

國防大學政治作戰學院政治學系

政治研究碩士班

碩士學位論文

個人工作不適配對國軍幸福感與留任意願  
之影響：企業社會責任之中介效果

**The Influence of Person-job misfit on  
Military Well-Being and Retention Intention:  
The Mediating Effect of Corporate Social  
Responsibility**

研究生：張東燁 撰

指導教授：方自億 博士

中華民國一〇九年五月二十六日

國防大學政治作戰學院政治學系碩士學位論文

口試委員會審定書

個人工作不適配對國軍幸福感與留任意願

之影響：企業社會責任之中介效果

The Influence of Person-job misfit on  
Military Well-Being and Retention Intention:  
The Mediating Effect of Corporate Social  
Responsibility

本論文係張東燁君（1090720108 學號）在國防大學政治作戰學院政治學系完成之碩士學位論文，於民國 109 年 5 月 26 日承下列考試委員審查通過及口試及格，特此證明。

委員 劉憲明

委員 周振華

指導教授 方百璋

學系主任 莫大華

中華民國 109 年 5 月 26 日

國防大學政治系碩士生論文文責自負聲明書

本人瞭解並保證所撰寫之論文完全遵守著作權法及學術倫理規範，指導教授已善盡告知、審查、監督之義務。論文倘有抄襲、捏造、改作、妨礙他人著作權，或其他一切有違著作權及學術倫理規範之情事，以及衍生相關民、刑事責任者，概由本人負責，與指導教授、論文口試委員及政治學系所有師長無關。

論文題目：個人工作不適配對國軍幸福感與留任意願之影響：

企業社會責任之中介效果

研究生：張東輝 (簽章)

學號：1090720108

指導教授：方自修

我已閱讀下方說明，並同時繳交原創性檢測報告。：

論文原創性檢測報告

學位論文口試作業規定第肆(六)條

經遭檢舉論文抄襲，且調查屬實者，雖已授予學位，專案報請國防部予以撤銷，並註銷其已發給之結業證書與學位證書。

中 華 民 國 109 年 5 月 26 日

## 謝辭

時光如逝，近兩年研究生的日子也即將劃下休止符，大學畢業時從沒想到可以再次回到學校攻讀研究所，感謝從一路從初官以來所有幫助我的長官，有你們的支持，才能讓我有機會回到復興崗進修。

研究不是簡單的事情，尤其從選擇論文題目的一開始就是個難題，自己對於論文題目及寫作方向毫無頭緒，如果研究的題目對於自己來說沒什麼興趣，那研究起來將會既枯燥又乏味。所以真的要感謝我最敬愛的指導教授方自億老師，協助我敲定最終的題目，本來對於量化與統計方面，自己是一竅不通，在老師的指導與自己上網去自學的過程中逐漸有了基本概念。

在這段時間，要感謝的人太多，首先是我的家人，包含我的父母及老婆，他們給我許多支持與鼓勵，讓我能無後顧之憂的讀書；接下來要感謝的是我的恩師方自億老師，在寫作的過程中遇到許多困難，而我自己也承認從小到大在學習方面，一直都是個很被動也很愛偷懶的學生，但老師還是不厭其煩給予我指導及方向讓我能完成寫作；最後要感謝的是這一路走來幫助我的好同學及朋友，若沒有你們，我研究所的生涯肯定少了幾分色彩。

而在研究所這段時間對我來說，不僅僅只是學術知識上的累積，這段期間更讓我有所學習的是人與人之間的相處，很高興能夠認識這麼多優秀的學長(姐)、同學、學弟(妹)，也希望經過這段時間的充實，將來能夠更有能量為部隊用，繼續迎接未來的每一項挑戰。

張東燁 謹誌於復興崗

民國一〇九年五月二十六日

# 個人工作不適配對國軍幸福感與留任意願之影響 ：企業社會責任之中介效果

國防大學政戰學院政治學系碩士學位論文

學生：張東燁

指導教授：方自億

## 摘要

照顧員工及提升其幸福感已成當今企業所著重的部分，在工作之中保持愉悅的心情，可以使組織保持凝聚向心力與工作效率提升。人力資源為組織的資本之一，廣納人才並提高留任意願為組織成功的基礎，因為員工的流動會造成組織人力資本的損失與中斷。此外，近年來工商業界對於企業社會責任的概念日趨重視，也將其納入公司治理的政策之一，企業對國家與社會勇於付出，員工就會感受到組織這種良好的氛圍進而內化為自己的理念，主動為組織付出心力，最後這樣的職場氛圍會再影響幸福感與留任意願。過往研究指出，個人的工作不適配（需求—供給不適配、要求—能力不適配）對於幸福感與留任意願有負向的影響。本研究進一步探討個人工作不適配是否會透過企業社會責任中介機制對幸福感與留任意願產生影響。研究採用問卷調查法，以陸軍基層部隊志願役官兵為問卷施測對象，共計 361 人。資料分析使用運用 SPSS 與 Amos 結構方程式模型分析檢驗。

研究發現，個人工作不適配會負向影響陸軍基層志願役官兵的幸福感與留任意願，而國軍社會責任則會透過中介效果機制影響個人工作不適配與幸福感。提供國軍各領導及管理階層，在未來管理單位與分配部屬工作任務和執掌時，能夠使官兵適得其所，發揮單位最好的績效與部隊戰力，亦能彌補相關研究在量化文獻之缺口。

關鍵詞：個人工作不適配、幸福感、留任意願、企業社會責任

# **The Influence of Person-job misfit on Military Well-Being and Retention Intention: The Mediating Effect of Corporate Social Responsibility**

MASTER THESIS OF POLITICAL SCIENCE OF FU HSING KANG COLLEAGE, NATIONAL DEFENSE UNIVERSITY

STUDENT : CHANG, TUNG-YEH,

ADVISING PROFESSOR : FANG, TZU-YI, Ph.D

## **Abstract**

Taking care of employees and increasing their happiness is an important part of today's business. In the work to maintain a happy mood, can make the organization to maintain cohesion and work efficiency. Human resources are one of the capital of an organization, and the recruitment of talents and the improvement of retention intention are the foundation for the success of an organization, because the flow of employees will cause the loss and disruption of the organization's human capital. In addition, the concept of corporate social responsibility has been paid more and more attention in recent years. It is also included in corporate governance policies. If an enterprise is brave enough to make contributions to the country and society, employees will feel the good atmosphere of the organization and then internalize it into their own ideas and take the initiative to pay attention to the organization. Finally, such a workplace atmosphere will affect well-being and retention intention. Previous research has shown that an Person-job misfit (demand-supply misfit, and demand-ability misfit) has a negative

impact on happiness and retention intentions. This study further explores whether Person-job misfit has an impact on happiness and retention intention through the intermediary mechanism of corporate social responsibility. Questionnaire survey was used in the study, a total of 361 army were selected as the subjects of the questionnaire. Data analysis was performed using SPSS and Amos structural equations.

The study found that Person-job misfit negatively affected the well-being and retention intention of the army's, while military social responsibility affected Person-job misfit and well-being through an intermediary effect mechanism. To provide leadership and management levels in the military to enable officers and men to get the best out of their units and troops in the future when managing units and assigning tasks to subordinates. It can also make up the gap of relevant research in quantitative literature.

**Keyword :** Person-job misfit 、 Well-Being 、 Retention Intention 、 Corporate Social Responsibility

## 目錄

表目錄 .....	iii
圖目錄 .....	iv
第一章、緒論 .....	1
第一節 研究背景 .....	1
第二節 研究動機 .....	6
第三節 研究目的 .....	9
第四節 研究流程 .....	10
第二章、文獻探討 .....	11
第一節 個人工作不適應 .....	11
壹、個人工作不適應之定義與內涵 .....	12
貳、個人工作不適應之相關研究 .....	14
參、個人工作不適應之構面與測量 .....	15
肆、小結 .....	17
第二節 幸福感 .....	17
壹、幸福感之定義 .....	18
貳、幸福感之相關理論 .....	20
參、幸福感之測量 .....	22
肆、小結 .....	22
第三節 留任意願 .....	23
壹、留任意願之意涵 .....	24

貳、留任意願之相關研究.....	25
參、小結.....	27
第四節 企業社會責任.....	28
壹、企業社會責任之意涵.....	28
貳、企業社會責任對組織內部成員之影響.....	31
參、國軍之社會責任.....	32
肆、小結.....	34
第五節 各變項之關聯性.....	34
壹、個人工作不適配與幸福感.....	34
貳、個人工作不適配與留任意願.....	35
參、個人工作不適配、幸福感與企業社會責任.....	37
肆、個人工作不適配、留任意願與企業社會責任.....	39
第三章、研究設計.....	41
第一節 研究架構.....	41
第二節 研究假設.....	42
第三節 變項操作型定義與測量.....	42
第四節 研究對象與抽樣方法.....	51
第五節 資料分析法.....	52
第四章、實證分析與假設驗證.....	57
第一節 問卷發放與人口統計變數資料分析.....	57
第二節 因素分析與信、效度分析.....	59
第三節 相關分析與共同方法變異.....	69
第四節 常態性檢定與違犯估計檢驗.....	70
第五節 結構方程式路徑分析與中介效果驗證.....	75

第五章、結論與建議.....	79
第一節 研究發現與結論.....	79
第二節 研究貢獻與管理意涵.....	81
第三節 研究限制與未來研究建議.....	83
參考文獻.....	86
附錄一：正式問卷.....	113



## 表目錄

表 2-1 個人工作適配定義整理.....	13
表 2-2 國內外學者對幸福感的定義.....	18
表 2-3 學界廣泛運用之幸福感測量工具.....	22
表 2-4 影響留任與離職之相關因素.....	26
表 2-5 國內外學者對企業社會責任的定義.....	30
表 3-1 各量表之彙整.....	43
表 3-2 個人工作不適配量表.....	44
表 3-3 幸福感量表.....	45
表 3-4 留任意願量表.....	47
表 3-5 國軍社會責任量表.....	48
表 3-6 人口統計變數內容.....	51
表 3-7 陸軍戰鬥部隊概略計算人數表.....	51
表 3-8 各項配適度檢定指標基準表.....	53
表 3-9 兩變數之關聯程度評定表.....	54
表 4-1 問卷發放與回收情形分析表.....	57
表 4-2 人口統計變數分布情形一覽表.....	58
表 4-3 量表題項刪除暨原因分析表.....	59
表 4-4 本研究測量模型適配度檢定表.....	61
表 4-5 正式問卷各變數信度分析表.....	62
表 4-6 各構面的驗證性因素分析.....	63
表 4-7 各構面區別效度鑑定表.....	66
表 4-8 個人控制變相與各變數相關分析一覽表.....	68
表 4-9 共同方法變異之單因子檢定解釋變異量分析表.....	69

表 4-10 測量變數之偏態與峰度分析表 .....	71
表 4-11 各構面 Mardia 係數分析表.....	71
表 4-12 各變數子構面違反估計分析表 .....	72
表 4-13 Bootstrap 中介效果摘要表一.....	73
表 4-14 Bootstrap 中介效果摘要表二.....	76
表 5-1 研究假設驗證表 .....	76



## 圖目錄

圖 1-1 研究流程圖 .....	10
圖 2-1 企業社會責任金字塔模型 .....	29
圖 3-1 研究架構圖 .....	41
圖 3-2 SEM 與 Bootstrap 判斷步驟與流程圖 .....	56
圖 4-1 整體理論模型分析圖 .....	78



# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景

人才的重要，從古至今都是不變的，國防的發展除了科技需要日新月異之外，更需要充沛的人力資源作為後盾，否則即使有再新的武器裝備，卻無人可以駕馭，也是無濟於事。南宋詩人陸游在其詩詞作品提道「大材小用古所嘆，管仲蕭何實流亞」；而唐詩人白居易的詩中也提到「小才難大用，典校在秘書」，這兩首詩詞的字句皆反映出了能力與工作之間的差異，前者是能力大於目前的工作職務，後者則是能力無法勝任目前自己所負責工作，不管是何者，對於組織內部來說都是不樂見的現象。企業的管領者都希望讓員工各有所長，將公司最好的績效發揮出來，並且盡可能將這些員工都留下來。相對的，部隊長也希望自己底下的官士兵都能各司其職，戮力戰訓本務，發揮部隊最強之戰力，最後留優汰劣保持競爭力。

一直以來，在人力資源管理和組織行為的領域中，個人工作適配都是企業管理者與學界關注的議題(Thompson et al., 2015; Lu et al., 2014; Albrecht, 2010; Leiter & Bakker, 2010; Rich, LePine, & Crawford, 2010; Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005)，它可以反映出很多組織的現象，例如當員工與其工作產生良好的工作適配時，員工會產生正面的行為及態度，提升工作績效、組織承諾、工作滿意、組織公民行為以及員工的留任意願；反之，當員工在其工作上工作不適配的情形時，則會產生負面的情緒及態度，員工在工作滿意度與留任意願等都會有所降低(莊瓊嘉、林惠彥，2005)(Cable & Edwards, 2004; Wang et al., 2011)。個人工作適配有兩種概念，一是「要求—能力」適配及「需求—供給」適配(Cable & DeRue, 2002)，它包含了個人能力能否符合工作所需的要求之客觀要素及個人興趣與需求的心理層面要素方面的探討，若能夠讓兩者達到滿足或符合的話，就可以使員工產生出個人工作適配的知覺感受(顏宏欽，2013)。所以當企業在招募與徵選時，主管會對於能力符合他們的工作要求及條件之員工，較為有興趣(Chuang & Sackett, 2005)，而員

工本身則期望公司可以滿足其所需求、目標、價值或興趣。簡言之，管理者會注重於員工能力可否勝任他的工作職務，員工方面則期望公司所給予的工作環境或待遇是否可以滿足自己的需求，然後戮力於工作上。最近，關於適配的研究者也開始關注「不適應」的問題(Cooper-Thomas & Wright, 2013; Devloo, Anseel, & De Beuckelaer, 2010; Kristof-Brown & Billsberry, 2013; Kristof-Brown & Guay, 2011)，研究指出導致工作不適應問題的原因，來自於一開始徵才過程中的資訊不對稱，公司的工作提供者為了快速填補人力試圖向應徵者大力推銷公司及職缺的優點，而應徵者為了進入公司努力說服工作提供者自己是進入公司的最佳人選，因此，雙方都對彼此抱有不切實際的期望，最後應徵者在進入組織後就發現這與自己當初對這份工作的認知大為不同，造成他們在知識、技能與能力無法符合工作的要求（亦即要求—能力不適應），或是該工作無法滿足他們的需求（亦即需求—供給不適應）(Vogel et al., 2016; Billsberry, 2007; Sthapit, 2010; Baur et al., 2014)。這些不適應的人留在組織中也可能造成一些消極的工作態度與行為，諸如，減少工作投入與工作上的怠慢等(Laschinger, Wong, & Greco, 2006; Luksyte, Spitzmueller, & Maynard, 2011)。

我國自民國86年起，開始執行縮減兵員的計畫，一路從「精實案」、「精進案」及「精粹案」，將原本數量龐大的軍隊預劃縮減至17至19萬之間，並且希望能招募素質高、役期長的青年進入國軍服務，最後達到全募兵制的目標（104年國防報告書，2015）。近年來，國軍積極推動各項配套措施及招募作為，政府大力支持下，使志願役整體人力編現由105年77%，迄108年8月提升至85%，目前留營率亦達75%，至志願役人力呈現穩定成長（108年國防報告書，2019）。雖然依目前數據來看，人力數目有所提升，但現今大部分官兵對於國家及軍隊認同感相較早期已不強烈，避免責任過重造成壓力過大，心態只想儲蓄資金且安逸度過軍旅生涯，即辦理退伍另謀民間工作（張永場、方顯光、劉海東，2018）。另外，國防部為達成招募目標，在官兵入營甄試的錄取標準也持續放寬，例如：開放志願役食勤兵、駕駛、修護等部分專長職缺學歷降至國中畢業（桂家慶，2016），取消軍士官筆試測驗及

現役士官參加短期訓練10週即可轉任軍官等等(聯合晚報, 2019)。同時國軍官兵本身就來自不同環境背景, 在人格特質、能力及價值觀的差異下, 也形成個人在工作環境上的「不適應」問題, 因此, 如何強化國軍官兵「留優汰劣」機制, 並且採取「以質制量」原則, 使優秀人員願意續服現役是當前國軍應該面對的課題。

幸福感是一種多面向的概念, 其涉及到各個生活領域中, 包括工作、財務、感情、健康和行為等等(Sears et al., 2013)。在工作方面, 員工的幸福感不僅受到生理的工作環境影響, 還受到心理層面的影響(Gilbreath & Benson, 2004)。員工的幸福感一直都是組織管理部門所重視的議題, 因為在員工從事工作中容易有沮喪、抑鬱、焦慮與許多心理方面的負面影響(Liu et al., 2010)。現今的企業為廣納優秀人才, 留下優質的員工, 已開始注重在工作場域中幸福感的正面效益(Achour, Mohd Nor, & Mohd Yusoff, 2016)。部分公司自詡為「幸福企業」, 以給予自身員工幸福感為訴求, 期許可以成為替員工帶來幸福的公司, 並且也提升公司的營運績效。最著名的幸福企業之一, 如Google公司, 公司除提供免費餐點及舒適的工作環境之外, 公司也注重團隊合作, 看重員工個人特質, 使員工間工作融洽, 員工也對於公司的共同成就、對社會的影響力、公司聲譽等感到驕傲。在工作職場上, 不管是主管、同事甚至顧客, 在工作之中建立友誼關係, 融洽親密的相處模式能夠讓員工在工作場所保持愉悅的心情, 保持凝聚向心力使工作效率提升, 因此, 幸福感是能否留住員工的關鍵因素之一(蕭靜雅、賴于婷, 2015)(Sears et al., 2013; Pierre & Tremblay, 2011)。根據今年(108年)國家圖書館出版的108年臺灣學術資源影響力分析報告中, 國圖以電子系統收錄之106學年度全國140所大專院校, 截至108年2月19日為止的56170筆論文, 分析各篇論文的關鍵詞, 幸福感排行在熱門研究主題的第20名, 近年來一直都是熱門的搜尋關鍵詞及研究主題(國家圖書館, 2019)。因此, 幸福感依舊是學術界及企業界的關注議題, 所以想探究影響的幸福感的因素為何, 是研究者與企業主必須共同關心的。

員工的離退是當今許多組織所面臨的問題(James & Mathew, 2012), 每個組織

在招聘與培育員工上都投入了大量的成本，所以員工的流失對任何公司行號來說都是潛在的損失，留任意願與離職傾向整體來說就是一種相反的邏輯概念，兩者密切相關，若在組織內可以制定政策以減少員工的離職因素，相對的就可提高員工的留任意願 (Kraus,2015; Hausknecht, Rodda, & Howard, 2009)。員工離職的因素很多也很複雜，但主要的原因還是來自於員工對這份工作或職務不滿，不滿的方面與種類諸如工作壓力、薪資保障、工作自主權與人際關係等(Firth et al, 2007; James & Mathew, 2012)。為了提高留任意願，減少員工離退為組織帶來的營業成本，組織的管理部門會被要求試圖找出員工離職的原因，並研擬各種策略以採取適當的行動留住員工，提供優渥的薪資或福利、賦予工作自主權、提供公司股票與給予彈性的工作時間，這些都是大多現今企業為了留下優質員工所採取的方式(James & Mathew, 2012)。國軍為發揮國防人力效能，達成「為用而育」的目標，從官兵的基礎、深造、進修等教育也不遺餘力在推動 (國防部，2019)。根據明年度中央政府總預算案，我國國防部今年(2020)共編列3580億預算，其中在「人事維持費」的部分就佔了1662億元，是近11年來的新高 (涂鉅旻，2019)。由此可見，國軍在人才培育及人事維持部分花了相當多的成本，因此每個國軍官兵的離退，都可以說是國軍的損失。研究發現，個人工作的適配度與否和留任意願及離職傾向具有相關聯性 (Hamid & Yahya, 2016; Vogel & Feldman, 2009)。所以國軍各級管理階層應正視官兵在其工作崗位上的適配度，研擬改善與增進官兵的工作環境，領導幹部也應多關心其部屬在職務上的表現，並視其能力適當調整職務，以提升官兵工作的適配度，且減少國軍人力的流失。

在全球經濟衰退的時代，企業社會責任(Corporate Social Responsibility,CSR)已受到業界與學術界的重視，並強調企業要為社會福祉分配大量資源(Ali et al., 2010)。企業也意識到企業社會責任的多方面效益，且高度重視更將其納入企業戰略的各個領域中。企業利用企業社會責任加強與不同利害相關人(或稱利害關係人)的關係，利害相關人包括客戶、投資者、政府、供應商以及員工，這些強化的關係

確保企業與利害相關人之間的衝突最小化，忠誠度最大化。企業存在的目的除了獲取最大盈利之外，還必須遵守社會上相關的法規，企業也有責任和義務承擔相對應的社會責任，國軍雖然與一般企業以營利為目的不同，但是依據憲法第138條規定「全國陸海空軍，須超出個人、地域及黨派以外，效忠國家，愛護人民」，國軍對於社會大眾仍有其社會責任必需承擔。企業社會責任的概念已經被研究有好幾十年的歷史，在近十年，學術界與實務界對此議題仍然被感興趣(Glavas & Kelley, 2014)。另外，企業社會責任亦是近年來國家圖書館熱門的搜尋關鍵詞及研究主題(國家圖書館，2019)。兩岸局勢持續穩定和平發展，所以部分民眾對於軍人存在的價值產生質疑。鑑此，國軍的功能不再僅僅是保家衛國為主，更應該思考如何滿足，諸如全國民眾、社區團體及內部成員的需求，以關心回饋社會。社會責任並不只限制企業來承擔，政府部門及非營利組織也可以來做(Gond, Kang, & Moon, 2011; Eller, 2017)。依據Carroll (1979)的觀點，企業的社會責任在於提供利害相關人需求之勞務或產品，進而維護或回饋利害相關人之利益。以Carroll (1979)的觀點回到國軍層面，就國軍的角度來說，利害關係人可以是社會大眾、鄰近社區、政府部門、國軍官兵等，而目前國軍的社會責任在於提供符合上述這群利害關係人需求之勞務或產品(如：海軍的護漁任務、重大節日金馬地區的交通疏運、農作物收成時節的協助採收及336愛奇兒日活動等)，進而維護及回饋利害關係人之利益，充分展現「軍愛民、民敬軍」之良好的互動關係。因此本研究認為國軍透過社會責任之實踐，能夠提升國軍社會地位、聲譽及形象，同時在國軍各部隊中形成一股正面的組織氛圍，讓官兵對於國軍認同，進而願意繼續留在部隊為國服務。

## 第二節 研究動機

在人力資源管理及組織行為上，個人與其工作之間的適配程度除了會對幸福感與留任意願產生影響之外，企業社會責任也會是影響留任意願與幸福感的重要因素之一（李庭閣等人，2018）(Choi et al.,2017)。國軍近年都是以「防衛固守、重層嚇阻」為軍事戰略指導，作為中華民國兩岸和平、維持區域穩定及創造繁榮的堅實後盾，在歷經多次組織變革及推行全募兵制度後，期盼能夠就更一支長留久用，戰力優良的部隊（106年國防報告書，2017）。但組織精簡與兵役制度的調整造成國軍各部隊及單位人力短缺、工作負荷量增加，一人肩負起多項任務的情形發生，相對的會提高部屬在工作上的壓力，可能會引發其在幸福感受及留任意願的變化，進而影響單位整體表現。另外，當前國軍志願役官兵招募考試所錄取的標準，主要是用體能及智力測驗等成績高低作為錄取的決定因素，錄取人員的性格、能力與工作價值觀是否適配於將來所分發的單位與其所賦予之戰備任務，並未進一步探討（張珈進、費吳琛、藍烈廷，2016）。再者，立法院107年度單位預算評估報告指出，國軍諸多戰鬥部隊編現比仍屬偏低，為達成志願役員額招募目標，不斷放寬招募條件，足顯其兵源之獲得及維持不易，未來國軍官兵素質亦堪慮。因此，以上的因素說明目前在營的志願役官兵在個人知識、技能和能力可能無法與其在工作職位或任務需求的相匹配，故瞭解單位官士兵的個人與其工作之間的不適配，是否會對部屬的幸福感受與留任意願產生重要的影響，是進行本研究的動機之一。

募兵制為目前國家重要施政推動項目之一，國軍為培育「役期長、意願強、經驗熟」之志願役官兵，持續藉由招募與留營雙重管道，以組成「量適、質精、戰力強」的現代化之勁旅（108年國防報告書，2019）。因此，國軍各單位也致力於提供官兵多元的進修管道、完善的福利制度以及營舍軟硬體設施的修繕，希望藉此提升官兵生活品質，讓官兵在戮力戰訓本務之後，回到生活區能有像「家」的幸福感覺，發自內心為單位奉獻心力。整體來說，現今進入國軍的管道也日趨多元，相對地，透過管道招募的人員異質性也會越來越高，面對如此情況，國軍管理階層要思

考以下問題，新進官兵弟兄是否可以適應軍中環境與文化？目前在編現上的官兵所具備的本職學能與能力專長是否能在其職務上相結合運用？是否能完成上級交付之任務？而個人工作適配主要著重於職業的選擇，探討個人特質與職業的適配及一致性(Brkich et al.,2002)。據此，面對多元背景、不同人格特質與能力差異的成員加入國軍，單位主官如何營造單位良好工作環境與幸福氛圍，提升部屬幸福感與留任意願，帶領出具有能力與符合單位工作要求的部屬，亦是本研究所要探討的動機之二。

回顧個人工作適配相關文獻，雖然既有的研究對於工作適配已有豐富的實證結果，但大多僅限於研究民間企業、公司行號、醫學界與教育界，對國軍個人工作適配方面的研究發展則較為欠缺，另外也較少文獻以個人工作不適配之反面觀點探討相關問題，且無相關探討企業社會責任在個人工作不適配、幸福感及留任意願之間的中介效果，因此希冀能在此研究缺口上盡點綿薄之力，此為進行本研究動機之三。

承上所述，為滿足研究動機，本研究嘗試解決以下問題：

首先，Kristof-Brown & Guay (2011)指出，「不適配」在個人環境適配的議題中常常被研究人員忽視的問題，對於員工這樣的行為與應對方式瞭解甚少，而且一些相關的問題並沒有在過往的文獻裡得到解決，因此，本研究以個人環境適配理論為基礎，採用學者Cable & DeRue (2002)所提出「要求—能力」適配與「需求—供給」適配的個人工作適配觀點，並從反向觀點出發（即要求—能力不適配與需求—供給不適配），試圖找出個人工作不適配與部屬幸福感及留任意願之間的相關聯性及造成的影響。

其次，以企業社會責任的概念為基礎，探討國軍的社會責任特性，是否在個人工作不適配、部屬幸福感及留任意願之間產生中介效果。最後，本研究以國軍各軍種官兵為研究對象，在個人工作不適配、部屬幸福感與留任意願進行探討，冀望在現有人力資源及組織行為文獻基礎上有新的發現，進而對後續研究及未來政策制

