復興崗學報
民 107 年 6 月，112 期，221-246

內部工作機會、人格堅忍度對士兵轉服意願之影響性探究

陳信行

陸軍裝甲兵訓練指揮部教勤營營部連輔導長

程淑華

國防大學政戰學院心理及社會工作學系副教授

摘　要

國軍朝向募兵制轉型，若國軍部隊未能滿足人力的需求，恐因徵兵人數不足，面臨部隊戰備演訓、災害防救兵力不足之困境。此外，士兵在營轉服成效尚有精進空間，是以義務役士兵的轉服軍隊意願與其對軍隊的職涯選擇為招募關注的重要因素。因此，本研究主要目的有二：1、探討內部工作機會對士兵轉服意願的影響性；2、探討內部工作機會、人格堅忍度、轉服意願間的關係。本研究採三因子混合實驗設計，便利取樣 402 名士兵，研究工具為以內部工作機會內涵，搭配生涯興趣量表結果設計之「職業生涯探索課程」，以人格堅忍度內涵結合軍事情境設計之「擁抱磨練，砥礪人生高峰課程」以及「軍隊適應問卷」。實驗組經過「軍隊適應問卷」前測，進行「職業生涯探索課程」後實施「軍隊適應問卷」後測；控制組經過「軍隊適應問卷」前測，進行「一般招募宣導」後實施「軍隊適應問卷」後測。此外，實驗組再進行「擁抱磨練，砥礪人生高峰課程」後實施「軍隊適應問卷」再測。研究結果：1、「職業生涯探索課程」未能提升士兵轉服意願；2、「擁抱磨練，砥礪人生高峰課程」可以提升士兵轉服意願達顯著水準。

關鍵詞：士兵、內部工作機會、人格堅忍度、轉服意願

The Effects of Internal Employment Opportunity and Hardiness on Soldiers' Retention Tendency

Xin-Xing Chen

Armor Training Command Chief Counselor

Shu-Hua Cheng

Associate Professor, Department of Psychology & Social Work
National Defense University

ABSTRACT

Nowadays, the Taiwanese military service system has been changing from an mandatory to a recruiting system, but the troops still failed to meet the needs of manpower. In addition, there would also be a problem of lack of armed forces when facing war preparedness exercise and disaster prevention, and a room of improvement of active mandatory service member transferring to voluntary service. Therefore, compulsory military servicemen's transferring to voluntary service and their career choices would be two important factors for recruiting . Therefore, there were two main purposes of the study: 1. to explore the impact of internal employment opportunities on compulsory military servicemen's retention tendency; 2. to explore the relationships among internal employment opportunity, hardiness, retention tendency. The study adopted a three-factor hybrid testing design and sampled conveniently 402 soldiers. The instruments were "Career Exploration Course". "Endurance and The Peak of Life Course" and "Military Adaptation Questionnaire" which were included with the internal employment opportunity, basic Needs, hardiness, retention tendency, and Career Choice. The experimental group attended "Career Exploration Course" and administered

with “Military Adaptation Questionnaire” twice. The control group attended “General Recruitment Propaganda” and was then pretested post-tested with “Military Adaptation Questionaire”. In addition, the experimental group also attended “Endurance and The Peak of Life Course” and was post-tested with “Military Adaptation Questionaire”. Results showed: 1. “Career Exploration Course” could not enhance the retention tendency; 2. “Endurance and The Peak of Life Course” had significant effects on enhancing the retention tendency.

Keywords: Soldier, Internal Employment Opportunity, Hardiness, Retention Tendency

壹、研究背景與動機

一、因應國軍轉型之募兵策略

近年來國軍兵役制度朝向募兵制轉型，然就研究者實際訪問現職人員與自身的工作經驗，軍隊單位人數未達編制數為現今的普遍現象，常面臨戰備訓練時需要向其他單位調借人力，以完成訓練需求的狀況。是以，募兵制的推動，首要面臨的問題在於人力的補充。國軍目前招募管道包括社會青年轉服、新訓轉服、在營轉服等。對於那些藉由新訓轉服與社會青年轉服的士兵來說，他們因為待在軍隊的時間太短或是未曾接觸，因而對於軍隊整體環境沒有足夠的認識，在進入軍隊之前無法確認自己是否適合待在軍隊服務。相較來說，在營轉服的士兵已歷經入伍訓後才分發到單位，在選擇轉服志願役階段時已對國軍環境有一定認識的基礎。惟就近幾年的招募成效來看，在營轉服的成效似乎還有進步空間，此即成為本研究其中一個關注的議題。

然要如何提升招募成效? Steel 與 Landon（2010）的研究發現，外部工作機會與內部工作機會（如內部調職、升遷、技能培訓與職業訓練等）均會對員工的離職意願有所影響。再者，Carson、Carson、Griffeth 與 Steel（1993）發現升遷與離職具有顯著的負相關，內部輪調對留職承諾具有正向的影響（黃先鋒、廖敏齡、周澤民，2005），而員工的培訓發展對員工關係與留任意願具有正向的影響（劉平青、趙雪雲、李靜，2012）。由此可知，員工對組織內部工作機會的認知與其離職意願具有相關性。研究者認為可以藉由士兵對於軍隊內部工作機會（internal employment opportunity）的瞭解，增強他們的轉服意願。此外，義務役士兵服役完畢之後即離開軍隊中，而志願役官士兵則可能在考量軍隊的環境後，選擇是否以軍人做為職業而長期待在軍中發展。就內部工作機會的概念來說，軍中每個單位均具有不同屬性的職務，可對應不同類型的工作內容及升遷管道。於服役期間透過進修管道獲得學位、證照與學習專長，可以增進個人的能力，並適用於軍中發展或是未來的生涯規劃。是以，公餘進修、技職教育、職務調動與升遷的管道都屬於現今軍隊中的內部工作機會，士兵可

以藉由對於其之瞭解，增強其轉服意願。近年來國軍為募兵制推動了很多政策上的配套措施，諸如鼓勵官兵公餘進修、優化服役環境及調整薪資與加給等等；惟研究者實際了解轉服志願役人員的轉服動機，多數是為了家庭因素或者薪資待遇而選擇為軍隊服務。因此，研究者質疑服役中的士兵並未全然了解軍隊的升遷、輪調、進修與培訓等機會，故無法仔細評估軍隊的環境是否適合自己發展，進而不能對其留營與否做出正確的判斷。是以，除了宣導薪資待遇與福利政策之外，研究者認為國軍招募應強調內部工作機會的概念，此即是本研究想要探討的議題之一。

已有國外學者將職業生涯（career）的概念納入對士兵轉服意願的研究中（Chen & Ployhart, 2006）。從職業生涯的角度來看，Super 認為生涯是生活中各種事態的連續演進方向，統合個體一生中依序發展的各種職業和生活的角色，具有獨特的自我發展形式。而生涯是人生自青春期至退休以後，一連串有酬或無酬職位之綜合（引自金樹人，2011）。對青少年而言，教育與未來職業選擇之方向為此階段重要的生涯議題（Gati & Saka, 2001；Vondracek & Porfeli, 2003）。就研究者在軍隊之服務經驗，役男年齡層從 18 歲至 30 歲不等，其中以 18 歲至 23 歲佔多數，所以役男可能正面臨職業生涯選擇的狀況，而適當的生涯測量，可以有助於幫助他們去探索自己適合的職業方向（宋曜廷，田秀蘭，鄭育文，2012）。惟現行國軍招募工作執行中，多以福利待遇為誘因，尚未加入職業生涯輔導的概念；是以，研究者認為如果將職業生涯的概念與國軍現行招募政策結合，也許能夠吸引役男併入他們對自己職業生涯的選擇中，進而提升現行國軍招募的成效，此也成為本研究另一個關注的重點。

