

知覺組織支持與離職傾向關聯之研究-組織承諾間接效果

秦大智

國防大學陸軍指揮參謀學院

摘要

近年國防部在行政院支持及相關部會協助下，分別在待遇、尊嚴、出路三方面，積極推動募兵制多項配套措施，然而陸軍部分戰鬥部隊編現比偏低，本研究探討知覺組織支持與離職傾向之關聯，以及組織承諾之間接效果。以 261 位陸軍志願役軍官、士官、士兵為研究對象，研究發現知覺組織支持對離職傾向具有顯著負向的影響效果，組織承諾具有完全間接效果，最後提出有關國防管理方面具體建議。

關鍵詞：知覺組織支持、組織承諾、離職傾向

壹、前言

近年國防部在行政院支持及相關部會協助下，分別在待遇、尊嚴、出路三方面，積極推動多項配套措施，期能穩健完成兵役制度轉型 [1]。根據國防部最新出版四年期國防總檢討、國防報告書，以及行政院與國防部官方網頁，顯示國防部積極爭取戰鬥部隊勤務加給及留營慰助金，以提高志願役人員服務戰鬥部隊及艱苦單位的意願，近年調整各項薪資待遇，如離島加給、預備役留營慰助金、第二階段戰鬥部隊加給、尉級軍官志願役加給、士官督導長主管職務加給、資訊戰（網路戰）勤務加給、電訊偵測勤務加給、三軍儀隊勤務加給、戰航管勤務加給，後續規劃辦理海、空勤、消防人員、空降特戰，以及反情報等勤務加給調整作業。此外，搭配持續健全內部管理、落實進修培育、改善服役環境、精進就業輔導、關懷袍澤生活、整建營區設施、職務宿舍，以及完善軍眷

照護等作為，優化服役環境，以利留用優質人力 [2]。基於前述研究背景，本研究認為國防部採取一系列招募與留營政策，應可讓志願役官兵充分感受到國軍重視其貢獻與價值，進而降低志願役官兵想要離開軍中的意圖，故探討知覺組織支持與離職傾向關聯性為何？

此外，根據媒體報導「募兵制」計畫實施以來，國防部已多次呈報奉行政院同意增發志願役軍官、士官及士兵戰鬥加給等多項加給及獎金後，截至 2019 年 8 月底，志願役人數已達 161,333 人，距離「募兵制」計畫所訂 169,000 人仍有部分差距，然而陸軍部分戰鬥部隊編現比偏低之狀況仍然存在，且整體志願士兵留營人數近年亦持續降低 [3]。過去在自願性離職 (voluntary turnover) 學術研究中指出，組織承諾是傳統態度研究重點 [4]，故探討在知覺組織支持與離職傾向之間，是否存有組織承諾之間接效果？假設具有間接效

果，究竟是部分間接效果？或是完全間接效果？故本研究目的有二：

1. 知覺組織支持與離職傾向之關聯
2. 組織承諾對知覺組織支持影響離職傾向之間接效果

貳、文獻探討

一、知覺組織支持

知覺組織支持，係指員工認為組織重視其貢獻價值和關心他們福祉 (well-being) 程度的信念 [5]。定義包含兩個部分，其一是員工貢獻的價值，其二是關心員工的福祉 [6]，屬於員工主觀的認知，是員工對組織行為產生的整體信念 [7]。當員工知覺組織支持程度較高時，會以承諾、努力和績效進行回報 [8]。

二、離職傾向

離職係指員工經過一段時間工作後，因某種原因決定離開組織，此時不僅該員工失去了職位，更與原組織脫離了關係 [9]。離職可以分為自願性離職 (voluntary turnover) 與非自願性離職 (involuntary turnover)，前者因組織因素或是個人因素而自願離職；後者如解雇 [10]。離職傾向 (turnover intention)，則是員工在組織工作一段時間後，經過主觀評估，想要離開組織的意圖 [11]。意圖是行為的預測指標 [12]，而離職傾向是離職行為的最佳預測指標 [13]。

