

組織變革知覺、工作滿意度與變革抗拒心態之關係研究

The relationship among consciousness on organization revolution, working satisfaction and the resisting of psychology on organization revolution

海軍中校 李昀徽

提 要：

- 一、為遵循政府政策指導推動「資訊人力向上集中」之組織變革，國防體系各階層部門必須據以完成妥善之規劃，以期於變革推動過程中，減少來自內部成員的抗拒力量，增加組織變革成功概算。
- 二、本研究以國防組織體系成員為主要研究參與者，從管理面的角度，就認知、情感和行為三個層次，來探討組織成員在面對組織重大變革之際，其「組織變革知覺」對「工作滿意度」之影響。同時，加入「組織抗拒心態」後，探討其對「組織變革知覺」和「工作滿意度」，是否所具備中介或干擾變項的效果，研究彼此間可能存在的關聯性與影響效果。

關鍵詞：國防組織體系、資訊人力向上集中、組織變革知覺、工作滿意度、變革抗拒心態

ABSTRACT

1. In order to follow the government's structure reform policy guidance of "Consolidating IT administrative work forces to the higher level", all units/members under the Ministry of National Defense shall develop sound planning to minimize resistance from within the organization and to increase the likelihood of success during the process of organizational structure reform.
2. By using the units/members under the Military Organization Structure as the research participants and looking from the view point of the management, this study is to address the unit/member's responses in three different aspects, namely consciousness, emotion and behavior, and to further investigate the potential impact to the awareness and the work-

ing satisfaction when facing the structure reform. In the meanwhile, by adding the organizational inertia to resist changing into the model, this study also investigated the effect and the connection of any impact contributing to the the awareness and the working satisfaction when facing the structure reform.

Keywords: Military Organization Structure, the policy of consolidating IT administrative work forces to the higher level, structure reform awareness, working satisfaction, inertia to resist changing

壹、前言

自2000年以來，我國已歷3次政黨輪替，為提升國家整體競爭力，各政黨在執政後無不賡續努力推動政府公務部門的組織再造作業，以期提高整體國民滿意度，爭取繼續執政機會。2010年1月13日立法院三讀通過「行政院組織法」，明定自2012年1月1日起分批啟動新部會架構，以塑造「廉能務實」的政府形象。

行政院國發會積極推動「資訊資源向上集中」，以解決各部會資訊人力不足之問題，整合運用各部會整體資訊資源，以推動政府資訊服務雲端化，資訊共享及資料開放增值等便民舉措，藉由資訊資源共用共享，減少各級機關的重複投資，集中資源致力發展創新性、全程性的電子化政府，以創造資訊服務的效益。在此指導下，國防部為解決資訊人力不足之問題，同時考量國軍組織和任務的特殊性，必須審慎評估，以規劃將現有資訊人力集中於國防部或各軍種司令部統籌運用，並妥善研擬相關配套措施，方能藉「

資訊資源向上集中」等相關政策之推展，滿足各項資訊業務推展之要求。

綜上所述，國防組織體系內各單位目前均面臨到二項必須推動組織變革的壓力，依來源區分：其一，來自行政院推動組織再造的政策，要求中央二級機關正式設置資訊單位，因應本項政策的推展，而促使組織的變革，是為來自外部力量的主要原因；其二，因為推動國防組織再造等一系列組織精簡作為，為滿足組織業務推展需求產生內部資訊人力資源的需求，進而促使組織變革，是為內部力量之主要成因。

貳、資訊人力向上集中與組織變革的意涵

一、資訊人力向上集中

行政院資訊服務產業策略會議報告指出，依據2010年1月12日立法院三讀通過行政院組織改造法案，針對資訊改造重點中有關資訊人力改造部分，提出了人力資源集中運用、人力結構改變及人員專業能力提升等3項建議。

國發會(2014)亦提出，配合政府組織改造，各部會資訊組織調整應以集中至部會為原則。各級部會隸屬中央三級機關者，其資訊單位設置，除提供全國性資訊應用、資訊業務屬核心職能或性質特殊，經報奉行政院核准設資訊單位者外，餘各部會所屬中央三級機關資訊業務需求，得由各部會以任務編組或派駐方式派員支應。並研訂下列配套措施以發揮集中效益：

(一)為統籌部會及所屬機關資訊業務之人力、預算及管理，派駐資訊人員員額及其預算由上級機關統籌編列。

(二)上級機關為支應所屬機關資訊人力需求，得由上級機關資訊單位以設專責單位或置專責人員方式辦理，或由所屬機關成立任務編組，所需人員由上級機關派任。

(三)組織改造調整期間，為順利進行移轉，向上集中之資訊人員視需要得派駐原服務機關之辦公地點推動資訊業務。

因此，國防組織體系內各級機關，針對此一政策推展，勢必對原有的人力結構進行調整，既有的工作內容與作業流程，亦需配合檢討修訂。

二、組織變革的相關理論

(一)組織變革的定義

Robbins & Coulter(2002)指出，隨著時代的進步，大型公司、中小型企業、大學、各級政府，甚至是軍隊，都被迫大幅改變其長久以來的做事方法。這些改變並非從個人為出發點，而是從組織行為作基準，在組織受到內、外部壓力時，不得不作的改變，以求解決困境、適應環境的改變。Sal-

amon(1981)也認為，組織變革是機關或企業的組織結構，在原有組織中所處地位的改變。而這些改變，基本上都是為了促使組織解決當前困境或適應外在競爭環境，而不得不為之的作為。

所謂的組織變革，係指運用行為科學和管理的方法，對組織的權力關係、組織倫理、協調機制、作業分工、部門劃分、角色設定、組織與其他組織之間的關係，以及對組織成員的觀念、態度、行為和文化，組織成員間的合作精神等，進行有目標、系統的調整與革新，以適應組織所處的內外環境、技術特徵和組織任務等方面的變化，提高組織效能。

(二)組織變革知覺

Tichy & Ulrich (1984)研究指出，企業變革的階段與組織成員的心理反應過程是一體兩面的。因此，當組織在推動變革之際，除了就組織結構、文化、流程作改變之外，也必須瞭解內部成員心理反應，惟有成員與組織目標一致，有積極正向的態度，才能促使組織變革的成功，而這也是管理者在推動變革時必須關注的議題。

依據組織行為學的觀點，所有的行為模式，皆是因為感知影響態度，再因為態度而促發的行為，因此，為了提高變革的成功機率，必須爭取內部成員的支持，獲取成員支持必須促使其對組織與變革的本身有正向和積極的態度，而這些正向的態度，又來自於成員對組織變革知覺的高感知程度，也突顯了成員組織變革知覺的重要性。

而組織變革知覺，即是組織成員對變革

表一 組織變革抗拒的成因

學者	年代	研究結果
Kübler-Ross	1969	抗拒的過程分為五個階段：(1)震驚與否認；(2)變得憤怒；(3)討價還價、拖延、儘力避免；(4)沮喪；(5)接受。
Powell & Posner	1977	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 覺得工作上的挫敗，有挫折感。 ◆ 對於改變的不瞭解，引起的恐懼。 ◆ 害怕因此改變在組織中原有的地位。 ◆ 對目前工作的熟稔，不願因此而改變。
Hambrick & Cannella	1989	某些員工由衷地認為某項變革本身錯誤的，而對變革內容持反對意見，此類的抗拒是為了組織利益著想，期望組織有好的變革。
Ansoff & McDonnell	1990	行為抗拒-指個人或群體在變革時，因其文化和地位遭受威脅，而產生主動抗拒的自然反應。
Hill & Jones	1992	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 因組織文化會影響員工思維，變革的新思維會使員工無所適從，導致變革障礙。 ◆ 因為變革會造成部門信賴關係改變，打破原本的秩序，在新的信賴關係形成前，出現混亂。 ◆ 以功能導向的組織結構中，各部門有不同的管理方向，對組織活動也有不同反應，造成贊成與反對的爭執，產生部門間的衝突。
Robbins	1993	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 習慣-人會以慣用的模式來應對複雜的生活，面對變革時，會因習慣的反應而產生抗拒。 ◆ 安全感-人對安全感的高度需求，變革會影響安全的需求。 ◆ 經濟收入-害怕無法負荷新的工作和規則，而降低原有的收入水準。 ◆ 害怕未知性-對變革後的情況無法預期與掌握。 ◆ 接受偏差資訊-人在資訊的接受過程中會刻意過濾掉與以往認知不同的訊息。

