

別再靠北、爆料了！打破軍中的沉默 探討國軍官兵在自我保護動機下 對吹哨行為的影響

ADDRESSING MILITARY SILENCE - EXAMINING THE ROLE OF SELF-PROTECTIVE MOTIVATION IN SHAPING WHISTLEBLOWING BEHAVIORS AMONG MILITARY PERSONNEL

張臺衛*

國防大學管理學院資源管理及決策研究所教授
國立金門大學人文社會學院海洋與邊境管理學系兼任教授

Tai-Wei Chang

*Professor, Graduate School of Resources Management and Decision Science,
Management College, National Defense University
Adjunct Professor, Department of Ocean and Border Governance,
National Quemoy University, Kinmen, Taiwan*

摘要

在當前社會中，吹哨行為已成為揭露不當行為來源管道之一，有助於揭示隱藏的問題並促進社會公正，但同時也造成組織嚴重的傷害。面臨嚴峻敵情威脅，如何塑造一個包容幸福、公平的國軍職場環境更是不可或缺，為確保國軍整體戰力，如何有效致力於推動，讓部屬降低外部吹哨情事亦是軍事管理中的重要課題。本研究以保護動機理論提出一個整合性研究架構，透過國軍官兵調查對象，採用兩階段問卷調查方式，共計回收 400 份有效問卷，以結構方程模式及 PROCESS 驗證國軍官兵吹哨行為機制模式，研究結果顯示，害怕與自我保護動機對內部吹哨與外部吹哨之間具有顯著正向積

*通訊作者，地址：112305 臺北市北投區中央北路 2 段 70 號，電話：(03)380-1126 轉 604897
E-mail：taiwei661105@gmail.com

極的作用，且內部吹哨對外部吹哨具有負向積極的作用。這表明，當官兵能夠在內部吹哨有效獲得解決時，將降低外部吹哨作用。另外，當提升國軍官兵組織公平知覺時，將有效降低或減緩內部吹哨及外部吹哨行為，由此得知，改善國軍官兵內部吹哨與外部吹哨行為，各單位應致力於營造友善的工作職場環境，優先提升組織內部的公平性與透明度，促進更開放的溝通氛圍，強化部隊的信任和士氣，進而提升整體的運作效率與管理效能，建立包容幸福國軍職場環境。

關鍵字：保護動機理論、害怕、自我保護動機、內部吹哨、外部吹哨、組織公平知覺

ABSTRACT

In contemporary society, whistle-blowing has become a crucial channel for exposing misconduct, uncovering hidden issues, and promoting social justice. However, it can also inflict substantial harm on organizations. In the face of escalating threats, establishing an inclusive, fair, and supportive workplace environment within the national military is essential. To ensure the overall combat effectiveness of the armed forces, fostering effective internal reporting mechanisms and minimizing external whistle-blowing have become critical issues in military management. This study proposes an integrated research framework grounded in Protection Motivation Theory (PMT). Using a two-stage questionnaire survey, data were collected from 400 valid responses from military officers and soldiers. The analysis was conducted using Structural Equation Modeling (SEM) and PROCESS to examine the mechanism of whistle-blowing behavior. The results show that Fear and Self-Preservation Motive significantly and positively influence both Internal Whistle-Blowing and External Whistle-Blowing. Moreover, Internal Whistle-Blowing exerts a significant negative effect on External Whistle-Blowing, suggesting that when internal reports are effectively addressed, the likelihood of external whistle-blowing decreases. Additionally, enhancing Perceived Organizational Justice can significantly reduce both internal and external whistle-blowing behaviors. These findings underscore the importance of creating a friendly and inclusive workplace environment within military units—one that prioritizes fairness and transparency, fosters open communication, and strengthens trust and morale. Such efforts can improve operational efficiency and management effectiveness, ultimately contributing to the development of a resilient and supportive military workplace.

Keywords: Protection Motivation Theory, Fear, Self-Preservation Motive, Internal Whistle-Blowing, External Whistle-Blowing, Perceived Organizational Justice

壹、緒論

「吹哨」乙詞已成為媒體報導重要素材的來源，備受記者青睞，使其報導內容頻繁登上頭條新聞。同時，它也廣泛用於揭露涉嫌不當行為的各類情況，成為揭露問題、推動改革的關鍵工具。吹哨行為（Whistle-Blowing）指的是發現組織內部存在違法或不道德行為時，個體選擇透過內部機關管道或外部機構、媒體或公眾揭露這些問題的行為（Near & Miceli, 1985；Park, Blenkinsopp, Oktem, & Omurgonulsen, 2008；Grant, 2002）。它往往涉及承擔職業風險，並可能面臨組織內部的報復或排擠，能夠有效揭示組織內部的潛在問題，促進公共利益的保護，以及推動法律和道德標準的遵守。

人員發現職場環境的腐敗、詐欺或其他違規行為時，將面臨選擇表示意見或是保持沉默經歷的困境，此是一個有趣的問題，儘管被視為常見現象，甚至成為美國長期發展的主流社會現象（Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2005），梳理過往的研究發現，吹哨行為涉及多個面向，涵蓋理論化、定義和概念框架（Elliston, 1982；Johnson & Kraft, 1990；Park et al., 2008；Kang, 2023）、影響吹哨行為因素（Vandekerckhove & Tsahuridu, 2010；Rustiarini & Sunarsih, 2017；Brown, Hays, & Stuebs Jr, 2016；Sanı, Salım, & Jaffar, 2022）、吹哨人面臨道德的挑戰（Hersh, 2002；Dyne, Ang, & Botero, 2003；De Maria, 2006；Nurhidayat & Kusumasari, 2018）以及組織反應與風險（Chiu, 2003；Smith, 2006；Hassink, De Vries, & Bollen, 2007）。然而，發現關於影響吹哨行為因素議題鮮少探討軍事組織及內（外）部吹哨關係。故，本研究將有助於填補這些研究缺口。

過往各界發生許多吹哨事件，致使組織遭受重大損失，例如 2011 年台塑集團越南河靜省的台塑河靜鋼鐵公司（Formosa Ha Tinh Steel）當地人民揭露排放有毒廢水，引發公眾和媒體廣泛關注並且重罰 5 億美元罰款（GlobalVoices, 2018）、2015 年福斯汽車匿名員工揭露使用了非法軟體來操縱柴油引擎排放數據，使公司遭受數百億美元的罰款和賠償，損害品牌聲譽，迫使公司進行重大重組（新唐人亞太電視，2015）、2019 年匿名人員舉報國安局官員利用總統專機出訪，訂購多達 9,786 條免稅菸品，總計逃漏菸酒稅、健康捐及營業稅計新台幣 587 萬 3,984 元，引發巨大反響，多名涉案的國安局官員被查處法辦（李怡欣，2019），驅使政府部門推動內部管理和監督方面的改革。由過往的事件得知，不管是跨國企業（GlobalVoices, 2018；新唐人亞太電視，2015）

或是政府機關總統府侍衛室及國安局單位（李怡欣，2019），凡未妥善處理吹哨事件，將造成組織重大的影響。因此，吹哨行為在現代社會中扮演著至關重要的角色，因為它有助於揭示隱藏的問題，如腐敗、欺詐或不正當行為，並促進公共利益的保護與社會公正的實現（Miceli, 2004；Bouville, 2008）。由此得知，國軍單位中，如何有效因應吹哨行為已成為維護透明度、促進道德行為重要的關鍵，面對於打擊不法行為和提升國軍組織公信力具有深遠影響。

本研究除了反映出國軍官兵在吹哨行為中的心理動機、行動選擇及組織公平知覺（Perceived Organizational Justice）的影響，亦影響其行為決策及國軍組織的透明度、公信力及風險管理之重要性，基於下列三個原因。首先，害怕（Fear）情緒在國軍官兵面對腐敗或違規行為時可能扮演雙重角色。一方面，害怕可能導致官兵選擇沉默以避免報復或排擠（Near & Miceli, 1985；Park et al., 2008）；另一方面，這種情緒亦可能激發官兵的自我保護動機，促使其採取吹哨行為以避免個人長期捲入違規事件或潛在法律責任（例如，保護自身的良心與聲譽），其自我保護動機是官兵在面對違規行為時的重要心理機制。研究表明，當組織提供保護吹哨者的機制（如匿名通報或法律支持）時，害怕情緒更可能促進吹哨行為，因為吹哨者感受到的報復風險降低（Park et al., 2008）。因此，害怕情緒是否導致行動取決於官兵對自我保護效果的評估。儘管，雖然害怕情緒可能導致官兵對吹哨行為保持沉默，但當自我保護動機占據主導地位時，害怕情緒反而可能成為促使吹哨的重要驅動力。其次，內部吹哨（Internal Whistle-Blowing）與外部吹哨（External Whistle-Blowing）的關係，吹哨行為可透過內部或外部管道進行（Park & Blenkinsopp, 2009），當人們選擇內部吹哨時，通常希望組織內部能妥善處理問題，避免外界干涉。然而，若對組織回應失去信任，或缺乏有效回應機制時，他們可能改為外部吹哨，將問題揭露給媒體或外部機構（Near & Miceli, 1985），外部吹哨雖然能促使問題曝光，但也可能對組織造成更大的外部壓力與損失（Park & Blenkinsopp, 2009）。最後，組織公平知覺對吹哨行為的影響，組織公平知覺在吹哨行為中的重要性不可忽視。當官兵感受到組織內部缺乏公平，或認為組織內部處理問題的機制不公正時，他們更有可能選擇吹哨，無論是內部還是外部（Johnson & Kraft, 1990；Brown et al., 2016）。然而，吹哨行為往往發生在個體感受到組織內部的不正義，且認為透過正常途徑無法達到正義。相對地，如果國軍單位能夠有效維護組織公平，並建立透明、公正的處理機制，將有助於降低外部吹哨的風險，並提高官兵選擇內部吹哨的信心。因此，本研究擴展了現行軍事管理實踐的現象。

