員對組織承諾?而上述對組織變革的認同是否也將影響組織成員對組織承諾，此為本文研究欲探究的另一項議題。

過去有關國軍工作壓力的研究主要聚焦在軍官，較少將士官納入探討之範圍。然而，空軍飛機修護技術之傳承，主要仰賴士官階層，因此，本文將士官納入研究對象，期能瞭解士官在精實(進)案變革實施後，對變革認同程度、以及其對組織承諾的影響為何?

2. 文獻探討

本文主要探討空軍後勤人員在面對國軍精實(進)案變革實施時，對於變革的認同及對組織的承諾，以及前者對後者有何影響?以下將分成三部分進行相關文獻探究，一是組織變革、二是組織承諾、三是組織變革與組織承諾之關聯性研究。

2.1 組織變革 (organization change)

組織變革是指組織從現在的狀態轉變至未來理想狀態，以提升組織效率與效能的過程(Jones, 2013)。組織可透過變革的過程，使組織更有效率的運作，並使組織更有彈性

能適應環境(Morgan, 1972)。變革是透過組織策略、結構或組織成員的態度與行為的改變以提升經營績效(Webber, 1979)。Leavitt (1965) 將組織變革分為三類，一是組織結構的變革，乃指透過正式工作結構及職權關係的改善，來改善組織績效的管理行為。二是人員的變革，透過員工態度、技能與知識基礎的改變，以提昇人員生產力，並能與他人合作完成指派工作。三是技術變革，將資源轉變為產品或服務的新方法，如：透過機械化、電腦化等技術改變。而上述國軍精實(進)案的變革乃是一項組織結構的變革，而空軍為解決修護人力不足問題，規劃修護人員必須具備第二專長之「一專多長」、「多專職能」等措施，則是一項人員的變革。

組織變革是組織為提升組織績效及成員的能力，適應環境變化，進而達成生存與發展目標之調整過程，但若組織在短期間內產生劇烈變革，可能對原有組織成員權益形成相當大的衝擊。當變革發生時，將對組織成員產生不確定的感覺，如地位喪失、工作不安全感、角色衝突、負荷加重或資源減少等(廖國鋒、范淼、吳振昌，2002)，甚至產生不聽從、冷漠、怠工及離職等抗拒行為 (Hodge & Johnson, 1970)。許士軍(1993)亦指出員工對變革的反應可能會積極的支持或可能持中立觀望的態度，甚或產生抗拒的態度。抗拒有時可促使管理者再次檢視變革適當性，員工亦可藉由此來確定變革的計畫和執行是否正確(鄧東濱，1987)。

在適當的情況下，行為、態度、動機是息息相關的，動機的形成又和認同有關(丁興祥、李美枝、陳皎眉，1991)。認同係指個體經由意識活動對事物認識及理解的心理歷程，如知覺、想像、辨認、推理、判斷等複雜的心理層面，皆屬認同的範疇(張春興，1989)。許士軍(1993)也認為管理須先瞭解每個人在組織內的行為，也必須瞭解行為背後的動機，而動機的形成常來自個人的認同。然而該如何衡量「組織變革認同」此抽象的構念，過去研究大致從三個面向來衡量，包括「變革效益認同」(杜新偉，1999；丁淑華，2000；吳錯，2002；顧忠平，2005)；「員工權益認同」(杜新偉，1999；丁淑華，2000；顧忠平，2005)及「參與溝通認同」(吳錯，2002；顧忠平，2005)，因此，本文以此三個構面來衡量「組織變革認同」此構念。

2.2 組織承諾 (organizational commitment)

組織承諾是指個人將規範內化，而表現出合乎組織目標與利益行為的結構(Wiener, 1983)，它亦是一種工作態度，是員工認同特定組織及其目標，並希望維持組織成員關係的程度 (Robbins, 2003)。個人與組織緊密結合，將產生結構性的良性循環，以避免各種組織營運成本與社會資源的浪費，因此組織承諾日益受到重視。而組織承諾具有三項預測功能，包括對成員之離職行為具有預測力、預測員工的工作績效以及做為組織效能的有效指標(Steers, 1977)。

