

靈性領導、個人—組織契合與工作滿意度關係之研究：以某佛教團體為例

李俊達*、翟子睿**

摘要

靈性領導理論將領導、靈性和個人的意義感聯繫在一起，領導者透過滿足追隨者對於獲得靈性存在、生命意義感等方面的需求，來實現靈性領導。從管理學的角度來看，靈性被運用到組織與領導時，其所強調的是管理面的實用價值。本研究關注者，對於本身即具備靈性本質的宗教組織，其被職工所知覺的靈性領導，是否同樣具備靈性領導的管理效益。本研究所調查分析的宗教團體，係以佛教思想做為組織內部靈性領導及型塑組織文化的核心，特別突顯出「宗教靈性」的一面。實證結果顯示，宗教團體的職工會因為靈性領導而提高工作滿意度。然而，職工的個人—組織契合與靈性領導之間並未產生調節效果，未能進一步提高工作滿意度。宗教團體的宗教價值觀強大，靈性領導可以強化職工扶助世人的信仰，但在經營上，仍需強調組織管理，提高職工個人與組織之間在管理價值一致的契合度。就組織長遠發展論，應建立經營管理的價值觀，讓職工瞭解組織長遠目標，發揮補充性契合。從而，透過宗教靈性的啟發，發揮出靈性領導的交乘效果，提高職工的正向態度與工作表現。

關鍵詞：宗教靈性、職場靈性、靈性領導、個人—組織契合、工作滿意度

* 臺北市立大學社會暨公共事務學系副教授，電子郵件：chunda@utapei.edu.tw。

** 國立臺北護理健康大學生死與健康心理諮商系所兼任助理教授，電子郵件：joe955055@gmail.com（通訊作者）。

壹、前言

靈性 (spirituality) 一詞的內涵，源自於宗教概念之基礎上，強調宗教的起源、體驗與啓發。Saddler (2005) 指出，靈性的本質是學習、信仰和獨特的態度，像是一種接近上帝、具高的能力，在宇宙中超越自然的力量。Ross (1997) 指出，靈性是一種自我內在與至高者、自然萬物、甚至超越自我之遠大目標之間的關係，而此定義顯然與宗教信仰之間有密切關係。杜明勳 (2003) 則認為「靈性」包括了希望、信仰、信念、宗教價值觀等。質言之，靈性一詞之概念是基於個人對於宗教的思想、體驗、行為與體制互動中，所產生的內心驅動與現實世界的結合。

靈性與現實世界的連結作用於職場中，則會使個人因受到宗教影響的生命經驗或靈性狀態表現在職場的脈絡中。另一方面，組織領導與組織文化所形成的價值觀體系，在一定程度上，也會影響到個人對於職場的契合與工作滿意度。近年來，靈性領導受到愈來愈多的關注 (Hill et al., 2013)。諸多研究取向表明，組織內部的靈性領導不僅僅是一種趨勢，更成為組織理論和實踐的新典範 (Karakas, 2010)。亦有論者稱靈性領導為組織第四波的運動：以靈性為基礎的組織 (Wagner-Marsh & Conley, 1999)。組織若能重視靈性和靈性領導能力，對於員工的工作滿意度、生產力、組織競爭優勢和利潤的提升，均有正面的影響 (Fahey, 2007)。

事實上，靈性領導應用於當代的組織理論中，可能不再限定於宗教概念的範疇中，更朝向管理及文化的層面。Ashmos 與 Duchon (2000, pp. 135-137) 就認為，所謂職場靈性，包括「有意義的工作」、「群體生活的互動」及「內在生命」。其論點相當程度地淡化宗教的意涵，抑或是將宗教信仰與理念融入、隱含於「內在生命」的概念中。因此，在翻譯上，當試圖從組織管理的角度切入「靈性」的概念，強調「靈性」的發展、應用、以及效果時，以「精神」(spirit) 一詞做為字根，翻譯為「精神力」應更為貼切 (李俊達, 2013, 頁 14)。

國內既有關於靈性領導的研究少見，主要集中在教育領域 (王秋絨, 2015; 蔡進雄, 2006a, 2006b, 2007a, 2007b)，聚焦於學校教育人員的職場靈性，發現從學校組織特性、教育輔導、關懷倫理及生命教育等方面來看，「靈性領導」頗適合運用在學校組織。另僅有三篇是探討一般企業組織、社工團體、警察組織的靈性領導。陳沁怡、楊金源 (2008) 針對製造業、金融業、服務業員工的問卷調查結果進行結構方程式分析，證實靈性領導可以喚起員工自我層面的心理知覺，而影響員工的工作表現。林淑卿、蕭至邦 (2018) 透過質性訪談，指出社工團體的主管應接受靈性領導課程，以提升社工的工作績效。吳斯茜、黃莉淇 (2022) 從職場靈性觀

點探討警察領導力之培育，建議警察主管的領導方式，可考慮轉變為靈性領導。

上述國內的研究成果均是探討靈性被運用到組織與領導，強調管理面的實用價值。從「組織」的定義來看，組織是將人員作刻意安排，以達成某些特定目標。因此，即便是宗教性的非營利組織，當其規模日益龐大時，包括在組織結構、人事管理、財務會計等方面，幾乎與一般組織無異。然而，值得探討的問題是，在宗教組織中，既有與宗教價值觀密不可分的信仰，又必須強調世俗面，以效率、效能、經濟掛帥的經營管理。對於本身即具備靈性本質的宗教組織，其被職工所知覺的靈性領導，是否同樣具備靈性領導的管理效益？

本研究以某宗教團體為個案，探討靈性領導、個人—組織契合與工作滿意度之間的關係。該宗教團體以佛法為核心，以佛教思想作為組織內部靈性領導及型塑組織文化為核心。對於在宗教非營利組織任職的正式職工而言，可以感受到宗教團體領導者具有明確信仰和崇高道德情操，受其影響，共同為朝向組織的慈善目標而努力。同時，從組織文化的契合來定義「個人—組織契合」（person-organization fit），根據 O'Reilly 等人（1991）研究，價值觀是基本且持續性的信念，是組織文化的一部分。當員工價值觀與組織管理價值觀一致時，組織文化將發揮作用，激發出員工在職場上的正面態度。宗教團體為求組織永續經營，其管理理念也必須與職工自認適當的管理價值、態度、行為一致，彼此契合。俾能有效整合人力、物力、運用社會資源，實踐宗教理想。

既有的研究多強調，靈性領導會影響工作滿意度。宗教團體的職工受到靈性領導的激勵，即便薪資水準不高，其自身內在滿意度高，也可能自願長期留任。因此，對於宗教團體職工而言，靈性領導有助於提升工作滿意度。值得探討的問題是，在宗教團體中，職工的個人—組織契合是否會在靈性領導與工作滿意度，存在調節效果。申言之，宗教組織除了強調其宗教靈性的領導風格外，在經營管理的價值觀上應該強調效率。從職工的角度來看，其作為組織成員，必然在意自身的工作表現、薪資水準與升遷期許，同時，也期待組織重視職工表現得的績效管理與升遷制度。當職工個人的價值觀與宗教團體在組織經營價值觀之間的契合度越高時，應可與靈性領導發揮交乘的效果，進一步提升職工的工作滿意度。

貳、文獻回顧

一、靈性領導的意涵

(一) 從個人靈性到靈性管理

靈性是指人們對於生命意義及價值的需求，其源自拉丁文字根「spiritus」。英文「spirit」泛指「賦予生命生氣」的靈魂、精神、心、活力、情感、性格、氣概、勇氣、能量等（Weiner & Simpson, 1991）。靈性的定義常因人而異且廣泛（Summer, 1998），廣義地來說，靈性是為我們的生命帶來意義與方向的一種深刻與有活力的能量（Miller & Thoresen, 2003）。整體而言，靈性是一個廣泛的概念，可以視為一個人最核心最深沉的部分，包含了價值、意義與目的。靈性發展的重要步驟是往內在生命而不是聚焦於外在環境，而同情與智慧是靈性成長的產物。

Krishnakumar 與 Neck（2002）認為靈性大致可以分成三種不同的觀點：「宗教觀」（religious views）、「內在起源觀」（intrinsic-origin views）、「存在主義觀」（existentialist views）。第一，從宗教觀來看，靈性的概念與宗教之間密不可分，因此會從宗教的角度去定義。例如，Saddler（2005）指出，靈性的本質是學習、信仰和獨特的態度，像是一種接近上帝、具高的能力，在宇宙中超越自然的力量。第二，從內在起源的觀點來看，靈性產生於個體內部，主要基於個人的價值觀與哲學，超越了宗教的規則，尋求的是個體內在的意義與滿足（Krishnakumar & Neck, 2002, p. 154）。第三，存在主義觀的靈性則是強調個體存在的意義，在思索個人存在意義的過程中，靈性可能源自於宗教，也可能啟發自個人的內在自我對話、省思，也可能來自生活中與任何實際存在之間的互動。

Mosalanejad 等人（2012）指出，組織變革管理學派已經多方面地應用靈性，主要目的是改變組織成員的行為。過去的組織行為理論，例如組織文化觀點，認為改變組織成員行為的方法需要先調整組織的結構或系統，之後再引導組織成員產生「合適」的行為（agreeable behaviors），改變的程序是「由外而內」（a shift from outside to inside）。然而，如果是以靈性管理驅使成員改變，將會觸及到個人靈性層面最基本的本質，形成「由內向外」（from inside to outside）的改變，更能為組織的成長帶來源源不絕的生命力。因此，在管理上可以應用者，包括內在起源觀強調個人追求與組織一致的價值，是一個內在意義滿足的過程，以及存在主義觀藉由個人在組織中的運作與互動，從職場中找到存在的意義。

