

同事無禮對待對離職傾向與組織公民行為的影響歷程： 以國防組織成員為例

許金田¹ 蔡慧霈²

¹ 銘傳大學諮商與工商心理學系

² 遠雄人壽保險事業股份有限公司壽險行銷部

論文編號：3601-4

收稿 2014 年 10 月 28 日 → 第一次修訂 2014 年 11 月 14 日 → 同意刊登 2014 年 12 月 24 日

摘要

本研究以資源保存理論為基礎，探討同事無禮對待對離職傾向與組織公民行為的影響，因此，本研究的目的有三：首先，探討國軍成員知覺同事無禮對待對其離職傾向與組織公民行為的影響；其次，探討國軍成員知覺同事無禮對待對表層偽裝的直接效果。最後，分別探討表層偽裝對同事無禮對待與離職傾向及組織公民行為之間關係的中介效果。本研究以國防組織內服役滿一年以上的官、士、兵為研究對象，共獲得有效樣本 314 份。研究結果顯示同事無禮對待與國軍成員離職傾向之關係呈正相關；同事無禮對待與組織公民行為之關係呈負相關。其次，同事無禮對待與表層偽裝之關係呈正相關。第三，表層偽裝對國軍成員知覺同事無禮對待與其離職傾向及組織公民行為間具有部分中介效果。最後，討論本研究意涵、研究限制及未來研究方向。

關鍵詞：同事無禮、離職傾向、組織公民行為、表層偽裝、資源保存理論

The Effect of Coworker Incivility on Turnover Intentions and Organizational Citizen Behavior - Military Organization as the Example

Chin Tien Hsu¹ Hui Pei Tsai²

¹Department of Counseling and Industrial-Organizational Psychology, Ming Chuan University,
Taiwan, ROC

²Department of Insurance Marketing, Farglory Life Insurance Company Limited,
Taiwan, ROC

Abstract

Drawing from the conservation of resources theory, this study has three objectives: first, to assess the effect of the individual perception of coworker incivility on their turnover intention and organizational citizenship behavior, respectively. Second, to examine the effect of the individual perception of coworker incivility on their surface acting. Finally, to explore the mediating effect of surface acting on the relationship between individual perception of coworker incivility and their turnover intention, organizational citizenship behavior, respectively. Data was collected from a sample of 314 in the Taiwanese military. Results indicated coworker incivility positively related to staff turnover and negatively related to organizational citizenship behavior. Second, coworker incivility also positively related to surface acting. Third, surface acting partially mediated the relationship between individual perception of coworker incivility and their turnover intention, organizational citizenship behavior, respectively. Finally, the implications, limitations and suggestions for future research were discussed.

Keywords: Coworker Incivility, Turnover Intentions, Organizational Citizenship Behavior, Surface Acting, Conservation of Resource Theory

壹、緒論

國防組織不論在組織結構、任務特性、管理方式或是組織內的權力距離皆迥異於一般組織，然而，隨著國軍人力精簡政策，國軍人員的工作壓力並不會比民間組織輕鬆，工作壓力日益攀升，導致許多不當管理事件的產生，然而，過去的研究都偏重在主管的不當督導對部屬身心的影響（許金田與顏鴻傑，2012），卻鮮少關注國軍內部同儕之間的關係，隨著國防組織「精實案、精進案及精粹案」等三階段的人力精簡政策，直接減少的是軍隊人數，但是組織結構的調整及人員工作任務的調整卻不若軍隊人數裁減般的快速，所衍生的除了是工作負荷變大所產生的壓力之外，工作職責重疊及角色的模糊所產生的壓力，對軍隊成員的影響更是不容忽視的重大壓力的來源，雖然從過去有關組織變革的文獻中皆可看出，此一現象是任何組織變革初期階段都會面臨的過渡階段，然而，此一過渡階段對員工行為的影響不容小覷，因此，對國防組織而言，探究人力精簡對壓力的影響有其重要性。

此外，根據 Anderson and Pearson (1999) 研究指出，工作場所的無禮行為，可能會導致員工與組織的負向結果，它被認為是一個社會工作的壓力源。此外，根據 Jehanzeb, Rasheed and Rasheed (2013) 的研究表示任何組織的成功或失敗極大部分取決於人力資源，因此員工的情緒反應是了解組織環境人際壓力因子的關鍵。另外，過去研究中指出工作場所的無禮行為是一種人際行為偏差的表現形式，它會直接損害組織內的個體 (Robinson, and Bennett, 1995; Bennett, and Robinson, 2000)。當個體遭受同事無禮對待時容易使員工產生負向情緒，而造成個體不願意留在組織內做奉獻，進而影響其離職傾向

(Lim, Cortina, and Magley, 2008)。因此，同事無禮對待是否影響國防組織留住優良人才，是一個值得大家重視與討論的議題。

誠如上述所言，同事無禮行為可能會對組織的績效產生負向的效果，本研究以「資源保存理論」(Conservation of Resource Theory, COR) 為基礎 (Hobfoll, 1989)。根據 COR 的理論主張個體有努力尋求獲得、保存、保護和促進個體認為有價值資源的基本動機，來避免資源損失的危機。Schnpflug (1985) 的研究指出，當個體在使用資源因應壓力的過程中，往往會耗盡個體的資源。如果資源的耗損比獲得的速度快，則會產生資源枯竭而導致負向影響。據此，釐清組織內部員工所遭受工作上同事無禮對待所產生的負向情緒，對於員工離職傾向與組織公民行為之影響。是極具價值的，其次，雖然從過去的研究中不難發現顧客無禮對待造成組織公民行為負向之影響，但對於同事無禮對待的影響則停留在於討論階段。因此，此議題受到實務界及學術界相當程度的關注與討論。

然而，有鑑於過去忽略了在最熟悉的工作環境中同儕之間的無禮對待經驗與歷程對組織員工的影響，因此，本研究跳脫過去探究顧客無禮對待的經驗對個體未來職場競爭力的框架思維，轉而探究同事無禮對待對個體離職傾向及組織公民行為的影響力。基於此，本研究擬探究職場上同事無禮對待與員工離職傾向及組織公民行為的影響，以補足此一研究缺口，此乃本研究第一個研究動機。