根據 Mowday, Porter and Steers (1982)的研究指出，影響組織承諾的前因包括：個人特徵(性別、年齡、年資、教育程度、種族與人格特質等)、角色特徵(工作的範圍和挑戰性、角色衝突與混淆等)、結構特徵(組織規模、工會介入、控制幅度、正式化、分權程度及決策參與等)、工作經驗(組織可依賴性、個人重要性、期望程度、群體規模等)；而其可能導致五種後果，包括：年資、出缺勤、工作績效、怠工與離職。Mathieu and Zajac

(1990)綜合有關組織承諾的實證研究，更詳細歸納出組織承諾的 26 項前因，8 項後果及 14 項相關變項的理論架構。

其次，組織承諾此構念該如何衡量呢？本文依據 Porter, Steers, Mowday and Boulian (1974)及 Mowday et al.(1982)將組織承諾分類三構面，一是認同承諾，即相信並接受組織目標與價值；二是努力承諾，即願意為組織付出努力；三是留職承諾，即渴望成為組織一份子，並依此三構面設計組織承諾量表。

組織成員對組織承諾高將可降低成員之離職傾向(張火燦、紀乃文，2006；陳勁甫、鍾武倫，2007)，國軍組織體系亦屬整體社會的一環，研究空軍後勤人員在組織變革下對組織承諾的變化，將牽動國家之整體建軍備戰之國防戰力，實屬重要。

2.3 組織變革與組織承諾之關聯性研究

國軍變革既然為既定政策，唯有成員對組織目標和價值認同，並有明確的意願希望繼續成為組織一份子，願意對組織付出更多的努力來提高組織之績效，方能確保變革順利推行，達成組織再造、兵力結構調整，指揮層級扁平化，作戰任務更趨明確，使國軍成為一支「質精、效高、戰力強」的現代化軍隊的目標。

Morrow (1983)認為組織承諾同時受到環境變項與個人的互動所影響。在組織變革的環境下，員工的組織承諾可能受到破壞(陳惠芳，2008)。余明助(2006)對中華電信變革的研究也發現員工對組織變革的不確定感會負向影響組織溝通與信任，甚至對組織承諾產生負面的影響(曾信超、唐榮民，2010)。洪介偉與洪嘉蔓(2011)針對台灣人壽保險產業合併的變革研究也有類似發現，組織變革後，工作環境的改變將降低員工的組織承諾，而不同背景變項對組織承諾呈現顯著差異，女性、教育程度高以及被併公司員工其組織承諾顯著較低。其次，組織變革的認同亦可能對組織承諾有所影響。丁淑華(2000)調查中華電信員工對民營化變革認同與離職意願關係之研究發現，員工對民營化變革認同與組織承諾呈顯著相關。何岫曄(2004)對金融業的研究、顧忠平(2005)對國防部軍政體系幕僚機構的研究亦有類似的發現，即組織成員對組織變革之認同與組織承諾之間呈現顯著正相關。然而 Mathieu and Zajac (1990)在組織承諾與變革態度關係研究中卻有不同的發現，對個人而言，高組織承諾的成員，可能造成技能的退化、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。不管過去對組織變革的認同與組織承諾的關係是呈現正相關或負相關，瞭解兩者的關連性，可以提高管理效能。

綜合上述，可以瞭解組織變革將影響組織承諾，由於軍隊工作型態及任務導向強調目標貫徹、命令服從、榮譽責任等特性，因此軍職人員更須具有組織承諾，如此方能達成軍隊之使命目標。

3. 研究方法

本文透過問卷調查法探討空軍後勤人員面對組織變革時，對於變革認同、組織承諾及其二者的關係。以下分為四個部分，首先依據文獻探討引出研究架構與假說，其次依序說明研究對象與抽樣、問卷設計及問卷調查流程。

3.1 研究架構與假說

本文以空軍後勤人員為研究對象，依據上述文獻探討提出本文架構，如圖 1 所示，組織變革認同將影響組織承諾。變革認同依據上述文獻可分為「變革效益認同」、「員工權益認同」及「參與溝通認同」。組織承諾則以「認同承諾」、「努力承諾」及「留職承諾」作為衡量構面。其次，本文也探討不同人口統計變項分別對組織變革認同、組織承諾之差異情況。