（二）組織管理與靈性領導

從組織管理的角度來看，當組織遇到問題時，管理者遇到問題的第一個反應常是在理性面及技術面，分析、計畫、改變政策、改變結構與組織再造，但往往忽略了更深的層面（Bolman & Deal, 2001）。然而，愈來愈多的組織想藉由創造團結、點燃熱情及賦予工作意義的方式來拓展員工的靈性（Bolman & Deal, 2001）。Moxley（2000）指出，具有靈性的組織，上班是志業，強調與他人的連結感，並使用社群及家庭作為隱喻。而未具靈性的組織，上班是工作，其員工與組織的使命與價值缺乏一致性，競爭勝於合作與社群，員工沒有活力，領導方式是由上而下的。

重視靈性的組織會協助員工遠離受支配的感受、重視個人意義、個人價值與生活目的等，能引發員工內心意義的願景及目標，員工將會感受組織的價值與自我價值一致，並覺得在組織中的職涯有作為、有價值的，擁有一種被理解與賞識的感受（Fry & Kriger, 2009）。因此，在強調靈性的組織與重視靈性的個人之間，靈性領導扮演橋梁的作用。有關靈性領導的定義，Fry（2003）認為是一組價值觀、態度與行為，用以發自內在地激勵領導者與其他人，透過團體成員之間的凝聚力與呼召（calling）來滿足自身的靈性存在。Smith 與 Rayment（2007）定義，靈性領導是領導者個人經驗的觀點，用心了解別人的感受、提供支持，瞭解人與人之間的關係。

靈性領導深植願景、希望與信心以及無私的愛等內在激勵模式，以形塑有效領導者的領導行為（Fry, 2003）。靈性領導透過內在激勵的方式，喚醒組織成員的靈性。從管理的效益面來看，當靈性領導植入工作場域中，會為員工帶來靈性發展與成長，例如增進自我肯定與成就感，進而提升組織的和諧、績效以及為組織帶來長期的成功。靈性領導者將提供給職場的工作者服務與意義，並且能削弱恐懼、生氣、失敗感及驕傲等破壞性的情緒，增進員工幸福感受，進而提高組織績效（Schaufeli & Bakker, 2004）。整體而言，從領導理論來看，靈性領導係基於影響理論，領導者能夠以身作則，樹立典範，發揮魅力，影響所屬成員，為朝向組織與個人共同目標而努力。

二、靈性領導與激勵理論

激勵主要探討人類行為的主要動力來源，究竟是什麼引導或是導致行為，以及如何讓行為維持或持續。激勵有兩種最基本的形式，外在激勵與內在激勵。靈性領

導係基於內在激勵所建立的理論，以下先就外在激勵與內在激勵的模式加以說明，之後再具體說明靈性領導的理論內涵。

（一）外在激勵與內在激勵

外在激勵意指行為是受到個人之外的外在因素所激勵，可能是來自其他個人、團體或是系統的外在報酬。外在報酬必須要滿足或是超過他人的期望，而個人因此被迫去從事某些行為，以滿足個人低層次的需要，藉以獲得生存的機會。相對地，內在激勵是來自於行動本身的樂趣，個人因為活動的樂趣而積極從事某項活動，在從事該活動之後，可以提升個人成長或是滿足高層次的需要。因此，內在激勵通常帶來較佳的學習效果、較好的工作表現與健康（Benware & Deci, 1984; Deci & Ryan, 1985; Valas & Slovik, 1993）。

Fry 等人（2006）認為，內在激勵起因於「個人的勝任能力」（competence）、「自主性」（autonomy）、「人與人之間的關係」（relatedness）。勝任能力是一種完成任務的技能，能對妥善應對任務情況，並對將來處理類似任務具備信心。自主性是指，基於內部知覺的因果關係，相信某項任務在個人控制下可以完成。因此，個人基於自主性會願意自願地付出額外的努力，追隨自己內在的興趣。最後，內在激勵可能是為了確保某一種人與人之間的關係。個人依據過去的經驗，相信在任務完成後，某些人會因此獲得妥善的照顧（Ryan & Grolnick, 1986; Ryan & La Guardia, 2000; Ryan et al., 1994）。

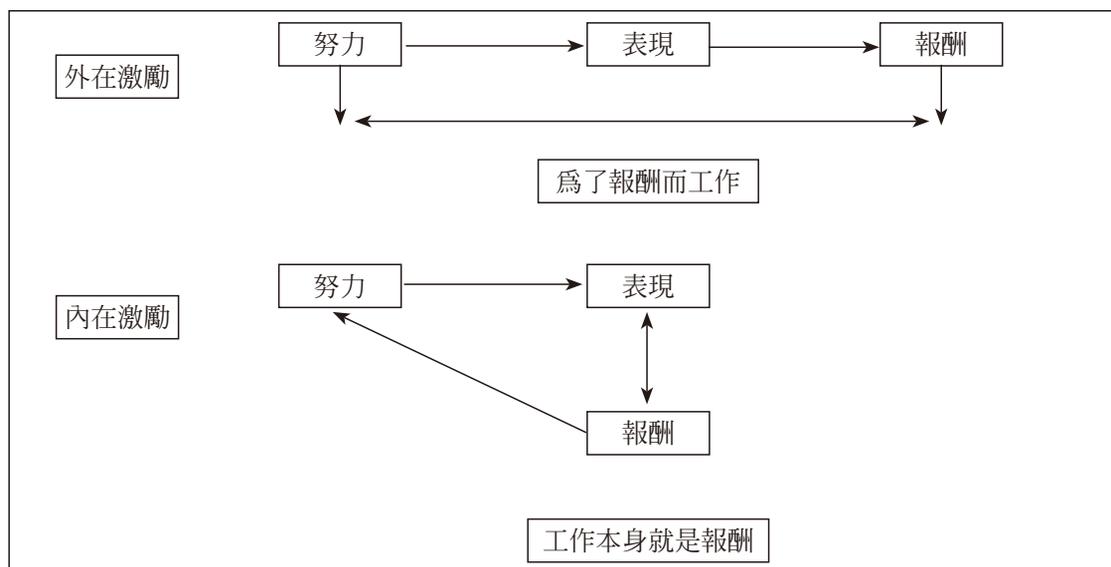
如圖 1 所示，在外在激勵的模式之下，員工努力在任務表現上是為了報酬，因此，是為了報酬而工作。相對地，在職場上，工作的意義是員工透過內在激勵所自己賦予的，基於內在激勵，員工會認為工作本身就是報酬。與任務表現有關的內在報酬是由個人所控制，其目的是要滿足個人可以達到高層次需要的勝任能力，以及自我決定、自我滿足。這些報酬是依據個人的內在經驗，過去曾經因為某些任務表現並帶來同樣的效果。因此，表現與報酬是融合的、無法區別的。從組織的角度來看，靈性領導可以對員工形成內在激勵，讓員工瞭解工作的意義，極為重要。如同 Whetten 與 Cameron（1998）所指，透過「良善人性管理」（good people management），藉由員工的內在激勵，是影響組織獲利能力最重要的因素。

（二）基於內在激勵的靈性領導理論

靈性領導是 20 世紀末美國管理學者提出的新領導理論，作為職場靈性研究的

圖 1

外在激勵與內在激勵



資料來源：“Toward a Theory of Spiritual Leadership,” by L. W. Fry, 2003, *The Leadership Quarterly*, 14(6), p. 696.

一個子領域，該理論的提出為解決當前組織行為學中一些深層問題提供新的參考框架。Fry（2003, 2005a）、Fry 與 Matherly（2007）從內在激勵的模型發展出靈性領導理論。Fry（2005a）藉由職場靈性、正向心理學等相關理論，將正向健康與靈性幸福的概念，納入靈性領導的理論。這些相關理論均認同，某些價值、態度與行為對於人類的正向健康與安適是必要的。

靈性領導理論認為，個人會為了服膺某些重要人物，而追求在願景／目的／任務上的個人超越，同時藉此呼召與歸屬感，滿足自身對於靈性幸福的需要。在靈性領導之下，個人會滿足自己的生活，感到愉悅、和平與寧靜。同時，感受到心理的安適，減少身體的損耗及其他生理問題（Fry et al., 2006, p. 338）。整體而言，靈性領導理論是組織發展與組織轉型的一個新的典範，將組織的演化帶往正向，促使人類個體與組織整體績效的共存與最適化。

當代激勵理論認為，人們之所以採取或持續某項行為，是因為相信這個行為經可以帶來預期的結果或是目標（Deci & Ryan, 2000）。Fry（2003, 2005a）、Fry 與 Mathery（2006）所發展的靈性領導與績效之間的因果理論，藉由內在激勵的模型，涵蓋願景、希望／信念、無私的愛，以及職場靈性、靈性幸福等相關理論，說明靈性領導如何帶來績效的過程。靈性領導藉由呼召與歸屬感（membership），

同時挖掘領導者與跟隨者對於靈性存在的根本需要（fundamental need）。靈性領導創造個人、團隊與組織之間願景與價值觀的融合，促進更高層次的組織承諾與生產力。

三、靈性領導與工作滿意度

Hoppock（1935）認為工作滿意度是個人對工作情境的主觀反應，包含個人生理與心理上對工作環境與工作本身的滿足感受。Porter 與 Lawler（1968）認為，實得與預期的報酬差距就是工作滿意度。Robbins 與 Judge（2019）則指出，員工的工作滿意度是其對工作所抱持的態度。Luthans（2011）定義工作滿意度是員工從工作中對於重要事物所感受到美好程度，所謂的重要事物包括工作本身、薪資體系、升遷、管理者的態度、同事的態度等。整體而言，員工的工作滿意度高意指對工作抱持正面態度，相對地，工作滿意度低表示對工作抱持負面態度。

