

知覺組織支持、團隊自主性與專業團隊績效：以台灣各縣市體育會為例

Perceived Organizational Support, Team Autonomy, and Team Performance: The Case of Taiwanese Athletic Associations

黃英忠¹ 杜佩蘭² 林龍生³ 林明達⁴

¹國立高雄大學校長 ²國立金門大學運動休閒系助理教授

³國立中山大學人力資源管理研究所博士候選人 ⁴高雄縣體育會

摘要

現今世界各國紛紛將體育運動視為國家競爭力的指標，體育會乃是各縣市推動體育最主要之非政府機關的組織，向外界籌措經費與資源，管理及指導單項運動委員會的運作，配合縣市政府與中央體育組織的體育政策，有計畫地進行各項體育工作。本研究從體育會與單項運動委員會之互動關係、單項運動委員會對外的關係及單項運動委員會的績效來討論。本研究針對各單項運動委員會以知覺組織支持、團隊自主性與專業團隊績效為問項，共回收 360 份有效問卷。經分析後結果發現（1）團隊所知覺的組織支持與團隊績效有正向且顯著關係，（2）團隊自主性與團隊績效有正向且顯著關係，（3）團隊所知覺的組織支持與團隊自主性有正向且顯著關係，（4）團隊自主性對知覺組織支持與團隊績效的關係有部份中介作用關係。

關鍵字：知覺組織支持、團隊自主性、團隊績效、體育會。

1. 研究背景與動機

運動是人民健康的根本，人民健康則是國家的根本。現今世界各國紛紛將體育運動視為國家競爭力的指標（林瑜亮，2007），且在各國攜手為促進全球的多方位合作、推動世界邁向和平的同時為了展現各國國力，體育競賽也成為相當重要的項目之一（吳琛，2010）。為了推行體育，台灣在1998年1月12日行政院體育委員會組織條例由總統令公布施行，成為統籌規劃國家體育發展、運作事務之主管單位（廖雅惠，2008）。

而各縣市推動社會體育的組織，在台灣主要是由各縣市體育會為主要的單位，且依據體育會的組織章程設立單項運動委員會，例如：田徑委員會、籃球委員會、棒球委員會、足球委員會、高爾夫委員會等，專責辦理該單項運動推動事宜（高雄市體育會，1996）。江欣二、陳慧文（2001）指出：「體育會所扮演的角色，一方面是學校及政府機關的橋樑；一方面是各項體育紮根活動的推手。而體育會開宗明義就是以提倡體育、鍛鍊國民體育，研究學術增進健康、發揮民族精神為宗旨」。李信達（2007）也指出體育會乃是各縣市推動體育最主要之非政府機關的組織，向外界籌措經費與資源，

管理及指導單項運動委員會的運作，配合縣市政府與中央體育組織的體育政策，有計畫地進行各項體育工作。因此體育會是藉由組織中的各項運動委員會來執行體育的推廣、運作，所以體育會與組織中的單項運動委員會之互動關係變化是非常重要的。

目前在縣市體育會的相關研究中有王敏行(2009)、李信達(2007)、蘇佩蕙(2007)、陳瑜(2004)、林輝煌(2002)、廖學明(2002)等人，主要探討的題目是體育會績效評估指標、體育組織之功能與運作、體育會組織與活動之歷史變遷、政府及企業與體育會間資源整合、體育會應用行銷行為等。以上研究都是以縣市體育會為分析單位，並探討體育會績效、組織運作、歷史沿革及與外部企業或政府單作合作。儘管各個體育會推行各單項運動都是藉由單項運動委員會來執行與運作，但目前的研究中並未深入探討體育會及單項運動委員會之互動關係，因而呈現出待補充的研究缺口。

另一方面，由於各單項運動委員會具備自主管理團隊的主要特徵，例如：各委員會大多能依據組織目標訂定團隊的工作目標、擬定達成目標的行動計畫、分配所需的資源、並且在團隊被賦予的自主權限內，形成團隊工作的相關決策。各單項委員會也具備確認並解決工作上的問題、安排工作流程、招募團隊成員等功能；且又是體育會組織實際執行運動項目推廣的單位。其具備自主管理能力的團隊特性與該團隊推廣體育活動的績效有何關連，應該是值得探討的主題。目前有關團隊績效的相關研究大多集中在團隊特性、團隊運作方式對績效的影響，就少討論團隊的自主特性、以及所感受到的組織支持對其績效的促進作用。

