



國防組織

組織變革認知與組織承諾關係之研究——以情緒商數為調節變項

空軍上校 尹秀媛、空軍少校 趙宥翔

提

要

組織承諾係組織成員對組織的認同程度，關係著組織成員能否齊心一致努力達成組織任務及目標的因素之一。國軍近年來持續推動組織變革，連帶造成組織異動及人事調整作業頻繁，然而，組織成員在經歷服務單位及職務的異動後，面對新的單位、職務及工作的挑戰，組織成員自我情緒的調整及控管，則扮演著重要且關鍵的角色。

本研究以組織變革為背景，正向心理學理論為基礎，用以探討組織變革認知、情緒商數與組織承諾間之關聯性。透過文獻蒐整歸納構建研究架構，以問卷對國軍志願役軍官進行抽樣調查，計發出問卷300份，有效樣本257份，有效回收率為86.24%。本研究結果顯示：(1)組織變革認知對組織承諾具有顯著正向的影響；(2)情緒商數對組織承諾具有顯著正向的影響；(3)情緒商數對組織變革認知與組織承諾間之關係具有顯著之調節效果。最後，再依據研究結果提出相關管理意涵及後續研究建議。

關鍵詞：組織變革認知、組織承諾、情緒商數

壹、緒論

一、研究背景與動機

組織變革是組織維持生存發展的必經路徑，一個成功的組織，要持續不



斷尋求適當的變革之道，期藉由變革來確保或提升組織的競爭優勢^{【註1】}。組織變革大多為組織流程再造、組織縮編及組織精簡等方式，所以，「規模大、多元化」已不再是組織變革的最佳模式，「質精瘦、核心化」儼然成為不少組織所追求的目標^{【註2】}。

近年來，國軍逐步調整兵力目標結構，自82年起陸續推動一連串的組織再造工程及組織變革作為，其中規模較大也較為人所週知的專案，即是「精實案（期程：86年7月1日至90年6月30日）」、「精進案（期程：93年1月1日至99年11月1日）」及「精粹案（期程：100年1月1日至103年11月1日）」。³國軍組織結構在歷經大大小小的變革及調整後，總員額數已由82年的49萬8千餘人逐次遞減，目前總員額數為21萬5千人，惟國防部組織精簡全案尚未完成，後續規劃將國軍總員額數下修到17至19萬人^{【註3】}，可見組織變革仍是國軍現階段重要的工作項目之一。由於組織變革的持續推行，使國軍單位及成員經歷了數次的組織結構調整、單位裁併、人員精簡及職務異動等情事，也因為單位、職務及人力配置上的調整，使組織成員對組織變革產生了不同程度的心理認知感受，而此一認知上的落差則會因人而異，也會對組織及組織成員間帶來不同程度的影響。

組織精簡係指藉由組織重組、購併及縮減組織層級等作為，並透過裁員的方式來減少實際的員工數量，以達到降低組織營運成本及提升組織績效與競爭力的目的^{【註4】}。企業縮編時，員工可能必需延長工作時間或擔負更沉重的責任，相對的，也會帶給組織成員更大的工作負荷與壓力^{【註5】}。組織的精簡會造成組織成員（包含被裁撤者與留任者）的傷害，會提高組織成員的不安全感、喪失對組織及管理者的信任，使得工作士氣下滑、工作滿足及組織承諾降低等^{【註6】}，並且可能因而自願申請離職，其中又以工作變化對組織承諾產生的影響力最大^{【註7】}。所以，本研究試圖探討在組織變革的環境下，組織成員對組織變革的

註1 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。

註2 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。中山大學管理學院高階經營碩士學程碩士論文。

註3 潘博詞(2007)。從組織變革論國軍精實案後軍事組織文化之調適。國防大學政治作戰學院政治學系碩士論文。

註4 Bhattacharyya, S., & Chatterjee, L. (2005). Organizational Downsizing: From Concepts to Practices. VIKALPA, 30(3), 65-78.

註5 Evangelista, A. S., & Burke, L. A. (2003). Work redesign and performance management in times of downsizing. Business Horizons, March-April, 71-76.

註6 McKinley, W., Sanchez, C.M., & Schick, A.G. (1995). Organizational downsizing :constraining, cloning, learning. Academy of Management Executive, 9(3), 32-44.

註7 Bhuian, S., Al-Shammari, E., & Jefri, O. (1996). Organizational commitment, job satisfaction and



認知是否會對組織承諾造成影響，此為本研究之動機一。

組織變革隨之而來的是人力及組織結構、組織成員生涯發展、工作滿意等型態的重大轉變，對任職於其中的組織成員來說，是一大挑戰，而組織變革的過程常會衝擊組織成員個人福祉及帶給員工心理不確定感的壓力^{【註8】}。情緒商數會干擾組織成員從知覺到採取相關作為及行動的反應過程，同時指出以情緒商數作為干擾變項，所得之調節效果更具解釋能力^{【註9】}。國軍組織再造工程持續的推動，組織成員個人對組織變革的心理認知程度，將或多或少影響其對組織的向心力及認同度，進而影響組織的整體運作，此時組織成員個人的情緒管理能力及影響力，在組織變革的過程中就顯得格外重要。因此，引發本研究欲探討各軍種志願役幹部個人情緒商數在組織變革認知與組織承諾間扮演何種角色，此為本研究動機之二。

二、研究目的

基於上述研究動機，本研究以各軍種志願役幹部為研究對象，探討國軍成員對組織變革的認知是否會影響其對組織之組織承諾、國軍成員的情緒商數是否會影響其對單位的組織承諾及組織成員對組織變革認知和組織承諾間之關係，是否會因為情緒商數的強弱，而有所變化。本研究之具體目的如下：

- (一) 探討「組織變革認知」對「組織承諾」間之關係。
- (二) 探討「情緒商數」對「組織承諾」間之關係。
- (三) 探討「情緒商數」對「組織變革認知」與「組織承諾」間關係之影響。
- (四) 針對本研究之結果，提供相關管理意涵。

貳、文獻探討

一、組織變革與組織變革認知

變革係指事物的變動，一般而言，組織中的變革活動均屬於計畫性的作為，是一種有規劃、有計劃、有目標的活動，而組織的改變、變遷、變化、革新、改進及轉型等均屬於組織變革之範疇^{【註10】}，在眾多組織變革相關理論中，

job characteristics: an empirical study of expatriates in Saudi Arabia. *International Journal of Commerce and Management*, 6 (3), 57-80.

註8 Cunha, R.C., Cooper C. L. (2002). Does privatization affect corporate culture and employee well-being? *Journal of Managerial Psychology*, 17 (1), 21-49.

