

國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系

碩士論文

探討工作倦怠、工作家庭平衡對組織公民行為  
之影響－以職場靈性為中介變項

研究生：黃于寶

指導教授：余鑑

于俊傑

中華民國一〇二年六月



## 謝 誌

在兩年的研究所生活裡，終於完成了自己的論文，即將邁向人生的另一階段，雖然時間不長，但過程中的每一步都留下了深深地烙印，讓我珍惜每個成長、煎熬、喜悅的片刻。感謝余鑑老師、俊傑老師對於學生于寶論文研究方法用心的指導及提供許多寶貴地學習資源管道，也謝謝指導老師們讓學生在研究所的時光裡，受到您們不遺餘力的照顧。感謝能堂老師，給予學生于寶在設計教育訓練課程的訓練及建議。謝謝怡靜老師，在人力資源發展需求評估、企業心理測驗衡量課程中，幫助學生于寶對於知識概念提升及釐清。以及謝謝錦心、照雅老師，讓學生于寶在統計學的世界中，理解數字背後的意涵。

在大家族裡，很高興能有一群互相學習共同成長的家族夥伴，讓我一直覺得相當地幸運。謝謝麗玉學姊、尚鈞學長、惠萍學姊等，給予我在論文寫作及生活建議。感謝君萍學姊、佩貞學姊、治宏學長、玠瑛學長、俊葦學長、思婷學姊、淑淳學姊、智和學長、維雅學姊，提供我對於未來工作的資訊、建議及實務分享經驗。亦謝謝沛娟、怡伶、靖嵐一路的扶持及協助。

感謝國發所烝伊，願意多次花費許多時間陪我討論及解決問題，衷心感謝。謝謝彥谷，提供較新的統計方法，協助我解決統計方面的難題。謝謝班代威廷，總是提醒大家各項申請作業的時點，讓我在流程上皆能夠順利。最後謝謝翊瑞、崇杰、瑋苓、佳慧、佳儀、瑋君、蕙津、偉豪、凱婷、大綱、睿丞、鎬宇、承翰、可欣、韻如、景文、羿伶、冠翰、家瑋、彥舟、君龍，在研究室總能看到你們的身影，一起歡樂出遊，一起熬過課業繁忙的生活，儘管身處不同家庭，但只要彼此有困難都能夠盡力幫忙，謝謝您們，很慶幸研究所生活有你們的陪伴。



# 工作倦怠、工作家庭平衡對組織公民行為之影響

## —以職場靈性為中介變項

研究生：黃于寶

指導教授：余鑑、于俊傑

### 中文摘要

本研究主要目的為探討(1)工作倦怠、工作家庭平衡、職場靈性與組織公民行為之間的關聯；(2)職場靈性是否在工作倦怠與組織公民行為之間扮演中介的角色，以及(3)職場靈性是否在工作家庭平衡與組織公民行為之間扮演中介的角色。採以便利取樣的方式選擇位於桃園、高雄地區超過 200 人(含)以上之高科技業公司，施測對象為公司內正式編制的職員，進行結構性問卷施測，共計完成 430 份有效問卷。本研究結果發現：(1)工作倦怠對職場靈性具有顯著負向影響；(2)職場靈性對組織公民行為則具有正向影響；(3)工作倦怠對組織公民行為有負向影響；(4)職場靈性在工作倦怠與組織公民行為之間具有部分中介效果；(5)工作家庭平衡對職場靈性具有正向影響；(6)職場靈性在工作家庭平衡與組織公民行為之間具有完全中介效果。最後，本研究依據重要結論，提出促進員工組織公民行為之措施，供為參考。

關鍵字：工作倦怠、工作家庭平衡、職場靈性、組織公民行為



# Burnout, Work-Family Balance Effect on Organizational Citizenship Behavior: Mediating Roles of Spirituality at Work

Author: Yu-Boa, Huang

Adviser: Chien, Yu, Chin-Cheh, Yu

## ABSTRACT

The study was aimed to investigate the relationships between burnout, work-family balance, spirituality at work, and organizational citizenship behavior. Analyses of the data collected from 430 full-time employees ranging in size over 200 indicated that burnout was negatively related to spirituality at work, spirituality at work was positively related to organizational citizenship behavior, burnout was negatively related to organizational citizenship behavior, spirituality at work was to partially mediate between burnout and organizational citizenship behavior, work-family balance was positively related to spirituality at work, and that spirituality at work was to full mediate the positive relationship between work-family balance and organizational citizenship behavior. This study may lead to a better understanding of how to motivate employee's organizational citizenship behaviors. Recommendations as well as implications were discussed.

Keywords: burnout, work-family balance, spirituality at work, organizational citizenship behavior



## 目 錄

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 謝 誌 .....             | i   |
| 中文摘要 .....            | iii |
| 英文摘要 .....            | v   |
| 表 次 .....             | ix  |
| 圖 次 .....             | xi  |
| 第一章 緒論 .....          | 1   |
| 第一節 研究背景與動機 .....     | 1   |
| 第二節 研究目的與待答問題 .....   | 4   |
| 第三節 研究範圍與限制 .....     | 5   |
| 第四節 重要名詞釋義 .....      | 5   |
| 第二章 文獻探討 .....        | 9   |
| 第一節 工作倦怠 .....        | 9   |
| 第二節 工作家庭平衡 .....      | 15  |
| 第三節 職場靈性 .....        | 21  |
| 第四節 組織公民行為 .....      | 28  |
| 第三章 研究設計與實施 .....     | 39  |
| 第一節 研究架構與實施 .....     | 39  |
| 第二節 研究方法 .....        | 40  |
| 第三節 研究流程 .....        | 41  |
| 第四節 研究對象與資料蒐集方法 ..... | 44  |
| 第五節 研究工具 .....        | 45  |
| 第六節 資料分析 .....        | 51  |
| 第七節 信效度分析 .....       | 55  |

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 第八節 共同方法變異分析 ..... | 61  |
| 第四章 統計分析 .....     | 63  |
| 第一節 敘述性統計 .....    | 63  |
| 第二節 整體結構模式 .....   | 69  |
| 第五章 研究結果與建議 .....  | 73  |
| 第一節 研究結果 .....     | 73  |
| 第二節 管理意涵 .....     | 76  |
| 第三節 研究建議 .....     | 79  |
| 參考文獻 .....         | 81  |
| 一、中文部分 .....       | 81  |
| 二、外文部分 .....       | 86  |
| 附 錄 .....          | 101 |
| 附錄一、研究問卷 .....     | 103 |

## 表 次

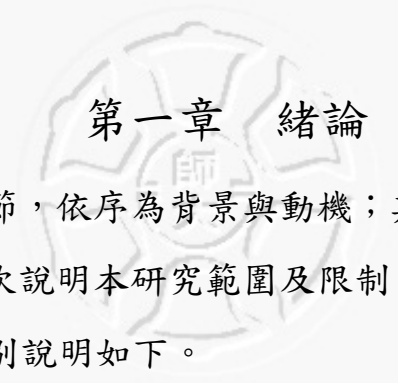
|                                |    |
|--------------------------------|----|
| 表 2-1 工作倦怠之定義 .....            | 10 |
| 表 3-1 本研究假設 .....              | 40 |
| 表 3-2 個人基本資料之題項 .....          | 45 |
| 表 3-3 工作倦怠量表題項 .....           | 47 |
| 表 3-4 工作家庭平衡量表題項 .....         | 48 |
| 表 3-5 職場靈性量表題項 .....           | 49 |
| 表 3-6 組織公民行為量表題項 .....         | 50 |
| 表 3-7 結構模式配適度指標 .....          | 53 |
| 表 3-8 工作倦怠量表信度及收斂效度分析表 .....   | 55 |
| 表 3-9 區別效度表 .....              | 57 |
| 表 3-10 工作家庭平衡之信度及收斂效度分析表 ..... | 58 |
| 表 3-11 職場靈性之信度及收斂效度分析表 .....   | 59 |
| 表 3-12 組織公民行為之信度及收斂效度分析表 ..... | 60 |
| 表 4-1 資料背景分析表 .....            | 64 |
| 表 4-2 描述性統計及相關分析 .....         | 67 |



## 圖 次

|                          |    |
|--------------------------|----|
| 圖 2-1 工作倦怠之工作要求資源模型..... | 13 |
| 圖 3-1 本研究架構.....         | 39 |
| 圖 3-2 研究流程圖.....         | 43 |
| 圖 4-1 路徑分析圖.....         | 70 |





# 第一章 緒論

本章共分為四小節，依序為背景與動機；其次將研究動機形成研究目的與待答問題；再次說明本研究範圍及限制；最後是針對本研究重要名詞進行釋義，茲分別說明如下。

## 第一節 研究背景與動機

《商業周刊》委託 EO Lembrain 東方快線執行的兩岸八○年後量化研究之中，人們已重新開始界定成功，認為成功是追求自我興趣加上幫助他人快樂。在過去沈芯菱用專業幫助過無數人，將個人的力量拓展到無限大，對她而言「成功不是贏過多少人，而是幫助過多少人」（李郁怡，2010）。宏碁創辦人施振榮也認為「利他，才是永續利己之道」。換言之，助人可以使人精神層面獲得快樂和滿足，在幫助他人的當下，亦是在幫助自己。

高科技產業多涉及跨領域的先進技術，因此高科技主要特徵是，產品生命週期短、技術發展快、經營風險高等（袁建中、林伯恒、魏煒圻，2010）。亦即高科技產業的員工為因應知識密集的技術開發及市場環境變遷的情況下，經常需要花費長時間及心力在工作上。倘若組織制度及技術等方面發展不夠完善，則需仰賴員工的角色外行為（extra-role behavior）來彌補不足之處，使組織得以流暢運作達成目標。先前有許多研究顯示組織公民行為能夠影響組織績效及獲利能力（Podsakoff, Whiting, Podsakoff, & Blume, 2009; Nielsen, Bachrach, Sundstrom, & Halfhill, 2012），足以見得 Organ 提出組織公民行為（organizational citizenship behavior, OCB）對企業的重要性。

工作倦怠在職場一直是個禁忌的話題（Megginson & Casserley, 2008），因為承認自己對工作筋疲力竭就視同宣告自己對工作缺乏衝

勁，而這與組織對員工的期許完全是背道而馳的。先前有許多工作倦怠的研究著重在探討資源缺乏（孫德修、趙正敏、廖木燦，2008；洪瑞斌、陳怡璇，2009；Ronald & Ruth，2011）與對整體健康產生負面的結果（Holmes，2005；林繼正、陳淑芬，2008），儘管工作倦怠的研究對組織績效而言是重要的（Sesen, Cetin, & Basin, 2011），但先前有關工作倦怠對於組織公民行為的直接相關研究並不多見，因此以工作倦怠作為本研究變項之一。

企業為適應瞬息萬變的環境，員工將投入更多的時間在工作場域上，工作和家庭的問題在組織行為學的研究中，對員工的影響已經被認為是相當重要（Liu & Wang, 2011）。過去許多研究探討工作-家庭衝突對組織的影響（林鈺琴、賴鳳儀、黃紹慶、潘蕙韶、鍾潤富，2011；Adkins & Premeaux，2012），亦有研究建議可從工作家庭平衡角度進行切入探討（Benligiray & Sonmez, 2012），由於工作家庭平衡包含多種面向歷程，也較為著重個人多重角色的管理（Ferguson, Carlson, Zivnуска, & Whitten, 2012），因此本研究以工作家庭平衡作為探討的變項之一。

近年來職場靈性在組織和理論觀點中逐漸成為一個新的典範（paradigm）（Bosch, 2009）。靈性是為我們的生命帶來意義與方向的一種深刻與有活力的能量（張淑美，2007），能夠影響人們產生和諧共融的生命共同體關係，尤其當目標價值符合個人靈性的努力，個人靈性可能展現出組織公民行為（Tepper, 2003）。嚴長壽（2008）也認為工作的意義不在於職位、頭銜和金錢的追求，而是讓自己能在工作中獲取個人才能的充分發揮，並影響他人，進而提升公司或社會整體的進步」，亦即職場靈性也可能影響員工在職業生涯選擇。Farahnaz、Salmiah 和 Bahram（2012）以護士為研究對象，結果也發現職場靈性對組織公民行為具有正向影響。因此，綜上論述本研究認為工作倦怠、工作家庭平衡

及職場靈性對組織公民行為可能具有其關聯性，故成為本研究探討的研究動機之一。

Pines (1993) 以存在觀點來解釋工作倦怠，他認為如果高存在需求者有助於達成理想期望的環境，便會增加自我存在的意義感，相對地經常遭遇阻礙，容易形成消極環境，而產生倦怠。換言之，倘若能夠提高工作倦怠者的存在需求動機，並且提供機會環境，進而讓工作倦怠者發現自我存在的意義。職場靈性則有助於個人在工作環境中與同儕的正向互動，會展現出助人的行為 (Stevenson, Dent, & White, 2009)。先前的研究尚未探討職場靈性在工作倦怠與組織公民行為之間扮演的中介機制，倘若能釐清工作倦怠與組織公民行為之間中介機制所扮演的角色，將更有助於瞭解工作倦怠對組織公民行為影響。因此，探討工作倦怠影響組織公民行為的過程中，職場靈性所扮演的角色，是為本研究動機之二。

工作與家庭多為個體日常生活的主要活動場域，依定義所示工作家庭平衡是個人和自己本身的工作和家庭領域相關的角色夥伴，彼此相互協商與分享，以達到相關角色的期望 (Wayne, Grzywacz, Carlson, & Kacmar, 2007)。當個體身兼多重角色的時候，皆有其「角色期望」的存在，是故當個體無法達成任一角色的期望，則使內在容易產生壓力形成內心的不平衡。工作與家庭的平衡是為多重角色處於內在平衡的狀態，因此追尋內在的平衡應該經由不斷地省思角色行為及環境經驗所給予的刺激，釐清內在困惑及人生目標等內在深層的意義，促進個體的職場靈性能夠影響個體與外在環境產生聯結性，讓個體對職場環境逐漸產生認同感且更願意為組織花費時間及精力投入於工作中。因此本研究動機三，欲探討工作家庭平衡影響組織公民行為的過程中，職場靈性所扮演的角色。

## 第二節 研究目的與待答問題

根據前一節所述研究緣起，本研究目的與待答問題如下：

### 一、研究目的

(一)探討工作倦怠、工作家庭平衡及職場靈性對組織公民行為之影響。

(二)探討工作倦怠影響組織公民行為的過程中，職場靈性所扮演的角色。

(三)探討工作家庭平衡影響組織公民行為的過程中，職場靈性所扮演的角色。

### 二、待答問題

根據上述研究目的(一)本研究之待答問題如下：

- 1.工作倦怠對組織公民行為之影響為何？
- 2.工作家庭平衡對組織公民行為之影響為何？
- 3.職場靈性對組織公民行為之影響為何？

根據上述研究目的(二)本研究之待答問題如下：

- 4.工作倦怠對職場靈性之影響為何？
- 5.探討工作倦怠影響組織公民行為的過程中，職場靈性所扮演的角色為何？

根據上述研究目的(三)本研究之待答問題如下：

- 6.工作家庭平衡對職場靈性之影響為何？
- 7.探討工作家庭平衡影響組織公民行為的過程中，職場靈性所扮演的角色為何？

### 第三節 研究範圍與限制

為求研究的嚴謹與客觀，本研究將依據研究目的、研究方法及研究步驟，所得之研究範圍及其限制，說明如下：

#### 一、研究範圍

本研究以 200 人（含）以上之高科技公司正式編制的員工做為研究對象，其 32 家公司主要位於大高雄與桃園地區，作為探討工作倦怠、工作家庭平衡透過職場靈性的中介機制影響組織公民行為的研究。

#### 二、研究限制

本研究以便利取樣的方式作為研究對象選擇的依據，樣本主要集中於高雄與桃園地區，故將可能使得本研究結果產生誤差，因此不適宜作為經營實務方面之普遍性情況參考。

### 第四節 重要名詞釋義

本節重要名詞包含工作倦怠(Burnout)、工作家庭平衡(Work-Family balance)、職場靈性(Spirituality at Work)、組織公民行為(Organizational Citizenship Behavior)，分別說明如下：

#### 一、工作倦怠(Burnout)

張火燦、劉嘉雯、許宏明、謬敏志、童志隆(2011)認為工作倦怠是對人際與工作壓力所產生的反應，可以視為心理負向感受與工作壓力結果的延伸。而 Schaufeli、Leiter、Maslach 和 Jackson (1996) 定義工作倦怠為情緒耗竭(emotional exhaustion)、譏誚態度(cynicism)、降低專業效能(reduced professional efficacy)等三個主要的構成面。情緒耗竭是指個體在工作過程中與他人互動，因為身體和心理無法應付工作的要求，而感到精疲力竭、失去興趣與無力感等現象；譏誚態度是指個體

對工作表現出冷淡和嘲諷的態度，企圖在工作中孤立自己；降低專業效能是指個體對過去及現在的成就感到滿足，以及對未來在工作上繼續努力之意願降低的程度。

## 二、工作家庭平衡（Work-Family Balance）

Barnett（1998）認為工作家庭平衡是一種生活的經驗，當個人在處理工作與家庭要求時，所產生的協調性或衝突感。Grzywacz 和 Carlson（2007）定義工作家庭平衡是個人和自己本身的工作和家庭領域相關的角色夥伴彼此相互協商與分享，以達到相關角色的期望。

## 三、職場靈性（Spirituality at Work）

Marques、Dhiman 和 King（2007）認為職場靈性被視為個人內在價值的設定，包含誠實、善良、勇氣等。Ashmos 和 Duchon（2000）認為職場靈性包含內在生命（inner life）、有意義的工作（meaningful work）及共同體（community）三個廣泛的面向。內在生命是指在工作中有機會表達自己各方面的本質，而不是只有身體表現的才能或智力的工作；有意義的工作是指探索人的相關的舉動，特別是工作滿意和員工快樂的動作；共同體是指人想要讓自己的感覺與工作的人事物彼此連結。

## 四、組織公民行為（Organizational Citizenship Behavior）

Organ（1988）定義組織公民行為是指未受工作說明書所規範的自發性工作行為，其自發性意願不受組織正式報酬與管理制度所影響。並且 Organ 認為組織公民行為包含利他行為（altruism）、盡責（conscientiousness）、禮貌（courtesy）、運動員精神（sportsmanship）及公民德性（civic virtue）等構面。亦即，利他行為是指能夠協助其他組織成員盡快適應工作或幫助其解決工作問題；盡責是指組織成員都應盡其所能地達到組織的要求；禮貌是指主動通知其他組織成員工作上可能會發生的問題，則可節省管理者許多處理問題的時間與精力；運動員

精神是指組織成員能夠容忍工作上的不便之處；公民德行是指組織成員都有責任參與組織的活動。



## 第二章 文獻探討

本章依據研究目的共分成五節，第一節工作倦怠以意涵與理論作為開展，並瞭解工作倦怠的原因與徵候；第二節為工作家庭平衡，以衝突與促進的理論觀點，瞭解角色在工作與家庭的轉換；第三節職場靈性的概念；第四節組織公民行為；最後則是第五節變項間的關係，藉由文獻的回顧與探討，提出本研究的架構與相關假設。

### 第一節 工作倦怠

隨著全球經濟結構改變，個人長期處於多元化社會角色與多元的環境底下，產生龐大的工作壓力，促成了工作倦怠的形成。

#### 一、工作倦怠的意涵與發展

工作倦怠的概念最初係由臨床心理學者 Freudenberger 於 1974 年的研究中發現助人工作者（helping professionals）因為工作負荷量過大，致使助人專業工作者認為工作對於自身的能力、精力和資源是一種過度要求，並且知覺個人才能耗盡、疲勞和面對工作束手無策的現象。Freudenberger（1974）定義工作倦怠係指個人對能力、精力以及資源的過度需求，導致個人感到失敗、耗盡與精疲力竭。

依據 Maslach 和 Jackson（1981）提出的工作倦怠包含三個層面，即為(一)情緒耗竭(emotional exhaustion)；(二)去人性化(depersonalization) (三)降低個人成就感(reduced personal accomplishment)。情緒耗竭是指個體在工作過程中與他人互動，因為身體和心理無法應付工作的要求，而感到精疲力竭、失去興趣與無力感等現象；去人性化是指個體以消極冷漠的態度與人互動，將同事或服務的對象視之為「物」對待；降低個人成就感是指個體不滿意自己的工作表現，對整體工作失去動力。

Maslach 和 Jackson (1981) 編製從事廣泛人際互動版本的工作倦怠量表 (MBI-Human Services Survey, MBI-HSS)，包含業務員、醫生、教師等職業可適用。Maslach、Jackson 和 Schwab (1996) 為從事教育職業工作者編製工作倦怠量表 (MBI-Educators Survey, MBI-ES)。此兩類工作倦怠量表，皆以上述三個層面做為主體發展評量項目。