其次，當員工遭受同事無禮對待時，個體察覺內在資源耗損，為達到組織或個人的目標，促使個體進行表層偽裝來因應資源的耗損，除此之外，當個體自我監控程度較高者，較能察覺環境因素帶給個體本身的影響，且較願意調整其自我情緒表

達的方式，以符合環境的要求 (Grandey, 2000)。綜所上述，員工遭受同事無禮對待時，為達到組織或個人的目標，使個體進行表層偽裝來因應資源的耗損其影響僅停留在於討論階段，本研究為彌補上述缺口擬藉由實證研究，探究國防組織成員遭逢同事無禮對待是否會進行表層偽裝之影響，此乃本研究第二個研究動機。

最後，同事無禮對待是否會透過個體表層偽裝來影響其國軍成員離職傾向與組織公民行為亦是值得進一步分析的議題。表層偽裝促使個體對行為目標產生動機，並成為克服同事無禮對待的因應方式，本研究想進一步檢驗同事無禮對待藉由表層偽裝對離職傾向及組織公民行為間的中介效果，同時也是本研究第三動機。綜合上述，本研究目的有三，首先，探討同事無禮對待對國軍成員離職傾向及組織公民行為的影響；其次，探討同事無禮對待對表層偽裝的影響；第三，探究同事無禮對待藉由表層偽裝來影響國軍成員離職傾向和組織公民行為間的中介效果。

貳、文獻探討與推論假設

一、同事無禮對待 (Coworker Incivility)

職場無禮對待 (Incivility) 通常是指在職場同事之間所發生的非帶蓄意傷害意圖的行為，即使再微小它仍可能對彼此的尊重關係產生嚴重傷害，並破壞社會的舊有規範 (Andersson et al., 1999)。無禮的行為在職場中層出不窮，例如打斷別人講電話、用輕蔑的態度說話或是用不禮貌的字眼稱呼別人等行為 (Martin and Hine, 2005)，都是時常發生於組織當中的無禮行為。

根據 Clark (2009) 定義無禮行為：具粗魯或破壞性的行為往往造成心理或生理的痛苦，如果置之不理，可能會發展成為一種威脅。無禮對待確實時常出現在工作

環境當中，且造成了許多心理壓力和就業不滿，而這些可能會造成個體的憤怒、恐懼、焦慮和士氣低落等負面情緒，使得個體不願意留在組織內奉獻，進而影響其離職傾向，使得組織環境對個體心理影響甚鉅。工作夥伴在組織中可能是個體的競爭對手，亦可能是個體爭相合作的對象，因此，本研究認為探究同事無禮對待對國防組織成員的負向影響是相當重要的議題。

二、離職傾向 (Turnover Intentions)

Kuvaas (2008) 的研究將離職傾向 (Turnover Intentions) 簡單的定義為：意圖離開一個組織的行為。而離職過程是一種退出的模式。此外，離職傾向是指個體可能發生離職行為和找尋其他工作機會的心理狀態或態度傾向，是退卻認知過程的最後一個階段，也是最能解釋和預測實際離職行為是否發生的最重要的前因變項 (Iverson, and Deery, 1997; Lance, 1991; Stockman, 2003)。

其次，Bluedorn (1982) 的研究亦指出雖然離職傾向不一定導致實際離職，但是離職傾向與實際離職行為有高度的正相關。而離職傾向已被推選為衡量實際離職的重要指標 (Price, 2001; Price, and Mueller, 1981)。換言之，離職傾向是最能解釋或預測離職發生的可能性。根據 Achoui and Mansour (2007) 的研究發現員工離職的負面結果包括：有形成本像招聘、甄選、培育；無形成本像公司形象、道德的影響。其他負面成本，像是時間成本、材料和設備成本、現金支出和生產力損失。另外像是損失客戶或訂單、組織員工士氣低落，對組織效能產生極大的負面影響更是難以估計 (Heneman, and Judge, 2009)。

三、組織公民行為 (Organizational Citizen Behavior)

Lee and Allen (2002)將組織公民區分

成個體導向組織公民行為 (Organizational Citizenship Behavior-Individual; OCBI) 及組織導向組織公民行為 (Organizational Citizenship Behavior-Organization; OCBO)，個體導向組織公民行為是描述個人在人際互動中所展現的利他行為，對特定個體有直接幫助，而能間接對組織有貢獻。組織導向的組織公民行為則是指員工自動自發且積極參與從事對組織有利益之行為。

此外，過去的研究也指出組織公民行為與組織績效之間是具有極大的正向關聯性 (Kate, 1964; Organ, 1988; Smith, Organ, and Near, 1983)。因此，組織可以鼓勵個體增加角色以外的組織公民行為，不僅可以提升組織績效，亦可增加個人的競爭力。

綜合上述，本研究之組織公民行為係指：非建構在組織正式的酬賞之中，角色外工作超過正式要求工作的期望行為，是自願性貢獻，超越任務和組織的要求。本研究認為了解同事無禮對待所產生的職場壓力，可以藉此來了解影響個體是否願意從事組織公民行為之因素，以促進員工職場幸福的氛圍。

四、表層偽裝(Surface Acting)

本研究依據 Hochschild (1983) 的論述，表層偽裝意指員工藉由改變外在的情緒但而未改變自己內在真實感的方式，來達成組織所要求的情緒表現。相較於第一線員工與顧客之間的互動，員工之間的同事關係是更加微妙的，透過衝突的利益與關於組織問題的意見趨使，對員工而言，同事關係應具有更強的動機來滿足他們的歸屬感 (Baumeister, and Leary, 1995)。在組織中自我展示策略的主要形式，建議員工經常修改自己的行為、公開或隱藏自己的情緒，以符合其他組織成員的期望。期望一旦不符合，就會產生負向影響 (Burgoon, 1983)。此外，Grandey (2000) 認