定有所貢獻，並提供國軍人力資源分配上有參考、依循的方向。



### 第三節 研究目的

承上所述研究背景與動機，擬定本研究目的可歸納以下三點：

- 一、探討個人工作的不適配，是否對於幸福感及留任意願有負面的影響？
- 二、探討企業社會責任的概念運用在國軍方面與民間有何不同？企業社會責任是否在個人工作的不適配幸福感及留任意願三者之間產生中介效果？
- 三、藉由本研究問卷調查分析結果，提供國軍各領導及管理階層，在未來管理單位與分配部屬工作任務和執掌時，能夠使官兵適得其所，發揮單位最好的績效與部隊戰力，最後透過研究結果，填補人力資源管理及組織行為相關領域文獻不足之處。



#### 第四節 研究流程

有關本研究流程如圖1-1所示：

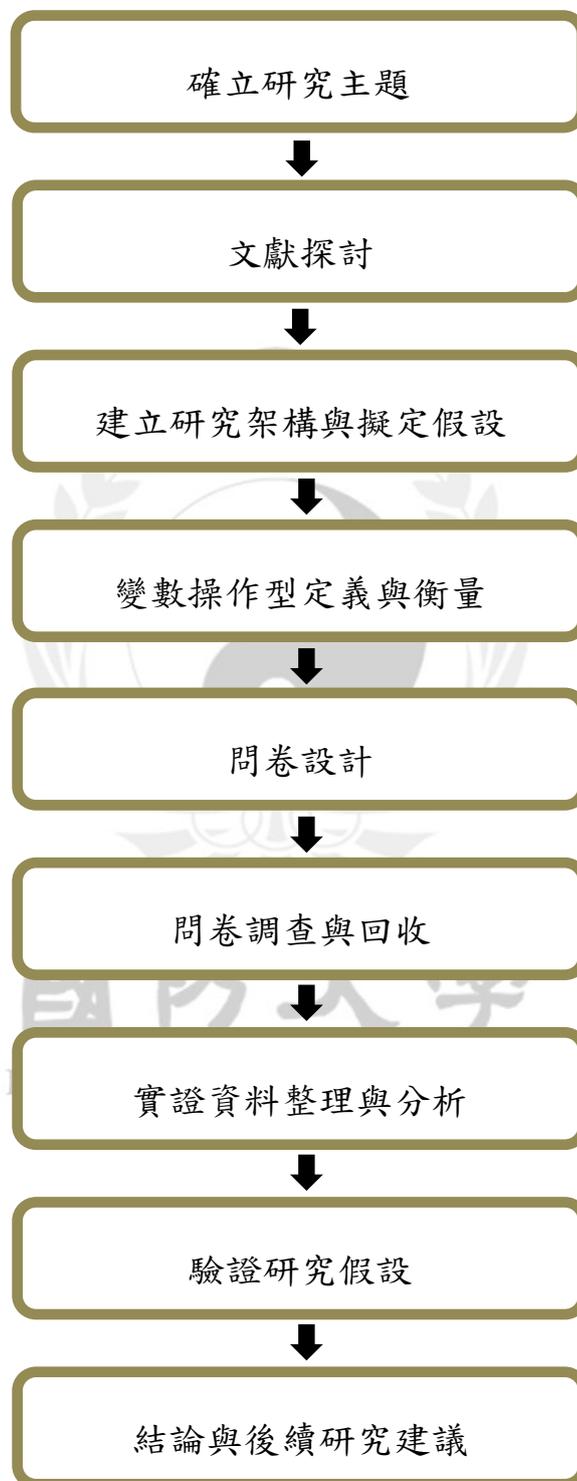


圖 1-1 研究流程圖

## 第二章 文獻探討

本章主要係進行國內、外與本研究議題相關之文獻蒐整、回顧及探討，針對研究變數之相關理論進行彙整，以建立本研究之理論基礎。節次部分區分為五小節，第一節為「個人－工作不適應」，首先進行適應概念發展回顧後，再針對適應類型中的「個人－工作不適應」之定義及內涵進行整理與探討，最後再研析「個人－工作不適應」的測量構面及方式；第二節為「幸福感」，探討其定義、理論與測量構面；第三節為「留任意願」，探討其與離職傾向之關係、定義及相關研究；第四節為「企業社會責任」，主要係探討其意涵及如何運用在國軍社會責任上；第五節為「各變項之關係」，整理各界學者對本研究各構面間之關聯性，進而從中建構出本研究架構及假設推論。

### 第一節 個人工作不適應

人力資源是組織重要的基礎之一，而組織的運作更離不開員工，因此，對於適應 (fit) 的概念，一直以來都是組織心理學與人力資源管理領域之研究人員及業界管理者所關注的議題 (顏宏欽, 2013) (Wong & Tetrick, 2017; Thompson et al., 2015; Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005)，適應是個廣泛的概念，在相關文獻中，適應的概念及類型大多可分為個人組織適應、個人工作適應、個人群體適應、個人主管適應等 (Aktas, 2014)。而這些適應的概念與類型都是在探討個人與工作環境之間的交互作用，因此又稱為「個人與環境適應」(Person-Environment Fit 或簡稱 P-E fit)，若要探究員工或組織成員在工作及職場上的態度與行為表現時，須將焦點著重在個人與工作之間的適應程度 (Oh et al., 2014)，當個人與工作適應程度高，員工所表現出來的工作態度與行為就會愈佳 (Boon & Biron, 2016)；反之，若員工與工作適應程度低，則不適應員工的留任在組織中可能會展現的負面行為來傷害這個組織 (盧玲娟, 2016)，所以任何管理者都必須正視員工在與其工作上適應的問題。不適應這個議題是一個很容易被忽視的主題，國內相關的文獻幾乎是以正向的個

人工作適配來探討與其他組織內成員的態度及行為，以個人工作不適配的反向觀點來探討員工態度與行為方面的文獻較少(Kristof-Brown & Guay, 2011)，因工作提供者與應徵者的資訊不對稱，造成雙方都對彼此抱有不切實際的期望，導致新進員工在進入組織後很容易對這份工作的認知大為不同，造成他們在知識、技能與能力無法符合工作的要求，或是覺得該工作無法滿足自己的需求 (Vogel et al., 2016; Billsberry, 2007; Sthapit, 2010; Baur et al., 2014)。故本研究以反向的觀點出發，將個人—工作不適配作為本研究變項之一，以下茲分定義、學界相關研究及測量加以介紹。

#### 壹、個人工作不適配之定義與內涵

依據我國教育部國語辭典簡編本釋義，「適」在中文的字義上有相合、恰好、正好得意思；「配」在中文字義上則是有適合、適當的意思。個人工作適配 (person-job fit, 簡稱P-J Fit) 被學界廣泛定義為個人與所從事的工作所互相契合的程度 (Edwards, 1991; Kristof-Brown et al., 2005; Boon & Biron, 2016; Wong & Tetrick, 2017; Cai et al., 2018)。舉例來說，就是員工的個人特質與其工作上的特性比較下能夠相互契合，就可以稱之為個人工作適配 (莊瓊嘉、蘇弘文，2005)。學者Edwards(1991)發現個人工作適配透過供需法則的概念，又可區分為「需求—供給適配」(needs-supplies fit; NS fit)：意即個人的需求、價值觀及欲望與其所從事之工作相契合、「要求—能力適配」(demands-abilities fit; DA fit)：意即員工具備的知識、技能與能力能夠符合特定工作的要求 (Wong & Tetrick, 2017)。往後的學者Cable及DeRue(2002)也透過研究證實個人工作適配除了可區分需求—供給適配及要求—能力適配兩種模式之外，更發現兩者可以相互互補，個人可以供給工作之需求，而工作也可以供給個人之需求 (Chang et al., 2010)。本研究茲將不同學者對個人工作適配之定義彙整，如下表2-1所示：

表 2-1 個人工作適配定義整理

學者（年代）	定義
Kristof-Brown, Zimmerman, Johnson(2005)	一個人的特徵與工作或工作任務特徵之間的關係。
Newton & Jimmieson(2009)	個人工作適配是一種將人員與特定工作相關之需求進行匹配的過程。
Kristof-Brown & Guay(2011)	個人知識、技能和能力（KSAs）與工作需求的匹配，或是個人需求和工作供給之對應。
Sekiguchi & Huber(2011)	指組織中的人員，其知識、技能和能力與工作需求相匹配。
Luksyte 等人(2011)	個人工作適配是個人環境適配的其中一種類型，包含了需求—供給適配及要求—能力適配兩種面向。
Vreugdenhil(2012)	個人工作適配包含兩個基本概念，需求—供給適配及要求—能力適配。
Chhabra(2015)	個體特徵（知識、技能與能力和需求）與工作需求或個人需求、願望與工作屬性之間的契合度。
Flecke(2015)	一個人（即求職者）和一個工作（即空位職缺）之間的匹配程度被稱為個人工作適配。

資料來源：上述學者研究內容出處如參考文獻所列舉，本表為研究者依各文獻內容綜整。

然而，管理者與員工之間普遍存在資訊不對等之關係，所以管理者在招募與應徵的過程中，對於工作職缺的內容將優點放大並盡可能隱藏其缺點，目的是為了要成功吸引與招募員工加入，而這樣的結果會導致這些員工在他們工作上產生不適配的現象(Sthapit, 2010; Vogel et al., 2015)。從個人工作適配的反向觀點出發，不適配的員工會發現自己在兩種面向與所從事之工作無法契合，其一為員工的知識、技能和能力與工作要求不一致（要求—能力不適配，demands-abilities misfit；DA

misfit)；其二為員工意識到其所從事之工作無法提供滿足他們個人的需求(需求—供給不適應, needs-supplies misfit；NS misfit)(盧玲娟, 2016)。近年來, 關於「不適應」的議題已受到學者的重視(Sthapit, 2010; Kristof-Brown & Guay, 2011; Devloo, Anseel & De Beuckelaer, 2011; Kristof-Brown & Billsberry, 2013; Vogel et al., 2015)。研究指出, 「不適應」是一個被研究人員忽視的主題, 對於不適應所產生的行為或應對方式知之甚少, 因此如何減少不適應所產生的後果對於管理者至關重要(Kristof- Brown & Guay, 2011)。

綜合上述為各界學者對個人工作適應之定義, 以此基礎出發, 本研究以反面觀點來研究與探討個人工作適應, 因此將個人工作不適應定義為: 「個人與所從事的工作內容、職務的適應程度(包括「要求—能力適應」及「需求—供給適應」)無法相容」。

## 貳、個人工作不適應之相關研究

在過往人力資源管理領域的研究中, 個人工作適應會影響員工在組織中的工作表現與績效, 當個人與工作契合度越高, 員工則會越有正面的態度與行為(Iqbal, Latif & Naseer, 2012; Farzaneh et al., 2014)。適應的概念已被證實與員工的態度與行為具有相關性, 例如: 工作績效(Li & Hung, 2010; Boon et al., 2011)、組織認同(Cable & DeRue, 2002)、組織承諾(莊瓊嘉、林惠彥, 2005)、組織公民行為(Li & Hung, 2010; Farzaneh, Farashah & Kazemi, 2014)(吳佩琪等人, 2012)、工作滿意度(莊瓊嘉、林惠彥, 2005)(Peng & Mao, 2015; Ilyas, 2013)、留任意願(江郁汝、謝麗香、蘇文凱, 2017)等。

而「不適應」通常被認為是適應的反面觀點, 即個體與其工作環境不相契合或是不兼容有關(Follmer et al., 2018)。當不適應發生時, 人們會認為他們的心理需求被忽視, 進而對工作不滿意或是在工作表現上不佳(Cable & Edwards, 2004; Kristof-Brown et al., 2005; Edwards & Shipp, 2007; Chen, 2010; Luksyte et al., 2011)。相關文獻普遍認為員工的離職與員工適應程度低有關(Kristof-Brown et al., 2005) Arthur et

al., 2006; Chen, 2010)。員工的適配程度低也會導致其消極的工作態度(Yu, 2013)。工作不適配的員工往往在工作表現上較差，其原因在於其知識、技能和能力無法達到工作之要求，因此，工作不適配的員工在組織裡會表現出消極的工作態度及行為，進而傷害組織(Laschinger, Wong & Greco, 2006; Devloo, Anseel & De Beuckelaer, 2011; Luksyte, Spitzmueller & Maynard, 2011; Vogel et al., 2015)。雖然有部分學者認為不適配與員工的離職有關，但是也有學者調查那些在職場上工作不適配的員工他們的工作流動性，發現他們不一定會因為自己與其工作內容不相契合而離職，反而會繼續待在不適合的職位上，這就暗示了他們到外面職場缺乏其他選擇(Wheeler et al., 2007)。另外，也有研究證實，個人工作不適配的現象在年長的員工中最常見，因為他們有著很長的工作資歷，日子久了工作的動機、需求和價值關發生了變化(Kanfer & Ackerman, 2004; Kooij, De Lange, Jansen, Kanfer & Dikkers, 2011; Vreugdenhil, 2012)。另外，個人工作的不適配，也包含了一種概念「過度適任」，意思就是員工本身的知識、技能與能力比其工作職位或任務所需要高出許多，即大材小用(Erdogan, Bauer, Peiró, & Truxillo, 2011; Luksyte et al., 2011; Zhang et al., 2016)。不論如何，組織內部成員的不適配情況都不是一個所有管理者所樂見的現象，因為這可能會造成組織營運上效率的低落。

### 參、個人工作不適配之構面與測量

回顧相關研究發現，個人與工作適配大致可區分為單一、雙重與多元構面等三種測量的取向(顏宏欽, 2013)。而早期學者大都以單一構面針對個人工作適配進行測量，以此單一構面的測量方式雖然遭到部分學者質疑，但仍有不少研究持續使用(顏宏欽, 2013)。如 Brkich, Jeffs & Carless(2002)是以知識/技能、目標、需求、動機符合及工作特性等為測量的構面。單一取向的測量構面雖然只把個人工作適配認定為單一因素，但其測量之內容則是包含不同指標的適配知覺，能夠符合 Edwards(1991)提出對於個人工作適配概念的觀點，因此在學界上仍獲得不少研究者所採納(Ardıç et al., 2016; Cai et al., 2018; Klačić et al., 2018)。

然而單一構面之測量方式，雖然在測量內容上符合了個人工作適配的兩大向度（需求—供給適配、要求—能力適配），但在概念上還是屬於單一構面（顏宏欽，2013）。Cable 與 DeRue(2002)發現，所謂需求—供給適配與要求—能力適配在內涵上不盡相同，此兩種構面能清楚區別而且同時並存的，鑑此，他們二人針對個人工作適配發展出了雙重構面的測量方式，包含了需求供給理論觀點（需求—供給適配）與工作要求控制模式（要求—能力適配），以雙重構面為測量個人工作適配方式的觀念也獲得 Kristof-Brown 等人（2005）的認同，往後的部分研究中也以此量表作為設計問卷調查的基準(Bui et al.,2017)（江郁汝、謝麗香、蘇文凱，2017；莊瓊嘉等人，2017；李庭閣等人，2018）。

不過 Kristof-Brown 等人（2005）也指出個人工作適配的應採用多元構面的問項來發展與衡量。因此，紀乃文等人（2008）的研究中將 Maslow 的需求層次理論及 Cable & DeRue(2002)的觀點加以整合，以基本需求、自尊隸屬、自我實現、工作要求與具備能力等五構面取向發展出多元構面的個人工作適配量表（紀乃文等人，2008）。紀乃文等人（2008）的多元構面測量，結合單一與雙重測量之優點，對於個人工作適配的測量取向多了不同的參考架構（顏宏欽，2013）。此外，Chuang, shen & Judge(2016)基於互補性觀點以 KSA（知識、技能、能力）、個性、興趣和工作特徵等四構面發展出 Person-Job Fit 量表（PJFS），用於衡量個人能力和需求與特定工作相容的程度(Enwereuzor et al.,2018)，經假設檢驗具有良好的信、效度，是一種合格的測量工具(Chuang et al.,2016)。

承上所述，個人工作適配在於探討個人的工作能力與工作所需條件之間是否能相互契合。若各單位部隊長能深入瞭解底下官兵與其工作適配的程度，就會對於改善部屬工作態度及行為有所助益；相對的，若官兵本身也能瞭解自己目前與工作適配程度，亦對自己不管在工作上或軍旅生涯發展都有幫助。因此不管是「需求—供給適配」或「要求—能力適配」的概念都不能被忽略，故本研究選擇以 Cable & Derue (2002)個人工作適配中的「需求—供給適配」及「要求—能力適配」兩種構

面作為測量的取向。而本研究的研究變項為個人工作不適配，因此將個人工作不適配定義為兩種面向，一是需求—供給不適配（N-S misfit），指的是工作無法滿足員工的需要；二是要求—能力不適配（D-A misfit），指的是員工沒有具備工作所需的能力、知識與技能（盧玲娟，2016），修改 Cable & Derue (2002) 的量表之操作定義來測量。

#### 肆、小結

整體而言，因為個體與其工作環境不相契合或是不兼容，其心理需求被忽視，進而對工作不滿意或是在工作表現上不佳，所以個人與工作環境的不適配對於員工之行為與態度有負向影響，對於管理者來說，如果可以事前預先瞭解員工與其所從事之工作的適配程度，並且依個人狀況，適時的調整其所執掌的工作職務或施以教育訓練，可幫助員工在工作行為改善與態度的提升，消除各種與工作不適配等因素；而對於員工而言，本身若可以知道自己與當前工作的適配程度及狀況，那麼在未來職涯規劃與發展也會有所助益。國內相關的文獻幾乎是以正向的個人工作適配來探討與其他組織內成員的態度及行為，以個人工作不適配的反向觀點來探討員工態度與行為方面的文獻較少，故本研究參考了過去學者對於個人工作適配的定義，再以反向觀點出發，將個人工作不適配定義為「個人與所從事的工作內容、職務的適配程度（包括「要求—能力適配」及「需求—供給適配」）無法相容」。

#### 第二節 幸福感 National Defense University

人們皆渴望「幸福」，也努力追求「幸福」，每個人對於幸福的定義及認知都不同，在注重個人主義及人性化的現代生活中，幸福這個既抽象又日常生活常見的形容詞一直都是學術各界研究的重點（高旭繁，2013）(Cottrell, 2016)。目前幸福感已多年列為台灣博碩士論文引用最多的關鍵詞之一（國家圖書館，2019）。研究類型多元化，諸如教師、運動員、警察、青少年及軍人等（林湘蓁、張美雲，2013）。宏碁集團董事長施振榮先生也曾提到，有競爭力的企業，必會是可以照顧員工幸福的王道企業，藉此可知，在人力資源管理方面，關心部屬，提高部屬的幸福感受也

在管理階層受到重視（葉淑禎，2013），故以幸福感作為本研究變項之一，以下針對定義、理論發展及構面加以介紹。

### 壹、幸福感之定義

從英文字詞來看，幸福感（well-being）是良好的、滿意地（well）和存在、生存（being）兩個字所組合而成，意思是在生活中，個人對自身的生存感到滿意，所產生幸福的感受（楊慶麟、蔡素惠，2018）。幸福感包含許多不同概念，例如：個人發展、個人成就、與他人之人際關係和社會貢獻等(Eid & Larsen, 2008)。也有學者將幸福感分為兩種概念，一個是個體的心理幸福感（Psychological Well-Being），指的是一種實現自我、對生活感到有意義的感覺；另一個則是主觀幸福感（Subjective Well-Being），指的是對生活的整體滿意度（Diener, Oishi & Lucas, 2012）。根據以往之研究，關於幸福感有不同之定義。Edlin & Golanty(2009)將幸福感定義為一種動態的過程及個人本身對於生活整體評價之主觀感受，是一種多面向的概念。個人主觀的感受，是不同背景變項及人格特質的個體在生活或工作環境中主觀的認知、情緒與身心健康等方面之整體評估的一種感受與滿意程度（林湘蕙、張美雲，2013）。Arora 及 Bhagat(2016)以員工的角度出發，將幸福感定義為一個可以評估員工在工作場所的整體生活質量和心理健康的概念。

總言之，各學界及學者對幸福感之定義大相徑庭，故本研究根據相關文獻回顧將幸福感之定義彙整如表2-2所示：

表 2-2 國內外學者對幸福感的定義

學者（年代）	定義
Simsek(2009)	一個人對於過去、現在和未來之生活的評價。
Schulte & Vainio (2010)	幸福感是由個人對自身生活、工作及身心健康狀態的綜合性滿意程度所構成，當滿意度越高，也就越幸福。
Carr(2011)	幸福感就是個人對於本身工作、家庭、休閒娛樂、健康狀態、財務狀況、自身感受及其所處團體等不同領域之滿意度

	的認知評價，再加上從中所得之情感經驗之綜合性的評估後所得到的感受。
Schwartz 等人(2013)	幸福感係指快樂，它是個人主觀感受及對自身生活滿意之評量。
林湘蓁、張美雲 (2013)	個人主觀的感受，是不同背景變項及人格特質的個體在生活或工作環境中主觀的認知、情緒與身心健康等方面之整體評估的一種感受與滿意程度。
蔡進雄 (2013)	個人對於生活滿意度及情緒之主觀感受程度。
Li, Ashkanasy & Ahlstrom (2016)	幸福感被廣義地定義為對一個人生活的整體評價，即員工在工作職場體驗和功能的整體質量，包括影響個人表現的生活滿意度和積極影響。
Arora & Bhagat(2016)	一個可以評估員工在工作場所的整體生活質量和心理健康的概念。
Findler, Klein Jacoby, & Gabis(2016)	個人對整體生活的正面評價，也就是正向情感及生活滿意度提升而負向情感降低。
許順旺等人 (2018)	幸福感是個人根據自己對於整體生活的主觀性評價，內心對於所經歷的事及所體認到的幸福感受程度。
吳莉芬等人 (2018)	幸福感是指個體情緒呈現正向感受，整體由內而外達到和諧狀態。
Piers 等人(2018)	幸福感來自於滿意度與快樂兩個元素結合而成，滿意度反映個人對於生活的認知評價。

資料來源：上述學者研究內容出處如參考文獻所示，本表為研究者整理繪製。

綜合論之，本研究將幸福感定義為：「官兵對於自己生活及工作品質的主觀感受，此感受的界定標準可來自於個人主觀感受、生長經歷、價值觀或與他人比較而來。」

## 貳、幸福感之相關理論

在過往文獻研究中，幸福感常被分為兩種概念，心理幸福感（Psychological Well-Being）和主觀幸福感（Subjective Well-Being），而他們的哲學基礎分別是現實論（Eudaimonism）及快樂論（Hedonism）(Diener, Oishi & Lucas, 2012)。而現實論強調幸福是人的一種完善的自我活動，古希臘哲學家雅里斯多德認為，至善即幸福，意思是說每個人活著就是需要有一個目標來追尋，並且在實現人生價值的過程中體驗快樂和幸福；在快樂論的部分，古希臘哲學家伊比鳩魯認為幸福是快樂的主觀心理體驗，後來演化為享樂主義，即人的本能都是追求快樂，逃避痛苦（徐婷、王益寶，2011）。

另外，亦有學者以不同之看法與觀點的理論來解釋幸福感，主要分別為需求滿足理論、特質理論、判斷理論與動力平衡理論（陳月蓮，2015；蔡進雄，2013；劉秀枝，2011；邱惠娟、童心怡，2010）。需求滿足理論認為人有生理及心理需求，而個人的快樂源自於需求的滿足，當需求滿足愈高就會愈快樂，個體就會感到幸福。特質理論則是以人格特質的觀點來探討幸福感，認為幸福感取自每個人看待事情的態度，每個人皆有不同之人格特質，所以對事情都有不同的體認與感受。判斷理論主張個體之幸福感是相對比較而來的，由個體認知的架構中挑選標準進行參照與評斷，倘若比較起來較佳，就會產生幸福感。至於動態平衡理論則說明生活事件的變動會影響幸福感。

本研究聚焦於在工作職場之幸福感研究，而在相關研究中，Robertson與Flint-Taylor（2008）以擴展一建構理論為基礎，強調目標與正向情緒是個體感受到幸福感的關鍵因素，表示工作幸福感是人們在工作時體驗到的目標感與情緒。Bakker及Oerlemans（2011）二人以情感環狀模型（The circumplex model of affect）來解釋員工的工作幸福感，將其定義為員工因體驗到較多的正向情緒與較少的負面情緒，故對自己的工作感到滿意。這定義不但包含員工對工作的認知評價，也與投入、快樂等對工作的正向情緒有關，此外，作為一種情緒體驗的滿意狀態，也稱之為工作滿

意度。與他們二人看法相近，Xanthopoulou、Bakker及Ilies（2012）認為工作幸福感是一種由低度至高度活化的愉悅體驗狀態，包含工作滿意度、工作敬業及工作投入與正向情緒。Dagenais-Desmarais與Savoie(2012)將工作幸福感定調為個體對工作主觀的正向體驗，其中包括五個構面，即工作場合的人際適應性、工作奮鬥性、工作勝任感、知覺認知度、工作投入。



### 參、幸福感之測量

國內外學界對於幸福感的研究眾多，而影響幸福感的變數也很多元，以下為研究者針對近年來，各學者在幸福感研究中，最為廣泛運用之量表種類，如表。

表2-3 學界廣泛運用之幸福感測量工具

學者（年代）	量表名稱	測量面向
Diener(1984)	主觀幸福感量表 (SWB)	情感、認知
Argyle & Crossland (1987)	牛津幸福量表 (OHI)	社會承諾、正面樂觀情感、掌握感、 身體健康、自我滿足與心理警覺
Ryff & Keyes(1995)	心理幸福量表 (PWBS)	自我接納、積極關係、環境控制感、 生活目標感、獨立自主與自我成長
陸洛（1998）	中國人幸福感量表	自我滿足、家人與朋友關係和諧、 對金錢追求、工作成就、生活樂天 知命、過的比別人好、自我控制、 理想實現
Hills & Argyle(2002)	牛津幸福問卷 (OHQ)	有意義的生活、活力、自我與生活 滿意、發現事物的美、有效管理時 間、具有吸引力、快樂回憶
Diener等人(2009)	心理幸福感量表 (PWBS)	單一構面（8題）
Evers等人(2012)	幸福指數 (Well-being Index， WBI)	生活評估、身理健康、情緒健康、 工作環境、健康狀況及基本訪問
Dagenais-Desmarais & Savoie（2012）	工作幸福感量表 (IPWBW)	人際適應性、工作奮鬥性、工作勝 任感、知覺認知度、工作投入

Li(2014)	心理幸福感量表 (PWBS)	正向關係、自主、環境精熟、個人 成長、生活目的、自我接納
----------	-------------------	---------------------------------

資料來源：上述學者研究內容如參考文獻所示，本表為研究者自行整理。

由上表可知，一般關於幸福感研究大多部分是以生理健康、社會人際支持或生活滿意度等面向為測量題項，對於職場上的員工在工作上所造成的幸福感影響甚少探討，目前在人力資源管理方面已逐漸注重員工在工作上與幸福感之間的關係。因此本研究認為在測量幸福感時，應該著重各種幸福感的面向，如個人身心健康、社會人際支持、生活滿意度及職場工作所造成的正負面情緒等，故採用Dagenais-Desmarais & Savoie (2012) 所製作的工作幸福感量表中的知覺認知、人際適應、工作奮鬥、工作勝任、工作投入等五個面向作為本研究之測量工具。

#### 肆、小結

本研究採用Dagenais-Desmarais & Savoie (2012) 所製作的工作幸福感量表中的知覺認知、人際適應、工作奮鬥、工作勝任、工作投入等五個面向作為本研究之測量工具。另外，研究者考量國軍各部隊與一般企業之特性大相徑庭，所以針對部分文字語意上進行修正，以期可貼近本研究欲測量之幸福感面向，以利進行後續命題之推導來對國軍之部屬幸福感進行研究。

