

# 「聞聲救苦」或「濫用靈性」？ 職場靈性影響組織行為之實證研究 —以文官靈性為中介變項\*

吳宗憲\*\*

## 《摘要》

過往研究證實，現代企業組織引進靈性，的確能有效提升員工的正向組織行為，然而靈性對於私部門可能造成的傷害，如操控員工倫理以及強迫異己改宗等問題，卻僅有少數文獻予以正視。而揆諸政治史，無論在政治哲學或者政策執行面，原本靈性的價值便是扮演重要角色的，因此前述操控靈性與改宗的問題，會使文官在執行某些道德政策時，產生更嚴重的副作用，然而，相關學術議題在過往「政教分離」傳統下，選擇避而不談。

本研究與過往研究不同者，除將檢閱靈性正向效用文獻外，也系統性整理靈性負向問題之文獻，並且將研究對象由私部門職員轉移為政府文官，並將過往由個案研究所得出的負向倫理行為論述，以量化研究進行驗證，最後，研究結果將說明靈性對文官組織行為產生的複雜兩面性關係。

[關鍵詞]：職場靈性、組織承諾、工作滿意度、倫理決策、個人靈性

---

投稿日期：103年8月11日；接受刊登日期：103年12月15日。

\* 作者非常感謝兩位匿名審查人所提供的寶貴審查意見，惟文責仍由作者自負。作者同時感謝科技部在本研究案經費上的補助（編號：MOST 103-2010-H-024-001）。

\*\* 吳宗憲為國立臺南大學行政管理系副教授，e-mail: wuchuangsien@gmail.com。

## 壹、前言

近年來，西方公司組織逐漸興起了一股新的「典範」，稱為「靈性運動」，組織刻意強化職場靈性的面向，包括追求意義、目的、社群聯結、簡單生活、與超自然的聯繫等 (Marques, Dhiman, & King, 2007)，而政府作為組織類型之一，自然也吹進了這股靈性運動風潮，馬英九總統曾在 2009 年元旦公開表示，希望培養每位公務員具有觀世音菩薩「聞聲救苦」的慈悲心，並將此精神放進文官考核指標 (唐佩君, 2009)，各部門也開始在訓練中引進「靈性成長課程」，包括補助參與佛學課程 (Butler, 2011)。

相較於私部門學術與實務上逐漸發展起來的組織靈性運動，公共行政研究卻不多見，其原因有二，從結構的角度來說，公共行政原本便刻意強調「效率理性」觀，使得個人靈性的議題，應該 (及事實上) 如何影響文官執行政策的討論，便成為一個消失在公共行政學術中的議題 (Bruce, 2000: 464; Houston, Freeman, & Feldman, 2008)。

但揆諸現實，近年因靈性信仰造成的倫理爭議並不少見，例如：公、私部門中，許多人都有被組織 (或主管、同事) 半強迫員工參加心靈成長課程的負面經驗，甚至有靈性組織「日月明功」因此發生虐待及致命的法律事件 (蘋果日報, 2013)，然而，即便靈性議題已然影響公共行政的發展，國內相關研究卻仍占少數，目前我政府在公務人員管理機制當中，也未對文官的靈性修行等進行規範，未來若欲對此議題提出政策建議，必然需要靈性信仰影響文官行為的實證研究，這便形成本研究的動機之一。

在實務的困境之下，吾人進一步檢閱學術論文中靈性因素對組織行為的影響，赫然發現正反完全對立的兩種研究結論。正面研究談到，透過職場靈性的培養，可引發員工正向組織行為，以帶來公司效益 (Guillory, 2001: 40; Gasparski, 2004: 126)，因此英特爾、可口可樂、波音及西爾斯等大公司，都已將「靈性」納入職場工作、策略及文化的一部分 (Karakas, 2010: 90)，故政府若能強化文官的靈性，將有助於公共事務的推動 (李俊達、黃朝盟, 2010)。但也有負面研究認為，私部門若濫用職場靈性，可能造成「失控正面思考」，壓抑民主精神，無視於組織中某些成員所遭受的不公平處境 (Ehrenreich, 2010)，而公部門必須更提防類似問題，一方面是因為從事公共事務 (包括投票、自願服務) 較私部門更容易吸引到具

「聞聲救苦」或「濫用靈性」？職場靈性影響組織行為之實證研究—以文官靈性為中介變項

靈性的職員，其決策亦常與決策者的信仰息息相關（Dionne, Elshtain, & Drogosz, 2004; Lam, 2002; Putnam, 2000），另一方面則是文官手中掌有權力，若公部門官員自認為「道德」地「透過政府力量，將自身的價值觀強加到其他人身上」（Meier, 1994: 4-8），便跨越了民主制度中公民授予權限的界線，產生「另類代理人問題」（吳宗憲，2012）。是故，本研究動機之二，便是透過實證研究，釐清何種狀況下「靈性」對文官組織行為產生正面影響，何時發生負面影響。

此外，雖從上世紀末，北美便開始有學者討論起職場靈性議題（Ashmos & Duchon, 2000; Cavanagh, 1999; Giacalone & Jurkiewicz, 2003a）。然而，雖然涉及職場靈性的實務與研究不斷增加，但其作為科學研究的合法性卻尚未確立（Giacalone & Jurkiewicz, 2003a; Giacalone, Jurkiewicz, & Fray, 2005），包括在概念、定義以及衡量方法上都還存在爭議（Ashmos & Duchon, 2000; Giacalone & Jurkiewicz, 2003a; Hicks, 2003），因此本研究希望能在釐清靈性所帶來的正、反效果的過程中，透過實證研究設計，嘗試性地釐清靈性組織研究中的某些方法論爭議，此為研究動機之三。

而為釐清前述職場靈性對於文官組織行為的影響，筆者乃針對臺北市政府負責區、戶政的基層文官，進行了量化的實證研究。研究結果發現，文官個人靈性在其中扮演了中介變項的作用，使得職場靈性對於文官行為的影響，呈現正反兩面的結果。一方面，若職場靈性能引起文官個人靈性的提升，則將使得文官產生高倫理決策行為，這就類似前述「聞聲救苦」的正向行為，但此時會降低渠等的組織承諾；在另一方面，若職場靈性無法引起文官個人靈性的提升，則會產生低倫理決策的行為，但同時亦發現此時組織承諾卻意外地不減反升，而這就可能就是前述「濫用靈性」負面行為的來源。這個發現，便是本研究最重要的貢獻。

以下第一部分將介紹「靈性」在公共行政研究當中的正當性論證，第二部份則是整理公共行政中涉及「職場靈性」、「個人靈性」的相關研究，接續著第三部分的研究設計，提出本研究所欲檢定的各個假設，所發現的結果將再第四部分進行討論，最後在第五部分，本研究將提出研究發現、政策建議，並分析未來的研究方向。

## 貳、文獻檢閱

### 一、職場靈性與個人靈性

本文所定義的職場靈性（workplace spirituality）為「某種工作職場的氛圍，能使職員產生工作的意義、和組織融為一體的感動，並發現生命的終極價值」，這個定義特別假定職場有其獨特的靈性氛圍，因而能夠透過由上往下的方式傳遞給組織成員。與之相對的，則是個人透過自我超越而得來的個人靈性，它是「一種自我內在與至高者、自然萬物、甚至超越自我之遠大目標之間的關係」，而這種自發的個人靈性，則會由下往上地影響到組織的運作，兩者之間常呈現對立且互補的關係。至於本文為何如此定義，兩個概念更細緻的涵義，以及學術界的辯證，謹進一步說明如下：

#### （一）職場靈性的內涵

近年，職場靈性的定義尚在形成共識中（Huston, 2000; Rubenstein, 1987）。在筆者檢閱不同文獻之後，約略歸納出兩種不同的定義策略。第一種策略是將「職場靈性」視為「個人靈性」在職場上的自然展現，例如：Geroy（2005）認為靈性是自幼就開始發展的，之後加以延伸就變成職場靈性，因此一個具有靈性的人在進入職場之前會主動積極詢問諸如以下的一些問題，包括：此工作能否提升人類靈性？此工作是否能表現我的靈性？我的靈性是否能夠受到組織尊重？…等（Garcia-Zamor, 2003: 360）。

相對的，對於「職場靈性」的第二種定義策略，則是將重心擺在其功能，希望藉由職場靈性，能夠取代親友、鄰居或教會的角色，成為修煉靈性的道場（Ashmos & Duchon, 2000），能夠在謀生之外，發揮自我潛能，發覺值得個人貢獻的情感與感動（Mitroff, 2003）及生命的終極價值（Milliman, Czaplewski, & Ferguson, 2003），因此，組織可以主動透過各種方法，來提升員工的靈性，諸如聖經、古蘭經、舊約律法讀書會、自願祈禱團、差異信仰對話團體、反思會、冥想練習、僕人領導方案等，過去都曾被使用（Karakas, 2010: 90）。

而為使得職場靈性能夠予以實證研究，若干學者曾將上述定義操作化為可測量的量表，如 Houston 與 Cartwright（2007）透過「超驗存在的信仰」、「愛與同情心」、「互賴連結」、「生命的意義」等 4 個構面發展出 7 道題目；而 Duchon 與

「聞聲救苦」或「濫用靈性」？職場靈性影響組織行為之實證研究—以文官靈性為中介變項

Plowman (2005) 將「職場靈性」區分為「內在生命」、「有意義的工作」以及「社群」等 3 個面向，發展出 21 道題目。

吾人若仔細分析這些量表，不難發現 Houston 與 Cartwright (2007) 所設計的 4 個面向（共 7 個題目），以及 Duchon 與 Plowman (2005) 問卷中的「內在生命」面向 5 個題目，都是用來了解個人的信仰強度，並非「組織功能」的題項，反之，Duchon 與 Plowman (2005) 問卷中的「有意義的工作」以及「社群」2 個面向共 16 道題目，則可用來測量個人所感受到的「職場靈性」。這也就是說，過去的學者在定義「職場靈性」時，其實常混用了由「個人靈性」出發與由「職場靈性」出發的兩組定義策略。

然而，Milliman et al. (2003: 427) 曾談到，這樣的混用會導致兩項困境，首先，這樣的作法將無法有效區別組織靈性實際上對於職員個人靈性產生的影響；其次，由於個人靈性有超越的性質，這樣的正向性質若與職場靈性混用，會使得職場靈性的負面效果被掩蓋起來。因此，由於本研研究所欲了解者，係「職場靈性」為組織行為帶來的正副作用，以及文官「個人靈性」在其中所扮演的中介角色，因此，必須將兩概念進行明確的區分。