早年在《激勵與個性》（*Motivation and Personality*）一書中，Maslow（1954）提出「需求層級理論」（hierarchy of needs theory），由下而上地列出五種人性需求。然而，1960 年代之後，Maslow 開始意識到此層次架構不夠完整，若一味強調自我實現的層次，可能會導向不健康的個人主義，甚至於自我中心的傾向。1970 年代末期，Maslow（1969a, 1969b, 1969c）提出「Z 理論」（theory Z）的看法，認為「自我實現」並不能成為終極目標。Maslow（1971）表示，一個人的靈性層次若無法超越個人的範疇，則個人會變得暴虐殘忍、對人冷漠無情，而其自身則會感到心靈空虛、對未來不再抱持希望。因此，Maslow（1971）認為在自我實現的需求之上，尚有一種超越個人範疇的「自我超越」（self-transcendence），又稱為「靈性需求」（spiritual need）。

傳統的領導較多傾向於生存和安全的低層次需求，而靈性領導更重於尊重與自我實現等高層次需求，以及更高的靈性需求。靈性領導理論將領導、靈性和個人的意義感聯繫在一起，主張領導者通過滿足追隨者對於獲得靈性存在、生命意義感等方面的需求，來實現靈性領導。Fry（2003）指出，在競爭型組織中，靈性領導可以幫助員工在職場的框架內治癒疲憊的身心，從而產生靈性的滿足。靈性領導涉及人之所以為人的內在本質，領導者的靈性受到員工個人的中介，與員工所處的社會脈絡和生活經驗交織在一起（Gibson, 2014）。Fahey（2007）即指出，應在職場上能運用並整合靈性，同時藉以發展和建構出靈性領導的特質。

組織若能重視靈性和靈性領導，對於員工的工作滿意度、生產力、組織競爭

優勢和利潤的提升，均有正面的影響。許多實證研究指出靈性領導的效益，例如有助提升員工績效（Wang et al., 2019; Yang et al., 2019）、提高滿意度（Fry et al., 2017）、增加知識共享行為（Wang et al., 2019）、降低工作倦怠（Yang & Fry, 2018）、增加組織公民行為（Cho & Han, 2018）、提高員工組織承諾感（Chen & Li, 2013）。此外，當領導者可以在關照員工的靈性層面，員工將在情感上更加依附組織，提高留任意願（Yang et al., 2019）。這些研究認為靈性領導的追隨者更有可能取得更好的工作表現，因為員工可以在工作中體驗到意義，而不是將工作視為基於外在獎勵的簡單交換關係（Krishnakumar et al., 2015）。Chen 與 Yang（2012）從「社會交換理論」（social exchange theory）來解釋靈性領導的影響力，由於靈性領導在職場上的意義和價值，員工更有可能將自己視為與領袖社會交換關係的參與者。當員工認為領導者使他們的工作變得更有意義，並使他們自認為是組織的一分子，他們可能透過提高工作績效來做為回報。

靈性領導的唯一目標是發展持續不斷改進的文化，在此種動態且互動的過程中，靈性領導發展領導者與部屬的關係，協助滿足部屬的需求。因此，當員工個人具有靈性需求時，藉由靈性領導的呼召可以在職場上獲得靈性滿足，提高工作滿意度。Azazz 與 Elshaer（2021, p. 4）認為，靈性領導可以提高工作滿意度的原因有三：第一，靈性領導幫助員工關注願景，進而體會工作的意義以及呼召，而不是自己藉由「工作交換到哪些獎賞」（trade-off of rewards）（Chen & Yang, 2012; Yang et al., 2019）。有意義的職場使員工感受到工作的價值、目的以及方向，提高工作滿意度（Lavy & Bocker, 2018）。第二，靈性領導者向員工表達關愛、提供方向與訓練、建立充滿人性關懷的工作環境，將使員工感受到「自我功效」（self-efficacy）與工作滿意度（Rigotti et al., 2020）。第三，從「資源保存理論」（conservation of resources theory）來看，藉由靈性領導，員工可以保存良好的同僚關係，成為珍貴的資源（Yang et al., 2019），從而提高工作滿意度。

四、個人—組織契合在靈性領導與工作滿意度之間的調節作用

Robbins 與 Judge（2019, p. 156）指出，「個人—組織契合」（person-organization fit）的論點認為，員工會受到與其價值觀相符的組織吸引，進而被選入組織。若個人人格與組織杆格不入，則會選擇離開。當組織面臨變動快速的動態環境，個人人格能與組織文化相契合，員工的應變力及工作的遞補能力將會顯著提升。個人與組織契合的相關研究發現，員工價值觀與組織文化相契合時，將會影響

工作滿足感、組織承諾度，也會降低離職的可能性。

個人和其工作環境之間的「契合」(fit)是組織行為和工業組織心理學的重要課題(Schneider, 1987)，個人與其工作環境之間的契合，是指個人和環境互相得到供需平衡，通常統稱為「個人與環境契合」(person-environment fit, P-E fit)。廣義而言，涵蓋「個人工作契合」(person-job fit)、「個人—組織契合」(person-organization fit)、「個人群體契合」(person-group fit)、「個人主管契合」(subordinate-supervisor fit)等。就個人—組織契合而言，早期係建立在「吸引—選擇—歸屬」(attraction-selection-attribution)的觀點上，探討個人與組織相互知覺背景特質相類似時，會產生吸引作用。故而，員工以進入組織後，被安置於最適表現的工作職務(Schneider, 1987)。晚近有關個人—組織契合的理論觀點，強調組織特性與個人行為的互動過程(Cable & DeRue, 1997; Chatman, 1989, 1991)，包括組織文化、目標契合、個人與組織供需的三個觀點。

Seashore 與 Taber (1975) 在工作滿意度的分析架構中，提出工作滿意度的前因與結果變項。其中，前因變項包括員工的個人因素（從穩定到不穩定）與環境因素（從微觀到宏觀），結果變項則分別是員工在個人層面、組織層面、社會層面的回應。前因變項中，影響工作滿意度高低的組織內部環境因素之一，包括組織的管理與領導，而影響的個人因素之一，是穩定的人格特質，如價值觀、需求等。因此，提高員工工作滿意度的來源，可能分別來自領導與員工本身的個人特質。單就領導與員工滿意度的影響關係，兩者存在直接影響關係。然後，若從個人—組織契合的論點與靈性領導理論來看，領導與員工個人價值觀之間，可能存在交互作用的關係。

Fry (2003, 2005b) 指出，靈性領導需要創造一個願景，使領導者與追隨者感受到呼召，以及自己的生命充滿意義，與他人與眾不同。同時，靈性領導需要依據價值觀與無私的愛，建立一個組織文化，使領導者與追隨者都能體認到歸屬感，彼此理解與欣賞，並且互相真誠關懷。靈性領導藉由呼召與歸屬感，同時挖掘領導者與追隨者對於靈性存在的根本需要。靈性領導創造個人、團隊與組織之間願景與價值觀的融合，促進更高層次的組織承諾與生產力。

一旦組織價值有利於個人超越自我、對他人或社會付出貢獻，同時能讓個體相信，組織有適當的價值觀，以及關懷員工和群體的福利等等，將有助於員工感受到喚醒其職場靈性。因此，當員工知覺到高度靈性領導時，本會提高工作滿意度。倘若藉由靈性領導的呼召，個人價值觀在組織獲得實踐、個人靈性需求在組織內獲得滿足，更加深化個人—組織契合程度。知覺到高度的靈性領導與高度的個人—組織

價值觀契合，交乘效果後，更加了解工作的意義，並提升工作滿意度。

參、研究方法

一、研究對象與抽樣

本研究調查之宗教組織為臺灣佛教教團之一，以佛學思想作為組織內部靈性領導及型塑組織文化的核心。基於此組織靈性的特性，本研究於 2021 年 8 月 10 日至 10 月 1 日期間，針對該宗教團體職工，進行問卷調查。為確保資料正確性，研究者親往該宗教團體組織發放問卷，明確告知受訪者問卷資訊匿名。在維護填答者個人私密性下，真實反應意見。該宗教團體共計有 314 位職工，本研究採取普查方式，扣除無效問卷，合計取得 198 份有效問卷。為確保該宗教團體去識別化，後續調查結果的呈現將避免出現該宗教團體名稱。

二、調查工具

本研究採用之調查工具主要有三個量表，分別為靈性領導、工作滿意度、個人—組織契合。此外，並包括受訪者的個人基本資料表。本研究使用之部分原始量表為英文量表，可能在翻譯上造成語意模糊。此外，配合該宗教團體的工作脈絡，部分量表在措詞用字上亦須有所調整。為確保調查工具具備表面效度與內容效度，因疫情因素，本研究於 2021 年 7 月 14 日將問卷審查意見表寄出，並於 7 月 27 日與 7 月 29 日，透過網際網路 Google Meet，共計邀請該宗教團體 7 位年資均達 10 年以上之資深職工，進行問卷專家討論。與會專家對於本研究變項採用之量表及操作型定義均表同意，未進行題數之增刪。但基於該宗教團體受訪職工的工作脈絡，協助針對問卷題目與內容之適切性加以檢核。同時，並對反向題、文句用詞之流暢性予以潤飾，提供建議。

（一）靈性領導

本研究調查對象為宗教團體職工，有關靈性領導之變項為職工對組織整體的知覺情況。本部分量表之編製，參考 Fry 等人（2005）之題本，分為願景（vision）、希望/信念（hope/faith）、利他的愛（altruistic love）三個構面，共計 17 題：1.願景構面共 5 題，指創造一個願景，讓領導者和追隨者感受到生命中的使命感，有意義並有所作為；2.希望/信念構面共 5 題，為實現願景的工作增加

了信念、信念、信任和行動，使追隨者對未來充滿期待，並提供通過內在動機推動努力和積極期望；3.利他的愛構面共 7 題，建立一種基於利他愛價值觀的組織文化，領導者和追隨者皆有歸屬感，對自己和他人有真正的理解、關心和欣賞。此版本的量表係依據 Fry（2003）所建構之靈性領導理論，以內在激勵說明組織成員對於靈性領導的回應，並能強調靈性領導與組織績效的連結。依據專家討論的建議，靈性領導量表以「李克特六點尺度計分」（6-point Likert style scale）（1=非常不同意、6=非常同意），分數愈高表示職工知覺靈性領導的程度愈高。