為不同層次的偽裝，可能與情緒調節的機制有關，而表層偽裝即是個體藉由管理個人外顯可見的情緒表現，使其與組織規範一致。

五、同事無禮對待與離職傾向、組織公民行為的關聯性

基於 COR 模式的核心基礎概念，當個體尚未面臨壓力時，個體會努力開發、保護更多的資源，以提供抵銷未來資源耗損的可能性 (Schlenker, 1987; Thibaut, and Kelley, 1959)。每一個職業都有其風險因素來自具體的工作壓力，高工作需求會導致員工的健康問題，即健康損害的過程，例如：工作負荷、情緒耗竭，皆會損耗員工生理和心理的資源。而工作資源的存在有利於員工的積極性，即激勵過程，例如：工作自主性、適當的反饋。促進員工成長、學習和發展，且有助於工作目標的實現。

如前所述，組織內的員工對同儕之間的競爭壓力也是不可忽視的壓力源，例如：組織為提升服務績效提倡風雲人物榜、最佳服務人員榜，各種激勵措施皆結合團隊或個人績效和獎酬，進而影響個人職場競爭優勢和員工之間的競合關係。過去的研究發現，無禮行為是經常出現於工作環境中，並造成了許多的心理壓力和就業不滿。同事無禮行為會影響心理幸福感和煩惱、職場的滿意度 (Cortina, Magley, Williams, and Langhout, 2001) 及離職傾向和身體健康 (Lim et al., 2008)。

就國防組織而言，為因應整體國防組織的人力精簡趨勢，組織結構進行了相當幅度的變革，組織變革後工作壓力變大，為達成任務要求，主管對部屬的要求提高，同事之間因為職掌劃分不清所產生的摩擦也增多，因此，軍中關於主管不當督導(黃夢漢，2013)及同事間無禮對待(王惠群，2010)的事件也增多，當個體不斷遭受到同事無禮行為對待經驗，勢必會激發負

面的情緒影響，削弱個體對組織的奉獻程度，進而導致離職傾向的產生，尤其現在年輕人較過去世代更重視自我，故其感受到無禮對待的程度也會隨之加深 (Twenge, and Foster, 2008; Twenge, Konrath, Foster, Campbell, and Bushman, 2008)。綜合上述，本研究提出以下假設：

H1：部隊中同事之間的無禮對待程度越高，其離職傾向也會越高。

根據 Batman and Organ (1983) 的研究表示角色外的組織公民行為會透過合作、友好、樂於助人的行為來增加或改善組織效能。此外，如果個體能了解組織公民行為的重要性不僅會對企業獲利產生影響，更影響了員工的工作態度與隨後的組織公民性。而公民性和無條件付出的行為是一致的，員工對組織的知覺會影響員工的表現或一致它們的表現 (Van Dick, and Grojean, 2006)。組織公民行為對於組織的營運有正面影響，它有助於促進各部門團隊協調的達成，增進團隊效率與效能、培養組織成員互助互惠的精神，進一步增強組織適應環境急遽改變的能力，以及可為組織團隊間的運作提供潤滑作用，進而提高員工的工作效率和協助組織達成目標 (Organ, 1988; Podsakoff, MacKenzie, Paine, and Bachrach, 2000)。而王惠群(2010)以 611 位國軍人員為研究對象發現，當國軍人員遭受到同事之間的不當對待時，會產生較高的偏差行為，同時，主動幫忙同事的組織公民行為也會較低，綜合上述論述，本研究提出以下假設：

H2：部隊中同事之間的無禮對待程度越高，其組織公民行為會越低。

六、同事無禮對待對表層偽裝的關聯性

根據 Lee and Ashforth (1996) 的研究指出員工需要足夠的情緒支援去抵抗人際

或工作等壓力來源。而員工會透過「選擇、調整、評估」整個情勢 (Selection, Modification, Appraisal)，藉著表層或是深層偽裝來調整改變內外的情緒經驗，或進行認知改變，以接受這個令人不滿意的環境 (Griffeth, Gaertner, and Sager, 1999)。因此，表層偽裝正面情緒在面對同事無禮對待時扮演一個重要的角色。

過去研究顯示人們不論在面對何種情境下，都會盡可能地採取保留資源的行為 (Hobfoll, and Freedy, 1993)。例如，以偽裝過的正面情緒正向調解無禮對待與情緒耗損之間的關係。而善於表層偽裝正面情緒的員工，其工作品質與面對同事無禮對待時會有較好的情緒調解能力。因此藉由了解同事無禮對待使個體為符合組織期望而進行表層偽裝來因應，以降低其壓力程度，進而提升個體願意繼續為組織奉獻的意願。而劉皇模(2010)以 510 位國軍後勤人員為對象進行探討後發現，國軍人員為達成任務，在面對與內心真實感知不一致的情境時，為達成任務要求，的確會在國軍組織文化要求下而表現出符合組織要求的表層偽裝，綜合上述論述，本研究提出以下假設：

H3：部隊中同事之間的無禮對待程度越高，其表層偽裝也會越高。

七、表層偽裝對同事無禮對待與國軍成員離職傾向與組織公民行為的中介效果

表層偽裝是如何中介影響國軍成員離職傾向與組織公民行為的關係呢？綜合上述假設一及假設二，可發現事實上，個體通常是藉由壓抑真實情緒再以偽裝過的情緒回應憤怒 (Rupp, and Spencer, 2006; Diefendorff, Richard, and Yang, 2008)。換句話說，當來自無禮對待之頻率越高時，個體越容易以壓抑及偽裝過的情緒來面對

(Gross, 1999; Grandey, 2000)。這種偽裝的方式，僅致力於外在情緒表達的行為改變，而使個體無法由衷的表現合宜的情緒，而真實的內在感受與外在要求的情緒表現呈現不一致的狀態時，容易產生情緒失調。此種不一致的呈現，是由於其他因素影響了工作者所必須表現出的情緒，而產生內外情緒的落差。換句話說，個體服從組織所規範的情緒規則只是為了保有目前的工作，而不是真心為組織盡心力(Grandey, 2003)。因此，個體如果為了能繼續工作仍然會表現符合工作要求的規範，盡量避免與同事產生衝突，也就是選擇表層偽裝，來滿足工作上的期望。

