

# 個人靈性需求對組織靈性接納之影響

胡哲生·黃浩然\*

(收稿日期：101 年 06 月 01 日；第一次修正：101 年 10 月 30 日；  
第二次修正：101 年 12 月 04 日；第三次修正：102 年 01 月 02 日  
接受刊登日期：102 年 01 月 02 日)

## 摘要

社會企業或非營利組織通常都擁有與他們任務推動和使命實現相關的特定核心價值，而組織靈性可被視為重要價值觀、目標和任務的整合機制，在傳遞組織核心價值和促進成員們組織承諾方面扮演重要的角色。從社會交換理論的觀點，組織靈性在互動的層面上可被視為涉及非物質利益的理想和價值觀的交換，其中個人靈性需求的滿足更是一個關鍵的激勵因素。因此，本研究旨在建構一個經實證檢驗的個人靈性需求量表，並進一步了解個人靈性需求與組織靈性接納的關係。首先，本研究藉探索性因素分析(EFA)萃取出個人靈性需求構面，經驗證性因素分析(CFA)加以確認，發展出靈性需求架構，再以結構方程模式(SEM)檢驗靈性需求與組織靈性接納的關係。本研究發現可被視為“激發和引導個人達成對靈性的期待與看重的特性”的靈性需求包含情感、神聖、積極、冥想等多重面向潛在構念；本研究 (1) 提出促進更有效的組織使命和價值的溝通及傳遞，從而推廣組織的靈性；(2)建議可能的個人靈性需求因素供管理階層參考，以提升組織靈性互動和接納，達到更有效的溝通，及實現更高的員工滿意度；(3)發展個人靈性需求的量表，使傳遞的過程可以被評估，和提出更有效的管理措施。

關鍵詞彙：社會企業、使命導向、組織靈性、靈性需求、社會交換理論

## 壹· 緒論

社會企業普遍被認為是擁有雙重目標的組織，他們不僅致力於經濟目標，更是努力於創造社會價值，例如在健康、環保、公平正義、宗教文化和人類發展等議題上。這些組織通常都擁有與他們的任務推動和使命實現相關的特定核心價值(Diochon & Anderson, 2011)。從這觀點看來，所有社會企業都可被視為擁有自己獨特的組織靈性；因此組織靈性被定義為直接影響該組織的理念、價值觀、及使命感的核心價值 (Milliman, Ferguson, Trickett & Condemni, 1999)。組織靈性在組織層次中推動是為傳遞該組織的核心價值和促進成員們的組織承諾，這在以使命為導向的組織，例如社會企業或非營利組織中尤其重要，組織靈性更是服務不可或缺的部份和任務的基礎。

---

\* 作者簡介：胡哲生，天主教輔仁大學企業管理學系教授；黃浩然，天主教輔仁大學商學研究所博士。

雖然在過去研究中肯定了組織靈性的作用和重要性，例如對生產力 (Tischler, Biberman & McKeage, 2002)，組織績效 (Collins & Porras, 1994)，組織認同和滿意 (Kolodinsky, Giacalone & Jurkiewicz, 2008) 等的正面影響，但這些研究大都建立在組織成員接受的前提上。然而人們為何接受特定的靈性，組織成員規避組織靈性的活動並非少見現象，因此組織靈性接納的議題是不可被忽視。從社會交換理論的角度來看，在互動層次上組織靈性可視為一種包含理想和價值的非物質利益交換形式。

由於個人的靈性需求，可被視為關鍵激勵因素，因此進一步了解靈性需求與組織靈性接納的關係之前，對個人靈性需求的測量就變得至關重要。本研究根據 Galek, Flannelly, Vane & Galek (2005) 等人藉由內容分析所提出的靈性需求理論架構，進一步將其架構進行實證檢驗並發展衡量個人靈性需求的量表。本研究希望 (1) 藉由澄清促進組織靈性互動和接納的靈性需求因素，使組織的使命及價值能更有效的溝通和傳播；(2) 發展測量個人靈性需求量表，以輔助靈性傳遞過程的評估，並提出更有效的管理措施；(3) 對越來越受到重視的組織靈性領域，提出可行和實證的理論。

## 貳· 文獻探討

### 一、靈性與組織靈性

Mohamed et al. (2004) 認為靈性在組織的層次上可從管理和心理兩個不同角度給予定義，從管理的觀點，靈性可被視為個人與自我、他人超越和宇宙連接的基本感覺，是一種能激勵行動的工作經驗，向最終價值超越為目標的價值觀；是在團體的情境中能夠指引生活和工作習慣的價值觀；是有意義的工作，因會滋養內在生活；是個人成長展望的實現。而從心理學的角度，它是響應神的呼召；是對超越構面與價值的存在和經驗方式；對個人存在的質疑和在本體情境中企圖自我定位的超越經驗；是對神聖的主觀經驗。

針對上述這些互補而不是互斥的定義，MacDonald (2000) 認為靈性是由五個構面所組成：(1) 信念、態度和認知；(2) 超越經驗；(3) 存在的意義；(4) 信仰超自然現象；(5) 宗教行為和實踐 (Mohamed et al., 2004)。這些構面也意謂著靈性會因此觸及個人的心理、主體和超越的體驗、信仰和價值系統，和行為與外在表現方面。

研究指出靈性，特別是組織或職場靈性，它涉及個人在生活中尋找自己的最終目的，發展與同事和其他工作相關人士深入的連接，和促進個人核心信念與組織價值觀之間的一致性 (Mitroff & Denton, 1999)。這裡的重點在於除了與之前的理解一致外更強調靈性的關係和社會層面。在組織層次上，靈性可以被視為直接影響組織使命、宗旨和目標，代表著組織哲學，和其優先事項和目的，並且為組織慣例、思考、行動和決策脈絡提供了基礎的核心靈性價值 (Milliman et al. 1999)。組織靈性因此可被看作是複雜和多面的構念，其中包含了3個層面：在個人層面上，個人工作的目的；在團隊的層面上擁有“團體意識”；並在組織層面上與組織的價值和使命達成一致 (Milliman et al., 2003)。

同樣的 Kolodinsky et al. (2008)則建議組織或職場靈性有三種概念性理解。在最根本和個人的層次上，它可以被看作是個人把靈性和理想納入工作的環境。在宏觀層面上，它是指組織的靈性氣氛或文化，是由個人對組織環境內靈性價值的認知。最後，它也可以是一個互動的模式，這反映了個人價值觀與組織價值觀之間的相互作用，是建立在判斷個人和組織之間價值觀是否一致基礎上的認知構念 (Cable & DeRue, 2002)。