### 第三節 留任意願

人力資本對於組織有著深遠的影響，正因這點，員工在任何組織中都被視為一種資產(Dhanpat et al., 2018)。而員工的留任被認為是影響組織的最大挑戰之一(Das, Nandialath & Mohan, 2013)。在組織中人員的離退一直都是業界關注的問題，因為員工的離職會降低組織營運的成本，且對組織中人力資本的損失和中斷產生了重大的影響(Takawiara, Coetzee & Schreuder, 2014; Amah, 2009)。留任意願 (Retention Intention) 指的是組織內之員工心裡面想要繼續從事目前的工作，且繼續為組織效力的一種念頭與態度(Ellenbecker,2004)。留任意願與離職傾向是一種相反的邏輯概念，兩者密切相關，若在組織內可以減少員工的離職因素，就可提高員工的留任意

願(Kraus,2015; Hausknecht, Rodda, & Howard, 2009)。任何組織都希望在吸引優秀人才進入的同時，更渴望將原本的優質員工留下，因此，員工的留任意願絕對是組織或是企業內部所要重視的議題。

### 壹、留任意願之意涵

學者Schuler和Jackson(2006)定義留任意願為雇主鼓勵員工繼續留在組織中需要做的一切努力。另外，Chaminade(2006)則將定義為一個組織為創造一個長期僱傭員工環境而採取的一種自發性行動。汪素敏等人(2009)將留任意願詮釋為組織成員期望保有穩定的工作關係及職涯發展，而形成的態度或意向。Chiboiwa等人(2010)則將留任意願看作是防止有能力之員工離退，而導致生產力及獲利損失的一種概念。Salman等人(2014)認為留任意願為員工會考慮留在組織中，並獲得更好的發展機會的一種意向。蔡宗庭及張育菱(2015)則認為，員工幾經審慎評估及思考其留任後，所產生之成本效益，依然有意願續留在原組織或傾向不離職的態度。不同研究者對於留任意願之定義也不盡相同，而這些定義都表明，員工的留任之目的是通過適當政策來留住有生產力的員工，過去學者對於留任意願的研究，依類型主要可區分為以下三種面向(李庭閣、費吳琛、張鈞復，2018；林淑芳、雲安琪、張書菁，2016)：

#### (一) 以功能性來探討

- 1.功能留任 (functional retention)：當員工的工作績效與表現良好，並且未來具有發展潛力，而這時管理階層會將其看作是重要的人力資本，並其留下。
- 2.非功能留任 (dysfunctional retention)：相反地來說，當員工在工作上表現不佳，如果持續留在組織內，則將會造成組織在運作上的績效降低。

#### (二) 以所在對象來探討

- 1.組織留任 (organizational retention)：指員工繼續在同一個組織或單位內工作。

2.專業留任 (professional retention):指員工繼續在他的專業領域內從事工作,以維持他的專業發展。

### (三) 以自主性來探討

1.自願留任 (voluntary retention):指工作對象具有自由之意願,且得以選擇繼續留任當前所從事之工作職務。如同國軍官兵於服滿法定役期後,符合考核標準,得依其意願選擇轉任常備役或選擇續簽留營。

2.非自願留任 (involuntary retention):指工作對象受制於外力之影響,必須選擇留任於當前所從事之工作職務。如我國軍校生畢業後於規定服務年限之內不得離職,因如欲離職則需負擔教育及訓練賠償費用。

上述為各界學者對留任意願之定義,本研究以國軍人力資源管理的觀點來探討留任意願,因此,本研究將留任意願定義為:「國軍官兵在服役期間或服役滿法定役期後,對單位與工作職務本身進行評估,以及進行工作環境內外因素比較後,決定是否選擇續任本職的心態或意願」。

## 貳、留任意願之相關研究

首先在國內部分,有研究以國際觀光旅館業內外部的員工為樣本,進行留任意願、職場幸福感與工作滿意度關係之研究,研究發現,留任意願、職場幸福感與工作滿意度三者均有正相關(蕭靜雅、賴于婷,2015)。另外,也有研究是以國內某銀行櫃檯人員及帳戶管理員為研究對象,研究結果證實人格特質與工作滿意、工作績效、留任意願之間存在顯著相關,當中人格特質對工作滿意的影響最顯著,並間接影響留任意願,顯示人格特質可以當作員工是否留任與離職的重要變數(蔡宗廷、張育菱,2015)。還有研究以國內六家航空公司的民航機師為樣本,探討工作價值觀、組織承諾、工作滿足與留任意願之關係,研究結果顯示,工作價值觀、組織承諾、工作滿足對於留任意願皆有顯著的影響,組織承諾對於留任意願有不錯的預測效果,另外在個人統計變項中,年薪對於留任意願有顯著的影響(王大明、黃永全、林若蕎,2018)。亦有研究則是利用國內某醫學中心護理人員為調查對象,

發現留任意願與主管支持、同儕支持、單位支持及工作量負擔呈現正相關(楊佩瑄等人, 2019)。

國外學者對相關研究也很豐富, 首先Cave等人(2013)以國際化的電子產品市場為研究對象, 探討其中兩組員工的離職傾向, 一組為一般員工, 另一組為遣返員工, 對於一般員工而言, 薪資、工作性質與離職傾向呈現負相關, 而對於遣返員工而言, 組織承諾與離職傾向有顯著之關係。Salman等人(2014)針對巴基斯坦的某銀行業員工為研究母體, 探討員工留任之影響因素, 其中員工的激勵與留任意願之間存在著很強的關係, 並且認為組織制定有關員工培訓與發展的政策, 可有助於留住員工。Hundera(2014)考察了某大學教職員工的離職傾向, 發現角色衝突、組織承諾、工作滿意度皆對教職員工的離職傾向有顯著的影響。Baloch等人(2014)運用某航空業機組人員為研究對象, 研究結果表明同儕關係、延長飛行時間、家庭與工作衝突、薪資、晉升對於工作滿意度及離職傾向有負向之影響。另外, Hamid與Yahya(2016)以馬來西亞某地區的半導體工程師為研究對象, 證實個人工作適配與工作投入對於留任意願呈現正相關。影響員工留任與離職的因素很多, 研究者依據相關文獻內容整理如下表2-4。

表2-4 影響留任與離職之相關因素

相關行業	影響因素	學者 (年代)
觀光	幸福感、工作滿意度	蕭靜雅、賴于婷 (2015)
金融	人格特質、工作滿意度、工作績效	蔡宗廷、張育菱 (2015)
	員工激勵	Salman等人(2014)
航空	工作價值觀、組織承諾、工作滿意度、薪資	黃永全、林若蕎 (2018)
	同儕關係、延長飛行時間、家庭與工作衝突、薪資、晉升	Baloch等人(2014)
醫學	工作壓力、職場暴力、工作氣氛、工作保	林淑芳、雲安琪、張書菁

	障	(2016)
	職業倦怠、成就感、薪資、福利	賴亭君等人 (2018)
	主管支持、同儕支持、單位支持、工作量 負擔	楊佩瑄等人 (2019)
教育	工作壓力、工作滿意度、成就動機	林秀吟、廖益興 (2014)
	工作滿意度、組織承諾、角色衝突	Hundera(2014)
製造業	工作態度、工作條件、福利措施、薪資、 員工參與	Patgar & Vijayakumar (2015)
科技	薪資、工作性質、組織承諾	Cave等人(2013)
	個人工作適配、工作投入	Hamid & Yahya(2016)

資料來源：上述學者研究內容如參考文獻所示，本表為研究者自行整理。

承上之相關研究文獻，各研究之對象及目的皆不同，其影響員工留任與離退的因素也不盡相同，而影響留任意願的因素甚多，如幸福感(蕭靜雅、賴于婷，2015)、人格特質(蔡宗廷、張育菱，2015)、成就動機(林秀吟、廖益興，2014)、工作壓力(林淑芳、雲安琪、張書菁，2016；張翠芬、陳重光、陳敏加，2016)、工作投入(李婉禎、林木泉、朱正一，2013)、工作滿意(Salman et al., 2014; Hundera, 2014)(林淑芳、雲安琪、張書菁，2016)等，除此之外，部分個人統計變項如年齡、性別、教育、薪資與福利亦會影響留任意願(Patgar & Vijayakumar, 2015)(賴亭君等人，2018)。

### 參、小結

綜合上述相關文獻論述，各種影響人員留任意願之原因不盡相同，一般來說，在學術與實務界較廣為討論之原因大抵有工作滿意、工作壓力、薪資福利、組織承

諾、個人工作適配等。而本研究以國軍人力資源管理的觀點來探討留任意願（留營意願），因此，本研究將留任意願定義為：「國軍官兵在服役期間或服役滿法定役期後，對單位與工作職務本身進行評估，以及進行工作環境內外部因素比較後，決定是否申請不適服或辦理退伍，或者選擇續任本職的心態或意願」，並進一步探討個人工作不適配、企業社會責任與留任意願之關係。

#### 第四節 企業社會責任

企業存在的目的除了獲取最大盈利之外，還必須遵守社會上相關的法規，企業也有責任和義務承擔相對應的社會責任。企業社會責任（Corporate Social Responsibility, CSR）的概念已經被研究有好幾十年的歷史，在近十年，學術界與實務界對此議題仍然被感興趣(Glavas & Kelley, 2014)。在過去幾十年來，企業社會責任日趨提升，一項研究指出，參加聯合國全球契約的766位CEO中，約93%的人將企業社會責任視為其組織未來成功的重要部分(UN Global Compact-Accenture, 2010)。而卓越的企業社會責任體現出了組織對利害關係人的承諾與參與，進一步可使企業獲得寶貴的資源，甚至吸引和留下更好的員工(Cheng, Ioannou & Serafeim, 2014)。

##### 壹、企業社會責任之意涵

企業社會責任議題廣為學術界與實務界熱烈討論與重視(Glavas & Kelley, 2014) (柯彥輝、謝書怡、嚴國晉, 2016)，企業社會責任的研究至少可以追溯到 20 世紀 30 年代左右，在最初的研究階段，文獻主要集中在制度層面，論述企業在社會中的角色，反映當時的社會風氣，從那時起許多學者提出了他們的定義及推理，但企業社會責任的概念並未出現，概念也相當模糊(Glavas & Kelley, 2014; Lee, 2008)。直至學者 Carroll(1979)(1991)建立了一個由慈善、道德、法律和經濟組成的金字塔模型（如圖 2-1），並將企業社會責任定義為，企業的社會責任包括社會在特定時間點對組織的經濟、法律、道德和自由裁量的期望(Muralidhar & Sirenko, 2019)。隨後幾年的研究，Carroll(1991)自己對企業社會責任的定義加以修正，融入了

企業公民的概念重新定義，強調企業必須以營利動機為基礎，再來必須遵守法律規範，接著必須合乎公正、公平等原則，最後鼓勵企業成為一個良好的企業公民，主動參與社會慈善活動，並提升社會風氣。



圖 2-1 Carroll(1991)企業社會責任金字塔模型

資料來源：“The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders” by A.B. Carroll, 1991, *Business Horizons*, 34(4), 42.

進入 21 世紀後，企業社會責任概念逐漸成熟，開始有全球性組織對企業社會責任作出定義，如歐盟（EU）及世界企業永續發展委員會（WBCSD）。部分企業也逐漸將企業社會責任的概念與經營策略融入核心目標之中，學者 Ferrel 與 Fraedrich（2005）認為，企業的義務在於對利害關係人（包括股東、客戶、員工、社區、環境、供應商及政府部門）之正面影響增加，並將負面影響減少。Fifka(2009)則以企業為導向概念，將企業社會責任定義為企業所擔負的經濟、法律責任，以及依其現有資源與策略之限制，自發性參與社會發展之責任。

有關各界學者或組織團體對於企業社會責任之定義，綜整如下表2-5：

表 2-5 國內外學者對社會企業責任的定義

學者（年代）	定義
Carroll(1979)(1991)	將企業社會責任視為一個金字塔，由底部至尖端為經濟責任、法律責任、道德責任與慈善責任。強調企業必須以營利動機為基礎，再來必須遵守法律規範，接著必須合乎公正、公平等原則，最後鼓勵企業成為一個良好的企業公民，主動參與社會慈善活動，並提升社會風氣。
歐盟（2001）	公司在自願的基礎上，把對社會和環境的關切整合到他們的經營運作及其利益相關者的互動中。
世界企業永續發展委員會（2002）	企業承諾持續遵守道德規範，為經濟發展做出貢獻，並且改善員工及其家庭、當地整體社區、社會的生活品質。
Ferrel & Fraedrich（2005）	企業的義務在於對利害關係人（包括股東、客戶、員工、社區、環境、供應商及政府部門）之正面影響增加，並將負面影響減少。
Turker(2009)	企業社會責任是積極影響利害相關者並且超越其經濟利益的企業行為。
Fifka(2009)	企業所擔負的經濟、法律責任，以及依其現有資源與策略之限制，自發性參與社會發展之責任。
Aguinis(2011)	考慮利害相關人期望及經濟、社會與環境績效的特定組織作為和政策。
Lee 等人(2013)	企業社會責任為一種對利害關係人、客戶、直銷商及政府等的整體利益考量。
賴麗香、黃楹家	企業出自於自願的基礎之上，把對社會關懷和環境保

(2013)	護，加以整合在本身的商業經營運作以及與利害關係人的互動。
李城忠、何建德、彭麗貞 (2018)	企業在負擔起經濟、法律責任之餘，以現有資源和經營策略來改善社會環境及對某特定議題投入之社會責任等，並以此獲得企業營運的競爭優勢。
Muralidhar & Sirenko (2019)	企業行為旨在積極影響利害相關人，而不僅侷限在經濟利益。
何濤 (2019)	指企業在社會中承擔的道德責任，關係到每一位利益相關者。
Su & Swanson(2019)	企業積極影響社會或環境而進行的活動。

資料來源：上述學者研究內容出處如參考文獻所示，本表為研究者整理繪製。

## 貳、企業社會責任對組織內部成員之影響

以往在企業社會責任的議題方面，較多數著重於組織的財務績效與消費者知覺上(Mohr & Webb,2005)，針對利害關係者之一的內部員工面向上甚少探究。企業的義務在於對利害關係者（包括股東、客戶、員工、社區、環境、供應商及政府部門）之正面影響增加，並將負面影響減少(Ferrel & Fraedrich2005)。在企業社會責任相關文獻中指的利害關係人，通常是探討組織外之成員（如：股東、顧客、社區、政府部門），但是組織內的成員（員工）也是重要的利害關係人之一，他們經常扮演著關鍵的前線角色，影響顧客的體驗，更左右組織的表現與績效，所以更值得被探討(Su & Swanson ,2019; Aguinis & Glavas, 2012)。

企業主動對國家與社會勇於付出，同時也向所有的利害關係者負起責任，讓組織在一個優良的職場氛圍之中，在此氛圍下內部的員工自然而然就會感受到組織這種企業社會責任作為的展現，並內化為自己的理念，產生出利他的行為(Abugre & Nyuur, 2015; Mazereeuw-van der Duijn Schouten, Graafland , & Kaptein, 2014)。以

期員工可能只要扮演好自己份內的角色即可，但隨著時代的變遷，企業更希望在此基礎上，讓員工能主動協助組織其他相關事務，讓組織對內聯結性更強，對外更具備競爭力，所以在員工的企業社會責任知覺上是值得被探討的。

已有研究證實企業社會責任對於培養員工積極的態度和行為是有幫助的(Gond et al., 2017; Aguinis & Glavas, 2012; Bauman & Skitka, 2012)。這些正面的態度及行為包括：工作滿意度 (De Roeck et al., 2014; Valentine & Fleischman, 2008; Zhu et al., 2014)、組織承諾(Collier & Esteban, 2007; Dögl & Holtbrügge, 2014; Farooq et al., 2014; Hofman & Newman, 2014; Mueller et al., 2012; Turker, 2009)、組織公民行為(Jones, 2010; Lin et al., 2010; Sully de Luque et al., 2008)、留任意願(Jones, 2010; Bonini et al. 2009)、工作投入(Glavas & Piderit, 2009)等。Kim等人(2010)也發現企業社會責任可以提高組織的外部聲譽和員工對組織的認同，進而提升員工的組織承諾。

而這些正面影響員工態度與行為的好處，除了有助於提升良好的內部組織氛圍，也有助於營運績效的提升(Zhou, 2017)，有研究就證實企業社會責任有助於股票收益(Edmans, 2011)。回到國軍層面思考，國軍官兵對於國防部而言也是利害關係人之一，若國防部落實推動社會責任的政策，培養官兵社會責任的精神與概念，使之產生國軍社會責任的知覺時，或許有助於提升官兵士氣及對單位之向心力。

### 參、國軍之社會責任 National Defense University

在全球環境的變遷下，學術界與實務界日益重視企業社會責任之相關議題，從相關文獻得知，企業社會責任也朝多元化發展，除了受到各國的政府部門與民間企業機構重視外，一般社會大眾也逐漸對此議題注重。國軍為依據國防組織法是為政府部門組織（國防部）之一，而軍人依照公務人員服務法屬於廣義之公務人員，國防部的組織與分工體系亦與民間企業雷同，國軍各單位之管理階層的指揮管理模式，也大多以企管概念或方式來管理各級官士兵。近些年來，隨著兩岸政局關係和緩與民間風氣轉變，一般社會大眾對於國軍的期待不單單僅是保家衛國為主，更期

盼國軍能將相關全民國防政策回饋到社會上並且創造人民的福祉，故履行社會責任是國軍當前很重要的政策之一。

在國內外學者對企業社會責任之定義與分類當中，以Carroll(1979)對於企業社會責任之定義與分類（經濟責任、法律責任、道德責任、慈善責任等四大類）較為完善，而企業公民（Corporate Citizens）的概念呼應他所提出的四種企業社會責任類型(Maignan et al.,1999; Maignan & Ferrell, 2001)，經濟責任包括企業保持經濟財富和滿足利害關係人需求的義務；法律責任意味著企業必須在法律要求的框架下完成其經濟使命；道德責任要求企業遵守社會大眾普遍認同的適當行為與道德規範；慈善責任反映了社會希望企業積極參與改善社會的願望，良好的企業公民可以通過參與經濟、法律、道德以及慈善的公民身份來承擔他們的社會責任，同時最廣為學者研究所使用及參考之企業公民量表(Maignan et al.,1999)，也是依據此概念而來。國軍與民間企業的最大不同之處即是，企業以增加其經濟利益最大化為目標，而國軍則是以保國衛民，捍衛國家主權為職責。國軍屬於政府部門組織之一，雖然算是非營利組織的範疇內，但是Carroll(1979)所提到的四個層次（經濟、法律、道德及慈善）仍適用於國軍這個組織，諸如：天災危害或國家突發緊急事件之支援協助、海軍執行護漁任務、春節外離島交通疏運、陸戰隊協助農產品採收、336愛奇兒活動等。依據《國防法》第5條：「中華民國陸海空軍，應服膺憲法，效忠國家，愛護人民，克盡職責，以確保國家安全。」，由此可見國軍的社會責任與民間企業最大不同之處就是它涵蓋的對象更廣，包括國家、主權及人民等，所要肩負的涵蓋保家衛國、維護民主憲政、愛護人民、安定社會、天災危害或國家突發緊急事件之支援協助，並且積極從事社會上的事務與相關慈善活動，發揮愛民助民之精神，貫徹保國衛民的天職，以堅實國家、社會永續發展的基礎。

因此，本研究參考Carroll(1979)之觀點，將國軍的社會責任定義為「在經濟責任、法律責任、道德責任及慈善責任等社會責任層面下，生產合乎利害關係人（如社會大眾、鄰近社區、政府部門、國軍官兵等）需求的產品或提供相關勞務，達成

滿足利害關係人需求的義務，並在政府相關法律規範下完成國軍社會責任的使命，並遵守社會大眾普遍認同的適當行為與道德規範，最後，積極參與改善社會，發揮無私奉獻的助民情懷，以實踐『軍愛民，民敬軍』之良好之軍民關係」，並採用Maignan等人(1999)的企業公民量表作為測量工具，進一步探討國軍的社會責任對個人不工作適配、留任意願及幸福感間之中介效果。

#### 肆、小結

國軍與一般民間企業不同地方在於，國軍依憲法第一百三十七條：「中華民國之國防，以保衛國家安全，維護世界和平為目的。」以效忠國家及愛護人民為目標；而一般民間企業最重要的目標則是使其利益最大化。因此，對於社會責任的定義與概念有所不同，本研究參考Carroll(1979)之觀點，將國軍的社會責任定義為「在經濟責任、法律責任、道德責任及慈善責任等社會責任層面下，生產合乎利害關係人（如社會大眾、鄰近社區、政府部門、國軍官兵等）需求的產品或提供相關勞務，達成滿足利害關係人需求的義務，並在政府相關法律規範下完成國軍社會責任的使命，並遵守社會大眾普遍認同的適當行為與道德規範，最後，積極參與改善社會，發揮無私奉獻的助民情懷，以實踐『軍愛民，民敬軍』之良好之軍民關係」。

### 第五節 各變項之關聯性

#### 壹、個人工作不適配與幸福感

世界經濟論壇《幸福與全球成功》報告（Well-Being and Global Success）的調查發現，欲使員工感到幸福的因素之一，就是當員工自身可以勝任工作需求，並且在其領域上充分發揮技能（蕭富元，2012）。員工對於自身能力的積極自我評價可以作為個人資源，而這些個人資源與幸福感相關，因為它們會刺激個人成長和目標實現(Akkermans et al., 2013)。Choi等人(2017)認為正面的個人工作適配有於員工在工作上的表現，因為具有適合工作需求之能力的員工可以有效地完成工作，然後提高員工的幸福感(Hamid & Yahya,2011)。而研究亦證實個人工作適配與否會影響員工在組織中的正負面工作態度與行為，如：工作績效(Li & Hung,2010；Boon et

al.,2011)、組織認同(Cable & DeRue, 2002)、工作滿意度(莊瓊嘉、林惠彥, 2005)(Iplik et al.,2011)等。除此之外,個體與其工作適配之程度,也被證實會影響員工在職場的幸福感(Akkermans et al.,2013; Lin et al.,2014; Choi et al.,2017)。若個體與其工作產生不相契合的現象,其在組織裡會表現出消極的工作態度及行為,進而傷害組織(Laschinger, Wong & Greco, 2006; Devloo, Anseel & De Beuckelaer, 2011;Luksyte, Spitzmueller & Maynard, 2011;Vogel et al., 2015)。

個人與其工作適配的程度與否是影響幸福感的重要因素之一,良好的個人工作適配會使員工對其工作感到滿意,相反如果個體無法與其工作內容相兼容,待在這個工作崗位上是痛苦的(Choi et al.,2017)。員工技能和能力與工作要求之間的適當匹配會使員工對工作感到滿意,他們感受到的壓力和疲憊會更少,擔憂也會減少(Singh & Greenhaus, 2004; Quinn, 2005)。換句話說,個人工作不適配會產生工作倦怠的現象,進而負面影響員工的幸福感。當工作要求實現自己目標的期望時,員工可以獲得心理層面的滿足,接著影響他們對工作之適配的程度;相反地,如果員工本身沒有達到工作的要求,他們就會覺得這個工作並不適合他們,接著就會導致幸福感的下降,最後影響他們對工作適合的感覺(Lin et al.,2014)。一個人的性格特徵或能力及工作要求與其所從事工作之間無法達到契合,個體就無法在工作上找到意義及快樂,進而導致幸福感的降低(Wassermann et al.,2017)。綜合上述,當個體在工作上有不適任的現象時,有可能會產生不快樂、不幸福的感覺,因此,本研究對個人工作不適配與幸福感之影響與關聯性提出以下假說:假說一(H1):個人工作不適配對幸福感有負向影響。

## **貳、個人工作不適配與留任意願**

在實證研究當中,個人與工作適配程度會影響員工在組織中的工作表現與績效,當個人與工作契合度越高,員工則會越有正面的態度與行為(Cable & DeRue, 2002; Iqbal, Latif & Naseer,2012)。如:工作績效(Li & Hung,2010; Boon et al.,2011)、組織認同(Cable & DeRue, 2002)、組織承諾(莊瓊嘉、林惠彥, 2005)、組織公民行

為(Li & Hung,2010) (吳佩琪等人, 2012)、工作滿意度(莊瓊嘉、林惠彥, 2005) (Iplik et al.,2011)等。除上述之外, 個體與其工作適配之程度, 也有可能影響留任意願及離職傾向。

研究證實留任意願與離職傾向是一種相反的邏輯概念, 兩者密切相關, 若在組織內可以減少員工的離職因素, 就可提高員工的留任意願, 因此可以相互預測。(Kraus,2015; Hausknecht, Rodda, & Howard, 2009)。Salman等人(2014)認為留任意願為員工會考慮留在組織中, 並獲得更好的發展機會的一種意向。易言之, 當員工選擇留任的因素是來自於工作環境與個人認知之關係時, 低度的工作適配將會導致員工思考去職之可能。

過往的適配研究已發現, 個人工作的適配度與留任意願具有相關聯性。如: Hamid和Yahya(2016)的研究指出, 個人工作適配會直接影響留任意願。Vogel與Feldman(2009)之研究則指出, 員工的個人工作適配對其離職傾向具有負向影響。個人工作不適配有兩種面向, 一是需求—供給不適配(N-S misfit), 指的是工作無法滿足員工的需要; 二是要求—能力不適配(D-A misfit), 指的是員工沒有具備工作所需的能力、知識與技能(盧玲娟, 2016)。而所謂需求—供給不適配與要求—能力不適配在內涵上不盡相同, 此兩種面向具有差異性及獨立性, 所以不能僅就單方面探討員工的個人工作適配與去留之間的關係, 因為兩種適配的面向都會對結果造成不同影響。

在需求—供給不適配對留任意願之關係部分, 員工缺乏對當前職位或工作的動機, 認為工作無法供給來滿足他們的需要, 其留任意願就會降低(盧玲娟, 2016)。至於要求—能力不適配對留任意願之關係方面, 當員工的能力、知識或技能不能符合工作要求時, 員工會表現較差的工作績效, 員工自覺無法勝任其工作時, 則可能對組織產生疏離感, 同時導致工作績效降低, 進而產生離職傾向(Kristof-Brown et al., 2005)。

綜合上述, 本研究對個人工作不適配與留任意願之影響與關聯性提出以下假

說：假說二 (H2)：個人工作不適配對留任意願有負向影響。

### 參、個人工作不適配、幸福感與企業社會責任

當前尚無研究證實與探討個人工作適配與企業社會責任關聯性之文獻，但從過往研究發現兩者皆與組織公民行為(Manika et al.,2015; Newman et al., 2015; Farzaneh, Farashah & Kazemi, 2014; Li & Hung,2010; Jones, 2010; Lin, Lyau, Tsai, Chen, & Chiu, 2010; Sully de Luque, Washburn, Waldman, & House, 2008) (吳佩琪等人，2012) 與組織承諾(Chhabra, 2015; Ilyas, 2013; Leng & Chin, 2016)息息相關，組織公民行為可定義為與工作薪資、福利及報酬無關的無條件個人行為，這種行為是有助於組織及其他組織成員，這種對組織正面的效應可以使員工願意積極的從事有益組織及增進企業績效的行為 (楊碩蓉，2014)。而組織承諾可定義為認同組織目標與共享的核心價值，願意為組織工作付出更多的心力、奉獻自我，是員工與組織間的一種連結。也就是說，個人與其工作的適配與否，影響著員工自發性有利於組織的表現。Carroll(1979)所提到的企業社會責任四個層次(經濟、法律、道德及慈善)，其中道德與慈善中就類似於組織公民行為與組織承諾中的為組織無私付出、奉獻自我及利他的精神，有關企業社會責任文獻探討提到，企業社會責任可分為外部及內部(Kim et al., 2010; Aminudin, 2013) (周聰佑等人，2012)，其中在對組織內部部分，企業實施企業社會責任有助於培養員工這種利他的組織公民行為與組織承諾，進而影響員工在組織公民行為(Manika et al.,2015; Newman et al., 2015)與組織承諾(Dawkins, 2004; Brammer et al., 2007; Faroop et al., 2014)的表現。企業為員工做出的責任行為愈多、付出的愈多，在此氛圍下的員工自然而然就會感受到組織這種企業社會責任作為的展現，並內化為自己的理念，員工主動產生回報組織的動機，所投入的心力越多，因此，在這裡可以用組織公民行為及組織承諾與個人工作適配、企業社會責任密切的關係來推論員工個人與其工作的適配與否和企業社會責任之間是有關聯性的。