資料來源：本研究整理。

所產生的看法與觀點，當成員有較高、較好的組織變革知覺時，也能對變革的過程中產生良好的互動行為，進而促使變革的成功。故此，本研究對組織變革知覺的定義，為面對組織變革的過程，組織成員對於推動組織變革的必要性、正當性與變革後所能獲得效益，所具備的認知與瞭解程度。

(三) 組織變革抗拒

組織在變革的過程中，會對組織成員的

觀念、態度、行為、文化及職場中的人際關係有所調整和改變，而這些的變化對所有成員都會造成不同的影響，進而影響到成員在工作中的表現，甚至產生不同的反應與行為。依據Lewin(1951)所提出「變革力場理論」，主張組織中存在著變革的阻力與變革推動力，這兩組彼此相抗衡的力量，其抗衡的結果將影響組織的改變。因此，推動組織變動的進程中，會有來自支持者(可能是領導



表二 工作滿意度的定義整理表

學者	年代	定義內容
Hopcock	1935	是一心理狀態整體性的單一概念，係指員工在心理與生理兩方面對工作環境的滿足感受，即員工對工作環境的主觀反應，是衡量工作滿足最普遍的方法，直接徵詢員工的工作滿足程度，而不分為數個構面來衡量。
Poter & Lawler	1968	工作滿足程度視一個人實際所得的報酬與他所預期自己應得報酬間的差距而定，這種感覺主要來自個人主觀的需求，在工作場所中，實際所得報酬差距愈小，則其工作滿足的程度愈大，反之則愈小
Smith, Kendall & Hulin	1969	工作者對其工作及工作相關因素的感覺或情感反應，這種反應或滿足程度的高低來自於個人於特定的工作環境中，實際獲得的報酬與預期應得的報酬之差距；差距愈小，則滿足程度愈高；差距愈大，則滿足程度愈低。
Locke	1976	工作滿意是一個人評估其工作或工作經驗而產生的一種愉快或正向的情感反應。
O'Reilly	1991	工作滿足為員工對於他們的工作所維持的態度，而此態度是源自於他們對於工作的知覺而來。
Ostroff	1992	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 就組織的層次而言-高滿意度會帶來高生產力。 ◆ 從個人的層次而言-高生產力會帶來高滿意度。
Greenberg & Baron	1995	個人對於工作的知覺、情感上及評價上的反應。
P. Robbins	2003	工作滿意視為個人對工作所抱持的一般性態度。員工的工作滿意高，表示對其工作抱持著正面的態度，反之，則表示員工對工作不滿，有著負面的態度。

資料來源：本研究整理。

階層、管理階層或一般成員)所提供的推動力，也會有來自工作、生活受影響成員的阻力，這些阻力具現化即為組織變革的抗拒。組織變革係以組織生存發展需求為出發點，其考量點是整體而非個人，但內部的主要成分卻是人，如果僅以整體的需求作考量，忽略個人的需求，自然遭遇到來自內部成員的挑戰。Coghlan(1993)也認為，雖然管理者總是將員工的變革抗拒視為負面事件，但員工會抗拒變革，其實是很自然的本能反應。

綜上所述，可以將組織成員產生抗拒的原因，概略區分為個人因素、組織因素與群

體因素；個人因素部分，因為變革可能影響成員個人現有的利益，而使成員產生抗拒；組織因素部分，可能與組織現有結構與作業流程的調整有關，造成整個企業流程的改變，形成內部的抗拒，並影響到內部所有成員；群體因素部分，係因組織變革可能影響到大部分成員的工作習慣和人際關係時，引起群體的抗拒，並衍生同儕效應，擴大抗拒的範圍，如表一為1969年起各學者在組織變革抗拒成因之研究結果。

三、工作滿意度依據

Hopcock(1935)所提出的工作滿意度的

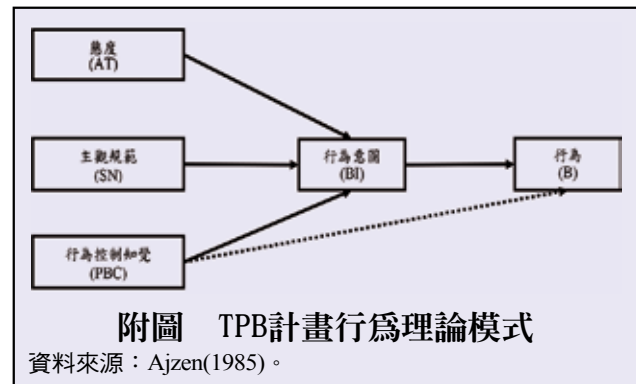
概念，指出工作滿意，係指工作者在心理與生理方面，對工作環境等因素的滿意感受程度，亦即工作者對工作場景的主觀反應。Campbell(1970)亦指出工作滿足係員工對工作或某些特定層面、正向或負向的態度或感覺。本研究對工作滿意度(Job Satisfaction)的定義，係指個人在組織內執行工作的過程中，針對工作本身及其相關事務，例如：工作場所、執行方式、工作內容、工作壓力與工作挑戰，和工作場所中與上司(部屬)或與同事間的人際關係等，具有良好感受的心理狀態。

工作滿意度係從個人情感為出發點，綜合其個人對各項工作相關因素的體驗和感受，與個人主觀認知息息相關，並以個人的需求為出發點，當需求獲得滿足，則能有較高的工作滿意度。但從人類學的角度觀點，人都有追求更好的生活的欲望，所以，當個人基本的需求獲得滿足後，即會有更高層次的需求產生，並會隨著時間、場所、整體社會環境的變遷而改變，意即工作滿意度並非恆久不變，而是一項可量測的變數，自1935年起部分學者在工作滿意度的定義(如表二)。

參、研究設計與方法

一、研究設計

在「組織變革知覺」、「工作滿意度」和「變革抗拒心態」之間，彼此可能存在的關聯性，參考Ajzen(1985)所提出的「TPB計畫行為理論」，指出個人知覺到完成某一行為的容易或困難程度，亦即反應個人過去經驗和所預期的阻礙，如附圖所示。



而組織成員的行為意向，會受到態度、主觀規範與知覺行為控制的影響，兩者間可能存在著變革抗拒心態的構面，其可能具備有干擾或中介效果。故此，在以組織變革知覺為自變項(Independent Variable)，並加入變革抗拒心態做為干擾變項(Moderating Variable)後，工作滿意度做為依變項(Dependent Variable)，組織變革知覺對其的影響效果，會受到變革抗拒心態調節變項的影響。

二、研究方法

(一) 研究對象與方法

1. 研究對象：

以國防組織體系內部成員為研究對象，以抽樣問卷調查方式，針對組織成員對組織變革知覺、工作滿意度及變革抗拒心態等看法進行研究，並以國防組織體系內各部門(機關)與相關法人機構內部成員作為研究母體，進行問卷調查。

2. 抽樣方法：

透過Facebook與LINE等社群軟體分發、轉載，而紙本問卷則遴選國防組織體系內不同階層機關單位，針對願配合執行問卷調查者。



表三 KMO和Bartlett測試值統計表

量表名稱	KMO取樣適切性量數	Bartlett球型檢定顯著性
組織變革知覺	.880	.000***
工作滿意度	.867	.000***
變革抗拒心態	.879	.000***

註：***：p<0.001

資料來源：本研究整理。

表四 各研究構念量表信度表

構念名稱	子構念	Cronbach's α	整體信度
組織變革知覺	溝通承諾	.923	.929
	資源分配	.920	
	任務分配	.956	
	變革準備	.810	
工作滿意度	領導統御	.917	.905
	人際關係	.859	
	工作內容	.835	
	觀望等待	.895	
變革抗拒心態	適應障礙	.879	.919
	同儕效應	.838	
	消極逃避	.784	