也因此，筆者在本研究中的「職場靈性」，強調的是組織功能面的定義，定義為「某種工作職場的氛圍，能使職員產生工作的意義、和組織融為一體的感動，並發現生命的終極價值」，至於其更細緻的內涵，則參考 Milliman et al. (2003) 的三分法：「有意義的工作」、「群體感」及「價值的一致性」，重點在強調組織對個人感受產生的影響，排除了個人作為主體而產生超越性信仰的層面。

## （二）個人靈性的內涵

在個人靈性方面，根據 Karakas (2010: 91) 的研究，組織研究中關於「靈性」的定義便高達七十幾種，但至今未能有取得共識的定義，因而也是充滿了定義混淆 (definitional muss) (Garcia-Zamor, 2003: 355)。Laabs (1995) 便感嘆道：「靈性的概念，雖然精緻、美麗但複雜難辨，像天使一樣難以捕捉」。

而在定義個人靈性時，最常產生辯論的，便是其與宗教信仰間的關係。所幸，近來學界已逐漸形成共識，一般認為，在 1950 年代，宗教組織當中的教義及制度，的確滋養了個人靈性，兩者可視為合一，但是 1960 年代之後，「定於一處的靈性」觀，逐漸讓位給「變動性的靈性」觀，甚至於到了 1970 年代之後，更興起了一股「實務導向的靈性」觀點 (Wuthnow, 1998)，靈性從宗教、組織性、明確教義規範導向，轉向為無形、個人，主觀認知取向，因此，個人靈性的涵義將比宗

教來得廣闊，前者屬於人的內在本質，其認同的價值可以是俗世的，而宗教信仰，則是這些個人靈性的其中一個面向而已（Pargament & Mahoney, 2003: 649; King, 2007）。

而本研究將採取晚近的作法，將宗教與靈性概念加以區分，認為宗教更重視特別的教義及組織，相對地，靈性則更為超越與寬廣包容，因此，某人可以相信世界上存在著造物主，但他卻不屬於任何一個教派（Bruce, 2000: 462）。

如此一來，靈性定義的重點，不再與型式化的宗教相關，但其更重要的精神就是「自我超越」與「自我反省」（Lowery, 2005）。在這樣的前提下，個人靈性的概念便能逐漸清晰，Fabry（1980）便主張，靈性是尋求生命意義的意志、目標取向、創造力…用人類所屬的特質，自我超越或關心我們所愛的人及信念相關的問題；林笑（2000）則提到，靈性是個人在人生過程中自我超越能力的表現，個人透過自我、他我、神我三種關係，以自我超越的形式，體會到人生意義與價值的過程。

也因為在這種自我超越的精神之下，自然使得「個人靈性」所追求之「內容」，不再僅定於一尊（如宗教信仰），而能成為多元價值的追求，「靈性包括了希望、信仰、信念、宗教價值觀」（杜明勳，2003），只要能自我超越的價值，包括世俗地促進社會進步、或者與大自然和諧共處，乃至於信仰超自然力量，都屬個人靈性的一部分。

據此，本研究對「個人靈性」的定義，將承襲上述精神，採取 Ross（1997）的定義：「靈性是一種自我內在與至高者、自然萬物、甚至超越自我之遠大目標之間的關係」。

## 二、靈性對組織行為的正向效果

靈性對於組織能產生的正向效果，一直都是提倡職場靈性措施者所強調的重點，因而組織研究中，並不乏靈性與正向組織行為的相關文獻，其中許多還是經過實證驗證的研究。以下，為能系統化介紹這些研究的成果，將採取 Long 與 Mills（2010）的分類，將靈性對組織行為的作用分為「效用（utility）」以及「意義（sense-making）」兩個面向進行說明。

### （一）靈性在「效用」面向上產生的正向組織行為

靈性對於組織行為產生的效用，可再細分為對組織內部成員的效用，以及對組

「聞聲救苦」或「濫用靈性」？職場靈性影響組織行為之實證研究—以文官靈性為中介變項

織及其服務對象的效用。在對組織內部成員的效用上，研究發現：靈性可以降低員工的工作壓力（Edward, 2005; Faver, 2004; Wasner, Longaker, Fegg & Borasio, 2005），增加員工的工作滿意（Wasner et al., 2005），亦可增加組織成員處理複雜事務的抽象能力（概念技能），但卻無法提升成員的技術技能（李俊達、黃朝盟，2010：214）；而在對組織及其服務對象的效用上，研究也發現：靈性環境及員工可以降低離職率（Conlin, 1999）、提升工作表現（Garcia-Zamor, 2003: 360）、增加生產力（Fry, 2005; Garcia-Zamor, 2003; Giacalone & Jurkiewicz, 2003a, 2003b; Giacalone et al., 2005）、增進績效（Bell & Talyor, 2003; Benefiel, 2005; Fry, 2005; Giacalone & Jurkiewicz, 2003a; 李俊達、黃朝盟，2010：214），增進社福或醫療照護機構服務對象的滿意度（Dane & Moore, 2005; Grant, 2004）。

## （二）靈性在「意義」面向上產生的正向組織行為

現代資本主義社會當中，緊湊繁瑣的工作負荷，不斷增加工作時數、已經壓縮了家庭生活，衍生的生理及精神疾病，Gull 與 Doh（2004）就以「缺乏深度的世界」來稱呼這種資本主義過度發展的社會，而這樣的發展其實已經產生了反效果，許多負向的組織行為，如虛偽、敷衍、倫理醜聞、公司犯罪、惡性裁員、恐怖事件、市場失靈、財務危機等不斷發生（Karakas, 2010: 93），這種高度專業化形成的心理或倫理副作用，卻不被組織所重視，變成一種「被正當化的精神分裂症」（legitimized schizophrenia）（Neal, 2000）。

基於此，許多研究者認為，透過靈性的關注，可以在職場中提供正向價值與意義感，克服這些價值貧乏、違背倫理的行為。而在意義面向上的正功能，幾位學者將之由低而高分為三層次的討論（Benefiel, 2005; King, 2007: 108; Karakas, 2010: 98），以下將依 Karakas（2009: 98）的分類，由低而高依據人力資源管理觀點、人際互動觀點及哲學觀點進行說明。

### 1. 人力資源管理觀點

此類研究從個人的角度出發，發現：如果個人或組織具有靈性，能夠穩定員工個人情緒（Heaton, Schmidt-Wilk, & Travis, 2004），使員工對各種可能性抱持開放態度，也能夠產生精神上的支持力量，尤其是像社會工作者這些特別需要心理能量的工作（Canda & Furman, 1999; Faver, 2004）。

### 2. 人際互動觀點

此類研究則從人際相處的角度出發，發現：如果個人或組織具有靈性，則可以

增進人際間的技能（李俊達、黃朝盟，2010：214），在與同事間相處時更具有彈性空間（Harrington, Preziosi, & Gooden, 2001; Wasner et al., 2005），因而能促進同僚間的愉悅關係（Garcia-Zamor, 2003: 360）。

### 3. 哲學觀點

此類研究則是從組織本身的價值感出發，發現：靈性個人會對組織產生高度意義感（Vaill, 1998），使個人的生命透過組織而產生意義，因此，增加員工對於組織的承諾與向心力（Dehler & Welsh, 1994; Heaton et al., 2004; Pfeffer, 2003）、義務感與忠誠（Rego & Cunha, 2008）因而對組織充滿正向能量的工作態度（Conger, 1994）。

上述研究乃是從「效用」及「意義」兩個面向說明靈性可能的正向效用，而為了更清晰地說明這些效用的相互關係，另外有幾位學者，則透過「個人靈性」的調節分析靈性產生的正向組織行為。渠等發現若在職場靈性對工作滿意、工作涉入及組織承諾的正向關係基礎上，再另外加上「個人靈性」作為調節變項，會產生更細緻的變化：當組織個人成員具有較高的靈性，則職場給予靈性措施時，將會產生比低個人靈性者，更積極的正向關係（Pawar, 2009; Piryaei & Zare, 2013）。

## 三、靈性對組織行為的負向效果

相較於正向行為，有關靈性對私部門組織產生的負向行為的相關研究，著重的並非前述的效用或者意義面向，而是集中在組織倫理面上的討論。靈性帶來個人的意義感，進而產生正向倫理行為，也的確是一般人不假思索的基本印象，然而，近來卻開始有許多學者論及靈性在公司組織的倫理決策中產生的負向效果，許多研究者極為深入地論及靈性所造成的兩種負向倫理行為，包括「靈性操縱」以及「強迫改宗」的問題。在靈性操縱方面，Long 與 Mills（2010: 331）以及 Bell 與 Taylor（2003）都很嚴肅地論及，組織高層若能刻意地形塑正向的意義感，便有可能產生獨裁文化，透過職場靈性工具來「操縱」員工（Fornaciari & Dean, 2001: 336; Porth, Steingard, & McCall, 2003; Polley, Vora, & Narasimha, 2005），員工將不再能夠體驗並自我判斷，因而無法在多元競爭價值中，自主地做出選擇（Long & Mills, 2010: 335），這種操控性危機也體現在現代當紅的正向心理學成果中（Lips-Wiersma, Dean, & Fornaciari, 2009: 290）。

另外，Karakas（2010: 99）除了上述公司透過職場靈性操縱員工，以滿足公司



「聞聲救苦」或「濫用靈性」？職場靈性影響組織行為之實證研究—以文官靈性為中介變項

生產力的困境外，<sup>1</sup> 渠等亦提出靈性造成的第二個困境—強迫「改宗」（proselytism），指涉以下這種現象，即在公司所主導的靈性價值下，其他靈性價值者將變成為「靈性異己」，若非選擇改宗，變成為整肅異己的對象。

對於上述「操縱」及「改宗」兩面向造成的靈性困境，以 Lips-Wiersma 等（2009）所提出的四分類模型最為透徹（如表一），渠等透過「控制性」（職場是否以靈性為工具獲得利潤，即「操縱」）以及「工具性」（職場是否強迫員工某特定信念，即「改宗」）兩面向，將私部門職場靈性分為四類。在「誘惑」（seduction）模型中，組織容許成員具有多元靈性信仰的可能，並且亦不是想透過靈性達成組織的利潤目標，這種模型下，可能使得組織產生離心力文化；反之，組織若強迫成員接受某種信條，並以此達成組織利潤，便是「征服」（subjugation）模型，一不留意就成為靈性獨裁的組織。再來，若組織採取多元柔性的職場靈性，但卻仍是為達成組織利潤目標，這就是「操控」（manipulation）模型，<sup>2</sup> 其缺點是發生利潤與個人靈性衝突的危機；最後，若組織並不是為了利潤目標，但卻對職場靈性有教條的規範，就變成「傳道」（evangelization）模型，這種模型的缺點，則是使企業組織偏離利潤導向，產生經營的問題。

