

探討國軍家庭支持組織文化對部屬職家平衡及其結果之影響

嚴國晉^{a*} 廖巍庭^b 王旭任^c

^a國防大學資源管理及決策研究所

^b國防大學研發室

^c陸軍司令部航空六〇二旅

論文編號：NM-45-02-02

DOI:10.29496/JNDM.202511_46(2).0004

來稿 2024 年 5 月 7 日→第一次修訂 2024 年 6 月 6 日→第二次修訂 2024 年 7 月 26 日→
同意刊登 2025 年 1 月 7 日

摘要

近年來因經濟型態改變及科技持續發展下，導致愈來愈多人的「工作」與「家庭」產生摩擦，亦因如此，促成了「職場」與「家庭」場域的平衡愈來愈受到組織管理者及學者重視。本研究係採用資源保存理論觀點，探討當部屬知覺到單位內的家庭支持組織文化時，是否能有利於促進成員個人在「職場」與「家庭」間的平衡，並進而對其安全績效及生活場域產生正向的影響。本研究以國軍人員為對象，採用時間隔離方式區分三階段，計蒐集 501 筆有效資料；透過 Mplus 進行跨層次路徑分析結果發現：（一）單位的家庭支持組織文化確實會正向影響部屬「職家平衡」的情形；（二）家庭支持組織文化確實會透過「職家平衡」進而對部屬的安全順從績效、安全參與績效及生活滿意均產生正向影響。最後，本研究依據研究結果，提出理論與管理意涵及未來研究建議。

關鍵字：家庭支持組織文化、職家平衡、安全順從績效、安全參與績效、生活滿意度

本文主要依共同作者王旭任未發表之碩士論文為基礎進行改寫。

* 通訊作者：嚴國晉；email: kuochingyen@gmail.com；通訊地址：臺北市北投區中央北路二段 70 號。

Exploring the Influences of Military Family-Supportive Organizational Culture on Subordinates' Work-Family Balance and Outcomes

Yen, Kuo-Ching^{a*} Liao, Wei-Ting^b Wang, Kuei-Jen^c

^aThe Graduate School of Resources Management and Decision Science,
National Defense University, *Taiwan, R.O.C.*

^bResearch and Development Affairs Division, National Defense University, *Taiwan, R.O.C.*

^cArmy Aviation and Special Forces Command 602nd Brigade, *Taiwan, R.O.C.*

Abstract

Recently, shifts in the economy and advances in technology have increased conflicts between work and family life, making work-life balance a growing focus for managers and researchers. This study adopts the perspective of resource conservation theory to explore whether subordinates perceive the organizational culture of family support in the unit, whether it can help to promote the balance between individual members' "workplace" and "family", and then to their safety performance and life. Field has a positive effect. This study takes the national army personnel as the object, adopts the time isolation method to distinguish three stages, and collects 501 pieces of valid data. Through the Mplus cross-level path analysis, it is found that: (1) The family support organization culture of the unit will indeed positively affect the subordinate work family balance. (2) The family support organizational culture will indeed have a positive impact on subordinates' safety compliance performance, safety participation performance and life satisfaction through "work-family balance". Finally, based on the research results, this study puts forward theoretical and management implications and suggestions for future research.

Keywords: Family Support Organizational Culture, Work-family Balance, Safety Compliance Performance, Safety Participation Performance, Life Satisfaction

This paper is mainly adapted from Kuei-Jen, Wang's unpublished master's thesis.

* Corresponding author: Kuo-Ching, Yen; email: kuochingyen@gmail.com

一、緒論

近年來，由於經濟型態的轉變與科技的持續發展，「工作」與「家庭」之間的衝突日益加劇（Greenhaus and Kossek, 2014; Heras et al., 2021）；人們在取得工作與家庭平衡方面，面臨的挑戰比以往更加嚴峻。對於組織成員而言，工作與家庭皆是生活的核心；然而，工作場所的困境往往帶來負面情緒，這些情緒可能延續至家庭生活。隨著外部環境的快速變遷，員工需應對的不僅是工作壓力，還有家庭壓力；這些壓力對員工的身心健康造成巨大影響。隨著個人壓力的增加，政府已開始注重職家平衡，並鼓勵組織「關懷員工家庭」以及「關懷員工生活」（勞動部，2021）；因此，組織越來越重視員工的權益，致力於幫助員工在「工作」與「家庭」間取得平衡，進而促使員工願意留任，達成組織永續經營的目標。

隨著職家平衡（Work-Family Balance）的議題興起，學者們開始注重部屬的健康及部屬的幸福感（Peeters and Demerouti, 2014）；如何達到這一目標，已成為研究者關心的焦點（Wagner et al., 2014）。職家平衡係指個體在工作和家庭場域中皆達到一定程度的滿意（Clark, 2000），工作場域的經驗會影響到非工作相關的場域；反之，非工作相關的場域也有可能被工作場域所影響（Mache et al., 2016; Wood et al., 2020）。過往研究開始關注領導者的行為對於部屬的「工作」、「家庭」影響的相關結果（Tang et al., 2016）；因此，主管對於部屬家庭的關懷與支持，儼然已成為幫助員工管理工作家庭需求的重要因素（Pan et al., 2021）。而對於組織而言，主管行為代表著組織，主管對於成員家庭的關懷與支持，深層地代表著組織對於員工家庭的關懷與支持；換言之，家庭支持組織文化亦變得愈來愈重要。基此，引發了本研究思考家庭支持組織文化可能對部屬職家平衡產生的影響。

此外，隨著外部環境的不斷變遷，組織面臨的挑戰較以往更加嚴峻，除了需要維持競爭優勢外，提升組織的安全績效已成為重要課題（Mohammadi et al., 2018）；在追求績效與獲利的同時，組織亦應以實踐企業社會責任（Corporate Social Responsibility, CSR）為目標，藉此創造更多的社會福祉（Consolandi et al., 2020）。根據 ESG（環境、社會、公司治理）的內涵，企業社會責任可分為環境（Environmental）、社會（Social）及公司治理（Governance）三個層面，其中社會層面尤為強調工作安全的保障。

一般而言，員工能在工作安全上面的表現，可反映出組織安全運作的良窳，透過安全績效，亦可辨識組織系統中的優缺點，並有效揭示管理階層與員工之間的知覺差異（吳聰智，2001）以及組織整體表現的影響（朱祐民，2004）。安全績效的重要性涵蓋安全組織、管理、措施、訓練、設備及事務調查等範疇（吳聰智，2001），在部隊的日常工作與訓練中，安全防範是不可或缺的手段，用以強化組織整體績效。因此，安全績效不應僅是高層主管的口號，各級主管應該在完成工作同時，更多關注部屬的工作安全狀況，使員工能在安心的環境中工作，如此不僅增進組織成員的職場幸福，更能實現永續經營與發展的目標。

回顧過往研究，工作與家庭平衡的幾個前置因素，如社會支持、工作家庭衝突與

組織資源等，已被廣泛討論。然而，有關家庭支持組織文化對職家平衡的影響，以及對員工態度與工作績效的後續效應，仍有待進一步驗證 (Talukder et al., 2018)。個人生活中，工作職場與家庭生活無疑是兩大核心領域；隨著社會及經濟條件的變動，職場競爭日益激烈，主管與員工在資源有限的情況下，往往難以同時滿足雙重角色的要求，以實現職家平衡。當員工面臨職家衝突時，常會產生負面行為與影響；相對地，若能降低職家衝突並實現職家平衡，則員工的工作與家庭滿意度將顯著提升，並在工作中展現更佳表現 (Greenhaus and Allen, 2011; Greenhaus et al., 2012)。由於職業與個人角色有不同的立場，過往學者從社會支持系統進行研究，發現社會支持系統的高度支持下，工作個體能夠知覺到與工作場域是否具有適配性，並獲得支持、降低時間壓力及提高工作滿意度等 (Caplan et al., 1975; House, 1981)，即能降低角色衝突、提升職家平衡 (Frone et al., 1997; Goff et al., 1990)。

資源保存理論認為，人們會尋求並保存資源，如特定條件（婚姻狀態、年資）、個人特性（自我效能）、能量（時間、金錢、可獲其他資源的知識）。對於西方研究顯示在工作/家庭資源對於職家衝突有密切影響 (Geurts and Demerouti, 2003)。這類的研究主題除了聚焦在壓力與耗竭 (Halbesleben, 2006; Hobfoll and Freedy, 1993) 外，亦有藉此理論探討個體對資源投資所產生的影響效果 (Feldman et al., 2015; Halbesleben and Bowler, 2007)；不過，在職家互動關係脈絡下探究「家庭資源」影響的研究，在臺灣仍為少見。因此，個體在工作中投入資源後，其後續行為表現同樣亦適合資源保存理論瞭解個體行為的影響。資源保存理論中，希望、樂觀及自我效能是個體的一項資源，當個體得以滿足工作要求，即能保存既有的資源及適時補充資源時，有助於投入工作，所帶來的正面評價也有助於其他有利於工作的資源。基於上述，本研究基於資源保存理論，為了彌補此研究缺口，欲探討家庭支持組織文化是否會影響部屬的職家平衡，此為本研究動機之一。

其次，過去研究指出，工作中對家庭的支持理念能有效降低員工在工作場域中的職家衝突；同時，在非工作場域支持員工的家庭角色，也已成爲現代組織的一種趨勢 (Heras et al., 2021)。有鑑於組織對家庭友善文化的關注，組織在協助員工平衡工作與家庭之間的需求時，能爲個體帶來諸多正向心理能量，使其有能力面對挑戰性工作；員工能更有信心完成任務，堅定既定目標，並對當前或未來的成功持正向歸因；即使在面臨逆境或問題時，也能有效應對並超越困難 (Luthans et al., 2007)。隨之而來的是員工幸福感的顯著提升 (Grzywacz and Marks, 2000)。生活滿意度則包括生活是否符合個體的期望，是否達成自身目標，簡言之，即是個體對整體生活的滿意度評估 (Diener et al., 1985)。若組織能適時提供家庭友善支持，員工在處理工作之餘，感受到組織或主管對家庭事務的關心，如提供相關福利措施等，也能進一步幫助員工在工作與家庭間取得平衡 (Goff et al., 1990)。

根據資源保存理論，資源供給指的是有助於完成工作的資源 (Hobfoll, 1989)。若能有效運用各類資源構建良好的組織或家庭文化，則可實現最佳績效與行為 (O'Dea & Flin, 2001; Cooper, 2000; Wu et al., 2008)。此外，工作與生活的平衡是每個人所嚮往的目標，期望將工作與非工作生活之間的角色衝突降至最低；這種平衡狀態不僅關乎個

體對生活情感的愉快程度，還包括其對生活與志向是否被滿足的認知與評價（Diener, 1994）。當個體處於正常且理想的運作狀態時，生活滿意度也能得到充分體現（Clark, 2000）。換言之，若組織能增加對員工家庭事務的支持，家庭支持組織文化對於部屬在工作與家庭場域的平衡是否會產生影響，以及進一步影響其生活滿意度，仍有待探討。家庭支持組織文化不僅涉及職家平衡及其對生活滿意度的重大影響，也對組織績效與組織承諾等多方面具有深遠影響；基於此，本研究將進一步探討這些關聯，這也是本文動機之二。