員工的幸福感包括生理和心理兩方面(Sharma et al., 2016)，在心理方面包括員

工的焦慮、疲勞、抑鬱及自尊等；身體方面可能是頭痛、頭暈、腸胃不適或其他疾病等。作為一般生活滿意度的衡量標準，幸福感不單僅是組織成員的問題，研究證實，員工的幸福與否，也是組織的成功關鍵因子之一，因為幸福感差會對員工的身體和心理產生影響，導致組織的醫療保險成本增加，員工的工作效率降低(Su & Swanson, 2019)。相關文獻亦證實，員工的幸福會影響其態度與行為(Melnyk, Hrabec & Szalacha, 2013; Sharma et al., 2016)。因此，對於組織來說，如何提升員工幸福感是重要的。研究指出，企業培養或教育其員工積極的企業社會責任認知可以提高員工的工作質量，也認為企業社會責任是更好提高員工幸福感的途徑之一(Kim et al., 2017; Gond et al., 2017; Slack et al., 2015)。De Roeck 和 Mason(2016)認為，當企業社會責任的主動性符合員工的心理需求及關注時，員工的幸福會特別強烈。整體來說，企業社會責任可以幫助組織創造一個良好的工作環境，從而提高員工的幸福。

Carroll(1991)將企業社會責任視為一個金字塔模型，由底層至尖端為經濟責任、法律責任、道德責任與慈善責任，而在慈善責任的部分，鼓勵企業成為一個良好的企業公民，主動參與社會慈善活動，並提升社會風氣。一些企業在實施企業社會責任作為時以鼓勵員工主動參與志願服務的相關活動，依據相關文獻，員工可透過參與志願服務的過程當中，藉此紓解工作壓力、給予心靈寄託並且提升本身的幸福感(劉廷揚等人，2017)。Panaccio 與 Vandenberghe(2009)研究指出，組織承諾與幸福感有正向之關係，藉此可知，當企業實踐企業社會責任的同時，不僅為它附帶良好的形象，也能替內部的員工提供幸福感。學者 Bhattacharya 等人(2008)則指出，企業的日常管理與實踐企業社會責任兩者結合後，能夠為員工提供工作滿意度提升的正向影響，而 Schulte 與 Vainio(2010)認為工作滿意度是提升員工幸福感的因素之一。從上述可得知，企業社會責任可以對員工產生積極的正面行為與態度，進而影響幸福感。

回溯過往文獻，個人與其工作的適配程度與否和幸福感具有相關聯性(Lin et

al.,2014; Choi et al.,2017 ; Wassermann et al.,2017)；接著看到企業社會責任方面，企業社會責任亦被證實對員工的幸福感知提升是有幫助的（劉廷揚等人，2017）。雖然目前並無研究指出個人工作適配與企業社會責任的關聯性，但以組織公民行為及組織承諾與個人工作適配、企業社會責任密切的關係，可以推論員工個人與其工作的適配與否和企業社會責任之間是有關聯性的。故本研究推論企業社會責任在個人工作不適配與幸福感之間存在著關聯性。

綜合上述，本研究針對個人工作不適配、企業社會責任與幸福感之影響與關聯性提出以下假說：假說三（H3）：企業社會責任在個人工作不適配與幸福感間具中介效果。

#### **肆、個人工作不適配、留任意願與企業社會責任**

人力資本是每個組織最寶貴的資產，因此，不管在招募、保留甚至培養有能力及才能的員工是任何組織成功的基礎，而每位員工在選擇工作之前都會考慮很多因素，而企業社會責任就是其中因素之一，大多數人都願意為一個有良好社會和環境政策的組織工作(Eweje & Bentley, 2006)。英國「星期日泰晤士報」的一項年度調查「100家最適合工作的公司」，當中發現，員工的職涯發展與企業社會責任是吸引許多優秀的員工到企業服務及工作的原因(DTI, 2004)。相關研究證實，已開發國家的人們越來越意識到環境、倫理道德、職業健康以及企業與社區之關係(Eweje, 2005)。一份有關企業社會責任的千禧年民調(Millennium Poll)的結果顯示，約有20%至60%的潛在員工表示，公司的形象和聲譽將影響他們接受工作邀約的決定，所以員工對於工作場所的評價不僅是受到薪資報酬等影響，公司的公眾形象與企業社會責任行為也是影響的原因(Eweje & Bentley, 2006)。由此可見，公司的形象、聲譽及相關企業社會責任行為與員工的留任意願是具有關聯性的。

Bhattacharya等人(2008)指出，當企業實踐企業社會責任作為時，將對員工的管理造成影響，外在的影響包括組織公民行為的產生、提高員工對組織的忠誠度也會降低工作所帶來的倦怠感；內部的影響包含了提升工作滿意度與員工的留任意願。

Aminudin(2013)的研究也表示，企業社會責任的正面影響可分為內、外部的影響，首先在企業外部的方面，人們認為企業社會責任可以增加投資者的興趣、客戶對產品的購買以及與政府積極的關係；至於在企業內部的方面，則會影響員工的留任或離職。Pettijohn和Taylor(2008)的研究則說明，當員工察覺到企業產生良好的道德作為時，其離職傾向也會隨之減少。企業的社會責任不單單只是遵守相關法律與經濟的義務及規範，還必須額外擔負起對社會的道德責任。具體而言，企業社會責任是一種組織的道德作為，透過這種的道德作為的實踐，將能夠提升員工的留任意願。Kim等人(2016)的研究表示，企業支持企業社會責任相關活動的同時，可以增加員工的組織承諾，降低他們的離職傾向。

回顧之前文獻，個人與其工作的適配良窳與員工的留任與去職存在著相關聯性(Vogel & Feldman, 2009; Salman et al., 2014; Hamid & Yahya, 2016)；企業社會責任也透過其對組織內部的影響，正面影響員工的留任意願(Bhattacharya et al., 2008; Pettijohn & Taylor, 2008; Aminudin,2013)。雖然目前並無研究指出個人工作適配與企業社會責任的關聯性，但以組織公民行為及組織承諾與個人工作適配、企業社會責任密切的關係，可以推論員工個人與其工作的適配與否和企業社會責任之間是有關聯性的。藉此推論企業社會責任在個人工作不適配與留任意願間有著相關聯性。

綜合上述，本研究針對個人工作不適配、企業社會責任與幸福感之影響與關聯性提出以下假說：假說四 (H4)：企業社會責任在個人工作不適配與留任意願間具中介效果。

### 第三章 研究設計

本章節共分為五小節，主要在於建立本研究之架構、訂定假設推論、研究變數之操作型定義與測量工具，並針對可能產生之共同方法變異措施進行探討，以及說明研究對象選定與抽樣方式之選擇，最後針對資料分析方法進行論述。

#### 第一節 研究架構

本研究依據所探討的主題、研究背景、動機、目的及文獻探討、整理、分析之結果，建立研究架構，如圖3-1所示：研究設計以個人工作不適應為自變數，幸福感與留任意願為依變數，分別探討個人工作不適應、幸福感與留任意願之間的關係影響，並驗證企業社會責任在其間之中介效果。

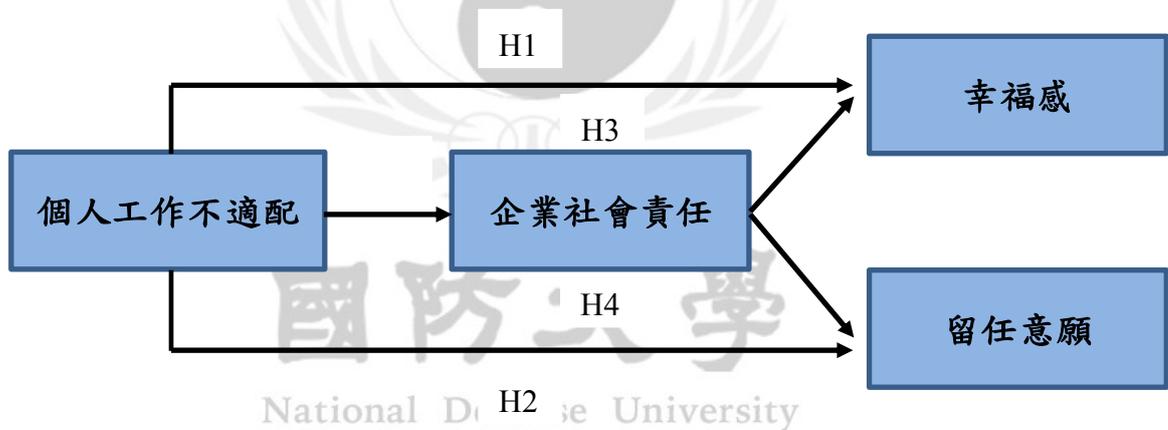


圖 3-1 研究架構圖

## 第二節 研究假設

本研究架構中共有四個變數，依據前述文獻探討及相關實證研究後，推導建立本研究假設並彙整如下所示：

H1：個人工作不適配對幸福感具有負向影響

H2：個人工作不適配對留任意願具有負向影響

H3：企業社會責任在個人工作不適配與幸福感之間具有中介效果

H4：企業社會責任在個人工作不適配與留任意願之間具有中介效果

## 第三節 變項操作型定義與測量

本研究主要根據個人工作不適配、企業社會責任、幸福感、留任意願與人口統計變數等五項文獻探討確立出各研究構面之操作型定義，並以問卷調查為實證研究資料搜集之工具，問卷區分為五大部分，第一部分為個人工作不適配，第二部分為幸福感，第三部分為留任意願，第四部分為企業社會責任，第五部分為人口統計變數。

問卷量表均參考自國外學者著作與期刊，以倒譯法 (back-translated) 由研究者將量表翻譯成中文，比對原量表與翻譯後之差異。國軍部隊與民間企業團體之用語有所不同，故依照原問卷題項，配合國軍部隊實務情形、組織文化及本研究目的進行文字與語意上修正，以期能提高受測者填答時對題項之理解能力，最終由研究者與指導教授討論後進行修改，做最後量表之確認，避免語意曲解。

本研究所採用之問卷計有：個人工作不適配量表、留任意願量表、幸福感量表、企業社會責任量表及個人基本資料等，上述相關問卷資料詳見附錄。在尺度衡量方面皆採李克特 (Likert) 七點順序尺度衡量，區分為「非常不認同」、「不認同」、「有點不認同」、「沒有意見」、「有點認同」、「認同」及「非常認同」，評分標準給予一至七分。另個人工作不適配量表為測量受測者的工作不適配負面情緒感受故設計反向題。其餘正向題部分，受測者勾選的數字越大，所得分數越高時，就表示越接近該衡量變數的傾向。本研究各衡量量表如表 3-1 所示。

表 3-1 各量表之彙整

變項	學者 / 年代 / 量表	子構面	題數
個人工作不適應	Cable & DeRue(2002)	需求—供給不適應	3 題
Person-job misfit	Person-job Fit(PJF)	要求—能力不適應	3 題
幸福感	Dagenais-Desmarais &	人際適應性	5 題
Well-Being	Savoie(2012)	工作奮鬥性	5 題
	Index of Psychological	工作勝任性	5 題
	Well-Being at Work	知覺認可性	5 題
	(IPWBW)	工作投入感	5 題
留任意願	O'Reilly 等人(1991)	留任意願	4 題
Retention Intention	Retention Intention		
企業社會責任	Maignan 等人(1999)	經濟	4 題
Corporate Social	Corporate citizenship	法律	4 題
Responsibility		道德	5 題
		慈善	5 題

資料來源：本研究整理

### 一、個人工作不適應 (Person-job misfit)

(一) 操作型定義：個人與所從事的工作內容、職務的適應程度 (包括「要求—能力適應」及「需求—供給適應」) 無法相容

(二) 測量工具：本研究依據 Cable & DeRue (2002) 所編製的適應知覺量表。量表內容計有兩部分，共六題。包含：「需求—供給」不適應與「要求—能力」不適應，題項如表 3-2。本量表各題項評分標準為一至七分，分數高者表示其認為個人工作不適應感受程度越高，反之則代表填答者認為工作不適應感受程度較低。

表 3-2 個人工作不適配量表

量表構面	原文題項	中文題項	題數
需求－供給 不適配 N-S misfit	1. There is a good fit between what my job offers me and what I am looking for in a job.	我當前的工作，所提供的薪資、福利、保障無法符合我的期望	3 題
	2. The attributes that I look for in a job are fulfilled very well by my present job.	我在生活上所追求的事務，無法透過我目前的工作來達成	
	3. The job that I currently hold gives me just about everything that I want from a job.	目前的工作無法提供給我在職場上所想要的一切	
要求－能力 不適配 D-A misfit	4. The match is very good between the demands of my job and my personal skills.	我所具備的技術(能)無法符合工作上要求	3 題
	5. My abilities and training are a good fit with the requirements of my job.	我的能力與所受的訓練無法符合工作上要求	
	6. My personal abilities and education provide a good match with the demands that my job places on me.	我的能力及學歷，與我工作的要求無法符合	

資料來源：修改自“The Convergent and Discriminant Validity of Subjective Fit Perceptions”.  
By Cable, D. M., & DeRue, D. S. 2002, *Journal of applied psychology*, 87(5), 879.

## 二、幸福感

(一) 操作型定義：官兵對於自己生活及工作品質的主觀感受，此感受的界定標準可來自於個人主觀感受、生長經歷、價值觀或與他人比較而來。

(二) 測量工具：本研究依據 Dagenais-Desmarais & Savoie(2012)所編制的 Index of Psychological Well-Being at Work(IPWBW)量表。此量表共分為五個部分，共計二十題。包括：人際適應性、工作奮鬥性、工作勝任感、知覺認可度及工作投入感。題項如表 3-3 所示。本量表各題項評分標準為一至七分，分數高者代表其幸福感受程度越高，反之則代表幸福感受較低。

表 3-3 幸福感量表

量表構面	原文題項	中文題項	題數
人際適應性 Interpersonal Fit at Work	1.I value the people I work with.	我珍惜與單位的弟兄們一起工作與執行任務	5 題
	2.I enjoy working with the people at my job.	我享受在單位工作與弟兄們一起執行任務	
	3.I get along well with the people at my job.	我與弟兄們在執行任務、工作中時相處的很好	
	4.I have a relationship of trust with the people at my job.	我與單位的弟兄們存在著互相信任的關係	
	5.I feel that I am accepted as I am by the people I work with.	我覺得我在單位執行任務工作時，能夠被弟兄們所接納	
工作奮鬥性 Thriving at work	6.I find my job exciting.	我認為我的工作令人興奮的	5 題
	7.I like my job.	我喜歡我的工作任務與執掌	
	8.I am proud of the job I have.	我對我現在的工作為榮	
	9.I find meaning in my work.	我在我的工作中找到真正的意義	
	10.I have a great sense of fulfillment at work.	我的工作對我來說，很沒有成就感	
工作勝任性 Feeling of Competency at work	11.I know I am capable of doing my job.	我知道我能夠勝任我的工作	5 題
	12.I feel confident at work.	我對工作充滿自信	
	13.I feel effective and competent in my work.	我覺得我在工作上是有效能和有能力的	
	14.I feel that I know what to do in my job.	我瞭解在我的職務與工作中我該負責什麼	
	15.I know my value as a worker.	在工作任務中，我明白自己的價值是什麼	
知覺認可性 Perceived Recognition at work	16.I feel that my work is recognized.	我覺得我在單位的工作任務中得到了認可	5 題
	17.I feel that my work efforts are appreciated.	我覺得我在單位中執行任務與工作的努力受到	

		肯定	
	18.I know that people believe in the projects I work on.	我知道弟兄們相信我所執行的工作任務	
	19.I feel that the people I work with recognize my abilities.	我覺得和我一起執行任務的弟兄們都能認同我的能力	
	20.I feel that I am a full member of my organization.	我覺得我是單位組織裡的正式成員	
工作投入感 Desire for Involvement at work	21.I want to take initiative in my work.	我想主動參與執行工作任務	5 題
	22.I care about the good functioning of my organization.	我會關心我的單位組織運作狀況是否良好	
	23.I like to take on challenges in my work.	我喜歡在工作任務中接受挑戰	
	24.I want to contribute to achieving the goals of my organization.	我想為我的單位組織目標的達成做出一些貢獻	
	25.I want to be involved in my organization beyond my work duties.	我想參與投入單位組織的心，超出我本身所應負擔的職責	

資料來源：修改自“*What is psychological well-being, really? A grassroots approach from the organizational sciences*”. By Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. 2012, *Journal of Happiness Studies*, 13(4), 679-680.

### 三、留任意願

(一)操作型定義：國軍官兵在服役期間或服役滿法定役期後，對單位與工作職務本身進行評估，以及進行工作環境內外部因素比較後，決定是否選擇續任本職的心態或意願

(二)測量工具：本研究依據 O'Reilly 等人(1991)自行發展之離職 / 留任意願量表。此量共計四題。題項如表 3-4 所示。本量表各題項評分標準為一至七分，除兩題反向題之外，其餘正向題分數高者代表其留任意願越高，反之則代表留任意願較低。

表 3-4 留任意願量表

量表構面	原文題項	中文題項	題數
留任意願 Retention Intention	1.To what extent would you prefer another more ideal job than the one you now work in.	我曾想過從事其他比目前更符合我理想的工作	4 題
	2.To what extent have you thought seriously about changing organizations since beginning to work here.	自從我來到單位服務後，我從不考慮調整到其他單位	
	3.How long do you intend to remain with this organization.	我想我會在役期到滿後續簽留營	
	4.If you have your own way,will you be working for this organization three years from now.	即使我有其他生涯規劃，未來三年內我仍想要留在國軍服役	

資料來源：修改自“People and organization culture:A profile comparison approach to assessing person-organization fit” by C.A.O’Reilly, J.Chatman,& D.F.Caldwell, 1991,*Academy of management journal*,34(3),498-499

#### 四、企業社會責任

- (一) 操作型定義：國軍與民間企業的最大不同之處即是，企業以增加其經濟利益最大化為目標，而國軍則是以保國衛民，捍衛國家主權為職責。國軍屬於政府部門組織之一，雖然算是非營利組織的範疇內，但是 Carroll(1979)所提到的四個層次（經濟、法律、道德及慈善）仍適用於國軍這個組織，諸如：天災危害或國家突發緊急事件之支援協助、海軍執行護漁任務、春節外離島交通疏運、陸戰隊協助農產品採收、336 愛奇兒活動等，達成滿足利害關係人需求的義務，並在政府相關法律規範下完成國軍社會責任的使命，並遵守社會大眾普遍認同的適當行為與道德規範，最後，

積極參與改善社會，發揮無私奉獻的助民情懷，以實踐『軍愛民，民敬軍』之良好之軍民關係，本研究操作型定義稱之為「國軍社會責任」

(二) 測量工具：本研究依據 Maignan 等人(1999)承襲 Carroll(1979)之概念所發展出的企業公民 (Corporate citizenship) 量表，此量表共分為四個部分，共計十八題。包括：經濟、法律、道德及慈善。題項如表 3-5 所示。本量表各題項評分標準為一至七分，分數高者代表國軍社會責任的程度越高，反之則代表國軍社會責任的程度較低。

表 3-5 國軍社會責任量表

量表構面	原文題項	中文題項	題數
經濟 economic	1.We have been successful at maximizing our profits.	國軍能以國家整體利益發展最大化為優先考量	4 題
	2.We strive to lower our operating costs.	國軍能戮力樽節各項國防預算的支出	
	3.We closely monitor employees' productivity.	國軍能緊密掌握各級人員的任務執行狀況	
	4.Top management establishes long-term strategies for our business.	國軍高層能為建軍備戰建立長期的發展策略	
法律 legal	5.The managers of this organization try to comply with the law.	國軍有要求各級官兵遵守各項法律的相關規範	4 題
	6.Our company seeks to comply with all laws regulating hiring and employee benefits.	國軍能確遵各項招募規範並維護同袍應有權益	
	7.We have programs that encourage the diversity of our workforce(in terms of age,gender,or race).	國軍有制定政策來倡導工作場域中性別及族群的多元組合	
	8.Internal policies prevent discrimination in employees' compensation and promotion.	國軍在各項人事、獎勵和升遷制度上，均有制定相關規定，以避免不公平情事發生	
道德 ethical	9.Our business has a comprehensive code of conduct	國軍在各方面均有一套完善明確的行動準據	5 題

	10.We are recognized as a trustworthy company.	國軍是一個值得被人民所信賴的組織	
	11.Fairness toward coworkers and business partners is an integral part of our employee evaluation process.	公平地對待同袍是國軍考評員工過程的一部分	
	12.A confidential procedure is in place for employees to report any misconduct at work(such as stealing or sexual harassmen)	國軍在人員若要反映單位中的不當事件時（如不當管教、性騷擾等），會有一套完善保密機制	
	13.Our salespersons and employees are required to provide full and accurate information to all customers.	國軍對於「可公開」政府資訊，能正確提供或完整揭露給相關單位及人士	
慈善 discretionary	14.Our business supports employees who acquire additional education.	國軍能鼓勵並支持各級官兵申請各項公餘進修或證照培訓課程	5 題
	15.Flexible company policies enable employees to better coordinate work and personal life.	國軍的政策支持官兵在工作與個人生活之間取得平衡	
	16.Our business gives adequate contributions to charities.	國軍能鼓勵並支持官兵參與社會上各項有關慈善或公益活動（例如：捐血活動）	
	17.A program is in place to reduce the amount of energy and materials wasted in our business.	國軍有制定各級單位減少資源浪費的政策（例如：節能減碳政策）	
	18.We encourage partnerships with local businesses and schools.	國軍能主動與周邊機關、社區及學校建立起良好敦親睦鄰關係	

資料來源：修改自“Corporate citizenship:Cultural antecedents and business benefits” by I.Maignan, O.C.Ferrell,&G.T.M.Hult,1999, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4),466-467

## 五、人口統計變數

本研究為排除其他可能影響個人工作不適配、幸福感、留任意願與企業社會責

任的外生變數，將樣本的個人基本資料視為人口統計變數，依抽樣對象不同區分為六項人口變數，進行樣本結構分析，以進一步了解樣本特徵與分布情形為何，並驗證樣本是否具有代表性。本研究人口統計變數如表 3-6 所示：



表 3-6 人口統計變數內容

變數名稱	選項	合計
性別	男性、女性	兩組
年資	0-5 年、6-10 年、11-15 年、16-20 年、21 年（含）以上	五組
階級	士兵、士官、少尉、中尉、上尉、少校、中校	七組
婚姻狀況	未婚、已婚	兩組
軍事教育程度	基礎教育、士官高班教育、正規班教育、指參教育班次	四組
是否擔任主官（管）	是、否	兩組

#### 第四節 研究對象與抽樣方法

本研究之對象主要為陸軍戰鬥部隊之基層志願役官、士、兵，考量各單位間任務特性有所不同，為使樣本取樣能夠切確反映母體之特性，依各單位編制人數之比例，採非隨機方式進行抽樣，並實問卷發放。然因國軍正式編制人數涉及機敏資訊，故本研究抽樣人數比例依研究者部隊經歷概略計算陸軍戰鬥部隊單位人數，以落實保密措施，統計結果如表 3-7 所示。

表 3-7 陸軍戰鬥部隊概略計算人數表

單位類型	人數分佈比例
聯兵旅（7 個）	46%
新訓旅（6 個）	11%
砲兵指揮部（3 個）	18%
地區指揮部（4 個）	25%
合計	100%

資料來源：國防部（2013），研究者依據相關資料整理

在抽樣方法部分，採用方便抽樣（Accidental Sampling）進行，並將陸軍戰鬥

部隊單位依屬性區分為聯兵旅（7 個）、新訓旅（6 個）、砲兵指揮部（3 個）及地區指揮部（4 個）等四種部隊類型（國防部，2013），依各單位兵力佔全體人數比例進行抽樣。雖然相較於隨機抽樣的方式樣本代表性降低，但是陸軍基層戰鬥部隊的官士兵同值性高，因此結果仍有參考價值，在人力與時間成本上來說，也省時及方便。問卷調查方式則考量部分單位演訓任務繁重，故以網路問卷方式進行，問卷採不記名方式填答，並針對填答結果進行比對與分析。

## 第五節 資料分析法

本研究將所回收之有效問卷進行編碼與建檔，對於回收之問卷資料進行本研究所提出的各項假設進行檢驗，使用 SPSS 25 與 AMOS 25 之統計分析軟體，進行資料分析與處理。其中利用探索性與驗證性因素分析雙重交叉驗證，保證量表所測之特質的穩定性與可靠性。其他相關統計分析方法分別敘述如下：

### 一、敘述性統計分析（Descriptive Statistics Analysis）

敘述性統計係指個人基本變項的描述，透過次數分配的方式，統計並彙整人數及百分比，藉以瞭解樣本分布情形與變項間的差異。此外針對個人工作不適應、幸福感、留任意願與企業社會責任等變項利用平均數、標準差來解釋樣本在各變項上的分布狀況，藉以呈現研究對象的特性。

### 二、信度分析（Reliability Analysis）

信度（Reliability Analysis）係指研究中針對某一固定受測者使用測量工具所衡量出來結果的「穩定性」及「一致性」。信度分析以 Cronbach's  $\alpha$  係數作為檢定各項量表之信度， $\alpha$  係數越高代表關聯性越大，在基礎研究中，信度  $\alpha$  值至少應達到 0.80 才可接受。另外也有學者認為 Cronbach's  $\alpha$  係數介於 0.70 至 0.98 之間，都可算是高信度值；而若低於 0.35 者，便須予以拒絕（林震岩，2018）。本研究採學者 Nunnally（1978）及 DeVellis（1991）認為信度測量  $\alpha$  值最低可接受度至少得高過 0.70，否則應重新修訂測量工具。

### 三、驗證性因素分析（Confirmatory Factor Analysis, CFA）

驗證性因素分析是根據一定的理論對潛在變數與觀察變數間的關係，做出合理的假設並對這種假設進行統計檢驗的統計方法。本研究採用驗證性因素分析來衡量量表良莠，對模型進行適配度檢定，進而檢驗量表是否具有足夠的收斂效度（Convergent Validity）和區別效度（Discriminant Validity）。本研究測量模型配適度標準列舉絕對配適度、增量配適度與精簡配適度等指標進行模型配適度評斷，評斷標準如表 3-8 所示：

