

# 直屬長官仁慈領導、持續性承諾與規範性承諾對國軍留營意願的影響

## The influence of the kindness leadership, continuous commitment and normative commitment of the immediate governor on the will of the PLA to stay in the camp

朱培宏<sup>1</sup>

國立高雄科技大學 企業管理系 副教授

peihung.chu@nkust.edu.tw

唐 莊<sup>2</sup>

國立高雄科技大學 企業管理系碩士在職專班 研究生

2105335131@nkust.edu.tw

### 摘 要

國軍近年歷經「精進」、「精實」及「精粹」等三波組織人力精簡，接下來更將全面實施募兵制，目前在募兵成效不佳的狀況下，如何讓現有的專業人才願意留營，如何維持足夠「質」與「量」的兵員，更是必須探討的課題，所以本研究以「留營意願」為依變項，期能找出留營意願的影響變數；綜觀近期對於志願役士兵留營意願的研究，多以組織文化、薪資待遇、工作滿意、外在環境、國防政策、生涯規劃等為自變數，尚無以「仁慈領導」（個別照顧、體諒寬容）為主要影響的變數，近年國軍對於領導統御，一再要求各級管理階層做到「知官識兵」，落實合情、合理的領導，讓官兵能夠認同部隊，因此探討仁慈領導、組織承諾與影響留營意願之間的關係，是至為重要的議題。

本研究 302 份有效問卷中，分析發現在直屬長官仁慈領導（個別照顧）對志願役士官之持續性承諾具有正向的顯著關係；直屬長官仁慈領導（個別照顧）對志願役士官之規範性承諾具有正向的非顯著關係；直屬長官仁慈領導（體諒寬容）對志願役士官之持續性承諾具有正向的非顯著關係；直屬長官仁慈領導（體諒寬容）對志願役士官之規範性承諾具有正向的顯著關係；志願役士官之持續性承諾對國軍留營意願具有正向的顯著關係；志願役士官之規範性承諾對國軍留營意願具有正向的顯著關係。

**關鍵詞：**仁慈領導、規範性承諾、持續性承諾、留營意願

### 壹、緒論

文本章主要是說明本研究的背景、動機與目的，同時也確立本研究的基本思維，第一節說明本研究的動機與背景，第二節為研究目的。

#### 第一節 研究背景與動機

##### 一、國防面臨的問題

依據國防部公布 2017「QDR 四年期國防總檢討」(106 年 3 月 16 日公布)，指出中共仍是最主要的軍事威脅，再加上南海島嶼及釣魚台主權爭議、朝鮮半島衝突等區域性的危機，使得我國周邊面對的安全環境越趨複雜與嚴峻，雖無即刻的迫切危機，但「人無遠慮、必有近憂」，若未能著眼於未來，針對未來可能的局勢先行因應，則將被瞬息萬變的變化所淹沒。

此外，國內非傳統安全威脅日增，如民眾逐漸淡化敵情及安全威脅觀念的不足，對於敵我意識不明，兩岸經濟、社會及文化等交流持續發展，國人對臺海仍處於軍事敵對狀態及戰爭風險並未消除的認知，漸趨淡化，甚而對國軍社會地位的不斷貶抑，影響軍心士氣等皆對我國防安全帶來挑戰。

囿於我國近年出生率逐年降低，醫療科技突飛猛進，國民老化趨勢愈來愈明顯，人口結構中青壯年相對逐漸減少，106 年 2 月底我國戶籍登記人口為 2,354 萬 4,189 人；其中老年(65 歲以上)人口 313 萬 9,397 人(占 13.33%)，首次較幼年(0-14 歲)人口 313 萬 3,699 人(占 13.31%)為多，15-64 歲工作年齡人口為 1,727 萬 1,093 人(占 73.36%)；根據聯合國定義及國家發展委員會 105 年推估，我國自 82 年起邁入高齡化社會(老年人口比率超過 7%)，明(107)年將邁入高齡社會(老年人口比率超過 14%)，預計 115 年老年人口將超過 20%，進入超高齡社會(內

政部戶政司 106 年 3 月 11 日統計通報)，故能為國軍所用青壯人力亦逐年降低，且考量經濟狀況及教養品質，現多數家庭均呈現少子化，亦造成國軍兵源的擱踞，對國軍編制充實與戰力維持造成衝擊。

## 二、兵役制度的變革與困境

雖然國防部已將募兵作業列為重點工作，除正式編成「國軍人才招募中心」外，並通令國軍各級單位均應培訓專業的招募人員，律定各級單位招募成效管制作法，分配各級單位負責員額，明訂各項賞罰標準，另運用媒體、網路、校園、徵（求）職、營區開放參觀等各種管道，期能廣徵有志青年投入國軍，但募兵工作受到內、外在的各項影響下，成效始終不彰，導致全募兵制一再跳票，甚而近年國軍形象因洪仲丘不當管教案、清泉崗毒品案、陸戰隊虐狗案、退將赴陸案、雄三飛彈誤射案等重大軍紀案件，屢遭國人抨擊，政府對於年金退撫制度改革，亦使軍人福利受到影響，都造成從軍意願降低，影響國軍兵源招募的成效。

## 三、志願役士兵留營意願的重要性

「鐵打的城牆、流水的兵」，在人才招募成效不佳的狀況下，如何使現員能夠續留營中，讓戰力能夠維持，且隨著科技的演變，國防科技工業的提升，國軍裝備越來越需要長時期專業的技術人員來保養、操作，需要維持武器裝備的正常運作，保持適切的國防戰力，使戰力能夠持續蓄積，人才就成為不可或缺的關鍵。

要培養國防人才，除招募已有民間專業之人才外，對於已入營且已完成基本訓練，具有裝備維持能量，符合作戰需求的人員，如果能夠讓他願意繼續留在軍中，持續的為國軍所用，將所學運用於軍中，相信對於戰力的維持更有幫助。

國軍近年歷經「精進」、「精實」及「精粹」等三波組織人力精簡，接下來更將全面實施募兵制，目前在募兵成效不佳的狀況下，如何讓現有的專業人才願意留營，如何維持足夠「質」與「量」的兵員，更是必須探討的課題，所以本研究以「留營意願」為依變項，期能找出留營意願的影響變數，進而提升官兵留營意願，為本研究動機。

## 四、影響志願役士兵留營意願的因素

大凡每個組織企業，其中組成份子的去留，均影響該組織的長遠目標推展，留任意願除了能有效提高人力資源的保存外，更能推動組織正面工作行為，並降低離職意願，社會企業如此，軍中亦然。

孫子兵法始計篇：「兵者，國之大事也」，軍事之事，經緯萬端，國軍的成員來自社會，每一個個體都有專屬於自己的環境、狀況，對於會影響留營意願的因素更是各有各的因素，本研究將探討的因素，分述如后：

- (一) 仁慈領導（個別照顧）
- (二) 仁慈領導（體諒寬容）
- (三) 組織承諾（持續性承諾）
- (四) 組織承諾（規範性承諾）

綜觀近期對於志願役士兵留營意願的研究，尚無以「仁慈領導」（個別照顧、體諒寬容）為主要影響的變數，多以組織文化、薪資待遇、工作滿意、外在環境、國防政策、生涯規劃等為主，但近年國軍對於領導統御，一再要求各級管理階層做到「知官識兵」，落實合情、合理的領導，不得再有以往的打罵教育等不當管教，讓官兵能夠認同部隊，因此找出仁慈領導是否影響留營意願，即為本研究於管理意涵的重要價值。