最後，回顧過往的研究，職家平衡對組織成員的影響結果可區分為與工作相關的面向（如組織承諾、工作績效）以及與非工作相關的面向（如生活滿意度）。當員工擁有良好的職家平衡時，在工作方面，往往能展現更高的組織承諾與工作績效（Batt and Valcour, 2003）；而在非工作方面，則能享有更高的生活滿意度（Sirgy and Lee, 2018）。研究也指出，安全績效可分為兩個構面：安全參與績效（Safety Participation）與安全順從績效（Safety Compliance）。安全參與績效指員工自願參與與安全相關的活動，如安全講習；安全順從績效則涉及員工為確保工作持續且安全進行而遵守的規定行為，例如按規定穿戴防護裝備及按照標準操作步驟執行任務。這些行為對於協助組織發展一個安全的工作環境至關重要（Griffin and Neal, 2000）。基於前述資源保存理論，當家庭支持組織文化能有效減緩部屬在工作與家庭之間的衝突，部屬的資源得以保存，是否進一步影響其工作與家庭場域的平衡，並進而影響其安全順從績效與安全參與績效，成為本研究動機之三。

綜上，職家平衡的研究在不同文化情境下亦展現出顯著差異，像是華人文化強調「家和萬事興」的價值觀，特別注重家庭責任與人際關係的和諧，而在此文化背景下，工作與家庭之間的平衡不僅是一項個人追求，更是社會與家庭期待的重要體現（陸洛等，2006；張婷婷等，2012）。然而，過往研究多集中於企業環境下已婚或有撫養責任的員工，對於特殊職場情境（如國軍）的職家平衡需求則較少關注，故本研究以國軍為樣本，探討家庭支持組織文化如何通過職家平衡影響員工的生活滿意度與安全績效，進一步補充華人文化情境下職家平衡的應用與理論價值。本研究整體架構模型如圖 1：

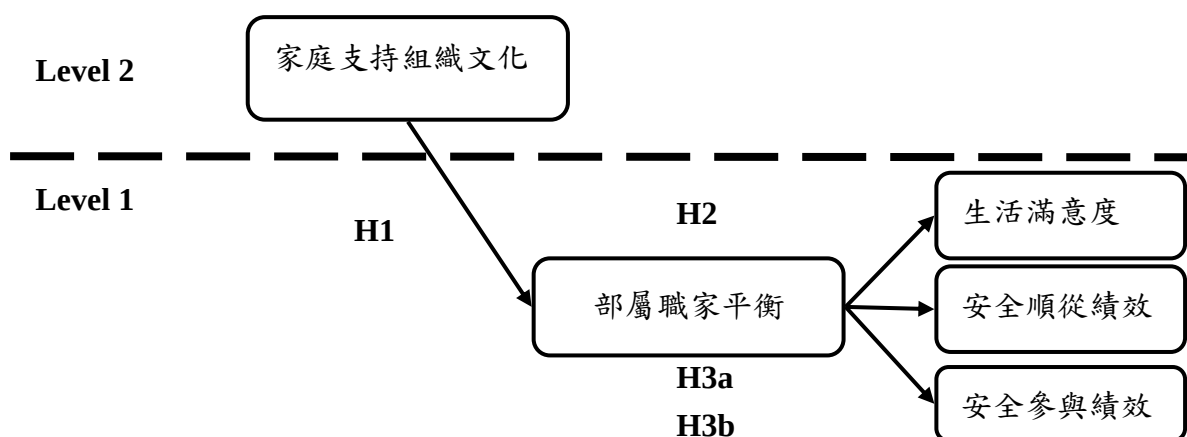


圖 1 本研究整體架構圖

二、文獻探討與研究假設

2.1 家庭支持組織文化

過往學者將家庭支持組織文化定義為，組織支持和重視成員工作與家庭生活融洽程度的一種價值觀（Thompson et al., 1999），而 Denison（1996）則將組織文化概念化為組織的深層結構，為組織成員持有的共同價值觀，而過往研究證明組織文化會影響員工的態度和行為。此外有學者將家庭支持組織文化（Family Support Organizational Culture）定義為減少員工的工作-家庭衝突以及支持他們在工作場所以外的家庭角色的組織政策和福利（Masterson et al., 2021）。換言之，家庭支持組織文化係為組織單位中在管理面上的支持，也就是說管理人員對員工「家庭需求」的敏感程度，關懷員工的非工作生活是家庭支持組織的重要部分。透過其政策和實踐，組織向其員工傳達了一個信息，即員工的非工作活動很重要且受到重視（Thompson et al., 1999; Allen, 2001）。過去實證研究也指出，主管不僅會影響部屬的工作與家庭平衡的狀態，從認同的角度將個人與群體間進行比較以建立或增強正向自我概念（Brammer et al., 2007），這種公共價值為組織成員提供了工作需要意識到其對自己、他人及大眾的價值基本原理（Meynhardt et al., 2020），而且對正式、非正式工作和生活實踐產生相當大的影響（Au and Ahmed, 2016）。

工作場所裡的支持已被證明是一種相當重要的資源，涉及到員工的內在動機、生產力及滿意度方面能維持或增加個人獲得組織良好體驗的機會與貢獻（Meynhardt et al., 2020），可以幫助員工完成他們重視的事情，像是工作與家庭的平衡（Ferguson et al., 2012）。而主管的支持可以為員工培養最佳的心理狀態和工作的環境條件，讓他們感覺更安全，更有能力投資自己，並達到工作與家庭平衡的一個狀態（Talukder et al., 2018）。而過往的學者也指出家庭支持組織文化可以被當成是一種明顯的主管行為，而這種行為會受到主管的經驗和對工作-家庭問題的態度而有所影響（Pan et al., 2021）。

2.2 職家平衡

職家平衡的定義在過往的研究中沒有明確的定義（Hirschi et al., 2019），但是過往學者將其定義為同時在工作和家庭擁有了足夠的程度滿意度（Clark, 2000），或為降低角色之間的衝突以及增加角色增益（Frone, 2003）。Marks and MacDermid（1996）認為當人們從事的角色責任嵌入在角色系統中，這些平衡駕馭整體系統的人（即，以專注、關懷和承諾的態度對待所有角色）具有更強的自我意識而帶來更佳利益。有其他的研究者產生了疑問，他們認為一個人會經歷較少的衝突，可能僅僅是因為他們較少去參與某個特定的角色，另外有可能角色的特定性質的關係，增益的效果並沒有產生，個人卻仍然可以感受到平衡的存在，所以近年來的回顧文獻裡，衝突和增益被學者當作是十分重要的概念，但是卻跟平衡的概念不相同（Wayne et al., 2017）。

職家平衡作為工作與家庭角色之間的和諧狀態，在華人文化情境下尤為重要。陸洛等（2006）指出，華人社會中對家庭責任的重視加劇了角色衝突，但家庭支持的存在能有效緩解此壓力並提升個人滿意度。張婷婷等（2012）的研究進一步發現，在集體主義文化中，組織提供的支持不僅有助於減少角色衝突，還能強化員工對組織的認

同感與承諾。長久以來，多數學者嘗試從工作滿足與工作績效之關聯驗證「職家平衡」的重要性。Greenhaus and Powell (2006) 即指出「職家增益」是指一個角色的經驗如何提升另一角色生活品質，並可分為「工作對家庭增益」和「家庭對工作增益」兩個方向。本研究特別聚焦於「家庭支持組織文化」的探討，認為此文化能提供家庭角色發展資源（如心理支持、工作彈性），讓家庭角色助益於工作角色的表現，進一步促進職家平衡。依循正向心理學的研究脈絡，正向心理資本與幸福感（Cropanzano and Wright, 2001）間的關聯表明，正向的心理因素是個體對生活整體評估的基石。

過往的研究裡面，職家平衡後所造成的結果有很多跟員工相關的，研究發現當員工看待工作的態度更正面，因應工作壓力的能力也會隨之提高（Lu et al., 2010）。Fredrickson (2001) 主張正向情緒的影響具有持久性，他認為正向情緒會增加個體的資源，這樣的資源又有助於下一次面對環境的挑戰，進一步產生正向的表現。而晚近的一篇整合性研究也顯示工作滿意與組織承諾構成的整體性之工作態度，能預測工作績效、情境績效與員工退縮行為（Harrison et al., 2006）。綜上所述，一個具備正向情緒與正向工作態度的人，更有可能積極正面地解讀組織情境，進而展現較佳的工作績效；反之，若工作態度是負面的，正向情緒對工作後果的影響很可能因此減弱或消失，亦即正向情緒的作用未必能在工作場域發揮效果，唯有在工作者對工作態度是正向時，正向情緒方有助於正向行為表現；換言之，過往的職家平衡多是研究員工的職家平衡，與員工相關的結果包含了工作滿意度、工作倦怠、生活滿意度及婚姻滿意度等。與組織相關的包含離職傾向、工作績效等（Sirgy and Lee, 2018）。

2.3 資源保存理論

資源保存理論（Conservation of Resource theory, COR）是 Hobfoll (1989) 年所提出，其觀點指出每個人都具有保存、保護以及建立其個人重視資源的基本動機，由於每個人所掌握的資源(時間、體力等)都具有不同情況與條件的限制，當個體處與某種壓力下，資源的損耗速度會明顯加快（Hobfoll, 1989），當沒有獲得補充時或者獲得資源低於原有的損失，二次資源將可能發生損耗（Wang et al., 2011）。當個體遭遇到資源的耗損時，透過資源的補充，可讓個人的資源回到均衡的狀態（Hobfoll et al., 2003）其中，Hobfoll (1989) 將個人的資源可區分為四類：實體資源（Object Resources）、條件資源（Condition Resources）、個體資源（Personal Resources）以及能量資源（Energy Resources）。分述如下：（一）實體資源：係指資源本身的性質在某些部分是稀有地導致其價格昂貴，像是：汽機車、土地、房屋等；（二）條件資源：是指受到重視以及與工作或生活有關資源，例如：婚姻以及資歷；（三）個體資源：指的是通常有助於抵抗壓力的個人傾向，例如：工作技能、自尊等；社會支持亦是資源的一種，例如主管的支持、組織的支持等，能夠增加資源的取得；（四）能量資源：可分為內在能量（Intrinsic Energy）以及外在能量（Extrinsic Energy），前者如個人的身體能量、情緒能量等，後者如時間、信用等。當個人遭受到資源可能喪失的威脅、實際資源的喪失時，便會感受到心理上的不適（psychological distress）。若無法投入有價值資源或無法獲得資源時，員工可就沒有足夠的資源來有效地調節自己的行為和情感（Vohs and Heatherton, 2000）；而個體為了避免產生更多資源損失，選擇工作表現上

會有所顧慮或是遠離家庭 (Spector and Fox, 2002)。基於資源保存理論概念，首重資源保存，而資源獲得次之，換言之，資源的保存相較於獲得更為重要；為了獲得資源或是保存資源，須額外投入外在的資源，也就是說，外在資源投入來防止資源的流失以及資源獲取。

