

國立臺灣師範大學科技與工程學院

科技應用與人力資源發展學系

碩士論文

Department of Technology Application and Human Resource Development

College of Technology and Engineering

National Taiwan Normal University

Master's Thesis

職場友誼、組織公民行為與工作負荷的關係-以及主

動性人格的調節角色

The relationship between workplace friendship,
organizational citizenship behavior , workload and the
moderating role of proactive personality

段秀清

SWANG YU

指導教授：陳怡靜 博士

Advisor: Chen, Yi-Ching, Ph.D.

中華民國 111 年 9 月

September 2022

謝 誌

時光荏苒，再回首已是研究所學習階段的尾聲，在這段學習的歷程中，非常感謝師長們的學識傳授和待人處事的教導，以及同儕的相互勉勵和學長姐、愛心人士給予我相關的協助。在師大這片學習的沃土中，收穫滿滿。

在師大研究所的學習生涯中，首先要感謝的是指導教授怡靜老師的指導和關懷。感謝老師在我還猶豫論文方向是「外派議題」還是「職場友誼」時，老師一步一步的引導，讓我釐清論文的的方向。也總是在一次又一次的論文修改中，耐心的指出問題所在和邏輯不符之處。更是感謝老師在待人處事上的提點與教導，以及生活難題上的照顧和協助。同時還要感謝口試委員為秀清提出更能完善論文的專業建議，才得以讓論文內容更完善。

其次，感謝同是怡靜老師的指導同學鈞洳、雨屏、肇葶，在此學習期間的互相支持與鼓勵。亦很榮幸在此階段與你們相識、相處，謝謝你們的正能量和包容，使得我研究所的學習生涯中有不同層面的成長。也謝謝你們總是在關鍵時刻督促我，一起完成研討會的小論和畢業碩士論文。還有系辦的潔懋助教、倩綾助教、曉玲助教在平時給予的課程或行政協助，以及相關的個別問題協助，謝謝您們。與此同時，還要感謝乃彰大哥的電腦協助我資料分析、靖宜的英文和無數個夜晚論文修改的陪伴、文歷的線上問卷與素茹的紙本問卷的蒐集、宇晴和正英的鼓勵，以及協助本研究問卷發放和填寫的朋友、受試者，謝謝你們的協助，才得以資料蒐集順利且完成本研究。

最後，謝謝家人的支持和包容，謝謝家人在知道我繼續讀研究所時仍給予最大的鼓勵。謝謝您們對我的支持和信任，不論是一個人遠在他鄉的信任，還是情感上的支持，謝謝您們成為我的後盾。還有我的親朋好友，可能是陪伴、可能是各方面的協助與支持，謝謝您們，陪我走過這段歷程。

段秀清 謹誌 111.9



職場友誼、組織公民行為與工作負荷的關係-以及主動

性人格的調節角色

研究生：段秀清

指導教授：陳怡靜

中文摘要

本研究之主要目的在於探討職場友誼與工作負荷的關係，組織公民行為在其中的中介效果，與主動性人格在組織公民行為與工作負荷之間的調節效果。本研究以便利取樣方式，發放線上與紙本問卷蒐集資料，實際回收 256 份有效問卷。並運用階層迴歸分析驗證假設。研究結果發現：(1)職場友誼對組織公民行為具有正向關係；(2)組織公民行為對工作負荷具有正向關係；(3)組織公民行為在職場友誼與工作負荷間具有中介效果；(4)主動性人格在組織公民行為與工作負荷間具有正向調節效果。依據本研究之研究結果，為企業提供相關之實務意涵。

關鍵字：職場友誼、組織公民行為、工作負荷、主動性人格。



The relationship between workplace friendship, organizational citizenship behavior , workload and the moderating role of proactive personality

Author: SWANG, YU

Adviser: Chen, Yi-Ching

ABSTRACT

The research was aim to investigate the relationship between workplace friendships and workload, and the mediation effect of organizational citizenship behavior (OCB) on the relationship of workplace friendships and workload, as well as the moderating effect of proactive personality on OCB and workload. This study collected data from web- and paper-based questionnaire survey, and 256 valid questionnaires were collected. After collecting the data, this study use hierarchical regression analysis to analyze the data. The results suggested that: (1) workplace friendships had a positive impact on OCB, (2) OCB had a positive effect on workload, (3) OCB mediated the relationship between workplace friendships and workload, (4) proactive personality has a positive moderating effect in the relationship between OCB and workload. Based on the results found from this study, they provide practical implications for enterprises.

Keywords: workplace friendship, organizational citizenship behavior, workload, proactive personality.



目 錄

謝 誌.....	i
中文摘要.....	iii
ABSTRACT	v
目 錄.....	vii
表 次.....	ix
圖 次.....	xi
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的.....	4
第三節 名詞釋義.....	5
第二章 文獻探討.....	7
第一節 職場友誼.....	7
第二節 組織公民行為.....	9
第三節 工作負荷.....	11
第四節 主動性人格.....	13
第五節 各研究變項之間的關聯.....	15
第三章 研究方法.....	21
第一節 研究架構與假設.....	22
第二節 研究步驟與流程.....	24

第三節 研究對象.....	26
第四節 研究工具.....	28
第五節 資料分析.....	35
第四章 研究結果.....	39
第一節 描述性統計.....	39
第二節 驗證性因素分析.....	43
第三節 共同方法變異檢測.....	54
第四節 相關分析.....	55
第五節 假設驗證.....	58
第五章 結論與建議.....	61
第一節 學術意涵.....	61
第二節 實務意涵.....	67
第三節 研究限制與建議.....	70
參考文獻.....	73
中文部分.....	73
外文部分.....	75
附錄.....	87
附錄 研究問卷.....	87

表 次

表 3-1 本研究假設	23
表 3-2 職場友誼量表之問卷題項內容	30
表 3-3 組織公民行為量表之問卷題項內容	31
表 3-4 工作負荷量表之問卷題項內容	32
表 3-5 主動性人格量表之問卷題項內容	34
表 4-1 樣本性別分布表	41
表 4-1 樣本性別分布表(續)	42
表 4-2 組合信度及平均變異萃取量值表	44
表 4-3 Factor Covariances 相關分析	52
表 4-4 模型適配度指標比較表	53
表 4-5 敘述統計及相關係數矩陣表	56
表 4-6 階層迴歸分析表	58
表 4-7 中介模式：間接效果值	59
表 4-8 干擾模式：單純效果信賴檢定值	60
表 5-1 研究假設結果彙整表.....	61

圖 次

圖 3-1 本研究架構圖	22
圖 3-2 研究流程圖	25
圖 4-1 職場友誼適配圖	46
圖 4-2 組織公民行為適配圖	47
圖 4-3 工作負荷適配圖	48
圖 4-4 主動性人格適配圖	50
圖 4-5 整體模型適配圖	51
圖 4-6 組織公民行為與主動性人格交互作用圖	60



第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

Berman, West & Richter (2002)將職場友誼 (workplace friendship) 定義為工作場所中同事之間的人際關係，認為工作場所中的友誼應包含相互承諾、信賴以及在工作上可以分享個人的價值觀與興趣；Kruger、Bernstein & Botman (1995)則認為職場友誼 (workplace friendship) 是職場中團隊成員之間的互惠關係。Sias、Smith & Avdeyeva (2003)則指出，工作場所中的友誼提供同事之間情緒上的支持，同事之間可以互相傳遞資訊，並有助於獲得升遷的機會。所以職場友誼 (workplace friendship) 是一種外在人際資源與內在精神資源的互信與互賴。

工作場所中的組織是一種社會系統，它產生了某種社會關係網絡 (Morrison & Nolan, 2007)。由於個人的興趣愛好、生活方式和成長背景的相似性等諸多因素，致使組織中人與人之間的互動與友誼超出了正式組織結構中的社會網絡。因此，工作中的友誼普遍存在於組織中，超過七成的企業管理者都支援或是積極鼓勵組織中發展職場友誼 (Berman et al., 2002)。工作中的友誼對個人和組織的成果可能產生積極影響 (Berman et al., 2002)，也可能對組織和個人產生負面影響 (Sias, Heath, Perry, Silva, & Fix, 2004)。過往的研究顯示，職場友誼 (workplace friendship) 會影響工作滿意度、工作動力和績效 (Morrison, 2004; Lee, & Chihyung, 2011)。然而，工作場所中的非正式關係與工作關係非常密切，可能產生矛盾和困境，比如因與他人維繫關係而工作分心，或因同事之間的友誼關係確定而引起雙方的義務和接受行為 (Morrison et al., 2007)，友誼角色與工作角色可能會產生衝突 (Bridge & Baxter, 1992)，破壞工作

關係的形式(Štěpánek, 2015)，進而對組織方面造成不良的後果。因此，職場友誼(workplace friendship)與個人工作成果或組織營運結果之間的關係，仍需要更多的研究持續探討。而且，職場友誼(workplace friendship)在過往的研究成果中，對個人、對組織多為有效益的，較少研究職場友誼的負面效應。Bridge & Buxter (1992)雖然針對職場友誼(workplace friendship)進行討論該變項的黑暗面，但是並未實際驗證職場友誼(workplace friendship)可能帶來的負面影響。因此，本研究認為，職場友誼(workplace friendship)可能帶來一項負面影響：工作負荷(workload)。此為研究動機一。

相關研究發現，職場友誼(workplace friendship)為組織和個人的成果產生積極影響(Berman et al., 2002)，這種影響可能是任務上的強化，比如增強組織公民行為、工作投入(Li, 2017; Özlem & Emrah, 2016)，也可能是情感上的強化，如組織認同(謝安田、楊新生，2011)，因不同情境而產生不同效果。在工作場所中，同事之間因友誼的關係而引起雙方的義務和行為，也就是非工作角色內行為(Bridge & Buxter, 1992)。這種行為可能提升某些員工的工作滿意，也可能造成某些員工的工作負荷。Organ & Ryan (1995)指出高度展現組織公民行為(organizational citizenship behavior)可能會因為過多非工作角色內行為而產生壓力或負荷。因此，本研究認為組織公民行為(organizational citizenship behavior)在職場友誼(workplace friendship)和工作負荷(workload)間扮演了中介的角色。此為研究動機二。

在人際互動的歷程中，個人的外顯行為可能受到不同人格特質的影響，以及在人際互動的體驗和互助的歷程中，社會情感(友誼)的人際樞紐與工具性交換(組織任務即公民行為)的關係維繫(趙梅如、王世億，

2013)，個人的職能展現關聯到個人的歸屬、自尊及社會需求。在這樣的情況下，員工是否主動可能會影響到其面對職能時的行為反應(工作負荷)。而具主動性人格 (proactive personality) 的個體較能積極影響環境，員工的主動性人格 (proactive personality) 對公民行為的關係具調節作用 (Xie & Yan, 2016)。因此，本研究以人格特質為主動性人格 (proactive personality) 者來做為調節因數，試圖解釋工作場所中因友誼而協助他人的最後成果，是否因主動性人格 (proactive personality) 者，而促使組織公民行為 (organizational citizenship behavior) 與工作負荷 (workload) 的關係產生變化，此為研究動機三。



第二節 研究目的

依上述之研究背景與動機，本研究之目的為探討以下問題：

- (一)探討職場友誼對工作負荷之關係。
- (二)探討職場友誼對組織公民行為之關係。
- (三)探討組織公民行為對工作負荷之關係。
- (四)探討組織公民行為在職場友誼與工作負荷之間的中介效果。
- (五)探討主動性人格在組織公民行為與工作負荷之間的調節效果。



第三節 名詞釋義

本節名詞釋義職場友誼、組織公民行為、工作負荷與主動性人格。茲分述如下：

一、職場友誼(workplace friendship)

職場友誼(workplace friendship)是指工作場所中，員工彼此擁有信任、承諾、合作、共享利益和價值觀的關係(Nielsen, Jex, & Adams., 2000)。Berman (2002)等人，將職場友誼定義為工作場所中同事之間的人際關係，認為職場內的友誼應包含相互承諾、信賴以及在工作上可以分享個人價值與興趣。

二、組織公民行為(organizational citizenship behavior)

Organ (1990)將組織公民行為(organizational citizenship behavior, 下稱 OCB)定義是一種對組織有意義的行為和表現，這種行為以非工作角色義務，也不受組織契約交換的限制，是個體自願的付出，不受獎懲因素的影響。Williams & Anderson (1991)則將 OCB 分為兩個構面：「其一為個人組織公民行為(organizational citizenship behavior-individuals, OCBI)，個體之間的公民行為；另一為組織間公民行為(organizational citizenship behavior-organization, OCBO)，也就是對組織整體有益之組織公民行為」。

三、工作負荷(workload)

Weiner (1982)認為工作負荷(workload)是影響工作績效和作業反應的各種不同壓力的衡量。工作負荷(workload)是一種個人對時間、心理投入、壓力等主觀的負荷程度(Reid & Nygren, 1988)。

四、主動性人格(proactive personality)

人格(personality)又稱性格，是指個體的行為具有一致性的特徵。人格特質的組成因個人的不同而有所不同，因此每個人都有其獨特性。Kohut (2013)指出人格是一個人不同其他人的一種持久性的、特殊的特質；Haslam、Adarves-Yorno、Postmes & Jans (2013)等人主張人格是心理系統的一種動態組合，為個人適應外在環境的獨特形成的一種特質；Gatewood & Field (1998)指出人格是用來解釋一個人在不同環境中「一致性」的行為。主動性人格(proactive personality)是指員工個人不會受到工作情境的阻力或制約，員工會運用自己的主動行為，對工作環境進行探尋新的途徑，影響外部環境的一種穩定傾向(Bateman & Crant, 1993)。



第二章 文獻探討

本研究主要探討職場友誼 (workplace friendship) OCB、工作負荷 (workload) 及主動性人格 (proactive personality) 之文獻回顧。

第一節 職場友誼

友誼為兩人或多人之間建立起的一種相互依存而且彼此關懷的平等情誼(黃藿, 2000)。而職場中的友誼, 過往文獻指其為一種員工之間彼此擁有信任、承諾、合作、共享利益和價值觀的關係(Berman et al., 2002; Nielsen et al., 2000)。根據 Sias & Cahill (1998)的文獻, 工作場所中的友誼關係大約經三個歷程, 同事-普通朋友-親密朋友。從一般同事逐漸發展成為普通朋友、再到親密朋友。職場友誼(workplace friendship)由同事之間因背景的相似性, 逐漸建立彼此的關係, 或因工作關係、工作位置上的接近, 使得彼此之間有較多的互動來增進彼此的瞭解, 進而形成友好的關係。因友好的信賴, 而分享工作經歷與興趣, 在逐漸瞭解之後, 可能因為擁有相似的生活目標、人格特質、活動偏好、價值觀等, 促使員工彼此進一步交流。在此歷程中友誼自我表露的互動會強化相似性的看法, 從而強化個人之間的個人認同(Ashforth, Schinoff & Rogers, 2016)。這種認同會使個人在友誼中感知群體內的社會情感, 也就是歸屬感和基於情感的信任(Brewer, 1991; Kahn & Antonucci, 1980; Tajfel & Turner, 2004)。當員工與工作同仁在各方面較為相似且彼此信任時, 在組織中員工之間的互動比較不會被排擠, 較能形成有效的溝通、信任等互惠的行為, 而促進友誼(Huston & Levinger, 1978; Berman et al., 2002)。

職場友誼(workplace friendship)對組織與個體有正向之影響, 比如工

作場所中較好的友誼關係，會促使員工之間彼此分享或交流工作經驗，進而促使工作經驗與福祉(Markiewicz, Devine & Kausilas, 2000; Sias et al., 2003; Morrison, 2004)。當員工有機會與同事相互交流，或非正式交談，這種友誼的建立有助於後續的獎勵。如員工考慮到同事的感受就不太可能處理私人事務或在工作中偷懶(Zhuang et al., 2020)，也會影響員工之間的相互幫忙(陳建佑, 2011)，或基於友誼的關係，同事之間彼此尋求與工作相關的幫助和分享與任務相關的知識(Zhuang et al., 2020)。而職場友誼的建立使得同事之間擁有良好的人際關係，在員工的合作上有較高的工作滿意度(曾浚吉, 2020)以增進工作績效(Jehn & Shah, 1997)。然而亦有文獻指出工作場所中的非正式關係與工作關係非常密切，在友誼關係與職務關係上產生其矛盾和困境(Morrison & Nolan, 2007)，亦即社會情感的非正式角色與工具性交換的工作角色產生兩難(Morrison & Nolan, 2007; Bridge & Baxter, 1992)。如友誼關係而引起的義務行為，當此行為是非工作角色內的職務行為時，有其壓力或負荷(Bridge & Bsxter, 1992; Organ & Ryan, 1995)。

綜上所述，職場友誼(workplace friendship)並無特定對象，認為職場友誼(workplace friendship)是個體的自身感受，與職場內其它員工之間人際關係的密切程度(Nielsen et al., 2000)。因而將職場友誼(workplace friendship)定義為員工在組織中工作任務上，或人際之間的互動等所發展出來的良性友誼關係。