資料來源：本研究整理。

總計發出紙本問卷246份，回收紙本問卷計214份；電子問卷記錄計98筆，剔除填答不完整與人員資格不符之無效問卷計有32份；有效問卷總計280份，有效回收率達81%。

(二) 樣本結構分析

有效樣本共計280人，在個人屬性的樣本結構上，男性研究參與者222人，佔79.3%；家庭狀況大部分為未婚者187人(66.8%)、其次為已婚且有子女者63人(22.5%)、已婚但無子女者26人(9.3%)再次之；教育程度則以大學者164人(45.8%)為最多，整體而言，教育程度多在專科以上，佔80.7%

；年齡階層近六成屬30歲以下的年輕人(165人，58.9%)。而在組織屬性的樣本結構，階級以尉官114人(40.7%)為最多、士官99人(35.4%)次之，餘各階級所佔比例均未超過10%；工作性質屬兼職資訊業務者100人(35.7%)、一般人員92人(32.9%)、資訊編制人員83人(29.6%)，如以是否為資訊作業人員(含編制內與兼職人員)為區分，則有65.4%，與一般人員相較，比例達二比一；服務年資不滿5年者124人，佔44.3%、其次為服務年資6至10年者61人(21.8%)，服務年資在10年以上者共有95人(33.9%)；工作待遇普遍年收入皆在51萬元以上，共有234

人，達83.6%為最多，年收入不足30萬者僅佔1.8%為最少；服務單位多為非資訊管理部門共有240人，達85.7%，餘服務於資訊管理部門則有40人(14.3%)。

三、因素、信度分析與效度檢定

(一) 因素分析

問卷量表參考其他學者的量表並依受試團體組織、文化特性編製，透過因素分析，以檢驗問卷題項之適切性與內部一致性，並運用分析軟體SPSS for Windows 21.0針對問卷題項進行因素分析，並針對有效樣本，運用主成份法(Principal Component)萃取因子，使用最大變異法(Varimax)進行轉軸，抽取特徵值 >1 ，且因素負荷量(Factor Loading) >0.5 者，以建構量表構念。

以取樣適切性KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)和Bartlett's球型檢定，來判斷是否作因素分析，若變數間存在有共同變異性，則Bartlett球形檢定的p-value會趨近於0，KMO的取樣適切性量值須在0.6以上，以下為各量表的KMO和Bartlett測試值統計表(如表三)。

(二) 信度分析

因問卷各量表計分方式採用Likert五點量表，故針對量表的信度檢驗方法，係以內部一致性Cronbach's α 係數做為信度檢驗的依據，並對本研究三大量表進行內部一致性分析，以檢定各因素衡量的問項間是否存在內部一致性。當信度係數Cronbach's α 值愈大，表示量表因素間的內部一致性愈高，則量表的信度愈高，且量表愈穩定(Stability)，當 α 值 ≥ 0.7 時，即代表該量表具

有很高信度(如表四)。

由表四顯示各子構念的Cronbach's α 內部一致性係數均大於0.7，表示各子構念題項的內部一致性非常好，而整體信度係數均在0.9以上的水準，具有良好的可接受信度。

(三) 效度檢定

1. 收斂效度：經過因素分析以主成份萃取及直交轉軸後，刪去與總分相關過低與負荷量小於0.5的題項，並重覆執行因素分析後，重整各子構念的問題組，同一因素中的所有問題其相關性高，具因素負荷量均大於0.5，在非屬因素中負荷量均小於0.5，達到顯著，確認有很好的收斂效度。

2. 區別效度：同時，因同一元素中，其因素負荷量均大於0.5，而在非所屬的因素中，其因素負荷量愈均小於0.5，不同元素間的題目可有效區別，不致混淆。亦可說明各量表在經過因素分析與構念重整後，已具備良好的區別效度。

肆、實證分析與討論

一、敘述性分析

針對有效樣本在「組織變革知覺」、「工作滿意度」和「變革抗拒心態」等研究變項所顯示的平均數和標準差作分析，以瞭解不同的變項時的反應情形，並對應不同的人口變項在作敘述性分析結果(如表五)。

(一) 組織變革知覺

國防組織體系成員的組織變革知覺以「變革準備」表現強度最高(平均數為3.85，標準差為0.781)，其餘在「溝通承諾」、「



表五 各構念的敘述性分析統計表

構念名稱	子構念	平均數	標準差
組織變革知覺	溝通承諾	3.26	.948
	資源分配	3.21	.971
	任務分配	3.17	.882
	變革準備	3.85	.781
工作滿意度	領導統御	3.29	.953
	人際關係	3.70	.745
	工作內容	2.88	.881
變革抗拒心態	觀望等待	3.37	.808
	適應障礙	3.14	.800
	同儕效應	2.92	.659
	消極逃避	3.32	.748

資料來源：本研究整理。

表六 組織變革知覺Scheffe's多重比較結果統計表

人口變項 ↓		構念→	組織變革知覺			
			溝通承諾	資源分配	任務分配	變革準備
個人 屬性	性別					
	家庭狀況	n.s.	(1)>(3)		(1)>(3) (2)>(3)	
	教育程度					
	年齡	(1)>(5) (2)>(5)	(1)>(4) (1)>(5) (2)>(4) (2)>(5)	n.s.	(1)>(5) (2)>(5) (3)>(5)	
組織 屬性	階級	(3)>(4)	(2)>(4) (3)>(4)	n.s.	n.s.	
	工作性質				n.s.	
	服務年資	(1)>(4) (1)>(5) (2)>(4) (2)>(5)	(1)>(2)>(4) (1)>(3) (1)>(5)	n.s.	(1)>(4) (1)>(5)	
	工作待遇		n.s.			
	服務單位				(1)>(4) (2)>(4)	

資料來源：本研究整理。

表七 工作滿意度Scheffe's多重比較結果統計表

人口變項 ↓		構念→	工作滿意度		
			領導統御	人際關係	工作內容
個人 屬性	性別				
	家庭 狀況		n.s.		
	教育 程度		n.s.		
	年齡	(1)>(5) (2)>(5)	n.s.	(2)>(5)	
組織 屬性	階級	n.s.	n.s.	n.s.	
	工作 性質	(1)>(2) (1)>(3)		(1)>(3)	(1)>(2)
	服務 年資	(2)>(5)	(1)>(5)	(1)>(5) (2)>(5)	n.s.
	工作 待遇	(2)>(4)	(2)>(4)	(2)>(4)	
	服務 單位	n.s.			

資料來源：本研究整理。

資源分配」、「任務分配」等構念的得分情形，平均數皆在3.17以上，均大於中間值3，彼此間的差異數均在0.05以下，各項子構念得分上並無太大的差異。

(二) 工作滿意度

以「人際關係」的分數最高(平均數為3.70，標準差為0.745)；而「工作內容」的分數最低(平均數為2.88，標準差為0.881)，低於中間值3。

(三) 變革抗拒心態

除「同儕效應」外，餘各因子平均分數均在中間值3以上，其中尤以「觀望等待」的分數最高(平均數為3.37，標準差為.808)；其次為「消極逃避」(平均數為3.32，標準差為0.748)；再其次為「適應障礙」(平

均數為3.14，標準差為0.800)；在抗拒心態中的「同儕效應」得分最低(平均數2.92，標準差0.659)，低於中間值3。

二、人口變項與各變項的關係探討

(一) 組織變革知覺部分

人口變項與組織變革知覺差異分析並經Scheffe's多重比較結果，如表六所示。

組織變革知覺與其溝通承諾及任務分配等二項子構念分別以人口變項分析比較後，在個人屬性中的家庭狀況與年齡中所呈現的結果大致相同，均有未婚和已婚但無子女者對於組織變革知覺的感知程度高於已婚且有子女者的情形，而以年齡層作比較，亦有年輕者普遍高於年長者之情形；在組織屬性中，尉官階級的感知程度要高於校官階級；而