2.4 安全績效

過往研究認為與安全相關的行為，如：安全工作績效，是安全的主要指標，因為它們可以在事故造成實際損害之前傳達安全的缺失 (Zohar et al., 2016)。安全不管在以前還是以後，對於每個組織成員都十分重要，所謂的安全即是沒有危險，但若輕視它的話，則風險會隨之增加。以績效的定義來看，個人在實際工作上的一個表現 (Griffin and Neal, 2000)，而安全績效是在講述工作場所中，實際執行安全相關行為的情形，Griffin and Neal (2000) 將安全績效區分為安全順從 (Safety Compliance) 與安全參 (Safety Participation) 與二種績效。安全順從績效：係指個人為了維持即保持自己的工作時，所必須在工作場合中做的一些相關的安全活動，這些活動包括了工作時遵守的作業流程以及配戴防護措施等；其定義與工作績效中的任務型績效相似，是指員工在執行組織所分配的任務或是在執行主管對其分配任務時所做的相關行為。而安全參與績效則為員工自願參加的相關行為，像是參與安全協調會等。雖然此行為無法直接影響到工作場所的安全，但是可以間接影響組織中的安全環境；其定義則是與工作績效之脈絡型績效相似，為非職務上律定的職責，如：自發性去協助他人等 (Griffin and Neal, 2000)。

過往研究裡發現職家平衡會影響與工作相關的情形包含離職傾向、工作績效等 (Sirgy and Lee, 2018)，換言之，工作績效的前因裡包含了職家平衡。Fredrickson (2001) 指出當員工具有高度的正向情緒對工作的外部環境能有良好的解讀，因而採用更積極的因應策略以回應外部需求，且在與環境互動的過程中，亦有助於累積與尋找個人資源，因而產生正向的後果；而回顧過往的文獻證實了職家平衡對於工作績效呈現了正向的影響 (Whiston and Cinamon, 2015)。基此，本研究認為職家平衡算是一種個人的正面、積極的個人能量，因此後續將探討部屬職家平衡後對其安全順從績效及安全參與績效的表現是否會更加的顯著。

2.5 生活滿意度

生活滿意度是一種認知以及判斷的過程，Shin and Johnson (1978) 將生活滿意度定義為，「根據一個人選擇的標準對一個人的生活質量進行的整體評估」滿意的判斷取決於將一個人的情況與被認為是適當的標準進行比較，重要的是，個體對自己現狀的滿意程度的判斷是基於與每個人為自己設定的標準進行比較，換言之，它不是外部強加的，是個體主觀幸福感領域的一個認知，是以自己的判斷為標準，而不是研究人員認為重要標準為標準 (Diener, 1984)，而根據 Maslow (1945) 所提出的需求層次理論，每個人皆有五種需求，由低至高分別為生理、安全、社會需求、自尊及自我實現需求。當個體發現自己達到自己所期望的目標時，便能獲得幸福、滿足感。過往學者指出幸福感是指個人對其生活之整體的評價與感受，世界幸福報告的相關研究即以「生活滿足感」來測量幸福感 (Clark et al., 2017) 所以，雖然在概念上可能有些不

同，但平日裡，幸福感（Happiness）、生活滿意度（Life Satisfaction）常被視為是同義詞（Carlquist et al., 2017）。

而在過往研究裡，職家平衡的結果變項分成三類（Sirgy and Lee, 2018），其中非工作相關的，如：生活滿意度，而過往學者在研究職家平衡時也證實了職家平衡會導致生活滿意度（Life Satisfaction）的提升（Allen et al., 2000; Anaton, 2013; Carlson et al., 2006），而綜上所述，生活滿意度是個體對於生活表現進行的主觀性評價，針對現階段生活物質及心靈上的滿意程度。換言之，其強調的是個體對於生活以及心靈是否都能達到個體本身所滿意的程度，而本研究也認為部屬對於生活的主觀性評價，是否會在職家平衡後呈現更正向的顯著，因此後續本研究將持續探討。

2.6 家庭支持組織文化對於部屬的職家平衡之關係

Henry and Beauregard (2009) 發現家庭支持組織文化對員工在工作和家庭領域具有潛在影響，以及影響組織的關鍵績效指標，換言之，員工會因為組織是否支持、關心其家庭進而影響到本身的工作的狀態。過往研究裡將家庭支持組織文化概念化為可用於解決員工工作與家庭角色之間所造成的衝突（Masterson et al., 2021）。Marks (1977) 認為員工多重角色的扮演可「擴充」個體的各項經驗，不一定會耗竭其個人資源。相反地，透過多元角色的參與互動關係，可讓個體獲得更多機會與資源，也有助於另一個角色的功能（Barnett, 1998），而降低工作與家庭之間的衝突亦可增加員工對於工作與家庭兩個場域之間的平衡。員工感知到了主管的支持反映了員工認為他們的主管重視他們的貢獻並關心他們的福祉（Shanock and Eisenberger, 2006）。

主管經由詢問員工的家庭需求，或是對因家庭和工作兩者之間的資源競爭而感到壓力的員工表達關切和鼓勵，甚至主管亦可以主動在協助措施方面提供幫助，如：更靈活的工作時間表以滿足家庭需求或在無法安排托兒服務時帶孩子上班，將有助於兩者關係間的發展與改善。此外，根據 Huselid (1995) 的實證研究，組織如果提供有效地招募、獎酬、升遷和教育訓練等方面的人力資源措施體系，透過管理措施的規範、訓練與考核等協助，使組織成員具備高度職能、知識與自信，強化員工對組織的歸屬感、依賴感與功能性發展的心理資本，提升員工正向的工作效能和對組織的承諾。過往學者們認為，來自組織所提供的友善家庭政策以及主管的家庭支持對於減少員工經歷的工作-家庭衝突至關重要（Breugh and Frye, 2008）。近年來，學者也注意到家庭方面同樣會影響到工作面，當家庭方面的支持會帶給工作個體感受、鼓勵、協助或受重視的感知。

過往研究指出，情感資源（如主管的理念性支持、組織家庭支持文化）作為非正式工作資源，能有效增強員工的心理韌性並促進角色間的資源轉移效應（陸洛，2013）；另一方面，實質資源（如組織提供的家庭友善政策、彈性工作安排）則能直接緩解員工面臨的職家衝突，提供具體支持以應對角色需求（Allen et al., 2000），兩者的協同作用不僅有助於減少角色衝突，還能促進角色增益，從而顯著提升職家平衡的效果，根據資源保存理論（Hobfoll, 2018），情感資源與實質資源具有相互補充的特性。

情感資源能增強員工對組織的認同感與心理安全感，使員工能更有效地利用實質資源；而實質資源則通過解決具體需求來減輕壓力，進一步鞏固情感資源對員工的正

向影響。例如，當組織提供家庭友善政策時，若能結合主管的情感性支持，員工更可能充分利用這些政策，從而在工作與家庭之間達成更高程度的平衡。此外，情感資源主要通過心理支持機制作用於員工的態度層面，如提升工作滿意度、增強情緒穩定性以及促進角色滿足感；相比之下，實質資源則更直接地減輕角色衝突，改善員工在工作與家庭角色之間的時間與精力分配（Cropanzano and Wright, 2001）。

因此，當個體經由家庭、環境的互動持續擁有較多資源，亦不容易受到資源損失的影響，更有能力奪得資源的挹注與回饋，透過這種關係有效運作，獲得支持與協助，當在面對壓力時，使身心理壓力舒緩，增加個人適應能力（Lyrakos, 2012）。當主管關心員工的家庭需求時，這些員工可以更好地管理他們的工作和家庭需求（Hobfoll, 2002），家庭成員能感受到較佳的家庭環境會較願意投注心力在職家平衡上，避免既有資源繼續流失，並透過資源投資獲得新資源（Halbesleben et al., 2014），以換取較佳的績效表現，是故在此互動影響下，強化了家庭支持組織文化更有助於降低員工的工作與家庭衝突；換言之，這可以有效降低工作與家庭領域之間的衝突，並且使員工的工作與家庭更加平衡。綜上，本研究提出以下假設：

H1：家庭支持組織文化會對其部屬職家平衡產生正面影響。

2.7 部屬職家平衡會中介家庭支持組織文化與生活滿意度之關係

職家平衡的定義為工作和家庭擁有了足夠的程度滿意度（Clark, 2000）。回顧過往文獻尋求滿足單一生活場域中的特定角色需求並不會對與工作相關、工作無關和壓力相關的結果做出充分的貢獻（Greenhaus and Powell, 2006），面對工作與家庭需求多樣地角色間衝突則會導致整體工作與家庭滿意度降低的現象（French et al., 2018; Kopelman et al., 1983）；反之，當員工在工作中面臨過長工時、輪班及家庭育兒問題待解決時，將導致職家衝突的可能性大增（Pleck et al., 1983）。換言之，當員工扮演多個角色時，他們可能會體驗到除了基本需求以及成長需求的滿足，只有滿足基本需求和成長需求這兩種需求才能帶來生活滿意度，而不能單獨滿足其中之一（Sirgy and Lee, 2016），倘若組織能提供員工在家庭方面照顧的福利措施與文化，亦可幫助員工調和其工作與家庭角色間的衝突（Goff et al., 1990）。

因此，除了工作生活中的角色外，在非工作生活領域中擔任各種社會角色（也就是家庭角色）的員工可能會體驗到高水平的生活滿意度。而全方位發展需求則為滿足成長需求和基本需求兩者，感到滿意的員工可能會體驗到積極正面的結果，像是：工作、非工作和壓力相關的結果。換言之，當個人對他們的基本需求和成長需求感到滿意時，他們可能會經歷與工作、非工作和壓力相關的積極後果（Herzberg, 1966; Maslow, 1954; Sirgy and Lee, 2016），尤其當工作及家庭間為了滿足其社會角色的強烈需求時，將有高度的衝突（Park et al., 2023）。簡言之，當工作與家庭兩種場域同時達到滿足時，較容易能產生生活滿意度的感受。而依據前述，在過往研究發現，Allen et al.（2000）將職家場域的結果變數分成三大類，而非工作相關的，如：生活滿意度（Allen, 2001）、婚姻滿意度（Whiston and Cinamon, 2015）、家庭滿意度等（Carlson et al., 2006）。根據 McNaughton（2001）之實證研究顯示員工知覺組織所提供之友善家庭政策愈高，能為其形塑家庭支持組織文化，其所知覺之工作家庭衝突程度將愈

低；反之，則員工知覺到職家衝突將愈高。

本研究基於資源保存理論觀點，工作環境變動將導致個人資源流失、產生心理壓力（Hashemi et al., 2019），而擁有或能掌握較多資源的人，不太容易受到資源損失的影響，且更有能力獲得新的資源（Hobfoll et al., 2018），當個人知覺自己可以勝任工作任務時，有較積極的心態表現，面臨變動工作環境，會比較願意投注心力於工作上，以換取較好的績效表現。由於員工有積極的正向付出與努力，以致於可以因應環境變動，展現出適應性績效達成任務。當視家庭支持組織文化概念化為一種資源，工作的個體會想要掌握及保護既有資源避免流失，與取得新資源，將減緩員工工作與家庭角色之間所造成的衝突，使員工對於工作與家庭間能達到降低員工的職家衝突感、提升員工職家平衡感受，進而增強員工的工作滿意度及組織承諾。

Taylor et al. (2009) 針對美國地區專業人員的工作環境支持角色的實證研究表示，發現個體經歷低度職家衝突，會與心理公平契約進行連結，研究結果證實職家衝突與平衡等心理概念是友善家庭政策、工作家庭限制、組織支持與工作特性等變數在心理契約變數間的中介變項。因此，本研究提出以下研究假設：