二、人格堅忍度對軍隊招募的重要性

在國軍朝向「小而精、小而強、小而巧」的專業化常備部隊的政策方針下，人才的招募與任用應以質勝於量，且以招募役期長、意願強、經驗熟的志願役為首要。然而，現階段招募志願役士兵的篩選標準僅以智力測驗與體能鑑測的成績為門檻，研究者質疑招募對象的人格特質與能力是否能夠符合部隊的需求。許多研究已經發現，在軍事情境中人格堅忍度（hardiness）在個體的身心適應與工作適應上扮演重要的角色，其對於壓力知覺、自我效能及工作適應具

有正向的影響（程淑華、溫惠雯，2010；詹茹琁，2008；鄭期銘，2007；蘇俊欣，2007）。Lovering、Heaton、Banderet、Neises、Andrews 與 Cohen（2015）的研究發現，人格堅忍度和毅力與心理健康因素具有強烈的相關，因此對於進入軍事訓練和訓練成功潛能的招募準備上，人格堅忍度應是一個有用的指標。再者，Lo Bue、Taverniers、Mylle 與 Euwema（2013）認為具堅忍性的人具有較好的活力、應變能力與努力的意願，並與工作投入呈正相關。相反地，不具堅忍性的人可能因長時間暴露在操作壓力下會有疲勞或情緒衰竭的狀況，進而產生工作倦怠的情形。Kelly、Matthews 與 Bartone（2014）研究發現，西點軍校學生的人格堅忍度可以預測其軍事訓練的表現。是以，研究者認為若能夠吸引具有較高堅忍性格的人加入國軍，對於國軍來說應能夠增加戰力與工作績效，亦可強化心理輔導工作的穩定性。此外，從 Kobasa（1979）提出的人格堅忍度的三個次概念來看，承諾性較高的士兵，對於軍隊的環境較能夠認同，且能夠從中發現對自己具有意義的人事物，即使面對壓力或困難也能夠積極面對；控制性高的士兵，在面對軍隊任務的困難與挑戰時，亦較能夠相信自己有能力去因應；挑戰性高的士兵，在面對軍隊環境的挑戰時，較能夠以正向的態度去面對，而不是將挑戰視為負面的事件。是以，具有較高堅忍度人格的士兵，在面對軍事壓力的情境時，能夠具有較好的適應情形，能夠以正向的態度面對軍隊的任務，在工作與軍事任務的表現上較佳，且較不容易離開軍隊。因此，具堅忍性人格特質的人，除了軍隊適應狀況較好外，對於軍事訓練與工作投入也有正向的影響。換句話說，當高人格堅忍度的士兵在面對軍事要求、生活特性與軍隊環境時，會評估自身能夠適應環境，且工作與軍事任務表現較佳而符合其職業生涯發展的期待，認同軍隊環境而願意留在軍隊中發展。是以，若從適應的角度來看，不同人格堅忍度的士兵在軍隊中可能會有不同的適應情形，進而影響其轉服意願，此亦為本研究欲探究的議題之一。

綜合上述，軍隊環境與一般公司組織不同的地方在於軍隊是講求階級制度的場域，且是相對高壓力的工作情境（程淑華、溫惠雯，2010），而軍士官兵的身心適應狀況常能影響軍隊效能。過去研究指出職業適應與離職意願間具有負相關（Chan & Mai, 2015; Guan, Zhou, Jiang, & Zhou, 2015），而組織適應與組織承諾又具有正相關（Grdinovac & Yancey, 2012; Nongo & kyanyon, 2012）。由此可推論，當士兵的適應程度越好的時候，他們應具有較高的轉服意願。尤其是士兵在面對軍事要求、生活特性、軍隊環境等情況時，會衡量軍隊組織的

規範、福利制度、薪資、升遷機會及對工作的成就感是否符合期待，評估自身是否能夠適應軍隊環境，並給予其成就感，而考量是否可以長久發展。然而，要如何將內部工作機會與職業生涯概念運用到招募呢?在軍事情境中，使用「宣傳」一直在部隊中扮演一個極為重要的角色，藉由宣傳能夠使官士兵瞭解當前的政策指示及事件的正確認知態度（胡志宏，2004）。是以，本研究欲結合職業生涯與內部工作機會的概念設計課程對士兵實施講課，來提升士兵對軍隊中內部工作機會的認知，使士兵適應軍隊環境，認同軍隊組織，了解軍隊組織的發展機會能夠符合其對職業生涯發展的期待，而考慮願意轉服志願役。若可以使士兵更清楚的瞭解自己所適合的職業生涯發展方向，以及對應在軍隊服役期間可進修的項目，應可以協助士兵在職業生涯的選擇上增加軍隊的管道，進而提升其轉服意願。

貳、文獻探討

一、內部工作機會與轉服意願間的關係

Steel 與 Landon（2010）將包含升遷、調職、技能培訓與職業訓練等之內部工作機會概念運用於軍事組織中，亦即有關士兵對於軍隊升遷、調職、技能培訓與職業生涯訓練機會的認知程度。至於在離職的概念上，黃英忠（1997）認為廣義來說離職即是勞動移動（labor turnover），意指員工從一個地方移動至另一個地方（地域間移動），或是從某一職業轉移至另一個職業（職業間移動），或是從某一產業移轉至另一種產業（產業間移動）；這同時也意味著某一特定組織人力資源的流動。多數學者定義離職意願為員工想要離開組織的程度（Martin, 1979；劉祥得、許境頤、翁興利與林明煌，2015）；是以，士兵在軍隊中對於是否離開軍隊有所想法，即為離職意願的概念。此外，也有研究指出離職意願是員工有離職的傾向，這實際上是離開組織前的最後一個步驟（Martin, 1979），亦是實際離職行為的最強預測指標（Vigoda-Gadot & Ben-Zion, 2004）。在軍事情境中，Steel 與 Landon（2010）認為瞭解士兵延長服役的決定，離職意願為關鍵的要素，就本質上來說，在轉服意願與實際轉服

行為的過程中，離職意願為最接近預測的結果。是以，若要探討士兵的轉服意願，以離職意願來檢測，可能為其實際轉服行為的最佳預測方式。本研究所探討的士兵轉服志願役的「轉服意願」，即定義為士兵離職意願的相反程度。

