國立政治大學社會科學學院

行政管理碩士學程第二十一屆碩士論文

不當督導、情感性組織承諾與留任意願關聯之研究-以陸軍戰鬥部隊為例

The Relationship among Abusive Supervision on Affective Organization Commitment, and Intention to Stay: A Case Study of Army Combat Troops

國立政治大學 National Chengchi University

指導教授：甯 方 璽 博士

董 祥 開 博士

研究生：馮 健 祥 撰

中 華 民 國 一 一 〇 年 三 月

DOI:10.6814/NCCU202100393

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202100393

摘要

自2018年募兵制全面推行之後，為使志願役人員持續、穩定服役並能達到長任久用，逐漸成為當前招募與留營政策的主要目標。戰鬥部隊在遂行繁重演訓任務之際，同時面臨單位主官不當督導行為，是否因此影響部屬的留任意願，殊值得進一步探究。

本研究探討不當督導、情感性組織承諾與部屬留任意願之間的關聯，並探究情感性組織承諾是否具有中介效果；抽樣調查方式採用立意抽樣方式，研究對象為中部地區陸軍某聯兵旅之戰鬥部隊所屬人員，總共發出問卷450份，回收374份有效問卷，運用統計分析軟體SPSS及AMOS，實施多元階層迴歸分析檢驗假設。

本研究發現，主官對部屬的不當督導行為越嚴重，部屬的情感性組織承諾及留任意願越低；部屬的情感性組織承諾越高，能提升其留任意願；且情感性組織承諾能中介不當督導與留任意願之間的關係，具有完全中介的效果。

本研究最後依據實證分析的結果，提出後續研究方向建議，以及提供陸軍教育訓練課程規劃修訂，與部隊實務工作執行之參考運用。

關鍵詞：不當督導、情感性組織承諾、留任意願

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202100393

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202100393

Abstract

Ever since the complete implementation of the voluntary recruitment system in 2018, it has become the main goal of the current recruitment and retention program to ensure the volunteers would serve continuously and stably as to achieve long-term tenure. Despite the heavy training missions that are carried out by the combat troops, the supervisions applied by the unit chief can be improper at times. Whether this effects the subordinates' intention to stay is worthy of further investigation.

This study explores the relationship between the intention to stay for affective organization commitment that had been under abusive supervision, and explores whether affective organizational commitment has an intermediary effect. The intentional sampling method had been adopted as the sampling survey method, with the research object to be a member of the combat troops of a joint brigade of the Central Army. A total of 450 questionnaires were sent out, and 374 were returned. By using statistical analysis software SPSS and AMOS, the hierarchical multiple regression analysis was implemented to test the hypotheses.

This study found that the more severe the chief official's abusive supervision to the subordinates, the lower the subordinate's affective organization commitment and intention to stay. Then again, higher affective organization commitment amongst the subordinates would have a positive effect on their intention to stay. Also, the study found that the affective organization commitment is able to mediate the relationship between abusive supervision and the intention to stay, to the degree of fully intermediary effect.

At the end, based on the results of empirical analysis, this research raised recommendations for follow-up research directions, and provided guidance for the Army's education and training curriculum planning revisions, and the practical application for the implementation into the army's work.

Keywords: Abusive Supervision, Affective Organization Commitment, Intention to Stay

DOI:10.6814/NCCU202100393

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202100393

目次

第一章 緒論 1

第一節 研究背景與動機 1

第二節 研究目的與問題 5

第三節 研究範圍 6

第四節 研究章節安排 6

第二章 文獻探討 11

第一節 不當督導 11

第二節 情感性組織承諾 16

第三節 留任意願 22

第三章 研究方法 29

第一節 研究架構與假設 29

第二節 研究變項之操作型定義與衡量方法 30

第三節 實證對象與資料蒐集 34

第四節 資料統計分析方法 36

第四章 資料分析與研究結果 41

第一節 敘述性統計資料分析 41

第二節 信度與效度分析 47

第三節 研究變項相關檢定分析 51

第四節 研究假設檢驗迴歸分析 72

第五節 實證研究結果 81

DOI:10.6814/NCCU202100393

第五章 結論與建議 83

第一節 研究摘述 83

第二節 研究結論與實務建議 84

第三節 研究限制與未來研究發展建議 89

參考文獻 93

中文部分 93

英文部分 98

附錄一：研究問卷 101

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202100393

表次

表 1-1 國軍志願士兵招募狀況統計表 3
表 1-2 國軍留營成效統計表 3
表 2-1 不當督導相關研究彙整表 14
表 2-2 組織承諾區分類型表 18
表 2-3 情感性組識承諾相關研究彙整表 20
表 2-4 留任意願區分類型表 24
表 2-5 留任意願相關研究彙整表 26
表 3-1 不當督導施測量表 32
表 3-2 情感性組織承諾施測量表 33
表 3-3 留任意願施測量表 34
表 3-4 預試問卷各構面信度分析表 35
表 4-1 個人背景變項資料統計表 44
表 4-2 不當督導構面分析表 45
表 4-3 情感性組織承諾構面分析表 46
表 4-4 留任意願構面分析表 47
表 4-5 各構面項目相關與信度分析表 48
表 4-6 Pearson 相關係數矩陣與信度與效度分析 49
表 4-7 各變項之皮爾森相關矩陣分析表 51
表 4-8 KMO 與 Bartlett 檢定表 53
表 4-9 各構面因素負荷量矩陣分析表 54
表 4-10 解釋的總變異數總計表 55
表 4-11 性別對各變項之 t 檢定分析 56
表 4-12 婚姻對各變項之 t 檢定分析 57

DOI:10.6814/NCCU202100393

表 4-13 年齡對各變項之 ANOVA 分析表 58
表 4-14 年齡對留任意願 Scheffe 事後比較表 59
表 4-15 學歷對各變項之 ANOVA 分析表 60
表 4-16 階級對各變項之 ANOVA 分析表 61
表 4-17 階級對不當督導 Scheffe 事後比較表 62
表 4-18 階級對情感性組織承諾 Scheffe 事後比較表 63
表 4-19 階級對留任意願 Scheffe 事後比較表 64
表 4-20 留營次數對各變項之 ANOVA 分析 65
表 4-21 留營次數對不當督導 Scheffe 事後比較表 66
表 4-22 留營次數對留任意願 Scheffe 事後比較表 67
表 4-23 年資對各變項之 ANOVA 分析 68
表 4-24 年資對情感性組織承諾 Scheffe 事後比較 69
表 4-25 年資對留任意願 Scheffe 事後比較 69
表 4-26 戶籍地區對各變項之 ANOVA 分析 70
表 4-27 兵科職別對各變項之 ANOVA 分析 71
表 4-28 兵科職別對情感性組織承諾 Scheffe 事後比較 71
表 4-29 不當督導對留任意願之迴歸分析表 74
表 4-30 不當督導對情感性組織承諾之迴歸分析表 76
表 4-31 情感性組織承諾對留任意願之迴歸分析表 78
表 4-32 情感性組織承諾中介效果之迴歸分析表 80
表 4-33 研究假設驗證結果 82

DOI:10.6814/NCCU202100393

圖次

圖 1-1 募兵制配套措施圖 2
圖 1-2 研究流程圖 9
圖 2-1 管理三角關係圖 16
圖 3-1 研究架構圖 29
圖 3-2 單一中介變項效果檢驗路徑圖示 40
圖 4-1 各構面相關係數分析圖 50
圖 4-2 總體構面陡坡圖 53
圖 4-3 研究路徑係數圖 82

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202100393

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202100393

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

軍隊具有服從性極高、軍事專業技能、組織分工明確的特殊武裝組織所組成，也是維護國家安全的重要守門人，隨時保持高度警覺及備戰能力，透過強化部隊訓練、精進武器裝備、以及培育專業人員等方式，期能在平、戰時能有效發揮其強大戰力，使敵軍不敢輕易逾越雷池一步，確保臺灣、澎湖、金門、馬祖等周邊地區安全。國家安全維持首重國防，國防的根基在於培育具軍事專業人才，在各部隊專業領域發揮其長才，各司其職，從各軍種聯合作戰、各兵種協同作戰，乃至各班、排、連級之單兵、伍戰鬥與戰技訓練，有效發揮其堅強戰力，以期能達成「防衛固守確保我國土安全，重層嚇阻發揮其聯合戰力」之戰略指導（國防報告書編纂委員會，2019）。

為培育優質專業人才在營服役，使具軍事專業人才長任久用、發揮長才為目的，自2011年12月28日「兵役法」完成審查修訂後正式公布，2012年1月2日由行政院執行審查及核定「募兵制實施計畫」後，國軍陸續推動募兵制政策，在2018年12月26日末代義務役男退伍後，僅維持志願役及4個月軍事訓練役兩種兵役（洪錦成、施奕暉，2013）。而募兵制之核心價值主要乃在貫徹，並落實執行精兵政策，國防部推行募兵制至今，為達到小而巧，巧而精的精銳國軍，招募對象為素質較佳、服役時間較長之志願役為主，在志願役軍官、士官與士兵具備服役年限較長、參加各項演訓任務執行經驗豐富、戰場作戰能力與適應力較強、體能戰技操練精熟、心理抗壓素質相對穩定等組織結構優勢，另藉由改善部隊官兵生活設施、增加戰鬥與勤務加給等福利（如圖1-1募兵制配套措施圖），期能逐年增加招募成效（如表1-1國軍志願士兵招募狀況統計表所示）及留營成效（如表1-2國軍留營成效統計表所示）之提昇（國防部，2017）。對於基層部隊而言，具有專業專長之志願役人員，留任意願的提升才能對單位任務執行具有正向影響，以期達到長任久用的宗旨。

推行「募兵制實施計畫」後，原訂於2014年底前達標，因人力成長未達預期，且為確保國防與國家安全，後續修正至2018年全面推行募兵制（傅政

DOI:10.6814/NCCU202100393

榮、朱風嬪，2019）。探究主因為人力成長成效不彰所致，其中以國軍招募成效與單位留營率為主要關鍵，在兵役來源受限之下，對於國軍部隊整體戰力有極大影響，若無法有效提昇及維持兵源，可能造成未來部隊兵源不足的情形。

圖 1-1 募兵制配套措施圖

資料來源：國防報告書編纂委員會（2019）。中華民國 108 年國防報告書，頁 105。

DOI:10.6814/NCCU202100393

表 1-1 國軍志願士兵招募狀況統計表

國軍志願役士兵招募成效統計表				
年份	預劃數（人）	入營數（人）	達成率（%）	平均達成率（%）
2014	10,557	15,024	142.3%	117.9%
2015	14,000	18,550	132.5%	
2016	15,000	16,763	111.8%	
2017	15,000	15,222	101.5%	
2018	15,000	16,035	106.9%	
2019	15,000	16,854	112.4%	

資料來源：1、國防部（2017）。國防部 106 年度施政績效報告，頁 5。
2、國防部（2018）。國防部 107 年度施政績效報告，頁 5。
3、國防部（2019）。國防部 108 年度施政績效報告，頁 14。

表 1-2 國軍留營成效統計表

國軍留營成效統計表				
年份	留營率（%）	比較（%）	標題	資料來源
2015	72.4	+6.4	2015 年 12 月 30 日國防部新聞稿	https://reurl.cc/bzVOer
2016	76.7		立法院第 9 屆第 2 會期外交及國防委員會第 19 次全體委員會議紀錄	https://reurl.cc/0DvrQk
2017	77.0		全軍留營率 77%　國防部喊：志願士兵招募全年可達標！	https://reurl.cc/e9zNnR
2018	76.0		109 年度國防部所屬單位法定預算書表	https://reurl.cc/OXMyDA
2019	77.9		國防部「109 年重大國防施政成果暨未來展望」說明新聞稿	https://reurl.cc/mqMmXY
2020	78.8		招募留營成效佳　國軍動支 7.7 億預備金	https://reurl.cc/dVnM8k

資料來源：本研究整理自公開資訊。

在我國政府鼓勵青年從軍與大力支持下，國軍積極推動「募兵制」各項配套措施及招募作為，使志願役軍官、士官及士兵整體人力編制現況比例由2016年的77%，至2019年8月統計人力編現比已提升至85%，而全國三軍整體留營率約達75%（國防報告書編纂委員會，2019），顯示仍有近25%的人員選擇退伍離開國軍，若在基層戰鬥單位的留營率甚至更低。自由時報2019年

DOI:10.6814/NCCU202100393

10月15日報導指出，部分陸軍基層戰鬥部隊編制現況比例未達八成，且多屬於基層的戰鬥部隊（涂鉅旻，2019），顯示戰鬥部隊可能因為體能、戰技訓練較一般保修、補給、後勤支援部隊或行政工作單位要求標準高，且須歷經各項軍事戰鬥操演及訓練，戰時常位居於前線部隊執行作戰任務，使得有意願獻身報效國家至戰鬥部隊服役人數相對較少，而戰鬥部隊繁重的演訓任務，是否成為單位人員流動頻繁的主因，對於單位人員留任意願有所影響。因此提升單位部屬留任意願，以期使軍事專業人才能長任久用，兼顧單位專長專業師資種能的培育，才能使國軍整體戰力維持不墜。

從軍校畢業任官之後至部隊服役十年期間，經歷許多營、連級主官布達任職交接典禮，發現新、舊任主官（管）的更替對於單位有明顯之影響，單位內部的風氣也因此有所改變，顯示主官的領導風格、要求標準及訓練作風等差異，亦會影響單位整體表現，主官對於下級部屬的督導與要求程度，也是關鍵因素之一。回顧過去所肇生的重大軍紀事件，例如在2018年9月間中部軍團某單位所肇生軍官營內輕生已遂事件，案件調查矛頭重點指向單位長官因督導缺失未改進，嚴厲訓斥及連帶處分當事人，使當事人心生不滿、委屈及感到不合理（陳建志，2018），因而直接或間接導致憾事的發生，事後檢討主因為單位主官在內部管理部分，對單位部屬有不當言詞及督導要求之行為，造成部屬在單位工作職場上產生心情低落、懷疑自我價值及影響整體工作績效。另於2020年4月間北部軍團某單位肇生軍官營內自傷已遂事件，整起案件雖以「死亡方式為自殺」進行調查，但當事人是否因長期受到長官督導的壓力，再加上自身業務繁雜與單位任務，導致心中累積的負面情緒及龐大壓力不斷增加，在身心俱疲之下，最終選擇走上輕生之途，使部屬無法持續為單位付出及努力，影響單位團隊向心與整體士氣降低（蘇仲泓，2020）。事件發生使部隊單位主官（管）的不當督導行為，再次讓人反思是否成為影響單位團結向心，與部屬留任意願的關鍵因素之一。綜上所述，探討不當督導對於留任意願之影響，為本研究之主要動機之一。

其次是在國防部全面推行募兵制後，國軍基層單位面臨到最大考驗是兵員來源受限之下，開源與節流必須雙管齊下，除重視募兵成效之外，另一方面是留住單位軍事專業人才，與持續培育單位師資種能，期能達到專業人才

DOI:10.6814/NCCU202100393

長任久用、發揮最大效能。近年來經常透過舉辦營區開放、單位家庭日等活動，期能提昇國軍部隊形象，並與官兵家屬交換意見及認識部隊環境，在活動互動間增進家屬與部隊幹部情誼,凝聚單位向心力及建立深厚的組織情感，亦能提昇家屬對於部隊的認同感，爭取國人支持國軍與支持國防。另一方面官兵在日常勤務及演訓任務執行中，提昇對於單位的認同、理念並具有共同目標，使官兵在營服役時，能願意為單位付出努力，同時亦能獲得家屬的支持與鼓勵，使單位透過提昇情感性組織承諾，能否提昇單位部屬的留任意願值得探討。

過去在探討單位部屬留任意願的相關研究中，以工作滿意度（李幸鎧，2019；林淑芳、雲安琪、張書菁，2016；蕭靜雅、賴于婷，2015）、工作壓力（曾旭民、陳慧玲、莊月娥、黃瑋婷，2019）、工作價值觀（王大明、黃永全、林若蕎，2018）、領導風格（李幸鎧，2019）等議題居多，而甚少探討職場偏差行為（戚樹誠、羅新興、梁欣光、賴璽方、朱志傑，2017）、不當督導（胡昌亞、鄭瑩妮，2014）對於單位部屬留任意願之影響，部屬與單位彼此建立深厚的情誼，所衍生情感性組織承諾的效果，是否在不當督導對留任意願之間具有中介效果。綜上所述本研究以探討不當督導、情感性組織承諾與留任意願之關聯，以陸軍戰鬥部隊為例進行研究分析。

第二節　研究目的與問題

基於前述的研究相關時空因素背景與研究動機，本研究以陸軍中部地區主要作戰之聯兵旅級戰鬥部隊為主要研究對象，進行分析及研究探討，從現職於戰鬥部隊單位服役同仁的觀點，探討單位主官不當督導對情感性組織承諾之間的關聯，並透過回顧相關文獻資料，釐清部屬面臨主官不當督導時，其行為模式及回應策略，是否影響部屬的留任意願。

專業人才培育是國軍人力資源管理的重要課題，自單兵入伍訓練開始，從民轉軍的嚴格訓練過程中，完成個人專長專業訓練合格後分發至單位，執行高強度演訓任務與服役心態的轉換，個人的心緒適應狀況更顯得重要，而單位主官的不當督導會影響個人心緒，對於部屬留任意願是否有直（間）接的影響，對於國軍部隊、企業公司及社會民間團體而言，都是不容忽視的問

DOI:10.6814/NCCU202100393

題，重視單位組織內的特有文化，領導管理幹部透過情感性組織承諾，期以增強單位部屬留任之意願，亦是本研究所探討之重點。

綜合上述，本研究主要目的為探討陸軍戰鬥部隊所屬人員，面對單位主官不當督導對部屬留任意願之關聯，並探討情感性組織承諾的中介效果，是否能改善單位留營率低落的狀況，進而提昇部屬留任意願，藉此研究成果提供我國在招募與留任工作上，或相關領域研究參考運用。本研究問題如下：

一、部屬知覺受到主官的不當督導，是否會因此降低部屬留任意願？

二、部屬知覺受到主官的不當督導，是否會因此降低部屬情感性組織承諾？

三、部屬情感性組織承諾越高，是否能夠提升其留任意願？

四、在主官不當督導對部屬留任意願之間，情感性組織承諾是否具有中介的效果？

第三節　研究範圍

本研究對象主要探討陸軍基層戰鬥部隊所屬人員，在主官不當督導、情感性組織承諾與其留任意願之影響，採取透過實際基層單位抽樣調查，進行問卷調查資料統計與分析，將研究成果提供單位參考運用。囿於國軍單位、人員眾多且分散，廣泛徵求各單位大多數意見實屬不易，為有效取得研究樣本且符合實證研究之要求，考量研究者本身原服務於中部地區單位，進行抽樣調查研究較易，故將研究重點聚焦於中部地區陸軍聯兵旅所屬之戰鬥部隊，作為本研究的探討範圍。

第四節　研究章節安排

本研究聚焦在探討陸軍戰鬥部隊主官不當督導、情感性組織承諾與留任意願之關聯，本研究共區分為五大章節，章節分別依序為「緒論、文獻探討、研究方法、資料分析與研究結果、結論與建議」等章節（如圖1-2研究流程圖所示）。

DOI:10.6814/NCCU202100393

壹、緒論

從研究時空背景與研究動機，針對研究之主題加以陳述，研究背景先探討研究主題之時空因素、歷史發展及後續影響，藉透過回顧的方式，提出研究主題之相關動機。研究動機乃是探討過往經驗，或是理論研究的驗證，藉以探討研究問題的真相，澄清以往相關研究的矛盾，或是提出相對應的解決方法等，從研究動機中得以提擬確立研究主題、研究目的、探討研究問題、步驟與流程。研究問題是基於研究目的，而提列出較具體之相關問題實施分析探討，通常一個研究目的會延伸出數個需探討的研究問題，使全篇研究架構逐步完整，並完成研究步驟與流程之擬定。

貳、文獻探討

透過相關變項研究文獻蒐集彙整，探討研究的各變項與研究主題之關聯性，依據文獻探討之結果歸納提出研究假設，並藉文獻回顧澄清與聚焦討論研究問題，使得研究主題領域更加瞭解，讓研究主題與其他研究者的相關研究成果，相互連結及驗證，透過回顧過去文獻，拓展研究領域的知識理論基礎，廣泛涉略相關研究主題及理論基礎，檢視及閱讀分析所選擇的文獻資料，逐步發展研究理論架構與概念架構，以便將研究問題加以概念化，亦從中明確瞭解過去研究成果的不足，確認所知較少或尚未被瞭解及研究之領域，或在知識體系中是否仍有遺漏或不足之處，從中發現自己研究成果與過去之研究的相同或相異之處，藉以完整相關研究主題分析探討之成果。

參、研究方法

包括「研究架構」、「實證研究分析工具」、「研究對象抽樣」、「研究程序步驟」等節次，說明研究主題之架構。將研究自變項與依變項，彼此之間的關係採取圖示方式呈現，探討或預測變項之間之關係，並以箭頭指向區分探討之差異，若是單一個變項對另一個變項之間的關聯，採以單一條的線呈現其之間的關係；若是探討兩個變項之間交互作用的關係，則以雙向線指示箭頭呈現；若是探討變項對另一個變項因果關係的預測，則以單線指示箭頭呈現；研究對象抽樣說明抽樣方法、樣本的基本背景、總樣本數量及個

DOI:10.6814/NCCU202100393

人背景變項統計資料等，並以單實線呈現（王俊明，2015）。

研究工具乃將研究所使用之工具（如問卷、實驗的操作等）的內容做說明，若採用之研究工具是問卷，則將量尺的型式、量表的名稱、量表的信度、效度和問卷題數逐一說明。研究程序與研究設計乃是詳細說明研究調查法或實驗法，在施測過程中的操作及程序、步驟，並將有關研究之步驟、變項的資料蒐集作明確、具體之說明，使研究架構及程序步驟能更加完整。

肆、資料分析與研究結果

研究對象敘述性統計資料分析、問卷信度、效度分析及資料分析處理說明與解釋，進而驗證研究假設之問題。敘述性統計資料分析指的是對各變項之測量工具，探討其信度、效度、平均值、標準差及變項間的關係，綜整統計分析相關數據描述說明。藉由相關統計方法實施資料分析處理，藉由「皮爾森積差相關分析」、「獨立樣本t檢定（independent-sample t-test）」、「單因子變異數分析（one-way ANOVA）」、「迴歸分析（regression）」等統計分析方法，說明相關統計之數值（包含統計數值、自由度、錯誤率、效果量），將分析研究結果實施說明，與解釋研究主題變項之間的關聯，是否支持及驗證研究問題之假設，同時與過去之研究相互比較其差異性，依據研究資料分析結果，彙整成為研究發現與成果。

伍、結論與建議

將統計的資料分析彙整後，綜述研究分析之成果，研究假設之解釋，並說明研究限制及依據研究成果，建議未來研究方向，提供陸軍部隊單位主官在領導統御教育訓練、內部管理等方面參考運用，亦是對整個研究作概略的整理與回顧，摘要說明研究成果及發現，對於研究成果之應用價值具體的提出說明，快速而清晰瞭解研究成果。研究限制則說明研究過程之限制因素，包含研究設計之妥當性、研究工具之適切性、施測過程未盡周延之處。建議事項是針對研究成果，將想要進一步探討的問題，納入未來可進一步研究之問題，供其他研究者將研究主題延伸探討之運用，使相關研究主題文獻得以更完整被研究與探討。

DOI:10.6814/NCCU202100393

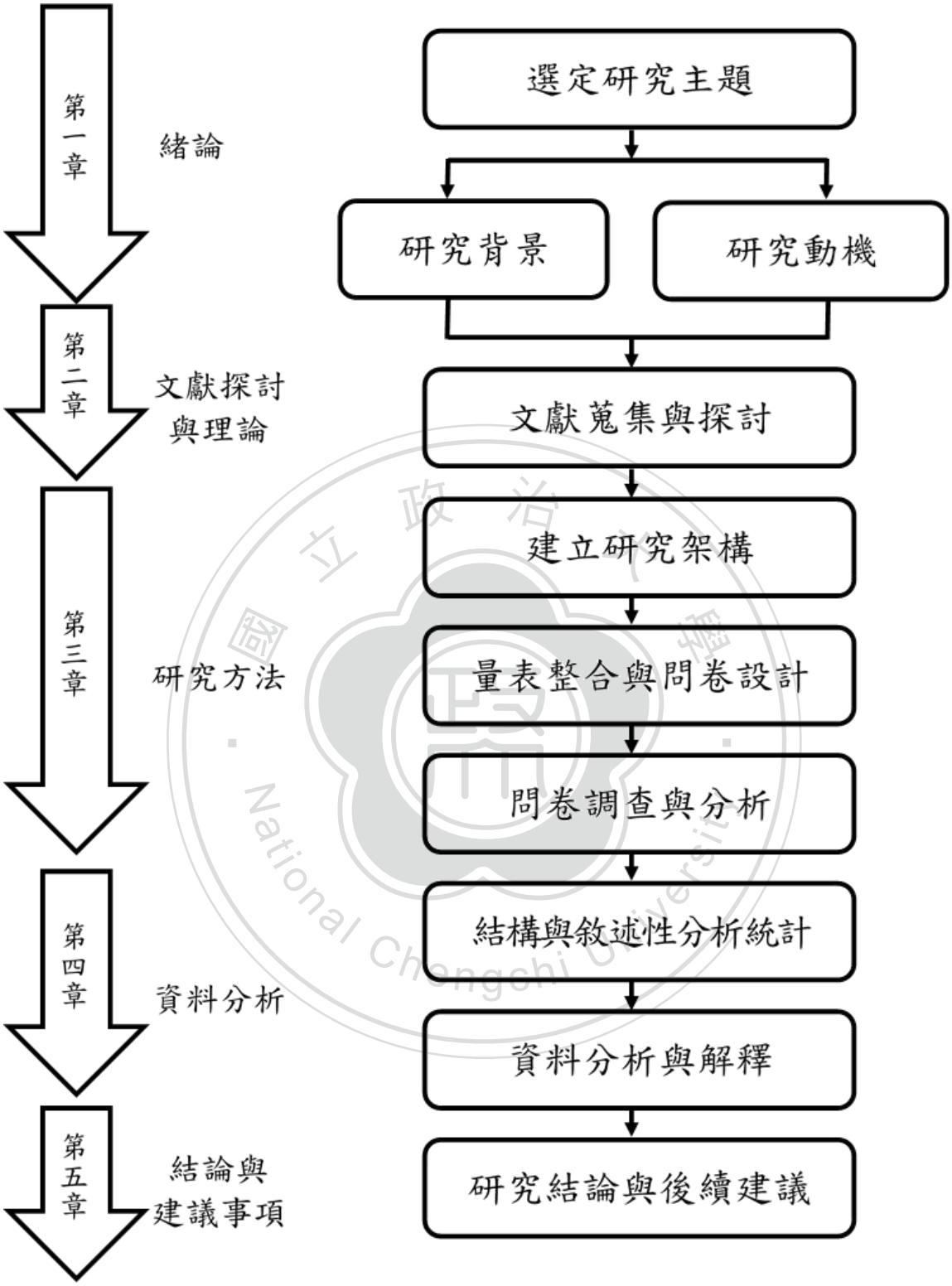


圖 1-2研究流程圖

資料來源：本研究自行繪製。

DOI:10.6814/NCCU202100393

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202100393

第二章 文獻探討

本章透過回顧相關研究文獻蒐集彙整，探討不當督導、情感性組織承諾、留任意願的相關研究成果與內容，進而討論主要研究問題，同時透過回顧文獻的過程之中，瞭解過往相關研究成果的不足，以及相關研究限制與遺漏之處，從中發現過去研究與本研究的相同或相異之處，期以不斷精進相關研究成果，使研究成果與其他研究成果彼此相互連結，並能驗證相關研究成果之差異與不足之處，作為實證研究的理論基礎。

