

# 行政院國家科學委員會補助專題研究計畫成果報告

## 組織休閒氣候之量表發展與衡量

計畫類別：個別型計畫

計畫編號：NSC 98 - 2410 - H - 018 - 028 - SSS

執行期間： 98 年 8 月 1 日至 99 年 7 月 31 日

計畫主持人：劉瓊如

計畫參與人員：林玉涵、廖葆禎、張家榕、李佩茹

成果報告類型：精簡報告

報告附件：擬投稿戶外遊憩研究或國際期刊

處理方式：本計畫涉及專利或其他智慧財產權，2 年後可公開查詢

執行單位：國立彰化師範大學環境暨觀光遊憩研究所

中 華 民 國 99 年 08 月 02 日

# 組織休閒氣候之量表發展與衡量

## Organizational Leisure Climate: Conceptualization and Measurement

【摘要】本研究主要目的在於瞭解企業組織中休閒氣候的概念，發展一個具有信效度的工具，以衡量組織休閒氣候量表。量表建構大致分為三個階段，階段一基於理論基礎及相關產業業者 15 位進行深度訪談，運用內容分析法，得到量表的初始題項，階段二則選取高科技公司 152 家，檢驗初始「休閒氣候量表」的因素結構與信效度。階段三則選取服務業、金融業、傳統製造業等公司 324 家，再以驗證性因素分析檢驗「休閒氣候量表」。本研究歸納出組織休閒氣候含括：休閒氛圍、休閒佈置、政策支持、社會支持、恢復佈置等五個構念 30 個題項。本研究結果將能確立組織休閒氣候的內涵，並能協助相關產業業者規劃休閒氣候的創新作法，以迎合其員工需求，進而提高其工作績效。

**關鍵詞：**休閒氣候；概念化；量表發展

### Abstract

The purposes of this study were to identify leisure climate in the organization. Develop a reliable and valid measurement of leisure climate in the organizations. Scale Construction broadly divided into three phases. In phases 1 of the study, literature review and collection of 15 existing experts were employed, through rigorous content analysis, was to formed the initial scales. In phases 2 of the study, testing the initial factor structure, reliability, and validity of Leisure Climate Questionnaire(LCQ)with 152 of the high technological organizations. In phases 3, a confirmatory factor analysis supported the hypothesized structure of LCQ with 324 of the financial, service, and manufacturer organizations. Through a rigorous instrument development process, five factors thirty indicators were finally identified: leisure atmosphere, restoration setting, leisure setting, policy support, social support. The study provides insight into the nature of the measurement of LCQ and how it might be used in practice, which will help operators plan innovative human resource management methods and meet the needs of employees better.

**Keywords:** Leisure climate；Conceptualization；Scale development

<sup>+</sup>本研究之進行承蒙國科會計畫經費補助，計畫編號：NSC 98 - 2410 - H - 018 - 028 - SSS，特此申謝。

## 壹、前言

工作帶來壓力是普遍的現象，特別是勞力服務的工作 (Zapf, 2002)。上班族面對較高的工作負荷及情緒耗竭，即需要精神層面的恢復(deCroon, Sluiter, & Blonk, 2004)。很多企業在辦公空間營造休閒的、跟大自然親近的氛圍、或提供開放空間的設計，無非是想舒緩員工的壓力感，促進正面的情緒和感覺。

Kaplan and Kaplan(1989)提出注意力恢復理論(attention restoration theory, ART)，認為環境若能提供四項屬性，包括：（1）逃離(being away)；（2）陶醉(fascination)；（3）延展性(extent)；（4）相容(compatibility)等特徵，將有助於注意力的恢復。Felsten (2009)證實，提供自然環境氛圍的佈置，有助於個人的恢復性體驗。員工經常沈浸於自然環境佈置，較能提升工作專注(Berto, 2005; Hartig, Evans, Jamner, Davis & Gaerling, 2003)。此外，面對現今商業環境的瞬息萬變，企業的工作環境應塑造自在輕鬆的氛圍，以利員工創造力並能持續地應對不斷的變化(West & Wind, 2007)。Gibson and Gridley (2005)指出，在工作環境中提供舒適、放鬆的環境及具有社交互動的空間設計，能讓員工感受幸福感。因此，在工作環境中提供休閒的氛圍與佈置，將有利於員工精神恢復的效果。

一般的員工福利制度涵蓋工作內及工作外的福利，部分福利制度的規劃在提供與休閒相關的制度設計，例如：休假制度、健身計畫、提供社交休閒式員工服務的福利計畫等(Henderson, 1985)。英國 AMEY 公司的福利政策中，包括健康計畫、五天額外假期、綠色旅遊等活動，均在提供與休閒有關的活動設計(Nicola, 2009)。Noe 等人 (2008)認為欲維持企業對人才的吸引力，應重視企業工作環境的設計，將其視為必要的福利制度。由此可知，一般企業提供休閒有關的政策、計畫或活動，常透過福利制度之規劃來設法提供。

Abbey(1993)認為社會支持是人際間的互動包含愛好、肯定、協助、鼓勵及情感的支持等。社會支持在工作環境中，包含三大要素：主管支持、同事支持和非工作領域的支持(如家庭、配偶與朋友等)將影響員工的福利認知程度(Kahn & Byosiene, 1992)。在工作中的社會支持將有助於員工之間產生情感的交流，關注、實質幫助與同事間分享資訊，這種交流幫助個人更加積極面對工作與符合個人期望(Halbesleben, 2006)，同時，在工作環境中，主管支持程度高將有效降低工作壓力，並提升員工的工作滿意度與整體工作福利(Terry, Nielsen & Perchard, 1993)。因此，組織成員面對工作壓力，可以透過成員彼此的社會支持進而正面的影響個人的生活品質。

Katz and Kahn(1978) 認為氣候(climate)是特殊集體的信念，讓新進員工經由社會化過程互動以及成員間藉由組織的實質及社交的環境讓其彼此間更為瞭解。對組織而言，氣候是屬於多面向的概念，如組織環境佈置、溝通方式、成員

間價值交流、工作過程、監督運作、內外部奮戰的過往歷史等。因此，氣候的認知對組織員工而言是很重要的，Schneider(1990)則指出組織氣候是員工對工作環境賦予獎勵和支持的知覺感受。因此，組織氣候可用來解釋員工對於工作環境的知覺，進而影響其動機及行為，良好的組織氣候會提升組織內成員工作士氣及行為態度，並有效地達成組織目標。因此，組織在工作環境中導入休閒特性概念，透由一種具有休閒意識或休閒氛圍等環境、支持、獎酬等構念組成，會形成一股氣氛或風氣，會影響組織成員的價值觀，並引導組織成員行事的方向。