內部工作機會內涵包括升遷、調職、技能培訓與職業訓練等三個部分。Steel 與 Landon（2010）的研究發現士兵對內部工作機會的看法與留職顯著相關，對於內部機會的看法改善，會讓士兵的留職率上升。而 Carson 等人（1993）發現升遷與離職具有顯著的負相關，張曉鳳、林育秀、王素美、饒育華、吳芯霈與梁亞文（2010）則認為升遷機會較少，員工的留職意願較低，且工作無彈性或缺乏學習與發展潛力的機會亦會提高員工的離職意願。此外，王郁智、章淑娟與朱正一（2006）針對護理人員進行調查，亦發現升遷機會、社會支持與工作滿意度及留任意願呈顯著正相關。由此可知，當員工對於升遷機會的認知較高時，其離職意願會比較低。至於在內部調職的部分，在相關研究中被用來代替實際的離職（Jackofsky, 1984；Hulin, Roznowski, & Hachiya, 1985），可以培養員工多種能力、拓展視野，並降低工作倦怠（Hall & Isabella, 1985）、解決工作重複性過高的問題（Robbins, 1991），並使員工在新的工作環境中接受挑戰，可以培育其適應能力、知識與工作技能（李長貴，2000）。黃先鋒、廖敏齡與周澤民（2005）針對台灣電力公司行政人員進行調查，發現內部輪調與工作滿意度具有顯著的正相關，且對於價值承諾、努力承諾與留職承諾具有正向的影響。換句話說，組織員工對於內部調職的認知會影響其在工作上的滿意度與對工作的承諾，意即可以藉由調職的機會來取代更換工作的需求，而有較低的離職意願。另在技能培訓與職業生涯訓練的部分，劉平青、趙雪雲與李靜人（2012）的研究指出，員工的培訓發展對員工關係與留任意願具有正向的影響。

綜合上述，可以推論當士兵對軍隊內部工作機會的認知越高時，其會認為軍隊的升遷機會、輪調機會、培訓與職業訓練機會越多，對於離職意願則會越低，意即轉服意願會越高。研究者希冀藉由操弄變項之實驗法，驗證內含內部工作機會和職業生涯概念之「職業生涯探索課程」是否能夠提高士兵對軍隊內部工作機會的認知，進而影響其轉服意願，並據以延伸出研究假設一：「職業生涯探索課程」(提升內部工作機會認知)能增強士兵轉服軍隊的意願。

二、人格堅忍度與轉服意願間的關係

人格堅忍度的概念最初是由心理醫生 Kobasa 基於存在主義的觀點而提出，他認為經過高度壓力後，有些人會維持健康，有些人會產生疾病，那是因為每一個體具有不同的人格結構，在壓力與疾病中扮演著緩衝的角色，而這種特殊的人格特質，稱為人格堅忍度（Kobasa, 1979）。Kobasa、Maddi 與 Kahn（1982）進一步定義人格堅忍度為一種人格特質，可做為面對生活壓力事件時的抵抗資源，此種人格特質能夠藉由「緩衝生活事件之壓力」來增進個體心理健康。其他的學者也提出人格堅忍度為一種持續性的身體或心理思考，具有對抗壓力以及困難、勇氣、執行權威或影響力的能力（Lee, 1983）；是個人對週遭事物的看法，並提供個體面對困難時所選擇的解決方式，會以正向行為來因應，來取代不安與焦慮感（Maddi, 1989）；是一整體性的概念，包含控制、承諾及挑戰三個要素（Rhodewalt & Agustsdotti, 1984）；是個體在面對生活壓力事件的主觀解釋或經歷（Roth, Wiebe, Fillingim, & Shay, 1989）；為面對壓力情境與健康適應問題時所反應出的因子，可以對抗壓力所造成的負面影響（Pollock, 1986）等等。

在人格堅忍度與壓力相關的研究中，發現人格堅忍度對於個人知覺環境壓力或角色壓力之間存在著負相關（蘇俊欣，2007；程淑華、溫惠雯，2010；詹茹琁，2008；Collins, 1996；Turnipseed, 1999）。人格堅忍度可以調整不當督導與工作倦怠之關係（許境頤、江彧慈，2013），離職意願也較低（陳亞玲、張肇松、江惠英、林淑媛，2009），知覺的壓力小，且對於工作的滿意度高（Judkins, 2005）。Viola、Musso、Inguglia 與 Lo Coco（2016）的研究則發現人格堅忍度可以調節心理健康與缺乏準備（職業選擇困難）的負向關係，其中高人格堅忍度之青年在心理健康水平較低的狀況下，仍然可以掌握並嘗試通過更多準備進入職業決策過程，而低人格堅忍度之青年則具有低心理健康與職業猶豫不決之特徵。

至於在軍事情境中，Maddi（2007）認為人格堅忍度特別重要，主因在於人格堅忍度能夠提高在逆境中之抵抗能力（Lo Bue, Taverniers, Mylle, & Euwema, 2013）。Britt、Adler 與 Bartone（2001）指出高人格堅忍度的士兵能夠正向的解讀所分配到的任務；Lovering、Heaton、Banderet、Neises、Andrews 與 Cohen（2015）認為新兵的人格堅忍度與勇氣、抱負、尋求感動、培訓期望與積極面對呈正相關，與憂鬱程度呈負相關；而 Kelly、Matthews 與 Bartone（2014）則發現人格堅忍度能夠預測個體在軍事院校的表現與退學率。此外，

國內研究發現人格堅忍度對於軍官幹部的壓力知覺、自我效能、工作適應以及身心適應都具有相當程度的影響力（程淑華、溫惠雯，2010；詹茹琁，2008；鄭期銘，2007；蘇俊欣，2007），人格堅忍度高的初任軍官，不僅較不易產生離職的念頭，其生理及心理亦較為健康（鄭期銘，2007）；高人格堅忍度的士官兵對壓力的感受明顯較低（蘇俊欣，2007）；在相同的壓力情境下，人格堅忍度較高者，對壓力較不容易產生知覺（程淑華、溫惠雯，2010）。

由此可知，人格堅忍度高的個體在軍事情境中能有較佳的表現，且在工作適應、身心狀況表現較好，面對困難與挑戰也能正向積極的解讀與應對。基本上士兵在軍事情境中會因為階級管理制度，需要服從長官命令而感受到軍隊帶來的壓力。然而，人格堅忍度能夠提高個體在逆境中的抵抗能力，也能夠預測士兵特種部隊選拔的結果（Lo Bue et al., 2013）。上述文獻除說明士兵的人格堅忍度與在軍隊中表現之互動關係，更凸顯人格堅忍度高的個體為軍隊所需要招募的潛在重點對象。是以，若能夠讓高人格堅忍度的人進入軍中服務，應可以使軍中的整體工作績效提升，並且能夠減緩人員的退損（Britt et al., 2001；Lo Bue et al, 2013）。研究者在本研究中即以人格堅忍度的內涵，結合軍事情境設計「擁抱磨練，砥礪人生高峰課程」，藉由操弄變項之實驗法，驗證該課程對士兵轉服意願的影響性，並據以延伸出研究假設二：「擁抱磨練，砥礪人生高峰課程」能提升高人格堅忍度士兵轉服軍隊的意願。

參、研究方法

一、實驗設計

本研究採混合實驗設計，實驗處理前實施「軍隊適應問卷」前測，做為實驗組與控制組實驗處理前之基準。實驗組經過「職業生涯探索課程」，繼之實施「軍隊適應問卷」後測，而控制組經過「一般性招募宣導」後則實施「軍隊適應問卷」後測。此外，實驗組再經過「擁抱磨練，砥礪人生高峰課程」後，實施「軍隊適應問卷」再測。