第一節 不當督導

在「十九顆星：美國近代四大陸軍名將」書中提到美國歷史名將麥克阿瑟與部屬的關係，部屬打從心底崇拜麥克阿瑟將軍，除了喜歡他個人本身之外，也受其天生的領導才能所吸引，麥克阿瑟採用的領導方式，並非透過以鞭策領導管理部屬，使其領導統御受部屬所尊崇（蘇維文 譯，1994）。相較過去傳統國軍部隊存在管理的黑暗面，俗稱為單位不當管教，其中將單位之主官、幹部與同儕間的不當言行舉止與領導統御問題，廣泛的包含在不當管教範圍之內，然而在社會工作職場與公部門之間，則將其行為稱為不當督導或職場霸凌行為，對於單位人員或職場員工而言，此類的不當行為對於組織管理而言都是屬於負向之層面，使部屬在單位服務時，存在某種程度之壓力與負面影響，造成部分負面事件的肇生，灼傷單位士氣與工作氛圍低落，對於國軍部隊而言，此類不當行為對單位維持優良傳統、永續發展與提升單位榮譽向心乃為極大之影響。

DOI:10.6814/NCCU202100393

壹、不當督導之定義

在過往之研究中，組織行為研究方向多以正向行為作為探討主題，組織內不當行為鮮少提及探討與研究，使組織內不當行為之相關研究不易聚焦與定義，有鑑於此，後由 Tepper（2000）提出不當督導的概念並將其定義為：「部屬知覺感受到單位主官對他們經常持續性以語言或非語言且具有敵意的行為，但並不包含對部屬有身體上的肢體碰觸」。這類行為包含肢體暴力、威脅斥責、言詞恐嚇部屬、占據部屬的功勞、讓部屬成為代罪羔羊、選擇欺瞞部分所需資訊、缺乏溫度的冷漠對待、具有敵意或充滿挑釁的眼神接觸（Tepper, 2000）。Tepper（2000）明確將不當督導定義具有四個主要特質：主官對部屬之管理督導、經常持續性、具有敵意與非身體上碰觸之行為，清楚界定主官在工作場合中，不當督導行為區分的關鍵，使其概念開始聚焦及賦予明確的定義。

主官若為突然性、偶發性的發洩個人負面情緒，而非經常持續性的不當行為，並不列為不當督導範疇之內；主官若對單位部屬有身體上碰觸之行為，逾越不當督導之定義及範圍，則應列為不當管教行為，此類之行為對於部屬身體及心靈上，均可能造成某種程度之影響，對於領導管理而言，不當督導傾向屬於領導管理一種黑暗面之行為（Liu, Liao, & Loi, 2012）。亦為長官與部屬間相處的一種負面人際互動，部屬除了受到單位直屬上級主官在職場上給予的工作壓力外，遭受負面人際互動行為，以及不當督導的管理方式，造成部屬的壓力來源之一（劉娜婷、蔡秉毅、陳淑貞、王政文，2018）。過多的工作壓力或是人際關係壓力，會直接衝擊職場上的工作表現，若單位部屬戮力於本務工作執行，或與單位主官互動過程曾經受負面挫折經驗，面臨相類似之工作場合或與單位主官互動時，這類負面壓力長期持續存在於工作職場之中，使不當督導成為揮之不去持續性的負面情感狀態（梁欣光、陳彥君，2018）。而人際關係的良窳產生積極作用與消極作用，人際關係良好，可有效提高單位主官領導統御效能；人際關係較差，則降低單位主官領導統御效能，對於領導管理階層的單位主官而言乃是一大考驗。

DOI:10.6814/NCCU202100393

貳、不當督導之相關研究

單位主官對部屬的不當督導行為,其評估依據乃為部屬對其行為的觀察,所產生的主觀判斷（王翊安、吳守從，2017），單位主官可能基於希望讓部屬能隨時自我要求與警惕，減少犯錯率或提升工作績效，而非全帶有敵意之行為（Tepper, 2007）。部屬面對單位主官的要求與指導，能否正確解讀與面對主官給予的工作壓力，影響部屬工作績效與離職傾向有密切關係。

藍春琪、羅潔伶、李雅雯（2018）在不當督導之關係脈絡研究中，同樣提出單位主官不當督導影響部屬的離職傾向,針對臺灣中小企業為研究對象,歸納分析不當督導有不尊重部屬、缺乏擔當、強勢管理、情緒化管理及不願成長等五項次概念，顯示對於華人社會為主的臺灣中小企業而言，管理領導方式仍存在傳統之管理型態，面對高壓管理、守舊觀念、缺乏互動平等的領導階層，部屬為了保全工作權益，多數選擇接受或容忍主官的管理方式，但個人離職傾向之意願在心中慢慢增長,相對逐漸降低繼續於單位的留任意願。

蔡孟穎（2013）在探討主官不當督導對部屬組織承諾影響的研究中，指出「組織承諾中的情感性與持續性組織承諾,與不當督導之間具有負向影響,對於規範性組織承諾之間不具有負面影響預測力」，單位內若發生不當督導情事產生時，部屬對單位的組織承諾會有負面影響，降低部屬對單位的情感性與持續性組織承諾。

綜合彙整各界學者對於不當督導的研究論述（如表 2-1 相關研究彙整表所示），本研究將不當督導重新定義為「部屬透過個人知覺，感受到單位主官持續性並具有敵意的行為，以語言或非語言的方式對待所屬人員，包括威脅、言詞恐嚇部屬、欺騙部屬未告知所須瞭解之資訊、缺乏溫度的冷漠對待、具有敵意或充滿挑釁的眼神接觸，但不包含對部屬有肢體上的碰觸動作或行為」。

DOI:10.6814/NCCU202100393

表 2-1 不當督導相關研究彙整表

研究人員（年份）	研究主題	研究方法	主要論述內容
Tepper（2000）	概念建構	文獻回顧	部屬知覺感受到單位主官對他們經常持續性以語言或非語言且具有敵意的行為，但並不包含對部屬有身體上的肢體碰觸。
Tepper（2007）	概念建構	文獻回顧	主官不當督導行為包含威脅、言詞恐嚇部屬、選擇欺瞞部分所需資訊、缺乏溫度的冷漠對待、具有敵意或充滿挑釁的眼神接觸。
Liu et al.（2012）	領導關係	問卷調查	主官不當督導傾向屬於領導管理的一種黑暗面之行為。
蔡孟穎（2013）	組織承諾	問卷調查	在控制服務年資變項後，主官不當督導行為會負向影響組織承諾中的情感性與持續性組織承諾，對規範性組織承諾不具有預測力。
王翊安、吳守從（2017）	偏差行為	問卷調查	不當督導乃為部屬受到主官不當督導的行為，觀察所產生的主觀判斷評估，此評估會受部屬個人背景、人格特質、時間與環境等因素所影響。
張倖慈（2017）	離職意向	問卷調查	在不當督導影響之下，會提高部屬離職的意向，部屬在組織持續服務付出，使情感性組織承諾日漸增加，在不當督導對離職意向之間具有部分中介效果。
梁欣光（2018）	偏差行為	問卷調查	主官不當督導乃為一種負面人際關係，受到激怒或挑釁之行為，部屬受到其行為影響，會增加對主官不當督導而產生報復行為的傾向。
藍春琪等人（2018）	關係脈絡	質性研究	主官不當督導有不尊重部屬、缺乏擔當、強勢管理、情緒化管理及不願成長等五項次概念，個人離職傾向受不當督導行為影響，降低繼續於單位服務的留任意願。

（續下頁）

DOI:10.6814/NCCU202100393

表 2-1 不當督導相關研究彙整表（續）

研究人員（年份）	研究主題	研究方法	主要論述內容
劉娜婷等人（2018）	組織公民行為	問卷調查	以組織公民行為探討部屬面對主官不當督導行為時，部屬在被迫從事職場工作時，面對心理安全感降低與心理壓力的應對模式，透過更多的付出以緩解低心理安全感與心理壓力，發現主官不當督導是形成部屬職場壓力來源之一。
梁欣光、陳彥君（2018）	反芻思考認知	問卷調查	以反芻思考認知探討主官不當督導對部屬負面情感之關聯，研究發現反芻思考會中介不當督導對部屬長期負向情感狀態之間的關係。部屬的核心自我評價特質會調節不當督導透過反芻思考認知，進而對部屬長期負向情感狀態產生影響的中介效果。

資料來源：本研究整理。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202100393

第二節　情感性組織承諾

組織是由團隊、管理者及個人三大要素所組成（如圖 2-1 管理三角關係圖所示），管理者乃是決定組織團隊工作目標與願景的方向，也兼具領導者的角色，培養訓練員工專長專業技能，並帶領員工努力發揮所長在工作職場上，以創造組織績效（Hirschorn, 1991），換言之，個人與管理者之間具有領導關係和被領導關係，個人與團隊同儕之間具有情感關係和合作關係，彼此相互之間的關係良莠影響整體工作績效。在國軍部隊領導管理時常提倡要求所屬人員具備三信心，即為「信仰上級長官、信任下級部屬、自信其成為守紀律、負責任之革命軍人」，在建立軍隊三信心之際，亦同時強化領導者、部屬與軍隊之間的關係，使彼此有相互支持與密不可分之關係，並期能增進凝聚向心、認同單位與強化領導統御，平時工作、生活與休閒都在一起，無形中強化同儕與部屬之間的情誼，長期培養而產生的革命情感，對於單位、個人與同儕之間而言，是一般企業團體所無法比擬與仿效其模式。

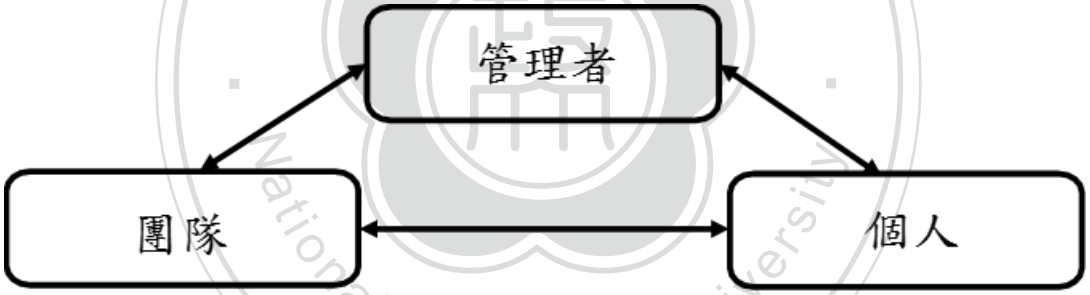


圖 2-1 管理三角關係圖

資料來源：Hirschorn（1991），本研究自行繪製。

壹、情感性組織承諾之定義

組織承諾（organizational commitment）最早提出此概念的著作是 1956 年《組織人》（The Organizational Man）一書，乃由 Whyte（1956）所撰寫著作出版，敘述身為組織人，不僅只是為組織團體工作之人，同時也是屬於組織建制體系內。後由 Becker（1960）於美國社會學期刊（American Journal of Sociology），發表有關組織承諾的研究成果，提出「承諾」的概念，認為部屬在單位中努力工作行為，其中組織承諾扮演重要的影響因素。Porter 與

DOI:10.6814/NCCU202100393

Smith（1970）從組織心理歷程的角度研究探討，認為組織承諾乃為個人對單位或組織，具有相當的投入（involvement）與認同（identification）之程度。Buchanan（1974）將組織承諾的傾向分類為三個方面：對組織的價值與目標具有認同感、充分的投入職場工作之中、身為組織成員之一，對單位組織具有忠誠與肯定，且部屬對於單位組織具有正面的評價。唯有將單位組織與部屬個人連結，使其對組織認同才能對組織目標努力達成（Steven & Brian, 2007）。換言之，組織承諾可視為單位組織與部屬個人的連結關係（employee-organization linkage），承諾關係的本質乃為個人對單位在心理上的依附程度（O'Reilly & Chatman, 1986）。在組織承諾研究的觀點上，均共同聚焦於投入與認同，乃為組織承諾概念中重要的組成要素（姜定宇、鄭伯壎，2003）。

Kanter（1968）提出組織承諾構面區分為三種類型，分別為持續性承諾（continuance commitment）、控制性承諾（control commitment）、凝聚性承諾（cohesion commitment）等三種構面型態。Stevens、Beyer 與 Trice（1978）提出組織承諾構面乃區分為兩種類型，並將歸因觀點與交換觀點結合，區分成規範性承諾（normative commitment）與交換性承諾（exchange commitment）兩種構面型態。Meyer 與 Allen（1991）將多種替代觀念作整合，提出組織承諾的三構面模式，包含持續性承諾（continuance commitment）、規範性承諾（normative commitment）及情感性承諾（affective commitment）等三種構面型態，三構面相同之處是以心理層面，認為承諾乃是一種心理上的狀態，單位組織與部屬之間的關係可以表現其特徵，並對部屬是否決定續留在原單位具有關聯性（如表 2-2 組織承諾區分類型表）。

部屬若能清楚明白團隊組織的目標與價值，有助於激勵部屬提升工作動機，在單位能發揮所學專長技能，部屬會增強認同單位的傾向，其中的激勵效果，亦會對組織產生情感上的依附（賴彥如、黃同圳，2007）。情感性的投入、認同與依附於組織，對於組織承諾具有強化之效果，情感性承諾乃為組織承諾中最具影響力之構面（許順旺、王寶惜、黃韶顏、羅明庚、梁郁，2019）。

DOI:10.6814/NCCU202100393

表 2-2 組織承諾區分類型表

研究人員（年份）	構面區分	論述內容
Kantor（1968）	持續性承諾	基於個人已經犧牲與投入付出努力，如果離開單位或組織對個人而言是不可能且高成本的抉擇，因此選擇繼續在單位服務奉獻努力。
	凝聚性承諾	單位組織中包含社會關係的因素，公開放棄先前的社會關係，因而提升對單位組織的凝聚力。
	控制性承諾	具有組織規範的承諾，並能影響部屬的行為，且具能預知行為方向。
Stevens et al.（1978）	規範性承諾	個人對於某一特定行為具有規範性的信念，使其願意選擇繼續留在原屬的單位內服務，為單位投入更多的貢獻與努力。
	交換性承諾	個人透過投資報酬率的觀點，衡量在單位組織的努力付出，與所得的報酬衡量之間差距，部屬個人付出貢獻越多，相對的期望從單位能提升所獲得的報酬，此類的行為可稱為利益交換性承諾。
Meyer & Allen（1991）	持續性承諾	個人衡量離開單位組織所必須付出的成本，評估其他職場就業機會及知覺付出犧牲（成本）的多寡，想擁有與保持原本地位，而決定持續對單位組織具有承諾。
	規範性承諾	個人認為忠誠於單位組織屬於基本義務，且強調持續對雇主忠誠，乃是發展社會化經驗的結果；或透過組織而獲得益處，部屬內心產生為報答組織栽培的義務，換言之，規範性承諾乃是部屬個人認為有義務必須留在組織繼續服務的認同程度。
	情感性承諾	個人與單位組織之間具有高度認同的心理承諾，部屬本身對於單位組織有情感上的投入、認同與依附組織的程度。

資料來源：本研究整理。

DOI:10.6814/NCCU202100393

貳、情感性組織承諾之相關研究

歷年對於組織承諾的文獻在各組織團體有相當多數之研究，探討單位組織與個人之間的承諾關係強弱，對於組織承諾具有相互之影響。部屬個人與單位組織之間擁有共同一致的信念，顯示對組織的認同程度較高，部屬會願意與單位一起努力與進步，採取積極的心態完成交付之工作（張有恆、劉恩廷，2018）。部屬認同單位組織的目標與價值，投入努力、積極付出為單位戮力工作，將對單位具有提升留任意願之功效（陳銘薰、黃新龍，2019），情感性組織承諾是組織承諾三大構面之中，對留任意願具有較強的預測效果（Wasti, 1999）。部屬對單位具有正向態度並投入付出努力工作，使部屬對於單位向心與忠誠提高，且自發性為單位付出的行為與態度，部屬對於單位工作投入越多，使其工作滿意度提升，進而提升單位組織承諾（許順旺等人，2019）。

部屬若以身為單位成員的一份子為榮，樂於待在單位繼續服務，在工作表現上的工作效率會相對提升，工作任務執行成效亦有所提升（劉廷揚、陳世通、杜怡潔，2017）。單位培育人員選優受訓機制，部屬學得多項專業專長技能，代表單位願意將資源投資在部屬身上，部屬對單位認同感提升，情感性承諾較高（Guest, 1997）。根據社會交換理論（Homans, 1958），若單位以關懷的態度對待部屬，部屬亦會互惠地以有利於單位的行動來反饋單位；相反的，若部屬覺得單位失信於己，會降低原本對單位的承諾與信任。部屬強烈感受到單位是關懷自己的、支持自己並值得信任，有助於提升部屬對單位的正向情感與忠誠（陳淑貞，2012）。透過發揮情感性組織承諾有利於維持單位組織的競爭力，進而期以提升工作效能與單位績效（曾妤如、陳國嘉，2016）。組織承諾各構面之中，情感性組織承諾對於單位成員正向態度，或認同單位之影響關係最為強烈（Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002）。部屬若能認同單位組織的目標願景，就會更加投入努力工作，奉獻自己所學給予單位，基於期望與需求承諾，更能持續在組織內努力，進而提升情感性組織承諾。使部屬個人有佳的工作績效，亦可同時提升單位競爭力與績效（Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin, & Jackson, 1989）。

DOI:10.6814/NCCU202100393

綜合彙整各界學者對於情感性組織承諾的研究論述（如表 2-3 情感性組織承諾相關研究彙整表所示），本研究將情感性組織承諾重新定義為「部屬個人認同單位組織的核心價值與目標，知覺衡量投資及報酬之關係，願意為單位工作奉獻自我、投入更多心力，且希望留在單位組織繼續工作而產生的承諾」。

表 2-3 情感性組織承諾相關研究彙整表

研究人員（年份）	研究主題	研究方法	主要論述內容
Porter, Steers, Mowday, & Boulian（1974）	概念建構	縱貫調查	對單位組織具有認同感是組織承諾的要素，願意付出更多努力在工作上，並持續在單位組織服務下去，身為組織的一員具有強烈歸屬感，與密不可分的認同。
Meyer et al.（1989）	工作績效	問卷調查	部屬若能認同單位組織的目標願景，就會更力投入努力工作，奉獻自己所學給予單位，使部屬個人有佳的工作績效，亦可同時提升單位競爭力與績效。
O'Reilly & Chatman（1986）	親社會行為	問卷調查	部屬對單位所產生情感依附，會使部屬對單位的目標產生認同感，並內化成為對單位價值觀，其認同與內化乃為情感性承諾之基礎。
Meyer & Allen（1991）	概念建構	文獻回顧	組織承諾可區分成持續性、規範性及情感性組織承諾，個人知覺對單位組織具有高度投入與認同，會強化單位內與個人之間的組織承諾。

（續下頁）

DOI:10.6814/NCCU202100393

表 2-3 情感性組織承諾相關研究彙整表（續）

研究人員（年份）	研究主題	研究方法	主要論述內容
Wasti（1999）	離職傾向	問卷調查	運用人際行為理論探討文化差異對離職意願之影響，情感性組織承諾是對部屬選擇留任在單位組織，具有較高的預測效果，使部屬的離職意願明顯降低。
陳淑貞（2012）	心理契約	問卷調查	部屬強烈感受到單位是關懷自己的、支持自己並值得信任，有助於提升部屬對單位的正向情感與忠誠。
曾妤如、陳國嘉（2016）	領導型態	問卷調查	透過發揮情感性組織承諾有利於維持單位組織的競爭力，進而期以提升工作效能與單位績效。
劉廷揚等人（2017）	主管領導風格	問卷調查	部屬若以身為單位成員的一份子為榮，樂於待在單位繼續服務，在工作表現上的工作效率會相對提升，工作任務執行成效亦有所提升。
張有恆、劉恩廷（2018）	組織變革	問卷調查	部屬個人與單位組織之間擁有共同一致的信念，顯示對組織認同的程度較高，部屬會願意與單位一起努力與進步，採取積極的心態完成交付之任務。
陳銘薰、黃新龍（2019）	工作壓力	問卷調查	部屬認同單位組織的目標及價值，投入努力、積極付出為單位戮力工作，將對單位具有提升留任意願之功效。
許順旺等人（2019）	組織氣候	問卷調查	部屬對單位具有正向態度並投入付出努力工作，使部屬對於單位向心與忠誠提高，且自發性為單位付出的行為與態度，部屬對於單位工作投入越多，使其工作滿意度提升，進而提升組織承諾。

資料來源：本研究整理。

DOI:10.6814/NCCU202100393

第三節　留任意願

國軍自全面實施募兵制以來，為落實貫徹執行國家重大兵役政策，志願役兵員在末代義務役退伍後，已全面取代成為國軍主要兵役來源，服役基本年限自 1 年期義務役轉變成為 4 年期志願役（洪錦成、施奕暉，2013），為使具軍事專業職能之人才長任久用，人員是否持續在單位服務之留任意願因此受到重視。

諸多探討留任意願之文獻中，研究之對象、工作種類包羅萬向，各個職場都有不同看法及研討之論點，相同的是增加留任意願對於工作成效之提昇均有正向看法。對於任何組織團體而言，組織成員是最珍貴的重要資產，任何組織團體成立的要素，人力資源是不可或缺之關鍵要項，誠如著名的管理學之父彼得杜拉克（Peter F. Drucker）曾經說過：「人力資源是組織團體中最重要的資產」。然而國軍部隊因為工作環境、執行任務屬性特殊，操作多種類之高科技、高技術與高專業度的精密軍事武器裝備，需要更多具有軍事專業能力的人才期能操作及執行演訓任務，以維持國防戰力不墜，同時考驗單位主官落實執行戰備任務訓練、熟稔本職學能與操作軍事武器裝備等多重要求之下，對於單位人員之訓練、具備軍事專業人員之留任、領導者對於單位所屬人員之要求程度，是否對單位部屬留任意願產生影響，乃為留任意願受到廣泛探討與研究的主要原因之一。

壹、意願之定義

意願乃指個人本身對周遭人、事、物所產生的想法與看法，而產生個人主觀性的思維，依據自己的心意、心的期望與方向，朝向某個特定之方向或達成目標，並以自己的能力去達成（Williams, 1972），換言之，就個人行為可依據主觀性思維產生的意願，在未來須達成某一特定目標或狀態而預測其行為。Woodside 與 Lysonski（1989）認為意願可能因個人心理、週遭環境、社會角色或經濟層面等不同因素而產生影響，改變其意願傾向，此為個人意願受影響最主要之原因，亦受團體、組織與他人等因素使個人意願所影響，團體之價值觀、個人自身的經驗與教育程度，均對個人主觀意願具有決定性

DOI:10.6814/NCCU202100393

改變之影響的作用。

貳、留任意願之定義

離職意願（intention to leave）與留任意願（intention to stay）常被認為乃是一體兩面的部分，兩者之間有互為消長的作用，當個人離職意願降低時，其留任意願相對提升，反之亦然（郭木智，2010）。離職是部屬對於單位工作環境、條件不如其所期待，對於目前工作現況不滿足後的退縮行為（Porter & Steers, 1973），相較而言，若選擇願意在單位留任繼續服務則是離職的積極面作為（劉俊昌，1999），部屬為了保有持續留在單位服務，對於工作上的表現與態度轉為更加強烈積極，更間接影響工作績效、工作認同及獲得未來升遷發展機會，對於工作績效的提升，與營造良好的工作環境而言，都能有正向之影響與幫助，並能減低產生負向離職的意願。然而對於國軍部隊，單位內所需要培育儲備師資與形塑優秀人才，才能讓單位能夠永續發展與維持優秀表現，因此就國軍部隊來說，聚焦在探討提升留任意願比離職意願之研究來的更加務實。