當一組織中營造休閒的環境氛圍，即有利於個人正向情緒與身心健康，而遊憩和休閒可引發正向影響並促進整體的幸福感(Kerr, Fujiyama, & Campano, 2002)。營造有趣的工作場所(Ford, McLaughlin & Newstrom, 2003)或呈現自然的和多樣型態的工作環境(Hase & Heerwagen, 2000)，有利於提升員工生產力及幸福感。同樣地，恢復性環境研究顯示在自然環境的體驗有助於降低壓力和促進正面的情緒(Hartig, Mang, & Evans, 1991)，因此組織所佈置恢復性工作環境，應會影響員工的休閒體驗。此外，Schwarzer and Knoll(2007)認為社會支持是工作壓力調適過程扮演很重要的角色，愈多的社會支持，愈好的調適能力就產生。爰此，創造具休閒氛圍的工作環境，可能會導引組織內員工的正面情緒與態度，有利於員工之間的和諧關係。而本研究休閒氣候(leisure climate)一詞，源自於組織氣候(organizational climate)概念。組織氣候係指成員所共同感受到組織的政策、程序以及實務(Schneider, 1990)，而休閒氣候意指「員工在關於休閒品質各方面，對組織政策、環境佈置、氛圍營塑及組織社會支持中獲得的感受」。因此，本研究探討組織中休閒氣候的本質與內涵，並給予概念化，並發展「組織休閒氣候」之題項與量表，以進行信效度檢驗，以提供「組織休閒氣候」有效衡量工具。

## 貳、文獻回顧

### 一、工作中的休閒(Leisure at work)

工作後的休閒已經成為舒緩工作壓力的方式。休閒活動所提供的休閒利益(Leisure Benefit)可以幫助人們對抗壓力與維持身心健康(Coleman, 1993)。然而，現今工作與休閒在的分界越來越模糊，在組織環境中佈置花園、綠地和公共浴室設施讓員工使用，工作環境中提供休閒已被視為是正當的選擇(Bailey, 1978)。有越來越多企業在工作場所提供健康和健身設施，包括騎自行車和跑步(Holliday & Thompson, 2001)。此成長反映了越來越多的組織關心員工的健康，並透過休閒活動與設施降低員工因疾病缺席的負面成本 (McGillivray, 2005)。近期，更有研究指出在工作時間，提供員工作為休閒遊憩使用而進行電玩遊戲，則有助於員工實質的恢復體驗(Reinecke, 2009)，或是在工作環境中提供舒適、放鬆的環境及具有社交互動的健康休閒活動設計，能讓員工感受幸福感(Gibson and Gridley, 2005)。綜上所述，在現今忙碌的工商社會，除專注於工作外，更應安排休閒活動進行紓解壓力。休閒是具有自由、放鬆、愉快和自由選

擇的特性(Tinsley, Hinson, Tinsley & Holt, 1993)，尤其在工作環境中放入休閒特性是有助於員工恢復精力、增進幸福感及促進健康的有效方式。

## 二、休閒氛圍

任何活動都可能成為休閒，包含工作、遊戲，這是屬於個人心理層面的認知(Dumazedier, 1974)。Goodale and Godbey(1989)指出休閒狀態是不受外在環境壓力影響的一種自由，個體能夠感受自由體驗。在休閒的狀態下個人主觀感受到的情感特性包括：自由的、對事物及活動有豐富的感覺及敏感度(Tinsley and Tinsley, 1988)。Stewart(1998)將休閒或休閒經驗的解釋，廣義的涵蓋了心靈狀態與感受。而情緒的認知是休閒體驗的主要面向(Lee & Shafer, 2002)，情緒會受到休閒中社交互動影響而改變(Mannell & Iso-Ahola, 1987)。

目前對於休閒所產生的情緒認知特性有：愉悅性、社交性、新奇性、放鬆性、美學鑑賞及親近性等(Tinsley et al., 1993)；Lee and Shafer(2002)研究歸納正向的休閒情緒包括：愉悅的、快樂的、放鬆的、寧靜的、溫暖的等感覺。因此，本研究歸納廣義的休閒情緒感受，整理出休閒氛圍將具有：愉悅的、放鬆的、快樂的、寧靜的、溫暖的等感覺。

## 三、工作環境恢復佈置

一般而言，在上班時間，員工專注於工作任務的達成，因而導致於身心耗損的狀況。因此，Sonnentag and Fritz(2007)提出恢復性概念，認為是過度壓力的過程和導致耗盡精力的恢復過程。提出恢復性的重要因素有4項：1.遠離工作的心理(psychological detachment from work)：指個人遠離工作狀態的感覺，不要再忙碌有關工作的事。2.放鬆(relaxation)：指伴隨著休閒活動的過程，放鬆效果與休閒活動執行的方式有關。3.熟練的體驗(mastery experiences)：在工作之餘建立自己的能力及工作效能，例如：參加語言課程、登山或學習新的嗜好(Fritz & Sonnentag, 2006)。4.休閒時的控制(control during leisure time)：指在休閒時藉由自我控制體驗增進心理的幸福。此外，Kaplan and Kaplan(1989)認為注意力恢復理論(attention restoration theory, ART)有助於恢復心理的疲累，其有4項特徵：1.遠離日常生活(being away)：此環境是指一個與個人日常生活不同之環境。2.延伸性(extent)：此環境中具有豐富和協調的環境資源，能夠讓人心靈契合，促進其產生探索的動機。3.魅力性(fascination)：指某些特定事物、內容、事件或過程的本質，其能夠輕易地吸引人的注意與興趣者。4.相容性(compatibility)：指一個能夠支持個人喜好或意圖的環境，主要概念為環境、個人的意圖與環境需求及環境中所提供的活動有無符合。

相關研究指出運用注意力恢復理論實證於自然環境氛圍的佈置，有

助於個人的恢復性，例如：Felsten(2009)實證大學校園室內空間恢復性佈置效果，研究指出以室內自然環境氛圍佈置、或經由玻璃看到自然景致、或佈置自然的大型海報圖像，都能對學生提供有效的恢復性。尤其學生對環境佈置有變化性的自然海報（特別有水體的圖像），其恢復性效果優於僅從玻璃看到自然景致較好。另外，Hartig, Mang, and Evans(1991)研究顯示在自然環境的體驗有助於降低壓力和促進正面的情緒。綜言之，在工作環境中，能應用恢復性重要因素及注意力恢復理論的概念，營造員工遠離工作例常事務、沈浸於自我的空間、提供新鮮事物探索及提供舒適自在的環境，以利有效提升員工恢復性的體驗。

#### 四、工作環境休閒佈置

Steiner(2005)認為工作地點不應侷限於辦公室的實體空間，工作地點的景觀視覺、可及性、停車空間及休閒設施等都會影響工作環境空間規劃。工作地點的區位如缺乏前述設施都應儘量在辦公環境迎合員工的需要，一般最簡單的解決方式有販賣機或休憩設施或健康俱樂部等設置。Hase and Heerwagen(2000)也認為工作環境應呈現自然的和多樣性的型態，尤其是開放空間能設置咖啡吧台、圖書室及營造有景觀感的區域，或在工作地點的角落、牆壁、天花板上增添圖像、視聽媒體、藝術品或走道兩旁陳設盆栽等有利於創造些許驚奇，有利於促進員工的工作樂趣。Noe等人(2008)提及，加州Athleta個案公司瞭解到人力資本對公司的重要性，公司鼓勵員工互動合作、利用休息時間訓練體能活動、公司後方有預設的開放空間，並於倉庫設置健身房；同時觀察Cronin and Company個案設置豪華休息室，讓員工享有舒適的休息空間，並且在休息室透過員工間的互動，以激發創意思考能力。綜言之，在工作環境中營造運動健身、景觀綠化、社交互動、美學藝術、視聽媒體等空間佈置，有利於提升員工的幸福感。

