

你被情緒勒索了嗎？盡責性與工作表現的關聯性研究

Are you being emotionally blackmailed?

The Relationship between Conscientiousness and Job Performance

陳奕云¹

國立高雄科技大學 企業管理系碩士班 研究生

F110157114@nkust.edu.tw

林思吟²

國立高雄科技大學 企業管理系 助理教授

szu1104@nkust.edu.tw

摘要

在現今對於就職者、求職者來說，在面對工作時通常會考慮諸多因素，其中包括追求良好的工作環境。然而，工作壓力是經常存在，尤其是面臨情緒勒索壓力時，可能影響工作表現或者是導致人才流失。而回顧過去的相關研究，發現過去研究中很少涉及情緒勒索作為干擾變數的探討。本研究旨在探討就職者的人格特質與工作表現之間在感知情緒勒索下的關聯性，並以資源保存理論（COR）作為解釋框架。研究使用問卷調查方式，並在資料回收後，透過 SPSS 統計軟體進行分析。

實證結果顯示，盡責性與離職傾向、反生產工作行為之間呈現顯著的負向影響。此外，情緒勒索在盡責性與反生產工作行為之間具有干擾效果。由上述實證結果，可以發現對於公司來說提高員工的盡責性、減少情緒勒索並關心員工情緒，有助於促進工作投入和提升工作表現，同時減少負面行為的產生。

關鍵詞：盡責性，反生產工作行為，離職傾向，情緒勒索，資源保存理論。

Keywords: Conscientiousness、Counterproductive Work Behavior、Turnover Intention、Emotional blackmail、Conservation of Resources Theory

1.緒論

1.1 研究背景與動機

在現今的生活和職場中，我們常常面對各種人際關係和工作壓力。這些壓力可能來自於與家人、朋友、主管、下屬、同事和客戶之間的相處和互動。在這些互動中，我們可能會感受到各種情緒，並且為了符合各個角色之間的需求，即使感受到負面情緒，我們也會壓抑自己的情緒。根據經理人雜誌（2018）的提及，這些負面情緒可能來自於主管的責備、同事的排擠或客戶的壓力。在職場上，主管和上司會以他們習慣的方式滿足自己的需求，但他們可能並未意識到這樣的要求對他人來說已經產生了不舒服的感受，勒索者往往並不自覺自己的言行已經對他人造成了「情緒勒索」。因為他們擔心自己的需求無法得到滿足，所以無法多加關注員工的情緒和想法。情緒勒索給人一種威脅感，對於許多人來說無法選擇，因為有時來自於言談或行為之間產生的無形壓力，存在於生活和職場中，勒索者的行為讓受勒索者感到恐懼、承擔過度的責任感和習慣性的罪惡感等情緒。

Forward and Frazier (1997)將情緒勒索後產生的這三種情緒縮寫為FOG，用來形容迷霧般的感覺，因為在迷霧中，人們對周圍發生的事情看不清楚，視野和洞察力降低，每個人開始對自己的想法和行為產生不確定感，進而產生恐懼感。此外，他們可能也沒有意識到自己正受到他人的操控。他認為情緒勒索發生在人與人之間的互動中，存在著三個關鍵條件，包括當事人想維持與人際關係的良好、重視並期望得到他人的認同和關心，同時不喜歡被貼上自私的標籤。過去研究發現，情緒勒索通常產生負面後果。根據Liu (2010)的研究結果，情緒勒索所帶來的威脅和指責對幸福感產生了負面影響。此外，劉仲矩&周玉涵 (2016)指出，情緒勒索和工作壓力對離職傾向有正向影響。

而盡責性指的是對於自身角色和任務的責任感，例如在工作中保持盡責的態度並自我控制以達到目標。過度的

盡責性可能導致將他人的問題也歸咎於自己；罪惡感常常是對自己犯下的錯誤感到自責。如果這種罪惡感成為習慣，無論發生什麼事情都會認為是自己的錯誤，進而形成惡性循環，甚至變成一種枷鎖。在長期的情緒壓抑下，個人的生活品質可能下降，出現情緒困擾，導致心理問題，困擾人際關係互動，甚至在職場上表現不佳，例如出現反生產工作行為（CWB）。商業週刊(2022)提到了一個近年來在美國工作場所流行的詞語，即「安靜離職（quiet quitting）」，這表示員工並不真正想向老闆提出離職，而是因為工作壓力所帶來的心理負擔，使他們逐漸失去對工作的熱情，只關注完成自己份內的事情，對其他事情不太關心。此外，他們可能在網絡上發表一些對公司或組織不利的言論，因為現在大多數人會通過社交媒體表達自己的情緒和遭遇。除此之外，工作倦怠感可能逐漸出現，進而產生離開公司的念頭。以前的研究主要關注盡責性的正面效果，如提高自尊心、增加生活滿意度和促進自我效能感。然而，很少有研究探討盡責性可能產生的負面影響。

基於Stevan E Hobfoll (1989)提出的資源保存理論（COR），每個人都會努力保護自己的資源，以避免損害。當資源可能受損時，人們會尋求和建立其他資源來滿足需求，維持現有資源的穩定性。然而，當資源受損時，可能會產生負面影響。然而在現代社會，每個人都希望創造一個充滿快樂和成功感的世界，這是心理學上的一個長期目標。因此，擁有正向的情緒資源對於維持這種狀態非常重要。然而，要維持這樣的正向情緒資源並不容易，因為現實生活和工作中存在許多壓力。這些壓力使人們感到不安，並渴望逃避。因此，許多人在工作結束後只想回家休息，避免再面對人群。此外，在職場中也經常出現情緒失控的情況，例如員工對公司、主管或同事之間的抱怨和爭執。這些壓力和情緒勒索可能損害個人的資源，因此人們需要尋找方法來維持正向情緒。

綜合以上，「情緒勒索」對公司可能是提高效率 and 滿足需求的手段，但對員工而言可能帶來痛苦。因此，重視員工情緒感受對公司至關重要。本研究旨在探討盡責性對離職傾向和反生產工作行為的影響，並以情緒勒索作為干擾變項，以瞭解不同個體在受到情緒勒索後維護自身資源的行為。

1.2 研究目的

由以上動機所述，為探討盡責性對離職傾向、反生產工作行為之關聯性進行分析，探討情緒勒索在盡責性與離職傾向、反生產工作行為之間是否會產生影響，並進行文獻探討，以及透過假說驗證，進而列出以下研究目的。

- (1). 探討盡責性對離職傾向之影響
- (2). 探討盡責性對反生產工作行為之影響
- (3). 探討情緒勒索對盡責性與離職傾向之間之干擾效果
- (4). 探討情緒勒索對盡責性與反生產工作行為之間之干擾效果

1.3 研究流程

首先，明確研究的動機和目的是探討盡責性與離職傾向、反生產工作行為之間的關係以及情緒勒索之干擾關係。然後進行文獻回顧，基於相關理論建立研究架構和假設。隨後，編制問卷並透過網路發放問卷收集資料。完成問卷收集後，整理並分析資料。最終，提出研究結果和相關建議。

2.文獻探討

經由國、內外文獻進行回顧及探討，將各研究變數之定義、構面、相關研究及研究變數間之關聯性進行彙整作為本研究架構之建立與研究假說發展。

2.1 盡責性（Conscientiousness）

McCrae and Costa (1997)提出人格五因素(The five-factor model)，之後發展出五大人格特質，分別為神經質、外向性、經驗的開放性、親和性、盡責性。在國內學者將「conscientiousness」翻譯成不同的名稱，像是盡責性（宋盈瑩, 2021），或是翻譯成嚴謹性（莊耘欣, 2021），本研究是翻譯為盡責性來作後續變數定義、構面及相關研究之說明。

盡責性是指個人具備自我控制的能力、堅持努力且組織計劃以完成目標的特質。McCrae and John (1992)用6個形容詞來說明盡責性，分別是高效率的、有組織的、有計畫的、可靠的、負責任的及徹底的。Carter et al. (2016)也提及若一個人過度盡責的話，則可能會出現這些情況，例如一味的追求完美，可能導致時間和精力的浪費，因為無法接受中等或不完美的結果，使得工作進度變慢，甚至無法完成任務；對各個方面都必須有條理，進而形成過度挑