根據圖 1 研究架構，提出本文之假說：

H₁：不同的個人背景變項對組織變革認同有顯著性的差異。

H₂：不同的個人背景變項對組織承諾有顯著性的差異。

H₃：組織變革認同對組織承諾具顯著正向影響。

H_{3a}：組織變革認同對組織承諾—認同承諾具顯著正向影響

H_{3b}：組織變革認同對組織承諾—努力承諾具顯著正向影響

H_{3c}：組織變革認同對組織承諾—留職承諾具顯著正向影響

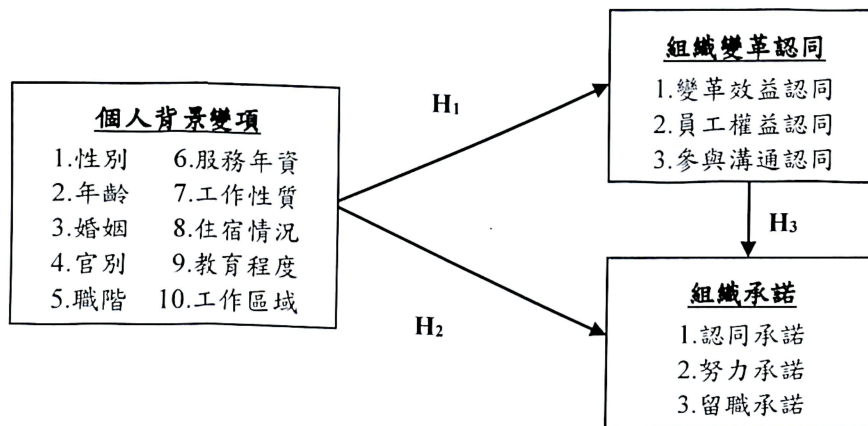


圖 1 研究架構圖

3.2 研究對象與抽樣

本文以空軍七個作戰聯隊及二個後勤指揮部等九個單位後勤成員為問卷調查對象，以配額抽樣法發放問卷，樣本涵蓋專長修護、補給、督導管理等階層，研究對象的位階包含為校官、尉官、士官長、士官、士兵等人員，總計發放問卷計 495 份。

3.3 問卷設計

本文依據上述文獻探討將問卷內容分為三部分：(一)個人基本資料，包含性別、年齡、婚姻、官別、職階、服務年資、工作性質、住宿情況、教育程度及工作區域等 10 項。(二)組織變革認同各因素構面之定義敘述如下：1.變革效益認同：成員對於組織變革可提高行政效能與組織競爭能力的認同；2.員工權益認同：成員在組織變革後，對於自身權益保障問題的認同；3.參與溝通認同：成員在組織變革過程中，感受組織對成員意見溝通與採納的認同。量表乃依上述定義而設計問卷題項，採「李克特五點量表」，共設計 20 題問題。(三)組織承諾各因素構面定義敘述如下：1.認同承諾：對組織目標及價值強烈相信和接受。2.努力承諾：願意為組織付出更多的努力。3.留職承諾：強烈

渴望繼續成為組織的一份子。並依上述定義設計 15 題問題，同樣亦採「李克特五點量表」設計問卷。

3.4 問卷調查流程

本文依據文獻探討及研究者個人實務經驗初步設計本文調查問卷，接著進行問卷內容效度之檢測，共有五位學者專家對問卷各構面與題項內容進行修正，以確定問卷可用性與適切性。接著進行50名南部某空軍基地後勤指揮部成員進行問卷預試，為瞭解量表適切性，作為修正與刪題的依據，預試量表回收後即執行因素分析及信度分析。其中組織變革認同、組織承諾二個預試量表之KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy)值分別為0.744、0.753，代表量表可進行因素分析。其次，刪除因素負荷量低於0.5之題目，並將每構面進行Cronbach α 內部一致性分析，預測結果顯示每個構面之Cronbach α 均大於0.8，顯示本量表具有信度及效度。最後，依上述步驟結果編製成正式之問卷。

4. 實證結果

4.1 問卷回收與樣本敘述

本文問卷總計發出495份，回收453份，扣除無效問卷後，有效問卷共計422份。回收樣本中以男性、未婚者，30歲以下、年資五年以下、大學教育程度佔多數；官別及職階均以士官為主，且多屬修護性質，內外宿的情況各佔一半，工作區域分散在北、中、南、東部，詳如表1所示，樣本結構與目前空軍後勤人員編制的結構特性大致相符，顯示本文之樣本結構具有相當高的代表性。