## 二、組織靈性與社會交換理論

社會交換是主觀及關係導向的人與人之間契約，如同雇主和員工關係，其中除了涉及物質利益外也涉及社會情感、互信和開放式承諾的交換特點 (Cropanzano & Mitchell 2005)。該理論認為社會關係的建立是因為需要是透過與他人交換而獲得的。理論建議人們會立意追求自己的目標且在乎自己的努力是否能獲得公平的回饋 (O' Brien & Kulloock, 1991)。社會交換理論指出組織與其員工之間的互動，尤其是組織靈性在互動的層面上，可被看作是一種涉及非物質社會經驗，如人道主義理想和靈性價值等的交換的形式 (Blau, 1968)。組織靈性的互動一方面包括了組織對其成員，透過不同形式的活動，溝通和傳遞組織的價值觀、信念和做法及它們的效益；另一方面成員被要求參與、接受和實踐，及對所溝通和傳遞的表明承諾，因此個人的喜好能否獲得滿足，這將會是一個關鍵的激勵因素，而交換的過程則可以被視為是人們試圖滿足自己認為有益的需求的嘗試 (Cook, 1990)。交換的基本原則是利益最大化和成本最小化，根據這觀點人們將衡量社會關係的潛在好處和風險。當風險大於回報時，人們往往會終止或放棄交換關係。

Molm(2003)指出雖然傳統的社會交換理論都著重於效益的最大化，但風險和損失規避在社會交換過程中的重要作用也不容忽視。這樣一個社會互動的觀點，包括三個關鍵的假設，首先社會交換理論假設個人一般都是理性的並且會計算社會關係中的成本和收益。這個假設連接理論與決策的問題；第二，社會交換是建立在交換的人會合理尋求利益最大化和盡量減少成本的假設上，特別是在滿足基本的個人需求方面。在這方面的理論假設兩個或兩個人以上的社會交往，是參與者為滿足基本需求的努力過程。第三，交換過程如果產生回饋或利益，將形成社會互動的模式。這些社會互動的模式不只能滿足個人的需求，並且也可能限制他們最終尋求滿足需求的方式。個人可能主動尋求能夠促進他們需求的互動和關係，或反之也可能成為接受尋求的人。

繼上述理論，個人的靈性需求可被視為和接納特定形式的靈性有關，如被視為是一種組織與其員工間交換的組織靈性。交換關係的存在，是因為需求無論如何被定義都是透過與他人交換而達到滿足。人們立意追求自己的目標並且關注他們的努力是否能獲得相應的補償 (O' Brien & Kullock, 1991)。交換的過程如同靈性在組織互動的層面上，可以被看作是員工的企圖滿足其個人的靈性需求的成果(Cook, 1990)。

這種認知也與普遍心理學對需求的了解一致。根據心理學家 Abraham Maslow, Henry Murray 和 David McClelland 等的激勵理論，需求是人類行為重要的激勵因素。需求是指引發、激勵、引導和維持一個人朝著目標行動的特點。Maslow (1971)雖然並沒有使用的“靈性”這名詞，但所提出的“自我實現需求”；和“自我超越需求”，都反映了對靈性需求的理解。在 Maslow 的“普通中的神聖”、“宇宙的意識”、“人類高峰經驗中尋找神”等觀點，都能發現現代研究對靈性的概念和表達。

Oldnall (1996) 和 Golberg (1998)曾指出每個人都有靈性的需求，不僅是某些宗教的信徒。Emblen 和 Halstead' s (1993) 藉由質性研究提出了在醫療環境中的靈性需求。在他們的研究中病人、護士、牧師被要求對“靈性需求”提出定義並且對靈性需求服務的型態做出確認。他們認為靈性需求可被分為六大類：宗教、價值觀、關係、超越、愛和溝通。後來 Galek, Flannelly, Vane 和 Galek (2005)等也針對美國心理學協會 (PsycINFO) 和國家醫藥圖書館 (MEDLINE) 的電子數據庫進行了內容分析，以瞭解靈性需求的念。Galek 等人(2005) 提出了一個包括愛、神聖、正向、意義、道德、美麗和抉擇等構面的架構。

## 參· 研究方法

### 一、研究架構

從社會交換理論的觀點，組織靈性在互動的層面上可被視為是涉及非物質利益的理想和價值觀的交換，如人道主義理想和靈性價值等的交換(Blau, 1968)。組織靈性的互動一方面包括溝通和傳遞組織的價值觀、信念、實踐及它們的效益；另一方面，組織成員被要求參與、接受和實踐，及對所溝通和傳遞的表明承諾。因此，個人的喜好能否在交換的過程中獲得滿足，將會是一個關鍵的激勵因素，而交換的過程則可以被視為是人們試圖滿足自己認為有益的需求的嘗試 (Cook, 1990)。根據上述的觀點，為更進一步瞭解組織成員對組織靈性的接納和發展有效的溝通和傳遞的策略，個人靈性需求的測量就變得至關重要。

Oldnall (1996) 和 Golberg (1998)曾指出，不僅是某些宗教的信徒，每個人都有靈性的需求。Galek, Flannelly, Vane & Galek (2005)等人藉由內容分析提出了共七個構面的靈性需求理論架構。此外靈性也被視為與年齡、文化宗教背景和職務層級等因素有密切的關係 (Boswell & Boswell Ford, 2010; Emblen & Halstead, 1993; McDonald, 2000; Cole & Bruch, 2006)。根據上述所提之觀點，本研究提出以下研究架構：