表八 變革抗拒心態Scheffe's多重比較結果統計表

人口變項 ↓		構念→	變革抗拒心態			
			觀望等待	適應障礙	消極逃避	同儕效應
個人 屬性	性別					
	家庭 狀況			n.s.		
	教育 程度	n.s.	n.s.	n.s.		n.s.
	年齡	(5)>(3)	(4)>(3) (5)>(3)	(5)>(3)		(5)>(3)
組織 屬性	階級					
	工作 性質		(3)>(2)			(3)>(2)
	服務 年資	n.s.	(4)>(1) (4)>(2)	(4)>(1)		(5)>(1)
	工作 待遇					
	服務 單位					

資料來源：本研究整理。

表九 各構念間的一般線性迴歸分析

	組織變革知覺			工作滿意度			變革抗拒心態		
	B	SEB	B	B	SEB	β	B	SEB	β
組織變革知覺				.667	.050	.624***	-.049	.071	-.053
工作滿意度	.585	.044	.625***				-.065	.066	-.076
變革抗拒心態	-.035	.051	-.032	-.054	.054	-.046			
R ²	0.39			0.39			.01		
Adj R ²	0.39			0.39			.00		
F	90.896***			91.311***			1.905		
df	(2,277)			(2,277)			(2,277)		

註：N=60

*:p<0.05; **:p<0.01; ***:p<0.001。

資料來源：本研究整理。

在服務年資中則以年資愈資淺者的感知程度普遍高於年資愈資深者。

(二) 工作滿意度部分

人口變項與組織變革知覺差異分析並經 Scheffe's 多重比較結果，如表七。

工作滿意度與其領導統御、人際關係及工作內容等三項子構念分別以人口變項分析比較後均有顯著差異，在個人屬性中的年齡層所呈現的結果，顯示出在工作滿意度的感知上，年輕者明顯高於年長者之情形；在組織屬性中，會因為工作性質、服務年資和工作待遇而有顯著的差異，以工作性質而論，資訊編制人員的滿意程度要高於非正式編制人員；而在服務年資中，同樣以年資愈資淺者的滿意程度普遍高於年資愈資深者；較為特殊的情形在於工作待遇在年收入31-50萬元的成員，其工作滿意度要高於年收入在71-90萬元的成員，其滿意的內容分別在領導統御和人際關係等二個子構念上，而在工作內容上則無顯著的差異；對於工作內容的滿意度，僅有資訊編制人員高於兼職資訊業務人員，餘其他人口變項上均無顯著差異。

(三) 變革抗拒心態部分

人口變項與變革抗拒心態差異分析並經 Scheffe's 多重比較結果，如表八。變革抗拒心態與其觀望等待、適應障礙及同儕效應等三項子構念分別以人口變項分析比較後均有顯著的差異，在個人屬性中的年齡層有顯著的差異性，所呈現的結果，顯示出在變革抗拒心態的反應程度上，年長者明顯高於年輕人之情形，尤以41-45歲年齡層的成員明顯高於31-35歲年齡層的成員；在組織屬性

中，會因為工作性質、服務年資而有顯著的差異，以工作性質而論，一般人員的變革抗拒心態明顯高於兼職資訊業務人員；而在服務年資中，以年資愈資深者的變革抗拒心態的程度普遍高於年資愈資淺者，在服務年資16年以上者明顯高於服務年資在10年以內者；而消極逃避在所有人口變項上均無顯著差異(如表八)。

三、關聯性分析

依表九結果顯示，從組織變革知覺的變項分析來看，工作滿意度與其有顯著的相關， $\beta = .625$ ， $p < 0.001$ ，表示成員在工作滿意度的得分愈高，則組織變革知覺的得分也愈高。

從工作滿意度的變項分析來看，組織變革知覺與其有顯著的正相關， $\beta = .624$ ， $p < 0.001$ ，表示成員在組織變革知覺的得分愈高，則工作滿意度的得分也愈高。

從變革抗拒心態的變項分析來看，組織變革知覺($\beta = -.053$ ， $p = .492$)和工作滿意度($\beta = -.076$ ， $p = .324$)均與變革抗拒心態均無顯著的相關性。

(一) Pearson 相關分析

以 Pearson 相關分析法，檢驗各子構念兩兩之間(X, Y)，是否存在著顯著的線性(linear)關係，分析結果如表十所示。

依 Pearson 相關檢定方式，當 X 增加，Y 也隨之增加，則 X 與 Y 正相關；當 X 增加，Y 卻隨之減少，則 X 與 Y 負相關。另顯著性採雙尾檢定 p 值，若顯著性(雙尾) $< .05$ ，表示兩個變項有顯著相關；若顯著性(雙尾) $\geq .05$ ，表示兩個變項沒有顯著相關。



表十 Pearson相關分析統計表

		溝通承諾	資源分配	任務分配	變革準備	領導統御	人際關係	工作內容	觀望等待	適應障礙	同儕效應
資源分配	Pearson相關	.403**									
	顯著性(雙尾)	.000									
任務分配	Pearson相關	.537**	.719**								
	顯著性(雙尾)	.000	.000								
變革準備	Pearson相關	.206**	.108	.134*							
	顯著性(雙尾)	.001	.071	.024							
領導統御	Pearson相關	.417**	.369**	.467**	.132*						
	顯著性(雙尾)	.000	.000	.000	.028						
人際關係	Pearson相關	.354**	.470**	.494**	.195**	.487**					
	顯著性(雙尾)	.000	.000	.000	.001	.000					
工作內容	Pearson相關	.394**	.485**	.444**	.112	.488**	.450**				
	顯著性(雙尾)	.000	.000	.000	.061	.000	.000				
觀望等待	Pearson相關	-.245**	-.055	-.188**	-.011	-.105	.055	-.129*			
	顯著性(雙尾)	.000	.357	.002	.860	.079	.561	.031			
適應障礙	Pearson相關	-.071	.006	-.113	-.010	-.205**	.004	-.138*	.557**		
	顯著性(雙尾)	.234	.927	.058	.871	.001	.951	.021	.000		
同儕效應	Pearson相關	-.113	-.014	-.116	-.173**	-.178**	-.150*	-.065	.514**	.539**	
	顯著性(雙尾)	.059	.819	.052	.004	.003	.012	.278	.000	.000	
情緒耗竭	Pearson相關	.030	.047	.079	.020	.055	.140*	-.069	.527**	.428**	.453**
	顯著性(雙尾)	.622	.432	.186	.738	.361	.019	.251	.000	.000	.000

** 在顯著水準為0.01時(雙尾)，相關顯著。
* 在顯著水準為0.05時(雙尾)，相關顯著。

資料來源：本研究整理。

表十一 組織變革知覺對工作滿意度的一般線性迴歸分析

	工作滿意度								
	領導統御			人際關係			工作內容		
	B	SE B	β	B	SE B	β	B	SE B	β
溝通承諾	0.22	0.06	.22***	0.07	0.04	.09	0.19	0.05	.20**
資源分配	0.06	0.07	.06	0.17	0.05	.23**	0.30	0.06	.33***
任務分配	0.32	0.08	.29***	0.21	0.06	.26**	0.09	0.07	.09
變革準備	0.04	0.06	.03	0.10	0.04	.11*	0.02	0.05	.02
R ²	.26			.29			.28		
Adj R ²	.24			.28			.27		
F	24.187***			28.677***			27.534***		
df	(4,275)			(4,275)			(4,275)		

註：N=60

*:p<0.05; **:p<0.01; ***:p<0.001。

資料來源：本研究整理。

由表十分析結果顯示，在「組織變革知覺」、「工作滿意度」及「變革抗拒心態」的Pearson相關分析中，除「資源分配」與變革抗拒心態各子構念無顯著相關外，其餘「組織變革知覺」、「工作滿意度」各子構念，與「變革抗拒心態」均有顯著的相關性。

(二) 組織變革知覺對工作滿意度的關聯性分析

以一般線性迴歸分析檢驗組織變革知覺中的溝通承諾、資源分配、任務分配及變革準備，與工作滿意度之關係，結果如表十一所示。

在「領導統御」的變項中，「溝通承諾」($\beta = .22, p < 0.001$)及「任務分配」($\beta = .29, p < 0.001$)等2項均與其有顯著的相關，表示成員在組織變革知覺中的「溝通承諾」或「任務分配」中得分愈高，則工作滿意度的「領導統御」的得分愈低，感受度也愈弱。