本研究基於保護動機理論為人們動機與行為機制提供了合理的解釋（Rogers, 1975；Kothe et al., 2019；Floyd, Prentice-Dunn, & Rogers, 2000；Chen, 2020），但這些研究對象並沒有軍隊組織強勢、嚴謹，故本研究將有助於進一步驗證這問題。因此，

本研究關注探討國軍組織官兵的吹哨行為，在特殊的軍事環境背景下，國軍官兵的組織公平知覺對自我保護動機與內（外）部吹哨行為影響的議題。在此背景下，本研究試以保護動機理論提出一個整合研究架構，藉此建立一個建康、安全的國軍職場環境，以提升官兵身心健康與福祉，達到 SDGs 3 良好健康與福祉（Good Health and Well-Being）及包容且公平的國軍職場環境，以契合 SDGs 16 和平、正義與制度（Peace, Justice and Strong Institutions），以提升國軍組織穩定性和工作滿意度，並且降低官兵因害怕而不願進行內部吹哨情況，並遵循了下列幾個研究步驟。我們介紹整個研究架構變數文獻與假設推論。接下來，我們進行實證檢驗以驗證這些重要變數之間的關係。更具體地說，基於研究框架，提出假設。在最後一部分中，我們對未來研究的發現，影響和可能的方向做出了結論和討論，擴展運用理論的研究文獻。

貳、文獻探討與假設推論

一、害怕與吹哨行為之關係

害怕是一種對動物物種的行為和生理產生強大影響的情緒（Gross & Canteras, 2012）。它是一種強烈的情緒反應，能顯著影響個體的行為決策（Klignyte, Connelly, Thiel, & Devenport, 2013；Wake, Wormwood, & Satpute, 2020）。害怕情緒通常源自對潛在危害的認知，包括事件的危害程度及其發生的可能性，並會啟動相應的認知過程，從而影響態度和行為（Rogers, 1975）。

在組織中，人們的害怕情緒形成往往與工作環境中的若干因素密切相關。例如，職場霸凌（Malik & Pichler, 2023；Iftikhar et al., 2021）、高壓力工作環境（Zafar et al., 2022）、嚴苛的懲罰制度（Zoghbi Manrique de Lara, 2006）以及組織工作氛圍（Ayim Gyekye & Salminen, 2007；Oah, Na, & Moon, 2018）…等的不確定性，均可能引發成員的害怕情緒。害怕可能來自對組織報復（如調職、降職、負面考績）或同儕排擠（如孤立、標籤化）的預期，這種心理壓力促使員工傾向沉默以自保（Dozier & Miceli, 1985；Park et al., 2008）。這種反應屬於本能的防禦機制，旨在避免社會性或職業性風險（Fanselow & Pennington, 2018；Mobbs, Headley, Ding, & Dayan, 2020）。在職場中，害怕情緒常因擔憂潛在報復或排擠而升高，特別當員工面對不正當行為並考慮吹哨時，這種恐懼感會顯著影響其行動選擇。因此，無論是選擇內部吹哨（向主管或內部稽核單位反映）或外部吹哨（向媒體或監管機關揭露），其決策皆深受個人情緒、組織文化與外部制度影響（Clemente, de Sousa, Rego, & Calca, 2024；Wulanditya, Subroto,

Iqbal, & Prihatiningtias, 2025 ; Chen & Zhang, 2025)。當國軍組織中的官兵發現不正當或不法行為時，他們的害怕情緒可能在這樣的高壓環境中更加強烈，這促使他們選擇內部或外部吹哨作為回應。內部吹哨，即遵循單位內部程序向相關管理人員揭露 (Dozier & Miceli, 1985 ; Park & Blenkinsopp, 2009)，是減少組織內部危害的一種方式；而外部吹哨，即向組織外部的當局或公眾披露可疑行為 (Miceli & Near, 1988 ; Zhang, Chiu, & Wei, 2009)，則可能是在缺乏內部支持或感到內部揭露無效時的選擇 (Park et al., 2008)。

綜上所述，在具有強勢文化與嚴格層級制度的國軍組織環境中，官兵面對不正當或不法行為時，害怕情緒往往源自於高壓力的環境因素。根據保護動機理論，害怕情緒的形成源自於威脅評估 (Threat Appraisal) 與應對評估 (Coping Appraisal) 兩個核心構面 (Floyd et al., 2000)。在威脅評估層面，嚴格的命令服從文化可能增加官兵對潛在懲罰的認知，而不安全的組織氛圍則放大了對組織報復的擔憂。同時，上級或同儕態度的模糊性，會強化個體對危險發生的可能性與嚴重性的認知，使官兵更傾向於保持沉默或採取更謹慎的行動 (Cárdenas-Miyar, Cantero-Sánchez, León-Rubio, Orgambídez-Ramos, & León-Pérez, 2024)。這些情境與威脅評估中的「事件嚴重性」與「事件發生可能性」密切相關 (Rogers, 1975)。然而，在應對評估層面，當官兵認為吹哨行為 (無論是內部或外部) 是一種有效的應對策略，能夠減輕或解決潛在威脅，當個體對吹哨行為的效能 (Response Efficacy) 與自我效能 (Self-Efficacy) 有較高的信心時，害怕情緒將轉化為一種推動力，促使其選擇內部或外部吹哨，以降低不法行為對組織與個人的長期危害 (Fanselow & Pennington, 2018 ; Rogers, 1975)。因此，本研究提出：

H1：害怕對內部吹哨具有正向影響。

H2：害怕對外部吹哨具有正向影響。

二、害怕與自我保護動機之關係

害怕源於他們對潛在危險的感知，包括可能面臨的職場報復、失去工作或其他負面後果 (Smith, 2006 ; Bjørkelo, Ryberg, Matthiesen, & Einarsen, 2008)。它主要來自於事件的危害程度與該事件發生機率，它會啟動相對應的認知過程，進而影響態度變化 (Rogers, 1975)。故，這種情緒反應是促使人們，避免或減少潛在危險的傷害 (Hermans, Henkens, Roelofs, & Fernández, 2013 ; Fanselow & Pennington, 2018 ; Mobbs et al., 2020)。因此，害怕情緒能夠激發個體更強的自我保護動機 (Jarumaneerat, Rabiul, Prideaux, & Promsivapallop, 2023 ; Sun, Wang, & Jiang, 2021 ; Maddux & Rogers, 1983)，

其自我保護動機（Self-protection Motivation）係指個人在面對潛在危險或威脅時，為了保護自己而產生的一系列行為傾向（Maddux & Rogers, 1983）。

綜上所述，當國軍官兵感到害怕時，依保護動機理論這種情緒反應會強化其自我保護動機，它是一種為了保護自身安全與穩定而產生的行為傾向（Maddux & Rogers, 1983）。換言之，害怕情緒促使官兵透過內部或外部吹哨行為揭露組織內部的不正當情況，以降低對個人和組織的潛在威脅。因此，害怕情緒在國軍組織中，不僅是種負面反應，更是驅動官兵進行威脅評估和應對評估的核心要素，最終激發其採取自我保護行為以應對危險情境。因此，本研究提出：

H3：害怕對自我保護動機具有正向影響。

三、自我保護動機與吹哨行為之關係

根據保護動機理論，個體在面對潛在威脅時，會透過威脅評估與應對評估來啟動自我保護行為。威脅評估包含對威脅的嚴重性與發生可能性的認知，而應對評估則涉及對應對行為的效能、自我效能以及行動成本的考量（Rogers, 1975；Hermans et al., 2013）。儘管自我保護動機源於對風險的防衛需求，然而在特定條件下，這種動機可轉化為驅動正向吹哨行為的內在力量。當員工認知到沉默可能導致更嚴重後果，例如損害組織聲譽、危及公共安全，或違背自身道德信念時，無論是選擇內部或外部吹哨，皆成為積極實踐責任與保護自身信念的方式（Clemente et al., 2024）。因此，在國軍組織中，高壓力的命令服從文化與不安全的組織氛圍可能加劇官兵對潛在懲罰的擔憂，從而提高對威脅的認知程度。同時，上級或同儕的模糊態度可能削弱個體自我效能，進一步影響其行為選擇（Mobbs et al., 2020）。

綜上所示，當官兵面對吹哨行為的效能與自身能力具有高度信任時，自我保護動機將被激發，使其透過內部或外部吹哨來減少組織內部不法行為對個人與組織的潛在威脅（Fanselow & Pennington, 2018）。由此得知，害怕情緒不僅是一種威脅感知，更可能成為推動自我保護行為的重要因素。換言之，官兵在感受到害怕情緒時，可能啟動自我保護的認知過程，選擇揭露組織中的不正當或危險情況，以改善不利局勢，進而減少對自身的潛在威脅。因此，害怕情緒在國軍組織中可能扮演著激發官兵採取吹哨行為的角色，這代表害怕情緒能促使官兵透過揭露問題來自我保護，並改善組織環境，以減少潛在的危險或不公正。故，本研究提出：