註9 洪明中 (2011)。以情緒智 與知覺主管支持為調節變項之修護人員工作倦怠與工作績效之關 性研究—以花 空軍基地為 。國防大學管 學院資源管 及決策研究所碩士 文。

註10 陳義明 (2005)。學校經營管理與領導。臺北：心理出版社股份有限公司。



以Leavitt變革途徑模式理論較受學者所重視，其認為組織變革可以透過結構途徑、技術途徑及行為途徑等三個途徑來達成(如圖1)，而且三者間具有高度的互動性關係，如果任何一個因素改變，必會導致其它的因素隨之變動^{註11}；而認知是指個人

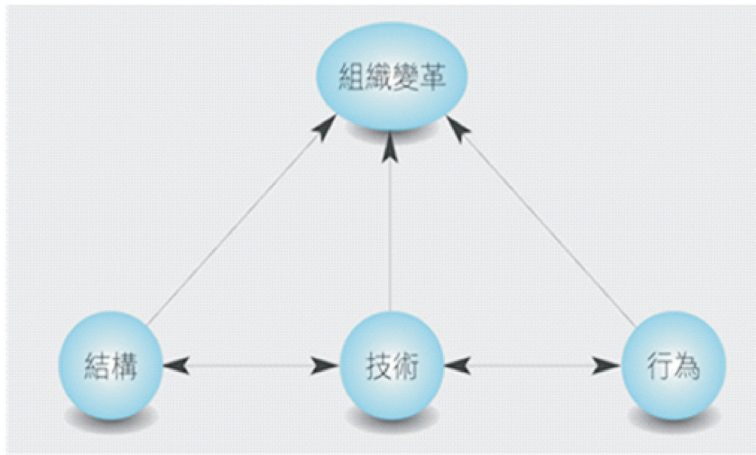


圖1 Leavitt組織變革的途徑圖

意識對事物理解的心理 資料來源：方至民、李清潭、胡國強、葉匡時與張瑞當(2007)

過程，包含了知覺、推理、判斷等反應。因此，組織變革認知則是指組織成員對組織變革過程或情境所產生的知覺反應，此一知覺的改變也將直接或間接影響個人的行為，進而影響組織整體運作。

二、組織承諾

承諾是造就組織成員繼續堅守崗位與留任職場的機制，使組織成員產生一種持續且一致的行為^{註12}，組織承諾是組織成員個人對組織目標及價值具有強烈的信仰和接受度，願意為組織付出努力，並且渴望繼續成為組織的一份子^{註13}，亦是一種內化規範的力量，以表現合乎組織目標的凝聚力與行為，並願意付出額外努力，以協助達成組織目標的程度^{註14}。

1970年代開始，西方學者開始關注組織承諾、組織忠誠等相關概念，在台灣則是到80年代，組織承諾才成為台灣組織行為研究的議題^{註15}，在組織承諾的理論發展上，以Porter等學者所提出的論點較受關注，認為組織承諾是組織成員個體對於組織或群體的一種看法，代表組織成員的認同及對某組織或群

註11 方至民、李清潭、胡國強、葉匡時與張瑞當(2007)。管理學：整合觀點與創新思維(第二版)。台北：前程文化事業有限公司。

註12 Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. American Journal of Sociology, 66, 32-40.

註13 張繼鏐(2001)。社工人員組織承諾相關因素之研究。暨南國際大學社會政策與社會工作學系碩士論文。

註14 莊雅茹(2010)。兩岸餐飲業員工工作價值觀與組織承諾關係之研究—以台資連鎖餐飲企業為例。高雄餐旅大學餐旅學院/餐旅管理研究所碩士論文。

註15 鄭伯壘、姜定宇、鄭弘岳(2003)。組織行為研究在台灣：三十年的回顧與展望。台北：桂冠圖書股份有限公司。



體努力投入的強度，區分為價值承諾、努力承諾及留職承諾等三類，同時表示組織承諾並非單一層面，而是具備整合的觀點【註16】。

三、情緒商數

情緒包含感覺、想法、生理與心理狀態或是相關的行為傾向，而這些情緒透過管理、控制與表達，再利用測量的工具將其數量化，所得到的結果即是所謂的情緒商數(簡稱EQ)【註17】，簡單的說，情緒商數就是組織成員對自己或他人情緒的覺察與調節能力【註18】；而且情緒商數是可以培養、發展與增長的能力，可藉由瞭解情緒變化，以有效處理各種情境或事件【註19】。

1990年代情緒商數概念之提出及發展，吸引了很多學者紛紛投入研究的行列。在「EQ」一書中提及，人一生的成就，有20%歸屬於IQ，而另80%則受其它因素所影響，例如情緒商數、社會階層、學(經)歷及運氣等，其中以情緒商數對個人成就的影響最為重要。也就表示，情緒商數愈高的人，在各個領域均佔有較佳的優勢，成功的機率也就愈大【註20】。Law等學者所提出的論點較受學界推崇，認為情緒商數是組織成員對情緒的感受及調節的能力，區分為自我情緒評鑑(SEA)、他人情緒評鑑(OEA)、情緒的調節(ROE)及情緒的運用(UOE)等四個面向，是一種覺察自己與別人的情緒與感受，進而適時處理情緒，用來引導組織成員思考與行動的能力【註21】。

四、組織變革認知、情緒商數與組織承諾之關係

(一)組織變革認知與組織承諾

組織變革經常伴隨著組織結構及人員職務的異動，因而改變組織成員的工作內容，不同的工作特性對於組織成員的心理會產生不同的影響【註22】，組織變革留任的員工，對組織的承諾及忠誠度都會降低，工作壓力也會增加

註16 Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.

註17 Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.

註18 Mayer, J. D., & Salovey, P. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 185-211.

註19 Weisinger, H. D. (1998). *Emotional intelligence at work: The Untapped edge for success*. San Francisco: Jossey-Bass.

註20 王春展、詹志禹與李良哲(2000)。兒童情緒智力發展之探討研究。教育與心理研究，23，353-382。

註21 Law, K. S., Wong, C. S., & Song, L. J. (2004). The Construct and Criterion Validity of Emotional Intelligence and Its Potential Utility for Management Studies. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 483-496.

註22 Decker, D., Wheeler, G. E., Johnson, J., & Parsons, R. J. (2001). Effect of organizational change on the individual employee. *The Health Care Manager*, 19(4), 1-12.