表一 批判性職場靈性效果模型

		「工具性」	
		低	高
「控制性」	低	「誘惑」模型	「操控」模型
	高	「傳道」模型	「征服」模型

資料來源：譯自 Lips-Wiersma et al. (2009)。

<sup>1</sup> Karakas (2010: 99) 認為將靈性作為組織研究的內涵，有四項困境：除了文中所提的「操縱員工」以及「改宗」的困境外，尚有營利公司與靈性概念格格不入，以及靈性在組織研究當中的合法性不足等兩個問題。惟因後兩者與本研究重點不全然相關，將不特別於文中進行介紹。

<sup>2</sup> 特別須指出的是，在 Lips-Wiersma 等（2009）的四分類模式中，「操控」模型（manipulation）指的是組織採取多元柔性的職場靈性，但卻仍是為達成組織利潤目標，其義涵是在不強迫改宗的狀況下，仍透過職場靈性的營造，操控員工達成公司的利益，因而其概念較 Long 與 Mills (2010: 331) 及 Bell 與 Taylor (2003) 所提的「操縱」概念更為細緻，因此，雖然原文均為“manipulation”，惟筆者將兩者給予不同中文翻譯，一則為「操控」，另一為「操縱」。

#### 四、靈性在公共組織理論中的雙面效果

相較於宗教學、生死學、哲學、護理學、諮商輔導、藝術文學、企管、教育學、社會工作、法學等學術領域（Houston & Cartwright, 2007: 88; Houston et al., 2008: 429；李俊達，2011），公共行政幾乎避談靈性議題（King, 2007: 103），基於啟蒙時代以來的進步主義、工具理性傳統，西方的公共行政學術要求文官必須保持客觀價值、效率以及非人情化（Bruce, 2000: 464; Houston & Cartwright, 2007: 88, 90; Houston et al., 2008: 428-429）。

然而，諸多學者並不認同此種將公共行政從靈性價值分離出去的傳統，首先，從實然面而言，無論如何均無法將兩者與以分離，研究說明文官相較於其他私部門人員，對於靈性價值更為珍視（Bruce, 2000; Freeman & Houston, 2010；李俊達、黃朝盟，2010：190），並且靈性價值高度地影響了文官的倫理態度、道德推理以及管理行為（Houston et al., 2008: 428; King, 2007: 103-104），文官負責政策執行，更是難以與個人價值判斷進行分割（Houston et al., 2008: 428），因此，硬將靈性元素由公共服務領域中劃出，只會使得當代美國政治論述成為「赤裸的公共場域」（naked public square）（Neuhaus, 1984）。

另外，從應然面而言，將兩者分離可能會產生「以組織效率為名行價值獨裁之實」的困境。如果公部門主管為了組織的效率，刻意以前述「靈性操縱」以及「強迫改宗」的方式，透過「職場靈性」產生高度的組織內部意義感與凝聚力，削弱部屬自身倫理判斷的能力，便可在組織內部樹立信仰價值的一元性，使員工在執行政策時產生「同仇敵愾」、「嫉惡如仇」的情緒，這樣的作法，無疑地可增加組織的績效，然而，Meier（1994: 4-8）曾對「道德政策」的行政執行，提出他的憂慮，他認為由於許多道德政策議題是相當主觀的，因此若行政主管在執行社會上存在的多元價值「道德政策」時，「自以為正義」地「透過政府力量，將自身的價值觀強加到其他人身上」，便會形成一種道德價值的獨裁。舉例而言，負責社會業務的主管若有了「職場靈性」的輔助，渠便能訴求社工應「慈悲」尊重生命的價值，進而要求對弱勢者法外施恩，如此將會造成社會補助的膨脹。反之，負責移民業務的主管若有了「職場靈性」的輔助，渠也能反過來訴求移民審核者應具有「愛國意識」，提高移民審核的難度，造成移民政策的緊縮。發生在伊拉克的虐囚事件，便與前述因強化愛國意識造成的困境若合符節，但其嚴重程度已變成罪惡的行為（Collins & Kakabadse, 2006: 110; Houston & Cartwright, 2007: 88; Houston et al., 2008: 438; Zimbardo, 2008）。

## 參、研究設計

### 一、政府職場靈性與文官組織行為：文官個人靈性作為中介變項

在前述文獻檢閱後不難發現，過往靈性對文官組織行為的研究，尚存在一個缺口，缺口的一邊在實證研究上，截至目前，以靈性作為自變項的相關實證研究，皆以產生正向組織行為作為研究的假設，其中 Pawar (2009) 及 Piryaei 與 Zare (2013) 雖然更細緻地將職場靈性與個人靈性區分，但渠等仍以正向組織行為作為假設的方向。

缺口的另一邊則在靈性的負面倫理行為上，雖然有學者注意不應只談靈性的正向效用而忽略負面倫理行為 (Lips-Wiersma et al., 2009: 296)，惟或許因負面倫理行為較難透過量表進行實證，這些討論多半採邏輯論述輔以個案說明的方法來進行 (Collins & Kakabadse, 2006; Strauss & Sawyerr, 2009: 2626)，縱使試圖建構精細的分類學 (Lips-Wiersma et al., 2009)，但文官靈性與倫理行為之間的實證分析尚付之闕如。

由於學界並未試圖將靈性造成的負面組織行為進行量化研究，因而即使許多的研究 (Karakas, 2010: 92; Long & Mills, 2010) 認為，個別成員之所以能夠突破組織集體不倫理問題，許多是因為個人靈性價值的堅持所致 (如時代雜誌 2002 年標誌的三位風雲人物)，Zimbardo (2008) 和 Ehrenreich (2010) 也提到，欲克服「盲目服從權威」的「路西法效應」 (The Lucifer Effect)，或者「盲目的樂觀主義」，有賴處於組織正向氛圍中但仍具自我覺察能力、能進行逆向思考、批判思考的「道德英雄」，但學界以往並未試圖將個體與集體層次的靈性概念分別處理，理解其對組織行為的不同。

對以上兩面缺口的縫補，便是本研究所欲突破之處。一方面，正如前述組織倫理學者所假設的，吾人不該像過去量化實證研究一般，過度樂觀地假設職場靈性必然產生正面的組織行為，而應該更中性地看待可能產生的正、負效果。而正因為本研究欲進行正負面效果的驗證，故筆者試圖將職場靈性與個人靈性分別看待，假設若職場靈性的運用，並未伴隨個人靈性的提升，則職場靈性的實施，反而會對文官的倫理決策產生負面影響。另一方面，由於傳統職場靈性所產生的負面效果的分析流於倫理學者個人的想像或描述，因此本研究乃特別透過量化研究分析，而非個案的

描述，希望能產生更有說服力的證據。

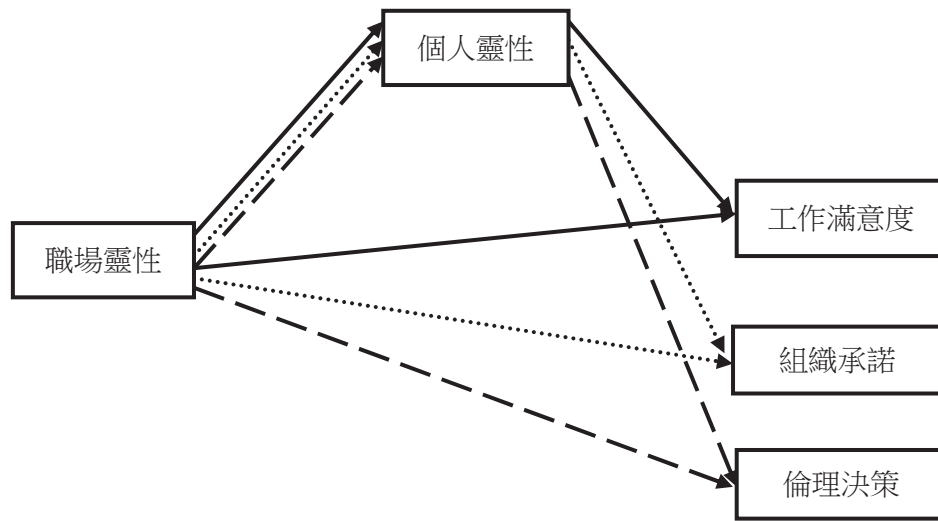
而欲達此目標，必須對上述提到的各變項進行更細緻的設計，以符合上述所欲驗證的假設。在個人靈性如何介入影響職場靈性與組織行為間的關係上，理論上而言，介入效果可分為兩類，一是「調節效果」，即介入的調節變項與自變項、依變項無個別相關；二是「中介效果」，即介入的中介變項，也受自變項所影響，並會影響依變項。而揆諸組織的實際運作，不難發現，吾人極難證明「職場靈性」與「個人靈性」之間毫無相關，但相反地，「職場靈性」的措施，很有可能伴隨文官「個人靈性」的提高，一方面可能來自於職場靈性的「教育灌輸」效果，另一方面也有可能來自於職場靈性產生的「甄補淘汰」效果，而既然「職場靈性」會影響到「個人靈性」的發展，吾人將之視為中介變項，而非如過往研究者（Pawar, 2009; Piryaei & Zare, 2013）將之視為調節變項，似乎較為合理。

至於所欲研究的依變項選擇，本研研究所欲了解者，係職場靈性的實施是否會因為操縱與改宗效果，形成集體盲思，而對服務對象產生負面的倫理行為，以及這種負面倫理行為是否會因個人靈性的中介，而有正面影響。由於過去研究發現，「職場靈性」的實施，若無「個人靈性」的中介，可能使得組織產生集體盲思，為了瞭解集體盲思是否發生，本研究將透過「組織承諾」及「倫理決策」兩個依變項予以驗證，若是「組織承諾」提高，但「倫理決策」卻反而下降，此時便認為產生了集體盲思現象。然而，為能有其他組織行為之依變項作為比較，本研究另選擇「工作滿意度」作為驗證的依變項。

至於研究假設的驗證程序，首先，筆者將驗證過往研究的正向關係是否存在——即職場靈性對於「組織承諾」、「倫理決策」及「工作滿意度」、都有正向關係。再來，由於缺乏文官「個人靈性」時，會使得組織發生集體盲思，因而，本研究假設，職場靈性對「組織承諾」造成的正面影響，會因為「個人靈性」作為中介變項後，其強度會更加強，但「職場靈性」對「倫理決策」的正面影響，會因為「個人靈性」作為中介變項後，而產生負面的影響，而「工作滿意度」與集體盲思無關，因而「職場靈性」與其間的關係，不會因「個人靈性」的中介而有變動。