由此可見，情緒勞務為個體在工作情境中為符合組織要求所進行的情緒管理，而非為了個人目的所進行的情緒調節，且從多數學者的觀點來看，表面偽裝即屬於一種在工作中管理情緒的方式(Hochschild 1983; Ashforth, and Humphrey, 1993; Morris, and Feldman 1997; Hochschild, 2003)。亦即，當遭逢同事無禮對待時，倘若個人付出表層偽裝，以助於換取其他資源，可避免出現內在枯竭的窘境。像是當員工礙於各種不同原因，而需要花費心力對同事進行表層偽裝來因應

時，若可藉此維持工作表現和績效，以換取其他的同事的互相支持，則個人內在資源較不會枯竭。

承續 COR 的觀點，本研究提出，當個體面臨同事無禮對待後，在對組織有經濟依賴的情況之下，個體會順從組織的規範，且會進行表層偽裝來偽裝內心真正的感受，並重塑職場環境中同事間的競合關係，獲取日後同事間的支持與認同，而此一偽裝的過程中會導致其工作壓力，進而降低個體的組織公民行為及提高其離職傾向。綜合上述論述，本研究提出以下假設：

H4：表層偽裝對同事無禮與個體離職傾向之關係具有中介效果。

H5：表層偽裝對同事無禮與組織公民行為之關係具有中介效果。

參、研究方法

一、研究架構

本研究綜合研究目的及文獻推論結果，將本論文的整體概念以下方之研究架構圖表示，以利讀者正確有效地掌握本研究的整體脈絡。

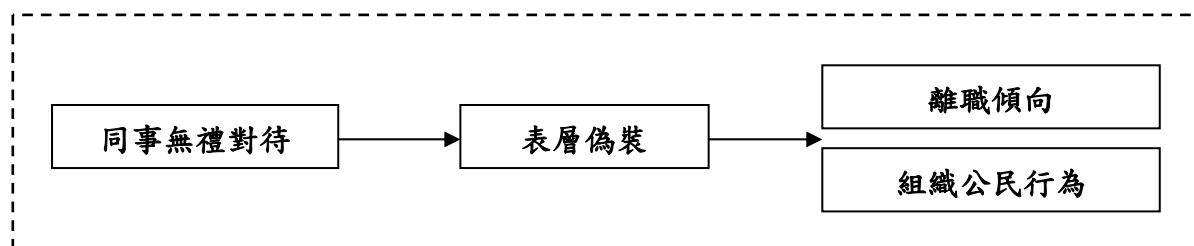


圖 1 研究架構圖

一、研究對象與抽樣

如前所述，本研究是以國防組織內成員為主要研究對象，樣本來源必須在部隊任職超過一年的志願役官、士、兵為問卷對象，採取便利抽樣的方式施測，全部發放 380 組，剔除填答不完整之無效問卷後，最後獲得 314 組有效問卷，有效問卷回收率為 82.63%。

二、各變項衡量

本研究問卷皆採用李克特 (Likert) 六點量尺，並針對同事無禮對待、離職傾向、組織公民行為、表層偽裝等變項進行衡量。

(一) 同事無禮對待

同事無禮對待主要是衡量受試者工作中受到同事無禮行為對待的各種狀況與程度，本研究採用 Cortina, et al. (2001) 所提出的職場無禮量表 (Workplace Incivility Scale ; WIS)，例如：「同事經常輕視我或藐視我」、「我的同事經常忽略我的意見或對我的話不感興趣。」，問卷得分越高代表個體受到同事無禮對待程度越高，此量表之內部一致性 Cronbach's α 值為.92。

(二) 離職傾向

本研究係採用 Rusbult、Farrell、Rogers and Mainous (1988) 所編製的量表，本問卷共計3題，例如：「我最近會花一些時間來找新的工作。」、「我時常有想離職的念頭。」，問卷得分越高代表個體的離職傾向程度越高。此量表之內部一致性 Cronbach's α 值為.93。

(三) 組織公民行為

本研究係採用 Lee and Allen (2002) 的問卷，由部屬自評，本問卷計有 9 題，例如：「我會主動協助處理請假同事的工作」、「我會提供意見以改善組織的效能」，問卷得分越高代表個體的組織公民行為程度越高。此量表之內部一致性 Cronbach's α 值為.88。

(四) 表層偽裝

本研究係採用 Brotheridge and Lee (2003) 所發展的情緒工作要求量表 (Emotional Work Requirements Scale)，本量表共計 3 題，例如：「與同事互動時我會隱藏我真實的情緒。」、「與同事互動時我會假裝我所沒有的情緒。」，問卷得分越高表示該個體表層偽裝程度越高。此量表之內部一致性 Cronbach's α 值為.93。

(五) 控制變項

本研究為精確測得各變項間的因果關係，將組織成員的性別、年齡、學歷、進入職場年資、及擔任目前職務年資直列為控制變項，因為過去研究顯示上述個人背景變項與部屬的心理及行為反應間有一定程度的關聯性 (Farh, Earley, and Lin, 1997; Cohen-Charash, and Spector, 2001; Wayne, Shore, Bommer, and Tetrick, 2002; 鄭伯壘、林家五, 1998; 林家五、張國義、劉貞好、林裘緒、陳筱華, 2009)。

三、測量模式分析

本研究運用 LISREL 8.72 針對研究中四個研究變項進行驗證性因素分析 (Confirmatory factor analysis, CFA)，以檢視各研究構念的建構效度。結果顯示本研究原先預設的四因素模式 ($\chi^2=447.37$) 可提供較佳的配適度。如表 1 所示。

表 1 驗證性因素分析表 (N=314)