2014 年在人才管理雜誌（Talent Management）提到與其花費大量的精力約談退伍離職人員，真正重要的是選擇留下來持續為單位貢獻的部屬（Kaye & Jordan-Evans, 2014）。透過留任人員約談，瞭解部屬願意繼續為單位付出貢獻，不僅能夠有效保留部隊關鍵之重要人力資本，也可促使國軍部隊能正視基層連隊，單位部屬是否能繼續留任之重要課題。

Price（1977）為最早提出留任構面之學者，在其探討工作滿意度與離職之間關係研究中，增加新的留任意願之變項，使留任構面開始被廣泛研究。Tett 與 Meyer（1993）認為留任意願乃為部屬經過個人考量相關因素審慎思考後，選擇繼續留在原單位內服務的傾向程度。各界學者對於留任意願之看法，陸續提出不同見解，並概略可區分為所在對象、功能性及自主性之留任意願等三種類型，其分類說明如下表 2-4 區分類型表所示。

DOI:10.6814/NCCU202100393

表 2-4 留任意願區分類型表

研究人員（年份）	類型	區分	論述內容
Dalton, Todor, & Krackhardt（1982）	功能性之留任	功能性留任	員工具有良好之績效表現及高度之發展潛力，組織會調整內部制度或策略，以期能將其優質人才留在組織內繼續服務。此類人才留任越多對單位具有提升競爭力的功效。
		非功能性留任	員工績效不佳，選擇留在現職繼續工作，將反而會降低組織的整體效益。此類人員對組織整體效益為負成長，單位應採適當方式加以改進。
Chandler（1990）	所在對象之留任	組織留任	員工持續工作於同一個組織或單位內服務。
		專業留任	員工持續工作於同一類型之專業領域內服務，以維持或從事其專業之相關研究。
Robbins（1993）	自主性之留任	自願留任	員工基於具備自由意願，能夠選擇留任於現職單位繼續工作。
		非自願留任	員工因外力（如工作契約規範）所受制，而必須選擇留任於現職單位繼續工作。

資料來源：本研究整理。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202100393

參、留任意願之相關研究

王郁智、章淑娟與朱正一（2006）認為留任意願受個人屬性差異、單位升遷機會與社會支持程度等變數的改變，會直接影響個人對於工作滿意度及繼續留任意願。個人屬性差異包含婚姻狀況、教育程度、服務年資、職位高低、宗教信仰、服務動機等不同因素項目影響，影響留任意願因素也受單位組織文化差異而有所不同（Clarke et al., 2001）；升遷機會的增加，將提升個人在單位組織內的責任，並增加對於單位的忠誠度，亦對於單位優秀人才培育及升遷規劃具有舉足輕重之關係，透過強化人才培育，過程中與部屬交換彼此訊息，利用組織承諾提高對單位的歸屬，提升部屬留任意願（Yang, 2008）；社會支持程度係為工作職務受社會所認同與支持之高低，家屬支持、同儕支持與上級長官支持度高低，影響部屬是否繼續留任之意願，換言之，社會支持程度為國軍在社會的軍人形象與認同，提升軍人形象對於部屬選擇留任具有決定性之影響（張永煬、方顯光、劉海東，2018）。另外在志願役人員待遇方面，對於部隊提倡的各項福利措施與進修管道，對於其本身具有實用性將提升對於國軍大家庭的支持，進而對於國軍有更高的情感性承諾，同時提高其留任之意願（張珈進、費吳琛、黃克任，2017）。

綜合彙整各界學者對於留任意願的研究論述（如表 2-5 留任意願相關研究彙整表所示），本研究將留任意願重新定義為「部屬經過自我謹慎思考個人屬性差異、單位升遷機會與社會支持程度各相關因素後，選擇繼續留在現職單位提供個人專業能力與技能的傾向程度」。

DOI:10.6814/NCCU202100393

表 2-5 留任意願相關研究彙整表

研究人員（年份）	研究主題	研究方法	主要論述內容
Tett & Meyer（1993）	概念建構	問卷調查	留任意願乃為部屬經過個人考量相關因素審慎思考後，選擇繼續留在原單位內服務的傾向程度。
Clarke et al.（2001）	職場環境	問卷調查	影響留任意願因素受單位內組織文化差異而有所不同。
王郁智等人（2006）	工作滿意程度	問卷調查	留任意願受個人屬性差異、單位升遷機會與社會支持程度等變數改變，會直接影響個人對於工作滿意度及繼續留任意願。工作滿意度與個人屬性差異對於留任意願有顯著之影響。
Yang（2008）	組織承諾	訪談研究	升遷機會的增加，將提升個人在單位組織內的責任，並透過強化人才培育，過程中與部屬交換彼此訊息，利用組織承諾提高對單位的歸屬，提升部屬留任意願。
郭木智（2010）	留任意願	問卷調查	離職意願與留任意願常被認為乃是一體兩面的部分，兩者之間有互為消長的作用，當個人留任意願提升時，其離職意願相對降低，反之亦然。
劉祥得、吳宗霖（2016）	負向交換關係	問卷調查	負面交換關係會負向影響人員對於留任意願、組織承諾、組織信任及組織公民行為，進而影響工作績效與品質，且離職與調任會使教育訓練成本增加、工作服務品質降低之狀況發生。
蔡志旻、李欣怡（2016）	軍眷服務	問卷調查	留任意願乃受國軍提供軍眷服務之各項措施、高度工作滿意度及滿意薪資待遇為部屬選擇繼續留在部隊服役，乃為衡量留任傾向之重要的指標。

（續下頁）

DOI:10.6814/NCCU202100393

表 2-5 留任意願相關研究彙整表（續）

研究人員（年份）	研究主題	研究方法	主要論述內容
張毓騰、葉采婕（2016）	從軍選擇	問卷調查	擁有家庭之支持與穩定之經濟收入乃為影響留任意願選擇之重要因素之一，藉由在軍中服役期間照顧家庭且能分擔家中經濟，才能為單位保留更多優質人才與培育軍事專業人員。
張珈進等人（2017）	組織依附	問卷調查	部隊提倡的各項福利措施與進修管道，對於其本身具有實用性將提升對於國軍大家庭的支持，進而對於國軍有更高的情感性承諾，同時提高其留任之意願。
張永煬等人（2018）	行銷溝通	問卷調查	提升軍隊認同及軍人形象，並利用部隊資源學得多項專業技能，透過目標管理期能強化部屬留任意願，使其選擇留任產生決定性之影響。

資料來源：本研究整理。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202100393

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202100393

第三章 研究方法

本章主要在敘述及說明研究架構與假設、問卷設計及研究統計分析工具，採用問卷設計調查方式。章節安排依序為「研究架構與假設」、「研究變項之操作型定義與衡量方法」、「實證對象與資料蒐集」、「資料統計分析方法」，以探討戰鬥部隊在不當督導、情感性組織承諾與留任意願之關聯。

第一節　研究架構與假設

壹、研究架構

依據前述的研究動機與目的，透過資料蒐集與文獻探討方式，蒐集相關研究資料，瞭解關於不當督導、情感性組織承諾與部屬留任意願之間的關聯，彙整相關文獻資料的研究發現與成果，探討對部屬留任意願是否有顯著的關係，並以研究參與者個人性別、婚姻狀況、教育程度、戶籍地區、兵科職別、服役年資等個人背景變項作為控制變項（如圖 3-1 研究架構圖所示），作為本研究架構的基礎與研究假設之參考，再藉由實證分析結果所得到的結論，作為相關後續研究建議。

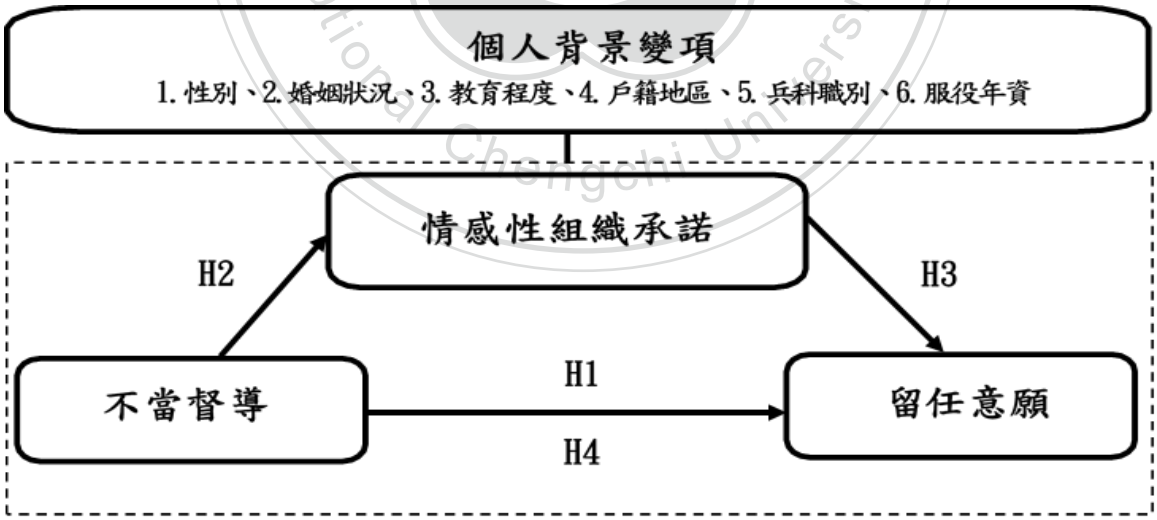


圖 3-1 研究架構圖

資料來源：本研究自行繪製。

DOI:10.6814/NCCU202100393

貳、研究假設

據前述文獻探討之內容，本研究變項分別為不當督導、情感性組織承諾及留任意願等變項，本研究提出下述之研究假設，分別列述如下：

假設 H1：主官對部屬的不當督導越高，部屬的留任意願越低。

假設 H2：主官對部屬的不當督導越高，部屬的情感性組織承諾越低。假設 H3：部屬的情感性組織承諾越高，能提升部屬的留任意願。

假設 H4：情感性組織承諾在不當督導對部屬留任意願之間具有中介效果。

第二節　研究變項之操作型定義與衡量方法

本研究調查方法採以紙本問卷調查法，探討不當督導、情感性組織承諾等變項與留任意願之影響，並參考林鉦棽、彭台光（2012）的建議，採用已驗證過的量表作為問卷設計基礎，以降低研究問卷施測誤差，且紙本問卷施測時，能確認研究參與者是否屬於受測群體，經由與受測人員面對面發放問卷填答，可提高問卷回收率，降低問卷蒐集彙整時間，減少填答時對於題項敘述不清楚，而造成作答之誤差，提升蒐集研究資料的嚴謹性，再進行資料統計與相關分析檢驗。

問卷內容區分四大部分：第一項次為「個人背景變項」、第二項次為：「不當督導量表」、第三項次為：「情感性組織承諾量表」、第四項次為「留任意願量表」，各變數之說明內容分述如下。

壹、個人背景變項

本研究之個人背景資料共區分為「性別、年齡、婚姻狀況、學歷、階級、留營次數、服役年資、戶籍地區、兵科類別」等 9 項基本資料供研究參與者填答，以作為個人背景變項供後續分析使用。

一、性別：依生理性別差異，區分成「男性」與「女性」等兩項。

二、年齡：區分成「21 歲（含）以下」、「22－26 歲」、「27－31 歲」、「32－36 歲」、「37 歲（含）以上」等 5 類年齡區間。

三、婚姻狀況：區分成「未婚」與「已婚」。

四、學歷：共區分成「高中、職（含）以下」、「專科」、「大學」、「碩

DOI:10.6814/NCCU202100393

士（含）以上」等 4 類民間學歷。

五、階級：區分為「士兵」、「下士」、「中士」、「上士」、「士官長」、「尉級軍官」等 6 類階級。

六、留營次數：區分為「無留營」、「一次」、「兩次」、「三次（含）以上」、「常備役」等 5 類留營次數。

七、服役年資：區分為服役「4 年（含）以下」、「5－10 年」、「11－15 年」、「16 年（含）以上」等 4 類區分。

八、戶籍地區：區分為「北部地區（宜蘭至新竹）」、「中部地區（苗栗至嘉義）」、「南部地區（臺南至屏東）」、「其他地區（花蓮、臺東及外離島地區）」等 4 類戶籍地區。

九、兵科職別：區分為「士兵職類」、「戰鬥職類（步兵、裝甲）」、「戰鬥支援職類（砲兵、化學、工兵、通信、政戰）」、「勤務支援職類（補給、兵工、運輸、軍醫、人事、財務）」等 4 類的兵科職務類別。

貳、不當督導量表

本研究採用 Tepper（2000）對於不當督導的衡量指標，題數共計 15 題，原量表 Cronbach's α 值為 0.88，顯示原量表具有良好之信度，其定義為：「部屬知覺感受到持續以言語上或非言語上具有敵意的行為」。自 Tepper（2000）所編製而成的不當督導量表以來，廣泛運用在不同類型工作領域進行相關研究，過去研究顯示此量表具有一致性的構面，以及良好的信度與內容效度，而廣泛運用在各類研究領域。為符合軍隊文化及增加研究參與者理解程度，本研究將題項敘述潤飾成為符合國軍部隊用語，以減少敘述誤差造成施測差異。

本研究將不當督導定義為「部屬透過個人知覺，感受到單位主官持續性，並具有敵意的行為，以言語或非言語的方式對待所屬人員，包括威脅、言詞恐嚇部屬、欺騙部屬、未告知所須瞭解的資訊、缺乏溫度的冷漠對待、具有敵意或充滿挑釁的眼神接觸，但不包含對部屬有肢體上的碰觸動作或行為」。量表設計部分採用李克特五點尺度（Likert, 1932），分為「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」及「非常同意」等選項，分別給予 1 至 5

DOI:10.6814/NCCU202100393

分，各題項加總後即為本量表之得分，由研究參與者依個人主觀知覺與認知作答，得分越低顯示施測人員感受到的不當督導程度越高（如表 3-1 不當督導施測量表所示）。

表 3-1 不當督導施測量表

衡量指標	衡量題項
不當督導	1.連隊主官時常說我的想法或行為是不聰明、愚蠢的
	2.連隊主官時常提及我過去的失敗及錯誤
	3.連隊主官對我態度冷漠，甚至愛理不理
	4.連隊主官時常忽視我努力付出的工作表現與績效
	5.連隊主官時常對我十分冷漠
	6.連隊主官時常責怪我沒有給予他／她面子
	7.連隊主官時常說我笨手笨腳或專業能力很差
	8.連隊主官時常以言語奚落嘲笑我
	9.連隊主官不允許我與連隊上的弟兄之間有所互動
	10.連隊主官會對我工作上傑出的表現而給予讚揚（反向）
	11.連隊主官時常在其他人面前輕視、蔑視我
	12.連隊主官時常在其他人面前說我的壞話
	13.連隊主官時常欺騙我
	14.連隊主官時常對我莫名的生氣、責難
	15.連隊主官時常會因其他人表現不佳而對我發脾氣

資料來源：Tepper（2000），本研究整理。

參、情感性組織承諾量表

本研究採用 Meyer 與 Allen（1991）所建構之情感性組織承諾的衡量指標，題數共計 6 題，認為個人知覺對單位組織具有高度投入與認同，會強化單位內與個人之間的情感性組織承諾，並依據研究對象特性的差異，將題項敘述潤飾成為符合國軍部隊用語，以減少敘述誤差造成施測差異。

本研究將情感性組織承諾定義為「部屬個人認同單位組織的目標與核心價值，知覺衡量投資及報酬之關係，願意為單位工作奉獻自我、投入更多心力，且希望留在單位組織繼續工作而產生的承諾」。量表設計部分採用李克特五點尺度（Likert, 1932），分為「非常不同意」、「不同意」、「普通」、

DOI:10.6814/NCCU202100393

「同意」及「非常同意」等選項，分別給予 1 至 5 分，各題項加總後即為本量表之得分，由研究參與者依個人主觀知覺與認知作答，得分越高顯示施測人員對於單位的情感性組織承諾認同程度越高（如表 3-2 情感性組織承諾施測量表所示）。

表 3-2 情感性組織承諾施測量表

衡量指標	衡量題項
情感性組織承諾	**1.本連隊對我而言有許多屬於個人的意義**
	2.我認為連隊的問題就像是自己的問題
	3.我很樂於向其他連隊的人員討論我的連隊
	4.我認為目前連隊令我感到具有像家庭般強烈的歸屬感
	5.我對於目前連隊有情感上的依賴
	6.我認為我是連隊這個大家庭的成員之一

資料來源：Meyer & Allen（1991），本研究整理。

肆、留任意願量表

本研究參酌 Dalton et al.（1982）、Robbins（1993）、郭木智（2010）等人所建構之留任意願的衡量指標，題數共計 4 題，衡量部屬選擇繼續留在現職單位，提供個人專業能力與技能的傾向程度。並依據研究對象特性的差異，將題項敘述潤飾成為符合國軍部隊用語，以減少敘述誤差造成施測差異。

本研究將留任意願定義為「部屬經過自我謹慎思考個人屬性差異、單位升遷機會與社會支持程度各相關因素後，選擇繼續留在現職單位，提供個人專業能力與技能的傾向程度」。量表設計部分採用李克特五點尺度（Likert, 1932），分為「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」及「非常同意」等選項，分別給予 1 至 5 分，各題項加總後即為本量表之得分，由研究參與者依個人主觀知覺與認知作答，得分越高顯示施測人員的留任意願程度越高（如表 3-3 留任意願施測量表所示）。

DOI:10.6814/NCCU202100393

表 3-3 留任意願施測量表

衡量指標	衡量題項
留任意願	1.我認為續留在目前的連隊服役，是一項正確的抉擇
	2.就算軍中環境變差，我仍舊願意繼續留在目前的連隊服役
	3.就算有更佳的升遷發展機會，我不會考慮離開目前的連隊
	4.我覺得續留在現在的連隊服役，將有很好的軍旅生涯發展

資料來源：Dalton et al.（1982）、Robbins（1993）、郭木智（2010），本研究整理。

第三節　實證對象與資料蒐集

本研究採兩個階段進行探討主題蒐集資料，第一階段「蒐集資料及文獻回顧」，針對國內外對於不當督導、情感性組織承諾與留任意願相關研究回顧與分析，研析及奠定理論基礎，第二階段藉由「文獻探討及研究假設設計」，製作相關量表與整合撰擬研究預試問卷，透過預試問卷資料分析修正題項，再彙編修正為正式研究施測問卷，發放至研究對象實施填寫。

壹、實證研究對象

本研究以中部地區主要作戰之聯兵旅級戰鬥部隊作為研究對象，平時擔任中部地區重要目標防護與戰備任務，為中部地區重要之作戰打擊部隊，下轄所屬單位人員包含步兵、裝甲兵等戰鬥兵科為主體，搭配砲兵、化學、工兵、通信、政戰等戰鬥支援兵科為輔，以及補給、兵工、運輸、軍醫、人事、財務等勤務支援兵科共同組成。

貳、資料蒐集

一、預試問卷

預試問卷施測目的乃是藉由問卷數據統計分析，瞭解各施測量表題項間的初步信度與效度，以及量表內容之適用性，藉以修正預試問卷施測項目，並以此作為正式問卷設計之參考依據，填答問卷屬於個人主觀經歷，乃涉及研究參與者之感覺、態度與意見（潘明宏、陳志瑋 譯，2003）。透過信度與效度分析，採用項目分析及因素分析實施分析檢驗，針對問卷各題項進行項

DOI:10.6814/NCCU202100393

目分析，以作為題項取捨之判別依據（王俊明，2015）。Cronbach's α值在0.7以上顯示具有良好之信度，若Cronbach's α值低於0.7則該變項量表需增加或刪除部分題項（Bagozzi & Yi, 1988）。

預試問卷以北部地區聯兵旅級戰鬥部隊為預試樣本，預試樣本選擇與主要研究對象相同類型之聯兵旅級戰鬥部隊，以降低施測對象差異之誤差值，共計發放140份問卷，回收整理扣除無效填答或未完成施測之問卷後，回收有效問卷115份，回收率82.1%。預試問卷資料經彙整分析統計後，信度分析結果顯示，本研究之不當督導變項的Cronbach's α值為0.978（如表3-4預試問卷信度分析），情感性組織承諾變項之Cronbach's α值為0.919，留任意願變項之Cronbach's α值為0.916，各變項量表信度的Cronbach's α值均達0.7以上，表示問卷內部具有一致性，可接續發放正式問卷給實證研究對象，實施後續相關分析研究。

表 3-4 預試問卷各構面信度分析表

	衡量構面	問卷題項	Cronbach's α
1	不當督導	15	0.978
2	情感性組織承諾	6	0.919
3	留任意願	4	0.916

資料來源：本研究整理。

二、調查方法

資料蒐集選擇採用傳統紙本問卷之調查方式，調查方法採用立意抽樣方式，可確定施測人員為研究對象，因研究對象的單位駐地分別散布於三個不同營區，調查場所採以分區異地方式進行資料蒐集，將施測對象集中在同一地點填答，填答問卷時對題意有不清楚的部分可直接說明解釋，較不易造成誤解題意，且具有較高回收率的優點（王俊明，2015）。在問卷內容編排設計部分，採以受訪資訊隱匿法對研究參與者施測，並於填答說明時強調匿名填答，採用不記名問卷調查方式，以降低社會期許傾向影響研究參與者填答選擇（彭台光、高月慈、林鉦棽，2006）。

DOI:10.6814/NCCU202100393

第四節　資料統計分析方法

依據研究目的與研究架構，問卷資料完成施測收集彙整後，運用「統計產品與服務解決方案軟體（Statistical Product and Service Solutions, SPSS）」實施資料統計分析，參考吳明隆（2008）與涂金堂（2015）所著作之軟體分析操作書籍，以及運用「結構方程模式分析軟體（Analysis of Moment Structures, AMOS）」進行變項之建構效度分析，參考陳順宇與陳譽仁(2015)、邱皓政（2019）所著作之中介效果操作，探討與驗證本研究假設是否成立，將分析之成果提供結論與後續建議。本研究所採用的統計分析方式，統計分析項目說明敘述如下：

壹、敘述性統計分析

一、次數分配與百分比

針對研究對象之基本資料，將研究變項的各個變數值次數統計，為確認資料輸入是否有誤植數據或不合理之情形，會先實施次數分配與百分比統計分析檢核資料，進而分析研究樣本之個人背景變項的分布狀況。

二、平均數及標準差

平均數乃是表示受測對象的趨勢數值，標準差則是顯示受測對象變異的情形，表示受測對象施測整齊的程度，就是受測對象的穩定狀況。藉由平均數及標準差的分析結果，以瞭解受測對象在各變項的分布狀況，進而分析研究對象在其各變項間的分布情形，以利進行後續實施變異數分析或 t 檢定等相關分析。

貳、信度與效度分析

所謂信度（reliability）意指量表可靠性、衡量誤差高低的程度，用來檢定因素間彼此內部一致性的程度，具良好信度的問卷量表擁有穩定性、可靠性、一致性與可預測性等特質（吳明隆，2008）。Cronbach's α 係數值越高顯示題項內部具有良好的一致性，信度係數值至少達到 0.7 以上，才能表示量表問項具有較好的信度，α 值係數大於 0.9 表示具有高信度(涂金堂，2015)。組合信度（composite reliability, CR）運用於衡量潛在變數的信度係數，藉以

DOI:10.6814/NCCU202100393

瞭解其變數之指標項目的內部一致性，CR 值大於 0.6 以上，顯示信度越高，項目內部的構面一致性越高（Bagozzi & Yi, 1988）。

效度（validity）是指測量的工具確實能衡量出研究者所欲衡量的問題，即為測量的正確性（吳明隆，2008）。效度分析方式區運用「內容效度（content validity）」與「建構效度（construct validity）」兩種檢驗問卷題項的有效程度（王俊明，2015）。內容效度是指測量題項內容的代表性與適切性，能否檢驗出測量內容所要之目的。建構效度是指問卷題項，能測量的概念程度或理論特質，換言之，乃以理論邏輯為基礎，依據實證資料檢驗理論的正確性（涂金堂，2015）。

「建構效度」又區分為「區別效度（discriminant validity）」與「收斂效度（convergent validity）」，亦為較常用之分析檢驗方式，區別效度乃是檢驗兩個相似的構面間，具有區別差異的程度；收斂效度則是用來檢驗各變項之間的相關係數，高相關係數則顯示此變數具有明確的構面（王俊明，2015）。

參、皮爾森積差相關分析

「皮爾森積差相關分析（Pearson Correlation Analysis）」乃用於瞭解兩個變項（X, Y）之間相關程度的統計分析方法，Pearson 積差數值為正值，表示變項之間具有正相關，X 變項增加，Y 變項亦隨之增加；若 Pearson 積差數值為負值，顯示變項之間乃為負向相關，X 變項增加，Y 變項隨之減少（王俊明，2015）。相關係數應介於-1 至+1 的數值區間，如果相關係數絕對值越大，表示變項間之相關程度越高，反之則越低；相關係數絕對值小於 0.3 屬於低度相關，介於 0.3 至 0.7 屬於中度相關，若達 0.7 至 0.8 屬於高度相關，超過 0.8 以上屬於非常高度相關（吳明隆，2008）。

本研究採用皮爾森相關分析檢定不當督導、情感性組織承諾與留任意願之間之關聯性，藉以瞭解各變項構面間之相關程度。

DOI:10.6814/NCCU202100393

肆、獨立樣本 t 檢定

「獨立樣本 t 檢定（independent t-test）」乃用於分析比較兩組不同的群體，兩組測量的平均數是否有顯著差異，若 t 值越高表示其顯著性越高（王俊明，2015）。