## 二、研究架構及假設

依據前節說明，謹將所欲驗證之研究架構繪製如下圖一，隨後說明相關的研究假設。



圖一 本文研究架構

資料來源：作者自行繪製。

假設 1：職場靈性正面影響工作滿意。

假設 2：職場靈性正面影響組織承諾。

假設 3：職場靈性正面影響倫理決策。

假設 4：職場靈性正面影響工作滿意的正向關係，在文官個人靈性中介後不會影響。

假設 5：職場靈性正面影響組織承諾的正向關係，在文官個人靈性中介後會更加提高。

假設 6：職場靈性正面影響倫理決策的正向關係，在文官個人靈性中介後成為負向關係。

### 三、變項及測量工具

由於本研究各問卷題本均由翻譯而來，甚至其中政府職場靈性、文官個人靈性以及倫理決策等三問卷，過往均無中文翻譯，為確保信、效度，筆者除了將所有量表徵求三位公共行政領域專家之修改意見以外，亦由本研究母體當中抽出 1 單位（中正戶政事務所），由該所再抽出 50 位文官進行前測後，保留具有效度的問卷題目，作為本研究實際施測時的問卷工具。在前測後，除了政府職場靈性須由原量表 17 題刪為 14 題以外，其餘量表均維持原有題目。

### (一) 政府「職場靈性」

根據前節分析，「職場靈性」是「某種工作職場的氛圍，能使職員產生工作的意義、和組織融為一體的感動，並發現生命的終極價值」，本研究乃據此尋找適合使用的問卷，由於政府職場靈性問卷並無中文本，本研究係翻譯 Rego 與 Cunha (2008) 之研究量表後進行調查，<sup>3</sup> 14 個題目經因素分析後，KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) 值為 0.936，政府職場靈性的 3 個主要因素亦受到確認，本研究所欲測量之政府靈性職場特質，經由 3 個因素共 14 道題項加總而成，其 Cronbach's  $\alpha$  係數為 0.942。

### (二) 文官個人靈性

根據前節分析，「個人靈性」是「一種自我內在與至高者、自然萬物、甚至超越自我之遠大目標之間的關係」，本研究乃據此尋找適合使用的問卷，因個人靈性問卷亦無中文本，因此本研究問卷係參考 Liu 與 Robertson (2011) 所使用的題目翻譯而成，<sup>4</sup> 該量表所重視的個人靈性內涵，即本文所預測量的個人反省與自我超越的能力，這些超越的能力由低而高層次包括：與其他人類互賴、大自然及生命的互賴以及超自然力量的互賴等 3 面向 14 道題目，文官個人靈性特質之衡量，由 14 道題項加總而成，進行因素分析後，最後得出 KMO 值為 0.897，文官個人靈性的 3 個主要因素受到確認，而本研究所欲測量之文官個人靈性，係經由 3 個主要因素共 14 道題目加總而成，Cronbach's  $\alpha$  係數為 0.899。

---

<sup>3</sup> 該實證調查所採取的也是 Milliman et al. (2003) 的三面向分類，惟該研究年代較近，且 Milliman et al. (2003) 的研究中並未清楚敘明問卷題目內容，故本研究選擇 Rego 與 Cunha (2008) 之題目作為翻譯之參考基準。

<sup>4</sup> 個人靈性的衡量，目前國外文獻多用 Underwood (2006) 所發展的 Daily Spiritual Experience Scale (DSES) 量表作為測量的依據，然而，本研究之所以採用 Liu 與 Robertson (2011) 所發展的問卷，有以下幾個原因：首先，本問卷係綜合過去諸多概念量表後，最新發展出來的新問卷，其次，正如兩位作者自述，本問卷能克服過去量表的 5 項缺點：(1) 由於問卷有「靈性超越」層次作為基礎，因而能將過去描述型 (descriptive) 的問卷，成為解釋型 (explanatory) 的問卷；(2) 過去的問卷混用了倫理、宗教、信仰及忠誠的概念，並未能創造出專屬靈性概念的問卷；(3) 過去的問卷是由其他領域借用而來，並非專為管理領域而設計；(4) 過去問卷的效信度驗證過程中，有超過一半以上是以小規模的大學生或者 MBA 學生作為測試對象；(5) 過去的問卷要不是缺乏建構效度驗證的探索性分析 (EFA)，就是雖有驗證性因素 (CFA) 分析，但缺乏多元樣本的跨效度衡量，但本研究能將上述問題彌補起來，因而其問卷信效度應較果往量表為佳。

「聞聲救苦」或「濫用靈性」？職場靈性影響組織行為之實證研究—以文官靈性為中介變項

### （三）工作滿意度

工作滿意度概念起源於 Mayo (1927-1932) 的霍桑實驗。本文採取 Price (2001) 的定義，將工作滿意度定義為「工作滿意度是個人對整體工作的感覺程度，包括對其工作喜好或不喜好」。而為了衡量工作滿意度，本研究參考了許多公共行政研究中工作滿意度的量表，發現文官工作滿意度的量表都集中在測量內在非金錢誘因的特質，包括成就感、專業發展性、工作本身的意義等 (Deleon & Taher, 1996; Ellickson, 2002; Wright & Davis, 2003)。本研究也根據這樣的精神，設計了 5 個題項的量表，用來衡量文官對於成就感、得到認可、責任負擔、意義感以及未來的發展。工作滿意度特質之衡量，由 5 道題項加總而成，經因素分析後發現題項均屬於同一個構面，KMO 值為 0.891，再經由信度分析，得出 Cronbach's  $\alpha$  係數為 0.932。

### （四）組織承諾

組織承諾的定義，不同的研究者針對不同的研究目的和重點而有不同的定義，本研究採取承諾 Porter、Steers、Mowday 與 Boulian (1974) 的定義：「組織為個人對特定組織認同與投入的相對程度」。而本研究所欲測量的組織承諾之題項，係參考 Rego 與 Cunha (2008) 在研究中所使用的題目翻譯而成。共有 11 個題項來測量組織承諾，進行因素分析後，KMO 值等於 0.819，組織承諾的 3 個主要因素受到確認，本研究所預測量之組織承諾特質，係經由 3 個主要因素共 11 道題項加總而成，最後得出 Cronbach's  $\alpha$  係數為 0.857。

### （五）倫理決策

本文採取 Robin、Reidenbach 與 Forrest (1996) 的定義，將倫理決策定義為「個人意識到一項議題或者行動是不倫理的程度」，<sup>5</sup> 至於欲測量的倫理決策之題項，則係參考在 Fernando 與 Chowdhury (2010) 研究中所使用的題目翻譯而成。共有 15 個題項來測量倫理決策，進行因素分析後發現，KMO 值等於 0.872，倫理決策的 2 個主要因素受到確認，本研究所預測量之倫理決策特質，係由 2 個主要因素共 15 道題項加總而成，得出 Cronbach's  $\alpha$  係數為 0.854。

### （六）控制變項

本研究根據一般文官行為研究之慣例，將性別、年齡、學歷、月收入、政府工

---

<sup>5</sup> 原文如下：the degree to which an individual perceives an issue or action to be unethical。

作年資、職務放入控制變項；另文獻指出宗教信仰會對倫理決策有一定程度的影響（Fernando, Dharmage, & Almeida, 2008; Karande, Rao, & Singhapakdi, 2002），因此本研究亦將宗教放入控制變項中，在控制變項之涵蓋面較廣的分析下，能使自變項、依變項之間的關係，更加準確。

本研究所有的問卷均採用 5 等分的李克特量表（5-point Likert style scale）進行測量，其中 1 代表非常不同意，2 代表不同意，3 代表普通，4 代表同意，5 代表非常同意。

## 四、問卷調查與分析

### （一）抽樣過程

由於本研究之重點乃為探知職場靈性與文官組織行為之關係，因此如何尋得各組織變項儘量類似之同類機關，但其間高低職場靈性具反差者，其機關內文官將是較適合的施測對象。本研究發現，雖我政府並無針對各機關所進行之職場靈性調查，惟經查，衛生福利部國民健康署過去已推動健康職場自主認證，希望提供一套完善的健康計畫以建立組織正向關懷的形象並提升員工士氣、降低員工離職率，該認證似較符合本研究欲探討之政府職場靈性議題。在其中，通過健康啟動與健康促進標章認證者，以臺北市居多，主要分布於各區公所與戶政單位，因此，以臺北市區公所及戶政事務所文官做為調查對象，可符合本研究之需求。

在抽樣過程中，為達到全臺北市區公所及戶政事務所正式編制員額的代表性，依據臺北市各區公所及戶政事務所編制員額數總計 2400 人，並分別以各區公所及戶政事務所予以分層。

根據統計公式 Dillman（2000: 206）所建議的抽樣公式，在本研究母體規模 2,400 人的情況下，欲達 95% 信賴水準，在正負 5% 抽樣誤差下，抽樣數應達 331 人。在得出應抽樣人數後，依據各區公所及戶政事務所編制員額比例得出母體各層的比例，再以欲達成的有效樣本數 331 人據以計算各分層應達成的預定有效樣本數。

除此之外，為防止問卷調查失敗可能，本研究參考洪永泰（2004）提出的膨脹樣本概念，事先將抽樣人數膨脹為預定有效樣本數的 1.2 倍，並按比例於各分層中配置對應樣本數，最後得出應抽取的膨脹樣本人數。本研究根據膨脹樣本數進行抽樣後，得應抽樣人數為 396 人，筆者再依據單位作為抽樣基準，以 SPSS 軟體中隨機抽樣方式，由母體名冊中依照應抽人數抽取足額數，最後向被抽取之文官發放問



「聞聲救苦」或「濫用靈性」？職場靈性影響組織行為之實證研究—以文官靈性為中介變項

卷，最後回收的份數為 369 份（回收率為 89.7%），部分分層回收份數超出各分層配置對應樣本數，故筆者最後對回收超出需要樣本數之分層，再次進行隨機抽樣，使本研究最後用於分析之問卷數，符合預定之抽樣結構，如此方不至於在進行推論母體時產生偏誤。

## （二）資料發放與蒐集

本研究在 2013 年 8 月 6 日至 9 月 26 日間，透過問卷調查方式進行政府職場靈性狀況之調查。在問卷印製完成後，依個別人員之姓名以信封裝置，委由各單位首長轉發。問卷回收方式則由填答者將填妥之問卷彌封於內附信封內，再交由首長回收，如此可降低受測者填答時之疑慮。

## （三）資料分析

資料回收後，本研究透過 SPSS20.0 版進行資料統計，對於遺漏值部分的處理，經檢查發現本研究的遺漏是隨機遺漏，因此採平均數插補法，另外，本研究回收問卷各題統計偏態值小於 2，峰度小於 7，符合多元常態性分配，適用迴歸分析（Kline, 2005）。