H2：部屬職家平衡會中介家庭支持組織文化對其生活滿意度產生正面影響。

2.8 部屬的職家平衡會中介家庭支持組織文化與安全績效之間關係

資源保存理論（Hobfoll, 1989）主張個體傾向於獲取、保護和累積資源，而資源的取得與保護可以減少壓力並提升工作與生活的整體滿意度。資源包括物質、心理、社會和個人等多層面，工作與家庭平衡則可視為一種資源累積的結果。因此，家庭支持組織文化（Family-Supportive Organizational Culture）作為一種情境性資源，能透過提供對家庭需求的理解與支持（Allen, 2001），幫助員工減少工作與家庭角色衝突，進一步促進職家平衡的實現（Clark, 2000）。在此過程中，不僅減少了角色間的衝突，還強化了角色增益（Frone, 2003），即從一個角色的成功經驗中獲得資源並提升另一角色的表現。

安全順從績效（Safety Compliance Performance）是指員工執行組織分配的任務並遵循安全規範的行為（Borman and Motowidlo, 1993）。根據資源保存理論，當員工的資源基礎穩定且持續增長時，他們能更專注於完成組織內部的規範性任務（Hobfoll, 1989）。家庭支持組織文化提供心理支持與彈性工作政策，使員工在工作與家庭之間達到平衡，進一步減少壓力，增強專注力與動力，從而提升安全順從績效。此外，資源保存理論指出，資源的累積具有滾雪球效應。員工在職家平衡的基礎上所累積的心理和社會資源，能進一步強化其對安全規範的認知與執行能力，促使其表現出更順從的安全行為，回應組織對行為的期望。基此，本研究提出以下假設：

H3a：部屬職家平衡會中介家庭支持組織文化對其安全順從績效產生正面影響。

接續，安全參與績效（Safety Participation Performance）則指員工自發參與並推動組織安全文化建設的行為，屬於脈絡型績效（Borman and Motowidlo, 1993）。資源保存理論認為，當個體擁有充足的資源（例如心理與情感支持）時，他們更有能力和意願參與額外的組織行為（Hobfoll, 2002）。家庭支持組織文化透過幫助員工減少角色衝突並實現職家平衡，使心理資源得以釋放並投入到非正式職責中，例如安全參與行為。

這種資源轉移過程即資源增益 (Hobfoll, 2002)。在此基礎上，員工更有可能主動參與安全會議、提出建議或協助同事解決問題，促進組織的整體安全績效。同時，根據正向情緒拓展理論 (Fredrickson, 2001)，職家平衡還能提升員工的正向情緒，進一步激發參與動機，讓員工自發投入安全相關活動，增強組織的安全文化。基此，本研究提出以下假設：

H3b：部屬職家平衡會中介家庭支持組織文化對其安全參與績效產生正面影響。

三、研究方法

3.1 研究對象與施測程序

本研究旨在探究家庭支持組織文化、部屬職家平衡與其安全績效的關係。由於國軍各軍種均有高度安全風險之基層單位，例如飛行、特戰、潛艦、水下作業、彈藥補給、戰車駕駛、武器維修、化學兵等，因此，本研究係以國軍各軍事單位人員為研究對象。為能確保研究結果的可類推性 (Generalizability) 與外部效度 (External Validity)，本研究採用立意抽樣法發放問卷，樣本對象涵蓋國軍各種不同單位 (陸、海、空軍) 以及不同性質工作之軍、士官人員。為提升問卷的回收率與掌握時效性，本研究結合國內 Survey Cake 企業級網路問卷平台系統，建立專屬問卷連結網址提供每位受測者使用，以利後續資料配對及確認受測者是否在時限內完成填寫。受測者在問卷作答完畢之後，將便利超商咖啡兌換券作為獎勵。

在問卷施測程序部分，為降低共同方法變異 (Common Method Variance, CMV) 對研究結果造成影響疑慮 (Podsakoff et al., 2012)，本研究區分行三階段問卷發放，施測時，第一階段由部屬填寫自變數 (單位工作-家庭支持性文化)、控制變項；接續於第二階段由部屬填答中介變項 (職家平衡)；最後第三階段則由主管評量其部屬同仁平時在工作中所展現安全績效表現，並由部屬衡量其生活滿意情形。每階段填答時間限制為 1 週內完成，第一階段研究問卷共發放 520 份，間隔 1 週後再次發放第二階段問卷並回收 518 份 (回收率 99%)，第三階段問卷則回收 518 份 (回收率 100%)，經完成不同階段的配對剔除未完成填答、明顯亂填答及與主管共事未滿 1 年的無效問卷 (17 份問卷)，共得有效樣本數共 501 份 (整體有效問卷回收率為 96.3%)。

在樣本特性上：性別以男性占多數，共有 418 位 (83.10%)；婚姻狀況以未婚者居多，共 336 位 (66.79%)；平均年齡為 29.92 歲；大學以上學歷者占 62.62%；軍種以陸軍占多數，共有 343 位 (68.19%)，海軍 80 位 (15.90%)，空軍 80 位 (15.90%)；平均服役年資為 8.29 年 (標準差為 5.23 年)。整體而言，研究樣本涵蓋三軍不同層級的各單位人員，符合預期的研究設計。

3.2 研究變量衡量

本研究旨在探討家庭支持組織文化對於部屬職家平衡、生活滿意度、安全順從績效、安全參與績效之間的關係。各變項衡量係均採用國外期刊所發表成熟量表，為避免翻譯過程造成語意上的改變，影響構念效度，採取回譯 (back translation) 方式，先將原始題項翻譯成中文，再透過精通中、英文的專家，將中文翻回英文題項，以確保量表未因翻譯的過程，而產生題意上的曲解 (Brislin, 1980)。此外，為確保原始量表題項

適用於軍中情境，在翻譯過程中作些許修訂。以下分別就各變項的量表內容實施說明：

3.2.1 家庭支持組織文化

採用 Thompson et al. (1999) 所發展用來衡量家庭支持組織文化之量表，共區分為三個構面，分別管理支持 (Managerial Support)、職業後果 (Career Consequences)、組織時間要求 (Organizational Time Demands)；在本研究中，因軍中是一個以任務導向為目標的組織，所以對於使用家庭支持的福利所造成的職業後果較難以量測；對於工作時，時間上的要求較無法彈性調整，因此組織的時間要求也相對難測，惟在國軍裡長官與部屬的關係卻十分密切，對於組織及主管是否支持部屬以及其家庭也就相對重要許多，因此考量軍中適用之情境，僅採用管理上支持構面，計有 11 題，例題如：「整體來說，我們單位的主官管都能體諒同仁們家庭相關的需求。」、「我們單位的主官/管們會體諒同仁們在育兒方面的責任」。衡量時以 Likert 七點尺度計分 (1=非常不同意；7=非常同意)，得分愈高，表示受測者知覺支持家庭組織文化的感受程度愈高。此量表於本研究之 Cronbach's α 值為 .95。

3.2.2 職家平衡

本研究採用 Carlson et al. (2009) 所發展的量表，聚焦於衡量主管/部屬目前工作、家庭的狀況程度，題項共有 6 題，例題如：「我的工作幫我瞭解不同的觀點，且這幫助我成為一位更好的家庭成員」、「我的家庭生活讓我感覺快樂，且這幫助我成為一位更好的工作者」。以 Likert 五點尺度計分 (1=非常不同意；5=非常同意)，題項皆為正向題，得分愈高，表示受測者知覺其職家平衡的程度越高。該量表於本研究之 Cronbach's α 值為 .93。

3.2.3 生活滿意度

本研究採用 Diener et al. (1985) 所發展的量表，題項共有 5 題，例題如：「在大多數情況下，我的生活接近我的理想」、「我的生活條件很好」。以 Likert 七點尺度計分 (1=非常不同意；7=非常同意)，題項皆為正向題，得分愈高，表示受測者知覺其生活滿意的程度越高。該量表於本研究之 Cronbach's α 值為 .90。

3.2.4 安全績效

本研究採用 Griffin and Hu (2013) 所發展之工作安全績效量表，並區分為安全順從績效 4 題，例題如：「在執行工作上，我會使用正確安全的標準流程」，以及安全參與績效 3 題，例題如：「我付出了額外的努力來改善職場安全」，題項共有 7 題。均以 Likert 五點尺度計分 (1=非常不同意；5=非常同意)，題項皆為正向題。得分愈高，表示受測者工作安全績效愈高。安全順從績效及安全參與績效於本研究之 Cronbach's α 值分別為 .83 及 .91。

3.3 控制變項

本研究為排除潛在變數可能造成研究結果的影響，故納入以下變項作為衡量時之控制項目，以避免影響主要變項之檢測結果：

(一)性別：隨著女性就業人口的增加，但受傳統的觀念影響，女性仍比男性具有較高的職家衝突 (Hammer et al., 1997)，而依據過往學者的定義，職家平衡為降低角色之

間的衝突以及增加角色增益 (Frone, 2003)，因此將其納入控制。

- (二)年齡：Rupert et al. (2009) 指出年齡和工作壓力為相關因素，並且年齡與衝突呈現負向關係，而依據前述如何降低衝突已達到平衡也就相對重要，故本研究將年齡予以納入控制。
- (三)婚姻狀況：Hirschmann and Sprenkle (1989) 研究指出夫妻以及家庭成員的情感連結是一種家庭凝聚力的表現，而若情感連結程度愈強則愈能顯現家庭同再一起的感受，另外發現，婚姻滿意度愈高的夫妻可能會塑造一股夫妻同心，其利斷金的力量，可以對工作與生活的平衡發揮保護作用，因此予以納入控制。
- (四)工作年資：由於個體差異會與對平衡的看法有關 (Byron, 2005) 當員工在職場上的年資愈長，通常意謂經歷過較多的工作歷練，因此在面對部屬時會對其心理反應具有關聯性 (吳宗祐, 2008)，換言之，資深的員工相較於資淺的員工對於職家平衡的感受會不相同，因此予以納入控制。
- (五)工作負荷：Beehr et al. (1976) 認為工作負荷是個人在有限時間內需執行太多工作，而個人若工作時間過長，將造成身心靈無法負荷的情況，是工作壓力的主要來源之一 (Maslach and Goldberg, 1998)，故控制此一變項。本研究採用 Beehr et al. (1976) 所發展之工作負荷量表，題項共有 3 題，例題如：「我的工作量總是超過一個人能夠負擔的程度」。以 Likert 七點尺度計分 (1=非常不同意；7=非常同意)。

3.4 資料分析方法

本研究主要運用 SPSS Statistics 22 版、AMOS 22 版與 MPLUS 8.3 版等三種統計分析軟體進行資料萃取，並使下列分析方式，驗證本研究之假設推論是否成立；最終有效樣本 501 筆資料來自於 127 組團隊 (平均 1 位主管搭配 3.94 位部屬)，實證團隊層次的家庭支持組織文化。此外，為排除統計資料獨立性問題，將數據計算家庭支持組織文化組間差異 (Intraclass Correlation Coefficient, ICC) 結果顯示 ICC1 = .17，因此以 MPLUS 8.3 版統計軟體進行跨層次路徑分析，藉以控制統計非獨立性問題；後續假設驗證的部分，則使用蒙地卡羅 (Monte Carlo) 中介效果的 95% 信賴區間檢測法，進行 20,000 次重複取樣，對所有中介效果進行一次性評估，再次檢測所有間接效果是否顯著。