剔，則可能導致與同事或團隊合作的困難，因為對細節的苛求可能使他人感到壓力和不舒服，影響工作氛圍和團隊合作效率；過度自律，則到最後形成強迫自己，想要任何事都在自己的掌控之中，可能導致工作和生活的壓力增加，無法有效地放鬆和休息，導致身心疲憊、情緒不穩定，甚至可能引發身體和心理健康問題；過度謹慎，可能導致機會的錯過，因為過度思考和考慮可能導致猶豫不決，無法做出迅速的決策和行動。

這種特質展現在自我調節、要求嚴格等行為上，並表現出積極的態度、勤奮、有秩序和條理性。盡責性被視為一種長期形成的思想和感覺模式，反映出個人行為的特質 (Fite et al., 2017; Kern, 2020; MacCann et al., 2015; Roberts et al., 2009)。擁有盡責性的人具有良好的組織能力和細心的性格，在面對環境和困難時能以積極態度和方法應對。然而，過度的盡責可能導致挑剔和強迫行為，甚至可能出現強迫症狀，降低效率。低盡責性並不一定意味著缺乏道德原則，只是在任務執行過程中可能要求沒有那麼嚴格 (Carter et al., 2016; McCrae & Costa, 1997)。

盡責性也被認為是面對壓力的保護因素，可以緩解壓力與工作績效之間的關係 (Bartley & Roesch, 2011)。具有盡責性的人可能執著於找到應對壓力的方式，並努力解決問題，以避免負面思維的產生，因此在應對壓力時可能會較少感受到壓力 (Abbas & Raja, 2018; Sari, 2020)。

綜合上述，盡責性可能帶來正面影響，例如幫助個人完成任務和達成目標。此外，在面對負面影響如壓力時，保有盡責性也可以幫助個人尋找應對方式並面對困難任務所產生的負面情緒。

2.2 離職傾向(Turnover Intention)

員工流失是現代公司組織關注的重要問題。員工流失可能對組織帶來許多問題，如人手不足、生產力下降和效率降低。公司必須重新招聘和培訓新員工，這將增加額外成本支出。新員工可能需要一段時間才能熟悉客戶需求，因此可能影響客戶滿意度。舊員工離職可能導致知識和技能的外流 (Abbasi & Hollman, 2000; Nazir et al., 2016)。通常情況下，公司無法明確得知員工的離職意圖。當員工有此想法時，他們可能會與親近的同事或朋友分享感受，討論是否繼續留在公司或離職。然而，他們可能不會明確向公司表達真正的原因。因此，公司需要了解員工離職意圖的原因，以提出解決方案，化解員工情緒意圖，並理解員工對組織的需求，以防止員工流失 (Abid & Hassan Butt, 2017; Anwar, 2017; Arshad & Puteh, 2015; Jeswani & Dave, 2013; Jha, 2009)。

根據Mobley et al. (1979)提及離職是指員工實際離開工作組織的行為。而離職傾向則是指個人有自願離開工作組織的傾向或意圖，這種意圖可以預測一個人的感知和判斷。離職傾向可能受到組織因素和個人因素的影響，像是組織文化與價值觀不符、薪酬公平、人際關係等。根據Tett and Meyer (1993)的說法，離職傾向可能就是離職行為的前因，整個離職過程包括產生離職念頭、表現出退縮行為（如遲到、缺勤）、尋找和評估其他工作機會、比較新工作和現有工作，以及最終打算辭職並實際離職 (Cohen et al., 2016; DiPietro & Bufquin, 2017; Jeswani & Dave, 2013; Jha, 2009; Lee et al., 2017; Wang et al., 2017)。

綜合上述，離職傾向可能會是個人層面或者是組織層面，對於員工會離開公司的可能性，或者是想要離開原公司找尋另一個工作機會的念頭、行動，對公司帶來負面的影響，因此公司必須去找出其中的原因，阻止員工繼續流失。

2.3 反生產工作行為 (Counterproductive Work Behavior, CWB)

Robinson and Bennett (1995)和Spector and Fox (2005) 定義反生產工作行為是一個人故意對組織及其成員造成傷害或負面影響的行為。這些行為可能包括損害組織的利益相關者、客戶、同事、主管等。這些行為並非偶然發生，而是一種自願的行為，可以被視為員工的不道德行為和態度，主要是側重在形容當下行為本身，而不是在行為之後的結果 (Avey et al., 2010; Dalal et al., 2009; Fida et al., 2015; Kozako et al., 2013; Salgado et al., 2014; Zheng, 2019)。

反生產工作行為，像是表達人際偏差的行為，例如：對同事有暴力行為、在組織成員背後散播不當的言語；或者是組織上的異常行為，有些行為是直接的，像是當面口頭辱罵、竊盜，而竊盜對於公司來說可能是一筆成本的損失 (Bowling & Gruys, 2010)；有些則是較為被動，例如放慢工作速度，則可能會對組織帶來負面的影響 (Chang & Smithikrai, 2010; Roxana, 2013; Salgado et al., 2014; Zheng, 2019)。

如果一個組織對於員工相當高的要求，常常需要員工完成許多艱難的工作任務，那長時間下來，情緒逐漸低落時，員工可能會為了努力保護自己的資源不被損害、影響而產生反生產工作行為，對於組織與其員工的績效也會造

成影響。(Bolton et al., 2010; Hermanto et al., 2019; Krischer et al., 2010; Spanouli & Hofmans, 2021)。

Robinson and Bennett (1995)將反生產工作行為分成員工違反組織 (CWB-O)和同事主管間(CWB-I)兩個方面，其中包含行為是對個人或組織有害，以及行為的程度，將這兩方面的行為像是財產越軌行為(破壞設備、偷竊公司物品等)、生產偏差行為(放慢工作速度、早退)、人身攻擊(辱罵同事、主管)、政治越軌行為(在同事背後散播不當的言語)(Dalal et al., 2009; Kozako et al., 2013; Zheng, 2019)

2.4 盡責性對離職傾向之影響

過去有大多數是研究盡責性所帶來的正面影響，Erol and Orth (2011)的研究發現情緒穩定，外向、盡責性的人有較高的自尊心；Soto and Luhmann (2013)發現性格外向、隨和、盡責、情緒穩定或者是保持高水準收入的人對於生活的滿意度較高；Liu et al. (2022) 盡責性可以促進自我效能感，進而可以提升工作的積極態度，不過卻只有少數的研究會去關注負面影響。

根據過去研究發現，Zimmerman (2008)也提及盡責性、情緒穩定性等特質對於離職傾向是負面影響，Gupta and Shaheen (2017)具有盡責性等心理能力的人，會有較高的工作投入，一個擁有較高盡責性的人具有強烈的責任感，員工會對他們的組織感到有義務，且會投入較多情感在組織上 (Biswas & Bhatnagar, 2013; Christian et al., 2011)，因此工作投入對離職傾向之間產生負面的影響，盡責性是一個重要的人格特質因素，對工作表現的影響 (Agarwal & Gupta, 2018)，而在Tsaousoglou et al. (2022)的研究結果也發現盡責性對員工的離職傾向產生重要的負面影響。

綜合上述，根據以往學者研究發現，擁有盡責性雖然在感受到工作環境充斥壓力時，依然還是會努力保持原有的表現，因此可能會降低產生離職傾向。因此根據上述文獻，提出假說H1。

H1：盡責性會負向影響離職傾向

2.5 盡責性與反生產工作行為之間的影響

過去有研究發現人格特質與反生產工作行為之間存在相關關係 (Sackett & DeVore, 2001)。Sackett et al. (2006)指出反生產工作行為與人格特質中的盡責性、情緒穩定性、隨和性之間為負相關；而盡責性、隨和性可預測反生產工作行為，因為盡責性高的人會傾向避免產生反生產工作行為，主要可能是因為他們會自我控制、遵守規則，而且他們也了解這些行為是會違反組織規範的。(Colbert et al., 2004; Ng et al., 2016; Shoss et al., 2016)

之前的研究發現，Miao et al. (2020)提及具有盡責性的人，更有可能展現出組織公民行為，且會避免反生產工作行為；Chen et al. (2020)當有高度盡責性與情緒穩定性時，工作投入會減少情緒耗竭，進而減少反生產工作行為。