表 3-8 各項配適度檢定指標基準表

統計量檢定	範圍	判斷標準	學者	
絕對配適度	卡方檢定 ( $\chi^2$ )	—	愈小愈好	Bnetler & Bonett(1980)
	卡方自由度比 ( $\chi^2/df$ )	—	$1 < 5$	Schumacker & Lomax(2004)
	配適度指標 (GFI)	—	$> 0.8$	Doll, Xia & Torkzadeh(1994)
	調整配適度標 (AGFI)	0-1	$> 0.8$	MacCallum & Hong(1997)
	標準化均方殘差 (SRMR)	$> 0$	$< 0.08$	Hu & Bentler(1999) 邱皓政 (2011)
	近似均方根誤差 (RMSEA)	0-1	$< 0.1$	Browne & Cudeck(1993)
增量配適度	標準配適度指標 (NFI)	0-1	$> 0.8$	Ullman(2001)
	比較性配適指標 (CFI)	0-1	$> 0.9$	張偉豪 (2011) 李茂能 (2006)
	相對配適指標 (RFI)	0-1	$> 0.9$	Bollen(1989) 黃芳銘 (2007)
	成長配適指標 (IFI)	—	$> 0.9$	張偉豪 (2011)
精簡配適度	精簡配適度指標 (PGFI)	—	$> 0.5$	Mulaik 等人(1989)
	精簡規範配適度指標 (PNFI)	—	$> 0.5$	張偉豪 (2012)
	精簡比較配適度指標 (PCFI)	—	$> 0.5$	張偉豪 (2012)

資料來源：上述學者研究指標出處如參考文獻所示，本表為研究者彙整後繪製。

(一) 收斂效度：指的是同一變數中的題項是否能有效反映欲測量之構面。本研

究參考 Hair et al.(2009)及 Fornell & Larcker(1981)的評估判斷標準為：1.因素負荷量 (Factor Loading,  $\lambda$ ) 大於 0.5；2.組合信度 (Composite Reliability, CR) 大於 0.7；3.平均萃取變異數 (Average Variance Extracted, AVE) 大於 0.5，各數值越高代表問卷準確度及一致性較佳，具有良好的收斂效度。

(二) 區別效度：是指不同構面之間的題項是否能明確區別。常被用來檢驗區別效度的方法有三，第一種是潛在變項配對建構相關法；第二種是潛在變項配對相關信賴區間檢定法；第三種是 AVE 與潛在變項配對相關值之比較法。而三種方法以 AVE 與潛在變項配對相關值之比較法最為嚴謹，故本研究參考 Fornell & Larcker(1981)的評估判斷標準，若所有的 AVE 皆大於所有的相關係數的平方，則表示具有區別效度。

#### 四、皮爾森相關分析 (Pearson Correlation Analysis)

皮爾森相關分析方法探討兩兩變項間之關聯性，本研究分別檢驗個人工作不適配、幸福感、留任意願、企業社會責任及個人控制變數之間的兩兩相關關係是否顯著。相關係數介於 -1 到 +1 之數字，若相關係數絕對值愈大，代表相關程度愈強，反之則愈弱，如表 3-9 所示。

表 3-9 兩變數之關聯程度評定表

相關係數	關聯程度
1	完全相關
0.7~0.99	高度相關
0.4~0.69	中度相關
0.1~0.3	低度相關
0.1 以下	微弱或無相關

資料來源：(王正華、陳寬裕，2017)

#### 五、共同方法變異檢測 (Common Method Variance, CMV)

共同方法變異是因為同樣的資料來源或受訪者、同樣的測量環境、量表語意以及量表本身特徵，所造成的自變數與依變數間的人為共變關係（周浩、龍立榮，2004）。這種共變關係將對研究結果產生嚴重的混淆並對結論產生潛在誤導。本研究參考彭台光等人（2006）觀點，採取事前預防與事後檢定，避免於研究中產生共同方法變異的問題。

（一）事前預防：本研究透過受訪者資訊隱匿法、題項意義隱匿法、反向題設計法與題項文字組織法等方式，以降低研究之偏誤。

（二）事後檢定：本研究採用 Harman 單因子測試法進行事後檢測。本研究根據 Posakoff et al.（2003）標準，若未轉軸的因素分析結果中，單一因素對所有的變數能解釋 50%以上之變異量，即代表有研究具有嚴重的共同方法變異。

## 六、結構方程式模型（Structural Equation Modeling, SEM）

結構方程式是一種複雜的因果關係模型，通常被歸類為高等統計學中，此模型整合因素分析與路徑分析兩種統計研究方法，除了能探討多組變數之間關係，亦能檢驗出變數是否有因果關聯性。SEM 可同時考量多個內生變數，也允許內生變數與外生變數測量誤差及殘差的存在。故本研究根據 Anderson & Gerbing（1988）提出的兩階段法（two-steps approach）步驟，逐步檢定分析。

第一階段，以驗證性因素分析探究觀察變數對所欲表徵的潛在變數測量模式（measurement models）是否達到適配，以確認潛在變數能有效被所蒐集的資料衡量。接著第二階段將多個衡量題項縮減為少數衡量指標，在運用線性結構關係發展成結構模型（structural models），進行潛在變數之間的路徑分析，以驗證研究中各種因果關係之假設檢定，考驗各潛在變數間路徑關係的適配程度。

接續運用 Bootstrap 法求得信賴區間分析中介效果。Bootstrap（拔靴法、自助抽樣法）屬於無母數統計推論法，採用虛擬方式進行，利用反覆抽樣以擴增現有樣本數，使之樣本數趨近母群。在信賴區間 95%信心水準下，其上限值與下限值若不包含 0 即達顯著水準。本研究參考 Lau & Cheung(2012)的分析結果，提出結構方程

式的判斷步驟與流程，如圖 3-2 所示：

- (一) 間接效果在 95%的信賴區間內上限值與下限值若包含 0，是未達顯著水準，表示無中介效果。
- (二) 間接效果是在 95%的信賴區間內上限值與下限值不包含 0，達顯著水準，表示有中介效果。接著觀察直接效果，若直接效果在 95%的信賴區間上限值與下限值包含 0，則表示直接效果不顯著，為完全中介效果。
- (三) 間接效果與直接效果在 95%的信賴區間內上限值與下限值不包含 0，均達顯著水準；總效果在 95%的信賴區間內不包含 0，達顯著水準，則為部分中介效果。

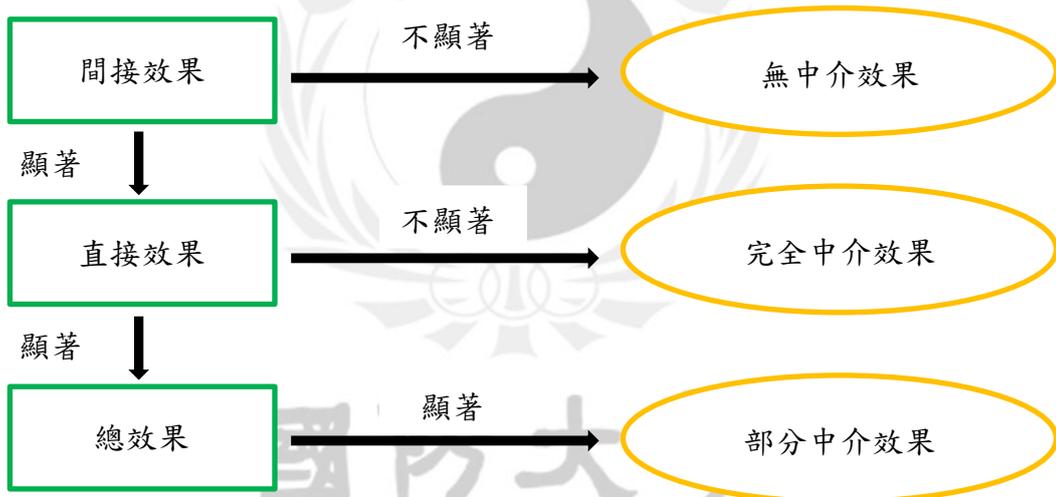


圖 3-2 SEM 與 Bootstrap 判斷步驟與流程圖

資料來源：(鄭怡君、蔡俊傑，2016)

## 第四章 實證分析與假設驗證

本章主要樣本進行資料實證分析，共區分為六節。第一節就人口統計變數分析了解各變數樣本分布情形；第二節利用SPSS與結構方程式AMOS對於測量模型進行驗證性因素分析與模型配適度檢驗，瞭解模型的信度、收斂效度及區別效度是否符合標準值；第三節針對各項變數進行相關分析與共同方法變異；第四節以結構方程對模型進行常態性與違犯估計檢驗；第五節進行結構模型路徑分析及中介效果檢驗；第六節為研究結果與假設驗證。

### 第一節 問卷發放與人口統計變數資料分析

#### 壹、問卷發放情形

本研究針對中華民國陸軍部隊之現役基層校級、尉級軍官、士官及士兵採問卷調查法實施資料蒐集之量化研究分析。問卷共計發放 414 份、回收 414 份，扣除填答不完整、無法觀察之一致性作答及基本資料不完整之無效問卷 53 份，有效問卷為 361 份，如表 4-1 所示。

表 4-1 問卷發放與回收情形分析表

發放問卷數	回收問卷數	回收問卷率	有效問卷數	無效問卷數	有效問卷率
414	414	100%	361	53	87.2%

National Defense University

#### 貳、人口統計變數分析

人口統計變數則包括「性別」、「年資」、「階級」、「軍事教育程度」、「婚姻狀況」、「是否擔任主官（管）」等六項，各變數樣本分布情形彙整如表 4-2 所示。

一、性別：本問卷施測之陸軍志願役軍官、士官、士兵人數為男性共 309 員，占百分比 85.6%；女性共 52 員，占百分比 14.4%，以男性比例佔大多數。

二、年資：本問卷施測之陸軍志願役軍官、士官、士兵的年資介於 0-5 年人數共 220 員，占百分比 60.9%；6-10 年人數共 85 員，占百分比 23.5%；11-15 年人數

共 35 員，占百分比 9.7%；16-20 年人數共 17 員，占百分比 4.7%；21 年(含)以上人數共 4 員，占百分比 1.1%，以年資 0-5 年的官士兵占多數。

三、階級：本問卷施測之陸軍志願役軍官、士官、士兵的階級分為七大類，士兵共 121 員，占百分比 33.5%，士官共 159 員，占百分比 44%；少尉階 6 員，占百分比 1.7%；中尉階 18 員，占百分比 5%；上尉階 49 員，占百分比 13.6%；少校階 6 員，占百分比 1.7%；中校階 2 員，占百分比 0.6%，以士官人數較多。

四、婚姻狀況：本問卷施測之陸軍志願役軍官、士官、士兵未婚人數共 220 員，占百分比 60.9%；已婚共 141 員，占百分比 39.1%，以未婚比例占多數。

五、教育程度：本問卷施測之陸軍志願役軍官、士官、士兵的教育程度分為四大類，基礎教育班次共 274 員，占百分比 75.9%；士高班次共 47 員，占百分比 13%；正規班教育班次共 37 員，占百分比 10.2%；指參教育班次共 3 員，占百分比 0.8%，以基礎教育班次人數居多。

六、是否單主官(管)：本問卷施測之陸軍志願役軍官、士官目前是否擔任主官(管)職分為二大類，擔任主官(管)職共 58 員，占百分比 16.1%；未擔任主官(管)職共 303 員，占百分比 83.9%，以未擔任主官(管)職比例占多數。

表 4-2 人口統計變數分布情形一覽表

人口統計變數	National Defense University 組成背景/樣本數/百分比						
性別	男性 309(85.6%)				女性 52(14.4%)		
年資	0-5 年 220 (60.9%)	6-10 年 85 (23.5%)	11-15 年 35 (9.7%)	16-20 年 17 (4.7%)	21 年以上 4 (1.1%)		
階級	士兵 121 (33.5%)	士官 159 (44%)	少尉 6 (1.7%)	中尉 18 (5%)	上尉 49 (13.6%)	少校 6 (1.7%)	中校 2 (0.6%)
婚姻狀況	未婚 220(60.9%)				已婚 141(39.1%)		
軍事教育程度	基礎教育班次 274 (75.9%)		士高班次 47 (13%)		正規班教育次 37 (10.2%)		指參教育班次 3 (0.8%)
是否為主官(管)	是 58(16.1%)				否 303(83.9%)		

## 第二節 因素分析與信、效度分析

Williams & Hazer (1986)及 Anderson & Gerbing (1988)等學者指出，結構方程模型分析應分為兩階段進行。首先針對各研究構面及量表題項進行驗證性因素分析與 Cronbach's  $\alpha$  分析，瞭解各構面信度、收斂效度及區別效度。其次，將多個量表題項縮減為少數衡量指標，再發展為結構模型，運用路徑分析以驗證各變數因果關係及假設，所有相關檢測分析如後。

### 壹、驗證性因素分析與適配度檢定

本研究測量模型配適度指標計有絕對配適度、增量配適度及精簡配適度，各項指標評斷標準請參照表 3-8，並根據 Hair 等人 (2009) 與 Fornell & Larcker(1981) 觀點，潛在變數之因素負荷量 ( $\lambda$ ) 未達 0.5 時，因未達配適要求須予以刪除該題項。首先，將未達標準之題項進行刪減，個人工作不適配量表、留任意願量表與國軍社會責任量表題項均符合標準，僅幸福感量表刪減 1 題，刪除題項原因分析表如 4-3 所示。

表 4-3 量表題項刪除暨原因分析表

量表名稱	原始題數	刪減後題數	刪減題項	刪減原因
個人工作不適配量表	6	6	無	無
幸福感量表	25	24	no.6	$\lambda$ 值小於 0.5 未達標準
留任意願量表	4	4	無	無
國軍社會責任量表	18	18	無	無

本研究將各變數刪減後之量表題項進行一階驗證性因素分析，並採用 Williams & O'Boyle Jr (2008)提出之建議，利用包裹方式，將多元觀察變數之分數加總後平均的方式來修正測量模型，以簡化概念測量之變數指標，進行整體模型二階段驗證性因素分析。

個人工作不適配測量模型卡方值 ( $\chi^2$ ) = 17.537、卡方自由比 ( $\chi^2/df$ ) = 2.192；絕對配適指標 GFI = 0.985、AGFI = 0.959、SRMR = 0.0284、RMSEA = 0.058；增量配適度指標 NFI = 0.982、CFI = 0.99、RFI = 0.966、IFI = 0.99；精簡配適度指標 PGFI = 0.375、PNFI = 0.524、PCFI = 0.528，各項指標除精簡配適度指標 (PGFI) 未達標準值外，其餘均符合判斷標準，代表個人工作不適配與各子構面題項間具有良好配適度。

幸福感測量模型卡方值 ( $\chi^2$ ) = 824.234、卡方自由比 ( $\chi^2/df$ ) = 3.406；絕對配適指標 GFI = 0.834、AGFI = 0.794、SRMR = 0.0648、RMSEA = 0.082；增量配適度指標 NFI = 0.887、CFI = 0.917、RFI = 0.871、IFI = 0.917；精簡配適度指標 PGFI = 0.673、PNFI = 0.777、PCFI = 0.804，除絕對配適指標 (AGFI) 與相對配適度指標 (RFI) 未達標準值外，其餘均符合判斷標準，代表幸福感與各子構面題項間仍有可接受之配適度。

留任意願測量模型卡方值 ( $\chi^2$ ) = 100.814、卡方自由比 ( $\chi^2/df$ ) = 50.407；絕對配適指標 GFI = 0.874、AGFI = 0.368、SRMR = 0.0697、RMSEA = 0.37；增量配適度指標 NFI = 0.884、CFI = 0.886、RFI = 0.653、IFI = 0.883；精簡配適度指標 PGFI = 0.175、PNFI = 0.295、PCFI = 0.295，僅適配度指標 (GFI)、標準化均方根殘差 (SRMR) 及標準適配度指標 (NFI) 符合判斷標準，代表留任意願與各子構面題項間配適度不良，因此後續統計分析時變數有待觀察。

國軍社會責任測量模型卡方值 ( $\chi^2$ ) = 486.814、卡方自由比 ( $\chi^2/df$ ) = 3.774；絕對配適指標 GFI = 0.85、AGFI = 0.801、SRMR = 0.0501、RMSEA = 0.088；增量配適度指標 NFI = 0.886、CFI = 0.913、RFI = 0.864、IFI = 0.913；精簡配適度指標 PGFI = 0.641、PNFI = 0.747、PCFI = 0.77，除相對配適度指標 (RFI) 未達標準值外，其餘各項指標均符合判斷標準，代表國軍社會責任與各子構面題項間具有良好配適度。

整體測量模型卡方值 ( $\chi^2$ ) = 475.396、卡方自由比 ( $\chi^2/df$ ) = 6.603；絕對配適指標 GFI = 0.827、AGFI = 0.748、SRMR = 0.0563、RMSEA = 0.125；增量配適度指標 NFI = 0.892、CFI = 0.907、RFI = 0.864、IFI = 0.907；精簡配適度指標 PGFI = 0.567、PNFI = 0.706、PCFI = 0.717，雖然卡方自由比、調整適配度指標、近似均方根誤差與相對配適指標未達標準，但整體模型適配度狀況尚可。模型配適度分析結果彙整如表 4-4 所示。

表 4-4 本研究測量模型適配度檢定表

統计量檢定		判斷標準	整體	個人工作不適配	幸福感	留任意願	國軍社會責任
絕對配適度	卡方檢定 ( $\chi^2$ )	越小越好	475.396	17.537	824.234	100.814	486.814
	卡方自由度比 ( $\chi^2/df$ )	$1 < 5$	6.603	2.192	3.406	50.407	3.774
	配適度指標 (GFI)	$> 0.8$	0.827	0.985	0.834	0.874	0.85
	調整配適度指標 (AGFI)	$> 0.8$	0.748	0.959	0.794	0.368	0.801
	標準化均方殘差 (SRMR)	$< 0.08$	0.0563	0.0284	0.0648	0.0697	0.0501
	近似均方根誤差 (RMSEA)	$< 0.1$	0.125	0.058	0.082	0.37	0.088
增量配適度指標	標準配適度指標 (NFI)	$> 0.8$	0.892	0.982	0.887	0.884	0.886
	比較性配適指標 (CFI)	$> 0.9$	0.907	0.99	0.917	0.886	0.913
	相對配適指標 (RFI)	$> 0.9$	0.864	0.966	0.871	0.653	0.864
	成長配適指標 (IFI)	$> 0.9$	0.907	0.99	0.917	0.886	0.913
精簡配適度指標	精簡配適度指標 (PGFI)	$> 0.5$	0.567	0.375	0.673	0.175	0.641
	精簡規範配適度指標 (PNFI)	$> 0.5$	0.706	0.524	0.777	0.295	0.747
	精簡比較配適度指標 (PCFI)	$> 0.5$	0.717	0.528	0.804	0.295	0.77

## 貳、信度分析

信度分析旨在瞭解研究問卷各構面是否具有內部一致性及穩定性，故採用 Nunnally (1978)及 DeVellis (1991)所建議，認為信度測量 Cronbach's  $\alpha$  值至少須大於 0.7，方可視為問卷各題項具有良好的穩定性。本研究各變數構面 Cronbach's  $\alpha$  值均大於 0.7，如表 4-5 所示，代表各題項具有良好的內部一致性。

表 4-5 正式問卷各變數信度分析表

分類	個人工作不適配	幸福感	留任意願	國軍社會責任
Cronbach's $\alpha$ 值	0.847	0.964	0.882	0.949

## 參、效度分析

一、收斂效度：旨在測試變項所發展出之多題問項，是否能有效反映欲測量構面。其必須同時滿足三項條件：

(一) 觀察變數的標準化因素負荷量 ( $\lambda$ ) 需大於 0.5，且 t 檢定時顯著(Hair et al, 2009)。

(二) 組合信度 (CR) 必須大於 0.6(Fornell & Larcker, 1981; Bagozzi & Yi, 1988)。

(三) 每個潛在變數的平均變異抽取量 (AVE) 必須大於 0.5(Fornell & Larcker, 1981)。

經本研究分析，個人工作不適配各子構面之標準化因素負荷量為 0.599 與 0.911、組合信度為 0.804 與 0.849 間、AVE 為 0.584 與 0.652；幸福感之標準化因素負荷量介於 0.634~0.884 間、組合信度介於 0.857~0.915 間、AVE 介於 0.547~0.703 之間；留任意願之標準化因素負荷量介於 0.725~0.905 間、組合信度為 0.88、AVE 為 0.7；國軍社會責任之標準化因素負荷量為 0.63~0.817 間、組合信度為 0.834~0.863 間、AVE 為 0.51 及 0.588，各變數及構面相關數值如表 4-6 所示。結果顯示各變數構面之標準化因素負荷量均大於 0.5，且 t 值均

大於 1.96 達顯著水準，組合信度均大於 0.6，平均變異抽取量均大於 0.5，表示各構面與題項間具有良好收斂效度。

表 4-6 各構面的驗證性因素分析

構面	測量變數		$\lambda$	SE	t 值	CR	AVE
個人工作不適應	需求供給不適應	1	0.599	0.078	11.752	0.804	0.584
		2	0.75	0.075	15.411		
		3	0.911	0.071	19.534		
	要求能力不適應	4	0.848	0.074	18.459	0.849	0.652
		5	0.827	0.068	17.907		
		6	0.744	0.074	15.461		
幸福感	人際適應性	1	0.679	0.074	14.071	0.88	0.597
		2	0.826	0.076	18.618		
		3	0.829	0.072	18.797		
		4	0.7	0.073	14.737		
		5	0.814	0.07	18.307		
	工作奮鬥性	7	0.805	0.072	18.132	0.904	0.703
		8	0.83	0.071	18.969		
		9	0.853	0.067	19.821		
		10	0.864	0.069	20.235		
	工作勝任感	11	0.787	0.069	17.653	0.915	0.683
		12	0.87	0.064	20.619		
		13	0.871	0.066	20.689		
		14	0.789	0.064	17.729		
		15	0.811	0.064	18.496		
	知覺認可性	16	0.884	0.067	21.138	0.901	0.645
		17	0.844	0.066	19.603		
		18	0.73	0.064	15.844		
		19	0.785	0.067	17.552		
		20	0.764	0.069	16.865		

註：「\*」代表數值符合收斂效度判斷標準， $\lambda$ =標準因素負荷量、SE=標準誤差、CR=組合信度、AVE=平均萃取變異量

表 4-6 各構面的驗證性因素分析

構面	測量變數		$\lambda$	SE	t 值	CR	AVE
幸 福 感	工作投入感	21	0.737	0.072	15.632	0.857	0.547
		22	0.634	0.089	12.84		
		23	0.686	0.089	14.28		
		24	0.845	0.078	19.125		
		25	0.777	0.082	16.955		
留 任 意 願	留任意願	1	0.756	0.085	15.64	0.88	0.7
		2	0.725	0.089	14.74		
		3	0.905	0.075	20.849		
		4	0.826	0.076	18.435		
國 軍 社 會 責 任	經濟	1	0.674	0.086	13.808	0.85	0.588
		2	0.76	0.081	16.292		
		3	0.807	0.08	17.793		
		4	0.817	0.078	18.151		
	法律	5	0.708	0.072	14.887	0.834	0.557
		6	0.740	0.077	16.003		
		7	0.744	0.068	15.954		
		8	0.791	0.079	17.688		
	道德	9	0.786	0.079	17.542	0.838	0.51
		10	0.736	0.08	16.063		
		11	0.63	0.078	12.99		
		12	0.73	0.08	15.881		
		13	0.677	0.079	14.273		
	慈善	14	0.803	0.071	17.925	0.863	0.558
		15	0.788	0.078	17.428		
		16	0.742	0.07	15.947		
		17	0.648	0.086	13.344		
		18	0.745	0.074	16.073		

註： $\lambda$ =標準因素負荷量、SE=標準誤差、CR=組合信度、AVE=平均萃取變異量

二、區別效度：概念是指不同構面之間的題項相關程度應愈低，代表擁有良好的區別效度(Churchill, 1979; Anderson & Gerbing, 1988)。根據 Hair et al. (1998) 建議評斷準則為每一構面的 AVE 平方根大於各構面的相關係數之個數，至少需佔整體的比較個數 75% 以上。本研究分析結果顯示如表 4-7 所示，各子構面的 AVE 平方根值除人際適應性 (0.773) 小於工作投入感 (0.785) 等 8 項未達標準外，其餘均大於其他子構面之相關係數絕對值。整體比較個數為 66，符合比較個數為 58，占整體 87.8%，大於 75%，代表測量模型各構面之間相關程度低，區別效度良好。



表 4-7 各構面區別效度鑑定表

構面	相關係數												
	Pjm1	Pjm2	Wb1	Wb2	Wb3	Wb4	Wb5	Rt	Csr1	Csr2	Csr3	Csr4	
Pjm1	<b>0.584</b>												
Pjm2	0.3*	<b>0.652</b>											
Wb1	0.08*	0.118*	<b>0.597</b>										
Wb2	0.182*	0.207*	0.408*	<b>0.703</b>									
Wb3	0.119*	0.21*	0.536*	0.696*	<b>0.683</b>								
Wb4	0.134*	0.162*	0.51*	0.669*	0.757*	<b>0.645</b>							
Wb5	0.123*	0.103*	0.616*	0.348*	0.466*	0.462*	<b>0.547</b>						
Rt	0.124*	0.113*	0.12*	0.391*	0.315*	0.366*	0.092*	<b>0.7</b>					
Csr1	0.143*	0.083*	0.37*	0.252*	0.211*	0.288*	0.355*	0.109*	<b>0.588</b>				
Csr2	0.106*	0.112*	0.401*	0.333*	0.339*	0.412*	0.355*	0.154*	0.524*	<b>0.557</b>			
Csr3	0.091*	0.101*	0.392*	0.356*	0.349*	0.444*	0.36*	0.18*	0.564*	0.709*	<b>0.51</b>		
Csr4	0.076*	0.115*	0.415*	0.353*	0.403*	0.438*	0.339*	0.182*	0.503*	0.629*	0.674*	<b>0.558</b>	

註 1：Pjm1=需求供給不匹配、Pjm2=要求能力不匹配、Wb1=人際適應性、Wb2=工作奮鬥性、Wb3=工作勝任性、Wb4=知覺認可性、Wb5=工作投入感、Rt=留任意願、Csr1=經濟、Csr2=法律、Csr3=道德、Csr4=慈善。

註 2：對角線之值為潛在變數之平均變異萃取量 (AVE) 的平方根，該值應大於非對角線之值。

註 3：「\*」表示在顯著水準 0.01 時，變數間之相關係數達顯著水準。

### 第三節 相關分析與共同方法變異

#### 壹、相關分析

皮爾森相關分析是用於度量兩個變數之間的相關，其值介於-1 與 1 之間。本研究利用皮爾森相關分析方法，比較個人工作不適配、幸福感、留任意願、國軍社會責任及個人控制變數兩兩之間相關聯性，分析結果如表 4-8 所示。

研究顯示個人工作不適配與幸福感 ( $r=-0.479, p<0.01$ )、留任意願 ( $r=-0.391, p<0.01$ )及國軍社會責任 ( $r=-0.397, p<0.01$ ) 呈顯著負向關係；國軍社會責任與幸福感 ( $r=0.74, p<0.01$ ) 及留任意願 ( $r=0.434, p<0.01$ ) 呈顯著正向關係。