三、組織承諾

組織承諾係指員工對特定組織與其目標的認同程度，以及希望保持組織成員身份的程度 [14]。亦即員工與其組織之間的心理聯繫，使得員工不太可能自願離開組織，包含情感承諾 (affective commitment)、持續承諾 (continuance

commitment) 與規範承諾 (normative commitment) 等三個構念 [15]。情感承諾係指員工與組織之間的正向情感聯繫，員工會希望維持組織成員的身分，並且把組織的目標當成是自己的目標；持續承諾是一種心理狀態，員工在離開或留在組織的抉擇中，選擇繼續留下來；規範承諾則係指員工感到有義務留在組織中的心理狀態 [16]。

四、知覺組織支持與離職傾向之關聯

回顧社會交換理論 (social exchange theory) 源起於 1950 年代，係指人際間的互動行為是一種過程，在此過程中雙方皆參與並交換有價值的資源 [17]，用來說明人際間在態度與行為的交互關係 [18]。過去學術研究成果顯示，支持知覺組織支持與離職傾向為負相關 [19]，亦即高度的知覺組織支持與較低的離職傾向有關 [20]。亦有學者使用彙總分析結果顯示，員工知覺組織支持對離職傾向有顯著負向影響 [21]，特別的是，當員工看到他們的利益受到保護，以及對他們有利時，他們就回報出積極的行為 [22]。從社會交換理論而言，志願役官兵對於國防部近年積極推動一系列募兵制配套措施，感受到知覺組織支持程度越高，透過互惠方式加強與國軍之關係維繫，進而打消退伍想法，以具體行為回報國軍的支持。本研究提出以下假設：

假設 1：知覺組織支持與離職傾向之間有負向關聯。

五、組織承諾的間接效果

過去學術相關研究顯示，以科技產業研發部門主管-員工配對問卷為樣本，研發人員的知覺組織支持對組織公民行為的影

響是透過組織承諾而產生的 [23]。亦有探討旅行社員工在工作滿足、組織承諾、離職傾向關係，研究結果發現工作滿足對離職傾向並無直接影響，須透過組織承諾之影響 [24]。另外在探討某國際航空公司空服員亦發現工作滿意透過組織承諾之對離職傾向產生間接影響 [25]。藉由台灣 15 家農會資料的分析結果證實，情感型組織承諾對知覺組織支持與組織公民行為之間的關係具有完全中介效果 [26]。以國軍軍（士）官調查研究後發現，組織承諾會中介工作壓力與離職傾向之間的關係 [27]。

從社會交換理論而言，志願役官兵會比較自己對於國軍的貢獻，以及從國軍所獲得的報酬，尤其近年國防部積極推動一系列募兵制配套措施，志願役官兵會感受到國軍充分重視其犧牲奉獻與保國衛民價值，便會認為這種交換對自己有利，進而提升對於國軍組織承諾的程度。當志願役官兵的組織承諾越高時，對於退伍的念頭也就會越低。因此，當志願役官兵感受到知覺組織支持程度越高，單位採取具體作為以提升其組織承諾，應可有效降低志願役官兵之離職傾向。基於前述實證研究結果，本研究提出以下假設：

假設 2：組織承諾對知覺組織支持影響離職傾向有間接效果。

參、研究方法

根據前述文獻回顧及假說發展後，本研究係以知覺組織支持為自變項，離職傾向為依變項，探討組織承諾之間接效果，提出本研究架構。以下說明本研究變項之操作性定義與衡量、資料蒐集與分析方法。

一、變項之操作性定義與衡量

本研究採用結構性問卷蒐集所需要之分析資料，問卷共分為知覺組織支持、組織承諾、離職傾向和人口統計變項等四個部分，問卷編製參考國內學者較常引用量表為主，以符合本研究理論意涵，相關變項之操作行定義與衡量說明如下：

（一）知覺組織支持

知覺組織支持在本研究中定義為志願役官兵認為國軍重視其貢獻與價值，以及關心他們的福祉的程度。知覺組織支持量表參考劉念琪、王志袁、劉雯中 [28] 引用 Rhoades and Eisenberger [29] 共 7 題（如附錄），如當我需要特別協助時，我服務的單位會很樂意地幫助我，採 Likert 五點尺度進行量測。勾選 1 者表示非常不同意，勾選 5 者表示非常同意，並將 1 題反向題進行反向計分後加總，分數越高代表知覺組織支持程度較高。