模式	χ^2	df	$\Delta\chi^2$	GFI	AGFI	NFI	NNFI	CFI	SRMR
一因素模式	3012.92	209	—	.44	.32	.70	.69	.71	.22
二因素模式	1674.62	205	1227.25***	.69	.62	.83	.83	.86	.15
三因素模式	1099.30	204	651.93***	.77	.72	.89	.90	.90	.13
四因素模式	447.37	203	2565.55***	.91	.88	.94	.95	.94	.05

一因素模式為全部合併；

二因素模式為同事無禮對待與表層偽裝合併、離職傾向與組織公民行為合併；

三因素模式為離職傾向與組織公民行為合併；

四因素模式為同事無禮對待、離職傾向、組織公民行為與表層偽裝。

註：*** $p < .001$ 。

肆、研究結果

一、敘述性統計與相關分析

表 2 呈現本研究各變項之平均數、標準差及相關係數矩陣。主要研究變項的部份，同事無禮對待與離職傾向及表層偽裝呈顯著正相關 ($r = .44, p < .01$ ； $r = .52, p < .01$)，而與組織公民行為呈顯著負相關 ($r = -.26, p < .01$)；此外離職傾向與組織公

民行為呈現顯著負相關 ($r = -.23, p < .01$)，而與表層偽裝呈現顯著正相關 ($r = .44, p < .01$)；組織公民行為與表層偽裝呈現顯著負相關 ($r = -.25, p < .01$)。由此可知，當個體遭受到同事無禮對待越多時，會越增加其表層偽裝，其離職傾向會越多，而組織公民行為會越少，此分析結果與先前的推論均相符。

表 2 各變項的平均數、標準差與相關分析 (N = 314)

變項	平均數	標準差	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1.性別	1.58	.50								
2.年齡	35.78	8.73	-.02							
3.教育程度	2.48	.98	.18**	-.29**						
4.總工作年資	2.55	1.20	.09	.74**	-.25**					
5.現職年資	1.79	1.05	-.00	.63**	-.25**	.61**				
6.同事無禮對待	2.09	.87	-.13*	-.09	-.10**	-.01	-.01			
7.離職傾向	2.72	1.17	-.08	-.20**	.09	-.09	-.10**	.44**		
8.組織公民行為	4.14	.92	.12	.02	.12	-.01	-.05	-.25**	-.23**	
9.表層偽裝	3.37	1.12	-.16**	-.17**	-.06	-.09	-.13**	.52**	.44**	-.25**

註：1. * $p < .05$ 、** $p < .01$ 、*** $p < .001$ 。 2. 個體性別：男性=1，女性=2。

二、同事無禮對待對離職傾向與組織公民行為之間的關係

本研究透過多元階層迴歸分析，進行假設之驗證。表 3 的迴歸模式 M3 中，於

控制背景變項後，同事無禮對待對離職傾向具有顯著正向影響 ($\beta = .42, p < .001$)，故假設 H1 獲得支持。此外，在表 3 的迴歸模式 M6 中，於控制背景變項後，同事無禮對待對組織公民行為具有顯著的負向影響 ($\beta = -.23, p < .001$)，故假設 H2 獲得支持。

由上述分析結果可知，當個體遭受到同事無禮對待越高時，便越容易展現出離職傾向，且越不容易展現出組織公民行為。

三、同事無禮對待對表層偽裝之間的關係

在表 3 的迴歸模式 M1 中，同事無禮對待對表層偽裝具有顯著的正向影響效果 ($\beta = .49, p < .001$)，故假設 H3 獲得支持。由此可知，當個體遭受到同事無禮對待時，其越容易進行表層偽裝。

四、表層偽裝所扮演的中介角色

在表 3 的迴歸模式 M4 中，表層偽裝 ($\beta = .27, p < .001$) 對離職傾向有顯著的正向影響效果，雖然同事無禮對待仍呈顯著，但其顯著性明顯下降 ($\beta = .42, p < .001$ 下降至 $\beta = .29, p < .001$)，顯示表層偽裝對同事無禮對待與離職傾向具有部分中介效果，故假設 H4 獲得支持；此外，在表 3 的迴歸模式 M7 中表層偽裝 ($\beta = -.16, p < .05$) 對組織公民行為有顯著的負向影響效果，同事無禮對待仍呈顯著，但其顯著性顯著下降 ($\beta = -.23, p < .001$ 下降至 $\beta = -.15, p > .01$)，顯示表層偽裝對同事無禮對待與組織公民行為具有部分中介效果，故假設 H5 亦獲得支持。

表 3 階層迴歸分析：表層偽裝之中介效果驗證 (N=314)

變項	表層偽裝		離職傾向		組織公民行為		
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
1.性別	-.10 ⁺	-.11 ⁺	-.05	-.03	.11 ⁺	.08	.06
2.年齡	-.12	-.30 ^{**}	-.19 [*]	-.16 ⁺	.13	.07	.05
3.教育程度	-.03	.06	.11 ⁺	.11 ⁺	.11	.09	.08
4.總工作年資	.06	.15	.07	.06	-.05	-.01	.00
5.現職工作年資	-.09	.01	.01	.03	-.08	-.07	-.09
6.同事無禮對待	.49 ^{***}		.42 ^{***}	.29 ^{***}		-.23 ^{***}	-.15 [*]
7.表層偽裝				.27 ^{***}			-.16 [*]
R ²	.30	.06	.23	.28	.03	.08	.10
調整之 R ²	.28	.40	.21	.26	.01	.06	.07
ΔR^2	.23 ^{***}	—	.17	.05 [*]	—	.05 [*]	.02 [*]
F 值	17.18 ^{***}	3.05 [*]	11.76 ^{***}	13.18 ^{***}	1.66	3.57 ^{**}	3.76 ^{***}

註：⁺p < .1、^{*}p < .05、^{**}p < .01、^{***}p < .001。

此外，為了更進一步確認表層偽裝的中介效果，本研究透過Sobel檢定檢驗間接效果的顯著性 (Sobel, 1982；MacKinnon, Lockwood, Hoffman, West, and Sheets,