從各變數與個人控制變數比較結果顯示，階級與幸福感 ( $r=0.15, p<0.01$ ) 呈顯著正向關係，代表陸軍志願役官兵階級愈高，其幸福感之程度愈高。年資與幸福感 ( $r=0.28, p<0.01$ ) 及國軍社會責任 ( $r=0.203, p<0.01$ ) 呈顯著正向關係，代表陸軍志願役官兵年資愈長，其幸福感之程度與國軍社會責任知覺愈高；年資與個人工作不適配 ( $r=-0.108, p<0.05$ ) 呈顯著負向關係，代表陸軍志願役官兵年資愈資淺，其感受個人工作不適配程度越高。婚姻狀況與幸福感 ( $r=0.145, p<0.01$ )、留任意願 ( $r=0.261, p<0.01$ )及國軍社會責任 ( $r=0.107, p<0.05$ ) 呈顯著正向關係，代表已婚的陸軍志願役官兵在幸福感、留任意願與國軍社會責任知覺程度是高的。教育程度與幸福感 ( $r=0.242, p<0.01$ )、留任意願 ( $r=0.174, p<0.01$ ) 及國軍社會責任 ( $r=0.125, p<0.05$ ) 呈顯著正向關係，代表陸軍志願役官兵教育程度愈高，其幸福感、留任意願與國軍社會責任知覺之感受程度也愈高。教育程度與個人工作不適配 ( $r=-0.17, p<0.01$ ) 呈顯著負向關係，代表陸軍志願役官兵教育程度愈低，其感受個人工作不適配程度越高。

表 4-8 個人控制變相與各變數相關分析一覽表

變數	M	SD	性別	階級	年資	婚姻	主管 (管)	教育	PJM	WB	RT	CSR
性別	1.14	0.352	1									
階級	2.28	1.45	-0.047	1								
年資	1.61	0.921	-0.068	0.181**	1							
婚姻	1.39	0.489	0.076	0.099	0.057	1						
主管(管)	1.84	0.368	0.072	-0.524**	-0.068	-0.114	1					
教育	1.36	0.698	-0.076	0.19**	0.722**	0.01	-0.099	1				
PJM	3.52	1.16	-0.019	0.045	-0.108*	-0.037	0.000	-0.17**	1			
WB	4.85	1.18	-0.006	0.15**	0.28**	0.145**	-0.068	0.242**	-0.479**	1		
RT	4.93	1.51	0.049	0.098	0.089	0.261**	-0.041	0.174**	-0.391**	0.542**	1	
CSR	4.7	1.23	0.08	0.045	0.203**	0.107*	-0.041	0.125*	-0.397**	0.74**	0.434**	1

註 1：M=平均數、SD=標準差、PJM=工作不適配、WB=幸福感、RT=留任意願、CSR=國軍社會責任。

註 2：\*在顯著水準 0.05 時，變數間相關係數達顯著；\*\*在顯著水準 0.01 時，變數間相關係數達顯著。

## 貳、共同方法變異

方法變異量是指因為測量方法過程中所造成的變異量，而非來自於研究變數構面之真正的變異量。本研究為避免共同方法變異產生採取事前預防與事後檢定方式。

一、事前預防：本研究透過保護施測者的資訊匿名法、減少施測者對測量目的猜疑的題項意義隱匿法與題項文字組織法等方式，以期降低研究之偏誤。

二、事後檢定：本研究應用 Harman 單因子測試法進行共同方法變異的事後檢測。根據 Posakoff et al. (2003)標準，若未轉軸的因素分析結果中，單一因素對所有的變數能解釋 50%以上之變異量，即代表有研究具有嚴重的共同方法變異。分析結果顯示如表 4-9 所示，在未轉軸情況下以主成分分析法萃取出特徵值大於 1 的七個因子，第一個因子之負荷量為 42.69%，小於標準值 50%，故可得知本研究中共同方法變異的問題並不嚴重。

表 4-9 共同方法變異之 Harman's 單因子檢定解釋變異量分析表

萃取因子	特徵值	解釋變異量%	累積解釋變異量%
1	22.199	42.69%	42.69%
2	3.859	7.421%	50.11%
3	2.769	5.326%	55.436%
4	2.553	4.91%	60.346%
5	1.411	2.714%	63.06%
6	1.148	2.207%	65.267%
7	1.013	1.948%	67.215%

#### 第四節 常態性檢定與違犯估計檢驗

使用結構方程模型須先確認樣本資料是否符合常態性假設及檢視是否有違犯估計情形發生，才能進行接下來的分析。

##### 壹、單變數與多元常態性檢定

本研究以偏態、峰度驗證是否符合單變數常態性檢定；以 Mardia's 係數驗證是否符合多元常態檢定，分析結果如表 4-10、表 4-11 所示：

- 一、單變數常態性檢定：參照 Bollen & long (1993)的觀點，當觀察變數偏態及峰度的絕對值小於 2 時，則可認定觀察變數具常態性。本研究分析結果所有觀察變數偏態及峰度絕對值均小於 2，表示樣本具單變數常態性。
- 二、多元常態性檢定：參照根據 Bollen (1989)觀點，當 Mardia's 係數若小於  $Q = p*(p+2)$ ，即可確認樣本資料具有多元常態性（ $p$ =構面題項總數）。各變數之 Mardia 係數均小於  $Q$ ，表示樣本資料具有多元常態性。

表 4-10 測量變數之偏態與峰度分析表

測量變數		SK 偏態	KU 峰度	測量變數		SK 偏 態	KU 峰度	測量變數		SK 偏態	KU 峰度
需求供給 不適應	1	0.323	-0.56	知覺 認可性	16	-1	0.384	經濟	1	-0.339	-0.807
	2	0.121	-0.737		17	-0.813	0.102		2	-0.134	-0.84
	3	0.211	-0.687		18	-0.756	0.181		3	-0.23	-0.919
要求能力 不適應	4	0.296	-0.708		19	-0.706	-0.103		4	-0.151	-0.928
	5	0.34	-0.591	20	-0.934	0.35	法律	5	-1.007	0.464	
人際 適應性	6	0.495	-0.371	21	-0.734	-0.022		6	-0.302	-0.914	
	1	-1.129	0.604	工作 投入感	22	-0.253		-1.079	7	-0.717	0.073
	2	-0.433	-0.805		23	-0.197		-1.128	8	-0.535	-0.741
	3	-0.592	-0.534		24	-0.559	-0.658	道德	9	-0.378	-0.931
	4	-0.677	-0.235		25	-0.506	-0.732		10	-0.712	-0.375
工作 奮鬥性	5	-0.534	-0.527		1	-0.646	-0.651		11	-0.959	0.139
	6	本題刪除		留任 意願	2	-0.724	-0.628		12	-0.488	-0.73
	7	-0.684	-0.368		3	-0.712	-0.38		13	-0.56	-0.485
	8	-0.664	-0.37		4	-0.831	-0.153	慈善	14	-0.724	-0.284
	9	-0.659	-0.3		工作 勝任感				15	-0.449	-0.81
10	-0.83	0.004	16	-1.102					0.691		
11	-0.742	-0.19	17	-0.521					-0.72		
12	-0.787	-0.138	18	-0.577					-0.275		
13	-0.797	-0.099									
14	-0.862	0.231									
15	-0.877	0.301									

表 4-11 各構面 Mardia 係數分析表

變數	題項總數(p)	Mardia 係數	$Q=p*(p+2)$	Mardia 小於 Q
個人工作不適應	6	17.915	48	是
幸福感	24	333.658	624	是
留任意願	4	13.999	24	是
國軍社會責任	18	153.506	360	是

## 貳、違犯估計檢驗

違犯估計是指在模型測量或結構模型中，所估計出來的參數已超出可接受的範圍，亦即模型獲得不適當的解（黃芳銘，2002）。若發生此情況代表模型的估計是不正確的，通常會有以下三種現象產生：第一，有負的誤差變異數（EV）存在；第二、標準化迴歸加權係數（ $\lambda$ ）超過或太接近 1，標準大於 0.95；第三，有太大的標準誤（SE）出現（黃芳銘，2002）。

本研究分析結果如表 4-12 所示，各變數子構面並無負值誤差變異數（EV）存在；標準化迴歸加權係數（ $\lambda$ ）均小於 0.95，且 t 值均大於 1.96 且為顯著，代表標準誤（SE）無過大情形發生。從上述三點分析結果可判斷，本研究結構方程式測量模型並無存在違犯估計的問題。

表 4-12 各變數子構面違犯估計分析表

構面	測量變數		$\lambda$	EV	t 值	SE
個人工作不匹配	需求供給不匹配	1	0.599***	1.492	11.752***	0.078
		2	0.75***	1.035	15.411***	0.075
		3	0.911***	0.396	19.534***	0.071
	要求能力不匹配	4	0.848***	0.752	18.459***	0.074
		5	0.827***	0.686	17.907***	0.068
		6	0.744***	1.061	15.461***	0.074
幸福感	人際適應性	1	0.679***	1.261	14.071***	0.074
		2	0.826***	0.928	18.618***	0.076
		3	0.829***	0.852	18.797***	0.072
		4	0.7***	1.198	14.737***	0.073
		5	0.814***	0.832	18.307***	0.07
	工作奮鬥性	7	0.805***	0.925	18.132***	0.072
		8	0.83***	0.809	18.969***	0.071
		9	0.853***	0.661	19.821***	0.067
		10	0.864***	0.658	20.235***	0.069

表 4-12 各變數子構面違犯估計分析表

構面	測量變數		$\lambda$	EV	t 值	SE
幸福感	工作 勝任性	11	0.787***	0.917	17.653***	0.069
		12	0.87***	0.558	20.619***	0.064
		13	0.871***	0.585	20.689***	0.066
		14	0.789***	0.776	17.729***	0.064
		15	0.811***	0.729	18.496***	0.064
	知覺 認可性	16	0.884***	0.562	21.138***	0.067
		17	0.844***	0.683	19.603***	0.066
		18	0.73***	0.893	15.844***	0.064
		19	0.785***	0.864	17.552***	0.067
		20	0.764***	0.969	16.865***	0.069
	工作 投入性	21	0.737***	1.068	15.632***	0.072
		22	0.634***	1.958	12.84***	0.089
		23	0.686***	1.831	14.28***	0.089
		24	0.845***	0.882	19.125***	0.078
		25	0.777***	1.281	16.955***	0.082
留 任 意 願	留任意願	1	0.756***	1.331	15.64***	0.085
		2	0.725***	1.553	14.74***	0.089
		3	0.905***	0.541	20.849***	0.075
		4	0.826***	0.918	18.435***	0.076
國 軍 社 會 責 任	經濟	1	0.674***	1.694	13.808***	0.086
		2	0.76***	1.263	16.292***	0.081
		3	0.807***	1.077	17.793***	0.08
		4	0.817***	1.005	18.151***	0.078
	法律	5	0.708***	1.139	14.887***	0.072
		6	0.740***	1.246	16.003***	0.077
		7	0.744***	0.959	15.954***	0.068
		8	0.791***	1.158	17.688***	0.079
	道德	9	0.786***	1.196	17.542***	0.079
		10	0.736***	1.39	16.063***	0.08
		11	0.63***	1.558	12.99***	0.078
		12	0.73***	1.42	15.881***	0.08
		13	0.677***	1.5	14.273***	0.079

表 4-12 各變數子構面違犯估計分析表

構面	測量變數	$\lambda$	EV	t 值	SE
國軍社會責任	14	0.803***	0.884	17.925***	0.071
	15	0.788***	1.119	17.428***	0.078
	16	0.742***	1.013	15.947***	0.07
	17	0.648***	1.811	13.344***	0.086
	18	0.745***	1.126	16.073***	0.074

註：「\*\*\*」代表在顯著水準 0.01 時，變數間相關係數達顯著。 $\lambda$ =標準化迴歸加權係數、EV=誤差變異數、SE=標準誤差。



## 第五節 假設結果檢定

前述對測量模型進行檢測，得知模型配適度、信度、效度等均良好，因此運用 AMOS 結構方程進行結構模型路徑分析與中介效果驗證。

### 壹、結構方程模型與路徑分析與 Bootstrap 中介效果分析

本研究整體模型路徑分析，如圖 4-1 所示。個人工作不適配對幸福感的路徑係數為-0.378，t 值為-5.242；個人工作不適配對留任意願的路徑係數為-0.456，t 值為-4.802；個人工作不適配對國軍社會責任的路徑係數為-0.492，t 值為-6.358；國軍社會責任對幸福感的路徑係數為 0.578，t 值為 9.481；國軍社會責任對留任意願的路徑係數為 0.281，t 值為 4.015。上述分析結果路徑係數估計值均達顯著水準。

由上述路徑分析可知，個人工作不適配會透過國軍社會責任直接與間接的影響幸福感，代表國軍社會責任具有中介效果，但不能確定其扮演何種中介角色。故參考 Hayes (2009) 提出 Bootstrap 中的 Percentile 估計法來做進一步的敏感性分析，詳如表 4-13、4-14 所示。

首先，個人工作不適配透過國軍社會責任影響幸福感的間接效果值為-0.285，且 Bias-corrected 與 Percentile 的 95%信賴區間不包含 0，p value 亦小於 0.05，表示國軍社會責任確實在個人工作不適配與幸福感的關係間，扮演著顯著的中介角色。接著，個人工作不適配對幸福感的直接效果值為-0.378，Bias-corrected 與 Percentile 的 95%信賴區間不包含 0，且 p value 小於 0.05，故直接效果顯著。最後，個人工作不適配對幸福感的總效果值為-0.662，Bias-corrected 與 Percentile 的 95%信賴區間皆不包含 0，且 p value 亦皆小於 0.05，故總效果顯著。由上述可得知，國軍社會責任在個人工作不適配與幸福感的關係中，扮演著部份中介的角色。

表 4-13 Bootstrap 中介效果摘要表一

	Estimate	95% Confidence Interval		
		BC/PC P value	Bias-corrected 下限值/上限值	Percentile 下限值/上限值
<b>間接效果</b>				
PJM→CSR→WB	-0.285***	0.001/0.006	-0.403~-0.195	-0.373~-0.150
<b>直接效果</b>				
PJM→WB	-0.378***	0.002/0.001	-0.702~-0.202	-0.736~-0.214
<b>總效果</b>				
PJM→WB	-0.662***	0.002/0.001	-0.883~-0.521	-0.893~-0.530

註 1：PJM=個人工作不適配、CSR=國軍社會責任、WB=幸福感

註 2：「\*\*\*」表示在顯著水準 0.01 時顯著。

註 3：Bootstrap 樣本重複抽樣 2000 次。

其次個人工作不適配透過國軍社會責任影響留任意願的間接效果值為-0.138，且 Bias-corrected 與 Percentile 的 95%信賴區間包含 0，p value 亦大於 0.05，表示國軍社會責任在個人工作不適配與留任意願的關係間，無中介效果。接著，個人工作不適配對留任意願的直接效果值為-0.456，Bias-corrected 與 Percentile 的 95%信賴區間皆不包含 0，且 p value 亦小於 0.05，故直接效果顯著。最後個人工作不適配對留任意願的總效果值為-0.594，Bias-corrected 與 Percentile 的 95%信賴區間不包含 0，且 p value 亦小於 0.05，故總效果顯著。由上述可得知，國軍社會責任在個人工作不適配與留任意願的關係中，無中介效果。

表 4-14 Bootstrap 中介效果摘要表二

	Estimate	95% Confidence Interval		
		BC/PC P value	Bias-corrected 下限值/上限值	Percentile 下限值/上限值
<b>間接效果</b>				
PJM→CSR→RT	-0.138	0.068/0.182	-0.271~0.02	-0.237~0.099
<b>直接效果</b>				
PJM→RT	-0.456***	0.002/0.001	-0.857~-0.221	-0.891~-0.238

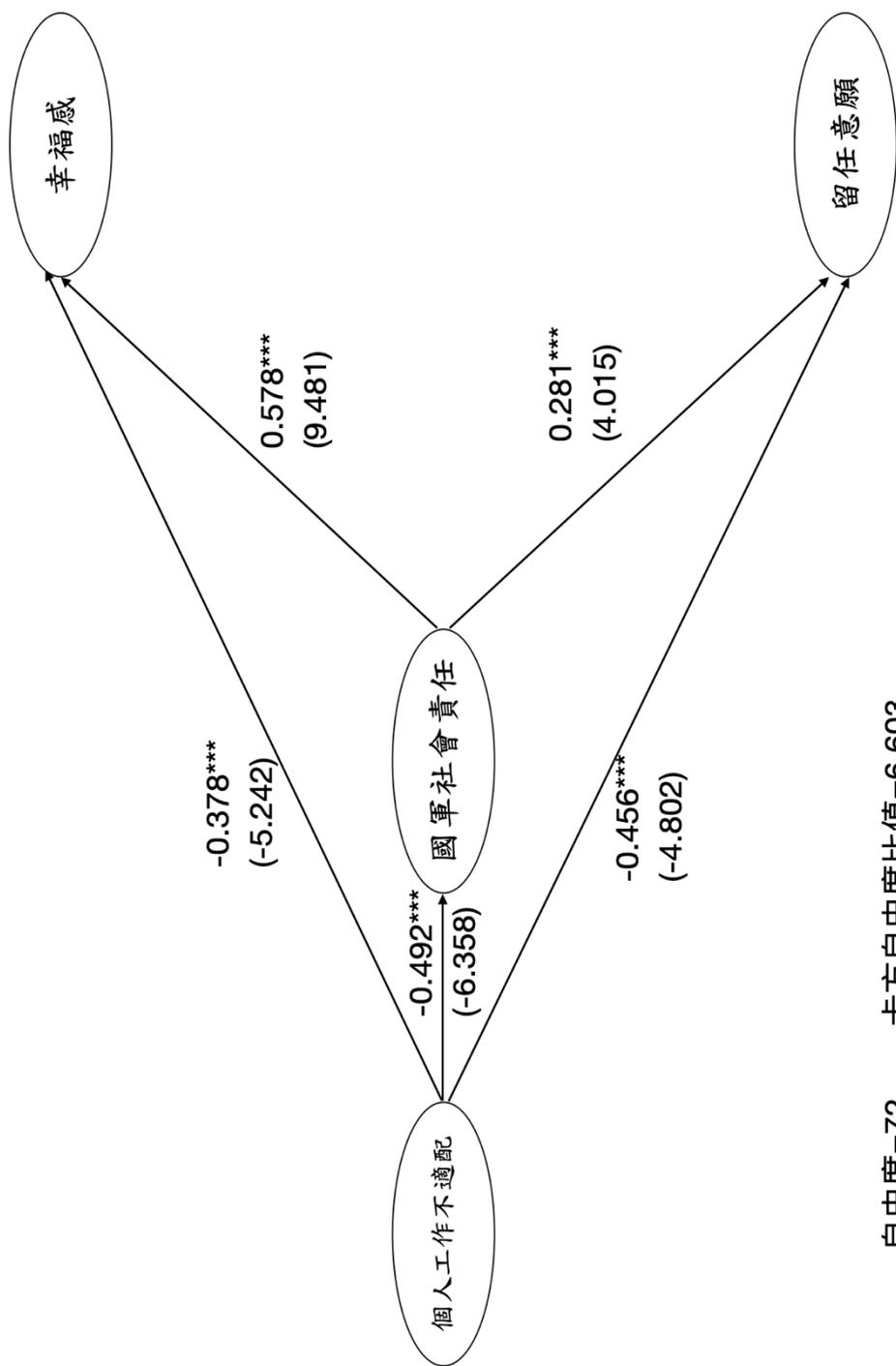
	Estimate	BC/PC P value	Bias-corrected 下限值/上限值	Percentile 下限值/上限值
<b>總效果</b>				
PJM→RT	-0.594***	0.001/0.001	-0.814~ -0.426	-0.822~ -0.432

註 1：PJM=個人工作不適配、CSR=國軍社會責任、RT=留任意願

註 2：「\*\*\*」表示在顯著水準 0.01 時顯著。

註 3：Bootstrap 樣本重複抽樣 2000 次。





卡方值=475.396    自由度=72    卡方自由度比值=6.603    卡方值=475.396    自由度=72    卡方自由度比值=6.603  
 GFI=.827    AGFI=.748    NFI=.892    CFI=.907    RMR=.139    RMSEA=.125

圖 4-1 整體理論模型分析圖

註 1:「\*\*\*」代表顯著水準 0.01 時，路徑係數達顯著。

註 2: ( )內數值代表 t 值。

## 第五章 結論與建議

本章區分為三小節，第一節為本研究發現與結論之探討；第二節為本研究對理論上之貢獻，並進一步闡述國軍管理實務上意涵；第三節則提出本研究限制與未來研究建議供後續研究者參考運用。

### 第一節 研究發現與結論

本研究以個人工作不適配為自變數，幸福感與留任意願為依變數，運用結構方程建構理論模型架構，探討兩兩變數間之關聯性，並驗證國軍社會責任在其中的中介效果。研究對象為中華民國陸軍志願役軍士官兵，問卷共發放 414 份，回收 414 份，扣除無效問卷 53 份，有效問卷計 361 份，透過 SPSS 與 SEM 結構方程來進行分析，所蒐集之樣本經由結構方程模型的配適度檢定均達到標準值，表示理論模型架構可獲得支持。研究結果分述如後：

#### 壹、個人工作不適配對幸福感之關係

個人與其工作適配的程度與否是影響幸福感的重要因素之一，良好的個人工作適配會使員工對其工作感到滿意，相反如果個體無法與其工作內容相兼容，在這個工作崗位上是痛苦的(Choi et al.,2017)。員工技能和能力與工作要求之間的適當匹配會使員工對工作感到滿意，他們感受到的壓力和疲憊會更少，擔憂也會越少(Singh & Greenhaus, 2004 ; Quinn, 2005)。本研究結果顯示個人工作不適配對幸福感具有顯著負向影響，故支持本研究假設 H1 成立。當官兵在工作崗位上產生工作不適配的感覺，其幸福感會降低。

#### 貳、個人工作不適配對留任意願之關係

過往的適配研究已發現，個人工作的適配度與留任意願具有相關聯性。如：Hamid 和 Yahya(2016)的研究指出，個人工作適配會直接影響留任意願。Vogel 與 Feldman(2009)之研究則指出，員工的個人工作適配對其離職傾向具有負向影響。

本研究結果顯示個人工作不適配對留任意願具有顯著負向影響，故支持本研究假設 H2 成立。當官兵在工作崗位上產生工作不適配的感覺，其留任意願就會降低。

### 參、國軍社會責任對個人工作不適配與幸福感之中介效果

本研究結果顯示國軍社會責任對個人工作不適配與幸福感之間具有部分中介效果，故支持本研究假設 H3 成立。由此可知，國軍社會責任的中介效果，在陸軍志願役軍士官兵個人工作不適配對幸福感影響的重要性。換句話說，官兵在個人工作不適配的情況下，會使其獲得較低的國軍社會責任知覺感受，進而降低幸福感的程度。

### 肆、國軍社會責任對個人工作不適配與留任意願之中介效果

本研究結果顯示國軍社會責任對個人工作不適配與留任意願之間無中介效果，故本研究假設 H4 不成立。亦即個人工作不適配在負向影響留任意願的狀況下，官兵不會因自身國軍社會責任的認知而對兩者產生任何影響。

由上述研究結果可知，個人工作不適配對幸福感、留任意願及國軍社會責任均產生顯著的負向影響，國軍社會責任確實在個人工作不適配與幸福感間產生中介效果。因此，本研究四個假設，除國軍社會責任在個人工作不適配與留任意願間未產生產生中介效果外，其餘均獲得支持，如表 5-1 所示。

表 5-1 研究假設驗證表

假設		假設是否成立
H1	個人工作不適配對幸福感有負向影響	成立
H2	個人工作不適配對留任意願有負向影響	成立
H3	國軍社會責任在個人工作不適配與幸福感間產生中介效果	成立 部分中介效果
H4	國軍社會責任在個人工作不適配與留任意願間產生中介效果	不成立

其次，在相關分析結果中與個人控制變數比較得知階級與幸福感呈正相關，顯示受試者階級愈高，對於幸福感受程度愈高。年資與幸福感及國軍社會責任呈

正相關，顯示受試者於部隊中服務年資愈長者，幸福感的程度愈高，同時對於國軍社會責任的知覺程度也愈高。年資與個人工作不適配呈負相關，顯示受試者於部隊中服務年資愈資淺者，會認為自己不太適合這份工作。婚姻狀況與幸福感、留任意願及國軍社會責任呈正相關，則顯示已婚受試者，對於幸福感與留任意願的感受程度很高，對於國軍社會責任的知覺程度也很高。教育程度與幸福感、留任意願及國軍社會責任呈正相關，顯示受試者受過愈多的教育，在幸福感與留任意願的感受程度是高的，同時對於國軍社會責任的知覺程度也愈高。教育程度與個人工作不適配呈負相關，顯示受試者受的教育愈少，會認為自己不太適合這份工作。

## 第二節 研究貢獻與管理意涵

### 壹、研究貢獻

從過往文獻中顯示，個人工作不適配與幸福感及留任意願之關係廣為學界及業界所研究，但研究的方向皆是探討個人工作適配的正向影響，反向去探討個人工作不適配的負向影響的文獻甚少，而且研究對象仍多聚焦於民間企業與政府機關部門，屬於國軍單位的相關文獻相對較少，且鮮少將企業社會責任作為中介變數之研究。故本研究驗證個人工作不適配確實對幸福感及留任意願有顯著的負向影響；國軍社會責任又在個人工作不適配與幸福感扮演著中介效果的角色，更加完善了幸福感的前因變數，為本研究貢獻之一。

以往文獻在探討國軍人力資源管理方面通常都是以工作滿意度、工作績效、組織承諾、留營意願及國軍形象等作為主要研究議題，較少著墨國軍人員工作適配相關的議題，故本研究以反向思考，將從個人工作不適配（需求—供給不適配與要求—能力不適配）的角度，探討其對陸軍志願役軍士官的幸福感和留任意願的影響，同時依循以往研究脈絡，嘗試探討國軍社會責任之中介效果，進而驗證各變數間之關聯性，以建立較為完善之模型架構，補足先前文獻不足之處，此為本研究之貢獻之二。

最後，本研究結果與 Choi 等人（2017）、Hamid 與 Yahya(2016)等學者研究結果相印證，透過驗證個人工作不適配、幸福感與留任意願間之關聯性，另外也發現企業社會責任在個人工作不適配與幸福感之間的中介效果與機制，以供未來組織做參考，為本研究貢獻之三。

## 貳、管理意涵

本研究結果顯示，個人工作不適配會負向影響幸福感與留任意願，且會透過國軍社會責任的中介機制進而影響幸福感。鑑此研究成果，提出以下幾點管理實務意涵作為參考：

### 一、個人工作適配之重要性

當當員工自身可以勝任工作需求，並且在其領域上充分發揮技能，就能減少工作中的負面情緒影響，進而感到幸福（蕭富元，2012）。良好的個人工作適配會使員工對其工作感到滿意，相反的，如果個體無法與其工作內容相兼容，待在這個工作崗位上就是痛苦的(Choi et al.,2017)。員工缺乏對當前職位或工作的動機或是認為工作無法供給來滿足他們的需要，其留任意願就會降低（盧玲娟，2016）。乃至於當員工的能力、知識或技能不符合工作要求時，員工會表現較差的工作績效，員工自覺無法勝任其工作時，則可能對組織產生疏離感，同時導致工作績效降低，進而產生離職傾向(Kristof-Brown et al., 2005)。