（二）離職傾向

離職傾向在本研究中定義為志願役官兵有打算退伍之意願強度。離職傾向量表參考陳勁甫、鍾武倫 [30] 修改自 Michaels and Spector [31] 共 3 題（如附錄），如我目前正在規劃退伍後的工作與生活，採 Likert 五點尺度進行量測。勾選 1 者表示非常不同意，勾選 5 者表示非常同意，分數越高代表離職傾向程度較高。

（三）組織承諾

組織承諾在本研究中定義為志願役官兵對單位中的認同感、忠誠度，以及該基層士官所參與單位活動的積極程度。組織承諾量表主要參考吳啟絹、廖述賢、胡大謙、羅文彬 [32] 修改 Mowday, Porter, and Steers [33] 所發展的組織承諾量表計 14 題（如附錄），如在合理的範圍內，單

位分配給我的任務，我都會接受等，採 Likert 五點尺度進行量測。勾選 1 者表示非常不同意，勾選 5 者表示非常同意，並將 2 題反向題進行反向計分後加總，分數越高代表組織承諾程度較高。

(四) 人口統計變項

本研究人口統計變項包含性別、婚姻、年齡、年資、學歷、階級等 6 項，根據過去學術研究指出，性別、年齡、教育、任期會與知覺組織支持之間存在顯著相關性與影響 [34]、[35]。在離職傾向部分，相關文獻指出人口特質（如性別、婚姻、年齡、教育程度等）對離職傾向具有相當影響 [36]。本研究參考我國一般文官行為研究，將性別、年齡、年資、收入、職務放入控制變項，俾使自變項與依變項之間的關係，更加準確 [37]，故本研究將人口統計變項均做為控制變數處理。

二、資料蒐集方法

問卷調查對象為陸軍志願役軍官、士官、士兵，採立意抽樣法，針對陸軍所屬軍團、防衛部等單位，由該單位連絡人篩選符合志願役身分，並且同意接受本研究問卷調查者。施測期間為 2019 年 3 至 4 月，共發出 350 份問卷，扣除空白、填答不完整等無效問卷，最後回收有效問卷計 261 份，有效問卷回收率 74.57%。

三、資料分析方法

本研究針對受測者填答之基本資料，進行敘述性統計分析以瞭解樣本特徵與分布情形，隨後進行信度與效度分析、相關分析、共同方法變異等統計分析，以及階層迴歸分析 (hierarchical regression analysis)，採用 SPSS 22 版統計軟體進行假設檢定分析。

肆、研究結果

一、樣本結構分析

參與問卷調查受訪者，以男性 (77.4%)、未婚 (59.0%)、年齡 26-30 歲 (34.9%)、年資 6-10 年 (34.5%)、大學 (45.6%)、士官 (41.4%) 為主，如表一所示。

表一：樣本結構分析

區分		次數	百分比	累積百分比
性別	男	202	77.4%	77.4%
	女	59	22.6%	100.0%
婚姻	已婚	107	41.0%	41.0%
	未婚	154	59.0%	100.0%
年齡	25 歲(含)以下	44	16.9%	16.9%
	26-30 歲	91	34.9%	51.7%
	31-35 歲	77	29.5%	81.2%
	36 歲(含)以上	49	18.8%	100.0%
年資	5 年(含)以下	59	22.6%	22.6%
	6-10 年	90	34.5%	57.1%
	11-15 年	78	29.9%	87.0%
	16 年(含)以上	34	13.0%	100.0%
學歷	高中職(含)以下	70	26.8%	26.8%
	專科	55	21.1%	47.9%
	大學	119	45.6%	93.5%
	碩士(含)以上	17	6.5%	100.0%
階級	士兵	31	11.9%	11.9%
	士官	108	41.4%	53.3%
	士官長	10	3.8%	57.1%
	尉官	39	14.9%	72.0%
	校官	73	28.0%	100.0%
合計		261		100.0%