第二節 組織公民行為

組織公民行為(organizational citizenship behaviors, OCB)，以下簡稱 OCB。此一學術用語在 1983 年由美國印第安那大學 Demnis Organ 教授及其他學者(Bateman & Organ, 1983; Smith, Organ, & Near, 1983)提出。其參考學者 Katz (1964)所提出的組織有效運作之三種行為，包括「(1)持續行為：員工必須持續性留任於組織且參與組織；(2)順從行為：員工必須達成角色賦予的任務；(3)主動行為：員工必須自動自發的執行非角色內行為，且該行為必須對組織有效益。」因此將 OCB 定義為一種非明文規定、亦非正式規章制度所制定約束的行為，與組織正式的獎勵、薪資等制度並無直接聯繫。而是一種出於員工的個人意願、自覺的個人行為。Organ (1990)進一步說明 OCB 是一種對組織有意義的行為和表現，該表現為非工作角色義務，也不受組織契約所限制，是個體自願的付出，不受獎懲因素的影響。

過往文獻指出，組織績效是 OCB 的結果，對組織的績效與效能評價有影響(Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000)。Bolino & Turnley (2005)的研究則顯示，高度表現 OCB 帶來如壓力等負面影響。過往研究中 OCB 被視為正面的觀點，如 OCB 是一種組織效能的指標。使得被廣泛應用與推崇，甚至將 OCB 列為績效考核的一部分，認為 OCB 利人利己。然而，部分研究結果卻不認為 OCB 利己，反而認為 OCB 可能為個人帶來工作壓力的負面代價(潘蕙韶，2008; 陳建佑，2011; Organ & Ryan, 1995)。

根據學者 Podsakoff (2000)對過去理論所進行的總結，將 OCB 歸納為七個維度：「助人行為(helping behavior)、運動員精神(sportsmanship)、

組織忠誠(organizational loyalty)、組織遵從(organizational compliance)、個人主動性(individual initiative)、公民道德(civic virtue)和自我發展(self development)」。OCB 可能在不同文化背景下，會有多維度之不同。Farh (1997)教授以臺灣文化背景下不同產業(電子、化工、食品、金融)的管理者進行 OCB 施測，得出五個維度：認同組織、協助同事、不生事爭利、保護公司資源、敬業精神。Williams & Anderson (1991)則將 OCB 分為兩個構面：「其一為個人之組織公民行為(organizational citizenship behavior-individuals, OCBI)，也就是個體之間的公民行為，間接對組織有效益；另一為組織間之公民行為(organizational citizenship behavior-organization, OCBO)」，也就是對組織整體有益之組織公民行為。

總上所述，OCB 可能因不同情境或立場，有助益組織。但個人高度表現 OCB 可能帶來如壓力等負面影響。因此，本研究採 Williams & Anderson (1991)兩構面 OCBI 與 OCBO 視為組織公民行為之檢驗。當個體展現組織公民行為(organizational citizenship behavior-individuals, OCBI)時，個體之間的公民行為，可能影響個人，或間接對組織有效益。或個體展現組織間公民行為(organizational citizenship behavior-organization, OCBO)時，對組織整體有直接益處。

第三節 工作負荷

工作負荷(workload)的定義為單位時間內的工作量，在工作的數量和質量上的要求。Reid & Nygren (1988)認為工作負荷(workload)是個人對工作時間、心理投入的主觀感受，以及壓力的負荷程度，是為個體在有限時間內，需要完成的工作負擔。Weiner (1982)則認為工作負荷(workload)為影響各種工作績效及評估個體在執行工作任務時，所產生各種壓力的測量工具。Maslach & Goldberg (1998)則認為工作負荷(workload)是員工無法在有限的時間內完成過多的工作，所承受的心裡負擔之程度。工作負荷(workload)包含生理上的工作負荷(workload)和心理上的工作負荷(workload)兩方面：(一)生理上如體力的工作負荷又稱為生理工作負荷，指人體在特定單位時間內承受的體力工作量的多寡，其表現為動態或靜態肌肉用力的工作負荷。人體的工作能力有限，因而工作量越多，個體承受的體力工作負荷度越大。(二)心理上的工作負荷則指特定單位時間內人體承受的心理活動工作量，其表現為監督、決策等不需要運用明顯體力的工作負荷。

根據學者 Jung & Jung (2001)的研究指出，工作負荷(workload)需要考量工作環境及組織制度，其決定於個體運用各種能力去完成任務所需要的重要因素。在組織中，組織會將工作角色的職務文明於書，但組織仍會期待員工的工作角色有其廣度，其廣度可暗示為工作角色外行為，即 OCB。而 Organ & Ryan (1995)的研究指出，高度展現 OCB 可能會因為過多非工作角色內行為而產生壓力或負荷。侯望倫(1984)的研究亦指明當員工的工作廣度超越工作角色致使工作超載時，會產生工作過度負荷。也就是這些期待可能過於要求，或有時間的壓力，進而引起個體心理上的緊張和焦慮(Kahn, 1964)。

總上所述，工作負荷(workload)是個人對時間、心理投入、壓力等主觀的負荷程度(Reid & Nygren, 1988)。藉由過去學者的研究指出，工作負荷是工作壓力的壓力源，因此，本研究以工作負荷(workload)視為壓力變項進行探討。



第四節 主動性人格

人格(personality)又稱性格,是指一個人的行為具有一致性的特徵。主動性人格(Proactive Personality)指員工個人不受工作環境的阻礙,個體會運用自己的特質主動調適,或通過主動探尋以影響外部環境的一種穩定傾向的人格特質(Bateman & Crant, 1993)。而組織中主動性人格(Proactive Personality)不會被動的等待工作角色,而是主動積極、選擇或創造環境來獲得較高的工作績效。

過往文獻指出,員工個體對壓力情境的認知不同,所採用的應對方式會有所不同。應對工作壓力的歷程會因為個別員工的差異而受到不同程度的影響(Parkes, 1994)。Parker & Sprigg (1999)的研究指出主動性人格(Proactive Personality)在工作要求—控制—支持模式(JDCS 模式)中扮演了調節的角色,調節壓力與工作要求之間的關係。員工可能因個體人格特質的不同,進而對壓力的評估或承受程度亦有所不同。Harvey、Blouin & Stout (2006)的研究也指出主動性人格(Proactive Personality)可調節工作壓力中的工作滿足與工作態度之關係。

Bateman & Crant (1993)認為具有主動性人格(Proactive Personality)的員工比較會採取主動行為來影響周圍環境,以及主動管理工作要求,如主動協助同事,進行工作角色外行為,為組織創造效益(Bateman & Crant, 1998)。在這種非工作角色之其他工作負荷時,主動性人格(Proactive Personality)者較採取主動積極和較能適應,或將壓力轉為動力,不被工作情境制約。也就是在高工作負荷的情境下,主動性人格者不容易受到環境的制約,員工會積極主動或創造環境來獲得較高的工作績效。相對的,低主動性人格者比較不會展現積極主動性,較傾向於消

極態度來應對環境或仰賴他人去改變。所以，低主動性人格者在面對工作要求時更容易選擇忍耐，而產生壓力（Parker & Sprigg, 1999）。總上所述，主動性人格（Proactive Personality）者對於工作量，可能持不同的工作態度，在進行工作時，較能自我調適，進而較能調適壓力程度。



第五節 各研究變項之間的關聯

本節為探討職場友誼、OCB、工作負荷與主動性人格之關係。

(一) 職場友誼 (workplace friendship) 與工作負荷 (workload) 之關係

職場友誼 (workplace friendship) 是員工在工作任務上，或人與人之間的互動等所發展出來的良性友誼關係。所以職場友誼 (workplace friendship) 是一種員工之間的信任、承諾、相互連接、分享利益、排他性的職場關係 (Berman et al., 2002; Dobel, 2001)。Nielsen、Jex & Adams (2000) 將工作場所中的友誼視為非正式之組織結構，與工作關係有所不同，工作關係因工作角色的互動而產生。職場友誼 (workplace friendship) 則具有自願性、相互依賴、主動關心等，超出工作角色之需要與互動 (Mao, 2006; Sias et al., 2003; Winstead, Derlega, montgomery, & Pilkington, 1995)。

工作場所中的非正式關係與工作關係非常密切，同事關係的同時也是人際友誼之關係，而這樣的關係重疊可能致使其產生矛盾和困境，比如因同事之間的友誼關係而引起雙方的義務和行為 (Morrison & Nolan, 2007)，也就是友誼角色可能影響工作角色 (Bridge & Baxter, 1992)，因為人們會期望友誼帶來的特殊待遇和偏袒 (Morrison & Nolan, 2007)。又同事之間的友誼而願意承擔額外的義務，也就是因為友誼而產生的特殊待遇而協助同事。因友誼的關係而願意承擔額外的工作，致使友誼的義務和工作的責任而產生角色重疊。這種角色重疊使得個體在承擔友誼關係下的額外義務與工作責任時，所處的兩難困境，甚至付諸個體的額外時間。所以本研究認為職場友誼與工作負荷呈現正向關係。因此：

假設一： 職場友誼與工作負荷有正向關係

(二)職場友誼 (workplace friendship)與 OCB 之關係

在組織管理中，社會交換理論是OCB最為相關的理論之一，亦是諸多研究議題被廣泛應用的理論之一。社會交換理論集人類學、經濟學及行為心理學為理論基礎，來闡述人與人之間的一種社會互動的理論。社會交換理論的核心在於一定信任的基礎上，與人互惠的一種關係，在付出與報酬間，若預期未來可獲得某種報酬如情感支持或物質，並非即時獲得回饋，就會付出行為。職場中的友誼，使同事之間擁有良好的人際關係，以增進工作績效，對個人和組織的成果產生積極影響 (Berman et al., 2002)。這種積極的影響可能是工作的投入，而這些積極的結果有助於了解工作場所中的友誼以何種方式影響個人成果 (Özlem & Emrah, 2016)。當工作場所中好的友誼情感影響員工之間的相互幫忙，以及員工在工作中擁有可信賴的朋友時，他們可以從朋友同事那裡獲得幫助或建議。友誼中的同事提供在有關工作事項上的幫助、指導、反饋或信息來從事利他行為 (Hamilton, 2007)。職場友誼之個人關係 (Baldwin, Keelan, Fehr, & Koh-Rangarajoo, 1996)，提供情緒支持 (Sias et al., 2003)以及提供親密感的同時亦相互幫助 (Song, 2007)。以社會交換理論來看職場友誼與OCB，員工之間基於一種對未來可能的回饋之信任，而展現協助他人的行為，預期未來當個體亦有需要協助時，亦可能獲得協助。因而本研究認為職場友誼 (workplace friendship)與OCB有正向關係。因此：

假設二： 職場友誼與組織公民行為有正向關係

(三)OCB 與工作負荷 (workload) 之關係

過去研究證實 OCB 是組織效能和績效評估的預測指標 (Pdsakoff, Adhearne, & Mackenzie, 1997)。績效考核，不僅僅評估工作內容之完成程

度，也會將 OCB 考慮在考評的範圍內。因此，為了表現優秀，除了完成自己的工作要求，也願意接受自己工作角色之外的工作。Audina & Handayani(2021)的文獻亦表明具有 OCB 態度的員工願意為同事提供服務。員工協助他人，就意味著會消耗個體的資源，如運用額外的時間資源協助他人。因而藉由資源保存理論來說明壓力與資源的因應歷程。資源保存理論 (conservation of resource theory, COR) 由 Hobfoll 在 1989 年時提出，COR 主旨為「個人努力去獲得、保存、保護、促進個體覺得有價值資源的基本動機」，也就是說該理論主張人們有一種危機意識，而這種危機意識是會促使個體重視自己的資源而想要去保護、保存，來避免資源流失，藉由資源流出流入來說明壓力產生的一個過程。當個體意識到自己處於資源流失的狀態，就會想辦法去避免，或努力去克服。展現 OCB 相當於額外的工作要求，當工作要求增加時，個體必須付出額外的時間、心力等資源，使內在資源耗損。OCB 過多會耗損心力資源，造成工作負荷的心理壓力。所以本研究認為，組織中的 OCB 會因為非工作角色內行為而產生工作負荷 (Organ & Ryan, 1995)。

假設三：OCB 與工作負荷有正向關係

(四) OCB 的中介角色

根據社會交換理論，職場中的友誼關係，使得員工之間相互幫忙，並增加非工作角色內行為的產生，即 OCB (陳建佑，2011)。員工之間相互幫忙所促成的 OCB，展現得越多，也就意味著個人在展現 OCB 行為上，必須付出更多的工作成本，增加個人的工作負荷量 (Arellano, Mejía, Pérez, Alcaraz & Brunette, 2012)。Bolino & Turnley (2005) 以個人自發性行為 (individual initiative) 來代表 OCB，發現個人自發性行為正向影響

員工的工作壓力，這些主動行為的增加，與角色超載、工作壓力有關。因此，本研究認為，因同事關係的友好而互相幫助亦是個體自願自發的行為，互相幫助的自願行為會產生工作負荷（Organ & Ryan, 1995）。

假設四：OCB 在職場友誼與工作負荷間具有中介效果；亦即職場友誼將透過 OCB 影響工作負荷的產生。

（五）主動性人格（proactive personality）的調節效果

OCB 是指個體在努力完成自己分內工作的同時，還會主動協助他人完成直接或間接有利於組織的工作。這種行為非工作角色內義務，是個體自願付出。而這種自發性展現 OCB，可能因非工作角色內行為而增加其工作負荷（Organ & Ryan, 1995; Bolino & Turnley, 2005）。在工作要求-控制-支持模式中，扮演了調節角色（Parker & Sprigg, 1999）。工作場所中的相關研究表明主動行為對個人、團體和組織帶來好處（Bolino, Turnley & Niehoff, 2004）。所以工作負荷（workload）對於每個人在展現 OCB 的感受上，是否產生壓力可能會因個人的人格特質而有所不同。

在工作場所中，資源保存理論是為較多用來說明壓力與資源的因應歷程。展現 OCB，意味著需要消耗個體的資源，資源的消耗可能造成壓力。而具有主動性人格的員工，在展現 OCB 而面對工作負荷（workload）時，較能主動管理工作需求。也就是在高 OCB 的情境下，積極主動性高的員工會有較好的適應能力。也就是個體在工作環境、個別差異和心理歷程等的不同會調適對資源的流向、資源不同等壓力（吳宗佑，2003）。主動性人格為個人特徵及個人資源。當個體在工作環境中有工作要求增加時，也就是 OCB 過多會耗損心力資源，造成工作負荷的心理壓力時，具有主動性人格者，個人特徵的資源則為緩衝的資源，可以降低工作負

荷 (workload) 的心理壓力。個人資源去調節 OCB 及其行為反應(工作負荷)，當具有調節效果時，將會使得個體內在資源的耗損減少；而低主動性人格者較少展現積極主動，在適應環境的傾向上，可能採消極態度，比較仰賴他人才能做出改變。當一定時間內無法完成工作要求時還展現 OCB，也就意味著個人在特定要求的工作角色上，將付出特定的工作成本 (Arellano et al., 2012)，所以低主動性人格者，若因外部動機 (友誼關係) 展現 OCB，在面對工作的要求時可能會選擇忍耐，且因 OCB 過多耗損心力資源，又無個人特質的緩衝資源，造成工作負荷 (workload) 的心理壓力，使得產生負荷 (Parker & Sprigg, 1999)。

因此：

假設五：主動性人格在 OCB 與工作負荷間具有調節效果。當員工為高主動性人格時，OCB 與工作負荷的正向關係會被弱化；反之當員工為低主動性人格時，OCB 與工作負荷的正向關係會被強化。



第三章 研究方法

本研究主要目的在於瞭解工作場所中友誼關係對工作負荷 (workload) 的影響，以及 OCB、主動性人格 (proactive personality) 為中介變項與調節變項為探討。依據前述文獻以及研究動機與目的，是以問卷調查之研究方法進行實證研究。本研究依文獻分析以及過往學者發展且已成熟的問卷為基礎，並根據本研究的研究目的，將文獻問卷調整為符合本研究職場友誼 (workplace friendship)、OCB、工作負荷 (workload)、主動性人格 (proactive personality) 之研究調查問卷。進而將該問卷針對本研究所選取的研究對象進行問卷調查。以瞭解問卷填答者對職場友誼 (workplace friendship)、OCB、工作負荷 (workload)、主動性人格 (proactive personality) 之主觀性和客觀性的知覺程度。以此獲得本研究所需之數據資料。