國軍管理階層若能重視個人工作適配，在要求—能力方面能夠適時的培養當前所需之專業人才以為部隊所用；在供給—需求方面則是持續精進及完善現有的制度規劃以滿足官兵需要，增強幸福感與留任意願，使官兵在戰備訓練及任務執行上能夠更加努力，方能提升國軍整體素質，以建立更具競爭力之鋼鐵勁旅。

### 二、企業社會責任知覺的培養

過去在企業社會責任的議題方面，較多數著重於組織的財務績效與消費者知覺上(Mohr & Webb,2005)，針對內部員工面向上則較少去探討。員工對於

組織來說也是重要的利害關係人之一，他們可以影響顧客的體驗，更能夠組織的表現與績效。企業主動對國家與社會勇於付起社會責任，同時也向所有的員工負起責任，讓組織在一個優良的職場氛圍之中，使員工感受到組織這種企業社會責任作為的展現，最後內化成自己的理念，產生企業社會責任知覺。企業培養或教育其員工積極的企業社會責任知覺可以帶來員工的良好工作質量，也認為企業社會責任是更好提高員工幸福感的途徑之一(Kim et al., 2017; Gond et al., 2017; Slack et al., 2015)。Kim 等人(2016)的研究亦顯示，企業支持企業社會責任相關活動的同時，可以培養員工的企業社會責任知覺，並降低他們的離職傾向。

本研究顯示，國軍社會責任與幸福感及留任意願呈正相關，代表培養官兵國軍社會責任認知的重要性，官兵會認為自己身為國軍的一份子榮辱與共，發自內心為單位付出，有較多社會責任認知，官兵就會有較佳的幸福感與留任意願。

### 第三節 研究限制與未來研究建議

本研究主要探究個人工作不適配對幸福感、留任意願之影響，並驗證國軍社會責任其間的中介效果，雖研究假設已獲得初步之驗證，但在整體上仍有不足之處，在此列舉本研究之限制條件及相關建議供後續研究者參考探究。

#### 壹、研究限制

##### 一、人力與可行性限制

本研究因人力與可行性限制，只針對陸軍基層志願役官士兵進行抽樣，並未對其餘軍團、司令部或後勤補保單位，甚至是其他軍種的官士兵進行全面性探索，而且對於高山、外島偏遠地區的樣本也未能取得。另外，軍人的工作環境與戰訓任務和其他民間企業或公司行號相較之下，是大相徑庭的，故量表可能無法全面概化，進而影響測量結果，造成研究推論上的限制。

## 二、研究時間點之限制

本研究採取橫斷面（cross-sectional）的問卷量表，並非使用縱斷面的方式蒐集樣本，故無法進行長時間的觀測。量表部份均依受試者在施測當下個人認知與態度所填寫，只能代表某一時間點此陸軍單位內所產生的現象，意味著在不同的時空背景下，每個人皆有不同的個人主觀感受，量表統計的結果也無法說明時序的關聯，導致研究成果受到影響。



## 貳、未來研究建議

- 一、在研究設計上，本研究雖在量表的個人控制變項中區分為主管與部屬等兩部分進行施測，但兩者所施測之量表內容都是一樣的，所以有可能產生樣本資料因同源而造成共同方法變異問題。建議後續研究者能將施測問卷內容區分為主管問卷及部屬問卷，可避免共同方法變異問題。
- 二、在研究方法上，本研究以量化分析進行研究，建議後續研究者可採用質、量並行的研究方法，透過深度訪談部隊長或底部部屬，以深入全般樣貌，使研究更具有深度與價值。
- 三、在變數選擇方面，本研究僅針對適配研究中的個人工作不適配進行探討，建議後續研究者能夠加入其它適配議題進行探討（如：個人組織不適配、個人主管不適配、個人群體不適配等），以豐富現有相關文獻。
- 四、在樣本選擇上，本研究透過現有陸軍基層編制人數實施抽樣，雖然陸軍屬於政府機關範疇，但性質有別於其他政府行政機關與一般民間企業，故無法將此研究結果類推至其它產業及組織。因此，建議後續研究者能將此議題延伸至其他民間企業及組織進行探究。

國防大學

National Defense University

## 參考文獻

### 壹、中文

- 王大明、黃永全、林若蕎，2018，〈工作價值觀、組織承諾、工作滿足、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》，第1卷第1期，頁70-94。
- 江郁汝、謝麗香、蘇文凱，2017，〈促進臨床護理人員留任意願之關鍵因素分析〉，《彰化護理》，第24卷第3期，頁27-38。
- 何濤，2019，〈企業社會責任對組織公民行為的影響研究〉，《時代金融雜誌》，第26期，頁62-62。
- 吳佩琪、郭俊良、李筱婷、朱財義，2012，〈探究船員在多元文化職場之組織公民行為〉，《航運季刊》，第21卷第2期，頁41-67。
- 吳莉芬、張乃文、潘雪幸，2018，〈幸福感之概念分析〉，《長庚護理》，第29卷第4期，533-541。
- 李茂能，2006，結構方程模式軟體 Amos 之簡介及其在測驗編製上之應用。台北：心理。
- 李城忠、何建德、彭麗貞，2018，〈企業社會責任對企業形象、購買意願之研究—以 Adidas 為例〉，《管理資訊計算》，第7卷第1期，頁99-108。
- 李庭閣、費吳琛、張鈞復，2018，〈個人—工作適配與企業社會責任對員工工作敬業與留任意願之影響：組織認同之中介效果〉，2018 第26屆國防管理學術暨實務研討會論文集，台北：國防大學。
- 李婉禎、林木泉、朱正一，2013，〈身心障礙照護機構照顧服務員工作倦怠、社會支持與留任意願相關性之探討〉，《醫務管理期刊》，第14卷第1期，頁38-54。

- 呂愛麗，2010，〈企業社會責任，得從員工的幸福開始〉，《遠見雜誌》，第 285 期。
- 汪素敏、龍愛玲、劉倩毓，2009，〈某區域教學醫院個別輔導對新進人員留任意願之成效探討〉，《領導護理》，第 10 卷第 1 期，頁 25-37。
- 涂鉅旻，2019，〈力拚明年編現達 90% 國軍人事費 1662 億 創 11 年新高〉，自由時報電子報，<https://news.ltn.com.tw/news/politics/paper/1321490>，查閱時間：2020/4/20。
- 林秀吟、廖益興，2014，〈國民小學資訊組長工作壓力與留任意願之研究〉，《中華行政學報》，第 14 期，頁 201-226。
- 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》，第 14 卷第 2 期，頁 43-68。
- 林湘蕙、張美雲，2013，〈台中市公私立幼兒園教師社會支持與幸福感之相關研究〉，《幼兒教保研究期刊》，第 10 期，頁 91-110。
- 徐婷、王益寶，2011，〈員工幸福感研究綜述〉，《現代經濟：現代物業中旬刊》，第 5 期，頁 80-83。
- 邱惠娟、童心怡，2010，〈教師幸福感內涵之探究〉，《學校行政》，第 67 期，頁 168-180。
- 周聰佑、陳彥廷、吳嘉玲，2012，〈企業履行社會責任對員工組織公民行為之影響〉，《商管科技季刊》，第 13 卷第 2 期，頁 165-190。
- 柯彥輝、謝書怡、嚴國晉，2016，〈員工企業社會責任知覺對其組織公民行為之影響：職場靈性的中介效果與同理心的調節式中介效果之探討〉，《管理與法遵》，第 1 卷第 2 期，頁 27-50。
- 紀乃文、黃淑貞，2011，〈如何強化新進人員的留任與表現？--探討新進人員個人工作適配、個人組織適配對其工作績效與離職傾向的影響：師徒關係與新進人員人格特質的干擾效果〉，《T&D 飛訊》，第 151 期，頁 27-42。

- 紀乃文、王誼臻，2014，〈轉換型領導與部屬工作績效：探討部屬適配知覺的中介效果及部屬適應性特質的干擾效果〉，《組織與管理》，第7卷第2期，頁81-126。
- 紀乃文、陳皓怡、楊美玉、鄭妃君、蔡維奇，2008，〈個人—工作適配量表發展：多元構面觀點〉，《管理學報》，第25卷第5期，頁577-598。
- 高旭繁，2013，〈通往華人幸福之路：性格特質與文化價值的雙重作用〉，《本土心理學研究》，第39期，頁165-214。
- 國防部，2015，《中華民國104年國防報告書》，臺北市：國防部。
- 國防部，2017，《中華民國106年國防報告書》，臺北市：國防部。
- 國防部，2019，《中華民國108年國防報告書》，臺北市：國防部。
- 國家圖書館，2019，《2019年臺灣學位論文研究趨勢與學術影響力分析報告》，台北市：國家圖書館知識服務組。
- 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》，第14卷第1期，頁1-14。
- 張偉豪，2011。論文寫作-SEM不求人。台北：鼎茂。
- 張偉豪、鄭時宜，2012，與結構方程模型共舞：曙光初現。新北市：前程文化。
- 張珈進、費吳琛、藍烈廷，2016，〈同時多工適配、敬業貢獻與工作績效之研究：個人環境適配觀點〉，《管理學報》，第33卷第3期，頁419-441。
- 張翠芬、陳重光、陳敏加，2016，〈不同類型醫院護理人員特質、工作壓力、工作滿意度與離職傾向之相關性研究—以六家地區醫院及四家區域醫院為例〉，《澄清醫護管理雜誌》，第12卷第2期，頁28-38。
- 莊瓊嘉、林惠彥，2005，〈個人與環境適配對工作態度與行為之影響〉，《台灣管理學刊》，第5卷第1期，頁123-148。

- 莊瓊嘉、蘇弘文，2005，〈主觀適配的特質環境前因與工作態度後果之探討〉，  
《人力資源管理學報》，第 5 卷第 1 期，頁 1-27。
- 許順旺、吳紀美、張姮燕、楊雯如、林立婷，2018，〈以人力資源管理策略觀點  
探討員工情緒、幸福感、績效與休閒參與調節效果之研究〉，《商略學  
報》，第 10 卷第 1 期，頁 47-66。
- 陳素玲，2019，〈員工要的「幸福企業」！？〉，<https://mymkc.com/article/content/23176>，  
查閱時間：2019/10/29。
- 陳月蓮，2015，〈老師您幸福嗎？〉，《台灣教育評論月刊》，第 4 卷第 5 期，頁  
202-204。
- 陸洛，1998，〈中國人幸福感之內涵、測量及相關因素探討〉，《國家科學委員  
會研究彙刊：人文及社會科學》，第 8 卷第 1 期，頁 115-137。
- 曹瑞、孫紅梅，2014，〈員工幸福感研究綜述〉，《天津市教科院學報》，第 2  
期，頁 10-12。
- 黃芳銘，2007，結構方程模式理論與應用（五版）。台北：五南。
- 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〉，《台灣衛誌》，第 38 卷第 1  
期。
- 楊碩蓉，2014，〈工作滿意對組織公民行為影響之研究—以工作投入為中介〉，  
《人文暨社會科學期刊》，第 10 卷第 2 期，頁 85-94。
- 楊慶麟、蔡素惠，2018，〈國民中學學生幸福感之研究〉，《學校行政雙月  
刊》，第 118 期，頁 20-39。
- 楊佩瑄、陳美杏、陳麗琴、林淑媛，2019，〈醫學中心護理人員工作負荷感受及  
留任意願之相關因素探討〉，《高雄護理雜誌》，第 36 卷第 1 期，頁 1-  
11。

- 葉俶禎，2013，〈尋找職場幸福感個人與環境因素的影響〉，  
[http://itriexpress.blogspot.com/2013/10/blog-post\\_4551.html](http://itriexpress.blogspot.com/2013/10/blog-post_4551.html)，查閱時間：  
2019/10/29。
- 劉廷揚、林志峰、徐莘甄，2017，〈企業社會責任與員工幸福感—志工角色認知的中介作用〉，《經營管理學刊》，第12、13期，頁111-124。
- 劉秀枝，2011，〈私立幼兒園教師職場幸福感與工作滿意度之關係研究〉，《幼兒教保研究期刊》，第6期，頁89-115。
- 聯合晚報，2019，〈8項放寬募兵即將達標？原來這樣辦到的〉，  
[https://udn.com/news/story/10930/3863039?from=udn-hotnews\\_ch2](https://udn.com/news/story/10930/3863039?from=udn-hotnews_ch2)，查閱時間：  
2019/11/1。
- 蔡宗廷、張育菱，2015，〈金融人才性格測驗對工作滿意、工作績效與留任意願之效標關聯驗證—以P銀行為例〉，《兩岸金融季刊》，第3卷第3期，頁1-46。
- 蔡進雄，2013，〈國民中小學校長幸福感之建構與發展〉，《教育理論與實踐學刊》，第28期，頁191-216。
- 蔡曜仲、謝庭華、毛筱豔，2016，〈推薦人職務對被推薦人之P-J fit與P-O fit之影響〉，《弘光學報》，第77期，頁121-132。
- 盧玲娟，2016，〈不適配為何留下？探討個人—工作不適配對留任傾向、工作怠惰、及工作敬業度的影響：工作鑲嵌與績效導向報酬的煩擾效果〉，2016 TSC 崇越論文大賞。
- 蕭富元，2012，〈員工愈幸福企業獲利愈高〉，《天下雜誌》，第500期。
- 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》，第3卷第2期，頁31-42。

賴亭君、林宜勳、郭懿芝、陳柏思、黃煒霖、王啟忠，2018，〈居家照顧服務員留任意願之探討〉，《台灣家庭醫學雜誌》，第28卷第1期，頁1-8。

顏宏欽，2013，〈個人—工作適配理論的實證分析：以國小教師為例〉，《嘉大教育研究學刊》，第31期，頁59-83。

顏宏欽，2013，〈教師個人—工作適配與角色行為之關聯性〉，《台中教育大學學報：教育類》，第27卷第1期，頁19-37。

魏美惠，2011，〈幼兒教師幸福感研究〉，《教育科學期刊》，第10卷第2期，頁173-194。



## 貳、英文

- Abugre, J. B., & Nyuur, R. B. (2015). Organizations' commitment to and communication of CSR activities: Insights from Ghana. *Social Responsibility Journal*, 11, 161–178.
- Achour, M., Mohd Roslan, M. N., & Zulkifli, M. Y. M. Y. (2015). Islamic personal religiosity as a moderator of job strain and employee's well-being: The case of Malaysian Academic and Administrative Staff. *Journal of Religion and Health*, 55(4), 1300–1311.
- Aguinis, H. (2011). Organizational responsibility: Doing good and doing well. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* 3: 855–879.
- Aguinis, H. & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management* 38: 932–968.
- Akkermans, J., Schaufeli, W. B., Brenninkmeijer, V., & Blonk, R. W. B. (2013). The role of career competencies in the job demands-resources model. *Journal of Vocational Behavior* 83(3): 356–366.
- Albrecht, S. L. (2010). *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Ali, I., Rehman, K. U., Ali, S. I., Yousaf, J. and Zia, M. (2010). Corporate social responsibility influences, employee commitment and organizational performance. *African Journal of Business Management* 4: 2796–2801.
- Amah, O.E. (2009). Satisfaction and turnover intention relationship: The moderating effect of job role centrality and life satisfaction. *Research and Practice in Human Resource Management* 17(1): 24–35.
- Aminudin, M. (2013). Corporate social responsibility and employee retention of “green” hotels. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 105: 763–771.

- Ardıç, K., Uslu, O., Oymak, Ö., Özsoy, E., & Özsoy, T. (2016). Comparing person organization fit and person job fit. *Journal of Economics & Management* 25: 5-13.
- Argyle, M. (2013). *The psychology of happiness*. Routledge.
- Arora, N., & Bhagat, P. (2016). Well-being: Exploring its meaning at workplace. *Indian Journal of Health and Wellbeing* 7(10):982-987.
- Arthur, W., Jr., Bell, S. T., Villado, A. J., & Doverspike, D.(2006). The use of person–organization fit in employment decision making: An assessment of its criterionrelated validity. *The Journal of Applied Psychology* 91: 786–801.
- Bakker, A. B., & Oerlemans, W. (2011). Subjective well-being in organizations. The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship, 178-189.
- Baloch, Q. B., Zaman, G., & Jamshed, J. (2014). Determinants of job satisfaction and employees turnover intentions. *Abasyn Journal of Social Sciences* 7(1): 118-136.
- Baur, J.E., Buckley, M.R., Bagdasarov, Z., & Dharmasiri, A. (2014). A historical approach to realistic job previews: An exploration into their origins, evolution, and recommendations for the future. *Journal of Management History*, 20(2), 200–223.
- Bauman, C.W & Skitka, L.J. (2012). Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction. *Research in Organizational Behavior* 32: 63-86.
- Behery, M. H. (2009). Person/organization job-fitting and affective commitment to the organization. *Cross Cultural Management: An International Journal* 16(2):179-19
- Bentler, P. M. & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness-of –fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88, 588-606.
- Bhattacharya, C., Sen, S., & Korschun, D.(2008). Using corporate social responsibility to win the war for talent. *MIT Sloan Management Review* 49(2):36-45.
- Billsberry, J. (2007). Attracting for values: An empirical study of ASA’s attraction proposition. *Journal of Managerial Psychology*, 22(2), 132–149.

- Bollen, K. A. (1989). *Structure equations with latent variables*. New York: John Wiley.
- Bonini, S., Koller, T. M., & Mirvis, P. (2009). Valuing social responsibility programs. *McKinsey on Finance* 32(Summer):11–18.
- Boon, C., Den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2011). The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: examining the role of person–organisation and person–job fit. *The International Journal of Human Resource Management* 22(01):138-162.
- Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *The international journal of human resource management*, 18(10), 1701-1719.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 136-162). Newbury Park, CA: Sage.
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology* 87(5): 875.
- Cable, D. M., & Edwards, J. R. (2004). Complementary and supplementary fit: A theoretical and empirical integration. *Journal of applied psychology* 89(5):822.
- Cai, D., Cai, Y., Sun, Y., & Ma, J. (2018). Linking empowering leadership and employee work engagement: The effects of person-job fit, person-group fit, and proactive personality. *Frontiers in Psychology* 9:1304.
- Carr, A. (2011). *Positive psychology: The science of happiness and human strengths (2nd ed.)*. London, England: Routledge.
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review* 4(4):497-505

- Carroll, A. B.(1999). Corporate social responsibility:Evolution of a definitional contrast.*Business & Society* 38(3):268-295.
- Carroll, A.B.(1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons* 34(4): 39-48.
- Cave, A. H., Chung, W., & Choi, S. (2013). Determining the factors affecting retention of employees in Taiwanese electronic firms - general vs repatriated employees. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* January3(1) : 100-118.
- Chaminade. (2006). *HR-resources*. Retrieved 4 2014, from Human Capital Magazine:<http://www.hcamag.com/hr-resources/hr-strategy/a-retention-checklist-how-doyou-rate-112621.aspx>.
- Cheng B, Ioannou I, Serafeim G. (2014). Corporate social responsibility and access to finance. *Strategic Management Journal* 35:1-23.
- Chen,Y . (2010). Career success of knowledge workers: The effects of perceived organisational support and person-job fit. *Scientific Research, iBusiness*, 1(2), 389–394.
- Chhabra, B. (2015), “Person-job fit: mediating role of job satisfaction and organisational commitment”, *The Indian Journal of Industrial Relations*, Vol. 50 No. 4, pp. 638-50.
- Chiboiwa, M., Samuel, M., & Chipunza, C.,. (2010). An examination of employee retention strategy in a private organisation in Zimbabwe. *African Journal of Business Management* 4 (10): 2103-2109.
- Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Kang, S. W. (2017). Inclusive leadership and employee well-being: The mediating role of person-job fit. *Journal of Happiness Studies* 18(6): 1877-1901.

- Chuang, A., & Sackett, P. R. (2005). The perceived importance of person-job fit and person-organization fit between and within interview stages. *Social Behavior and Personality: An International Journal* 33(3): 209-226.
- Chuang, A., Shen, C. T., & Judge, T. A. (2016). Development of a multidimensional instrument of person–environment fit: The perceived person–environment fit scale (PPEFS). *Applied Psychology* 65(1): 66-98.
- Collier, J. & Esteban, R. (2007). Corporate social responsibility and employee commitment. *Business Ethics: A European Review* 16:19-33.
- Cooper-Thomas, H., & Wright, S. (2013). Person-environment misfit: The neglected role of social context. *Journal of Managerial Psychology*, 28, 21–37.
- Cox, K. S., Teasley, S. L., Zeller, R. A., Lacey, S. R., Parsons, L., Carroll, C. A., & Ward-Smith, P. (2006). Know staff's "intent to stay". *Nursing Management* 37(1): 13-15.
- Cottrell, L. (2016). Joy and happiness: A simultaneous and evolutionary concept analysis. *Journal of Advanced Nursing* 72(7):1506-1517.
- Dawkins, J. (2004). The Public's Views of Corporate Responsibility 2003. MORI.
- Department of Trade and Industry (DTI). (2004). *Best companies: best practice*. London: Author.
- De Roeck, K., Marique, G., Stinglhamber, F. & Swaen, V. (2014). Understanding employees' responses to corporate social responsibility: Mediating roles of overall justice and organizational identification. *International Journal of Human Resource Management* 25:91–112.
- De Roeck, K., & Maon, F. (2016). Building the theoretical puzzle of employees' reactions to corporate social responsibility: An integrative conceptual framework and research agenda. *Journal of Business Ethics* 149(3):609–625.

- Devloo, T., Anseel, F., & De Beuckelaer, A. (2011). Do managers use feedback seeking as a strategy to regulate demands–abilities misfit? The moderating role of implicit person theory. *Journal of Business and Psychology* 26(4): 453-465.
- Devloo, T., Anseel, F., & De Beuckelaer, A. (2010). Do managers use feedback seeking as a strategy to regulate demands-abilities misfit? The moderating role of implicit person theory. *Journal of Business and Psychology*, 26(4), 453–465.
- Dhanpat, N., Madou, F. D., Lugisani, P., MaboJane, R., & Phiri, M. (2018). Exploring employee retention and intention to leave within a call center. *SA Journal of Human Resource Management* 16(1): 1-13.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin* 95(3): 542-575.
- Diener, E., Oishi, S., & Lucas, R. E. (2012). *Subjective Well-Being: The Science of Happiness and Life Satisfaction*. In *The Oxford Handbook of Positive Psychology*, (2 Ed.) Oxford University Press.
- Diener, E., Wirtz, D., Biswas-Diener, R., Tov, W., Kim-Prieto, C., Choi, D., & Oishi, S. (2009). New measures of well-being. *Social Indicators Research Series* 39: 247-266.
- Dögl, C & Holtbrügge, D. (2014). Corporate environmental responsibility, employer reputation and employee commitment: An empirical study in developed and emerging economies. *The International Journal of Human Resource Management* 25:1739–1762.
- Doll, W. J., Xia, W., & Torkzadeh, G. (1994). A Confirmatory Factor Analysis of the End-User Computing Satisfaction Instrument. *MIS Quarterly*, 12(2), 259-274.
- Duygu Turker. (2009). Measuring Corporate Social Responsibility: A Scale Development Study. *Journal of Business Ethics* 85(4): 411.

- Edmans,A.( 2011). Does the stock market fully value intangibles? Employee satisfaction and equity prices. *Journal of Financial Economics* 101(3): 621-640.
- Edlin, G. and Golanty, E .2009. *Health and Wellness(10th ed.)*. Sudbury, MA: Johns and Barttlet Press.
- Edwards, J. R. (1991). *Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique*. John Wiley & Sons.
- Edwards,J.A., & Billsberry,J.(2010).Testing a multidimensional theory of person-environment fit.*Journal of managerial issues*:476-493.
- Edwards, J., & Shipp, A. (2007). *The relationship between person-environment fit and outcomes: An integrative the-oretical framework*. Perspectives on organizational fit. Mahwah, NJ: Erlbaum Publishers.
- Eid, M., & Larsen, R. J. (2008). *The science of subjective well-being*. New York, NY, US: Guilford Press.
- Ellenbecker,C.H.(2004).A theoretical model of job retention for home health care nurse.*Journal of advanced Nursing* 47(3):303-310.
- Eller,H.(2017). Corporate Governance and Corporate Social Resposjbility: Research on the Interconnection of Both Concepts and Its Impact on Non-Profit Organizations. World Academy of Science, Engineering dnd Technology, *International Journal of Social,Behavioral,Educational,Economic,Business and Industrial Engineering* 11(4):848-852.
- Enwereuzor, I. K., Ugwu, L. I., & Eze, O. A. (2018). How transformational leadership influences work engagement among nurses: Does person–job fit matter ?. *Western Journal of Nursing Research* 40(3): 346-366.

- Erdogan, B., Bauer, T. N., Peiró, J. M., & Truxillo, D. M. (2011). Overqualification theory, research, and practice: Things that matter. *Industrial and Organizational Psychology* 4(2):260-267.
- Evers, K.E., Prochaska, J.O., & Castle, P.H. 2012. Development of an individual well-being scores assessment. *Psychol Well-Being: Theory Res Pract* 2(2).
- Eweje, G. (2005). Hazardous Employment and Regulatory Regimes in the South African Mining Industry: Arguments for Corporate Ethics at Workplace, *Journal of Business Ethics* 56 (2):163-183.
- Eweje, G. and Bentley, T. (2006), “CSR and staff retention in New Zealand companies: a literature review”, Department of Management and International Business Research Working Paper Series (6), Department of Management and International Business Research, Massey University, Palmerston North.
- Farooq, O., Payaud, M., Merunka, D & Valette-Florence, P. (2014). The impact of corporate social responsibility on organizational commitment: Exploring multiple mediation mechanisms. *Journal of Business Ethics* 125: 563–580.
- Farzaneh, J., Farashah, A. D., & Kazemi, M. (2014). The impact of person-job fit and person-organisation fit on OCB: The mediating role and moderating effects of organisational commitment and psychological empowerment. *Personnel Review* 43(5): 672-691.
- Ferrell, O.C., Fraedrich, J. (2005). *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases (Sixth Edition)*. India: Dreamtech Press.
- Fifka, M.S. (2009). Towards a more business-oriented definition of corporate social responsibility: discussing the core controversies of a well-established concept. *Journal of Service Science and Management* 2(4):312-321.

- Firth L, David J Mellor, Kathleen A Moore, Claude Loquet .(2007). How can managers reduce employee intention to quit?. *Psychol.* 19 (2): 170-187.
- Follmer, E., Talbot, D., Kristof-Brown, A., Astrove, S., & Billsberry, J. (2018) .Resolution, relief, and resignation: A qualitative study of responses to misfit at work. *Academy of Management Journal*.
- Findler, L., Klein Jacoby, A., & Gabis, L. (2016).Subjective happiness among mothers of children with disabilities: The role of stress,attachment, guilt and social support. *Research in Developmental Disabilities* 55: 44-54.
- Fowler, J. H., Christakis, N. A.(2008) .Dynamic spread of happiness in a large social network: Longitudinal analysis over 20 years in the Framingham heart study. *British Medical Journal* 337: 1-9.
- Garirga,E., & Mele,D.(2004).Corporate Responsibility Theories:Mapping the Territory.*Journal of Business Ethics* 53.
- Gilbreath, B., & Benson, P. G. (2004). The contribution of supervisor behaviour to employee psychological well- being. *Work & Stress*, 18, 255–266.
- Glavas, A., & Kelley (2014). The effects of perceived corporate social responsibility on employee attitudes. *Business Ethics Quarterly* 24: 165-202.
- Glavas, A., & Piderit, S. K.(2009). How does doing good matter? Effects of corporate citizenship on employees. *Journal of Corporate Citizenship* 36: 51–70.
- Gond, J. P., El Akremi, A., Swaen, V., & Babu, N. (2017). The psychological microfoundations of corporate social responsibility: A person-centric systematic review.*Journal of Organizational Behavior* 38(2): 225–246.
- Gond, J. P., N. Kang, and J. Moon (2011). The Government of Self-Regulation: on the Comparative Dynamicsof Corporate Social Responsibility. *Economy and Society* 40(4): 640-671.

