

# 軍職人員對年金變革公平性的認知、 態度與留任意願關聯性之研究 —以南區某軍港的人員為例

著者／許文彥

國防大學管理學院 104 年班  
現服務於海軍軍官學校

爭議多年的年金變革已於 2018 年 7 月 1 日正式實施，隨著政局穩定及社結構的改變，國軍於 2014 年由改為募兵制，期轉型為小而精強的專業化軍隊，近年我國軍職人員離退人數由 104 年有 12,183 人，105 年有 14,396 人，到 106 年有 14,051 人（國防部，2017），顯示我國軍職人員留任的趨勢是需求被注意的，特別是在開始實施年金變革的初期，軍職人員對其看法、感受或是值得研究的方向。

本研究將以瞭解軍職人員對於年金變革的認知及是否影響其留任意願作為研究內容並進行探討，並針對海軍官士兵在艦艇上與（海軍）陸岸單位兩種工作型態差異為研究對象，共收集 309 份正式問卷，經由統計軟體 SPSS24.0 進行資料分析、假設檢定驗證本研究架構。研究結果發現，在公平認知之分配公平層面中，尉級軍官和士官長其認知顯著多於士官；在態度方面，服職於海軍艦艇單位者其態度高於海軍陸地後勤單位者；在公平認知整體和留任意願方面，則不因背景差異而有差異；公平認知對留任意願有正向影響，而態度對於公平認知與留任意願之間具有部份中介效果。

## 壹、前言

爭議多年的年金變革已於 2018 年 7 月 1 日正式實施，總統蔡英文表示：「感謝軍公教

同仁，但同時也代表國家道歉。未來，年金破產將成為歷史名詞，從這一刻起，軍公教退撫基金財務上的危機已經得到紓解，我們不會掉下懸崖，一個體制健全、體質良好，而且每一個年輕的軍公教人員都確定領得到

退休金的台灣，從現在已經展開。」（聯合新聞網，2018），由此可知年金的改革對於台灣的未來是具有相當的意義。

## 貳、年金變革歷程

回溯歷史，年金的初始是於 1950 年兩岸政局不穩，鄰近韓國正時發生「朝鮮戰爭」，加上國內政府財務困難，因此軍公教人員薪資微薄，即使退休後所可支領的僅有在職所得的 40～50%（陸海空軍軍人保險條例，1953）。因此為照顧捍衛國家退休的軍人，國防部於 1958 年 7 月 14 日頒布《陸海空軍退伍除役軍官優惠儲蓄存款辦法》，明定軍官領取「一次退伍金」可以辦理優惠存款，開啟優惠存款的先河。所謂的優惠存款利率是根據當時台銀存利率的 1.5 倍給予，每月可固定領取利息，使退休後的軍公教人員生活更有保障。至 1983 年在定存利率不斷降低且無法對抗物價上漲趨勢的情形下，才將利率固定在 18.00%，因而有「優存利率 18%」的名稱。

政府為防止負擔「優存利率 18%」造成財務缺口越來越大，甚至留給世代負擔，在總統李登輝執政時，規定民國 84 年（西元 1995 年）之後才成為公、教之人員不適用優惠存款（18%）政策，但 1994 年（含）之前已就

職者不追討。但這樣的保障讓許多軍公教人員在退休後領的給付比退休前的還多，即所得替代率（Income replacement ratio，指退休後平均每月可支配金額與退休當時的每月薪資的比例）（考試院，2013）高達百分之百以上。此超過社會可以接受的水準，甚至造成提早退休人數的增加，促使政府財政更加沉重，引起制度是否符合社會公平正義之討論，年金變革成為社會安全體系的必要性。

2018 年 6 月 21 日立法院臨時會深夜三讀通過軍人年改方案，這是繼去年完成公教年金變革後，陸海空軍軍官士官服役條例也三讀修正通過（自由時報，2018）；併年金變革公務人員退休資遣撫卹法、退休公務員支領月退休金者、18% 優存 2 年半歸零、所得替代率設定 10 年過渡期（銓敘部退撫司，2018）。2018 年 7 月 1 日開始實施。實施後直接影響的雖為軍公教人員，但間接的調整國內整體的社會安全體系，是有助於我國達到保障老年經濟安全、年金基金財務健全及世代公平正義的目標。