四、研究結果

4.1 描述性統計與相關係數分析

根據相關分析表之各變項相關係數、平均數及標準差。如表 1 所示，由結果可以得知家庭支持組織文化與職家平衡呈顯著正相關 ($r = .36, p < .001$)。職家平衡與生活滿意度具顯著正相關 ($r = .40, p < .001$)。職家平衡與安全順從績效具顯著正相關 ($r = .23, p < .001$)。職家平衡與安全參與績效具顯著正相關 ($r = .24, p < .001$)。人口統計變項中的工作年資 ($r = .17, p < .001$) 與生活滿意度呈顯著正相關。控制變項部分，工作負荷與職家平衡呈顯著負相關 ($r = -.29, p < .001$)。綜上所述，所有研究變項相關係數皆小於 .8 之標準 (Hair et al., 2006)，代表不具有嚴重共線性之問題。另外，經由變

異數膨脹因子 (Variance Inflation Factor, VIF) 來檢視共線性情況，結果表明 VIF 值均介於 1.192~2.302 間，皆小於 10，所以無明顯之共線性問題。

表 1 敘述統計資料與相關係數

研究變項	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 性別 ^a	.83	.37										
2 年齡	30.0	5.42	.01									
3 婚姻 ^b	.66	.47	.02	-.51***								
4 工作年資 ^c	8.29	5.23	.02	.79***	-.46***							
5 工作負荷	3.80	1.05	-.07	.01	.06	-.07						
6 家庭支持 組織文化	5.03	.69	.06	.03	.02	.01	-.26***	(.95)				
7 職家平衡	3.44	.66	.06	.03	.03	.08	-.29***	.36***	(.92)			
8 生活滿意度	4.21	.64	.02	.12**	-.09*	.17***	-.25***	.23***	.40***	(.90)		
9 安全順從績效	4.21	.64	-.01	.07	-.01	.08	-.16***	.24***	.23***	.30***	(.90)	
10 安全參與績效	4.06	.62	.03	.10*	-.05	.09*	-.16***	.22***	.24***	.33***	.74***	(.83)

註：n = 501。括弧內數值為該變項於本研究之內部一致性信度 Cronbach's α 值。

M = 平均數。SD = 標準差。^a性別：0 = 女生，1 = 男生。^b婚姻：0 = 已婚，1 = 未婚。

^c工作年資計算單位為年。* $p < .05$ ，** $p < .01$ ，*** $p < .001$ 。

4.2 驗證性因素分析

採用 AMOS 22 版及 mplus8.3 版對家庭支持組織文化、職家平衡、安全順從績效與安全參與績效、生活滿意度等 5 個潛在變項執行驗證性因素分析 (Confirmatory Factor Analysis, CFA)，在進行假說分析之前，為排除各變項可能為相近之疑慮，本研究為衡量各模式的契合度，採用多重契合指標檢視模式適配品質，因此進行卡方值 χ^2 檢定、標準配適度指標 (NFI)、比較性配適指標 (CFI)、近似均方根誤差 (RMSEA)、增值適配指標 (IFI) 等測量指標。

本研究假設測量模式為五因子模式：家庭支持組織文化、職家平衡、生活滿意度、安全順從績效與安全參與績效)，其 CFA 結果顯示， $\chi^2 = 1248.68$ 、 $\chi^2/df = 3.67$ 、IFI = .93、NFI = .92、CFI = .93、RMSEA = .07，指標均符合學者之建議值，表示本研究之模式具有良好的適配度。本研究也進行測量模式與其它模式之比較，並且發現相較於四因子模式 ($\chi^2/df = 3.90$, CFI = .91, IFI = .91, NFI = .91, RMSEA = .08)、三因子模式 ($\chi^2/df = 8.77$, CFI = .63, IFI = .78, NFI = .76, RMSEA = .12)、二因子模式 ($\chi^2/df = 14.11$, CFI = .62, IFI = .63, NFI = .60, RMSEA = .16) 與單因子模式 ($\chi^2/df = 19.07$, CFI = .48, IFI = .48, NFI = .44, RMSEA = .19)，本研究之測量模式為最適當之模式。基此，本研究係採用五因子模式進行後續資料研究，詳如表 2 所示。另根據本研究資料結果顯示各題項的因素負荷量皆高於.50，說明各題項間具有良好之收斂效度；另外本研究

之各潛在變項之平均變異萃取量介於.80 至.84 之間，皆高於其它變項的相關係數，表示各構面間具有區辨效度（Fornell and Larcker, 1981）。

表 2 模式比較之分析結果

模式	χ^2	df	$\Delta\chi^2/df$	CFI	IFI	NFI	RMSEA
五因子模式 ^a	1248.68	340	3.67	.93	.93	.92	.07
四因子模式 ^b	1342.13	344	3.90	.91	.91	.91	.08
三因子模式 ^c	3045.86	347	8.77	.63	.78	.76	.12
二因子模式 ^d	4927.56	349	14.11	.62	.63	.60	.16
單因子模式 ^e	6677.64	350	19.07	.48	.48	.44	.19

註：RMSEA = 近似均方根誤差；CFI = 比較配適指標；IFI = 增值配適指標；NFI = 標準配適度指標。

^a 五因子模式：家庭支持組織文化、部屬職家平衡、生活滿意度、安全順從績效、安全參與績效。

^b 四因子模式：安全順從績效與安全參與績效合併為一個因子。

^c 三因子模式：生活滿意度及安全順從績效與安全參與績效合併為一個因子。

^d 二因子模式：部屬職家平衡與生活滿意度及安全順從績效及安全參與績效合併為一個因子。

^e 單因子模式：合併所有變項為一個因子。

4.3 研究假設檢驗

本研究對於假設 1 至 3 採用階層線性迴歸分析進行假設檢驗，結果如表 3 所示。在假設 1 的驗證過程，對背景變項（性別、年齡、婚姻狀況及工作年資）和控制變項（工作負荷）進行控制，再來加入自變項家庭支持組織文化，並檢視家庭支持組織文化對職家平衡的效果，模式 1 結果顯示家庭支持組織文化對職家平衡呈顯著正向關係（ $\beta = .34, p < .001$ ），故假設 1 獲得支持。

在假設 2 及假設 3 家庭支持組織文化會透過職家平衡正向影響生活滿意度與安全順從績效及安全參與績效的部分，依循 Kenny et al. (1998) 的中介效果檢驗步驟依序驗證：（一）家庭支持組織文化與職家平衡必須呈顯著相關。（二）再者加入家庭支持組織文化與職家平衡後，職家平衡對生活滿意度與安全順從績效及安全參與績效仍保持顯著影響。就本研究而言，（一）假設 1 已驗證了家庭支持組織文化對職家平衡具有顯著的預測力（ $\beta = .34, p < .001$ ），條件 1 成立。（二）在迴歸模型中同時納入家庭支持組織文化與職家平衡之後，模式 2 中，職家平衡對生活滿意度仍達顯著預測效果（ $\beta = .30, p < .001$ ）；而模式 3 中，職家平衡對安全順從績效的預測效果具顯著水準（ $\beta = .16, p < .01$ ）；而模式 4 中，職家平衡對安全參與績效的預測效果亦具顯著水準（ $\beta = .19, p < .001$ ），第二個條件成立。故本研究假設 2 及假設 3a 及 3b 獲得支持。

表 3 階層線性迴歸的中介效果驗證

	Me 職家平衡	Y1 生活滿意度	Y2 安全順從績效	Y3 安全參與績效
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
截距	1.71*** (.20)	1.97** (.67)	3.15*** (.35)	3.05*** (.33)
控制變數				
工作負荷	-.09 (.02)	-.11 (.04)	-.04 (.03)	-.04 (.03)
工作年資	.00 (.00)	.02 (.01)	.00 (.00)	.00 (.00)
婚姻	.05 (.05)	-.09 (.10)	.02 (.06)	-.01 (.05)
性別	.01 (.05)	-.01 (.12)	-.06 (.06)	.01 (.06)
年齡	-.00 (.00)	.00 (.01)	.00 (.00)	.00 (.00)
自變數				
家庭支持	.34*** (.03)	.18** (.07)	.21*** (.04)	.17*** (.04)
組織文化				
中介變數				
職家平衡		.30*** (.05)	.16** (.05)	.19*** (.05)
殘差變異	.63***	.85***	.95***	.94***
R ²	.36***	.14***	.04*	.05*

註：n = 501。表中所示為非標準化迴歸係數。* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

本研究之研究架構為 2-1-1 模型，併效模型為組內直接效果與組間直接效果的加權平均，可能直接導致效果乘積的誤差，進而造成間接效果的偏誤。為避免組內直接效果與組間直接效果的不相等，故採用 Zhang et al. (2009) 提出中介變項組平減分離法，將中介變項的原組平均數置於 Level 2，而組平減後的中介變項置於 Level 1，所產生分效模型 (Unconfliated Model)，再以 Mplus 統計軟體進行路經分析之假設檢驗。

最後，從理論和統計角度來看，家庭支持組織文化的聚合是適當的。因從理論的觀點來看，Straub (2012) 提出，家庭支持組織文化可以被當成是一種明顯的主管行為，而這種行為會受到主管的經驗和對工作-家庭問題的態度而有所影響。Hammer et al. (2007) 認為學者應將家庭支持組織文化視為主管級別的層次。在統計上，本研究以組間變異 ICC(1) 檢驗資料非獨立性的嚴重程度 (胡宛仙與林家五, 2017; 彭台光與林鈺琴, 2008; Bliese and Hanges, 2004)，換言之，本研的自變項 (家庭支持組織文化) 可能具有槽套 (Nested) 的特性 (個人鑲嵌於單位層次)，極可能受到單位內的團隊層次影響，造成統計上非獨立性之疑慮 (Hofmann and Gavin, 1998)。另外本研究除了計算組間變異 ICC(1) 亦計算了組內平均信度 (Rwg)，來評估組內一致性的程度，驗證出的結果為家庭支持組織文化之 ICC(1) 值為 .17 以及 Rwg 的平均值和中位數分別為 .92 和 .95。因此可以用來證明家庭支持組織文化的聚合是合理的。所以本研究將家庭支持組織文化做視為主管級別的變項 (Pan et al., 2021)。