本研究主要在檢測研究參與者，在不同個人背景變數（男女性別、婚姻狀況）的差異之下，在不當督導、情感性組織承諾與留任意願的差異情形。

伍、單因子變異數分析

單因子就是只有一個因子或自變項，變異數分析（ANOVA）之目的，乃為檢驗若干個獨立群體的平均數是否相等（吳明隆，2008）。「單因子變異數分析（one-way ANOVA）」主要是檢驗三個（含）以上互為獨立樣本，其平均數的差異是否達到顯著水準（$p < 0.05$），若 ANOVA 顯著則表示互相之間具有差異（王俊明，2015）。

陸、迴歸分析

在迴歸分析中，乃是用於分析兩個或多個變項間相關方向與強度，區分為簡單迴歸分析、多元迴歸分析等兩種，前者乃是以單一個自變項對單一個依變項進行預測，後者則是數個自變項對單一個依變項進行預測。使用多元迴歸分析時，對於自變項的選擇方式，可分為「多元標準迴歸分析法」、「多元階層迴歸分析法」與「多元逐步迴歸分析法」（Warner, 2008）。

「多元標準迴歸分析」亦可稱為「多元同時迴歸分析」，或稱作「多元直接迴歸分析」，主要是探討自變項對於依變項的預測力，若當某些自變項已被確定對依變項有相關時，可將自變項同時投入迴歸模式中，分析對依變項的變異量可以解釋多少百分比，解釋的百分比越多，表示自變項對依變項有較大的預測力（邱皓政，2019）。

「多元階層迴歸分析」又稱為「多元連續迴歸分析」，主要是探討所選出的自變項對於依變項的聯合預測力，若自變項已被確定對依變項有相關時，可將自變項同時投入迴歸模式中，分析對依變項的變異量可以解釋多少百分比。投入迴歸模式的順序，乃是建立在相關文獻的理論基礎上，而非根據自

DOI:10.6814/NCCU202100393

變項與依變項相關係數的高低進行判定（王俊明，2015）。

「多元逐步迴歸分析」也可稱為「多元統計迴歸分析」，主要是針對多個自變項對依變項之間，探討哪些自變項較能有效預測與說明，若不確定哪些自變項與依變項具有較能有效預測效果時，可以將自變項採用「多元逐步迴歸分析」的方式，進而過濾篩選出對依變項具有較高預測力的自變項，適合研究者進行探索性研究（王俊明，2015）。

本研究採以「多元階層迴歸分析」不當督導、情感性組織承諾對於留任意願的預測力，分析自變項對依變項之間的關聯程度，並驗證本研究假設是否獲得支持。

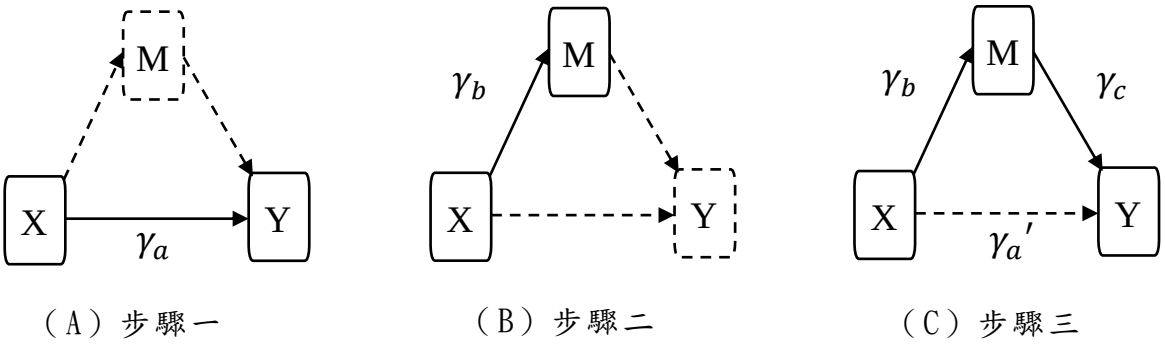
柒、中介效果

「中介效果（mediation effect）」主要目的乃是檢驗自變項（X）與依變項（Y）的因果效應（causal effect），透過中介變項（mediator）是否對其因果路徑具有影響的中介效果（陳順宇、陳譽仁，2015），換言之，自變項（X）藉由中介變項的影響，進而提昇或降低對依變項（Y）的影響，觀察中介變項在此過程所存在的傳遞效果。

本研究透過 Baron 與 Kenny（1986）提出的中介效果檢驗方法，以三個步驟與四個條件進行分析，探討中介變項情感性組織承諾，在不當督導對留任意願之間的中介效果，並驗證本研究假設是否成立。

Baron 與 Kenny（1986）提出的中介效果檢驗方法，乃是採用以三個迴歸方程式用以檢驗四個條件是否成立，透過因果逐步法（causal steps approach）方式，檢驗 γ_a、γ_b、γ_c 三個路徑係數之顯著性，以符合以下中介效果的三個基本條件（邱皓政，2019）（如圖 3-2 單一中介變項效果檢驗路徑圖示）。

DOI:10.6814/NCCU202100393



（A）步驟一　　（B）步驟二　　（C）步驟三

圖 3-2 單一中介變項效果檢驗路徑圖示

資料來源：邱皓政（2019），本研究自行繪製。

步驟一：自變項（X）對依變項（Y）之間的影響具有顯著關係，如圖 3-2（A）所示。

步驟二：自變項（X）對中介變項（M）之間的影響具有顯著關係，如圖 3-2（B）所示。

步驟三：同時以自變項（X）、中介變項（M）與依變項（Y）進行迴歸分析，中介變項（M）對依變項（Y）之間的影響具有顯著關係，如圖 3-2（C）所示。同時考慮 X 與 M 對 Y 的影響，若 X 對 Y 的路徑係數 γ_a 解釋力消失，即證實 X 對 Y 的關係是經由 M 傳遞所影響，M 具有完全中介效果（compeleted mediation effect）；若 X 對 Y 的路徑係數 γ_a 解釋力沒有完全消失，亦即係數 γ_a 雖有明顯下降成係數 $\gamma_a{}'$，但係數 $\gamma_a{}'$ 仍達到統計上的顯著水準，則稱 M 具有部分中介效果（partial mediation effect）。

DOI:10.6814/NCCU202100393

第四章 資料分析與研究結果

本研究正式問卷總計發放 450 份，經回收整理扣除填答不完整等無效問卷後，共計回收 374 份有效問卷，回收有效率達 83.1%，並將回收有效問卷資料匯入統計分析程式，進行相關資料統計分析。本章節依序為「敘述性統計資料分析」、「信度與效度分析」、「研究變項相關檢定分析」、「研究假設檢驗迴歸分析」，最後為「實證研究結果」。

第一節 敘述性統計資料分析

壹、個人背景資料之敘述統計分析

依據研究參與者個人基本資料區分為「性別、年齡、婚姻狀況、學歷、階級、留營次數、服役年資、戶籍地區、兵科職別」等九項背景變項，分析統計如表 4-1 個人背景變項資料統計表所示，分項敘述如下。

一、性別

性別區分為兩類，其中以男性共有 313 人最多，佔樣本數的 83.7%；女性共有 61 人，佔樣本數的 16.3%，顯示戰鬥部隊成員的人力結構以男性為主要組成來源，依據我國 2019 年國防報告書內容指出，女性人力約占國軍編制人數 12.4%（國防報告書編纂委員會，2019），並有逐年提升的現象，顯示本研究抽樣結果接近國軍男、女性現役人員比例。

二、年齡

年齡區分為五個區間，以 22－26 歲共計 193 人最多，佔 51.6%，其次為 27－31 歲共計 85 人，佔 22.7%，第三則為 21 歲（含）以下共計 51 人，佔 13.6%，32－36 歲共計 35 人位居第四，佔 9.4%，最後為 37 歲（含）以上共計 10 人，僅佔 2.7%。

三、婚姻狀況

婚姻狀況區分為兩類，以未婚者共計 300 人最多，佔 80.2%，已婚者共計 74 人，佔 19.8%，顯示未婚人員仍佔居多數。

DOI:10.6814/NCCU202100393

四、學歷

學歷區分為四類，以高中、職（含）以下學歷共計 187 人最多，佔 50%，其次為大學學歷共計 107 人，佔 28.6%，第三則為專科學歷共計 72 人，佔 19.3%，最後為碩士（含）以上學歷共計 8 人，僅佔 2.1%，顯示高中職畢業後因個人因素考量後，立即投入軍職的狀況，為人力結構的主要來源。

五、階級

階級區分為六類，身為下士階級共計 129 人最多，佔 34.5%，其次為士兵階級共計 107 人，佔 28.6%，第三則為中士階級共計 68 人，佔 18.2%，上士階級共計 35 人位居第四，佔 9.4%，士官長階級共計 18 人排名第五，佔 4.8%，最後是尉級軍官階級共計 17 人，佔 4.5%。

六、留營次數

留營次數區分為五類，無留營次數共計 184 人最多，佔 49.2%，其次為留營一次共計 78 人，佔 20.8%，第三則為常備役共計 53 人，佔 14.2%，留營兩次共計 30 人位居第四，佔 8.0%，最後是留營三次（含）以上共計 29 人，佔 7.8%。

七、服役年資

服役年資區分為四個區間，以服役 4 年（含）以下共計 174 人最多，佔 46.5%，其次為服役 5－10 年共計 140 人，佔 37.4%，第三則為服役 11－15 年共計 48 人，佔 12.8%，最後是服役 16 年（含）以上共計 12 人，僅佔 3.2%。

八、戶籍地區

戶籍地區依所屬戶籍縣市劃分為四類，以苗栗、臺中、彰化、南投、雲林與嘉義等中部地區共計 317 人最多，佔 84.8%，其次為臺南、高雄及屏東等南部地區共計 34 人，佔 9.1%，第三則為宜蘭、基隆、臺北、桃園及新竹等北部地區共計 18 人，佔 4.8%，最後是花蓮、臺東、澎湖、金門、馬祖外離島等其他地區共計 5 人，僅佔 1.3%。

九、兵科職別

兵科職別依所屬兵科不同區分為四類，以步兵、裝甲兵等戰鬥職類共計 232 人最多，佔 62.0%，其次為汽車駕駛兵、戰車駕駛兵、戰車裝填兵、油

DOI:10.6814/NCCU202100393

料補給兵、政戰兵、食勤兵、醫務兵等士兵職類共計 52 人，佔 13.9%，第三則為補給、兵工、運輸、軍醫、人事、財務等勤務支援職類共計 49 人，佔 13.1%，最後是砲兵、化學、工兵、通信、政戰等戰鬥支援職類共計 41 人，佔 11.0%。

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202100393

表 4-1 個人背景變項資料統計表

項目	類別	次數	百分比	累積百分比
性別	男性	313	83.7%	83.7%
	女性	61	16.3%	100.0%
年齡	21歲（含）以下	51	13.6%	13.6%
	22－26歲	193	51.6%	65.2%
	27－31歲	85	22.7%	88.0%
	32－36歲	35	9.4%	97.3%
	37歲（含）以上	10	2.7%	100.0%
婚姻	未婚	300	80.2%	80.2%
	已婚	74	19.8%	100.0%
學歷	高中、職（含）以下	187	50%	50.0%
	專科	72	19.3%	69.3%
	大學	107	28.6%	97.9%
	碩士（含）以上	8	2.1%	100.0%
階級	士兵	107	28.6%	28.6%
	下士	129	34.5%	63.1%
	中士	68	18.2%	81.3%
	上士	35	9.4%	90.6%
	士官長	18	4.8%	95.5%
	尉級	17	4.5%	100.0%
留營次數	無	184	49.2%	49.2%
	一次	78	20.8%	70.1%
	兩次	30	8.0%	78.1%
	三次（含）以上	29	7.8%	85.8%
	常備役	53	14.2%	100.0%
年資	4年（含）以下	174	46.5%	46.5%
	5－10年	140	37.4%	84.0%
	11－15年	48	12.8%	96.8%
	16年（含）以上	12	3.2%	100.0%
戶籍地區	北部地區	18	4.8%	4.8%
	中部地區	317	84.8%	89.6%
	南部地區	34	9.1%	98.7%
	其他地區	5	1.3%	100.0%
兵科職別	士兵職類	52	13.9%	13.9%
	戰鬥職類	232	62.0%	75.9%
	戰鬥支援職類	41	11.0%	86.9%
	勤務支援職類	49	13.1%	100.0%

資料來源：本研究整理。

DOI:10.6814/NCCU202100393

貳、研究變項量表之敘述統計分析

針對研究變項之不當督導、情感性組織承諾、留任意願等三個構面量表，探討各變項之平均數、標準差等敘述性統計資料，以瞭解研究參與者之反應，透過填答分布情形進行分析，進而解析其對各個構面重視之程度。

一、不當督導構面

經統計分析後，不當督導構面的總體題項平均數值為 1.88，各題項平均數介於 1.68 至 1.97 之間，標準差數值為 0.68，即分布於「非常不同意」與「不同意」選項之間，顯示戰鬥部隊存在主官不當督導之行為偏低（如表 4-2 不當督導構面分析表所示）。其中以第 9 題「連隊主官不允許我與連隊上的弟兄之間有所互動」平均數達 1.68 為最低，第 10 題為反向題「連隊主官會對我工作上傑出的表現而給予讚揚」，數據資料經反向題轉換後，平均數為 1.80，標準差為 0.684。

表 4-2 不當督導構面分析表

構面	題項	平均數	標準差
不當督導	1 連隊主官時常說我的想法或行為是不聰明、愚蠢的	1.97	0.792
	2 連隊主官時常提及我過去的失敗及錯誤	1.87	0.742
	3 連隊主官對我態度冷漠，甚至愛理不理	1.74	0.714
	4 連隊主官時常忽視我努力付出的工作表現與績效	1.93	0.751
	5 連隊主官時常對我十分冷漠	1.79	0.708
	6 連隊主官時常責怪我沒有給予他/她面子	1.80	0.709
	7 連隊主官時常說我笨手笨腳或專業能力很差	1.79	0.690
	8 連隊主官時常以言語奚落嘲笑我	1.73	0.667
	9 連隊主官不允許我與連隊上的弟兄之間有所互動	1.68	0.661
	10連隊主官會對我工作上傑出的表現而給予讚揚（反向）	1.80	0.684
	11連隊主官時常在其他人面前輕視、蔑視我	1.89	0.743
	12連隊主官時常在其他人面前說我的壞話	1.75	0.689
	13連隊主官時常欺騙我	1.74	0.681
	14連隊主官時常對我莫名的生氣、責難	1.81	0.696
	15連隊主官時常會因其他人表現不佳而對我發脾氣	1.83	0.702

資料來源：本研究整理。

DOI:10.6814/NCCU202100393

二、情感性組織承諾構面

情感性組織承諾構面的總體題項平均數值為 3.42，各題項平均數值介於 3.31 至 3.53 之間，標準差數值為 0.64，即分布於「普通」與「同意」選項之間，顯示戰鬥部隊對情感性組織承諾之重視程度偏高（如表 4-3 情感性組織承諾構面分析表所示）。其中以第 6 題「我認為我是連隊這個大家庭的成員之一」平均數達 3.53 為最高，顯示部屬認同單位並身為單位成員之一的重視程度較高。

表 4-3 情感性組織承諾構面分析表

構面	題項	平均數	標準差
情感性組織承諾	1 本連隊對我而言有許多屬於個人的意義	3.31	0.765
	2 我認為連隊的問題就像是自己的問題	3.32	0.760
	3 我很樂於向其他連隊的人員討論我的連隊	3.43	0.727
	4 我認為目前連隊令我感到具有像家庭般強烈歸屬感	3.40	0.728
	5 我對於目前連隊有情感上的依賴	3.39	0.693
	6 我認為我是連隊這個大家庭的成員之一	3.53	0.701

資料來源：本研究整理。

三、留任意願構面

經統計分析後，留任意願構面的總體題項平均數值為 3.36，各題項平均數介於 3.26 至 3.40 之間，標準差數值為 0.61，即分布於「普通」與「同意」選項之間，顯示戰鬥部隊對留任意願之重視程度偏高（如表 4-4 留任意願構面分析表所示）。其中以第 4 題「我覺得續留在現在的連隊服役，將有很好的軍旅生涯發展」平均數達 3.40 為最高，顯示部屬認同單位的個人職涯規劃，並有良好的軍旅生涯發展為部屬留任意願之選擇要素之一。

DOI:10.6814/NCCU202100393

表 4-4 留任意願構面分析表

構面	題項	平均數	標準差
留任意願	1我認為續留在目前的連隊服役，是一項正確的抉擇	3.32	0.673
	2就算軍中環境變差，我仍舊願意繼續留在目前的連隊服役	3.26	0.699
	3就算有更佳的升遷發展機會，我不會考慮離開目前的連隊	3.28	0.736
	4我覺得續留在現在的連隊服役，將有很好的軍旅生涯發展	3.40	0.647

資料來源：本研究整理。

第二節　信度與效度分析

本研究正式衡量工具的信度分析，採用 Cronbach's α內部一致性信度，以檢測各構面的題項是否衡量同一向度，並透過項目分析，確認各觀察變項的品質。效度分析，則採用建構效度，藉由驗證性因素分析（confirmatory factory analysis, CFA），獲得標準化因素負荷量、組合信度（composite reliability, CR）、平均變異數抽取量（average variance extracted, AVE）及構面間相關係數的信賴區間，以確認各構面是否具備收斂效度及區別效度（張偉豪，2011）。

壹、信度分析

本研究問卷設計分為不當督導、情感性組織承諾、留任意願等三個構面的量表，分別進行信度與效度分析，在不當督導量表共計 15 題進行信度分析，其組合信度（CR）的 Cronbach’s α內部一致性係數為 0.971，表示具有相當良好之信度；在情感性組織承諾量表共計 6 題進行信度分析，其組合信度 Cronbach’s α值為 0.912，具有相當良好之信度；在留任意願量表共計 4 題進行信度分析，其組合信度 Cronbach’s α值為 0.891，具有相當良好之信度，問卷總體信度 Cronbach’s α值為 0.893，具有相當良好之信度（如表 4-5 各構面項目相關與信度分析表），構面組合信度與問卷總體信度均大於 0.7 以上，表示各構面題項之間具有良好的內部一致性（Fornell & Larcker, 1981）。

DOI:10.6814/NCCU202100393

表 4-5 各構面項目相關與信度分析表

量表	衡量題項	更正後項目總數相關	Cronbach α（如果項目已刪除）	組合信度（CR）
不當督導	1.連隊主官時常說我的想法或行為是不聰明、愚蠢的	0.767	0.970	0.971
	2.連隊主官時常提及我過去的失敗及錯誤	0.813	0.969	
	3.連隊主官對我態度冷漠，甚至愛理不理	0.836	0.969	
	4.連隊主官時常忽視我努力付出的工作表現與績效	0.760	0.970	
	5.連隊主官時常對我十分冷漠	0.829	0.969	
	6.連隊主官時常責怪我沒有給予他／她面子	0.859	0.969	
	7.連隊主官時常說我笨手笨腳或專業能力很差	0.851	0.969	
	8.連隊主官時常以言語奚落嘲笑我	0.866	0.969	
	9.連隊主官不允許我與連隊上的弟兄之間有所互動	0.806	0.970	
	10.連隊主官會對我工作上傑出的表現而給予讚揚（反向）	0.729	0.971	
	11.連隊主官時常在其他人面前輕視、蔑視我	0.813	0.969	
	12.連隊主官時常在其他人面前說我的壞話	0.850	0.969	
	13.連隊主官時常欺騙我	0.847	0.969	
	14.連隊主官時常對我莫名的生氣、責難	0.855	0.969	
	15.連隊主官時常會因其他人表現不佳而對我發脾氣	0.840	0.969	
情感性組織承諾	1.本連隊對我而言有許多屬於個人的意義	0.722	0.905	0.912
	2.我認為連隊的問題就像是自己的問題	0.766	0.898	
	3.我很樂於向其他連隊的人員討論我的連隊	0.739	0.902	
	4.我認為目前連隊令我感到具有像家庭般強烈的歸屬感	0.784	0.896	
	5.我對於目前連隊有情感上的依賴	0.782	0.896	
	6.我認為我是連隊這個大家庭的成員之一	0.768	0.898	
留任意願	1.我認為續留在目前的連隊服役，是一項正確的抉擇	0.753	0.862	0.891
	2.就算軍中環境變差，我仍舊願意繼續留在目前的連隊服役	0.779	0.852	
	3.就算有更佳的升遷發展機會，我不會考慮離開目前的連隊	0.736	0.870	
	4.我覺得續留在現在的連隊服役，將有很好的軍旅生涯發展	0.776	0.855	

資料來源：本研究整理。

DOI:10.6814/NCCU202100393

貳、效度分析

運用 AMOS 結構方程模式分析進行變項之建構效度分析，檢驗其區別效度與收斂效度相關係數，分別探討周延性與排他性問題。首先進行相關係數分析，結果如表 4-6 Pearson 相關係數矩陣與信度與效度分析所示，顯示各構面之間潛在相關係數，其信賴區間係數均未包括 1；各變項構面平均變異數抽取量（AVE）均高於 0.5 以上， AVE 的均方根介於 0.798 至 0.834 之間，皆大於其他構面之相關係數，此分析結果顯示各構面皆符合區別效度的判斷標準，表示量表題項內容具有良好之區別效度。

表 4-6 Pearson 相關係數矩陣與信度與效度分析

	1	2	3	組合信度	AVE	AVE 均方根
1.不當督導	**（0.834）**			**0.971**	**0.696**	**0.834**
2.情感承諾	**-0.163****	**（0.798）**		**0.912**	**0.637**	**0.798**
3.留任意願	**-0.161****	**0.546*****	**（0.820）**	**0.891**	**0.673**	**0.820**

註：*p < 0.05，**p < 0.01，***p < 0.001。
資料來源：本研究整理。

不當督導、情感性組織承諾與留任意願各個構面題項，依據 Hair 等人（2006）的建議，各題項之間的標準化因素負荷量至少須達到 0.5 以上，並且特徵值必需要大於 1，相關係數大於 0.5 且為顯著，透過檢視驗證性因素分析結果顯示（如圖 4-1 各構面相關係數分析），不當督導各題項之標準化因素負荷量介於 0.74 至 0.88 之間，情感性組織承諾各題項介於 0.70 至 0.87 之間，留任意願各題項介於 0.78 至 0.84 之間，顯示各題項的標準化因素負荷量，均有達到 0.5 以上，且皆達到統計顯著標準（p < 0.001）；根據學者 Fornell 與 Larcker（1981）的建議，在各題項之間的組合信度數值若大於 0.7 以上，且平均變異數抽取量（AVE）數值高於 0.5，表示題項內容具有良好之收斂效度。綜上所述，本研究之各變項構面同時具有區別效度與收斂效度，顯示本研究問卷具有建構效度。

DOI:10.6814/NCCU202100393

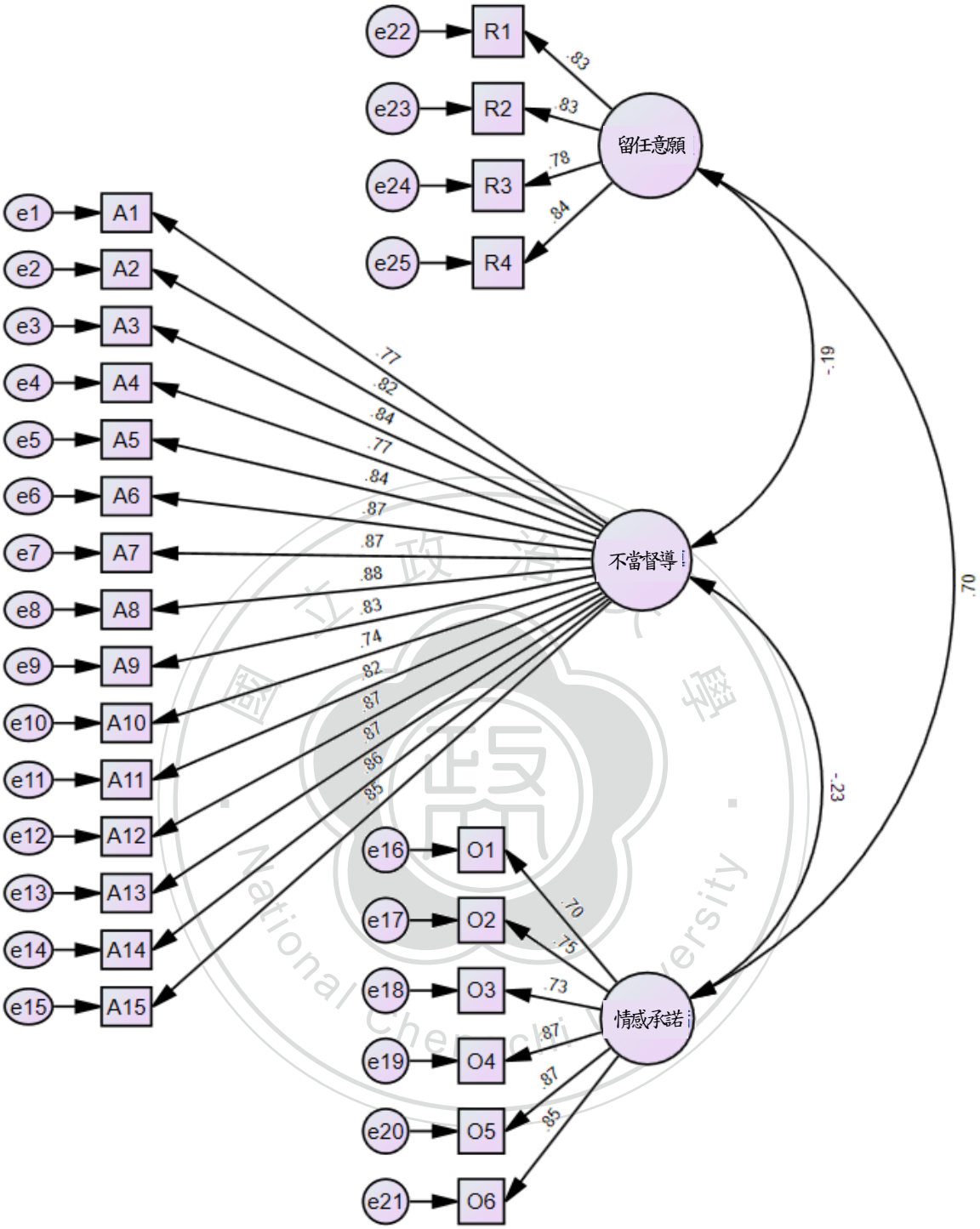


圖 4-1 各構面相關係數分析圖

資料來源：本研究整理。

DOI:10.6814/NCCU202100393

第三節　研究變項相關檢定分析

壹、皮爾森積差相關分析

本研究以皮爾森（Pearson）積差相關係數分析，針對在主官不當督導、情感性組織承諾與留任意願之間的相關性，檢視各變項間是否具有顯著正向或負向的線性關係。依據相關係數的大小，評定變項間關聯程度的強弱，相關係數低於 0.4 為低度相關；介於 0.4 至 0.7 之間為中度相關；高於 0.7 則為高度相關（吳明隆，2008）。