- Greguras, G.J., Diefendorff, J.M. (2009). Different fits satisfy different needs: Linking person-environment fit to employee commitment and performance using self-determination theory. *Journal of Applied Psychology* 94(2): 465-477.
- Hamid, S. N. A., & Yahya, K. K. (2011). *Relationship between person-job fit and person-organization fit on employees' work engagement: A study among engineers in semiconductor companies in Malaysia*. The Annual Conference on Innovations in Business & Management, London, UK.
- Hamid, S. N. A., & Yahya, K. K. (2016). Mediating role of work engagement on the relationship between person-job fit and employees' retention: Evidence from semiconductor companies in northern region of Malaysia. *International Review of Management and Marketing* 6(S7): 187–194.
- Hausknecht, J. P., Rodda, J. M., & Howard, M. J. (2009). Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management* 48(2): 269-288.
- Hofman, P.S & Newman, A. (2014). The impact of perceived corporate social responsibility on organizational commitment and the moderating role of collectivism and masculinity: Evidence from China. *International Journal of Human Resource Management* 25:631-652.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55.
- Hundera, M. B. (2014). Factors affecting academic staff turnover intentions and the moderating effect of gender. *International Journal of Research in Business Management* 2(9): 57-70.

- Ilyas, S. (2013). Combined effects of person job fit and organizational commitment on attitudinal outcomes such as job satisfaction and intention to quit. *The 2013 WEI International Academic Conference Proceedings*: 81- 87.
- Iplik, F.N., Kilic, K.C., Yalcin, A. (2011), The simultaneous effects of person-organization and person-job fit on Turkish hotel managers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 23(5): 644-661.
- Iqbal, M.T., Latif, W., & Naseer, W. (2012). The impact of person job fit on job satisfaction and its subsequent impact on employees performance. *Mediterranean Journal of Social Sciences* 3(2):523-530.
- James, L., & Mathew, L. (2012). Employee retention strategies: IT Industry. *Journal of Indian Management*, 9, 79-87.
- Jones, D. A. (2010). Does serving the community also serve the company? Using organizational identification and social exchange theories to understand employee responses to a volunteerism programme. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 83: 857–78.
- Kanfer, R., & Ackerman, P.L. (2004). Aging, adult development and work motivation. *Academy of Management Review* 29: 440-458.
- Kim, H. L., Rhou, Y., Uysal, M., & Kwon, N. (2017). An examination of the links between corporate social responsibility (CSR) and its internal consequences. *International Journal of Hospitality Management* 61: 26–34.
- Kim, J., Song, H. J., & Lee, C.-K. (2016). Effects of corporate social responsibility and internal marketing on organizational commitment and turnover intentions. *International Journal of Hospitality Management* 55: 25–32.

- Kim, J., Song, H., Lee, C.-K., & Lee, J. Y. (2017). The impact of four CSR dimensions on a gaming company's image and customers' revisit intentions. *International Journal of Hospitality Management* 61: 73–81.
- Klaic, A., Burtscher, M. J., & Jonas, K. (2018). Person-supervisor fit, needs-supplies fit, and team fit as mediators of the relationship between dual-focused transformational leadership and well-being in scientific teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology*: 1-14.
- Kooij, D.T.A.M., De Lange, A.H., Jansen, P.G.W., Kanfer, R., & Dikkers, J.S.E. (2011). Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior* 32: 197-225.
- Kraus, F. & Haumann, T. & Ahearne, M., & Wieseke, J.(2015). When sales managers and salespeople disagree in the appreciation for their firm: The phenomenon of organizational identification tension. *Journal of Retailing* 91: 486-515.
- Kristof-Brown, A. L., &Guay, R. P. (2011). Person-environment fit. *APA handbook of industrial and organizational psychology* 3: 3-50.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology* 58(2): 281-342.
- Kristof-Brown, A. L., & Billsberry, J. (2013). Fit for the future. Organizational fit: Key issues and new directions: 1-18.
- Lacey, S.R., Teasley, S.L., & Cox, K.S. (2009). Differences between pediatric registered nurses' perception of organizational support, intent to stay, workload, and overall satisfaction, and years employed as a nurse in magnet and non-magnet pediatric hospitals: Implications for administrators. *Nursing Administration Quarterly* 33(1): 6-13.

- Laschinger, H. K. S., Wong, C. A., & Greco, P. (2006). The impact of staff nurse empowerment on person-job fit and work engagement/burnout. *Nursing Administration Quarterly* 30(4): 358-367.
- Lee, C. K., Song, H. J., Lee, S., and Bernhard B. J. (2013). "The impact of CSR on casino employees' organizational trust, job satisfaction, and customer orientation: an empirical examination of responsible gambling strategies," *International Journal of Hospitality Management* 33: 406-415.
- Leiter, M. P., & Bakker, A. B. (2010). Work engagement: Introduction. In A. B. Bakker, & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement, a handbook of essential theory and research*. Psychology Press: Hove and New York.
- Leng, G. E., & Chinchin, M. L. (2016). Person Job Fit, Personality, Organizational Commitment and Intention To Stay Among Employees In Marketing Departments. *Jurnal Psikologi Malaysia*, 30, 80-89.
- Li, C.K., & Hung, C.H. (2010). An examination of the mediating role of person-job fit in relations between information literacy and work outcomes. *Journal of Workplace Learning* 22(5):306-318.
- Li, R. H. (2014). Reliability and validity of a shorter Chinese version for Ryff's psychological well-being scale. *Health Education Journal* 73(4): 446-452.
- Lin, C., Lyau, N., Tsai, Y., Chen, W., & Chiu, C. (2010). Modeling corporate citizenship and its relationship with organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics* 95:357-72.
- Lin, Y. C., Yu, C., & Yi, C. C. (2014). The effects of positive affect, person-job fit, and well-being on job performance. *Social Behavior and Personality: An International Journal* 42(9): 1537-1547.

- Liu, J., Siu, O. L., & Shi, K. (2010). Transformational leadership and employee well-being: The mediating role of trust in the leader and self-efficacy. *Applied Psychology: An International Review*, 59, 454–479.
- Lu, C., Wang, H., Lu, J., Du, D., & Bakker, A.B. (2014). Does work engagement increase person–job fit? The role of job crafting and job insecurity. *Journal of Vocational Behavior*, 84, 142–152.
- Luksyte, A., Spitzmueller, C., & Maynard, D. C. (2011). Why do overqualified incumbents deviate? Examining multiple mediators. *Journal of occupational health psychology* 16(3): 279-296.
- MacCallum, R. C., & Hong, S. (1997). Power analysis in covariance structure modeling using GFI and AGFI. *Multivariate Behavioral Research*, 32, 193-210.
- Maignan, I., Ferrell, O. C., & Hult, G. T. M. (1999). Corporate citizenship: Cultural antecedents and business benefits. *Journal of the Academy of Marketing Science* 27(4):466-467.
- Manika, D., Wells, V. K., Gregory-Smith, D., Gentry, M., 2015. The impact of individual attitudinal and organisational variables on workplace environmentally friendly behaviours. *J. Bus. Ethics* 126 (4): 663-684.
- Mazereeuw-van der Duijn-Schouten, C., Graafland, J., & Kaptein, M. (2014). Religiosity, CSR attitudes, and CSR behavior: An empirical study of executives' religiosity and CSR. *Journal of Business Ethics*, 123(3), 437–459.
- McCarthy, G., Tyrrell, M. P., Lehane, E. (2007). Intention to leave or stay in nursing. *Journal of nursing management* 15(3):248-255.
- Melnyk, B. M., Hrabe, D. P., & Szalacha, L. A. (2013). Relationships among work stress, job satisfaction, mental healthy lifestyle behaviors in new graduate nurses

- attending the nurse athlete program: A call to action for nursing leaders. *Nursing Administration Quarterly* 37(4): 278–285.
- Mohamed, H.B. (2009), Person/organization job-fitting and affective commitment to the organization: Perspectives from the UAE. *Cross Cultural Management: An International Journal* 16(2): 179-196.
- Mueller, K., Hatrup, K., Spiess, S.O. & Lin, H.N. (2012). The effects of corporate social responsibility on employees' affective commitment: A cross-cultural investigation. *Journal of Applied Psychology* 97: 1186-1200.
- Mulaik, S. A., James, L. R., Altine, J. V., Bennett, N., Lind, S., & Stilwell, C. D. (1989). Evaluation of goodness-of-fit indices for structural equation models. *Psychological Bulletin*, 105(3), 430-445.
- Muralidhar, M., & Sirenko, M. (2019). Doing IT Right: Employees' Perspective on CSR. <https://muep.mau.se/handle/2043/29746>.
- Newton, C. J., & Jimmieson, N. L. (2009). Subjective fit with organizational culture: An investigation of moderating effects in the work stressor — employee adjustment relationship. *The international Journal of Human Resource Management* 20(8): 1770-1789.
- Newman, A., Nielsen, I., & Miao, Q. (2015). The impact of employee perceptions of organizational corporate social responsibility practices on job performance and organizational citizenship behavior: evidence from the Chinese private sector. *International Journal of Human Resource Management* 26: 1226-1242.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Oh, I. S., Guay, R. P., Kim, K., Harold, C. M., Lee, J. H., Heo, C. G., & Shin, K. H. (2014). Fit happens globally: A meta-analytic comparison of the relationships of

- person–environment fit dimensions with work attitudes and performance across East Asia, Europe, and North America. *Personnel Psychology* 67(1): 99-152.
- Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2009). Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior* 75(2): 224-2136.
- Patgar, S., & Vijayakumar, N. (2015). A study on the factors affecting employee retention in a textile industry. *International Journal of Recent Research in Civil and Mechanical Engineering* 1(2): 1-5.
- Peng, Y., & Mao, C. (2015). The Impact of Person–Job Fit on Job Satisfaction: The Mediator Role of Self Efficacy. *Social Indicators Research* 121(3):805-813
- Pettijohn, C., & Taylor, A. J. (2008). Saleperson perceptions of ethical behaviors: Their influence on job satisfaction and turnover intentions. *Journal of Business Ethics* 78(4):547-557.
- Piers, S., Vasylyshyn, T., Krista, U., & Frank, B. (2018). The Happy Culture: A Theoretical, Meta-Analytic, and Empirical Review of the Relationship Between Culture and Wealth and Subjective Well-Being. *Personality and Social Psychology Review* 22(2):128-169.
- Pierre, X., & Tremblay, D. G. (2011). Levels of involvement and retention of agents in call centres: Improving well-being of employees for the better socioeconomic performance. *Journal of Management Policy & Practice*, 12(5), 53–71.
- Quinn, R. W. (2005). Flow in knowledge work: high performance experience in the design of national security technology. *Administrative Science Quarterly* 50(4): 610–641.

- Resick, C.J., Baltes, B.B., & S hantz, C.W. (2007). Person-organization fit and work-related attitudes and decisions: examining interactive effects with job fit and conscientiousness. *Journal of applied psychology* 92(5):1446-1455.
- Rich, B. L., LePine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53, 617–635.
- Robertson, I.T. and Flint-Taylor, J. (2008), “Leadership, psychological well-being and organisational outcomes”, in Cartwright, S. and Cooper, C.L. (Eds), *Oxford Handbook on Organisational Well-being*, Oxford University Press, Oxford.
- Salman, A., Nawaz, A., & Matin, F. (2014). Factors affecting on employees retention in banking sector: An investigation from Karachi. *European Journal of Business and Management* 6(37): 169-178.
- Schulte, P., & Vainio, H. (2010). Well-being at work-overview and perspective. *Scand J Work Environ Health* 36(5):422-429.
- Schuler, S.R., & Jackson, S.C. (2006). *Managing Human Resources*. Cengage Learning.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2004). *A beginner’s guide to structural equation modeling* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Schwartz, S. J., Waterman, A. S., Uma.a-Taylor, A. J., Lee, R. M., Kim, S. Y., Vazsonyi, A.T., & Williams, M. K. (2013). Acculturation and well-being among college students from immigrant families. *Journal of Clinical Psychology* 69: 298–318.
- Sears, L. E., Shi, Y., Coberley, C. R. & Pope, J. E. 2013. Overall well-being as a predictor of health care, productivity, and retention outcomes in a large employer. *Population Health Management*, 16, 397-405.
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-Being*. New York, NY: Simon & Schuster.

- Sekiguchi, T., & Huber, V. L. (2011). The use of person-organization fit and person- job fit information in making selection decision. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 116: 203-216.
- Sharma, P., Kong, T. T. C., & Kingshott, R. P. J. (2016). Internal service quality as a driver of employee satisfaction, commitment and performance: Exploring the focal role of employee well-being. *Journal of Service Management* 27(5): 773–797.
- Silva, N. D., Hutcheson, J., & Wahl, G. D. (2010). Organizational strategy and employee outcomes: A person-organization fit perspective. *The Journal of psychology* 144(2): 145-161.
- Singh, R., & Greenhaus, J. H. (2004). The relation between career decision-making strategies and person-job fit: A study of job changers. *Journal of Vocational Behaviors* 64(1): 198–221.
- Slack, R. E., Corlett, S., & Morris, R. (2015). Exploring employee engagement with corporate social responsibility: A social exchange perspective on organizational participation. *Journal of Business Ethics* 127(3): 537–548.
- Sthapit, A. (2010). Employee misfits: An emerging issue in HR acquisition. *Touch Stone* 5: 68-70.
- Sthapit, A. (2010). Integrating HRD with organization strategy as a precursor to strategic management: A review. *Administration and Management Review*, 22(1), 1–27.
- Sully de Luque, M., Washburn, N. T., Waldman, D. A., & House, R. J. (2008). Unrequited profit: How stakeholder and economic values relate to subordinates' perceptions of leadership and firm performance. *Administrative Science Quarterly* 53: 626–654.
- Su, L.; Swanson, S. R. (2019). Perceived corporate social responsibility's impact on the well-being and supportive green behaviors of hotel employees: The mediating role of the employee-corporate relationship. *Tour. Manag* 72: 437–450.

- Takawiara, N., Coetzee, M., & Schreuder, D. (2014). Job embeddedness, work engagement and turnover intention of staff in a higher education institution: An exploratory study. *SA Journal of Human Resource Management* 12(1): 1–10.
- Thompson, K. W., Sikora, D. M., Perrewe, P. L., & Ferris, G. R. (2015). Employment Qualifications, Person–Job Fit, Underemployment Attributions, and Hiring Recommendations: A three-study investigation. *International Journal of Selection and Assessment* 23(3):247-263.
- Ullman, J. B. (2001). Structural equation modeling. In B. G. Tabachnick and L. S. Fidell (2001), *Using Multivariate Statistics* (4th ed.): 653-771. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.
- UN Global Compact-Accenture. (2010). A new era of sustainability. [https://microsite.accenture.com/sustainability/research\\_and\\_insights/Pages/ANew-Era-of-Sustainability.aspx](https://microsite.accenture.com/sustainability/research_and_insights/Pages/ANew-Era-of-Sustainability.aspx).
- Valentine, S & Fleischman, G. (2008). Ethics programs, perceived corporate social responsibility and job satisfaction. *Journal of Business Ethics* 77:159-172.
- Vogel, R. M., & Feldman, D. C. (2009). Integrating the levels of person-environment fit: The roles of vocational fit and group fit. *Journal of vocational behavior* 75(1):68-81.
- Vogel, R. M., Rodell, J. B., & Lynch, J. W. (2016). Engaged and productive misfits: How job crafting and leisure activity mitigate the negative effects of value incongruence. *Academy of Management Journal*, 59(5), 1561–1584.
- Vreugdenhil, H. (2012). *Do older employees use task crafting in order to reduce the perceived misfit with their job?*. Master thesis Human Resource Studies, Universiteit Van Tilburg.

- Wang,M., Zhan,Y., McCune,E., & Truxillo,D.(2011). Understanding newcomers' adaptability and work-related outcomes: Testing the mediating roles of perceived P-E fit variables. *Personnel Psychology* 64(1): 163-189.
- Warr,P., & Inceoglu,I.(2012).Job engagement,job satisfaction,and contrasting associations with person-jof fit,*Journal of occupational health psychology* 17(2):129-138.
- Wassermann, M., Fujishiro, K., & Hoppe, A. (2017). The effects of perceived overqualification on job satisfaction and career satisfaction among immigrants: Does host national identity matter?. *International Journal of Intercultural Relations* 61: 77-87.
- WBCSD.(2002).Corporate social responsibility,the WBCSD's journey.from <http://old.wbcd.org/pages/edocument/edocumentdetails.aspx?id=145&nosearchcontextkey=true>.
- Wheeler, A. R., Gallagher, V. C., Brouer, R. L., & Sablynski,C. J. 2007. When person-organization (mis)fit and (dis)satisfaction lead to turnover: The moderating role of perceived job mobility. *Journal of Managerial Psychology* 22: 203-219.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., & Ilies, R. (2012). Everyday working life: Explaining within-person fluctuations in employee well-being. *Human Relations*, 65(9), 1051-1069.
- Xiao,W.,Zhou,L., Wu,Q., Zhang,Y., Miao,D., Zhang,J., & Peng,J.(2014).Effects of person-vocation fit and core self-evaluation on career commitment of medical university students: the mediator roles of anxiety and career satisfaction.*International journal of mental health systems* 8(1):1-11.
- Yu, K. Y. T. (2013). *A motivational model of person-environment fit: Psychological motives as drivers of change*. In A. L. Kristof-Brown & J. Billsberry

(Eds.)Organizational fit: Key issues and new directions:19–49. Chichester, U.K.:  
Wiley-Blackwell.

Zhang, M. J., Law, K. S., & Lin, B. (2016). You think you are big fish in a small pond?  
Perceived overqualification, goal orientations, and proactivity at work. *Journal of  
Organizational Behavior* 37(1): 61-84.

Zhou, Z., Luo, B. N., & Tang, T. L. (2017). Corporate social responsibility excites  
‘exponential’ positive employee engagement: The matthew effect in CSR and  
sustainable policy. *Corporate Social Responsibility and Environmental  
Management* 25(4):339-354.

Zhu,Q, Yin,H, Liu,J & Lai,K. (2014). How is employee perception of organizational  
efforts in corporate social responsibility related to their satisfaction and loyalty  
towards developing harmonious society in Chinese enterprises?. *Corporate Social  
Responsibility and Environmental Management* 21: 28–40.



## 附錄一、正式問卷

親愛的長官、先進，您好：

非常感謝您在百忙之中，撥冗協助完成此份問卷調查。這是一份提供學術研究使用的問卷調查，目的在於瞭解個人工作不適配對幸福感與留任意願之影響程度，以及是否會因國軍社會責任認知程度不同而有所差異。您所提供的資料僅作學術研究分析之用，不會有其他用途且資料絕對保密，因此，請您放心的填寫。

本研究為感謝您的協助，將以隨機的方式從受試者中隨機抽出 10 名贈送精美小禮物乙張，以茲答謝。請您在作答完成後留下您的電子郵件或電話，以方便研究者寄送與聯絡。最後，再次誠摯的向您致上最高謝意，您的撥冗填答將成為本研究成功關鍵。

肅此敬祝 身體健康 萬事如意

國防大學政治作戰學院政治研究所

指導教授：方自億 博士

研究生：張東燁 敬上

聯絡電話：0985-899981 電子郵件：m87326732@yahoo.com.tw

國防大學

National Defense University

第一部分：工作不適配量表		非常 不認 同	不 認 同	有 點 不 認 同	沒 有 意 見	有 點 認 同	認 同	非常 認 同
下列問題是您感受您在目前工作中工作情形的感受陳述，請您依據下面敘述各題逐項作答。並在下列您認為最貼近您感受的選項分數打「○」。(1代表「非常不認同」、7代表「非常認同」)								
1	我當前的工作，所提供的薪資、福利、保障無法符合我的期望。	1	2	3	4	5	6	7
2	我在生活上所追求的事務，無法透過我目前的工作來達成。	1	2	3	4	5	6	7
3	目前的工作無法提供給我在職場上所想要的一切。	1	2	3	4	5	6	7
4	我所具備的技術（能）無法符合工作上要求。	1	2	3	4	5	6	7
5	我的能力與所受的訓練無法符合工作上要求。	1	2	3	4	5	6	7
6	我的能力及學歷，與我工作的要求無法符合。	1	2	3	4	5	6	7

第二部分：留任意願量表		非常 不認 同	不 認 同	有 點 不 認 同	沒 有 意 見	有 點 認 同	認 同	非常 認 同
下列問題是有關您在留任意願的想法與感受，請您依據下面敘述各題逐項作答。並在下列您認為最貼近您感受的選項分數打「○」。(1代表「非常不認同」、7代表「非常認同」)								
1	我不曾想過從事其他比目前更符合我理想的工作。	1	2	3	4	5	6	7
2	自從我來到單位服務後，我從不考慮調整到其他單位。	1	2	3	4	5	6	7
3	我想我會在役期到滿後續簽留營。	1	2	3	4	5	6	7
4	即使我有其他生涯規劃，未來三年內我仍想要留在國軍服役。	1	2	3	4	5	6	7

第三部分：幸福感量表		非常 不認 同	不 認 同	有 點 不 認 同	沒 有 意 見	有 點 認 同	認 同	非常 認 同
下列問題是有關您在工作中感受到幸福的陳述，請您依據下面敘述各題逐項作答。並在下列您認為最貼近您感受的選項分數打「○」。								
(1 代表「非常不認同」、7 代表「非常認同」)								
1	我珍惜與單位的弟兄們一起工作與執行任務。	1	2	3	4	5	6	7
2	我享受在單位工作與弟兄們一起執行任務。	1	2	3	4	5	6	7
3	我與弟兄們在執行任務、工作中時相處的很好。	1	2	3	4	5	6	7
4	我與單位的弟兄們存在著互相信任的關係。	1	2	3	4	5	6	7
5	我覺得我在單位執行任務工作時，能夠被弟兄們所接納。	1	2	3	4	5	6	7
6	我認為我的工作令人興奮的。	1	2	3	4	5	6	7
7	我喜歡我的工作任務與執掌。	1	2	3	4	5	6	7
8	我對我現在的工作為榮。	1	2	3	4	5	6	7
9	我在我的工作中找到真正的意義。	1	2	3	4	5	6	7
10	我的工作對我來說，有成就感。	1	2	3	4	5	6	7
11	我知道我能夠勝任我的工作。	1	2	3	4	5	6	7
12	我對工作充滿自信。	1	2	3	4	5	6	7
13	我覺得我在工作上是有效能和有能力的。	1	2	3	4	5	6	7
14	我瞭解在我的職務與工作中我該負責什麼。	1	2	3	4	5	6	7
15	在工作任務中，我明白自己的價值是什麼。	1	2	3	4	5	6	7
16	我覺得我在單位的工作任務中得到了認可。	1	2	3	4	5	6	7
17	我覺得我在單位中執行任務與工作的努力受到肯定。	1	2	3	4	5	6	7
18	我知道弟兄們相信我所執行的工作任務。	1	2	3	4	5	6	7
19	我覺得和我一起執行任務的弟兄們都能認同我的能力。	1	2	3	4	5	6	7
20	我覺得我是單位組織裡的正式成員	1	2	3	4	5	6	7

21	我想主動參與執行工作任務	1	2	3	4	5	6	7
22	我會關心我的單位組織運作狀況是否良好	1	2	3	4	5	6	7
23	我喜歡在工作任務中接受挑戰	1	2	3	4	5	6	7
24	我想為我的單位組織目標的達成做出一些貢獻	1	2	3	4	5	6	7
25	我想參與投入單位組織的心，超出我本身所應負擔的職責	1	2	3	4	5	6	7

第四部分：企業公民量表		非常 不認 同	不 認 同	有 點 不 認 同	沒 有 意 見	有 點 認 同	認 同	非常 認 同
下列問題是有關 <u>您對於國軍整體之觀點的陳述</u> ，請您依據下面敘述各題逐項作答。並在下列您認為最貼近您感受的選項分數打「○」。(1代表「非常不認同」、7代表「非常認同」)								
1	國軍能以國家整體利益發展最大化為優先考量。	1	2	3	4	5	6	7
2	國軍能致力於節省各項國防預算的支出。	1	2	3	4	5	6	7
3	國軍能緊密掌握各級人員的任務執行狀況。	1	2	3	4	5	6	7
4	國軍的高層長官能為建軍備戰建立長期的發展策略。	1	2	3	4	5	6	7
5	國軍有要求各級官兵遵守各項法律的相關規範。	1	2	3	4	5	6	7
6	國軍能確遵各項招募規範並維護官兵應有權益。	1	2	3	4	5	6	7
7	國軍有制定政策來倡導工作場域中性別及族群的多元組合。	1	2	3	4	5	6	7
8	國軍在各項人事、獎勵和升遷制度上，均有制定相關規定，以避免不公平情事發生。	1	2	3	4	5	6	7
9	國軍在各方面均有一套完善明確的行動準據。	1	2	3	4	5	6	7
10	國軍是一個值得被人民所信賴的組織。	1	2	3	4	5	6	7
11	公平地對待官兵是國軍考評人員標準不可或缺的一部分。	1	2	3	4	5	6	7
12	國軍在官兵若要反映單位中的不當事件時（如不當管教、性騷擾等），會有一套完善保密機制。	1	2	3	4	5	6	7
13	國軍對於「可公開」政府資訊，能正確提供或完整揭露給相關單位及社會大眾。	1	2	3	4	5	6	7
14	國軍能鼓勵並支持各級官兵申請各項公餘進修或證照培訓課程。	1	2	3	4	5	6	7
15	國軍的政策支持官兵在工作與個人生活之間取得平衡。	1	2	3	4	5	6	7
16	國軍能鼓勵並支持官兵參與社會上各項有關慈善或公益活動（例如：捐血活動）。	1	2	3	4	5	6	7
17	國軍有制定各級單位減少資源浪費的政策（例如：節能減碳政策）。	1	2	3	4	5	6	7
18	國軍能主動與周邊機關、社區及學校建立起良好敦親睦鄰關係。	1	2	3	4	5	6	7

第五部分：個人基本資料

本部分共七題，請您依照個人的實際狀況符合程度，選擇其中一個最適切的答案。

- 1 性別：(1)男性 (2)女性
- 2 年資：(1)0-5年 (2)6-10 (3)11-15年 (4)16-20 (5)21年（含）以上
- 3 階級：(1)士兵 (2)士官 (3)少尉 (4)中尉 (5)上尉 (6)少校 (7)中校（含以上）
- 4 婚姻狀況：(1)未婚 (2)已婚
- 5 軍事教育程度：(1)基礎教育班次 (2)士官高班次 (3)正規班教育班次  
(4)指參教育班次
- 6 是否為主官管（若為營、連士官督導長本題請答是）：(1)是 (2)否

本問卷到此全部結束，請您在檢查一下有無遺漏或未填答之處，再次感謝您的填答，

謝謝！ 電子郵件或電話：\_\_\_\_\_