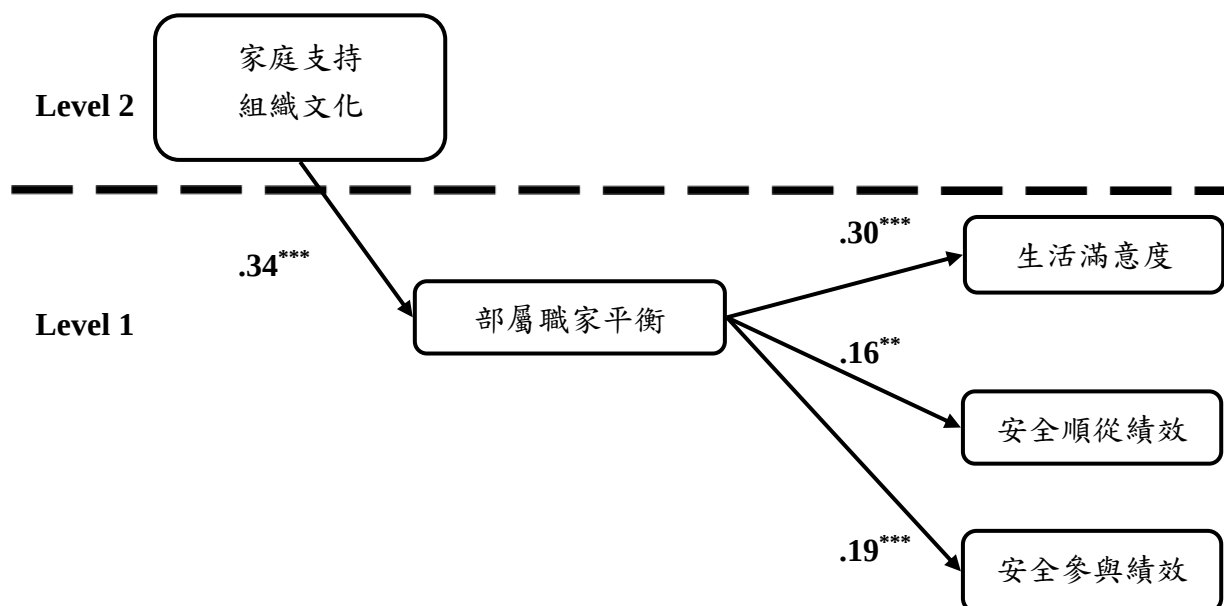


圖 2 路徑分析結果

由圖 2 可知，家庭支持組織文化對於部屬職家平衡為直接效果顯著 ($\beta = .34, p < .001, 95\% \text{ CI} = [.26, .41]$)。另外，部屬職家平衡對生活滿意度的直接效果顯著 ($\beta = .30, p < .001, 95\% \text{ CI} = [.41, .84]$)。再者，部屬職家平衡對安全順從績效的直接效果顯著 ($\beta = .16, p < .01, 95\% \text{ CI} = [.06, .32]$)。最後，部屬職家平衡對於安全參與績效的直接效果顯著 ($\beta = .19, p < .001, 95\% \text{ CI} = [.09, .33]$)。

此外為確保分析研究結果更臻嚴謹，本研究另採用蒙地卡羅 (Monte Carlo) 重複取樣 20,000 次的分析驗證 (Bauer et al., 2006)，並且獲得中介效果的信賴區間 (confidence interval)，若信賴區間並未包含 0 時，則表示該中介效果以統計驗證上來講已經達到 95% 的顯著性 (Deng et al., 2018; Qin et al., 2020)。結果發現假設 2 的職家平衡間接效果達到顯著水準，信賴區間上下界不包含 0 ($\beta = .37, p < .001, 95\% \text{ CI} = [.13, .30]$)；假設 3a 的間接效果達顯著水準，信賴區間亦不包含 0 ($\beta = .06, p < .05, 95\% \text{ CI} = [.02, .11]$)；且假設 3b 的間接效果亦達顯著水準，信賴區間亦不包含 0 ($\beta = .07, p < .01, 95\% \text{ CI} = [.03, .12]$)。此結果與前述之中介效果驗證結果相符。

五、討論與建議

5.1 結果討論與理論貢獻

本研究採用資源保存理論觀點，並以國軍人員為研究對象，旨在探討家庭支持組織文化是否有助於部屬工作與家庭之平衡，並進一步釐清部屬職家平衡所扮演之中介角色對其可能帶來的後續結果。經過本研究採用問卷調查法進行資料蒐集後，研究結果發現：(一)家庭支持組織文化與職家平衡之間呈正向關係；即組織的家庭支持組織文化會正向影響部屬職家平衡；(二)職家平衡會中介家庭支持組織文化與生活滿意度之間的關係；即組織的家庭支持組織文化會透過部屬職家平衡，進而正向影響其生活滿意的程度；(三)職家平衡會中介家庭支持組織文化與安全順從績效、安全參與績效之間

的關係；即組織的家庭支持組織文化會透過部屬職家平衡，進而正向影響其安全順從績效以及安全參與績效的程度。

本研究以家庭支持組織文化與部屬職家平衡關係之探究為核心，根據研究結果可提出以下幾點貢獻。首先，本研究增進了對家庭支持組織文化對於職家平衡兩者之間之關係，驗證了員工對工作與家庭平衡的看法的前因和後果的細微差別，這解決了最近才開始引起研究關注的問題（Wayne et al 2017），也響應過往學者研究建議，不要對於工作-家庭關係採取單純的研究探討，如：職家增益或是消極的分析驗證，如：職家衝突（Heras et al., 2021）。

接續，本研究驗證了家庭支持組織文化如何通過職家平衡間接影響安全績效的細微機制。過往研究（Griffin and Neal, 2000）指出，安全績效分為安全順從績效（如遵守安全規範）與安全參與績效（如自發推動安全行動），這兩者是組織安全文化的重要組成部分。本研究進一步確認了職家平衡的中介作用，指出當員工感受到家庭支持組織文化的正向影響時，他們能更有效減少角色衝突，累積心理資源，從而更專注於安全行為的執行。此外，根據 Zohar et al. (2016)，安全績效對於提升組織運營效率與減少職場事故至關重要，這使得家庭支持組織文化不僅限於家庭層面，更對整體組織效能具有重要意涵。

同時，本研究拓展了家庭支持組織文化與生活滿意度的研究範疇，參照 Diener (1984, 1994) 研究指出生活滿意度是衡量個人主觀幸福感的重要指標，受工作與家庭滿足的顯著影響，而 Sirgy and Lee (2016) 的研究亦證實，當員工的工作與家庭需求同時得到滿足時，生活滿意度會顯著提升。因此本研究結果進一步驗證，家庭支持組織文化能透過職家平衡，幫助員工有效管理家庭與工作的角色需求，從而提升生活滿意度。這些發現呼應了過往文獻的理論推論，並強調了職家平衡作為中介變項的關鍵性。

再者，過往學者研究僅透過個人層次檢視組織以及工作家庭友好文化為特徵的程度的看法，來解釋家庭支持的作用（Valcour et al., 2011），也就是說過往研究多以個人的層次來看待家庭支持組織文化，並加以研究分析，而家庭支持組織文化可以被當成是一種明顯的主管行為，而這種行為會受到主管過往所累積的經驗和對工作-家庭問題的態度而有所影響（Pan et al., 2021）。因較少研究以團隊層次來研究家庭支持組織文化，故本研究以跨層次的方式，進一步驗證並確認了家庭支持組織文化影響效果。

最後，根據本研究樣本組成顯示，83.1%為男性，66.79%為未婚，且 68.19%來自陸軍，這與過去職家平衡研究聚焦於女性、已婚、有撫養子女的情境存在顯著差異（Thompson et al., 1999）；然而，該樣本特性更貼合現有國軍體系的組成樣態，充分反映了國軍職場中職家平衡需求的特殊性與代表性。國軍成員主要以未婚男性為主，其職家平衡需求集中於心理負荷管理與情感支持，而非傳統家庭責任的調和，這為現有職家平衡理論提供了不同情境下的延伸性發現。

5.2 管理實務意涵

基於本研究資料分析結果及討論，組織的家庭支持組織文化會透過部屬職家平衡，進而影響部屬生活滿意度、安全順從績效及安全參與績效，故本研究提出以下幾

點建議做為參考：

首先，增進國軍主官、主管對於部屬家庭上的關懷，以提升組織整體家庭支持組織文化。過往研究指出，家庭支持組織文化可以被視為一種明顯的主管行為，而這種行為會受到主管的經驗和對工作-家庭問題的態度影響（Pan et al., 2021）。不同於單純的家庭友好政策，家庭支持組織文化更關注於人們對工作家庭問題的思維方式和非正式的規範（Bayazit and Bayazit, 2019）；例如，國軍近期推行的「知官識兵」施政目標，透過聯隊資料夾的運用，使主官主管能定期了解官兵的狀況，並將關懷延伸至部屬的家庭，這將有助於提升國軍整體的家庭支持組織文化。

其次，主官、主管應提倡友善的工作環境，以強化家庭支持組織文化。許多官兵因工作要求對使用職家福利感到猶豫，例如外散宿及免留宿政策未被充分利用，單位主官、主管應積極鼓勵部屬在工作後善用這些福利，以幫助他們在工作與家庭間實現平衡，進而提升國軍的安全績效，營造良善的工作環境。此外，國軍的績效評估制度長期強調任務完成率與個人工作表現，但近年逐步引入以人為本的管理理念，尤其在基層部隊中推動支持性文化；例如，鼓勵彈性排班和關懷家庭需求的政策，能有效提升部屬對組織支持文化的知覺，進一步激發其善用家庭友善福利的意願，從而促進職家平衡。

再者，協助部屬了解國軍家庭支持組織文化的相關政策，以強化整體國軍的工作效能。本研究結果顯示，實現部屬的工作與家庭平衡是將家庭支持組織文化的積極影響轉化為生活滿意度、安全順從績效及安全參與績效的關鍵；例如，提升主管對部屬的情感支持、協助解決家庭衝突以及熟悉相關政策，為促進職家平衡至關重要（Heras et al., 2021）。同時，國軍的人力發展制度注重員工職能與領導力的培養，而獎酬制度逐步納入與家庭支持相關的指標，例如針對支持家庭的行為提供額外獎勵或評定加分，這些制度變革不僅強化了員工對家庭支持文化的認知，也有助於營造更有利於職家平衡的組織氛圍。政府亦持續推動軍眷福利政策，如設立幼稚園等支持措施，單位管理者應協助部屬善用這些資源，使其在工作中無後顧之憂，專注於任務執行，從而打造更具競爭力的國軍團隊。

最後，根據資源保存理論（Hobfoll et al., 2018），員工在感知到組織提供的支持性文化後，更能將家庭支持福利轉化為緩解職家衝突的實際資源。特別是在國軍這一高度結構化且任務導向的職場環境中，領導層的支持性行為（如主管的理念性支持）與制度層面的家庭友善政策相結合，能夠通過跨層次的影響機制促進部屬在工作與家庭角色間的資源平衡，而此跨層次的影響機制顯示，國軍若能進一步強化組織文化與管理制度的家庭支持屬性，將對官兵同仁的職家平衡與整體工作效能產生更顯著的正向影響作用。

5.3 研究限制與未來研究建議

本研究為降低問卷調查法之誤差，採用三階段時間隔離法、題項意義隱匿法等多項方法，主要為力求研究結果的嚴謹，但研究仍有以下限制事項及精進之部分。

首先，本研究的依變項是由部屬自評方式來衡量，換言之，單一的主觀認知，則可能造成共同方法變異的疑慮（Podsakoff et al., 2003），惟經本研究雖採用 Harman's

單因子法進行檢測（彭台光等，2006；Podsakoff et al., 2003），其經本研究結果得知，單一因子的解釋變異量為 39.33%，由此可說明，本研究受共同方法變異影響則為較小；然而，未來仍建議可嘗試以不同來源的方式進行研究設計，如主管來衡量部屬或透過同事來衡量部屬的安全順從及安全參與績效，以進行不同類型的探究。