## 第二節 研究的目的

經由上述研究背景及動機之後，志願役士兵留營意願與否，就成為「即戰力」維持的關鍵，本研究主要探討管理層面的「仁慈領導」（個別照顧、體諒寬容）等二個構面，找出這二者對留營意願的影響程度，並將組織承諾的「持續性承諾」及「規範性承諾」納入關聯性研究，研究對象將以海軍現役志願役士兵為主要研究對象，期望藉此研究結果提供國軍管理階層在領導統御、組織承諾的作法上有所建議，進而提升官兵留營意願，彌補募兵兵源的不足，使國軍戰力能夠有效的維持，以作為決策管理者參考的依據。

## 貳、文獻探討

本章節將對論文研究範圍及所應用到的理論基礎進行相關文獻整理及探討。第一節志願役士兵留營意願概況簡介，說明近年對於提升留營意願的政策、作法及執行情形；第二節為仁慈領導（個別照顧、體諒寬容）概念說明，內容在於將過去學者對仁慈領導的概念、定義作彙整；第三節為組織承諾（持續性承諾、規範性承諾）相關文獻探

討。

## 第一節 志願役士兵留營意願概況簡介

本節主要係針對志願役士兵留營意願說明，對於近年提升留營意願的政策、作法相關文獻整理。

### 一、留營意願的定義及政策、作法

留營意願係指國軍官兵對於繼續留任軍中的意願，依據「陸海空軍官兵志願留入營服役甄選作業規定」(103年6月10日國人整備字第1030009547號令頒)規定，在營服現役期滿之志願役士兵，體格合於國軍人員體格分類作業程序之體格編號一或二，考績考核最近一年在甲等以上，且考績品德分項評鑑在甲等以上，服役期滿前三個月申請自願留營由編階上校以上編階主官，視軍種、單位、兵科、專長、階級以及員額之需要，以一至三年為一期，核定定期留營繼續服役。

簡言之，志願役士兵服役期滿(四年)後，自願繼續服役，並經一定程序核定後即為留營，而個人留營意願以個人自由意志為準，需出自個人自由意識，且須完成切結是屬留營意願，國軍不得利用各種權勢強迫之。

國軍單位辦理留營作業，應落實「留優汰弱」及「以質勝量」之要求，惟各單位辦理留營作業時，為達上級要求留營成效之目標，往往無法真正將不適任之人員予以汰除，只要沒有重大軍紀事件或實無法勝任交付工作，即同意其留營意願，時有導致問題人員續留單位，影響部隊軍紀維持與任務無法推展順遂之情事。

### 二、留營意願的文獻探討

過去的研究，多以探討離職傾向為主，雖然在字義上留營意願與離職傾向可以把它視為一體兩面，亦即同一個時間點內，當一個人的留營意願為高時，其離職意願必定為低。但是留營意願與離職傾向不同之處在於態度，除了表面上的人員去留之外，留營意願不僅代表組織或單位對於人力資本的保存，更代表著個人對於組織的認同所表現出來的工作態度，有其正向的意義，讓官兵個人積極表現，並且讓成果反應在組織或單位的績效上。由於本研究對象為國軍單位志願役人員，為了更符合部隊用語，故以留營意願作為後續之討論與研究。

林澤助(2009)對於志願士兵留營問題指出，軍中生活制約性高，工作訓練辛苦，這是一般社會大眾普遍的認知。對現役軍人而言，當志願役者留營續服之內、外在動機趨弱時，常會導致留營的意願降低。而留營率將受到影響，也是推動「募兵制」是否具有成效之重要指標。提高留營率除符合人力投資報酬外，亦是使組織達到累積經驗與強化部隊向心力與戰力，及選優汰劣之目的。以國軍目前招募士兵為例，其留營意願普遍低落，加上現行國軍人力資源管理制度無法落實去蕪存菁留優汰劣，此亦是影響推行「募兵制」成敗關鍵因素。

前國防部戰規司司長張兀岱(2010)指出，良好之招募與留營誘因，皆為募兵制成功之重要關鍵，我國社會經常忽略軍文特性之間的差異，必須提供特殊福利待遇條件，方能吸引優秀青年從軍，接受相對危險、艱苦且必須犧牲付出之職涯規劃。

袁朝璽(2016)研究發現組織氣氛、工作滿意及留營意願間具顯著正相關，而外在滿意對於留營意願具顯著的影響，亦即外在滿意愈高，留營意願也就愈高。

### 三、文獻小結

國軍目前積極推動募兵制，為使部隊訓練與官兵專長可以相互結合、全民國防戰力能夠永續經營發展，除了提高志願役薪資待遇外，更建立完善的生涯規劃模式，提供志願役人員教育訓練及進修管道，讓其有明確的軍旅發展目標；另外更要輔導志願役人員，協助解決問題，以提高留營意願。

因此本研究將留營意願定義為志願役士兵在國軍組織中服務一段時間，經過各方面的考量後，願意留在國軍組織內部繼續為其效力，進而產生繼續為國軍組織服務與奉獻的意念，藉此探討仁慈領導、薪資福利與組織承諾對志願役士兵留營意願之影響。

## 第二節 仁慈領導(個別照顧、體諒寬容)

本節主要係針對仁慈領導說明，探討仁慈領導的意涵、理論模式等相關文獻整理。

### 一、仁慈領導的定義

鄭伯璜等(2000)將這種對於部屬私生活的關懷以及像父親般的領導行為定義為仁慈領導，也就是指領導者對部屬個人以及其的家族的福祉做個別、全面而長久的關懷，主要表現在對於部屬的體諒寬容與個別照顧等領導行為

上。體諒寬容，強調對於部屬面子的維護或給予表現不佳的部屬適時的支持與鼓勵；至於個別照顧，則強調對於部屬工作以外的生活狀況關懷。

鄭伯璜等還指出，家長式領導是華人社會特有的領導型態，是一種在人治氛圍中，領導者彰顯父親般的威嚴與仁慈、具備道德無私的典範，而家長式領導涵蓋威權(Authoritarianism)領導、仁慈(Benevolence)領導及德行(Moral)領導，其中「威權領導」表示領導者的領導宗旨在於「立威」，強調領導者的決策是絕對且不容挑戰的，領導者通常會要求部屬絕對服從。

許多研究指出，華人組織的領導者對於部屬的關懷往往擴及到員工工作以外的場域，並像父親照顧孩子般地照顧部屬，在西方的工作場所中，組織成員間的關係強調的是權利與義務對等的平等關係，上下之間是以契約相互結合，迥異於權力差異極大、以親緣相結合的華人組織。

林家五(2017)認為仁慈的領導行為不僅會提升部屬對領導者本身的感恩圖報，也會進一步強化部屬對組織的利社會行為。因此，領導行為不僅能有效地影響部屬對領導者的態度與情感反應，同時部屬對領導者正面的態度與情感反應，往往也會擴及到對組織直接有利的工作行為。