（二）工作滿意度

本部分量表之編製，參考鄭仁偉、郭智輝（2004）之題本。鄭仁偉、郭智輝（2004）綜整工作滿意度的特性，指出從行為學習理論來看，員工對於完成組織目標進展程度，具有滿足感。在鑲嵌（embeddedness）的社會學概念上，工作滿意度涵蓋組織內人際之間交互關係的性質。就功利理論而言，報酬與福利是工作滿意度的重要內涵。因此，工作滿意度可分為「工具性滿意」（instrumental satisfaction）、「社會性滿意」（social satisfaction）、「利己性滿意」（egocentric satisfaction）三個構面。其他量表多以整體滿意度、內在滿意度、外在滿意度為構面，相對於此，本研究採用此量表係從組織目標達成、個人功利滿足、成員人際互動等面向，更能反映宗教團體職工在其職場脈絡所獲得的滿意度來源。

本研究以此為初稿，並針對宗教團體職工之特性適度修改，以求其適用性。

1.工具性滿意共 4 題，指個人對其在組織達成任務目標的滿意程度；2.利己性滿意共 3 題，指個人站在自利立場，認知其努力達成工作目標，可得到所欲求的經濟利益滿意程度；3.社會性滿意共 4 題，指個人與組織成員間工作互動關係的滿意程度。同樣地，工作滿意度量表以李克特六點尺度計分，分數愈高表示職工對工作滿意程度愈高。

（三）個人—組織契合

綜整既有研究（Cable & DeRue, 1997; Kristof-Brown, 2000; Muchinsky & Monahan, 1987; Netemeyer et al., 1997），個人—組織契合概念的內涵，同時包括「補充性契合」（supplementary fit）與「互補性契合」（complementary fit）二項獨立的研究構面：1.補充性契合係指「個人特質與組織環境特質相似程度」；其

中，組織環境特質包含組織文化、組織氣氛、價值觀、目標及組織規範等；而個人特質則包含價值觀、個人目標、人格及態度等；2.互補性契合是指個人與組織間存在著「需求—供給」及「需要—能力」的關係，組織提供有關財物、生理、心理及相關成長機會等，相對地，員工有所需之工作需求。

互補性契合的觀念是建立在經濟交換基礎上，較為一般管理者與求職者所接受。一般組織勞僱契約之成立，多取決於本因素。然而，本研究係將個人—組織契合做為調節變項，驗證在靈性領導與工作滿意度的影響關係中，靈性領導與個人—組織契合交乘後的調節效果。如前所述，靈性領導認為靈性領導是一組價值觀、態度與行為，用以發自內在地激勵領導者與其他人，透過團體成員之間的凝聚力與呼召，滿足自己的靈性需求（Fry, 2003）。因此，本研究認為為激勵宗教團體職工的工作滿意度，宗教團體在招募職工時應重視補充性契合中的價值觀契合。在甄選之際，選擇與認同宗教團體組織文化、價值觀契合的職工，將更具有工作滿意度。

本部分量表之編製，參考鄭仁偉、郭智輝（2004）所整理設計之「組織價值觀補充性契合」量表，共有 8 題。受訪職工需填答「組織重視程度」與「個人重視程度」為何，以李克特六點尺度計分。在得到「組織重視程度」（D1）與「個人重視程度」（D2）之分數，以 $|D1-D2|$ 計算結果為衡量契合的程度（從 0 至 5；0 代表非常契合，5 代表非常不契合）。後續在以線性迴歸模型進行分析時，為方便正向表示契合度高低，再將 0 轉換為 6、1 轉換為 5，以此類推。

三、量表效度與信度

如前所述，本研究各量表經與該宗教團體 7 位資深職工，進行問卷專家討論，確保具備表面效度與內容效度。同時，經「項目分析」（item analysis）後，也確認各題目具備鑑別度。此外，為確保各量表的可靠性及內部一致性，本研究並採用 Cronbach's α 係數，考驗量表的內部一致性信度。

根據 Nunnally（1978）的標準，當 Cronbach's α 值在 0.7 以上為高信度，而 DeVellis（1991）則指出，Cronbach's α 值大於 0.8 則表示信度極高。如表 1 顯示，經對各量表進行信度分析後，發現各量表之 Cronbach's α 值均達 0.8 以上。此顯示本研究量表在經與資深職工縝密研討後設計得當，而經實際調查結果的信度分析顯示，各題項內部一致性高。

表 1
量表信度分析

變項	構面	題數	Cronbach's α 值
靈性領導	願景	5	0.905
	希望 / 信念	5	0.895
	利他的愛	7	0.915
	整體	17	0.950
工作滿意度	工具性滿意	4	0.912
	利己性滿意	3	0.810
	社會性滿意	4	0.900
	整體	11	0.922
個人—組織契合	組織價值觀	8	*組織價值觀 0.902
	補充性契合		個人價值觀 0.921

註：由於組織價值觀補充性契合是以「組織重視程度」「個人重視程度」相減之值，因此本變項分別計算 Cronbach's α 值。

資料來源：作者自行整理。

四、研究架構與假設

如同文獻回顧所述，靈性領導強調當領導者建立召喚員工內在自我意義與價值的願景，使其感受到工作任務深具意義，激發對願景的信心，表現出努力達成願景的態度。當員工知覺工作意義，能提升職場靈性時，有助於個體對在組織的獨特意義及對任務的使命感，進而提升員工的工作滿意度。

因此，本研究以靈性領導為自變項、工作滿意度為依變項、個人—組織契合為調節變項。變項之間的關係，如圖 2 所示。在研究架構中，同時放入性別、年齡、教育程度、年資、職務等 5 個控制變項。主要是依據 Seashore 與 Taber (1975) 的研究成果，置入個人人口特徵中可能影響工作滿意度的變項。依據前述之文獻回顧與靈性領導、個人—組織契合相關理論，本研究提出以下假設：

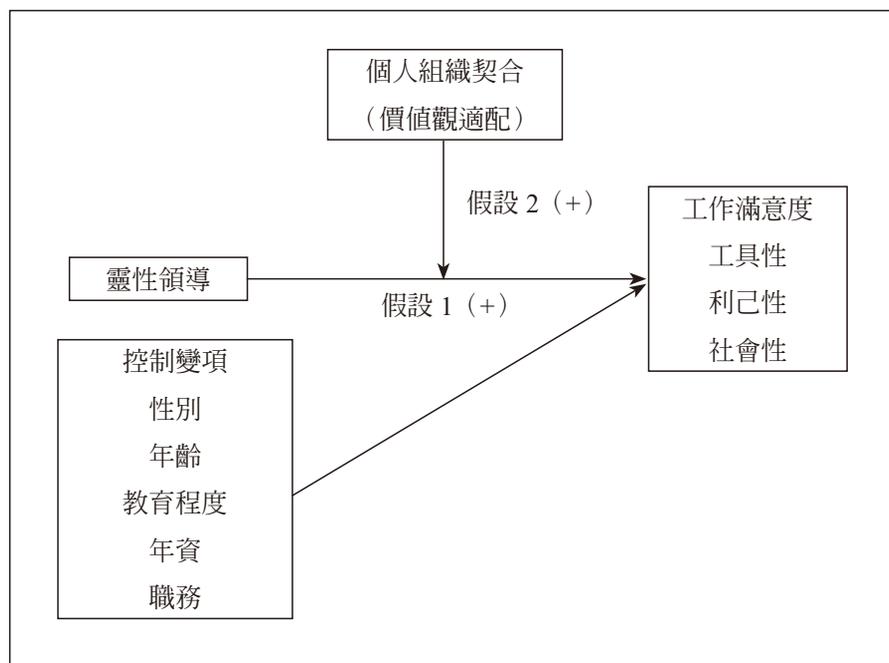
H1：靈性領導正向影響工作滿意度。

H1a：靈性領導正向影響工具性滿意度。

H1b：靈性領導正向影響利己性滿意度。

H1c：靈性領導正向影響社會性滿意度。

圖 2
研究架構圖



資料來源：作者自行整理。

H2：個人—組織契合在靈性領導與工作滿意度的正向影響關係中，具有調節作用。

H2a：個人—組織契合在靈性領導與工具性滿意度的正向影響關係中，具有調節作用。

H2b：個人—組織契合在靈性領導與利己性滿意度的正向影響關係中，具有調節作用。

H2c：個人—組織契合在靈性領導與社會性滿意度的正向影響關係中，具有調節作用。

肆、研究結果

一、描述統計分析

(一) 調查樣本描述

本研究調查對象為宗教團體全職職工，依照該團體提供之員額編制，正式問卷調查對象共計 314 位。經採普查方式，總計回收有效問卷為 198 份，回收率約為 63.1%。依據問卷之個人背景變項，分別為性別、年齡、教育程度、年資、職務等 5 項資料，依據人數及有效百分比之方式呈現，以了解樣本數之分布狀況

（表 2）。本研究以與調查變項最相關之職務比例為標準，藉由卡方檢定判定回收樣本代表性，卡方值為 0.162， p 值為 0.688 不顯著，顯示調查樣本與母體無顯著差異。

表 2
樣本個人背景資料統計表

背景變項	類別	人數	有效百分比 (%)
性別	男性	57	29.1
	女性	139	70.9
教育程度	高中（以下）	21	11.1
	大學（專科）	144	76.2
	研究所（以上）	24	12.7
擔任職務	非主管	177	93.7
	主管	12	6.3
年齡	平均年齡 44.64 歲，標準差 9.86		
年資	平均年資 9.55 年，標準差 6.78		