2002)，檢定結果顯示同事無禮對待會透過表層偽裝進而影響離職傾向 ($Z = 4.01, p = .000$) 與組織公民行為 ($Z = -2.18, p < .03$)，上述的預測結果均達到顯著，故假設H4

與假設H5均獲得支持。

綜合上述分析結果可知，同事無禮對待確實會透過表層偽裝進一步地影響個體離職傾向與組織公民行為，亦即當個體遭受到更多同事無禮對待時，其愈會影響到個體進行表層偽裝，進而促使其產生較多的離職傾向，並抑制其組織公民行為的結果。

伍、結論與建議

一、結論

本研究實證研究結果顯示，同事無禮對待與個體離職傾向產生正向的影響，同事無禮對待與組織公民行為產生負向的影響；同事無禮對待與表層偽裝產生正向的影響；此外，表層偽裝對於同事無禮對待與個體離職傾向及組織公民行為之間的影響關係，具有中介的效果，顯示同事無禮對待的確會透過表層偽裝而影響其離職傾向與組織公民行為。本研究的實證結果除了補足過去少有研究將同事無禮對待壓力與個體離職傾向及組織公民行為相連結的缺口，也透過表層偽裝中介效果的探討，更深入地解析同事無禮對待與個體離職傾向及組織公民行為的關係，使理論更加完備，並提供組織在降低個體的離職傾向與提高個體組織公民的對策上，提供另一種可能的改善方向。上述研究結論與前述假設大致符合，且對於學術研究與管理實務而言都具有相當重要的意涵。

二、理論意涵

在理論意涵部分，研究結果顯示，國軍內部組織成員面臨同事無禮對待時，其離職傾向也會升高，其組織公民行為會減少，此結果顯示，當個體面對同事無禮對待的壓力來源，將會造成離職傾向增加的情形，並且抑制個體之組織公民行為，此一研究結果與過去研究顯示同事無禮行為

會影響個體心理幸福感和煩惱、職場的滿意度及離職傾向和身體健康 (Cortina et al., 2001; Lim et al., 2008) 相符合。過去國內針對同事無禮對待進行探討的相關研究並不多見，特別是針對同事無禮對待與個體離職傾向及組織公民行為間直接關係的實證性研究更是缺乏，故本研究結果可作為實證研究的佐證，以供後續研究者探討相關議題之參考，並期望能提供各組織企業及個人對組織公民行為和離職傾向之重視，以深化領導管理意涵，以獲得預期的組織目標。

此外，研究結果也顯示，表層偽裝對於同事無禮對待對個體離職傾向與組織公民行為具有部分中介效果。顯示，同事無禮對待會直接影響個體離職傾向與組織公民行為，但亦可能透過表層偽裝的中介效果來影響個體離職傾向及組織公民行為。也就是組織內個體面臨到同事無禮對待之程度越高時，造成組織個體必須透過表層偽裝來調整情緒，此結果呼應了過去許多學者所提出表層偽裝即屬於在工作中管理情緒的方式 (Hochschild 1983; Ashforth et al. 1993; Morris et al. 1997; Hochschild 2003)。本研究結果提供在國防組織內，表層偽裝對於同事無禮對待與個體離職傾向與組織公民行為之中介效果的類推參考依據及實證研究的佐證。

三、實務意涵

在實務意涵方面，研究結果顯示，同事無禮對待對於個體離職傾向具有正向的影響效果，對於組織公民行為則具有負向效果。基於此，此一研究結果對於個體離職傾向的產生以及組織公民行為的減少，提供一個可能的因素，就管理的觀點，國防組織應摒棄「合理的要求是訓練，不合理的要求是磨練」的舊思維，應全力提供良好的友善職場環境，除了傳統上主管對

部屬的不當督導的負面影響之外，軍隊亦應重視組織內同事無禮行為對個體的負面影響，使組織充滿正向、和諧、圓融的氣氛，促進國軍人員對軍事工作的滿意度，以降低個體離職傾向。此外，國防組織應提供相關情緒管理及壓力管理訓練，提供足夠的情緒與壓力管理資訊、建立個體關懷部門，或結合外部專家定期安排心理專業人員提供諮詢或教育訓練，讓個體有充分的情緒與壓力管理知識資源，得以應付或化解同事的無禮對待，並能積極且自發性的從事組織公民行為，提升個體工作的效能，提昇國軍整體戰力。

其次，表層偽裝對同事無禮對待與個體離職傾向的關係之中介效果，在本研究也獲得實證。就管理的觀點，表層偽裝在同事無禮對待與個體離職傾向之間扮演中介的角色，亦即，當國軍人員遭逢同事無禮對待時，個體會進行表層偽裝，並進而導致其離職傾向增加。基於此，此一研究結果，對於降低離職傾向，提供組織另一個可能的改善方向。國軍可以在招募、甄選時，利用標準化測驗、訪談或教育訓練過程中的觀察，來挑選適合的人才進入國防組織，可以減少因為不適應工作，造成個人容易因為同事無禮對待的壓力源造成離職傾向提高的情形。

最後，研究結果也顯示，表層偽裝對於同事無禮對待與組織公民行為之間的關係具有中介效果，亦即，當個體感受到同事的無禮對待時，為了遵守軍中長幼有序的倫理制度及組織內的和諧，通常會選擇採取表層偽裝的行為，然而這樣耗損內在資源的行為會導致個體的組織公民行為減少。基於此，此一研究結果，對於提升組織公民行為，提供了組織另一個可能的改善方向。就管理的觀點，未來組織應如同資源保存理論所提當個體內在資源不斷消耗時，應適時讓個體知覺到組織給予的支持及健全組織成員彼此信任、合作的激勵獎酬制度，給予個體必要的外在工作資源