，甚至會離開組織^{【註23】}，其它研究也指出，組織在發生變革或裁減時，會使組織成員與組織之間的關係產生負向影響^{【註24】}，所以，面對組織變革時，成員大都會產生既恐懼、焦慮又抱持著期待及振奮的心理認知，在一方面除舊，一方面又要佈新的情境下，必然會引發組織成員內心的衝突與矛盾^{【註25】}，然而組織變革的預期成效是否達成，其關鍵在於組織變革中組織成員的群體行為反應，也就表示變革中除了要有完善的變革計畫與評估變革的實質效益外，人員對變革的投入與接受程度也是非常重要的^{【註26】}。

近年來學者研究發現，組織成員的認知程度將影響其對組織的承諾，當員工對組織目前的作法及未來的目標愈具有信心時，自然會反映在其對組織的承諾與實際的行動上^{【註27】}，而且當組織推動變革時，員工對變革的認知與評價愈高，則其對組織未來的發展、工作投入的態度及組織目標與工作價值的認同等之重視與關心程度也愈高^{【註28】}，換言之，當員工認為組織變革可提高組織效益時，其會更加支持變革的施行，進而提高對工作的投入^{【註29】}。所以，組織成員變革的知覺對組織承諾具有預測力，也就表示組織成員的組織承諾高低，會受其組織變革知覺的高低所影響，且兩者之間具有正向的關係^{【註30】}。另外學者還發現，組織變革認知對組織承諾除了具有正向且顯著的影響外，其中職務愈高者，對組織變革的危機認知愈高，相對的，對組織有較高的留職承諾^{【註31】}，綜上，本研究據以建立假說一：

H1：組織變革認知對組織承諾具有顯著正向的影響。

(二) 情緒商數與組織承諾

學者研究指出，正向情緒感受與負向情緒感受對生產力的影響，是不對

註23 Staw, B.M., Sandelands, L.E., & Dutton, J.E. (1981). Threat rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. *Administrative Quarterly*, 26, 501-524.

註24 Niehoff, B. P., Moorman, R. H., Blakely, G., & Fuller, J. (2001). The influence of empowerment on employee loyalty in a downsizing environment. *Group & Organization Management*, 26(1), 93-113.

註25 徐聯恩 (1996)。企業變革系列研究。台北：華泰文化事業股份有限公司。

註26 Evans, P., Pucik, V., & Barsoux, J-L. (2002). *The Global Challenge-Frameworks for International Human Resource Management* (5th Edition). Mason, OH: Thomson Learning of South-Western Publishing.

註27 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。中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

註28 同註2。

註29 劉淑真 (2009)。組織文化、組織變革認知及人格特質對員工組織承諾影響之研究—以中華郵政總公司為例。淡江大學企業管理學系碩士論文。

註30 黃渝芳 (2002)。綜合高中組織變革知覺與組織承諾相關之研究。台灣科技大學技術及職業教育研究所碩士論文。

註31 蔡明錡 (2011)。併購後組織文化、組織變革認知、信任關係與組織承諾之影響—以某電子公司為例，成功大學企業管理學系碩士在職專班論文。



稱的，生產力因正向情緒感受而增加的數量，少於生產力因負向情緒感受而減少的數量【註32】，而且員工在自我情緒評鑑、自我情緒調節和自我情緒運用能力愈高者，對組織的認同感和留職意願也就愈高，對工作壓力的抗壓性也愈好【註33】，換句話說，當人員情緒商數愈高且負面情緒愈低時，組織成員對工作的滿意程度則會愈高，生涯規劃的能力也會愈強，其團隊管理技能與成效也會愈佳【註34】。

在面臨困難和挑戰時，情緒商數可以抒緩工作所帶來的挑戰，對組織有強烈承諾感的員工，能夠忍受工作壓力，完成組織所交付的工作，較不易受到工作壓力的負面因素所影響，對工作的滿意度也會愈高【註35】，當組織成員情緒商數較高時，其個人社交能力也會愈強，尤其是組織中地位愈高者，愈需要具備高度情緒商數，方能在工作上獲得較成功的表現【註36】。所以，情緒商數可以預防組織成員對工作的不滿，如果員工已經產生不滿心態，則可將對組織的不滿程度降至最低【註37】，也就表示，情緒商數與組織承諾間具有正向顯著的影響關係【註38】；另外學者還發現，情緒商數與工作環境有著密切的關係，與職業成就存有正向關聯，對於工作績效而言，情緒商數比智力商數(IQ)更具有顯著的關聯【註39】。綜上，本研究據以建立假說二：

H2：情緒商數對組織承諾具有顯著正向的影響。

(三)組織變革認知、情緒商數與組織承諾

處於組織合併、精簡或裁員等勞資糾紛不良環境下的員工，對未來充滿不確定性，而且對於組織的信任程度也不會太高，這些員工對公司是又愛又怕受傷害，對組織經常存有負面的情緒，相對的，對組織的投入及認同程度

註32 Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In B. Staw & L.L. Cummings (Eds.), *Research on Organizational Behavior*, 18, 1-74.

註33 陳宜君(2008)。員工情緒商數、組織承諾對其工作壓力影響之研究。中國文化大學勞動學研究所碩士論文。

註34 陳建宏(1997)。資管人員情緒商 的研究。大 工學院資訊管 研究所碩士 文。

註35 Geary, D. C. (1998). *Male, female: The evolution of human sex differences*. Washington, DC: American Psychological Association.

註36 Schutte, N. S., Malouff, J. M., Bobik, C., Coston, T. D., Greeson, C., Jedlicka, C., Rhodes, E., & Wendorf, G. (2001). Emotional intelligence and interpersonal relations. *The Journal of Social Psychology*, 141(4), 523-536.

註37 Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, 37-240.

註38 梁玉葵(2012)。中國大陸基層員工之進修意願與工作發展關係之研究。元智大學資訊管理學系學位論文。

註39 Dulewicz, V., & Higgs, M. (1998). Emotional Intelligence: Can it be measured reliably and validly using competency data? *Journal of Competency*, Autumn.