第一節 研究架構與假設

一、研究架構

依據前述目的而得本研究之研究架構，以參考第二章文獻探討及文獻之理論，建構出完整的研究架構。如圖 3-1 所示：

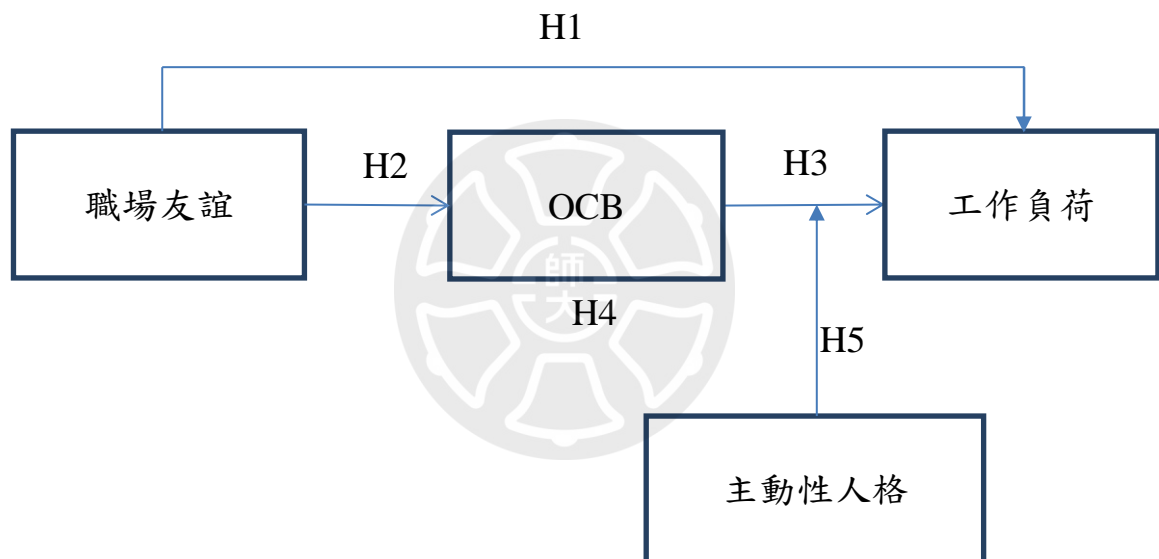


圖 3-1 本研究架構圖

二、研究假設

本研究根據前述之研究架構以及相關文獻探討後，是以提出以下五個研究假設。如表 3-1 所示：

表 3-1 本研究假設

假設序次	假設內容
H1：假設一	職場友誼對工作負荷有正向關係。
H2：假設二	職場友誼對 OCB 有正向關係。
H3：假設三	OCB 對工作負荷有正向關係。
H4：假設四	OCB 在職場友誼與工作負荷間具有中介效果；亦即職場友誼將透過 OCB 影響工作負荷的產生。
H5：假設五	主動性人格在 OCB 與工作負荷間具有調節效果。當員工的主動性人格愈高時，OCB 與工作負荷的正向關係會被弱化；反之員工的主動性人格愈低時，OCB 與工作負荷的正向關係會被強化。

第二節 研究步驟與流程

本研究的研究流程如圖 3-2。如研究流程圖，本研究先從資料蒐集開始，如組織、人資管理議題的相關文獻，將所蒐集的相關文獻進行整理，且整理出具創造性及值得探討性的研究議題。再加以閱讀國內外論期刊以確立研究缺口。且與指導教授多次討論後，才進行研究計劃的撰寫。進而依論文計劃審查委員之建議進行修改。並依本研究之研究架構與假設，再根據所要探討之研究變項找出適切的量表，以問卷調查方式蒐集研究數據資料。而後，彙整問卷資料並進行分析，以便驗證本研究的研究假設，再依據本研究的研究結果，提出結論與建議。最後，完成論文初稿，且依據論文初稿審查委員的建議，進行修改以完成論文。

本研究採問卷調查法，透過 Surneycake 線上問卷與紙本問卷進行正式調查，以便利取樣的方式進行問卷發放。由於不同行業對工作中友誼的感受可能有所不同，因此透過各產業領域之親友以滾雪球的方式發問卷連接與紙本來進行施測。並在問卷中說明採匿名填寫，並告知所收集資料僅作學術研究之用，且絕不洩露個資等疑慮。正式施測時間為 2020 年 3 月 30 日至 4 月 17 日，為期三個星期。線上問卷回收 155 份，扣除非在職者有效問卷為 133 份；紙本問卷 154 份，扣除非在職者以及填寫不完整者或過於一致者（例如五點量表皆選填 3 或漏答等）有效問卷為 123 份。線上問卷加紙本問卷，最後實際回收 256 份有效問卷。將所收集之資料以 JASP 0.12.2.0 來檢驗本研究之問卷信效度，以及使用 SPSS 23.0、SPSS PROCESS 與 AMOS 23.0 來進行統計分析，檢驗本研究之假設及推論。最後撰寫結論，並提出未來研究建議及管理實務意涵。

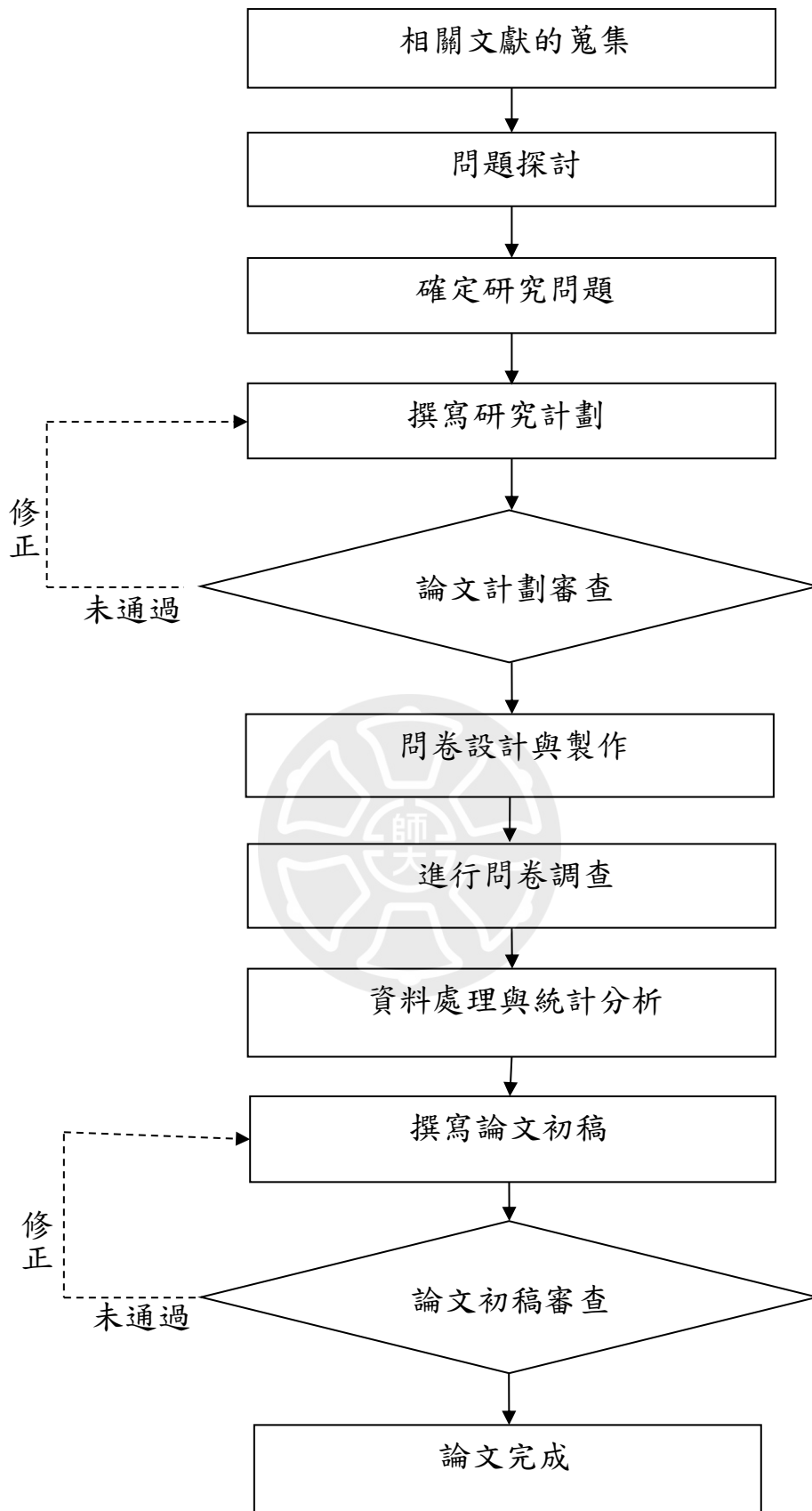


圖 3-2 研究流程圖

第三節 研究對象

本研究在探討職場友誼對工作負荷的影響，並瞭解 OCB 在職場友誼（workplace friendship）與工作負荷（workload）之間的中介效果，進而探討不同人格的高低主動性是否會調節 OCB 對工作負荷的關係。本研究以問卷調查採便利抽樣，針對社會人士在職者發放問卷為資料蒐集。根據過去學者研究顯示，不同的教育程度對工作壓力有顯著差異，年齡愈輕、服務年資愈長者工作壓力愈大（Tzeng, 2002）。因此，本問卷將受試者之年齡、年資等納入人口控制變項。為了使受試者放心填寫，因而在問卷之卷頭語將簡要說明本研究之目的和匿名且保密性，請放心填答之後，並請受試者填寫個人資料，包括是否在職、是否為管理職、性別、年齡、教育程度、年資、產業別等人口統計資料，將其納入控制變項。其設計敘述如下

(一)在職:以社會人士在職者，分以是、否在職。以是否在職為有效問卷第一步把關。

(二)管理職:在職務上分以是、否為管理者。

(三)性別:分以男性、女性。

(四)年齡:以 5 歲為組距，分以 25 歲(含)以下、26 歲-30 歲、31 歲-35 歲、36 歲-40 歲、41 歲-45 歲、46-50 歲、51-55 歲、56 歲以上。

(五)教育程度: 高中職(含)以下、專科、大學、研究所(含)以上。

(六)年資:年資為在目前組織的服務年資，分以未滿一年 (含)、超過 1 年~3 年、超過 3 年~5 年、超過 5 年~10 年、超過 10 年~15 年、15

年以上。

(七)產業:包括電子科技業、金融保險業、傳統製造業、餐旅服務業、流通零售業、學術及公家單位、醫療衛生業、其他等。



第四節 研究工具

本研究為量化研究，測量方式採問卷調查。引用以往學者所發展且已成熟的量表為問卷量表。本研究之問卷量表，除工作負荷 (workload) 量表之外，其原始量表皆為英文量表，並且已有學者使用過，其信度皆在 0.7 以上之量表。由於抽樣對象皆為國內樣本，閱讀習慣皆為中文，為確保樣本對問卷理解之精確性，所以使用研究者原文字詞翻譯為中文，並請精通中、英雙語人士將之翻譯回英文，依回譯法來確保原量表不會因為研究者的翻譯而造成原文之原意失真或扭曲 (陳怡靜、錢國倫，2015)。

因本研究使用的問卷量表為自陳式量表，且在同一時間內填寫四個變項之問卷。因此，為避免受試者在填答問卷時受到題項引導而產生同源偏差，造成構念之間的相關係數之膨脹。因而，在不違反研究倫理情況下進行避免共同方法變異的措施，問卷首頁不顯示本研究之研究目的，和每一部份不註明變項名稱，使題項意義隱匿，以及問卷編排上，將變項之構面進行錯置，比如先放置依變項「工作負荷量表」、再放置調節變項「主動性人格量表」、中介項「組織公民行為量表」、自變項「職場友誼量表」，以降低受試者因感受到題項而影響因果關係之作答。四構面量表中設有 3 道反向題，用來檢視及受試者是否不經思考的一致性作答 (彭台光、高月慈、林鈺琴，2006)。

一、職場友誼 (workplace friendship)

衡量職場友誼 (workplace friendship) 的量表，許多學者採用 Nielsen、Jex & Adams (2000) 所發展之職場友誼量表 (Mao, 2006)，此量表具有信效度水準 (Nielsen et al., 2000)。國內學者 (陳建佑，2011) 以從關懷

與交易觀點探討職場友誼 (workplace friendship) 與 OCB 之關係為研究議題引用該量表，有效問卷為 286 份，其 α 值為 0.73。本研究採用此量表，題目例如(1)「我有很多機會去瞭解我的同事；」(2)「我可以和我的同事共同合作，以解決問題」等。且將第 12 道題設為反向題“我不認為在工作上我有一個真正的朋友”，如表 3-2。採用 Likert 五點計分法計分（非常不同意=1、不同意=2、普通=3、同意=4、非常同意=5），分數愈低則表示該員工職場友誼的程度愈低，得分愈高表示該員工職場友誼愈好。題項共計 12 題， α 值為 0.781，表示此量表具有相當好的信度及高度的內部一致性。

進行驗證性因素分析後發現量表中第 10 題之因素負荷量低於 0.3 (0.235)。根據 Hair、Black、Babin、Anderson & Tatham (2006) 報告 BMDP 統計軟體公司模擬的結果，在 0.05 的顯著水準(α)及 0.80 的檢定力(Power)之下，「顯著」因素負荷量決斷標準，其 0.35 的因素負荷量所需要的最小樣本數為 250；因此將因素負荷量低於 0.3 的第 10 題給予刪除。進而本研究輔以探索性因素分析檢視量表，刪題前之該量表特徵值為 4.475；解釋變異量為 37.838；累積解釋變異量為 49.102； α 值為 0.781。刪題後之特徵值為 4.475；解釋變異量為 40.680；累積解釋變異量為 52.731； α 值為 0.814。即在刪除第十題之後，所保留的題目具有有效的解釋職場友誼該因素，具區別效度。

表 3-2 職場友誼量表之問卷題項內容

構面	題號	題項內容
職 場 友 誼	Wf1	我有很多機會去了解我的同事。
	Wf2	我可以和我的同事共同合作，以解決問題。
	Wf3	我在組織裡，有機會和其他同事聊天。
	Wf4	組織會鼓勵員工進行溝通。
	Wf5	我有機會在我的工作場所內發展緊密的友誼。
	Wf6	在組織裡只要工作做完，私底下的非正式交談，都是被允許的。
	Wf7	我在工作團隊中我已經建立堅定的友誼。
	Wf8	我會在工作場合以外的地方和同事進行社交活動。
	Wf9	我在工作時，能夠信任別人。
	Wf10	我覺得大部分的同事都可以信賴。
	Wf11	我期盼上班，原因是能見到同事。
	Wf12	我不認為在工作上有真正的朋友。

二、組織公民行為 (organizational citizenship behavior)

本研究衡量 OCB 的量表採 Bachrach (2007) 等人參考過去學者 (Podsakoff & MacKenzie, 1997) 的量表。此量表具有信效度水準。Bachrach (2007) 等人應用該量表，樣本問卷為 304 份，其 α 值為大於 0.7。本研究採用此量表，題目例如(1)「如果有員工的工作跟不上，我會給予幫助」；(2)「我願意與團隊的其他成員共用自己的特長」等，如表 3-3。採用 Likert 五點計分法計分 (非常不同意=1、不同意=2、普通=3、同意=4、非常同意=5)，分數愈低則表示該員工 OCB 的程度愈低，得分愈高表示該員工 OCB 愈好，題項共計 10 題， α 值為 0.885，表示此量表具有相當好的信度及高度的內部一致性。

表 3-3 組織公民行為量表之問卷題項內容

構面	題號	題項內容
組 織 公 民 行 為	OCB1	如果有同仁的工作跟不上，我會給予幫助。
	OCB2	我願意與團隊的其他成員共用自己的特長。
	OCB3	當團隊的其他成員意見不一致的時候，我會盡力去協調。
	OCB4	我會盡力避免與團隊的其他成員產生矛盾。
	OCB5	我願意花時間對成員在工作中遇到的問題作說明。
	OCB6	我在做有可能影響到團隊其他成員的事之前，會提前跟他們打招呼。
	OCB7	在團隊其他成員情緒低落的時候，我會給予鼓勵。
	OCB8	我會對如何提升團隊效率，提出建設性的建議。
	OCB9	我願意表達自己覺得什麼是對團隊有益的看法，即使遭到他人的不滿。
	OCB10	會參加團隊會議並積極參與。

三、工作負荷 (workload)

工作負荷 (workload) 主要探討工作歷程之負荷程度。過去學者大多採生理衡量方法，較偏向個體生理體能的狀況，如測量員工在工作時的心搏率、攝氧量，進而換算成員工最大能力的百分比 (Astrand & Rodahl, 1986)，因而可以判斷員工的工作負荷是否超過生理負荷的標準。而本研究的工作負荷是指員工在一定時間內，無法完成過多的事情，題目如「我沒有足夠的時間來完成工作」，或是耗神的工作時間過長，例如「我的工作需要我長時間集中注意力」等且將第 3 道題設為反向題「我的工作不會過量」。本研究為個體所感受到的工作負荷量，也就是主要之心裡感知的壓力，來測量員工之工作負荷 (workload)。因而本研究的量表採曾慧萍、鄭雅文 (2002) 所編制的工作負荷量表之部分題目。採用 Likert 五點計分法計分 (非常不同意=1、不同意=2、普通=3、同意=4、非常同意=5)，分數愈低則表示該員工工作負荷的程度愈低，得分愈高表示該員工工作負荷為程度愈高，題項共計 8 題， α 值為 0.814，表示此量表具有相當好的信度及高度的內部一致性。