蔡英文總統在上任後，於 2018 年 7 月 1 日正式開始實施年金變革方案，其改革重點著於年金最低保障金額、18% 優惠存款利息、所得替代率、月退休金起支年齡、退休金計算

基準、雙薪肥貓條款、育嬰留職停薪（臺灣理財顧問認證協會，2017）。

由於軍職職業特殊，有服役特性的差異，所以年金變革的重點以國軍長留久用及從優照顧國軍權益基礎為目標，因此修法重點如下（行政院，2018）

1. 月退俸請領資格：服現役滿 20 年始得請領退休俸。

2. 月退俸計算基準：新法施行後，以「現役同官階俸級人員服役期間最後五分之一年資之本俸平均數加 1 倍為基數」計算；但施行前，已具備請領退休俸資格者，維持以「現役同官階俸級人員之本俸加 1 倍」計算。

3. 年資俸率：服役滿 20 年者，起支俸率為 55%；其後每增加 1 年增給 2%，但軍官最高俸率不超過 90%，士官最高俸率不超過 95%。

4. 已退伍人員退除所得最低保障金額：少尉一級本俸及專業加給合計數額（現行為 38,990 元）。

5. 遺屬年金：現役軍人退伍前已有合法婚姻關係存續，於退伍領俸期間亡故人員之未再婚配偶可申請；領俸軍人於退伍後始結婚者，於其亡故後，配偶須年滿 55 歲，且婚姻關係滿 10 年，始可請領。

6. 優惠存款（18%）：退伍除役人員支領

一次退伍金者，優惠利率第 1 年及第 2 年降至 12%，其後每 2 年調降 2%，施行日第 7 年以後至 6%；支領月退俸者，原每月退伍除役所得高於新制之差額，分 10 年平均調降，優存本金於第 11 年歸還。

7. 調整一次退伍金規定：支領或擇領退伍金者（一次退），因領取總額較少，保留現行加發最高 10 個基數之「一次退伍金」。支領或擇領月退休俸者，因本次改革鼓勵現役官兵長留久用，以適度解決基層缺員狀況，已將現行國軍各種退伍加給納入通盤考量，整體提高軍職人員退休起支俸率（40% 提高至 55%），因此現行對支領或擇領退休俸者也一併加發最高 10 個基數之「一次退伍金」之做法，同步訂定落日條款，本次修正公布施行日起之服役年資不再採計。

## 參、研究架構

本研究將以瞭解軍職人員對於年金變革的認知及是否影響其留任意願作為研究內容並進行探討，並針對海軍官士兵在艦艇上與海軍陸岸單位兩種工作型態差異為研究對象，以期能更進一步能瞭解年金變革對海軍軍職人員工作留任意願的影響。

由於年金改革過程中爭議最多的就是年金

的制度與社會福利公平性，因此針對這兩項議題，本研究將設計為對於年金變革公平性認知，構面以程序公平和分配公平，對態度與留任意願的關聯性進行研究，其中態度以支持變革和疑慮變革的構面進行研究，研究架構設計如下圖 1。

由文獻推論當認知程度高時，對於其支持或滿意程度也愈高，依據認知構面的不同，組織人員對於其態度也會有所不同；人員對於制度公平認知的程度會影響其對於組織或工作的情感而影響其留任意願；態度的正向或負向影響留任或離職的也會有不同，提出假設：