#### 五、政策支持

West and Wind (2007) 觀察個案SEI公司的組織設計，於工作環境中加入美學空間元素、休閒自在的穿著、沒有圍牆的辦公室、以及一間互動的大餐館與健康俱樂部提供員工討論的空間，讓員工能在有趣的地方工作。面對現今商業環境瞬息萬變，組織設計使公司擁有自在輕鬆的氛圍。Henderson(1985)認為，企業提供服務性的福利計畫包括：有薪酬的休息、休假、健身計畫、社交和休閒活動，有利於促進員工身心健康；Jones and George (2004)也調查歐美地區企業在實施員工福利案例中，美商伊卡里恩企業(Icarian, Inc.)為其員工營造愉快的工作氣氛，提供健身房、遊樂場、俱樂部、音樂社團的福利措施，為員工安排必要的按摩等個人型福利措施。美國賽仕企業(SAS Institute)為激勵員工工作動機，讓員工樂在工作，提供員工可在景色秀麗的小徑散步福利設施等。英國AMEY公司提供創新的

員工福利政策，包括：獎勵制度、新進員工親近計畫、健康計畫、保險制度、五天的額外假期、購物憑單、托兒券、自行車上下班、綠色旅遊等。多樣性的員工福利計畫有效提升員工敬業態度、降低出席率、並且有八成以上的員工對工作產生高度投入的熱忱與態度(Nicola, 2009)。此外，Ford et al.(2003)認為營造一個有趣的工作場所應包括因素有：幽默(從管理者傳遞的笑話，郵件及有趣的訊息)、員工個人發展機會、專業成就的公開表揚會、娛樂、遊戲、有趣的社交活動、壓力消除活動(如：休閒服日)、員工間友善的競賽(如：銷售競賽)及參與社區志工活動機會，有利於提升員工士氣及生產力。

綜言之，組織可以透過員工福利制度及休閒政策等推動來鼓勵員工休閒的工作環境。例如：提供休閒化的工作環境、鼓勵員工參與休閒活動、重視員工的休閒活動等，以有效激勵員工，提升員工士氣並達成組織目標。

## 六、社會支持(Social support)

社會支持的概念源於社會認同理論(Social identity theory)，用於解釋個人在社會中，不同階層的成員所帶給個人的影響與互動關係，所導致的行為過程(Tajfel, 1978)。Cobb (1976)認為社會支持是成員彼此間喜好、自尊與價值、溝通網絡與義務等資訊引導。社會支持在工作環境中，包含三大要素：主管支持、同事支持和非工作領域的支持(如家庭、配偶與朋友等)將影響員工的福利認知程度(Kahn & Byosiene, 1992)。社會支持中，主管支持程度高將有效降低工作壓力，並提升員工的工作滿意度與整體工作福利 (Terry, Nielsen & Perchard, 1993)。社會支持可做為工作壓力的緩衝區，研究建議主管們應該接受並且提供員工足夠的福利支持(Bakker & Demerouti, 2006)。例如：Jones and George (2004)調查發現，美商伊卡里恩企業(Icarian, Inc.)為員工營造愉快的工作氣氛，且在主管的安排下支持員工參加泛舟旅遊、滑雪假期、並且贊助支持公司的體育社團。Dishman, DeJoy, Wilson and Vandenberg (2009)研究在領導階層贊助及中階主管鼓勵支持下在工作地點增加休閒體能活動，並設定組織競賽目標與獎勵機制等，有助於增進員工的體能活動水準。因此，本研究認為在工作場所中，企業主管支持員工從事休閒、帶領員工參與休閒活動、並且主動策劃休閒競賽，有利於提高員工的工作滿意度與生產力。

Abbey(1993)認為社會支持是人際間的互動包含愛好、肯定、協助、鼓勵及情感的支持等。在工作中的社會支持將有助於員工之間產生情感的交流，關注、實質幫助與同事間分享資訊，這種交流幫助個人更加積極面對工作與符合個人期望(Halbesleben, 2006)。Thomas and Lankau (2009)不同類型的社會支持可以降低員工的工作倦怠。社會支持已成為目前員工工作需求六大要素之一(Buys & Rothmann, 2009)。

因此，組織中的社會支持能有效提升員工在物質與心理層面的福利。Schwarzer and Knoll(2007)認為社會支持是工作壓力調適過程扮演很重要的角色，愈多的社會支持，愈好的調適能力就產生。因此，組織成員面對工作壓力，可以透過成員彼此的社會支持進而正面的影響個人的生活品

質。總言之，對企業員工而言，在工作之餘，若主管能支持員工從事休閒活動、同事間彼此分享從事休閒活動的資訊，交流休閒技能將有助於提高員工的生活品質。

## 七、組織休閒氣候

組織氣候是個體對其組織工作環境特性的感覺認知及情緒感受(Dessler, 1976; Glisson and James, 2002)。在一組織中通常氣候是多重存在的，氣候可被視為一種特殊的概念，氣候可以是某一氣候的主題，例如：服務、支持、創新、安全等(Schneider, Gunnarson, & Niles-Jolly, 1994)。Dessler(1976)指員工對其組織工作環境的知覺和其對組織的感受，它所包括的層面如自治、結構、酬償、關懷、溫暖、支持及開放等 7 項構面。James and James(1989)指出組織之心理氣候涵蓋 4 項構面，分為領導促進和支持、同事間的合作、友善與關懷、工作挑戰與自主性、角色壓力與和諧性。Mahal (2009) 組織氣候如有包括環境、團隊工作、管理效益、組織參與、獎勵與報酬、能力與承諾等 6 構面，有助於提升員工的工作動機，並直接影響員工的績效產出。Kopelman, Brief and Guzzo(1990)整合指出氣候同時影響組織員工行為(如組織公民行為、組織承諾、工作績效)和組織產出(如效率和效能性)。Ekvall(1996)也認為組織氣候會影響工作品質、生產力、創新、工作滿足感、幸福感與利潤。因此，組織氣候可用來解釋員工對於工作環境的知覺，進而影響其動機及行為，良好的組織氣候會提升組織內成員工作士氣及行為態度，並有效地達成組織目標。同時綜合前述的組織氣候構面大部分涵括環境、支持、獎酬等構念。

回顧先前文獻證實，休閒是在追求休憩片刻與恢復精力(Godbey, 2003)，而一地點若能提供恢復經驗和恢復環境的概念，就能讓人感覺很放鬆、心情很自由(Kaplan & Talbot, 1983)。此外，工作環境呈現自然的和多樣性的型態很重要(Hase & Heerwagen, 2000)，研究也證實人常常沈浸於自然環境佈置較能對工作專注(Berto, 2005; Hartig, Evans, Jamner, Davis & Gaerling, 2003)。再者，企業提供服務性的福利計畫包括：有薪酬的休息、休假、健身計畫、社交和休閒活動，有利於促進員工身心健康(Richard Henderson, 1985)。同樣地，組織內的社會支持是工作壓力調適過程扮演很重要的角色(Schwarzer & Knoll, 2007)。因此，組織在工作環境中導入休閒特性概念，透由一種具有休閒意識或休閒氛圍等環境、支持、獎酬等構念組成，會形成一股氣氛或風氣，會影響組織成員的價值觀，並引導組織成員行事的方向。同時藉由組織休閒氣候的概念，讓組織管理者可以清楚掌握影響組織成員達成目標的最直接因素，創造適合的組織休閒氣候以增進管理效能並提升員工的工作樂趣及幸福感。