表 3-4 工作負荷量表之問卷題項內容

構面	題號	題項內容
工 作 負 荷	WLO1	我的工作步調很快。
	WLO2	我的工作很辛苦。
	WLO3	我的工作不會過量。
	WLO4	我沒有足夠的時間來完成工作。
	WLO5	我的工作會需要我長時間集中注意力。
	WLO6	我的工作非常忙碌。
	WLO7	我的工作場所有人力不足的現象。
	WLO8	我的工作很耗體力。

四、主動性人格 (Proactive Personality)

主動性人格 (Proactive Personality) 是個體具有主動行為的特質，主動探尋外部環境且能調適環境的一種穩定傾向的性格 (Bateman & Crant, 1993)，不會因情境阻力而被制約的人格特質。在組織中，主動性人格與非主動性的個體相比，主動性人格 (Proactive Personality) 者不易受環境約束，而是主動去創造條件，進而獲得較高的工作績效；非主動性人格者比較傾向於被動、或妥協環境甚至被環境制約。

主動性人格 (Proactive Personality) 之量表為張振剛、餘傳鵬、李雲健 (2016) 等人參考 Bateman & Crant(1993) 的量表，採回譯法並與商佳音和甘怡群 (2009) 所翻譯的量表做對照與修訂。張振剛 (2016) 等人採用問卷調查發放問卷 312 份，回收 223 份，有效問卷回收率達到 89.2%。量表的內部一致性 α 值為 0.82。因此，本研究採用張振剛 (2016) 等人的主動性人格量表，一共 17 道題，其第 14 題為反向題“我總是傾向於讓別人來開始一個新的專案/工作。”如表 3-5。以 Likert 五點尺度「非常不同意=1、不同意=2、普通=3、同意=4、非常同意=5」衡量受試者主觀性對主動性人格的知覺程度。其 α 值為 0.89。

驗證性因素分析後發現量表中第 12 題、第 14 題之因素負荷量低於 0.3(0.219、0.008)。依據 Hair (2006) 等人報告的 BMDP 統計模擬結果，在 0.05 的顯著水準(α)及 0.80 的檢定力 (Power) 之下，「顯著」因素負荷量的標準，其 0.35 的因素負荷量所需要的最小樣本數為 250。因此將因素負荷量低於 0.3 的第 12、14 題刪除。進而輔以探索性因素分析來檢視該量表，刪題前之該量表特徵值為 6.163；解釋變異量為 36.254；累積解釋變異量為 52.504； α 值為 0.781。刪題後之特徵值為 6.110；解釋變

異量為 40.737；累積解釋變異量為 56.850； α 值為 0.893。即在刪除第 12 題、第 14 題之後，所保留的題目具有有效的解釋主動性人格該因素，具區別效度。

表 3-5 主動性人格量表之問卷題項內容

構面	題號	題項內容
主動性人格	Posp1	我如果看到別人處在困難中，我會盡我所能地提供幫助。
	Posp2	我很擅長將問題轉化為機會。
	Posp3	我一直在尋找更好的行事方式。
	Posp4	我會正視我所遇到的問題。
	Posp5	我喜歡挑戰現狀。
	Posp6	我如果相信一個觀點，沒有任何障礙能夠阻止我去實現它。
	Posp7	我如果相信某件事，不管成敗如何，我都會去做。
	Posp8	當我看到自己的想法實現時，會讓我很興奮。
	Posp9	我總是在尋找新的方法使自己的生活更好。
	Posp10	我享受克服想法上的障礙所帶來的樂趣。
	Posp11	我總希望我在群體中是特別的。
	Posp12	我會堅持自己的想法，即便別人反對。
	Posp13	我能比其他人更早發現一個好的機會。
	Posp14	我總是傾向於讓別人來開始一個新的專案/工作。
	Posp15	我很擅長識別機會。
	Posp16	無論在哪裡，我都是推動建設性變革的強大力量。
	Posp17	我看到自己不喜歡的事物，我會去改變它。

第五節 資料分析

本研究針對各研究變項進行驗證性因素分析(Confirmatory factor analysis)，以 AMOS 測量模型檢驗其適配度；以統計軟體 SPSS23 進行敘述統計、相關及階層迴歸，以及 JASPO.12.2.0 比較競爭模型等統計分析。所使用的統計方法分述如下：

一、敘述性統計分析(Descriptive statistics analysis)

敘述性統計分析, 包含基本資料的敘述包括「是否在職、是否為管理職、性別、年齡、教育程度、年資、產業等」, 描敘述各變數的平均數、標準差、百分比等。

二、驗證性因素分析(Confirmatory Factor Analysis, CFA)

(一)、信度分析(Reliability analysis)

信度指檢驗結果的一致性與可靠性，以 α 值考驗各變項， $\alpha > 0.7$ 則達信度水準， α 值越高則表示內部一致性越佳。

(二)、效度分析(Validity analysis)

效度，是指檢驗結果是否準確。以 CFA 檢驗各變項量表的準確測量度。CFA 的檢驗重點在於「收斂效度(convergent validity)」與「區別效度(discriminant validity)」。判別收斂效度，主要衡量觀察變項與潛在變項之間的因素負荷量(Factor loading)是否大於 0.7，大於 0.7 表示才具有效度；組合信度大於 0.60；平均變異抽取量大於 0.5。判別區別效度為題項在所有的構面之間，其構面的題項相關度偏低。且每個構面的平均變異抽取量平方根要大於該構面與其他構面之相關係數，則具有「區別效度」

(Raykov, 2011)。

三、共同方法變異檢驗(Common Method Variance, CMV)

因本研究的資料均蒐集自同一時間點與受試者，可能產生共同方法變異(CMV)，除了進行問卷之變項錯置，將題項之構面進行順序顛倒，以避免填答時造成同源偏差。本研究以 Harman 單因數方法分析對所有題項進行檢驗，與使用 Podsakoff、MacKenzie、Lee & Podsakoff (2003) 研究中所提出的潛在 CMV 變數測試法－未測潛在變數測試法 (Controlling for the effects of an unmeasured latent methods factor)，觀測有放入共同潛在變項 CMV 的模型配適度是否比原始的理论模型佳，若較佳，則代表此並不是造成方法變異（偏誤）的主因。

四、相關分析

以 Person 積差相關分析驗證兩兩變項之間的正負相關程度之高低。

五、迴歸分析(Regression analysis)

迴歸分析指兩兩變數間的關聯，也就是一個變數會影響另一個變數的影響度；本研究採「階層迴歸分析(Hierarchical regression)」，效仿 Baron & Kenny (1986) 將控制變項、前置變項（標準化）、中介變項（標準化）、干擾變項（標準化）逐次加入階層迴歸中進行分析。

六、中介效果檢驗

本研究除了使用 Hayes (2013) PROCESS 統計分析軟體中第 4 個模式，檢驗放入中介變項（組織公民行為），檢驗職場友誼-工作負荷判斷中介效果是否成立，更進一步使用拔靴法(Bootstrap)進行中介效果驗證，驗證總效果及間接效果之信賴區間是否皆不包含 0 及 pvalue 小於 0.05，

以表示具有顯著的中介效果。

七、調節效果檢驗

本研究使用 Hayes (2013) 的 PROCESS 統計分析軟體中第 1 個模式，檢驗放入調節變項（主動性人格），檢驗 OCB-工作負荷的變化。





第四章 研究結果

本研究採調查研究法，以問卷為調查工具，分析方法採階層迴歸為分析，探討變項之間的關聯性，以及中介與調節變項的作用。本章分為五節，依序為描述性統計、驗證性因素分析、共同方法變異檢測、相關分析及階層迴歸分析等驗證研究假設。

第一節 描述性統計

本研究問卷採 Surneycake 線上問卷與紙本問卷同時發放。問卷之發放，詢問身邊有工作的朋友，並請他們協助詢問是否有親朋好友可以協助填寫問卷。根據學者 Gay (1992) 所述，敘述性統計分析研究之樣本至少是樣本數佔母群體的 10%，若母群體較小，則抽樣的樣本數佔母群體之百分比需提升至 20%。也就是樣本數和問卷填答者的比例為 1:5 (Gorsuch, 1983)。本研究的問卷，各變項題項為 47 題。因此，本研究預估發放 235 份問卷。考量問卷發放與回收的可行性，以便利抽樣選取施測。因此並無限定特別產業進行問卷資料蒐集。本研究施測時間為 109 年 3 月 30 日至 109 年 4 月 17 日，為其 3 週。而線上問卷回收 155 份，由於本研究針對工作場所中友誼關係對工作的影響，因此將非在職者所填寫之問卷視為無效問卷。則線上問卷有效回收 133 份。紙本問卷則發放 190 份，回收 154 份。有效回收 123 份，回收率 64.20%。總發放 345 份線上問卷和紙本問卷，有效回收 256 份，有效回收率 74.20%，有達到本研究預估發放的回收量。

本研究回收之問卷共計 345 份，有效問卷共計 256 份，依據表 4-1 顯示，在性別的分布上女性較多佔 62.9%，男性佔 38.1%；在年齡分布上

以 26 歲~30 歲的樣本最多，共 55 人佔樣本比例 21.5%。其次是 25 歲(含)以下，共 39 人佔樣本比例 15.2%。最少樣本為 46 歲~50 歲，共 15 人佔樣本比例 5.9%；教育程度分布上，以大學為最多數共 126 人佔樣本比例 49.2%、最少樣本為專科，共 35 人佔樣本比例 13.7%。

而受試者所處組織之現職年資分布上，超過 1 年~3 年的樣本最多，共 63 人佔樣本比例 24.6%。其次是 15 年以上，共 47 人佔樣本比例 18.4%。最少樣本為超過 3 年~5 年，共 33 人佔樣本比例 12.9%；管理職分佈上，樣本為管理職者共 74 人佔樣本比例 28.9%。而非管理職者較多，共 182 人佔樣本比例 71.1%。

在行業別分布上，以學術及公家單位的樣本最多，共 60 人佔樣本比例 23.4%。最少樣本為醫療衛生業，共 10 人佔樣本比例 3.9%。



表 4-1 樣本性別分布表

變項	類別	有效樣本數	有效百分比(%)	累積百分比(%)
性別	男	95	37.1	37.1
	女	161	62.9	100
年齡	25 歲(含)以下	39	15.2	15.2
	26 歲~30 歲	55	21.5	36.7
	31 歲~35 歲	27	10.5	47.3
	36 歲~40 歲	31	12.1	59.4
	41 歲~45 歲	26	10.2	69.5
	46 歲~50 歲	15	5.9	75.4
	51 歲~55 歲	34	13.3	88.7
	56 歲以上	29	11.3	100
學歷	高中職(含)以下	38	14.8	14.8
	專科	35	13.7	28.5
	大學	126	49.2	77.7
	研究所(含)以上	57	22.3	100
管理職	是	74	28.9	28.9
	否	182	71.1	100
年資	未滿一年(含)	40	15.6	15.6
	超過 1 年~3 年	63	24.6	40.2
	超過 3 年~5 年	33	12.9	53.1
	超過 5 年~10 年	37	14.5	67.6
	超過 10 年~15 年	36	14.1	81.6
	15 年以上	47	18.4	100

表 4-1 樣本性別分布表(續)

變項	類別	有效樣本數	有效百分比(%)	累積百分比(%)
	金融保險業	15	5.9	21.9
	傳統製造業	26	10.2	32.0
	餐旅服務業	31	12.1	44.1
	流通零售業	17	6.6	50.8
	學術及公家單位	60	23.4	74.2
	醫療衛生業	10	3.9	78.1
	其他	56	21.9	100

註：N=256



第二節 驗證性因素分析

一、信效度分析

本研究的四個變項職場友誼 (workplace friendship)、OCB (organizational citizenship behavior)、工作負荷 (workload)、主動性人格 (proactive personality)，各觀察變項的題項，其因素負荷量的標準化，大部分皆大於 0.5。表示量表的各題項有其解釋能力。

另外，根據 Fornell & Larcker (1981) 建議組合信度值要大於 0.6，平均變異萃取量值要大於 0.5，具有信度與收斂效度。經計算如表 4-2 CR 值及 AVE 值表，職場友誼的 CR 值為 0.81；OCB 的 CR 值為 0.89；主動性人格的 CR 值為 0.89；工作負荷的 CR 值為 0.81，皆符合大於 0.6 的標準。而職場友誼的 AVE 為 0.35；OCB 的 AVE 值為 0.45；主動性人格的 AVE 值為 0.37；工作負荷的 AVE 值為 0.38。雖然學者建議 AVE 數值應高於 0.5 以上，但因 AVE 值若要高於 0.5 以上，表示因素負荷量皆須高於 0.7 以上，考量數據資料的實際面向，亦可以 AVE 高於 0.36 以上為勉強接受之標準 (Fornell & Larcker, 1981)。因此，本研究變數與大於 0.5 的標準之間有些微的差距，但仍在可以接受的範圍，故此各量表具有收斂效度。

表 4-2 組合信度及平均變異萃取量值表

因素構面	題號	標準化 因素負荷量	CR 值	AEV 值	α 值
職場友誼	Wf1	0.594	0.85	0.35	0.814
	Wf2	0.549			
	Wf3	0.480			
	Wf4	0.502			
	Wf5	0.807			
	Wf6	0.448			
	Wf7	0.786			
	Wf8	0.692			
	Wf9	0.530			
	Wf10	-			
	Wf11	0.612			
	Wf12	0.356			
OCB	OCB1	0.686	0.89	0.45	0.885
	OCB2	0.744			
	OCB3	0.712			
	OCB4	0.517			
	OCB5	0.754			
	OCB6	0.635			
	OCB7	0.768			
	OCB8	0.689			
	OCB9	0.521			
	OCB10	0.641			
工作負荷	WLO1	0.371	0.78	0.35	0.814
	WLO2	0.743			
	WLO3	0.588			
	WLO4	0.510			
	WLO5	0.676			
	WLO6	0.836			
	WLO7	0.606			
	WLO8	0.462			
POSP	POSP1	0.568			
	POSP2	0.724			
	POSP3	0.595			
	POSP4	0.633			
	POSP5	0.733			

表 4-2 組合信度及平均變異萃取量值表

因素構面	題號	標準化 因素負荷量	CR 值	AEV 值	α 值
主動性人格	POSP6	0.623	0.90	0.37	0.893
	POSP7	0.546			
	POSP8	0.436			
	POSP9	0.588			
	POSP10	0.607			
	POSP11	0.383			
	POSP12	-			
	POSP13	0.594			
	POSP14	-			
	POSP15	0.689			
	POSP16	0.654			
	POSP17	0.604			

二、適配度分析

(一)、職場友誼 (workplace friendship)

由職場友誼量表 CFA 的結果顯示，其基本適配標準的標準化因素負荷量與誤差變異，都有達到理想的狀況；在測量模式的適配方面， $\chi^2=176.442$ 、 $DF=44$ 、 $GFI=0.99$ 、 $SRMR=0.068$ 、 $RMSEA=0.1$ 、 $AGFI=0.867$ 、 $NFI=0.815$ 、 $CFI=0.853$ ；內在結構適的配程度，觀察變項的各題項，其標準化因素負荷量雖然沒有都超過 0.4(0.36)，但大部分皆有達 0.5 以上，且 $p < 0.000$ 有達顯著。依據 Hair (2006) 等人的說法，低於 0.4 是有點低，大於 0.6 才是高的，但有時因為樣本或種種因素，得到的結果或許不如預期的理想也是可以接受的。表示題項對該量表具有解釋能力，因此職場友誼量表具有信度。根據 Hair (2006) 等人的建議，標準化因素負荷量至少要達到 0.50 的門檻，亦即 AVE 至少要有 0.50^2 ，也就是 0.25。經計算後得職場友誼 (workplace friendship) 之構念 CR 值為 0.874；平均 AVE 值為 0.35，雖未大於 0.50 的標準，但考量到本研究