以皮爾森相關分析結果（如表 4-7 相關矩陣分析表所示），分析結果顯示主官不當督導對情感性組織承諾之間，具有顯著的負向影響，相關係數為 -0.163（$p = 0.002$），表示主官不當督導的程度越高，會降低部屬對於單位的情感性組織承諾；主官不當督導對留任意願呈現顯著的負相關，相關係數為 -0.161（$p = 0.002$），表示主官不當督導的程度越高，會降低部屬的留任意願；情感性組織承諾對留任意願呈顯著正相關，相關係數為 0.546（$p < 0.001$），表示部屬對於單位的情感性組織承諾越高，會提昇部屬的留任意願。

表 4-7 各變項之皮爾森相關矩陣分析表

	1	2	3
1.不當督導	–		
2.情感性組織承諾	**-0.163****	–	
3.留任意願	**-0.161****	**0.546*****	–

註：*$p < 0.05$，**$p < 0.01$，***$p < 0.001$。
資料來源：本研究整理。

DOI:10.6814/NCCU202100393

貳、共同方法變異分析

在抽樣調查資料蒐集彙整後，進行共同方法變異分析檢驗，採用哈曼單因子檢驗法（Harman’s one-factor test）實施分析（Podsakoff & Organ, 1986），同時置入所有的問卷題項一起進行因素分析，藉由主軸因素及最大變異法的分析結果，檢驗共同方法變異是否存在的方法。問卷總體構面巴特利球形檢定（Bartlett sphericity test）分析結果顯示，抽樣適當性衡量係數（Kaiser-Meyer-Olkin, KMO）數值為 0.938（如表 4-8 KMO 與 Bartlett 檢定表），各變項之間彼此有顯著之關聯性，卡方值 χ^2 為 9190.829，自由度 df 為 300，顯著性 p 為 0.000，達到統計分析顯著水準，表示此資料相當適合進行因素分析。

採用特徵值大於一法則，應擷取三個因素，為避免以特徵值大於一造成因素數目高估，參考構面分析陡坡圖分析結果（如圖 4-2 總體構面陡坡圖所示），特徵值共有三個因素大於一，依據陡坡圖取三個因素。以主軸法擷取三個因素，進行最大變異法進行正交轉軸分析（張偉豪，2011），構面因素負荷量矩陣分析如表 4-9 所示。由表 4-9 因素分析結果得知，構面一不當督導因素包含 15 題，構面二情感性組織承諾因素包含 6 題，構面三留任意願因素包含 4 題，分析結果顯示，三個構面各題項的標準化因素負荷量，負荷量數值均有大於 0.5 以上，因素特徵值為 11.35，此三個因素累積解釋變異量為 68.83%（如表 4-10 解釋的變異數總計表所示），其中「不當督導」可以解釋 44.22%的變異、「情感性組織承諾」可以解釋 19.95%的變異、「留任意願」共可以解釋 4.66%的變異。擷取第一個因素變異量為 44.22%，符合 Podsakoff 與 Organ（1986）建議小於 50%之評判標準，顯示本研究採單一來源自陳式量表，並無嚴重的共同方法變異情形。

DOI:10.6814/NCCU202100393

表 4-8 KMO 與 Bartlett 檢定表

Kaiser-Meyer-Olkin	測量抽樣適當性	0.938
Bartlett 的球形檢定	卡方值（χ^2）	9190.829
	自由度（df）	300
	顯著性（p）	0.000

資料來源：本研究整理。

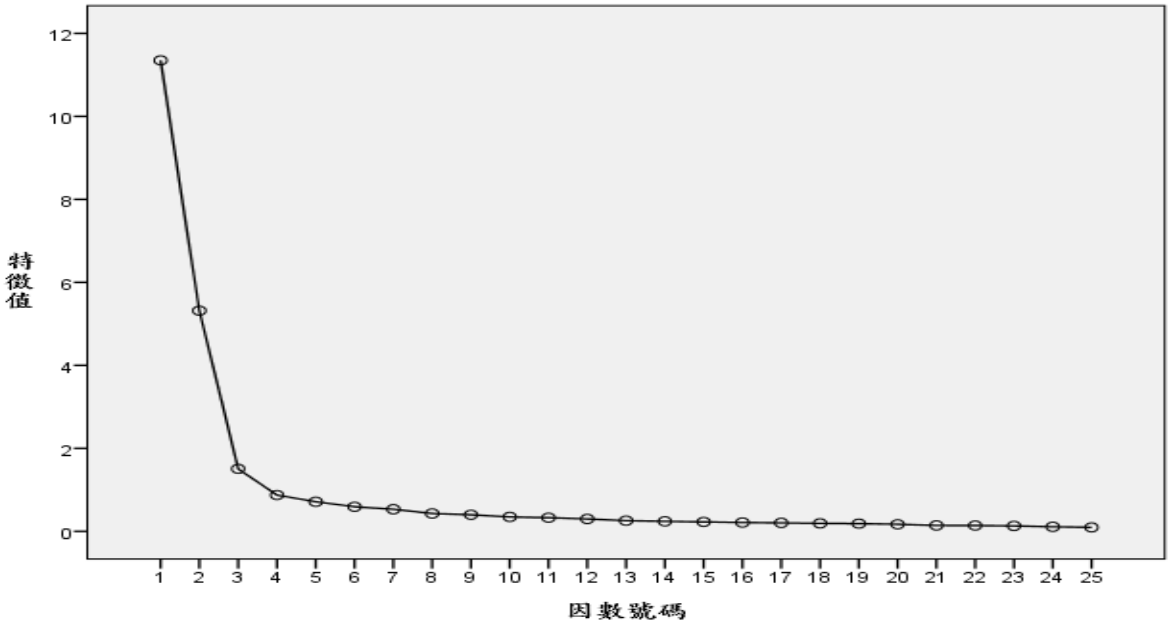


圖 4-2 總體構面陡坡圖

資料來源：本研究整理。

National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202100393

表 4-9 各構面因素負荷量矩陣分析表

構面		題項	因素		
			1	2	3
不當督導	1	連隊主官時常說我的想法或行為是不聰明、愚蠢的	0.775	-0.069	0.073
	2	連隊主官時常提及我過去的失敗及錯誤	0.818	-0.112	0.018
	3	連隊主官對我態度冷漠，甚至愛理不理	0.843	0.061	-0.005
	4	連隊主官時常忽視我努力付出的工作表現與績效	0.760	-0.005	-0.131
	5	連隊主官時常對我十分冷漠	0.834	-0.067	-0.102
	6	連隊主官時常責怪我沒有給予他/她面子	0.868	-0.090	-0.009
	7	連隊主官時常說我笨手笨腳或專業能力很差	0.856	-0.150	-0.011
	8	連隊主官時常以言語奚落嘲笑我	0.876	-0.098	-0.072
	9	連隊主官不允許我與連隊上的弟兄之間有所互動	0.819	-0.080	-0.036
	10	連隊主官會對我工作上傑出的表現而給予讚揚（反向）	0.737	-0.072	-0.067
	11	連隊主官時常在其他人面前輕視、蔑視我	0.822	-0.075	0.001
	12	連隊主官時常在其他人面前說我的壞話	0.859	-0.136	-0.021
	13	連隊主官時常欺騙我	0.857	-0.065	-0.035
	14	連隊主官時常對我莫名的生氣、責難	0.861	-0.036	-0.048
	15	連隊主官時常會因其他人表現不佳而對我發脾氣	0.845	-0.008	-0.188
情感性組織承諾	1	本連隊對我而言有許多屬於個人的意義	-0.042	0.774	0.117
	2	我認為連隊的問題就像是自己的問題	-0.087	0.780	0.182
	3	我很樂於向其他連隊的人員討論我的連隊	-0.081	0.777	0.153
	4	我認為目前連隊令我感到具有像家庭般強烈歸屬感	-0.099	0.735	0.379
	5	我對於目前連隊有情感上的依賴	-0.100	0.725	0.408
	6	我認為我是連隊這個大家庭的成員之一	-0.151	0.723	0.337
留任意願	1	我認為續留在目前的連隊服役，是一項正確的抉擇	-0.057	0.373	0.718
	2	就算軍中環境變差，我仍舊願意繼續留在目前的連隊服役	-0.035	0.308	0.770
	3	就算有更佳的升遷發展機會，我不會考慮離開目前的連隊	-0.093	0.269	0.731
	4	我覺得續留在現在的連隊服役，將有很好的軍旅生涯發展	-0.111	0.343	0.761

資料來源：本研究整理。

DOI:10.6814/NCCU202100393

表 4-10 解釋的總變異數總計表

因素	初始特徵值			擷取平方和載入			循環平方和載入		
	總計	變異數%	累加%	總計	變異數%	累加%	總計	變異數%	累加%
1	11.35	45.40	45.40	11.06	44.22	44.22	10.41	41.63	41.63
2	5.32	21.27	66.67	4.99	19.95	64.17	3.93	15.72	57.35
3	1.51	6.03	72.69	1.16	4.66	68.83	2.87	11.47	68.83
4	0.87	3.50	76.19						
5	0.71	2.85	79.04						
6	0.59	2.37	81.41						
7	0.53	2.13	83.54						
8	0.43	1.72	85.26						
9	0.40	1.60	86.86						
10	0.35	1.39	88.25						
11	0.33	1.32	89.57						
12	0.30	1.20	90.76						
13	0.26	1.03	91.79						
14	0.24	0.96	92.76						
15	0.23	0.91	93.67						
16	0.21	0.85	94.52						
17	0.21	0.82	95.34						
18	0.19	0.77	96.10						
19	0.19	0.74	96.85						
20	0.17	0.68	97.53						
21	0.14	0.57	98.10						
22	0.14	0.56	98.66						
23	0.13	0.52	99.18						
24	0.11	0.44	99.62						
25	0.10	0.38	100.00						

擷取方法：主體軸係數。
資料來源：本研究整理。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202100393

參、獨立樣本 t 檢定

一、性別獨立樣本 t 檢定

以獨立樣本 t 檢定分析性別對不當督導、情感性組織承諾與留任意願之效果（如表 4-11 性別對各變項 t 檢定分析所示）。分析結果發現：不當督導在男性及女性之間沒有顯著的差異，檢定值 t 值為 1.632，自由度 df 為 77.261，顯著性 p 為 0.107，效果量 d 為-0.268，男性受到主官不當督導（平均值 M = 1.91，標準差 SD = 0.65）與女性受到主官不當督導（平均值 M = 1.74，標準差 SD = 0.78）之間沒有顯著差異；情感性組織承諾在不同性別之間沒有顯著差異，檢定值 t 值為 0.732，自由度 df 為 372，顯著性 p 為 0.465，效果量 d 為-0.111，男性的情感性組織承諾（平均值 M = 3.43，標準差 SD = 0.63）與女性的情感性組織承諾（平均值 M = 3.36，標準差 SD = 0.65）之間沒有顯著差異；留任意願在不同性別之間沒有顯著差異，檢定值 t 值為 1.041，自由度 df 為 372，顯著性 p 為 0.299，效果量 d 為-0.149，男性的留任意願（平均值 M = 3.37，標準差 SD = 0.59）與女性的留任意願（平均值 M = 3.28，標準差 SD = 0.67）之間沒有顯著差異。

表 4-11 性別對各變項之 t 檢定分析

	平均值（M）標準差（SD）		自由度（df）	檢定值（t）	顯著性（p）	效果量（d）
	男性（N=313）	女性（N=61）				
不當督導	1.91（0.65）	1.74（0.78）	77.261	1.632	0.107	-0.268
情感承諾	3.43（0.63）	3.36（0.65）	372	0.732	0.465	-0.111
留任意願	3.37（0.59）	3.28（0.67）	372	1.041	0.299	-0.149

資料來源：本研究整理。

DOI:10.6814/NCCU202100393

二、婚姻獨立樣本 t 檢定

以獨立樣本 t 檢定分析婚姻對不當督導、情感性組織承諾與留任意願之效果（如表 4-12 婚姻對各變項之 t 檢定分析所示）。分析結果發現：不當督導在不同婚姻狀況之間沒有顯著差異，檢定值 t 值為 1.029，自由度 df 為 372，顯著性 p 為 0.304，效果量 d 為-0.134，未婚者受到主官不當督導（平均值 M = 1.90，標準差 SD = 0.69）與已婚者受到主官不當督導（平均值 M = 1.81，標準差 SD = 0.59）沒有顯著差異；情感性組織承諾在不同婚姻狀況之間有負向顯著差異，檢定值 t 值為-3.419，自由度 df 為 372，顯著性 p 為 0.001，效果量 d 為 0.444，未婚者的情感性組織承諾（平均值 M = 3.36，標準差 SD = 0.62）小於已婚者的情感性組織承諾（平均值 M = 3.64，標準差 SD = 0.67）；留任意願在不同婚姻狀況之間具有負向顯著差異，檢定值 t 值為-3.644，自由度 df 為 372，顯著性 p 小於 0.001，效果量 d 為 0.471，在未婚者的留任意願（平均值 M = 3.30，標準差 SD = 0.58）小於已婚者的留任意願（平均值 M = 3.58，標準差 SD = 0.65）。

表 4-12 婚姻對各變項之 t 檢定分析

	平均值（M）標準差（SD）		自由度（df）	檢定值（t）	顯著性（p）	效果量（d）
	未婚（N=300）	已婚（N=74）				
不當督導	1.90（0.69）	1.81（0.59）	372	1.029	0.304	-0.314
情感承諾	3.36（0.62）	3.64（0.67）	372	-3.419	0.001	0.444
留任意願	3.30（0.58）	3.58（0.65）	372	-3.644	0.000	0.471

資料來源：本研究整理。

DOI:10.6814/NCCU202100393

肆、單因子變異數分析

一、年齡對各變項之 ANOVA 變異數分析

以 ANOVA 變異數分析年齡對不當督導、情感性組織承諾與留任意願之效果，結果如表 4-13 年齡對各變項之 ANOVA 分析表所示。研究分析結果發現：不當督導在不同年齡之間沒有顯著差異，檢定值 F 為 1.738，顯著性 p 為 0.141，效果量 d 為 0.018；情感性組織承諾在不同年齡之間沒有存在顯著差異，檢定值 F 為 1.265，顯著性 p 為 0.283，效果量 d 為 0.014；留任意願在不同年齡之間有顯著差異，檢定值 F 為 3.306，顯著性 p 為 0.011，效果量 d 為 0.035，Scheffe 事後比較顯示不同年齡之間均沒有顯著差異（如表 4-14 年齡對留任意願 Scheffe 事後比較表所示）。

表 4-13 年齡對各變項之 ANOVA 分析表

變異來源		離均差平分和	自由度（df）	平均平方和	檢定值（F）	顯著性（p）	Scheffe 事後比較
不當督導	年齡	3.194	4	0.798	1.738	0.141	未達顯著標準
	誤差	169.497	369	0.459			
	總合	172.691	373				
情感承諾	年齡	2.071	4	0.518	1.265	0.283	未達顯著標準
	誤差	151.008	369	0.409			
	總合	153.078	373				
留任意願	年齡	4.766	4	1.191	3.306	0.011	無顯著差異
	誤差	133.004	369	0.360			
	總合	137.770	373				

資料來源：本研究整理。

DOI:10.6814/NCCU202100393

表 4-14 年齡對留任意願 Scheffe 事後比較表

年齡（I）	年齡（J）	平均差異（I-J）	標準錯誤	顯著性	95% 信賴區間	
					下限	上限
1.21歲（含）以下	2.22－26歲	-0.065	0.095	0.976	-0.358	0.227
	3.27－31歲	-0.271	0.106	0.169	-0.599	0.059
	4.32－36歲	-0.322	0.132	0.204	-0.730	0.086
	5.37歲（含）以上	-0.015	0.208	1.000	-0.658	0.628
2.22－26歲	1.21歲（含）以下	0.065	0.095	0.976	-0.227	0.358
	3.27－31歲	-0.205	0.078	0.144	-0.447	0.037
	4.32－36歲	-0.257	0.110	0.250	-0.598	0.085
	5.37歲（含）以上	0.051	0.195	0.999	-0.552	0.653
3.27－31歲	1.21歲（含）以下	0.271	0.106	0.169	-0.059	0.599
	2.22－26歲	0.205	0.078	0.144	-0.037	0.447
	4.32－36歲	-0.051	0.121	0.996	-0.425	0.322
	5.37歲（含）以上	0.256	0.201	0.804	-0.366	0.877
4.32－36歲	1.21歲（含）以下	0.322	0.132	0.204	-0.086	0.730
	2.22－26歲	0.257	0.110	0.250	-0.085	0.598
	3.27－31歲	0.051	0.121	0.996	-0.322	0.425
	5.37歲（含）以上	0.307	0.215	0.729	-0.359	0.974
5.37歲（含）以上	1.21歲（含）以下	0.015	0.208	1.000	-0.628	0.658
	2.22－26歲	-0.051	0.195	0.999	-0.653	0.552
	3.27－31歲	-0.256	0.201	0.804	-0.877	0.366
	4.32－36歲	-0.307	0.215	0.729	-0.974	0.359

註：*p < 0.05，**p < 0.01，***p < 0.001。
資料來源：本研究整理。

二、學歷對各變項之 ANOVA 變異數分析

以 ANOVA 變異數分析學歷對不當督導、情感性組織承諾與留任意願之效果，結果如表 4-15 學歷對各變項之 ANOVA 分析表所示。研究分析結果發現：不當督導在不同學歷之間沒有顯著差異，檢定值 F 為 1.306，顯著性 p 為 0.272，效果量 d 為 0.010；情感性組織承諾在不同學歷之間沒有存在顯著差異，檢定值 F 為 0.089，顯著性 p 為 0.966，效果量 d 為 0.001；留任意願在不同學歷之間沒有顯著差異，檢定值 F 為 2.542，顯著性 p 為 0.056，效果量 d 為 0.020。

DOI:10.6814/NCCU202100393

表 4-15 學歷對各變項之 ANOVA 分析表

變異來源		離均差平分和	自由度（df）	平均平方和	檢定值（F）	顯著性（p）	Scheffe 事後比較
不當督導	學歷	1.810	3	0.603	1.306	0.272	未達顯著標準
	誤差	170.881	370	0.462			
	總合	172.691	373				
情感承諾	學歷	0.110	3	0.037	0.089	0.966	未達顯著標準
	誤差	152.968	370	0.413			
	總合	153.078	373				
留任意願	學歷	2.783	3	0.928	2.542	0.056	未達顯著標準
	誤差	134.987	370	0.365			
	總合	137.770	373				

資料來源：本研究整理。

三、階級對各變項之 ANOVA 變異數分析

以 ANOVA 變異數分析階級對不當督導、情感性組織承諾與留任意願之效果，結果如表 4-16 階級對各變項之 ANOVA 分析表所示。研究分析的結果發現：不當督導在不同階級之間有顯著差異，檢定值 F 為 2.543，顯著性 p 為 0.028，效果量 d 為 0.033，Scheffe 事後比較顯示不同階級之間均沒有顯著差異（如表 4-17 階級對不當督導 Scheffe 事後比較表所示）。

情感性組織承諾在不同階級之間具有顯著差異，檢定值 F 為 2.874，顯著性 p 為 0.015，效果量 d 為 0.038，進行 Scheffe 事後比較結果發現（如表 4-18 階級對情感性組織承諾 Scheffe 事後比較表所示）；士兵階級（平均值 M = 3.34，標準差 SD = 0.57）顯著小於士官長階級（平均值 M = 3.94，標準差 SD = 0.68）的情感性組織承諾，顯著性 p 為 0.026；下士階級（平均值 M = 3.41，標準差 SD = 0.66）顯著小於士官長階級的情感性組織承諾，顯著性 p 為 0.049；中士階級（平均值 M = 3.38，標準差 SD = 0.68）顯著小於士官長階級的情感性組織承諾，顯著性 p 為 0.044。顯示士官長階級的情感性組織承諾均高於士兵、下士、中士等階級。

DOI:10.6814/NCCU202100393

留任意願在不同階級之間有顯著差異，檢定值 F 為 4.720，顯著性 p 小於 0.001，效果量 d 為 0.060，進行 Scheffe 事後比較結果發現（如表 4-19 階級對留任意願 Scheffe 事後比較表所示）：留任意願在士兵階級（平均值 M = 3.26，標準差 SD = 0.53）顯著小於士官長階級（平均值 M = 3.97，標準差 SD = 0.69）的留任意願，顯著性 p 為 0.001；下士階級（平均值 M = 3.35，標準差 SD = 0.60）顯著小於士官長階級的留任意願，顯著性 p 為 0.004；中士階級（平均值 M = 3.32，標準差 SD = 0.59）顯著小於士官長階級的留任意願，顯著性 p 為 0.004。顯示士官長階級的留任意願均高於士兵、下士、中士等階級。

表 4-16 階級對各變項之 ANOVA 分析表

變異來源		離均差平分和	自由度（df）	平均平方和	檢定值（F）	顯著性（p）	Scheffe 事後比較
不當督導	階級	5.768	5	1.154	2.543	0.028	無顯著差異
	誤差	166.923	368	0.454			
	總合	172.691	373				
情感承諾	階級	5.752	5	1.150	2.874	0.015	士兵<士官長 下士<士官長 中士<士官長
	誤差	147.326	368	0.400			
	總合	153.078	373				
留任意願	階級	8.303	5	1.661	4.720	0.000	士兵<士官長 下士<士官長 中士<士官長
	誤差	129.467	368	0.352			
	總合	137.770	373				

資料來源：本研究整理。

DOI:10.6814/NCCU202100393

表 4-17 階級對不當督導 Scheffe 事後比較表

階級（I）	階級（J）	平均差異（I-J）	標準錯誤	顯著性	95% 信賴區間	
					下限	上限
1.士兵	2.下士	-0.039	0.088	0.999	-0.333	0.256
	3.中士	-0.165	0.104	0.777	-0.514	0.185
	4.上士	-0.050	0.131	1.000	-0.489	0.389
	5.士官長	0.420	0.172	0.309	-0.154	0.994
	6.尉級	0.188	0.176	0.950	-0.400	0.776
2.下士	1.士兵	0.039	0.088	0.999	-0.256	0.333
	3.中士	-0.126	0.101	0.905	-0.464	0.211
	4.上士	-0.011	0.128	1.000	-0.441	0.418
	5.士官長	0.459	0.169	0.200	-0.108	1.026
	6.尉級	0.227	0.174	0.888	-0.355	0.808
3.中士	1.士兵	0.165	0.104	0.777	-0.185	0.514
	2.下士	0.126	0.101	0.905	-0.211	0.464
	4.上士	0.115	0.140	0.984	-0.354	0.584
	5.士官長	0.585	0.179	0.059	-0.012	1.182
	6.尉級	0.353	0.183	0.589	-0.258	0.964
4.上士	1.士兵	0.050	0.131	1.000	-0.389	0.489
	2.下士	0.011	0.128	1.000	-0.418	0.441
	3.中士	-0.115	0.140	0.984	-0.584	0.354
	5.士官長	0.470	0.195	0.330	-0.184	1.123
	6.尉級	0.238	0.199	0.921	-0.428	0.904
5.士官長	1.士兵	-0.420	0.172	0.309	-0.994	0.154
	2.下士	-0.459	0.169	0.200	-1.026	0.108
	3.中士	-0.585	0.179	0.059	-1.182	0.012
	4.上士	-0.470	0.195	0.330	-1.123	0.184
	6.尉級	-0.232	0.228	0.959	-0.994	0.530
6.尉級	1.士兵	-0.188	0.176	0.950	-0.776	0.400
	2.下士	-0.227	0.174	0.888	-0.808	0.355
	3.中士	-0.353	0.183	0.589	-0.964	0.258
	4.上士	-0.238	0.199	0.921	-0.904	0.428
	5.士官長	0.232	0.228	0.959	-0.530	0.994