在人際關係的變項中，「資源分配」($\beta = .23, p < 0.01$)與「任務分配」($\beta = .26, p < 0.01$)其有均有顯著的正相關，表示成員在組織變革知覺中的「資源分配」或「任務分配」中的得分愈高，則工作滿意度中的「人際關係」得分愈高；「變革準備」和「人際關係」也有些微顯著的正相關($\beta = .11, p < 0.05$)，當「變革準備」的得分愈高，「人際關係」的感受也愈高。

在「工作內容」的變項中，「資源分配」與其有很好顯著性的正相關， $\beta = .33, p < 0.001$ ，表示「資源分配」的得分愈高，則「工作內容」的得分也愈高，感受度

愈強；「溝通承諾」與其也有顯著的正相關($\beta = .20, p < 0.01$)，表示「溝通承諾」的得分愈高，則「工作內容」的得分也會愈高。

(三) 變革抗拒心態對工作滿意度的關聯性分析(如表十二)

在「領導統御」的變項中，「適應障礙」與其有顯著的負相關， $\beta = -.20, p < 0.01$ ，表示成員在變革抗拒心態中的「適應障礙」得分愈高，則工作滿意度中的「領導統御」得分就愈低；「消極逃避」和「領導統御」也有顯著的正相關， $\beta = .22, p < 0.01$ ，當「消極逃避」的得分愈高，「領導統御」的得分就愈高；「同儕效應」($\beta = -.22, p < 0.05$)和「領導統御」也有些微顯著的負相關，當「同儕效應」的得分愈高，則「領導統御」的得分就愈低。

在「人際關係」的變項中，「同儕效應」與其有顯著的負相關， $\beta = -.30, p < 0.001$ ，表示成員在變革抗拒心態中的「同儕效應」得分愈高，則工作滿意度的「人際關係」得分就愈低；「消極逃避」和「人際關係」也有顯著的正相關， $\beta = .22, p < 0.01$ ，當「消極逃避」的得分愈高，「人際關係」的得分就愈高。

在「工作內容」的變項中，變革抗拒心態中的各位變項包括「觀望等待」($\beta = -.09, p = .25$)、「適應障礙」($\beta = -.11, p = .14$)、「同儕效應」($\beta = .03, p = .62$)、「消極逃避」($\beta = .01, p = .88$)等變項與工作滿意度的「工作內容」均無顯著的關聯性。

(四) 組織變革知覺與變革抗拒心態的關聯性分析



表十二 變革抗拒心態對工作滿意度的一般線性迴歸分析

	工作滿意度								
	領導統御			人際關係			工作內容		
	B	SE B	β	B	SE B	β	B	SE B	β
觀望等待	-0.04	0.09	-.03	0.07	0.07	.07	-0.10	0.08	-.09
適應障礙	-0.23	0.08	-.20**	0.02	0.07	.03	-0.12	0.08	-.11
同儕效應	-0.22	0.10	-.15*	-0.34	0.08	-.30***	0.05	0.10	.03
消極逃避	0.29	0.09	.22**	0.22	0.07	.22**	0.01	0.08	.01
R ²	.08			.08			.02		
Adj R ²	.07			.06			.01		
F	6.39***			6.14***			1.698		
df	(4,275)			(4,275)			(4,275)		

註：N=60

*:p<0.05; **:p<0.01; ***:p<0.001。

資料來源：本研究整理。

表十三 變革抗拒心態對組織變革知覺的子構念一般線性迴歸分析

	組織變革知覺											
	溝通承諾			資源分配			任務分配			變革準備		
	B	SE B	β	B	SE B	β	B	SE B	β	B	SE B	β
觀望等待	-0.43	0.09	-.37***	-0.14	0.09	-.12	-0.29	0.08	-.27**	0.03	0.07	.04
適應障礙	0.08	0.08	.07	0.04	0.09	.04	-0.03	0.08	-.03	0.07	0.07	.07
同儕效應	-0.09	0.10	-.06	-0.02	0.11	-.01	-0.11	0.09	-.08	-0.32	0.08	-.27***
消極逃避	0.28	0.09	.22**	0.13	0.09	.10	0.32	0.08	.27***	0.09	0.07	.09
R ²	0.09			0.01			0.08			0.04		
Adj R ²	0.08			0.00			0.07			0.03		
F	7.757***			0.841			6.493***			3.502**		
df	(4,275)			(4,275)			(4,275)			(4,275)		

註：N=60

*:p<0.05; **:p<0.01; ***:p<0.001。

資料來源：本研究整理。

依表十三結果顯示，在「溝通承諾」的變項中，「觀望等待」與其有顯著的負相關， $\beta = -.37$ ， $p < 0.001$ ，表示成員在組織抗拒心態中的「觀望等待」得分愈高，則組織變革知覺的「溝通承諾」感受度愈低；「消極逃避」和「溝通承諾」也有顯著的正相關， $\beta = .22$ ， $p < 0.01$ ，當「消極逃避」的得分愈高，「溝通承諾」的感受愈高。

在「任務分配」的變項中，「觀望等待」與其有顯著的負相關， $\beta = -.27$ ， $p < 0.01$ ，表示成員在抗拒心態中的「觀望等待」得分愈高，則組織變革知覺的「任務分配」感受度愈低；「消極逃避」和「任務分配」也有顯著的正相關， $\beta = .27$ ， $p < 0.001$ ，當「消極逃避」的得分愈高，「任務分配」的感受愈高。

在「變革準備」的變項中，「同儕效應」與其有顯著的負相關($\beta = -.27$ ， $p < 0.001$)，表示「同儕效應」的得分愈高，則「變革準備」的感受就愈低；「觀望等待」($\beta = .04$ ， $p = .61$)、「適應障礙」($\beta = -.07$ ， $p = .30$)、「消極逃避」($\beta = -.09$ ， $p = .20$)與「變革準備」均無顯著的相關性。四、變革抗拒心態的中介與控制變項效果探討

(一) 變革抗拒心態的中介效果分析

為檢驗變革抗拒心態(M)與組織變革知覺(X)和工作滿意度(Y)的關係，以確認此三項研究變項是否具備了 $X \rightarrow M \rightarrow Y$ 的關係，意即變革抗拒心態是否具備中介(Mediation)效果，對組織變革知覺和工作滿意度有顯著的影響關係。以「四步驟法」(Four-Step Approach)依序執行(1) $X \rightarrow M$ (2) $X \rightarrow Y$ (3)

$M \rightarrow Y$ (4) $X, M \rightarrow Y$ 等四次迴歸分析的步驟，以驗證M是否具備中介效果，分析結果如表十四所示。

以迴歸分析檢驗M對X和Y的中介效果(Mediation Effect)，顯示X對M不具有顯著的解釋力($\beta = -.10$ ， $p = .09$)，X對Y具有顯著的解釋力($\beta = .62$ ， $p < 0.001$)，M對Y亦不具備顯著的解釋力($\beta = -.10$ ， $p = .06$)，當同時考量X、M對Y的解釋力時，M的解釋力依然不顯著($\beta = -.04$ ， $p = .32$)，而X的解釋力依然顯著($\beta = .62$ ， $p < 0.001$)。根據Baron & Kenny (1986)之判斷標準，中介效果不成立，M並未中介X和Y的關係。意即變革抗拒心態對組織變革知覺和工作滿意度，不具備中介的效果。

(二) 變革抗拒心態的控制變項效果分析

以變革抗拒心態為控制變項(C)，檢驗其對組織變革知覺(X)和工作滿意度(Y)，會有干擾的效果，產生顯著的負向影響。操作方式為將一個或多個連續屬性的控制變項 C_i 及一個連續屬性的自變項 X_i ，對應一個依變項 Y_i 時，以階層迴歸(Hierarchical Regression)來進行分析，在排除掉 C_i 對 Y_i 的解釋力之後，檢驗 X_i 對 Y_i 是否仍有顯著的解釋力。分析結果如表十五所示。