本研究採用階層迴歸分析職場靈性、個人靈性對文官工作表現的影響，並驗證個人靈性對職場靈性與文官工作表現的中介效果。根據 Baron 與 Kenny（1986）的觀點，自變項與依變項之間若存在中介變項，必須滿足三個條件：（1）自變項對中介變項有顯著的效果；（2）自變項與依變項之間有顯著效果（3）同時將自變項與中介變項加入迴歸模式中檢測對依變項的效果，若自變項對依變項的效果會因為中介變項的加入顯著減弱，則代表有中介效果。

# 肆、研究結果

## 一、政府職場靈性對不同特質文官之影響差異

本研究調查的對象，其政府職場靈性呈現甚高的趨勢，各項人口特質在 14 題項平均中，最低得到 44.143 分以上的平均數（其他宗教信仰組），最高平均數更達到 52.526 分（月收入 29,999 元以下組），亦即政府職場靈性量表中，每題的回覆都在一般（3 分）到同意（4 分）之間。由此可見，政府職場靈性普遍維持在中高水準之上。另外，文官不同基本特質與政府職場靈性的關係，筆者透過 t 檢定與

F 檢定分析之。謹以表二及表三說明本研究文官各項人口特質之政府職場靈性平均數、標準差以及是否對於政府職場靈性有所差異。

表二 文官特質（兩組時）在政府職場靈性上的差異

變項	類別（人數）	平均數	標準差	t 值	p 值	差異比較
性別	1. 男（205）	50.2	8.9	3.042**	0.003	1>2
	2. 女（464）	46.9	8.7			
主管或非主管	1. 主管（53）	51.6	4.7	3.564**	0.001	1>2
	2. 非主管（600）	47.6	9.1			

資料來源：作者自行繪製。註：\*\*表  $p < 0.01$

由表二得知，文官的性別以及是否擔任主管職務在政府職場靈性上有顯著差異。其中，男性在政府職場靈性上高於女性，擔任主管職其政府職場靈性也比非主管職來得高。

表三 文官特質（三組以上時）在政府職場靈性上的差異

變項	類別（人數）	平均數	標準差	F 值	p 值	差異比較
宗教信仰	1. 佛教（215）	48.9	7.3	0.894	0.485	-
	2. 道教（117）	47.8	9.1			
	3. 基督教（43）	45.7	11.9			
	4. 天主教（10）	46.3	19.5			
	5. 無（254）	47.4	9.0			
	6. 其他（15）	44.1	9.9			
年齡	1. 30歲以下（142）	46.9	8.5	9.571***	0.000	1<4 2<3 2<4
	2. 31-40歲（213）	45.0	10.3			
	3. 41-50歲（198）	49.2	7.5			
	4. 51歲以上（111）	52.2	6.4			
學歷	1. 高中（職）以下（50）	52.1	6.8	2.385	0.094	-
	2. 大專（552）	47.5	9.0			
	3. 研究所以上（59）	47.8	8.2			
月收入	1. 29,999元以下（40）	52.5	8.4	6.232***	0.000	1>2 2<3
	2. 30,000-49,999元（434）	46.4	9.2			
	3. 50,000-69,999元（175）	50.2	7.3			
	4. 70,000元以上（19）	51.8	4.5			
政府工作年資	1. 1-5年（230）	46.6	9.4	3.946**	0.004	1<5 2<5
	2. 6-10年（138）	45.8	9.6			
	3. 11-15年（94）	49.4	8.2			
	4. 16-20年（94）	49.7	7.9			
	5. 20年以上（107）	50.8	6.6			

資料來源：作者自行繪製。註：\*\*表  $p < 0.01$ ，\*\*\*表  $p < 0.001$

「聞聲救苦」或「濫用靈性」？職場靈性影響組織行為之實證研究—以文官靈性為中介變項

由表三得知，文官的宗教信仰與學歷，在政府職場靈性上沒有差異。然而，年齡、月收入、以及在政府工作的年資會造成政府職場靈性的差異。經過事後比較，發現在年齡上，41-50 歲組以及 51 歲以上組均較 31-40 歲組來得高，其中，51 歲以上組也高於 30 歲以下組；在月收入上，29,999 元以下組以及 50,000-69,999 元組的政府職場靈性均高於 30,000-49,999 元組；在政府工作年資上，20 年以上組之政府職場靈性較 1-5 年組與 6-10 年組來得高。由此可見，一般年齡低者、月收入中等者與年資低者，其政府職場靈性較低。

## 二、相關性分析

為避免迴歸分析時共線性問題，本研究在迴歸分析前先進行自變項間的相關分析，從表四觀察發現，職場靈性與個人靈性的相關係數絕對值在 0.40 以上，小於 0.70，表示兩者之間的相關程度為中度相關，因此不會發生嚴重的共線性問題（吳明隆，2011：6-30）。

表四 研究變項之平均數、標準差與相關係數

	平均數	標準差	1	2	3	4	5
1. 職場靈性	47.9	8.9					
2. 個人靈性	53.1	7.2	0.439**				
3. 工作滿意度	17.1	3.8	0.650**	0.272**			
4. 組織承諾	32.1	5.9	0.529**	0.135*	0.578**		
5. 倫理決策	56.4	7.6	0.269**	0.413**	0.205**	0.179**	

資料來源：作者自行繪製。註：\*表  $p < 0.05$ ，\*\*表  $p < 0.01$

## 三、政府職場靈性對文官組織行為之影響

根據前文的研究設計，本研究之階層迴歸分為兩個模式，第一階層將文官基本特質投入自變項（模式一），再放入政府職場靈性為自變項（模式二），依變項則分別投入工作滿意度、組織承諾、倫理決策。另外，由於本研究所調查之文官基本特質係屬名義變項，在進行迴歸分析之前，筆者事先將文官基本特質變項予以虛擬化，如果自變項為間斷變項（名義變項或次序變項），在投入迴歸模式時應先轉為「虛擬變項」（dummy variable），以使間斷變項具備連續變項的特性，再將轉化後的虛擬變項做為多元迴歸之預測變項之一（吳明隆，2011）。

### (一) 政府職場靈性對工作滿意度之影響

從表五分析得知，在排除文官基本特質對工作滿意度的影響，政府職場靈性對文官工作滿意度有正向的影響。文官基本特質與政府職場靈性共可解釋文官工作滿意度的 49.2% 的變異量，多元線性迴歸分析整體考驗的 F 值為 13.434 ( $P=0.000 < 0.001$ )，達到顯著水準，標準化迴歸係數的 Beta 值為 0.668，迴歸係數顯著性考驗的 t 值為 14.391 ( $P=0.000 < 0.001$ )，達到顯著水準，由於 Beta 值為正，表示政府職場靈性對文官工作滿意度的影響為正向，因此本研究假設 1 獲得證實。

### (二) 政府職場靈性對組織承諾之影響

從表五分析得知，在排除文官基本特質對組織承諾的影響，政府職場靈性對文官組織承諾有正向的影響。文官基本特質與政府職場靈性共可解釋文官組織承諾的 34.0% 的變異量，多元線性迴歸分析整體考驗的 F 值為 7.149 ( $P=0.000 < 0.001$ )，達到顯著水準，標準化迴歸係數的 Beta 值為 0.508，迴歸係數顯著性考驗的 t 值為 9.771 ( $P=0.000 < 0.001$ )，達到顯著水準，由於 Beta 值為正，表示政府職場靈性對文官組織承諾的影響為正向，因此本研究假設 2 獲得證實。

### (三) 政府職場靈性對倫理決策之影響

從表五分析得知，在排除文官基本特質對倫理決策的影響，政府職場靈性對文官倫理決策有正向的影響。文官基本特質與政府職場靈性共可解釋文官倫理決策的 17.1% 的變異量，多元線性迴歸分析整體考驗的 F 值為 2.856 ( $P=0.000 < 0.001$ )，達到顯著水準，標準化迴歸係數的 Beta 值為 0.249，迴歸係數顯著性考驗的 t 值為 4.188 ( $P=0.000 < 0.001$ )，達到顯著水準，由於 Beta 值為正，表示政府職場靈性對文官倫理決策的影響為正向，因此本研究假設 3 獲得證實。

表五 政府職場靈性對工作滿意度、組織承諾及倫理決策之影響迴歸分析表

變項	工作滿意度				組織承諾				倫理決策			
	模式一		模式二		模式一		模式二		模式一		模式二	
	Beta	t 值	Beta	t 值	Beta	t 值	Beta	t 值	Beta	t 值	Beta	t 值
控制變項												
其他宗教信仰	-0.040	-0.678	-0.004	-0.085	0.024	0.405	0.052	1.018	-0.135	-2.314*	-0.122	-2.143*
41-50 歲	0.117	1.056	0.070	0.837	0.223	2.009*	0.187	1.947	0.150	1.353	0.132	1.230
51 歲以上	0.115	0.976	0.006	0.068	0.243	2.066*	0.159	1.558	0.083	0.704	0.042	0.369
大專	-0.187	-1.947	-0.070	-0.954	-0.171	-1.778	-0.080	-0.959	-0.221	-2.309*	-0.178	-1.896
研究所以上	-0.237	-2.412*	-0.132	-1.769	-0.199	-2.023*	-0.118	-1.381	-0.269	-2.746*	-0.230	-2.405*
非主管職	-0.164	-2.427*	-0.119	-2.329*	-0.043	-0.640	-0.009	-0.151	0.011	0.163	0.027	0.420
自變項												
職場靈性	--	--	0.668	14.391**	--	--	0.517	9.771**	--	--	0.249	4.188**
R <sup>2</sup> (調整後 R <sup>2</sup> )	0.113	(0.052)	0.492	(0.456)	0.113	(0.053)	0.340	(0.293)	0.118	(0.058)	0.171	(0.111)
△R <sup>2</sup>	--	--	0.380		--	--	0.227		--	--	0.052	
F 值	1.861*		13.434**		1.867*		7.149**		1.966*		2.856**	
△F 值	--	--	207.097**		--	--	95.466**		--	--	17.540**	

資料來源：作者自行繪製。\*表 p<0.05, \*\*表 p<0.01。

註：本研究之控制變項皆為名義變項，虛擬化後變項增加，為呈現精簡的迴歸結果，故僅挑選對三組依變項皆達顯著水準的虛擬變項。

### 三、職場靈性對組織行為之影響：個人靈性作為中介變項

欲使本研究所欲討論的五個變項（即自變項「職場靈性」、依變項「工作滿意度」、「組織承諾」、「倫理決策」及中介變項「個人靈性」）單純化，本研究先以階層迴歸的方式將文官基本特質做為控制變項。