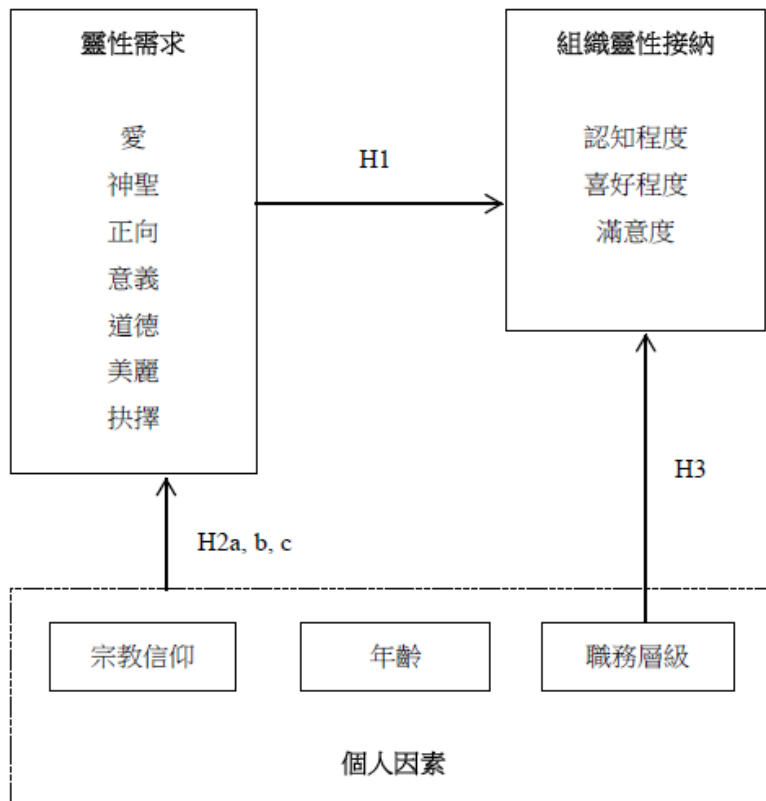


圖 3-1:研究架構圖

## 二、假說及變項

本研究採用了 Galek, Flannelly, Vane & Galek 等人(2005)所提出共七個靈性需求構面(包括愛、神聖、正向、意義、道德、美麗和抉擇)的理論架構為基礎，進一步透過探索性因素分析(EFA)和驗證性因素分析(CFA)進行架構的實證檢驗，以發展出衡量個人靈性需求量表和可靠的架構。此外為進一步瞭解個人的靈性需求對組織靈性之影響，和驗證理論效度(nomological validity)，本研究透過結構方程模式分析個人靈性需求對組織靈性兩個潛在變項之間的關係；因此提出以下假說 H1：個人的靈性需求與組織靈性之影響呈正相關的關係。

Boswell 和 Boswell Ford (2010)； Emblen 和 Halstead (1993) 和 McDonald (2000) 等的研究指出，靈性與年齡、文化和宗教背景、工作體驗等人口統計變數有密切的關係，而個人靈性需求被視為組織靈性接納的重要因素，且為了能夠更進一步的瞭解和發展有效的溝通和傳遞的策略，本研究進一步檢驗了人口統計變數與靈性需求和組織靈性接納的關係。因此提出假說

H2a：個人靈性需求會根據不同年齡而有所差異；H2b：個人靈性需求會根據不同的宗教背景而有所差異。最後，成員對組織靈性的接納是不能被看作理所當然的；H2c：個人靈性需求會根據不同的職務層級而有所差異。根據 Cole 和 Bruch (2006) 在他們的研究中指出組織成員的組織認同和承諾會因為不同的層級而有所不同，組織靈性接納被視為與組織認同和承諾有關，因此本研究提出假說 H3：組織靈性接納會根據成員的層級而有所不同。

其中，個人靈性需求部份，共有 7 個構面 (20 個題項)，其中包括愛、神聖、正向、意義、道德、美麗和抉擇等構面；而個人因素包括宗教信仰、年齡、職務層級等構面(3 個題項)；最後對於組織靈性的接納，本研究則採用了 Wieseke, Homburg 和 Lee (2008) 所提出的衡量方法，評估成員對組織靈性的認知程度、喜好程度及滿意度等 (5 個題項)。

### 三、樣本抽樣及資料收集方法

本研究在前測中是以某家推動組織靈性並以多元宗教和文化為背景環境的區域教學醫院為抽樣目標，並在該組織人力資源部門的幫助下，採用隨機分層抽樣，以反映該組織的專業結構(行政人員：醫生/護理人員：技術人員=3：6：1)，總共收集樣本 300 份。另外在驗證假說結果部份樣本從 4 個不同大小而同樣是多元宗教文化為背景的醫療機構收集得來，這些組織包括區域教學醫院、地區醫院、養護院和啟智中心各一間，本研究確定該組織提供予員工靈性課程/教育等，而在這些組織中進行調查。受訪者根據自己在工作組織的經驗填寫問卷，由於所涉及的問題性質需給予受訪者必要的保護。

### 四、資料分析方法

#### (一) 探索性因素分析(EFA)

在前測階段，本研究採用了 20 題個人靈性需求題項(另有 5 題組織靈性接納)的問卷。透過探索性因素分析(EFA)產生的因素負荷量驗證本研究所採用之構面(Churchill, 1979)。透過主成分分析法及斜交轉軸法，本研究採用特徵值(>1)為其選擇因素個數的條件，並且刪去同時出現在兩個因素下或因素負荷量低於 0.60 的項目。此外也檢驗了相關構面的 Cronbach's  $\alpha$  係數，以確定結果的內部一致性和信度。

## (二) 驗證性因素分析(CFA)

本研究為確認修改後問卷之因素結構和量表的一致性，利用從 EFA 發現的構面，針對收集到的 1600 個樣本，以驗證性因素分析(CFA)確認其一致性，即本研究以測量模型檢驗測量理論和量表，確認觀察變數是否真實反映潛在變數(DeVillis, 2003)。在研究中使用了二階 CFA 檢驗潛在構念的模型和其假設的因素結構(Blunch, 2008； Byrnes, 2010)。測量模型採用最大似法(Garson, 2009)，並遵循 Hu 和 Bentler(1999) 所建議以數個模式配適度指標為評量標準(NFI、CFI、RMSEA、RMR、GFI 與 AGFI 等指標)，而不是採單一指標的衡量，依據從新組成的四個靈性需求構面，採用驗證性因素分析(CFA)；利用 CFA 方法評估單向度、建構信度、收斂效度及區別效度。

## (三) 結構方程模式(SEM)

本研究經過探索性因素分析(EFA)萃取出個人靈性需求構面，再經驗證性因素分析(CFA)確認一致性，以發展出靈性需求架構，最後以結構方程模式(SEM)檢驗靈性需求與組織靈性接納的關係。結構模式旨在考驗潛在變項間之因果路徑關係，主要針對潛在變項個人靈性需求和組織靈性接納進行徑路分析，以檢驗結構模式的適配性。

# 肆· 研究結果

## 一、探索性因素分析(EFA)

探索性因素分析(EFA)的資料收集，樣本(N=300)，其中行政人員=76，醫生/護理人員=196，技術人員=28，回收率為 100%。其中有 23 份問卷是不完整的，因缺少的值均小於 10%，所以本研究採用平均歸集方法 (mean imputation) 處理不完整的部份。

探索性因素分析(EFA)後，題項縮減為 15 題題項，各由 3 至 5 個題項為代表 4 個新的構面，如表四之一所示。個人靈性需求的構面縮減並重新命名為：由積極(CONS, 5 題)，情感(AFF, 4 題)，禮拜(DIV, 3 題)，冥想(MED, 3 題) 組合而成的量表。原有的正向，意義和道德層面，一起組合更名為“積極”構面，以表達自己和他人的希望及關係。進一步將美麗和抉擇構面，合併更名為冥想構面，其中代表個人相關的經驗和反思方面。



在合併更名後的信度分析 Cronbach's  $\alpha$  係數從 0.83-0.91。累計變異數解釋率為 77.14% (24.70%, 22.02%, 16.35% 和 14.08%)。KMO 值(0.90)和 Bartlett 檢定(3060.21)及 P 值達顯著水準( $P < 0.001$ )，適合因素分析。最終模式矩陣如表四之一所示：