H4：自我保護動機對內部吹哨具有正向影響。

H5：自我保護動機對外部吹哨具有正向影響。

四、內部吹哨與外部吹哨之關係

吹哨行為是預防和阻止盜竊、腐敗、濫用和損害的重要手段 (Solikhah, Ismayunda, Yulianto, Suryarini, & Gusti Ketut Agung Ulupui, 2020)，並且為公共和私營部門揭露和制止企業不當行為的有效機制 (Khan et al., 2022；Riaz, Shah, Afzal, & Khattak, 2022)。基於，外部吹哨可能會損害組織形象，而內部吹哨可以為組織提供糾正不道德行為的機會 (Miceli & Near, 1988)。故，內部吹哨通常優於外部吹哨，就管理者而言，較偏向內部吹哨，因為這樣子組織的不當行為就不會被外界知悉 (Near & Miceli, 1995)。因此，當組織缺乏有效的內部回應機制之際，將促使成員更可能選擇外部吹哨 (Near & Miceli, 1985)。

綜上所示，在國軍組織中，官兵對吹哨行為的選擇深受保護動機影響，在威脅評估和應對評估的雙重作用下，當官兵發現不正當或不法行為時，為了避免或減少潛在傷害，他們在選擇吹哨行為時，會優先選擇內部吹哨，因為這樣可以避免將組織的不當行為暴露於外部，從而減少對組織形象的損害，其外部吹哨僅在內部吹哨無效或未能引起改變時才會成為次要選擇。總而言之，面對不正當行為時，會盡量避免將問題公諸於外，透過內部吹哨來減少對組織形象和自身的潛在傷害，內部吹哨與外部吹哨之間存在密切關係，當內部吹哨越有效，外部吹哨的可能性就越低。因此本研究提出：

H6：在有效內部回應機制下，內部吹哨可能減少外部吹哨的需求。

五、組織公平知覺之調節效果

組織公平對組織營運發展至關重要，因為它可以提高組織公民行為、人員承諾、組織效率、創造力、政策制定和實施，以及促進組織善意 (Baba & Ghazali, 2017；Spriha, Abha, & Sakshi, 2016)。組織公平係指人員認為組織中的資源分配、決策程序和互動公平或不公平的過程 (Greenberg, 1990；Raza, Rana, Qadir, & Rana, 2013；Le & Pan, 2021；Hadi, Tjahjono, & Palupi, 2020)。它涉及員工對組織公平對待他們的看法 (Greenberg & Colquitt, 2005)，例如職場上主管對待下屬的薪酬 (薪水、工資和獎勵) 的方式，組織程序 (政策、決策) 和人際互動 (Caron, Ayed, & Vandenberghe, 2013)，其組織公平知覺係指組織成員對組織公平程度的認知。梳理過往組織公平知覺調節變數研究時，得知組織公平能夠調節人們對壓力工作條件情緒反應，當員工受到組織不公平對待時，工作不安全感會導致更多的負面反應 (例如績效下降) (Brockner, Tyler, & Cooper-

Schneider, 1992；Parker, Chmiel, & Wall, 1997；Wang, Lu, & Siu, 2015）以及情緒耗竭對組織忠誠度之間的關係（Hur, IL Park, & Moon, 2014）。由此得知，當人們面對高度組織不公平情形下，將加劇強化個人負面情緒反應。因此，當人們發現組織不法情事時，為避免或減少潛在的危險和傷害，從而激發更強的自我保護動機，進一步採取之措施，將受到組織公平知覺積極影響。

綜上所述，依據保護動機理論，個體在面對威脅時將選擇行為策略以降低潛在危害（Rogers, 1975）。當高水平的組織公平知覺會弱化官兵對組織不當行為的威脅感知。他們會認為組織在資源分配、決策程序和人際互動方面是公平的，從而降低對不公平或不當行為的嚴重性和發生可能性的認知。這樣一來，自我保護動機的強度也會隨之下降。故，當國軍官兵意識到國軍積極履行組織公平時，他們的組織公平知覺將發揮弱化作用，減弱自我保護動機與內部吹哨、外部吹哨之間的關聯性。換言之，當官兵認為組織在資源分配、決策程序和人際互動方面公平對待他們時，他們會傾向減少因個人自我保護動機而導致的吹哨行為，特別是在內部和外部吹哨的選擇上。組織公平知覺使官兵對於組織的信任感和歸屬感增加，從而降低他們感知到的風險和壓力，進而減少因組織不公平或不當行為引發的自我保護動機，減少吹哨的必要性或傾向。因此本研究提出：

H7：組織公平知覺會調節自我保護動機與內部吹哨之間的關係，當組織公平知覺高時，將弱化自我保護動機對內部吹哨的正向影響。

H8：組織公平知覺會調節自我保護動機與外部吹哨之間的關係，當組織公平知覺高時，將弱化自我保護動機對外部吹哨的正向影響。

根據這研究框架，害怕、自我保護動機對內部吹哨與外部吹哨將產生正向積極的影響。此外，我們聲稱內部吹哨對外部吹哨之間具有負向積極的影響，其中自我保護動機與內部吹哨及外部吹哨之間，組織公平知覺具有積極調節效果，本研究架構如圖 1。

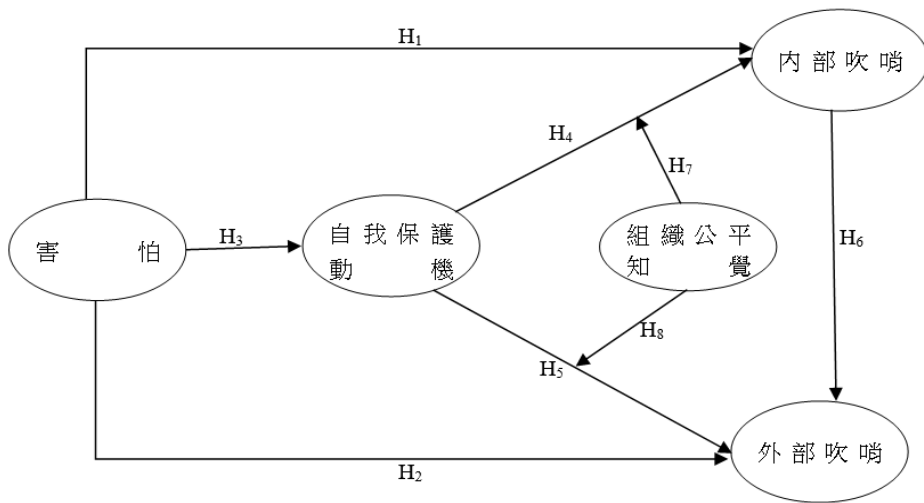


圖 1 研究架構圖

參、研究方法

一、樣本與施測方式

本研究採用問卷調查法，以國軍官、士、兵作為樣本。為了避免共同方法變異的問題（Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003），使用「時間場域隔離法」將問卷調查分兩個階段，每階段 7-10 天進行填答，在正式發放問卷前，皆先以電話聯繫相關單位的協助人員，俟同意後寄送相關問卷與禮品，並強調問卷填答為完全匿名，以減低參與者的防衛心態，另外填答後獲贈精美小禮品作為回饋，藉此提高問卷的信度和效度，確保填寫的準確性。

依上述施測程序共得到 436 份問卷，經不同階段配對及檢核填答時間與剔除填寫缺漏之無效問卷後，有效樣本數共 400 份，整體回收有效率為 91.743%。結果表明如下：性別：男性 81.36%（325）、女性 18.64%（75）；年齡：25 歲（含）以下 19.5%（78）、26-30 歲 34%（136）、31-35 歲 26.8%（107）、36-40 歲 16.2%（64）、41 歲以上 3.5%（14）；教育程度：高中（職）（含）以下 21%（84）、專科 19%（76）、大學 52%（208）、研究所（含）以上 8%（32）；婚姻：已婚 19.3%（78）、未婚 80.7%（322）；階級：士兵 59%（236）、士官 22%（88）、軍官 19%（76）。

二、衡量工具

本研究問卷量表尺度計有「害怕」、「自我保護動機」、「內部吹哨」、「外部吹哨」及「組織公平知覺」等五個變項，採用相關學者發展之量表，為避免量表採用造成之差異，透過相關領域之專家學者進行回譯法校對翻譯內容，以利受測者更容易理解題意（Brislin, 1970），並且依國軍組織進一步量表詞意之修訂（量表題項如表 2）。「害怕」量表參考運用 Hassani et al. (2014) 發展之量表，計 3 題，Cronbach' $s\alpha$ 值為.852；「自我保護動機」量表參考運用 Bearth, Thoma, Stark, and Siegrist (2024) 及 Shah Alam, Masukujjaman, Omar, Mohamed Makhbul, and Helmi Ali (2023) 發展之量表，計有 9 題，Cronbach' $s\alpha$ 值為.956；「內部吹哨」與「外部吹哨」量表參考運用 Park and Blenkinsopp (2009) 發展之量表，合計共 8 題，內部吹哨 Cronbach' $s\alpha$ 值為.925、外部吹哨，Cronbach' $s\alpha$ 值為.850；「組織公平知覺」量表參考運用 Niehoff and Moorman (1993) 發展之量表，共計有 20 題，Cronbach' $s\alpha$ 值為.985。另外，基於較高尺度之量表，較能補捉出更細微之態度差異（DeVellis & Thorpe, 2021），且七點尺度量表相較五尺度、三尺度更能精進量測出受測者實際情形（Preston & Colman, 2000）。故，本研究各構面均使用七點尺度量表進行測量，數值越高表示受訪者的認同感越強，數值越低則表示認同感較弱。