綜合上述，根據以往學者研究發現，擁有盡責性的人格特質可能會讓他們有自我要求、控制，在工作時即使面臨負面情緒時，他們也不會做出傷害公司的行為，因為他們知道這樣是違反組織的規範。因此，根據上述文獻，提出假說H2。

H2：盡責性會負向影響反生產工作行為

2.6 情緒勒索的干擾效果-以資源保存理論

情感勒索最初是由Forward and Frazier (1997)提出，他認為情緒勒索是當其他人，透過語言或是行為，試圖要掌控你的情緒，並且加以控制或是影響你，而這個過程中可能是會導致你產生擔憂害怕(Fear)、責任義務(Obligation)和內疚自責(Guilt)的三種情緒。擔憂害怕是每個人本身會感受到的基本情感；責任義務則為和自己較親近的人所利用，因為會使用人情壓力，讓被勒索者不得不答應這些要求；內疚自責則是讓被勒索者違背原所相信的信念或是其內心認知之正確的事情、行為，進而產生自責、不舒服的感受。內疚也可能發生在與人的互動關係之間，且這種情緒出現在感受到威脅關係後所引發。為了要停止內疚感，被勒索者會試圖想糾正這樣的情況繼續發生。(Al-Omari et al., 2020; Chen, 2010; Liu, 2010)

除此之外，情緒勒索過程中有六個步驟，分別是要：勒索者使用直接或間接的方式要求他人為他做事；抵抗：被勒索者因為害怕有任何問題，或是感受到不舒服感進而拒絕這些要求；壓力：勒索者開始讓被勒索者感受到壓力，像是利用一些不當的描述，將他們描述為自私的人；威脅：發現被勒索者還是持續在做抵抗，進而使用威脅方式；服從：當被勒索者害怕會破壞目前關係，而開始說服自己接受這些要求；重複：重複以上這些步驟。在過程中，這六個階段有可能是循環發生。對於解釋情緒勒索者，將其型態分類成以下所述，分別為施暴者(punishers)、自虐者(self-

punishers)、悲情者(sufferers)、欲擒故縱者(tantalizers)四種類型。他們存在著一些特徵，其中包含是為了要滿足自己的需求和願望，而不計代價要達成，像是使用任何方式威脅、對待他人冷嘲熱諷或無視、到處張貼關於他人負面資訊、在他人面前塑造自己可憐的形象、爭吵或吵鬧。他們會認為這樣的手法只是達成目標的一個方法或策略，且他們也會害怕如果這個需求無法被實現所得到的挫敗感，因此他們寧願給予被情緒勒索者壓力、要求，使他們服從且實現所需達成的目標。(Al-Kreimeen et al., 2022; Al-Omari et al., 2020; Behrendt & Ben-Ari, 2012; Liu, 2010)。

而在國內學者劉曉梅(2019)也指出職場常見勒索手段情緒勒索的事例，發現常見的職場情緒勒索大多是透過兩個方面，分別是使用人情關係的壓力(透過「美化自己的行為動機，自稱自己為動機良善的好人」哄騙或迫使受害者順從，讓被勒索者感受到勒索者是正確的那一方，若他能夠順服才是正確的行為，藉此突顯自己勒索行為的正當性)；以及使用威脅施壓的方式(透過「明確的威脅」讓被勒索者服從，強調自己掌握被勒索者之弱點或需求，依此逼迫他順服其要求)，讓被勒索者害怕且順從。

資源保存理論(Conservation of Resource; COR) 是由Stevan E. Hobfoll (1989)所提出，最初出現時是用一種壓力理論，反映了對壓力現象的理解，解釋在壓力情況下，個體認知的重要性與複雜性。而此理論主要強調個人在壓力下如何努力保護和維護現有資源，並尋求新資源滿足需求。當個體感受到對資源的威脅時，會運用現有資源應對；若資源受損，則可能產生負面壓力影響。

Liu and Yu (2019)指出當員工感受到環境處於工作壓力相當高的狀態時，就會出現壓力源超過或是足以威脅他們所適應的資源 (Lazarus & Folkman, 1984)，因此個人會更加需要依靠自己原有的特質，像是情緒穩定、保持盡責等，來面對工作所感受到的壓力，並使自己能夠保持原先的情緒狀態；另一方面，如果長久感受到壓力，可能會導致個人偏離正常反應，因此產生不良情緒、行為等負面影響。像是當資源耗盡時可能會導致倦怠，Cheung et al. (2011)認為員工將有限的資源用於監控自己的情緒，因此會感到情緒疲勞，在工作上也會漸漸產生消極的情緒以及漸漸對工作產生排斥，Ferris et al. (2015)發現如果員工對工作產生排斥，會減少員工的資源（像是生理、情緒方面），進而會降低工作效率，影響自己的工作表現 (Asante et al., 2022; Park et al., 2014; Xia et al., 2019)。

綜合上述，根據以往學者研究發現，當個人是擁有較高的情感能量時，他們認為自己在工作上是盡責的，即使在受到能量資源（生理、情緒方面）損害時，個人也會更加依靠自己情緒穩定、保持盡責的特質，來面對工作所感受到的壓力，不過如果長久感受壓力、情緒受損時，可能會引起情緒衰竭或是產生更大的壓力，進而產生不良情緒、行為等負面影響，最終影響工作相關的結果。因此根據上述文獻，提出假說H3、H4。

H3：情緒勒索對盡責性與離職傾向之間具有干擾效果

H4：情緒勒索對盡責性與反生產工作行為之間具有干擾效果

3.研究方法

本章接續前兩章之研究目的及文獻探討，建立本研究之研究架構，如圖3-1所示，進而根據研究架構以及文獻編製問卷。以目前正在職場上之員工為研究對象進行研究，並據以說明本研究之方法。

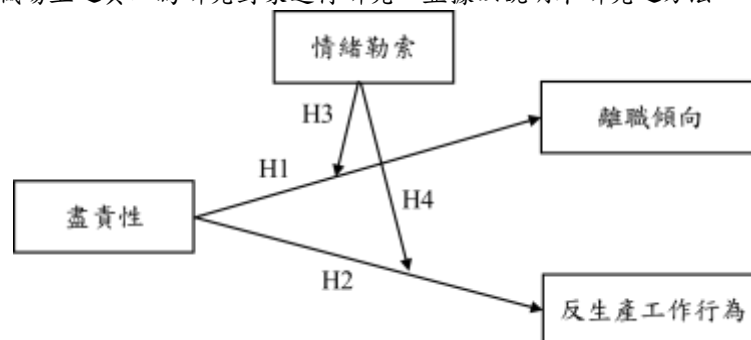


圖3-1 研究架構圖

3.1 研究變數之操作型定義與量表

本研究採用問卷調查方式進行，透過前章文獻之探討，茲將四個主要研究變項—盡責性、離職傾向、反生產工作行為及情緒勒索，先說明各個變數之操作型定義，並根據其操作型定義進一步設計問卷，以符合本研究所要探討

的主題，以下將分別描述：

(1). 盡責性

經探討過去文獻，定義盡責性為「個人擁有自我控制的能力以幫助具有任務及目標導向的行為」。而在量表部分，國內學者將兩種盡責性之量表翻譯並整理，第一種為BFI-44，源自於John (1990)，李仁豪&鍾芯瑜 (2020)將其翻譯並簡化，其中在量表中，盡責性為9題；第二種為TDA (Trait Descriptive Adjectives) 由Goldberg (1992)所提出，其中將五大人格每一種人格描述為100項形容詞，鄧景宜 et al. (2011)將Thompson (2008)之版本作翻譯，裡面共40題，其中關於盡責性為8題。

因為BFI-44試題長度適中，較形容詞形式的TDA顯得不那麼抽象模糊，因此本研究參考李仁豪&鍾芯瑜 (2020)之BFI-44量表加以修改，以第一人稱角度的說法使語句通順。最終的題項共為9題(包含4題反向題)，題項內容如下：

表3-1 盡責性問卷量表

項目	問項	參考來源
盡責性	1. 我會貫徹始終把事情做完 2. 我會有點粗心 3. 我是個可以被信賴的工作者 4. 我會較沒有條理組織 5. 我會較懶散 6. 我會堅持到工作完成 7. 我會有效率的做事 8. 我會訂定計畫並執行計畫 9. 我會容易分心	John (1990)、 李仁豪& 鍾芯瑜 (2020)