然而，目前尚未有文獻完整探討組織休閒氣候的概念。因此，本研究從組織氣候的觀點，放入休閒元素，提出組織休閒氣候應



包括：休閒氛圍、恢復佈置、休閒佈置、政策支持、社會支持等構念；再者，企業藉由組織氣候的建立，讓所有夥伴清楚組織的觀念、經營重點、運作方式，使得整體組織的風格能呈現一致，讓團隊藉由有效的凝聚發揮最大力量。而組織氣候也是企業文化的一部分，Maignan and Ferrell (2001)研究指出企業文化會影響組織公民行為，同時組織公民行為為中介變數會影響員工對組織承諾和企業績效。尤其當企業營造休閒氛圍、恢復佈置、休閒佈置、政策支持、社會支持等人本主義導向，有利於員工間對組織產生支持和促進和諧的關係。Cooke and Hartmann(1989)認為具有人本主義的企業文化中，員工期望彼此間相互支持、互相幫助及互享想法。換句話說，經由組織休閒氣候可以鼓勵員工有系統性的增加組織間的關係，也會擴及和組織相關的權益關係人(Maignan & Ferrell, 2001)。先前文獻也指出若員工感受工作環境能滿足其心理需要，員工更會願意花費其心力和時間在組織的工作上。因此，能有效提升組織的生產力、競爭性及績效(Kahn, 1990;Pfeffer, 1994)(詳如圖 1 組織休閒氣候之概念架構圖)。

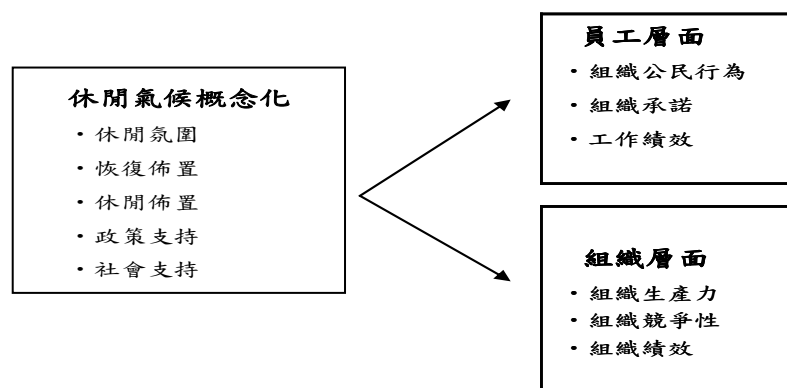


圖 1 組織休閒氣候之概念架構圖

## 參、研究設計

### 一、量表發展程序

本研究參考 Churchill (1979)之量表發展程序，將「組織休閒氣候」量表發展程序分為 3 個階段，量表建構大致分為三個階段，階段一界定「組織休閒氣候」之構面，得到量表的初始題項，階段二則以高科技產業員工為對象，以探索性因素分析確立題項構面，檢驗初始量表的因素結構與信效度。階段三則選取服務業、金融業及傳統製造業等公司員工進行調查，再以驗證性因素分析檢驗量表。詳如圖 2 所示。

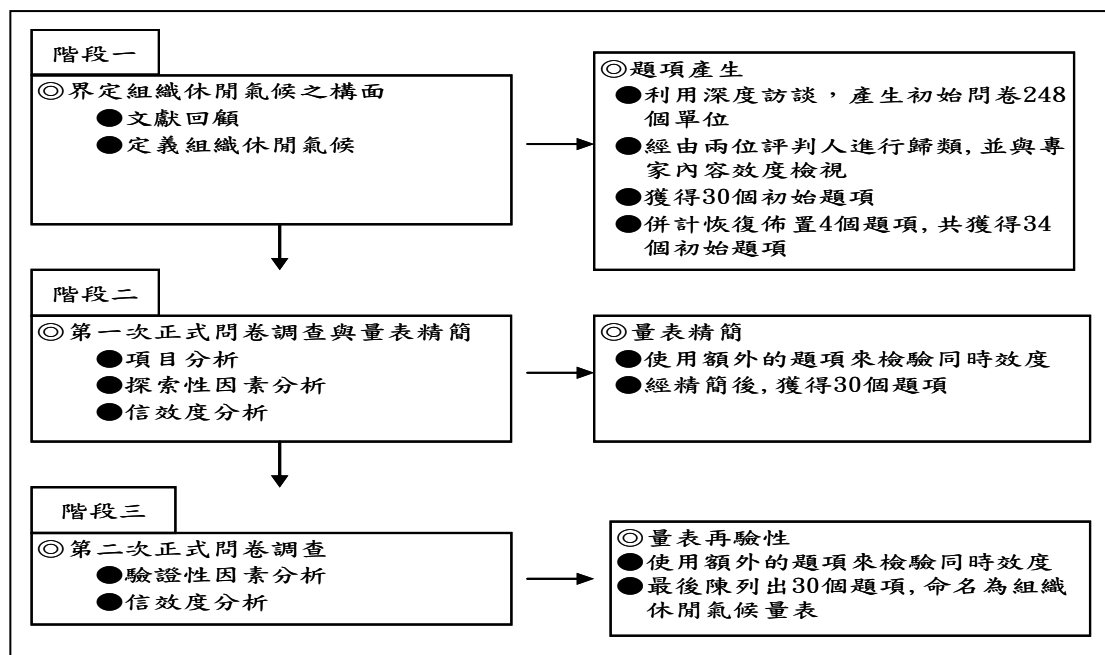


圖 2「組織休閒氣候」量表發展程序

## (一)題項產生

本研究依據中華民國行業分類表中擇選製造業、住宿及餐飲業、資訊及通訊傳播業、金融及保險業、專業、科學及技術服務業、支援服務業（旅行業）、醫療保健及社會工作服務業（醫院）等業別作為研究對象，針對相關產業業者總計 15 位進行深度訪談，經嚴謹的內容分析可歸納出組織休閒氣候含括：休閒氛圍、休閒佈置、政策支持、社會支持等四個構念，而組織中營造恢復性環境也是必需的，因此本研究納併 Berto(2005)及 Herzog, Maguire and Nebel(2003)所發展之恢復佈置量表，總計有五個構念 34 個題項。

## (二)第一次問卷調查及量表精簡

於 2010 年 2 月~4 月以台灣高科技產業公司為研究範圍，針對台灣地區科學園區相關高科技公司為主要問卷訪查對象，採便利抽樣方式調查。第一次調查共發出 200 份問卷，有效問卷共計 152 份，有效問卷回收率為 76%。受訪者基本資料分析顯示：「性別」以男性為主(71.7%)，「年齡」最多數為 25 歲~ 34 歲(75.7%)，「婚姻狀況」是以單身最多(74.3%)，「學歷」則以研究所(含以上)為最多(57%)，「工作職務」以非主管為主(89.5%)，「工作部門」是以研發部門(44.1%)及生產製造部門(30.3%)佔多數，「員工人數」則以 801 人以上的公司居多 (42.1%)。