註：本研究總計回收有效問卷為 198 份，惟部分受訪者並未完整填答個人背景資料，故背景變項人數之加總，未必均為 198。

資料來源：作者自行整理。

本調查中的 198 位職工，在性別方面，女性占比較高，達 70.9%，男性為 29.1%。從教育程度來看，大學（專科）以上者將近九成（88.9%），顯示該宗教團體職工的平均教育水準頗高。受訪者中，絕大多數職工未擔任主管職務，有 93.7%。職工的年齡與年資分布較為離散，平均年齡為 44.64 歲，最年輕者 22 歲，最年長者 72 歲，標準差為 9.86。年資最輕者僅 2 年，最資深者已服務 34 年，平均年資 9.55 年，標準差為 6.78。

（二）靈性領導

受訪職工有關靈性領導的描述性統計，如表 3 所示。就六等李克特量表來看，平均而言，職工對於宗教團體靈性領導的知覺，屬於中間偏高的同意程度，標準差約在 1 左右。其中，願景構面最高、希望／信仰構面其次、利他的愛構面相對較低。就各題項而言，平均數最高的 3 題分別是：「1.我了解○○○的願景且願意

投入實現」（平均數 4.68、標準差 0.84）、「16.○○○的領導者誠實且不自大」（平均數 4.64、標準差 1.07）、以及「13.○○○的領導者言行一致、說到做到」（平均數 4.6、標準差 1.15）。

表 3
靈性領導描述性統計

構面	題目	平均數	標準差
願景	1. 我了解○○○的願景且願意投入實現。	4.68	0.84
	2. ○○○的願景可以激發我的潛能。	4.20	1.08
	3. ○○○的願景可以激發我表現優越。	4.08	1.12
	4. 我對○○○的願景深信不疑。	4.57	0.97
	5. ○○○的願景明確並令我嚮往。	4.40	0.94
願景構面		4.38	0.85
希望 / 信仰	6. 我相信○○○並願意全力以赴、達成使命。	4.48	0.91
	7. 基於對○○○理念的支持，我會竭盡所能幫助○○○成功。	4.54	0.88
	8. 基於對○○○和領導者的信任，我對工作總是竭盡所能。	4.55	0.98
	9. 爲了成就○○○的理想，我替自己設定有挑戰性的工作目標。	4.11	1.15
	10. 爲了表現對○○○使命的信心，我願意做出任何奉獻。	4.07	1.15
希望 / 信仰構面		4.35	0.85
利他的愛	11. ○○○確實很關心我們職工。	4.10	1.12
	12. ○○○對職工視如己出，當職工遭遇困難時，願意提供協助。	4.03	1.12
	13. ○○○的領導者言行一致、說到做到。	4.60	1.15
	14. ○○○值得信任，真誠對待職工。	4.35	1.04
	15. ○○○不會懲罰坦承犯錯的職工。	4.16	1.06
	16. ○○○的領導者誠實且不自大。	4.64	1.07
	17. ○○○的領導者會爲職工挺身而出。	4.14	1.18
利他的愛構面		4.29	0.90
靈性領導整體		4.33	0.78

資料來源：作者自行整理。

然而，各構面中也有平均數較低且標準差較大的題目。例如，願景構面中，激發職工潛能的平均數為 4.20、標準差 1.08，激發職工表現優越的平均數為 4.08，標準差 1.12。在希望／信仰構面中，替自己設定有挑戰性工作目標的平均數為 4.11、標準差 1.15，願意做出任何奉獻的平均數 4.07、標準差 1.15。此外，在利他的愛構面部分題項的平均值相對較低，而標準差顯示離散程度較大，包括關心職工、提供協助、寬恕坦承犯錯者、為職工挺身而出。從定義上來看，領導是透過激勵與引導來影響組織成員，在宗教組織中，靈性領導更是透過崇高的願景、希望、愛對職工產生內在激勵。然而，如此崇高但抽象的領導方式，對於部分仍相對重視外在激勵的職工，或許較難結合到彼等所期待的管理措施。因此，在各題項中，愈涉及具體的職場行為或是管理作為，職工之間的看法就可能產生較大的歧異。

(三) 工作滿意度

如表 4 所示，平均而言，職工在宗教團體的工作滿意度，屬於中間偏高的同意

表 4
工作滿意度描述性統計

構面	題目	平均數	標準差
工具性滿意	1. 我認為○○○弘法的方式符合社會需求。	4.67	1.00
	2. 我對○○○弘法上的整體表現感到滿意。	4.55	0.99
	3. 我的工作能為○○○帶來有意義的貢獻。	4.72	0.85
	4. 我能清楚瞭解如何達成○○○賦予我的工作目標。	4.61	0.93
工具性滿意構面		4.64	0.84
利己性滿意	5. 我對○○○提供的薪資報酬感到滿意。	3.35	1.16
	6. 我對○○○提供完善的升遷制度感到滿意。	3.02	1.24
	7. 我認為○○○的主管對於員工工作內容的分配很適當。	3.75	1.13
利己性滿意構面		3.38	1.00
社會性滿意	8. 我對合作部門同事的工作能力感到滿意。	4.35	1.03
	9. 我對自己與同事間的協作關係感到滿意。	4.52	0.96
	10. 我對組織內的工作士氣感到滿意。	4.32	1.06
	11. 我對直屬主管的管理感到滿意。	4.44	1.16
社會性滿意構面		4.41	0.92
工作滿意度整體		4.21	0.79

資料來源：作者自行整理。

程度。整體平均為 4.21，標準差是 0.73。然而，各滿意度構面的平均值與標準差略有差異。其中，工具性滿意構面最高，平均數 4.64，標準差僅 0.84，職工對自己在宗教團體中達成任務目標的滿意程度頗為集中。其次則為社會性滿意構面，平均數 4.41，標準差為 0.92。同樣地，顯示職工個人與其他宗教團體成員間工作互動關係，頗為滿意。

工作滿意度最低的 3 個題目，均集中在利己性滿意構面。滿意度最低的是「6.我對○○○提供完善的升遷制度感到滿意」（平均數 3.02、標準差 1.24）、另 2 題則為「5.我對○○○提供的薪資報酬感到滿意」（平均數 3.35、標準差 1.16）、以及「7.我認為○○○的主管對於員工工作內容的分配很適當」（平均數 3.75、標準差 1.13）。就此而論，若站在自利立場，認知其努力達成工作目標，可得到所欲求的經濟利益，對於宗教團體職工而言，其滿意程度是較低的。

（四）個人—組織契合

經計算與轉換後，受訪職工與宗教團體之間的組織價值觀補充性契合度，如表 5 所示。平均而言，職工與宗教團體在組織價值觀補充性契合度的平均數達到 0.533，標準差均僅 0.54，頗為集中。其中，契合程度最高的組織價值觀是「5.強調顧客導向」（平均數 5.50、標準差 0.64）、「6.強調工作導向」（平均數 5.50、標準差 0.71）、以及「1.發揮團隊合作」（平均數 5.47、標準差 0.73）。

表 5
個人—組織契合描述性統計

構面	題目	平均數	標準差
組織價值觀補充性契合	1. 發揮團隊合作。	5.47	0.73
	2. 尊重個人、信任職工。	5.13	1.01
	3. 專業經營。	5.42	0.75
	4. 負起社會責任。	5.39	0.71
	5. 強調顧客導向。	5.50	0.64
	6. 強調工作導向。	5.50	0.71
	7. 重視制度規章。	5.30	0.88
	8. 重視人力資源與人才發展。	4.93	1.12
	整體	5.33	0.54

資料來源：作者自行整理。

然而，相對而言，職工個人對於「人力資源與人才發展」的重視程度與宗教團體的重視程度，之間存在較大的落差。在該題的契合度平均數僅 4.93，且標準差達 1.12，頗為離散。

二、迴歸分析

本研究採用「多元線性迴歸分析」(multiple regression analysis)，以工作滿意度為依變項，靈性領導為自變項。同時，為了解個人—組織契合在靈性領導與工作滿意度之間的調節效果，並以個人—組織契合中的「組織價值觀補充性契合」，做為調節變項。

在模型中，將職工個人背景變項做為控制變項。其中，性別、教育程度與職務轉換為虛擬變項。性別分為男性與女性兩類，將女性設為對照組，假設男性有更高的工作滿意度。學歷分為高中以下與大學(專科)以上兩類，高中以下學歷者為對照組，假設大學(專科)以上學歷者工作滿意度較高。職務分為非主管與主管兩類，非主管為對照組，假設擔任主管者有較高的工作滿意度。

(一) 靈性領導對工作滿意度的影響

在表 6 的線性迴規模型中，模型 (1) 是針對整體工作滿意度，而模型 (2)、(3)、(4) 則是分就工具性、利己性、社會性三個工作滿意度構面的分析結果。4 個模型的 F 值均為顯著，代表模式合適。從各模型自變項的「變異數膨脹因素」(variance inflation factor, VIF) 來看，均小於 3，未有明顯的共線性問題。

模型結果顯示，靈性領導對於工作滿意度具有正向的影響。在模型 (1) 中，調整後 R^2 為 0.717，模型解釋力頗佳。靈性領導的影響係數 β 為 0.820***，相較於其他職工的個人背景變項，其工作滿意度確實受到靈性領導的顯著高度影響。分就工作滿意度的各構面模型來看，靈性領導同樣具有高度影響。惟就各構面模型的解釋力來看，工具性滿意最高(調整後 R^2 為 0.690)，其次為社會性滿意(調整後 R^2 為 0.549)，解釋力較低者為利己性滿意(調整後 R^2 為 0.391)。

在理論上，當職工個人具有靈性需求時，可藉由靈性領導的呼召，在職場上獲得靈性滿足。相對地，宗教團體的領導者透過滿足職工對於獲得靈性存在、生命意義感等方面的需求，來實現靈性領導。有意義的職場使員工感受到工作的價值、目的及方向，提高工作滿意度(Lavy & Bocker, 2018)。因此，儘管對照利己性滿意的敘述統計數據，站在自利立場可得到所欲求的經濟利益雖然較低。然而，靈性領