外，可以建立個體關係坊，致力於組織成員的同理心、溝通能力與關懷力的訓練，透過有系統的與個體溝通和討論，釐清個體所處的現況及所需要的個別資源，並進一步提供協助個體了解未來職涯的展望，有效支持個體的心理，藉以讓個體感受到組織所提供的支持與尊重，使其更能應付工作上所帶來的壓力，以提升個體的向心力，進而有效促進個體職場的滿意度與組織的發展。

四、研究限制與建議

在此將說明研究限制，並藉由這些限制提出後續研究之建議，首先，本研究結果可能無法排除共同變異方法所造成的偏誤，在抽樣上，問卷發放對象主要以具有一年服役經驗的志願役官、士、兵為發放對象，採用管部屬自填的方式進行填同事無禮對待、離職傾向及表層偽裝等變項題目則皆由部屬來進行填答，這樣的抽樣方式恐有共同方法變異的問題存在。因此，建議後續研究者，在研究設計上，可主管與部屬配對的方式進行施測，使研究結論更精確客觀。

第二，本研究在資料蒐集上採用橫斷面之研究設計，所有的變項係在同一時點下進行資料的蒐集，根據研究設計下所推論出的研究結果僅能解釋變項之間的關聯性，可能無法獲得自變項與依變項的因果關係。因此，若要更深入地探討變項之間的因果關係，建議後續研究者可以使用時間間隔法，在不同的時間點下所蒐集的資料進行縱貫式的研究，以降低因同源偏誤所產生的因果混淆問題，較能更精確地衡量變數與變數間的因果關係。

第三，在以人力資本為競爭優勢的年代，有鑑於過去多數研究皆著重於部隊主管對於部屬的不當對待，鮮少針對組織內同事無禮行為的直接影響效果，本研究結

果除提供此研究缺口外，期能提供組織實證，以作為後續研究之比較及參考依據。

第四，本研究的中介變項-表層偽裝是一項部屬知覺在軍隊文化中應該表現出何種行為的判斷，軍隊中除了職務服從之外，亦有長幼有序的軍中倫理觀念，面對資深的同事(學長)的無禮對待，資淺的學弟在軍中倫理組織文化為的要求下，及為了表組織和諧，通常會採取「皮笑肉不笑」的表層偽裝。然而，表層偽裝也有可能是一種人格特質或是一種能力，例如，有些資淺的學弟面對學長的無禮對待不會選擇隱忍的表層偽裝，因此，未來研究可以試著將此表層偽裝視為像馬基維利主義或是內外控等人格特質，檢視其對同事無禮對待與個體行為的調節效果。

第五，本研究雖是研究軍中成員面對同事無禮對待對其情緒及行為的影響，但不可否認的，其中最主要的關鍵仍在於國軍成員面對這些負面事件所產生的壓力，因此，未來研究應以壓力為核心，廣泛地討論現行國防組織中不當管教或是失衡互動事件所衍生出的問題，如此才能營造出友善多元的工作環境。

第六，國軍人員的任用具有「契約任期」的特性，亦即在約定的任期到期前，國軍人員的工作權的保障受到相當程度的保障與約束，亦即，雙方除非特殊事件，不得任意解僱或離職，因此，本研究衡量「離職傾向」僅衡量受試者內心中想要離開組織的內心狀態，並非真實採取離職的行動，然而，畢竟國軍人員的任用屬性迥異於一般民間組織，建議未來研究者在設計題項時亦應考慮國防組織人員任用的特殊情境，期能更精地進行衡量個體的離職傾向。

最後，在抽樣過程中，受限於若干限制因素，本研究採用便利抽樣法進行問卷調查，研究樣本僅包含北部地區的單位為

主，故研究結論較無法推論到整個國防組織，在樣本的代表性上略嫌不足，建議後續的研究者可以擴充調查範圍，納入更多產業別及不同年齡層面，檢視同事無禮對待在各種類別區隔中是否會產生不同的效果。

參考文獻

- 王惠群，2010，同事霸凌與偏差行為關聯性研究：以職內工作嵌入為中介效果，國防大學管理學院資源管理與決策研究所未出版碩士論文。
- 林家五、張國義、劉貞妤、林裘緒、陳筱華，2009，「差序對待知覺與同事信任對公平態度與政治行為之影響」，本土心理學研究，31期，頁143-175。
- 許金田、顏鴻傑，2012，「主管不當督導與員工行為的關聯性研究-傳統性與勤勉性的調節效果」，國防管理學報，第33期第2卷，頁49-73
- 黃夢漢，2013，不當督導倖存解析-從自我效能與信賴知覺解構不當督導與負向行為的關係，銘傳大學諮商與工商心理學系未出版碩士論文。
- 劉皇模，2010，情緒勞務、工作滿意及工作壓力之相關性研究—以國軍後勤人員為例，國防大學管理學院運籌管理學系未出版碩士論文。
- 鄭伯璦、林家五，1998，「差序格局與華人組織行為：臺灣大型民營企業的初步研究」中央研究院民族學研究所集刊，86卷：頁29-72。
- Achoui, M. and Mansour, M. 2007. Employee Turnover and Retention Strategies: Evidence from Saudi Companies, *International Review of Business Research Papers*, 3(3), pp. 1-16.