然而 Schaufeli、Leiter、Maslach 和 Jackson (1996) 發現工作倦怠並非僅發生於廣泛人際互動的職業中，遂發展一般性職業人員工作倦怠評量版本 (MBI-General Survey, MBI-GS)，亦使非廣泛性人際互動職業的對象也一併適用。對此版本的發展，同時將「去個人化」層面調整為「譏諷態度」(cynicism)，是指個體對工作表現出冷淡和嘲諷的態度，企圖在工作中孤立自己。而「降低個人成就感」層面亦調整為「降低專業效能」(reduced professional efficacy)，是指個體對過去及現在的成就感感到滿足，以及對未來在工作上繼續努力之意願降低的程度。

從 MBI 工作倦怠量表的發展歷程，從人與人之間的情緒過度負荷關係作為初始，逐步調整為人與工作之間的契合關係。茲將國內外學者對工作倦怠相關定義整理如表 2-1。

表 2-1 工作倦怠之定義

| 年代   | 學者                         | 工作倦怠的定義                                                       |
|------|----------------------------|---------------------------------------------------------------|
| 2001 | Maslach、Schaufeli 和 Leiter | 為一種生理、心理及情緒上的耗竭狀態，使得個體經由長期性的疲倦顯露出無助的形態，並促使工作、生活或他人產生負面的觀感與態度。 |
| 2007 | Kokkinos                   | 環境—組織與個人層面的壓力源導致，是環境變項與個人內在特徵（如：人格特質）交互作用的結果，是對工作壓力的負面感受      |
| 2008 | Liljegren                  | 個體長期參與需要情緒要求的工作情境下，所造成一種身體及心理的耗竭狀態。                           |

表 2-1 工作倦怠之定義(續)

| 年代   | 學者    | 工作倦怠的定義                                                          |
|------|-------|------------------------------------------------------------------|
| 2008 | 呂幸珠   | 個人或環境因素，不能有效地因應工作壓力與挫折而產生喪失工作動機、無成就感、身心耗竭等行為，以致降低個人工作效率及失去對工作的熱忱 |
| 2011 | 劉雅惠   | 個人對龐大工作壓力的反應，個人會呈現情緒耗損、對他人採取冷漠的疏離態度，對自己的工作沒有成就感，缺乏工作熱忱。          |
| 2011 | 張火燦等人 | 係指長期對人際與工作壓力所產生的反應，可以視為心理負向感受與工作壓力結果之延伸。                         |

資料來源：本研究自行整理。

彙整上述學者們的定義，本研究認為工作倦怠係指個體在工作環境之下長期耗盡精神能量與個體資源，致使心理、生理、行為等方面均呈顯負面的表現。對此，後續對於工作倦怠的研究，大抵以 Maslash 所提出的情緒耗竭、去人性化，以及降低個人成就感三個層次為主（Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2005；黃良傑、黃新福，2008）。

## 二、工作倦怠的理論基礎

### (一)資源保存理論

Hobfoll (1989) 提出資源保存 (conservation of resource, COR) 理論的觀點說明壓力與工作倦怠發生的主因在於 1.遭受到資源喪失的威脅；2.遭遇到實際資源的喪失；3.投入資源後卻無法獲取其他資源作為回報時 (fail to gain resources following investment of other resources)，將會感受到心理上的不適 (psychological distress)，而產生壓力。而此處所謂的「資源」分為四類 1.實體 (objects) 指的是能夠維持生存需求的資源，如空氣、食物、避難所等，亦如同 Maslow (1971) 提出的需求層次理論中的生理需求層次；2.生活狀況 (conditions)：能夠確保生活穩定的資源，如資歷、地位、家庭等；3.人格特徵 (personal

characteristics)：能夠獲取理想地位的資源，如：社交能力、工作技能等；4.能量(energies)：能夠增進上述三類資源的資源，如：財力、知識、信用等(Hobfoll & Lilly, 1993)。個體具有保存、保護以及建立其所重視之資源的基本關係(Hobfoll, 1988)，亦即為資源獲得(resource gain)；反之為資源損失(resource loss)則為壓力形成的主要原因。

工作壓力的形成是個體對工作要求難以因應的暫時情況；工作倦怠則是長期失衡的結果，並且區分兩者的概念就在於時間或歷程變化，而實際的關鍵差異則是「質」而非「量」的不同(Schaufeli & Buunk, 2003；洪瑞斌、陳怡璇，2009)。換言之，個體在長期間承擔許多能力所及的工作要求，不一定會形成工作倦怠，但在一段時間內肩負難以因應之工作要求的情況，即可能會發生工作倦怠的現象。資源保存理論是一種能量平衡觀點(洪瑞斌、陳怡璇，2009)，亦即將個體視為一能量系統，在長時間工作要求下需要付出超額的心理資源，資源補充太慢太少，形成能量透支與整體失衡之工作倦怠現象。

## (二) 工作要求-資源模型

工作要求-資源模型的建立主要在資源保存理論基礎之上。Bakker、Demerouti、Taris、Schaufeli 和 Schreurs (2003)認為每種職業都可能存在著各自造成工作倦怠的因素，而這些因素可以歸類為工作要求與工作資源兩大類。Bakker 與 Demerouti (2007)認為「工作要求」是指組織要求員工於工作時，所必須投入的生理及心理資源，包括：工作負荷、工作職責、時間壓力、情緒要求、人際要求、角色衝突等。

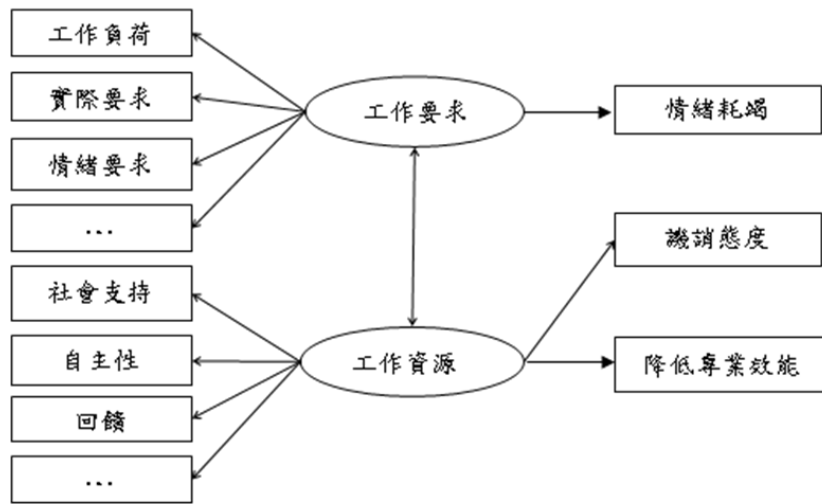


圖 2-1 工作倦怠之工作要求資源模型(Job demands-resources model of burnout)。

資料來源：Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli, & Schreurs (2003)

在孫德修、趙正敏和廖木燦（2008）對工作要求、工作資源與工作倦怠關係的研究顯示：1. 工作要求在時間壓力、工作環境、輪班要求等構面與工作倦怠之情緒倦怠、消極態度與專業效能低落等構面間呈顯著正相關，顯示工作要求是形成工作倦怠的主要原因；2. 工作要求各構面與工作資源中的工作控制、成長發展、薪資福利、社會支持等構面現顯著負面相關，顯示工作資源的多寡可以影響員工對工作要求負荷的感受；3. 工作資源之工作控制、成長發展、薪資福利、工作保障與社會支持等構面與工作倦怠之情緒倦怠、消極態度與專業效能低落等構面呈顯著相關，顯示工作資源的多寡可以影響員工對工作倦怠的感受；4. 工作要求與工作資源對工作倦怠有顯著預測力。

然而，工作要求不一定會導致負向的結果（Lu, Kao, Siu, & Lu, 2010），倘若工作要求超過員工所能承受的範圍時，則可能對員工帶來壓力。而「工作資源」是指在工作中提供給員工的生理、心理、社會或組織面向的資源，包括：社會支持、組織公正、工作自主性、報酬等。

此外，工作資源可被區分為內在性與外在性資源兩種（陳佳雯、陸洛、許雅玉，2012）。前者，如工作自主性或職能可以增進員工個人的發展與學習；後者，如主管支持或回饋可以幫助員工有效達成工作目標。

### 三、工作倦怠的徵候

本研究彙整學者們（Holmes，2005；張弘勳、蔡淑苓，2007；林繼正、陳淑芬，2008；劉雅惠，2011）工作倦怠徵候的研究，並且歸納出工作倦怠對生理、心理、情緒、行為與態度等影響。

#### (一)生理的影響

個體在長期間承受龐大工作壓力後所引起生理失衡的狀況，常見徵候則有長期疲累、長期頭痛、感冒、失眠、體重減輕、潰瘍、泌尿系統疾病、心臟血管疾病等，皆為涉及到身體健康與否；

#### (二)心理的影響

使個體產生負向的認知，或者減損心智能力的活動，常見的徵候則有負向自我語言、注意力不集中、缺乏目標導向、缺乏同情心、缺乏自信、挫敗感、無自我價值感、缺乏信任感、不能勝任感等；

#### (三)情緒的影響

個體容易產生負向情緒，常見的徵候包括易怒、煩惱、沮喪、悲觀、憂鬱、焦慮、罪惡、孤單、緊張、膽怯、害怕、常感到無助與絕望等；

#### (四)行為與態度的影響

對於服務對象、人際關係及工作態度等方面呈顯出疏離的行為，常見的徵候包括漠不關心、缺乏同情與耐心、容易抱怨、不合理懷疑、苛求、衝突、工作家庭衝突、工作效率低、不投入、疏離工作、缺席、曠職、離職，甚至有嘲諷、獨裁、攻擊等行為發生。

### 四、小節

從文獻中可以得知工作倦怠的發生是當個體處於工作環境時，其長期地面對工作要求的付出遠超過工作資源的補充，終使個體呈現出資源貧乏的失衡狀態，後果可嚴重影響至生理、心理、情緒、行為與態度等層面。

## 第二節 工作家庭平衡

《大辭典》解釋「平衡」的定義為，相對的力量平均存在而保持穩定的狀態，如秤物時，秤的兩端保持平衡（三民書局大辭典編纂委員會，1985）。其中，關於平衡的西文同義字包含有：Balance、Equilibrium 及 Poise 等。依據牛津英語辭典（Concise Oxford English Dictionary, 2009）解釋「Balance」係指身體或情緒的穩定；「Equilibrium」係指在一個系統內的能量（distributed）、力量（force）、影響（influence）等彼此均衡的狀態；「Poise」意旨為鎮定、泰然自若。亦即「平衡」為個體的生理與心理皆維持在穩定的狀態。

Lobel (1991) 認為工作和家庭角色是類似地核心（similarly central），當兩種角色相互整合後致使平衡的形成。Barnett (1998) 認為工作家庭平衡是實現一種生活的經驗，當個人在處理工作與家庭要求時，所產生的協調性或衝突感。Grzywacz 和 Carlson (2007) 定義工作家庭平衡是個人和自己本身的工作和家庭領域相關的角色夥伴彼此相互協商與分享，以達到相關角色的期望。換言之，工作家庭平衡是為個體綜合工作與家庭的生活經驗，內心感到自在協調的狀態。

Grzywacz 和 Marks (2002) 以工作投入、工作需求及家庭衝突作為工作-家庭衝突研究預測變項，結果發現這些預測變項與工作-家庭促進並無直接關聯性。有研究顯示「工作對家庭的衝突」和「工作對家庭的促進」是無相關的（Bakker & Geurts, 2004；Sumer & Knight, 2001），也

有研究顯示兩者之間具有較弱的負相關 (Colton, Hammer, & Neal, 2002 ; Voydanoff, 2004) 。然而，也有學者們發現工作與家庭間並非全然是「衝突」的負面關係，亦有「促進」的正向影響 (Grzywacz, & Butler, 2005 ; Voydanoff, 2004) 。有學者們以「促進」的立場，提出工作-家庭促進、工作-家庭正向外溢、工作-家庭增強、工作-家庭豐富的概念，能結合多重角色的正向觀點 (Carlson, Kacmar, Wayne, & Grzywacz, 2006; Hanson, Hammer, & Colton, 2006 ; van Steenbergen, Ellemers, & Mooijaart, 2007) 。

Frone (2003) 認為廣泛瞭解工作-家庭介面應該要包含「衝突」和「促進」的形式，並定義工作家庭平衡是指低水準的工作家庭衝突結合高水準的工作家庭促進。因此，本研究以「衝突」和「促進」的觀點，欲以闡釋工作—家庭平衡的概念。

## 一、工作-家庭衝突

### (一) 角色衝突

Kahn、Wolfe、Quinn、Snoek和Rosenthal (1964) 認為角色是在個體與他人互動的過程中產生，當個體面對不同的角色期望，開始相互抵觸，則發生角色衝突的情形。個體經常扮演一種身分以上的情況，是為多重角色的經驗，Lenaghan和Sengupta (2007) 認為個人在多重角色的承諾，與角色要求相對應，並且角色要求可能誘發個人沉重壓力。亦即，個體在職場中同時具有主管、部屬及同事等多重身分，當各種角色被附有角色的期望時，則容易產生工作角色衝突的情況；反觀個體具有多重家庭角色，則亦然如此。

再者，亦依據角色衝突，認為員工在工作環境中需要達到主管對於工作的要求，又必須身兼親職角色照顧年幼的孩子，在兩個角色皆需要投入相當多的時間，對於不可逆的時間資源裡，肩負工作與家庭的角色

在時間上付出容易造成衝突，同時也可能因達不到其要求使得個體出現壓力。

Kahn et al. (1964) 認為角色衝突的類型為(1)角色間衝突(2)角色內衝突，兩類。角色間衝突是指個體同時扮演多種角色，無法彼此兼顧，而造成角色衝突；角色內衝突則為對個體的單一角色，能力尚無法達成各類角色期望所引起的衝突。

Clark (2000) 以角色衝突的觀點，認為工作-家庭平衡是當個體從工作或家庭中獲得滿足與良好的功能時，能使個體在兩個場域之間的角色移轉降至最低衝突，則平衡逐漸產生。在過往的研究也多以衝突的概念來闡述工作家庭平衡。

## (二)外溢觀點

當角色個體從一個場域轉換至另一個場域時，也將情感、態度、行為和技巧等一併帶入另一個場域之中。例如，過度投入工作可能會使家庭帶來影響，而個體在家庭中所獲得的訊息、感受等也可能影響其在工作中的表現，在這兩個獨立的場域之下經由角色轉換而相互影響，稱之為「外溢」(Zedeck & Mosier, 1990)。

Hanson et al. (2006) 依據外溢的觀點，認為工作與家庭角色呈現負相關，說明了角色在工作與家庭之間具有補償作用。換言之，在職場獲得不到工作成就感的人，較可能把心力轉向對家庭的付出，以獲取家庭的溫暖。

## 二、工作-家庭促進 (Work-Family Facilitation)

### (一)工作-家庭促進

工作-家庭促進認為工作與家庭各自提供個人技能、自尊及其他福利等資源，將有助於個人在工作與家庭兩個場域的表現 (Voydanoff, 2004)。此外，有學者發現工作與家庭生活中任一種角色的扮演，可以

透過參與另一角色的生活，能夠有助於扮演好另一角色的要求（Grzywacz & Bass, 2003；Greenhaus & Powell, 2006）。例如：職業婦女具有工作與家庭的雙重角色身分，在家族或職場內可向同樣擔任相同角色的人，經由經驗分享或參與家庭與職場活動的方式，學習擔任該角色的任務。於此，與工作-家庭促進相似的概念的有工作-家庭正向外溢、工作-家庭增強、工作-家庭豐富等（Wayne, Grzywacz, Carlson, & Kacmar, 2007）

## （二）正向外溢

正向外溢（positive spillover）指出心情、價值觀能夠讓個體從一個場域轉換至另一個場域，使得這兩個場域更趨於相近（Hanson et al., 2006），有學者認為，工作家庭生活中某一角色的技能、行為及價值觀能夠被另一場域所影響和接受（Carlson & Grzywacz, 2008; Poelmans, Stepanova, & Masuda, 2008）。亦指一個角色所認知到的經驗、想法和感覺，當轉換至另一個角色時，能夠正向影響對家庭的經驗、想法和感覺，使得工作與家庭的場域更為相似（Poelmans et al., 2008）。

據此從外溢的概念，瞭解工作與家庭角色的資源無法劃定明確地範圍，亦即工作角色和家庭角色在轉化的過程，兩者資源可能具有相互重疊的影響。外溢觀點認為工作與家庭角色在資源方面相互抵觸，因此造成工作與家庭的衝突；正向外溢觀點則認為工作與家庭的角色經驗可以相互助益，因此做為工作與家庭促進的觀點之一。

## （三）工作-家庭增強

工作與家庭增強（work-family enhancement）可經由參與多元生活角色的經驗中獲取社會和心理的資源（Ruderman, Ohlott, Panzer, & King, 2002）。例如：可同時擔任社會志工、父親、學生及業務員等角色，從各場域的歷程中獲得信任、社會資本及報酬等各類資源。

#### (四)工作-家庭豐富 (work-family enrichment)

Greenhaus 和 Powell (2006) 認為豐富化是個人在某一個角色情境之下所獲得的經驗，可以增進個人在其他角色的生活品質，亦即工作角色的經驗能夠提升家庭生活品質 (Carlson, Kacmar, Wayne, & Grzywacz, 2006)，例如：照顧小孩或家人培養出來的責任感、耐心及人際互動技巧等，可以將其轉而運用到工作表現上。Grzywacz 和 Marks (2000) 研究發現，家庭工作豐富化對個人的家庭角色對其工作角色有正向的影響。Butler、Grzywacz、Bass 和 Linney (2005) 研究也證實工作-家庭衝突與工作-家庭豐富化的結合，可用以衡量個體工作-家庭平衡的程度。

綜合以上論述，工作家庭促進強調工作和家庭各種正面經驗的重要性，學者認為工作家庭促進是指工作（或家庭）參與的經驗在某程度上容易憑藉家庭（或工作）經驗、技能和機會來獲得發展 (van Steenbergen et al., 2007; Wayne, Musisca, & Fleeson, 2004)。換言之，家庭照顧經驗裡所形成的正面特質，例如：細心及耐心等，能夠「轉化」用於的工作生活中，例如：耐心完成瑣碎的工作內容等。

#### 三、工作-家庭平衡

衝突觀點認為，個體適合於工作及家庭等多重的角色，將能夠創造正面效益 (Lenaghan & Sengupta, 2007)。亦即，當個體能夠有效分配自身資源，使資源效益達到最大化，將角色衝突降至最低，不僅能夠完成上級交辦的工作，也負起照顧好家庭的責任，使個體在工作與家庭之間的角色衝突降低趨於角色平衡，因而達到工作-家庭平衡之結果。

促進觀點認為，個體在扮演一個角色時，可以透過學習經驗產生新的行為和技能，幫助另一角色產生正面的效益 (Greenhaus & Powell, 2006; Hanson et al., 2006)。例如：女性經理人在養育孩子或者在其他關係中參與指導，其養育和指導的行為中，皆有「教導」的意涵在內，因

此可把養育孩子所學習到的經驗，包括瞭解對象、引發個體動機，以及學習發展等方法，複製應用到相似的角色情境當中，幫助指導者角色的建立與適應。

綜合上述所示，本研究認為工作家庭平衡的概念取決於「衝突」與「促進」間的動態機制，前者較為消極的態度，後者則為積極的觀點。當個體在追求工作-家庭平衡時，也依然存有工作、家庭角色衝突的情形，在角色衝突對於個體而言不致形成過大的壓力情況下，角色的轉換能夠自在協調，亦為達至工作-家庭平衡之狀態。

#### 四、小節

從文獻所揭櫫，當個體身兼多重角色的時候，其知識、經驗、態度等會隨著角色的轉換，被帶至另一者角色，因此個體資源常伴隨著角色轉化在流動。當個體扮演多重角色時，其個體資源將被多個角色所瓜分，使得資源將可能無法明確地被分割開來使用，因此在扮演各種角色時，角色特質可能無法在各個場域中被明確地界定。然而，無論是衝突或促進的觀點，其關鍵在於個體資源的利用與分配，因此可以藉由時間管理、行動學習等方式，彈性使用個體資源，使之產生最大效益。

### 第三節 職場靈性

近十幾年來，靈性相關議題在臨床護理、心理諮商、哲學、宗教、生死學等領域持續被探討，然而職場靈性在臺灣學術界是一個相當新的研究領域，目前正處於初步的研究階段（Sheep, 2006），其概念關係到組織價值、組織氣候、績效、領導，以及工作家庭平衡等議題（Duchon, & Ashmos, 2005; 黃朝盟、李俊達，2012）。