也會隨之下降【註40】

，也就意謂組織變革活動會使組織成員的負向情緒升高，連帶降低成員對組織的認同承諾【註41】；反之，正向情緒則會引發組織中利他與助人行為的產生，正向情緒亦會影響個人在組織中所做的決策、評價與結果，對個人與組織都是有利的【註42】。

當組織內部具有較佳的溝通環境時，管理者與組織成員之間能彼此相互瞭解、激勵與關懷，組織持續在這種良性循環下發展，勢必能留住及發掘好的員工；而組織成員在此環境下工作，負向情緒產生的機會也會較少，相對的，也就會對組織產生較高的認同程度【註43】，因此，組織承諾的高低即代表組織員工對組織之投入、滿意度與認同程度，也是衡量組織績效的另一種指標【註44】。換言之，當組織成員對組織有較高的承諾時，會為組織帶來較為正面的利益，例如：低離職率、高工作滿意度，也較能使員工對組織運作的相關活動產生自發性之行為，所以，組織承諾亦代表組織成員對於組織目標的渴望【註45】。綜上，本研究據以建立假說三：

H3：情緒商數會調節組織變革認知與組織承諾之間的關係；情緒商數愈高時，會弱化組織變革認知對組織承諾間之關聯性。

參、研究架構與假設

一、研究架構

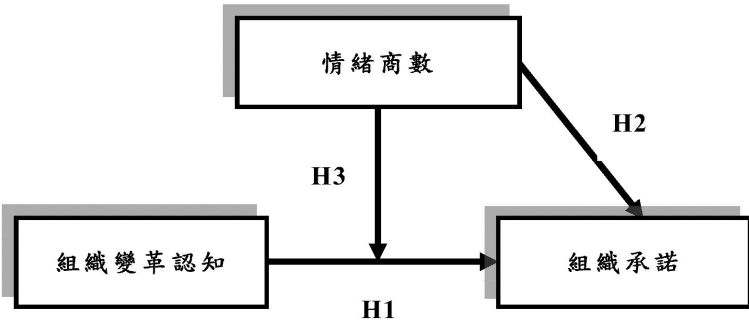


圖2 研究架構圖

註40 陳翠雲(2002)。銀行專業員工對成立金融控股公司態度之關聯。海洋大學航運管理學系碩士在職專班碩士論文。

註41 黃正雄(2006)。購併後變革活動、組織正義與員工態度。人力資源管理學報，6(3)，1-21。

註42 Williams, S., & Shiaw, W. T. (1999). Mood and organizational citizenship behavior: The effects of positive affect on employee organizational citizenship behavior intentions. *Journal of Psychology*, 133, 656-668.

註43 羅大智(2006)。人力資源管理活動對員工組織承諾影響之研究—以溝通模式為干擾變數。淡江大學管理科學研究所碩士論文。

註44 Decotiis, T. A., & Summer, T. P. (1987). A Path analysis of a model for the antecedents and consequences of Organizational Commitment. *Human Relations*, 40(7), 445-470.

註45 魏中仁(2000)。醫院決策特性與組織效能及組織承諾關係之探討。台灣大學公共衛生學研究所碩士論文。



本研究依據研究動機、目的與相關文獻的蒐整後，以組織變革認知為自變項，組織承諾為依變項，探討兩者之間的關係，並導入情緒商數為調節變項，進一步研究影響自變項與依變項之間的關係，因此提出本研究架構如圖2：

二、變項操作型定義與衡量方法

為了增加量測結果與各變項之間的準確性，本研究之問卷設計引用專家學者所修訂或曾經使用之量表為基礎，並進行語意上的修訂，以提高量測的信度與效度。各變項之題項均採用李克特(Likert)六點尺度衡量，以避免填答出現趨中性之情況。研究各變項之操作型定義及量測工具分述如下：

(一) 組織變革認知

1. 操作型定義：組織成員對組織變革的心理認知感受程度，區分為變革效益認知、員工權益認知、溝通程度認知及變革適應認知等四個構面。
2. 衡量方法：修訂自吳鎔^{【註46】}及朱慧雯^{【註47】}等學者的研究量表，問卷題項

表1 組織變革認知問卷題項及來源表

題項	題數	來源
組織變革認知		
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.我認為單位組織變革的施行，可以提高行政效能。	
	03.我認為單位組織架構重新調整，可以使上、中、下階層溝通順暢。	
	04.我認為單位組織變革後，管理工作會更講求效率。	
	05.我認為單位組織精簡合併後(組織及人事)，會使工作績效更加精簡有效。	
員工權益認知	06.我認為單位組織變革後，已造成升遷速度緩慢。	
	07.我認為單位組織變革後，個人專業能力能更有機會充分發揮。	
	08.我認為決策者(長官)非常關心所屬成員的未來發展。	
	09.我認為單位組織的裁併，不會排擠自己的工作機會。	
溝通程度認知	10.我認為單位組織變革後，推行的教育訓練，能有效提高成員素質。	20 題
	11.我認為單位組織變革的過程，事前有周延的規劃，並讓部屬充分的瞭解。	
	12.我認為單位組織變革過程中，上級與部屬之間有良好的溝通協調。	
	13.單位組織變革過程中，我認為決策單位會尊重員工的個人意願。	
	14.單位組織變革過程中，會重視員工權益的爭取。	
變革適應認知	15.我瞭解單位組織變革持續推動的實質目的。	修訂自 吳鎔 (2002) 及 朱慧雯 (2008)
	16.我認為單位經歷組織變革後，自己不會成為被裁員的對象。	
	17.我認為單位經歷組織變革後，自己不會被調整至其他職務。	
	18.我認為單位組織變革的推行，不會犧牲我們這群工作夥伴。	
	19.我認為單位組織變革後，對自己產生極大影響，甚至無法勝任工作。	
	20.我認為單位組織變革對組織整體運作的影響不大。	

資料來源：本研究整理

註46 吳鎔(2002)。變革知覺所生成的壓力反應對組織承諾影響之研究－以郵政總局民營化變革為例。中山大學人力



表2 組織承諾問卷題項及來源表

題項	題數	來源
組織承諾		
價值承諾	01.在我曾經服務過的單位中，目前的單位是最好的單位。 02.我十分關心單位未來的發展。 03.在單位服務，我可以充分發揮自己的能力。 04.我很慶幸我是單位工作人員的一份子。 05.我認為個人的目標與單位的目標非常接近。	
努力承諾	06.單位組織變革後，我願意付出更多的努力。 07.我經常為了達成單位的任務，而犧牲個人的利益。 08.我願意付出額外的努力，以協助單位獲得更佳績效。 09.我對單位有強烈的忠誠度。 10.為了能對單位有更大的貢獻，我願意參加各種訓練及進修。	15 題
留職承諾	11.我認為繼續留在單位裡，會有更好的發展。 12.目前單位組織變革情況，即使會少許影響個人權益，我也不想離開單位。 13.單位組織變革後，工作人力大幅縮減，我仍願意留在單位裡服務。 14.我覺得留在目前的單位，是件正確的抉擇。 15.為了要繼續留在單位服務，我願意接受主管指派的任何工作。	修訂自 陳楓霖 (2006) 及 朱慧雯 (2008)