肆、研究結果

一、敘述性統計與相關分析

表 1 得知各變數的相關數值結果顯示，本研究假設推論關係初步未獲得支持。此外，為驗證各變數間的區別效度，表中顯示對角線的 AVE 平方根均高於下半部分各變數的相關係數，說明各變數間具有良好的區別效度（Fornell & Larcker, 1981）。為求嚴謹，本研究進一步通過 HTMT 進行檢驗，其對角線上半部分的數值均低於建議的.85 標準（Hu & Bentler, 1999；Henseler, Ringle, & Sarstedt, 2015），進一步確認了各變數間的良好區別效度。此外，採用 Harman' s 單因子檢驗法，通過主成分分析萃取第一個因子解釋了 38.885% 的變異量，低於建議標準值，顯示本研究中不存在嚴重的共同方法變異問題。

表 1 研究變數之平均數、標準差、Pearson's 相關係數與 HTMT 分析

變數名稱	平均值	標準差	1	2	3	4	5
1 害怕	5.331	1.073	(.820)	.256	.551	.044	.042
2 自我保護動機	5.117	1.080	.231**	(.842)	.347	.089	.010
3 內部吹哨	5.167	1.065	.490**	.326**	(.882)	.195	.076
4 外部吹哨	4.269	1.398	.038	.080	-.174**	(.769)	.061
5 組織公平知覺	2.633	1.271	.039	-.009	.072	-.056	(.873)

註：(1)樣本數=400；(2)對角線 () 值為平均變異抽取量 (AVE) 平方根；(3)對角線 () 下半部為各變數相關係數值、上半部為 HTMT 分析值；(4)*表 $p < .05$ ，**表 $p < .01$ 。

二、驗證性因素分析

表 2 得知各變數標準化因素負荷 (λ)、組合信度 (Composite Reliability, CR) 及平均變異萃取量 (Average Variance Extracted, AVE) 等指標皆達標準值 (Fornell & Larcker, 1981)，各變數間具有良好的內部一致性。

由表 2 分析得知害怕、自我保護動機、內部吹哨、外部吹哨及組織公平知覺的 CR 值皆高於 .5 (.859、.956、.933、.852 和 .763)、AVE 皆高於 .5 (.82、.842、.882、.769 和 .873)，具有良好收斂效度 (Convergent Validity)，另外由表 1 得知各構面具有良好區別效度，本研究進一步再透過表 3 測量模型的適配度驗證，結果顯示，所提出的五因素模型具有最佳適配 ($\chi^2 = 1383.577$, $df = 730$, $\chi^2/df = 1.895$, $RMSEA = .047$, $CFI = .96$, $TLI = .958$, $SRMR = .032$) 優於其他因素模式，具有良好適配及區別效度。綜上述結果表明，本研究使用的測量問卷具有可接受的信度及效度。

由表 2 分析得知害怕、自我保護動機、內部吹哨、外部吹哨及組織公平知覺的 CR 值皆高於 .5 (.859、.956、.933、.852 和 .763)、AVE 皆高於 .5 (.82、.842、.882、.769 和 .873)，具有良好收斂效度 (Convergent Validity)，另外由表 1 得知各構面具有良好區別效度，本研究進一步再透過表 3 測量模型的適配度驗證，結果顯示，所提出的五因素模型具有最佳適配 ($\chi^2 = 1383.577$, $df = 730$, $\chi^2/df = 1.895$, $RMSEA = .047$, $CFI = .96$, $TLI = .958$, $SRMR = .032$) 優於其他因素模式，具有良好適配及區別效度。綜上述結果表明，本研究使用的測量問卷具有可接受的信度及效度。

表 2 各變數題項收斂效度指標

變數名稱	題項	λ 值	α	CR	AVE	\sqrt{AVE}
害怕	我擔心事情的嚴重性，讓自己成為被單位關注的人。	.893	.852	.859	.673	.820
	我擔心事情處理的過程帶來困擾。	.862				
	我擔心事情處理的過程，涉及我周遭同仁。	.692				
自我保護動機	我想和同仁一起做點什麼，而不是讓長官關注到我。	.832	.956	.956	.709	.842
	我想請同仁在與長官互動溝通時為說好話。	.836				
	我可能會採取措施，保護自己免受長官言語攻擊的影響。	.867				
	我只會在能信任的同仁陪伴下與長官討論事情。	.835				
	我會根據需要與同仁一起討論，盡可能多地了解單位環境特質。	.852				
	如果長官對建議事項的處理有偏差，我也會特別注意。	.851				
	我會密切注意單位指示的執行情形，並嚴格遵守個人應對策略。	.86				
	如果需要保護自己，我會再採取適當行動。	.794				
內部吹哨	在協助同仁時，我會密切注意合作過程的每個細節。	.85	.925	.933	.7779	.882
	我發現到單位潛在問題時，會向單位幹部反應問題。	.874				
	我發現到單位潛在問題時，我會循單位的申訴管道反映問題。	.873				
	我發現到單位潛在問題時，會讓單位主官（管）知道問題。	.979				
外部吹哨	我發現到單位的潛在問題時，我會適時的告訴我的主官（管）。	.792	.850	.852	.591	.769
	我發現到單位的潛在問題時，我會向單位以外的部門反應。	.763				
	我發現到單位的潛在問題時，我會循單位以外申訴管道反映問題。	.84				
	我發現到單位的潛在問題時，我會提供相關資訊給外部部門。	.772				
	我發現到單位的潛在問題時，我會將單位問題公諸於社會大眾知道。	.695				

續下表

續表 2

變數名稱	題項	λ 值	α	CR	AVE	\sqrt{AVE}
組織公平 知覺	我單位的工作輪值是公平的。	.868	.985	.763	.763	.873
	我認為我的薪酬水準是合理的。	.86				
	我認為我的工作負荷量相當公平。	.865				
	我覺得我的工作職責是公平的。	.886				
	總體而言，我在單位獲得的報酬相當公平。	.871				
	單位主官（管）會以公正的態度做出工作決定。	.867				
	單位主官（管）會在工作決定前，會聽取所有員工的意見。	.872				
	單位主官（管）會在工作決定前，會收集準確完整的資訊。	.878				
	單位主官（管）會回應同仁的要求，說明決定原因並提供更屬資訊。	.868				
	所有的工作決定無論對誰都前後一致。	.867				
	單位同仁可以對主官（管）的工作決定，提出質疑或申訴。	.888				
	當我對工作作出決定時，主官（管）會以友善和體貼的態度對待我。	.881				
	當我對工作作出決定時，主官（管）會尊重地對待我。	.873				
	當我對工作作出決定時，主官（管）會關注我個人的需要。	.871				
	當對我的工作作出決定時，主官（管）會真誠地和我交流。	.876				
	當對我的工作作出決定時，主官（管）會關心我的權利。	.864				
	當我對工作作出決定時，主官（管）和我討論了這些決定的含義。	.876				
	主官（管）為工作決定會提供充分理由。	.879				
當對我的工作作出決定時，主官（管）會對我提供合理的解釋。	.886					
主官（管）會非常清楚地解釋我的工作決定。	.871					

註：(1)樣本數=400；(2) α ：信度、 λ ：因素負荷量、CR：組合信度、AVE：平均變異數萃取量；(3) α 、 λ 採 IBM SPSS Statistics 26 得出。

表 3 測量模型之配適度比較分析表

Model	χ^2	df	χ^2/df	$\Delta\chi^2$	Δdf	$\Delta\chi^2/df$	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
一因子	7403.896	740	10.005	-	-	-	.595	.574	.15	.194
二因子	6831.363	739	9.244	-572.53	-1	572.533	.63	.61	.144	.19
三因子	3613.231	737	4.902	-3790.7	-3	1263.555	.825	.815	.099	.115
四因子	2050.664	734	2.793	-5353.2	-6	892.205	.92	.915	.067	.063
五因子	1383.577	730	1.895	-6020.3	-10	602.031	.96	.958	.047	.032

註：(1)n=400；(2)二因素模型（害怕；保護動機+內（外）吹哨行為+組織公平知覺）；三因素模型（害怕；保護動機；內（外）吹哨行為+組織公平知覺）；四因素模型（害怕；保護動機；內（外）吹哨行為；組織公平知覺）；五因素模型（害怕；保護動機；內吹哨；外部吹哨；組織公平知覺）；(3)本表採用 AMOS 統計模型適配度。

三、假設檢定

(一)直接效果假設驗證

本研究基於對於結構方程模式（SEM）允許研究者同時分析觀察變數與潛在變數之間的複雜關係，進行綜合分析、同時估計多重關係、處理測量誤差、多種複雜結構等效果（Babin, Hair, & Boles, 2008），且 SEM 為廣泛被可用於測試各種類型的理論模型的工具（Nunkoo, Ramkissoon, & Gursoy, 2013），故採用結構方程模式 AMOS 進行假設分析與驗證及 SPSS 之 PRECSS 進行調節效果驗證。AMOS 採用 5,000 次 bootstrap 以 95%信賴區間執行百分位 bootstrap 和偏差校正百分位 bootstrap 進行全模型檢驗，分析結果得知，全模型的配適是可接受的（卡方/自由度=2.991，CFI=.948，RMSEA=.071，NFI=.925，和 IFI=.949），表 4 顯示了全模型的驗證結果，(1)威脅→害怕=.522(p<.001)95%信賴區間=.432-.610，不包含 0；(2)脆弱→害怕=.432(p<.001)95%信賴區間=.349-.514，不包含 0；(3)威脅→保護動機=.112(p<.05)95%信賴區間=.010-.212，不包含 0；(4)脆弱→保護動機=.462(p<.001)95%信賴區間=.369-.555，不包含 0；(5)害怕→保護動機=.362(p<.001)95%信賴區間=.237-.481，不包含 0；(6)保護動機→安全公民行為=.116(p<.001)95%信賴區間=.070-.163，不包含 0。由表 3 結果得知，上述路徑皆具有顯著效果其下限和上限之間信賴區間不包含零，因此，本研究假設 H1、H2、H3、H4、H5 及 H6 皆獲得支持。