二、受試樣本

正式實驗之受試對象係以便利取樣方式取得，抽取南部某陸軍單位 402 名男性士兵參與正式實驗前測，419 名後測，187 名再測。由於實驗課程必須配合部隊作息，因此部分受試者未能全程參與實驗，實驗組有效樣本為 180 員，控制組為 115 員，背景變項如表 1。

表 1
受試樣本之背景變項描述

組別		實驗組		控制組	
屬性變項	類別	人數	有效百分比（%）	人數	有效百分比（%）
年齡	18-20	10	5.6	11	9.6
	21-25	170	94.4	104	90.4
	total	180	100	115	100
學歷	國中			1	.9
	高中（職）	10	5.6	13	11.2
	大學（專）	170	94.4	100	87
	研究所			1	.9
	total	180	100	115	100
期待年收入	200 萬以上	68	37.8	50	43.4
	100-199 萬	60	33.3	44	38.3
	50-99 萬	45	25	18	15.7
	50 萬以下	7	3.9	3	2.6
	total	180	100	115	100
工作經驗	無	29	16.1	23	20
	1-6 個月	33	18.3	21	18.3
	7-12 個月	14	7.8	12	10.4
	1 年以上未滿兩年	23	12.8	19	16.5

組別		實驗組		控制組	
屬性變項	類別	人數	有效百分比（%）	人數	有效百分比（%）
	兩年以上	81	45	40	34.8
	total	180	100	115	100
工作年薪	200 萬以上	1	.6		
	100-199 萬	3	1.7	2	1.7
	50-99 萬	20	11.1	14	12.2
	50 萬以下	129	71.6	77	67
	無經驗	27	15	22	19.1
	total	180	100	115	100

三、研究工具

（一）軍隊適應問卷之編製

「軍隊適應問卷」內含兩個分量表，其中的轉服意願分量表係研究者翻譯並修編 Dhladhla（2011）所設計的離職意願量表。原研究樣本為南非的軍隊，符合軍事情境。經同意度百分比分析、內部一致性分析及因素分析後，本研究施測樣本得到 Cronbach’s α 值為 0.720。因素分析後總解釋量為 54.71%，特徵值為 2.60。另一則是人格堅忍度分量表，研究者採用謝王惠（2005）個人生活態度問卷中之「人格堅忍度」分量表。本次研究之正式施測樣本得到承諾因素的 Cronbach’s α 值為 0.673，控制的 Cronbach’s α 值為 0.667，挑戰的 Cronbach’s α 值為 0.618，總量表的 Cronbach’s α 值為 0.852，具有良好的內部一致性。

（二）實驗課程之發展

1、職業生涯探索課程

研究者結合職業生涯與內部工作機會的概念來設計課程，將設計重點置於內部工作機會的三個向度「升遷」、「調職」與「技能培訓與職業生涯訓練」，並結合軍隊工作情境以 PPT 向受試士兵授課，再配合生涯興趣量表的施測（陳信行，2017）。宋曜廷、田秀蘭與鄭育文（2012）認為適當的生涯測驗工具，有助於幫助個體去探索自己所適合的職業方向，而在國內生涯測驗工具中，以

Holland 類型論所發展出來的測驗最為實用（金樹人，2011）。在職業生涯測驗的選擇上，研究者考量受測者的性質、作答時間與解測方便性，是以選擇使用由林幸台等人（2005）以 Holland 類型論發展出來的成人版生涯興趣量表。該量表分為三個部分，職業活動與職業名稱各 60 題，職業性格 36 題，共計 156 題。原量表各向度 Cronbach's α 值分別介於.61~.94 之間，整體量表 Cronbach's α 介於.91~.95 之間，顯示此分量表具有良好的內部一致性。至於在建構效度部分，採最大變異法抽取出六個因素，經因素分析，可解釋 81.66%之變異量，具備符合理論結構的建構效度。該測驗在發展上以國人作答為基礎，並經過嚴謹的編製過程，可有效協助成年人在職業興趣上的探索（林幸台、金樹人、張小鳳、陳清平，2005）。此外，研究者針對「職業生涯探索課程」的內容設計「職業生涯課程問卷」，俾檢視受試者是否吸收與了解上課內容，並做為實驗操弄檢核之依據。結果發現受試士兵均能吸收研究者所設計的課程內容，大部分受試者亦能夠認同課程的內容。是以，「職業生涯探索課程」對於內部工作機會之操弄，符合研究者的期待（陳信行，2017）。

2、擁抱磨練，砥礪人生高峰課程

研究者以人格堅忍度中承諾、控制與挑戰的三個內涵，設計擁抱磨練、砥礪人生高峰課程，以軍隊工作情境為例，並輔以介紹國軍的剪輯影片，來說明這三個向度的重要性（陳信行，2017）。再者，研究者在多個國軍招募廣告中，挑選具有人格堅忍度內涵的部分，以介紹國軍各部隊的現況為主題，剪輯影片做為課程教材。最終挑選 7 部招募廣告影片，包含片頭、轉場、影片與片尾，剪輯共計 11 分 39 秒的影片。此外，研究者亦針對課程內容設計 6 題勾選題，以從勾選「非常同意」至「非常不同意」之 Likert 六點量表之描述性統計分析，了解受試者對於課程內容的認同程度，以做為實驗的操弄檢核。檢核結果發現，大多數受試者均能夠認同影片中對於承諾、控制與挑戰三個向度在軍事情境中所表現出的內涵，是以，「擁抱磨練，砥礪人生高峰課程」對於人格堅忍度之操弄，符合研究者期待（陳信行，2017）。