資料來源：本研究製表

二、敘述性統計及信、效度分析

本研究問卷敘述性統計及信、效度分析，如表二所示。首先在敘述性統計分析部分，知覺組織支持平均數為 3.382 (標準

差為 0.672)、組織承諾平均數為 3.311 (標準差為 0.640)、離職傾向平均數為 3.358 (標準差為 0.973)。

其次，信度分析部分，知覺組織支持、組織承諾與離職傾向 Cronbach's α 信賴係數皆大於 0.80 以上，顯示本研究問卷具有良好一致性。

最後，根據附錄顯示，組成信度 (composite reliability, CR) 均大於 0.7 [38]，平均變異萃取量 (average variance

extracted, AVE) 除了離職傾向外，知覺組織支持、組織承諾均大於 0.5，然而根據學者建議，標準化因素負荷量至少要達到 0.5 水準 [39]，檢視離職傾向各題項標準化因素負荷量均達要求 (如附錄)，平均變異萃取量為 0.441 達勉強接受標準 [40]，故稍具有收斂效度 (convergent validity)；此外根據表二顯示，本研究各構面之相關係數小於平均變異萃取量均方根，故具有區別效度 (discriminant validity)。

表二：研究構面敘述性統計及信、效度分析

構面	Mean	SD	Cronbach's α	1.	2.	3.
1. 知覺組織支持	3.382	0.672	0.899	(0.867)		
2. 組織承諾	3.311	0.640	0.912	0.715**	(0.798)	
3. 離職傾向	3.358	0.973	0.817	-0.495**	-0.652**	(0.664)

說明：** $p < 0.01$ ；對角線括弧內數值為平均變異萃取量均方根。

三、相關分析

本研究採皮爾森 (pearson) 積差相關係數，檢視各構面之間的關聯性與顯著性。從表二顯示，知覺組織支持與組織承諾相關係數為 0.715 顯著正相關，知覺組織支持與離職傾向相關係數為 -0.495，以及組織承諾與離職傾向相關係數為 -0.652，均具有顯著負相關，符合文獻探討各研究變項間關係，適合進行後續分析。

四、共同方法變異分析

共同方法變異分析在調查前採用反向題設計外，在調查後檢測方面，係採用哈門氏單因子測試法 (Harman's one-factor test) 法 [41]，針對所有題項一起進行探索性因素分析，藉由主成分及未轉軸的分析結果，取樣適切性量數 (Kaiser-Meyer-Olkin, KMO) 為 0.940，以及巴特利球形檢定 (Bartlett's sphericity test) 之卡方值為 3703.150，自由度 (df) 為 276，顯著性為 0.000，表示適合進行因

素分析。從總數 24 個題項，固定擷取 1 個因素，累積解釋變異量為 44.119%。依據文獻建議小於 50% 的評判標準 [42]，顯示本研究採單一來源自陳式量表，共同方法變異情形尚在可以接受範圍。

五、假設檢定

在組織承諾間接效果檢定部分，依變數為離職傾向，自變數為知覺組織支持，控制變數為性別、婚姻、年齡、年資、學歷、階級等人口統計變數。在 95% 信心水準下，採用信賴區間法，以拔靴法 (bootstrap) 重複估計 5,000 次進行假說檢定 [43]。分析軟體採用 SPSS 之 PROCESS 巨集版本 3.3 中 model 4 [44]、[45]，進行間接效果檢定分析。

根據圖一、表三分析顯示，首先在 $R^2 = 0.258$ ($p < 0.001$) 的 95% 信賴區間 (-0.872, -0.562)，知覺組織支持與離職傾向的總效果為 -0.717，達顯著水準。假設 1：知覺組織支持與離職傾向之間有負向關聯