表 4 路徑效果分析表

路徑	Point estimate	Bootstrapping					
		Percentile 95% CI			Bias-corrected percentile 95% CI		
		Lower	Upper	P	Lower	Upper	P
(1)害怕→內部吹哨 (H1)	.432	.314	.549	.000	.313	.548	.000
(2)害怕→外部吹哨 (H2)	.146	.015	.275	.029	.016	.276	.028
(3)害怕→自我保護動機 (H3)	.251	.129	.373	.000	.127	.372	.000
(4)自我保護動機→內部吹哨 (H4)	.226	.115	.338	.000	.113	.337	.000
(5)自我保護動機→外部吹哨 (H5)	.157	.013	.299	.034	.011	.298	.037
(6)內部吹哨→外部吹哨 (H6)	-.305	-.436	-.176	.000	-.432	-.172	.000

(二)調節效果假設驗證

本研究為了檢驗組織公平知覺的調節效果，避免量測誤差的影響，直接檢驗調節效果模型。分析結果顯示，保護動機與組織公平知覺對內部吹哨之關係，具有顯著的負向效果 ($\beta = -.102$, $p < .01$)。故，本研究假設 H7 獲得支持。為釐清互涉效果的影響，參考 Aiken, West, and Reno (1991) 分別以高、低組織公平知覺，繪製保護動機與內部吹哨之間交互作用圖 (如圖 2)，得知高組織公平知覺對於保護動機與內部吹哨之間的具有調節作用，並且其影響斜率低於低組織公平知覺的影響斜率。這意味著，當組織公平知覺較高時，保護動機與內部吹哨之間的正向關係會被弱化，即高組織公平知覺者在保護動機程度上升時，內部吹哨的傾向增幅相對較小。故 H7 獲得支持。另外，保護動機與組織公平知覺對外部吹哨之關係，具有顯著的負向效果 ($\beta = -.102$, $p < .01$)。參考 Aiken et al. (1991) 的方法，分別以高、低組織公平知覺，繪製保護動機與外部吹哨之間關係的交互作用圖 (如圖 3)，得知高組織公平知覺對於保護動機與外部吹哨之間的關係具有調節作用，並且其影響斜率低於低組織公平知覺的影響斜率。故，本研究假設 H8 皆獲得支持。

(三)小結

綜上所述，本研究 8 個假設皆獲得到支持，詳如表 5 所示。

打破軍中的沉默探討國軍官兵在自我保護動機下對吹哨行為的影響

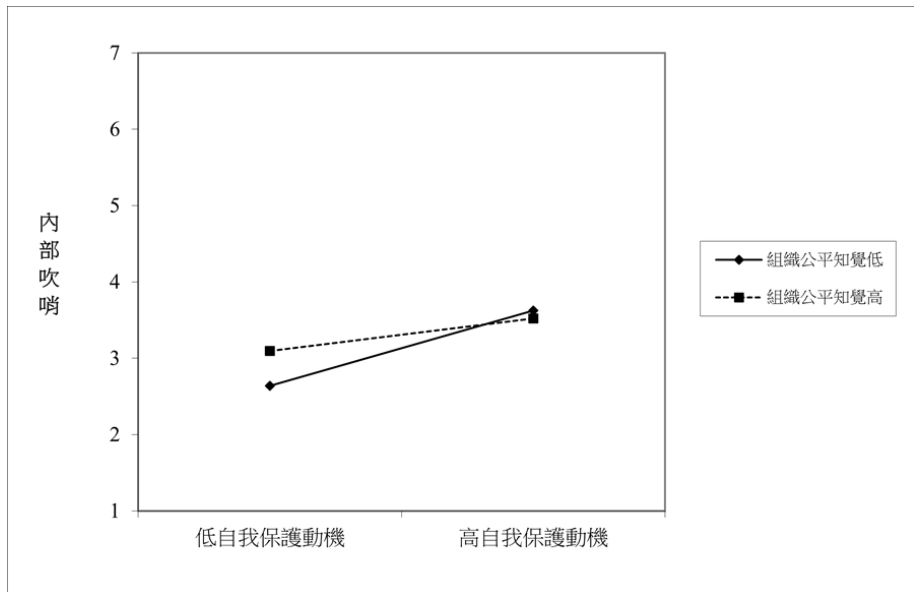


圖 2 保護動機與內部吹哨交互作用圖

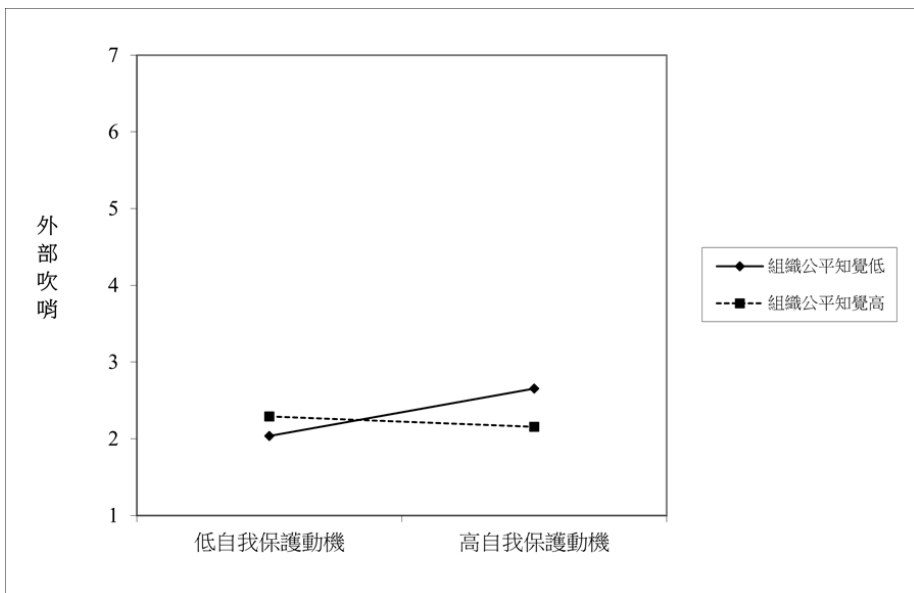


圖 3 保護動機與外部吹哨交互作用圖

表 5 假設檢定結果一覽表

	研究假設	假設
H1	害怕對內部吹哨具有正向影響。	成立
H2	害怕對外部吹哨具有正向影響。	成立
H3	害怕對自我保護動機具有正向影響。	成立
H4	自我保護動機對內部吹哨具有正向影響。	成立
H5	自我保護動機對外部吹哨具有正向影響。	成立
H6	在有效內部回應機制下，內部吹哨可能減少外部吹哨的需求。	成立
H7	組織公平知覺會調節自我保護動機與內部吹哨之間的關係，當組織公平知覺高時，將弱化自我保護動機對內部吹哨的正向影響。	成立
H8	組織公平知覺會調節自我保護動機與外部吹哨之間的關係，當組織公平知覺高時，將弱化自我保護動機對外部吹哨的正向影響。	成立

資料來源：本研究整理。

伍、結論與討論

本研究以國軍官、士、兵為研究對象，旨在探討保護動機前提下，探討國軍官兵如何平衡害怕對吹哨行為的影響。研究結果發現如下：首先，害怕對自我保護動機、內部吹哨及外部吹哨具有直接影響。對國軍組織而言，表明「害怕」情緒對國軍官兵的自我保護動機及內（外）部吹哨具有重要的影響。各級主官（管）應關注營造降低害怕、恐懼的環境，避免因害怕而抑制官兵表達問題或揭露不當行為。這樣的管理策略不僅有助於提高部隊的透明度和紀律性，也能促進更開放的溝通氛圍，強化部隊的信任和士氣，進而提升整體的運作效率與管理效能。其次，自我保護動機對內部吹哨、外部吹哨具有直接影響。換句話說，當官兵在決定是否進行吹哨時，會基於自身安全或利益考量。各級主官（管）應著重建立一個更具信任感和保護機制的環境，讓官兵在進行內部或外部吹哨時，不必擔心自身會受到報復或負面影響。當透過強化吹哨者保護政策與明確的通報機制，組織能夠促進誠實反饋的文化，進而提升問題的發現與解決效率，優化部隊管理與紀律。再者，內部吹哨對外部吹哨具有直接影響。換句話說，當官兵能夠在內部有效地吹哨或通報問題時，他們選擇進行外部吹哨的可能性會顯著降低。這暗示了內部管理系統的有效性與官兵信任度之間的關聯性。這一發現提供了組織應構建更加透明、公正且有效的內部舉報機制，讓官兵感到他們的反應能在內部得到重視和回應。這不僅能減少外部吹哨可能帶來的負面影響（如公眾形象受損或外界干預），也能促進內部問題的迅速處理，提升整體軍事管理的效率與信任度。當組織有效的內部吹哨制度，將有助於鞏固部隊的穩定性，並減少潛在的外部風險。最後，組織公平知覺在自我保護動機對內（外）部吹哨及內部吹哨對外部吹哨之間扮演