仁慈領導更深層的哲學基礎，可以追溯至約 2600 年前的孔子思想，孔子思想中，領導的核心概念即是「仁」，「仁」與人性本質、人際關係及人性治理有關。孔子思想結合了孟子的「性善說」，指出人們與生俱來會對他人產生同情憐憫，性善說強調人們的行動會利他、善盡社會義務與責任，這種性善基礎是仁慈領導的根本。孔子在《論語》中指出「仁」即是「愛人」，「仁」是五常「仁、義、禮、智、信」中的一項，從領導角度來看，這種性善論是培養修身、領導追隨者與形成仁慈治理系統的仁慈領導根本(林家五、王悅縈、胡宛仙,2012)。

Yang, Peng, & Lee, (2008) 更指出仁慈是五常中最重要的一項美德。由於華人的家長式領導之領導者習慣主控大權，與下屬保持一定的距離以展現威嚴，任何決策不需要與部屬溝通討論，皆由領導者一人獨自決議，並且表現崇高的道德態度，以體恤、仁慈態度對待部屬，照顧親信，藉此獲得部屬的認同敬重。

Chen, Tsui, and Farh (2002) 的研究指出，部屬對領導者的忠誠對於工作行為的影響力，如角色內行為與組織公民行為，具有重大影響力；因為，領導者關懷部屬工作任務內外相關活動，提升了部屬對於領導者的感激，並產生圖報的心理以及對領導者、對組織的忠誠，而這種不計較個人得失的動機，以及對領導者、對組織的正面態度，將促使部屬從事組織公民行為。

在仁慈的領導行為方面，可以分為兩大類：一為個別照顧；一為維護部屬面子。在個別照顧方面，不僅限於工作上的寬大為懷，也會擴及部屬私人問題，例如幫助部屬處理家庭與私人問題、提供急難救助。簡言之，仁慈領導的文化根源，來自於儒家對人君的理想；在實踐上，他們進一步將上位者的仁慈用來交換部屬的感恩、忠誠及服從，而這些都是在「互惠」此一強而有力的規範下所進行的(周宜龍, 2009)。

本研究所指的仁慈領導是指領導對部屬個人的福祉做個別、全面而長久的關懷和照顧，不僅限於工作上的輔導協助，也會擴及對部屬私人的照顧，例如幫助部屬處理家庭的問題。它與西方文獻中之「體恤」或「支持」領導有些類似但仍有差別。體恤(consideration)是指領導表現友善與支持部屬的程度，表示對部屬的關心、重視部屬的福祉；支持指領導會接受與關心部屬的需要與感受(Yukl, 2002)。但仁慈領導是長期的取向，表現在寬容與保護行為上，不僅限於工作上的寬大為懷，也會擴及部屬私人的問題。除此之外，體恤通常表現在對部屬平等對待與上下平權的環境脈絡下；仁慈領導則展現在威權與上下權力距離大的狀況下，主管不會讓部屬忘記誰才是上司(鄭伯璜, 1995)。

綜上所述，仁慈領導(Benevolent Leadership)一方面個別照顧，一方面維護部屬面子。強調主管對於部屬全方位關懷，有助於部屬產生正向行為，本研究採用鄭伯璜、樊景立(2000)之仁慈領導定義，認為仁慈領導是領導者對部屬個人的福祉做個別、全面而長久的關懷，並以鄭伯璜等人(2000)編製華人文化脈絡下的家長式領導量表中仁慈領導之問項，驗證此一華人家長式領導中的仁慈領導。

## 二、對於國軍仁慈領導(個別照顧、體諒寬容)的探討

國軍為提升同袍間的情誼、增進單位向心力，長久以來都要求各級領導幹部要灌輸官兵「以部隊為家」的理念，自官校養成教育起，對於長官與部屬之間要如父兄般的相處，要達到如兄如父的境界，除了平時的戰備整備與任務

執行外，亦要求從生活上，不論是營內還是營外、生理還是心理問題都要隨時掌握，進而訂定了各項規定，除了中、高度關懷群外，對於新進、即將退伍等一般官兵，更要求落實相關座談、家屬聯繫等作法，俾達成「知官識兵」之目的。

綜上，國軍近年推展的「人性化管理」即為仁慈領導的理念，尤其近年國軍屢屢發生不當管教等軍紀案件，除了對於招募成效有所影響外，也對在營官兵的心理造成震撼，進而影響其留營意願，惟綜觀近年對於志願役士兵留營意願的研究，多以組織文化、薪資待遇、工作滿意、外在環境、國防政策、生涯規劃等為主，尚無以「仁慈領導」（個別照顧、體諒寬容）為主要變數，故期望除加強國軍對仁慈領導的潛移默化外，也藉由此研究找出仁慈領導（個別照顧、體諒寬容）對志願役士兵留營意願的影響。

### 第三節 組織承諾（持續性承諾、規範性承諾）

本節主要係針對組織承諾（持續性承諾、規範性承諾）說明，探討組織承諾的意涵、理論模式等相關文獻整理。

#### 一、組織承諾的定義

「承諾」(commitment)之意義，依據《Webster's Third New International Dictionary》(1981)中的解釋，承諾的意義為：(一)執行某種行動或政策的義務或諾言，或給予某種政策或某人的支持；(二)負有義務的：理智上的確信或情感的結合；(三)人生哲學：個人行為過程中所投入之決定性的道德選擇。承諾已經被證實為工作表現、組織公民行為、離職與曠職等行為的重要預測因子(Cohen, 2006)。在所有形式中的承諾，受到最多的關注的是組織承諾(Organization Commitment)，在主要的概念框架中及實證研究顯示組織承諾應為上述行為最強力的預測因素。組織承諾發展而來，係指是個人與其所從事的職業之間的一種心理聯繫，由於個人對組織的認同和情感依賴、對工作的投入和對社會規範的內化而導致其不願轉換職業的程度，是員工對工作態度的一個變數，也是個人承受某種組織責任的允諾。它反映了組織成員和組織之間的心理關係，並能穩定地預測個體的缺勤和離職等行為。

另一方面，Meyer、Allen 與 Smith(1993)，Meyer 與 Herscovitch(2001)，以及 Hall、Smith 與 Langfield-Smith(2005)歷次的研究都指出均認為以組織承諾的規範性承諾與持續性承諾，亦即從個體在其組織中「想要留下來」「必須留下來」與「應該留下來」之程度研究其專業承諾(高瑞新，2011)。

Meyer 等人(1993)提出以組織承諾的三構面，並採用多重構面方法來研究組織承諾的價值，以提供個體對組織更完整的瞭解。經由因素分析後得出二個因素，其意涵說明如下：

1.持續性承諾：係指認知到離開專業領域需付出極大的成本，而產生願意留在該職業中的承諾，導致其願意持續的留在組織內，而較不願意移動至其他組織。

2.規範性承諾：個體留在專業領域中是基於對組織忠誠之義務，憂慮若變化職業可能導致違背社會規範，擁有高規範承諾者如同高情感承諾者，願意付出更多心力，以跟得上組織的發展腳步。

#### 二、對於志願役士兵組織承諾的探討

##### (一) 持續性承諾

一個自願役士兵進入營中後，他所享受的薪資福利，除了滿足他生活各方面的需求外，也會成為他將來離開軍中所必須考量的因素之一，在現今工資普遍偏低的环境下，一個上兵每個月基本薪資四萬餘元的收入，如果沒有特別的工作技能或專業知識，他到一般企業任職即不容易得到這樣的薪資水準，維持他原本在營的生活品質。