H1：軍職人員對年金變革公平性的認知與態度有正相關。

H2：軍職人員對年金變革公平性認知與留任意願有正相關。

H3：軍職人員對年金變革的態度與留任意

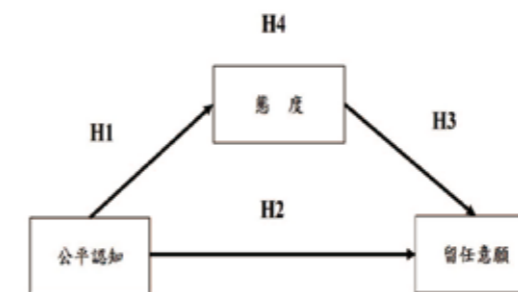


圖 1 研究架構圖

願有正向相關。

H4：軍職人員對年金變革的公平認知會透過態度間接影響留任意願。

## 肆、研究結果

### 一、各變數間之相關分析

#### （一）公平認知量表與態度量表之間相關分析

公平認知量表之分配公平構面和態度量表之支持變革構面相關係數為  $-0.044$ ，有顯著低度負相關，和疑慮變革構面相關係數為  $0.057$ ，沒有相關性，與態度量表整體相關係數為  $0.001$ ，沒有相關性，顯示分配公平構面與態度量表各構面和整體為低程度負相關；程序公平構面和態度量表之支持變革構面相關係數為  $-0.153$ ，和疑慮變革構面相關係數為  $-0.166$ ，與態度量表整體相關係數為  $-0.188$ ，結果顯示公平認知構面與態度表各構面之間均為低程度正相關性；而公平認知量表整體與支持變革構面相關係數為  $0.086$ ，與疑慮變革構面相關係數為  $0.149$ ，與態度量表整體相關係數為  $0.135$ ，結果顯示公平認知整體與態度疑慮變革構面和整體之間具有低度相關性。

#### （二）公平認知量表與留任意願量表之間相關分析

在公平認知方面，分配公平構面與留任意願的相關係數為 0.458 ( $P>0.01$ )，程序公平構面與留任意願的相關係數為 0.540 ( $P>0.01$ )，整體留任意願的相關係數為 0.632 ( $P>0.01$ )，均為中度正相關。

### (三) 公平認知量表與留任意願量表之間相關分析

在態度方面，支持變構面與留任意願之間的相關係數為 -.126；疑慮變革以與留任意願之間的相關係數為 -.149，為低度負相關性；態度量表整體與留任意願之間的相關係數為 -.162。研究結果顯示態度量表各構面與留任意願量表之間均為低程度負相關。

結果顯示海軍人員的留任意願與其對年金改革之分配公平、程序公平與整體有中度相關性，與其對年金改革之態度則沒有相關性。

### 二、態度對於公平認知之中介效果分析

由於研究之自變項（公平認知）與中介變項（態度）存在顯著相關性，自變項與依變項（留任意願）存在相關性，中介變項與依變項存在相關性，依據 Baron & Kenny(1986) 之檢驗方法，可驗證中介效果成立與否。因此本研究以「公平認知」為自變項，「留任意願」為依變項，「態度」為中介變項，依序分析各變項條件是否成立，再進一步進行

中介驗證。

利用 歸分析顯示結果如下：

模式一：以「公平認知」為自變項，「態度」為依變項，歸分析結果顯示公平認知與態度間有顯著正相關 ( $\beta = .135, P = .018 < .05$ )。

模式二：以「公平認知」為自變項，「留任意願」為依變項，歸分析結果顯示公平認知與留任意願間有顯著正相關 ( $\beta = .632, p = .000 < .001$ )。

模式三：以「態度」為自變項，「留任意願」為依變項，歸分析結果顯示公平認知與留任意願間有顯著負相關 ( $\beta = -.162, P = .004 < .01$ )。

模式四：以「公平認知」、「態度」為預測變項，「留任意願」為依變項，歸分析。在「態度」加入模式中，「公平認知」對「留任意願」的預測效果，其歸係數上升（原來  $\beta$  值為 .632， $p < .001$ ，在此模式  $\beta$  值為 .666， $p < .01$ ），顯示態度對於公平認知與留任意願具有部份中介效果。

## 伍、結論與建議

### 一、研究結論

#### 1. 公平認知構面分析

公平認知之分配公平構面題項之表現顯示研究對象的看法大多分佈於普通和不同意為多數，非常同意的分佈為少數；程序公平構面內題項表現為以非常不同意和不同意以上佔多數，同意者為佔少數；對於年金改革的公平認知傾向於不認同。

#### 2. 態度構面分析

態度之支持變革構面題項之表現傾向支持態度；疑慮變革構面題項之表現則是傾向於不同意的態度為多；整體對於年金改革的態度傾向於認同。

#### 3. 留任意願分析

留任意願題項之表現，除了「我對自己的工作成就感到滿足並願意繼續留任」顯示同意，其它題項傾向於不同意；整體留任意願傾向於願意留任。

### 二、研究建議

#### (一) 對政府

年金改革為台灣重大政策，造成退休人員權益的損害，但為減輕政府財政壓力，其為勢在必行，但由於年金改革畢竟是將民間原本可擁有消費能量轉回去給政府部門，因此如果政府能利用年金改革省下來的資源，妥善運用使其支出乘數能遠大於原本民間的消費支出乘數，不僅能降低年金改革對消費的