資料來源：本研究整理

共計20題(如表1)，以量測組織成員對組織變革的心理認知感受。

(二) 組織承諾

1. 操作型定義：組織成員對組織的認同及投入程度，區分為價值承諾、努力承諾及留職承諾等三個構面。
2. 衡量方法：修訂自陳楓霖^{【註48】}及朱慧雯^{【註49】}等學者的研究量表，問卷題項共計15題(如表2)，以量測組織成員對組織承諾的認知感受。

(三) 情緒商數

1. 操作型定義：組織成員對情緒的感受及調節的能力，並區分為自我情緒評鑑、他人情緒評鑑、情緒的調節及情緒的運用等四個構面。
2. 衡量方法：修訂自陳漢鵬^{【註50】}及洪明中^{【註51】}等學者的研究量表，問卷題項共計16題(如表3)，以量測組織成員對情緒商數的認知感受。

(四) 人口統計變項

資源管理研究所碩士論文。

註47 朱慧雯(2008)。空軍後勤人員對組織變革認知與組織承諾之研究。台東大學區域政策與發展研究所公共事務管理碩士論文。

註48 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，台東大學區域政策與發展研究所公共事務管理碩士論文。

註49 同註49。

註50 陳漢鵬(2008)。情緒智力對談判者策略選擇與談判績效影響之研究。東華大學國際企業學系碩士論文。

註51 同註9。



表3 情緒商數問卷題項及來源

題項	題數	來源
情緒商數		
01.我大多能了解自己為什麼會有某些感受。		
自我情緒 02.我總是可以知道自己開心與否。		
評鑑 03.我相當了解自己的情緒。		
04.我真的可以了解自己的感受。		
05.我相當了解身邊週遭人的情緒。		
他人情緒 06.我善於觀察別人的情緒。		修訂自
評鑑 07.我能很敏銳地知道別人的感受和情緒。		陳漢鵬
08.我總是可以從朋友或同事行為舉止中，知道他們的情緒。	16	(2008)
09.當我非常生氣時，總是能夠很快地冷靜下來。	題	及
情緒 10.遇到困難時，我能控制自己的情緒，並理性地處理難題。		洪明中
的調節 11.我相當能控制自己的情緒。		(2011)
12.我對自己的情緒有很強的控制能力。		
13.我通常能夠替自己設定目標，然後盡力去達成。		
情緒 14.我總是鼓勵自己要全力以赴。		
的運用 15.我是一個能自我激勵的人。		
16.我總是告訴自己，我是一個有能力的人。		

資料來源：本研究整理

本研究依取樣單位與對象之不同，將人口統計變項區分為性別、婚姻、階級、民間學歷、軍事學資、年齡、服役年資及所屬軍種等八項，並進行樣本結構分析，以進一步瞭解抽樣樣本的整體特徵與分布狀況。分述如下：

1. 性別：區分為男性及女性。
2. 婚姻：區分為已婚及未婚。
3. 階級：區分為少尉、中尉、上尉、少校、中校及上校。
4. 民間學歷：區分為專科、大學及研究所以上。
5. 軍事學資：正規班、指參班及戰院(戰略班)。
6. 年齡：區分為21-25歲、26-30歲、31-35歲、36-40歲、41-45歲、46-50歲及51歲以上。
7. 服役年資：區分為1-5年、6-10年、11-15年、16-20年、21-25年及26-30年。
8. 所屬軍種：區分為陸軍、海軍及空軍。

三、研究對象及抽樣方法

本研究以各軍種志願役幹部為研究對象，採便利抽樣方式施測，計發放問卷300份，回收298份，扣除無效問卷41份，共取得有效問卷257份，有效回收率為86.2%。



肆、調查結果與分析

本研究分別使用SPSS及AMOS等系統軟體進行各項基本與整體模式分析，以驗證研究假設是否成立，各項分析情況如下：

一、樣本結構分析

本研究將有效問卷進行個人基本資料之次數分配及百分比分析，所得結果顯示：「性別」以男性居多，佔總樣本數之71.2%；「婚姻」以已婚居多，佔總樣本數之68.1%；「階級」以少校居多，佔總樣本數之48.6%；「民學歷」以大學居多，佔總樣本數之45.9%；「軍事學資」以正規班居多，佔總樣本數之69.3%；「年齡」以31-35歲居多，佔總樣本數之40.9%；「服務年資」以11-15年居多，佔總樣本數之44.0%

二、驗證性因素分析

表4 驗證性因素分析統計

本研究分別對各變項進行驗證性因素分析，以檢驗衡量題項與變項間的配適程度。由於各變項之初始模型配適度指標有部分未達學者所提之判定標準，依據各變項之標準化係數及

配適度 指 標	判定 標準	組織變革 認 知		組織承諾		情緒商數		是否 符合 標準
		初始 模型	最終 模型	初始 模型	最終 模型	初始 模型	最終 模型	
χ^2	—	519.5	229.1	332.3	127.7	266.0	173.2	—
df	—	164	98	87	51	98	71	—
χ^2/df	<3	3.168	2.339	3.820	2.504	2.714	2.440	是
CFI	>0.9	0.870	0.937	0.863	0.950	0.912	0.937	是
GFI	>0.9	0.837	0.901	0.833	0.925	0.878	0.909	是
AGFI	>0.8	0.791	0.863	0.770	0.885	0.831	0.866	是
SRMR	<0.08	0.101	0.053	0.113	0.048	0.063	0.055	是
RMSEA	<0.08	0.092	0.072	0.105	0.077	0.082	0.075	是

修正指標(MI值)進

資料來源：本研究整理

行題項刪減，組織變革認知變項計刪減4題(第19、25、50及51題)、組織承諾變項計刪減3題(第5、14及41題)、情緒商數變項計刪減2題(第18及21題)，共計刪減9題；針對刪減後之資料重新進行適配度檢驗，最終模型顯示各項配適度指標均符合判定標準值(如表4)，表示本研究各變項與題項間具有良好之配適度。

三、信度分析

學者建議各問卷量表整體信度Cronbach's α 值大於0.7以上，表示具有較高的內部一致性。本研究問卷以SPSS進行資料的信度分析，所得結果顯示：組織變革認知之信度值為0.902、組織承諾之信度值為0.909及情緒商數之