### 1. 題項精簡及探索性因素分析

本研究經檢視題項：(1)將因素負荷量小於 0.6 的題項刪除(Hair, Anderson, Tatham, and Black, 1998)；(2)過高的因素負荷量之題項刪除(大於 0.9)(Netemeyer

et al,1996) ；(3)將贅詞或重複語意之題項刪除(Carlson et al.,2000)。經統計結果，刪除「組織休閒氣候」4 個題項，得到「組織休閒氣候」量表共 30 個題項。

Table 1 Profile of participants-Sample 1 and 2

Sample 1(N=152)			Sample 2(N=324)		
Variables	N	%	Variables	N	%
性別			性別		
男	109	71.7	男	133	41.0
女	43	28.3	女	191	59.0
年齡			年齡		
24 歲以下	15	9.9	24 歲以下	30	9.3
25-34	115	75.7	25-34	212	65.4
35-44	16	10.5	35-44	46	14.2
45-54	5	3.3	45-54	31	9.6
55 歲以上	1	.7	55 歲以上	5	1.5
婚姻狀況			婚姻狀況		
單身	113	74.3	單身	210	64.8
已婚,無小孩	18	15.4	已婚,無小孩	24	7.4
已婚,有小孩	21	45.5	已婚,有小孩	90	27.8
學歷			職業		
高中/職(含以下)	8	5.3	服務業	151	46.6
大專/學	65	42.8	傳統製造業	97	29.9
研究所(含以上)	79	52.0	金融業	76	23.5
工作職務			工作職務		
主管	16	10.5	主管	43	13.3
非主管	136	89.5	非主管	281	86.7
員工人數			員工人數		
50人以下	46	30.3	50人以下	136	42.0
51-100	9	5.9	51-100	44	13.6
101-300	15	9.9	101-300	29	9.0
301-500	12	7.9	301-500	21	6.4
501-800	6	3.9	501-800	13	4.0
801以上	64	42.1	801以上	81	25.0
工作部門			工作部門		
行政管理部	14	9.2	行政管理部	63	19.4
財務會計部	3	2.0	財務會計部	41	12.7
研發部	67	44.1	研發部	38	11.7
生產製造部	46	30.3	生產製造部	41	12.7

## 2. 驗證性因素分析

完成量表刪減之後，利用 LISREL8.72 進行驗證性因素分析(confirmatory factor analysis, CFA)，並採用最大概似法(maximum likelihood, ML)加以檢測。本研究修正模式之 GFI 值為 0.80、NFI 值為 0.94、NNFI 值為 0.97、CFI 值為 0.98、IFI 值為 0.98，皆已接近或超過 0.9 之標準。此外，本研究修正模式之 SRMR 值為 0.07，RMSEA 值為 0.05，表示有良好的配適度。接續進行信度與效度檢測，Churchill (1979)建議在精簡題項過程中應參考  $\alpha$  係數，以 Cronbach's  $\alpha$  檢視內部一致性，DeVellis (1991)建議 Cronbach's  $\alpha$  係數需達 0.7 以上。本研究經過前述之精簡題項之過程後，運用統計軟體 SPSS 計算各構面之 Cronbach's  $\alpha$  值均達為 0.8 以上，表示本研究具有良好信度。其次，潛在變數的組成信度(composite reliability, CR)為測量潛在變數之信度的組成，CR 值愈高表示衡量指標愈能測出該潛在變數的建構信度(construct reliability)，依 Fornell 與 Larcker(1981)、Bagozzi 與 Yi(1988)之建議 CR 值應在 0.60 以上。從表 3 得知，各變數的 CR 值介於 0.91~0.80，即表示研究模式的內部品質良好。再者，檢驗衡量模型之收斂效度(convergent validity)是為確定每個測量變項是否收斂至所欲衡量的潛在變數(構念)(Anderson & Gerbing, 1988)。潛在變數與其對應之所有衡量問項間所萃取的平均變異抽取量(average variances extracted, AVE)是計算各測量變項對該構念的平均解釋能力，如果達 0.50 以上則表示具有收斂效度；表 2 顯示出各潛在變數之 AVE 介於 0.50~0.68 之間，因此確定研究之量表具有收斂效度。

Table2 Results of exploratory factor analysis and confirmatory factor analysis—Sample 1 (N=151)

items	Factor loading	mean	Cumulative variance (%)	t-value of factor loading	construct reliability	average variances extracted	Cronbach's $\alpha$
<b>休閒佈置</b>			<b>17.36</b>		<b>0.91</b>	<b>0.57</b>	<b>0.916</b>
提供運動健身設施	0.78	3.12		10.18			
提供室內景觀綠化空間	0.61	3.16		9.32			
提供戶外園藝景觀空間	0.60	3.43		9.33			
提供社交互動空間	0.64	3.30		11.75			
提供圖書閱覽空間	0.72	3.20		11.57			
提供美學藝術空間	0.81	2.96		14.05			
提供數位娛樂空間	0.74	2.99		10.20			
提供休閒購物空間	0.78	2.76		9.70			
<b>休閒氛圍</b>			<b>33.10</b>		<b>0.90</b>	<b>0.57</b>	<b>0.905</b>
工作環境中有休閒的感覺	0.78	2.82		9.43			
工作環境中有自由的感覺	0.77	3.24		9.91			

工作環境中有 <b>放鬆</b> 的感覺	0.83	2.70	11.61			
工作環境中有 <b>愉悅</b> 的感覺	0.73	3.08	13.25			
工作環境中有 <b>溫暖</b> 的感覺	0.63	3.07	9.73			
工作環境中有 <b>寧靜</b> 的感覺	0.72	2.84	8.60			
工作環境中有 <b>快樂</b> 的感覺	0.77	3.10	12.36			
<b>政策支持</b>		46.69		0.90	0.59	0.899
公司會舉辦 <b>休閒旅遊活動</b>	0.65	3.59	11.64			
公司鼓勵員工 <b>正常化</b> 的休假	0.78	3.55	8.54			
公司訂有 <b>完善的</b> 休假制度	0.82	3.81	9.10			
公司訂有 <b>補助</b> 休閒參與的福利制度	0.79	3.57	12.90			
公司 <b>鼓勵</b> 成立休閒活動社團	0.65	3.28	11.85			
公司會舉辦 <b>提升</b> 工作樂趣的活動	0.61	3.15	10.95			
<b>社會支持</b>		59.62		0.91	0.68	0.922
主管會 <b>支持</b> 員工從事休閒活動	0.63	3.45	9.62			
主管會 <b>鼓勵</b> 員工從事休閒競賽活動	0.63	3.24	9.13			
同事間會 <b>互相</b> 邀約參與休閒活動	0.86	3.67	14.80			
同事間會 <b>互相</b> 交流休閒技能	0.85	3.62	15.34			
同事間會 <b>互相</b> 分享休閒資訊	0.88	3.73	13.96			
<b>恢復佈置</b>		68.58		0.80	0.50	0.814
工作環境能 <b>引起</b> 您的注意力並容易地投入工作。	0.63	3.51	7.59			
<b>某些</b> 環境佈置可讓您 <b>暫時遠離</b> 每天所關注的事情。	0.83	3.45	7.81			
<b>某些</b> 環境讓您感覺擁有自己的整個世界，可以完全地沉浸在環境中而不用去想其他事情。	0.80	3.40	7.16			
工作環境讓您感到 <b>舒適與自在</b> 。	0.62	3.26	8.99			