- Andersson, L. M. and C. M. Pearson. 1999. Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24(3): 452-471.
- Ashforth, B. E. and Humphrey, R. H. 1993. Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18 (1): 88-115.
- Bateman, TS, and Organ, DW., 1983. Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee Citizenship. *Academy of Management Journal*, 26: 587-595.
- Baumeister, R. F., and Leary, M. R. 1995. The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117, 497-529.
- Bennett, R., and Robinson, S. 2000. Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 349-360.
- Bluedorn, A. C. 1982. A unified model of turnover from organizations. *Human Relations*, 35(2), 35-153.
- Brotheridge, C. M. and R. T. Lee. 2003. Development and Validation of the Emotional Labor Scale, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, pp.365-379.
- Burgoon, J. K. 1983. Nonverbal violations of expectations. In J. M. Wiemann, and R. P. Harrison (Eds.), *Nonverbal interaction* (pp. 11-77). Beverly Hills, CA: Sage.
- Clark, C. M. 2009. Faculty field guide for promoting student civility in the classroom. *Nurse Educator*, 34, 194-197.
- Cohen-Charash, Y., and Spector, P. E. 2001. The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86 (2): 278-321.
- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., and Langhout, R. D. 2001. Incivility in the workplace: Incidence and impact. *Journal of occupational health psychology*, 6(1): 64-80. doi:10.1037/1076-8998.6.1.64
- Diefendorff, J. M., Richard, E. M., and Yang, J. 2008. Linking emotion regulation strategies to affective events and negative emotions at work. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 498 –508.
- Farh, J. L., Earley, P. C., and 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.
- Grandey, A. A. 2000. Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (1): 95-110.
- Grandey, A. A. 2003. When the show must go on: Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of management Journal*, 46 (1), 86-96.
- Griffeth, R. W., Gaertner, S., and Sager, J. K. 1999. Taxonomic model of withdrawal behaviors: The adaptive response model. *Human Resource Management Review* Vol 9(4) , 577-590.

- Gross, J. 1999. Emotion and emotion regulation. In L. A. Pervin and O. P. John (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research*. New York, NY: The Guilford Press.
- Heneman, H. G., and Judge, T. A. 2009. *Staffing Organizations*, 6th ed, McGraw Hill International Edition.
- Hobfoll, S. E. 1989. Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress, *American Psychologist*, Vol. 44, No. 3, 513-524.
- Hobfoll, S. E., and Freedy, J. 1993. Conservation of resources: A general stress theory applied to burnout,. In W. B. Schaufeli, C. Maslach, and T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research*,. Washington, DC: Taylor and Francis.
- Hochschild, A. R. 1983. *The managed heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Hochschild, A. R. 2003. *The managed heart : Commercialization of human feeling, With a new afterword*, University of California Pr.
- Iverson, R. D., and Deery, M. 1997. Turnover culture in the hospitality industry. *Human Resource Management Journal*, 7(4), 71-82.
- Jehanzeb, K. Rasheed, A. Rasheed, M. F. 2013. Organizational Commitment and Turnover Intentions: Impact of Employee's Training in Private Sector of Saudi Arabia. *International Journal of Business and Management* 8.8: 79-90.
- Katz, D. 1964. The motivational basis of organizational behavior, *Behavioral Science*, 9(1), 131-146.
- Kuvaas, B. 2008. An exploration of how the employee-organization relationship affects the linkage between perception of developmental human resource practices and employee outcomes, *Journal of Management Studies*, Vol. 45 No. 1, pp. 1-25.
- Lance, C. E. 1991. Evaluation of a structural model relating job satisfaction, organizational commitment, and precursors to voluntary turnover. *Multivariate Behavioral Research*, 26(1), 137-162.
- Lee, K., and Allen, N. J. 2002. Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87(1): 131-142.
- Lee, R. T. and B. E. Ashforth 1996. A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology* 81 (2): 123. Lexington, MA: Lexington Books.
- Lim, S., Cortina, L. M., and Magley, V. J. 2008. Personal and workgroup incivility: Impact on work and health outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93 (1): 95-107.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G., and Sheets, V. 2002. A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychological Methods*, 7 (1): 83-104.
- Martin, R. J., and Hine, D. W. 2005. Development and Validation of the

- Uncivil Workplace Behavior Questionnaire. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10 (4): 477-490.
- Morris, J. A., and D. C. Feldman 1997. Managing emotions in the workplace. *Journal of managerial issues*: 257-274
- Organ, D. W. 1988. *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*.
- Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, J.B. Paine., and D. G. Bachrach. 2000. Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management* 26 (3): 513-563.
- Price, J. L. 2001. Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower*, 22(7), 600-624.
- Price, J. L., and Mueller, C. W. 1981. A causal model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal*, 24, 543-565.
- Robinson, S., and Bennett, R. 1995. A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, 555-572.
- Rupp, D. E., and Spencer, S. 2006. When customers lash out: The effects of customer interactional injustice on emotional labor and the mediating role of discrete emotions. *Journal of Applied Psychology*, 91, 971-978.
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., and Mainous III, A. G. 1988. Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31 (3): 599-627.
- SchiSnpflug, W. 1985. Goal-directed behavior as a source of stress: Psychological origins and consequences of inefficiency. In M. Frese and J. Sabini (Eds.), *The concept of action in psychology* (pp. 172-188). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Schlenker, B. R. 1987. Threats to identity: Self-identification and social stress. In C. R. Snyder and C. E. Ford (Eds.), *Coping with negative life events* (pp. 273-322). New York: Plenum Press.
- Smith, C. A., Organ, D. W., and Near, J. P. 1983. Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68: 653-663.
- Sobel, M. E. 1982. *Asymptotic intervals for indirect effects in structural equations models*. In S. Leinhardt (ed.), *Sociological Methodology*: 290-312. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Stockman, C. R. 2003. **The relationship between the perceived discrepancies between person / organizational basic assumptions and employee personal characteristics and employee turnover in the hotel industry**. Unpublished DBA, NOVA Southeastern University.
- Thibaut, J. W., and H. H. Kelley. 1959. *The social psychology of groups*. New York: Wiley.
- Twenge, J. M. and J. D. Foster 2008. Mapping the scale of the narcissism

- epidemic: Increases in narcissism 2002-2007 within ethnic groups. *Journal of Research in Personality* 42(6): 1619-1622.
- Twenge, J. M., S. Konrath, J. D. Foster., W. K. Campbell., and B. J. Bushman. 2008. Egos Inflating Over Time: A Cross-Temporal Meta-Analysis of the Narcissistic Personality Inventory. *Journal of personality* 76 (4): 875-902.
- Van Dick, R., Grojean, M.W., Christ, O., and Wieseke, J. 2006. Identity and the extra mile: Relationships between organizational identification and organizational citizenship behaviour. *British Journal of Management*, 17(4), 283-301.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., and Tetrick, L. E. 2002. The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87 (3): 590-598.