所以當他思考去留問題，意圖轉換跑道退伍時，以投資報酬率的觀點，衡量付出與報酬的差距後，這就成為他離開組織所必須付出的現實成本，較無法移動去其他組織，產生他對留營需求的持續性承諾。

##### (二) 規範性承諾

依「陸海空軍服役條例施行細則」第38條：「服役者應行效忠宣誓，其誓詞如左：余敬謹宣誓效忠中華民國，實行三民主義，遵守國家法令，捍衛國家，保護人民，服從長官命令，終生保守機密，克盡軍人天職，如違誓言，願受最嚴厲之處分，謹誓」，雖然聽起來不切實際，但世界各國亦皆有類似的宣誓行為，以提升官兵的責任感。

一個對國家、人民忠誠高的軍人，是對國軍相當重要的，固然現在社會自我意識高漲，國家團體意識逐漸薄弱，但不可否認的，保家衛國仍是軍隊重要的凝聚力量，國軍除了加強官兵的愛國愛民教育外，亦持續針對強化戰鬥意志、提升官兵士氣做出努力，讓官兵將忠誠當作是一種義務，是軍人的天職，這種規範性壓力，造成官兵知覺自己

有留在軍中的義務，期望這能成為志願役士兵留營的意願。

### 第三章 研究方法

本章節主要再介紹本研究之研究架構、研究假說及透過整理文獻之後產生的操作性定義等。總共分為五節說明，第一節依先前的研究目的，建立本研究架構；第二節提出研究假說；第三節說明研究變數之操作性定義與衡量問項；第四節為資料分析方法的說明；第五節為介紹問卷設計方法，包含抽樣設計及資料的蒐集，界定研究範圍、對象以及抽樣方法等。

#### 第一節 研究架構

本研究的主題，旨在探討志願役士兵留營意願、直屬長官仁慈領導（個別照顧、體諒寬容）、志願役士官之組織承諾（持續性承諾、規範性承諾）之間的關聯性，依據研究問題與目的，及第二章相關文獻的探討與歸納，提出本研究的觀念性架構如圖 3-1 所示，本研究以國軍留營意願為依變數，自變數則為部隊直屬長官仁慈領導（個別照顧、體諒寬容）、志願役士官之組織承諾（持續性承諾、規範性承諾）。

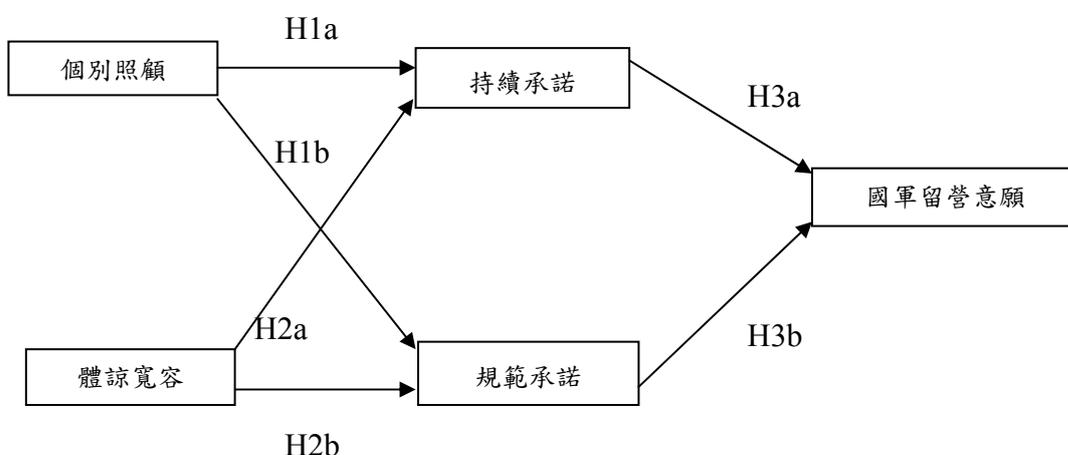


圖 3-1 本研究架構圖

#### 第二節 研究假說

本研究之各個研究變項中，有關以志願役士兵留營意願為研究對象且又與本研究之變項相近的相關研究並不多，大部分均是以工作滿意、工作環境及態度、生活適應、生涯規劃等為探討範圍，本節僅就與本研究相關之變項作彙整，並加以探討如下。

本研究共提出以下研究假說，包含「部隊直屬長官仁慈領導（個別照顧）對志願役士官之組織承諾（持續性承諾）的影響」、「部隊直屬長官仁慈領導（個別照顧）對志願役士官之組織承諾（規範性承諾）的影響」、「部隊直屬長官仁慈領導（體諒寬容）對志願役士官之組織承諾（持續性承諾）的影響」、「部隊直屬長官仁慈領導（體諒寬容）對志願役士官之組織承諾（規範性承諾）的影響」、「志願役士官之組織承諾（持續性承諾）對國軍留營意願的影響」、「志願役士官之組織承諾（規範性承諾）對國軍留營意願的影響」等共六項假說，分列如下：

本研究根據上述整理出的文獻資料中與本研究推論，共提出六個假說彙整如表 3-1。

表 3-1 本研究假說彙整表

代號	假說
H1a	直屬長官仁慈領導（個別照顧）對志願役士官之持續性承諾具有正向影響
H1b	直屬長官仁慈領導（個別照顧）對志願役士官之規範性承諾具有正向影響
H2a	直屬長官仁慈領導（體諒寬容）對志願役士官之持續性承諾具有正向影響
H2b	直屬長官仁慈領導（體諒寬容）對志願役士官之規範性承諾具有正向影響
H3a	志願役士官之持續性承諾對國軍留營意願具有正向影響
H3b	志願役士官之規範性承諾對國軍留營意願具有正向影響

### 第三節 研究變數之操作性定義與衡量問項

一、自變數：直屬長官仁慈領導（個別照顧、體諒寬容）、志願役士官兵之組織承諾（持續性承諾、規範性承諾）

本研究的自變數有直屬長官仁慈領導（個別照顧、體諒寬容）、志願役士官兵之組織承諾（持續性承諾、規範性承諾）等變數，各操作性定義與衡量問項說明如后：

#### （一）直屬長官仁慈領導（個別照顧、體諒寬容）

本研究採用鄭伯璜、樊景立（2000）之仁慈領導定義，認為仁慈領導是領導者對部屬個人的福祉做個別、全面而長久的關懷，仁慈領導（Benevolent Leadership）一方面個別照顧，一方面維護部屬面子（體諒寬容）。強調主管對於部屬全方位關懷，有助於部屬產生正向行為，其屬於鄭伯璜、周麗芳、樊景立（2000）所提家長式領導的一個構面。本研究參考鄭伯璜等人（2000）所編製，華人文化脈絡下的家長式領導量表中的仁慈領導量表，分為個別照顧（3題）與體諒寬容（3題）兩構面，共計6題，個別照顧的題項如：「我的直屬主管會關懷我私人的生活與起居」與「我的直屬主管會幫我解決生活上的難題」，體諒寬容的題項如：「當我碰到難題時，我的直屬主管會即時給我鼓勵」與「當我犯錯時，我的直屬主管會給我改過的機會」。