影響，反而能使我國的國民所得提高。而當國民所得提高，將有可能促使民眾對於年金改革的認知、態度的提升，如此也才能有助於對於人才的留保。

#### (二) 對於社會

軍人是保護國家之基石，雖為全體人民工作，但仍有其自由表 觀點及被尊重的權益。當軍職人員表 其態度時，不應視為「貪求」而不被重視。在一個民主國家中，政策的改革都需要聽到每一層面的聲音，調整再調整，使其完 到每個人的需求。任何一個國家都需要軍人保護，因此社會大眾應讓軍人也能自由發表意見的空間。

#### (三) 對未來研究

本研究只針對軍港人員留任意願進行研究，但由於在實施後明顯影響的台灣的消費行為。目前尚無對特定族群如軍公教消費意向或消費潛力進行調查或相關資料蒐集與分析，因此難以推估年改後該族群消費意向的改變對於民間消費的實質影響。所以未來研究或許可以針對休閒觀光等與軍公教關聯較深的產業，在中、短期所受到影響程度作深入的研究。

## 參考資料

### 一、中文參考文獻

- 丁興祥、李美枝、陳皎眉 (1991)。社會心理學。臺北：國立空中大學。
- 丁淑華 (1999)。「民營化變革認知與離職意願關係之研究—以中華電信員工為例」。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，高雄市。
- 公務人員退休撫卹基金管理委員會 (2017)。中華民國 106 年公務人員退休撫卹基金統計年報－貳退休（職、伍）、資遣、撫卹及發還原繳付基金費用人數，頁 30。
- 不滿年改 10 萬公務員向保訓會提出復審 (2018.09.07)。自由時報電子報，取自 news.ltn.com.tw/news/life/breakingnews/2544078
- 考試院 (2013)。文官制度與專技考試詞彙。取自 https://www.exam.gov.tw/cp.asp?xItem=12973&ctNode=684&mp=1
- 中華民國國情簡介－社會福利。行政院網頁，取自 https://www.ey.gov.tw/state/news3.aspx?n=C75E5EE6B2D5BAEB&sms=F0866217F17BDF5F
- 人員留任意願之成效探討。領導護理，10 (1)，25-37。
- 李憲中 (2014)。憲兵人員的組織變革認知對組織信任與留任意願影響之研究－以精粹案為例。銘傳大學企業管理學系碩士在職專班碩士論文，臺北市。
- 吳宇樓 (2005)。組織成員對組織變革態度之研究－以行政院海岸巡防署所屬之機關單位人員為例。世新大學行政管理學研究所碩士論文，臺北市。
- 吳承紘 (2016)。軍公教退休福利不正義？《軍公教退休福利的不正義？你所不知道的真相外篇之二》看不見的 18%。The New Lens 關鍵評論，2016.08.23 取自：https://www.thenewslens.com/feature/annuity/29840
- 何 珠 (2010)。薪酬制度公平認知對組織承諾及非功能性離職傾向影響之個案研究。淡江大學企業管理學系碩士論文，臺北縣。
- 林敬殷、林河名、陳熙文 (2018)。年改 7.1 上路 ... 蔡總統向軍公教感謝並致歉。聯合新聞網，2018.06.21 取自 https://udn.com/news/story/11311/3211996
- 林恕暉 (2013)。月退九〇制關中：退撫支出可少三成。自由時報，22013.01.04 取自：http://news.ltn.com.tw/news/politics/paper/643470
- 林欽榮 (1988)。管理心理學。台北：五南圖書公司。
- 林育安 (2010)。軍人課稅的公平認知、工作滿意與組織承諾之探究。行政管理學碩士論文，新竹市。
- 林清江 (1980)。國中畢業生升學與就業意願之影響因素。國立臺灣師範大學教育研究所集刊，臺北市。
- 林仲育 (2010)。空軍高司幕僚人員組織公民行為與組織變革態度關係之研究 \ 淡江大學公共行政學系公共政策碩士論文，臺北縣。
- 郁志正 (2015)。工作壓力、工作滿足、組織承諾與留任意願影響研究－以海軍志願役為例。德明財經科技大學行銷管理系碩士論文，臺北市。
- 社會保險。維基百科，取自 https://zh.wikipedia.org/wiki/%E7%A4