(2). 離職傾向

離職傾向被定義為「個人有自願退出其工作組織或是職業的一種意圖」。量表部分根據Mobley et al. (1978)所發展之量表基礎，及參考翁芸萱(2022)的翻譯，並加以修正，最終的題項共為4題(包含1題反向題)。題項內容如下：

表3-2 離職傾向問卷量表

項目	問項	參考來源
離職傾向	1. 我經常有想要離開目前工作的念頭。 2. 我沒有想要辭去現在的工作。 3. 如果有找到適當的工作，我很有可能會離開目前的工作。 4. 我曾經嘗試去找其他工作。	Mobley et al. (1978)、 翁芸萱(2022)

(3). 反生產工作行為

定義反生產工作行為為「有意傷害、影響組織或者組織成員所展現出的一種自願的行為」，量表部分根據Dalal et al. (2009)所發展之量表基礎，並加以翻譯、修正。因為反生產工作行為主要在於填答者本身之行為，在題項描述時主要是以自身行為之角度。關於量表共使用12個題項來衡量，分成兩個方面，(1)對同事/主管(CWB-I)，(2)對組織(CWB-O)，分別各有6題，題項內容如下：

表3-3 反生產工作行為問卷量表

項目	構面	問項	參考來源
反生產工作行為	對同事/主管 (CWB-I)	1. 我會對主管/其他同事有不禮貌的表現。	Dalal et al. (2009)
		2. 我會試圖傷害主管/其他同事。	
		3. 我會批評主管/其他同事的觀點或建議。	
		4. 我會在談話時將主管/其他同事排除在外。	
		5. 我會盡量避免與主管/其他同事互動。	
		6. 我會對他人說主管/其他同事的壞話。	
	對組織 (CWB-O)	7. 我沒有盡自己最大努力工作。	
		8. 我會將時間花在與工作無關的事務上。	
		9. 我會批評組織政策。	
		10. 我會在工作中有不必要的休息。	
		11. 我的工作速度會慢於必要時間。	
		12. 我會對他人說組織的不是。	

(4). 情緒勒索

定義情緒勒索為「在工作場域內，兩人互動的過程中，情緒勒索者(主管)透過使用要求、威脅、施壓、沉默等手段，使受害者(員工)產生害怕、責任感或愧疚感等情緒，進而使受害者的行為受到影響而改變，最終達成勒索者的目的」，

而量表部分，在國外目前還沒有較完整的量表內容，因此本研究使用國內學者探討情緒勒索所提出之研究中的量表，根據劉曉梅(2019)研究之量表為基礎並加以修正，共使用8個題項來衡量，分成兩個方面，(1)人情關係壓力，為前六題；(2)威脅施壓，為兩題。題項內容如下：

表3-5 情緒勒索問卷量表

項目	構面	問項	參考來源
情緒勒索	主管人情關係壓力	1. 使用刻意讚揚的方式(像是強調他是看中我的能力，才將這些工作交給我)，讓我不得不順服他。	劉曉梅(2019)
		2. 說明他曾給予我的付出，迫使我要服從要求來當作回報。	
		3. 以他的職權做為理由進行條件交換(像是可以給予我調薪或是升遷)，迫使我要配合他的要求。	
		4. 以人情關係(像是在工作上大家要互相幫助)為理由，要求我配合他。	
		5. 以巧妙的藉口(像是給予我工作是為了讓我學習到更多)，進而要求我配合他。	
		6. 強調他目前遇到的不利狀況，像是他目前缺乏他人支持，要求我配合他。	
	主管威脅施壓	7. 以其職權為理由施予威脅，像是在考核的時候給我較差的分數，要求我配合他。	
		8. 以對我散佈不利的資訊，像是他會強調他知道我在工作時會做個人事務作為威脅，要求我配合他。	

3.2 問卷設計與研究對象

本研究問卷內容均參考以往文獻之量表所建構出來，以目前正在職場上之員工為研究對象。問卷內容除了個人基本資料外(包括性別、年齡、教育程度、婚姻狀況、產業類別、職務類別、工作年資共計7項)，主要分為四個部份：盡責性，9題；離職傾向，4題；反生產工作行為，12題；情緒勒索，8題。整份問卷共為33題，衡量方式以李克特五點量表來量測各變數計分，從「非常不同意=1分」、「不同意=2分」、「普通=3分」、「同意=4分」、「非常同意=5分」。

透過surveycake編制問卷，以及在網路上進行發放，為了避免共同方法變異，將完整問卷分成兩份，並且分兩個階段發放及回收，第一階段於2023年03月23日至04月06日發放；第二階段於2023年04月07日到04月21日。第一階段問卷包含基本資料及兩項量表(盡責性、情緒勒索)；第二階段問卷則是包含一些基本資料及兩項量表(反生產工作行為、離職傾向)。

到第二階段問卷回收截止後，將一、二階段問卷資料進行配對，針對沒有配對成功的及填答無效的予以剔除，接著將完整、有效的資料進行分析，最後給予結論。回收結果：第一階段所回收551份，而第二階段所回收415份，接著將一、二階段資料進行配對，刪除不完整的樣本後，最後剩下379份為成功配對，再進行篩選及刪除大部分填答同一個選項的樣本，最後有效樣本共為375份。

3.3 資料分析方法

使用SPSS 26版軟體對於正式問卷的資料進行分析。本研究使用之統計方法包括：敘述性統計分析、因素分析、信度分析、Pearson相關分析、單因子因素分析、獨立樣本T檢定、迴歸分析，並使用Process 分析驗證干擾效果。

4. 資料分析結果

4.1 樣本結構分析

最終有效樣本共為375份，以受訪者的人口統計變項得知樣本分布情況，如表4-1所示，其中在性別方面為女性較多，為69.3%；年齡方面落在「21~25歲」較多，為40.8%；教育程度方面以「大學」為最多，為65.6%；婚姻狀況是未婚較多，為76.5%；產業類別方面，是以「服務業」、「製造業」較多，分別為19.2%、16.8%；職務類別以一般職員最多，為86.1%；最後工作年資則是大多落在「6年(含)以下」，為70.1%。

表4-1 樣本結構次數分配表

項目	類別	樣本數	百分比
性別	男性	115	30.7%
	女性	260	69.3%
年齡	20歲(含)以下	16	4.3%
	21~25歲	153	40.8%
	26~30歲	88	23.5%
	31~35歲	39	10.4%
	36~40歲	15	4.0%
	41~45歲	20	5.3%
	46~50歲	23	6.1%
	51~55歲	14	3.7%
	56~60歲	4	1.1%
	61歲以上	3	0.8%
教育程度	高中職(含)以下	45	12.0%
	專科	26	6.9%
	大學	246	65.6%
	研究所(含)以上	58	15.5%
婚姻狀況	已婚	88	23.5%
	未婚	287	76.5%
產業類別	軍公教	49	13.1%
	資訊科技業	23	6.1%
	製造業	63	16.8%
	金融/保險業	29	7.7%
	農林漁牧業	5	1.3%
	交通/運輸業	4	1.1%
	物流/零售業	16	4.3%
	觀光/旅遊/餐飲業	20	5.3%
	醫療相關產業	23	6.1%
	傳播/廣告設計	9	2.4%
	服務業	72	19.2%
	其他	62	16.5%
職務類別	一般職員	323	86.1%
	基層主管	36	9.6%
	中階主管	12	3.2%
	高階主管	4	1.1%
工作年資	6年(含)以下	263	70.1
	7~14年	56	14.9
	15~22年	32	8.5
	23~30年	15	4.0
	31~38年	7	1.9
	39年(含)以上	2	0.5

4.2 信度分析

如表4-2分析結果顯示，盡責性、離職傾向、反生產工作行為、情緒勒索的Cronbach's α 值都有在0.7以上，表示均為高信度。

表4-2 研究變數之信度分析

變數名稱	題數	Cronbach's α
盡責性	9	0.758
情緒勒索	8	0.893
反生產工作行為	12	0.904
離職傾向	4	0.783

4.3 效度分析

本研究使用因素分析來進行問卷之效度分析。KAISER (1974) 提及在進行因素分析之前，應先使用KMO與Bartlett球型檢定，判定這組資料適不適合做因素分析，KMO值 <0.5 (最小值)時，不適合做因素分析；KMO值介於0.7~0.8 之間是可以接受；KMO值 >0.9 時，表示變項間的共同因素愈多，愈適合進行因素分析。接著觀察因素負荷