### (三)第二次問卷調查及量表再驗性

自2010年5月至7月，以台灣地區傳統製造業、服務業、金融業等公司為對象，研究者透過天下雜誌所刊登之前五百大傳統製造業、前五百大服務業、前百大金融業得到之樣本，接著利用經過第一次調查所刪減題項後所確立之問卷（共30題）建立網路線上問卷，並將問卷網址以正式書面信函方式發送給樣本進行第二次問卷調查，邀請信函共發出1100份。第二次調查之線上問卷共回收450份，有效問卷共計324份，有效問卷回收率為72%。受訪者基本資料分析顯示：「性別」以女性為主(59%)，「年齡」最多數為25歲~34歲(65.4%)，「婚姻狀況」是以單身最多(64.8%)，「職業」則以服務業為最多(46.6%)，其次是傳統製造業(29.9%)，再其次為金融業(23.5%)，「工作職務」以非主管為主(86.7%)，「工作部門」是以

行銷部門(43.5 %)及行政管理部門(19.4 %)佔多數，「員工人數」則以50人以下佔多數(42%)，其次為801人以上的公司(25%)。

就第一次「組織休閒氣候」量表精簡後的 30 個題項再以傳統製造業、服務業、金融業等行業為實證對象，進行量表之驗證性因素分析（詳如表 3）。經驗證結果顯示本研究模式具有良好的配適度 ( $p < 0.05$ , GFI=0.85, AGFI=0.82, SRMR=0.06, RMSEA=0.06, NFI=0.94, NNFI=0.97, IFI=0.98, and CFI=0.98)，各構面之 Cronbach's  $\alpha$  值均達為 0.7 以上，表示本研究具有良好的信度。其次，各變數的 CR 值介於 0.92~0.86，即表示研究模式的內部品質良好。再者，各潛在變數之 AVE 介於 0.54~0.61 之間，表示量表具有收斂之效度。

Table3 Results of confirmatory factor analysis—Sample2 (N =324)

items	Mean	t-value of factor loading	construct reliability	average variances extracted	Cronbach's $\alpha$
<b>休閒佈置</b>	<b>2.86</b>		<b>0.92</b>	<b>0.58</b>	<b>0.918</b>
提供運動健身設施	2.57	14.91			
提供室內景觀綠化空間	2.98	15.40			
提供戶外園藝景觀空間	3.06	14.03			
提供社交互動空間	3.15	16.61			
提供圖書閱覽空間	3.00	17.84			
提供美學藝術空間	2.74	19.45			
提供數位娛樂空間	2.81	15.98			
提供休閒購物空間	2.60	12.25			
<b>休閒氛圍</b>	<b>3.04</b>		<b>0.91</b>	<b>0.60</b>	<b>0.906</b>
工作環境中有休閒的感覺	2.83	15.92			
工作環境中有自由的感覺	3.22	16.12			
工作環境中有放鬆的感覺	2.82	17.93			
工作環境中有愉悅的感覺	3.18	18.68			
工作環境中有溫暖的感覺	3.20	16.33			
工作環境中有寧靜的感覺	2.79	10.50			
工作環境中有快樂的感覺	3.26	17.52			
<b>政策支持</b>	<b>3.32</b>		<b>0.87</b>	<b>0.54</b>	<b>0.882</b>
公司會舉辦休閒旅遊活動	3.53	14.41			
公司鼓勵員工正常化的休假	3.49	12.96			
公司訂有完善的休假制度	3.65	12.65			
公司訂有補助休閒參與的福利制度	3.32	16.71			
公司鼓勵成立休閒活動社團	2.92	16.59			
公司會舉辦提升工作樂趣的活動	2.99	15.33			
<b>社會支持</b>	<b>3.40</b>		<b>0.86</b>	<b>0.55</b>	<b>0.868</b>

主管會支持員工從事休閒活動	3.39	17.77			
主管會鼓勵員工從事休閒競賽活動	3.05	15.76			
同事間會互相邀約參與休閒活動	3.48	13.84			
同事間會互相交流休閒技能	3.45	11.80			
同事間會互相分享休閒資訊	3.63	13.20			
恢復佈置	3.41		0.86	0.61	0.749
工作環境能引起您的注意力並容易地投入工作。	3.51	8.73			
某些環境佈置可讓您暫時遠離每天所關注的事情。	3.45	15.38			
某些環境讓您感覺擁有自己的整個世界，可以完全地沉浸在環境中而不用去想其他事情。	3.40	15.21			
工作環境讓您感到舒適與自在。	3.26	13.19			

#### 肆、討論和結論

為瞭解台灣地區傳統製造業、服務業、金融業等公司人員對組織休閒氣候之認知，以第二次問卷調查結果進行討論，本研究之量表以 Likert Scale 五點尺度作為衡量，分數 1 代表「非常不同意」、分數 5 代表「非常同意」，有效樣本家數為 324 份。本研究發現各產業間對組織休閒氣候之感受認知程度，分別為恢復(3.41)、社會支持(3.40)、政策支持(3.32)、休閒氛圍(3.04)、休閒佈置(2.86) (詳如表 3 所示)。顯示各產業人員對工作環境呈現恢復性佈置較有感受，其次是同事間水平休閒支持，再其次才是公司的休閒政策支持。而對組織內所呈現之休閒氛圍及休閒佈置顯示較低的感受，推論可能是目前產業之工作環境僅提供一般性休閒佈置(如社交互動、外景觀、圖書等空間)，同時也較少營造休閒的氛圍有關。

在工作環境之恢復佈置部分，各產業人員對工作環境能引起注意力並容易地投入工作(3.51)及某些環境佈置可暫時遠離每天所關注的事情 (3.45)等特性較有感受，與 Sonnentag and Fritz(2007)提出恢復性重要因素中遠離工作的心理及 Kaplan and Kaplan(1989) 所提出恢復心理的疲累特徵：遠離日常生活 (being away)、延伸性(extent)有關。此外，在社會支持部分，研究顯示以同事彼此間休閒支持較有感受，如：分享休閒資訊(3.63)、邀約休閒活動(3.48)、交流休閒技能(3.45)等，本研究結果與 Halbesleben( 2006)所提及在工作中的社會支持將有助於員工之間產生情感的交流，關注、實質幫助與同事間分享資訊相符。

在政策支持部分，研究顯示對組織所提供福利政策作為較有認知，例如：訂有完善的休假制度(3.65)、舉辦休閒旅遊活動(3.53)、鼓勵正常化的休假(3.49)等作為，本研究結果顯示目前各產業仍多停留於 Henderson(1985)所提出之服務性的福利計畫為主，鮮少有提供 Ford et al.(2003)營造一個有趣的工作場所或是