重要的調節角色。具體而言，當官兵內心引發自我保護動機時，對內部吹哨及外部吹哨之間，而組織公平知覺可以減緩彼此的關係。

這項發現強調了當官兵出於自我保護動機而考慮吹哨時，若感知到組織內部的公平性，會降低內部吹哨與外部吹哨之間的緊張關係。各級主官（管）應優先提升組織內部的公平性與透明度，讓官兵相信組織會公平對待他們的訴求，並妥善處理問題，可以有效減少官兵訴諸外部吹哨的可能性，促進內部溝通與問題解決的效率，同時維護軍事機構的穩定與信任感。

一、理論意涵

(一) 拓展保護動機理論的應用，揭示國軍官兵在害怕情緒下對吹哨行為的選擇

保護動機理論指出，個體在面對威脅時，會根據對威脅的嚴重性、脆弱性、應對效能與自我效能的評估，產生自我保護動機，進而採取具體行動（Rogers, 1983）。本研究以國軍組織為背景，建構吹哨行為之整合性研究架構。研究發現，當官兵感受到潛在不正當行為或制度性不正義所帶來的風險時，害怕情緒顯著提高其自我保護動機，促使其選擇內部或外部吹哨作為因應策略。特別是在國軍長期強調命令服從與階級紀律的制度氛圍中，個體若缺乏安全的申訴與保護通道，將抑制其道德表達與組織參與動力。因此，建立具程序正義的申訴制度、明確懲處報復行為的規範，並落實具匿名性與保密性的舉報機制，對於降低官兵的風險知覺、提升其自我效能與道德信念具關鍵作用（Power, 2023；Wulanditya et al., 2025）。本研究進一步拓展保護動機理論於聯合國永續發展目標（SDGs）之應用，特別呼應 SDGs 3「確保健康及促進各年齡層的福祉」與 SDGs 11「促使城市與人類居住具包容、安全、韌性及永續性」。在 SDGs 3 層面，官兵若能透過制度化的舉報機制表達壓力與不滿，將有助於減少職場中因沉默文化所導致的心理健康問題，如焦慮、壓力與倦怠感，促進全體成員的心理福祉與職場健康。於 SDGs 11 層面，國軍作為國家安全與社會穩定的重要維繫力量，其內部治理若能提升透明度、公平性與問責性，將有助於構築更具包容性與韌性的公共機構，進而促進整體社會治理系統的永續發展與公眾信任。吹哨制度的強化，不僅可揭露潛在風險與組織舞弊，也為軍事機構的安全與公正提供重要保障，實為實現 SDGs 永續目標的重要一環。

(二) 引入組織公平知覺變數，強化吹哨行為機制

組織推動公平行為有助於提升成員的積極性與責任感 (Brockner et al., 1992; Parker et al., 1997; Wang et al., 2015)。本研究發現，當國軍官兵知覺到組織具備程序與分配正義時，雖然因威脅感知而啟動的自我保護動機仍存在，但其轉化為實際吹哨行為的傾向顯著降低。換言之，組織公平知覺在自我保護動機與吹哨行為之間發揮了抑制效果，有助於減少基於恐懼與防衛驅動的吹哨行為。此一結果擴展了既有文獻。Clemente et al. (2024) 指出，若員工僅將吹哨限縮於違法行為，則其揭發意願將受限，顯示組織應建立涵蓋廣泛不當行為的預防性吹哨文化。Power (2023) 則認為程序正義與分配正義是形成吹哨意願的關鍵因素，本研究進一步證實，公平知覺亦會影響自我保護動機的表現方式，進而調節其對吹哨行為的影響。此外，Wulanditya et al. (2025) 與 Iqbal and Wulanditya (2023) 皆指出，組織支持與社會資本有助於提升員工吹哨行動的正當性與集體動機，然而在組織缺乏誠信承諾與保護機制的情況下，個體仍可能出於自我防衛選擇沉默或轉向外部吹哨，對組織信任造成潛在損害。本研究深化了保護動機理論與組織公平理論的整合，並凸顯「公平感」作為關鍵調節因子。對國軍政策制定者而言，應強化內部吹哨制度的可信度與報復防制機制，降低官兵傾向外部揭弊的誘因，以維護組織內部的信任與穩定。此研究除為軍事組織治理與永續發展提供實證建議外，也擴展了吹哨行為研究在不同制度脈絡下的理論適用性。

二、實務管理意涵

(一) 完善政策制定的公平性與透明性，提供國軍永續職場環境

國軍職場環境中的誠實與透明度對於提升工作效率、加強官兵的凝聚力及信任感至關重要。研究結果顯示，當官兵感受到組織內部的公平性時，自我保護動機對吹哨行為的正向影響將顯著減弱。換言之，建立一個高度公平的環境有助於減少官兵因保護自身利益而採取內部或外部吹哨行為。為此，提升國軍幹部在軍事管理上的管理效率和組織凝聚力，應著重於增強官兵的組織公平知覺，並營造誠實、透明的職場氛圍。這些具體措施不僅能強化國軍的內部管理，還能夠通過提升組織公平知覺來減少吹哨行為，促進官兵之間的信任與合作，從而提升整體組織的凝聚力與穩定性，分述說明如下：(1) 分配公平面向，就任務與資源的透明、公平分配上，依據官兵的能力、經歷及表現，明確且透明地分配任務、升遷機會與資源，避免偏袒特定人員，透過明確、具體績效指標評分結果，繕造相關候選管制冊，讓每個人瞭解情形。就公平福利待遇制度，單位主官（管）應確保所屬官兵獲得之行政獎勵與考核評鑑時，能夠基於公開和透明的制度下，享有平等權利，杜絕特權或同工不同酬差別待遇情事。(2) 程序公平面向，就決策作業程序流程透明化上，納編相關官兵代表參與決策會議，尤其是人事

打破軍中的沉默探討國軍官兵在自我保護動機下對吹哨行為的影響

調動、升遷、獎懲等敏感事務上，並且明確說明評估標準，讓所有與會人員了解全貌，另外落實榮譽團結會（簡稱榮團會），讓官兵有暢談討論相關政策與規範。另外，各級主官（管）應該正向面對官兵反應的意見，讓官兵及時反映的問題，能夠被公平、公正地處理，並且保障提出吹哨者的安全和權益。(3)互動公平面向，強化幹部與官兵互動與溝通，除了落實榮團會，可以定期透過個別談話或匿名問卷調查，來促進公平的互動與信任感的建立，並且落實月會公開表彰認真負責、表現突出官兵，此種表彰係基於官兵實際表現，而非人際關係或其他主觀因素，從而強化官兵公平對待氛圍及組織文化，另外大型表彰活動時邀請眷屬共同參與，厚植組織認同感。

(二)厚植官兵組織公平知覺，降低官兵吹哨行為

國軍官兵發現職場環境的腐敗、詐欺或其他違規行為時，常因擔心被責難而感到害怕。在自我保護動機的驅使下，官兵可能會選擇進行吹哨行為，無論是內部還是外部的。然而，研究顯示，提升官兵對組織公平的知覺，能有效減弱自我保護動機對吹哨行為的影響。因此，建立和維護官兵的信任感及公平感，是促進軍事組織內部溝通的關鍵之一。國軍職場環境應營造透明且公平的溝通氛圍，當接獲官兵內部吹哨時，單位主官（管）必須以開放的態度接收，並提供相關的保障，消除官兵的顧慮，讓他們不會因為害怕驅使自我保護動機，而感到需要透過吹哨行為來解決問題，並且形塑一個公平、尊重和信任為核心的組織文化，讓官兵感到被重視及支持，營造出包容和開放環境的基石。這樣的文化不僅能厚植信任感，還能減少因自我保護動機所引發的吹哨行為，進而促進組織的整體發展和穩定。

(三)推動包容、幸福、公平職場環境，接軌聯合國永續發展目標

當前，國軍應注重心理健康和工作環境的幸福感，以提升官兵對組織的信任與歸屬感（Chang, Chen, & Lin, 2022；Jiang, Chang, Hung, & Yen, 2024），建立一個包容且公平的職場文化，創造健康、安全工作環境，契合 SDGs 3「確保健康的生活方式與促進各年齡層的福祉」目標，並且透過提升內部管理的透明度和信任度，改善官兵因害怕進行吹哨，造成組織的傷害，進一步與聯合國 SDGs 16「促進和平、公正與包容的社會」相契合，展現出國軍接軌永續發展議題。

三、未來研究與限制

第一，組織成員主動提供信息，以改善影響組織運作，大致分類有吹哨行為及建言行為，就其本質內涵存在著差異，較易混淆。因此，建議未來的研究可進一步分析。第二，基於時間與預算限制，本研究資料屬橫斷面數據，存在著無法全面反映出填答者受政策、環境快速變化的疑慮。因此，建議未來研究可採用縱斷面資料進行分析。第三，本研究採用便利抽樣進行問卷發放，為更有效契合國軍部隊實務現況，建議未來研究可進一步區分軍種、服役年資及服務單位屬性，並且依據申訴案數、靠北長官數…等具體資訊數據，進行本研究驗證，以厚植本研究實際應用價值。另外，基於採用便利抽樣進行驗證，此抽樣方式可能導致樣本代表性不足，限制研究結果對整體國軍母體的推論效度。第四，本研究可能受到政策變化、時間特性等外部因素影響，或採用的統計分析方法的干擾，從而影響結果的準確性與可靠性。未來研究應考慮這些因素，採取適當方法控制，或透過混合研究方法提升內外部效度，同時深入探討相關係數與結構方程模式路徑係數的統計差異分析，以提高結果的準確性與可靠性。

參考文獻

一、中文部分

1. 新唐人亞太電視(2015)，福斯汽車造假醜聞 90 秒速看，新唐人亞太台，Retrieved August 12, 2025，取自：<https://www.ntdtv.com.tw/b5/20150930/video/157330.html?%E7%A6%8F%E6%96%AF%E6%B1%BD%E8%BB%8A%E9%80%A0%E5%81%87%E9%86%9C%E8%81%9E%2090%E7%A7%92%E9%80%9F%E7%9C%8B>。
New Tang Dynasty Television - Asia Pacific Channel (2015). Volkswagen fraud scandal 90 seconds to watch. New Tang Dynasty Television - Asia Pacific Channel. Retrieved August 12, 2025, from <https://www.ntdtv.com.tw/b5/20150930/video/157330.html?%E7%A6%8F%E6%96%AF%E6%B1%BD%E8%BB%8A%E9%80%A0%E5%81%87%E9%86%9C%E8%81%9E%2090%E7%A7%92%E9%80%9F%E7%9C%8B>.