量是否有大於0.5，以瞭解在進行因素分析時所萃取之因素，是否有能夠解釋整體項目的能力。

分析結果可知，盡責性量表之KMO值為0.815，且因素負荷量介於0.567~0.737；離職傾向量表之KMO值=0.747，且因素負荷量介於0.700~0.832；反生產工作行為量表之KMO值=0.911，且因素負荷量介於0.502~0.846；情緒勒索量表之KMO值為0.892，且因素負荷量介於0.521~0.886。此四個量表之Bartlett球型檢定結果，p 值皆為0.000，達顯著水準，且因素負荷量皆高於0.5，表示衡量之問項是有效度的。

4.4 相關分析

從表4-3可知，盡責性對應情緒勒索、反生產工作行為、離職傾向之相關係數均呈現顯著負相關。其相關係數分別為-0.155、-0.441、-0.228；而情緒勒索對應反生產工作行為、離職傾向之相關係數均呈現顯著正相關。其相關係數分別為0.327、0.227；反生產工作行為對應離職傾向也是呈現顯著正相關，其相關係數為0.360。

且為了避免研究結果受到其他因素的干擾，本研究亦納入人口統計變項作為控制變項，根據以往研究結果發現性別會影響離職傾向、反生產工作行為 (Emiroğlu et al., 2015; Jolly et al., 2021; Kundi & Badar, 2021)，且根據相關分析結果顯示工作年資與反生產工作行為、離職傾向皆有顯著負相關，因此本研究將性別、工作年資作為控制變數，進行後續分析。

表4-3 相關分析表

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.盡責性	1.000								
2.情緒勒索	-0.155**	1.000							
3.反生產工作行為	-0.441**	0.327**	1.000						
4.離職傾向	-0.228**	0.227**	0.360**	1.000					
5.性別	0.026	-0.096	-0.191**	0.017	1.000				
6.年齡	0.194**	-0.023	-0.070	-0.278**	-0.070	1.000			
7.教育程度	-0.012	-0.074	0.012	0.037	0.051	-0.400**	1.000		
8.婚姻狀況	-0.163**	-0.014	0.090	0.264**	-0.013	-0.733**	0.346**	1.000	
9.工作年資	0.261**	-0.035	-0.112*	-0.262**	-0.057	0.778**	-0.343**	-0.584**	1.000

註：*為 $p<0.1$ ** $p<0.05$ *** $p<0.001$

4.5 差異性分析

本研究欲探究人口統計變數在變數中是否有顯著差異，遂針對上述樣本統計變項特性，分別進行獨立樣本T檢定與單因子變異數分析等平均數檢定。

分析結果顯示，(1)性別在情緒勒索、反生產工作行為有顯著差異，在經過比較後，發現皆是男性大於女性；(2)年齡方面，發現不同年齡族群對盡責性、情緒勒索、反生產工作行為中呈現顯著差異，因此進一步透過Scheffe法進行事後比較，結果顯示比較並無顯著；(3)教育程度方面，不同教育程度對盡責性、情緒勒索、離職傾向中呈現顯著差異，經過比較後，顯示並無顯著，無法辨識其中的差異；(4)婚姻狀況方面，顯示不同婚姻狀況之族群對盡責性、反生產工作行為、離職傾向有顯著差異，在比較過後，發現在盡責性方面是已婚大於未婚，而關於反生產工作行為、離職傾向則都是未婚大於已婚；(5)產業類別部分，對盡責性、反生產工作行為、離職傾向中呈現顯著差異，不過比較後並無顯著；(6)職務類別部分，對盡責性、離職傾向中有顯著差異，比較後並無顯著；(7)工作年資在四個變數中皆有顯著差異，比較後發現在盡責性是「23~30年」大於「6年(含)以下」，情緒勒索是「7~14年」分別大於「6年(含)以下」、「23~30年」，離職傾向是「6年(含)以下」分別大於「15~22年」、「23~30年」，而在反生產工作行為，比較後無顯著。

4.6 迴歸分析

使用迴歸分析驗證盡責性對離職傾向、反生產工作行為變數之間的影响。並加以驗證H1、H2是否成立。

4.6.1 盡責性對離職傾向之影響

根據統計結果顯示(表4-4)，在盡責性對離職傾向的迴歸模型中，F值為13.173。而變異數膨脹因子(VIF)值為1.075小於10，表示不存在著共線性的問題。p值為0.000，達到顯著水準 ($p<0.01$)。且調整後的R平方值為0.089，顯示此迴歸模型具有良好的配適度和解釋能力。且 β 係數=-0.172，而p值為0.001，有達顯著水準($p<0.05$)，結果顯示顯著負向影響離職傾向。因此，假設H1：「盡責性會負向影響離職意願」，成立。

表4-4 盡責性對離職傾向之迴歸分析表

		非標準化係數		標準化係數	T	p 值	VIF 值
		B	標準誤	β			
控制變數	性別	0.018	0.097	0.009	0.183	0.855	1.005
	工作年資	-0.198	0.047	-0.172	-4.232	0.000	1.078
變數	(常數)	3.448	0.190		18.124	0.000	
	盡責性	-0.321	0.096	-0.172**	-3.359	0.001	1.075
模式		Adj- R^2 =0.089		F=13.173		p=0.000	

註：1.應變數：離職傾向 2.*為 $p<0.1$ ** $p<0.05$ *** $p<0.001$

4.6.2 盡責性對反生產工作之影響

根據統計結果顯示(表4-5)，在盡責性對反生產工作行為的迴歸模型中，F值為36.351。而變異數膨脹因子(VIF)值小於10，表示不存在著共線性的問題。p值為0.000，達到顯著水準 ($p<0.01$)。且調整後的R平方值為0.221，顯示此迴歸模型具有良好的配適度和解釋能力。且 β 係數=-0.434，而p值為0.000，有達顯著水準($p<0.05$)，結果顯示顯著負向影響反生產工作行為。因此，假設H2：「盡責性會負向影響反生產工作行為」，成立。

表4-5 盡責性對反生產工作行為之迴歸分析表

		非標準化係數		標準化係數	T	p 值	VIF 值
		B	標準誤	β			
控制變數	性別	-0.254	0.064	-0.181	-3.945	0.000	1.005
	工作年資	-0.006	0.031	-0.009	-0.191	0.848	1.078
變數	(常數)	4.636	0.252		18.365	0.000	
	盡責性	-0.581	0.063	-0.434***	-9.175	0.000	1.075
模式		Adj- R^2 =0.221		F=36.351		p=0.000	

註：1.應變數：反生產工作行為 2.*為 $p<0.1$ ** $p<0.05$ *** $p<0.001$

4.7 干擾效果分析

本研究使用Process分析方法驗證干擾效果，觀察情緒勒索在盡責性與離職傾向、反生產工作行為之間的干擾效果，並且使用Bootstrap，重複抽取樣本5000次後。從以下結果判斷：如果有呈現顯著關係，且檢視其上下界(95%信賴區間)是不包含 0 的，表示其中是有干擾效果的。

4.7.1 盡責性對反生產工作之影響

結果由表4-6 所示，此干擾效果的p值為0.7104，未達到顯著水準($p<0.05$)，且信賴區間介於 -0.2185~0.2934 之間，區間結果包含 0，根據上述結果表明不存在干擾效果。因此假設H3：「情緒勒索對盡責性與離職傾向之間具有干擾效果」，不成立。

表4-6 情緒勒索對盡責性與離職傾向之間影響之干擾效果檢定表

β 係數	標準誤	t值	p值	BootLLCI	BootULCI
0.0431	0.1160	0.3716	0.7104	-0.2185	0.2934

4.7.2 盡責性對反生產工作之影響

結果由表4-7 所示，此干擾效果的p值為0.0291，有達到顯著水準($p<0.05$)，且信賴區間介於 -0.3049~-0.0173 之間，區間結果不包含 0，根據上述結果表明存在干擾效果。因此假設H4：「情緒勒索對盡責性與反生產工作行為間具有干擾效果」，成立。