表四之一：探索性因素分析：靈性需求

構面	項目	共同性	負荷量	$\alpha$ 值
積極 (CONS)	cons1	0.78	0.93	0.91
	cons2	0.74	0.85	
	con 3	0.80	0.90	
	cons4	0.77	0.89	
	cons5	0.60	0.65	
情感(AFF)	aff1	0.82	0.89	0.91
	aff2	0.88	0.92	
	aff3	0.84	0.91	
	aff4	0.66	0.77	
禮拜 (DIV)	div1	0.77	0.93	0.87
	div2	0.80	0.92	
	div3	0.81	0.66	
冥想 (MED)	med1	0.82	0.84	0.83
	med2	0.82	0.89	
	med3	0.67	0.91	

## 二、測量模型

從四家提供員工天主教靈性的醫療機構中，本研究收集的資料有包括區域教學醫院共 702 名(共 800 名員工)，地區醫院共 576 名(共 650 名員工)，養護院 46 名員工(共 65 名員工)和啓智中心 66 名員工(共 85 名員工)，其中包括行政人員 369 名，醫師/護理人員 894 名；和技術人員 127 名。這些機構擁有共同的價值觀，例如同為慈善機構、不以營利為目的、為天主服務。受訪者自行完成填答問卷，問卷回收率為 86.87%(每個機構平均為 81.20%)。共回收 1390 份問卷，其中 57 份問卷填答不完整，同樣採用平均歸集方法處理。其項目平均，積極(CONS)為 3.80-3.88，情感(AFF)為 4.15-4.25，禮拜(DIV)為 3.47-3.85，冥想(MED)為 3.89-4.11。這項研究結果其偏度( $\pm 2$ )和峰度( $\pm 7$ )，及共同方法變異方法(CMV)，均在可被接受的範圍內。

單向度是指檢驗結果是否可由單一因素來解釋。CFA 的結果顯示，15 個題項和 4 個潛在構面的靈性需求架構(圖 4-1)有達到配適模型的要求，其卡方值顯示顯著( $\chi^2 = 537.44$ ,  $DF = 84$ ,  $P < .001$ )，但其配適度指標(GFI) = 0.95，調整後的配適度指(AGFI) = 0.93，基準配適度指標(NFI) = 0.95，比較配適度指標

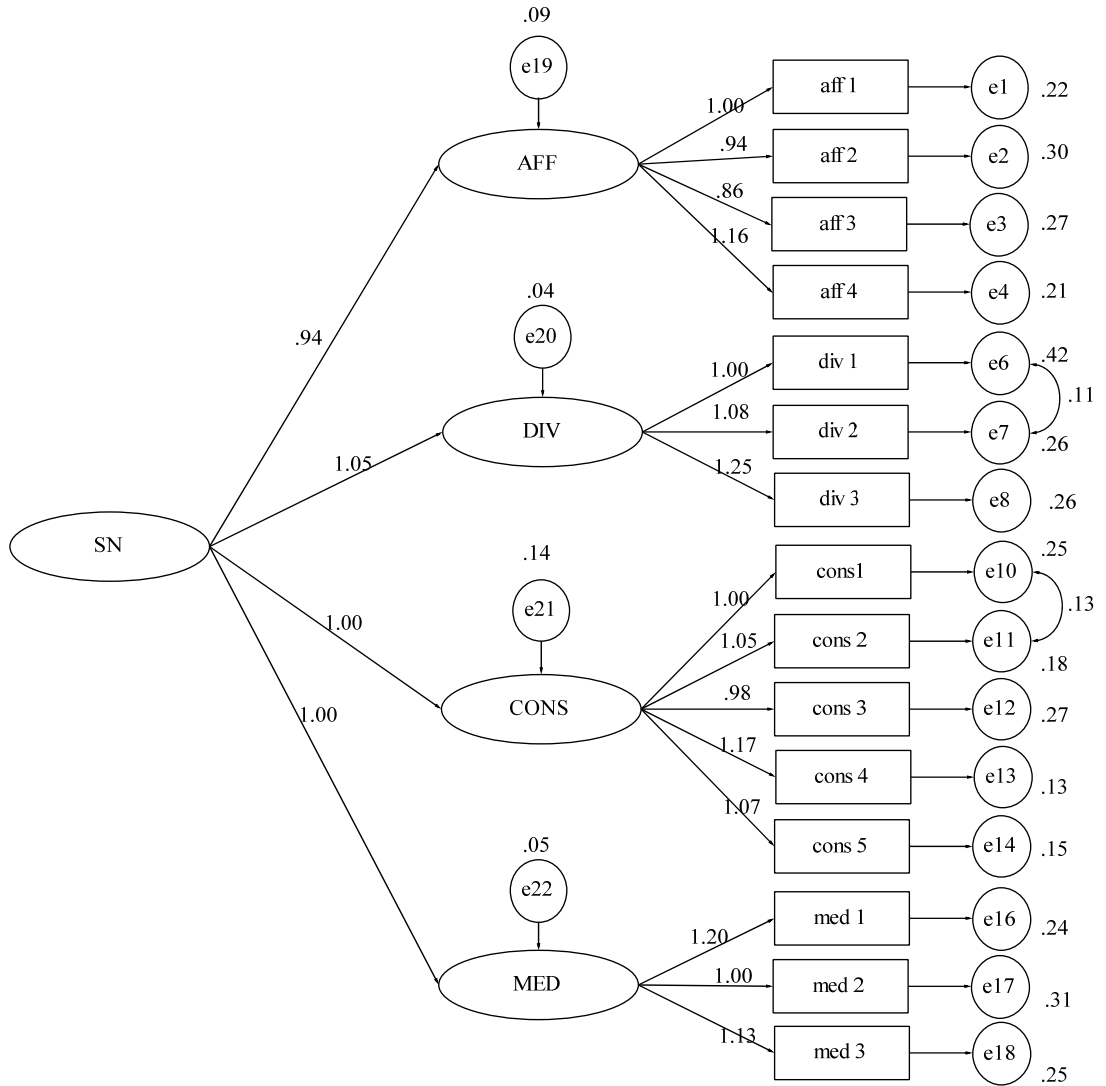
(CFI) = 0.94，殘差均方根指數(RMR) = 0.02，平均概似平方誤根係數(RMSEA) = 0.06，等指標均超過建議的標準，從而得知在測量模型整體得到支持。根據文獻建議使用一組配適度指標將優於單一指標的應用，因為每個指標都有自己的強項和弱點(Kline, 2005； Hu and Bentler, 1999)。另外，本研究觀察 cons1、cons2、div2 和 div3 之間因為其相似性較高，可能存在共變的關係，因此本研究釋放假定讓其在模型中做連結。