以階層迴歸分析： X 對 Y 之效果，以變革抗拒心態(觀望等待、適應障礙、同儕效應與消極逃避等)為控制變項，對於自變項組織變革知覺和依變項工作滿意度有顯著的調節效果， C_1 和 C_2 和 C_3 及 C_4 可以解釋Y變異中的5%， $F(4, 275) = 4.17$ ， $p < 0.01$ ，而在控制了 C_1 和 C_2 和 C_3 及 C_4 後，則X可以增加36%的Y變異



表十四 中介效果分析統計

	變革抗拒心態M		工作滿意度Y	
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
組織變革知覺X	-.10	.62***		.62***
變革抗拒心態M			-.10	-.04
R ²	.01	.39	.01	.39
Adj R ²	.00	.39	.00	.39
F	2.835	181.663***	3.343	91.311***
自由度	(1,278)	(1,278)	(1,278)	(1,278)

註：表中數值為標準化迴歸係數(β)
 *:p<0.05; **:p<0.01; ***:p<0.001。
 資料來源：本研究整理。

表十五 變革抗拒心態的控制變項分析統計表

		Y工作滿意度	
		△R ²	β
Step 1		.057**	
變革抗拒心態	C ₁ 觀望等待		-.02
	C ₂ 適應障礙		-.12
	C ₃ 同儕效應		-.16*
	C ₄ 消極逃避		.19**
Step 2		.366***	
變革抗拒心態	C ₁ 觀望等待		.13*
	C ₂ 適應障礙		-.16**
	C ₃ 同儕效應		-.07
	C ₄ 消極逃避		.03
X組織變革知覺			.62***
Total R ²		.42***	
N		280	

*:p<0.05; **:p<0.01; ***:p<0.001。

資料來源：本研究整理。

， $F(5, 274)=173.65$ ， $p<0.001$ ，針對組織變革知覺變項，在控制住變革抗拒心態中的觀望等待和適應障礙的變項後，組織變革知覺對工作滿意度的解釋力有顯著的增加，由此層級迴歸分析的結果可知，變革抗拒心態在組織變革知覺與工作滿意度間，具有顯著的調節效果。

伍、結語與建議

一、研究結果彙整

(一)敘述性統計部分

1. 組織變革知覺：從「組織變革知覺」的平均數觀察得知，國防組織體系成員對於「變革準備」的認知最高(平均數3.85，標準差0.781)，感受度最強，而在「溝通承諾」、「資源分配」、「任務分配」等其他變項的平均得分均在3.17以上，均高於中間值，彼此間的差異數均在0.05以下，顯示各變項間並無太大的差異，表示組織成員對於組織變革知覺，普遍具有良好的感知，顯現在當前國防組織體系的各部門，遭遇到來自內、外部環境的壓力，而必須推動「資訊人力向上集中」政策的組織變革，咸認為確有其必要性；雖然在「任務分配」方面的分數表現最低，然平均數亦達3.17(標準差0.882)，顯見有少數組織成員，對於在變革後的任務分配是否公平，仍然心存疑慮，後續推動組織變革前的溝通與協調上，應讓成員參與規劃及決策，使其明瞭未來任務的分配，以減少組織成員在此構念的不確定性，降低成員的抗拒心態，避免影響組織變革的成效。

2. 工作滿意度：由「工作滿意度」的平

均數觀察得知，組織成員在「人際關係」的分數最高(平均數為3.70，標準差為0.745)，顯見組織成員普遍重視職場中的人際關係，畢竟身處於氣氛和諧的工作環境中，使人有較輕鬆的心情工作，工作滿足感也較高，同時，也有助於員工抱持著正向積極的工作態度，此部分亦符合國防組織體系中所強調的「同袍之愛、手足之情」，以及凝聚單位向心、爭取單位榮譽的核心價值；分數最低的為「工作內容」(平均數為2.88，標準差為.881)，低於中間值3，足見仍有多數的員工對目前的工作內容不甚滿意，可能與國軍近十年來所推動一系列的人事精簡過程，造成人員不安及任務負荷過重有關，可以預見在組織變革後的工作分配問題，勢必更加影響組織成員的工作效率；概括而論，在工作滿意度方面不論是上級的領導統御，或與同事間的人際關係，國防組織成員都有較好的反應，惟有在工作內容部分，對於組織變革後的工作分配必須有更積極的作為，並審慎評估個人工作負荷量，避免產生勞逸分配不均的現象，致衍生內部管理的問題。

3. 變革抗拒心態：由「變革抗拒心態」的平均數觀察得知，除「同儕效應」外，其餘「觀望等待」、「適應障礙」及「消極逃避」等各變項的平均分數均在中間值3以上，足見國防組織體系中的成員，在面對組織變革的議題時，仍有大部分人抱持著抗拒的心態，其中尤以「觀望等待」的分數最高(平均數為3.37，標準差為0.808)，顯示有多數的組織成員在變革後的會有一段長時間的觀望等待期，研判其主要成因，係與一般民



間企業相較，國防組織體系的所有成員，常期處在相對穩定的工作環境中，組織內部的競爭不如外界激烈，面對任何組織變革的過程，初始多會以觀望等待的方式來應對。

其次為「消極逃避」(平均數為3.32，標準差為0.748)，顯示成員面對組織變革時，除了觀望等待之外，也會有消極逃避的行為，研判可能因近年國軍人力兵員裁減甚鉅，加上削減福利待遇等聲囂塵上的議題有關，與原先個人所預期的待遇、福利產生了落差，因此，降低了成員對組織的信任度，對組織變革的推動，有了消極逃避、不願面對的想法；再其次為「適應障礙」(平均數為3.14，標準差為0.800)，說明組織成員在面對組織變革時，無法在極短的時間內完成自我調適，甚而有半數以上的成員，有適應上的困難，面對此種現象，組織中的領導與管理階層，需要適時的給予關懷及協助，並且運用同儕的力量，協助所有的成員在組織變革後重新恢復正常的工作與生活；在抗拒心態中的「同儕效應」得分最低(平均數2.92，標準差0.659)，雖低於中間值3，顯見組織成員產生抗拒心態受到同儕的影響最小，應屬於自發性個人的抗拒心態與行為，相對而言，仍顯示有部分成員，會因為職場環境中同儕的影響，而對組織變革產生負向心理。

故此，組織在推動變革時，應與組織成員善作溝通，盡力消弭多數成員的抗拒心態，並利用群體的力量，影響周邊的同仁，使組織變革抗拒降至最低，並共同推動組織朝正向成長的方向前進。

(二)差異性分析部分

1. 組織變革知覺部分：組織變革知覺以人口變項分析比較後，在個人屬性中的家庭狀況與年齡層中所呈現的結果大致相同，均有未婚和已婚但無子女者對於組織變革知覺的感知程度高於已婚且有子女者的情形，而以年齡層作比較，亦有年輕者普遍高於年長者之情形；在組織屬性中，尉官階級的感知程度要高於校官階級；而在服務年資中則有年資愈資淺者的感知程度普遍高於年資愈資深者的現象。

2. 工作滿意度部分：工作滿意度以人口變項分析比較後，在個人屬性中的年齡層所呈現的結果，顯示出在工作滿意度的感知上，年輕者明顯高於年長者之情形；在組織屬性中，以工作性質而論，資訊編制人員的滿意程度要高於非正式編制人員；而在服務年資中，同樣以年資愈資淺者的滿意程度普遍高於年資愈資深者；較為特殊的情形在於工作待遇在年收入31-50萬元的成員，其工作滿意度要高於年收入在71-90萬元的成員；對於工作內容的滿意度，資訊編制人員要高於兼職資訊業務人員。

3. 變革抗拒心態部分：變革抗拒心態以人口變項分析比較後有顯著的差異，在個人屬性中的年齡層所呈現的結果，顯示出在變革抗拒心態的反應程度上，年長者明顯高於年輕人之情形，尤以41-45歲年齡層的成員明顯高於31-35歲年齡層的成員；在組織屬性中，以工作性質而論，一般人員的變革抗拒心態明顯高於兼職資訊業務人員；而在服務年資中，以年資愈資深者的變革抗拒心態