表4-7 情緒勒索對盡責性與反生產工作行為之間影響之干擾效果檢定表

β 係數	標準誤	t值	p值	BootLLCI	BootULCI
-0.1640	0.0749	-2.1900	0.0291**	-0.3049	-0.0173

註：*為 $p<0.1$ ** $p<0.05$ *** $p<0.001$

本研究也透過繪製干擾效果圖來進一步了解干擾效果，結果如圖4-1所示，會發現越高的情緒勒索會強化盡責性和反生產工作行為的負向關係。

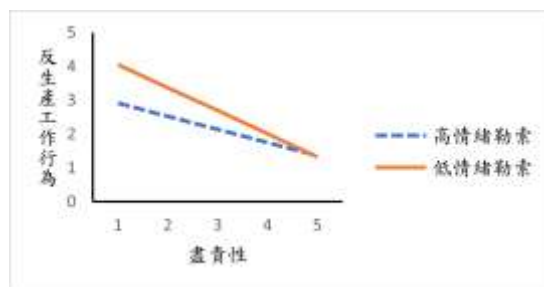


圖4-1 干擾效果圖

5.結論與建議

本章經由研究假設與資料分析與數據的統計分析後之結果所得出研究結果的驗證，在此歸納出本研究主要的研究發現，並將以做成結論，包含管理意涵、研究貢獻，最後並說明研究限制及提出建議，以供未來研究者做參考。

5.1 研究結論

表5-1 研究結果彙整表

研究假設	結果
H1：盡責性會負向影響離職意願	成立
H2：盡責性會負向影響反生產工作行為	成立
H3：情緒勒索對盡責性與離職傾向之間具有干擾效果	不成立
H4：情緒勒索對盡責性與反生產工作行為之間具有干擾效果	成立

5.1.1 盡責性對離職傾向之影響

根據分析結果可知，盡責性是會負向影響離職傾向，表示當員工是擁有盡責性之特質時，他在工作時對他自己的工作充滿責任感，且對主管、上屬交代之事項或者是組織的目標也會努力去完成、達到。因此此一項研究結果是有支持本研究的假設 H1，且此結果也與 Memon and Sidat (2019)所提出人格特質會影響離職傾向的研究結果相符。

5.1.2 盡責性對反生產工作行為之影響

分析結果可知，盡責性是對於反生產工作行為是呈現負向的影響，也就表示當員工擁有盡責之特質時，他是會避免做出反生產工作行為。其原因可能是因為擁有盡責性的員工對工作具有高度的責任感和專注度，並傾向於積極投入和努力完成工作任務，且因為他們是注重職業道德的，所以他們會覺得做出這樣的行為是會對組織產生不好的影響，因此就會避免這個行為出現。此一項研究結果是有支持本研究的假設 H2，且此結果也與 Chen et al. (2020)所提出當員工擁有盡責性時，工作投入會減少情緒耗竭，進而減少反生產工作行為的研究結果相符。

5.1.3 情緒勒索在盡責性與離職傾向間之干擾效果

分析結果可知，情緒勒索在盡責性與離職傾向之間的干擾效果 p 值為 0.7104，未達到顯著水準($p < 0.05$)，且信賴區間介於 -0.2185~0.2934 之間，區間結果包含 0，表示干擾效果不存在，因此不支持本研究的假設 H3。依據此結果，推測可能是因為現在失業率其實一直很高，員工即使在工作時遇到困難，但因為考慮到離職帶來的經濟風險和不確定性，他們需要有穩定的收入和工作來支持自己和家庭的需求，因此即使遇到工作壓力，他們可能也會選擇繼續留下。

5.1.4 情緒勒索在盡責性與離職傾向間之干擾效果

分析結果可知，情緒勒索在盡責性與反生產工作行為之間的干擾效果 p 值為 0.0291，有達到顯著水準($p < 0.05$)，且信賴區間結果為 -0.3049~-0.0173(不包含 0)，表示存在干擾效果，且此干擾效果是為負向影響，表示越高的情緒勒索會強化盡責性和反生產工作行為的負向關係。此一項研究結果是有支持本研究的假設 H4。

5.2 管理意涵

對於工作越來越關注多個因素，例如工作保障、薪資合理性、良好的工作環境、有效的管理、和良好的同事關係等。本研究是涉及了主管的管理問題以及工作環境對員工工作表現的影響。關於研究的結果，可以為管理者提供具體建議，幫助他們了解目前的管理問題，並確定工作環境中需要改善的方面。

組織可以透過促進員工的盡責性，因研究結果顯示，盡責性的提升可以有效減少員工產生反生產工作行為和離職傾向，因此組織應該採取相應的策略來培養員工具備盡責的價值觀和行為。首先，組織可以透過提供培訓來提升員工的技能和知識。這樣不僅可以增強工作能力，還能讓他們感到組織是有在關心他們的成長和發展。這種支持是會激發員工對工作的投入和責任感，提高他們的盡責性；其次，建立相應的激勵和獎勵制度也是重要的。通過明確的目標和表現評估標準，組織可以讓員工明確了解他們需要達到的期望和標準。當員工感受到在工作上的努力和責任得到認可和獎勵時，他們會更加積極地投入工作，提高盡責性；此外，組織也可以著重建立良好的溝通與合作環境。促進團隊合作和相互支持的文化，有助於員工感受到他們在團隊中的重要性和責任，進而提高他們的盡責性。同時，主管應該提供適時的指導和支持，確保員工在工作中得到必要的支援和資源。

除此之外，組織也應該要適時的關心員工的情緒，從研究結果可以得知，情緒勒索對員工的工作表現是有負面的影響的，管理者不能僅為了完成工作目標而忽視員工的情緒，因為這樣的做法實際上會產生反效果。像是導致工作表現下降，開始對工作失去熱情、變的消極、缺乏專注力、效率下降等等，這種負面情緒和行為可能對個人和團隊的整體效能產生長期影響。因此組織要去關心員工的情緒，並採取措施來維護和促進良好的情緒狀態。管理者應該建立開放的溝通渠道，鼓勵員工表達情緒和目前所遇到之困難，並提供支持及建議。

5.3 研究貢獻

在以往有大多數的研究都是探討盡責性所帶來的正面影響，卻很少研究去探討盡責性所帶來的負面影響。雖然近年來情緒勒索這個詞逐漸受到關注，但是目前在國內將情緒勒索當作干擾變數的研究相對有限，不過如果能夠理解情緒勒索所帶來的影響，也能夠提供情緒勒索對個人和組織影響的重要見解。

5.4 研究限制

因為時間上的限制及考量，問卷發放是透過在網路上，因此在問卷調查的過程中，無法去控制調查對象的選擇，就沒有辦法涵蓋整個目標人口，就導致在調查後發現年齡層分布不均，幾乎都落在年齡層較輕的族群，而基於以上的原因，可能就會導致研究結果的代表性不足，因為沒有具備大多數人的意見。且因為問卷調查通常是基於受試者對於題項的認知進行填答，可能會存在主觀性以及填答偏差，因為問卷調查無法深度解釋，所以有些題目會讓受試者不確定與自己的理解是否相同，所以可能填答的狀況也不一定與真實情況相符。

且為避免產生共同方法變異的問題，以及如果一次問卷題目過多，會讓填答者回答得比較草率，因此本研究將問卷分成兩階段發放，不過因為受試者可能在輸入基本資料時可能發生錯誤，可能就導致無法收到第二份問卷，就導致第二階段的受試者流失的問題。

5.5 未來研究建議

因為本研究只有透過發放問卷作為研究主要的樣本收集來源，所回收之資料所能夠解釋的可能只有分析過後，查看各個分析所代表的結果，進而去得知其之間的關係，但這樣的資料就如同前面研究限制所述，無法完全的了解受試者意見，所以建議未來可以透過使用訪談、實驗設計的方式，來更加進一步驗證變數之間的關係，且使用訪談的方式，也可以在過程中更了解受試者的想法。

因為主要這次所回收樣本的年齡層大多落在較輕的族群，且在工作年資方面，大多是為6年以下，為了可以更清楚的知道其他年齡層，或是工作年資較多者在工作上面的情況，建議未來可以將樣本在年齡層或是工作年資等人口統計變項能夠平均分布。

6.參考文獻

6.1 中文部分

宋盈瑩. (2021). 論勤勉盡責性對工作倦怠的影響-以個人當責為中介變項與 工作不安全感為調節變項. 國立中正大學勞工關係學系 碩士論文.