表1 樣本結構

背景變項	類別	樣本數	百分比 (%)	背景變項	類別	樣本數	百分比 (%)
性別	女性	61	14.5	服務年資	5年及以下	206	48.8
	男性	361	85.5		6-10年	84	19.9
年齡	25歲以下	166	39.3		11-15年	72	17.1
	26~30歲	142	33.6		16-20年	59	14.0
	31~35歲	79	18.7		21年及以上	1	0.2
	36~40歲	32	7.6	工作性質	修護	322	76.3
	41歲以上	3	0.7		補給	64	15.2
婚姻狀況	未婚	296	70.1		管理階層	36	8.5
	已婚沒小孩	50	11.8	住宿情況	內宿	210	49.8
	已婚有小孩	76	18.0		外宿	212	50.2
官別	軍官	44	10.4	教育程度	高中(職)	136	32.2
	士官	378	89.6		專科	90	21.3
	職階	校級軍官	6		1.4	大學	164
尉級軍官		38	9.0		研究所	32	7.6
士官長		89	21.1	工作區域	北部	60	14.2
士官		181	42.9		中部	106	25.1
士兵	108	25.6	南部		159	37.7	
			東部		97	23.0	

4.2 描述性統計分析

在組織變革認同構面中，以變革效益認同度最高(平均數為3.51)，其次是員工權益認同(平均數為3.45)，最後則是參與溝通認同(平均數為3.11)。此顯示空軍後勤人員對組織變革認同屬中等，而以參與溝通認同構面得分較低，此值得空軍再次檢視目前變革溝通的成效。

在組織承諾認同構面方面，以認同承諾最高(平均數為3.45)，其次是努力承諾(平均數為3.15)，而留職承諾最低(平均數為2.96)，此顯示空軍後勤人員認同其單位組織，且願意在工作職務上努力付出，但留職的承諾低，若有更好工作機會時，可能將會考慮離開部隊。

4.3 不同背景變項對組織變革認同之差異分析

運用獨立樣本t檢定及單因子變異數分析(One-way ANOVA)探討在組織變革認同的構面是否會因個人的背景變項不同而有差異。t檢定分析顯示性別無顯著差異。官別與住宿部分項目呈現顯著差異，士官對「變革效益認同」、「員工權益認同」顯著高於軍官。外宿較內宿者在「參與溝通認同」有顯著較高的認同，詳如表2所示。

表2 不同背景變項對組織變革認同與組織承諾各構面具顯著差異之t檢定

變項	構面	組別	t 值	顯著性	差異比較
組織變革認同	變革效益認同	軍官	48.862	0.000***	士官>軍官
		士官			
	員工權益認同	軍官	8.282	0.004**	士官>軍官
	參與溝通認同	內宿	5.633	0.013*	外宿>內宿
		外宿			
組織承諾	努力承諾	軍官	18.300	0.000***	士官>軍官
		士官			

註：* P < 0.05；** P < 0.01；*** P < 0.001

單因子變異數分析結果如表3所示，不同年齡層的空軍後勤人員在組織變革認同三個構面均呈現顯著差異，其中30歲以上者認同較高。婚姻狀況則只在參與溝通認同上具顯著差異。職階在變革效益認同以及員工權益認同具顯著差異，士官長及士官在員工權益的認同度較高。年資在變革認同之三個構面均有顯著差異，其中資淺者在參與溝通認同方面有較高的認同。工作性質在變革認同之三個構面均有顯著差異，其中管理階層普遍認同度較低。教育程度在變革認同之三個構面均有顯著差異，其中教育程度較高者普遍認同度較低。

綜合上述，不同背景人員對組織變革認同具有差異，假說一實證結果大部份成立。

4.4 不同背景變項對組織承諾之差異分析

獨立樣本t檢定分析結果如上表2所示，性別與住宿狀況並無顯著差異。而士官對努力承諾較軍官高，單因子變異數分析結果如下表4顯示，婚姻狀況與工作區域均無顯著差異。不同年齡的空軍後勤人員在三個構面上呈現顯著差異，31~35歲之中間年齡層者