Jones and George (2004)營造愉快的工作氣氛等措施。在休閒氛圍部分，各產業人員對工作環境營造有快樂的(3.26)、自由的(3.22)、溫暖的(3.20)、愉悅的(3.18)等特性較有感覺，本研究結果與 Lee and Shafer(2002)所提出之正向的休閒情緒相符。至於休閒佈置則對提供有社交互動空間(3.15)、戶外園藝景觀空間(3.06)、圖書閱覽空間(3.00)等特性較有感受。本研究結果顯示目前各產業仍多停留於一般性的社交互動、靜態的、綠化景觀等休閒佈置，較少呈現自然的和多樣性的休閒型態佈置(Hase & Heerwagen, 2000；Noe et al., 2008)。

Trougakos、Beal、Green 與 Weiss (2008) 研究顯示，休閒時間的定義並不僅止於上班以外的時間，上班時間內的休息時間同樣與休閒時間帶來資源恢復的效果。然而過去研究多探討休閒時間內之資源恢復，較少探討工作時間內之資源恢復，以及組織可透過何種方式來協助員工進行資源恢復。因此，本研究所發展之「組織休閒氣候量表」，可以提供組織管理者作為工作環境休閒設計規劃參考。同時，本研究所發展的量表可供產業界測量員工所感受到之「組織休閒氣候」，並提供業者導入的管理作為可能會提升「組織休閒氣候」的有效方法，例如：在工作環境中能營造休閒氛圍，例如：空氣中飄散淡雅的花香，輕柔的音樂環繞、陽光灑在綠色盆栽、咖啡香味也慢慢溢出等，營造一處充滿自然與休閒無壓的環境，讓員工漫遊探索，在工作之餘有機會暫時休息，更能激發其生產力。此外，休閒環境之佈置亦有助於減緩員工工作過程中之身心資源耗損；根據注意力恢復理論，還能夠有效提升員工工作績效。實證研究中也已發現，運用藝術陳設、營造藝文交流環境，同樣能讓員工耳目一新，達到休閒環境之效；再者，休閒政策應列入管理政策中之一環，多舉辦提升工作樂趣的活動，如：壓力消除活動、員工間友善的競賽及參與社區志工活動機會，或設立「能量補充室」(renewal room)，讓員工定時去休息放鬆、加油充電，或讓員工在工作之餘建立自己的能力及工作效能，例如：參加語言課程、登山或學習新的嗜好，讓其在休閒中學習，以利提升員工個人之成長；最後，社會支持也是組織休閒氣候重要的一環。管理者不僅要扮演垂直社會支持的角色支持，領導人甚至帶領員工在工作中抽空運動，同時更要能夠有效促成同事間之水平社會支持。

建議未來研究可針對企業藉由組織休閒氣候的建立，是否會影響員工對組織承諾和企業績效(Maignan and Ferrell, 2001)。再者，也可進一步研究確認員工感受工作環境能滿足其心理需要，員工更會願意花費其心力和時間在組織的工作上。因此，能有效提升組織的生產力、競爭性及績效(Kahn, 1990;Pfeffer, 1994)。在研究對象上，亦可涵蓋更多樣的產業，讓組織休閒氣候之概念化更具一般性。

## 計畫成果自評



<div>評量分數</div> <div>自評內容</div>	計畫成果自評					備註
	優	良	中	可	劣	
	5	4	3	2	1	
1.研究內容與原計畫相符程度	✓					符合原計畫
2.達成預期目標情況	✓					符合目標
3.研究成果之學術或應用價值	✓					協助相關產業業者規劃休閒氣候的創新作法，以迎合其員工需求，進而提高其工作績效
4.是否適合在學術期刊發表或申請專利	✓					擬投稿戶外遊憩研究或國際期刊
5.主要發現或其他有關價值	✓					本研究歸納出組織休閒氣候含括：休閒氛圍、休閒佈置、政策支持、社會支持、恢復佈置等五個構念 30 個題項。

### 參考文獻

- Abbey, A., (1993). The effect of social support on emotional well-being. Paper presented at the first international symposium on behavioral health. Nags Head, North Carolina.
- Anderson, J. C. & Gerbing, D. W.(1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommends two-step approach, *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2006). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- Bailey, P. (1978). *Leisure and class in Victorian England: Rational recreation and the contest for control, 1830-1885*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Bagozzi, R. P. & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation model, *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, 16 (1), 74-94.

- Berto, R. (2005). Exposure to restorative environments helps restore attentional capacity. *Journal of Environmental Psychology*, 25, 249-259.
- Buys, C., & Rothmann, S. (2009). Job demands and job resources in the ministry. *South African Journal of Human Resource*, 7(1), 127-136.
- Carlson D.S., Kacmar K. M., & Williams L.J. (2000). Construction and initial validation of a multidimensional measure of work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 249-276.
- Churchill, G. A. Jr. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16, 64-73.
- Cobb, S. (1976). Social support as a moderator of life stress. *Psychosomatic Medicine* 38, 301-314.
- Coleman, D. (1993). Leisure based social support, leisure dispositions and health. *Journal of Leisure Research*, 25, 350-361.
- Coleman, D., & Iso-Ahola, S. E. (1993). Leisure and health: The role of social support and self-determination. *Journal Leisure Research*, 25(2), 111-128.
- Cooke, R.A. & Hartmann, J.L. (1989). Interpreting the cultural styles measured by the OCI. organizational culture inventory leader's guide. *Plymouth: Human Synergistics*. 23-48.
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21, 619 - 654.
- deCroon, E. M., Sluiter, J. K., & Blonk, R. W. B. (2004). Stressful work, psychological job strain, and turnover: A 2-year prospective cohort study of truck drivers. *Journal of Applied Psychology*, 89, 442-454.
- De Kort, Y. A. W., Meijnders, A. L., Sponselee, A. A. G., & Ijsselstein, W. A. (2006). What's wrong with virtual trees? Restoring from stress in a mediated environment. *Journal of Environmental Psychology*, 26, 309-320.
- Dessler, 1976, *Organization and Management : A Contingency Approach*, Enlewood Geiffs, N.J. Prentice-Hall, p.158-187.
- DeVellis, R. F. (1991). *Scale Development: Theory and Applications*. Sage Publications Inc.
- Dishman, R.K., DeJoy, D.M., Wilson, M.G., & Vandenberg, R.J. (2009). Move to improve :A randomized workplace trial to increase physical activity, *American Journal of Preventive Medicine*, 36(2), 133-141.
- Dumazedier, O. D. (1974). *Sociology of Leisure*. Amsterdam Elsevier.
- Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 105-123.