四、研究過程

研究過程分為前導性研究與正式實驗兩階段，如圖 1。

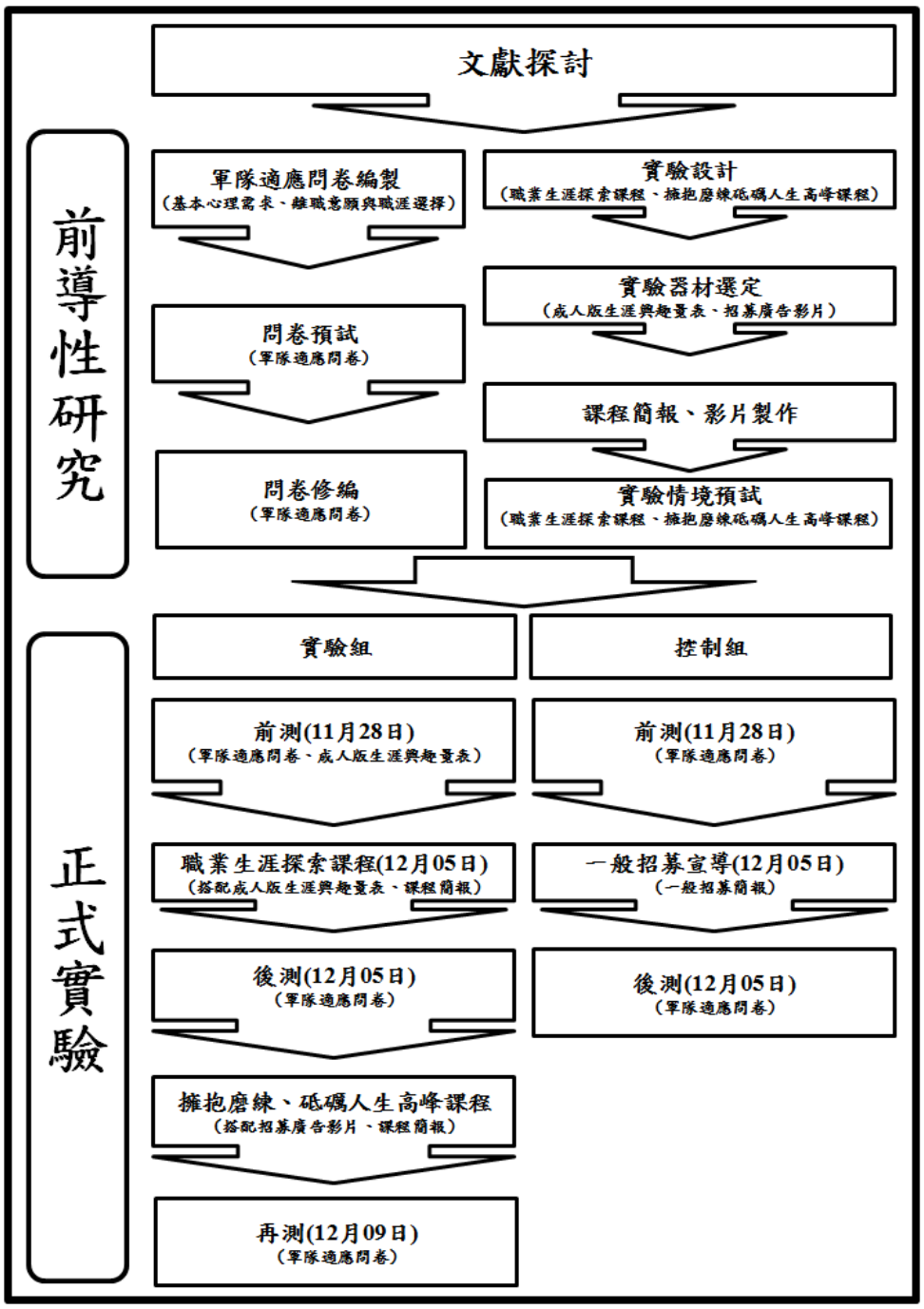
前導性研究
文獻探討
軍隊適應問卷編製
（基本心理需求、離職意願與職涯選擇）
實驗設計
（職業生涯探索課程、擁抱磨練砥礪人生高峰課程）
實驗器材選定
（成人版生涯興趣量表、招募廣告影片）
問卷預試
（軍隊適應問卷）
課程簡報、影片製作
問卷修編
（軍隊適應問卷）
實驗情境預試
（職業生涯探索課程、擁抱磨練砥礪人生高峰課程）
正式實驗
實驗組
控制組
前測(11月28日)
（軍隊適應問卷、成人版生涯興趣量表）
前測(11月28日)
（軍隊適應問卷）
職業生涯探索課程(12月05日)
（搭配成人版生涯興趣量表、課程簡報）
一般招募宣導(12月05日)
（一般招募簡報）
後測(12月05日)
（軍隊適應問卷）
後測(12月05日)
（軍隊適應問卷）
擁抱磨練、砥礪人生高峰課程
（搭配招募廣告影片、課程簡報）
再測(12月09日)
（軍隊適應問卷）

圖 1　研究流程圖

肆、研究結果

一、「職業生涯探索課程」對士兵轉服意願的影響

為探討以內部工作機會和生涯概念為設計內涵的「職業生涯探索課程」是否對士兵轉服意願具有影響性，研究者進行單因子變異數分析，表 2 為兩組受試者在轉服意願的前後測差異分數之描述性統計。結果發現，實驗組在轉服意願前後測差異分數的平均數為-.583，標準差為2.499；控制組的平均數為-.259，標準差為 1.712。單因子變異數分析顯示實驗組和控制組在轉服意願的 $F(1, 291)=.846$，$p=.358$，$\eta^2 =.003$，結果未達統計上的顯著差異。此外，實驗組在轉服意願前測的平均數為 6.989，標準差 2.990，經過「職業生涯探索課程」後，實驗組在轉服意願後測的平均分數降為 6.427，標準差為 2.495，前、後的差異 t 值為 2.964，達到 $p<.01$ 統計上的顯著水準。控制組前測平均數為 6.722，標準差為 3.116，經過「一般性招募宣導」後的轉服意願的平均分數亦降為 6.409，標準差為 2.847，前、後的差異 t 值為 1.903，未達到統計上的顯著水準。是以，「職業生涯探索課程」與「一般招募宣導課程」對士兵繼續留在軍中服役意願的影響性差異不大，因此假設一：「職業生涯探索課程」能增強士兵轉服軍隊的意願未獲得支持。

表 2

實驗編組、人格堅忍度在轉服意願前後測差異之描述性資料

變項 / 組別	轉服意願		
	M	*SD*	95%*CI*
實驗組（*n*=175）	-.583	2.499	[-.956,-.210]
控制組（*n*=112）	-.259	1.712	[-.580,-.222]
高人格堅忍度（*n*=143）	-.573	2.016	[-.907,-.240]
低人格堅忍度（*n*=143）	-.343	2.430	[-.744,.059]

二、「擁抱磨練、砥礪人生高峰課程」對轉服意願的影響

為探究以強化人格堅忍度為設計內涵的「擁抱磨練、砥礪人生高峰課程」對士兵轉服意願的影響，研究者進行重複量數變異數分析，結果如表 3。

依據表 3 的描述性統計資料，士兵在轉服意願前測之平均數為 6.989，標準差為 2.990；轉服意願後測之平均數為 6.427，標準差為 2.495；轉服意願再測之平均數為 7.354，標準差為 3.448。再根據重複量數變異數分析結果，因球型檢定達顯著，Mauchly's W 係數為.891（χ^2=20.354, p=.000），故採用 Greenhouse-Geisser 之數值。結果發現，士兵在轉服意願三次測驗分數上具有差異，F(1.803, 319.146)=8.251，p=.001，η^2 =.045，達到統計上的顯著水準。由此可知，士兵在經過兩次課程後，在留任軍隊之意願上具有差異性。以 LSD 進行事後比較檢定，結果發現轉服意願的前測與再測分數均大於後測分數。再由平均數來看，士兵在接受第二次課程後，在轉服意願之平均數數由 6.427 提升為 7.354，代表士兵提升轉服意願程度，因此「擁抱磨練、砥礪人生高峰課程」，能夠有效地提升士兵留任軍隊之意願。