信度是指量表可於不同時間點提供一致性的檢驗結果。在本研究中建構信度和平均變異萃取(AVE)使用完全標準化的驗證分析。根據規則，如建構信度超過 0.7 或 AVE 超過 0.5，表示此研究的信度達到被接受標準(Fornell & Larcker, 1981； Kim, 2009)，而研究結果顯示每個構面的信度達到接受標準。如表 4-2 所示，建構信度從 0.78 到 0.88，而 AVE，從 0.54 到 0.61，表示本研究分析結果顯示量表達到信度標準。整體而言，這些結果支持四個構面的靈性需求量表的概念，以及每個構面均達到信度和內部的一致性。

收斂效度是指不同題項檢驗相同的概念一致的程度，一個構面發展出的多項問項，最後是否會收斂於一個構面中。本研究為了確定模型的收斂效度是否被支持，分析了每個題項之 lambda 負荷量。如表四之二所示，所有的因素負荷量均超過 0.5(介於 0.66-0.86 間)，支持每個題項的收斂效度( $P < 0.001$ )呈顯著水準。此外也透過 CFA 的 t 值(或 CR 值)進行收斂效度的評估(Chen, Chang & Chang, 2004； Sila & Ebrahimpour, 2005)。此衡量應欲有收斂效度，其係數值需大於兩倍的標準差。換句話說，其中 CR 值的計算係數的值除以標準誤，CR 值應大於 2，才達到高的收斂效度，而本研究結果表示其 CR 值均 $>2.00$ 。

區別效度是判定題項與其他構面之題項區別的程度。評估區別效度的方法有兩種。首先，本研究每一個構面的 AVE 若全都大於該構面與其它構面之相關係數的平方，那麼就可認為構面間具有區別效度。其次是透過 CFA 針對所有構面  $\chi^2/DF$  的差異檢驗，必須使用一系列的卡方值差異檢定驗證區別效度(Bagozzi & Phillips, 1982)。在此檢驗中，必需使用兩種模式：限定模式和不限定模式。在限定模式，構面之相關係數被設定為 1，其餘構面間則可自由估計。另一方面，在不限定模式中，所有構面間的相關係數被自由估計的，若兩模式卡方值差異達顯著時，即可判定為構面間具有良好的區別效度。為了驗證區別效度，不限定模式的  $\chi^2$ 減去限定模式  $\chi^2$ 計算差異值，差異值應大於 4.00(Liang & Chen, 2009； Kim, 2009)。本研究結果表示，AVEs 高於構面間相關係數之平方(表四之四)；和 CFA 針對所有構面的  $\Delta\chi^2/DF$  差異檢驗都達  $p < .001$

的顯著水準(表四之三)。這些結果支持了每個構面測量量表的效度。靈性需求的測量模型可以如圖四之一所示：



圖四之一：靈性需求之測量模式

表四之二：驗證性因素分析：靈性需求

項目	因素負荷量	標準化負荷量	S.E.	C.R.	R <sup>2</sup>	組合信度	平均變異萃取(AVE)
CONS	1.00	0.73	--	--	0.49	0.88	0.61
cons 1	1.00***	0.71	--	--	0.51		
cons 2	1.05***	0.78	0.03	30.08	0.61		
cons 4	0.98***	0.69	0.04	24.44	0.48		
cons 5	1.17***	0.86	0.03	29.76	0.74		

cons 6	1.07***	0.81	0.03	28.47	0.66		
AFF	0.94***	0.57	0.06	15.38	0.49		
aff 1	1.00***	0.79	--	--	0.62	0.82	0.54
aff 2	0.86***	0.66	0.04	19.07	0.43		
aff 3	0.94***	0.71	0.04	19.55	0.50		
aff 4	1.16***	0.76	0.05	22.66	0.58		
DIV	1.04***	0.90	0.07	13.79	0.55		
div 1	1.25***	0.73	0.07	16.02	0.53	0.78	0.54
div 2	1.00***	0.69	--	--	0.48		
div 3	1.08***	0.69	0.06	17.45	0.48		
MED	1.00***	0.91	0.06	14.93	0.77		
med 1	1.13***	0.79	0.06	18.47	0.62	0.79	0.55
med 2	1.20***	0.75	0.06	18.79	0.56		
med 3	1.00***	0.69	--	--	0.48		

表四之三：靈性需求區別效度

構面之間關係	限定模式		非限定模式		$\chi^2$ / 自由度		$\Delta \chi^2/df$
	$\chi^2$	df	$\chi^2$	df	$\chi^2/df(1)$	$\chi^2/df(2)$	
AFF-DIV	865.32	14	204.8	13	61.8	15.75	46.05***
AFF-CONS	1000.7	27	110.36	26	37.06	4.24	32.81***
AFF-MED	1010.12	14	93.08	13	50.5	7.16	43.34***
DIV-CONS	827.07	20	99.56	19	41.35	5.24	36.11***
DIV-MED	981.98	9	137.51	8	109.1	17.19	91.91***
CONS-MED	861.33	20	88.56	19	43.06	4.66	38.40***

表四之四：平方相關及 AVEs\*

	CONS	AFF	DIV	MED
CONS	<b>0.61*</b>			
AFF	0.23	<b>0.54*</b>		
DIV	0.35	0.49	<b>0.54*</b>	
MED	0.43	0.39	0.50	<b>0.55*</b>

### 三、假說檢定結果

本研究透過檢驗靈性需求和靈性組織接納之間的關係顯示出個人的靈性需求與組織靈性接納呈正相關。從路徑分析的結果顯示標準化的直接效果是  $\beta = 0.31 (P < .001)$ ，因此研究結果支持假說 H1。

Boswell 和 Boswell Ford (2010)；Emblen 和 Halstead (1993) 和 McDonald (2000) 等的研究指出，靈性與年齡、文化和宗教背景、工作體驗等人口統計變數有密切的關係，而個人靈性需求被視為組織靈性接納的重要因素，本研究經 T-檢定與變異數分析結果顯示，個人靈性需求會根據不同年齡、宗教背景、職務層級而有所差異(表四之五)，因此假說 H2a、H2b、H2c 得到支持。

根據 Cole 和 Bruch (2006) 的研究指出，組織成員的組織認同和承諾會因為不同的層級而有所不同，因此組織靈性的接納被視為與組織成員層級有關，本研究經 T-檢定發現組織靈性接納會根據成員的層級而有所不同( $p < .001$ ，主管平均數=3.45，員工平均數 2.95)，因此假說 H3 得到支持。

表四之五：ANOVA 與相關平均

	年齡 平均數	信仰 平均數	職務層級 平均數
AFF	4.17	4.17***	4.17***
DIV	3.61***	3.61***	3.61***
CONS	3.85***	3.85***	3.85***
MED	4.02	4.02***	4.02***