註：*p < 0.05，**p < 0.01，***p < 0.001。
資料來源：本研究整理。

DOI:10.6814/NCCU202100393

表 4-18 階級對情感性組織承諾 Scheffe 事後比較表

階級（I）	階級（J）	平均差異（I-J）	標準錯誤	顯著性	95% 信賴區間	
					下限	上限
1.士兵	2.下士	-0.046	0.083	0.997	-0.323	0.230
	3.中士	-0.011	0.098	1.000	-0.339	0.318
	4.上士	-0.050	0.123	0.999	-0.462	0.362
	5.士官長	-0.580*	0.161	0.026	-1.119	-0.041
	6.尉級	-0.194	0.165	0.926	-0.747	0.358
2.下士	1.士兵	0.046	0.083	0.997	-0.230	0.323
	3.中士	0.036	0.095	1.000	-0.281	0.353
	4.上士	-0.003	0.121	1.000	-0.407	0.400
	5.士官長	-0.534*	0.159	0.049	-1.066	-0.001
	6.尉級	-0.148	0.163	0.975	-0.694	0.398
3.中士	1.士兵	0.011	0.098	1.000	-0.318	0.339
	2.下士	-0.036	0.095	1.000	-0.353	0.281
	4.上士	-0.040	0.132	1.000	-0.480	0.401
	5.士官長	-0.569*	0.168	0.044	-1.131	-0.008
	6.尉級	-0.184	0.172	0.950	-0.758	0.390
4.上士	1.士兵	0.050	0.123	0.999	-0.362	0.462
	2.下士	0.003	0.121	1.000	-0.400	0.407
	3.中士	0.040	0.132	1.000	-0.401	0.480
	5.士官長	-0.530	0.184	0.141	-1.144	0.084
	6.尉級	-0.145	0.187	0.988	-0.770	0.481
5.士官長	1.士兵	0.580*	0.161	0.026	0.041	1.119
	2.下士	0.534*	0.159	0.049	0.001	1.066
	3.中士	0.569*	0.168	0.044	0.008	1.131
	4.上士	0.530	0.184	0.141	-0.084	1.144
	6.尉級	0.386	0.214	0.662	-0.330	1.102
6.尉級	1.士兵	0.194	0.165	0.926	-0.358	0.747
	2.下士	0.148	0.163	0.975	-0.398	0.694
	3.中士	0.184	0.172	0.950	-0.390	0.758
	4.上士	0.145	0.187	0.988	-0.481	0.770
	5.士官長	-0.386	0.214	0.662	-1.102	0.330

註：*p < 0.05，**p < 0.01，***p < 0.001。
資料來源：本研究整理。

DOI:10.6814/NCCU202100393

表 4-19 階級對留任意願 Scheffe 事後比較表

階級（I）	階級（J）	平均差異（I-J）	標準錯誤	顯著性	95% 信賴區間	
					下限	上限
1.士兵	2.下士	-0.087	0.078	0.938	-0.347	0.172
	3.中士	-0.055	0.092	0.997	-0.362	0.253
	4.上士	-0.196	0.116	0.721	-0.582	0.191
	5.士官長	-0.711*	0.151	0.001	-1.216	-0.205
	6.尉級	-0.150	0.155	0.967	-0.668	0.368
2.下士	1.士兵	0.087	0.078	0.938	-0.172	0.347
	3.中士	0.033	0.089	1.000	-0.265	0.330
	4.上士	-0.108	0.113	0.969	-0.487	0.270
	5.士官長	-0.623*	0.149	0.004	-1.123	-0.124
	6.尉級	-0.063	0.153	0.999	-0.575	0.449
3.中士	1.士兵	0.055	0.092	0.997	-0.253	0.362
	2.下士	-0.033	0.089	1.000	-0.330	0.265
	4.上士	-0.141	0.123	0.934	-0.554	0.272
	5.士官長	-0.656*	0.157	0.004	-1.182	-0.130
	6.尉級	-0.096	0.161	0.996	-0.634	0.443
4.上士	1.士兵	0.196	0.116	0.721	-0.191	0.582
	2.下士	0.108	0.113	0.969	-0.270	0.487
	3.中士	0.141	0.123	0.934	-0.272	0.554
	5.士官長	-0.515	0.172	0.113	-1.091	0.061
	6.尉級	0.045	0.175	1.000	-0.541	0.632
5.士官長	1.士兵	0.711*	0.151	0.001	0.205	1.216
	2.下士	0.623*	0.149	0.004	0.124	1.123
	3.中士	0.656*	0.157	0.004	0.130	1.182
	4.上士	0.515	0.172	0.113	-0.061	1.091
	6.尉級	0.561	0.201	0.170	-0.111	1.232
6.尉級	1.士兵	0.150	0.155	0.967	-0.368	0.668
	2.下士	0.063	0.153	0.999	-0.449	0.575
	3.中士	0.096	0.161	0.996	-0.443	0.634
	4.上士	-0.045	0.175	1.000	-0.632	0.541
	5.士官長	-0.561	0.201	0.170	-1.232	0.111

註：*p < 0.05，**p < 0.01，***p < 0.001。
資料來源：本研究整理。

DOI:10.6814/NCCU202100393

四、留營次數對各變項之 ANOVA 變異數分析

以 ANOVA 變異數分析留營次數對不當督導、情感性組織承諾與留任意願之效果，結果如表 4-20 留營次數對各變項之 ANOVA 分析表所示。研究分析結果發現：不當督導在不同留營次數之間有顯著差異，檢定值 F 為 2.871，顯著性 p 為 0.023，效果量 d 為 0.030，進行 Scheffe 事後比較結果發現，不同留營次數之間均沒有顯著差異（如表 4-21 留營次數對不當督導 Scheffe 事後比較表所示）；情感性組織承諾在不同留營次數之間沒有存在顯著差異，檢定值 F 為 2.198，顯著性 p 為 0.069，效果量 d 為 0.023；留任意願在不同留營次數之間有顯著差異，檢定值 F 為 3.205，顯著性 p 為 0.013，效果量 d 為 0.034，Scheffe 事後比較顯示不同留營次數之間均沒有顯著差異（如表 4-22 留營次數對留任意願 Scheffe 事後比較表所示）。

表 4-20 留營次數對各變項之 ANOVA 分析

變異來源		離均差平分和	自由度（df）	平均平方和	檢定值（F）	顯著性（p）	Scheffe 事後比較
不當督導	留營	5.212	4	1.303	2.871	0.023	無顯著差異
	誤差	167.478	369	0.454			
	總合	172.691	373				
情感承諾	留營	3.562	4	0.891	2.198	0.069	未達顯著標準
	誤差	149.516	369	0.405			
	總合	153.078	373				
留任意願	留營	4.625	4	1.156	3.205	0.013	無顯著差異
	誤差	133.145	369	0.361			
	總合	137.770	373				

資料來源：本研究整理。

DOI:10.6814/NCCU202100393

表 4-21 留營次數對不當督導 Scheffe 事後比較表

留營次數（I）	留營次數（J）	平均差異（I-J）	標準錯誤	顯著性	95% 信賴區間	
					下限	上限
1.無	2.一次	-0.134	0.091	0.707	-0.416	0.148
	3.兩次	-0.349	0.133	0.142	-0.760	0.062
	4.三次以上	0.179	0.135	0.778	-0.238	0.596
	5.常備役	-0.053	0.105	0.993	-0.378	0.273
2.一次	1.無	0.134	0.091	0.707	-0.148	0.416
	3.兩次	-0.215	0.145	0.696	-0.664	0.233
	4.三次以上	0.313	0.147	0.338	-0.141	0.766
	5.常備役	0.081	0.120	0.977	-0.290	0.452
3.兩次	1.無	0.349	0.133	0.142	-0.062	0.760
	2.一次	0.215	0.145	0.696	-0.233	0.664
	4.三次以上	0.528	0.175	0.062	-0.015	1.071
	5.常備役	0.297	0.154	0.448	-0.180	0.773
4.三次以上	1.無	-0.179	0.135	0.778	-0.596	0.238
	2.一次	-0.313	0.147	0.338	-0.766	0.141
	3.兩次	-0.528	0.175	0.062	-1.071	0.015
	5.常備役	-0.232	0.156	0.696	-0.713	0.250
5.常備役	1.無	0.053	0.105	0.993	-0.273	0.378
	2.一次	-0.081	0.120	0.977	-0.452	0.290
	3.兩次	-0.297	0.154	0.448	-0.773	0.180
	4.三次以上	0.232	0.156	0.696	-0.250	0.713

註：*p < 0.05，**p < 0.01，***p < 0.001。
資料來源：本研究整理。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202100393

表 4-22 留營次數對留任意願 Scheffe 事後比較表

留營次數（I）	留營次數（J）	平均差異（I-J）	標準錯誤	顯著性	95% 信賴區間	
					下限	上限
1.無	2.一次	0.086	0.081	0.890	-0.165	0.338
	3.兩次	-0.077	0.118	0.981	-0.443	0.290
	4.三次以上	-0.297	0.120	0.192	-0.669	0.074
	5.常備役	-0.186	0.094	0.415	-0.476	0.104
2.一次	1.無	-0.086	0.081	0.890	-0.338	0.165
	3.兩次	-0.163	0.129	0.810	-0.562	0.237
	4.三次以上	-0.384	0.131	0.074	-0.788	0.021
	5.常備役	-0.272	0.107	0.168	-0.603	0.059
3.兩次	1.無	0.077	0.118	0.981	-0.290	0.443
	2.一次	0.163	0.129	0.810	-0.237	0.562
	4.三次以上	-0.221	0.156	0.738	-0.705	0.264
	5.常備役	-0.109	0.137	0.959	-0.534	0.316
4.三次以上	1.無	0.297	0.120	0.192	-0.074	0.669
	2.一次	0.384	0.131	0.074	-0.021	0.788
	3.兩次	0.221	0.156	0.738	-0.264	0.705
	5.常備役	0.111	0.139	0.958	-0.318	0.541
5.常備役	1.無	0.186	0.094	0.415	-0.104	0.476
	2.一次	0.272	0.107	0.168	-0.059	0.603
	3.兩次	0.109	0.137	0.959	-0.316	0.534
	4.三次以上	-0.111	0.139	0.958	-0.541	0.318

資料來源：本研究整理。

五、年資對各變項之 ANOVA 變異數分析

以 ANOVA 變異數分析不同年資對不當督導、情感性組織承諾與留任意願之效果，結果如表 4-23 年資對各變項之 ANOVA 分析表所示。結果發現：不當督導在不同年資之間沒有顯著差異，檢定值 F 為 1.695，顯著性 p 為 0.168，效果量 d 為 0.014。

情感性組織承諾在不同年資之間具有顯著差異，檢定值 F 為 6.846，顯著性 p 小於 0.001，效果量 d 為 0.053，進行 Scheffe 事後比較結果發現，服役年資 4 年以下（平均值 M = 3.45，標準差 SD = 0.583）顯著小於年資 11－15 年（平均值 M = 3.75，標準差 SD = 0.574）的情感性組織承諾，顯著性 p 為 0.032；年資 5－10 年（平均值 M = 3.31，標準差 SD = 0.698）顯著小於年資 11－15 年的情感性組織承諾，顯著性 p 為 0.001；年資 16 年以上（平均值 M = 3.13，標準差 SD = 0.528）顯著小於年資 11－15 年的情感性組織承諾，顯著性 p 為 0.024，其餘不同年資之間沒有顯著差異（如表 4-24 年資對情感

DOI:10.6814/NCCU202100393

性組織承諾 Scheffe 事後比較表所示）。

留任意願在不同年資之間有顯著差異，檢定值 F 為 6.655，顯著性 p 小於 0.001，效果量 d 為 0.051，進行 Scheffe 事後比較結果發現，年資 4 年以下（平均值 M = 3.31，標準差 SD = 0.572）顯著小於年資 11－15 年（平均值 M = 3.72，標準差 SD = 0.618）的留任意願，顯著性 p 為 0.001；年資 5－10 年（平均值 M = 3.31，標準差 SD = 0.613）顯著小於 11－15 年的留任意願，顯著性 p 為 0.001，其餘不同年資之間沒有顯著差異（如表 4-25 年資對留任意願 Scheffe 事後比較表所示）。

表 4-23 年資對各變項之 ANOVA 分析

變異來源		離均差平分和	自由度（df）	平均平方和	檢定值（F）	顯著性（p）	Scheffe 事後比較
不當督導	年資	2.341	3	0.780	1.695	0.168	未達顯著標準
	誤差	170.350	370	0.460			
	總合	172.691	373				
情感承諾	年資	8.050	3	2.683	6.846	0.000	4年以下<11－15年 5－10年<11－15年 16年以上<11－15年
	誤差	145.028	370	0.392			
	總合	153.078	373				
留任意願	年資	7.054	3	2.351	6.655	0.000	4年以下<11－15年 5－10年<11－15年
	誤差	130.717	370	0.353			
	總合	137.770	373				

資料來源：本研究整理。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202100393

表 4-24 年資對情感性組織承諾 Scheffe 事後比較

年資（I）	年資（J）	平均差異（I-J）	標準錯誤	顯著性	95% 信賴區間	
					下限	上限
1.4年以下	2.5－10年	0.135	0.071	0.311	-0.065	0.334
	3.11－15年	-0.305*	0.102	0.032	-0.591	-0.018
	4.16年以上	0.320	0.187	0.402	-0.204	0.845
2.5－10年	1.4年以下	-0.135	0.071	0.311	-0.334	0.065
	3.11－15年	-0.439*	0.105	0.001	-0.733	-0.145
	4.16年以上	0.186	0.188	0.808	-0.343	0.715
3.11－15年	1.4年以下	0.305*	0.102	0.032	0.018	0.591
	2.5－10年	0.439*	0.105	0.001	0.145	0.733
	4.16年以上	0.625*	0.202	0.024	0.058	1.193
4.16年以上	1.4年以下	-0.320	0.187	0.402	-0.845	0.204
	2.5－10年	-0.186	0.188	0.808	-0.715	0.343
	3.11－15年	-0.625*	0.202	0.024	-1.193	-0.058

註：*p < 0.05，**p < 0.01，***p < 0.001。
資料來源：本研究整理。

表 4-25 年資對留任意願 Scheffe 事後比較

年資（I）	年資（J）	平均差異（I-J）	標準錯誤	顯著性	95% 信賴區間	
					下限	上限
1.4年以下	2.5－10年	0.003	0.067	1.000	-0.186	0.193
	3.11－15年	-0.408*	0.097	0.001	-0.681	-0.136
	4.16年以上	0.019	0.177	1.000	-0.480	0.517
2.5－10年	1.4年以下	-0.003	0.067	1.000	-0.193	0.186
	3.11－15年	-0.412*	0.099	0.001	-0.691	-0.132
	4.16年以上	0.015	0.179	1.000	-0.487	0.518
3.11－15年	1.4年以下	0.408*	0.097	0.001	0.136	0.681
	2.5－10年	0.412*	0.099	0.001	0.132	0.691
	4.16年以上	0.427	0.192	0.177	-0.112	0.966
4.16年以上	1.4年以下	-0.019	0.177	1.000	-0.517	0.480
	2.5－10年	-0.015	0.179	1.000	-0.518	0.487
	3.11－15年	-0.427	0.192	0.177	-0.966	0.112

註：*p < 0.05，**p < 0.01，***p < 0.001。
資料來源：本研究整理。

DOI:10.6814/NCCU202100393

六、戶籍地區對各變項之 ANOVA 變異數分析

以 ANOVA 變異數分析戶籍地區對不當督導、情感性組織承諾與留任意願之效果，結果如表 4-26 戶籍地區對各變項之 ANOVA 分析表所示。結果發現：不當督導在不同戶籍地區之間沒有顯著差異，檢定值 F 為 0.824，顯著性 p 為 0.481，效果量 d 為 0.007；情感性組織承諾在不同戶籍地區之間沒有存在顯著差異，檢定值 F 為 0.237，顯著性 p 為 0.870，效果量 d 為 0.002；留任意願在不同戶籍地區之間沒有顯著差異，檢定值 F 為 1.248，顯著性 p 為 0.292，效果量 d 為 0.010。

表 4-26 戶籍地區對各變項之 ANOVA 分析

變異來源		離均差平分和	自由度（df）	平均平方和	檢定值（F）	顯著性（p）	Scheffe事後比較
不當督導	戶籍	1.146	3	0.382	0.824	0.481	未達顯著標準
	誤差	171.545	370	0.464			
	總合	172.691	373				
情感承諾	戶籍	0.294	3	0.098	0.237	0.870	未達顯著標準
	誤差	152.784	370	0.413			
	總合	153.078	373				
留任意願	戶籍	1.380	3	0.460	1.248	0.292	未達顯著標準
	誤差	136.390	370	0.369			
	總合	137.770	373				

資料來源：本研究整理。

七、兵科職別對各變項之 ANOVA 變異數分析

以 ANOVA 變異數分析兵科職別對不當督導、情感性組織承諾與留任意願之效果，結果如表 4-27 兵科職別對各變項之 ANOVA 分析表所示。研究分析結果發現：不當督導在不同兵科職別之間沒有顯著差異，檢定值 F 為 1.896，顯著性 p 為 0.130，效果量 d 為 0.015；情感性組織承諾在不同兵科職別之間具有顯著差異，檢定值 F 為 3.256，顯著性 p 為 0.022，效果量 d 為 0.026，進行 Scheffe 事後比較結果發現，在不同兵科職別之間均沒有顯著差異（如表 4-28 兵科職別對情感性組織承諾 Scheffe 事後比較表）；留任意願在不同兵科職別之間沒有顯著差異，檢定值 F 為 1.308，顯著性 p 為 0.272，效果量 d 為 0.010。

DOI:10.6814/NCCU202100393

表 4-27 兵科職別對各變項之 ANOVA 分析

變異來源		離均差平分和	自由度（df）	平均平方和	檢定值（F）	顯著性（p）	Scheffe 事後比較
不當督導	兵科	2.614	3	0.871	1.896	0.130	未達顯著標準
	誤差	170.076	370	0.460			
	總合	172.691	373				
情感承諾	兵科	3.937	3	1.312	3.256	0.022	無顯著差異
	誤差	149.141	370	0.403			
	總合	153.078	373				
留任意願	兵科	1.446	3	0.482	1.308	0.272	未達顯著標準
	誤差	136.324	370	0.368			
	總合	137.770	373				

資料來源：本研究整理。

表 4-28 兵科職別對情感性組織承諾 Scheffe 事後比較

兵科職別（I）	兵科職別（J）	平均差異（I-J）	標準錯誤	顯著性	95% 信賴區間	
					下限	上限
1.士兵職類	2.戰鬥職類	-0.129	0.097	0.626	-0.403	0.145
	3.戰鬥支援	-0.224	0.133	0.414	-0.597	0.148
	4.勤務支援	0.132	0.126	0.778	-0.223	0.487
2.戰鬥職類	1.士兵職類	0.129	0.097	0.626	-0.145	0.403
	3.戰鬥支援	-0.095	0.108	0.852	-0.398	0.207
	4.勤務支援	0.261	0.100	0.078	-0.019	0.542
3.戰鬥支援	1.士兵職類	0.224	0.133	0.414	-0.148	0.597
	2.戰鬥職類	0.095	0.108	0.852	-0.207	0.398
	4.勤務支援	0.357	0.134	0.072	-0.021	0.734
4.勤務支援	1.士兵職類	-0.132	0.126	0.778	-0.487	0.223
	2.戰鬥職類	-0.261	0.100	0.078	-0.542	0.019
	3.戰鬥支援	-0.357	0.134	0.072	-0.734	0.021

註：*p < 0.05，**p < 0.01，***p < 0.001。
資料來源：本研究整理。

DOI:10.6814/NCCU202100393

第四節　研究假設檢驗迴歸分析

運用多元階層迴歸分析，進行研究假設檢驗，藉由個人背景資料作為控制變項，並將類別變項（例如學歷、戶籍地區、兵科職別等）轉換為虛擬變項，以利置入迴歸模型進行分析。針對研究參與者個人背景資料，參考過去文獻研究資料及實務經驗綜合評估，雖然在同一類型單位服役，但對於依變項留任意願影響程度，可能受到個人背景資料不同而有所差異，已婚者因為步入婚姻殿堂，工作心態逐漸成熟穩定，相對未婚者選擇持續留任的意願有所差異；學歷高低在工作職場上往往是第一道關卡，學歷較低者在轉職選擇相對受限，使學歷高低是否成為選擇留任的因素之一，也是值得探討的部分；戶籍地區距離工作地點越近，能增加就近回家照顧家庭的時間，可能影響其留任意願；陸軍部隊在分派職務工作時，會考量兵科職別的差異，而負責擔任不同工作職務，對於單位人員流動也是影響的因素之一；部屬在單位服役越久，對於單位人員、任務執行的熟悉程度亦逐年提升，對於其留任意願可能亦有所提升。綜上所述的考量，本研究將個人背景變項「性別、婚姻、學歷、戶籍地區、兵科職別及服役年資」等 6 項置入控制變項，以利進行後續多元階層迴歸分析。

藉由個人背景資料作為控制變項，以探討「不當督導」、「情感性組織承諾」與「留任意願」相互之間的影響，並進一步探討「情感性組織承諾」在「不當督導」與「留任意願」之間的中介效果，並依據 Baron 與 Kenny（1986）的步驟及中介效果判定，分析情感性組織承諾在不當督導對留任意願之間的中介效果，則須符合下述四個條件：

一、不當督導對留任意願具有顯著影響。

二、不當督導對情感性組織承諾具有顯著影響。

三、情感性組織承諾對留任意願具有顯著影響。

四、若因為情感性組織承諾的加入，使得不當督導對留任意願的影響變成不具顯著性，則表示具有完全中介效果；若使得不當督導對留任意願的影響減弱但仍然具有顯著性，則表示具有部分中介的效果。

DOI:10.6814/NCCU202100393

壹、不當督導對留任意願之影響

模式一為個人背景變項進行控制變項操作，置入「性別、婚姻狀況、學歷、戶籍地區、兵科職別、年資」等控制變項與留任意願進行分析（如表 4-29 不當督導對留任意願之迴歸分析表），分析結果顯示模式一的判定係數△R^2為 0.070，顯示置入的控制變項可以解釋部屬留任意願變異量的 7%，整體迴歸模型的檢定值 F 值為 3.339，由模式一可以發現婚姻狀況、大學學歷以上及服務年資 11－15 年均達到顯著標準，其中已婚人員迴歸路徑係數 β 值 0.143（p = 0.019）、大學學歷以上迴歸路徑係數 β 值 0.122（p = 0.021）與服務年資 11－15 年迴歸路徑係數 β 值 0.157（p = 0.011）均為正向影響留任意願。

在模式二中，置入自變項「不當督導」對依變項「留任意願」進行迴歸分析，分析結果顯示模式二的判定係數△R^2為 0.019，顯示置入的自變項不當督導，可以解釋部屬留任意願 1.9%的變異量，控制變項及自變項不當督導，可以聯合解釋部屬留任意願 11.9%的變異量，整體迴歸模型的檢定值 F 值為 3.750；變異數膨脹因素（vaiance inflation factor，VIF）數值介於 1.037 至 1.523 之間，VIF 值均小於 10，顯示各控制變項之間，多元共線性的問題並不嚴重。

分析結果顯示，不當督導為負向顯著影響部屬的留任意願，迴歸路徑係數 β 值-0.143（p = 0.005），故假設 H1 主官對部屬的不當督導程度越高，部屬的留任意願越低獲得支持，研究假設 H1 成立，結果符合檢驗中介效果的第一個條件。

DOI:10.6814/NCCU202100393

表 4-29 不當督導對留任意願之迴歸分析表

變項名稱	留任意願					
	模式一			模式二		
	β 值	t 值	VIF	β 值	t 值	VIF
控制變項						
男性	0.042	0.798	1.110	0.059	1.123	1.125
已婚	0.143*	2.350	1.490	0.138*	2.285	1.492
大學學歷以上	0.122*	2.325	1.109	0.109*	2.090	1.118
戶籍_北部地區	-0.083	-1.640	1.035	-0.092	-1.833	1.040
戶籍_南部地區	0.027	0.514	1.069	0.024	0.469	1.069
戶籍_其他地區	0.017	0.326	1.034	0.009	0.169	1.037
士兵兵科	-0.010	-0.199	1.112	0.001	0.018	1.119
戰鬥支援兵科	0.063	1.191	1.126	0.053	1.003	1.131
勤務支援兵科	-0.079	-1.423	1.231	-0.065	-1.174	1.242
年資 5－10 年	-0.036	-0.656	1.234	-0.014	-0.252	1.260
年資 11－15 年	0.157*	2.554	1.521	0.163*	2.676	1.523
年資 16 年以上	-0.067	-1.193	1.278	-0.066	-1.177	1.278
自變項						
不當督導				-0.143**	-2.813	1.062
F	3.339			3.750		
R^2	0.100			0.119		
$\triangle R^2$	0.100			0.019		
df	（12，361）			（13，360）		

註 1：*p < 0.05，**p < 0.01，***p < 0.001。

註 2：女性、未婚、大學學歷以下、戶籍地為中部地區、戰鬥兵科、年資 4 年以下為研究參照組。

資料來源：本研究整理。

DOI:10.6814/NCCU202100393

貳、不當督導對情感性組織承諾之影響

模式一將個人背景變項進行控制變項操作，置入「性別、婚姻狀況、學歷、戶籍地區、兵科職別、年資」等控制變項，與情感性組織承諾進行迴歸分析（如表 4-30 不當督導對情感性組織承諾之迴歸分析表），分析結果顯示模式一的判定係數△R^2為 0.083，顯示置入的控制變項可以解釋情感性組織承諾變異量的 8.3%，整體迴歸模型的檢定值 F 值為 3.798，由模式一可以發現婚姻狀況、服務年資 5－10 年、勤務支援兵科與 16 年以上均達到顯著標準，其中已婚人員迴歸路徑係數 β 值 0.194（p = 0.002）為正向影響情感性組織承諾；勤務支援兵科迴歸路徑係數 β 值-0.147（p = 0.008）、服務年資 5－10 年迴歸路徑係數 β 值-0.135（p = 0.014）與 16 年以上迴歸路徑係數 β 值-0.171（p = 0.002）均為負向影響情感性組織承諾。