導幫助員工關注願景，進而體會工作的意義以及呼召，而不是自己藉由工作交換到哪些報酬或利益（Chen & Yang, 2012; Yang et al., 2019）。

在表 6 各模型的個人背景變項中，僅有模型 (4) 中的職務類別，對於宗教團體職工的社會性滿意具有顯著性的影響。職務虛擬變項中，以主管為對照組，影響係數 β 為 -0.534^* ，顯示擔任非主管職務的職工對於社會性滿意的程度高於主管。就此而論，宗教團體職工對於個人與組織成員間工作互動關係，諸如同事的工作能力、人際關係、工作士氣，以及直屬主管的管理方式等，都表示滿意。從資源保存理論來看，靈性領導可使員工之間保存良好的同僚關係，成為珍貴的資源（Yang et al., 2019），從而提高社會性滿意度。

表 6
靈性領導對工作滿意度的迴歸模型

變項	工作滿意度								
	(1)整體滿意度		(2)工具性滿意		(3)利己性滿意		(4)社會性滿意		
	β	VIF	β	VIF	β	VIF	β	VIF	
靈性領導	0.820***	1.055	0.876***	1.055	0.778***	1.055	0.796***	1.055	
控制變項	性別 (女性=0)	-0.036	1.052	-0.032	1.052	0.242	1.052	-0.249	1.052
	年齡	0.001	1.274	-0.001	1.274	-0.009	1.274	0.009	1.274
	教育程度 (高中以下=0)	-0.028	1.066	-0.307	1.066	0.255	1.066	0.040	1.066
	年資	0.004	1.157	0.012	1.157	0.005	1.157	-0.004	1.157
	職務 (非主管=0)	-0.254	1.121	-0.038	1.121	-0.168	1.121	-0.534*	1.121
	常數項	0.648*		0.780**		0.346		0.743*	
模型資訊	F 值	52.474***		46.246***		14.054***		25.746***	
	R^2	0.731		0.705		0.421		0.571	
	Adj- R^2	0.717		0.690		0.391		0.549	

註：* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$ 。

資料來源：作者自行整理。

（二）個人—組織契合在靈性領導對工作滿意度影響關係中的調節作用

本研究 H1 假設，靈性領導對工作滿意度具有正向影響關係，在前述模型已獲得統計上的驗證。基於 Seashore 與 Taber（1975）提出的工作滿意度分析架構，本研究認為，價值觀是影響工作滿意度的個人因素，而領導是影響工作滿意度的環境因素。當可藉由領導讓個人的價值觀與組織價值觀一致時（即組織價值觀補充性契合），兩者交乘效果，應可進一步提升工作滿意度。申言之，宗教團體強調組織價值應超越個人自我、對他人或社會付出貢獻。藉由靈性領導，讓職工相信，組織有適當的價值觀。從而創造個人、團隊與組織之間願景與價值觀的融合，促進更高層次的組織承諾與生產力（Fry, 2003, 2005b）。

本研究為進一步驗證靈性領導、個人—組織契合、工作滿意度之間的影響關係，採用階層迴歸方式，對各變項進行分析。首先，將個人背景變項與自變項靈性領導放入階層迴歸的第一層，依變項為工作滿意度。第二層為調節變項個人—組織契合，第三層為自變項與調節變項的乘積。同時，為避免變數間的共線性問題，本研究採用平均數中心化。先將自變項與調節變項分別減去平均值後，建立標準化係數（Z 分數），以此數值計算交乘來進行分析。

表 7 的 4 個模型顯示，靈性領導對於工作滿意度及其構面均有正向影響，並具有統計上的顯著性。比較特別的是，在模型 (7) 當中，個人與組織的價值觀契合，可顯著提升利己性滿意。而職工的性別虛擬變項也顯示，男性的利己性滿意高於女性。就個人與組織價值觀契合與利己性滿意之間的關係論，可能的解釋是，由於職工個人特質與宗教團體組織環境特質相似程度高，因此，在整體組織文化上，均重視超越個人自我、對他人或社會付出貢獻，對於個人利己性的需求程度降低，較易獲得滿足感。如同 Porter（1973）的定義，工作滿意度是一種「期望差距」的概念，為個人在工作中「實際獲得」，與其所認為「應該獲得」的差距而定。當職工個人與組織價值觀一致，對於利己性需求程度降低時，期望差距將變小，更容易獲得滿足感。

然而，與本研究假設不同的是，模型結果顯示，靈性領導與個人—組織契合的交乘變項並未顯著，個人—組織契合無法調節靈性領導對工作滿意度的預測效果。從影響係數與「 Δ 調整後 R^2 」來看，靈性領導對於職工工作滿意度的影響甚大，相對而言，個人—組織契合對職工工作滿意度的影響甚微。申言之，靈性領導與個人—組織契合彼此並未互相影響，職工工作滿意度的變化主要可單獨歸因於靈性領導。

(三) 小結

工作滿意度是一種個人所意識的主觀心理狀態，最基本的定義是「員工源自於工作的一種愉快且正面的情感反應」。這種情感反應是受到個人價值觀和其對工作及工作環境的評價，兩者之間互動的影響。因此，工作滿意度的高低將取決於個人從特定工作環境中，實際所得的報償和預期所得的報償之間的差距而定。當差距愈小時，工作滿意度愈高，當差距愈大時，工作滿意度愈低（Locke, 1976）。與本文相關的是，當職工個人價值觀受到靈性領導的內在激勵時，其在心理上強調無形的報償，從而提高對工作和工作環境的評價。為了縮小實際與預期報償的「差距」，這種無形的報償可能是被職工視為實際所得報償的一部分。

然而，從工作滿意度的三個構面來看，職工顯然對薪資報酬、升遷制度、職務分配等利己性滿意不高。這部分可以從三個面向加以探討，第一，對於宗教團體的職工而言，顯然實際所得報償中的有形報償不足。這部分與個人在職場中的實際感受有關，無涉無形報償。從實證結果來看，儘管靈性領導所激發的無形報償，仍然能夠提高利己性滿意，但是，相較於表 6 的其他三個模型，在利己性滿意的模型 (3) 中，靈性領導的影響係數相對較小，且整體模型的解釋力最低，調整後 R^2 為 0.391。

其次，本研究提出的個人—組織契合變項是強調組織價值觀補充性契合，亦即，宗教團體在組織環境中重視的管理特性，與職工個人價值觀、目標、人格及態度的契合程度。從實證的結果來看，儘管個人—組織契合都未在靈性領導與工作滿意度之間產生調節效果，但在表 7 的模型 (7) 中，個人—組織契合對利己性滿意具有直接正向的顯著影響效果。由此可見，當職工個人對於管理價值的重視程度與組織一致時（可能是一樣高或是一樣低），將可以縮小實際所得報償和預期所得報償的差距，從而提高利己性滿意度。

最後，本研究預期靈性領導與個人—組織契合的交乘效果將提高職工的工作滿意度，惟統計分析卻不具調節效果。本研究認為，可能原因或許與該變項的計算方式有關。由於該變項是以絕對值的計算方式，因此，在敘述統計上，職工個人與宗教組織在管理價值觀的契合度近似。然而，「組織與個人」的差距將無法和「個人與組織」的差距加以區分。進一步將個人—組織契合的計算結果分布，呈現如表 8 所示。在不加絕對值的情況下，用職工個人管理價值觀減去宗教組織的管理價值觀，如果數字大於 1，表示個人比組織更重視管理價值的重要性。

表 8 的結果顯示，包括在團隊合作、尊重個人與信任職工、專業經營、工作導

表 7
靈性領導對工作滿意度的階層迴歸模型：個人—組織契合的調節效果

變項	工作滿意度											
	(5) 整體滿意度		(6) 工具性滿意		(7) 利己性滿意		(8) 社會性滿意					
靈性領導 (Z 分數)	0.642***	0.620***	0.615***	0.685***	0.687***	0.683***	0.609***	0.537***	0.623***	0.601***	0.606***	
個人—組織契合 (Z 分數)	0.072	0.081	0.018	0.019	0.027	0.015	0.027	0.167*	0.205*	0.053	0.042	
靈性領導*個人—組織契合 (Z 分數)			0.018			0.015			0.069		-0.018	
性別 (女性=0)	-0.036	0.010	0.006	-0.032	-0.047	-0.051	0.242	0.357*	0.342*	-0.249	-0.192	-0.188
年齡	0.000	0.003	0.003	-0.001	-0.002	-0.003	-0.009	-0.002	-0.003	0.009	0.013	0.013
教育程度 (高中以下=0)	-0.028	-0.066	-0.070	-0.307	-0.299	-0.302	0.255	0.161	0.145	0.040	-0.004	0.001
年資	0.004	0.001	0.001	0.012	0.013	0.014	0.005	-0.003	-0.003	-0.004	-0.008	-0.008
職務 (非主管=0)	-0.254	-0.252	-0.255	-0.038	-0.011	-0.013	-0.168	-0.170	-0.183	-0.534*	-0.555*	-0.552*
常數項	4.204***	4.111***	4.111***	4.576***	4.628***	4.627***	3.719***	3.486***	3.483***	4.194***	4.064***	4.065***
F 值	52.474***	46.318***	40.294***	46.246***	39.779***	34.560***	14.054***	13.386***	11.880***	25.746***	22.332***	19.405***
模型資訊												
R ²	0.731	0.740	0.740	0.705	0.710	0.710	0.421	0.451	0.457	0.571	0.578	0.579
Adj-R ²	0.717	0.724	0.722	0.690	0.692	0.689	0.391	0.417	0.418	0.549	0.552	0.549