表 3

實驗組在轉服意願前測、後測與再測之描述性統計表

變項	時間 / 組別	前測			後測			再測		
		M	***SD***	**95%*CI***	***M***	***SD***	**95%*CI***	***M***	***SD***	**95%*CI***
轉服意願	實驗組 (*n*=178)	**6.989**	**2.990**	**[6.547,7.431]**	**6.427**	**2.495**	**[6.058,6.796]**	**7.354**	**3.448**	**[6.844,7.864]**
	實驗組高人格堅忍度 (*n*=83)	**6.566**	**2.490**	**[6.023,7.110]**	**6.036**	**2.244**	**[5.546,6.526]**	**7.410**	**3.639**	**[6.615,8.204]**
	實驗組低人格堅忍度 (*n*=93)	**7.430**	**3.334**	**[6.743,8.117]**	**6.817**	**2.666**	**[6.268,7.366]**	**7.376**	**3.290**	**[6.699,8.054]**

此外，為驗證課程對人格堅忍度高低分者之轉服意願的影響，研究者分別針對實驗組高人格堅忍度士兵與低人格堅忍度士兵之轉服意願的三次測驗分數進行階層迴歸分析。依據表 3，高人格堅忍度士兵在轉服意願前測的平均數為 6.566，標準差 2.490；轉服意願後測平均數為 6.036，標準差為 2.244；轉服意願再測的平均數為 7.410，標準差為 3.639。再依據表 4 的階層迴歸分析，轉服意願前測的主要效果達到顯著水準，可以解釋轉服意願再測變異中的 10.8%，F（1, 81）=9.857, p=0.002。而在控制了轉服意願前測後，轉服意願後測可以增加 7.4%的轉服意願再測變異，F（1, 80）=7.209, p=.009，亦達到統計上顯著水準。就主要效果而言，轉服意願前測對轉服意願再測的解釋力未達到顯著水準（β=.172, p=.144），而轉服意願後測對轉服意願的再測具有顯著的解釋力（β=.314, p=.009）。是以，實驗組的士兵在進行第二次實驗課程後，高人格堅忍度的士兵，轉服意願後測與再測分數之變異達顯著水準，轉服意願的分數從 6.036 提升至至 7.410，代表士兵留任軍隊的意願提升。因此驗證假設二：「擁抱磨練，砥礪人生高峰課程」能提升高人格堅忍度士兵的轉服軍隊的意願。

至於在低人格堅忍度士兵方面，他們在轉服意願前測的平均數為 7.430，標準差為 3.334；轉服意願後測平均數為 6.817，標準差為 2.666；轉服意願再測的平均數為 7.376，標準差為 3.290。根據表 5 的階層迴歸分析結果，發現轉服意願前測的主要效果達到顯著水準，可以解釋轉服意願再測變異中的 30%，F（1, 91）=39.440, p=.000。而在控制了轉服意願前測後，轉服意願後測可以增加 5%的轉服意願再測變異，F（1, 90）=6.986, p=0.010，亦達到統計上顯著水準。就主要效果而言，轉服意願前測對轉服意願的再測解釋力達到顯著水準（β=.374, p=.001），而轉服意願後測對轉服意願再測的亦具有顯著的解釋力（β=.285, p=.010）。上述結果亦代表低人格堅忍度士兵的轉服意願亦獲得提升。

表 4
高人格堅忍度士兵在轉服意願之階層迴歸分析摘要表

	B	*SEB*	*β*	R^2	ΔR^2	*F*
Step1				.108	.108	9.857**
轉服意願前測	.481	.153	.329**			
Step2				.182	.074	7.209**
轉服意願前測	.252	.171	.172			
轉服意願後測	.509	.189	.314**			
$\boldsymbol{R^2}$=.182 ***	***n***=83					

**p<.01

表 5
低人格堅忍度士兵在轉服意願之階層迴歸分析摘要表

	B	***SEB***	***β***	$\boldsymbol{R^2}$	$\boldsymbol{\Delta R^2}$	***F***
Step1				.302	.302	39.440***
轉服意願前測	.543	.086	.550***			
Step2				.353	.050	6.986**
轉服意願前測	.369	.106	.374**			
轉服意願後測	.352	.133	.285**			
$\boldsymbol{R^2}$=.353***	***n***=93					

p<.01*p<.001

伍、綜合討論與建議

一、綜合討論

（一）內部工作機會於招募上的運用

對役男而言，教育與未來職業選擇之方向為此階段重要的生涯議題（Gati & Saka, 2001；Vondracek & Porfeli, 2003），是以本研究設計「職業生涯探索課程」，在招募上說明軍隊內部工作機會（升遷、調職與技能培訓與職業生涯訓練），並結合職業興趣組型的訊息，藉以提升士兵留在軍隊服役的意願以及對軍人職涯的選擇。惟本研究假設一未獲得支持，其原因為何？研究者認為可能有下列兩個因素：

1、社會氛圍加上薪資期待落差恐影響士兵轉服動機

Steel 與 Landon（2010）認為對組織內部工作機會的認知，包含調職、升遷、技能培訓與職業訓練等，應可做為一股力量，說服新兵延長他們的兵役，但本研究卻無法呈現出上述的結果。研究者認為雖說結合職業探索的課程內容能夠提升受試者對軍隊內部工作機會具有更多的認知，但在當前整個大環境對國軍充滿負向氛圍之下，可能影響大眾對於軍人這個職業的想法。再加上 18 至 29 歲的青年族群在職業決策過程表現出更高的自主權，常根據個人標準而不按照別人的意見（Guay, Ratelle, Senecal, Larose & Deschenes, 2006）。是以，士兵恐對招募訊息感到抗拒。此外，本次結果亦發現 71.1%的受試士兵期待年收入超過 100 萬，但他們以往的工作年薪普遍為 50 萬元以下，顯示他們對於未來的工作職場可能有許多的期待與想像，在此現況下志願役的薪資不可能滿足士兵對於工作薪資的期待。因此，雖然「職業生涯探索課程」宣導軍隊內部工作機會與職業興趣結合的訊息，惟士兵可能會綜合評估非軍隊的內部工作機會與軍隊工作機會，再加上對理想工作薪資之考量後，恐無法以轉服志願役做為優先的考量。

2、忽略外部工作機會的影響

前述 Steel 與 Landon（2010）曾提及離職或留任決定因素的研究大多忽略了內部工作機會為離職決定的因素之一，是以本研究著重於內部工作機會之探

討，原因在於相較於外部工作機會，內部工作機會比較能夠由組織內部去規劃與改善。然而，「職業生涯探索課程」雖能提升士兵軍隊內部工作機會認知，但在他們的轉服意願上並沒有獲得預期的提升，研究者思考可能原因在於忽略外部工作機會對士兵轉服意願與職涯選擇的影響。本研究設計的「職業生涯探索課程」僅針對軍隊的內部工作機會做說明，沒有將士兵的外部工作機會認知，如感受軍隊外的工作升遷機會等納入測量。惟 Steel 與 Landon（2010）的研究發現外部工作機會與內部工作機會均會對員工的離職意願有所影響，並且兩者的機制是獨立運行的，許多研究亦已發現外部工作機會能顯著地預測離職意願或呈現正相關（Kammeyer-Mueller, Wanberg, Glomb, & Ahlburg, 2005；Qi, 2007），亦即當組織內個體感受到外部工作機會越高時，離職意願也越高。是以，雖然 Steel 與 Landon（2010）認為內部工作機會在沒有戰爭的時期，可做為外部工作機會的抗衡力量，可能說服士兵繼續留在軍隊中服務，但士兵對於外部工作機會的認知亦為影響其轉服意願的重要因素之一，若士兵的外部工作機會認知較高，其轉服意願則較低。因此，研究者認為忽略士兵對外部工作機會的認知可能是影響本研究結果的因素之一。