在認同與努力此二構面的承諾較低。職階在認同及留職的承諾方面具顯著差異，士官對組織承諾較低。年資在努力與留職構面上有顯著差異，年資在11~15年者對組織承諾較高。工作性質在組織承諾三個構面均有顯著差異，其中以擔任「補給」的空軍後勤人員對組織承諾三構面均明顯高於「修護」及「管理階層」。教育程度在變革認同之三個構面均有顯著差異，其中專科及大學畢業者對組織承諾較高。

綜合上述，不同背景人員對組織承諾具有差異，假說二實證結果大部份成立。

表3 人口統計變項對組織變革認同之ANOVA分析

自變數	組織變革認同	F 值	p-value	Scheffe 比較	備註
年齡	變革效益認同	2.717	0.044*		1:25 歲及以下
	員工權益認同	9.128	0.000***	1>2; 3>2	2:26-30 歲
	參與溝通認同	13.863	0.000***	2>1;3>1;4>1;3>2	3:31-35 歲 4:36 歲以上
婚姻	變革效益認同	2.152	0.118		
	員工權益認同	0.149	0.862		
	參與溝通認同	3.440	0.033*		
職階	變革效益認同	3.559	0.014*		1:尉級以上軍官
	員工權益認同	21.315	0.000***	2>1;2>4;3>1;3>4	2:士官長
	參與溝通認同	2.545	0.056		3:士官 4:士兵
年資	變革效益認同	2.653	0.048*		1:5 年及以下
	員工權益認同	3.127	0.026*		2:6-10 年
	參與溝通認同	9.621	0.000***	1>2;1>4	3:11-15 年 4:16 年及以上
工作性質	變革效益認同	14.306	0.000***	1>3;2>1;2>3	1:修護
	員工權益認同	6.619	0.001***	1>3;2>3	2:補給
	參與溝通認同	12.874	0.000***	2>1;2>3	3:管理階層
教育程度	變革效益認同	17.799	0.000***	2>1;2>3;2>4;3>4	1:高中職
	員工權益認同	23.342	0.000***	1>4;2>1;2>3;2>4	2:專科
	參與溝通認同	10.214	0.000***	1>4;2>1;2>4;3>4	3:大學 4:研究所

註：*p<0.05；**p<0.01；***p<0.001

表4 人口統計變項對組織承諾之ANOVA分析

自變數	組織承諾	F 值	p-value	Scheffe 比較	備註
年齡	認同承諾	3.619	0.013*	1>3	1:25 歲及以下
	努力承諾	3.659	0.013*	4>3	2:26-30 歲
	留職承諾	2.860	0.037*		3:31-35 歲 4:36 歲以上
職階	認同承諾	3.598	0.014*	2>3	1:尉級以上軍官
	努力承諾	1.437	0.231		2:士官長
	留職承諾	5.257	0.001***	2>3;4>3	3:士官 4:士兵
年資	認同承諾	2.235	0.084		1:5 年及以下
	努力承諾	3.367	0.019*	3>2	2:6-10 年
	留職承諾	5.765	0.001***	1>2;3>2	3:11-15 年 4:16 年及以上

自變數	組織承諾	F 值	p-value	Scheffe 比較	備註
工作性質	認同承諾	15.758	0.000***	2>1;2>3	1:修護
	努力承諾	32.030	0.000***	1>3;2>1;2>3	2:補給
	留職承諾	38.311	0.000***	2>1;2>3	3:管理階層
教育程度	認同承諾	13.910	0.000***	2>1;2>4;3>1;3>4	1:高中職
	努力承諾	11.055	0.000***	2>1;2>4;3>4	2:專科
	留職承諾	6.182	0.000***	1>4;2>4;3>4	3:大學 4:研究所

註：*p<0.05；**p<0.01；***p<0.001

4.5 組織變革認同對組織承諾之影響分析

本文運用迴歸分析瞭解組織變革認同對組織承諾之影響程度，藉以分析假說H3_a、假說H3_b及假說H3_c，其結果如下：

(一)H3_a：組織變革認同對組織承諾--認同承諾具顯著正向影響。

由表5得到以下迴歸模式：

$$Y_a = 0.947 + 0.201X_1 + 0.121X_2 + 0.476X_3$$

Y_a：認同承諾；X₁：變革效益認同；X₂：員工權益認同；X₃：參與溝通認同

由表5分析結果可發現受測者之組織變革認同對認同承諾上有顯著影響(F=86.469)，判定係數(R²)為0.383，顯示此迴歸模式具有一定解釋力。其次，組織變革認同的三構面(變革效益、員工權益、參與溝通)對認同承諾有正向顯著的影響，故本文之假說H3_a得到支持。再者，比較三個構面之標準化係數後發現參與溝通認同對認同承諾的影響最大，其次是變革效益認同，員工權益認同影響最小。