另外，本研究在衡量家庭支持組織文化的部分題項如：「我們單位的主管們會體諒同仁們在育兒方面的責任」，在國軍樣本中可能存在適用性較低的問題，這主要是由於本研究樣本以未婚男性為主，少數成員面臨家庭育兒責任。因此，該題項可能存在有無法完全反映國軍成員的實際需求，建議未來研究可根據國軍情境的特性，調整或補充測量內容，例如關注主管對成員個人生活需求的理解與支持，或設計針對個人生活管理資源的測量題項，以更準確地捕捉國軍樣本中職家平衡的動態與特徵，進一步提升量表的適用性與研究結果的解釋力。

其次，本研究聚焦於家庭支持組織文化對職家平衡的影響，並顯示其在國軍職場高壓情境中的重要作用。然而，本研究僅考量了家庭支持組織文化作為資源支持的單一面向，尚未將「組織支持」納入研究框架進行比較與分析，仍有進一步拓展的空間。根據過往文獻指出，組織支持（如工作彈性、心理支持）和家庭支持（如家庭政策、情感支持）可能共同影響職家平衡，且兩者之間可能存在交互作用，對員工的角色平衡與資源累積產生更顯著的影響（Allen et al., 2000; Eisenberger et al., 1986; Hobfoll et al., 2018）。故建議未來研究可整合組織支持與家庭支持的觀點，深入探討兩者如何相互補充，共同影響員工的職家平衡。

再者，本研究僅針對國軍單一個組織進行研究，並且研究裡針對員工的態度做為主要關注，表明家庭支持組織文化確實會對部屬職家平衡造成影響進而影響其後果，惟未探討同事或團隊是否亦會從家庭組織支持文化當中受益，引此建議可以針對多個組織進行研究比較（Bloom et al., 2011）。最後，本研究驗證了部屬職家平衡對於家庭支持組織文化與生活滿意度、安全順從績效及安全參與績效中的關係中產生了中介效果的作用，驗證了組織與員工跨層次聯繫之關係，但對於人際關係層面的結過卻少有探討，如：員工和合作夥伴、長官與部屬（Radcliffe and Cassell, 2015）。此兩兩組合關係密切，可探究其關係及對後續行為之影響，亦是未來可探討之處。

六、國防領域之應用

我國軍為了使部屬能專注於工作本務上，積極創建家庭支持的組織文化，使部屬在工作之餘無須分身擔心自己的家庭狀況。像是國防部近期積極推動「軍人安家、軍眷安心」政策，使國軍官兵弟兄感受到國軍不只關心官兵弟兄，亦關心其家眷，另外，國防部藉由如：「托育服務」及「優化眷住環境」等政策，實際有效的照顧官兵眷屬。若國軍官兵同仁在執行高風險之勤務時，能無須分心無家庭事務，使之無後顧之憂，方能打造生生不息且質精的優質勁旅。

參考文獻

- 朱祐民 (2004)。空軍基地維修組織管理行為對安全績效之影響：以南部某基地為例。國立成功大學工業與資訊管理學系未出版碩士論文，臺灣，臺南。
- 吳宗祐 (2008)。主管威權領導與部屬的工作滿意度與組織承諾：信任的中介歷程與情緒智力的調節效果。《本土心理學研究》，30，3-63。
- 吳聰智 (2001)。台灣中部四類型製造業安全氣候與安全績效之相關研究。國立彰化師範大學工業教育學系未出版碩士論文，臺灣，彰化。
- 胡宛仙、林家五 (2017)。部屬團隊認同與領導者對部屬績效評估的連結：部屬外顯行為與領導者內隱知覺的中介效果。《人力資源管理學報》，17(1)，87-108。
- 陸洛 (2013)。職家平衡在台灣：一個發展中國家的現況。《應用心理研究》，59，49-79。
- 陸洛、黃茂丁、高旭繁 (2005)。工作與家庭的雙向衝突：前因、後果及調節變項之探討。《應用心理研究》，27，133-166。
- 陸洛、張婷婷、張妤玥 (2006)。工作與家庭的意義對因應職家衝突的影響—華人雙文化自我觀之展現。《本土心理學研究》，(7)，141-189。
- 陸洛、謝碧霞、潘君鳳 (2009)。職場性別公平現況與性別公平知覺對工作態度之影響：台灣全國樣本之分析。《管理實務與理論研究》，3，78-102。
- 張婷婷、陸洛 (2009)。資源損失與資源獲得對職家衝突之影響：資源保存理論的觀點。《臺大管理論叢》，20，69-98。
- 張婷婷、陸洛、郭靜宜 (2012)。工作資源對工作—家庭衝突及工作表現之影響。《組織與管理》，5，101-135。
- 彭台光、林鈺琴 (2008)。組織現象和層次議題：非獨立性資料的概念和實徵。《組織與管理》，1(1)，95-121。
- 彭台光、高月慈、林鈺琴 (2006)。管理研究中的共同方法變異：問題本質、影響、測試和補救。《管理學報》，23(1)，77-98。
- 勞動部 (2021)。110 年工作與生活平衡。
- Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 414-435.
- Allen, T. D., Herst, D. E., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: a review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278-308.
- Anaton, L. (2013). A proposed conceptual framework of work-family/family-work facilitation (WFF/FWF) approach in inter-role conflict. *Journal of Global Management*, 6(1), 89-100.
- Au, W. C., & Ahmed, P. K. (2016). Relationships between superior support, work role stressors, and work-life experience. *Personnel Review*, 45(4), 782-803.
- Ayman, R., & Antani, A. (2008). Social support and work-family conflict. In K. Korabik, D. S. Lero, & D. L. Whitehead (Eds.), *Handbook of work-family integration: Research,*

- theory, and best practices* (pp. 287-304). Academic Press.
- Barnett, R. C. (1998). Toward a review and reconceptualization of the work/family literature. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 124(2), 125-182.
- Batt, R., & Valcour, P. M. (2003). Human resources practices as predictors of work-family outcomes and employee turnover. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 42(2), 189-220.
- Bauer, D. J., Preacher, K. J., & Gil, K. M. (2006). Conceptualizing and testing random indirect effects and moderated mediation in multilevel models: New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 11(2), 142-163.
- Bayazit, Z. E., & Bayazit, M. (2019). How do flexible work arrangements alleviate work-family conflict? The roles of flexibility i-deals and family supportive cultures. *International Journal of Human Resource Management*, 30(3), 405-435.
- Beehr, T. A., Walsh, J. T., & Taber, T. D. (1976). Relationships of stress to individually and organizationally valued states: Higher order needs as a moderator. *Journal of Applied Psychology*, 61(1), 41-47.
- Bergeron, D. M., Shipp, A. J., Rosen, B., & Furst, S. A. (2013). Organizational citizenship behavior and career outcomes: The cost of being a good citizen. *Journal of Management*, 39(4), 958-984.
- Bigley, G. A., & Roberts, K. H. (2001). The incident command system: High reliability organizing for complex and volatile task environments. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1281-1299.
- Bliese, P. D., & Hanges, P. J. (2004). Being both too liberal and too conservative: The perils of treating grouped data as though they were independent. *Organizational Research Methods*, 7(4), 400-417.
- Bloom, N., Kretschmer, T., & Van Reenen, J. (2011). Are family-friendly workplace practices a valuable firm resource? *Strategic Management Journal*, 32(4), 343-367.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). Jossey-Bass.
- Brammer, S., He, H., & Mellahi, K. (2015). Corporate social responsibility, employee organizational identification, and creative effort: The moderating impact of corporate ability. *Group & Organization Management*, 40(3), 323-352.
- Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701-1719.
- Breaugh, J. A., & Frye, N. K. (2008). Work-family conflict: The importance of family-friendly employment practices and family-supportive supervisors. *Journal of Business and Psychology*, 22(4), 345-353.
- Brislin, R. W. (1980). Translation and content analysis of oral and written materials. In H. C. Triandis & J. W. Berry (Eds.), *Handbook of cross-cultural psychology: Vol. 2. Methodology* (pp. 389-444). Allyn & Bacon.
- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 169-198.
- Caplan, R. D., Cobb, S., French, J. R. P., Harrison, R. V., & Pinneau, S. R. (1975). *Job demands and worker health*. Institute for Social Research, University of Michigan.
- Carlquist, E., Ulleberg, P., Delle Fave, A., Nafstad, H. E., & Blakar, R. M. (2017). Everyday understandings of happiness, good life, and satisfaction: Three different facets of well-being. *Applied Research in Quality of Life*, 12(2), 481-505.

- Carlson, D. S., Grzywacz, J. G., & Zivnuska, S. (2009). Is work-family balance more than conflict and enrichment? *Human Relations*, 62(10), 1459-1486.
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Wayne, J. H., & Grzywacz, J. G. (2006). Measuring the positive side of the work-family interface: Development and validation of a work-family enrichment scale. *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 131-164.
- Cederbaum, J. A., Wilcox, S. L., Sullivan, K., Lucas, C., & Schuyler, A. (2017). The influence of social support on dyadic functioning and mental health among military personnel during postdeployment reintegration. *Public Health Reports*, 132(1), 85-92.
- Cegarra-Leiva, D., Sánchez-Vidal, M. E., & Cegarra-Navarro, J. G. (2012). Understanding the link between work-life balance practices and organisational outcomes in SMEs: The mediating effect of a supportive culture. *Personnel Review*, 41(3), 359-379.
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770.
- Clark, A. E., Flèche, S., Layard, R., Powdthavee, N., & Ward, G. (2017). The key determinants of happiness and misery. In J. F. Helliwell, R. Layard, & J. D. Sachs (Eds.), *World Happiness Report 2017* (pp. 122-143). Sustainable Development Solutions Network.
- Consolandi, C., Phadke, H., Hawley, J., & Eccles, R. G. (2020). Material ESG outcomes and SDG externalities: Evaluating the health care sector's contribution to the SDGs. *Organization & Environment*, 33(4), 511-533.
- Cooper, M. D. (2000). Towards a model of safety culture. *Safety Science*, 36, 111-136.
- Cropanzano, R., & Wright, T. A. (2001). When a "happy" worker is really a "productive" worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53, 182-199.
- Deng, H., Guan, Y., Wu, C.-H., Erdogan, B., Bauer, T., & Yao, X. (2018). A relational model of perceived overqualification: The moderating role of interpersonal influence on social acceptance. *Journal of Management*, 44(8), 3288-3310.
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21(3), 619-654.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95, 542-575.
- Diener, E. (1994). Assessing subjective well-being: Progress and opportunities. *Social Indicators Research*, 31(2), 103-157.
- Diener, E. D., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The Satisfaction With Life Scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71-75.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Feldman, D. B., Davidson, O. B., & Margalit, M. (2015). Personal resources, hope, and

- achievement among college students: The conservation of resources perspective. *Journal of Happiness Studies*, 16, 543-560.
- Ferguson, M., Carlson, D., Zivnuska, S., & Whitten, D. (2012). Support at work and home: The path to satisfaction through balance. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 299-307.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226.
- French, K. A., Dumani, S., Allen, T. D., & Shockley, K. M. (2018). A meta-analysis of work-family conflict and social support. *Psychological Bulletin*, 144(3), 284-314.
- Frone, M. R. (2003). Work-family balance. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 143-162). American Psychological Association.
- Frone, M. R., Yardley, J. K., & Markel, K. S. (1997). Developing and testing an integrative model of the work-family interface. *Journal of Vocational Behavior*, 50(2), 145-167.
- Fugas, C. S., Meliá, J. L., & Silva, S. A. (2011). The “is” and the “ought”: How do perceived social norms influence safety behaviors at work? *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(1), 67-79.
- Geurts, S. A. E., & Demerouti, E. (2003). Work/non-work interface: A review of theories and findings. In M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst, & C. L. Cooper (Eds.), *The handbook of work and health psychology* (pp. 279-312). John Wiley & Sons.
- Goff, S. J., Mount, M. K., & Jamison, R. L. (1990). Employer supported child care, work/family conflict, and absenteeism: A field study. *Personnel Psychology*, 43(4), 793-809.
- Greenhaus, J. H., & Kossek, E. E. (2014). The contemporary career: A work-home perspective. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 361-388.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72-92.
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work-family balance: A review and extension of the literature. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 165-183). American Psychological Association.
- Greenhaus, J. H., Ziegert, J. C., & Allen, T. D. (2012). When family-supportive supervision matters: Relations between multiple sources of support and work-family balance. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 266-275.
- Griffin, M. A., & Hu, X. (2013). How leaders differentially motivate safety compliance and safety participation: The role of monitoring, inspiring, and learning. *Safety Science*, 60, 196-202.