是資料實際面，AVE 值有達 0.35 亦可為接受之範圍 (Fornell & Larcker, 1981)，故職場友誼量表具有收斂效度。

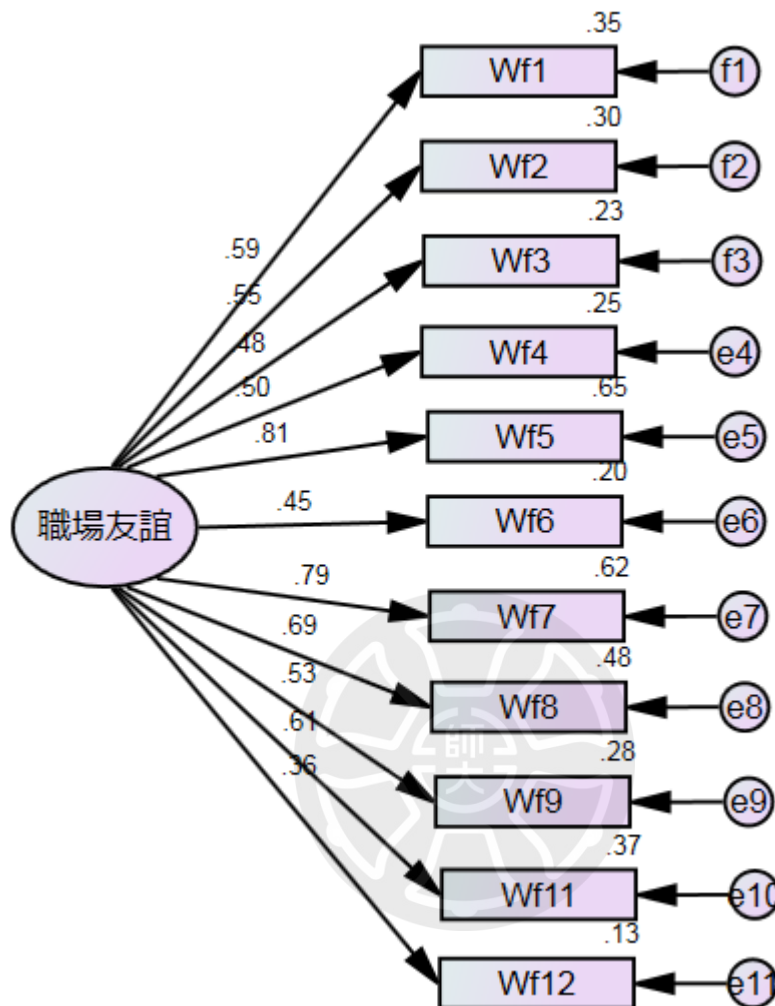


圖 4-1 職場友誼適配圖

(二)、OCB (organizational citizenship behavior)

由 OCB 量表進行 CFA 的結果顯示，其適配標準的標準化因素負荷量與誤差變異都有達到理想的狀況；測量模式的適配，chi-square=120.191、DF=35、GFI=0.994、SRMR=0.049、RMSEA=0.098、AGFI=0.855、NFI=0.893、CFI=0.921。內在結構的適配度，觀察變項的

各題項，其標準化因素負荷量都超過 0.5， $p < 0.000$ 有達顯著。表示該觀察變項的題項對 OCB 量表是有解釋能力的，因此 OCB 量表具有信度。經計算後得 OCB 之構念 CR 值為 0.89；AVE 值為 0.45，雖未大於 0.50 的標準，但考量到本研究是資料實際面，AVE 值高於 0.36 亦可為接受之範圍 (Fornell & Larcker, 1981)，故 OCB 量表具有良好的收斂效度。

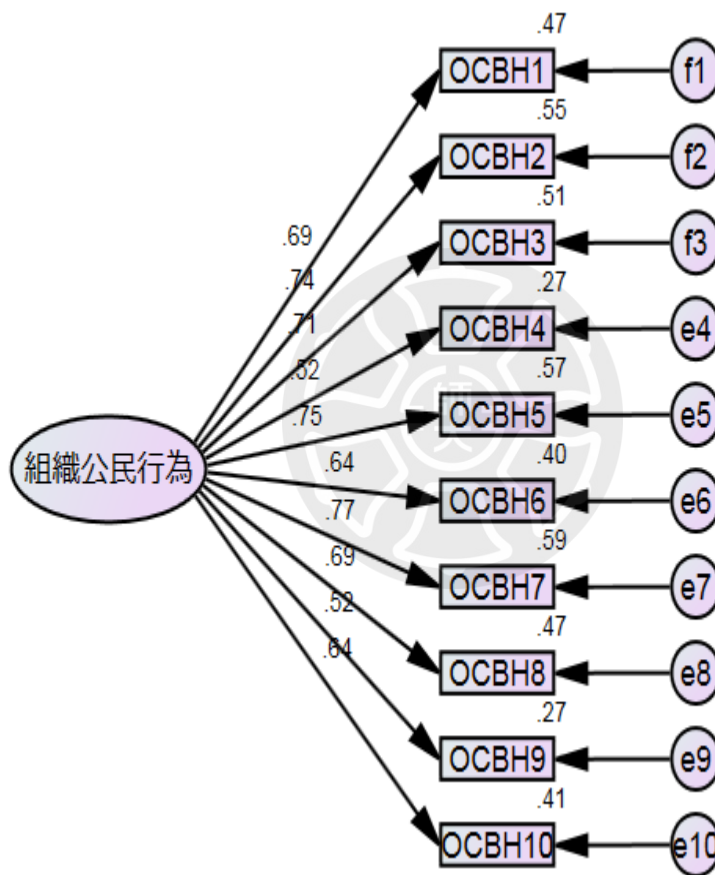


圖 4-2 組織公民行為適配圖

(三)、工作負荷 (workload)

由工作負荷量表進行 CFA 的結果顯示，適配標準的標準化因素負荷量與誤差變異都有達到理想的狀況；其模式適配， $\text{chi-square}=49.501$ 、

DF=20、GFI=0.99、SRMR=0.043、RMSEA=0.076、AGFI=0.915、NFI=0.919、CFI=0.950;在內在結構適配程度觀察變項的題項，其標準化因素負荷量雖未均過 0.4(0.37)，但大部分皆有達 0.5 以上，且 $p < 0.000$ 有達顯著。依據 Hair (2006) 的說法，低於 0.4 是有點低，大於 0.6 才是高的，但有時因為樣本或其他因素，所得結果或許不如預期，也是可以接受的。因此該題項對作負荷量表是有解釋能力的，因此工作負荷量表具有信度。根據 Hair (2006) 等人的建議，標準化因素負荷量至少要達 0.50，亦即 AVE 值至少要達 $0.50^2(0.25)$ 。經計算後得工作負荷之構念 CR 值為 0.78; 平均 AVE 值為 0.35，雖未大於 0.50 的標準，但考量到本研究是資料實際面，AVE 值有達 0.35 亦可為接受之範圍 (Fornell & Larcker, 1981)，故工作負荷表具有收斂效度。

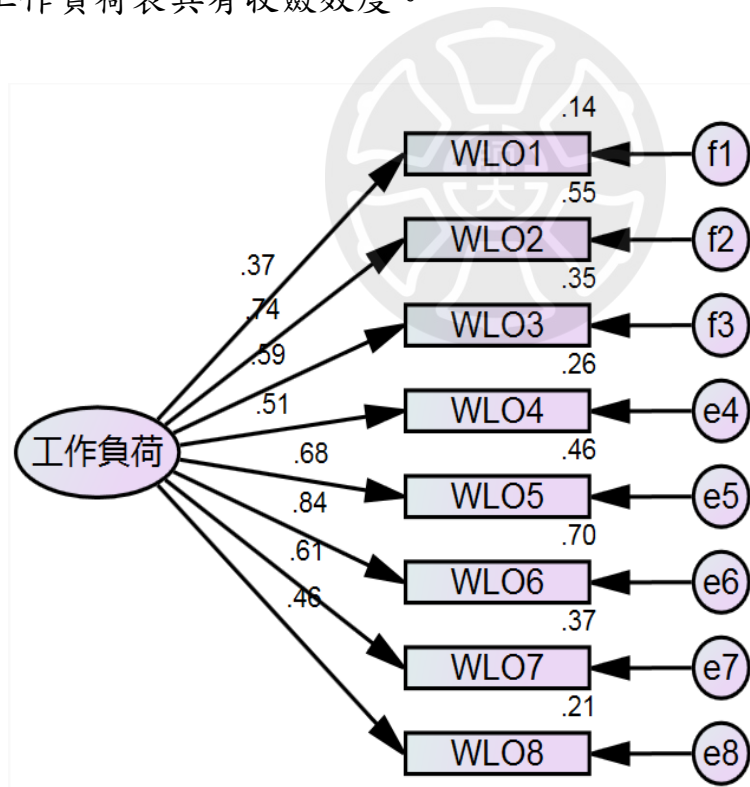


圖 4-3 工作負荷適配圖

(四)、主動性人格 (proactive personality)

由主動性人格量表進行 CFA 的結果顯示，適配標準的標準化因素負荷量與誤差變異都有達到理想的狀況；測量模式的適配度，chi-square=249.554、DF=90、GFI=0.98、SRMR=0.064、RMSEA=0.094、AGFI=0.821、NFI=0.804、CFI=0.853；內在結構適配程度各題項(觀察變項)的標準化因素負荷量雖未均過 0.4(0.38)，但 $p < 0.000$ 有達顯著。依據 Hair (2006) 等人的說法，低於 0.4 是有點低，大於 0.6 才是高的，但有時因為樣本或種種因素，得到的結果或許不如預期的理想也是可以接受的。表示該觀察變項的題項對主動性人格量表是有解釋能力的，因此主動性人格的量表是有信度的。經計算後得主動性人格之構念 CR 值為 0.90；AVE 值為 0.37，雖未大於 0.50 的標準，但考量到本研究是資料實際面，AVE 值高於 0.35 亦可為接受之範圍 (Fornell & Larcker, 1981)，故主動性人格量表具有良好的收斂效度。

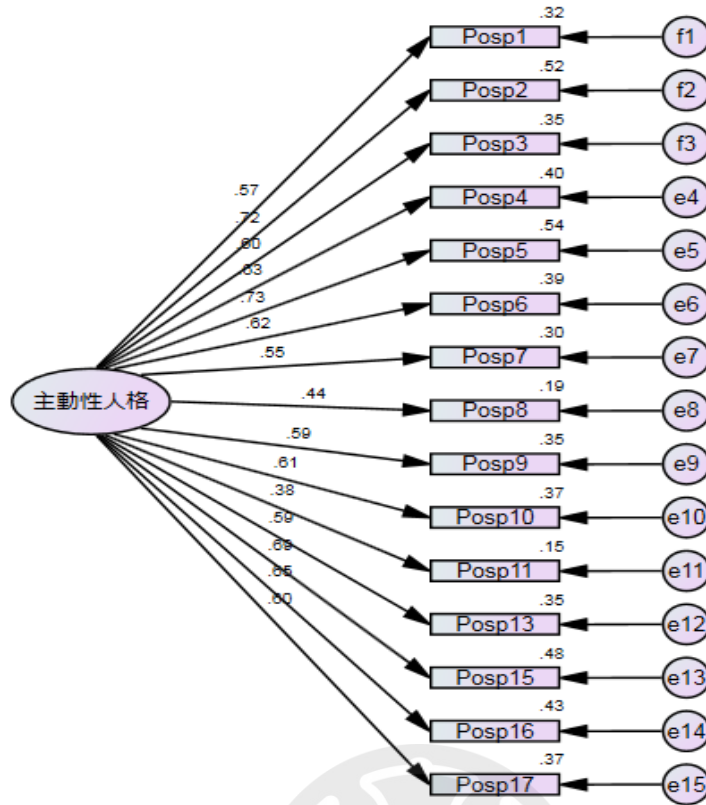


圖 4-4 主動性人格適配圖

(五)、整體模型適配

在整體模式適配方面， $\chi^2=1789.375$ 、 $DF=896$ 、 $GFI=0.964$ 、 $RMR=0.048$ 、 $RMSEA=0.063$ 、 $AGFI=0.717$ 、 $IFI=0.810$ 、 $CFI=0.807$ 。

絕對適配度，Schreiber、Nora、Stage、Barlow & King (2006) 指出 χ^2 容易不顯著，此模式根據 Bagozzi & Yi (1988) 認為 χ^2 和其自由度之比值檢定模式適配度，比值小於 3 為佳，本研究之比值為 1.997，是為良好適配。Schreiber (2006) 等人指出 RMR 越小越好。AGFI 類似 R 平方解釋變異量，大於 0.60 者被視為理想模型，本研究之數值為 0.717，視為理想模型。RMSEA 為比較模式與飽和模式的差距，Browne & Cudeck (1992) 認為此比值等於或小於 0.05 表示適配度良好、0.05 到 0.08 屬

於適配度尚佳、0.08 到 0.10 為適配度普通，若大於 0.10 則屬於適配度不佳，本研究之數值小於 0.08，為適配度尚佳。

在增值適配度，Joreskog & Sorbom (1984) 認為，CFI 在 0.9 以上為理想模式，CFI 接近 1 代表適配度越佳，越能改善中央性的程度，本研究之數值大於 0.8，雖未達 0.9 以上，亦可視為為理想的模式。

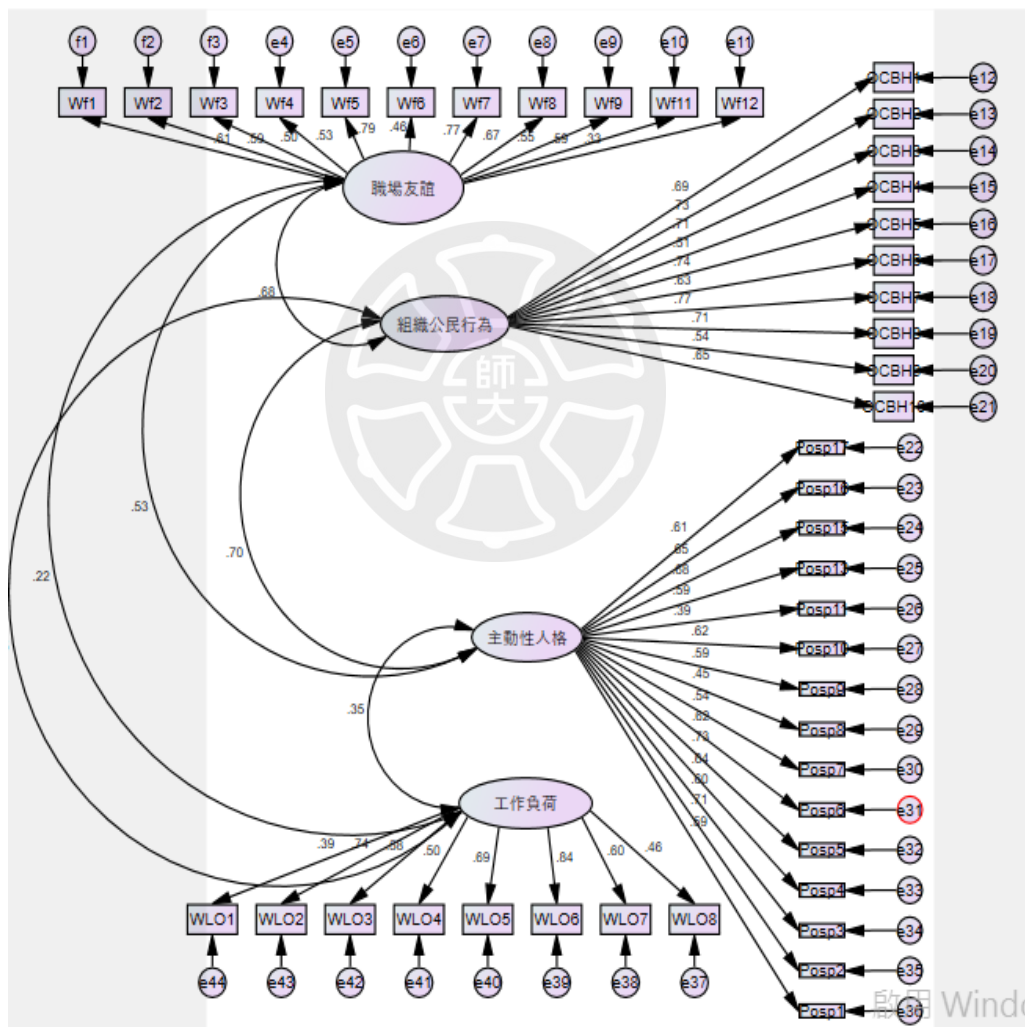


圖 4-5 整體模型適配圖

此外，為了證明在此測量模型中的潛在變項間具有區別效度，進行 JASP Factor Covariances 相關分析，如下表(4-3)，顯示潛在變項彼此之間相關係數的信賴區間皆不包含 1，代表變項間兩兩相關，但無共線性之疑慮，且變項間的相關為 0.215~0.701，皆低於 0.85，證實潛在變項間具有區別效度（Torkzadeh, Koufteros, & Pflughoeft, 2003; 張偉豪，2011）。

表 4-3 Factor Covariances 相關分析

Parameter	Estimate	95%信賴區間		<i>P</i>
		Lower	Upper	
WF↔OCB	0.677	0.593	0.761	.001
WF↔POSP	0.535	0.431	0.639	.001
WF↔WLO	0.215	0.079	0.352	.002
OCB↔POSP	0.701	0.624	0.778	.001
OCB↔WLO	0.254	0.122	0.386	.001
POSP↔WLO	0.348	0.223	0.473	.001

註 1: WF↔OCB 為職場友誼與 OCB 之變項區別。

註 2: WF↔POSP 為職場友誼與主動性人格之變項區別。

註 3: WF↔WLO 為職場友誼與工作負荷之變項區別。

註 4: OCB↔POSP 為 OCB 與主動性人格之變項區別。

註 5: OCB↔WLO 為 OCB 與工作負荷之變項區別。

註 6: POSP↔WLO 為主動性人格與工作負荷之變項區別。

本研究對結構方程模型中之四個潛在變項（職場友誼、CCB、主動性人格、工作負荷），進行模型配適度指標與四因素模型比較。如表 4-4，結果顯示 4 因素模型的配適度較佳。