表5 「組織變革認同」對「認同承諾」之迴歸分析表

組織變革認同	β係數	標準化β係數	F檢定	t值	P值
(常數)	.947			5.042	.000***
變革效益認同(X ₁)	.201	.185	86.469	3.884	.000***
員工權益認同(X ₂)	.121	.112		2.678	.008**
參與溝通認同(X ₃)	.476	.474		10.749	.000***

註：*P < 0.05，** P < 0.01，*** P < 0.001；R²=0.383

(二)H3_b：組織變革認同對組織承諾—努力承諾具顯著正向影響。

由表6得到以下迴歸模式：

$$Y_b = 1.792 + 0.413X_1 + 0.006X_2 + 0.098X_3$$

Y_b：努力承諾

由表6發現受測者之組織變革認同對努力承諾上有顯著影響(F=42.141)，判定係數

(R²)為0.232，表示此迴歸模式具有一定解釋力。其次，組織變革認同的構面(變革效益、參與溝通)對努力承諾有正向顯著的影響。再者，比較三個構面之標準係數後發現變革效益認同對努力承諾的影響最大，其次是參與溝通認同，而員工權益認同無顯著影響，此乃可能係因部份人員已享有較優權益，如不需擔任公差勤務或達支領終生俸資格，故不會因組織變革額外付出努力，假說H3_b得到支持。

(三)H3_c：組織變革認同對組織承諾—留職承諾具顯著正向影響。

由表7得到以下迴歸模式：

$$Y_c = 1.655 + 0.307X_1 + (-0.255 X_2) + 0.446X_3$$

Y_c：留職承諾

由表7發現受測者之組織變革認同對留職承諾具有顯著影響(F=57.670)，判定係數(R²)為0.293，表示此迴歸模式具有一定解釋力。其次，組織變革認同的構面(變革效益、參與溝通)對留職承諾有正向顯著的影響。再者，比較三個構面之標準係數後發現參與溝通認同對留職承諾的影響最大，其次是變革效益認同。此外，員工權益認同對留職承諾有負向顯著的影響，分析可能原因為軍人為廣義之公務人員，其已享有各項權益，不因組織變革調整後有所影響，反而因組織精簡升遷困難、業務與任務負荷加重及延長服役期限與繳稅等影響軍人權益之因素，導致留職承諾低之主因，故本文之假說H3_c得到部分支持。

表6 「組織變革認同」對「努力承諾」之迴歸分析表

組織變革認同	β係數	標準化β係數	F檢定	t值	P值
(常數)	1.792			9.445	.000***
變革效益認同(X ₁)	.413	.418	42.141	7.892	.000***
員工權益認同(X ₂)	.006	.006		0.136	.892
參與溝通認同(X ₃)	.098	.108		2.190	.029*

註：*P < 0.05，** P < 0.01，*** P < 0.001; R²=0.232

表7 「組織變革認同」對「留職承諾」之迴歸分析表

組織變革認同	β係數	標準化β係數	F檢定	t值	P值
(常數)	1.655			7.242	.000***
變革效益認同(X ₁)	.307	.248	57.670	4.867	.000***
員工權益認同(X ₂)	-.255	-.208		-4.633	.000***
參與溝通認同(X ₃)	.446	.391		8.278	.000***

註：*P < 0.05，** P < 0.01，*** P < 0.001; R²=0.293

5. 結論與建議

5.1 討論與結論

本文實證結果驗證假說一成立，顯示空軍後勤人員會因官別、住宿情況、年齡、婚姻、職階、服務年資、工作性質及教育程度的不同，對組織變革認同的感受程度而有顯著的差異。實證結果顯示，年齡高者對「組織變革認同」較高，此乃因年齡較高之後勤人員因歷經精實(進)案的落差，對組織變革產生免疫能力，且該年齡之後勤人員距終生俸門檻不遠，故此對組織變革「員工權益認同」及「參與溝通認同」程度較高。另因職階及官別中「軍官」在「員工權益認同」低於「士官」，此乃因軍官養成教育及部隊生活均較注重紀律、服從命令與團隊合作，故軍官對於組織變革的「員工權益認同」知覺程度較低。管理階層在三個構面的認同亦較低，此顯示組織變革後，管理階層承受較大壓力，致使其對變革認同較低。