而為了解中介變項是否對於原有的自、依變項間的關係有影響力，從邏輯上來說，第一步會先了解原來自、依變項間的關係，第二步才是將中介變項加入，加入之後若中介變項受到自變項影響，且中介變項對依變項亦有影響，此時表示中介效果存在，第三步則是去比較原來的自、依變項間的關係，在介入後的數值產生甚麼變化，藉以了解中介變項產生的正負影響及其程度。

而欲驗證上述邏輯，在統計方法上的呈現，必須測量出幾組數據：一、自變項對中介變項的效果（M1）；二、自變項對依變項的效果（M2）；三、透過迴歸模型，測量出自變項與中介變項同時對於依變項的效果（M3），得出上述幾組數據後，再透過邏輯推論，來了解中介變項是否產生作用。相關數據及推論謹說明如下：

#### （一）政府職場靈性對工作滿意度之影響：在個人靈性作為中介變項時

從表六中可看出：（1）職場靈性對個人靈性有顯著的正向影響（ $\text{Beta} = 0.455, P < 0.001$ ）（M1）；（2）職場靈性對工作滿意度有顯著的正向影響（ $\text{Beta} = 0.668, P < 0.001$ ）（M2）；（3）將職場靈性、個人靈性同時加入迴歸模型中，發現個人靈性對工作滿意度的影響無顯著相關（ $\text{Beta} = 0.004, P > 0.05$ ），且職場靈性對工作滿意度的顯著效果也沒有降低（ $\text{Beta} = 0.666, P < 0.001$ ）（M3）。因此可了解，個人靈性對職場靈性與工作滿意度之間的關係並無中介效果，本研究假設4成立。

#### （二）政府職場靈性對組織承諾之影響：在個人靈性作為中介變項時

從表六中可看出：（1）職場靈性對個人靈性有顯著的正向影響（ $\text{Beta} = 0.455, P < 0.001$ ）（M1）；（2）職場靈性對組織承諾有顯著的正向影響（ $\text{Beta} = 0.517, P < 0.001$ ）（M4）；（3）將職場靈性、個人靈性同時加入迴歸模型中，發現個人靈性對組織承諾有顯著的負向影響（ $\text{Beta} = -0.132, P < 0.05$ ），且職場靈性對組織承諾的顯著效果反而更加提升（ $\text{Beta} = 0.577, P < 0.001$ ）（M5），也就是說，個人靈性對職場靈性與組織承諾之間的關係有中介效果，但比較反常的是，個

「聞聲救苦」或「濫用靈性」？職場靈性影響組織行為之實證研究—以文官靈性為中介變項

人靈性產生的中介效果在本研究中卻是負面的，反而推升了職場靈性對於組織承諾的正向影響力，因此本研究假設 5 成立。

### (三) 政府職場靈性對倫理決策之影響：在個人靈性作為中介變項時

從表六中可看出：(1) 職場靈性對個人靈性有顯著的正向影響 (Beta = 0.455,  $P < 0.001$ ) (M1)；(2) 職場靈性對倫理決策有顯著的正向影響 (Beta = 0.249,  $P < 0.001$ ) (M6)；(3) 將職場靈性、個人靈性同時加入迴歸模型中，發現個人靈性對倫理決策有顯著的正向影響 (Beta = 0.324,  $P < 0.001$ )，但卻使職場靈性對倫理決策沒有顯著效果 (Beta = 0.101,  $P > 0.05$ ) (M7)，這表示個人靈性的加入，完全取代了職場靈性對倫理決策的效果，但並未因此使職場靈性對倫理決策的效果產生負向影響。因此，雖然本研究假設 6 並未成立，但卻也發現了，在個人靈性的中介下，會使職場靈性影響倫理決策的效果完全消除，也就是說，若抽離了個人靈性，其實職場靈性完全不影響倫理決策。

表六 文官個人靈性對政府職場靈性影響文官組織行為的中介效果

	個人靈性 (M1)	工作滿意度		組織承諾		倫理決策	
		(M2)	(M3)	(M4)	(M5)	(M6)	(M7)
控制變項							
無宗教信仰	-0.139*	-0.035	0.003	0.065	0.076	0.073	0.132*
其他宗教信仰	-0.022	-0.040	-0.004	0.024	0.049	-0.135*	-0.115*
41~45 歲	0.182	0.117	0.070	0.223*	0.211*	0.150	0.073
51 歲以上	0.240*	0.115	0.005	0.243*	0.191	0.083	-0.036
大專	0.041	-0.187	-0.070	-0.171	-0.075	-0.221*	-0.191*
研究所以上	-0.039	-0.237*	-0.132	-0.199*	-0.123	-0.269*	-0.217*
非主管職	0.051	-0.164*	-0.119*	-0.043	-0.002	0.011	0.011
前置變項							
職場靈性	0.455**	0.668**	0.666**	0.517**	0.577**	0.249**	0.101
個人靈性			0.004		-0.132*		0.324**
R <sup>2</sup>	0.302	0.492	0.492	0.340	0.353	0.171	0.244
調整後 R <sup>2</sup>	0.252	0.456	0.454	0.293	0.303	0.111	0.187
△R <sup>2</sup>	0.176	0.380	0.380	0.227	0.240	0.052	0.126
F 值	6.006**	13.434**	12.749**	7.149**	7.160**	2.856**	4.245**
△F	69.806**	207.097**	103.180**	95.466**	51.062**	17.540**	22.943**

資料來源：作者自行繪製。\*表  $p < 0.05$ ，\*\*表  $p < 0.01$

註：本研究之控制變項皆為名義變項，虛擬化後變項增加，為呈現精簡的迴歸結果，故僅挑選對三組依變項皆達顯著水準的虛擬變項。

## 伍、研究發現及延伸討論

### 一、職場靈性效用需個人靈性措施之搭配

前文曾提到，過往「職場靈性」研究中，同時包括了「個人靈性的彰顯」以及「組織功能」兩個面向，因而過往研究含混地驗證了「職場靈性」在諸多「組織行為」當中的正向功能，即便有學者試著將個人靈性作為調節變項，但因渠等假定職場靈性必是正面作用，因而未能對職場靈性的負向功能提出檢驗，而本研究透過區辨文官職場靈性與個人靈性之後，能夠更細緻地分析「靈性」在組織行為當中所發揮的各種作用。

也因本研究能夠使理論往前更進一步，所以對於政府亦能提出更細緻的相關建議。過往研究因混用了兩個層次的靈性概念，因而在政策建議時，促進個人意義追尋（Fabry, 1980）、經驗體悟（Kolb, 1984）、自我反省（Lowery, 2005）等，併同組織層次的支持團體、透過儀式傳達價值、宣傳組織故事（李俊達、黃朝盟，2010：221）等等，均是組織為了提升正向行為，可實施於員工之方法。然而，本研究實證發現，「職場靈性」對「工作滿意度」的正向關係，幾乎不因「個人靈性」的中介而有影響，但「職場靈性」對「組織承諾」原有的更高程度的效果，卻因「個人靈性」的中介，因而壓抑了其效果。但相反地，「職場靈性」對「倫理決策」的正向效果，如果在「個人靈性」的中介下，這些正向的效果就完全消失。換句話說，在實際場域中，若「職場靈性」措施的實行，並無法帶動「個人靈性」的提昇，則「職場靈性」能使員工有高度的工作滿意度，甚至產生非常高的組織承諾，但卻不能提升員工「倫理決策」的行為。

然而，文官倫理決策行為，對公共政策的執行事關重大，因此，有何方法可以提升文官個人靈性，至關重要，然而，提升個人靈性的手段中，包括創傷超越（Marques et al., 2007）、禪修、反思與禱告（Milliman et al., 2003）等，若非高度個人性，便是賦有濃厚的靈修色彩，政府能否（或應否）提供類似的訓練或課程，的確存在爭議，因此方案可實施否，將取決於其細緻周全度。諸如「派斯諾斯特領航團體行動」（Paternoster pilot group initiative）的實施經驗，<sup>6</sup> 都已登上公共行政

---

<sup>6</sup> 喬治城大學的神學中心在 1990 年代發起 Woodstock 商業論壇，邀集重要的商業領袖進行團體討論，重點是如何透過基督教信仰來引導商業倫理。該論壇嗣後演變出「派斯諾斯



「聞聲救苦」或「濫用靈性」？職場靈性影響組織行為之實證研究—以文官靈性為中介變項

重要學術刊物 (Collins & Kakabadse, 2006)，政府人事部門應開始蒐集成功課程案例，供未來施政參考。惟若政府不提供個人靈性成長機制，由外部引進具高度個人靈性之文官，似亦為可行之方法，惟如前文所言，個人靈性重在「自我超越」，相較於其他心理能力（諸如：智能、情緒智商等），更加難以測量，雖然學界已發展出某些測量「靈性商數」(spiritual quotient)之量表 (King & Decicco, 2009; Tirri, Nokelainen, & Ubani, 2006)，惟如何設計出適合我國文官靈性測驗量表，亦須政府預為之謀。

## 二、職場靈性的雙面刃效果及文官管理規範之設計

既然本文證實了政府內部文官有其靈性需求，組織行為亦受靈性影響，因此，即便政府欲避免政教關係爭議，刻意迴避某些企圖透過靈性措施來影響組織行為的建議，但仍須防範前文所提及「靈性操控」與「強迫改宗」的倫理問題。本研究發現，機關主管主動塑造職場靈性的氛圍，若能順利引發文官自我超越的個人靈性（或文官本身便具有個人靈性），則該文官的倫理決策將予強化，但有可能因此降低組織承諾。反之，機關主管主動塑造職場靈性的氛圍，若無法引發文官自我超越的個人靈性（其本身亦不具個人靈性），則該文官雖然對組織承諾提高，但會使其決策不再具有倫理考量，而這便有可能造成集體盲思。由此可見，主管對於職場靈性措施的實施，在組織承諾及倫理決策兩者間，將產生雙面刃效果。

因而，主管為了提升組織承諾，是否有（或有多少）權限能夠透過宣傳靈性主張來達成？政府是否有（或有多少）權限能限制個人靈性信仰？上述問題，建議政府似可參考其他先進國家之作法，在相關人事規範中予以細緻地規範。

## 三、文官系統中的「不語」怪力亂神傾向

學者曾進行文官靈性調查後發現，我國文官在「與神的關聯性」上，尤其在「相信神明或上帝的程度」上測量所得數值很低，並且實證發現，「與神的關聯性」構面，並不會影響組織的績效（李俊達、黃朝盟，2010：211），這些研究似乎發現在影響文官組織行為上，宗教和靈性有不同的效果，對此，兩位作者在另一