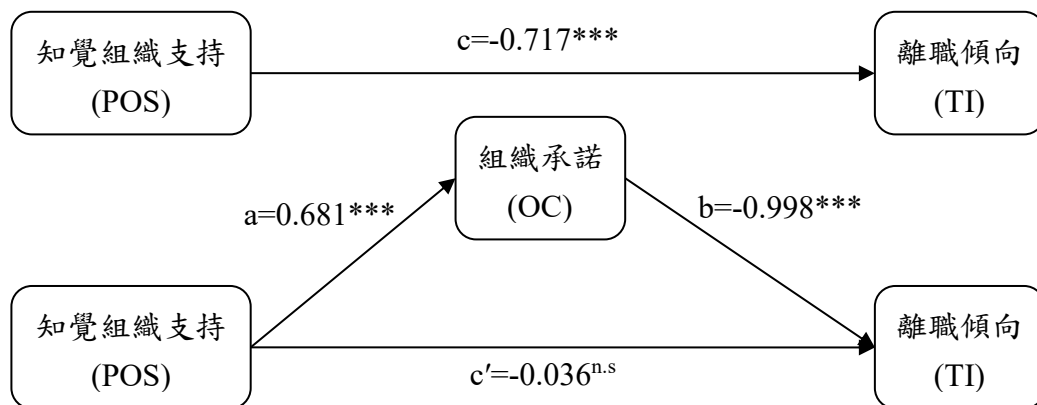
獲得支持。

然而加入組織承諾後，在 $R^2 = 0.450$ ($p < 0.001$) 的 95% 信賴區間 (-0.232, 0.159)，知覺組織支持在離職傾向的直接效果為 -0.036，未達顯著水準；組織承諾的間接效果為 -0.681 (-0.841, -0.536)，達顯著水準。顯示組織承諾具有完全間接效

果，假設 2：組織承諾對知覺組織支持影響離職傾向具有間接效果獲得支持。

人口統計變數做為控制變數處理，僅發現年資對於組織承諾 ($\beta = 0.127$, $t = 2.524$, $p < 0.05$)、離職傾向 ($\beta = 0.216$, $t = 2.494$, $p < 0.05$) 具有統計顯著水準，餘則未達統計顯著性水準。

圖一：組織承諾間接效果統計分析圖



說明：直接效果 (Direct effect) 係指知覺組織支持 (POS) 對離職傾向 (TI)；間接效果 (Indirect effect) 係指組織承諾 (OC)；*** $P < 0.001$ 。

資料來源：本研究

表三：組織承諾間接效果量

Index	Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
Total effect	-0.717	0.079	-9.121	***	-0.872	-0.562
Direct effect	-0.036	0.099	-0.367	n.s.	-0.232	0.159
Index	Effect	Boot SE			BootLLCI	BootULCI
Indirect effect	-0.681	0.077			-0.841	-0.536

說明：直接效果 (Direct effect) 係指知覺組織支持 (POS) 對離職傾向 (TI)；間接效果 (Indirect effect) 係指組織承諾 (OC)；*** $P < 0.001$ 。

資料來源：本研究

伍、結語與建議

一、結語

本研究探討知覺組織支持與離職傾向之關聯，以及組織承諾之間接效果。首先，知覺組織支持對離職傾向具有顯著負向的影響效果，此一研究發現與 Riggle, Edmondson, & Hansen [46]、Akgunduz and Sanli [47] 的研究結果相同。顯示陸軍志願役官兵對於國防部近年積極推動一系列募兵制配套措施，感受到知覺組織支持程度

越高，透過互惠方式加強與國軍之關係維繫，進而打消退伍想法，以具體行為回報國軍的支持。

其次，組織承諾具有完全間接效果，此一研究發現與卓正欽等人 [48] 探討情感型組織承諾對知覺組織支持與組織公民行為間之關係，具有完全中介效果的研究成果類似。顯示當陸軍志願役官兵感受到知覺組織支持程度越高時，單位採取具體作為以提升其組織承諾，應可有效降低志

願役官兵之離職傾向。本研究成果殊值陸軍相關政策部門及各單位管理階層重視，最後提出有關國防管理方面具體建議。

二、建議

(一)國防人力資源管理

根據附錄之組織承諾衡量題項顯示，平均數最低前三項依序為：我不認同國軍的政策及單位的作法 (2.62)、留在這個單位，已經沒辦法讓我獲得更多的成就感 (3.06)、我發現我的價值觀與單位的價值觀十分相似 (3.03)。從國防人力資源管理觀點而言，留才比招募所花費之人力、物力、財力還要低廉，所省下訓練之時間與成本頗為可觀，部隊可以有效維繫戰力。建議陸軍各階層領導者，對於長留久用的部屬，宜建構優質的軍隊環境，有效增進組織承諾，以提升陸軍整體戰力。