（二）人格堅忍度於招募上之運用

研究者設計「擁抱磨練，砥礪人生高峰課程」，內容是在強調許多軍隊環境中的工作具有人格堅忍度內涵中的承諾、控制與挑戰之訊息，能使士兵相信自己有能力因應軍隊的挑戰，且對軍隊具有承諾能從中學習更多，並可獲得自身的成長。本研究結果驗證假設二，亦即「擁抱磨練，砥礪人生高峰課程」能提升高人格堅忍度士兵的轉服意願，研究同時也發現課程亦能提升低人格堅忍度士兵的轉服意願，惟高人格堅忍度者提高的幅度較大。研究已經指出，在軍事情境中高人格堅忍度的士兵能夠正向解讀所分配到的任務（Britt, Adler, & Bartone, 2001），且在相同的壓力情境下，人格堅忍度較高者，對壓力較不容易產生知覺（程淑華、溫惠雯，2010）。因此具較高人格堅忍度特質的士兵在軍事情境中面臨壓力時的感受較輕微，面對軍隊任務的挑戰能夠以正向的態度來看待。再者，從適應的觀點來看，當士兵的人格堅忍度較高時，在面對軍事情境挑戰時，其轉服意願亦較強，本研究即發現如此的結果。此外，Lovering、Bulathsinhala、Heaton 與 Cohen（2014）指出，在培訓過程中灌輸榮譽，勇氣和承諾的核心價值觀，可以增強士兵的人格堅忍度，國內研究亦發現人格堅忍度具可塑性，可經由訓練而增強（程淑華、謝王惠、蘇俊欣，2014）。因此，

對具高人格堅忍度士兵來說，對課程中所傳達之個人可以從軍隊找到意義感，相信自己擁有能力應對軍隊任務以及軍隊具有挑戰性的訊息，與自身人格特質可能的反應較為符合，因此在轉服意願的提升程度會較低人格堅忍度士兵高。而此結果又與 Kobasa（1979）認為具有人格堅忍度的個體擁有相信自己可控制與影響所經驗事件的信念，具有對生活涉入及承諾的能力，以及將改變視為促進未來發展的挑戰所提出的概念相呼應。

Maddi（2007）認為在軍事情境中測量人格堅忍度特別重要，主因在於人格堅忍度能夠提高個體在逆境中的抵抗能力（引自 Lo Bue et al., 2013）。此外，多數的研究亦證明人格堅忍度特質在面對軍事情境壓力的重要性（蘇俊欣，2007；詹茹琁，2008；程淑華、溫惠雯，2010；Lambert & Lambert, 1993；Turnipseed , 1999）。是以，綜合上述之研究結果，若欲提升軍隊的整體素質，高人格堅忍度士兵應為重點招募對象。建議未來國軍在招募宣導上，除了說明薪資福利待遇以及進修管道之外，應加入軍事情境具人格堅忍度的元素（簡報或影片來呈現），除可使士兵了解軍隊的現況外，更能提升其轉服意願，以期達到提升招募人員素質之目標。

二、研究限制與建議

（一）執行課程時間過於緊湊

研究者在實際執行「職業生涯探索課程」的過程中，從受試者到場地就位完畢、課程講演、問卷介紹與施測，時間約花費 1 小時。研究者考量場地不宜更動與設備之熟悉性，因此統一至某一連隊中山室施測。惟在場地就位時，受試人數均超過一百名，就位速度壓縮實際上課所運用的時間。因此，在上課過程中研究者為了在時間內（一個中隊一小時，期間包含換場，超出時間會影響部隊作息）完成課程演講與問卷施測，可能在訊息傳達速度上稍快，恐造成受試者接受訊息的效果不佳，或者是在問卷作答期間感受到時間壓力，而影響作答情形。

（二）士兵剛入伍與屆臨退伍時間點之差異

本研究之研究對象為役期僅 4 個月的常備兵役軍事訓練役士兵。然而，研究者考量接訓單位之任務期程不一，採便利取樣方式，以南部某單位之受訓士

兵為受試對象。再者，在實驗進行中，研究者考量每個單位人數均超過 100 員，若採隨機分派之方式，除單位配合的難度上升外，恐對部隊在人員的管理上有所影響，故以連隊為單位做統一的施測。此外，礙於研究時間的限制，研究者做正式施測時間點剛好為士兵役期的最後 1 個月。一般來說，在役期的最後階段士兵的首要任務為通過期末鑑測，取得合格退伍證書，自身亦可能在為退伍後的工作做準備。如此狀況下，施測時間點在士兵屆齡退伍的時期，對於士兵的心態上來說可能有所影響，亦為影響本研究結果的限制之一。

（三）招募實務上的建議

在招募宣導上，除了說明薪資福利待遇以及進修管道之外，加入軍事情境具人格堅忍度的元素（簡報或影片來呈現），強調在軍隊中能夠找到屬於自己的意義感（承諾），相信自己有能力面對軍事任務（控制），以及部隊具有挑戰性（挑戰）等訊息，除使士兵了解部隊的現況外，提升其轉服意願。有關招募宣導之簡報與影片詳細請參閱本研究論文。

參考文獻

中文部分

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），90-101。

李長貴（2000）。**人力資源管理：組織的生產力與競爭力**。華泰文化事業股份有限公司。

宋曜廷、田秀蘭、鄭育文（2012）。國中與高中職階段生涯測驗使用現況之分析研究。**教育心理學報**，**43**（4），875-898。

林幸台、金樹人、張小鳳、陳清平（2005）。**生涯興趣量表指導手冊（成人版）**。臺北：測驗出版社。

金樹人（2011）。**生涯諮商與輔導（重修版）**。臺北：東華出版社。

胡志宏（2004）。**《不同宣傳模式對國軍政令宣導成效之研究---以陸軍為例》**。國防大學政治作戰學院，臺北。

張曉鳳、林育秀、王素美、饒育華、吳芯霈、梁亞文（2010）。醫療服務人員工作壓力源與離職意願之探討。**澄清醫護管理雜誌**，**1**（6），21-31。

許境頤、江彧慈（2013）。[罵] 有用嗎? 以資源保存理論看不當督導對部屬的影響。**人力資源管理學報**，**13**（1），81-104。

陳亞玲、張肇松、江惠英、林淑媛（2009）。比較有無發生醫療異常事件之護理人員在人格韌性及離職意願的差異。**新臺北護理期刊**，**11**（1），39-49。