---

特領航團體行動」，透過定期聚會、固定的儀式（包括祈禱、回想使命宣言、經文導讀）以及特定議題的討論（如何改善世界上的貧窮、靈性領導、創造體現基督價值的公司、強化商業倫理）等，有效地提升公司的正向運作。相關內容請見 Collins 與 Kakabadse (2006)。

篇文章中猜測，這可能是因為官場文化中一向有「子不語怪力亂神」之禁忌（黃朝盟、李俊達，2011），而這猜測在本研究中似得到進一步的實證，在本研究中，「文官個人靈性」變項中的「超力量連結」構面，其實所欲測量者，即是「與神的關聯性」，惟因其用語刻意避免「神明」與「上帝」字眼，故所測得分數便有效提高（5 題平均為 3.692 分），並且經本研究實證發現，若將文官倫理決策作為依變項置入，則其受個人靈性變項影響甚鉅，因而可得之，所謂「不語怪力亂神」，其中的「不語」，是「不語」宗教，而非「不語」靈性。

顯然地，從實證研究中，「宗教」與「靈性」的詞彙的運用，會對結果產生莫大的差異，然而，若從概念上而言，宗教與靈性之間的關係，並非如此截然劃分，因此，筆者認為，未來欲測量類似學術概念（如靈性），必須斟酌選擇適當的用語，否則若設計出缺乏效度的量表，其測量結果可能產生錯誤的解釋。以本研究為例，個人靈性量表中將宗教字眼稍作轉化，所測得結果便較能說明實況。

#### 四、後續研究建議

本文最初在定位上便刻意將「宗教」與「靈性」進行區隔，僅討論靈性對組織行為之影響，而在統計結果上，也確實發現了「宗教」與「職場靈性」並無相關性，此外，筆者亦於前文談到，從過往的問卷調查中發現，文官有刻意迴避宗教字眼的態度，上述事實都在在顯示，兩概念之間的確有一些差距。但若據此便斷定文官對宗教普遍抱持負面態度，或者宗教不會對組織行為產生效果，亦過於武斷，後續研究者似可由此出發，進行更深入的探索。

此外，本文須處理但未能處理的問題是，本研究雖然強調「個人靈性」高低對於「倫理決策」高低會造成影響，然而這畢竟僅是影響「量」的描述，缺乏個人靈性對不同「倫理價值」的觀察。因為在本研究當中，用以測量「個人靈性」與「倫理決策」的量表，所測量的均係「過程」概念的量，前者強調的是個人能夠「超越自身利益」，而轉向追尋「群我連結」、「萬物的連結」與「超自然連結」能力的程度，而後者則是個人在決策過程中，是否會將「倫理」考慮作為決策的標準。在西方的研究中，已經逐漸試著解開此一謎團，例如：Hart 與 Brady（2005）則將個人靈性以三種不同的喻象來分別表示靈性所強調的三種不同的價值，包括：以「靈魂」（anima）來隱喻靈性中的生命能量、以「老人智者」（wise old man）來隱喻靈性中的秩序智慧，以及以「陰影」（shadow）來隱喻靈性中的善惡對立；而 Giacalone 與 Jurkiewicz（2003b）更透過實證調查發現，具高靈性的職員，對某類

「聞聲救苦」或「濫用靈性」？職場靈性影響組織行為之實證研究—以文官靈性為中介變項

型不倫理行為（如跨國商品生產標準不一致）的厭惡感會高於其他類型的不倫理行為（使用盜版軟體）；此外，Gotsis 與 Kortezi（2008）亦透過實證發現，靈性價值高的職員所傾向於認同某些決策價值（義務論）而非其他的價值（效用論）。

未來研究若能就此議題進行深入研究，將能夠更精確地預測提升文官靈性可能造成的後續不倫理決策行為，尤其是涉及弱勢者政策的倫理判斷，例如：文官個人靈性較高者，會否有不顧法令限制，執意增加社會福利的傾向？文官個人靈性較高者，會否有刻意更嚴格執行移民法規的傾向？等等的問題，如此將能夠對文官管理制度提出更細緻的建議。

此外，本研究所提到的在我國行政人員身上所發現的雙面刃效果，是極為特殊的現象，是否有跨文化及結構的經驗現象，尚待驗證。舉例而言，東方的集體主義容易以「平衡」、「和諧」作為靈性精神的來源，此無疑和西方個人主義中，重視個體理性審慎反省的文化系絡不同；此外，公部門的政治事務，其個人倫理判斷涉入程度，無疑較績效導向的私部門更高；在以上種種不同的文化情境中，雙面刃效果是否會（及如何）發生，發生之後應如何解決？均尚待後續研究者進行解謎。

## 參考書目

### 中文書目

- Butler, D. (2011)。納稅人資助公務員參加佛教風格的減壓課程，2014 年 3 月 21 日，取自：<http://goo.gl/RNlfFm>。
- 吳宗憲（2012）。臺南市政府文官公共服務動機與工作滿意、工作努力意願之實證研究—以個人 / 組織配適度作為調節變項。**政大行政學報**，**43**，91-126。
- 吳明隆（2011）。SPSS 統計應用學習實務。臺北：易習出版社。
- 李俊達（2011 年 5 月）。提升公部門組織精神力之研究。2011 年臺灣公共行政與公共事務系所聯合會年會暨「建國一百年公共事務的回顧與展望」國際學術研討會，臺北。
- 李俊達、黃朝盟（2010）。組織精神力與工作績效之研究：以臺南市政府中高階文官為例。**東吳政治學報**，**28**（3），187-233。
- 杜明勳（2003）。談精神力。**護理雜誌**，**50**（1），81-85。
- 林笑（2000）。精神力照護與人性關懷。**榮總護理**，**17**（2），153-157。

- 洪永泰 (2004)。原始樣本、替代樣本、與追蹤樣本的比較：「2001 年臺灣選舉與民主化調查研究」訪問失敗問題的探討。《選舉研究》，10 (2)，37-58。
- 唐佩君 (2009)。總統盼公務員聞聲救苦，人事局擬納入考核。Taiwan News，2014 年 3 月 21 日，取自：<http://goo.gl/YnrHQj>。
- 黃朝盟、李俊達，(2011 年 5 月)。《文官精神力之評估與建議》。第七屆兩岸四地公共管理學術研討會，蘇州。
- 蘋果日報 (2013 年 12 月 14 日)。瓦解日月明功，教主 4 人收押，193 天門法全記錄。蘋果日報，2014 年 3 月 21 日，取自：<http://bit.ly/1ze8kPL>。

## 英文書目

- Ashmos, D. P., & D. Duchon (2000). Spirituality at work: A conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 134-145.
- Baron, R. M., & D. A. Kenny (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.
- Bell, E., & S. Taylor (2003). The elevation of work: Pastoral power and the new age work ethic. *Organization*, 10, 329-349.
- Benefiel, M. (2005). The second half of the journal: Spiritual leadership for organizational transformation. *Leadership Quarterly*, 16, 723-747.
- Bruce, W. M. (2000). Public administrator attitudes about spirituality: An exploratory study. *American Review of Public Administration*, 30(4), 460-472.
- Canda, E. R., & L. D. Furman (1999). *Spiritual diversity in social work practice: The heart of helping*. NY: Free Press.
- Cavanagh, G. F. (1999). Spirituality for managers: Context and critique. *Journal of Organizational Change Management*, 12(3), 186-199.
- Conger, J. A. (1994). *Spirit at work: Discovering the spirituality in Leadership*. CA, San Francisco: Jossey-Bass.
- Conlin, M. (1999). Religion in the workplace: The growing presence of spirituality in corporate America. *BusinessWeek*, 3653, 150-158.
- Collins, P., & N. K. Kakabadse (2006). Perils of religion: Need for spirituality in the public sphere. *Public Administration and Development*, 26, 109-121.
- Dane, B., & R. Moore (2005). Social workers' use of spiritual practices in palliative care. *Journal of Social Work in End-of-Life & Palliative Care*, 1, 63-81.

「聞聲救苦」或「濫用靈性」？職場靈性影響組織行為之實證研究—以文官靈性為中介變項

- Dehler, G. E., & M. A. Welsh (1994). Spirituality and organizational transformation: Implications for the new management paradigm. *Journal of Managerial Psychology, 9*(6), 17-26.
- DeLeon, L., & W. Taher (1996). Expectations and job satisfaction of local-government professionals. *American Review of Public Administration, 26*(4), 401-416.
- Dionne, E. J. Jr., J. B. Elshaint, & K. M. Drogosz (2004). *One electorate under God? A dialogue on religion and American politics*. Washington, DC: Brookings Institution Press.
- Dillman, D. A. (2000). *Mail and internet surveys: The tailored design method*. New York: John Wiley & Sons.
- Duchon D., & D. A. Plowman (2005). Nurturing the spirit at work: Impact on work unit performance. *Leadership Quarterly, 16*(5), 807-833.
- Edward, K. L. (2005). The phenomenon of resilience in crisis care mental health clinicians. *International Journal of Mental Health Nursing, 14*, 142-148.
- Ehrenreich, B. (2010). *Bright-sided: How positive thinking is undermining America*. Macmillan: Metropolitan Books.
- Ellickson, M. C. (2002). Determinants of job satisfaction of municipal government employees. *Public Personnel Management, 31*(3), 173-184.
- Fabry, J. (1980). Use of the transpersonal in logotherapy. In S. Boorstein (Ed.), *Transpersonal Psychotherapy* (pp. 101-115). Palo Alto, CA: Science and Behavior Books.
- Faver, C. A. (2004). Relational spirituality and social caregiving. *Social Work, 49*, 241-250.
- Fernando, M., S. Dharmage, & S. Almeida (2008). Ethical ideologies of senior Australian managers: An empirical study. *Journal of Business Ethics, 82*(1), 144-155.
- Fernando, M., & R. M. M. I. Chowdhury (2010). The relationship between spiritual well-being and ethical orientations in decision making: An empirical study with business executives in Australia. *Journal of Business Ethics, 95*, 211-225.
- Fornaciari, C. J., & D. K. Dean (2001). Making the quantum leap: Lessons from physics on studying spirituality and religion in organizations. *Journal of Organizational Change Management, 14*(4), 335-351.
- Fry, L. M. (2005). Toward a theory of ethical and spiritual well-being, and corporate social responsibility through spiritual leadership. In C. Dunne, R. A. Gizcalone, & C. L. Jurkiewicz (Eds.), *Positive psychology in business ethics and corporate responsibility* (pp. 14-83). Greenwich, CT: Information Age

Publishing.