(二)未來研究建議

囿於時間與經費等研究限制，本研究未能針對國軍各軍種進行調查研究，以致研究結果無法推論全國軍，後續研究建議針對不同研究對象，如海、空軍等志願役官兵，甚至進一步擴大本研究模式，繼續探討工作態度變項，在國防人力資源管理、軍事心理學、軍事領導與管理等相關領域之學術研究，期能具體提升國軍實質戰力。

參考文獻

- [1] 行政院新聞傳播處，”提升國軍戰力 政府致力完成兵役制度轉型”
<https://www.ey.gov.tw/Page/9277F759E41CCD91/0d54df6b-336f-405d-af51-20d7223338e6>, 2019 年 12 月 23 日查閱。
- [2] 國防部，”中華民國 108 年國防報告書”
<https://www.mnd.gov.tw/NewUpload/> 歷年國防報告書網頁專區/歷年國防報告書專區.files/國防報告書-108/國防報告書-108-中文.pdf, 2020 年 2 月 23 日下載。
- [3] 洪哲政，”國軍戰鬥部隊苦 七種部隊至今編現比低於 8 成”聯合新聞網，
<https://udn.com/news/story/10930/4104564>, 2019 年 11 月 23 日查閱。
- [4] Brooks C. Holtom, Terence R. Mitchell, Thomas W. Lee, and Marion B. Eberly, “Turnover and retention research: A glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future” *The Academy of Management Annals*, 2(1): pp. 231-274, 2008.
- [5] Robert Eisenberger, Robin Huntington, Steven Hutchison, and Debora Sowa, “Perceived organizational support” *Journal of Applied Psychology*, 71(3): pp. 500-507, 1986.
- [6] Linda Rhoades, and Robert Eisenberger, “Perceived organizational support: A review of the literature” *Journal of Applied Psychology*, 87(4): pp. 698-714, 2002.
- [7] 韓志翔、江旭新、楊敦程，”高承諾人力資源管理、知覺組織支持、信任與知識分享之關係探討：跨層次的分析”
管理評論，28(1): pp. 25-44, 2009.
- [8] Christian Kiewitz, Simon Lloyd D. Restubog, Thomas Zagenczyk, and Wayne Hochwarter, “The interactive effects of psychological contract breach and organizational politics on perceived organizational support: Evidence from two longitudinal studies” *Journal of Management Studies*, 46(5): pp. 806-834, 2009.