#### 一、靈性的意涵

超個人心理學將人視為身（body）、心（mind）、靈（spirit）的綜合體，亦即身體、心理、精神相互協調的結果。身包含人的實體與生理機能的部分。心則為知、情、意三者潛能的實現過程，其中知就是學習、理解、判斷方面的智能；情是瞭解與管理情緒，並與人溝通、協調、互動；意即是面對挫折、逆境時的意志力與抉擇（傅佩榮，2003）。靈則與人的獨特精神有關，是人存在的本質及活力，驅使人發覺意義及目的，尤其面臨各種危機及需求的時候，這股力量會在生命中展現而出（區載怡，2005）。換言之，心與靈的層次必須透過身體的實際行動來執行人的內在價值；心透過知、情、意的交互作用，理解與適應外在環境快速變遷所產生的問題；而靈給予生物有機體的活力及生命氣息，雖然無法描述靈的具象為何，但這道「無形的力量」似乎能激發人的無限潛能，看似抽象卻扮演著主導的角色。

靈的層次主要包含兩種特性：整體性與根本性（傅佩榮，2003）。整體性是指能夠兼顧生命的所有面向，生命是橫跨過去、現在、未來的精采展現，唯有執著，才能為自己的生命負責；根本性則是指對生命至深的關懷，對自己的人生有所定見，自我超越擺脫困境，使心靈達到自在安頓的境界。

過去 Maslow 在 1969 年結合 McGregor (1957) 的 X 理論和 Y 理論 (Theory X and Theory Y)，提出修正性需求層次理論—Z 理論 (theory Z)。此理論強調人的生活存在著六種需求，從低至高的需求層次依序為：生理需求 (physiological needs)、安全需求 (security needs)、社會需求 (social needs)、尊重的需求 (self-esteem needs)、自我實現需求 (self-actualization needs)、以及超越性靈性需求 (transcender needs) (莊耀嘉，2004)，而超越性靈性需求又稱「精神性需求」或「超越自我實現的需求」(若水，1992)。

馬斯洛認為高峰體驗 (peak experiences) 與高原體驗 (plateau experiences) 對於自我實現者甚為重要 (劉燁，2006)。高峰體驗是指短暫性的狂喜、入迷與極大的幸福感及喜悅，能夠感受到自我真實的存在性價值；高原體驗是指日常生活中體驗到的平和與寧靜。然而，靈性的成長經常源自於痛苦的經歷，而非愉悅及肯定等過程，因此提出「最低點體驗 (nadir experience)」的概念，強調瀕臨死亡者對自我實現者的意義 (郭永玉，2002)。換言之，高峰體驗與高原體驗的過程是為自我實現的一部分，兩者體驗對於人生皆具有正面的體悟，亦即自我實現的層次。然而，靈性成長可能需要體驗許多地挫敗苦痛，透過省思內化的過程，將負面經驗轉化為正面的人生價值觀，則促使個體進入超越性靈性層次的可能。

靈性是個人的內在經驗的整合，亦即為靈性經驗。依據 Atchley (2009) 在過去十年彙整出受訪者對靈性經驗闡述的結果，顯示靈性經驗存在於各種不同的生活情境當中，包括日常生活的經驗、宗教活動、自然的環境或者人際互動的環境、社區的活動，甚至是工作環境當中。而靈性經驗的特性包括，平靜的、憐憫的、思緒清晰的、有洞察力的、自我轉換等 (Atchley, 2009)。換言之，人在日常生活中透過生理或感

官的經驗、自我覺察與內在心理活動的歷程，促使靈得以體悟出對人生的意義，然而每個人的生活際遇不同，對人生意義有著不同的體認，也因此靈性具有其獨特性。

杜明勳（2003）認為靈性是一種動態的過程，是個人對生命最終價值所堅持的信仰或信念，涵蓋至個人生活、社會及精神（理性與知性判斷）之意義與目的。彭慧玲、劉相弦（2007）也認為靈性是一種生活方式，靈性涉及我們做的每件事，包括我們為何工作、工作意義與人生目標。因此，靈性是為生命帶來意義與方向，也是一種有活力的能量（張淑美，2007）。

再者，靈性也視為一種連結的力量，包含愛和體諒，能夠填補個人、社群、紀律、文化及宗教之間的分歧（Derezotes, 2006）。靈性能使個人產生愛、智慧、喜樂、慈悲、真實感與同理心等，達到身心靈平衡的完整個體，並發現自己存在的意義，對自己的生活、家庭、工作與所屬的組織產生認同，並讓組織未來有更好的發展（Howard, 2002; Marques, Dhiman, & King, 2007; 張淑美，2007）。此外，研究發現靈性高的人較容易維持家庭及婚姻的穩定，其對於家庭角色的身分也較為拿捏得宜（Perrone, Webb, Wright, Jackson, & Ksiazak, 2006），以及靈性對個人工作價值觀的發展產生影響力（Dudeck, 2004）。

綜合以上論述，靈性是個體對自身生活方式的哲學觀及價值觀，其蘊含著人類理性、感性及知性等複雜層面的應用，其無形的力量會影響個人對環境的適應能力及行為表現，甚而影響個人處事態度與人際關係，也往往牽絆身心靈的健康。

## 二、靈性與宗教

依據牛津英語辭典（Concise Oxford English Dictionary, 2009）的解釋，宗教是一種特別的信仰及崇拜體系，具有其特有的規矩習慣。過去

研究顯示，宗教也是社會增強的方式之一（Baetz, Bowen, Jones, & Koru-Sengul, 2006）。

Allport 和 Ross 早期的研究（1967），將宗教劃分為外在取向宗教（extrinsic orientation）和內在取向宗教（intrinsic orientation）兩種（Macavei & Micleam, 2008）。外在取向宗教將信仰視為利益價值，目的在於能使個人得到生命安全、社會地位、獲得援助撫慰等，對於個人生活方式的一種支持，屬於實用取向，如：道教拿香祈福、佛教徒給人慈悲為懷的印象等。相對地，內在取向宗教將信仰視為一種內在的渴求，信仰者透過宗教的經典（如：佛教經典、基督教聖經等）將其宗教理念內化至心靈深層面，以追求內在安定和超越自我內心需求等為目的，且發現此類信仰者比較能夠掌握自己的內在動機。換言之，外在取向宗教希望個體能夠維持內在平衡的狀態，可以透過宗教信仰和儀式來尋求內心安定的撫慰方式；而內在取向宗教旨在驅使個體心靈與宗教理念互為融合，希望個體超越自我的慾望及追求內在深層的價值，同時感受當下每刻的存在感，從而發現內在取向宗教與靈性，兩者在對於超越內在的自我有異曲同工之處。

靈性經驗是從生活經驗的體悟結果。靈性經驗（spiritual experience）是個體從心轉化靈的經驗，轉化的經驗從開悟、自我實現到治療過程中在身體、心智或精神方面經歷的改變，乃至於生活方式的改變等範圍（陳家倫，2004），且靈性涵蓋的範圍相較於宗教經驗來的較為廣泛，並且強調非宗教性經驗及超越宗教性（陳家倫，2004；Atchley，2009）。

宗教則屬於某種信仰組織的信念與儀式，靈性則較為著重於個人生命意義的探索、追求超越等個人內在主觀經驗（Bregman, 2006；Hyman & Handal, 2006）。換言之，無宗教信仰者本身也是有靈性的，其靈性經驗可以透過工作、人際關係、自我覺察與生活磨練等方式來養成，然而宗

教被視為發展靈性的主要途徑可能與民族的歷史文化環境因素有關，但個體生活經驗是多元化的組成，因此靈性不完全僅仰賴宗教經驗來灌溉，亦可從生活體驗來觸發。

### 三、職場靈性的涵義

職場靈性是個人在職場的經驗及其感受所發展的思想模式，其跨越宗教、文化、種族而存在，且任何人在工作環境中都保有靈性（Canda, 2001），而職場靈性也會受到個人、組織和社會等層面交互作用的影響（Lopez, Ramos, & Ramos, 2009）。

職場靈性也被視為個人內在價值的設定，包含誠實、善良、勇氣、簡樸、意義、自我表現及較高的相互聯結度等（Marques, Dhiman, & King, 2007）。有學者們指出，職場靈性與組織行為（organizational behavior, OB）的概念具有較為廣泛的連結性，其中又以轉換型領導、組織公民行為、組織支持及程序正義等（Marques et al., 2007；Pawar, 2009），作為職場靈性相關議題探討。

Ashmos 和 Duchon（2000）認為職場靈性包含內在生命（inner life）、有意義的工作（meaningful work）及共同體（community）三個廣泛的面向。內在生命是指在工作中有機會表達自己各方面的本質，而不只有身體表現的才能或智力的工作；有意義的工作是指探索人的相關的舉動，特別是工作滿意和員工快樂的動作；共同體是指人想要讓自己的感覺與工作的人事物彼此連結。

Pawar（2009）認為超越自我利益是職場靈性概念中的基本元素，靈性能夠為個體導引方向，幫助個體在所處的情境中超越自我，同時激發個體對他人做出貢獻（King & Chris, 2004）。Fry（2003）則進一步說明「超越」的目的即為他人服務，因此就會有超越自我利益的行為表現。Duchon 和 Ashmos（2005）也認為組織成員儘管有經濟層面的現實考量，

也會想要額外從事一些重要的事情。換言之，當個人面對實際的生活，需要處理許多生活瑣事，職場靈性助人行為的內在動機，能夠讓人超越經濟因素的限制。

Duchon 與 Ashmos (2005) 將職場靈性視為一種分享、負責及承諾的觀念，能夠將組織成員連結起來。Pawar (2009) 也認為，組織公民行為是職場靈性外在行為的展現，顯示職場靈性在工作環境中有助於利他行為的展現 (Fry, Vitucci, & Cedillo, 2005 ; Steverson, Dent, & White, 2009)。Marques、Dhiman 與 King (2007) 認為個人靈性在職場中容易出現兩種行為表現：(一)與同事相處能保有彈性；(二)充滿正向的工作態度 (applying positive attitude)。換言之，利他行為與正向工作態度，能夠透過人際互動分享的方式，將正面能量傳遞給他者，逐步釀造組織成員的關係，因此利他行為及正向工作態度等可視為連結組織成員的媒介物之一。

Ashmos 和 Duchon (2000) 提出職場靈性可視為一種「轉化」。de Klerk (2005) 指出生命的意義是一種彼此的承諾，致力於滿足生命的目的。Kinjerski 和 Skrypnek (2004) 認為深層的意義其實就是對自利的超越。Milliman、Czaplewski 和 Ferguson (2003) 則認為工作的意義則是對他人有所貢獻，亦即為他人提供服務。換言之，當個體賦與所處環境獨特的意義，並且能夠超越個人的利益及為他人有所貢獻等獲得經驗與體悟的價值，使內在產生真實的改變，致使發現工作對自我的價值存在；反之，價值的失落等同於存在的空虛。

Karakas (2010) 彙整過去研究職場靈性與組織績效相關的文獻發現，職場靈性能促進員工(1)幸福感和生活品質；(2)確立工作意義及目的；(3)共同體的聯結。Sheep (2004) 將職場靈性整合成四類，包括(1)自我與工作環境的整合；(2)有意義的工作；(3)自我超越；(4)工作中的內在自

我發展。Ashforth 和 Pratt (2003) 則整合成三構面(1)自我超越;(2)整體性與一致;(3)成長。Milliman、Czaplewski 和 Ferguson (2003) 則分為(1)有意義的工作;(2)共同體意識;(3)與組織價值一致，等三類。其中，工作意義、社群聯結感與價值信念等個人靈性，會對個人生涯發展產生正向影響 (Dudeck, 2004)。換言之，職場靈性能夠使個體對「自我」、「工作環境」及「組織成員」產生深層的價值，亦有提升個人生活品質之效用。

#### 四、小節

企業組織邁入人本化管理之際，逐漸重視員工的內在價值，而靈性是生命的核心價值，亦為與外在各種人事物等產生關係的聯結橋梁。綜上，對於靈性的討論並非等同於宗教行為或神學，而是藉由宗教體系及其形式，幫助組織成員在職場環境中探索自我的價值及發展人道關懷等。然而，組織欲培養員工的職場靈性，則可從組織作息及籌辦組織社團活動等非正式多元訓練方式養成員工的職場靈性。

## 第四節 組織公民行為

### 一、組織公民行為的意涵

在過去二十年有許多的研究結果顯示組織公民行為（organizational citizenship behaviors, OCB）對個人、團隊、組織的效能帶來重要的貢獻（Organ, Podsakoff, & MacKensie, 2006）。組織公民行為是一種組織行為，其「超越」標準的工作表現，促使任何組織能夠有效運作的關鍵（Kane, Magnusen, & Perrewé, 2012），也是企業難以模仿的關鍵資產（Podsakoff, Whiting, Podsakoff, & Blume, 2009）。換言之，組織公民行為能夠促使組織展現其獨特性的一面，也因此為組織帶來競爭力。Podsakoff 等人（2009）整理近來組織公民行為相關的研究，在顧客滿意度、組織獲利能力（organizational profitability）及組織效能等方面皆呈現正相關。

Organ（1988）提出組織公民行為的概念，緣起自 Barnard（1938）和 Katz（1964）的思維發展而出（Jahangir, Akbar, & Haq, 2004）。Barnard（1938）認為想要有效達成組織目標，組織成員為組織付出協作努力的意願是不可或缺的，亦即「合作意願」為達成任務的必要條件。Katz（1964）提出員工「角色外行為（extra-role behavior）」和「角色內行為（in-role behaviors）」的概念。角色外行為是指員工為達成組織所預設的結果，願意付出額外的努力，亦即強調自主行為的重要性，例如：員工自動自發、合作、尊重制度、創新、自我訓練及良好的儀態等角色外行為的展現（Katz, 1964）。相對地，角色內行為是指個體工作的一部分，並且被組織的正式獎酬制度所承認（Katz & Kahn, 1978），例如：每天工作需滿八小時、完成所有必要的任務等（Williams & Anderson, 1991）。換言之，組織成員必須完成所屬工作職掌的內容，其工作結果的質與量也會做為個人績效的依據。因此，Organ（1988）定義組織公民行為是指未

受工作說明書所規範的自發性工作行為，其自發性意願不受組織正式報酬與管理制度所影響。

Organ (1988) 將組織公民行為包含有利他行為 (altruism)、盡責 (conscientiousness)、禮貌 (courtesy)、運動員精神 (sportsmanship) 及公民德性 (civic virtue) 等五個行為構面作為探討。1. 利他行為是指能夠協助其他組織成員盡快適應工作或幫助其解決工作問題，例如：幫助、分享、捐贈、合作及自願性等 (Brief, & Motowidlo, 1986)；2. 盡責是指組織成員都應盡其所能地達到組織的要求，例如：倘若員工因故無法工作時，應提前向公司告假；3. 禮貌是指主動通知其他組織成員工作上可能會發生的問題，則可節省管理者許多處理問題的時間與精力，亦即組織成員處理問題盡可能周全，以避免問題接連擴大；4. 運動員精神是指組織成員能夠容忍工作上的不便之處，例如：不抱怨工作上瑣碎事務；5. 公民德行是指組織成員都有責任參與組織的活動，亦即組織成員以積極地態度參與組織各項議題的討論，清楚瞭解組織發展的動向。

## 二、組織公民行為的理論基礎

### (一)社會交換理論

Homans (1961) 在交換的社會行為內中提及，人際互動是一種行為過程，並且雙方在參與的過程中交換有價值的資源，亦即所交換的資源能夠彼此滿足個別的需求或助益對方解決其困難。

Blau (1964) 提出社會交換理論 (social exchange theory)，認為人與人之間之所以會交換，是因互惠規範 (norm of reciprocity) 的觀念，因而再將交換關係區分為 1. 經濟交換關係 (economic exchange relationship)；2. 社會交換關係 (social exchange relationship) (Blau, 1964)。經濟交換關係強調金錢、物質資源等外在性 (extrinsic) 報酬；而社會交換關係則是彼此提供情感層面的內在性 (intrinsic) 報酬，彼此

間沒有具體的義務規範，只能期望對方能以某種形式進行回報（Kankanhalli, Tan, & Wei, 2005）。換言之，經濟交換關係較能夠具體估量交換物件的實質內容與效益，如：資方徵求勞方提供 8 小時的勞務後給予 840 元的報酬，而勞方能夠接受此條件的情況下，則雙方具有經濟交換關係。社會交換關係則較無法明確估量交換物件所帶來的實質內容與效益，例如：一方提供為他方提供人脈資源，他方為一方給予情緒的撫慰等。

然而，無論是經濟型或社會型的交換關係，兩者共通之處在於一方願意提供幫助他方的利他行為，使雙方的需求能夠因此獲得滿足。在社會交換理論中，信任（trust）被認為是重要的構面，信任能使雙方建立平等的對話（Randall, Prybutok, & Gravier, 2011），在吳盛、林東清、林杏子（2006）的研究結果得到相互溝通、相互瞭解與信任呈正向關係。

依據社會交換關係的論點，當員工信任組織願意為自己提供有形無形的助益，也確實改變實際的情況時，員工將「回報」相同或相對等價的付出，願意主動為工作夥伴、組織努力奉獻，因此組織公民行為從此論點而言可視為員工對組織的回報行為。

## （二）偕同關係觀點

協同關係(covenantal relationship)的概念最早見於政治學家 Inkeles（1969）的「積極公民特徵」（active citizenship syndrome），並認為服從（obedience）、忠誠（loyalty）和參與（participation）三項公民道德責任用以形塑積極公民的行為，通常擁有此三項特質的公民不僅主動瞭解影響社區的議題，也願意與他人分享資訊、提升自我治理，以及鼓勵他人仿效等。

偕同關係則基於承諾、信任及共享價值觀等思維所建立的互動關係（Inkeles, 1969）。Van Dyne、Graham 和 Dienesch（1994）也認為偕同

關係是組織成員與組織之間彼此承諾的互惠信念，同時也希望組織成員能夠接受與內化組織價值觀。換言之，以相互肯定、信任、承諾及共同價值等內在激勵的方式建立雙方的偕同關係，藉而能夠激勵員工內在環境促進其職場行為的表現，使員工自願為集體利益付出其努力。因此，Van Dyne 等人（1994）把協同關係的概念作為組織公民行為的基礎理論，並且也證實協同關係與組織公民行為之間具有正向關連性。

依循上述論點，交換關係利他行為發生的動機可能來自於個人其他目的所驅使，希望現有的付出可以為當前或將來解決問題，抑或是換取其他的價值；相對的，偕同關係助人行為受員工對組織認同感所影響，當員工對組織的共識程度越高，則希望與組織相互共存，因此願意提供較高的努力，但是要如何能維持共識，則為另則值得探討的議題。

### 三、組織公民行為的構面

學者認為組織公民行為是由多重構面所組成指標（Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006），且單一構面較不符合組織公民行為的指標（姜定宇、鄭伯壘，2003），亦即組織公民行為是一種行為的展現，許多行為表現可以用來說明組織公民行為，例如：給予同事工作建議、提供人力支援等，故不宜僅聚焦於單一構面的向度上。

Williams 與 Anderson（1991）將組織公民行為分成 1.對組織成員有利的組織公民行為（organizational citizenship behavior individuals, OCBI）；2.對組織有利的組織公民行為（organizational citizenship behavior organization, OCBO）兩個部分。其中，OCBI 是指遵從主管的指示、盡力協助同事等行為；OCBO 是指維護組織名譽、保護組織資源等舉止（Williams & Anderson, 1991）。Şöheyda Göktürk（2011）則認為在 Organ 組織公民行為的利他行為與禮貌兩構面，與 OCBI 的概念相似；而盡責、運動員精神及公民德性三構面，則與 OCBO 的概念相近。

Farh、Earley 和 Lin (1997) 提出組織公民行為的五構面有對公司的認同 (identification with the company)、對同事的利他行為 (altruism toward colleagues)、盡責 (conscientiousness)、人際和諧 (interpersonal harmony) 及保護公司資源 (protecting company resources)。茲依序說明為 1.對公司的認同：是指組織成員願意關心組織營運狀況和提供建議，又或是保護組織名譽及透過組織成員的努力提升組織的形象等；2.對同事的利他行為：是指在任務相關的事件中對某個特定的組織成員或小團隊施予協助；3.盡責：是指組織成員應該遵守組織規範，並且為自己的工作負責；4.人際和諧：是指組織成員在追求個人利益時，不做損害他人及不利組織的行為；以及 5.保護公司資源：則是指組織成員應避免負面行為及公器私用的情形發生。