- %BE%E4%BC%9A%E4%BF%9D%E9%99%A9
- 我國各類社會保險制度比較表。銓 部全球資訊網，取自 https://www.mocs.gov.tw/FileUpload/1052-5068/Documents/%E6%88%91%E5%9C%8B%E5%90%84%E9%A1%9E%E7%A4%BE%E6%9C%83%E4%BF%9D%E9%9A%A%E5%88%B6%E5%BA%A6%E6%AF%94%E8%BC%83%E8%A1%A8.pdf
  - 林萬億 (2012)。我國年金制度改革－危機與轉機。發表於 2012 年 12 月 12 日臺大公共政策論壇，資料檢索日期：2014.1.17。取自：http://homepage.ntu.edu.tw/~ntuper/pdf/2012\_Lin2.pdf。
  - 俞文釗 (1993)。管理心理學。台北：五南圖書出版公司，p.262
  - 姜占魁 (1993)。組織行為與行政管理。臺北市：曉園。
  - 高慧如 (2007)。桃園縣偏遠地區國民小學教師工作投入與留任意願關係之研究，輔仁大學教育領導與發展研究所碩士論文。
  - 馬康莊、陳信木（譯）(1995)。社會學理論。臺北：麥格羅·希爾。
  - 陳雅惠 (2017)。公立學校教職員退休資遣撫卹條例公平認知與公立學校教師組織公民行為之關聯性探討。大葉大學管理學院碩士在職專班碩士論文，彰化縣。
  - 翁上閔 (2017)。年金變革公平認知、工作滿意與組織承諾之關係。國立臺中科技大學企業管理系碩士論文，臺中市。
  - 陸海空軍軍官士官服役條例。中華民國 107 年 6 月 21 日公布，取自 https://lis.ly.gov.tw/lgcgi/ttspdf2727370:2-39
  - 陸海空軍軍人保險條例 (1953)。維基文庫，取自：https://zh.wikisource.org/zhant/%E9%99%B8%E6%B5%B7%E7%A9%BA%E8%BB%8D%E8%BB%8D%E4%BA%BA%E4%BF%9D%E9%9A%AA%E6%A2%9D%E4%BE%8B\_(%E6%B0%91%E5%9C%8B42%E5%B9%B4
  - 陳烈甫 (2002)。民營化組織變革中員工反應態度及離職意願之調查研究－台電公司員工之觀點。淡江大學管理科學學系碩士論文，臺北縣。
  - 陳雅惠 (2017)。公立學校教職員退休資遣撫卹條例公平認知與公立學校教師組織公民行為之關聯性探討。大葉大學管理學院碩士論文，彰化縣。
  - 許士軍 (1993)。管理學。台北：東華書局，426。
  - 張春興 (1989)。張氏心理學辭典。台北市東華書局。
  - 張智凱 (2007)。組織變革態度前因與後果之研究－以空軍高司幕僚單位為例。國立東華大學高階經營管理碩士論文，臺東市。
  - 國防部 (2009)。中華民國九十八年國防報告書－打造精銳國軍－募兵制。第五章第二節募兵整備規劃，頁 111。
  - 國民年金簡介。勞動部勞工保險局全球資訊網，取自甲、https://www.bli.gov.tw/sub.aspx?a=DUBMXAoFv4%3d
  - 國際勞工公約 (2010)。行政院勞工委員會，取自 https://www.mol.gov.tw/media/77317/%E5%9C%8B%E9%9A%9B%E5%8B%9E%E5%B7%A5%E5%85%AC%E7%B4%84.pdf
  - 黃超吾 (2003)。薪酬設計公平對員工態度之探討。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，高雄市。
  - BB%84%E7%BB%87\_(%E7%A4%BE%E4%BC%9A%E5%AD%A6)
  - 銓敘部退撫司 (2018)。公務人員年金改革內涵介紹（三讀通過版）。銓敘部 2018 年 7 月。
  - 蔡英文 (2015.07.08) ，取自 https://www.facebook.com/tsaiingwen/photos/a.390960786064.163647.4625150106

4/10152790555116065/?type=1&\_\_xts\_\_[0]=68.ARCOSai7d95\_4soXDjsogArE\_6WYVOCrRg1SYDz750oFJ454s7K5d82iHDvE9U99AIllyBxWIM1hzYzrMuBAHzP11yn6EDVvnDYlCKUdBJ-YscdXBmkEdRDAQ0wzK3\_nWyPRZBZwIDtUjUhFhhbbwl\_PnamZC\_uwYlTtj376vITQtL3ncuLMjzY50&\_\_tn\_\_=-UK-R