表 4-4 模型適配度指標比較表

模式	χ^2	df	χ^2/df	AIC	RMSEA	GFI	CFI	NNFI	IFI
1 四因素模型	1796.393	896.000	2.004	22255.967	0.063	0.964	0.807	0.796	0.809
2 三因素模型	2296.537	899.000	2.55	22750.112	0.078	0.943	0.701	0.685	0.704
3 三因素模型	2107.480	899.000	2.344	22561.055	0.072	0.951	0.741	0.728	0.744
4 三因素模型	2043.108	899.000	2.272	22496.682	0.071	0.953	0.755	0.742	0.757
5 二因素模型	2475.826	901.000	2.747	22925.400	0.083	0.938	0.663	0.646	0.666
6 二因素模型	2615.426	901.000	2.902	23065.000	0.086	0.936	0.633	0.614	0.636
7 二因素模型	2708.802	901.000	3.006	23158.377	0.089	0.930	0.613	0.593	0.616
8 一因素模型	3081.163	1034.000	2.980	26265.806	0.088	0.920	0.569	0.549	0.573

註 1: 四因素模型之因素分別為職場友誼、OCB、主動性人格、工作負荷各為一因素。

註 2: 三因素模型三分別為職場友誼、主動性人格各為一因素，OCB、工作負荷合併為一因素。

三因素模型三分別為職場友誼、工作負荷各為一因素，OCB、主動性人格合併為一因素。

三因素模型三分別工作負荷、主動性人格各為一因素，OCB、為職場友誼合併為一因素。

註 3: 二因素模型分別為職場友誼、OCB 合併為一因素，主動性人格、工作負荷合併為一因素。

二因素模型分別為職場友誼、工作負荷合併為一因素，主動性人格、OCB 併為一因素。

二因素模型分別為職場友誼、主動性人格合併為一因素，工作負荷、OCB 併為一因素。

註 4: 一因素模型則是職場友誼、OCB、主動性人格、工作負荷合併為一因素。

第三節 共同方法變異檢測

本研究主要職場友誼(workplace friendship)對工作負荷(workload)及其反應,並進一步瞭解員工對於OCB及工作負荷(workload)的反應。對工作負荷是否會因不同人格而有所差異。因此,所有變項的測量都由同一受試者填答,且在同一時間點填寫問卷。為避免單一受試者填寫所導致的共同方法變異(common method variance)。因此,依據Podsakoff & Organ (1986)的建議,採用Harman's單因數檢定法測試。此一方法將所有問卷題項同時投進探索性因素分析,在未轉軸情況下無法得出一綜合(general)因數,則或可證明共同方法變異造成之偏誤小。結果發現,所有題項投入後得出四個因素,共解釋64.393%的變異量,而由第一因素解釋的變異量僅為24.388%,參考彭台光、高月慈與林鈺琴(2006)等人研究,第一因素解釋的變異量如未大於50%時,可顯示無共同方法變異造成的問題。是此,可知共同方法變異對本研究結果不會太過嚴重。

第四節 相關分析

本研究的相關分析以 Pearson 積差相關，來檢驗控制變項（樣本是否為管理職、性別、年齡、學歷、年資、產業）與研究變項（職場友誼、OCB、工作負荷、主動性人格）之間的相關係數，如下表 4-5 所示。在加上控制變項的情境下，研究變項之相關分析對職場友誼而言，員工是否為管理職位與職場友誼（workplace friendship）呈負相關($r = -0.133, p < 0.05$)，顯示具有管理職位者，在工作場所中具有友誼的程度愈低。對 OCB 而言，員工性別在男性與女性的不同，對 OCB 的展現有所不同。性別為男性者在 OCB 的展現上呈現負相關($r = -0.162, p < 0.05$)，顯示性別為男性者者，對於展現 OCB 的程度愈低。員工是否為管理職位與 OCB 呈負相關($r = -0.266, p < 0.01$)，顯示具有管理職位者，對於展現 OCB 的程度愈低。對主動性人格而言，員工是否為管理職位與主動性人格（proactive personality）呈負相關($r = -0.165, p < 0.01$)，顯示居管理職位者，對於展現主動性的程度愈低。員工的工作年資與主動性人格（proactive personality）呈負相關($r = -0.146, p < 0.05$)，顯示工作年資越短者，其主動性程度愈低。

表 4-5 敘述統計及相關係數矩陣表

變數	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 性別	1.63	0.484									
2. 年齡	4.08	2.387	.113								
3. 學歷	2.79	0.955	-.145	-.388***							
4. 管理職	1.71	0.454	.188**	-.258***	-.123*						
5. 年資	3.42	1.752	.008	.669***	-.228***	-.252***					
6. 產業別	4.83	2.443	.075	.048	.010	-.063	.002				
7. 職場友誼	3.34	0.691	-.048	.073	.078	-.133*	.046	-.023(.81)			
8. OCB	3.90	0.555	-.162**	.023	.006	-.266***	-.011	-.028	.279***(.89)		
9. 主動性人格	3.75	0.586	-.047	-.062	.047	-.165**	-.146*	.016	.249***	.543***(.89)	
10. 工作負荷	3.27	0.667	.012	-.02	-.106	.035	-.065	-.007	.049	.185**	.304***(.81)

註：N=256；性別：男性編碼為 1、女性編碼為 0；服務年資以年為單位計算；* $p < .05$ ；** $p < .01$ ；*** $p < .000$ ；信度值位於對角線之括號中。

有表 4-5 敘述統計及相關係數矩陣表檢視預測變項、中介變項、干擾變項與結果變項的部分，職場友誼 (workplace friendship) 適配與 OCB (organizational citizenship behavior)、主動性人格 (proactive personality) 呈正相關，其相關係數為 $0.279(p < 0.000)$ 、 $0.249(p < 0.000)$ ；OCB (organizational citizenship behavior) 與主動性人格 (proactive personality)、工作負荷 (workload) 呈正相關，其相關係數為 $0.543(p < 0.000)$ 、 $0.185(p < 0.01)$ ；主動性人格 (proactive personality) 與工作負荷 (workload) 呈正相關其相關係數為 $0.304(p < 0.000)$ 。



第五節 假設驗證

用階層迴歸分析來驗證變項之間的關係，表 4-6 階層迴歸模式顯示職場友誼(workplace friendship)、OCB(organizational citizenship behavior)、工作負荷(workload)與主動性人格(proactive personality)等變項之間的迴歸分析結果。

表 4-6 階層迴歸分析表

	依變項						
	OCB		工作負荷				
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
控制變項							
性別	-.117	-.110	-.029	-.027	-.006	-.021	-.022
年齡	-.010	-.018	-.016	-.024	-.020	-.021	.002
學歷	-.064	-.089	-.136	-.143	-.125	-.125	-.116
管理職	-.277***	-.253***	-.002	.005	.054	.073	.098
年資	-.101	-.093	-.085	-.083	-.065	-.016	-.032
自變項							
職場友誼		.252***		.065	.016	-.017	-.020
OCB					.195**	.046	.039
主動性人格						.296***	.322***
OCB x 主動性人格							.137*
R ²	.095	.156	.021	.025	.057	.115	.133
調整R ²	.073	.132	-.003	-.003	.026	.083	.097
ΔR ²	.095	.062	.021	.00	.032	.059	.018
F	4.336***	18.093***	.876	1.036	8.375**	16.267***	4.952*

註：* $p < .05$ ；** $p < .01$ ；*** $p < .000$ ；N=256。

假設一由表 4-6 的模型四可得知，職場友誼對(workplace friendship)工作負荷(workload)無顯著之預測效果($\beta=0.065, p > 0.05$)，因此，假設一未獲得支持。假設二由表 4-6 的模型二結果可知，職場友誼(workplace

friendship) 對 OCB 具有顯著的正向預測效果($\beta=0.252, p < 0.000$)，因此，**假設二獲得支持**。假設三由表 4-6 的模型五結果可知，OCB 對工作負荷 (workload) 具有顯著的正向預測效果($\beta=0.195, p < 0.01$)，因此，**假設三獲得支持**。假設四由表 4-6 模型五結果可知，OCB 在職場友誼(workplace friendship) 與工作負荷 (workload) 之間扮演中介的角色，且具有顯著的正向預測效果($\beta=0.195, p < 0.01$)，檢視職場友誼 (workplace friendship) 對工作負荷 (workload) 未達顯著($\beta=0.016$)為完全中介。為了更進一步檢驗中介效果的存在，依據 Baron & Kenny (1986) 的建議，本研究使用拔靴法(Bootstrap)進行驗證，結果顯示在 95%信賴區間為(0.0163, 0.1070)，不包含 0，有間接效果存在，如表 4-7 所示。因此，**假設 4 獲得支持**。

表 4-7 中介模式：間接效果值

	Effect	SE	t	p	95%信賴區間	
總效果	.2236	.0774	.0042	.0042	.0712	.3759
直接效果	-.0029	.0621	-.0468	.9627	-.1252	.1194
	Effect	SE			拔靴	95%信賴區間
間接效果	.0501	.0217			.0163	.1070

註：拔靴樣本 5000。

在假設五中，可以從表 4-6 的模型七結果可知，加入 OCB 與主動性人格 (proactive personality) 之交互作用項具有正向關係且顯著($\beta=0.137, p < 0.05$)，顯示主動性人格 (proactive personality) 在 OCB 與工作負荷 (workload) 之間有調節效果。進而檢驗單純效果 (表 4-8)，在主動性人格 (proactive personality) ($M \pm 1SD$)，對 OCB 與工作負荷 (workload) 之間的調節效果並無顯著。而 OCB 為與主動性人格 (proactive personality) 之交互作用 $t=1.9911, p=0.0476 < 0.05$ ，95%信賴區間介於 0.0022 與 0.3965 之間，不包含 0，有顯著的預測效果。因此，**假設五未如預期獲得支持**。

研究結果為正向調解，即主動性人格（proactive personality）愈高，愈會強化 OCB 與工作負荷（workload）的關係；主動性人格（proactive personality）愈低，愈會弱化 OCB 與工作負荷（workload）的關係。

表 4-8 干擾模式：單純效果信賴檢定值

變項	coeff	SE	t	p	95%信賴區間	
OCB	.3535	.0817	4.3251	.0000	.1925	.5145
主動性人格	.0198	.0856	.2319	.8168	-.1487	.1884
交互作用	.1993	.1001	1.9911	.0476	.0022	.3965

主動性人格	Effect	SE	t	p	95%信賴區間	
M-1SD	-.5858	-.0969	-.8986	.3697	-.3093	.1155
M+1SD	.5858	-.1366	1.3735	.1708	-.0593	.3325

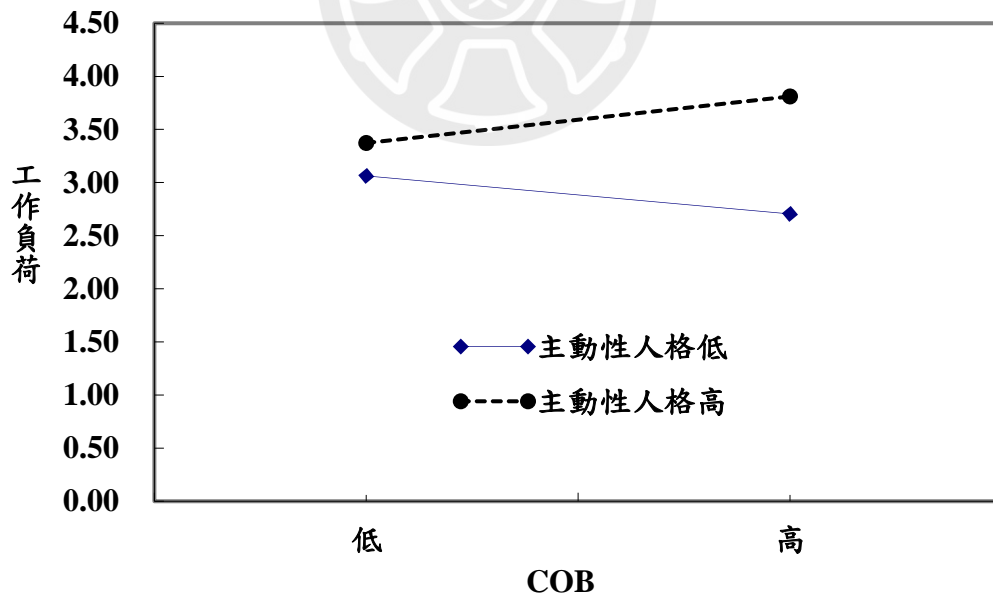


圖 4-6 組織公民行為與主動性人格交互作用圖

第五章 結論與建議

本第四章資料分析的結果加以討論，並探討本研究之研究目的對學術和實務的意涵。以及針對結果提出本研究之研究限制與未來研究方向的建議。以期提供未來研究做參考，和實務管理的應用。

第一節 學術意涵

本研究目的為探討職場友誼（workplace friendship）與工作負荷（workload）的關係；職場友誼（workplace friendship）與 OCB 之間的關係；OCB 與工作負荷（workload）之間的關係；OCB 在職場友誼（workplace friendship）與工作負荷（workload）之間的中介效果；主動性人格（workplace friendship）在 OCB 與工作負荷（workload）之間的調節效果。

表 5-1 研究假設結果彙整表

研究假設	研究結果
假設一：職場友誼對工作負荷有正向關係。	不成立
假設二：職場友誼對 OCB 有正向關係。	成立
假設三：OCB 對工作負荷有正向關係。	成立
假設四：OCB 在職場友誼與工作負荷的關係間具有中介效果。	成立
假設五：主動性人格在 OCB 與工作負荷的關係間具有調節效果。	不成立

研究結果顯示，職場友誼（workplace friendship）對工作負荷（workload）有正向關係並不顯著。工作負荷（workload）是個人對工作所需的時間、心理投入等主觀之負荷程度（Reid & Nygren, 1988）。而職場友誼

(workplace friendship) 被視為一種人際關係 (Berman et al., 2002), 如“我在工作團隊中我已經建立堅定的友誼”, 並非直接增加工作量, 這也說明工作場所中的友誼並不會直接造成員工在工作上的負荷。而職場友誼 (workplace friendship) 對工作負荷 (workload) 的影響, 乃是透過 OCB。因為友誼關係的個體, 在工作場所中更願意協助他人。而協助他人所展現的 OCB, 會增加其工作負荷 (workload)。以“我的工作需要我長時間集中注意力”而言, 個體在完成自己的工作任務時, 已需要長時間集中注意力。若因友誼關係而轉化成行為之互相協助, 就會分散個體的時間資源。亦即職場友誼 (workplace friendship) 關係越好愈會協助同事而展現 OCB, 也因為承擔非角色工作而增加其工作量。因友誼展現 OCB 而導致工作負荷 (workload), 此一現象, 被協助的員工, 因他人展現 OCB 而緩解了工作壓力, 而協助他人展現 OCB 的員工卻增加了工作量。如過往文獻 (Zhuang et al., 2020) 顯示, 職場友誼 (workplace friendship) 的親密程度與角色間衝突的體驗之間存在倒 U 型關係, 因員工之間友誼的中度親密, 與初識或非常親密的朋友相比, 會經歷更大的角色衝突。也就是說職場中非常親密的朋友, 社會支持凌駕於工具目標 (組織任務) 之上, 使友誼角色與組織角色的衝突得以緩解。這也合理解釋職場友誼 (workplace friendship) 可以促進 OCB, 進而承擔較多的工作量。當然, 這種通過 OCB 對工作負荷 (workload) 產生積極響應的職場友誼, 亦可能是印象管理的策略。因為個體知道, 選擇協助他人, 表示必須消耗自己的時間資源或休息成本。過往研究中 OCB 被視為正面效果, 如評估組織績效的指標, 為績效考核的一部分。由於 OCB 列為績效考核的一部分, 協助他人可能為績效考核時有 OCB 的好印象, 員工預期未來績效考核的心理會使員工更主動積極 (Gagné, 2014)。而這些積極行為的 OCB 會替個人帶來工作壓力的負面代價 (潘蕙韶, 2008; 陳建佑, 2014;

Organ & Ryan, 1995)，是為本研究的研究結果，OCB 與工作負荷 (workload) 有正向關係。

本研究的結果顯示，員工高度展現 OCB 會影響員工的工作壓力，這也說明臺灣的員工在高度展現 OCB，所承擔的非角色工作時而增加其工作量 (陳建佑，2014；Organ & Ryan, 1995)，使得工作壓力提高。不同與過往研究(陳建佑，2014；Organ & Ryan, 1995；Bolino & Turnley, 2005) 的是本研究加入了內在心理的人格特質作為調節變數，試圖找出 OCB 效果所產生的正向變數。在該變數中，主動性人格 (proactive personality) 在 OCB 對工作負荷 (workload) 的調節效果上具有顯著的正向關係，和本研究預期假設並未相符。本研究假設具高主動性人格 (proactive personality) 者可以調節工作負荷 (workload)，也就是在高 OCB 的情況下，具主動性人格 (proactive personality) 者的工作負荷 (workload) 感受會有所減緩。但本研究結果顯示愈是高主動性人格者，其工作負荷 (workload) 愈高。在展現 OCB 時，愈具有主動性人格 (proactive personality) 的員工，愈是強化工作負荷 (workload)。反而，愈不具主動性人格 (proactive personality) 的員工，卻是弱化工作負荷 (workload) 的感受。這或許可依 Selye (1982) 的文獻，以壓力要求 (demand) 來衡量壓力，即壓力源做為類型來探討。Cavanaugh, Boswell, Roehling & Boudreau (2000) 將壓力要求分類為「挑戰型壓力源」(challenge stressors) 和「阻礙型壓力源」(hindrance stressors)，「挑戰型壓力源」如高工作負荷 (workload)、時間壓力、工作範圍等；「阻礙型壓力源」則涵蓋組織政治、角色模糊等。對於壓力源的評估和信念，取決個體對壓力的認知和評估。高主動性格者在展現 OCB 時，會強化工作負荷 (workload)，高主動性格者較能有效界定工作角色與掌握工作環境等，在時間壓力下會