的程度普遍高於年資愈資淺者，在服務年資16年以上者明顯高於服務年資在10年以內者。

由上述分析結果可知，組織成員中以年輕、未婚、尉官和年資較資淺者，對於組織變革知覺，均有較高的感知程度，普遍高於年長、已婚且有子女、校官與年資較資深者；年輕、年資較資淺、年收入在31-50萬元以及資訊編制人員，對於工作滿意度，均有較高的滿意程度，普遍高於年長、年資較資深、年收入在71-90萬元以及非資訊編制之人員；年長者、年資較資深及一般人員，有較為強烈的變革抗拒心態，普遍高於年輕人、年資較資淺及兼職資訊人員。

因此，可以歸納出兩類不同背景的成員，在不同的變項上分別顯現出特殊的性質：

1. 未婚、年齡層愈低、服務年資愈資淺、尉官階層的成員：此類背景的成員，在「組織變革知覺」與「工作滿意度」的感受度最好，而在「變革抗拒心態」也最低，顯示，此類型的成員對於組織變革的接受程度最高，屬於組織變革過程中的主要支持者與推動者。

2. 已婚且有子女、年齡層愈高、服務年資愈資深、校官階層的成員：此類背景的成員，在「組織變革知覺」與「工作滿意度」的感受度普遍偏低，而在「變革抗拒心態」表現也最高，也表示此類型的成員對於組織變革的接受程度不高，同時，對於「溝通承諾」、「任務分配」的認同度也低，顯見對於組織變革抱持著較為悲觀和消極的態度，屬於組織變革過程中的主要阻力。

3. 綜合發現：「已婚且有子女、學歷愈

高、年齡層在41-45歲、服務年資在16-20年、服務單位在業務部門的成員」在變革抗拒心態中有較高的趨勢。

(三) 相關分析部分

1. 組織變革知覺與工作滿意度的相關分析結果：

除了「變革準備」與「工作內容」沒有顯著的相關性外，其餘組織變革知覺各變項與工作滿意度各變項均有顯著的正相關。可見組織變革知覺與工作滿意度多數具備有顯著的相關。

2. 工作滿意度與變革抗拒心態的相關分析結果：

(1) 「工作內容」與變革抗拒心態中的「觀望等待」有顯著負相關。

(2) 「領導統御」及「工作內容」與變革抗拒心態中的「適應障礙」均有顯著的負相關。

(3) 「領導統御」及「工作內容」與變革抗拒心態中的「同儕效應」均有顯著的負相關。

(4) 「人際關係」與變革抗拒心態中的「消極逃避」有顯著正相關。

由上述分析結果可得知，工作滿意度與變革抗拒心態間各子構念多數為顯著負相關，尤其在成員「工作內容」的滿意度愈高，愈能抑制成員「觀望等待」和「適應障礙」的抗拒心態；在「領導統御」的滿意度愈高，也能減少「適應障礙」和「同儕效應」的抗拒心態；唯有「人際關係」的滿意度，在「同儕效應」與「消極逃避」的表現上有意見相左的情形，意即當人際關係的滿意度愈



高，受到同儕影響所產生的抗拒心理愈低。

惟「消極逃避」卻和「人際關係」卻有些微顯著的正相關，研判其中的意涵，可能因為成員有較好的人際關係，在面對組織變革時，不願意破壞既有的職場工作氣氛及原有的團體中社會地位，從過於激烈或外顯的抗拒行為，逐步減緩其抗拒程度，趨向於消極被動或逃避面對的抗拒心態。

3. 組織變革知覺與變革抗拒心態的相關分析結果：

僅以組織變革知覺與變革抗拒心態等構念作分析時，無顯著的關聯性，但進一步各子構念作分析時，卻在「溝通承諾」與「觀望等待」及「任務分配」與「觀望等待」呈現顯著的負相關，其餘組織變革知覺各變項與變革抗拒心態各變項均無顯著的相關。意謂當組織變革過程中與成員做好溝通協調與任務分配的工作，將可有效減少成員觀望等待的抗拒心態；另「變革準備」與「同儕效應」也呈現顯著的負相關，也代表在變革前的準備工作愈充分，愈能減少成員受同儕影響產生抗拒心態。

4. 工作滿意度與變革抗拒心態的相關分析結果：

(1)「工作內容」與變革抗拒心態中的「觀望等待」有顯著負相關。

(2)「領導統御」及「工作內容」與變革抗拒心態中的「適應障礙」均有顯著的負相關。

(3)「領導統御」及「工作內容」與變革抗拒心態中的「同儕效應」均有顯著的負相關。

(4)「人際關係」與變革抗拒心態中的「消極逃避」有顯著正相關。

由上述分析結果可得知，工作滿意度與變革抗拒心態間多數為顯著負相關，尤其在成員「工作內容」的滿意度愈高，愈能抑制成員「觀望等待」和「適應障礙」的抗拒心態；在「領導統御」的滿意度愈高，也能減少「適應障礙」和「同儕效應」的抗拒心態；唯有「人際關係」的滿意度，在「同儕效應」與「消極逃避」的表現上有意見相左的情形，意即當人際關係的滿意度愈高，受到同儕影響所產生的抗拒心理愈低。

但「消極逃避」卻和「人際關係」卻有些微顯著的正相關，判斷其中的意涵，應為成員有較好的人際關係，在面對組織變革時，不願意破壞既有的職場工作氣氛及原有的團體中社會地位，進而過於激烈或外顯的抗拒行為，逐步減緩其抗拒程度，趨向於消極被動或逃避面對的抗拒心態。

(四)「變革抗拒心態」的中介效果和調節效果的分析：

1.「變革抗拒心態」的中介效果分析結果：

經過檢驗，「變革抗拒心態」對「組織變革知覺」和「工作滿意度」，不具備中介的效果。

2.「變革抗拒心態」的調節效果分析結果：

(1)以「變革抗拒心態」為控制變項，對於自變項「組織變革知覺」和依變項「工作滿意度」有顯著的調節效果，在控制住「變革抗拒心態」的所有變項後，「組織變革

知覺」對「工作滿意度」影響有顯著的改變。

(2)以層級迴歸分析的結果得知，「變革抗拒心態」在「組織變革知覺」與「工作滿意度」之間，具有顯著的調節效果。

二、結語

在國防組織體系的成員中取得280份樣本，以推動「資訊人力向上集中」政策所引發的組織變革，對其組織變革知覺、工作滿意度及變革抗拒心態現況及其關聯性加以探討。經因素與信度分析後，其組織變革知覺可以歸納出四項因素，依組織成員的認知強度高低，依序為：「變革準備」、「溝通承諾」、「資源分配」及「任務分配」，研究顯示組織成員對於組織變革的變革準備有中高度的認知，對於溝通承諾、資源分配及任務分配也有中等程度以上的認識，多數的成員對於變革後的組織承諾、資源與任務的分配，都能有較好的體認，並不存在著適應不良的問題。

在工作滿意度方面，則可以歸納出三項因素，依組織成員滿意程度的高低，依序是「人際關係」、「領導統御」及「工作內容」等三項，研究顯示組織成員對於組織變革後最滿意的仍是工作場所中的人際關係，與其一貫強調重視團隊榮譽及單位向心的國防組織體系文化特性息息相關，其次，成員對於領導統御也有中等程度以上的滿意度，顯見近年國防組織改制及國防事務透明化甚有成效，各個領導與管理階層對於組織內部管理已能採較為溫和與合理的管理方式。最為需要關注的部分是工作內容，多數成員呈現不滿意的現象，突顯出在組織變革後，雖然

成員對資源與任務分配及公平性沒有疑慮，但面對人力資源不足，平日工作負荷與業務項目並未簡化的情形下，成員不滿意的情況仍然無法獲得改善的問題。

在變革抗拒心態方面，可以歸納出四項因素，依組織成員的抗拒程度認知高低，依序為「觀望等待」、「消極逃避」、「適應障礙」及「同儕效應」，研究顯示組織成員在組織變革後的抗拒行為，多數成員還是以觀望等待及消極逃避等方式為最多，部分成員會顯現出適應不良的情形，因此，在面對由上而下的組織變革過程，所有成員普遍仍有服從領導的慣性，即便對組織變革可能影響個人權益，仍會選擇被動接受，但配合度與主動積極性則降至低點。較為特殊的部分是組織成員在抗拒行為表現上受到同儕效應的影響最小，對應其在工作滿意度中人際關係的高度認同，顯見職場中良好的工作氣氛和人際關係，對組織變革極有助益，減少了組織成員因同儕影響所產生抗拒的可能性，並可藉由同儕與群體的力量，減低組織變革過程中來自個人的阻力。