信度值為0.913(如表5)，顯示本問卷結果信度良好，且具有較高的內部一致性與穩定性。

四、效度分析

本研究利用因素負荷量來衡量問卷的收斂效度(標準化因素負荷量 $(\lambda) > 0.5$)、建構信度($CR > 0.6$)及平均變異萃取量($AVE > 0.5$)，以檢視問卷的正確性及一致性。分析結果顯示：各變項之標準化因素負荷量均大於0.5以上(t 值均具顯著性)、 CR 值均大於0.6以上、 AVE 值均大於0.5以上，表示各變項之題項具有良好的收斂效度、問卷題項與變項間具有良好的建構信度及各變項之題項具有內部一致性。分析結果綜合如表6。

五、皮爾森(Pearson)積差相關分析

本研究數據資料經相關分析之後，可知組織變革認知與組

表5 問卷各變項信度分析統計表

變項名稱	題數	反向題	Cronbach's α 值
組織變革認知	16	1	0.902
組織承諾	12	—	0.909
情緒商數	14	—	0.913
合計	42	1	0.964

資料來源：本研究整理

表6 效度分析統計表

變項	子變項	題項	標準化因素負荷量	t 值	CR 值	AVE 值
組織變革認知	變革效益認知	O1	0.717	—	0.954	0.567
		O4	0.757	10.923***		
		O7	0.648	9.456***		
		O10	0.684	9.946***		
	員工權益認知	O13	0.727	10.527***		
		O16	0.756	—		
		O22	0.788	10.797***		
		O28	0.773	10.729***		
	溝通程度認知	O31	0.741	—		
		O34	0.736	11.423***		
		O37	0.687	10.629***		
		O40	0.695	10.764***		
	變革適應認知	O43	0.734	11.392***		
		O46	0.890	—		
		O47	0.896	19.453***		
		O48	0.772	15.282***		
組織承諾	價值承諾	C2	0.512	—	0.925	0.511
		C8	0.508	5.312***		
		C11	0.617	7.015***		
		C17	0.700	—		
	努力承諾	C20	0.763	11.424***		
		C23	0.809	12.066***		
		C26	0.831	12.367***		
		C29	0.745	11.166***		
	留職承諾	C32	0.774	—		
		C35	0.799	13.241***		
		C38	0.781	12.912***		
		C44	0.644	10.350***		
情緒商數	自我情緒評鑑	E3	0.656	—	0.876	0.502
		E6	0.665	8.255***		
		E9	0.712	7.766***		
		E12	0.626	7.905***		
	他人情緒評鑑	E15	0.668	—		
		E24	0.657	7.594***		
		E27	0.686	—		
	情緒的調節	E30	0.643	9.210***		
		E33	0.719	10.186***		
		E36	0.741	10.455***		
		E39	0.804	—		
	情緒的運用	E42	0.769	13.437***		
		E45	0.802	14.199***		
		E47	0.738	12.749***		

資料來源：本研究整理



組織承諾之間具有正相關 ($\gamma=0.804$, $P<0.01$)，情緒商數與組織承諾間亦具有正相關 ($\gamma=0.854$, $P<0.01$)，且二變項間之相關係數值均介於0.7至0.9之間，表示二變項間具有高度相關性，資料綜整如表7，分析結果顯示：H1及H2初步得到支持。惟學者邱皓政指出，相關分析係數雖可以用來表示二變項間的關聯性，但仍須透過統計檢驗才能瞭解其在統計上真正的意義【註52】。

六、階層迴歸分析

本研究運用階層迴歸分析實施進一步

的統計驗證，以情緒商數為調節變項，檢驗其對自變項（組織變革認知）與依變項（組織承諾）之間是否具有調節作用。分析步驟依序為步驟一加入自變項、步驟二加入調節變項及步驟三加入自變項與調節變項之交互作用項等三步驟，驗證結果綜整如表8：

（一）組織變革認知對組織承諾間迴歸驗證

分析結果顯示：組織變革認知對組織承諾間具有顯著正相關，且組織變革認知對組織承諾具有80.9%的解釋量 ($\beta=0.809$, $p<0.001$)，因此，本研究H1（組織變革認知對組織承諾具有顯著正向的影響）獲得支持。

（二）情緒商數對組織承諾間迴歸驗證

表7 各變項相關分析統計表

變項名稱	M	SD	組織變革認知	情緒商數	組織承諾
組織變革認知	4.174	0.633	1		
情緒商數	4.091	0.722	0.843**	1	
組織承諾	3.997	0.766	0.804**	0.854**	1

註：1.M代表平均值，SD代表標準差。2.* $P<0.05$ ** $P<0.01$ *** $P<0.001$ 。

資料來源：本研究整理

表8 情緒商數對組織變革認知與組織承諾的迴歸分析

變數	組織承諾		
	模型一	模型二	模型三
步驟一：自變項 組織變革認知	0.809***	0.290***	0.416***
步驟二：調節變數 情緒商數		0.618***	0.755***
步驟三：交互作用 組織變革認知× 情緒商數			-0.256*
F 值	483.755***	419.713***	281.581***
R ²	0.655	0.768	0.770
調整後 R ²	0.653	0.766	0.767
ΔR^2		0.113	0.002

註：1.表內各變項之數字為標準化 β 係數2.* $P<0.05$ ** $P<0.01$ *** $P<0.001$ 。

資料來源：本研究整理

註52 邱皓政 (2002)。量化研究與統計分析。台北：五南圖書出版公司。



分析結果顯示：情緒商數對組織承諾間具有顯著正相關 ($\beta = 0.618, p < 0.001$)，且因情緒商數導入後，使得總解釋力增加 11.3%，因此，本研究 H2 (情緒商數對組織承諾具有顯著正向的影響) 獲得支持。

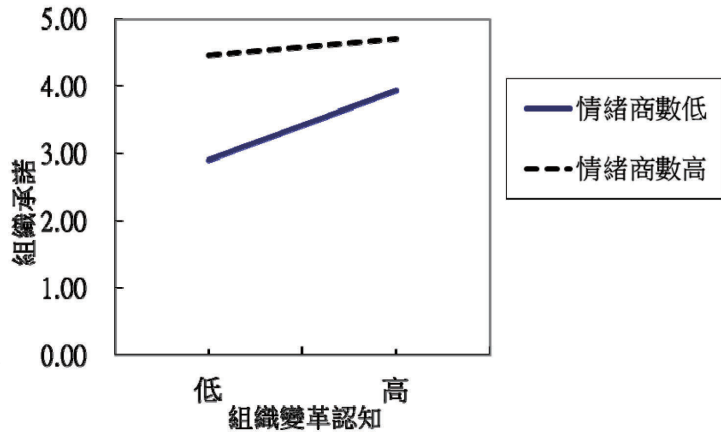


圖4 情緒商數對組織變革認知與組織承諾之調節效果圖

(三) 組織變革認知與情緒商數交互作用項對組織承諾迴歸驗證

表9 研究假設驗證結果統計表

分析結果顯示：情緒商數對組織變革認知與組織承諾具有顯著負相關 ($\beta = -0.256$ ，

研究假設	驗證結果
H1：組織變革認知對組織承諾具有顯著正向的影響。	成立
H2：情緒商數對組織承諾具有顯著正向的影響。	成立
H3：情緒商數會調節組織變革認知與組織承諾之間的關係；情緒商數愈高時，會弱化組織變革認知對組織承諾間之關聯性。	成立