註：* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$ 。

資料來源：作者自行整理。

向、制度規章、人力資源與人才發展等六項，職工個人的重視程度高於宗教組織。從組織運作的角度來看，事實上，宗教組織即便在管理上也可能較強調理念與信任關係，反而淡化績效結果的功利性，疏於建立與維護制度、程序與衡量績效的標準。職工多為第一線人員，仍舊期待宗教組織能夠更具管理制度，以及在人力資源管理的各面向，例如薪酬、升遷、分工等獲得良好的制度與實踐。在管理制度得以依循之下，職工更能發揮專業與效率，從而提高工作滿意度。

表 8
個人—組織契合計算的分布情況

題目	個人比組織重視 (個人—組織>1)	個人與組織同等重視 (個人—組織=0)	組織比個人重視 (個人—組織<1)
1. 發揮團隊合作	28.5%	56.0%	15.5%
2. 尊重個人、信任職工	46.6%	44.6%	8.8%
3. 專業經營	30.7%	53.6%	15.6%
4. 負起社會責任	17.6%	51.3%	31.1%
5. 強調顧客導向	20.4%	56.0%	23.6%
6. 強調工作導向	25.5%	59.9%	14.6%
7. 重視制度規章	26.9%	50.3%	22.8%
8. 重視人力資源與人才發展	47.2%	39.9%	13.0%

資料來源：作者自行整理。

伍、結論與建議

近年在職場上興起「靈性覺醒」，有關職場靈性的發生、存在、或是影響，靈性領導是一個有效的引領途徑。靈性領導有明確的希望／信念，堅定的中心思想與理念，對自己的使命與願景有很清楚的輪廓。本研究探討的非營利宗教團體，係以佛教思想做為組織內部靈性領導及型塑組織文化的核心。實證結果顯示，宗教團體的職工會因為靈性領導而提高工作滿意度。就宗教團體而言，其本身即具備靈性本質，因此在靈性領導的發展上較為穩固。如同靈性領導理論的觀點，個人會為了服膺某些重要人物，藉此呼召與歸屬感，滿足自身對於靈性幸福的需要。然而，此種強調宗教本質的靈性領導，卻未能跟職工個人與組織的價值觀契合度，產生交乘效

果，提高職工的工作滿意度。針對本研究發現，以下提出三點關於理論與實務上的討論。

首先，職工希冀在靈性領導下尋求工作的意義，回應內在生命，探索群體意識。但在面對日常營運庶務的壓力下，個人在組織管理的價值觀，仍舊凸顯出理性的一面。例如，從敘述統計可以得知，宗教團體職工最不滿意者為未「提供完善的升遷制度」。以及，價值觀補充性契合度最低者為「人力資源與人才發展」。宗教團體的宗教價值觀強大，可以強化職工扶助世人的信仰，雖然有助於靈性領導發揮作用，但在經營上，仍需倚賴組織管理的價值觀。

事實上，職工與信徒的角色可能合而為一，也可能一分為二。若職工為信徒，這雙重身分可能使職工在面臨職場上管理實務時面臨掙扎。例如，可以透過內在激勵獲得無形報償，但卻無法滿足有形的利己性需求。相對地，若職工不是信徒，則其將更加重視個人與組織管理價值的一致性，以及希冀自己能在組織運作中獲得應得的薪酬、升遷，抑或是最基本的明確職務分工。申言之，無論是否具備信徒的身分，職工受到靈性領導的內在激勵，產生工作滿意度。但在實際的工作場域中，在日常行政運作上，職工仍須面對工作壓力，若能獲得具體的管理標準，更能結合組織目標與個人工作表現。

其次，宗教團體屬於非營利組織，或許在資源取得無虞，但有關非營利組織在領導上的困境，宗教團體亦可引以為鑑。部分非營利組織由於發起人的理念引發追隨者，型塑魅力型領導風格。然而，魅力型領導的問題之一，在於繼承或接班人選。當過於強調魅力型領導的影響力時，未來的權力轉移，可能就會面臨非營利組織成員的認同，以及接班人領導風格被接納的程度。

另一方面，相對於非營利組織的人員流動性高，宗教團體的職工可能受到靈性領導的感召而降低離職意願。從正向的角度來看，人員的穩定有助於經驗的累積。若能提供職工良善的管理制度，更能提高組織效率與效能。宗教團體的職工已能受到靈性領導的內在激勵，若能提供合理的外在激勵，完善組織人力資源管理制度，將愈可能實踐組織的理想目標。

最後，本研究建議，宗教團體除了強調與宗教人本的經營管理方式外，可能也需跳脫宗教之外，回應組織經濟、效率、效能的本質。從一般組織管理的角度來看，在人員招募時，員工的個人價值觀與組織管理價值觀是否契合，是企業經營業務推展的關鍵。因此，在人事管理上，設計各種薪酬制度與管理活動，避免人力資源損失。惟就組織長遠發展論，可建立經營管理的價值觀，並宣揚長遠目標讓職工了解，發揮補充性契合。從而，透過宗教靈性的啟發，綜整發揮出靈性領導的效

果，提高職工的正向態度與工作表現。

整體而言，靈性領導理論是組織發展與組織轉型的一個新途徑，將組織的演化帶往正向，促使人類個體與組織整體績效的共存與最適化。國外已將靈性領導的主題引入公部門領域（例如 Fairholm, 2015; Haensel & Garcia-Zamor, 2019），發現公部門成員多具有利他主義，因此靈性領導將是合適的領導模式。國內目前少有將靈性領導引入公部門的相關研究，未來應可嘗試融入本土的文化觀點，作為公部門組織轉型的路徑。本研究係以宗教非營利組織為調查個案，可增補國內對於靈性領導的實證研究。惟須說明者，由於問卷發放與回收期間適逢疫情，回收率略受到影響，此為本研究之限制。

參考文獻

一、中文部分

- 王秋絨（2015）。教師的教育愛與靈性領導。彰化師大教育學報，（27），43-67。[Wang, C.-R. (2015). Teacher's educational love and spiritual leadership. *Journal of Education National Changhua University of Education*, (27), 43-67.]
- 吳斯茜、黃莉淇（2022）。以職場靈性觀點探討警察領導力之培育。中央警察大學警察行政管理學報，（18），89-103。[Wu, S.-C., & Huang, L.-C. (2022). Police leadership development from perspective of workplace spirituality. *Journal of Police Management*, (18), 89-103.]
- 李俊達（2013）。臺灣公務人員職場精神力之研究〔未出版之博士論文〕。國立臺北大學。[Lee, C.-T. (2013). *The study on workplace spirituality in Taiwan civil service* [Unpublished doctoral dissertation]. National Taipei University.]
- 杜明勳（2003）。談靈性。護理雜誌，50（1），81-85。[Tu, M.-S. (2003). Spirituality. *The Journal of Nursing*, 50(1), 81-85.]
- 林淑卿、蕭至邦（2018）。賦權觀點下社工主管靈性領導與社工人員工作績效之研究。發展與前瞻學報，（19），57-76。[Lin, S.-C., & Hsiao, C.-B. (2018). A study on director's spiritual leadership and its impact on the working performance of social workers based on the perspective of empowerment. *Journal of Development and Prospect*, (19), 57-76.]
- 陳沁怡、楊金源（2008）。心靈領導風格與組織內自我職涯管理行為之中介模式探討—自尊與賦能知覺之重要性。人力資源管理學報，8（4），31-57。[Chen, C.-Y., & Yang, C.-Y. (2008). Exploration of mediating models between spiritual leadership and career self-management behavior: The importance of self-esteem and psychological empowerment. *Journal of Human Resource Management*, 8(4), 31-57.]
- 蔡進雄（2006a）。提升教育領導的新境界：論靈性與教育領導。教育研究月刊，（146），78-86。[Tsai, C.-H. (2006a). Raising a new realm of educational leadership: On spirituality and educational leadership. *Journal of Education Research*, (146), 78-86.]
- 蔡進雄（2006b）。理性、感性、靈性與校長領導。菁莪季刊，18（2），2-7。[Tsai, C.-H. (2006b). Rationality, sensibility, spirituality and principal's leadership. *Ching-e Quarterly for Teacher Education*, 18(2), 2-7.]

- 蔡進雄（2007a）。校長靈性領導的建構與發展。國民教育研究學報，（18），1-25。[Tsai, C.-H. (2007a). Constructing the dimensions of principal's spiritual leadership. *Journal of Research on Elementary and Secondary Education*, (18), 1-25.]
- 蔡進雄（2007b）。學校組織領導的另一章：論靈性領導的意涵與實踐。初等教育學刊，（26），23-42。[Tsai, C.-H. (2007b). The concepts of spiritual leadership and its implication for school leadership. *Journal of Elementary Education*, (26), 23-42.]
- 鄭仁偉、郭智輝（2004）。個人與組織契合、工作滿足與組織公民行為關係之研究。人力資源管理學報，4（4），85-104。[Cheng, J.-W., & Kuo, J.-H. (2004). An empirical study of relationships of person-organization fit, job satisfaction and organization citizenship behavior. *Journal of Human Resource Management*, 4(4), 85-104.]

二、英文部分

- Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2000). Spirituality at work: A conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 134-145.
- Azazz, A. M. S., & Elshaer, I. A. (2021). The impact of spiritual leadership on employees satisfaction: Mediating role of employees commitment. *International Journal of Entrepreneurship*, 25(4), 1-13.
- Benware, C., & Deci, E. L. (1984). Quality of learning with an active and passive motivational set. *American Educational Research Journal*, 21(4), 755-765.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2001). *Leading with soul: An uncommon journey of spirit*. Jossey-Bass.
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (1997). Interviewers perceptions of person-organization fit and organizational selection decisions. *Journal of Applied Psychology*, 82(4), 546-561.
- Chatman, J. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 14(3), 333-349.
- Chatman, J. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 459-484.
- Chen, C. Y., & Yang, C. F. (2012). The impact of spiritual leadership on organizational citizenship behavior: A multi-sample analysis. *Journal of Business Ethics*, 105(2), 107-114.