綜上所述，國防組織體系在推動資訊人力向上集中的組織變革，成員的組織變革知覺直接對其工作滿意度有高度的正向影響，而變革抗拒心態則直接對工作滿意度有中度的負向影響，而透過變革抗拒心態，將降低組織變革知覺對工作滿意度的影響效果。

在規劃組織變革的推動過程，除了做好溝通與協調的工作，讓成員參與規劃和決策外，更需要優先解決變革後的工作負荷與業務簡化的問題；另外，雖然成員在組織變革



知覺有高度的體認，但並未因此全面減低成員對變革所產生的抗拒心態（僅在溝通承諾與任務分配和變革準備等部分能有效減少成員觀望等待和同儕效應的負面心態），也表示組織變革推動過程中，除了作組織部門與人力結構的調整外，對於日常工作內容與業務項目的調整，確實有必要一併檢討納入，方能有效解決此一問題，消弭成員對組織變革的抗拒心態。

在人口變項對組織變革知覺、工作滿意度和變革抗拒心態的差異性分析可以發現，所有組織成員中，有兩類背景不同的成員，分別對不同的變項的看法上有明顯的差異：「未婚、年齡層愈低、服務年資愈資淺、尉官階層的成員」在組織變革知覺上有較高的體認，亦有較高的工作滿意度，對於組織變革的抗拒心態較低。「已婚且有子女、年齡層愈高、服務年資愈資深、校官階層的成員」在組織變革知覺與工作滿意度的感受程度偏低，同時對於變革抗拒心態表現也最高。

三、建議

（一）國防組織體系各部門在推動組織變革的過程，在事前的準備工作上，應盡量與組織成員做好溝通與協調的工作，提高成員的組織變革知覺，以提升其工作滿意度，以期有效降低成員的抗拒心態。

（二）國防組織體系內部的高階管理階層，對於組織內部工作內容的檢討與規劃，有必要給予適切的關注，面對人力資源持續緊縮而任務未見減少的情形下，已浮現出內部管理的警訊，更以近期連續發生多起人員適應不良的問題最為嚴重，極須發揮組織內部

的心輔力量，協助成員心理輔導與提高自身適應能力。

（三）對於國防組織所特有的文化，與其一貫強調組織的「榮譽與團結」，使成員普遍對於人際關係的滿意程度甚高，進而減少了成員受到同儕影響而產生的變革抗拒心態，並能提高其在組織變革知覺的感知程度，成為推動組織變革過程中最有效率的方式，也表示組織在推動組織變革過程中，溝通與協調的工作不應僅由領導對部屬來執行，更須善用眾人的力量，由各部門中支持推動變革的成員去協助、輔導其他成員，以擴大成員人際關係的效益，同時併用公開政策協調會等方式，廣泛收納成員的意見以降低歧見，讓成員有參與決策的感受，化阻力為助力。

（四）除了各項的積極作為外，尚須關注「已婚且有子女、年齡層愈高、服務年資愈資深、校官階層的成員」對於變革議題的看法，並瞭解其特殊需求善加輔導協處，增加其對變革後自身權益的認知，化解其對變革所產生的抗拒心態，促使其由變革的抗拒者轉變為推動者，以減少變革的阻力，進而增加組織變革的推動力。

<參考資料>

一、中文部分

1. 中山大學企業管理學系，《管理學：整合觀點與創新思維4/e》，臺北，前程文化，2014年。

2. 行政院，〈資訊力即國力：國家發展策略性基礎建設的應有作為〉，行政院資訊服務產業策略會議主題，2010年。

3. Donald R. Cooper, Pamela S.

Schindler, 古永嘉及楊雪蘭編譯, 《企業研究方法》, 臺北, 美商麥格羅·希爾國際公司, 2014年。

二、西文部分

1. Ajzen, Icek. (1985). "From intentions to actions: A theory of planned behavior." *Action control*. Springer Berlin Heidelberg, 11-39.

2. Ansoff, H. Igor. (1991). "Critique of Henry Mintzberg's 'The design school: reconsidering the basic premises of strategic management'." *Strategic management journal* 12.6, 449-461.

3. Baron, Reuben M., and David A. Kenny. (1986). "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations." *Journal of personality and social psychology* 51.6, pp.1173.

4. Bovey, Wayne H., and Andrew Hede. (2001). "Resistance to organizational change: the role of defence mechanisms." *Journal of managerial psychology* 16.7, 534-548.

5. Hambrick, Donald C., and Albert A. Cannella. (1989). "Strategy implementation as substance and selling." *The Academy of Management Executive* 3.4, 278-285.

6. Hill, Charles WL, and Thomas M.

Jones. (1992). "Stakeholder?agency theory" *Journal of management studies* 29.2, 131-154.

7. Hoppock, Robert. (1935). *Job satisfaction*

8. Jones, Alun. (2003). "Contemporary Nursing: Culture, Education and Practice." *Journal of Clinical Nursing* 12.1, 152-153.

9. Kaiser, Henry F. (1974). "An index of factorial simplicity." *Psychometrika* 39.1, 31-36.

10. Kubler-Ross, Elisabeth, Stanford Wessler, and Louis V. Avioli. (1972). "On death and dying." *Jama* 221.2, 174-179.

11. Leavitt, Harold J., and Bernard M. Bass. (1964). "Organizational psychology." *Annual review of psychology* 15.1, 371-398.

12. Lewin, Kurt. (1951). "Field theory in social science: selected theoretical papers (Edited by Dorwin Cartwright.)."

13. Locke, E. A. (1976). "The nature and causes of job satisfaction." In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* 1297-1349. Chicago: Rand McNally.

14. O'Reilly, Charles A., Jennifer Chatman, and David F. Caldwell. (1991). "People and organizational



culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit.” *Academy of management journal* 34.3, 487-516.

15. Ostroff, Cheri. (1992). “The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis.” *Journal of applied psychology* 77.6, pp.963.

16. Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). “Managerial attitudes and performance.” Homewood, IL: Dorsey Press and Richard D. Irwin.

17. Powell, G. N. & Posner, B. Z. (1977). “Resistance to change: A management concept Ready for change.” Working Paper, Graduate School of Business and Administration, University of Santa Clara.

18. Robbins, S. P. (1993). “Organizational Behavior” N.J. Prentice-Hall Inc, 670-673.

19. Robbins, S.P. (2001). “Organizational behavior: Concept controversies and applications.” 9th Ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

20. Robbins & Coulter (2002). “Ch1. Introduction to Management and Organization Case application.” : Sweet Music, Caring Management.


21. Robbins, S. P., David A. DeCenzo, and Mary K. Coulter. (2008). *Fundamentals of management: essential concepts and applications*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

22. Salamon, Lester M. (1981). “Rethinking Public Management: Third-Party Government and the Changing Forms of Government Action.” *Public Policy* 29.3, 255-75. Reprinted in Salamon (1995): 17-32. Page numbers refer to 1995 reprint.

23. Smith, P.C., Kendall, L. & Hulin, C.L. (1969). “The measurement of satisfaction in work and retirement.” Chicago: Rand McNally.

24. Stephen, P. Robbins (1992). *Organizational Behaviour*

25. Stephen, P. Robbins, (2003). *Management*

26. Tichy, N. M. & Ulrich, D. O. (1984). “The leadership challenge - a call for the transformational leader.” *Sloan Management Review*, 26.1, 59-68. 

作者簡介：

李昀徽中校，海軍官校專84年班，海軍通信電子軍官班91年班，國防大學管理學院指參班99年班，國立中山大學資訊管理學系碩士，現服務於海軍司令部。