資料來源：本研究整理
 $p < 0.05$)，表示情緒商數對於組織變革認知與組織承諾之間的關係具有弱化的調節效果。因此，本研究 H3 (情緒商數會調節組織變革認知與組織承諾之間的關係；情緒商數愈高時，會弱化組織變革認知對組織承諾間之關聯性) 獲得支持。

本研究進一步繪製情緒商數對組織變革認知與組織承諾之調節效果圖，用以解釋情緒商數對組織變革認知與組織承諾關係之影響。由圖3可知，不論是在情緒商數高或低的情況下，當組織變革認知愈高時，則組織承諾也會愈好；但在高情緒商數的情況下(斜率較小)，組織變革認知對組織承諾的影響程度會小於低情緒商數的情況(斜率較大)。因此，H3再次獲得支持(情緒商數會調節組織變革認知與組織承諾之間的關係。情緒商數愈高時，會弱化組織變革認知對組織承諾間之關聯性)。

八、假設檢定結果

本研究各項假設(H1、H2、H3)之驗證結果彙整如表9：



伍、結論與建議

本研究旨在探討組織成員對組織變革的認知與情緒商數的強弱，是否會影響組織成員的組織承諾，及情緒商數的強弱是否會影響組織變革認知與組織承諾間的關係。本研究運用SPSS及AMOS等統計軟體進行各項資料的分析，驗證結果與本研究所提出之假設相符。本研究將依據分析驗證之結果探討管理上之意涵，及提出本研究相關之限制與未來研究之建議。

一、結論

(一) 組織變革認知對組織承諾具有顯著正向的影響

本研究分析結果顯示，組織變革認知對組織承諾間具有顯著正相關，意謂著國軍成員愈認同組織變革，也會連帶影響其對組織的組織承諾，當組織承諾愈高時，相對的組織成員對組織的支持及向心力也會愈高。

(二) 情緒商數對組織承諾具有顯著正向的影響

本研究分析結果顯示，情緒商數對組織承諾間具有顯著正相關，表示國軍成員的情緒商數愈高時，其對組織的整體任務推展作為也會愈認同及支持，換句話說，情緒商數的高低會影響組織成員對組織的認同，也就是當情緒商數愈高時，會調節組織成員因組織變革所帶來的心裡衝擊與偏頗想法，進而提高其對組織的承諾與認同。

(三) 情緒商數會調節組織變革認知與組織承諾之間的關係。情緒商數愈高時，會弱化組織變革認知對組織承諾間之關聯性。

本研究分析結果顯示，情緒商數對組織變革認知與組織承諾之間的關係具有調節的作用，表示情緒商數愈高，組織成員對組織變革認知與組織承諾間之關聯性也會隨之提高，也就意味著，組織面臨變革調整時，可藉由各項的心理輔導措施及宣導作為，來提升組織成員的正向情緒及其對組織變革的認知，降低因組織變革所帶來的不安全感，使其對組織變革任務的推展更具信心，進而提高其對組織的認同與支持程度。

二、管理意涵

本研究以國軍志願役軍官為研究對象，以組織變革為研究背景，進行組織變革認知、組織承諾及情緒商數變項之研究，藉由研究的推論與驗證，以瞭解變革環境中，成員組織變革認知對組織承諾之影響、情緒商數對組織承諾之影響及情緒商數的強弱對組織變革認知與組織承諾間關係之影響，以做為國軍後續組織變革、組織再造及組織精簡等任務推動之參考。



- (一)就一個組織而言，成員組織承諾的程度對組織的正常運作具有相當關鍵性之影響。因為組織成員對組織的認同程度，會直接影響其對組織的投入與付出，進而影響工作結果與成效。本研究結果顯示，當組織經歷變革，組織成員對變革的認知程度會對組織承諾造成影響。國軍持續推動組織再造，為貫徹精兵政策及維護現役人員權益的情況下，國軍成員可能必需面臨軍種、單位或職務的調整，而其對變革的認知程度也會因人而異，所以對變革較不認同的人員，則可能會產生偏頗的想法，而影響其對組織的認同感。若國防部或各軍種司令部能在組織變革的前、中、後，分別給予組織成員應有的政策說明及心理建設與輔導，則可提高組織成員對組織變革的認知程度，進而提高其對組織的承諾。
- (二)「正向心理學」理論意涵，當組織成員的心理認知愈正向、愈樂觀，愈能突破困境完成交付之任務。由本研究結果可知，當組織成員身處變革環境，其對組織變革的認知及個人情緒商的高低，將影響其對組織的認同程度。這正與企業界近年來持續推動的「情緒管理」概念不謀而合。由於組織變革的持續推動，國軍各單位所負責的業務也會隨著調整，成員必須應付各種突發的狀況與任務，因此，國軍各單位可藉由各種學術講演的舉行及情緒管理相關研習課程的開辦與送訓，增加組織成員對環境的抗壓性及自我情緒調適的能力，進而提高組織成員對組織變革的認知及對組織的認同。

陸、參考書目

一、中文部分

(一)專書

1. 方至民、李清潭、胡國強、葉匡時與張瑞當(2007)。管理學：整合觀點與創新思維(第二版)。台北：前程文化事業有限公司。
2. 徐聯恩(1996)。企業變革系列研究。台北：華泰文化事業股份有限公司。
3. 陳義明(2005)。學校經營管理與領導。臺北：心理出版社股份有限公司。
4. 邱皓政(2002)。量化研究與統計分析。台北：五南圖書出版公司。
4. 鄭伯壘、姜定宇、鄭弘岳(2003)。組織行為研究在台灣：三十年的回顧與展望。台北：桂冠圖書股份有限公司。