因此本研究除了深入探討體育會及單項運動委員會之互動關係，如單項運動委員會所感受到體育會對其之支持對單項運動委員的績效是否有影響，及單項運動委員會團隊自主性是否能影響該單項運動委員會的績效是否有影響，且將一併探討體育會的支持與單項運動委員會的自主性對辦理活動之績效之關係。

2. 文獻探討

2.1 知覺組織支持

員工身在組織中，自然會發展出一套關於組織如何對待他的想法與認知。Eisenberger, Huntington, Hutchison, 及 Sowa (1986) 等人指出：「知覺組織支持 (perceived organizational support, POS) 係指員工會發展出一整體的信念，以衡量組織重視員工貢獻及關懷員工福祉的程度」(陳旭耀, 2006)，也就是說：「員工察覺到組織評價成員對組織的重要貢獻以及組織是否真實的關心員工福利所形成整體知覺的總合」(鄭天明、蔡錫濤, 2007)。

組織支持此一信念是用來衡量員工對組織支持和照顧的感受。組織對待員工的方式，無論是社會性支持如稱讚、表揚，或經濟性支持如加薪、升遷、工作豐富化等方式，都希望讓員工產生正面的期望。知覺組織支持強調的是員工認定組織正面對待員工的信念，透過社會交換以及心理契約等機制的作用，員工會依其知覺到的組織支持程度，展現不同的工作態度及行為，例如信任 (Whitener, 2001)、組織承諾等。在此同時，「當員工知覺到組織的支持，會增加其對組織的好感，並更有意願為組織付出心力，他們將之稱為組織支持或知覺組織支持，對員工的工作績效具有正向意義」(蔡明慶, 1996)。Gaertner、Nollen (1989)、Igbaria (1991)、Lee 及 Maurer (1997) 也指出：「許多學者指出當員工相信組織會協助他們達到個人內在的生涯成功時，員工對組織會有更高的承諾以及更具生產力的表現」(吳淑禎, 2006)。

知覺組織支持所蘊含的內容為員工與組織間存在著的社會交換的概念(Eisenberger et al., 1986)及某種心理契約(Guzzo, Noonan, & Elron, 1994)。就社會交換的角度而言，交換關係有兩種形式，分別為經濟交換(economic exchange)與社會交換(social exchange)；而社會交換是兩者相互獲利的模式，雙方在善意和信任上建立基礎，如員工與組織相互為對方付出，而各自得到超越自己所期待的結果 (Blau, 1964)。

從心理契約的觀點來看，員工與組織的互惠關係(reciprocal relationship)，如同 Hill (1981) 所說的意義是：「員工對於員工與組織之間在相互的責任與義務上所抱持的信念、期望」，也就是說員工與組織皆了解該為對方做什麼，而對方也知到該為自己做什麼樣的回報 (方啓元, 2005)。

依據以上的社會交換及心理契約的理論觀點，換句話說就是當員工感覺到組織對於他支持的後會透過努力-結果預期 (effort-outcome expectancy) 及情感依戀 (affective attachment) 兩個方法來增加自己的績效，並達成組織的目標。亦即當員工努力達成預期的目標後，組織會給予應有的預期結果作為獎勵，因此當組織支持讓員工感受到時，員工會盡力的達成目標，增加自己的績效來得到預期的獎勵，並達到組織的目標 (Eisenberger, Fasolo, & Davis-LaMastro, 1990)。

根據上述學者對知覺組織支持的相關研究得知，當員工感受到組織的支持時能有效的使員工善盡應有之工作職責、滿足員工多項社會情緒需求、提高員工對組織忠誠度、催化組織成員之間的溝通與合作、增加員工績效並可降低員工缺勤率等結果。