- 李仁豪, & 鍾芯瑜. (2020). 中文版簡式「五大人格量表」BFI 的發展. 測驗學刊, 67, 271-299.
- 翁芸萱 (2022)反生產工作行為、組織承諾與離職傾向的關係:轉換型領導的調節效果。國立清華大學教育心理與諮商學系碩士論文。
- 陳書榕 (2018)。遇到職場上的情緒勒索？3 步驟，不讓自己受委屈。經理人雜誌。
- 莊耘欣 (2021)探討遊戲公司徵才：以嚴謹性、外向性和接受差異作為前因。長庚大學資訊管理學系碩士論文。
- 楊乃錚 (2022 年 8 月 15 日)2022 美國上班族最夯關鍵字：安靜的辭職！這是什麼？商業週刊。
- 劉仲矩, & 周玉涵. (2016). 公部門人員情緒勒索認知, 工作壓力與離職傾向關聯之研究. 人力資源管理學報, 16, 43-68. <https://doi.org/10.6147/JHRM.2016.1601.03>
- 劉曉梅 (2019)解構職場中的情緒勒索：策略釐清、不同來源量表發展及影響機制之檢視。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 鄧景宜, 曾旭民, 李怡禎, & 游朝舜. (2011). “International English Big-Five Mini-Markers” 之繁體中文版量表發展. 管理學報, 28, 579-600.

6.2 英文部分

- Abbas, M., & Raja, U. (2018). Challenge-Hindrance Stressors and Job Outcomes: the Moderating Role of Conscientiousness. *Journal of Business and Psychology*, 34(2), 189-201. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9535-z>
- Abbasi, S. M., & Hollman, K. W. (2000). Turnover: The real bottom line. *Public personnel management*, 29(3), 333-342.
- Abid, G., & Hassan Butt, T. (2017). Expressed Turnover Intention: Alternate Method for Knowing Turnover Intention and Eradicating Common Method Bias. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 78, 18-26. <https://doi.org/10.18052/www.scipress.com/ILSHS.78.18>
- Agarwal, U. A., & Gupta, V. (2018). Relationships between job characteristics, work engagement, conscientiousness and managers' turnover intentions: A moderated-mediation analysis. *Personnel Review*.
- Al-Kreimeen, R. A., Alghafary, N. A., & Samawi, F. S. (2022). The Association of Emotional Blackmail and Adjustment to College Life Among Warned Female Students at Al-Balqa University Students. *Health Psychol Res*, 10(3), 34109. <https://doi.org/10.52965/001c.34109>
- Al-Omari, A. A., Al-Zoubi, Z. H., & Mahasneh, A. M. (2020). The Relationship Between Faculty Members' Perception of Emotional Blackmail and their Organizational Trust in Jordanian Universities. *International Journal of Educational Studies*, 1(1). <https://doi.org/10.33687/educ.006.01.3218>
- Anwar, K. (2017). Leading Construction Project Teams: The Effectiveness of Transformational Leadership in Dynamic Work Environments in Kurdistan. *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science*, 3(10), 239925.
- Arshad, H., & Puteh, a. (2015). Determinants of Turnover Intention among Employees. *Journal of Administrative Science*, 12(2).
- Asante, E. A., Oduro, F., Danquah, B., Dei Mensah, R., Dartey-Baah, K., & Affum-Osei, E. (2022). From being sacked to being unwell: A conservation of resources view on the effects of psychological contract violation on layoff victims' wellbeing. *Human Resource Management Journal*. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12442>
- Avey, J. B., Luthans, F., & Youssef, C. M. (2010). The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 36(2), 430-452.
- Bartley, C. E., & Roesch, S. C. (2011). Coping with Daily Stress: The Role of Conscientiousness. *Pers Individ Dif*, 50(1), 79-83. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2010.08.027>
- Behrendt, H., & Ben-Ari, R. (2012). The Positive Side of Negative Emotion. *Journal of Conflict Resolution*, 56(6), 1116-1138. <https://doi.org/10.1177/0022002712445746>
- Biswas, S., & Bhatnagar, J. (2013). Mediator analysis of employee engagement: role of perceived organizational support, PO fit, organizational commitment and job satisfaction. *Vikalpa*, 38(1), 27-40.

- Bolton, L. R., Becker, L. K., & Barber, L. K. (2010). Big Five trait predictors of differential counterproductive work behavior dimensions. *Personality and Individual Differences*, 49(5), 537-541. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2010.03.047>
- Bowling, N. A., & Gruys, M. L. (2010). Overlooked issues in the conceptualization and measurement of counterproductive work behavior. *Human Resource Management Review*, 20(1), 54-61. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.03.008>
- Carter, N. T., Guan, L., Maples, J. L., Williamson, R. L., & Miller, J. D. (2016). The Downsides of Extreme Conscientiousness for Psychological Well-being: The Role of Obsessive Compulsive Tendencies. *J Pers*, 84(4), 510-522. <https://doi.org/10.1111/jopy.12177>
- Chang, K., & Smithikrai, C. (2010). Counterproductive behaviour at work: an investigation into reduction strategies. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(8), 1272-1288.
- Chen, H., Richard, O. C., Dorian Boncoeur, O., & Ford, D. L. (2020). Work engagement, emotional exhaustion, and counterproductive work behavior. *Journal of Business Research*, 114, 30-41. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.025>
- Chen, S.-Y. (2010). Relations of Machiavellianism with emotional blackmail orientation of salespeople. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 5, 294-298. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.07.091>
- Cheung, F., Tang, C. S.-k., & Tang, S. (2011). Psychological capital as a moderator between emotional labor, burnout, and job satisfaction among school teachers in China. *International Journal of Stress Management*, 18(4), 348.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel psychology*, 64(1), 89-136.
- Cohen, G., Blake, R. S., & Goodman, D. (2016). Does Turnover Intention Matter? Evaluating the Usefulness of Turnover Intention Rate as a Predictor of Actual Turnover Rate. *Review of Public Personnel Administration*, 36(3), 240-263. <https://doi.org/10.1177/0734371x15581850>
- Colbert, A. E., Mount, M. K., Harter, J. K., Witt, L. A., & Barrick, M. R. (2004). Interactive effects of personality and perceptions of the work situation on workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 599.
- Dalal, R. S., Lam, H., Welch, H. M. W. E. R., & Hulin, C. L. (2009). A WITHIN-PERSON APPROACH TO WORK BEHAVIOR AND PERFORMANCE: CONCURRENT AND LAGGED CITIZENSHIP-COUNTERPRODUCTIVITY ASSOCIATIONS, AND DYNAMIC RELATIONSHIPS WITH AFFECT AND OVERALL JOB PERFORMANCE. *Academy of Management Journal*, 52, 1051-1066.
- DiPietro, R., & Bufquin, D. (2017). Effects of work status congruence and perceived management concern for employees on turnover intentions in a fast casual restaurant chain. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 17(1), 38-59. <https://doi.org/10.1080/15332845.2017.1328260>
- Emiroğlu, B. D., Akova, O., & Tanrıverdi, H. (2015). The Relationship Between Turnover Intention and Demographic Factors in Hotel Businesses: A Study at Five Star Hotels in Istanbul. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 385-397. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.108>
- Erol, R. Y., & Orth, U. (2011). Self-esteem development from age 14 to 30 years: a longitudinal study. *Journal of personality and social psychology*, 101(3), 607.
- Ferris, D. L., Lian, H., Brown, D. J., & Morrison, R. (2015). Ostracism, self-esteem, and job performance: When do we self-verify and when do we self-enhance? *Academy of management journal*, 58(1), 279-297.
- Fida, R., Paciello, M., Tramontano, C., Fontaine, R. G., Barbaranelli, C., & Farnese, M. L. (2015). An integrative approach to understanding counterproductive work behavior: The roles of stressors, negative emotions, and moral disengagement. *Journal of Business Ethics*, 130(1), 131-144.