#### 四、小結

綜合上述文獻揭示，角色內行為是每位員工必須完成的角色規範行為，亦為工作要求。而組織公民行為強調員工在職場中所展現的利他行為，亦為非正式工作要求。而利他行為的展現需要仰賴員工自發性的投入，倘若員工都能秉持自發性的精神，則可為自身帶來更多的機會與經驗，以及為組織創造許多的價值，例如：員工能夠秉持自發性的精神，主動為工作夥伴排除問題。從局部而觀是助益工作夥伴的工作狀況，從整體組織而觀是為讓整個組織能夠流暢運作，此外組織公民行為的展現，能夠接觸不同的經驗，亦可拓展職場的人際關係，是故能累積個人社會資本的財富。

## 第五節 各變項之關聯性

依據前述各節有關工作倦怠、工作家庭平衡、職場靈性及組織公民行為等各個變項之文獻探討，本節將推導各變項的關聯性，並建立本研究假設。

### 一、工作倦怠與組織公民行為的關係

Chiu 和 Tsai (2006) 以旅館及餐廳員工為研究對象，發現工作倦怠中的「情緒耗竭」及「降低個人成就感」構面與組織公民行為之間具有負向關係，但「去人性化」與組織公民行為之間並沒有顯著相關。Van Emmerik、Jawahar 和 Stone (2005) 在工作倦怠中「降低個人成就感」構面與組織公民行為的關係為負相關。Sesen、Cetin 和 Basim (2011) 以護士為研究對象，研究結果顯示工作倦怠的「降低個人成就感」與利組織型組織公民行為的關係為負相關。潘孝富、譚小宏、秦啟文、王蕾 (2010) 以教師為研究對象的結論為，工作倦怠對組織公民行為的關係具有顯著負相關。因此本研究推論工作倦怠與組織公民行為之間應具有關聯性。

遂提出，研究假設一 (H1)：工作倦怠對組織公民行為具有負向影響。

### 二、工作倦怠與職場靈性的關係

過去在工作倦怠的相關性研究中，主要為工作績效、工作壓力、離職意願、工作滿足、組織公民行為等相關性研究 (林繼正、陳淑芬，2008；Chiu & Tsai，2006；黃良傑、黃新福，2008)，迄今尚缺乏工作倦怠與職場靈性之關聯性證據佐證，是故本研究以間接性調查研究結果推導工作倦怠與職場靈性之相關性。

依據 Ashmos 與 Duchon (2000) 認為職場靈性的主要內涵包括內在生命 (inner life)、意義的工作 (meaningful work)、共同體 (community) 三個構面。從何郁玲 (1999) 針對中小學教師之研究結果顯示，職業倦怠與生命意義感之間具有負相關。王惠玲 (2012) 地方稅務人員為研究對象，也發現生命意義與工作倦怠之間具有顯著的負相關。在何郁玲 (1999) 和王惠玲 (2012) 的研究結果獲得工作倦怠與工作意義呈負相關的結果，而工作意義又為職場靈性中的構面之一，因此本研究推論工作倦怠與職場靈性應具有關聯性。

遂提出，研究假設二 (H2)：工作倦怠對職場靈性具有負向影響。

### 三、職場靈性與組織公民行為的關係

Stevenson、Dent 和 White (2009) 認為職場靈性會影響員工在工作場域的態度和行為，且有助於個人與同儕們的正向性互動。Claude 和 Zamor (2003) 也認為職場靈性高者容易將自己與職場作緊密的連結，也會傾向去協助同儕。換言之，職場靈性較能夠讓組織成員產生較高的正向能量，在職場中重新探索、省視自己的生命意義，進而對組織產生認同感與歸屬感，並且在人際相處的過程中將正面能量影響給他人。

從 Rastgar、Zarei、Mousavidavoudi 和 Fartash (2012) 研究結果發現，職場靈性對組織公民行為與組織績效呈顯著正向的影響。蔡育哲 (2007) 的研究結果顯示，員工工作靈性與個人組織公民行為呈現顯著的正向關係。謝書怡、許金田 (2011) 的研究也顯示職場靈性在企業社會責任知覺 (自發責任) 與組織公民行為 (個人導向、組織導向) 間具有中介效果。因此，本研究推論職場靈性與組織公民行為應具有關聯性。

遂提出，研究假設三 (H3)：職場靈性對組織公民行為具有正向影響。

### 四、工作家庭平衡與職場靈性的關係

依據 Ashmos 和 Duchon (2000) 定義職場靈性包含內在生命 (inner life)、有意義的工作 (meaningful work) 及共同體 (community) 三個廣泛的面向，職場靈性是個人在職場的經驗及其感受所發展的思想模式，其跨越宗教、文化、種族而存在，每個人在工作環境中也都保有其靈性 (Canda, 2001)。再者，Barnett (1998) 認為工作家庭平衡是實現生活經驗的一種，當個人在處理工作與家庭要求時，所產生的協調性或衝突感。換言之，工作家庭平衡是為個體整合工作與家庭的生活經驗，使內心感到自在協調的狀態。

從 Rosso、Dekas 和 Wrzesniewski (2010) 的研究認為工作的意義可能來自四個方面：1.自我 (self)：包含價值觀、動機、信念等；2.他人 (others)：包括同事、領導者、團體與社群，以及家庭；3.工作脈絡 (work context)：諸如工作設計、組織任務、非工作要求、國家文化等；及 4.靈性生活 (spiritual life)：包括心靈與宗教的召喚 (callings)。換言之，個人的靈性可能藉由個人、家庭、工作及組織等多元經驗的影響而形塑。因此，本研究認為工作家庭平衡與職場靈性應具有關聯性。

遂提出，研究假設四 (H4)：工作家庭平衡對職場靈性具有正向影響。

#### 五、工作家庭平衡與組織公民行為的關係

工作家庭促進認為，工作與家庭各自提供個人技能、自尊及其他福利等資源，將有助於個人在工作與家庭兩個場域的表現 (Voydanoff, 2004)，亦即企業可擬定家庭促進方案或制度，促進員工職場與家庭的關係。游千慧 (2011) 以百大金融業人員為研究對象，研究結果發現工作家庭人力資源實務會正向影響組織公民行為。劉京菊 (2010) 工作家庭文化對教師組織公民行為具有正向影響。

另從 Bragger、Rodriguez-Srednicki、Kutcher、Indovino 和 Rosner (2005) 研究發現工作家庭衝突會降低組織公民行為的表現。劉美惠 (2008) 的研究結果，也認為工作家庭衝突對於組織公民行為有負面關係。而當個體經常扮演一種身分以上的情況，是為多重角色的經驗，亦即工作與家庭的角色即是多重角色的概念，Clark (2000) 以角色衝突的觀點解釋工作-家庭平衡，意指當個體從工作或家庭中獲得滿足與良好的功能時，能使個體在兩個場域之間的角色移轉降至最低衝突，則平衡逐漸產生。換言之，工作家庭平衡與組織公民行為呈正相關。因此，本研究推論工作家庭平衡與組織公民行為應具有關聯性。

遂提出，研究假設五 (H5)：工作家庭平衡對組織公民行為具有正向影響。

#### 六、職場靈性在工作倦怠與組織公民行為之間具有中介效果

依據 Chiu 和 Tsai (2006) 以旅館及餐廳員工為研究對象，發現工作倦怠中的「情緒耗竭」及「降低個人成就感」構面與組織公民行為之間具有負向關係，但「去人性化」與組織公民行為之間並沒有顯著相關。潘孝富、譚小宏、秦啟文、王蕾 (2010) 以教師為研究對象的結論，亦為工作倦怠對組織公民行為的關係具有顯著負相關。亦即從過往研究結果顯示，工作倦怠與組織公民行為具有相關性。

再者，從謝書怡、許金田 (2011) 的研究顯示職場靈性在企業社會責任知覺 (自發責任) 與組織公民行為 (個人導向、組織導向) 間具有中介效果。換言之，職場靈性與組織公民行為之間亦具有其關聯性。因此，本研究推論職場靈性與工作倦怠對於組織公民行為應皆有關聯性，故進一步探討職場靈性在工作倦怠與組織公民行為之間是否具有中介機制。

遂提出，研究假設六（H6）：職場靈性在工作倦怠與組織公民行為之間具有中介效果。

#### 七、職場靈性在工作家庭平衡與組織公民行為之間具有中介效果

依據 Bragger 等人（2005）研究發現工作家庭衝突會降低組織公民行為的表現。劉美惠（2008）的研究結果，也認為工作家庭衝突對於組織公民行為有負面關係。以角色衝突的觀點，認為工作-家庭平衡是當個體從工作或家庭中獲得滿足與良好的功能時，能使個體在工作及家庭場域間的角色移轉降到最低的衝突，則形成角色平衡（Clark, 2000）。亦即，「衝突」與「平衡」呈負相關之概念。換言之，工作家庭平衡與組織公民行為可能呈正相關。

再者，Stevenson、Dent 和 White（2009）認為職場靈性會影響員工在工作場域的態度和行為，且有助於個人與同儕們的正向性互動。Rastgar 等人（2012）研究結果，亦為職場靈性對組織公民行為與組織績效呈顯著正向的影響。亦即職場靈性與組織公民行為可能呈正相關。因此，本研究推論職場靈性與工作家庭平衡對於組織公民行為應皆有關聯性，故進一步探討職場靈性在工作家庭平衡與組織公民行為之間是否具有中介機制。

遂提出，研究假設七（H7）：職場靈性在工作家庭平衡與組織公民行為之間具有中介效果。



### 第三章 研究設計與實施

本研究以工作倦怠、工作家庭平衡、職場靈性及組織公民行為作為主要變項，探討變項關聯性及中介機制是否存在。因此，本章將分為七節詳述研究架構與假設、研究方法、研究流程、資料蒐集方法、研究對象、研究工具及資料處理。

#### 第一節 研究架構與實施

本節將依據第二章相關文獻探討的結果，配合第一章研究動機與目的，繪製本研究架構，並提出研究假設。

##### 一、研究架構

依本研究目的及根據相關文獻理論，建構出整個研究架構，如圖 3-1 所示：

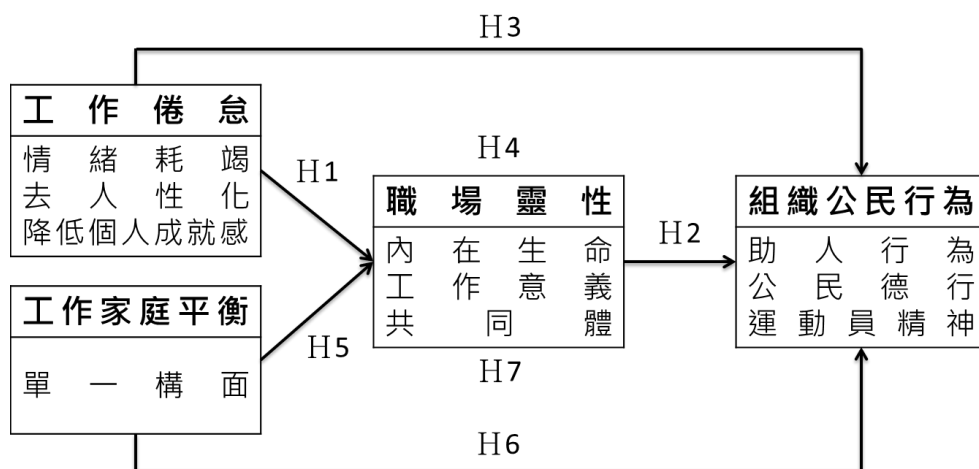


圖 3-1 本研究架構

##### 二、研究假設

依據前述之研究目的、問題與研究架構，提出本研究之假設如下表 3-1 所示。

表 3-1 本研究假設

| 研究<br>假設 | 假 設 內 容                    |
|----------|----------------------------|
| H1       | 工作倦怠對職場靈性有負面影響             |
| H2       | 職場靈性對組織公民行為有正向影響           |
| H3       | 工作倦怠對組織公民行為有負向影響           |
| H4       | 職場靈性在工作倦怠與組織公民行為之間具有中介效果   |
| H5       | 工作家庭平衡對職場靈性有正面影響           |
| H6       | 工作家庭平衡對組織公民行為有正向影響         |
| H7       | 職場靈性在工作家庭平衡與組織公民行為之間具有中介效果 |

## 第二節 研究方法

依據研究目的，本研究採以調查研究法來進行，茲說明如下：

### 一、調查研究法

調查研究主要以母群體中抽取出的樣本作為對象加以研究，亦被稱為樣本調查法（sample survey research）（郭生玉，2005）。調查研究是指研究者針對那些由母群體抽樣所得出之代表性樣本，透過測驗或問卷等研究工具來蒐集與研究主題之變項相關聯的資料，之後進行分析，並以結果來推論母群體內的真實情況（潘慧玲，2009）。

### 第三節 研究流程

本研究流程主要分成三個主要階段共九個步驟（如圖 3-2），茲依序詳敘說明。

#### 一、階段 I：準備階段

##### （一）研究背景與動機

從期刊、國內外博碩士論文、書籍、專業性雜誌、出版品等管道，據此發展研究主題。

##### （二）文獻探討與分析

從上述研究管道蒐集國內外有關工作倦怠、工作家庭平衡、職場靈性及組織公民行為之相關文獻，據此瞭解這些變項的相關理論及內涵。

##### （三）擬定研究計劃

初步擬定計劃內容包含：第一章緒論、第二章文獻探討及第三章研究設計與實施等，完成後提請指導教授審查與建議。

##### （四）研究計畫審查

經審查委員指導後，根據其建議調整研究計劃的內容。

#### 二、階段 II：實施階段

##### （五）問卷設計與發展

將研究主題相關的文獻資料，經整理、分析、歸納後，將編製研究主題相關變項之問卷題項。

##### （六）問卷初稿審查

當問卷初稿設計完成後，請指導教授針對問卷初稿內容進行審查，並給予建議，做為後續調整內容之依據。

##### （七）實施問卷調查

本研究採立意取樣，因此在確定研究對象後，將紙本問卷郵寄給他人，委託他人發收問卷。少部分則以網路郵件的方式，請他人受評測評量。

### 三、階段 III：總結階段

#### (八)統計分析

在受評者填完送回後，檢視問卷是否是完成填答的有效問卷，之後將有效問卷進行統計分析與檢定。

#### (九)撰寫研究結論與建議

根據統計資料分析的結果，提出具體結論與建議。

#### (十)完成研究報告

將研究成果進行書面的整理後，提請論文的審核以完成研究報告。

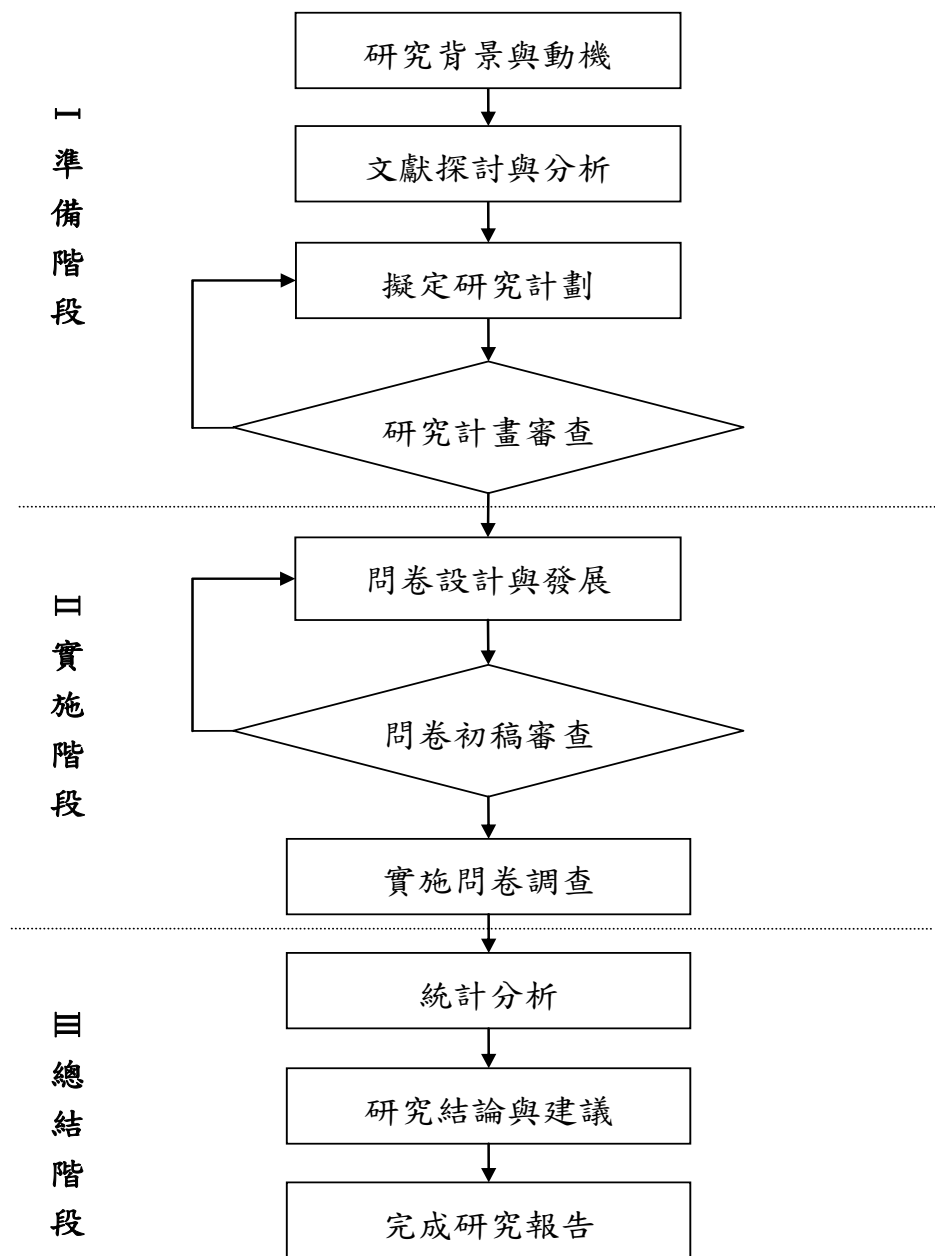


圖 3-2 研究流程圖

## 第四節 研究對象與資料蒐集方法

### 一、研究對象

本研究以便利取樣的方式選擇位於桃園、大高雄地區超過 200 人（含）以上之 32 家高科技公司，施測對象為公司內正式編制的職員，做為探討工作倦怠、工作家庭平衡透過職場靈性的中介機制影響組織公民行為的研究。

### 二、資料蒐集方法

本問卷透過個人人際關係網絡，委託他人進行發放與回收，絕大部分透過郵寄的方式將問卷寄送至他人手中，極少數採用電子郵件的方式進行，自民國 101 年 11 月 7 日開始發放研究問卷，至民國 102 年 3 月 7 日完成問卷回收，共計回收 447 份問卷，經檢視刪除無效問卷 17 份，共計獲取 430 份有效問卷。

## 第五節 研究工具

本研究的研究變項衡量工具主要包括：個人基本資料、工作倦怠、工作家庭平衡、職場靈性、組織公民行為變項，以下針對各變項之操作性定義與衡量方式加以說明。

本問卷題項來自該變項的相關研究，題項內容經文字潤飾，並與指導教授討論後定稿，問卷內容共分為五個部分，衡量題項共 60 題，問卷第一部分為個人基本資料，第二部分為工作倦怠，第三部分為工作家庭平衡，第四部份為職場靈性，第五部分為組織公民行為。

### 一、個人基本資料

個人基本資料依研究對象可分為性別、年齡、婚姻狀況、教育程度、工作類別、總工作年資等六構面，其內容如下表 3-2。

表 3-2 個人基本資料之題項

| 構面        | 題 項 內 容                                                   |
|-----------|-----------------------------------------------------------|
| 性別        | 男性或女性                                                     |
| 年齡        | 15-19歲、20-24歲、25-29歲、30-34歲<br>35-39歲、40-44歲、45-49歲、50歲以上 |
| 婚姻<br>狀況  | 已婚、未婚、其他                                                  |
| 教育<br>程度  | 國中以下、高中（職）、大學、碩士、博士                                       |
| 工作<br>類別  | 技術部門、業務部門、管理部門、研發部門、其他                                    |
| 總工作<br>年資 | 未滿1年、1年以上未滿3年、3年以上未滿5年、<br>5年以上未滿7年、7年以上                  |

## 二、工作倦怠

### (一)操作性定義

本研究有關工作倦怠的定義是引用 Maslach 和 Jackson (1981) 的觀點，包括情緒耗竭 (emotional exhaustion)、去人性化 (depersonalization) 及降低個人成就感 (reduced personal accomplishment) 三個子構面。情緒耗竭是指個體在工作過程中與他人互動，因為身體和心理無法應付工作的要求，而感到精疲力竭、失去興趣與無力感等現象。去人性化個體以消極冷漠的態度與人互動，將同事或服務的對象視之為「物」對待。降低個人成就感是指個體不滿意自己的工作表現，對整體工作失去動力。