- Chen, C. Y., & Li, C. I. (2013). Assessing the spiritual leadership effectiveness: The contribution of follower's self-concept and preliminary tests for moderation of culture and managerial position. *The Leadership Quarterly*, *24*(1), 240-255.
- Cho, H., & Han, K. (2018). Associations among nursing work environment and health-promoting behaviors of nurses and nursing performance quality: A multilevel modeling approach. *Journal of Nursing Scholarship*, *50*(4), 403-410.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The what and why of goal pursuits: Human needs and self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, *11*(4), 227-268.
- DeVellis, R. F. (1991). *Scale development: Theory and applications*. Sage Publications.
- Fahey, R. A. (2007). *Job spirit: How soul and spiritual leadership capacities impact human performance* [Unpublished doctoral dissertation]. University of Capella.
- Fairholm, M. R. (2015). Spiritual leadership in the work of public administrators. *Journal of Management Spirituality & Religion*, *12*(4), 354-373.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, *14*(6), 693-727.
- Fry, L. W. (2005a). Toward a theory of ethical and spiritual well-being and corporate social responsibility through spiritual leadership. In R. A. Giacalone & C. L. Jurkiewicz (Eds.), *Positive psychology in business ethics and corporate responsibility* (pp. 47-83). Information Age Publishing.
- Fry, L. W. (2005b). Toward a paradigm of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, *16*(5), 619-622.
- Fry, L. W., & Matherly, L. (2007). Workplace spirituality, spiritual leadership, and performance excellence. In S. Roglberg & C. Reeve (Eds.), *The encyclopedia of industrial and organizational psychology* (pp. 751-754). Sage Publishing.
- Fry, L. W., & Kriger, M. (2009). Towards a theory of being-centered leadership: Multiple levels of being as context for effective leadership. *Human Relations*, *62*(11), 1667-1696.
- Fry, L. W., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. *The Leadership Quarterly*, *16*(5), 835-862.

- Fry, L. W., Matherly, L. L., & Vitucci, S. (2006). Spiritual leadership theory as a source for future theory, research, and recovery from workaholism. In R. Burke (Ed.), *Research companion to workaholism in organizations* (pp. 330-352). Edward Elgar Publishing.
- Fry, L. W., Latham, J. R., Clinebell, S. K., & Krahnke, K. (2017). Spiritual leadership as a model for performance excellence: A study of baldrige award recipients. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 14(1), 22-47.
- Gibson, A. (2014). Principals' and teachers' views of spirituality in principal leadership in three primary schools. *Educational Management Administration and Leadership*, 42(4), 520-535.
- Haensel, K., & Garcia-Zamor, J.-C. (2019). *A theoretical approach to spiritual leadership in public organizations: Is spiritual leadership a good fit for public managers?* Routledge.
- Hill, P. C., Jurkiewicz, C. L., Giacalone, R. A., & Fry, L. W. (2013). From concept to science: Continuing steps in workplace spirituality research. In R. F. Paloutzian & C. L. Park (Eds.), *Handbook of the psychology of religion and spirituality* (pp. 617-631). The Guilford Press.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. Harper and Row Inc.
- Karakas, F. (2010). Spirituality and performance in organizations: A literature review. *Journal of Business Ethics*, 94(1), 89-106.
- Krishnakumar, S., & Neck, C. P. (2002). The 'what', 'why' and 'how' of spirituality in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 17(3), 153-164.
- Krishnakumar, S., Houghton, J. D., Neck, C. P., & Ellison, C. N. (2015). The "good" and the "bad" of spiritual leadership. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 12(1), 17-37.
- Kristof-Brown, A. L. (2000). Perceived applicant fit: Distinguishing between recruiters' perceptions of person-job and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 53(3), 643-671.
- Lavy, S., & Bocker, S. (2018). A path to teacher happiness? A sense of meaning affects teacher-student relationships, which affect job satisfaction. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 19(5), 1485-1503.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Rand McNally.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behaviour: An evidence-based approach* (12th ed.). McGraw-Hill International Edition.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harper.

- Maslow, A. H. (1969a). The farther reaches of human nature. *Journal of Transpersonal Psychology*, 1(1), 1-9.
- Maslow, A. H. (1969b). Various meanings of transcendence. *Journal of Transpersonal Psychology*, 1(1), 56-66.
- Maslow, A. H. (1969c). Theory Z. *Journal of Transpersonal Psychology*, 1(2), 31-47.
- Maslow, A. H. (1971). *The farther reaches of human nature*. Penguin Arkana.
- Miller, W. R., & Thoresen, C. E. (2003). Spirituality, religion, and health: An emerging research field. *American Psychologist*, 58(1), 24-35.
- Mosalanejad, R., Farhadi, R., & Beigi, Z. (2012). The impact of workplace spirituality on public service motivation. *Journal of American Science*, 8(12), 430-432.
- Moxley, R. S. (2000). *Leadership and spirit*. Jossey-Bass.
- Muchinsky, P. M., & Monahan, C. J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 268-277.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., Mckee, D. O., & McMurrian, R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *Journal of Marketing*, 61(3), 85-98.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. McGraw-Hill.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organizational fit. *The Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Porter, A. (1973). The factorial structure of modernity: Empirical replications and a critique. *American Journal of Sociology*, 79(1), 15-44.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Irwin-Dorsey.
- Rigotti, T., Korek, S., & Otto, K. (2020). Career-related self-efficacy, its antecedents and relationship to subjective career success in a cross lagged panel study. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(20), 2645-2672.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Ross, L. A. (1997). The nurse's role in assessing and responding to patients' spiritual need. *International Journal of Palliative Nursing*, 3(1), 37-42.

- Ryan, K. D., & Grolnick, W. S. (1986). Origins and pawns in the classroom: Self-report and projective assessments of individual differences in children's perceptions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(3), 550-558.
- Ryan, K. D., & La Guardia, J. G. (2000). What is being optimized over development? A self-determination theory perspective on basic psychological needs across the life span. In S. Qualls & R. Ables (Eds.), *Dialogues on psychology and aging* (pp. 145-172). American Psychological Association.
- Ryan, R. M., Stiller, J., & Lynch, J. H. (1994). Representations of relationships to teachers, parents, and friends as predictors of academic motivation and self-esteem. *Journal of Early Adolescence*, 14(2), 226-249.
- Saddler, D. (2005). Spiritual care research. *Gastroenterology Nursing*, 28(3), 258-259.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437-453.
- Seashore, S. E., & Taber, T. D. (1975). Job satisfaction indicators and their correlates. *American Behavioral Scientist*, 18(3), 333-368.
- Smith, J. A., & Rayment, J. J. (2007). The global SMP fitness framework: A guide for leaders exploring the relevance of spirituality in the workplace. *Management Decision*, 45(2), 217-234.
- Summer, C. H. (1998). Recognizing and responding spiritual distress. *American Journal of Nursing*, 98(1), 26-31.
- Valas, H., & Slovik, N. (1993). Variables affecting students' intrinsic motivation for school mathematics: Two empirical studies based on Deci and Ryan's theory of motivation. *Learning and Instruction*, 3(4), 281-298.
- Wagner-Marsh, F., & Conley, J. (1999). The fourth wave: The spiritually-based firm. *Journal of Organizational Change Management*, 12(4), 292-302.
- Wang, M., Guo, T., Ni, Y., Shang, S., & Tang, Z. (2019). The effect of spiritual leadership on employee effectiveness: An intrinsic motivation perspective. *Frontiers in Psychology*, 9(1), 1-11.
- Weiner, E. S. C., & Simpson, J. A. (Eds.) (1991). *The compact oxford english dictionary* (2nd ed.). Oxford University Press.
- Whetten, D., & Cameron, K. (1998). *Developing management skills* (4th ed.). Addison-Wesley.

Yang, F., Liu, J., Wang, Z., & Zhang, Y. (2019). Feeling energized: A multilevel model of spiritual leadership, leader integrity, relational energy, and job performance. *Journal of Business Ethics*, *158*(4), 983-997.

Yang, M., & Fry, L.W. (2018). The role of spiritual leadership in reducing healthcare worker burnout. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, *15*(4), 305-324.

The Study on Relationships Among Spiritual Leadership, Personal-organization Fit and Job Satisfaction: Findings from a Buddhist Group

*Chun-Ta Lee** *Tzu-Jui Chai***

Abstract

The theory of spiritual leadership connects leadership, spirituality, and individual meaning, allowing leaders to achieve spiritual leadership by fulfilling followers' needs for spiritual existence and a sense of life meaning. From a management perspective, when spirituality is applied to organizations and leadership, it emphasizes the practical value in management aspects. The study focuses on whether perceived spiritual leadership within religious organizations, inherently possessing spiritual essence, yields similar managerial benefits of spiritual leadership as perceived by employees. The researched religious groups, rooted in Buddhist ideology, use internal spiritual leadership as a core to shape organizational culture, particularly highlighting the aspect of "religious spirituality." Empirical results indicate that employees within religious organizations experience increased job satisfaction due to spiritual leadership. However, there was no moderating effect between employees' person-organization fit and spiritual leadership, failing to further enhance job satisfaction. While spiritual leadership within religious organizations strengthens employees' faith in helping others, there's still a need to emphasize organizational management to enhance the alignment of individual and organizational values. Concerning the long-term development of organizations, it's essential to establish a value system in management to help employees understand

* Associate Professor, Department of Social and Public Affairs, University of Taipei.
E-mail: chunda@utapei.edu.tw

** Adjunct Assistant Professor, Department of Thanatology and Health Counseling, National Taipei University of Nursing and Health Sciences. E-mail: joe955055@gmail.com (Corresponding Author)

the organization's long-term goals and foster supplementary fit. Through the inspiration of religious spirituality, leveraging the synergistic effects of spiritual leadership can enhance employees' positive attitudes and job performance.

Keywords: religious spirituality, workplace spirituality, spiritual leadership, personal-organizational fit, job satisfaction