#### （二）志願役士官兵之組織承諾（持續性承諾、規範性承諾）

本研究採用 Mayer(1993)從組織承諾發展出來的二要素，按照二個維度的思想重新編製項目，重新進行項目篩選，將符合要求的项目合在一起構成組織承諾問卷，茲將組織承諾分為以下二個變項：

1.持續性承諾：係指認知到離開專業領域需付出極大的成本，而產生願意留在該職業中的承諾，導致其願意持續的留在組織內，而較不願意移動至其他組織。

2.規範性承諾：個體留在專業領域中是基於對組織忠誠之義務，憂慮若變化職業可能導致違背社會規範，擁有高規範承諾者如同高情感承諾者，願意付出更多心力，以跟得上組織的發展腳步。

對於上述組織承諾的二個變項的衡量，本研究 Mayer(1993)的「組織承諾量表」。

#### 二、依變數：國軍留營意願

本研究對於「國軍留營意願」的量表是參酌陳志明(2016)所建構之留營意願量表，其 Cronbach' s  $\alpha$  值為 0.94。經修訂為符合本研究對象之特性與用語。

#### 三、人口統計變數

人口統計變數係指研究對象的社會、經濟、背景資料等，即研究對象個人的背景資料。Kotler（1998）認為人口統計變數可分為年齡、性別、家庭人數、家庭生命週期、所得、職業、教育、宗教、種族及國籍等十類。本研究依此分類以性別、年齡、薪資所得、教育程度、年資、階級、單位類別等七項代表人口統計變數。

### 第四節 資料分析方法

本研究採問卷調查法來搜集資料，並透過蒐集「直屬長官仁慈領導（個別照顧、體諒寬容）」、「志願役士官兵之組織承諾（持續性承諾、規範性承諾）」及「國軍留營意願」等資料，採用 SmartPLS 3 軟體英文版進行結構模型分析的驗證。

透過偏最小平方法（Partial Least Squares, PLS）以分析構面的信效度，以及對研究模型與假說進行驗證。PLS 是由 Herrman Wold 於 1960 年所發展以運用於計量經濟的技術，近年來更廣泛被應用於資訊、管理等領域（曾志文 & 許晉龍，2008）。偏最小平方法對於變數必須符合常態即隨機性的要求較為寬鬆，且對樣本數的要求較小，也可達成很好的預測與解釋能力(Wold,1982；Anderson & Gerbing,1988)，本研究使用的資料分析方法有信效度分析、描述性統計、因素分析等相關分析。

### 第五節 問卷設計方法

#### 一、問卷設計

本研究問卷是經由上述之文獻蒐集與彙整後，將各個構面問項整理問卷，問卷內容總共有三個部分，分別是：第一部分為直屬長官仁慈領導（個別照顧、體諒寬容）、第二部分為志願役士官兵之組織承諾（持續性承諾、規範性承諾）、第三部分為國軍留營意願。

衡量方式採用李克特七點尺度進行問向的測量，包括非常不同意(1)、有點不同意(2)、不同意(3)、普通(4)、同意(5)、有點同意(6)、非常同意(7)等七類別，依序給予 1、2、3、4、5、6、7 分代表，分數越高表示該描述愈符合填答者之實際狀況，總計本研究問卷共 14 題問項。

## 二、抽樣與問卷發放

本研究係以國軍現役之志願役士兵為研究主體，抽樣對象為海軍南部地區志願役士兵（支領戰鬥加給單位）。抽樣方式為立意抽樣方式。

## 三、問卷前測與信效度分析

### （一）問卷前測

為測試本研究問卷的信度與問卷內容是否能讓問卷填答者充分瞭解，問卷初稿編製期間，以文獻探討為編製的基礎。前測採用便利抽樣法，受測對象為海軍南部地區志願役士兵（支領戰鬥加給單位），透過蒐集「個別照顧」、「體諒寬容」、「持續性承諾」、「規範性承諾」和「留營意願」等資料，經過 SmartPLS 3 統計分析之後，獲得前測結果，其有效問卷共計 60 份。

### （二）信效度分析

本研究前測資料利用 SmartPLS 3 統計軟體，以 PLS Algorithm（PLS 演算法）及 Bootstrapping（拔靴法）進行信效度等分析。PLS Algorithm 可以得到路徑係數和 R-square 解釋力，路徑係數可用來來衡量自變數與依變數之間「直線關係」的方向與強弱程度，Bootstrapping 可以得到 t 值和 P 值，SmartPLS 皆有提供信效度衡量。如表 3-2 所示，前測 CR 值皆大於 0.7，AVE 值皆大於 0.5，Cronbach's Alpha 皆大於 0.7，則代表前測資料結果顯示皆具備信度及收斂效度。

表 3-2 各構面之 Cronbach's  $\alpha$  係數、CR 及 AVE 值

構面	代號	Cronbach's $\alpha$	CR 值	AVE
個別照顧	KLA	0.882	0.945	0.809
體諒寬容	KLB	0.925	0.936	0.868
持續性承諾	JP	0.842	0.899	0.862
規範性承諾	LP	0.886	0.892	0.815
留營意願	SM	0.931	0.871	0.879

## 第四章 研究結果與分析

本研究以問卷調查作為原始資料收集方式，研究範圍為海軍南部地區志願役士兵（支領戰鬥加給單位）為主要受測對象。本研究經由至各單位發放紙本問卷回收方式進行問卷調查與收集，時間由 2018 年 4 月 12 日至 2018 年 4 月 29 日合計 17 天，共計回收 448 份問卷。問卷回收之後，剔除作答不全、極端值之問卷共 146 份，有效問卷 302 份，故樣本有效率為 67.41%。本章主要目的為記錄研究資料的分析過程，第一節為樣本結構分析，第二節為信效度分析，第三節為研究假說驗證。

### 第一節 樣本結構分析

本研究之樣本資料（N=302），結構分析分布情況如表 4-1 所示：

表 4-1 本研究樣本分布情況彙整表

項目	變項	人數	百分比
性別	男	214	70.86%
	女	88	29.14%
年齡	20 歲（含）以下	69	22.84%
	21~30 歲	208	68.87%
	30 歲以上	25	8.27%

表 4-1 本研究樣本分布情況彙整表(續)

項目	變項	人數	百分比
月收入 (含各項加給)	4 萬以下	0	0%
	4-5 萬	208	68.87%
	5-6 萬	94	31.12%
	6 萬以上	0	0%
教育程度	高中職	126	41.72%
	大 (專) 學	176	58.28%
	碩士	0	0%
	博士	0	0%
服役年資	1 年以下	123	40.73%
	1-2 年	81	26.82%
	2-3 年	36	11.92%
	3-4 年	33	10.93%
	4-5 年	15	4.96%
	5 年以上	14	4.63%
階級	一兵	126	41.72%
	二兵	149	49.33%
	上兵	27	8.94%
單位類別	艦艇	141	46.69%
	陸岸	57	18.87%
	陸戰隊	104	34.43%

## 第二節 信效度分析

信度是指量表所測數值的可信度或穩定性 (陳順宇, 2004), 主要在驗證量表內部一致性, 內部一致性高即代表量表所測量的是同一構面, 本研究各分量表之信度分析彙整如下:

### 一、信度分析

評估信度之方式中以 Cronbach' s  $\alpha$  係數最為廣泛使用的衡量工具, 若 Cronbach' s  $\alpha$  值大於 0.7, 即代表測量結果具有高信度, 若介於 0.7 至 0.35 之間表示中信度, 若低於 0.35 則代表低信度, 應予以拒絕 (Guieford, 1965); 另外, 本研究亦使用了各構念之組成信度 (composite reliability, CR) 來當另一信度分析之指標, 若 CR 值皆高於標準值 0.7 (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2006), 而如果在探索性研究時, 其標準為  $CR \geq 0.6$  (Bagozzi & Yi, 1988), 即可顯示本研究各構念具有高信度; 如表 4-2 所示, 研究個別照顧、體諒寬容、持續性承諾、規範性承諾與留營意願各構面的 Cronbach' s  $\alpha$  係數介於 0.798 至 0.931 之間, 具有高信度, 各構面 CR 值介於 0.889 至 0.956 之間, 皆有達到以上所述之標準, 顯示內部一致性良好, 且具有高信度。

表 4-2 各構面之 Cronbach's  $\alpha$  係數及 CR 值

構面		Cronbach's $\alpha$	CR 值
仁慈領導	個別照顧	0.882	0.927
	體諒寬容	0.925	0.952
組織承諾	持續性承諾	0.842	0.926
	規範性承諾	0.886	0.929
留營意願		0.931	0.956

## 二、收斂效度

收斂效度所代表的指標為平均變異萃取量 (Average Variance Extracted, AVE)，以 AVE 值計算各測量變項對潛在變項的平均變異解釋量，也就是說，其值所代表的是測量變項能測得多少潛在變項的百分比，若潛在變項被測量變項解釋的百分比愈高，則 AVE 值會愈大，且代表樣本內部有越高的收斂效度；本研究採取 (Fornell & Larcker, 1981) 之建議，AVE 值須大於 0.5 才具有收斂效度，表示該測量變項可解釋 50% 或更多潛在變項的變異量；故此部分將逐一檢視各個構面 AVE 值是否皆有符合上述之標準。如表 4-3 所示，本研究個別照顧、體諒寬容、持續性承諾、規範性承諾與留營意願各構面的 AVE 值介於 0.727 至 0.879 之間，皆有達到以上所述大於 0.5 之標準，根據 (Fornell & Larcker, 1981) 指出當平均變異數萃取量 (AVE) 低於 0.5 時，若構面之組合信度 (CR) 高於 0.7 以上，仍具收斂效度，顯示本研究之各個構面具有一定的收斂效度。

表 4-3 各構面之 AVE 值

構面		AVE 值
仁慈領導	個別照顧	0.810
	體諒寬容	0.868
組織承諾	持續性承諾	0.862
	規範性承諾	0.815
留營意願		0.879

## 三、區別效度

區別效度 (discriminant validity) 是指構面所代表的潛在特質與其他構面所代表的潛在特質之間的相關性要低，也就是說，非屬於同構面下的問項，其彼此之間應呈現低度相關性，若各個構面其區別效度皆顯示良好，則表示不同構面之變數間具有區別程度；本研究採 (Fornell & Larcker, 1981) 之建議，區別效度應以平均變異萃取量 (AVE) 進行測量，不僅可以代表區別效度，亦可評判信度。如下表 4-4 所示，其對角線之值為潛在變項的 AVE 開平方根後之值，非對角線為其他潛在變項的相關係數，若 AVE 值大於與其他垂直列或水平欄之其他潛在變項的相關係數，則表示該構面具有良好的區別效度。本研究各個構面的 AVE 值皆大於構面間共變異值，表示本研究構面潛在變項的 AVE 之平方根值大於相關係數值，故顯示各構面應為不同構面，顯示本研究之各個構面具有一定的區別效度。

表 4-4 各構面之 AVE 平方根相關矩陣

構面	JP	KLA	KLB	LP	SM
JP	0.929				
KLA	0.619	0.900			
KLB	0.595	0.884	0.932		
LP	0.663	0.523	0.593	0.903	
SM	0.733	0.427	0.524	0.865	0.938

註：1.對角線為各構面的 AVE 之平方根，非對角線為兩構面之相關係數

2.個別照顧 (KLA)、體諒寬容 (KLB)、持續性承諾 (JP)、規範性承諾 (LP)、留營意願 (SM)

## 第三節 研究假說驗證

本研究結構模型之路徑係數圖以圖 4-1 所示，個別照顧、體諒寬容、持續性承諾、規範性承諾等四個變項對留營意願變項的整體解釋力為 0.796%，顯示模式解釋變項程度良好。在 PLS SEM 模式中，當 t 值  $\geq 1.96$ ，表示已經達到 P 值為 0.05 的顯著水準以 \* 表示；當 t 值  $\geq 2.58$ ，表示已經達到 P 值為 0.01 的顯著水準以 \*\* 表示；當 t 值  $\geq 3.29$ ，表示已經達到 P 值為 0.001 的顯著水準以 \*\*\* 表示。

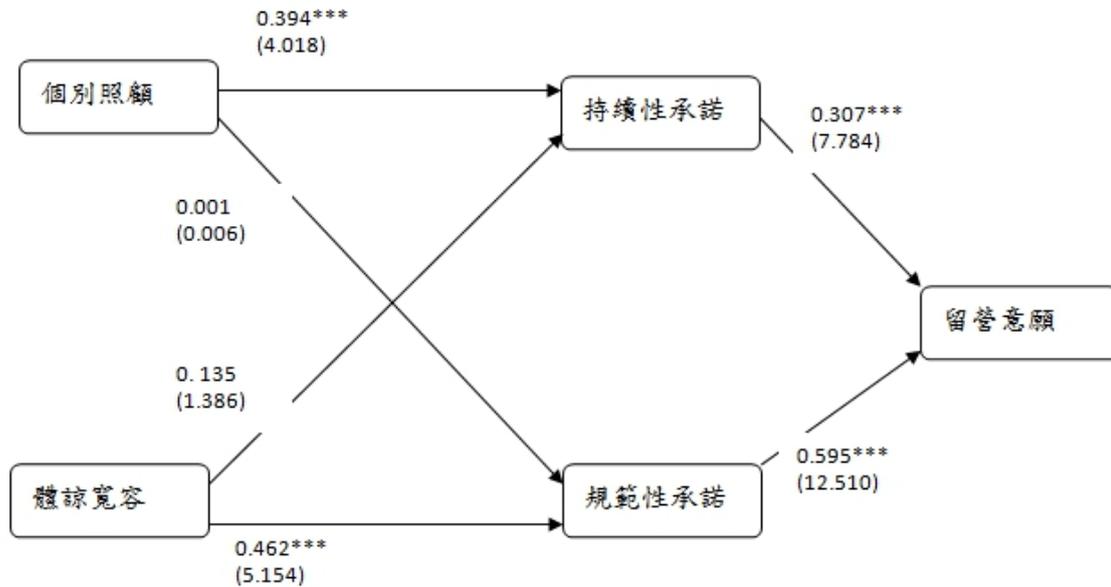


圖 4-1 本研究結構模型之路徑係數圖

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

\* $t \geq 1.96$ ；\*\* $t \geq 2.58$ ；\*\*\* $t \geq 3.29$

依上述研究假說之驗證結果彙整如表 4-5 所示：

表 4-5 研究假說之驗證結果彙整

代號	假說內容	顯著性	影響關係	結果
H1a	直屬長官仁慈領導（個別照顧）對志願役士官兵之持續性承諾具有正向影響	顯著	+	支持
H1b	直屬長官仁慈領導（個別照顧）對志願役士官兵之規範性承諾具有正向影響	不顯著	+	不支持
H2a	直屬長官仁慈領導（體諒寬容）對志願役士官兵之持續性承諾具有正向影響	不顯著	+	不支持
H2b	直屬長官仁慈領導（體諒寬容）對志願役士官兵之規範性承諾具有正向影響	顯著	+	支持
H5a	志願役士官兵之持續性承諾對國軍留營意願具有正向影響	顯著	+	支持
H5b	志願役士官兵之規範性承諾對國軍留營意願具有正向影響	顯著	+	支持