- Griffin, M. A., & Neal, A. (2000). Perceptions of safety at work: A framework for linking safety climate to safety performance, knowledge, and motivation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(3), 347-358.
- Grzywacz, J. G., & Marks, N. F. (2000). Reconceptualizing the work-family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 111-126.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis*. Prentice Hall.
- Halbesleben, J. R. B. (2006). Sources of social support and burnout: A meta-analytic test of the conservation of resources model. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1134-1145.
- Halbesleben, J. R. B., & Bowler, W. M. (2007). Emotional exhaustion and job performance: The mediating role of motivation. *Journal of Applied Psychology*, 92, 93-106.
- Halbesleben, J. R. B., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the "COR": Understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of Management*, 40(5), 1334-1364.
- Hammer, L. B., Allen, E., & Grigsby, T. D. (1997). Work-family conflict in dual-earner couples: Within-individual and crossover effects of work and family. *Journal of Vocational Behavior*, 50(2), 185-203.
- Hammer, L. B., Kossek, E. E., Zimmerman, K., & Daniels, R. (2007). Clarifying the construct of family supportive supervisory behaviors: A multilevel perspective. *Research in Occupational Stress and Well-Being*, 6, 171-211.
- Harrison, D. A., Newman, D. A., & Roth, P. L. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management Journal*, 49, 305-325.
- Hashemi, S. E., Asheghi, M., & Naami, A. (2019). Relationship of mindfulness and cognitive defusion to burnout, openness to change and adaptive performance with mediating role of psychological flexibility: A case study of Iran South Railway Company. *NeuroQuantology*, 17(6), 22.
- Henry, L. C., & Beauregard, T. A. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review*, 19(1), 9-22.
- Heras, M. L., Rofcanin, Y., Escribano, P. I., Kim, S., & Mayer, M. C. (2021). Family-supportive organizational culture, work-family balance satisfaction and government effectiveness: Evidence from four countries. *Human Resource Management Journal*, 31(2), 454-475.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing.
- Hirschi, A., Shockley, K. M., & Zacher, H. (2019). Achieving work-family balance: An action regulation model. *Academy of Management Review*, 44(1), 150-171.
- Hirschmann, M. J., & Sprenkle, D. H. (1989). The use of therapeutic paradox among

- members of the American Association for Marriage and Family Therapy. *American Journal of Family Therapy*, 17(4), 348-358.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307-324.
- Hobfoll, S. E., & Freedy, J. (1993). Conservation of resources: A general stress theory applied to burnout. In W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (pp. 115-133). Taylor & Francis.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103-128.
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(3), 632-643.
- Hofmann, D. A., & Gavin, M. B. (1998). Centering decisions in hierarchical linear models: Implications for research in organizations. *Journal of Management*, 24(5), 623-641.
- House, J. S. (1981). *Work stress and social support*. Addison-Wesley.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Kenny, D. A., Kashy, D. A., & Bolger, N. (1998). Data analysis in social psychology. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology* (Vol. 1, pp. 233-265). McGraw-Hill.
- Kopelman, R. E., Greenhaus, J. H., & Connolly, T. F. (1983). A model of work, family, and interrole conflict: A construct validation study. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32(2), 198-215.
- Lu, L., Kao, S. F., Siu, O. L., & Lu, C. Q. (2010). Work stressors, Chinese coping strategies, and job performance in Greater China. *International Journal of Psychology*, 45(4), 294-302.
- Lu, L., Siu, O. L., & Lu, C. Q. (2010). Does loyalty protect Chinese workers from stress? The role of affective organizational commitment in the Greater China region. *Stress and Health*, 26, 161-168.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541-572.
- Lyrakos, D. G. (2012). The impact of stress, social support, self efficacy and coping on university students: A multicultural European study. *Psychology*, 3(2), 143-149.
- Mache, S., Bernburg, M., Groneberg, D. A., Klapp, B. F., & Danzer, G. (2016). Work family

- conflict in its relations to perceived working situation and work engagement. *Work*, 53(4), 859-869.
- Marks, S. R. (1977). Multiple roles and role strain: Some notes on human energy, time and commitment. *American Sociological Review*, 42(6), 921-936.
- Marks, S. R., & MacDermid, S. M. (1996). Multiple roles and the self: A theory of role balance. *Journal of Marriage and the Family*, 58, 417-432.
- Maslach, C., & Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout: New perspectives. *Applied and Preventive Psychology*, 7(1), 63-74.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harper.
- Masterson, C., Sugiyama, K., & Ladge, J. (2021). The value of 21st century work-family supports: Review and cross-level path forward. *Journal of Organizational Behavior*, 42(2), 118-138.
- McNaughton, A. M. (2001). *Family-friendly workplaces: The case for supporting work-life balance* (Issue 9). The Calgary Children's Initiative.
- Meynhardt, T., Brieger, S. A., & Hermann, C. (2020). Organizational public value and employee life satisfaction: The mediating roles of work engagement and organizational citizenship behavior. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(12), 1560-1593.
- Mohammadi, A., Tavakolan, M., & Khosravi, Y. (2018). Factors influencing safety performance on construction projects: A review. *Safety Science*, 109, 382-397.
- O'Dea, A., & Flin, R. (2001). Site managers and safety leadership in the offshore oil and gas industry. *Safety Science*, 37(1), 39-57.
- Pan, S. Y., Chuang, A., & Yeh, Y. J. (2021). Linking supervisor's and subordinate's negative work-family experience: The role of family supportive supervisor behavior. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 28(1), 17-30.
- Park, Y., Shea, M., Sullivan, K., Merrill, J. C., Clarke-Walper, K., & Riviere, L. A. (2023). Risk and protective factors for work-family conflict among female military spouses. *Journal of Child and Family Studies*, 32(4), 1078-1087.
- Pleck, J. H., Staines, G. L., & Lang, L. (1983). Conflicts between work and family life. *Monthly Labor Review*, 103, 29-32.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63, 539-569.
- Qin, X., Chen, C., Yam, K. C., Huang, M., & Ju, D. (2020). The double-edged sword of leader humility: Investigating when and why leader humility promotes versus inhibits subordinate deviance. *Journal of Applied Psychology*, 105(7), 693-712.

- Radcliffe, L. S., & Cassell, C. (2015). Flexible working, work-family conflict, and maternal gatekeeping: The daily experiences of dual-earner couples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(4), 835-855.
- Rupert, P. A., Stevanovic, P., & Hunley, H. A. (2009). Work-family conflict and burnout among practicing psychologists. *Professional Psychology: Research and Practice*, 40(1), 54-61.
- Shanock, L. R., & Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 689-695.
- Shin, D. C., & Johnson, D. M. (1978). Avowed happiness as an overall assessment of the quality of life. *Social Indicators Research*, 5(1), 475-492.
- Sirgy, M. J., & Lee, D. J. (2016). Work-life balance: A quality-of-life model. *Applied Research in Quality of Life*, 11(4), 1059-1082.
- Sirgy, M. J., & Lee, D. J. (2018). Work-life balance: An integrative review. *Applied Research in Quality of Life*, 13(1), 229-254.
- Spector, P. E., & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 12(2), 269-292.
- Straub, C. (2012). Antecedents and organizational consequences of family supportive supervisor behavior: A multilevel conceptual framework for research. *Human Resource Management Review*, 22(1), 15-26.
- Talukder, A., Vickers, M., & Khan, A. (2018). Supervisor support and work-life balance. *Personnel Review*, 47(3), 727-744.
- Tang, G., Kwan, H. K., Zhang, D., & Zhu, Z. (2016). Work-family effects of servant leadership: The roles of emotional exhaustion and personal learning. *Journal of Business Ethics*, 137(2), 285-297.
- Taylor, B. L., DelCampo, R. G., & Blancero, D. M. (2009). Work-family conflict/facilitation and the role of workplace supports for U.S. Hispanic professionals. *Journal of Organizational Behavior*, 30(5), 643-664.
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (1999). When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54(3), 392-415.
- Valcour, P. M., Ollier-Malaterre, A., Matz-Costa, C., Pitt-Catsoupes, M., & Brown, M. (2011). Influences on employee perceptions of organizational work-life support: Signals and resources. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 588-595.
- Vohs, K. D., & Heatherton, T. F. (2000). Self-regulatory failure: A resource-depletion approach. *Psychological Science*, 11(3), 249-254.
- Wagner, D. T., Barnes, C. M., & Scott, B. A. (2014). Driving it home: How workplace emotional labor harms employee home life. *Personnel Psychology*, 67(2), 487-516.

- Wang, M., Liao, H., Zhan, Y., & Shi, J. (2011). Daily customer mistreatment and employee sabotage against customers: Examining emotion and resource perspectives. *Academy of Management Journal*, 54(2), 312-334.
- Wayne, J. H., Butts, M. M., Casper, W. J., & Allen, T. D. (2017). In search of balance: A conceptual and empirical integration of multiple meanings of work-family balance. *Personnel Psychology*, 70(1), 167-210.
- Whiston, S. C., & Cinamon, R. G. (2015). The work-family interface: Integrating research and career counselling practice. *Career Development Quarterly*, 63(1), 44-56.
- Wu, C.-H. (2009). Role conflicts, emotional exhaustion and health problems: A study of police officers in Taiwan. *Stress and Health*, 25(3), 259-265.
- Wu, M. L., Chang, C. C., & Zhuang, W. L. (2010). Relationships of work-family conflict with business and marriage outcomes in Taiwanese copreneurial women. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(5), 742-753.
- Wu, T. C., Chen, C. H., & Li, C. C. (2008). A correlation among safety leadership, safety climate and safety performance. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, 21, 307-318.
- Wood, J., Oh, J., Park, J., & Kim, W. (2020). The relationship between work engagement and work-life balance in organizations: A review of the empirical research. *Human Resource Development Review*, 19(3), 240-262.
- Zhang, Z., Zyphur, M. J., & Preacher, K. J. (2009). Testing multilevel mediation using hierarchical linear models: Problems and solutions. *Organizational Research Methods*, 12(4), 695-719.
- Zohar, D., Beus, J. M., & McCord, M. A. (2016). Workplace safety: A review and research synthesis. *Organizational Psychology Review*, 6(4), 352-381.