2. GlobalVoices (2018), 2017 年台塑越南河靜鋼鐵廠污染案, GlobalVoices, Retrieved August 12, 2025, 取自: <https://zht.globalvoices.org/specialcoverage/%E2%80%8Etoichonca%E2%80%AC/>。
GlobalVoices (2018). Formosa plastics Vietnam Ha Tinh steel plant pollution in 2017. GlobalVoices. Retrieved August 12, 2025, from <https://zht.globalvoices.org/specialcoverage/%E2%80%8Etoichonca%E2%80%AC/>.
3. 李怡欣(2019), 台國安私菸案偵結北檢起訴吳宗憲邱彰信等13人, 大紀元新聞網, Retrieved August 12, 2025, 取自: <https://www.epochtimes.com/b5/19/8/23/n11472463.htm>。
LI, Y. X. (2019). Taiwan's National Security Bureau concluded investigation into smuggled cigarettes: Taipei prosecutors prosecute 13 people including Wu Zong-xian and Chiu Zhang-xin. The Epoch Times. Retrieved August 12, 2025, from <https://www.epochtimes.com/b5/19/8/23/n11472463.htm>.

二、英文部分

1. Aiken, L. S., West, S. G., & Reno, R. R. (1991). Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions. Thousand Oaks, CA: sage.
2. Ayim Gyekye, S., & Salminen, S. (2007). Workplace safety perceptions and perceived organizational support: Do supportive perceptions influence safety perceptions? International Journal of Occupational Safety and Ergonomics, 13(2), 189-200.
3. Baba, A. I., & Ghazali, S. B. (2017). Procedural, interactional and distributive justice to amplify commitment of public sector employees in Nigeria. Asian Journal of Multidisciplinary Studies, 5(8), 55-64.
4. Babin, B. J., Hair, J. F., & Boles, J. S. (2008). Publishing research in marketing journals using structural equation modeling. Journal of Marketing Theory and Practice, 16(4), 279-286.
5. Bearth, A., Thoma, L., Stark, C., & Siegrist, M. (2024). Protection motivation when using biocidal products - A survey study in Germany. Environmental Science and Pollution Research, 31(39), 51461-51472.

6. Bjørkelo, B., Ryberg, W., Matthiesen, S. B., & Einarsen, S. (2008). When you talk and talk and nobody listens: A mixed method case study of whistleblowing and its consequences. International Journal of Organisational Behaviour, 13(2), 18-40.
7. Bouville, M. (2008). Whistle-blowing and morality. Journal of Business Ethics, 81(3), 579-585.
8. Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. Journal of Cross-Cultural Psychology, 1(3), 185-216.
9. Brockner, J., Tyler, T. R., & Cooper-Schneider, R. (1992). The influence of prior commitment to an institution on reactions to perceived unfairness: The higher they are, the harder they fall. Administrative Science Quarterly, 37(2), 241-261.
10. Brown, J. O., Hays, J., & Stuebs Jr, M. T. (2016). Modeling accountant whistleblowing intentions: Applying the theory of planned behavior and the fraud triangle. Accounting and the Public Interest, 16(1), 28-56.
11. Cárdenas-Miyar, A., Cantero-Sánchez, F. J., León-Rubio, J. M., Orgambídez-Ramos, A., & León-Pérez, J. M. (2024). The relationship between Laissez-Faire leadership and cyberbullying at work: The role of Interpersonal conflicts. Behavioral Sciences, 14(9), 824.
12. Caron, I., Ayed, A. K. B., & Vandenberghe, C. (2013). Collective incentive plans, organizational justice and commitment/Regimes collectifs de remuneration variable, justice organisationnelle et engagement/Regimenes colectivos de remuneracion variable, justicia organizacional y compromiso. Relations Industrielles/Industrial Relations, 68(1), 95-120.
13. Chang, T. W., Chen, Y. S., & Lin, C. Y. (2022). The myth of organizational change process: A study of uniting organizational identity, promoting organizational performance, and member behavior. Sage Open, 12(1), 21582440221079891.
14. Chen, M. F. (2020). Moral extension of the protection motivation theory model to predict climate change mitigation behavioral intentions in Taiwan. Environmental Science and Pollution Research, 27(12), 13714-13725.
15. Chen, L., & Zhang, S. (2025). Employees' unethical pro-organizational behavior and subsequent internal whistle-blowing. Chinese Management Studies, 19(1), 271-285.

16. Chiu, R. K. (2003). Ethical judgment and whistleblowing intention: Examining the moderating role of locus of control. Journal of Business Ethics, 43, 65-74.
17. Clemente, F., de Sousa, L., Rego, R., & Calca, P. (2024). Why are individuals unwilling to report corruption? An inquiry into perception-based definitions of corruption and employment-related factors. Australian Journal of Public Administration, 83(4), 625-646.
18. De Maria, W. (2006). Brother secret, sister silence: Sibling conspiracies against managerial integrity. Journal of Business Ethics, 65, 219-234.
19. DeVellis, R. F., & Thorpe, C. T. (2021). Scale Development: Theory and Applications. London: sage.
20. Dozier, J. B., & Miceli, M. P. (1985). Potential predictors of whistle-blowing: A prosocial behavior perspective. Academy of Management Review, 10(4), 823-836.
21. Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. Journal of Management Studies, 40(6), 1359-1392.
22. Elliston, F. A. (1982). Anonymity and whistleblowing. Journal of Business Ethics, 1(3), 167-177.
23. Fanselow, M. S., & Pennington, Z. T. (2018). A return to the psychiatric dark ages with a two-system framework for fear. Behavior Research and Therapy, 100, 24-29.
24. Floyd, D. L., Prentice-Dunn, S., & Rogers, R. W. (2000). A meta-analysis of research on protection motivation theory. Journal of Applied Social Psychology, 30(2), 407-429.
25. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. Journal of Marketing Research, 18(3), 382-388.
26. Grant, C. (2002). Whistle blowers: Saints of secular culture. Journal of Business Ethics, 39(4), 391-399.
27. Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. Journal of Management, 16(2), 399-432.

28. Greenberg, J., & Colquitt, J. A. (2005). Handbook of Organizational Justice. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
29. Gross, C. T., & Canteras, N. S. (2012). The many paths to fear. Nature Reviews Neuroscience, *13*(9), 651-658.
30. Hadi, S., Tjahjono, H. K., & Palupi, M. (2020). Study of organizational justice in smes and positive consequences: Systematic review. International Journal of Advanced Science and Technology, *29*(3), 4717-4730.
31. Hassani, L., Dehdari, T., Hajizadeh, E., Shojaeizadeh, D., Abedini, M., & Nedjat, S. (2014). Development of an instrument based on the protection motivation theory to measure factors influencing women's intention to first pap test practice. Asian Pacific Journal of Cancer Prevention, *15*(3), 1227-1232.
32. Hassink, H., De Vries, M., & Bollen, L. (2007). A content analysis of whistleblowing policies of leading European companies. Journal of Business Ethics, *75*, 25-44.
33. Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. Journal of the Academy of Marketing Science, *43*, 115-135.
34. Hermans, E. J., Henckens, M. J., Roelofs, K., & Fernández, G. (2013). Fear bradycardia and activation of the human periaqueductal grey. Neuroimage, *66*, 278-287.
35. Hersh, M. A. (2002). Whistleblowers-heroes or traitors? Individual and collective responsibility for ethical behaviour. Annual Reviews in Control, *26*(2), 243-262.
36. Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal, *6*(1), 1-55.
37. Hur, W. M., IL Park, S., & Moon, T. W. (2014). The moderating roles of organizational justice on the relationship between emotional exhaustion and organizational loyalty in airline services. Journal of Services Marketing, *28*(3), 195-206.