### (二)量表來源與信度

採用 Maslach 和 Jackson (1986) 編製的馬氏職業倦怠量表 (MBI)，包含情緒耗竭、去人性化、降低個人成就感三個構面，並參考蘇守謙 (2000) 中譯的版本加以適度修改。

### (三)計分方式

在本研究以 Likert 五點量表衡量，依序計分為「非常同意」者計 5 分、「同意」者計 4 分、「普通」者計 3 分、「不同意」計 2 分，及「非常不同意」計 1 分。在評量題項中，題號 10-17 為反向題，皆給予相反的分數。

表 3-3 工作倦怠量表題項

| 構面      | 題 項 內 容                                                                                                                                                                                                            |
|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 情緒耗竭    | 1. 我的工作讓我覺得很累。<br>2. 工作結束後，我感到精疲力盡。<br>3. 起床後，想到要面對今天的工作，就讓我感到很疲乏。<br>4. 與人群工作一整天使我覺得很累。<br>5. 我對我的工作感到倦怠。<br>6. 我對我的工作感到沮喪。<br>7. 我覺得我工作的很辛苦。<br>8. 與人共事帶給我很大的壓力。<br>9. 我覺得我已經到達極限了。                              |
| 去人性化    | 10. 我能夠很容易了解他人的感受。<br>11. 我可以很有效地處理他人的問題。<br>12. 我覺得我的工作可以對他人帶來正面的影響。<br>13. 我覺得精力充沛。<br>14. 和他人在一起時，我可以容易地營造出輕鬆的氣氛。                                                                                               |
| 降低個人成就感 | 15. 每當和他人密切地接觸後，我會感到愉悅。<br>16. 在這個工作中我完成了許多有價值的事。<br>17. 在工作中，我能夠很冷靜地處理自我的情緒問題。<br>18. 我覺得我對待一些人的態度是冷冰冰的。<br>19. 從事這個工作後，我對待他人變得更不帶感情。<br>20. 我擔心這個工作使我變得越來越無情。<br>21. 我不在乎他人發生了什麼事情。<br>22. 我覺得他人會把他們自己的問題怪罪在我身上。 |

### 三、工作家庭平衡

#### (一)操作性定義

Marks、Huston、Johnson 和 MacDermid (2001) 認為當個人感覺到工作與家庭兩者協調時，則個體正處於工作家庭平衡的狀態。

## (二)量表來源與信度

採用 Marks 等人（2001）編製的角色平衡量表，並參考張火燦、劉嘉雯、黃名揚（2010）中譯 Marks 等人（2001）發展的量表，改編成工作家庭平衡量表。

## (三)計分方式

在本研究以 Likert 五點量表衡量，依序計分為「非常同意」者計 5 分、「同意」者計 4 分、「普通」者計 3 分、「不同意」計 2 分，及「非常不同意」計 1 分。

表 3-4 工作家庭平衡量表題項

| 構面       | 題 項 內 容                 |
|----------|-------------------------|
| 單一<br>構面 | 1. 我可以兼顧工作和生活           |
|          | 2. 我可以在工作與生活中找到樂趣       |
|          | 3. 在工作與生活中，我滿意我所做的每一件事情 |
|          | 4. 我全力投入工作和生活中的每一件事     |

## 四、職場靈性

### (一)操作性定義

本研究有關職場靈性的定義是引用 Ashmos 和 Duchon（2000）的觀點，包括內在生命（inner life）、有意義的工作（meaningful work）及共同體（community）三個構面。內在生命是指在工作中有機會表達自己各方面的本質，而不是只有身體表現的才能或智力的工作。有意義的工作是指探索人的相關的舉動，特別是工作滿意和員工快樂的動作。共同體是指人想要讓自己的感覺與工作的人事物彼此連結。

### (二)量表來源與信度

本研究採用 Ashmos 和 Duchon（2000）提出的衡量職場靈性的量表的三個構面（內在生命、工作意義、共同體），並參考林惠蓮（2007）中譯的版本加以適度修改。

### （三）計分方式

在本研究以 Likert 五點量表衡量，依序計分為「非常同意」者計 5 分、「同意」者計 4 分、「普通」者計 3 分、「不同意」計 2 分，及「非常不同意」計 1 分。

表 3-5 職場靈性量表題項

| 構面   | 題 項 內 容                           |
|------|-----------------------------------|
| 內在生命 | 1. 我覺得生命是充滿希望的。                   |
|      | 2. 我的價值觀影響我的抉擇。                   |
|      | 3. 我認為我是一個重視內在心靈的人。               |
|      | 4. 祈禱是我生命中重要的一部分。                 |
|      | 5. 我關心同事們心靈的健康。                   |
| 工作意義 | 6. 我在工作中體驗到樂趣。                    |
|      | 7. 我相信我的工作能夠為他人帶來快樂。              |
|      | 8. 我的工作讓我充滿活力。                    |
|      | 9. 「我所做的工作」與「我生命中認為重要的事物」產生連結。    |
|      | 10. 在多數的日子裡，我期待工作的到來。             |
|      | 11. 我了解我個人的工作，與更大的團隊利益其間的關聯。      |
|      | 12. 我了解工作對我的意義。                   |
| 共同體  | 13. 我覺得我是工作群體（部門、單位等）中的一份子。       |
|      | 14. 我的主管會鼓勵我在工作中的成長。              |
|      | 15. 工作上的許多體驗帶給我個人的成長。             |
|      | 16. 當我對一些事情感到擔心害怕時，工作組織會鼓勵我提出來討論。 |
|      | 17. 當我有所顧慮時，我會讓適當的對象知道。           |
|      | 18. 在工作中，我與同事採取積極的方式，一起解決衝突。      |
|      | 19. 我在公司裡，能被公正地評價。                |
|      | 20. 我的公司會鼓勵我在工作上嘗試冒險創新。           |
|      | 21. 我在工作中找到自我價值。                  |

## 五、組織公民行為

### (一)操作性定義

本研究有關組織公民行為的定義是引用 Organ(1988)與 Podsakoff、Ahearne 和 MacKenzie (1997) 的觀點，分別為助人行為 (helping behavior)、運動員精神 (sportsmanship) 及公民德性 (civic virtue) 三個構面。助人行為是指自願性地幫助組織成員，協助組織成員避免可能發生的錯誤。運動員精神是指組織成員能夠容忍工作上的不便之處。公民德性是指組織成員都有責任參與組織的活動等構面。

### (二)量表來源與信度

此量表為 Podsakoff、Ahearne 和 MacKenzie(1997)根據 Organ(1988)所提出組織公民行為的三個構面(利他行為、運動家精神與公民德行)，以及 MacKenzie、Podsakoff 和 Fetter (1993)、Podsakoff 和 MacKenzie (1994) 與 Podsakoff、MacKenzie、Moorman 和 Fetter (1990) 的研究所發展而成，並參考陳滌凡 (2009) 中譯的版本加以適度修改。

### (三)計分方式

在本研究以 Likert 五點量表衡量，依序計分為「非常同意」者計 5 分、「同意」者計 4 分、「普通」者計 3 分、「不同意」計 2 分，及「非常不同意」計 1 分。在測量題項中，題號 11-13 為反向題，皆給予相反的分數。

表 3-6 組織公民行為量表題項

| 構面       | 題 項 內 容                                                                 |
|----------|-------------------------------------------------------------------------|
| 助人<br>行為 | 1. 您願意幫助工作進度落後的同事。<br>2. 您願意和其他同事分享自己的專業知識。<br>3. 當其他同事意見不合時，您會試著扮演和事佬。 |

|           |                               |
|-----------|-------------------------------|
|           | 4. 您會採取一些做法避免和其他同事發生問題。       |
|           | 5. 您願意花時間幫助在工作上遇到問題的同事。       |
|           | 6. 當您採取的做法可能會影響其他同事時，您會先知會他們。 |
|           | 7. 當有同事心情不好時，您會為他打氣。          |
| 公民<br>德行  | 8. 您會提出有關提升員工工作效能的建設性意見。      |
|           | 9. 您會冒著被反對的風險表達您相信對公司最好的意見。   |
|           | 10. 您會出席並積極參與公司的會議。           |
| 運動員<br>精神 | 11. 您總是看事情的負面，而不看好的那一面。       |
|           | 12. 您會花很多時間抱怨一些瑣碎的事。          |
|           | 13. 您總是能發現其他同事在工作上的錯誤。        |

## 第六節 資料分析

本研究以 SPSS 20 和 Amos 20 等統計應用軟體作為問卷資料分析之工具，所採用的統計方法說明如下：

### 一、描述性統計分析

描述性統計分析是指利用一套系統性的方法與統計技術，對資料進行整理、描述與解釋，其目的是為了簡化數量龐大的資料，明確說明數據所代表的意義（邱皓政，2012）。

本研究運用 SPSS 軟體檢視個人基本資料、工作倦怠、工作家平衡、職場靈性及組織公民行為等研究變項之平均數、標準差及相關係數等基本統計分析，希望對研究對象能有初步的瞭解。

### 二、驗證性因素分析

驗證性因素分析（confirmatory factor analysis, CFA）是建立衡量工具與建構效度的一項方法，適用於檢驗假設因素架構，也具有理論檢驗與確認的功能。因此，本研究以驗證性因素分析來檢測概念或因素與其

假定的指標間關係是否成立，並推估此相關參數（高美玲、葉美玲，1999），再刪除擾亂因果分析的衡量變項。

### 三、信度分析

信度 (Reliability) 是測驗結果的一致性與穩定性 (郭生玉，2005)，因此本研究採 Cronbach's  $\alpha$ 、組成信度進行分析。Cronbach's  $\alpha$  值須  $\geq .50$ ，其  $\alpha$  值在 .70 以上則為高信度 (Nunnally, 1978)。組成信度值愈高顯示構面指標的一致性愈高，在 .60 和 .70 之間的信度為可接受的，.70 以上代表研究模式內部一致性良好 (Fornell & Larcker, 1981)，但 Raine-Eudy (2001) 的研究指出組成信度值達 .50 時，測量值已能夠反應實際情況，表示研究工具具有穩定性。

### 四、效度分析

效度 (Validity) 是指測驗確實能測量其所欲測量的特質的程度 (郭生玉，2005)，亦即測驗結果的正確性，本研究採收斂效度及區別效度進行檢驗。收斂效度須包含因素負荷量 (factor loading, FL)、組成信度、平均變異萃取量 (average variance extracted, AVE)。張偉豪 (2011) 指出因素負荷量至少  $\geq .50$ ，當  $FL \geq .70$  則較為理想。平均變異萃取量對於收斂效而言， $AVE \geq .50$  則具有適當的收斂程度，當  $AVE < .50$  表示構面解釋測量變數其不可解釋變異大於可解釋變異，可為理想。區別效度則以平均變異數萃取量法進行評估，其做法將取得每個構面之 AVE 值，利用 AVE 與構面的相關係數平方做比較，AVE 須大於相關係數平方，得以證明區別效度存在 (張偉豪，2011)。

### 五、共同方法變異

共同方法變異 (common method variance, CMV) 是指同時檢測兩個或兩個以上的構念，結果顯示構念間具有高度的相關性 (彭台光、高月

慈、林鈺琴，2006）。共同方法變異的事前預防措施，分別為隔離式資料蒐集法（separation approach of data collecting）與問卷設計法（design approach of instrument developing）兩大類進行事前處理模式，包含將受訪者資訊隱匿、題項意義隱匿、變項題項錯置等，作為本研究預防共同方法變異之措施。

本研究以 SEM 來處理，在執行單因子及多因子驗證性因素分析後，檢驗前後者模型之自由度與卡方值的差異值是否達顯著，若達顯著差異，則表示研究結果受共同方法變異的影響不大；反之，則受到共同方法變異的影響（張偉豪，2011）。

## 六、路徑分析

本研究是運用路徑分析（path analysis）進行結構方程模式分析，探討各變項之間的關聯性。結構方程模式（structural equation modeling, SEM）是理論模式（theory-testing）檢定的統計方法，結合因素分析（factor analysis）與路徑分析兩種技術（黃芳銘，2007）。

Hair、Tatham、Anderson 和 Black（1998）提出模式配適度評鑑項目包含：(1)估計參數中不能有負的誤差變異數存在；(2)標準化係數不能超過或太接近 1；(3)不能有太大的標準誤。參考不同學者建議之配適指標，挑選九項指標進行模式配適度評鑑，包含  $\chi^2$ 、GFI、AGFI、CFI、RMR、SRMR、NFI、NNFI 等指標，以表 3-7 加以匯整說明。

表 3-7 結構模式配適度指標

| 配適指標                                 | 配適標準值                |
|--------------------------------------|----------------------|
| 卡方值 $\chi^2$<br>( $\chi^2$ test)     | 越小越好                 |
| 配適度指標 GFI<br>(Goodness-of-fit index) | >0.8 可接受<br>> 0.9 良好 |

|                                                               |                      |
|---------------------------------------------------------------|----------------------|
| 調整後配適度指標 AGFI<br>(Adjusted goodness of fit index)             | >0.8 可接受<br>> 0.9 良好 |
| 比較配適指標 CFI<br>(Comparative fit index)                         | > 0.90               |
| 未標準化假設模型整體殘差 RMR<br>(Root mean-square residual)               | <0.05                |
| 標準化殘差均方和平方根 SRMR<br>(Standard root mean square residual)      | < 0.10               |
| 增值配適度指標 NFI<br>(Normed fit index)                             | > 0.90               |
| 考慮模式複雜度後之 NNFI<br>(Nonnormed fit index or tucker lewis index) | >0.90                |

資料來源：整理自吳明隆（2007）、張偉豪（2011）。

## 七、交叉效度

交叉效度（cross-validity）為了檢驗模型於跨群組下是否具有一致性（張偉豪，2011）。研究者以隨機分組的方式將觀察樣本分成兩組進行比較，並以卡方值差異作為檢定標準，此分析方法建議為 300 個以上之觀察樣本，並同時比較兩組之因素負荷量、迴歸值、變異數及共變異數等。

## 第七節 信效度分析

本研究採用 Amos 20 作為研究分析工具，透過驗證性因素分析進行研究工具信效度評估，並進一步檢視測量模型之配適程度。信度（Reliability）方面，以組成信度（composite reliability, CR）、Cronbach's  $\alpha$  進行評估；效度方面，則以建構效度檢驗模型品質，其包含收斂效度（convergent validity）及區別效度（discriminant validity）。

### 一、工作倦怠

本研究針對工作倦怠採用「情緒耗竭」、「去人性化」及「降低個人成就感」三個構面。經由驗證性因素分析後，由於 DEP1、LPA1、LPA2、LPA3、LPA4 的因素負荷量為.48、.25、.16、.16、.51，低於.60，顯示該觀察變項缺乏信度，予以刪除。刪除後重新進行驗證性因素分析發現，EE2、EE3、EE5 對於 EE1、EE4、EE6、EE7、EE8、EE9 而言，具有較高的共同變異程度，因而刪除 EE2、EE3 及 EE5 題項，上述被刪除的八題題項將不採用於後續假說檢定中（表 3-8）。

表 3-8 工作倦怠量表信度及收斂效度分析表

| 構面 | 題號  | 題項編碼 | 刪題前 FL | 刪題後 FL | Cronbach's $\alpha$ | CR  | AVE | 平均數  | 標準差 |
|----|-----|------|--------|--------|---------------------|-----|-----|------|-----|
| EE | 39. | EE1  | .72    | .65    | .90                 | .90 | .60 | 2.60 | .69 |
|    | 40. | EE2  | .76    |        |                     |     |     |      |     |
|    | 41. | EE3  | .79    |        |                     |     |     |      |     |
|    | 42. | EE4  | .79    | .79    |                     |     |     |      |     |
|    | 43. | EE5  | .86    |        |                     |     |     |      |     |
|    | 44. | EE6  | .89    | .87    |                     |     |     |      |     |
|    | 45. | EE7  | .78    | .79    |                     |     |     |      |     |
|    | 46. | EE8  | .71    | .75    |                     |     |     |      |     |
|    | 47. | EE9  | .74    | .79    |                     |     |     |      |     |

表 3-8 工作倦怠量表信度及收斂效度分析表(續)

| 構面  | 題號  | 題項<br>編碼 | 刪題前<br>FL | 刪題後<br>FL | Cronbach's $\alpha$ | CR  | AVE | 平均數  | 標準差 |
|-----|-----|----------|-----------|-----------|---------------------|-----|-----|------|-----|
| DEP | 48. | DEP1     | .48       |           | .80                 | .80 | .51 | 2.56 | .53 |
|     | 49. | DEP2     | .71       | .68       |                     |     |     |      |     |
|     | 50. | DEP3     | .82       | .81       |                     |     |     |      |     |
|     | 51. | DEP4     | .70       | .72       |                     |     |     |      |     |
|     | 52. | DEP5     | .63       | .63       |                     |     |     |      |     |
| LPA | 53. | LPA1     | .25       |           | .87                 | .87 | .64 | 2.29 | .75 |
|     | 54. | LPA2     | .16       |           |                     |     |     |      |     |
|     | 55. | LPA3     | .16       |           |                     |     |     |      |     |
|     | 56. | LPA4     | .51       |           |                     |     |     |      |     |
|     | 57. | LPA5     | .86       | .86       |                     |     |     |      |     |
|     | 58. | LPA6     | .88       | .89       |                     |     |     |      |     |
|     | 59. | LPA7     | .77       | .77       |                     |     |     |      |     |
|     | 60. | LPA8     | .65       | .64       |                     |     |     |      |     |

註：EE 表示情緒耗竭；DEP 表示去人性化；LPA 表示降低個人成就感。

其刪題後的 Cronbach's  $\alpha$  值分別為.90、.80 及.87；且組合信度亦分別為.90、.80 及.87，顯示量表具有良好的內部一致性。再者，「情緒耗竭」、「去人性化」及「降低個人成就感」的 AVE 值分別為.60、.51 及.64，亦根據表 3-9，三構面之 AVE 皆大於其他相關係數平方根，顯示量表具有良好的效度。本量表之模式配適指標：GFI 值為.93、NNFI 值為.95、CFI 值為.96、SRMR 值為.08，顯示本量表皆符合內在模式品質。

表 3-9 區別效度表

| 變項  | 構面        | 1          | 2          | 3          | 4          | 5          | 6          | 7          | 8          | 9          | 10         |
|-----|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|     | 1.情緒耗竭    | <b>.60</b> |            |            |            |            |            |            |            |            |            |
| WB  | 2.去人性化    | .05        | <b>.51</b> |            |            |            |            |            |            |            |            |
|     | 3.降低個人成就感 | .31        | .03        | <b>.64</b> |            |            |            |            |            |            |            |
| WBF | 4.工作家庭平衡  | .11        | .24        | .02        | <b>.52</b> |            |            |            |            |            |            |
|     | 5.內在生命    | .07        | .16        | .05        | .18        | <b>.44</b> |            |            |            |            |            |
| CS  | 6.工作意義    | .11        | .30        | .03        | .37        | .30        | <b>.68</b> |            |            |            |            |
|     | 7.共同體     | .11        | .32        | .05        | .28        | .31        | .40        | <b>.50</b> |            |            |            |
|     | 8.助人行為    | .02        | .05        | .05        | .10        | .11        | .06        | .11        | <b>.56</b> |            |            |
| OCB | 9.公民德行    | .01        | .16        | .01        | .13        | .15        | .20        | .15        | .10        | <b>.54</b> |            |
|     | 10.運動員精神  | .10        | .00        | .15        | .00        | .00        | .00        | .01        | .01        | .01        | <b>.39</b> |

註：1.對角線之值為 AVE 值；非對角線之值為各構面之相關係數平方根。

2.WB 表示工作倦怠；WBF 表示工作家庭平衡；CS 表示職場靈性；OCB 組織公民行為。

## 二、工作家庭平衡

針對本研究工作家庭平衡模型中，WFB1、WFB2、WFB3、WFB4 之因素負荷量為.66、.78、.80 及.64。對此本研究評估工作家庭平衡量表之 Cronbach's  $\alpha$  值為.81，且組合信度為.81，顯示本量表具有良好的內部一致性（參表 3-10）。再者，從效度觀之 AVE 值為.52。根據區別效度表（表 3-9），工作家庭平衡量表之 AVE 皆大於其他相關係數平方根，顯示量表具有良好的效度。本量表之模式配適指標：GFI 值為.98、NNFI 值為.91、CFI 值為.97、SRMR 值為.03，顯示工作家庭平衡量表符合內在模式品質。