陳信行（2017）。內部工作機會對士兵轉服意願、職涯選擇之影響性探究-以基本心理需求、人格堅忍度為調節變項。國防大學政治作戰學院碩士論文，未出版，臺北。

程淑華、溫惠雯（2010）。國軍幹部身心適應模式探討。**復興崗學報**，**100**，225-251。

程淑華、謝王惠、蘇俊欣（2014）。堅毅性格之可塑性初探。**復興崗學報**，**104**，175-198。

黃先鋒、廖敏齡、周澤民（2005）。工作輪調、工作滿足與組織承諾相關性之

實證研究。**人力資源管理學報**，**5**（4），107-129。

黃英忠（1997）。**人力資源管理**。臺北：三民。

詹茹琁（2008）。**聯合入伍訓練對軍校新生人格堅忍度、壓力感受及身心反應之成效及其相關因素**。國防醫學院護理研究所碩士論文，未出版，臺北。

劉平青、趙雪雲、李靜（2012）。內部行銷對新員工留任意願的影響-以員工關係為中介變數。**中原企管評論**，**10**（1），35-49。

劉祥得、許境頤、翁興利、林明煌（2015）。工作流動認知影響離職意願之研究：以蒙古國公務員為例。**萬能學報**，**37**，307-317。

鄭期銘（2007）。**軍醫初任軍官人格堅忍度、工作壓力與身心狀態之相關性研究**。國防醫學院公共衛生學研究所碩士論文，未出版，臺北。

謝王惠（2005）。**畢馬龍效應、人格堅忍度與歸因型態之關聯研究**。政治作戰學校軍事社會行為科學研究所，未出版，臺北。

蘇俊欣（2007）。**抗壓訓練課程之初步發展─以陸軍某單位為例**。國防大學政治作戰學院碩士論文，未出版，臺北。

西文部分

Britt, T. W., Adler, A. B., & Bartone, P. T. (2001). Deriving benefits from stressful events: the role of engagement in meaningful work and hardiness. *Journal of occupational health psychology*, *6*(1), 53.

Carson, P. P., Carson, K. D., Griffeth, R. W., & Steel, R. P. (1993). Promotion and employee turnover: Critique, meta-analysis, and implications. *Journal of Business and Psychology*, *8*, 245–256.

Chan, S. H. J., & Mai, X. (2015). The relation of career adaptability to satisfaction and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavio*r,*89*, 130-139.

Chen, G., & Ployhart, R. E. (2006). *An interactionalist analysis of soldier retention across career stages and time* (No. ARI-TR-1180). Texas A & M Uni College Station.

Collins, M. A. (1996). The relation of work stress, hardiness, and burnout among full-time hospital staff nurses. *Journal for Nurses in Professional Development*, *12*(2), 81-85.

Gati, I., & Saka, N. (2001). High school students' career-related decision-making

difficulties. *Journal of Counseling and Development: JCD*, *79*(3), 331.

Grdinovac, J. A., & Yancey, G. B. (2012). How organizational adaptations to recession relate to organizational commitment. *The Psychologist-Manager Journal*, *15*(1), 6-24.

Guan, Y., Zhou, W., Ye, L., Jiang, P., & Zhou, Y. (2015). Perceived organizational career management and career adaptability as predictors of success and turnover intention among Chinese employees. *Journal of Vocational Behavior*, *88*, 230-237.

Guay, F., Senécal, C., Gauthier, L., & Fernet, C. (2003). Predicting career indecision: A self-determination theory perspective. *Journal of counseling psychology*, *50*(2), 165.

Hall, D., & Isabella, L. 1985. Downward movement and career development. *Organizational Dynamics*, *l4*(l): 5-23.

Hulin, C. L., Roznowski, M., & Hachiya, D. (1985). Alternative opportunities and withdrawal decisions: Empirical and theoretical discrepancies and an integration. *Psychological Bulletin*, *97*, 233–250.

Jackofsky, E. F. (1984). Turnover and job performance: An integrated process model. *Academy of Management Review*, *9*, 74–83.

Judkins, S., & Rind, R. (2005). Hardiness, job satisfaction, and stress among home health nurses. *Home Health Care Management & Practice*, *17*(2), 113-118.

Kammeyer-Mueller, J. D., Wanberg, C. R., Glomb, T. M., & Ahlburg, D. (2005). The role of temporal shifts in turnover processes: It's about time. *Journal of Applied Psychology*, *90*, 644–658.

Kelly, D. R., Matthews, M. D., & Bartone, P. T. (2014). Grit and hardiness as predictors of performance among West Point cadets. *Military Psychology*, *26*(4), 327.

Kobasa, S. C. (1979). Stressful life events, personal- ity, and health: An inquiry into hardiness. *Journal of Personality and Social Psychology*, *37*, 1–11.

Kobasa, S. C., Maddi, S. R., & Kahn, S. (1982). Hardiness and health: a prospective study. *Journal of personality and social psychology*, *42*(1), 168.

Lambert, C., & Lambert, V. A. (1993). Relationships among faculty practice involvement, perception of role stress, and psychological hardiness of nurse educators. *Journal of Nursing Education*, *32*(4), 171-179.

Lee, H. J. (1983). Analysis of a concept: Hardiness. *Oncology Nursing Forum*, *10*(4), 32-35.

Lo Bue, S., Taverniers, J., Mylle, J., & Euwema, M. (2013). Hardiness promotes work engagement, prevents burnout, and moderates their relationship. *Military Psychology*, *25*(2), 105.

Lovering, M. E., Heaton, K. J., Banderet, L. E., Neises, K., Andrews, J., & Cohen, B. S. (2015). Psychological and physical characteristics of US Marine recruits. *Military Psychology*, *27*(5), 261.

Martin, T. N. (1979). A contextual model of employee turnover intentions. *Academy of Management Journal*, *22*(2), 313-324.

Nongo, E. S., & Ikyanyon, D. N. (2012). The influence of corporate culture on employee commitment to the organization. *International Journal of Business and Management*, *7*(22), 21.

Pollock, S. E. (1986). Human responses to chronic illness: Physiologic and psychosocial adaptation. *Nursing Research*, *35*(2), 90-97.

Qi, Y. T. (2007). Job opportunity, organizational commitment and turnover intention. *China-USA Business Review*, *6*(2), 62-66.

Rhodewalt, F., & Agustsdottir, S. (1984). On the relationship of hardiness to the Type A behavior pattern: Perception of life events versus coping with life events. *Journal of Research in Personality*, *18*(2), 212-223.

Robbins, S. P. (1991).*Organizational behavior: Concepts, controversies, and applications*. Prentice Hall.

Roth, D. L., Wiebe, D. J., Fillingim, R. B., & Shay, K. A. (1989). Life events, fitness, hardiness, and health: a simultaneous analysis of proposed stress-resistance effects. *Journal of Personality and Social Psychology*, *57*(1), 136.

Steel, R. P., & Landon, T. E. (2010). Internal employment opportunity and external employment opportunity: Independent or interactive retention effects? *Military Psychology*, *22*(3), 282.

Turnipseed, D. L. (1999). An exploratory study of the hardy personality at work in the health care industry. *Psychological Reports*, *85*(3 suppl), 1199-1217.

Vigoda-Gadot, E., & Ben-Zion, E. (2004). Bright Shining Stars: The mediating effect of organizational image on the relationship between work variables and army officers' intentions to leave the service for a job in high-tech industry. *Public Personnel Management*, *33*(2), 201-223.

Vondracek, F. W., & Porfeli, E. J. (2003). The world of work and careers. *Blackwell handbook of adolescence*, 109-128.