38. Iftikhar, M., Qureshi, M. I., Qayyum, S., Fatima, I., Sriyanto, S., Indrianti, Y., Khan, A., & Dana, L. P. (2021). Impact of multifaceted workplace bullying on the relationships between technology usage, organisational climate and employee physical and emotional health. International Journal of Environmental Research and Public Health, 18(6), 3207.
39. Iqbal, S., & Wulanditya, P. (2023). Accountant's heroism to report Fraud collectively through organizational support. JIA (Jurnal Ilmiah Akuntansi), 8(2), 510-527.
40. Jiang, F. Y., Chang, T. W., Hung, C. Z., & Yen, K. C. (2024). The myth that military culture could not drive environmental sustainability? Cross-level influence of military culture on pro-environmental behavior. Journal of Environmental Planning and Management, 67(13), 3339-3358.
41. Johnson, R. A., & Kraft, M. E. (1990). Bureaucratic whistleblowing and policy change. Western Political Quarterly, 43(4), 849-874.
42. Jarumaneerat, T., Rabiul, M. K., Prideaux, B., & Promsivapallop, P. (2023). Pandemic travel fear, travel intention, and self-protection intention of Chinese residents: An application of protection motivation theory. Asia Pacific Journal of Tourism Research, 28(9), 1019-1030.
43. Kang, M. M. (2023). Whistleblowing in the public sector: A systematic literature review. Review of Public Personnel Administration, 43(2), 381-406.
44. Khan, J., Saeed, I., Zada, M., Ali, A., Contreras-Barraza, N., Salazar-Sepúlveda, G., & Vega-Muñoz, A. (2022). Examining whistleblowing intention: The influence of rationalization on wrongdoing and threat of retaliation. International Journal of Environmental Research and Public Health, 19(3), 1752.
45. Kothe, E. J., Ling, M., North, M., Klas, A., Mullan, B. A., & Novoradovskaya, L. (2019). Protection motivation theory and pro-environmental behaviour: A systematic mapping review. Australian Journal of Psychology, 71(4), 411-432.
46. Kligyte, V., Connelly, S., Thiel, C., & Devenport, L. (2013). The influence of anger, fear, and emotion regulation on ethical decision making. Human Performance, 26(4), 297-326.
47. Le, H., & Pan, L. (2021). Examining the empirical redundancy of organizational justice constructs. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 165, 21-44.

48. Maddux, J. E., & Rogers, R. W. (1983). Protection motivation and self-efficacy: A revised theory of fear appeals and attitude change. Journal of Experimental Social Psychology, *19*(5), 469-479.
49. Malik, O. F., & Pichler, S. (2023). Linking perceived organizational politics to workplace cyberbullying perpetration: The role of anger and fear. Journal of Business Ethics, *186*(2), 445-463.
50. Mesmer-Magnus, J. R., & Viswesvaran, C. (2005). Whistleblowing in organizations: An examination of correlates of whistleblowing intentions, actions, and retaliation. Journal of Business Ethics, *62*(3), 277-297.
51. Miceli, M. P. (2004). Whistle-blowing research and the insider: Lessons learned and yet to be learned. Journal of Management Inquiry, *13*(4), 364-366.
52. Miceli, M. P., & Near, J. P. (1988). Individual and situational correlates of whistleblowing. Personnel Psychology, *41*(2), 267-281.
53. Mobbs, D., Headley, D. B., Ding, W., & Dayan, P. (2020). Space, time, and fear: Survival computations along defensive circuits. Trends in Cognitive Sciences, *24*(3), 228-241.
54. Near, J. P., & Miceli, M. P. (1985). Organizational dissidence: The case of whistleblowing. Journal of Business Ethics, *4*(1), 1-16.
55. Near, J. P., & Miceli, M. P. (1995). Effective-whistle blowing. Academy of Management Review, *20*(3), 679-708.
56. 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.
57. Nunkoo, R., Ramkissoon, H., & Gursoy, D. (2013). Use of structural equation modeling in tourism research: Past, present, and future. Journal of Travel Research, *52*(6), 759-771.
58. Nurhidayat, I., & Kusumasari, B. (2018). Strengthening the effectiveness of whistleblowing system: A study for the implementation of anti-corruption policy in Indonesia. Journal of Financial Crime, *25*(1), 140-154.

59. Oah, S., Na, R., & Moon, K. (2018). The influence of safety climate, safety leadership, workload, and accident experiences on risk perception: A study of Korean manufacturing workers. Safety and Health at Work, *9*(4), 427-433.
60. Park, H., & Blenkinsopp, J. (2009). Whistleblowing as planned behavior - A survey of South Korean police officers. Journal of Business Ethics, *85*(4), 545-556.
61. Park, H., Blenkinsopp, J., Oktem, M. K., & Omurgonulsen, U. (2008). Cultural orientation and attitudes toward different forms of whistleblowing: A comparison of South Korea, Turkey, and the UK. Journal of Business Ethics, *82*, 929-939.
62. Parker, S. K., Chmiel, N., & Wall, T. D. (1997). Work characteristics and employee well-being within a context of strategic downsizing. Journal of Occupational Health Psychology, *2*(4), 289-303.
63. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. Journal of Applied Psychology, *88*(5), 879-903.
64. Preston, C. C., & Colman, A. M. (2000). Optimal number of response categories in rating scales: Reliability, validity, discriminating power, and respondent preferences. Acta Psychologica, *104*(1), 1-15.
65. Power, I. A. (2023). Procedural and distributive justices as determinants of whistleblowing intentions in Nigeria. JABS, *9*(3), 172-179.
66. Raza, K., Rana, N. A., Qadir, M., & Rana, A. M. (2013). Relationship between distributive, procedural justice and organizational commitment: An empirical analysis on public sector of Pakistan. Middle-East Journal of Scientific Research, *16*(6), 878-883.
67. Riaz, A., Shah, S. T. H., Afzal, M. M., & Khattak, M. A. (2022). The relationship between ethical leadership and whistle-blowing: The moderating effects of job security and affective commitment. Journal of Management and Research, *9*(1), 200-223.
68. Rogers, R. W. (1975). A protection motivation theory of fear appeals and attitude change. The Journal of Psychology, *91*(1), 93-114.

69. Rogers, R. W. (1983). Cognitive and physiological processes in fear appeals and attitude change: A revised theory of protection motivation. Social Psychology: A Source Book, 153-176.
70. Rustiarini, N. W., & Sunarsih, N. M. (2017) Factors influencing the whistleblowing behaviour: A perspective from the theory of planned behaviour. Asian Journal of Business and Accounting, 10(2), 187-214.
71. Sanı, N. A., Salim, A. S. A., & Jaffar, N. (2022). The influences of self-efficacy, empathy, ethical leadership and power distance on whistleblowing intention. IBIMA Business Review, 2022, 1-17.
72. Shah Alam, S., Masukujjaman, M., Omar, N. A., Mohamed Makhbul, Z. K., & Helmi Ali, M. (2023). Protection motivation and travel intention after the COVID-19 vaccination: Fear and risk perception. Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism, 24(6), 930-956.
73. Smith, N. E. (2006). Balancing legal, ethical, and human interests in representing whistleblowers. Litig, 33(1), 39-44.
74. Solikhah, B., Ismayunda, A. P., Yulianto, A., Suryarini, T., & Gusti Ketut Agung Ulupui, I. (2020). Identifying factors influencing on civil service intentions to conduct whistleblowing. Management Science Letters, 10(12), 2695-2704.
75. Spriha, M., Abha, S., & Sakshi, M. (2016). Organizational justice in relation to competence, commitment and self motivation. The International Journal of Indian Psychology, 3(2), 1-27.
76. Sun, C., Wang, F., & Jiang, M. (2021). How can e-cigarette fear appeals improve the perceived threat, fear, anger, and protection motivation of young people. Frontiers in Psychology, 12, 676363.
77. Vandekerckhove, W., & Tsahuridu, E. E. (2010). Risky rescues and the duty to blow the whistle. Journal of Business Ethics, 97(3), 365-380.
78. Wang, H. J., Lu, C. Q., & Siu, O. L. (2015). Job insecurity and job performance: The moderating role of organizational justice and the mediating role of work engagement. Journal of Applied Psychology, 100(4), 1249-1258.

79. Wulanditya, P., Subroto, B., Iqbal, S., & Prihatiningtias, Y. W. (2025). The effect of individual-collective decisions and perceived organisational support on accountants' whistle-blowing actions. International Journal of Business Governance and Ethics, 19(2), 131-153.
80. Wake, S., Wormwood, J., & Satpute, A. B. (2020). The influence of fear on risk taking: A meta-analysis. Cognition and Emotion, 34(6), 1143-1159.
81. Zafar, R., Abid, G., Rehmat, M., Ali, M., Hassan, Q., & Asif, M. F. (2022). So hard to say goodbye: Impact of punitive supervision on turnover intention. Total Quality Management & Business Excellence, 33(5-6), 614-636.
82. Zhang, J., Chiu, R., & Wei, L. (2009). Decision-making process of internal whistleblowing behavior in China: Empirical evidence and implications. Journal of Business Ethics, 88(1), 25-41.
83. Zoghbi Manrique de Lara, P. (2006). Fear in organizations: Does intimidation by formal punishment mediate the relationship between interactional justice and workplace internet deviance? Journal of Managerial Psychology, 21(6), 580-592.

114 年 03 月 11 日收稿

114 年 04 月 29 日初審

114 年 05 月 21 日複審

114 年 06 月 04 日接受

作者介紹

Author's Introduction

姓名	張臺衛
Name	Tai-Wei Chang
服務單位	國防大學管理學院資源管理及決策研究所教授 國立金門大學人文會學院海洋與邊境管理學系兼任教授
Department	Professor, Graduate School of Resources Management and Decision Science, Management College, National Defense University Adjunct Professor, Department of Ocean and Border Governance, National Quemoy University, Kinmen, Taiwan
聯絡地址	112305 臺北市北投區中央北路 2 段 70 號
Address	No.70, Sec. 2, Zhongyang N. Rd., Beitou Dist., Taipei City, 112305
E-mail	taiwei661105@gmail.com
專長	永續管理、永續生產與消費、專案管理、人力資源管理、組織行為
Specialty	Project Management, Human Resources Management, Organization Behavior