(二)期刊論文

1. 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。
2. 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。中山大學管理學院高階經營碩士學程碩士論文。
3. 潘博詞(2007)。從組織變革論國軍精實案後軍事組織文化之調適。國防大學政治作戰學院政治學系碩士論文。
4. 洪明中(2011)。以情緒智力與知覺主管支持為調節變項之修護人員工作倦怠與工作績效之關聯性研究－以花蓮空軍基地為例。國防大學管理學院資源管理及決策研究所碩士論文。
5. 張縉鏐(2001)。社工人員組織承諾相關因素之研究。暨南國際大學社會政策與社會工作學系碩士論文。
6. 莊雅茹(2010)。兩岸餐飲業員工工作價值觀與組織承諾關係之研究－以台資連鎖餐飲企業為例。高雄餐旅大學餐旅學院/餐旅管理研究所碩士論文。



7. 王春展、詹志禹與李良哲(2000)。兒童情緒智力發展之探討研究。教育與心理研究，23，353-382。
8. 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。中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
9. 劉淑真(2009)。組織文化、組織變革認知及人格特質對員工組織承諾影響之研究—以中華郵政總公司為例。淡江大學企業管理學系碩士論文。
10. 黃渝芳(2002)。綜合高中組織變革知覺與組織承諾相關之研究。台灣科技大學技術及職業教育研究所碩士論文。
11. 蔡明錡(2011)。併購後組織文化、組織變革認知、信任關係與組織承諾之影響—以某電子公司為例，成功大學企業管理學系碩士在職專班論文。
12. 陳宜君(2008)。員工情緒商數、組織承諾對其工作壓力影響之研究。中國文化大學勞動學研究所碩士論文。
13. 陳建宏(1997)。資管人員情緒商數的研究。大葉工學院資訊管理研究所碩士論文。
14. 梁玉葵(2012)。中國大陸基層員工之進修意願與工作發展關係之研究。元智大學資訊管理學系學位論文。
15. 陳翠雲(2002)。銀行專業員工對成立金融控股公司態度之關聯。海洋大學航運管理學系碩士在職專班碩士論文。
16. 黃正雄(2006)。購併後變革活動、組織正義與員工態度。人力資源管理學報，6(3)，1-21。
17. 羅大智(2006)。人力資源管理活動對員工組織承諾影響之研究—以溝通模式為干擾變數。淡江大學管理科學研究所碩士論文。
18. 魏中仁(2000)。醫院決策特性與組織效能及組織承諾關係之探討。台灣大學公共衛生學研究所碩士論文。
19. 吳鎔(2002)。變革知覺所生成的壓力反應對組織承諾影響之研究—以郵政總局民營化變革為例。中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
20. 朱慧雯(2008)。空軍後勤人員對組織變革認知與組織承諾之研究。台東大學區域政策與發展研究所公共事務管理碩士論文。
21. 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，台東大學區域政策與發展研究所公共事務管理碩士論文。
22. 陳漢鵬(2008)。情緒智力對談判者策略選擇與談判績效影響之研究。東華大學國際企業學系碩士論文。

二、外文部分

1. Bhattacharyya, S., & Chatterjee, L. (2005). Organizational Downsizing: From Concepts to Practices. VIKALPA, 30(3), 65-78.
2. Evangelista, A. S., & Burke, L. A. (2003). Work redesign and performance management in times of downsizing. Business Horizons, March-April, 71-76.
3. McKinley, W., Sanchez, C.M., & Schick, A.G. (1995). Organizational downsizing :constraining, cloning, learning. Academy of Management Executive, 9(3), 32-44.
4. Bhuian, S., Al-Shammari, E., & Jefri, O. (1996). Organizational commitment, job satisfaction and job characteristics: an empirical study of expatriates in Saudi Arabia. International Journal of Commerce and Management, 6 (3), 57-80.
5. Cunha, R.C., Cooper C. L. (2002). Does privatization affect corporate culture and employee well-being? Journal of Managerial Psychology, 17(1), 21-49.
6. Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. American Journal of Sociology, 66, 32-40.
7. Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians. Journal of Applied Psychology, 59(5), 603-609.
8. Goleman, D. (1995). Emotional Intelligence. New York: Bantam Books.
9. Mayer, J. D., & Salovey, P. (1990). Emotional intelligence. Imagination, Cognition and Personality, 9, 185-211.
10. Weisinger, H. D. (1998). Emotional intelligence at work: The Untapped edge for success. San Francisco: Jossey-Bass.
11. Law, K. S., Wong, C. S., & Song, L. J. (2004). The Construct and Criterion Validity of Emotional Intelligence and Its Potential Utility for Management Studies. Journal of Applied Psychology, 89(3), 483-496.
12. Decker, D., Wheeler, G. E., Johnson, J., & Parsons, R. J. (2001). Effect of organizational change on the individual employee. The Health Care Manager, 19(4), 1-12.



13. Staw, B. M., Sandelands, L. E., & Dutton, J. E. (1981). Threat rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. *Administrative Quarterly*, 26, 501-524.
14. Niehoff, B. P., Moorman, R. H., Blakely, G., & Fuller, J. (2001). The influence of empowerment on employee loyalty in a downsizing environment. *Group & Organization Management*, 26(1), 93-113.
15. Evans, P., Pucik, V., & Barsoux, J-L. (2002). *The Global Challenge - Frameworks for International Human Resource Management* (5th Edition). Mason, OH: Thomson Learning of South-Western Publishing.
16. Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In B. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research on Organizational Behavior*, 18, 1-74.
17. Geary, D. C. (1998). *Male, female: The evolution of human sex differences*. Washington, DC: American Psychological Association.
18. Schutte, N. S., Malouff, J. M., Bobik, C., Coston, T. D., Greeson, C., Jedlicka, C., Rhodes, E., & Wendorf, G. (2001). Emotional intelligence and interpersonal relations. *The Journal of Social Psychology*, 141(4), 523-536.
19. Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, 37-240.
20. Dulewicz, V., & Higgs, M. (1998). Emotional Intelligence: Can it be measured reliably and validly using competency data? *Journal of Competency*, Autumn.
21. Williams, S., & Shiaw, W. T. (1999). Mood and organizational citizenship behavior: The effects of positive affect on employee organizational citizenship behavior intentions. *Journal of Psychology*, 133, 656-668.
22. Decotiis, T. A., & Summer, T. P. (1987). A Path analysis of a model for the antecedents and consequences of Organizational Commitment. *Human Relation*, 40(7), 445-470.
23. Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory* (3th ed). New York: McGraw-Hill.

作者簡介

空軍上校 尹秀媛

學歷：國管院女官班86年班。經歷：人事官、行政官、編裝官、科長。

現職：國防大學空軍指參學院上校教官。

空軍少校 趙宥翔

學歷：空軍航技學院94年班。經歷：區隊長、軍樂官、人事官、圖管官、教參官、

連絡官。現職：國防大學空軍指參學院少校教官。