## 伍· 討論

### 一、個人靈性需求與社會交換理論

社會交換理論指出，組織及其員工之間的相互作用，如組織靈性在互動層面上，可看作是一種交換的形式，它涉及的不僅在物質上的利益，更涉及非物質的社會經驗，如人道主義理想和靈性價值 (Blau, 1968)。在組織靈性的互動過程中涉及到組織對成員透過等不同形式的活動、溝通和傳遞其價值觀、信念、做法、和其效益；而另一方面對所溝通和傳遞的靈性，成員則被要求參加、接受、實踐、和表明承諾。此理論指出社會交換關係是主觀的，是如雇主和員工之間以關係為導向的契約關係，並且涉及社會情感、相互信任、開放式的承諾等交換的特點 (Cropanzano & Mitchell 2005)。該理論提出人們願意進入社會

關係是因為需求是需要透過與他人交換而獲得滿足的。O'Brien & Kullock (1991)提出人們會立意追求自己的目標時也會關切自己的努力是否能獲得相應的補償。個人喜好的滿足成爲一個重要的激勵，在交換的過程，可以被看作個人企圖滿足其自己需求的成果(Cook, 1990)。本研究的結果與以上的理解是一致的，研究結果發現個人的靈性需求組織靈性接納有顯著和正面的影響。

靈性需求在本研究中被理解爲“指激發和引導個人達成對靈性的期待與看重的特性”；和靈性是指“一種由於對超越層面和價值有所察覺，且個人所堅守並引導個人生活實踐的存在、體驗與行爲的方式”。這以上的定義不只是與一般心理學對需求的理解一致，就是需求被視爲是引發、激勵、引導和維持一個人朝著目標行動的特質；它更是與三位美國心理學家 Abraham Maslow, Henry Murray 和 David McClelland 將需求視爲重要激勵因素的激勵理論一致。本研究在評估個人的靈性需求時採用了 Galek et al., (2005) 所提出的修正版本，其中包括七個構面愛、神聖、正向、意義、道德、美麗和抉擇，然而經過本研究探索性因素分析(EFA)後發現以上的構面可被縮減並重新命名爲：情感、禮拜、積極和冥想。

情感構面包含愛與被愛的需要，它關係到與他人連接的期望。原有的正向、意義和道德層面，被分配在一起，並重新命名爲積極構面。積極構面表示了正面、積極和富有建設性的態度，它涉及到樂觀，並與超越自我的現實和可能性相連結，有方向和目標，與自己和他人有正確的關係等有關。禮拜構面在此研究中與宗教習俗、儀式和經驗有關，它植根於個人與超越或神的關係。此外原來與經驗和反思方面相關的美麗和抉擇構面，也被合併並重新命名爲冥想構面。冥想構面包括擁有安靜空間沉思和反省的想法，檢討自己的生命，以面對個人生命中未解決或關注的問題。驗證性因素分析結果顯示，測量模型的最佳配適數據支持個人靈性需求構念擁有四個構面的理解。

這些所提出的構面與 McDonald(2000)組織靈性的結果是一致的。據 McDonald (2000)靈性可被視爲包括五個方面：(1) 信念、態度和認知；(2) 超越經驗；(3) 存在的意義；(4) 信仰超自然現象；(5) 宗教行爲和實踐。此外 Oldnall(1996)和 Golberg (1998) 也曾指出每個人不僅是對某些宗教的信徒，都有靈性需求。因此個人靈性是所有員工身爲人的共同需求，也將是組織激勵和引導員工接納組織靈性的重要因素。

上述發現的結果也與一般心理學對需求的理解一致。根據心理學家 Abraham Maslow, Henry Murray 和 David McClelland 激勵理論，需求是人類行爲重要的激勵因素，需求被視爲是引發、激勵、引導和維持一個人朝著目標

行動的特質。Maslow (1971)提出的自我實現的需求，就是自我滿足和實現個人的潛能的需求；和超越自我的需求，就是與自我以外的人事物有所連接，或幫助他人找到自我滿足和實現自我層次的需求等理解都反映出了對靈性需求的本質。

本研究結果顯示，個人的靈性需求可被視為與特定形態的靈性的接納，如可被視為是組織與其員工之間的一種交換的組織靈性有關。交換關係的存在是因為個人靈性的需求是透過與他人交換而達到滿足，而在這種情況下人們在所屬的組織立意追求自己的目標時，也會關切自己的努力是否能獲得相應的補償 (O'Brien & Kullock, 1991)，同樣的人們也會設定與個人靈性需求有關的目標，並在乎是否有與自己付出相對的成果。交換或是在此研究中員工對組織靈性接納，靈性組織的互動層次上也可被看成是員工意圖滿足他們個人的靈性需求的成果(Cook, 1990)。

如前所述，交換關係不僅只是關心物質利益的交換，也與非物質社會經驗理念和價值的交換有關。組織靈性的互動過程中，涉及到組織對成員溝通和傳遞其價值觀、信念、做法、和可能的效益；而相對的對所溝通和傳遞的靈性，成員則被要求參加、接受、實踐、和表明承諾。除此之外社會交換理論也指出，交換原則的基礎是利益最大化和知覺風險的最小化。人們會因此衡量社會關係的潛在利益和風險，當風險大於回報，人們往往會終止或放棄交換關係。根據這一原則，本研究建議未來的研究可以將知覺風險與知覺價值等因素納入對組織靈性的研究中一起討論。

根據本研究中結構模式分析的結果，社會交換理論所建議的組織靈性與個人靈性需求有正向關係的假設也獲得了支持。之前研究也曾指出，價值是認知對渴望目標的主要代表象徵，雖然並非唯一擁有強烈的動機面向。由於個人靈性需求是指鼓勵和引導個人實現對靈性的期望和所給予的重要性的特質，而知覺價值可被視為是作為指導原則的理想目標，因此靈性需求會對所形成的目標和知覺價值有所影響。此外 Slovic et al., (1982)更進一步建議，個人所認知的好處越多也會越願意容忍更高的風險，因此，個人對自己的靈性越重視和給予更多的重視，也會越願意容忍可能產生的消極後果。個人如越重視靈性需求，所知覺的風險將越小。因此本研究建議，未來的研究可以考慮將知覺風險與知覺價值等因素放入對組織靈性接納的研究中。

## 二、管理意涵

研究指出，組織靈性成效的基礎是建立在組織成員對其接納的前提下，而這是不可被假設的。Milliman et al., (1999) 和 Collins and Porras (1994) 曾指出，一個組織的價值觀如要發揮真正的影響，必須能夠反映成員的內在需求、信仰及志向。同樣從內部行銷的觀點來看，組織靈性的溝通和傳遞必須回應其員工的需求，以能推動該組織的使命和目標(Joseph, 1996)。以上觀點更同時進一步的指出，在需求、信仰及志向等議題上，組織和其成員之間會存在一定的差距是有可能的。