## 第五章 研究結論與建議

綜合前面各章節所述，源自研究動機形成與目的確認以及相關文獻之探討，得以建立本研究之架構，假說亦獲得驗證。本研究以海軍南部地區志願役士兵（支領戰鬥加給單位）為研究對象，以個別照顧、體諒寬容、持續性承諾、規範性承諾與留營意願等各構面研究，並建構其關係模式。本章依據研究問題與實證結果，提出研究結論，闡述其管理上之意涵，進而提出研究建議。第一節為研究結論、第二節為研究建議，第三節為研究限制與後續研究建議。

### 第一節 研究結論

#### 一、直屬長官仁慈領導（個別照顧）的影響

在本研究中，有關直屬長官仁慈領導（個別照顧）對組織承諾的影響，在 H1a：直屬長官仁慈領導（個別照顧）對志願役士官兵之持續性承諾具有正向影響是顯著的，因此，具有直屬長官仁慈領導（個別照顧）是會影響持續性承諾的因素；H1b：直屬長官仁慈領導（個別照顧）對志願役士官兵之規範性承諾具有正向影響是不顯著的，因此，直屬長官仁慈領導（個別照顧）並非會影響持續性承諾的因素。

#### 二、直屬長官仁慈領導（體諒寬容）的影響

在本研究中，有關直屬長官仁慈領導（體諒寬容）對組織承諾的影響，在 H2a：直屬長官仁慈領導（體諒寬容）對志願役士官兵之規範性承諾具有正向影響是顯著的，因此，具有直屬長官仁慈領導（體諒寬容）是會影響規範性

承諾的因素；另 H2b：直屬長官仁慈領導（體諒寬容）對志願役士官兵之持續性承諾具有正向影響是不顯著的，因此，直屬長官仁慈領導（個別照顧）並非會影響持續性承諾的因素。

### 三、志願役士官兵組織承諾的影響

在本研究中，有關志願役士官兵組織承諾對留營意願的影響，在 H5a：志願役士官兵之持續性承諾對國軍留營意願具有正向影響、H5b：志願役士官兵之規範性承諾對國軍留營意願具有正向影響均是顯著的，因此，志願役士官兵組織承諾（持續性承諾、規範性承諾）是會影響留營意願的因素。

## 第二節 研究建議

### 一、管理意涵

#### （一）提升留營意願的探討

綜上研究，志願役士官兵組織承諾（持續性承諾、規範性承諾）是會影響留營意願的因素，所以國軍管理階層如意圖增加志願役士官兵留營意願，即應對於提升組織承諾（持續性承諾、規範性承諾）做出努力，使官兵有意願、有能力，甚至於不得不繼續留在軍中服役，提高這種組織承諾後，留營意願自然提升。

#### （二）提高組織承諾的探討

本研究對於提升組織承諾（持續性承諾、規範性承諾）的研究，提出仁慈領導（個別照顧、體諒寬容）等構面，做為國軍管理階層就管理等層面改革的參考。

### 二、研究貢獻

#### （一）學術貢獻

過去關於留營意願之研究，多以組織文化、薪資待遇、工作滿意、外在環境、國防政策、生涯規劃等為主，尚無以「仁慈領導」（個別照顧、體諒寬容）為主要影響的變數，但近年國軍對於領導統御，一再要求各級管理階層做到「知官識兵」，落實合情、合理的領導，不得再有以往的打罵教育等不當管教，讓官兵能夠認同部隊，因此找出仁慈領導（個別照顧、體諒寬容）的影響程度，即為本研究於管理意涵的重要價值。

#### （二）實務貢獻

在近年國軍招募成效不佳的情況下，本研究提出針對現役在營的人員增加留營意願的不同思考，讓在營的優秀人員持續的留營服務，維持基本的戰力，使國軍長留久用，更可以避免招募問題人員的風險及新近人員訓練的問題，增加管理的潛在危安風險，所以提升留營意願的實務效能較高於招募新進為佳。

## 第三節 研究限制與後續建議

本研究在研究方法上，參考國內外重要文獻資料，融入相關之理論基礎及目前國軍留營現況，以求符合理論與實務之結合，雖於研究上力求完整性、客觀性及嚴謹之態度，但因有鑑於個人的學識、時間與經費等條件之限制，使得研究結果有未盡臻善之處，因此，針對本研究不足之處，提出幾點建議，以作為後續研究者未來之探討方向。

### 一、研究限制

#### （一）受測人員的影響

本研究以海軍南部地區志願役士兵（支領戰鬥加給單位）為研究對象，部分問項以直屬長官的管理模式為主，且國軍尚屬科層組織體系，多以威權、高壓管理為主要管理模式，雖本研究問卷以不記名作業，但部分受測人員恐仍因擔憂受到影響，或因填寫問卷當下那刻所處環境、心情等影響，而致使問卷填寫失真，研究者雖已極力排除此問題，惟前述情境對本研究之影響尚無可知。

#### （二）橫斷面研究限制

本研究使用問卷調查法，但受到時間及經費之限制，因此僅採用橫斷面研究資料作為推論與驗證依據，無法採取全面性研究方式蒐集資料，以探討變數間之因果關係，故僅能觀察某一時間點之現象，而無法全面瞭解國軍官兵的態度及留營意願於時間差異下之變化情形，使得研究結果於推論上會有所受限。

### 二、後續研究與建議

本研究僅探討個別照顧、體諒寬容、持續性承諾、規範性承諾等之關係，然而影響留營意願之領域仍有許多值得探討的議題，故本研究提出下列建議，提供後續研究方向之參考：

### (一) 擴大研究樣本

本研究的研究對象為海軍南部地區志願役士兵，對於問卷抽樣來源，建議可另行增加不同軍種、單位、階層等，並進行各變數之比較分析，以擴大研究範圍，使研究結果更具實用價值。

### (二) 延伸到縱斷面的研究

本研究建議後續研究者若在經費與時間許可的情況下，可以在不同的時點對國軍官兵進行追蹤調查，探討個別照顧、體諒寬容、持續性承諾、規範性承諾等各變數間的變化情形，以尋求更有效且合理的驗證結果。