- [9] 洪福彬、吳錦碧、陳君遠，”台灣地區金控公司員工離職傾向之研究”朝陽商管評論，8(1&2): pp. 23-48, 2009.
- [10] 蘇慧玲、陳穎峰、趙必孝、凌雅慧，”服務業建教合作支持系統與個人特性對員工組織承諾與離職傾向的情境影響”人力資源管理學報，3(4): pp. 39-64, 2003.
- [11] William H. Mobley, Stanley O. Horner, and A. T. Hollingsworth, “An evaluation of precursors of hospital employee turnover” *Journal of Applied Psychology*, 63(4): pp. 408-414, 1978.
- [12] Martin Fishbein, and Icek Ajzen, “Attitudes towards objects as predictors of single and multiple behavioral criteria” *Psychological Review*, 81(1): 59-74, 1974.
- [13] Colleen F. Manchester, “Investment in general human capital and turnover intention” *American Economic Review*, 100(2): 209-213, 2010.
- [14] Stephen P. Robbins, and Timothy A. Judge, *Organizational behavior*, MA: Pearson, 2013.
- [15] John P. Meyer, and Natalie J. Allen, “A three-component conceptualization of organizational commitment” *Human Resource Management Review*, 1(1): 61-89, 1991.
- [16] Vladica M. Veličković, Aleksandar Višnjić, Slađana Jović, Olivera Radulović, Čedomir Šargić, Jovan Mihajlović MPharm, and Jelena Mladenović, “Organizational commitment and job satisfaction among nurses in Serbia: A factor analysis” *Nursing Outlook*, 62(6): pp. 415-427, 2014.
- [17] 劉仲矩、黃梅君，”由社會交換理論探討勞退新制滿意度對員工績效之影響”*公共行政學報*，24: pp. 29-69, 2007.
- [18] 同註 7.
- [19] David G. Allen, Lynn M. Shore, and Rodger W. Griffeth, “The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process” *Journal of Management*, 29(1): pp. 99-118, 2003.
- [20] Eric Lamm, Jennifer Tosti-Kharas, and Cynthia King, “Empowering employee sustainability: Perceived organizational support toward the environment” *Journal of Business Ethics*, 128(1): pp. 207-220, 2015.
- [21] Robert J. Riggall, Diane R. Edmondson, and John D. Hansen, “A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research” *Journal of Business Research*, 62(10): pp. 1027-1030, 2009.
- [22] Yilmaz Akgunduz, and Sabahat C. Sanli, “The effect of employee advocacy and perceived organizational support on job embeddedness and turnover intention in hotels” *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31: pp. 118-125, 2017.
- [23] 陳心田，”員工-主管互動、知覺組織支持、組織承諾與組織公民行為：我國科技產業研發人員之分析”*交大管理學報*，23(1): pp. 27-70, 2003.
- [24] 陳勁甫、陳佩君、陳美惠，”旅行社員工工作滿足、組織承諾、離職傾向

- 關係之研究”真理觀光學報，5: pp. 45-56, 2007.
- [25] 陳勁甫、鍾武倫，”工作滿足、組織承諾、工作尋找與離職傾向關係之研究—以某國際航空公司空服員為例”運輸學刊，19(2): pp. 191-213, 2007.
- [26] 卓正欽、魏秀玲、郭宏偉，”知覺組織支持與組織公民行為之關係：以情感型組織承諾為中介變數”管理資訊計算，4(1): pp. 28-41, 2015.
- [27] 陳銘薰、黃新龍，”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), pp. 157-179, 2019.
- [28] 劉念琪、王志袁、劉雯中，”工作與家庭措施之使用度、知覺組織支持與員工工作態度關聯性之探討”組織與管理，3(1): pp. 41-66, 2010.
- [29] 同註 6.
- [30] 同註 25.
- [31] Charles E. Michaels, and Paul E. Spector, “Causes of employee turnover: A test of the Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino model” *Journal of Applied Psychology*, 67(1): pp. 53-59, 1982.
- [32] 吳啟絹、廖述賢、胡大謙、羅文彬，”組織承諾、知識分享與組織公民行為關聯性之研究：台灣半導體產業為例”人力資源管理學報，11(1): pp. 77-101, 2011.
- [33] Richard T. Mowday, Lyman W. Porter, and Richard M. Steers, *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*, NY: Academic Press, 1982.
- [34] 同註 8.
- [35] 同註 6.
- [36] Alfonso Sousa-Poza, and Fred Henneberger, “Analyzing job mobility with job turnover intentions: An international comparative study” *Journal of Economic Issues*, 38(1): pp. 113-137, 2004.
- [37] 吳宗憲、黃浩瑋，”促參承辦人工作動機和團隊關係對其工作態度的影響研究”行政暨政策學報，58: pp. 87-120, 2014.
- [38] Claes Fornell, and David F. Larcker, “Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error” *Journal of Marketing Research*, 18(1): pp. 39-50, 1981.
- [39] Joseph F. Hair Jr, William C. Black, Barry J. Babin, and Rolph E. Anderson, *Multivariate Data Analysis*, NJ: Pearson, 2010.
- [40] 同註 38.
- [41] Philip M. Podsakoff, and Dennis W. Organ, “Self-reports in organizational research: Problems and prospects” *Journal of Management*, 12(4): pp. 531-544, 1986.
- [42] Philip M. Podsakoff, Scott B. MacKenzie, Jeong-Yeon Lee, and Nathan P. Podsakoff, “Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies” *Journal of Applied Psychology*, 88(5): pp. 879-903, 2003.
- [43] Kristopher J. Preacher, Derek D. Rucker, and Andrew F. Hayes, “Addressing moderated mediation