- Fite, R. E., Lindeman, M. I. H., Rogers, A. P., Voyles, E., & Durik, A. M. (2017). Knowing oneself and long-term goal pursuit: Relations among self-concept clarity, conscientiousness, and grit. *Personality and Individual Differences*, 108, 191-194. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.12.008>
- Forward, S., & Frazier, D. (1997). *Emotional blackmail*. Bantam.
- Goldberg, L. R. (1992). The Development of Markers for the Big-Five Factor Structure. *psychological Assessment*, 4, 26-42.
- Gupta, M., & Shaheen, M. (2017). Impact of Work Engagement on Turnover Intention: Moderation by Psychological Capital in India. *Business: Theory and Practice*, 18(0), 136-143. <https://doi.org/10.3846/btp.2017.014>
- Hermanto, H., Asmony, T., & Farrastama, D. N. (2019). Effect of emotional intelligence on counterproductive work behavior with job stress as an intervening variable. *International journal of social sciences and humanities*, 3(1), 14-25. <https://doi.org/10.29332/ijssh.v3n1.248>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513-524. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.44.3.513>
- Jeswani, S., & Dave, S. (2013). Impact of Individual Personality on Turnover Intention. *Management and Labour Studies*, 37(3), 253-265. <https://doi.org/10.1177/0258042x13484837>
- Jha, S. (2009). Determinants of Employee Turnover Intentions: A Review. *Management Today*, 9, 26-33.
- John, O. P. (1990). The "Big Five" factor taxonomy: Dimensions of personality in the natural language and in questionnaires. *Handbook of personality: Theory and research*.
- Jolly, P. M., Gordon, S. E., & Self, T. T. (2021). Family-supportive supervisor behaviors and employee turnover intention in the foodservice industry: does gender matter? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(3), 1084-1105. <https://doi.org/10.1108/ijchm-02-2021-0280>
- KAISER, H. F. (1974). *PSYCHOMETRIK*, 39.
- Kern, M. L. (2020). Conscientiousness. *The Wiley Encyclopedia of Personality and Individual Differences: Models and Theories*, 123-127.
- Kozako, I. N. A. M. F., Safin, S. Z., & Rahim, A. R. A. (2013). The Relationship of Big Five Personality Traits on Counterproductive Work Behaviour among Hotel Employees: An Exploratory Study. *Procedia Economics and Finance*, 7, 181-187. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(13\)00233-5](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(13)00233-5)
- Krischer, M. M., Penney, L. M., & Hunter, E. M. (2010). Can counterproductive work behaviors be productive? CWB as emotion-focused coping. *Journal of occupational health psychology*, 15(2), 154.
- Kundi, Y. M., & Badar, K. (2021). Interpersonal conflict and counterproductive work behavior the moderating roles of emotional intelligence and gender.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer publishing company.
- Lee, T. W., Hom, P. W., Eberly, M. B., Li, J., & Mitchell, T. R. (2017). On the next decade of research in voluntary employee turnover. *Academy of management perspectives*, 31(3), 201-221.
- Liu, C.-C. (2010). The relationship between employees' perception of emotional blackmail and their well-being. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 5, 299-303. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.07.092>
- Liu, F., Qin, W., Liu, X., Li, J., & Sun, L. (2022). Enabling and burdening: The double-edged sword of conscientiousness. *Personality and Individual Differences*, 184. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2021.111216>
- Liu, X., & Yu, K. (2019). Emotional stability and citizenship fatigue: The role of emotional exhaustion and job stressors. *Personality and Individual Differences*, 139, 254-262. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.11.033>

- MacCann, C., Lipnevich, A. A., Poropat, A. E., Wiemers, M. J., & Roberts, R. D. (2015). Self- and parent-rated facets of Conscientiousness predict academic outcomes: Parent-reports are more predictive, particularly for approach-oriented facets. *Learning and Individual Differences*, 42, 19-26. <https://doi.org/10.1016/j.lindif.2015.07.012>
- McCrae, R. R., & Costa, P. T., Jr. (1997). Personality trait structure as a human universal. *Am Psychol*, 52(5), 509-516. <https://doi.org/10.1037//0003-066x.52.5.509>
- McCrae, R. R., & John, O. P. (1992). An Introduction to the Five-Factor Model and Its Applications. *Public Health Resources*.
- Memon, M., & Sidat, N. I. (2019). Impact of Personality Types on Turnover Intention: A Mediating Role of Psychological Contract Fulfillment. *Sindh Economics & Business Review International*, 1, 32-46.
- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2020). The cross-cultural moderators of the influence of emotional intelligence on organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Human Resource Development Quarterly*, 31(2), 213-233. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21385>
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86, 493-522.
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408.
- Nazir, S., Shafi, A., Qun, W., Nazir, N., & Tran, Q. D. (2016). Influence of organizational rewards on organizational commitment and turnover intentions. *Employee Relations*.
- Ng, T. W., Lam, S. S., & Feldman, D. C. (2016). Organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior: Do males and females differ? *Journal of Vocational Behavior*, 93, 11-32.
- Park, H. I., O'Rourke, E., & O'Brien, K. E. (2014). Extending conservation of resources theory: The interaction between emotional labor and interpersonal influence. *International Journal of Stress Management*, 21(4), 384-405. <https://doi.org/10.1037/a0038109>
- Roberts, B. W., Jackson, J. J., Fayard, J. V., Edmonds, G., & Meints, J. (2009). Conscientiousness.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of management journal*, 38(2), 555-572.
- Roxana, A.-C. (2013). Antecedents and Mediators of Employees' Counterproductive Work Behavior and Intentions to Quit. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 84, 219-224. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.538>
- Sackett, P., & DeVore, C. (2001). Counterproductive behaviors at work. In N. Anderson, DS Ones, HK Sinangil, & V. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology*.
- Sackett, P. R., Berry, C. M., Wiemann, S. A., & Lacz, R. M. (2006). Citizenship and counterproductive behavior: Clarifying relations between the two domains. *Human performance*, 19(4), 441-464.
- Salgado, J. F., Moscoso, S., & Anderson, N. (2014). Personality and Counterproductive Work Behavior. In *Handbook of Personality at Work*. <https://doi.org/10.4324/9780203526910.ch27>
- Sari, Y. (2020). Predictors of Job Performance: Moderating Role of Conscientiousness. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 11(6).
- Shoss, M. K., Hunter, E. M., & Penney, L. M. (2016). Avoiding the issue: Disengagement coping style and the personality–CWB link. *Human performance*, 29(2), 106-122.
- Soto, C. J., & Luhmann, M. (2013). Who can buy happiness? Personality traits moderate the effects of stable income differences and income fluctuations on life satisfaction. *Social Psychological and Personality Science*, 4(1), 46-53.
- Spanouli, A., & Hofmans, J. (2021). A resource-based perspective on organizational citizenship and counterproductive work behavior: The role of vitality and core self-evaluations. *Applied Psychology*, 70(4), 1435-1462.
- Spector, P. E., & Fox, S. (2005). The Stressor-Emotion Model of Counterproductive Work Behavior.

- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259-293.
- Thompson, E. R. (2008). Development and validation of an international English big-five mini-markers. *Personality and Individual Differences*, 45(6), 542-548.
- Tsaousoglou, K., Koutoulas, D., & Stavrinoudis, T. (2022). Personality and commitment as predictors of turnover intentions among Greek employees in the lodging industry. *European Journal of Tourism Research* 31.
- Wang, Y., Li, Z., Wang, Y., & Gao, F. (2017). Psychological Contract and Turnover Intention: The Mediating Role of Organizational Commitment. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 05(01), 21-35.
<https://doi.org/10.4236/jhrss.2017.51003>
- Xia, A., Wang, B., Song, B., Zhang, W., & Qian, J. (2019). How and when workplace ostracism influences task performance: Through the lens of conservation of resource theory. *Human Resource Management Journal*, 29(3), 353-370.
<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12226>
- Zheng, J. (2019). Predicting Counterproductive Work Behavior with Explicit and Implicit Measures of Conscientiousness, Agreeableness, and Emotional Stability.
- Zimmerman, R. D. (2008). UNDERSTANDING THE IMPACT OF PERSONALITY TRAITS ON INDIVIDUALS' TURNOVER DECISIONS: A META-ANALYTIC PATH MODEL. *Personnel psychology*, 61(2), 309-348.