表 3-10 工作家庭平衡之信度及收斂效度分析表

| 構面  | 題號  | 題項編碼 | FL  | Cronbach's $\alpha$ | CR  | AVE | 平均數  | 標準差 |
|-----|-----|------|-----|---------------------|-----|-----|------|-----|
| WFB | 14. | WFB1 | .66 | .81                 | .81 | .52 | 3.64 | .57 |
|     | 15. | WFB2 | .78 |                     |     |     |      |     |
|     | 16. | WFB3 | .80 |                     |     |     |      |     |
|     | 17. | WFB4 | .64 |                     |     |     |      |     |

註：WFB 表示工作家庭平衡。

### 三、職場靈性

本研究針對工作倦怠採用「內在生命」、「工作意義」及「共同體」三個構面。經由驗證性因素分析後，由於 IL1、IL5、WM1、WM2、C6、C7、C8、C9 的因素負荷量為.56、.58、.54、.59、.45、.47、.40、.59，皆低於.60，顯示該觀察變項缺乏信度，予以刪除。刪除後第二次重新進行驗證性因素分析發現 WM3 之因素負荷量值.59 亦低於.60 之下，亦予以刪除此題。進行第三次驗證性因素分析後發現，C1、C2 對於 C3、C4、C5 而言，具有較高的共同變異程度，因而刪除 C1、C2 題項，上述被刪除的十一題題項將不採用於後續假說檢定中。

在上述的過程中，刪題後 Cronbach's  $\alpha$  值分別為.72、.89 及.74，且組合信度亦分別為.70、.90 及.75，顯示量表具有良好的內部一致性。再者，「內在生命」、「工作意義」及「共同體」的 AVE 值分別為.44、.68 及.50，除「內在生命」之 AVE 值接近.50，其他皆超過>.50，其收斂效度尚可接受。亦根據區別效度表（表 3-9），三構面之 AVE 皆大於其他相關係數平方根，本量表具有良好的效度。本量表之模式配適指標：GFI 值為.96、NNFI 值為.96、CFI 值為.97、SRMR 值為.03，顯示本量表符合內在模式品質。

表 3-11 職場靈性之信度及收斂效度分析表

| 構面 | 題號  | 題項<br>編碼 | 刪題前<br>FL | 刪題後<br>FL | Cronbach's $\alpha$ | CR  | AVE | 平均數  | 標準差 |
|----|-----|----------|-----------|-----------|---------------------|-----|-----|------|-----|
| IL | 34. | IL1      | .56       |           | .72                 | .70 | .44 | 3.64 | .64 |
|    | 35. | IL2      | .64       | .67       |                     |     |     |      |     |
|    | 36. | IL3      | .66       | .65       |                     |     |     |      |     |
|    | 37. | IL4      | .69       | .72       |                     |     |     |      |     |
|    | 38. | IL5      | .58       |           |                     |     |     |      |     |
| WM | 27. | WM1      | .54       |           | .89                 | .90 | .68 | 3.50 | .66 |
|    | 28. | WM2      | .61       |           |                     |     |     |      |     |
|    | 29. | WM3      | .63       |           |                     |     |     |      |     |
|    | 30. | WM4      | .84       | .85       |                     |     |     |      |     |
|    | 31. | WM5      | .83       | .86       |                     |     |     |      |     |
|    | 32. | WM6      | .78       | .77       |                     |     |     |      |     |
|    | 33. | WM7      | .80       | .82       |                     |     |     |      |     |
| C  | 18. | C1       | .67       |           | .74                 | .75 | .50 | 3.77 | .58 |
|    | 19. | C2       | .64       |           |                     |     |     |      |     |
|    | 20. | C3       | .70       | .74       |                     |     |     |      |     |
|    | 21. | C4       | .70       | .75       |                     |     |     |      |     |
|    | 22. | C5       | .61       | .62       |                     |     |     |      |     |
|    | 23. | C6       | .45       |           |                     |     |     |      |     |
|    | 24. | C7       | .47       |           |                     |     |     |      |     |
|    | 25. | C8       | .40       |           |                     |     |     |      |     |
|    | 26. | C9       | .59       |           |                     |     |     |      |     |

註：IL 表示內在生命；MW 表示工作；C 表示共同體。

#### 四、組織公民行為

本研究針對工作倦怠採用「助人行為」、「公民德行」及「運動員精神」三個構面。經由驗證性因素分析後，由於 HB6、HB7 的因素負荷量為.47 及.54，皆低於.60，顯示該觀察變項缺乏信度，予以刪除。然而，為符合組織公民行為之模型配適度及模型精簡原則下，另擇刪除 HB3、HB5 題項，但 S3 題項之因素負荷量雖為.36，Bollen（1989）提出每一

潛在構面應至少具有三個以上的觀察變項，因此仍加以保留。上述被刪除的四題題項將不採用於後續假說檢定中。

在上述的過程中，刪題後的 Cronbach's  $\alpha$  值分別為.77、.77 及.63，且組合信度亦分別為.78、.77 及.65，顯示量表具有良好的內部一致性。再者，「助人行為」、「公民德行」及「運動員精神」的 AVE 值分別為.56、.54 及.41，表示「助人行為」、「公民德行」皆>.50，其具有良好收斂效度。亦根據區別效度分析表（表 3-9），三構面之 AVE 皆大於其他相關係數平方根，顯示量表具有良好的效度。本量表之模式配適指標：GFI 值為.92、NNFI 值為.91、CFI 值為.93、SRMR 值為.04，顯示本量表符合內在模式品質。

表 3-12 組織公民行為之信度及收斂效度分析表

| 構面 | 題號  | 題項編碼 | 刪題前 FL | 刪題後 FL | Cronbach's $\alpha$ | CR  | AVE | 平均數  | 標準差 |
|----|-----|------|--------|--------|---------------------|-----|-----|------|-----|
| HB | 1.  | HB1  | .75    | .80    | .77                 | .78 | .56 | 4.14 | .51 |
|    | 2.  | HB2  | .81    | .89    |                     |     |     |      |     |
|    | 3.  | HB3  | .61    |        |                     |     |     |      |     |
|    | 4.  | HB4  | .58    | .50    |                     |     |     |      |     |
|    | 5.  | HB5  | .67    |        |                     |     |     |      |     |
|    | 6.  | HB6  | .47    |        |                     |     |     |      |     |
|    | 7.  | HB7  | .54    |        |                     |     |     |      |     |
| CV | 8.  | CV1  | .81    | .80    | .77                 | .77 | .54 | 3.48 | .67 |
|    | 9.  | CV2  | .78    | .78    |                     |     |     |      |     |
|    | 10. | CV3  | .60    | .60    |                     |     |     |      |     |
| S  | 11. | S1   | .66    | .68    | .63                 | .65 | .41 | 3.29 | .62 |
|    | 12. | S2   | .82    | .79    |                     |     |     |      |     |
|    | 13. | S3   | .35    | .36    |                     |     |     |      |     |

註：HB 表示助人行為；CV 表示公民德行；S 表示運動員精神。

## 第八節 共同方法變異分析

為了使研究結果在解釋上能夠清楚明瞭，本研究檢測構面是否存在共同方法變異，因此將所有題項進行單因子驗證式因素分析，其結果  $\chi^2(629, n=430)=4863.95$ 、GFI=.50、AGFI=.45、RMR=.93、NNFI=.44， $p=.000$  ( $p<.001$ )，且許多因素負荷量未超過.50 以上，顯示資料配適度不佳。再者，將所有題項進行多因子驗證式因素分析，其配適度  $\chi^2(590, n=430)=1406.29$ 、GFI=.85、AGFI=.82、RMR=.06、NNFI=.88， $p=.000$  ( $p<.001$ )。此兩種模型得出  $\Delta df=39$ 、 $\Delta\chi^2=3457.65$ ，透過 STATABLW 軟體計算出  $p$  值為 0，表示顯著，顯示兩種模型並非相同，故本研究結果受共同方法變異影響的程度可能不大。



## 第四章 統計分析

本章將回收之有效樣本，以 SPSS 20 及 AMOS 20 之統計軟體進行敘述性統計、整體結構模式之統計分析，作為檢定研究假設及後續結果之討論依據。

### 第一節 敘述性統計

本節以回收之有效樣本進行統計分析，瞭解樣本資料的背景屬性、描述性統計及相關分析等基本資訊，作為後續研究的使用。

#### 一、資料背景分析

有關資料背景部分包含有，性別、年齡、婚姻狀況、教育程度、工作類別、總工作類別等項目。有關本研究樣本資料分析結果，彙整理如下表 4-1 所示：

##### (一)性別

在填答者中男性有 171 位（39.8%），女性則有 259 位（60.2%）。性別項目之平均數為 1.61，標準差為.50。

##### (二)年齡

15 歲（含）以上至 19 歲有 1 位（0.2%），20 歲以上至 24 歲有 26 位（6%），25 歲以上至 29 歲有 83 位（19.3%），30 歲以上至 34 歲有 125 位（29.1%），35 歲以上至 39 歲有 80 位（18.6%），40 歲以上至 44 歲有 58 位（13.5%），45 歲以上至 49 歲有 23 位（5.3%），50 歲以上有 34 位（7.9%）。顯示填答者人數大多分布於 25-44 歲，其中以 30 歲以上至 34 歲為最多。在年齡項目之平均數為 4.61，標準差為 1.60。

##### (三)婚姻狀況

在填答者中已婚者有 212 位 (49.3%)，未婚者有 213 位 (49.5%)，其他則有 5 位 (1.2%)。在性別項目之平均數為 1.61，標準差為 .50。

#### (四)教育程度

國中以下有 2 位 (0.5%)，高中 (職) 以下有 85 位 (19.8%)，大學有 296 位 (68.8%)，碩士有 47 位 (10.9%)，博士有 0 位 (0%)。在教育程度項目之平均數為 2.90，標準差為 .56。

#### (五)工作類別

技術部門者有 99 位 (23%)，研發部門者有 41 位 (9.5%)，業務部門者有 61 位 (14.2%)，管理部門者有 155 位 (36%)，其他部門有 74 位 (17.2%)。在工作類別項目之平均數為 3.16，標準差為 1.43。

#### (六)總工作年資

1 年以下歲有 41 位 (9.5%)，1 年 (含) 以上至未滿 3 年有 50 位 (11.6%)，3 年 (含) 以上至未滿 5 年有 49 位 (11.4%)，5 年 (含) 以上至未滿 7 年有 69 位 (16%)，7 年 (含) 以上有 221 位 (54.4%)，其中以 7 年 (含) 以上者所占最多。在工作總年資項目之平均數為 3.89，標準差為 1.40。

表 4-1 資料背景分析表

| 項目 | 樣本特徵    | 次數  | 百分比  | 平均數  | 標準差  |
|----|---------|-----|------|------|------|
| 性別 | 男性      | 171 | 39.8 | 1.61 | .50  |
|    | 女性      | 259 | 60.2 |      |      |
| 年齡 | 15-19 歲 | 1   | 0.2  | 4.61 | 1.60 |
|    | 20-24 歲 | 26  | 6    |      |      |
|    | 25-29 歲 | 83  | 19.3 |      |      |
|    | 30-34 歲 | 125 | 29.1 |      |      |

表 4-1 資料背景分析表(續)

| 項目    | 樣本特徵            | 次數  | 百分比  | 平均數  | 標準差  |
|-------|-----------------|-----|------|------|------|
| 年齡    | 35-39 歲         | 80  | 18.6 | 1.51 | .51  |
|       | 40-44 歲         | 58  | 13.5 |      |      |
|       | 45-49 歲         | 23  | 5.3  |      |      |
|       | 50 歲以上          | 34  | 7.9  |      |      |
| 婚姻狀況  | 已婚              | 212 | 49.3 | 2.90 | .56  |
|       | 未婚              | 213 | 49.5 |      |      |
|       | 其他              | 5   | 1.2  |      |      |
| 教育程度  | 國中以下            | 2   | 0.5  | 3.16 | 1.43 |
|       | 高中(職)           | 85  | 19.8 |      |      |
|       | 大學              | 296 | 68.8 |      |      |
|       | 碩士              | 47  | 10.9 |      |      |
|       | 博士              | 0   | 0    |      |      |
| 工作類別  | 技術部門            | 99  | 23.0 | 3.89 | 1.40 |
|       | 研發部門            | 41  | 9.5  |      |      |
|       | 業務部門            | 61  | 14.2 |      |      |
|       | 管理部門            | 155 | 36   |      |      |
|       | 其他              | 74  | 17.2 |      |      |
| 工作總年資 | 1 年以下           | 41  | 9.5  | 54.4 |      |
|       | 1 年(含)以上至未滿 3 年 | 50  | 11.6 |      |      |
|       | 3 年(含)以上至未滿 5 年 | 49  | 11.4 |      |      |
|       | 5 年(含)以上至未滿 7 年 | 69  | 16   |      |      |
|       | 7 年(含)以上        | 221 | 54.4 |      |      |

資料來源：本研究自行整理。

## 二、相關分析

從表 4-2 相關分析結果，內在生命 ( $r=.41, p<.01$ )、工作意義 ( $r=.40, p<.01$ )、共同體 ( $r=.44, p<.01$ )、助人行為 ( $r=.68, p<.01$ )、公民德行 ( $r=.69, p<.01$ )、運動員精神 ( $r=.54, p<.01$ ) 等構面對組織公民行為呈正相關。然而，情緒耗竭 ( $r=-.29, p<.01$ )、去人性化 ( $r=-.35, p<.01$ )、降低個人成就感 ( $r=-.37, p<.01$ ) 等構面對組織公民行為為負相關。再者，工作家庭平衡 ( $r=.29, p<.01$ )、職場靈性 ( $r=.65, p<.01$ ) 等變項與組織公民行為成正相關，工作倦怠 ( $r=-.45, p<.01$ ) 與組織公民行為則呈負相關。

表 4-2 描述性統計及相關分析

| 變項        | 平均數  | 標準差 | 1      | 2      | 3      | 4      | 5      | 6      | 7      | 8      | 9      | 10     | 11    | 12    | 13    |
|-----------|------|-----|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|
| 1.情緒耗竭    | 2.60 | .69 | (.90)  |        |        |        |        |        |        |        |        |        |       |       |       |
| 2.去人性化    | 2.56 | .53 | .23**  | (.80)  |        |        |        |        |        |        |        |        |       |       |       |
| 3.降低個人成就感 | 2.29 | .75 | .55**  | .17**  | (.87)  |        |        |        |        |        |        |        |       |       |       |
| 4.內在生命    | 3.64 | .64 | -.27** | -.40** | -.22** | (.72)  |        |        |        |        |        |        |       |       |       |
| 5.工作意義    | 3.50 | .66 | -.34** | -.55** | -.17** | .54**  | (.89)  |        |        |        |        |        |       |       |       |
| 6.共同體     | 3.77 | .58 | -.33** | -.57** | -.23** | .56**  | .63**  | (.74)  |        |        |        |        |       |       |       |
| 7.助人行為    | 4.14 | .51 | -.16** | -.23** | -.23** | .34**  | .25**  | .34**  | (.77)  |        |        |        |       |       |       |
| 8.公民德行    | 3.48 | .67 | -.09   | -.40** | -.09   | .39**  | .45**  | .38**  | .31**  | (.77)  |        |        |       |       |       |
| 9.運動員精神   | 3.29 | .62 | -.32** | -.02   | -.39** | .05    | .04    | .12*   | .09    | -.07   | (.63)  |        |       |       |       |
| 10.工作倦怠   | 2.48 | .49 | .83**  | .55**  | .82**  | -.39** | -.44** | -.47** | -.27** | -.23** | -.35** | (.88)  |       |       |       |
| 11.工作家庭平衡 | 3.66 | .77 | -.26** | -.34** | -.12*  | .32**  | .48**  | .41**  | .28**  | .25**  | .03    | -.30** | (.81) |       |       |
| 12.職場靈性   | 3.48 | .44 | -.45** | -.48** | -.37** | .78**  | .80**  | .64**  | .33**  | .38**  | .51**  | -.57** | .41** | (.89) |       |
| 13.組織公民行為 | 3.63 | .38 | -.29** | -.35** | -.37** | .41**  | .40**  | .44**  | .68**  | .69**  | .54**  | -.45** | .29** | .65** | (.63) |

註：1. \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ;  $n = 430$ 。

2. ( ) 表示 Cronbach's alpha 值。



## 第二節 整體結構模式

結構方程模式主要包含兩個部分，測量模型及整體結構模型。在第三章信效度分析以驗證性因素分析法，已檢測測量模型具有合理性。因此本節進一步分析各潛在變項之間的關聯性，並瞭解各變項間是否具有直接、間接及總效果。

### 一、路徑分析

在整體路徑模式的配適度指標如  $GFI=.96$ 、 $CFI=.92$ 、 $NFI=.92$ 、 $PGFI=.10$ 、 $RMR=.04$  等數值合乎標準，指出整體路徑模式具有合理配適，故可進行本研究之模型假設檢定。從圖 4-1 各潛在變項之間的標準化迴歸係數值可以得知直接效果值。「工作倦怠」、「工作家庭平衡」對「職場靈性」的標準化迴歸係數值分別為 $-.51$  ( $p<.001$ )、 $.27$  ( $p<.01$ )。「工作倦怠」、「工作家庭平衡」、「職場靈性」對「組織公民行為」的標準化迴歸係數值分別為 $-.12$  ( $p<.05$ )、 $.03$ 、 $.56$  ( $p<.01$ )。「工作倦怠」、「工作家庭平衡」對「組織公民行為」之間接效果的標準化迴歸係數值分別為 $-.29$ 、 $.15$ 。

依據 Preacher 和 Hayes(2008)檢驗中介效果之研究，本研究以 bootstrap 信賴區間方法檢驗中介效果。在校正偏誤信賴區間 (bias-corrected confidence intervals) 下，間接效果在 $(1-\alpha)100\%$ 的信賴區間內不包含 0，表示存在中介效果，反之則無。再者，在百分位數信賴區間 (percentile confidence intervals) 下，直接效果在 $(1-\alpha)100\%$ 的信賴區間內不包含 0，表示具有部分中介；反之，則為完全中介效果。

工作倦怠對組織公民行為的影響，在校正偏誤 95%的信賴水準下，其間接效果的信賴區間為[-.02,-.21]，顯示此信賴區間不包含 0，因此具有中介效果；在百分位數 95%的信賴水準下，其直接效果的信賴區間為[-.02,-.22]，顯示此信賴區間不包含 0，顯示其具有部分中介效果。再者，工作家庭平衡對組織公民行為的影響，在校正偏誤 95%的信賴水準下，其間接效果的信賴區間為[.11,-.05]，顯示此信賴區間包含 0，因此不具有中介效果；在百分位數 95%的信賴水準下，其直接效果的信賴區間為[.11, -.05]，顯示此信賴區間包含 0，顯示職場靈性為完全中介效果。

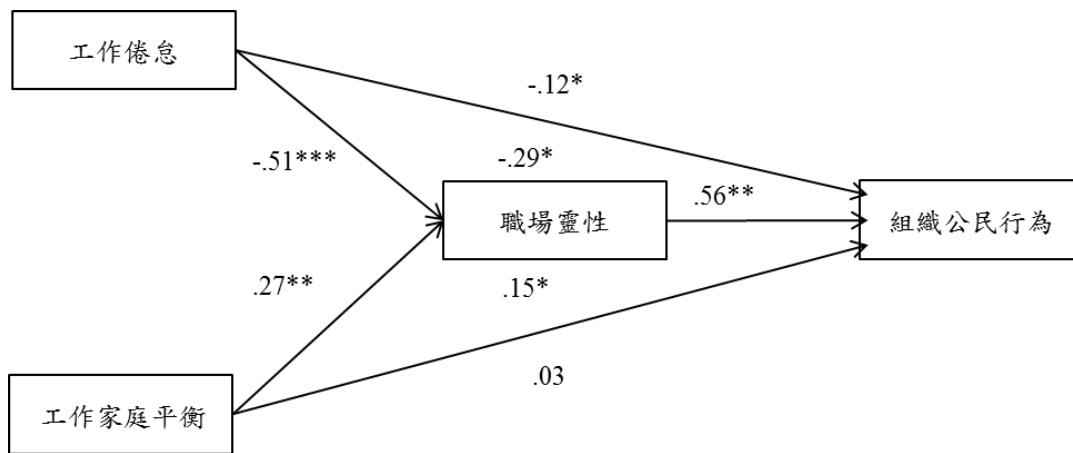


圖 4-1 路徑分析圖

## 二、交叉效度分析

為了檢驗結構模型在不同樣本之間參數估計的恆等性。本研究利用 SPSS 20 版軟體進行隨機分組功能，將總樣本分成 226 與 204 兩組樣本，進行交叉效度分析。假定模型未限制是正確的情況，未限制模型的  $\chi^2(27)=39.26$ ，測量加權模型的  $\chi^2(38)=47.43$ ，兩個模型的巢狀比較之  $\chi^2$  差異量為 8.17 ( $\Delta df=11$ ,  $p=.70$ )， $p$  值未達 .05 顯著，顯示兩組樣本在多對因素負荷量中具有恆等性。假定模型測量加權是正確的情況，結構加權模型