- hypotheses: Theory, methods, and prescriptions” *Multivariate Behavioral Research*, 42(1): pp. 185-227, 2007.
- [44] Andrew F. Hayes, *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. NY: Guilford Press, 2013.
- [45] Andrew F. Hayes, “The PROCESS macro for SPSS, SAS, and R” <https://www.processmacro.org/download.html>, 2019 年 2 月 2 日查閱.
- [46] 同註 21.
- [47] 同註 22.
- [48] 同註 26.

附錄

構面	題項內容	Mean	SD	λ	CR	AVE
知 覺 組 織 支 持	1. 當我需要特別協助時，我服務的單位會很樂意地幫助我。	3.52	0.82	0.93	0.955	0.751
	2. 當我有問題時，可獲得單位對我的協助。	3.49	0.85	0.90		
	3. 我服務的單位真正關心我的福利。	3.23	0.93	0.89		
	4. 我服務的單位很在意我的看法。	3.20	0.79	0.87		
	5. 我服務的單位相當重視我的目標與價值。	3.34	0.87	0.85		
	6. 我服務的單位會寬恕我的無心之過。	3.37	0.90	0.81		
	7. 我服務的單位對我一點也不關心。*	3.53	0.80	0.81		
組 織 承 諾	1. 繼續留在這個單位服務，應該是不錯的選擇。	3.18	1.00	0.90	0.961	0.637
	2. 我覺得我服務的單位是最好的。	3.22	0.95	0.88		
	3. 我發現我的價值觀與單位的價值觀十分相似。	3.03	0.87	0.86		
	4. 這個單位，讓我能夠充分發揮自己的能力。	3.09	0.85	0.85		
	5. 我將會更加努力來幫助單位更上一層樓。	3.60	0.88	0.84		
	6. 我對我服務的單位忠誠度很高。	3.66	0.86	0.83		
	7. 我很慶幸我當初選擇到軍中服務。	3.29	0.98	0.83		
	8. 目前只要沒有重大變化，我不會想要離開這個工作環境。	3.18	1.12	0.82		
	9. 我會跟外人說，國軍是值得付出心力為它效命的工作。	3.28	0.95	0.81		
	10. 我會很自豪地告訴外人，我在軍中服務。	3.42	1.05	0.78		
	11. 在合理的範圍內，單位分配給我的任務，我都會接受。	3.92	0.76	0.71		
	12. 留在這個單位，已經沒辦法讓我獲得更多的成就感。*	3.06	0.98	0.70		
	13. 我很在意我單位的名聲好壞。	3.80	0.83	0.69		
	14. 我不認同國軍的政策及單位的作法。*	2.62	0.98	0.62		
離 職 傾 向	1. 我經常認真地思考要離開現在的工作。	3.35	1.10	0.71	0.703	0.441
	2. 我目前正在規劃退伍後的工作與生活。	3.41	1.14	0.65		
	3. 如果服役期滿，我認為我不會再續服。	3.31	1.17	0.63		

說明：本表以標準化因素負荷量排序；*代表反向題。

The Relationship among Perceived Organizational Support and Turnover Intention – The Indirect Effect of Organizational Commitment

Ta Chih Chin

Army Command and Staff College, National Defense University

Abstract

In recent years, the Ministry of National Defense has actively promoted various supporting measures in terms of treatment, dignity, and career path with the support of the Executive Yuan and the assistance of related ministries. However, the actual strength to authorized strength ratio of several Army combat units are still relatively low. This research aims to explore the relationship between Perceived Organizational Support and Turnover Intention, and the indirect effect of Organizational Commitment. By taking total 261 voluntary Army officers, non-commissioned officers and soldiers as research object, the research discovers that Perceived Organizational Support has a significant negative effect to Turnover Intentions, Organizational Commitment has a full indirect effect, and finally provides specific recommendations on national defense management.

Keywords: Perceived Organizational Support, Organizational Commitment, Turnover Intention