在模式二中，置入自變項「不當督導」對依變項「情感性組織承諾」進行迴歸分析，結果顯示模式二的判定係數△R^2為 0.017，顯示置入自變項不當督導，可以解釋情感性組織承諾 1.7%的變異量，控制變項及自變項不當督導，可以聯合解釋情感性組織承諾 12.9%的變異量，整體迴歸模型的檢定值 F 值為 4.101；變異數膨脹因素 VIF 數值介於 1.037 至 1.523 之間，VIF 值均小於 10，顯示各控制變項之間，多元共線性的問題並不嚴重。

分析結果顯示，不當督導為負向顯著影響情感性組織承諾，而迴歸路徑係數 β 值-0.134（p = 0.009），顯示假設 H2 主官對部屬的不當督導程度越高，部屬的情感性組織承諾越低獲得支持，研究假設 H2 成立，結果符合檢驗中介效果的第二個條件。

DOI:10.6814/NCCU202100393

表 4-30 不當督導對情感性組織承諾之迴歸分析表

變項名稱	情感性組織承諾					
	模式一			模式二		
	β 值	t 值	VIF	β 值	t 值	VIF
控制變項						
男性	-0.009	-0.169	1.110	0.007	0.134	1.125
已婚	0.194**	3.198	1.490	0.189**	3.141	1.492
大學學歷以上	0.053	1.023	1.109	0.041	0.795	1.118
戶籍_北部地區	-0.037	-0.739	1.035	-0.046	-0.913	1.040
戶籍_南部地區	-0.013	-0.248	1.069	-0.015	-0.296	1.069
戶籍_其他地區	-0.032	-0.641	1.034	-0.040	-0.795	1.037
士兵兵科	-0.049	-0.930	1.112	-0.038	-0.730	1.119
戰鬥支援兵科	0.067	1.266	1.126	0.057	1.089	1.131
勤務支援兵科	-0.147**	-2.669	1.231	-0.134**	-2.439	1.242
年資 5－10 年	-0.135*	-2.457	1.234	-0.114*	-2.073	1.260
年資 11－15 年	0.083	1.355	1.521	0.089	1.459	1.523
年資 16 年以上	-0.171**	-3.054	1.278	-0.170**	-3.053	1.278
自變項						
不當督導				-0.134**	-2.641	1.062
F	3.798			4.101		
R^2	0.112			0.129		
$\triangle R^2$	0.112			0.017		
df	（12，361）			（13，360）		

註 1：*p < 0.05，**p < 0.01，***p < 0.001。

註 2：女性、未婚、大學學歷以下、戶籍地為中部地區、戰鬥兵科、年資 4 年以下為研究參照組。

資料來源：本研究整理。

DOI:10.6814/NCCU202100393

參、情感性組織承諾對留任意願之影響

模式一以個人背景變項進行控制變項操作，置入「性別、婚姻狀況、學歷、戶籍地區、兵科職別、年資」等控制變項與留任意願進行分析（如表 4-31 情感性組織承諾對留任意願之迴歸分析表），分析結果顯示模式一判定係數△R^2為 0.070，顯示置入的控制變項可以解釋部屬留任意願變異量的 7%，整體迴歸模型的檢定值 F 值為 3.339，由模式一可以發現婚姻狀況、大學學歷以上及服務年資 11－15 年均達到顯著標準，其中已婚人員迴歸路徑係數 β 值 0.143（p = 0.019）、大學學歷以上迴歸路徑係數 β 值 0.122（p = 0.021）與服務年資 11－15 年人員迴歸路徑係數 β 值 0.157（p = 0.011）均為正向影響留任意願。

在模式二中，置入自變項「情感性組織承諾」對依變項「留任意願」進行迴歸分析，結果顯示模式二的判定係數△R^2為 0.235，表示置入自變項情感性組織承諾可以解釋部屬留任意願變異量的 23.5%，控制變項與自變項情感性組織承諾，可以聯合解釋留任意願變異量的 33.5%，整體迴歸模型的檢定值 F 值為 13.948；變異數膨脹因素 VIF 數值介於 1.037 至 1.532 之間，VIF 值均小於 10，顯示各控制變項之間，多元共線性的問題並不嚴重。

分析結果顯示，情感性組織承諾對留任意願具有顯著正向影響，在迴歸路徑係數 β 值 0.515（p < 0.001），故假設 H3「部屬的情感性組織承諾越高，能提升部屬的留任意願」獲得支持，研究假設 H3 成立，結果符合檢驗中介效果的第三個條件。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202100393

表 4-31 情感性組織承諾對留任意願之迴歸分析表

變項名稱	留任意願					
	模式一			模式二		
	β 值	t 值	VIF	β 值	t 值	VIF
控制變項						
男性	0.042	0.798	1.110	0.047	1.027	1.110
已婚	0.143*	2.350	1.490	0.044	0.821	1.532
大學學歷以上	0.122*	2.325	1.109	0.095*	2.091	1.113
戶籍_北部地區	-0.083	-1.640	1.035	-0.064	-1.466	1.037
戶籍_南部地區	0.027	0.514	1.069	0.033	0.744	1.069
戶籍_其他地區	0.017	0.326	1.034	0.033	0.759	1.035
士兵兵科	-0.010	-0.199	1.112	0.015	0.321	1.114
戰鬥支援兵科	0.063	1.191	1.126	0.029	0.630	1.131
勤務支援兵科	-0.079	-1.423	1.231	-0.003	-0.068	1.256
年資 5－10 年	-0.036	-0.656	1.234	0.033	0.691	1.254
年資 11－15 年	0.157*	2.554	1.521	0.115*	2.157	1.529
年資 16 年以上	-0.067	-1.193	1.278	0.021	0.422	1.311
自變項						
情感性組織承諾				0.515***	11.280	1.126
F	3.339			13.948		
R^2	0.100			0.335		
$\triangle R^2$	0.100			0.235		
df	（12，361）			（13，360）		

註：*p < 0.05，**p < 0.01，***p < 0.001。

註 2：女性、未婚、大學學歷以下、戶籍地為中部地區、戰鬥兵科、年資 4 年以下為研究參照組。

資料來源：本研究整理。

DOI:10.6814/NCCU202100393

肆、情感性組織承諾之中介效果檢定

在階層迴歸中置入依變項為「留任意願」，模式一置入個人背景變項「性別、婚姻狀況、學歷、戶籍地區、兵科職別、年資」等控制變項，模式二置入自變項「不當督導」，模式三再置入中介變項「情感性組織承諾」，進行階層迴歸分析，模式一與模式二分析結果（如表 4-29 不當督導對留任意願之迴歸分析表所示），模式三分析結果（如表 4-32 情感性組織承諾中介效果之迴歸分析表所示）。

由表 4-32 分析結果發現，模式三的判定係數△R^2為 0.221，顯示置入控制變項、自變項不當督導及中介變項情感性組織承諾後，可以解釋部屬留任意願 22.1%的變異量，自變項不當督導對情感性組織承諾，可以聯合解釋部屬留任意願 34%的變異量，整體迴歸模型的檢定值 F 值為 13.227；變異數膨脹因素 VIF 數值介於 1.042 至 1.533 之間，VIF 值均小於 10，顯示各控制變項之間沒有嚴重的多元共線性問題。

在此迴歸模式三，發現置入中介變項情感性組織承諾影響之後，自變項不當督導對依變項留任意願之間，未達到統計上的顯著水準，在迴歸路徑係數 β 值-0.076（$p = 0.090$），中介變項情感性組織承諾仍持續正向顯著影響部屬留任意願，其迴歸路徑係數 β 值為 0.504 （$p < 0.001$），具有完全中介效果，分析結果符合中介效果的第四個條件。依據 Baron 與 Kenny（1986）之判定標準，因為情感性組織承諾的加入，使不當督導對留任意願的影響程度變成無顯著效果，代表此迴歸模式的中介變項具有完全中介的效果，亦表示中介變項情感性組織承諾，在多元階層迴歸模式具有完全中介的效果。換句話說，主官不當督導行為在部屬留任意願之間，能透過情感性組織承諾影響其留任意願，情感性組織承諾能完全中介不當督導和留任意願的影響程度，故假設 H4 情感性組織承諾在不當督導對部屬留任意願之間具有中介效果獲得支持，研究假設 H4 成立。

DOI:10.6814/NCCU202100393

表 4-32 情感性組織承諾中介效果之迴歸分析表

變項名稱	留任意願		
	模式三		
	β 值	t 值	VIF
控制變項			
男性	0.055	1.218	1.125
已婚	0.043	0.810	1.533
大學學歷以上	0.088*	1.950	1.120
戶籍_北部地區	-0.069	-1.585	1.042
戶籍_南部地區	0.032	0.713	1.069
戶籍_其他地區	0.029	0.654	1.039
士兵兵科	0.020	0.442	1.120
戰鬥支援兵科	0.024	0.527	1.135
勤務支援兵科	0.003	0.055	1.262
年資 5－10 年	0.044	0.902	1.275
年資 11－15 年	0.119*	2.238	1.532
年資 16 年以上	0.020	0.402	1.311
自變項			
不當督導	-0.076	-1.702	1.082
中介變項			
情感性組織承諾	0.504***	10.967	1.148
F		13.227	
R^2		0.340	
$\triangle R^2$		0.221	
df		（14，359）	

註：*p < 0.05，**p < 0.01，***p < 0.001。

註 2：女性、未婚、大學學歷以下、戶籍地為中部地區、戰鬥兵科、年資 4 年以下為研究參照組。

資料來源：本研究整理。

立 政 治 大 學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202100393

第五節　實證研究結果

綜述以上實證研究分析結果發現，運用獨立樣本 t 檢定分析，發現在不同婚姻狀況，對情感性組織承諾與留任意願具有顯著差異，未婚者的情感性組織承諾顯著小於已婚者，未婚者的留任意願顯著小於已婚者，顯示婚姻對情感性組織承諾對留任意願具有影響。

在單因子獨立樣本分析部分，不同年齡層在留任意願具有顯著差異，但進行 Scheffe 事後比較發現不同年齡層之間均沒有顯著差異。不同階級在不當督導、情感情組織承諾與留任意願具有顯著差異，但進行 Scheffe 事後比較，卻發現不當督導在不同階級之間均沒有顯著差異；情感性組織承諾與留任意願進行 Scheffe 事後比較後，發現不同階級之間的士兵、下士及中士階級均顯著小於士官長階級。留營次數在不當督導及留任意願具有顯著差異，但進行 Scheffe 事後比較，發現不同留營次數之間均沒有顯著差異。年資在情感性組織承諾及留任意願具有顯著差異，進行 Scheffe 事後比較發現服役年資 4 年以下、5－10 年與 16 年以上均顯著小於 11－15 年的情感性組織承諾；服役年資 4 年以下及 5－10 年均顯著小於 11－15 年的留任意願。不同兵科職別在情感性組織承諾具有顯著差異，但進行 Scheffe 事後比較，發現不同兵科職別之間均沒有顯著差異。

本研究透過運用多元階層迴歸分析，分別置入性別、婚姻狀況、學歷、戶籍地區、兵科職別與年資等控制變項進行多元階層迴歸分析，結果顯示主官對部屬的不當督導越高，會降低部屬選擇繼續留任的意願，亦使部屬降低對單位的情感性組織承諾，對情感性組織承諾及留任意願均呈現負向影響，而部屬對單位情感性組織承諾的程度越高，能正面影響其留任意願隨之提升，可強化部屬選擇繼續留任的意願。

在情感性組織承諾的中介效果檢定部分，依據 Baron 與 Kenny（1986）的三步驟法進行中介效果檢驗，在主官不當督導對部屬留任意願之間，置入情感性組織承諾進行多元階層迴歸分析，發現情感性組織承諾具有完全中介效果，使不當督導與留任意願的關係變成不顯著，情感性組織承諾與留任意願的關係依然顯著影響（如圖 4-3 研究路徑係數圖所示）。綜上所述，本研

DOI:10.6814/NCCU202100393

究假設的驗證結果均全數獲得支持（如表 4-33 研究假設驗證結果所示）。

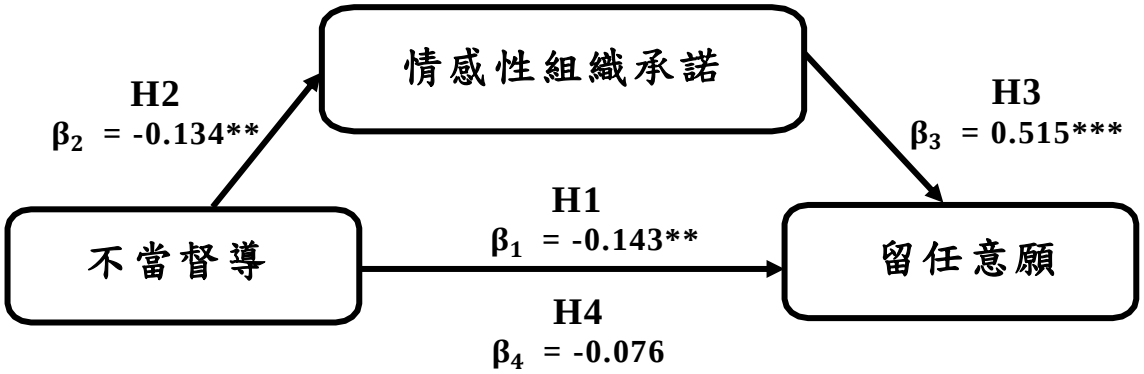


圖 4-3 研究路徑係數圖

資料來源：本研究整理。

表 4-33 研究假設驗證結果

研究假設	結果
H1：主官對部屬的不當督導越高，部屬的留任意願越低	**成立**
H2：主官對部屬的不當督導越高，部屬的情感性組織承諾越低	**成立**
H3：部屬的情感性組織承諾越高，能提升部屬的留任意願	**成立**
H4：情感性組織承諾在不當督導對部屬留任意願之間具有中介效果	**完全中介**

資料來源：本研究整理。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202100393

第五章 結論與建議

本研究旨在探討不當督導、情感性組織承諾對留任意願之關聯性，回顧過去新聞事件發現，單位管理制度之良窳往往直（間）接影響軍紀事件的肇生，為探討主官不當督導對於部屬留任意願之影響，透過問卷發放中部地區陸軍某聯兵旅之戰鬥單位為研究對象，分析探討國軍單位內主官不當督導對留任意願之影響，採以立意抽樣調查方式取得樣本資料，經回收整理有效問卷樣本為 374 份，使用產品與服務解決方案軟體 SPSS 22 版本，及結構方程模式分析 AMOS 26 版本進行相關分析統計，利用統計分析逐一驗證研究假設，以驗證部隊官兵面對單位主官不當督導行為，對於部屬留任意願之影響。

本章依據前述相關分析研究結果，歸納研究結論並提出相關實務上建議，以提供相關單位及後續研究者參考，本章內容共區分為三節，第一節為「研究摘述」，第二節為「研究結論與實務意涵」，第三節為「研究限制與建議」。

第一節 研究摘述

主要研究假設 H1 結果顯示，主官不當督導對留任意願為顯著負向關聯，假設 H1 獲得支持，當面對主官對部屬的不當督導越高，部屬的留任意願越低。假設 H2 結果顯示：主官不當督導對情感性組織承諾為顯著負向關聯，主官對部屬的不當督導越高，部屬的情感性組織承諾越低，假設 H2 獲得支持，不當督導會負向影響部屬，使其對於單位的情感性組織承諾下降。假設 H3 結果顯示，情感性組織承諾對留任意願為顯著正向關聯，部屬的情感性組織承諾越高，能提升部屬的留任意願，假設 H3 獲得支持，當提升部屬對單位的情感性組織承諾，可有助於提升部屬的留任意願。假設 H4 結果顯示：在主官不當督導對留任意願之間，透過情感性組織承諾具有完全中介效果，假設 H4 獲得支持，顯示情感性組織承諾越高，消除不當督導對留任意願之間的負向效果越好。

除上述主要研究假設外，本研究另發現部屬的情感性組織承諾在不同婚姻狀況、階級、年資之間，均具有顯著差異，已婚者顯著高於未婚者、士官長階級顯著高於中士以下階級，服役年資 11－15 年顯著高於 10 年以下及 16

DOI:10.6814/NCCU202100393

年以上年資人員。部屬的留任意願在不同婚姻狀況、階級、年資之間，均具有顯著差異，已婚者顯著高於未婚者、士官長階級顯著高於中士以下階級，服役年資 11－15 年顯著高於 10 年以下年資人員。

綜上所述，發現情感性組織承諾及留任意願，因受到服役年資提升、階級較高及婚姻狀況的影響，而逐漸強化部屬的情感性組織承諾及留任意願。

第二節　研究結論與實務建議

壹、不當督導對留任意願之影響

由多元階層迴歸分析結果得知，在控制性別、婚姻狀況、學歷、戶籍地區、兵科職別與年資等個人背景變項後，分析結果顯示本研究的假設 H1：「主官對部屬的不當督導越高，部屬的留任意願越低」獲得支持。顯示部屬的留任意願會受到單位主官透過語帶威脅、言語上的恐嚇脅迫、態度冷漠的對待部屬，或是欺騙部屬未告知所須瞭解的資訊等不當督導的程度越高，會造成部屬選擇繼續留任的意願越低。

由於軍隊屬於需要隨時保持高度警覺、隨時進入備戰狀態的特殊單位，軍人在養成教育訓練上，對於各種壓力及磨練的承受能力相對一般民眾較高，但是不能因為部屬抗壓性較高，而持續對部屬施予不當督導行為，身為單位主官在領導統御與管理方面，應避免對部屬有言語上的攻擊、恐嚇及脅迫，或互動關係上的冷漠孤立行為，減少不當督導行為的發生，可為部屬留任意願帶來正向的效果。

貳、不當督導對情感性組織承諾之影響

其次，在研究假設 H2：「主官對部屬的不當督導越高，部屬的情感性組織承諾越低」，經分析驗證結果顯示假設 H2 獲得支持，此結果與過去文獻認為主官不當督導行為增加，會降低部屬的情感性組織承諾的研究結果相符（蔡孟穎，2013）。顯示單位主官若持續對部屬以帶有威脅的言詞，或以以冷漠孤立的人際關係對待部屬，使部屬感覺受到不當督導程度越高，會降低部屬對單位組織的情感性組織承諾，使部屬在單位工作執行中，長久付出所培養出的情感性承諾，或是與同一單位內同儕共事所培養出私底下的情誼，

DOI:10.6814/NCCU202100393

受到單位主官持續性的不當督導行為影響，使部屬對於單位的情感性組織承諾降低。

參、情感性組織承諾對留任意願之影響

在研究假設 H3：「部屬的情感性組織承諾越高，能提升部屬的留任意願」獲得支持。分析結果發現部屬在單位服務期間，因認同單位組織的目標與中心價值，進而積極付出為單位戮力戰訓本務工作，對於單位本身的工作而言具有加分效果，並且能提升部屬選擇繼續留任原屬單位的意願，透過「工作在一起、生活在一起、休閒在一起」的方式，使部屬能更加融入單位之中，無形之中能提升單位團結向心。

在東方華人社會中，講究人與人之間的情感交流，部屬長時間在單位工作戮力付出，不分晝夜盡心盡力完成各項交付任務，對於單位的認同與情感隨著時間逐漸深厚，使情感性組織承諾在組織承諾三大構面之中，對留任意願具有較強的預測效果（Wasti, 1999），部屬願意為單位戮力工作付出辛勞、投入更多的時間與心力在工作職場上，能提升部屬選擇繼續在原屬單位服務的留任意願。

肆、情感性組織承諾之中介效果

最後，在研究假設 H4：「情感性組織承諾在不當督導對部屬留任意願之間具有中介效果」獲得支持，且發現情感性組織承諾具有完全中介的效果，在主官不當督導對部屬留任意願負向影響之間，能夠降低不當督導的影響程度，換言之，部屬情感性組織承諾越高，能使主官不當督導影響部屬留任意願的程度降低。本研究結果與張倖慈（2017）認為情感性承諾僅具有部分中介效果有所不同，可能受到其研究對象為護理人員，受到不當督導行為較少的影響而有所差異。

軍人長時間在高壓、高強度的訓練環境，從事各項戰備演訓任務，因此在從軍教育訓練過程中，時常灌輸單位所屬人員將「合理的要求當成訓練，不合理的要求當成磨練」的觀念思想，對於主官持續性不當督導行為，對接受完整軍事訓練合格的軍人而言，相對一般人的忍受程度較高，再加上軍人

DOI:10.6814/NCCU202100393

在單位服務的時間較長，對於單位組織的情感隨時間的增長，亦能相對提升深厚的情誼，對於單位的情感性組織承諾較高，受到主官不當督導行為時，能藉由情感性組織承諾降低或消弭，使不當督導行為負向影響部屬留任意願的程度降低，顯示情感性組織承諾在其中扮演著完全中介的角色，或許是因為軍人職業的特殊性，強化情感性組織承諾影響的程度，使其在不當督導行為對留任意願負向影響的過程中，更突顯情感性組織承諾的中介效果。

伍、其他研究發現

本研究發現已婚者的情感性組織承諾對留任意願均高於未婚者，顯示已婚者在步入婚姻之後，必須同時受到工作壓力、經濟壓力、子女教育責任及家庭內部等因素影響，並基於維持生活基本開銷，選擇持續留任原單位的意願，相較於未婚者較高。

再者，本研究也發現士官長階級在情感性組織承諾、留任意願兩者間，均顯著高於士兵、下士及中士階級人員，顯示階級中士以下的資淺人員，可能因階級位於士官中、低層級，對單位組織認同程度尚不如資深的士官長階級人員，且在單位服務的時間較少、工作經驗較不足，尚未與單位組織、同儕之間建立深厚的情感與承諾，進而影響中、低階人員的留任意願；而士官長階級人員工作經驗與對單位的情感，因服務時間越長而逐漸提升，使情感性組織承諾對留任意願均明顯高於士兵、下士與中士階級人員。

服役年資 11－15 年人員的情感性組織承諾，高於 10 年以下與 16 年以上人員，顯示服役年資在 10 年以下的資淺人員，對於單位組織的認同，並為單位犧牲奉獻付出心力的程度，不如服役年資 11－15 年之間的人員；年資 16 年以上人員，可能因服役 20 年屆退準備選擇退役影響，個人心思著重在退役之後未來的發展，相對於單位組織的向心與認同感逐漸降低，使其情感性組織承諾相對於年資 11－15 年人員較低。

而服役年資 11－15 年人員的留任意願，高於 4 年以下及 5－10 年人員，顯示服役年資 10 年以下的資淺人員，可能因為年資未達法定服役年限，或因為距離服役 20 年能享有終身俸福利，尚有 10 年以上的時間距離，使單位資淺人員選擇繼續留任的意願較低，對單位組織而言，應重視資淺人員在單位

DOI:10.6814/NCCU202100393

服役狀況適時給予輔導協助，使其融入單位團體之中，進而提升其繼續留任的意願；而年資 11－15 年人員已服役超越 10 年，剩餘不到 10 年的年限，心理上類似馬拉松競賽堅持到底的心態，其留任意願相對於年資 4 年以下及 5－10 年人員較高。

陸、實務建議

綜上述本研究分析結果，以下建議事項提供給予現役部隊單位主官與部屬人員參考運用，期能降低不當督導情事發生，並能提高單位人員留任意願：

一、強化人員教育訓練

傳統軍事教育訓練常灌輸「合理的要求是訓練，不合理的要求是磨練」的思想，使單位主官不當督導行為，甚至是主官的偏差行為可能因此被合理化，使部屬認為主官不當督導的行為乃是磨練，在單位之中主官的言行舉止，時常會成為部屬學習與仿效的對象，資淺的部屬受到耳濡目染之下，使部屬有樣學樣，可能影響其領導行為上的偏差。

因此，為有效降低單位主官不當督導行為，應強化軍事領導統御實務教育訓練，現今國軍的軍事基礎教育、正規教育及指揮參謀教育訓練課程之中，對於培育儲備領導職務的軍官、士官幹部教育訓練課程，均有安排軍事領導統御課程，透過探討古今中外歷史著名軍事家，分析其領導統御之優、缺點，但對於現今部隊實務工作探討稍嫌不足，應輔以現今部隊不當督導行為實際案例進行實境探討，使人員能設身處地反思自己應如何應處，並在討論、分享過程中使學員能教學相長。

另外在陸軍定期召開的營、連長講習訓練班課程規劃設計部分，應增設社會心理學、人際關係技巧、溝通技巧等訓練課程，運用民間諮商專業機構輔導資源，在主官儲備訓練過程中，使學員反思不當督導對於部屬的負面影響，作為未來擔任主官職務時，能夠時時刻刻提醒自己，注意自身對部屬的督導方式與言行舉止，避免影響部屬的心緒表現，甚至影響其留任意願。

完成各階段軍事領導儲備訓練合格人員，應透過公平、公正、公開的人事作業評選流程，完成縝密的主官甄選程序，期以過濾個人心理、行為素質不佳人員，避免擔任單位主官時，以透過語帶威脅、言語上的恐嚇脅迫、態