以挑戰的視角去評估。也就是在展現 OCB 而面對較多的工作負荷 (workload) 時，可能將其視為一種挑戰，進而在應對 OCB 上，更願意主動積極，或主動管理工作需求。也就是在高 OCB 的情境下，積極主動性高的員工會有較好的適應能力，將非工作角色內之工作視為挑戰，承擔更多的工作量。這與過往文獻有所吻合，Bolino & Turnley (2005) 等人以個體自發性行為(individual initiative)代表 OCB，結果顯示個體自發性行為(主動性人格者亦是自發性)與工作壓力有正向關係。自發性協助他人時，個體將工作負荷(負荷歷程的感知)視為一種挑戰，增加了非角色內的工作量，個體會去克服工作要求，更會展現自動自發的行為；反而，愈不具主動性人格的員工，工作負荷 (workload) 的感受愈不強，低主動人格者較難控制工作環境而感到威脅，評估自己可能沒有足夠的能力完成工作，進而將工作負荷 (workload) 視為阻礙型壓力源(張婷婷、陸洛、黃睦芸，2011)。在這樣的認知情況下會弱化低主動人格者對工作負荷 (workload) 的強度。那麼個體若未將工作負荷 (workload) 視為一種「挑戰」，協助同事的公民行為，可能礙於人際關係或印象管理。

本研究結果顯示具有主動性人格 (proactive personality) 的員工在高 OCB 的情況下，面對較多的工作負荷 (workload)。展現 OCB 愈多，主動性員工的工作量愈多，此一現象的負荷是一種心理感受的程度，並非疲勞。感受程度的高低受個體主觀認知的影響。而個體對工作負荷 (workload) 的認知評價，可以從壓力要求的類型上區分(Selye, 1982)。可以解釋為主動性員工將其視為一種挑戰，如“我喜歡挑戰現狀”、“我如果看到別人處在困難中，我會盡我所能地提供幫助”。在這些自陳式測試題項的回答中，平均值皆在 3.5 以上。這也表明具有高主動性人格者在應對 OCB 上，更願意主動積極和管理工作需求，如“我很擅

長將問題轉化為機會”。過往研究也指出，如果主管和同事對個體所展現的主動行為感到滿意，將更有可能獎勵該行為(Ashford, 2003; Williams, Miller, Steelman & Levy, 1999)。因而在高 OCB 的情境下，積極主動性高的員工會有較好的適應能力，能將非工作角色內之工作視為挑戰，承擔更多的工作量。

綜上所述，職場友誼 (workplace friendship) 可以對 OCB 和工作負荷 (workload) 產生積極的影響。如前所述，職場友誼 (workplace friendship) 在過往研究中多為組織層面的積極效果，如工作績效 (Sias & Cahill, 1998)。以及對職場友誼 (workplace friendship) 的結果更多集中在個人層面或職場友誼 (workplace friendship) 對員工的潛在利益，而忽略了職場友誼 (workplace friendship) 可能對員工造成的潛在負面。如本研究認為職場友誼 (workplace friendship) 不一定總是為員工帶來好處，這項研究結果顯示職場友誼 (workplace friendship) 會導致 OCB 和工作負荷 (workload)。在組織層面可能是積極績效，因為工作負荷 (workload) 意味著員工的工作量。但在個人層面可能是消極績效(若非主動性人格者)。對於職場友誼 (workplace friendship) 可能造成的工作負荷，當然工作負荷 (workload) 可能是一種「挑戰」或「阻礙」，值得更加深入探討，以及工作負荷 (workload) 的後續能為組織帶來何種效果。本研究並沒有追蹤後續的影響，比如將工作負荷 (workload) 視為「挑戰」者可能帶來的效益，或將其視為「阻礙」者所帶來的壓力，以及如何從研究構面中，驗證工作負荷 (workload) 被視為挑戰，或許可以加入「自我效能」，更能釐清工作負荷 (workload) 是否被視為挑戰。本研究的目的當然不是針對過往的研究貢獻提出批評，職場友誼 (workplace friendship) 的效益還是存在的，本研究只是希望更能瞭解職場友誼 (workplace

friendship) 的功能，盡其最大效益。



第二節 實務意涵

針對職場友誼 (workplace friendship)、OCB (organizational citizenship behavior)、主動性人格 (proactive personality)，提出實務意涵。

組織中的社會關係網絡 (Morrison & Nolan, 2007) 為工作中的同事創造了友誼關係，這些關係提供同事之間情緒上的支持，或互相傳遞資訊和互助，也使得職場中人與人之間建立的友誼，綜合外在人際資源與內在精神資源的互信與互賴。職場友誼的先前研究，也為組織提供相關實務的貢獻。職場友誼 (workplace friendship) 所帶來的效益，如職場友誼 (workplace friendship) 的關係友好時，員工彼此更願意展現 OCB。而 OCB 為組織帶來效益，進而被企業推崇，認為職場友誼 (workplace friendship) 在工作場所中發揮著重要作用。然而本研究結果顯示，職場友誼會 (workplace friendship) 促使 OCB；OCB 的展現會造成員工工作負荷 (workload)。從組織管理者的角度看本研究結果，組織和管理者應該對職場友誼 (workplace friendship) 的正面效果和負面效果更具清晰的認識。因此，本研究將針對職場友誼 (workplace friendship)、OCB 和主動性人格 (proactive personality) 提出以下建議。

首先，職場友誼 (workplace friendship) 促使 OCB 為同事分擔工作，這意味著承擔更多的工作量。職場中非常親密的朋友，其社會支持凌駕於工具目標 (組織任務) 之上，即使承擔更多的工作量。也就是職場中的友誼關係與工作關係的衝突體驗 (人際關係的情感樞紐所轉換為行為)，受到親密程度的影響 (Zhuang et al., 2020)。所以組織在倡導職場友誼 (workplace friendship) 的價值觀上，以深層情感倡導非常親密的友誼。

其次，因職場友誼（workplace friendship）而頻繁展現 OCB，會佔用個體的額外資源，這呼應資源保存理論，如時間資源，或認知資源。本研究建議展現 OCB 時，員工個人在角色、時間等資源允許下付出有益組織的積極行為，並且只針對主要的組織目標來展現 OCB。管理者必須高度覺察，員工展現 OCB 可能導致個體在工作上非常忙碌，而分散注意力或認知資源。且員工在增加額外的工作時，所顧及的層面將增多，所花在工作上的心力與時間也必然增加，OCB 提高了員工的工作負荷。而這樣過多的負荷，造成員工必須分散注意力和額外的時間去處理相關的問題，所帶來的成效將不會是組織效能。所以，當員工在有限的時間內無法完成過多的工作要求時仍展現 OCB，協助同事的公民行為，可能礙於友誼關係或印象管理。出於人情世故而使得個體產生負荷，及其所帶來的工作壓力（Bolino & Turnley, 2005）可能成為員工的阻礙。以壓力源類型來看，當工作負荷被視為阻礙時，其負荷感受度可能變低。如本研究低主動性人格者在調節 OCB 與工作負荷（proactive personality）的關係上反而弱化。且就低主動性人格者來說，因為無法掌握自己的工作與資源的運用，展現 OCB 就是一種工作負擔，不會影響員工績效（Agustiningsih, Thoyib, Djumilah & Noermijati, 2016; Fajrina & Militina, 2020; Hidayat, Retnowati & Istanti, 2017）。因而工作負荷（proactive personality）是一個值得警惕的結果。在工作壓力中，有時被當作挑戰看待，但它也是一項壓力源，對各種與工作相關或無關的結果都有可能的負面影響，例如工作滿意度、組織承諾、離職傾向（Jones, 2007）、職業倦怠（黃寶園，2009）等。所以，組織管理者在期望員工展現 OCB 時，必須先了解員工或部署目前的工作狀態，是否過度展現角色外行為。管理者若發現上述現象，則必須介入員工盡可能完成職務內工作，避免員工處於工作角色內與角色外之職務而產生工作壓力。

最後，主動性人格（proactive personality）者具有調節 OCB 與工作負荷的效果，愈是主動性人格（proactive personality）者在應對 OCB 而面對較多的工作負荷時，如從壓力源來看，可能將其視為一種挑戰，在展現 OCB 的主動行為上更願意承擔工作量，而這些主動行為卻是能提升組織效能的 OCB。所以組織在甄選員工時可以將個人特質加入考量。在測試方面，如“我很擅長將問題轉化為機會、我會正視我所遇到的問題、我喜歡挑戰現狀”等。認知改變態度，亦可以運用教育訓練的功能，增強員工的認知，使得員工在看待工作負荷的態度上有所不同。主動行為會隨著人們的過往經驗與成功所影響。若初始的主動行為取得肯定，可能會增加未來主動行為的可能性（Weick, 1984）。而好的人際關係可能會鼓勵主動行為，（Nemeth & Staw, 1989; O'Reilly & Chatman, 1996）。而具有主動性人格（proactive personality）者更會主動為友誼優先考慮符合個人的最大利益。如在不可避免的衝突情況下，放棄工具性目標意味著失去工作或傷害他人時，非常親密的朋友更有可能以最大化價值的方式有效地解決問題，而不會影響雙方的任務績效。所以管理者適當促進因友誼情感擴張的 OCB，也就是展現 OCB 只針對組織目標。亦應該適度介入員工過度展現無關緊要的 OCB，並創造一個更好的工作環境（組織文化），讓員工認知到過度展現 OCB 並不是只對組織有好處，盡力做好自己職務內任務也能獲得積極評價（績效考核）。所以組織在促進職場友誼（workplace friendship）的同時，亦應促進組織文化，正確促進友誼功能。

第三節 研究限制與建議

在本節中提出研究限制以及對未來相關研究提出建議。

一、在樣本施測方面

本研究之問卷發放採取單一時點施測，將所有變項都在一個時間點讓受試者填寫，為單一橫斷面的研究。所以在推論本研究的因果關聯上可能會有所限制。建議未來研究可在不同時點來測驗各研究變項，以避免共同方法變異之疑慮（彭台光等人，2006）。另外，本研究使用自陳式問卷讓受試者以自陳式填寫，雖然問卷已被證實信效度良好，但仍受問卷題項限制，因此鼓勵未來研究採取訪談式，對變項間進行深入探討。

二、在研究對象方面

首先，本研究為探討組織中職場友誼（workplace friendship）、OCB、工作負荷（proactive personality）與主動性人格（proactive personality）的關係狀況，產業別的樣本過寬，在個別的產業別上，樣本不具典型代表。故未來研究可以集中在某一行業，針對某一行業進行樣本施測。其次，本研究之有效問卷僅為 256 名填答者的樣本量，雖然有達問卷題項之百分之二十，但略顯樣本數少，希望未來研究能增加研究樣本量。最後，本研究採取所有變項之問卷統一時段發放，雖然在問卷設計上有變項倒置來避免變項間關聯而影響資料來源之偏誤，但鼓勵未來研究可以將問卷之變項，分別在不同時點收取，達到多來源和多時段的樣本數據。

三、在研究變項方面

本研究認為職場友誼（workplace friendship）與 OCB 兩個變項未來

可持續進行探討。

(一)以職場友誼 (workplace friendship) 構面而言，本研究只對籠統的職場友誼 (workplace friendship) 進行探討，其職場友誼 (workplace friendship) 的內涵如不同階段的友誼可能會帶來不同的結果。換言之，這些後果可能受友誼質量的影響。本研究在相關分析中發現，居管理職位者與職場友誼呈現負相關($r = -.133^*$)，因此未來研究可以針對管理者與部屬之間的友誼進行研究。探討水平友誼與垂直友誼是否存在？和探討水平友誼與垂直友誼在組織中的不同效益。以期建構更完整職場友誼的影響模式。

(二)在 OCB 構面而言，在相關分析中發現，男性與 OCB 呈現負相關($r = -.162^{**}$)、居管理職位者與 OCB 呈現負相關($r = -.266^{***}$)。因此，未來研究可以針對組織中不同性別與階層的 OCB，對組織的效益進行探討。另外本研究只針對個人層次與組織的關聯，並未包含團體友誼對組織的連接效果去探討，未來的相關研究可以做後續探討。



參考文獻

中文部分

- 吳宗祐 (2003)。工作中的情緒勞動：概念發展、相關變項分析、心理歷程議題探討。國立臺灣大學心理學研究所博士論文，台北市。取自 <https://hdl.handle.net/11296/ee9h65>
- 侯望倫 (1984)。工作壓力的實證研究：組織氣候，角色特性，人格特質與壓力症狀的關係。管理評論，3(3)，38-46。
- 商佳音、甘怡群(2009)。主動型人格對大學畢業生職業決策自我效能的影響。北京大學學報（自然科學版），45(3)，548-554。
- 張振剛、餘傳鵬、李雲健(2016)。主動性人格、知識分享與員工創新行為關係研究。管理評論，28(4)，123-133。
- 張婷婷、陸洛、黃睦芸(2011)。工作負荷與工作行為之關聯：主動性人格為調節變項。台灣管理學刊，11(2)，177-195。
- 張偉豪(2011)。論文寫作 SEM 不求人。三星統計。
- 陳怡靜、錢國倫 (2015)。從功能與象徵性架構探討雇主形象對組織人才吸引力的影響。中山管理評論，23(4)，1125-1154。
- 陳建佑(2011)。從關懷與交易觀點探討職場友誼與組織公民行為之關係。人文暨社會科學期刊，7(2)，17-24。
- 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。

曾浚吉 (2020)。職場友誼、組織認同、工作滿意度對幸福感之研究-以企業員工運動社群為例。大葉大學管理學院博士班博士論文，彰化縣。取自 <https://hdl.handle.net/11296/escudc>

曾慧萍、鄭雅文(2002)。「負荷控制支持」與「付出回饋失衡」工作壓力模型之探討與其中文版量表信效度之檢驗：以電子產業員工為研究對象。台灣公共衛生雜誌。21(6)，420-432。

黃睦芸 (2010)。員工知覺組織支持、工作負荷與工作後果之關連--以人格特質為調節變項。國立臺灣大學商學研究所碩士論文，台北市。取自 <https://hdl.handle.net/11296/k8t9ts>

黃 藿 (2000)。教育大辭書。國家教育研究院。
<http://terms.naer.edu.tw/detail/1302884/>

趙梅如、王世億(2013)。大學生同性友誼品質之內涵驗證及性別差異分析。國立臺灣師範大學教育心理與輔導學系。教育心理學報，44(4)，829-852。

潘蕙韶 (2008)。好士兵症候群-組織公民行為的個人代價。國立屏東科技大學企業管理系所碩士論文，屏東縣。取自 <https://hdl.handle.net/11296/2er9dv>

謝安田、楊新生(2011)。職場友誼對組織認同之影響-以工作滿意度與群體凝聚力為中介變數。人文暨社會科學期刊，7(1)，77-90。

外文部分

- Agustiningsih, H. N., Thoyib, A., & Djumilah, H. (2016). Noermijati noermijati, The effect of remuneration, job satisfaction and OCB on the employee performance. *Science Journal of Business and Management*, 4(6), 212-222.
- Arellanoa, J. L. H., Mejíaa, G. I., Serratos-Pérezb, J. N., Alcaraza, J. L. G., & Brunettec, M. J. (2012). Construction of a survey to assess workload and fatigue among AMT operators in Mexico. *Work*, 41, 1790-1796.
- Ashford, E. (2003). The demandingness of scanlon's contractualism. *Ethics*, 113(2), 273–302.
- Astrand, P. O., & Rodahl, K. (1986). *Textbook of work physiology: Physiological bases of exercise*. 3rd Edition, McGraw-Hill, New York.
- Audina, M. & Handayani, R. (2021). How intrinsic motivation, work discipline, and organizational citizenship behavior affect employee performance, enrichment. *Journal of Management*, 12(1), 1051-1057.
- Bachrach, D. G., Wang, H., Bendoly, E., & Zhang, S. (2007). Importance of organizational citizenship behaviour for overall performance evaluation: Comparing the role of task interdependence in china and the USA. *Management and Organization Review*, 3(2), 255-276.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16, 74-94.
- Baldwin, M. W., Keelan, J. P. R., Fehr, B., Enns, V., & Koh-Rangarajoo, E. (1996). Social-cognitive conceptualization of attachment working

models: Availability and accessibility effects. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(1), 94–109.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.

Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal Of Organizational Behavior*, 14(2), 103-118.

Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *Academic and Management Journal*, 26, 587-595.

Berman, E. M., West, J. P., & Richter, M. N. (2002). Workplace relations: Friendship patterns and consequences (according to managers). *Public Administration Review*, 62(2), 217-230.

Brewer, M. B. (1991). The social self: On being the same and different at the same time. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17, 475–482.

Bolino, M. C., & Turnley W. H. (2005). The personal costs of citizenship Behavior: The relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work–family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 740–748.

Bolinoa, M. C., Turnley, W. H., & Niehoff, B. P. (2004). The other side of the story: reexamining prevailing assumptions about organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 14(2), 229-

246.

Bridge, K. & Baxter, L.A. (1992). Blended relationships: Friends as work associates. *Western Journal of Communication*, 56(3), 200-225.

Browne, M. W., & Cudeck, R. (1992). Alternative ways of assessing model fit. *Sociological Methods & Research*, 21(2), 230-258.

Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 65-74.

Chemolli, E., & Gagné, M. (2014). Evidence against the continuum structure underlying motivation measures derived from self-determination theory. *Psychological Assessment*, 26(2), 575–858.

Cooper, C. L., Dewe, P. J., & O’Driscoll, M. P. (2001). *Organizational stress: A review and critique of theory, research, and applications*. Thousand Oaks, CA: Sage. Crant, J. M. 2000. Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26, 435- 462.

Dobel, J. P. (2001). Can public leaders have friends? *Public Integrity*, 3, 145-158.

Fajrina, N. N., Militina, T., & G.N, A. (2020). Employee performance in PT BPD kaltim kaltara samarinda international journal of economics. *Business and Accounting Research*, 4(1), 55-65.

Farh, J. L., Earley, P. C., & Lin, S. C. (1997). Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Administrative Science Quarterly*, 421-444.

- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gatewood & Field. (1998). Human resource selection (4th Ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Gay, L. R. (1992). Educational research competencies for analysis and application. Macmillan. New York.
- Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y., & Cooper, C. (2008). A meta analysis of work demand stressors and job performance: Examining main and moderating effects. *Personnel Psychology*, 61, 227-271.
- Gorsuch, R. (1983). Factor analysis (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). Multivariate data analysis (6th ed.). New Jersey : *Prentice-Hall*.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., & Tatham, R. (2006). Multivariate Data Analysis. 6th Edition. Upper Saddle River, Pearson Prentice Hall.
- Hamilton, E. A. (2007). Firm friendship: Examining functions and outcomes of workplace friendship among law firm associates (Unpublished doctoral dissertation). Boston College. Boston, MA.
- Harvey, S., Blouin, C., & Stout, D. (2006). Proactive personality as a moderator of outcomes for young workers experiencing conflict at work. *Personality and individual differences*, 40(5), 1063-1074.
- Haslam, S. A., Adarves-Yorno, I., Postmes, T., & Jans L. (2013). The

Collective Origins of Valued Originality: A Social Identity Approach to Creativity. *Personality and Social Psychology Review*, 1-18.

Hayes, A. F. (2013). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach. *Guilford Press*.

Hidayat, W. Y. M., Retnowati, N., & Istanti. E. (2017). Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional, organizational citizenship Behavior(OCB), Reward dan punishment terhadap kinerja karyawan pada PT. Home center indonesia. *Jurnal Manajemen Branchmarck*, 4(3).

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.

Huston, T., Levinger. E. d. (1978). Perspectives on interpersonal attraction. New York : *Academic. In press*.

Jones, E., Chonko, L., Rangarajan, D., & Roberts, J. (2007). The role of overload on job attitudes, turnover intentions, and salesperson performance. *Journal of Business Research*, 60(7), 663–671.

Joreskog, K. G., & Sorbom, D. (1984). USREL vi: Analysis of linear structural relationships by the method of maximum likelihood. Chicago: National Educational Resources.

Jung, H. S., & Jung, H. S. (2001). Establishment of overall workload assessment technique for various tasks and workplaces. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 28(6), 341-353.

Kahn, R. L., & Antonucci, T. C. (1980). Convoys over the life course: Attachment, roles, and social support. *Life-span Development and Behavior*, 3, 253–286.

- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Occupational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York : Wiley.
- Katz, D. (1964). The Motivational Basis of Organizational Behavior. *Behavioral Science, 9*, 131-133.
- Kohut, H. (2013). *The analysis of the self: A systematic approach to the psychoanalytic treatment of narcissistic personality disorders*. University of Chicago Press.
- Koys, G. J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A Unit-Level, Longitudinal Study. *Personnel Psychology, 54*(1), 101-114.
- Kruger, L. J., Bernstein, G., & Botman, H. (1995). The relationship between team friendship and burnout among residential counselors. *The Journal of Social Psychology, 135*(2), 191-201.
- Lee, J. H. & Ok, Ch. (2011). *Effects of workplace friendship on employee job satisfaction, organizational citizenship behavior, turnover intention, absenteeism, and task performance*. Manhattan, USA. Kansas State university.
- Li, C. (2017). *Does friendship make employees better citizens?* (Master thesis, The John Molson School of Business, Concordia University, Canada).
- Mao, H. Y. (2006). The relationship between organizational level and workplace friendship. *International Journal of Human Resource Management, 17*(10), 1819-1833.
- Markiewicz, D., Devine, I., & Kausilas, D. (2000). *Friendship of women and*

men at work job satisfaction and resource implication. *Journal of Management Psychology*, 15(2), 161.

Maslach, C., Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout : New perspectives. *Applied and Preventive Psychology*, 7(1), 63-74.

Morrison, R. & Nolan. T. (2007). Too much of a good thing difficulties with the workplace friendship. *University of Auckland Business Review*, 9(2), 32-41.

Morrison, R. (2004). Informal relationships in the workplace: Associations with job satisfaction, organisational commitment and turnover intentions. *New Zealand Journal of Psychology*, 33, 114-128.

Nemeth, C. J., & Staw, B. M. (1989). The tradeoffs of social control and innovation in groups and organizations. *Advances in Experimental Social Psychology*, 22, 175-210.

Nielsen, I. K., Jex, S. M., & Adams, G. A. (2000). Development and validation of scores on a two-dimensional workplace friendship scale. *Educational and Psychology Measurement*, 60(4), 628-643.

O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (1996). Culture as social control: Corporations, cults, and commitment. In B. M., Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews*, 18, 157–200.

Organ, D. W. & Ryan, K. (1995). A Meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-802.

Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship

behavior. *Organizational Behavior*, 12, 43-72.

Ozlem, B., Emrah, O. (2016). Effects of workplace friendship on individual outcomes. *Bartın University İ.İ.B.F. Magazine*, 7(13), 326-338.

Parker, S. K., & Sprigg, C. A. (1999). Minimizing strain and maximizing learning: The role of job demands, job control, and proactive personality. *Journal of Applied Psychology*, 84(6), 925–939.

Parkes, K. R. (1994). Personality and coping as moderators of work stress processes: Models, methods and measures. *Work & Stress*, 8(2), 110-129.

Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestion for future research. *Human performance*, 10(2), 133-151.

Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262–270.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., 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., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (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.

Podsakoff, P. M., Organ, D. W. (1986). Self-Reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544.

- Raykov, T. (2011). Evaluation of convergent and discriminant validity with multitrait-multimethod correlations. *The British journal of mathematical and statistical psychology*, 64(1), 38-52.
- Reid, G. B., & Nygren, T. E. (1988). The Subjective Workload assessment Technique: A Scaling Procedure for Measuring Mental Workload. *Advances in Psychology*, 52, 185-218.
- Schreiber, J. B., Stage, F. K., King, J., Nora, A., & Barlow, E. A. (2006). Reporting structural equation modeling and confirmatory factor analysis results: A review. *The Journal of Educational Research*, 99(6), 323–337.
- Selye, H. (1982). History and present status of the stress concept. In L. Goldberger & S. Breznitz (Eds.), *Handbook of stress: Theoretical and clinical aspects*: 7-17. New York: Free Press.
- Sias, P. M., & Cahill, D. J. (1998). From coworkers to friends: The development of peer friendships in the workplace. *Western Journal of Communication*, 62(3), 273-299.
- Sias, P. M., Smith, G., & Avdeyeva, T. (2003). Sex and sex-composition differences and similarities in peer workplace friendship development. *Communication Studies*, 54(3), 322-340.
- Sias, P. M., Heath, R. G., Perry, T., Silva, D. & Fix, B. (2004). Narratives of workplace friendship deterioration. *Journal of Social and Personal Relationship*, 21, 321-340.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653–663.

- Song, S. H. (2007). Workplace friendship and employees productivity: LMX Theory and the case of the Seoul City Government. *International Review of Public Administration*, 11(1), 47-58.
- Štěpánek, M. (2015). Positive and negative effects of friendship at the workplace. Vaasa University Of Applied Sciences, International Business.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (2004). The social identity theory of intergroup behavior. In J. T. Jost & J. Sidanius (Eds.). *Key readings in social psychology. Political psychology: Keyreadings: 276–293*. New York: Psychology Press.
- Torkzadeh, G., Koufteros, X., & Pflughoeft, K. (2003). Confirmatory analysis of computer self-efficacy. *Structural Equation Modeling A Multidisciplinary Journal*, 10(2), 263-275.
- Tzeng, H. (2002). The influence of nurses' working motivation and job satisfaction on intention to quit: An Empirical Investigation in Taiwan. *International Journal of Nursing Studies*, 39, 867-878.
- Walz, S. M., & Niehoff, B. P. (2000). Organizational citizenship behaviors: their relationship to organizational effectiveness. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 24(3), 301-319.
- Weick, K. E. (1984). Small wins: Redefining the scale of social problems. *American Psychologist*, 39(1), 40–49.
- Weiner, B., Graham, S., & Chandler, C. (1982). Pity, Anger, and Guilt: An attributional analysis. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 8(2), 226-232.
- Williams, J. R., Miller, C. E., Steelman, L. A., & Levy, P. E. (1999). Increasing

feedback seeking in public contexts: It takes two (or more) to tango. *Journal of Applied Psychology*, 84(6), 969–976.

Williams, L. J., Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.

Winstead, B. A., Derlega, V. J., Montgomery, M. J., & Pilkington, C. (1995). The quality of friendships at work and job satisfaction. *Journal of Social and Personal Relationships*, 12(2), 199-215.

XIE, J., & YAN, M. (2016). Active coping or avoidance? The effect of proactive personality on the relationship between workplace ostracism and organizational citizenship behavior. *Acta Psychologica Sinica*, 48(10), 1314-1325.

Zhuang, W. L., Chen, K. Y., Chang, C. L., Guan, X., & Huan, T. C. (2020). Effect of hotel employees' workplace friendship on workplace deviance behaviour: moderating role of organisational identification. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102531.



附錄

附錄 研究問卷

敬愛的填答者，您好：

非常感謝您在百忙之中撥冗填寫此份問卷！這是一份學術性的問卷，本問卷主要探討**職場中友誼與工作的關係**。本問卷資料採匿名填寫，填寫內容無關個別價值對錯，請您依據自己的實際情況與感受作答，您所提供的資料僅供學術研究之用，不涉及隱私，敬請您放心的填寫。誠摯感謝您能協助這項研究的調查，僅此致上萬分的感激。

祝您 平安順心！

國立臺灣師範大學 科技應用與人力資源發展學系
指導教授 陳怡靜教授
研究生 段秀清敬啟
2020 年 03 月

問卷填答說明

問卷之填寫需要花點時間，非常感謝您的協助。本問卷的題目，沒有標準答案，請您依據自己的實際經驗或看法，逐題填寫。本問卷以 Likert 五點尺度進行衡量，請勾選您對該問項的同意程度，並在□內打√。每道題項皆為單選題，請勿複選。

第一部分：基本資料

請問您是否在职	<input type="checkbox"/> 是	<input type="checkbox"/> 否	
請問您是否為管理職位	<input type="checkbox"/> 是	<input type="checkbox"/> 否	
請問您的性別	<input type="checkbox"/> 男生	<input type="checkbox"/> 女生	
請問您的年齡	<input type="checkbox"/> 25歲(含)以下 <input type="checkbox"/> 36歲~40歲 <input type="checkbox"/> 51歲~55歲	<input type="checkbox"/> 26歲~30歲 <input type="checkbox"/> 41歲~45歲 <input type="checkbox"/> 56歲以上	<input type="checkbox"/> 31歲~35歲 <input type="checkbox"/> 46歲~50歲
請問您最高的學歷	<input type="checkbox"/> 高中職(含)以下 <input type="checkbox"/> 研究所(含)以上	<input type="checkbox"/> 專科	<input type="checkbox"/> 大學
請問您目前任職的年資	<input type="checkbox"/> 未滿一年(含) <input type="checkbox"/> 超過5年~10年	<input type="checkbox"/> 超過1年~3年 <input type="checkbox"/> 超過10年~15年	<input type="checkbox"/> 超過3年~5年 <input type="checkbox"/> 15年以上
請問您的產業別	<input type="checkbox"/> 電子科技業 <input type="checkbox"/> 餐旅服務業 <input type="checkbox"/> 醫療衛生業	<input type="checkbox"/> 金融保險業 <input type="checkbox"/> 流通零售業 <input type="checkbox"/> 其他：_____	<input type="checkbox"/> 傳統製造業 <input type="checkbox"/> 學術及公家單位

第二部分 請依據您在職場中對工作的感受，並依實際經驗與感受作答。(皆為單選題，請勿複選)。		非 常 不 同 意	不 同 意	普 通	同 意	非 常 同 意
1	我工作的步調很快。	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2	我的工作很辛苦。	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
3	我的工作不會過量。	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
4	我沒有足夠的時間來完成工作。	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
5	我的工作需要我長時間集中注意力。	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
6	我的工作非常忙碌。	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
7	我的工作場所有人力不足的現象。	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
8	我的工作很耗體力。	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5



第三部分		非 常 不 同 意	不 同 意	普 通	同 意	非 常 同 意
請依據您個人的實際經驗與看法作答。 (皆為單選題，請勿複選)。						
9	我如果看到別人處在困難中，我會盡我所能地提供幫助。	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
10	我很擅長將問題轉化為機會。	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
11	我一直在尋找更好的行事方式。	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
12	我會正視我所遇到的問題。	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
13	我喜歡挑戰現狀。	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
14	我如果相信一個觀點，沒有任何障礙能夠阻止我去實現它。	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
15	我如果相信某件事，不管成敗如何，我都會去做。	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
16	當我看到自己的想法實現時，會讓我很興奮。	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
17	我總是在尋找新的方法使自己的生活更好。	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
18	我享受克服想法上的障礙所帶來的樂趣。	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
19	我總希望我在群體中是特別的。	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
20	我會堅持自己的想法，即便別人反對。	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
21	我能比其他人更早發現一個好的機會。	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
22	我總是傾向於讓別人來開始一個新的專案/工作。	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
23	我很擅長識別機會。	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
24	無論在哪裡，我都是推動建設性變革的強大力量。	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
25	我看到自己不喜歡的事物，我會去改變它。	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

第四部分		非 常 不 同 意	不 同 意	普 通	同 意	非 常 同 意
請依據您在工作場所中對同事或工作的態度，並依實際經驗與感受作答。(皆為單選題，請勿複選)。						
26	如果有同仁的工作跟不上，我會給予幫助。	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
27	我願意與團隊的其他成員共用自己的特長。	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
28	當團隊的其他成員意見不一致的時候，我會盡力去協調。	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
29	我會盡力避免與團隊的其他成員產生矛盾。	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
30	我願意花時間對成員在工作中遇到的問題作說明。	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
31	我在做有可能影響到團隊其他成員的事之前，會提前跟他們打招呼。	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
32	在團隊其他成員情緒低落的時候，我會給予鼓勵。	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
33	我會對如何提升團隊效率，提出建設性的建議。	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
34	我願意表達自己覺得什麼是對團隊有益的看法，即使遭到他人的不滿。	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
35	會參加團隊會議並積極參與。	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

第五部分		非 常 不 同 意	不 同 意	普 通	同 意	非 常 同 意
請依據您在工作場所中與同事之間的關係，並依實際經驗與感受作答。(皆為單選題，請勿複選)。						
36	我有很多機會去了解我的同事。	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
37	我可以和我的同事共同合作，以解決問題。	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
38	我在組織裡，有機會和其他同事聊天。	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
39	組織會鼓勵員工進行溝通。	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
40	我有機會在我的工作場所內發展緊密的友誼。	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
41	在組織裡只要工作做完，私底下的非正式交談，都是被允許的。	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
42	我在工作團隊中我已經建立堅定的友誼。	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
43	我會在工作場合以外的地方和同事進行社交活動。	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
44	我在工作時，能夠信任別人。	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
45	我覺得大部分的同事都可以信賴。	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
46	我期盼上班，原因是能見到同事。	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
47	我不認為在工作上真正的朋友。	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

本問卷到此已結束，請檢查是否有遺漏的選項!最後感謝您的耐心

填答~

全文完