## 參考文獻

### 一、中文部分

- 1.內政部戶政司(2017)。**統計通報(人口結構分析)**，2017年3月11日。取自 <http://sowf.moi.gov.tw/stat/month/list.htm>。
- 2.江瑞雯(2015)。**員工對家族企業之家長式領導風格之研究**。逢甲大學經營管理碩士在職專班論文。
- 3.林家五、胡宛仙、施建彬(2017)。**仁慈領導一定能讓部屬產生組織公民行為嗎？領導者操弄意圖知覺與部屬信任的中介式調節作用**。臺大管理論叢 2017/9 第 27 卷第 3 期。
- 4.林晏瑜(1997)。**績效考評與薪資福利制度對醫師離職行為之探討**。靜宜大學管理科學研究所碩士論文。
- 5.吳智偉(2009)。**組織變革認知與工作績效之研究-以空軍某基地後勤人員為例**。玄奘大學碩士論文。
- 6.洪瑞聰、余坤東、梁金樹(1998)。**薪資決定因素與薪資滿意關係之研究**。國立空中大學管理與資訊學報。
- 7.洪健文(2010)。**國軍志願役官兵工作壓力之研究-以新訓部隊為例**。國立中正大學高階主管碩士在職專班論文。
- 8.洪慈珮(2014)。**內部行銷、工作滿意、組織承諾與留任意願的關係-以空軍某單位軍職人員為例**。亞洲大學經營管理學系碩士論文。
- 9.徐億陞(2014)。**退撫制度改革對海軍現職志願役幹部留營意願之影響：以海軍教準部為例**。國立中山大學高階公共政策碩士班論文。
- 10.張淑霞(2014)。**家長式領導對員工組織公平的影響：干擾效果之測試**。東海大學高階經營管理碩士論文。
- 11.張育俊(2014)。**國軍志願役人員留任意願之相關研究**。國立高雄師範大學人力與知識管理研究所碩士論文。
- 12.張昱辰(2013)。**警察人員知覺主管領導型態、組織承諾與工作滿意關係之研究-以保安警察第五總隊為例**。國立高雄師範大學成人教育研究所碩士論文。
- 13.洵小東(2009)。**主管領導風格對部屬因應行為及績效表現之影響：以高等教育體系為例**。國立成功大學經營管理碩士論文。
- 14.陳秋蓉(2012)。**主管性別角色特質與家長式領導行為之關連性研究**。國立台灣科技大學管理學院碩士論文。
- 15.陳秋琪(2012)。**志願役軍官課稅後工作滿意度與離職傾向之研究-以中部地區後備指揮部為例**。朝陽科技大學財務金融系碩士論文。
- 16.陳進賢(2008)。**志願役士兵人格特質、社會支持與工作滿意對離職傾向之研究-以陸軍南部地區部隊為例**。崑山科技大學企業管理研究所碩士論文。
- 17.鄭伯璫、周麗芳與樊景立(2000)。**家長式領導：三元模式的建構與測量**。本土心理學研究 14 期。
- 18.鄭伯璫、樊景立與周麗芳(2006)。**家長式領導：模式與證據**。台北：華泰文化。
- 19.鄭伯璫、周麗芳、樊景立、任金剛(2004)。**家長式領導的回顧與未來展望，華人組織行為研究的方向與策略**。華人本土組織行為研究-追求卓越計畫的成果與展望學術研討會，台北，台灣大學。
- 20.鄭伯璫、林姿葶(2012)。**華人領導者的噓寒問暖與提攜教育：仁慈領導之雙構面模式**。本土心理學研究 37 期。
- 21.周宜龍(2009)。**自我效能、環境不確定性知覺與部屬效能：鼓舞與仁慈領導之調節**。元智大學碩士論文。
- 22.黃文鎮(2013)。**主管僕人式領導與員工組織承諾及其工作績效關係之研究-以臺南市戶政事務所為例**。長榮大學碩士論文。
- 23.葉宜琇(2011)。**領導-成員交換關係、心理安全氣候、工作滿足對組織承諾影響之研究**。成功大學碩士論文。
- 24.郝昇騰(2012)。**志願役士兵離退傾向之探討：以南部空軍某部隊為例**。義守大學管理學院碩士在職專班碩士論文。

- 25.國防部「國防報告書」編纂委員會(2011)。中華民國 100 年國防報告書。臺北：國防部。
- 26.國防部「國防報告書」編纂委員會(2015)。中華民國 104 年國防報告書。臺北：國防部。
- 27.國防部人次室 (2014)。志願士兵社會青年招募人數統計。2014.12.28 日取自  
<http://post.mnd.gov.tw:52812/UserFiles/File/>。
- 28.程禹欽(2013)。國軍志願役官兵工作認知、部隊適應、工作承諾與留營意願相關聯性研究。國防大學政治作戰學院心理及社會工作學系碩士論文。
- 29.蔡明原(2009)。國軍志願役士兵留營意願之探究—工作價值觀、工作滿意度與組織承諾因素。樹德科技大學經營管理研究所碩士論文。
- 30.蔡崇名 (2016)。仁慈領導、心理安全氣候對員工績效與組織公民行為之影響。環球科技大學企業管理系中小企業經營策略管理碩士論文。
- 31.夏宏毅 (2011)。國軍志願役士官工作滿足與留任意願之研究以工作價值觀為干擾變數—以馬祖地區為例。南華大學企業管理系碩士論文。
- 32.康志瑋 (2014)。國軍志願役士兵工作特性、工作滿意與組織承諾之關聯研究。南臺科技大學高階主管企管碩士論文。
- 33.郭木智 (2010)。陸軍志願役士兵留營意願影響因素之研究。朝陽科技大學企業管理系碩士論文。
- 34.郭添漢 (2013)。我國募兵制招募政策與作為檢視。國防雜誌第 28 期。
- 35.程禹欽 (2013)。國軍志願役官兵工作認知、部隊適應、工作承諾與留營意願相關聯性研究。國防大學政治作戰學院社會工作碩士班論文。
- 36.閔漢瑋 (2009)。海軍艦艇單位志願役士兵工作滿意與離職傾向之研究。樹德科技大學經營管理研究所碩士論文。
- 37.楊開龍 (2008)。海軍志願役士兵心理契約、工作滿足、組織承諾與留職意願之研究。樹德科技大學經營管理研究所碩士論文。
- 38.廖茂煌 (2013)。陸軍基層單位志願役士兵留營意願研究—以中部地區為例。東海大學公共事務碩士在職專班碩士論文。
- 39.賴德成 (2013)。國軍「精粹案」組織變革對志願役士官留營意願影響之研究：以空軍各基地為例。淡江大學公共行政學系碩士論文。
- 40.蘇憶涵 (2016)。從人格特質、薪資福利、社會支持觀點探討影響居家照顧員持續服務之研究。中國科技大學企業管理系碩士論文。
- 41.蘇英芳、黃賀 (2006)。魅力領導、家長式領導、德性領導與領導效應之研究。中山管理評論第 14 期。

## 二、英文部分

1. Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the academy of marketing science*, 16(1), 74-94.
2. Bollen, K. A., & Stine, R. A. (1992). Bootstrapping goodness-of-fit measures in structural equation models. *Sociological Methods & Research*, 21(2), 205-229.
3. Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295-336.
4. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of marketing research*, 382-388.
5. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (1998). *Multivariate data analysis* (Vol. 5, No. 3, pp. 207-219). Upper Saddle River, NJ: Prentice hall.
6. Wold, S., Martens, H., & Wold, H. (1983). The multivariate calibration problem in chemistry solved by the PLS method. *Matrix pencils*, 286-293.