42 劉信寬 (2004)。組織承諾、國際化知覺、個人特徵對組織變革態度之研究。大葉大學國際企業管理學系碩士論文。

43 戴銘結 (2005)。組織文化、組織變革態度與組織承諾關係之研究－以海軍某基地後勤維護單位為例。義守大學管理研究所碩士論文，高雄市。

### 二、英文參考文獻

- Austin, W.G. (1979). Justice, freedom and self-interest in intergroup relations. The Social Psychology of Intergroup Relations, 20-37.
- Adams J. S.(1965). Inequity of in Social Exchange. In, L. Berkowite (ed.), Advances in Experimental Social Psychology, 2 New York: Academic Press.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). Understanding attitudes and predicting social behavior. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Ajzen, I. (1985), From intention to actions: A theory of planned behavior, Action Control: From Cognition to Behavior, New York: Springer Verlag, 11-39.
- Ajzen, I. (1988). Attitudes personality and behavior. Open University Press.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50, 179-211.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (2000). Attitudes and the attitude-behavior relation: Reasoned and automatic processes. In W. Stroebe & M. Hewstone (Eds.), European Review of Social Psychology ,1-33, John Wiley & Sons.
- Arnold, H. J., & Feldman, D. C. (1982). A multivariate analysis of the determinants of job turnover. Journal of Applied Psychology, 67(3), 350-360.
- Abelson, A. G.(1986).A factor-analytic study of job satisfaction among special educators. Educational and Psychological Measurement, 46(1), 37-43.
- Breckler, S. J. (1984). Empirical validation of affect, behavior, and cognition as distinct components of attitude. Journal of personality and social psychology, 47(6), 1191.
- Bies & Moag (1986). Interactional Justice:Communication Criteria of Fairness. Research on negotication in organizational 1: 43-55.
- Baer, E. D., Fagin, C. M., & Gordon, S. (1996). Abandonment of the patient: Theimpact of the profit-driven health care

on the public. New York: Springer.

13 Daft, R. L., and R. M . (1986). Organizations:A Micro/Macro Approach, pp.575-579.

14 Folger, R., & Cropanzano, R., 1998. Organizational Justice and Human Resource Management, Thousand Oaks, CA: Sage

15 Futrell, C.M. (1978). Effects of pay disclosure on satisfaction for sales managers: A longitudinal study. Academy of Management Journal, 21: 140-144

16 Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). Belief, Attitude, Intention, and Behavior. An Introduction to Theory and Research. Reading, MA: Addison-Wesley.

17 Fishbein, M. (1976). Reading in attitude theory and measurement. New York: John Weily, Inc.

18 Garbarino, E., & Johnson, M. S. (1999). The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. Journal of Marketing, 63 (April), 70-87.

19 Kraut Allen I.(1975). Predicing turnover of employees from measured job attitudes . Organizational Behavior and Human Performance, 13 (2),PP.233-243.

20 Korman, A. K., (1977). Organization behavior. Engiewoods, New Jersey: Prentice-Hall,.

21 Kreitner, & Kinicki. (2004). Organizational Behavior, 6th Edition. Boston, MA: McGraw-Hill, Irwin. 11-17

22 Lawler, III, E. E., 1981. Pay and Organization Development, MA: Addison-Wesley.

23 Lee, C. ,& Green, R.T. (1991). Cross-Cultural Examination of the Fishbein Behavioral Intentions Model, Journal of International Business Studies, 22(2), 289-305.

24 Lind, E. A., & Tyler, T. M.(1988). The Social Psychology of Procedural Justice. New York: Plenum Press.

25 Niehoff, B. P. & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. Academy of Management Journal, 36(3), 527-556.

26 Price. (1997). The Study Of Turnover. Ames: Iowa State University Press.

27 Rosenberg. (1993) , “Eliminating Resistance to Change. Security Management, 1.37,ISS: 1, pp.20-21.

28 Robbins, S. P. & Judge. T. A. (2013). Organizational behavior(15th ed.). UK: Pearson Education, Inc.

29 Rokeach(1968). What are human right. N. Y:Taplinger Publishing.

30 Robbins, S. P. & Judge. T. A. (2013). Organizational behavior(15th ed.). UK: Pearson Education, Inc.

31 Rosenberg. (1993). Eliminating Resistance to Change. Security Management, 1.37,ISS: 1, pp.20-21.