假說二驗證結果是成立的。顯示空軍後勤人員個人背景變項因年齡、官別、職階、服務年資、工作性質及教育程度的不同，對組織承諾的感受程度而有顯著的差異。其中低階後勤人員較易思考軍旅生涯的退伍轉業或是離營發展，此將導致其較低的「留職承諾」；而「服務年資」在「11-15年」之後勤人員的「努力承諾」與「留職承諾」程度最高，乃因該服務年資之後勤人員，工作已有確定規劃，想繼續留在軍中發展，因此有較高程度的組織承諾。工作性質以擔任「補給」的空軍後勤人員對組織承諾三構面均明顯高於「修護」及「管理階層」，因「補給」較「修護」及「管理階層」工作較安定、特殊勤務較少，易兼顧家庭與工作，故有較高的組織承諾。而專科及大學畢業的後勤人員對組織承諾三構面均明顯較高。

假說三驗證結果部分成立，此結果顯示在精實(進)案的組織變革過程中，組織變革認同對組織承諾大都具顯著的正向影響，惟其中之員工權益構面對努力承諾無顯著影響，此係因部份資深人員享有較優之權益，如不需擔任勤務或達可支領終生俸資格，而不會因組織變革調整須額外付出努力；另員工權益的認同對留職承諾呈現負向影響，此可能因為國軍即使歷經組織變革，其權益仍舊受政府保障，但卻可能因員額精減，致升遷困難及業務與任務負荷倍感艱辛，加上延長服役期限及繳稅等因素而降低了他們留職的意願，此值得政府正視此問題。

5.2 建議

國軍以精實(進)案，大幅度執行人力精簡、組織裁併的組織變革措施，造成空軍後勤人員對「組織變革認同」與「組織承諾」關係的變化，部分後勤人員失去信心後，造成後勤人員留職意願降低，退伍、離職，「逆淘汰」情事產生，如何降低這類情況，讓空軍留住並培育優秀的人才，本文提出下列建議供有關單位參考：

(一)強化溝通機制，確保工作權益，完善配套措施

後勤人員在組織變革過程中對參與溝通及工作權益的保障，充滿疑慮與未知的恐懼，特別憂慮工作權益因組織簡併而無法獲得保障。因此，除須加強與員工的觀念溝通、重視員工意見外，明確傳達組織變革的目的與意義，並對因變革所造成員工的損失予以

重視，讓後勤人員充分了解組織變革未來規劃與執行方針俾利溝通協調。另因空軍面臨人員大幅縮減、後勤單位的裁撤，所以應儘早規劃人員工作職缺、制訂人員升遷、培訓辦法及擬定人員疏處計畫等完善配套措施，使員工認同並有參與決策過程的機會，將有助於變革的執行。

(二)積極鼓勵員工參與終身學習，培養多元專業能力、轉型知識領導

在空軍推動的組織精進與簡併時，員工面對工作保障及組織架構的調整，需多元的專業能力以因應變遷。而員工因為疑慮或恐懼被裁撤疏退，會有比較強的學習意願，因此，鼓勵員工培養第二專長，充實自我本質學能成長的空間，提升員工對組織服務意願。而空軍於組織變革後，於晉升條件中加入學歷要求，使更多後勤人員致力於學歷專長提昇，部隊可適時給予歷練或進修學位之相關幫助，以知識領導，發揮所學，達成國軍組織變革目標。

(三)瞭解員工特徵屬性及專長能力，進而採取差異化管理策略

由本文研究發現可知，不同背景之後勤人員對組織變革認同及組織承諾程度具有顯著差異，故此，空軍組織內各決策部門主管除須瞭解不同的組織成員對組織變革認同的差異，以善用現有高素質之後勤人員外，另對較資淺、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，俾利國軍之組織變革達到正確合適的方向。

(四)加強成員對變革效益目標達成的認同，擬備完善配套措施

本文研究顯示，成員對參與溝通的認同度較低，所以相關變革單位的主管應增加與成員間之互動，讓成員感受組織變革後的效益，使其增加工作上的安全感，並思索變革的價值。另決策部門亦須及早做好相關的配套措施，讓成員對工作權有保障、對組織變革產生信心，在安定的環境下展現專業能力。