- Freeman, P. K., & D. J. Houston (2010). Belonging, believing, behaving: The religious character of public services. *Administration and Society*, *42*(6), 694-719.
- Garcia-Zamor, J-C. (2003). Workplace spirituality and organizational performance. *Public Administration Review*, *63*(3), 355-363.
- Gasparski, W. W. (2004). Beyond the prose of business. In L. Zsolnai (Ed.), *Spirituality and ethics in management* (pp. 123-140). Dordrecht: Kluwer Academic Publishers,.
- Geroy, G. D. (2005). Preparing students for spirituality in the workplace. *New Directions for Teaching and Learning*, *104*, 67-74.
- Giacalone, R. A., & C. L. Jurkiewicz (2003a). *Handbook of workplace spirituality and organizational performance*. NY: M.E. Sharpe.
- Giacalone, R. A., & C. L. Jurkiewicz (2003b). Right from wrong: The influence of spirituality on perceptions of unethical business activities. *Journal of Business Ethics*, *46*(1), 85-97.
- Giacalone, R. A., C. L. Jurkiewicz, & L. W. Fray (2005). From advocacy to science: The next steps in workplace spirituality research. *Handbook of Psychology and Religion*. CA: Sage.
- Gotsis, G., & Z. Kortezi (2008). Philosophical foundations of workplace spirituality: A critical approach. *Journal of Business Ethics*, *78*, 575-600.
- Grant, D. (2004). Spirituality interventions: How, when, and why nurses use them. *Holistic Nursing Practice*, *18*, 36-41.
- Gull, G. A., & J. Doh (2004). The “transmutation” of the organization: Toward a more spiritual workplace. *Journal of Management Inquiry*, *13*(2), 128-139.
- Guillory, W. A. (2001). *The living organization: Spirituality in the workplace* (2<sup>nd</sup> Ed.). Utah: Innovations International.
- Harrington, W. J., R. C. Preziosi, & D. J. Gooden (2001). Perceptions of workplace spirituality among professionals and executives. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, *13*(3), 155-163.
- Hart, D. W., & F. N. Brady (2005). Spirituality and archetype in organizational life. *Business Ethics Quarterly*, *15*(3), 409-428.
- Heaton, D. H., J. Schmidt-Wilk, & F. Travis (2004). Constructs, methods, and measures for researching spirituality in organizations. *Journal of Organizational Change Management*, *17*(1), 62-82.
- Hicks, D. A. (2003). *Religion and the workplace: Pluralism, spirituality, leadership*.

「聞聲救苦」或「濫用靈性」？職場靈性影響組織行為之實證研究—以文官靈性為中介變項

Cambridge: Cambridge University Press.

- Huston, S. (2000). *Why religion matters: The fate of the human spirit in the age of disbelief*. NY: Harper & Row.
- Houston, D. J., P. K. Freeman, & D. L. Feldman (2008). How naked is the public square? Religion, public service, and implications for the public administration. *Public Administration Review*, *68*(3), 428-444.
- Houston, D. J., & K. E. Cartwright (2007). Spirituality and public service. *Public Administration Review*, *67*(1), 88-102.
- Karakas, F. (2010). Spirituality and performance in organizations: A literature review. *Journal of Business Ethics*, *94*, 89-106.
- Karande, K., C. P. Rao, & A. Singhapakdi (2002). Moral philosophies of marketing managers: A comparison of American, Australian, and Malaysian cultures. *European Journal of Marketing*, *36*(7/8), 768-791.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling* (2<sup>nd</sup> Ed.). New York: Guilford.
- King, D. B., & T. L. DeCicco (2009). A viable model and self-report measure of spiritual intelligence. *International Journal of Transpersonal Studies*, *28*(1), 68-85.
- King, S. M. (2007). Religion, spirituality, and the workplace: Challenges for public administration. *Public Administration Review*, *67*(1), 103-114.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, N. J: Prentice-Hall.
- Laabs, J. J. (1995). Balancing spirituality and work. *Personnel Journal*, *74*(9), 60-72.
- Lips-Wiersma, M., K. L. Dean, & C. J. Fornaciari (2009). Theorizing the dark side of the workplace spirituality movement. *Journal of Management Inquiry*, *18*(4), 288-300.
- Liu, C. H., & P. J. Robertson (2011). Spirituality in the workplace: Theory and measurement. *Journal of Management Inquiry*, *20*(1), 35-50.
- Long, B. S., & J. H. Mills (2010). Working place spirituality, contested meaning, and the culture of organization: A critical sense making account. *Journal of Organizational Change*, *23*(3), 325-341.
- Lowery, D. (2005). Self-reflexivity: A place for religion and spirituality in public administration. *Public Administration Review*, *65*(3), 324-334.
- Marques, J., S. Dhiman, & R. King (2007). *Spirituality in the workplace: What it is, why it matters, how to make it work for you*. CA: Personhood Press.
- Meier, K. J. (1994). *The politics of sin*. New York: M. W. Sharpe.

- Mitroff, I. I. (2003). Do not promote religion under the guise of spirituality. *Organizational*, *10*(2), 375-382.
- Milliman, J., A. J. Czaplewski, & J. Ferguson (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management*, *16*(4), 426-447.
- Neal, J. (2000). Work as service to the divine. *American Behavioral Scientist*, *12*(8), 1316-1334.
- Lam, P. (2002). As the flocks gather: How religion affects voluntary association participation. *Journal for the Scientific Study of Religion*, *41*(3), 405-422.
- Neuhaus, R. J. (1984). *The naked public square: Religion and democracy in American*. MI: W. B. Eerdmans.
- Pargament, K. L., & A. Mahoney (2003). Spirituality: Discovering and conserving the scared. In R. A. Giacalone, & C. L. Jurkiewicz (Eds.), *Handbook of workplace spirituality and organizational performance* (pp. 646-659). NY: M. E. Sharpe.
- Polley, D., J. Vora, & P. N. S. Narasimha (2005). Paying the devil his due: Limits and liabilities of workplace spirituality. *International Journal of Organizational Analysis*, *13*(1), 50-63.
- Pfeffer, J. (2003). Business and the spirit: Management practices that sustain values. In R. A. Giacalone, & C. L. Jurkiewicz (Eds.), *Handbook of workplace spirituality and organizational performance* (pp. 29-45). NY: M. E. Sharpe.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. NY: Simon & Schuster.
- Price, J. L. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower*, *22*(7), 600-624.
- Rego, A., & M. P. Cunha (2008). Workplace spirituality and organizational commitment: An empirical study. *Journal of Organizational Change Management*, *21*(1), 53-75.
- Robin, D. P., R. E. Reidenbach, & P. J. Forrest (1996). The perceived importance of an ethical issue as an influence on the ethical decision-making of ad managers. *Journal of Business Research*, *35*(1), 17-28.
- Ross, L. (1997). The nurses role in assessing and responding to patient's spiritual needs. *International Journal of Palliative Nursing*, *3*(1), 37-42.
- Pawar, B. S. (2009). Individual spirituality, workplace spirituality and work attitudes: An empirical test of direct and interaction effects. *Leadership & Organization Development Journal*, *30*(8), 759-777.



「聞聲救苦」或「濫用靈性」？職場靈性影響組織行為之實證研究—以文官靈性為中介變項

- Piryaei, S., & R. Zare (2013). Workplace spirituality and positive work attitudes: The moderating role of individual spirituality. *Indian Journal of Economics and Development, 1*(4), 91-97.
- Porter, L. W., R. M. Steers, R. T. Mowday, & P. V. Boulian (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology, 59*, 603-609.
- Porth, S. J., D. Steingard, & J. McCall (2003). Spirituality and business: The latest management fad for the next breakthrough? In O. F. Williams (Ed.), *Business, religion and spirituality: A new synthesis* (pp. 249-262). Notre Dame, IN: University of Notre Dame Press.
- Rubenstein, R. L. (1987). *Spirit matters: The worldwide impact of religion on contemporary politics*. NY: Paragon House.
- Robert, W. (1998). *After heaven: Spirituality in America since the 1950s*. Berkeley: University of California Press.
- Strauss, J. P., & O. O. Sawyerr (2009). Religiosity and attitude toward diversity: A potential workplace conflict? *Journal of Applied Social Psychology, 39*(11), 2626-2650.
- Tirri, K., P. Nokelainen, & M. Ubani (2006). Conceptual definition and empirical validation of the spiritual sensitivity scale. *Journal of Empirical Theology, 19*(1), 37-62.
- Underwood, L. G. (2006). Ordinary spiritual experience: Qualitative research, interpretive guidelines, and population distribution for daily spiritual experience scale. *Archive of the Psychology of Religion, 28*, 181-218.
- Vaill, P. B. (1998). *Spirited leading and learning: Process wisdom for a new age*. CA, San Francisco: Jossey-Bass.
- Wasner, M., C. Longaker, M. J. Fegg, & G. D. Borasio (2005). Effects of spiritual care training for palliative care professionals. *Palliative Medicine, 19*(2), 99-104.
- Wright, B. E., & B. S. Davis (2003). Job satisfaction in the public sector: The role of the work environment. *American Review of Public Administration, 33*(1), 70-90.
- Zimbardo, P. G. (2008). *The Lucifer effect: Understanding how good people turn evil*. New York: Random House.

# An Empirical Study of the Influence of Workplace Spirituality to Organizational Behavior: Spirituality of Individual Public Officials as Intermediate Variable

Chuang-Hsien Wu \*

## Abstract

Previous studies have proven that modern enterprise organizations can effectively promote staff members' positive organizational behavior by introducing spirituality into the workplace. However, only a few studies have investigated the potential harm that spirituality can do to the private sector, such as manipulating employees' ethics and forcing infidel proselytism. When we review the history of politics, religious spirituality used to play a very critical role in both political philosophy and policy implementation. Therefore, nowadays, manipulating employees' ethics and forcing infidel proselytism may cause negative effects when public officials implement certain moral policies. Nevertheless, related academic issues are not allowed to be discussed due to the tradition of "secularism".

Distinctive from previous investigations, this study not only reviews the positive effects of spirituality, but also systematically identifies existing literature which takes into account negative effects. In addition, public officers rather than private employees are targeted. A quantitative method is applied to validate propositions that have been extracted in previous case studies. Finally, this study characterizes the complicated two-faced relationship in

---

\* Associate professor, Department of Public Administration and Management, National University of Tainan. e-mail: wuchuanghsien@gmail.com.

「聞聲救苦」或「濫用靈性」？職場靈性影響組織行為之實證研究—以文官靈性為中介變項

demonstrating how spirituality influences public officers' organizational behavior.

**Keywords:** workplace spirituality, organizational commitment, job satisfaction, decision-making ethics, individual spirituality