的  $\chi^2(11)=8.17$ ，結構共變異數模型的  $\chi^2(14)=9.27$ ，兩個模型的巢狀比較之  $\chi^2$  差異量為 1.10 ( $\Delta df=3, p=.78$ )， $p$  值未達.05 顯著，表示在兩組樣本多對的迴歸係數具有恆等性。假定模型結構共變異數是正確的情況，結構共變異數模型的  $\chi^2(3)=1.10$ ，結構殘差模型  $\chi^2(14)=28.14$ ，兩個模型的巢狀比較之  $\chi^2$  差異量為 27.04 ( $\Delta df=11, p=.005$ )， $p$  值未達.05 顯著，顯示兩組樣本具有恆等性。因此，本結構模型具有合理的跨樣本交叉效度。



## 第五章 研究結果與建議

依據前一章統計分析所得的結果為基礎，檢驗各項假設並論述解釋其結果，並提供相關實務意涵供為參考，期盼此研究貢獻能夠有助益於學術與實務之發展。

### 第一節 研究結果

透過文獻探討以及實證資料統計分析結果檢驗研究假設，以工作倦怠、工作家庭平衡及職場靈性為前因變項，探討員工組織公民行為的影響。另者，本研究亦探討員工的職場靈性在員工工作倦怠、工作家庭平衡對組織公民行為的影響是否具有中介效果。

#### 一、工作倦怠對職場靈性影響

研究結果發現假設一（H<sub>1</sub>）成立，即「工作倦怠」對「職場靈性」具有負向的影響，結果與過去研究工作倦怠對職場靈性的結果相似（王惠玲，2012；何郁玲，1999）。具體來說，工作倦怠的形成可能為工作要求超過員工負荷，或者逐漸消耗工作資源等因素，因此需花費更多的體力、精力來達到工作目標及獲取更多地資源，在此狀態下員工易關注於工作實際進度，忽視工作對自我內在成長及培養。

#### 二、職場靈性對組織公民行為影響

研究結果發現假設二（H<sub>2</sub>）成立，即「職場靈性」對「組織公民行為」具有正向的影響，結果與 Stevison、Dent 和 White（2009）、Rastgar 等人（2012）的相似。具體來說，靈性經驗存在於各種不同的生活情境當中，包括日常生活的經驗、宗教活動、自然的環境或者人際互動的環境、社區的活動，甚至是工作環境當中（Atchley, 2009）。在職場講求實效性，許多

時候需要即學即用，因此可能經歷許多地挫敗與苦痛，此時員工透過自省內化的過程或受他人自發性地引導分享歷經路程，將負面經驗轉化為正面的人生價值觀，可能有助於員工規劃未來的職涯路徑，故職場靈性對組織公民行為較具有正向影響。

### 三、工作倦怠對組織公民行為影響

研究結果發現假設三（H<sub>3</sub>）成立，即「工作倦怠」對「組織公民行為」具有負向影響，結果與 Sesen、Cetin 和 Basim（2011）、潘孝富等人（2010）的發現相似。具體來說，工作倦怠的形成可能為工作要求超過員工負荷，或者工作資源逐漸消失等因素，因此須更加勞心勞力地完成工作目標及爭取更多地資源，在此狀態下員工易關注於自我的工作情況，忽視周遭的人事物，相對地能夠協助工作夥伴的意願及行為將可能降低及減少。

### 四、工作倦怠在職場靈性與組織公民行為具有中介效果

研究結果發現假設四（H<sub>4</sub>）成立，即「職場靈性」在「工作倦怠」影響「組織公民行為」的過程中，具有部分中介效果。依據資源保存理論，在資源喪失或逐漸消失的情況下易於形成工作倦怠，一方面需要爭取工作資源，另一方面持續努力達到工作要求，使之陷於盲目的工作泥淖中，容易在職場中迷失自我的方向，而非享受工作所帶來的成長喜悅，因此降低了員工的職場靈性。雖然職場靈性能夠有助於員工展現其組織公民行為，然而個體也受到外在環境的影響，易將關注於現實的績效壓力而內在亦感受到負面能量，其員工展現組織公民行為的意願及行為的展現亦受到限制。

### 五、工作家庭平衡對職場靈性影響

研究結果發現假設五（H<sub>5</sub>）成立，即「工作家庭平衡」對「職場靈性」具有顯著正向影響。過去研究鮮少探討過兩者的關係，但依據 Barnett（1998）認為工作家庭平衡是實現生活經驗的一種，且職場靈性也是個人在職場的

經驗及其感受所發展是個人在職場的經驗及其感受所發展思想模式（Canda, 2001），是故工作家庭平衡所帶來的正向經驗，能夠促進員工的正向經驗，能夠促進員工的正向經驗，能夠促進員工的職場靈性。

#### 六、工作家庭平衡對組織公民行為影響

研究結果發現假設六（H<sub>6</sub>）不成立，即「工作家庭平衡」對「組織公民行為」不具有正向的影響。工作與家庭，兩種角色之間對於個體來說可能是種「選擇」而非平衡的關係，個體一旦傾向選擇工作或家庭的角色，則關心的議題將會有所不同。傾向工作角色者，可能較為嚮往工作所帶來的挑戰與成就感等，其員工較容易將工作與家庭在資源上作明顯的劃分，對於任何工作易將視為份內的事情；傾向家庭角色者，可能較為嚮往工作所能帶給家庭的益處，因此雖然身處工作環境中，意念易掛心於其他家庭成員，其工作態度易受到家庭因素的影響，因此對於非自我份內的工作事務，在投注心力的程度就容易受到限制。因此，從本研究結果發現，多數員工可能傾向為後者的結果，即員工身處工作環境亦受家庭角色的影響，使之對於非自我份內工作的付出程度，則較為受限。

#### 七、工作家庭平衡在職場靈性與組織公民行為間有中介效果

本研究職場靈性的中介效果，發現假設七（H<sub>7</sub>）立，即「職場靈性」在「工作家庭平衡」影響「組織公民行為」的過程中，具有完全中介效果，亦即「工作家庭平衡」對「組織公民行為」之影響，能夠完全被「職場靈性」所替代。具體來說，當員工感受工作與家庭之間平衡程度愈高，使身、心、靈感受到自在與滿足，員工在職場中靈性能夠受到滋長與啟發，透過人際關係的互動，其組織公民行為之意願及展現的程度也將愈高，因將其工作或人生經驗分享給同儕，有助於他人在工作或人生旅途中盡能順遂，

當員工在組織內對同儕展現出更多地組織公民行為，不僅協助同事也幫助自己，不但能夠獲得成就感，亦能共同達成團隊績效。

## 第二節 管理意涵

### 一、工作倦怠

本研究針對員工面臨工作倦怠時，提供組織層面、主管層面、個人層面之管理意涵，以供企業實務參考。

#### (一)組織層面

從企業組織文化的角度，期望能夠形塑尊重和諧的組織文化，其組織文化的形塑責任須仰賴企業中的每個人，透過每個人的工作態度彼此相互潛移默化。再者，對於企業組織制度而言，倘若能夠提供公平公正的薪酬制度，及清楚透明的職涯升遷管道，讓員工在自我職涯規劃上能夠維持理想抱負的衝勁。最後，企業能夠支持員工組織多元性社團（例如：登山社、插花社、吉他社等），藉以培養員工多元化興趣，及移轉員工在工作上的負面能量。

#### (二)主管層面

主管平時可留意員工工作狀態，當工作負荷超過員工所能承擔的能力，則提供相關資源協助員工分擔工作量、主管提供員工對於工作或生活方面的經驗回饋，及提供教育訓練的機會，改善員工工作及生活狀況。再者，當員工績效表現較佳時，能適時提供激勵獎金或非金錢性獎勵措施（例如：頒發具象徵性的物品或封號等）給予鼓勵，讓員工的工作動力得以維持。另者，提供員工工作輪調或接受挑戰的機會，讓員工可依據自我能力

和興趣，選擇自己想要的工作內容，並適時提供工作自主性的可能，促使員工享受工作成就感的喜悅。

### (三)個人層面

當員工面對工作倦怠時，提供所能自處應對的方式為下述三步驟：1.釐清倦怠來源，包含工作負荷量過大、工作缺乏自主性、職場支持薄弱、工作回饋少、職場公平性、工作價值觀產生衝突等原因；2.重新認識自己，包含工作價值觀、態度、對於改變的接受度、個性偏好、個人興趣、最愛技能等；3.行動方案，包含親近益友尋求回饋及吸收正面思考的能量、轉移注意力於休閒或其他興趣、藉由運動改善心理狀況、尋求宗教使心靈得以寄託、爭取教育訓練的機會（吳凱琳，2011；張靜慧，2007）。

## 二、工作家庭平衡

### (一)組織層面

公司可以為員工舉辦家庭活動日、員工家庭旅遊等活動，使員工家屬能夠感受到企業對員工的照顧與用心。再者，提供相關育兒津貼、家庭照顧假、彈性工作時間、或提供育嬰托兒所等相關措施，使員工能夠妥善安置家中的幼兒，使幼童獲得充分的照顧。最後，規劃員工協助方案，提供員工除了工作及生活方面的相關諮詢，例如：專業、兩性、法律、財務等相關功能，期望員工能夠將更多精力投注於工作方面。

### (二)個人層面

員工在職場中能夠尋找與自我能力相當的工作，從中養成未來轉換工作的能力（包含時間管理、有溝通技巧等）。再者，平時員工幾乎將時間與精力投入於工作上，與家人的互動相當有限，因此建議員工偶爾在假日能安排家庭旅遊，享受閒暇的親子互動時間，亦能移轉在工作環境中的緊

張感。倘若家中孩童幼小，則建議雙薪家庭的成員，其中一人亦可選擇部分工時或留職停薪的方式，將家中幼童妥善安置照顧。

### 三、職場靈性

靈性促進著重在內在生命察覺與修練（蕭鈺，2008），亦即為著重內在的澄靜及和諧。本研究彙整劉仲矩（1999）、王美嬋、洪志秀（2008），以及杜強國、林芳生（2009）的研究，將促進靈性方案歸納為宗教活動與非宗教活動兩類。

#### （一）宗教活動

組織藉由宗教活動或儀式的運作，包含 1.引經據典：以宗教經典中所論及的道理作為行事指引或溝通語言，例如金剛經、新舊約聖經及儒家經典等著作；2.宗教集會：以宗教為目的的集結、會議或研討活動，例如團契聚會、晨禱會、佛堂講道等；3.符號象徵：以某實物、標誌或行為等，與特定宗教文化產生連結，例如法器、禱告姿勢等；4.將宗教價值應用於非宗教面的事務等，促進組織成員的靈性。

#### （二）非宗教活動

組織藉由非宗教活動的運作，包含 1.成立讀書會：閱讀有關宗教經典、生命探索及生活勵志等書籍，透過成員的分享交流，有助自我靈性省思；2.定期舉辦心靈成長課程：團體動力、個人內在激勵等課程，滋養自我靈性增添自信；3.健康管理課程：情緒管理、健康飲食等課程，能夠使生理及心理方面得以獲得穩定；4.專業諮商指導：透過專業心理諮商處理個人情緒困擾、調解受工作影響所形成的身心壓力問題；5.致贈員工生命探索文章或書籍等方式，藉此讓相關成員有機會分享彼此經驗提升個人輔導協助之能力。

### 第三節 研究建議

本研究組織公民行為測量工具採 Podsakoff、Ahearne 和 MacKenzie (1997) 根據 Organ (1988) 所提出組織公民行為的三個構面(利他行為、公民德行、運動家精神)發展而成，其區別效度方面較為不佳，建議未來研究者能夠採用其他學者之組織公民行為量表。其次，從結果發現職場靈性在工作倦怠對組織公民行為的影響過程中，呈部分中介效果，期許未來研究者亦能探討工作倦怠對組織公民行為之間可能存在著其他變項。第三，期許未來研究者對於相關研究建議採質性研究法歸納員工職場靈性之各種具體行為表徵。最後，本研究僅探討各變項間之相關性，對於各變項之子構面的影響尚未探究，期許未來研究者能夠朝此方向力進。



## 參考文獻

### 一、中文部分

三民書局大辭典編纂委員會（1985）。**大辭典**（三冊精印本）。台北市：三民。

王美燁、洪志秀（2008）。護理專業靈性管理的省思。**護理雜誌**，55（4），81-86。

王惠玲（2012）。地方稅務人員工作壓力、生命意義與工作倦怠之相關研究—以南部五縣市為例。南華大學生死學系碩士論文，未出版，嘉義縣。

何郁玲（1999）。中小學教師職業倦怠、教師效能感與生命意義感關係之研究。國立彰化師範大學教育研究所碩士論文，未出版，彰化。

吳明隆（2007）。結構方程模式 **Amos** 的操作與應用。台北市：五南。

吳盛、林東清、林杏子（2006）。以社會交換理論觀點探討影響虛擬團隊成員知識分享行為因素。**資訊管理學報**，13（1），193-219。

吳凱琳（2011，6月，13）。工作倦怠的自我診斷：我不知道自己要的是什麼？。**Cheers 雜誌**，

<http://www.cw.com.tw/article/article.action?id=5013175>

呂幸珠（2008）。桃園縣公立國民中學導師工作壓力與工作倦怠相關之研究。國立台灣師範大學工業教育學系研究所碩士論文，未出版，台北市。

李郁怡（2010，10月，27）。少女公益家改變3百多萬人。**商業週刊**，1197，160-165。

杜明勳（2003）。談靈性。**護理雜誌**，50（1），81-85。

- 杜強國、林芳生（2009）。靈性健康與職場靈性之探索性研究－以 C 公司為例。**全球商業經營管理學報**，1，35-50。
- 林惠蓮（2007）。在職進修成人職場靈性觀與工作價值觀對組織承諾之影響。國立中正大學成人及繼續教育學系博士論文，未出版，嘉義。
- 林鈺琴、賴鳳儀、黃紹慶、潘蕙韶、鍾潤富（2011）。組織公民行為與工作家庭衝突之關聯分析：好士兵症候群？。**管理學報**，28(1)，31-47。
- 林繼正、陳淑芬（2008）。建構空服員工作壓力、職業倦怠對身心健康狀況影響模式。**運動休閒管理學報**，5（1），1-17。
- 邱皓政（2003）。結構方程式-LISREL 的理論、技術與應用。台北市：五南。
- 邱皓政（2012）。量化研究與統計分析：SPSS 資料分析範例解析。台北市：五南。
- 姜定宇、鄭伯璫（2003）。組織忠誠、組織承諾、及組織公民行為研究之回顧與前瞻。**應用心理研究**，19，175-210。
- 洪瑞斌、陳怡璇（2009）。工作倦怠歷程模式之探索：以餐飲企業主管為例。**應用心理研究**，43，19-48。
- 若水（譯）（1992）。André Lefebvre 著。**超個人心理學**。台北市：桂冠。
- 孫德修、趙正敏、廖木燦（2008）。工作要求－資源模式與工作倦怠關係之研究－以某半導體封裝測試公司員工為例。**朝陽學報**，13，1-29。
- 袁建中、林伯恒、魏煒圻（2010）。台灣高科技產業發展下之科技管理策略。**華岡工程學報**，26，1-8。
- 高美玲、葉美玲（1999）結構方程模式的應用：驗證性因素分析。**護理研究**，7（6），594-605。

- 區載怡（譯）（2005）。Wilfred McSherry 著。靈性在護理上的應用。台中市：滄海。
- 張火燦、劉嘉雯、許宏明、繆敏志、童志隆（2011）。主管心情感染與員工創新行為的關係：敬業貢獻與工作倦怠的中介角色。人力資源管理學報，11（2），1-24。
- 張火燦、劉嘉雯、黃名揚（2010）。職場靈性影響工作家庭平衡之研究：整合模式的驗證。台灣管理學刊，10（1），79-102。
- 張弘勳、蔡淑苓（2007）。教師工作倦怠的成因與預防。幼兒保育論壇，2，62-79。
- 張偉豪（2011）。論文寫作：SEM 不求人。高雄市：鼎茂。
- 張淑美（譯）（2007）。Miller, J. P. 著。生命教育—推動學校的靈性課程。台北市：學富。
- 張靜慧（2007，9 月，1）。工作倦怠，該休假還是辭職？。康健雜誌，106，156-161。
- 莊耀嘉（譯）（2004）。Maslow A.H. 著。馬斯洛。台北市：桂冠。
- 郭永玉（2002）。精神的追尋：超個人心理學及其治療理論研究。武漢：華中師範大學。
- 郭生玉（2005）。心理與教育研究法（第十八版）。新北市：精華書局。
- 陳佳雯、陸洛、許雅玉（2012）。工作要求、工作資源與員工工作態度之關聯：以勤勉審慎性及主動性人格為調節變項。人力資源管理學報，12（1），23-49。
- 陳家倫（2004）。自我宗教的興起：以新時代靈性觀為例。世界宗教學刊，3，137-170。

- 陳滌凡（2009）。非營利組織的員工情緒耗竭對組織公民行為影響之研究——以領導-成員交換關係為中介變項。國立中正大學勞工研究所碩士論文，未出版，嘉義。
- 傅佩榮（2003）。傅佩榮談身、心、靈整合：管理自我的潛能（第一版）。台北：天下遠見。
- 彭台光，高月慈，林鈺琴（2006）。管理研究中的共同方法變異：問題本質、影響、測試與補救。管理學報，23（1），77-98。
- 彭慧玲、劉相弦（2007）。當生命陷入低潮時-正向思考與靈性考。台北商業技術學院校刊。
- 游千慧（2011）。工作家庭人力資源實務與工作績效、離職傾向的關係：以組織公民行為為中介變項。東吳大學企業管理研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 黃良傑、黃新福（2008）。證券業資訊人員工作壓力、工作壓力反應與職業倦怠關係之研究。德霖學報，22，171-192。
- 黃芳銘（2007）。結構方程模式：理論與應用（第五版）。台北：五南。
- 黃朝盟、李俊達（2012，6月）。公務人員職場精神力之紮根理論初探。論文發表於中國行政公職局、澳門大學、澳門區域公共管理研究學會、湖南城市學院、福建省公務員局及台灣台北大學聯合主辦之「提升公共管制能力 2012 年兩岸四地學術研討會」，澳門。
- 劉仲矩（1999）。企業組織靈性管理之初探。國立台灣大學商學研究所博士論文，未出版，台北市。
- 劉京菊（2010）。工作家庭文化對教師組織公民行為之影響：家庭照顧的調節效果。大葉大學管理學院碩士論文，未出版，彰化縣。

- 劉美惠（2008）。工作壓力、工作家庭衝突對組織公民行為之影響。國立屏東科技大學企業管理系所碩士論文，未出版，屏東縣。
- 劉雅惠（2011）。教師工作倦怠之探究。學校行政雙月刊，73，200-221。
- 劉燁（2006）。馬斯洛的智慧。台北市：正展。
- 潘孝富、譚小宏、秦啟文、王蕾（2010）。教師組織公平感與組織公民行為：工作倦怠的中介作用。心理發展與教育，15(2)，409-415、444。
- 潘慧玲（2009）。教育研究的取徑：概念與應用。台北市：高等教育出版。
- 蔡育哲（2007）。企業社會責任知覺與組織公民行為之關聯性研究—企業社會責任知覺與組織公民行為之關聯性研究。國立台灣科技大學企業管理系碩士論文，未出版，台北。
- 蕭鈺（2008）。職場靈性概念及其對於人力資源發展的意涵。T&D，66，1-15。
- 謝書怡、許金田（2011）。企業社會責任知覺與組織公民行為之關聯性研究—以職場靈性為中介變項。論文發表於高雄應用科技大學企業管理系、高階經營管理研究所聯合舉辦之「2011 第三屆管理創新與行銷專案研討會」學術研討會，高雄市。
- 嚴長壽（2008）。做自己與別人生命中的天使。台北市：寶瓶文化。
- 蘇守謙（2000）。資訊人員職業焦崩與離職決策研究。中央大學資管研究所碩士論文，未出版，桃園縣。

## 二、外文部分

- Adkins, C. L., & Premeaux, S. F. (2012). Spending time: The impact of hours worked on work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 380-389.
- Allport, G. W., & Ross, J. M. (1967). Personal religious orientation and prejudice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 5(4), 432-443.
- Ashforth, B. E., & Pratt, M. G. (2003). Institutionalized spirituality: An oxymoron? In *The handbook of workplace spirituality and organizational performance* (pp. 93-107). Armonk, New York: M. E. Sharpe.
- Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2000). Spirituality at work: A conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 134-145.
- Atchley, R. C. (2009). *Spirituality and aging*. Baltimore, MD: The Johns Hopkins University Press.
- Baetz, M., Bowen, R., Jones, G., & Koru-Sengul, T. (2006). How spiritual values and worship attendance relate to psychiatric disorders in the Canadian population. *Can J Psychiatry*, 51(1), 654-661.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- Bakker, A. B., & Geurts, S. A. E. (2004). Towards a dual-process model of work-home interference. *Work and Occupations*, 31, 345-366.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2005). The crossover of burnout and work engagement among working couples. *Human Relations*, 58, 661-689.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. G. (2003). A multigroup analysis of the job demands-resources model in

- four home care organizations. *International Journal of Stress Management*, 10(1), 16-38.
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Barnett, R. C. (1998). Toward a review and re-conceptualization of the work/family literature. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 124, 125-182.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology* , 51(6), 1173-1182.
- Benligiray, S., & Sonmez, H. (2012). Analysis of organizational commitment and work-family conflict in view of doctors and nurses. *International Journal of Human Resource Management*, 23(18), 3890-3905.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bollen, K. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York: Wiley.
- Bosch, L. (2009). The inevitable role of spirituality in the workplace. *Business Intelligence Journal*, 2(1), 139-157.
- Bragger J. D., Rodriguez-Srednicki, O., Kutcher E. J., Indovino, L., & Rosner, E. (2005). Work-family conflict, work-family culture, and organizational citizenship behavior among teachers, *Journal of Business and Psychology*, 20(3), 303 -324.
- Bregman, L. (2006). Spirituality: A glowing and useful term search of a meaning. *Omega*, 53(1-2), 5-26.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11(4), 710-725.