DOI:10.6814/NCCU202100393

度冷漠的對待部屬，或是欺騙部屬未告知所須瞭解的資訊等不當督導行為，建立完善的主官甄選人事評議機制，降低主官素質不佳而肇生不當督導行為的機率。

二、定期舉辦單位活動

國軍幕兵制全面推行之後，志願役人才的留任與開源成為各單位的首要問題，提倡福利與待遇的同時，必須兼顧個人本身應盡的職務責任，在繁忙的戰備演訓工作執行壓力之下，應在不增加單位本身及部屬額外負擔為前提之下，採自由意願報名方式，並考量單位組織任務與特性，適時舉行單位內部活動，例如單位家庭日活動、軍士官團教育、團康活動、馬拉松路跑、自強活動等，藉以紓緩工作壓力，透過寓教於樂的方式，增進單位官兵部屬正向互動，且有助於單位內部管理與促進單位團結和諧，主官在與辦單位活動的過程中，能增進與單位部屬的情感交流，部屬及其家眷也能藉由活動期間跟主官彼此深入瞭解，更能夠提升對部屬的知官識兵程度，掌握官兵部屬的工作、家庭狀況及當前的窒礙問題。

藉由定期舉辦單位活動，具有強化團隊向心力的效果，使部屬在參加活動的過程中，與單位同儕互動增進情誼，進而促進部屬對單位認同程度。近年來盛行馬拉松路跑活動，藉由參加馬拉松路跑之際，在漫長的賽道途中，主官與部屬之間彼此鼓勵、相互打氣，同時能教育官兵堅持到底、相互激勵、朝向共同目標努力的馬拉松精神，對於戰鬥意志訓練亦有異曲同工之妙，若在未來戰場上更能發揮戰鬥互助精神，為共同作戰目標而戮力戰鬥。

此外，舉辦活動能增進與部屬及其家眷的互動，增進彼此情誼之際，同時能提升家屬認同與支持，若家屬與單位互動良好，有助於單位部屬能安心於部隊服役，並凝聚眷屬向心，安定軍心與士氣。

三、資淺人員輔導機制

為提升 10 年以下資淺人員的留任意願，同時維持單位基本戰力不墜，應重視單位資淺人員的輔導機制，運用民間輔導專業機構，例如心理諮商（治療）所、財團法人張老師、身心醫學診所（人際關係、工作壓力、壓力調適、情緒管理）等輔導資源，將初階軍官、士官與低階士兵納入心輔重點對象，定期實施輔導與諮詢，掌握及解決中、低階官兵所面臨的窒礙問題，從個人

DOI:10.6814/NCCU202100393

職務工作、家庭相處狀況，乃至個人身心狀況等多方面進行輔導，強化人員輔導機制，降低資淺人員負面情緒與偏差行為，使部屬能安心在部隊服役，感受單位對其無微不至的關懷，落實真誠關懷部屬，進而提升部屬選擇繼續留任的意願。

除建立人員輔導機制之外，申訴管道信箱、電話的暢通亦為重要，以及定期召開榮譽團結會，徹底暢通上、下級溝通的橋樑，對於單位部屬的疑問及窒礙問題，身為單位主官應重視並公開處置進度與情形，避免造成人員資訊落差導致誤解。

第三節　研究限制與未來研究發展建議

本研究雖竭力運用各種人力、物力及資源，同時在研究設計與執行過程中亦力求嚴謹，以求實證研究之周延性與完整性，但仍尚有部分研究限制與不足之處無法避免，另外在本研究分析過程中，發現諸多可以再修正探討之處，提供後續研究建議作為未來研究方向之參考，研究限制與後續研究建議分述說明如下：

壹、研究限制

一、研究方法之限制

本研究採用紙本問卷調查方式進行分析研究，填答問卷屬於個人主觀經歷，乃涉及研究參與者之感覺、態度與意見（潘明宏、陳志瑋，2003）。研究參與者填答本研究相關量表題項時，可能因受個人主觀意識判斷因素影響，或為避免損傷單位形象或部隊士氣，或對於問項瞭解程度之差異，乃至於未認真詳實填答，而產生填答內容不實，產生實證研究失真之情形。此外，本研究問卷主要探討單位主官不當督導對於部屬留任意願之關聯，乃屬部屬的主觀知覺認定，或許與實際的表現有所差異。

二、研究內容與變項之限制

不當督導、組織承諾對留任意願是多元且複雜的構面，影響之因素很多，且涉及的層面很廣，本研究僅聚焦在情感性組織承諾探討與不當督導及留任意願之關聯，未針對規範性、持續性組織承諾構面進行探討，無法完全衡量

DOI:10.6814/NCCU202100393

變項構面之間的影響程度；而不當督導的屬於個人主觀知覺感受，量表題項設計無法衡量所有不當督導的狀況，且影響部屬留任意願之因素眾多，無法兼顧各種層面，使其無法反映變項間相互關係之全貌。

三、研究對象之限制

本研究僅針對中部地區某聯兵旅之戰鬥部隊為研究對象，並採用問卷調查立意抽樣方式,但研究母體的樣本並未包含陸軍其他之部隊與外離島部隊,以及同屬戰鬥部隊之特戰部隊、航空部隊與電子戰部隊，亦未納入研究抽樣對象，而抽樣地區僅限於中部地區，未涵蓋全臺各地區之戰鬥部隊，人員會因地方人文因素（人口結構）或地域性的繁榮（城鄉差距）不同有所差異。因此，本研究結果之運用與解釋，仍需考量抽樣方式所造成之偏差情形。

四、研究推論之限制

研究參與者填答問卷時，可能受到主觀判斷、個人情緒、個人認知或施測環境的影響，而造成不實之填答狀況，對於後續資料彙整、分析與研究結果解釋，勢必造成某種程度上之影響。且由於實證研究調查無法有效控制許多無關因素之干擾，所得之結論僅作為陸軍戰鬥部隊在避免主官不當督導行為，提昇部屬留任意願之運用與參考。

另外，國軍的留營政策屬於廣義之留營方式，也就是具有留營意願但需調整單位人員亦同屬於留營人員，但在本研究主要探討為留任意願，僅限於留任於原屬單位，而非國軍廣義之留營政策，故在本研究中不探討具有留任意願但需調整單位的部分。

國立政治大學 National Chengchi University

貳、研究建議

一、研究對象範圍

本研究對象為陸軍中部軍團某聯兵旅的戰鬥部隊志願役人員，此研究結果僅限於提供陸軍同屬戰鬥部隊人員參考運用，是否能推導涵蓋陸軍其他戰鬥支援、勤務支援部隊或外島部隊，甚至推導至海軍、空軍等國軍部隊，仍存在值得後續研究探討的空間，建議後續研究對象範圍可以擴大，推及國軍各軍種部隊作為研究對象，比較不同地區、單位類型的部隊特性之間的差異，藉由廣泛的資料蒐集可強化研究之完整性，亦能提供國軍相關政策之參考，

DOI:10.6814/NCCU202100393

進而提升單位部屬留任意願，達到長任久用之目的，提升研究價值與貢獻。

二、研究時間點

研究抽樣方式是採用橫斷面探討，抽樣分析樣本均在同一時間點進行資料蒐集，即在同一時間探討不當督導、情感性組織承諾與留任意願之關聯，研究參與者在施測過程中，受到施測時空背景與當時的主觀判斷進行填答，建議後續研究可採用縱斷面資料蒐集方式實施探討，進而使抽樣分析研究樣本能更加完整，藉由不同時期資料蒐集彙整分析比較，取得不同時間點的階段資料，透過二至三個階段資料蒐集，以完備研究探討單位部屬留任意願之影響，使研究分析結果應較為客觀，亦能降低發生共同方法變異的問題影響分析結果，期使研究結果能符合單位實務需求，並提供各單位參考與運用。

三、研究工具

本研究所採用的問卷調查方式，屬於自陳式問卷進行實證研究，經統計分析後雖然無嚴重的共同方法變異問題，但在進行問卷填答過程中，受到個人主觀意識與當時的心理感受影響之下進行問卷施測，單一來源之自陳式問卷調查容易有共同方法變異問題，建議後續研究可採用配對式問卷設計進行資料蒐集，參考彭台光等人（2006）的建議，運用來源隔離法蒐集資料，可以擇由單位主官、部屬作為研究對象，運用配對式問卷調查，避免單一來源造成共同方法變異問題。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202100393

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202100393

參考文獻

中文部分

王大明、黃永全、林若蕎（2018）。工作價值觀、組織承諾、工作滿足與留任意願關係之研究－以國籍民航機師為例。**觀光產業與航空管理期刊**，**1（1）**，頁 70-94。

王郁智、章淑娟、朱正一（2006）。升遷機會、社會支持、工作滿意度與留任意願之相關性研究。**志為護理：慈濟護理雜誌**，**5（4）**，頁 90-101。

王俊明，（2015）。**論文的研究、統計與測驗方法**。臺北市：師大書苑。

王翊安、吳守從（2017）。負向情感特質與身心健康、偏差行為關係之探討：以不當督導為中介變項。**觀光與休閒管理期刊**，**5（2）**，頁 1-12。

中華民國 108 年國防報告書編纂委員會（2019）。**中華民國 108 年國防報告書**。臺北市：國防部。

吳明隆（2008）。**SPSS 操作與應用－問卷統計分析實務**。臺北市：五南。

李元墩、鍾志明、林育理（2000）。台灣企業員工組織承諾衡量模式建構之研究。**成功大學學報**，**35**，頁 133-157。

李幸鎧（2019）。知覺風險、工作滿意度、轉換型領導、組織認同與國軍人留營意願關係之研究。**聯大學報**，**16（2）**，頁 143-157。

林淑芳、雲安琪、張書菁（2016）。工作滿意度、護理人員留任意願－以職場暴力為調節變數。**健康管理學刊**，**14（2）**，頁 43-68。

林鉦棽、彭台光（2012）。組織研究的中介檢測：緣起、爭議、研究設計和分析。**管理學報**，**29（4）**，頁 333-354。

邱皓政（2019）。**量化研究與統計分析：SPSS 與 R 資料分析範例解析－第六版**。臺北市：五南。

姜定宇、鄭伯壎（2003）。組織忠誠、組織承諾、及組織公民行爲研究之回顧與前瞻。**應用心理研究**，**（19）**，頁 175-209。

洪錦成、施奕暉（2013）。我國兵役制度的演進、變革與展望。**檔案季刊**，**12（2）**，頁 30-45。

DOI:10.6814/NCCU202100393

胡昌亞、鄭瑩妮（2014）。不當督導研究回顧與前瞻。**中華心理學刊，56（2）**，頁 191-214。

蘇仲泓（2020）。1 年爆 3 起自殺案，269 旅排長上吊被指案情不單純。**風傳媒新聞網**。2020 年 4 月 29 日，取自：https://reurl.cc/zb1x16。

涂金堂（2015）。**SPSS 與量化研究－第二版**。臺北市：五南。

國防部（2015）。國防部澄清說明某平面媒體刊載民人投書認為「馬政府搶軍購功勞、募兵連續三次跳票、戰鬥部隊勤務加給及留營慰助金分配不均」等情新聞稿。2021 年 2 月 4 日，取自：https://reurl.cc/bzVOer。

國防部（2017）。**國防部 106 年度施政績效報告**。臺北市：國防部。

國防部（2018）。**國防部 107 年度施政績效報告**。臺北市：國防部。

國防部（2019）。**國防部 108 年度施政績效報告**。臺北市：國防部。

國防部（2019）。國防部「109 年重大國防施政成果暨未來展望」說明新聞稿。2021 年 2 月 5 日，取自：https://reurl.cc/mqMmXY。

國防部（2020）。109 年度國防部所屬單位法定預算書表。2021 年 2 月 5 日，取自：https://reurl.cc/OXMyDA。

張永煬、方顯光、劉海東（2018）。國軍志願役士兵留任意願影響因素與行銷溝通訊息鏈路之探討－以某分隊為例。**全球管理與經濟，14（1）**，頁 1-14。

張有恆、劉恩廷（2018）。組織變革對工作滿意、組織承諾、組織績效影響之研究－以桃園機場公司為例。**航空安全及管理季刊，5（1）**，頁 1-41。

張珈進、費吳琛、黃克任（2017）。國軍留營政策與組織依附之關係：知覺組織支持的中介角色與階級之調節效果。**國防管理學報，38（1）**，頁 1-10。

張倖慈（2017）。**不當督導、情感性承諾與離職意向關係之研究-以團隊成員交換關係為調節變項**。義守大學醫務管理學系碩士班，未出版之碩士論文，高雄市。

張偉豪（2011）。**SEM 論文寫作不求人**。高雄市：三星統計。

DOI:10.6814/NCCU202100393

張毓騰、葉采婕（2016）。應用層級分析法探討空軍女性軍職人員留營的因素調查研究。**管理資訊計算，5（2）**，頁 85-91。

戚樹誠、羅新興、梁欣光、賴璽方、朱志傑（2017）。職場偏差行為之實證發現與展望：2000－2015 亞洲研究的回顧。**臺大管理論叢，27（2）**，頁 259-305。

梁欣光（2018）。不當督導與部屬的主管導向偏差行為之關聯性：道德疏離的中介角色與道德認定的調節角色。**組織與管理，11 （1）**，頁 1-31。

梁欣光、陳彥君（2018）。揮之不去：以反芻思考認知的觀點連結不當督導與部屬長期負向情感狀態。**人力資源管理學報，18（1）**，頁 35-56。

許順旺、王寶惜、黃韶顏、羅明庚、梁郁（2019）。員工之工作投入重要嗎？組織氣候調節工作投入、工作滿意度與組織承諾關係之研究。**全球科技管理與教育期刊，8（3）**，頁 38-69。

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班，未出版之碩士論文，臺中市。

陳建志（2018）。陸軍 234 旅驚傳女輔導長寢室留遺書上吊身亡。**自由時報電子報**。2018 年 9 月 5 日，取自：https://reurl.cc/L0WYo9。

陳淑貞（2012）。心理契約實現知覺與回任人員組織承諾、離職意圖關係之研究：以組織信任為中介變數。**人力資源管理學報，12（3）**，頁 1-22。

陳銘薰、黃新龍（2019）。工作壓力、幸福感、組織承諾與離職傾向關聯之研究－以國軍軍士官為例。**商管科技季刊，20（2）**，頁 157-179。

陳順宇、陳譽仁（2015）。**結構方程模式：中介與干擾效果**。臺北市：三民書局總經銷。

傅政榮、朱風繽（2019）。我國募兵制度推動情形。**政府審計季刊，39（2）**，頁 3-14。

彭台光、高月慈、林鉦棽（2006）。管理研究中的共同方法變異：問題本質、影響、測試和補救。**管理學報，23（1）**，頁 77-98。

曾旭民、陳慧玲、莊月娥、黃瑋婷（2019）。護理人員留任意願之相關因素探討：護理工作環境與性格特質的交互作用。**台灣公共衛生雜誌，38（1）**，頁 42-52。

DOI:10.6814/NCCU202100393

曾妤如、陳國嘉（2016）。領導型態與組織承諾關係之研究。**全球管理與經濟，12（2）**，頁 94-111。

楊佳穎（2017）。全軍留營率 77%　國防部喊：志願士兵招募全年可達標。**ETtoday 新聞雲**。2021 年 2 月 5 日，取自：https://reurl.cc/e9zNnR。

劉廷揚、陳世通、杜怡潔（2017）。員工組織承諾對主管領導風格和工作績效之中介作用兼論員工幸福感之調節效果。**經營管理學刊，（12、13）**，頁 1-20。

劉俊昌（1999）。**企業文化契合度與留職傾向之研究：以中國石油公司為例**。中山大學企業管理學系研究所，未出版之碩士論文，高雄市。

劉娜婷、蔡秉毅、陳淑貞、王政文（2018）。不當督導與強迫性組織公民行為之關係：心理安全感與組織政治知覺所扮演的角色。**人力資源管理學報，18（1）**，頁 57-84。

劉祥得、吳宗霖（2016）。公務員與政府機關負向交換關係之研究－形式主義思想的干擾效果。**政策與人力管理，7 （1）**，頁 87-127。

蔡志旻、李欣怡（2016）。軍眷服務對志願役軍士官兵留營意願之研究－以陸軍司令部為例。**休憩管理研究，3（1）**，頁 47-64。

蔡孟穎（2013）。不當督導對員工組織承諾影響：權力距離為干擾效果。**多國籍企業管理評論，7（2）**，頁 127-146。

潘明宏、陳志瑋（譯）（2003）。**最新社會科學研究方法**（Nachmias, C. F., & Nachmias, D.原著）。臺北市：韋伯文化事業出版社。

涂鉅旻（2019）。國軍戰鬥部隊苦，七種部隊至今編現比低於 8 成。**自由時報電子報**。2019 年 10 月 15 日，取自：https://reurl.cc/NXQ3mq。

涂鉅旻（2020）。招募留營成效佳　國軍動支 7.7 億預備金。**自由時報電子報**，2021 年 2 月 5 日，取自：https://reurl.cc/dVnM8k。

蕭靜雅、賴于婷（2015）。國際觀光旅遊員工之職場幸福感、留任意願之相關性研究－以工作滿意度為中介變數。**觀光與休閒管理期刊，3（2）**，頁 31-42。

賴彥如、黃同圳（2007）。人力資源管理措施對情感性承諾之影響－轉換型領導知覺之調節效果探討。**人力資源管理學報，7（2）**，頁 93-111。

DOI:10.6814/NCCU202100393

藍春琪、羅潔伶、李雅雯（2018）。不當督導之關係脈絡研究：質性研究的建構觀點。**勞資關係論叢，20（1）**，頁 1-26。

蘇維文（譯）（1994）。**19 顆星：美國近代四大陸軍名將**（Edgar F. Puryear, Jr.原著）。臺北市：麥田出版社。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202100393

英文部分

Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L.-Y., & Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: test of a trickle-down model. *Journal of applied psychology, 92*(1), 191.

Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the academy of marketing science, 16*(1), 74-94.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology, 51*(6), 1173-1182.

Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of Sociology, 66*(1), 32-40.

Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative science quarterly*, 533-546.

Chandler, G. E. (1990). Retention: Has it obstructed nursing's view? *Nursing administration quarterly, 14*(4), 70-75.

Clarke, H., Laschinger, H., Giovannetti, P., Shamian, J., Thomson, D., & Tourangeau, A. (2001). Nursing shortages: workplace environments are essential to the solution. *Hospital Quarterly, 4*(4), 50-57.

Dalton, D. R., Todor, W. D., & Krackhardt, D. M. (1982). Turnover overstated: The functional taxonomy. *Academy of management Review, 7*(1), 117-123.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research, 18*(1), 39-50.

Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *International journal of human resource management, 8*(3), 263-276.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis* (6th ed.). Prentice-Hall.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B.B. (1959). *The motivation to work*, New York: John Willey & Sons, Inc.

DOI:10.6814/NCCU202100393

Hirschorn, L. (1991). *Managing in the new team environment*, New York: Addison-Welsey Publishing Co.

Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American journal of Sociology, 63*(6), 597-606.

Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American sociological review*, 499-517.

Kaye, B., & Jordan-Evans, S. (2014). More stay interviews, fewer exit interviews. *Talent Management*, 1-7.

Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. Archives of psychology, 140, 1-55.

Liu, D., Liao, H., & Loi, R. (2012). The dark side of leadership: a three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity. *Academy of Manogement Journal*, *55*(5), 1187-1212.

Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*(1), 61-89.

Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., & Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of applied psychology, 74*(1), 152.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior, 61*(1), 20-52.

Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of applied psychology, 92*(4), 1159.

O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology, 71*(3), 492.

Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research:

DOI:10.6814/NCCU202100393

Problems and prospects. *Journal of management, 12*(4), 531-544.

Porter, L. W., & Smith, F. J. (1970). The etiology of organizational commitment. *unpublished paper, University of California, Irvine, 970*.

Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric *Technicians. Technical Report, 16*, 21.

Price, J. L. (1977). *The study of turnover*. Iowa State Press.

Robbins, S.P. (1993). *Essentials of Organization Behavior*. 670-673.

Steven, P., & Brian, P. (2007). A management development model. *Journal of management development*.

Stevens, J. M., Beyer, J. M., & Trice, H. M. (1978). Assessing personal, role, and organizational predictors of managerial commitment. *Academy of management journal, 21*(3), 380-396.

Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of management journal, 43*(2), 178-190.

Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of management, 33*(3), 261-289.

Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology, 46*(2), 259-293.

Warner, R. M. (2008). *Applied statistics: From bivariate through multivariate techniques*. Sage.

Wasti, S. A. (1999). A Cultural Analysis of Organizational Commitmentand Turnover Intentions in a Collectivist Society. *Academy of Management Proceedings*, (1), 1-6.

Whyte, W. H. (1956). *The organization man*: University of Pennsylvania Press.

Williams, T. H. (1972). Educational aspirations: Longitudinal evidence on their development in Canadian youth. *Sociology of Education*, 107-133.

Woodside, A. G., & Lysonski, S. (1989). A general model of traveler destination choice. *Journal of travel Research, 27*(4), 8-14.

Yang, J.-T. (2008). Effect of newcomer socialisation on organisational commitment, job satisfaction, and turnover intention in the hotel industry. *The Service Industries Journal, 28*(4), 429-443.

DOI:10.6814/NCCU202100393

附錄一：研究問卷

親愛的國軍弟兄姊妹您好：

感謝您於執行戰備演訓任務工作繁忙之餘，撥冗協助填寫本問卷，提供本學術研究重要寶貴的意見，此為針對陸軍基層部隊人員服役現況及適應狀況調查的學術性問卷，希望藉此了解您的看法。

本問卷資料採以不記名方式填答，問卷資料僅供本研究參考分析，不會造成您個人及單位之困擾，並期能依據您個人軍旅生涯經歷與親身感受耐心填寫。

由於您撥冗配合的寶貴片刻，乃本研究計畫得以順利成功之關鍵，謹再次誠摯地 向您慷慨支持並致上十萬分之謝意！

耑此

敬祝

順心如意！

國立政治大學社會科學院行政管理碩士學程

指導教授：甯方璽　博士

研 究 生：馮健祥　敬上

國立政治大學 National Chengchi University

【問卷填答說明】

一、問卷作答採勾選方式，依據您認為最接近實際情形之欄位進行勾選，分別為「**非常不同意**」、「**不同意**」、「**普通**」、「**同意**」、「**非常同意**」等 5 個欄位，請在適當欄位進行勾選。

二、本問卷採匿名保密個人相關資訊方式填寫，各項問題並無「正確答案」及「好」、「壞」之分，請儘量依個人實際的感受及看法實施作答。

DOI:10.6814/NCCU202100393

【第一部分】基本資料(僅供本學術研究分析使用)請在適當的□內打✔。

性別	年齡	婚姻狀況	學歷	階級
□男性 □女性	□21 歲(含)以下 □22-26 歲 □27-31 歲 □32-36 歲 □37 歲(含)以上	□未婚 □已婚	□高中、職(含)以下 □專科 □大學 □碩士(含)以上	□士兵 □下士 □中士 □上士 □士官長 □尉級
留營次數	**服役年資**	**戶籍地區**	**兵科職別**	
□零次 □一次 □兩次 □三次(含)以上 □常備役	□4 年(含)以下 □5-10 年 □11-15 年 □16 年(含)以上	□北部地區(宜蘭至新竹) □中部地區(苗栗至嘉義) □南部地區(臺南至屏東) □其他地區(花東及外島)	□士兵職類 □戰鬥職類(步兵、裝甲) □戰鬥支援職類(砲兵、化學、工兵、通信、政戰) □勤務支援職類(補給、兵工、運輸、軍醫、人事、財務)	

【第二部份】與上級互動情形：請依據您的軍旅生涯實際情況，在「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」、「非常同意」當中一欄進行勾選✔。

請在下列之題項，依據您與單位主官相處之實際狀況，在您認為最接近您實際情形的欄位進行勾選。	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
1.連隊主官時常說我的想法或行為是不聰明、愚蠢的。					
2.連隊主官時常提及我過去的失敗及錯誤。					
3.連隊主官對我態度冷漠，甚至愛理不理。					
4.連隊主官時常忽視我努力付出的工作表現與績效。					
5.連隊主官時常對我十分冷漠。					
6.連隊主官時常責怪我沒有給予他／她面子。					
7.連隊主官時常說我笨手笨腳或專業能力很差。					
8.連隊主官時常以言語奚落嘲笑我。					
9.連隊主官不允許我與連隊上的弟兄之間有所互動。					
10.連隊主官會對我工作上傑出的表現而給予讚揚。					
11.連隊主官時常在其他人面前輕視、蔑視我。					
12.連隊主官時常對我莫名的生氣、責難。					
13.連隊主官時常在其他人面前說我的壞話。					
14.連隊主官時常欺騙我。					
15.連隊主官時常會因其他人表現不佳而對我發脾氣。					

DOI:10.6814/NCCU202100393

【第三部份】與連隊的關係：請依據您的軍旅生涯實際情況，在「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」、「非常同意」當中一欄進行勾選✔

請在下列之題項，依據您與連隊關係之實際狀況，在您認為最接近您實際情形的欄位進行勾選。	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
1. 本連隊對我而言有許多屬於個人的意義。					
2. 我認為連隊的問題就像是自己的問題。					
3. 我很樂於向其他連隊的人員討論我的連隊。					
4. 我認為目前連隊令我感到具有像家庭般強烈的歸屬感。					
5. 我對於目前連隊有情感上的依賴。					
6. 我認為我是連隊這個大家庭的成員之一。					

【第四部份】對連隊的看法：請依據您的軍旅生涯實際情況，在「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」、「非常同意」當中一欄進行勾選✔。

請在下列之題項，依據您對目前連隊的看法之實際狀況，在您認為最接近您實際情形的欄位進行勾選。	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
1. 我認為續留在目前的連隊服役，是一項正確的抉擇。					
2. 就算軍中環境變差，我仍舊願意繼續留在目前的連隊服役。					
3. 就算有更佳的升遷發展機會，我不會考慮離開目前的連隊。					
4. 我覺得續留在現在的連隊服役，將有很好的軍旅生涯發展。					

本問卷填寫到此完畢，十分謝謝您提供寶貴的意見與協助。
煩請您再檢查一次，請務必全部填答，非常感謝您！

DOI:10.6814/NCCU202100393