- Felsten, G. (2009) Where to take a study break on the college campus: An attention restoration theory perspective, *Journal of Environmental Psychology*, 29, 160–167.
- Floyd, M. F. (1997). Pleasure, arousal, and dominance: Exploring affective determinants of recreation satisfaction. *Leisure Sciences*, 19, 83-96.
- Ford, R. C., McLaughlin, F. S. & Newstrom, J. W. (2003). Questions and Answers about Fun at Work, *Human Resource Planning*, 26(4), 18-33.
- Fornell, C., and Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement errors, *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fritz, C., & Sonnentag, S. (2006). Recovery, well-being, and performance-related outcomes: The role of workload and vacation experiences. *Journal of Applied Psychology*, 91, 936-945.
- Gibson, B., & Gridley, H. (2005). *Workplace wellbeing for women working in rural and regional community health settings in the barwon south western region of victoria* (Summary report pp1-22), the barwon south western regional women's health.
- Glisson, C., & James, L. R. (2002). The cross-level effects of culture and climate in human service teams. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 767 -794.
- Goodale, T., & Godbey, G. (1989). *The evolution of leisure: Historical and philosophical perspectives*. State College, PA: Venture Publishing, Inc.
- Godbey, G. (2003). *Leisure in your life :An Exploration* (6<sup>th</sup> ed.), PA: Venture Publishing, Inc.
- Halbesleben, J. R. B. (2006). Sources of social support and burnout: A meta-analytic test of the conservation of resources model. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1134-1145.
- Hase, B. & Heerwagen, J. H. (2000). Phylogenetic design: a new approach for workplace environment, *the Journal for Quality & Participation*, winter, 27-31.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis*. New York: Macmillan.
- Hartig, T., Mang, M., & Evans, G. W. (1991). Restorative effects of natural environment experiences. *Environment and Behaviour*, 23, 3-26.
- Hartig, T., Evans, G. W., Jamner, L. D., Davis, D. S., & Gaerling, T. (2003). T

- racking restoration in natural and urban field settings. *Journal of Environmental Psychology*, 23(2), 109-123.
- Herzog, T. R., Maguire, C. P., & Nebel, M. B. (2003). Assessing the restorative components of environment. *Journal of Environmental Psychology*, 23, 159-170.
- Holliday, R. & Thompson, G. (2001). *A body of work*. In R. Holliday & J. Hassard (Eds.), *Contested bodies* (pp. 117–134). London: Routledge.
- James, L. A., & James, L. R. (1989). Integrating work environment perceptions: Explorations into the measurement of meaning. *Journal of Applied Psychology*, 74, 739 - 751.
- Jones, G.R., & George, J.M. (2004). *Understanding and Managing Organizational Behavior*, Prentice Hall.
- Kahn, R.L., & Byosiére, P. (1992). *Stress in organizations*. In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2<sup>nd</sup> ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Kaplan, S., & Talbot, J. F. (1983). *Psychological benefits of a wilderness experience*. In I. Altman, & J. F. Wohlwill (Eds.), *Behavior and the natural environment*. New York: Plenum Press.
- Kaplan, R., & Kaplan, S. (1989). *The experience of nature: A psychological perspective*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Katz, D., & Kahn, R.L. (1978). *The social psychology of Organizations* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: Wiley.
- Kassarjian, H. H. (1977). Content analysis in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 4(1), 8-18.
- Kerr, J.H., Fujiyama, H. & Campano, J. (2002). Emotion and stress in serious and hedonistic leisure sport activities. *Journal of Leisure Research*, 34, 272-289.
- Kopelman, R.E., Brief, A.P. & Guzzo, R.A. (1990). *The role of climate and culture in productivity*. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp. 282-318). San Francisco: Jossey-Bass.
- Thomas, C. H., & Lankau, M. J. (2009). Preventing burnout: The effects of LMX and mentoring on socialization, role stress, and burnout. *Academy of Management Proceedings*, 48(3), 417-432.

- Lee, B., & Shafer, C. S. (2002). The dynamic nature of leisure experience: an application of affect control theory. *Journal of Leisure Research*, 34, 290-310.
- Litwin, G. H. and Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*, Boston: Harvard University.
- Maignana, I., & Ferrell, O. C. (2001). Antecedent and benefits of corporate citizenship: investigation of French business, *Journal of Business Research*, 51, 37-51.
- Mannell, R. & Iso-Ahola, S. E. (1987). Psychological nature of leisure and tourism experience. *Annals of Tourism Research*, 14, 314-331.
- Mahal, P. K. (2009). Organizational Culture and Organizational Climate as a Determinant of Motivation, *The IUP Journal of Management Research*, 8(10), 38-51.
- McGillivray, D. (2005). Governing working bodies through leisure, *Leisure Sciences*, 27: 315-330
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., & McMurrian, R. (1996). Development and Validation of Work-Family Conflict and Family-Work Conflict Scales. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 400-410.
- Nicola, S. (2009). Fit for growth, *Employer Profile*, December, 30-34.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. & Wright, P. M. (2007). *Fundamentals of Human Resource Management* (2<sup>nd</sup> ed.), New York: McGraw-Hill.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2<sup>nd</sup> ed.). Newbury Park, CA: Sage.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people : unleashing the power of the work force*, Harvard Business Press, Boston. MA.
- Schneider, B. (1990) The climate for service: An application of the climate construct. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp. 383-412). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, B., Gunnarson, S. K., and Niles-Jolly, K. (1994). Creating the climate and culture of success, *Organizational Dynamics*, 23, 17-29.
- Schwarzer, R. & Knoll, N. (2007). Functional roles of social support within the stress and coping process: A theoretical and empirical overview, *International Journal of Psychology*, 42 (4), 243-252
- Sonnentag, S., Fritz, C. (2007). The recovery experience questionnaire: development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 204-21.

- Staats, H., & Hartig, T. (2004). Alone or with a friend: a social context for psychological restoration and environmental preferences. *Journal of Environmental Psychology*, 24, 199-211.
- Steiner, J. (2005). The art of space management: planning flexible work spaces for People, *Journal of Facilities Management*, 4(1), 6-22.
- Strauss, A., & Corbin, J.M. (1997). *Grounded theory in practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Tajfel, H. (1978). *Differentiation between Social Groups: Studies in the Social Psychology of Intergroup Relations*, Academic Press.
- Terry, D., Nielsen, M. & Perchard, L. (1993). Effects of work stress on psychological well-being and job satisfaction: The stress-buffering role of social support, *Australian Journal of Psychology*, 45, 168-175.
- Tinsley, H.E.A., Hinson, J.A., Tinsley, D.J. & Holt, M.S. (1993). Attributes of Leisure and Work Experiences, *Journal of Counseling Psychology*, 40(4), 447-455.
- Tinsley, H. E. A., & Tinsley, D. J. (1988). *An expanded context for the study of career decision making, development, and maturity*. In W. B. Walsh & S. H. Osipow (Eds.), *Career decision making* (pp. 213-264). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Trougakos, J. P., Beal, D. J., Green, S. G., & Weiss, H. M. (2008). Making the break count: An episodic examination of recovery activities, emotional experiences, and positive affective displays. *Academy of Management Journal*, 51(1), 131-146.
- Reinecke, L. (2009). Games at Work: The Recreational Use of Computer Games During Working Hours, *Cyberpsychology & behavior*, 12(4), 461-465.
- Henderson, R.I. (1985) *Compensation management: Rewarding performance*. 4th edition, Virginia, Prentice-Hall Company.
- Weber, R. P. (1985). *Basic content analysis*. Beverley Hills, CA: Sage.
- West, A.P & Wind, Jr. (2007). Putting the organization on wheels: workplace design at SEI, *California Management Review*, 49(2), 138-153.
- Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological strain. A review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource Management Review*, 12, 237-268.