參考文獻

1. 丁興祥、李美枝、陳皎眉(1991)，「社會心理學」，空中大學。
2. 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。
3. 何岫曄(2004)，「員工對組織變革之認知對組織承諾與工作壓力影響性之研究—以台灣銀行業為例」，大同大學事業經營研究所碩士論文。
4. 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碩士論文。
5. 余明助(2006)，「組織變革不確定感與員工工作態度關係之研究—以組織溝通和員工信任為中介變數」，人力資源管理學報，第六卷第二期，89-110頁。
6. 吳錯(2002)，「變革知覺所生成的壓力反應對組織承諾影響之研究」，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
7. 洪介偉、洪嘉蔓(2011)，「公司合併後工作環境、人格特質與個人因素對員工組織承諾影響之研究：以台灣某人壽保險公司合併為例」，管理學報，第二十八卷第五期，475-492頁。
8. 許士軍(1993)，「管理學」，台北：華泰書局。
9. 陳惠芳(2008)，「在組織變革環境下賦權對組織承諾之影響研究—檢視內外控傾向與知覺心理契約違反之干擾效果」，台大管理論叢，第十八卷第二期，1-26頁。
10. 陳勁甫、鍾武倫(2007)，「工作滿足、組織承諾、工作尋找與離職傾向關係之研究—以某國際航空公司空服員為例」，運輸學刊，第十九卷第二期，191-214頁。
11. 國防部(2010)，「2010年國防報告書」，中華民國國防部網站 <http://www.mnd.gov.tw>
12. 曾信超、康榮民(2010)，「轉換型領導、組織變革不確定感與組織承諾關係之研究—以調節焦點為中介變數」，中山管理評論，第十八卷第四期，915-948頁。
13. 張春興(1989)，「心理學」，台北：東華書局。
14. 張火燦、紀乃文(2006)，「護理人員組織承諾與專業承諾多元構面交互作用對離職傾向與離業傾向的影響：離職傾向與離業傾向的中介效果」，人力資源管理學報，第六卷第二期，111-133頁。
15. 廖國鋒、范淼、吳振昌(2002)，「預期組織變革不確定感對員工工作反應影響之實證研究」，台大管理論叢，第十三卷第一期，227-256頁。
16. 鄧東濱(1987)，「談判手冊」，台北：長河出版社。
17. 顧忠平(2005)，「員工之組織變革認同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。
18. Hodge, B. J. and H. J. Johnson (1970), *Management and Organizational Behavior-A Multi-Demensional Approach*, New York: John Wiley & Sons.
19. Jones, G. R. (2013), *Organizational Theory, Design, and Change*, London: Pearson Education Limited.
20. Leavitt, H. J. (1965), *Applied Organizational Change in Industry: Structural, Technolog-*

- ical and Humanistic Approaches, in *Handbook of Organizations*, 1144-1170, ed. James G. March, Chicago: Rand McNally.
21. Mathieu, J. E. and D. M. Zajac (1990), "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment," *Psychological Bulletin*, 108(2), pp.171-194.
 22. Morgan, J. S. (1972), *Managing Change*, New York: McGraw-Hill.
 23. Morrow, P. C. (1983), "Concept Redundancy in Organization Research: The Case of Work Commitment," *Academy of Management Review*, 8(3), pp.486-500.
 24. Mowday, R. T, L. W. Porter and R. M. Steers (1982), *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, New York: Academic Press.
 25. Porter, L. W., R. M. Steers, R. T. Mowday and P. V. Boulian (1974), "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians," *Journal of Applied Psychology*, 59(5), pp.603-609.
 26. Robbins, S. P. (2003), *Organizational Behavior*, NJ: Prentice-Hall Inc..
 27. Steers, R. M. (1977), "Antecedents and Outcome of Organizational Commitment," *Administrative Science quarterly*, 22, pp.46-56.
 28. Webber, R. A. (1979), *Management :Basic Elements of Managing Organization*, Richard D'Irwin Inc.,Homewood, IL.
 29. Wiener, Y. (1983), "Commitment in Organization: A Normative View," *Academy Of Management Review*, 7, pp.421-429.