本研究的結果支持上述的理解，在組織和其成員之間的靈性需求與接納是一致的觀點，是不能被假設的。本研究發現管理者和一般員工之間的接納程度，有顯著性差異。對於管理者和一般員工之間在靈性需求的各個構面上所給予的重要性也有顯著性差異。在管理者方面，傾向於較高度的接納，並在整體上更加重視他們的靈性需求。因此為讓組織靈性能夠更有效的發揮其功能，管理者應該明白還有一定的差距是需要加以克服的。至關重要的是，管理者應確認員工由於不同的因素可能會有所不同的需求。管理者不應該假設自己知道員工需要什麼，正如所顯示管理者和一般員工之間的需求有顯著不同。此外，員工所給予靈性需求的重要性越高就會越容易接納，因此管理者除了可以找出各種需求，也可幫助員工更加意識到自己的需求，並更加重視他們的需求。

本研究的分析結果還顯示，在了解員工的各種需求，例如年齡和宗教背景等人口統計變數下尤其重要。從年齡因素的角度來看，與靈性需求尤其是神聖、積極和冥想等構面間，各年齡組間有顯著性差異。這一研究發現證實靈性需求，可能與年齡因素和生活經驗有關 (Boswell & Boswell Ford, 2010 和 David, 2008)。積極的構面，表達了正向和有建設性的態度。它涉及到樂觀，並與超越自我的現實和可能性相連結有方向和目標，與自己和他人有正確的關係等有關。年齡越高者有顯得越看重靈性需求中的積極構面，這可能與生活中不同的心理發展階段有關。禮拜構面與宗教習俗、儀式和經驗有關，它植根於個人與超越或神的關係。同樣年齡越高的往往更加重視宗教習俗或經驗。由此得知，在組織靈性的溝通和傳遞過程中，管理者應該考慮到這些問題並且盡可能滿足各種的需求。

如上所述，冥想構面在年齡介於 51-60 歲和年齡在 40 歲以下之間的組織成員有顯著差異。冥想構面包括了寧靜、沉思和反省的空間檢討自己的生活，及面對個人生命中未解決或關注的問題等因素，這發現與 Eric Erikson 的發展階段是一致的。年齡介於 51-60 歲間人生正處於“中年期”或“晚成年期”間 (Erikson, 1963; Levinson, 1978)。生活在這個階段的人經常面對生活的重大變



化(如中年危機)和尋找新的意義和目的，人們往往會重新探討他們生命的意義，正當他們也更關心自己的健康，在之前過渡過程被擱下或處理不完全的問題會在為準備迎接未來時全傾而出。因此管理者可以幫助該組織的成員，以確定他們的靈性需求及其他在這個階段的需求。組織靈性的溝通可以解決冥想構面的需求，管理者也將組織靈性與這特定需求的構面作連接，這不僅是從組織靈性傳遞角度出發的一種考量，也更是從有效的人力資源管理的觀點出發的考量。

從本研究的結果也可看出靈性需求在不同的宗教背景的因素下會有顯著差異。禮拜的構面顯然在不同的宗教背景的成員之間有所差異，而禮拜構面與植根於與超越或神的關係，並且與宗教習俗、儀式和經驗等要素有關。因為禮拜的構面直接關係到個人的宗教習俗和信仰，因此組織在傳遞靈性的語言和表達，尤其是在這些天主教機構，可能會被成員看作是顯著不同的。此外在天主教或基督教組與民間宗教及無宗教信仰的組別間，發現顯著不同，特別是在情感、積極和冥想等構面方面。從這些構面相對於宗教背景所觀察到的顯著不同，可被視為和價值、信仰和意義系統方面有關。正如 McDonald (2000) 和 Saroglou 和 Munoz-Gracia (2008)所指出的，靈性和文化、宗教背景、個人的生活經驗及個人的價值系統等因素是密切相關的。因此管理者應該對由於宗教背景不同所造成的差異有敏感的認知，在組織靈性的溝通和傳遞過程中，所使用的語言、符號和物質也必須是讓員工易於理解的。

針對四個構面的靈性需求之中，員工相對的較重視情感和冥想構面，平均為 4.19 和 4.02；其次是積極和禮拜構面，平均為 3.84 和 3.62。情感和冥想似乎是較普遍的需求構面，人們一般都需要與他人溝通、欣賞美、沉默和反思的時刻。因此負責組織靈性的溝通和傳遞可以著重在於情感和冥想構面更著重在組織靈性中與這兩構面作連接。另外積極和禮拜構面，可能涉及更多個人化和特定的宗教傳統形式，因此管理者應該透過更小組或更特定的形式來傳遞，而不是用一般普遍的方式來傳達。

最後，靈性需求的重要性不僅是在於它對組織靈性接納的直接影響，從社會交換理論的角度來看靈性需求對知覺風險與價值可能有的影響也將會很重要的。正如前面所建議，個人對靈性需求的看重可能會降低知覺風險，進而影響組織靈性的接納。同樣，靈性需求也可能對知覺價值有正向的影響，當個人對靈性需求越是看重就會更認知到組織靈性的價值。因此管理者應使員工意識到，並且回應其員工的靈性需求。

## 陸· 結論

組織靈性作為內部行銷核心的一部分，是一個重要的組織價值觀、目標和任務的整合機制。這在使命為導向的組織中例如社會企業和非營利組織等，以實現社會價值作為其核心的組織更是重要。從社會交換理論的角度來看，組織靈性在互動的層面上的可以被視為涉及非物質利益的理想和價值觀的特定形式的交換，其中個人靈性需求的滿足更是一個關鍵的激勵因素，而交換的過程則可被看作是人們嘗試滿足視為有益自己需求的結果。本研究發現靈性需求可被理解為“激發和引導個人達成對靈性的期待與看重的特性”可被看作是包含的情感、神聖、積極、冥想構面多重面向的潛在構念。

根據在組織靈性架構下對個人靈性需求構念的理解，在其有限的範圍內本研究(1) 促進更有效的組織使命和價值的溝通及傳遞，從而推廣組織的靈性；(2) 建議可能的個人靈性需求因素供管理階層參考，以提升組織靈性互動和接納，達到更有效的溝通，及實現更高的員工滿意度；(3) 發展個人靈性需求的量表，使傳遞的過程可以被評估，和提出更有效的管理措施；(4) 最後透過提供可行的和經實證的理論和證據，促進對日益受重視組織靈性的理解。

## 參考文獻

- Bagozzi, R. P., & Phillips, L. W. (1982). Representing and testing organizational theories: a holistic construal. *Administrative Sciences Quarterly*, 27 (3), pp.459-489.
- Blau, Peter M. (1964). *Exchange and power in social life*, New York, Wiley.
- Blunch, 2008 :
- Boswell, G. H. & Boswell-Ford, K. (2010). Testing a SEM model of two religious concepts and experiential spirituality. *Journal of Religion and Health*, 49 (2), pp.200-211.
- Byrnes J.E. (2010) .The sem.additions package for R. Available at <http://r-forge.r-project.org/projects/sem-additions/> (accessed November 2010).
- Cable, D. M. & DuRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87 (5), pp.875-884.
- Chen, Chang & Chang. (2004). Causal relationship among cause related marketing, external cues, service quality, perceived risk and customer value in Taiwan banking industry. *Chiao Da Management Review*, 24(2), pp.87-118.
- Churchill, Gilbert A., Jr. (1979). A Paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16 (February), pp.64-73.