- Butler, A. B., Grzywacz, J. G., Bass, B. L., & Linney, K. D. (2005). *Predicting work–family balance from work–family conflict and facilitation among couples*. Poster presented at the 67th Annual Conference of the National Council on Family Relations. Phoenix, AZ.
- Canda, E. R. (2001). Transcending through disability and death: Transpersonal themes in living with cystic fibrosis. In *Transpersonal perspectives on spirituality in social work* (pp. 109-134). New York: The Haworth.
- Carlson, D. S., & Grzywacz, J. G. (2008). Reflections and future directions on measurement in work-family research. In *Handbook of work-family integration: Research, theory, and best practices* (pp.57-73). Boston, MA: Academic Press.
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Wayne, J. H., & Grzywacz, J. G. (2006). Measuring the positive side of the workfamily interface: Development and validation of a workfamily enrichment scale. *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 131–164.
- Catherine, S., & Angus, S. (2009). *Concise oxford english dictionary* (11th ed.). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Chiu, S. F., & Tsai, M. C. (2006). Relationships among burnout, job involvement, and organizational citizenship behavior. *Journal of Psychology*, 140(6), 517-530.
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770.
- Claude, J., & Zamor, G. (2003). Workplace spirituality and organizational performance. *Public Administration Review*, 63(3), 355-363.
- Colton, C. L., Hammer, L. B., & Neal, M. G. (2002, April). *Informal organizational support and work and family outcomes*. Paper presented at

- the annual meeting of the society of industrial and organizational psychology, Toronto, Canada.
- de Klerk, J. J. (2005). Spirituality, meaning in life, and work wellness: A research agenda. *The International Journal of Organizational Analysis*, 13(1), 64-88.
- Derezotes, D. (2006). Spirituality oriented social work practice. New York: Pearson.
- Duchon, D., & Ashmos P. D. (2005). Nurturing the spirit at work: Impact on work unit performance. *Leadership Quarterly*, 16(5), 807-833.
- Dudeck, J. M. (2004). The influence of spirituality on the career development of college seniors: An examination of work values. *College Students Affairs Journal*, 23(2), 185-196.
- Farahnaz, K., Salmiah, M. A., & Bahram, P. (2012). Relationship between workplace spirituality and organizational citizenship behavior among nurses through mediation of affective organizational commitment. *Journal of Nursing Scholarship*, 44(3), 302-310.
- Farh, J. L., Earley, P. C., & Lin, S. C. (1997). Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 421-444.
- Ferguson M., Carlson D., Zivnuska S., & Whitten D. (2012). Support at work and home: The path to satisfaction through balance. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 299-307.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobserved variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-165.

- Frone, M. R. (2003). Work-family balance. In *Handbook of occupational health psychology* (pp.143-162). Washington, DC: American Psychological Association.
- Fry, L. W. (2003). Toward a Theory of Spiritual Leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693-727.
- Fry, L. W., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. *Leadership Quarterly*, 16(5), 835 -862.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work- family enrichment. *Academy of Management Review*, 31 (1), 72-92.
- Grzywacz, J. G., & Bass, B. L. (2003). Work, family and mental health: Testing different models of work-family fit. *Journal of Marriage and Family*, 65(1), 248-261.
- Grzywacz, J. G., & Butler, A. B. (2005). The impact of job characteristics on work-to-family facilitation: Testing a theory and distinguishing a construct. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 97-109.
- Grzywacz, J. G., & Carlson, D. S. (2007). Conceptualizing work-family balance: Implications for practice and research. *Advances in Developing Human Resources*, 9(4), 455-471.
- Grzywacz, J. G., & Marks, N. F. (2000). Reconceptualizing the work-family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 111-126.
- Hair, J. F., Tatham, R. L., Anderson, R. E., & Black, W. (1998). *Multivariate data analysis* (5th ed.). Jersey, NJ: Pearson.

- Hanson, G. C., Hammer, L. B., & Colton, C. L. (2006). Development and validation of a multidimensional scale of perceived work-family positive spillover. *Journal of Occupational Health Psychology, 11*, 249–265.
- Hobfoll, S. E. (1988). *The ecology of stress*. New York: Hemisphere.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*, 513–524.
- Hobfoll, S. E., & Lilly, R. S. (1993). Resource conservation as a strategy for community psychology. *Journal of Community Psychology, 21*(2), 128-148.
- Holmes, E. (2005). *Teacher well-being: Looking after yourself and your career in the classroom*. New York: Routledge Falmer.
- Homans, G. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. New York: Harcourt Brace.
- Howard, S. (2002). A spiritual perspective on learning in the workplace. *Journal of Managerial Psychology, 10*(2), 375-382.
- Hyman, C., & Handal, P. J. (2006). Definitions and evaluation of religion and spirituality items by religious professionals: A pilot Study. *Journal of Religion & Health, 45*(2), 264-282.
- Inkeles, A. (1969). Participant Citizenship in Six Developing Countries. *The American Political Science Review, 63*, 1120-1141.
- Jahangir, N., Akbar, M. M., & Haq M. (2004). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *BRAC University Journal, 1*(2), 75-85.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley.

- Kane, R. E., Magnusen, M. J., & Perrewé P. L. (2012). Differential effects of identification on extra-role behavior. *Career development international*, 17(1), 25-42.
- Kankanhalli, A., Tan, B. C. Y., & Wei, K. K. (2005). Contributing knowledge to electronic knowledge repositories: An empirical investigation. *MIS Quarterly*, 29(1), 113-143.
- Karakas F. (2010). Spirituality and performance in organizations: A literature review. *Journal of Business Ethics*, 94(1), 89–106.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9(2), 131-146.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York: Wiley.
- King, P. E., & Chris J. B. (2004). Exploring adolescent spiritual and religious development: Current and future theoretical and empirical perspectives. *Applied Developmental Science*, 8(1), 2-6.
- Kinjerski, V. M., & Skrypnik, B. J. (2004). Defining spirit at work: Finding common ground. *Journal of Organizational Change Management*, 17(1), 26-42.
- Kokkinos, C. M. (2007). Job stressors, personality and burnout in primary school teachers. *British Journal of Educational Psychology*, 77, 229-243.
- Lenaghan J. A., & Sengupta K. (2007). Role conflict, role balance and affect: A model of well-being of the working student. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 9(1), 88-109.
- Liljegren, M. (2008). *Health at work: The relationship between organizational justice, behavioral responses, and health*. unpublished doctoral dissertation, Linköping University, Sweden.

- Liu, N. C., & Wang, C. Y. (2011). Searching for a balance: work-family practices, work-team design, and organizational performance. *International Journal of Human Resource Management*, 22(10), 2071-2085.
- Lobel, S. (1991). Allocation of investment in work and family roles: Alternative theories and implications for research. *Academy of Management Review*, 16(3), 507-21.
- Lopez, L. H., Ramos, R. R., & Ramos, S. R. (2009). Spiritual behaviour in the workplace as a topic for research. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 6(4), 273-285.
- Lu, L., Kao, S. F., Siu, O. L., & Lu, C. Q. (2010). Work stressors, chinese coping strategies, and job performance in the greater china. *International Journal of Psychology*, 45(4), 294-302.
- Macavei, B., & Micleam, M. (2008). An empirical investigation of the relationship between religious beliefs, irrational beliefs, and negative emotions. *Journal of Cognitive and Behavioral Psychotherapies*, 8(1), 1-16.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1993). The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of sales performance. *Journal of Marketing*, 57(1), 70–80.
- Marks, S. R., Huston, T. L., Johnson, E. M., & MacDermid, S. M. (2001). Role balance among white married couple. *Journal of Marriage and Family*, 63(4), 1083-1098.
- Marques, J., Dhiman, S., & King, R. (2007). A review of spirituality in the workplace. *Employ Respons*, 21(3), 273-274.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2(2), 99-113.

- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1986). *Maslach burnout inventory* (2nd ed.). Palo Alto, CA: Consulting psychologists press.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Schwab, R. L. (1996). Maslach burnout inventory-educators survey (MBI-ES). In *MBI Manual*. (3rd ed.). Palo Alto, CA: Consulting psychologists press.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter M. P. (2001). Job burnout. *Annu Rev Psychol*, 52, 397-422.
- Maslow, A. H. (1969). Theory Z. *Journal of Transpersonal Psychology*, 1(2), 31-47.
- Maslow, A. H. (1971). The farther reaches of human nature. New York: Viking Penguin.
- McGregor D. M. (1957). The human side of enterprise. *The Management Review*, 46(11), 22–28.
- Megginson D., & Casserley T. (2008). *Learning from burnout: Developing sustainable leaders and avoiding career derailment*. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann.
- Milliman, J., Czaplewski, A. J., & Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment, *Journal of Organizational Change Management*, 16(4), 426-447.
- Nielsen, T. M., Bachrach, D. G., Sundstrom, E., & Halfhill, T. R. (2012). Utility of OCB: Organizational citizenship behavior and group performance in a resource allocation framework. *Journal of Management*, 38(2), 668-694.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.

- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKensie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior. Its nature, antecedents, and consequences*. London, UK: Sage.
- Pawar, B. S. (2009). Some of the recent organizational behavior concepts as precursors to workplace spirituality. *Journal of Business Ethics*, 88(2), 245-261.
- Perrone, K. M., Webb, L. K., Wright, S. L., Jackson, Z. V., & Ksiazak, T. M. (2006). Relationship of spirituality to work and family roles and life satisfaction among gifted adults. *Journal of Mental Health Counseling*, 28(3), 253-268.
- Pines, A. (1993). Burnout: an existential perspective. In *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (pp. 33-51). Washington, DC: Taylor & Francis.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A metaanalysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122-141.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 3(1), 351-363.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262-270.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.

- Poelmans, S., Stepanova, O., & Masuda, A. (2008). Positive spillover between personal and professional life: Definition, antecedents, consequences and strategies. In *Handbook of work-family integration: Research, theory and best practices* (pp.141-156). Oxford, UK: Academic Press.
- Raine-Eudy, R. (2000). Using structural equation modeling to test for differential reliability and validity: An empirical demonstration. *Structural Equation Modeling*, 7(1), 124-141.
- Randall, W. S., Prybutok, V. R., & Gravier, M. J. (2011). Connection, trust, and commitment: dimensions of co-creation?. *Journal of Strategic Marketing*, 19, 3-24.
- Rastgar, A. A., Zarei, A., Mousavidavoudi, S. M., & Fartash, K. (2012). The link between workplace spirituality, organizational citizenship behavior and job performance in Iran. *Journal of Economics and Management*, 1(6), 51-67.
- Ronald, C. G., & Ruth, F. F. (2011). Burnout and engagement in relation with job demands and resources among dental staff in northern Ireland. *Community Dentistry and Oral Epidemiology*, 39(1),87-95.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91-127.
- Ruderman, M. N., Ohlott, P. J., Panzer, K., & King, S. N. (2002). Benefits of multiple roles for managerial women. *Academy of Management Journal*, 45(2), 369-386.
- Schaufeli, W. B., & Buunk, B. P. (2003). Burnout: An overview of 25 years of research and theorizing. In *The handbook of work and health psychology* (2nd ed.) (pp. 383-425). New York: John Wiley & Sons.

- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Maslach, C., & Jackson, S. E. (1996). The Maslach burnout inventory-general survey. In *Maslach burnout inventory*. Palo Alto, CA: Consulting psychologists press.
- Sesen, H., Cetin, F., & Basim, H. N. (2011). The effect of burnout on organizational citizenship behaviour: The mediating role of job satisfaction. *International Journal of Contemporary Economics and Administrative Sciences*, 1(1), 40-64.
- Sheep, M. L. (2004, August). *Nailing down gossamer: A valid measure of the person-organization fit of workplace spirituality*. Paper presented at The Academy of Management Annual Meeting, New Orleans, Louisiana.
- Sheep, M. L. (2006). Nurturing the whole person: The ethics of workplace spirituality in a society of organizations. *Journal of Business Ethics*, 66(4), 357-375.
- Şöheyda Göktürk (2011). Assessment of the quality of an organizational citizenship behavior instrument. *School Effectiveness and School Improvement*, 22(3), 335-349.
- Stevison, M., Dent, E., & White, D. (2009, August). *Toward a greater understanding of spirit at work: A model of spirit at work and outcomes*. In academy of management proceedings of academy of management annual meeting, Chicago, IL.
- Sumer, H. C., & Knight, P. A. (2001). How do people with different attachment styles balance work and family? *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 653-663.
- Tepper, B. J. (2003). Organizational citizenship behavior and the spiritual employee. In *Workplace spirituality in organizations and organizational performance* (pp.181-190). New York: M. E. Sharpe.

- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construction redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802.
- Van Emmerik, H., Jawahar, I. M., & Stone, T. H. (2005). Associations among altruism, burnout dimensions, and organizational citizenship behaviour. *Work and Stress*, 19 (1), 93-100.
- Van Steenbergen, E. F., Ellemers, N., & Mooijaart, A. (2007). How work and family can facilitate each other: Distinct types of work-family facilitation and outcomes for women and men. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 279-300.
- Voydanoff, P. (2004). Implications of work and community demands and resources for work-to-family conflict and facilitation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(4), 275-285.
- Voydanoff, P. (2004). The effects of work demands and resources on work-to-family conflict and facilitation. *Journal of Marriage and Family*, 66, 398-412.
- Wayne, J. H., Grzywacz, J. G., Carlson, D. S., & Kacmar, K. M. (2007). Work-family facilitation: A theoretical explanation and model of primary antecedents and consequences. *Human Resource Management Review*, 17(1), 63-76.
- Wayne, J. H., Musisca, N., & Fleeson, W. (2004). Considering the role of personality in the work-family experience: Relationships of the big five to work-family conflict and facilitation. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 108-130.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-618.

- Williams, L. J., Edwards, J. R., & Vandenberg, R. J. (2003). Recent advances in causal modeling methods for organizational and management research. *Journal of Management*, 29(6), 903-936.
- Zedeck, S., & Mosier, K. (1990). Work in the family and employing organization. *American Psychologist*, 45(2), 240-251.



# 附 錄



## 附錄一

### 研究問卷

親愛的企業先進：

您好！首先懇請並感謝您在百忙之中，撥空填寫此份問卷。本問卷的目的在於希望能夠了解員工工作狀態與對工作家庭感受之情形，其結果僅供碩士論文研究使用，內容絕對保密，敬請安心填答。對於題目有不清楚或任何建議事項，歡迎您隨時以Email與我們聯繫，衷心感謝您的熱心協助，謝謝。  
敬祝 順心平安

國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系

指導教授：余鑑 博士、于俊傑 博士

研究生：黃于寶

Email：grace820167s@gmail.com

|                               | 非常不同意                    | 不同意                      | 普通                       | 同意                       | 非常同意                     |
|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 您願意幫助工作進度落後的同事。            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. 您願意和其他同事分享自己的專業知識。         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. 當其他同事意見不合時，您會試著扮演和事佬。      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. 您會採取一些做法避免和其他同事發生問題。       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. 您願意花時間幫助在工作上遇到問題的同事。       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. 當您採取的做法可能會影響其他同事時，您會先知會他們。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. 當有同事心情不好時，您會為他打氣。          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. 您會提出有關提升員工工作效能的建設性意見。      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. 您會冒著被反對的風險表達您相信對公司最好的意見。   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. 您會出席並積極參與公司的會議。           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. 您總是看事情的負面，而不看好的那一面。       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. 您會花很多時間抱怨一些瑣碎的事。          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. 您總是能發現其他同事在工作上的錯誤。        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. 我可以兼顧工作和生活。               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. 我可以在工作與生活中找到樂趣。           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|                                   |                          |                          |                          |                          |                          |
|-----------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 16. 在工作與生活中，我滿意我所做的每一件事情。         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17. 我全力投入工作和生活中的每一件事。             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18. 我覺得我是工作群體（部門、單位等）中的一份子。       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19. 我的主管會鼓勵我在工作中的成長。              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20. 工作上的許多體驗帶給我個人的成長。             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 21. 當我對一些事情感到擔心害怕時，工作組織會鼓勵我提出來討論。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 22. 當我有所顧慮時，我會讓適當的對象知道。           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 23. 在工作中，我與同事採取積極的方式，一起解決衝突。      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 24. 我在公司裡，能被公正地評價。                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 25. 我的公司會鼓勵我在工作上嘗試冒險創新。           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 26. 我在工作中找到自我價值，就是能夠做自己。          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 27. 我在工作中體驗到歡樂。                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 28. 我相信我的工作能夠為他人帶來快樂。             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 29. 我的工作讓我充滿活力。                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 30. 「我所做的工作」與「我生命中認為重要的事物」產生連結。   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 31. 在多數的日子裡，我期待工作的到來。             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 32. 我了解我個人的工作，與更大的團隊利益其間的關聯。      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 33. 我了解工作對我的意義。                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 34. 我覺得生命是充滿希望的。                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 35. 我內在的心靈價值觀影響我的抉擇。              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 36. 我認為我是一個重視內在心靈的人。              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 37. 祈禱是我生命中重要的一部分。                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 38. 我關心同事們的心靈健康。                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 39. 我的工作讓我覺得很累。                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 40. 工作結束後，我感到精疲力盡。                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 41. 起床後，想到要面對今天的工作，就讓我感到很疲乏。      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 42. 與人群工作一整天使我覺得很累。               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 43. 我對我的工作感到倦怠。                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 44. 我對我的工作感到沮喪。                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 45. 我覺得我工作的很辛苦。                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 46. 與人共事帶給我很大的壓力。                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|                             |                          |                          |                          |                          |                          |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 47. 我覺得我已經到達極限了。            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 48. 我能夠很容易了解他人的感受。          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 49. 我可以很有效地處理他人的問題。         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 50. 我覺得透過我的工作可以正向影響他人的生活。   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 51. 我覺得精力充沛。                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 52. 和他人在一起時，我可以容易地營造出輕鬆的氣氛。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 53. 每當和他人密切地接觸後，我會感到愉悅。     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 54. 在這個工作中我完成了許多有價值的事。      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 55. 在工作中，我能夠很冷靜地處理自我的情緒問題。  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 56. 我覺得我對待一些人的態度是冷冰冰的。      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 57. 從事這個工作後，我對待人變得更不帶感情。    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 58. 我擔心這個工作正使我變得越來越無情。      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 59. 我不在乎他人發生了什麼事情。          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 60. 我覺得他人會把他們自己的問題怪罪在我身上。   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### 個人基本資料

- 性別：☐男性 ☐女性。
- 年齡：☐15-19 歲 ☐20-24 歲 ☐25-29 歲 ☐30-34 歲  
☐35-39 歲 ☐40-44 歲 ☐45-49 歲 ☐50 歲以上。
- 婚姻狀況：☐已婚 ☐未婚 ☐其他：\_\_\_\_\_。
- 教育程度：☐國中以下 ☐高中（職） ☐大學 ☐碩士 ☐博士。
- 工作類別：☐技術部門 ☐研發部門 ☐業務部門 ☐管理部門  
☐其他：\_\_\_\_\_。
- 總工作年資：☐未滿 1 年 ☐1 年以上至未滿 3 年 ☐3 年以上至未滿 5 年  
☐5 年以上至未滿 7 年 ☐7 年以上。

辛苦了，非常感謝您用心的填答！