- Cole & Bruch. (2006). Organizational identity strength, identification, and commitment and their relationships to turnover intention: Does organizational hierarchy matter? *Journal of Organizational Behavior*, 27, pp.585–605.
- Collins, J. & J. Porras. (1994), *Built to last: Successful habits of visionary companies*, Harper Business, New York.
- Cook, K. (1990). Linking actors and structures: An exchange network perspective. In C. Calhoun, M. Meyer & R. Scott (eds). *Structures of Power and Constraint*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31, pp.874-900.
- David O. Moberg. (2008). Spirituality and aging: Research and implication, *Journal of Religion, Spirituality & Aging*, 20(1-2), pp.95-134.
- DeVillis, R.F. (2003). *Scale development: Theory and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Diochon & Anderson (2011). Ambivalence and ambiguity in social enterprise ; narrative about values in reconciling purpose and practices, *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7, pp.93-109.
- Erikson, E. H. (1963). *Childhood and society*. 2nd Edition, New York: Norton.
- Fornell, C, & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), pp.39-50.
- Galek, K., Flannelly, K. J., Vane, A., & Galek, R. M. (2005), Assessing a Patient's spiritual needs: A comprehensive instrument, *Holistic Nursing Practice*, 19(2), pp.62–69.
- Garson, G.D. (2009). Structural equation modeling. retrieved from: <http://faculty.chass.ncass.ncsu.edu/garson/Pa765/structur.htm>.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), pp.1–55.
- Kim, S. W. (2009). An investigation on the direct and indirect effect of supply chain integration on firm performance. *International Journal of Production Economics*, 119, pp.328-346.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practices of structural equation modeling*. The Guilford Press, New York.
- Kolodinsky, R. W, Giacalone, R. and Jurkiewicz, C. (2008). Workplace values and outcomes: Exploring personal, organizational and interactive workplace spirituality. *Journal of Business Ethics*, 81, pp.465-480.
- Levinson, D. J. (1978). *The seasons of a man's life*. New York: Alfred A. Knopf
- Liang, C. J., & Chen, H. J. (2009). A study of the impacts of website quality on customer relationship performance. *Total Quality Management*, 20(9), pp.971-988.
- Maslow, A. (1971). *The farther reaches of human nature*. New York: The Viking Press.

- McDonald D.A. (2000). Spirituality: Description, measurement, and relation to the five factor model of personality. *Journal of Personality*, 68 (1), pp.153-197.
- 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), pp.426-447.
- Milliman, J., Ferguson, J., Trickett, D. & Condemni, B. (1999). Spirit and community at Southwest Airlines: An investigation of a spiritual values- based model. *Journal of Organizational Change Management*, 12(3), pp.221-233.
- Mitroff, I.A. & Denton, E.A. (1999). *A Spiritual audit of corporate America: A hard look at spirituality, religion, and values in the workplace*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Mohamed, A. A., Wisnieski, J., Askar, M., & Syed, I. (2004). Towards a theory of spirituality in the workplace. *Competitiveness Review*, 14(1&2), pp.102-107.
- Molm, L. D. (2003). Theoretical comparisons of forms of exchange *Sociological Theory*, 21, pp.1-17.
- O'Brien J. & Kullock P. (1991), Social exchange theory as a conceptual framework for teaching the sociological perspective, *Teaching Sociology*, 19 (April), pp.140-153.
- Oldnall, A. (1996). A critical analysis of nursing: meeting the spiritual needs of patients. *Journal of Advanced Nursing*, 23(1), pp.138-144.
- Saroglou, V., & Muñoz-García, A. (2008). Individual differences in religion and spirituality: An issue of personality traits and/or values. *Journal for the Scientific Study of Religion*, 47, 83-101.
- Sila, I., & Ebrahimpour, M. (2005). Critical linkages among TQM factors and business results. *International Journal of Operations and Production Management*, 25(11), pp.1123-1155.
- Slovic, P., Fischhoff, B., & Lichtenstein, S. (1982). Why study risk perception? *Risk Analysis*, 2(2), pp.83-93.
- Tischler, L., Biberman, J. & Mckeage, R. (2002). Linking emotional intelligence, spirituality and workplace performance. *Journal of Managerial Psychology*, 17 (3), pp.203-218.
- Wieseke J., Homburg C., & Lee N. (2008). Understanding the adoption of new brands through salespeople: A multilevel framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (2), pp.278-91

# The Effect of Personal Spiritual Needs on Organizational Spirituality Adoption

JER-SAN HU, HAW-RAN WONG \*

## ABSTRACT

Social enterprises and not-for-profit organizations (NPOs) are organizations generally that hold on to certain values, which are closely connected to their missions and driving the organizations toward the achievement of their missions. Organizational spirituality, as a vital integrative mechanism for organizational values, objective and mission, plays critical role in passing on the shared organizational values and promoting the commitment to them. From the Social Exchange Theory perspective, organizational spirituality on the interactive level may be seen as a form of exchange that involves nonmaterial benefits of ideals and values, in which personal spiritual needs satisfaction is a key motivational force. Therefore, this research intends to develop an empirical tested personal spiritual needs scale : and to explore further the relationship between personal spiritual needs and organizational spirituality adoption. First, this research has applied the Exploratory Factor Analysis (EFA) to abstract relevant dimensions of spiritual needs, which is then further confirmed by Confirmatory Factor Analysis (CFA), to develop structure for the measurement of spiritual needs. Second, this research has used the Structural Equation Model (SEM) to test the relationship between spiritual needs and organizational spirituality adoption. This research has identified and suggested that spiritual needs, which are understood as “the features that motivate and guide a person towards the fulfillment of the expectation and importance given to one’s spirituality in it various aspects”, can be seen as a multi-faceted latent construct that consist of the affective, divine, constructive, and meditative dimensions : and in a limited scope has contributed in (1) facilitating a more effective communication and transmission of organizational mission and value and thus the diffusion of organizational spirituality, ; (2) identifying the possible factors and their possible dimensions that encourage the interactions and adoption of organizational spirituality and managers can focus upon, so that more effective communication can be provided and higher employees satisfaction can be achieved : and lastly (3) developing measurement scales for personal spiritual needs, so that the transmission process may be evaluate and more effective managerial steps may be proposed..

**Keywords:** Social enterprise, mission oriented, organizational spirituality, spiritual needs, Social Exchange Theory

---

\* Jer-San HU, Professor, Department of Business Administration, Fu-Jen Catholic University.  
Haw-Ran WONG, Graduate Institute of Business Administration, Fu-Jen Catholic University.