以上的討論主要以個別員工為對象進行分析與探討，本研究中所指涉的知覺組織支持則是由團隊所感受到的組織支持。就本研究的研究對象而言，因為體育會為了要進行體育的推廣、運作要借由各單項運動委員會等團隊來執行，所以本研究將知覺組織支持的概念類推到類似單項委員會這樣的團隊，也就是說體育會必需要讓單項運動委員會，像組織與員工的關係感受到體育會的支持，進而達成推展體育活動的目標。

2.2 團隊自主性

團隊為兩人以上的團體，為相同目標、目的，而互相依賴、合作、影響而組成 (張麗英, 2003)。孫本初和呂育誠(1996)認為，「團隊是一個具有高度信任的團體，成員之間講求溝通及意見參與，並在相互合作下，發揮不同的專長，為了團體的使命及共同目標而努力」(劉國兆, 2003)。Eric、Kenneth 與 David (1990) 指出：「團隊是為了一定的任務所產生，團隊成員的相互依賴程度很高，每一位成員自身無法單獨運作，一定要與其他成員配合，並講求合作，共同的努力來謀求團隊目標之達成」(劉乾彬, 2008)。Robbins (2001) 也指出：「團隊是根據特定的目標與任務而組成，所以往往具有一定的結構，包括成員的組成方式，以及用以約束成員行為的規範建立等，都會影響到成員的行為乃至於團隊績效」(沈介文、陳月娥、周毓敏、陳銘嘉, 2005)。Jessup (1990) 亦認為：「團隊不只重視整體目標的達成，更強調成員間相互依賴與彼此承諾的關係」(劉乾彬, 2008)。

團隊的組成，內要講究成員間合作互動、外要能爭取資源、適當展現自主運作與解決問題的能力。以自主性而言，自主性是指獨立、自由、自我導向，並可分為個人或團體之自主性，Greenhaus 與 Callanan (1994)認為：「工作自主性的重要性在於讓員工能自由選擇工作方案及其進度，並讓他們能決定完成工作的方法」(陳聰典, 2002)。Schmid(1992)指出：「自主性的定義為組織方案管理者對於管理部屬、方案經營及動用經費、人力資源的自由度」(吳怡蕙, 2004)。陳月筵 (2007) 也指出：「組織自主性係

指組織為達成使命，對於內部各項資源的配置及管理、目標設定及執行均有自我主導之權力，且能與外部其他組織建立關係，不受資源提供者之規範影響」（江雅婷，2009）。

Bailyn (1985)針對研發人員所提出的工作自主性之內涵，其中包括了策略自主性(strategic autonomy)與作業自主性(operational autonomy)：「(1) 策略自主性決定「做什麼」(What to do)的自由。亦即得以自行定義研究內容的自由程度，這將會牽涉到整體工作的方向-設定目標、定義問題的決定權。(2) 作業自主性決定「如何做」(How to do)的自由。亦即在明確資源限制下進行既定研究工作的自由程度，這將會牽涉到達成工作目標的手段-控制方式、實施作法、解決程序的決定權」（陳聰典，2002）。

換句話說就是能自行分配使用所擁有的資源，自行決定組織內部的運作方式及自行管理，來達成預定的目標，不受其他人的指揮或影響（劉淑瓊，1997）。在這種情況下，有完全的主導權、決定權，就是具有高度的自主性（梁鎧麟，2009）。

Amabile 與 Gitomer (1984) 指出：「當人們在工作中如果能夠自行選擇完成任務所需之方法時，則個人或團隊會較有創造力」。Spector (1986) 研究發現：「當員工感受到高自主性時，則他們的工作滿足、組織承諾、工作投入、表現與激勵程度也會較高；而一些生理症狀、心情沮喪、角色壓力、缺席、離職意願與離職率皆會較低」。且 Amabile (1996) 研究實證自主性會正向影響創造力表現。Bailyn (1985)也指出：「當員工對工作有屬於自己的控制權及思考策略時，自主性對創造力是有正向幫助的」（陳聰典，2002）。

Shonk (1992) 指出：「團隊的自主性(autonomy)乃是指：團隊在做決策、解決問題，以及自我管理上的自主範圍，當員工的自主程度愈大，其對組織做有意義貢獻的可能性就愈大」，在分類上團隊依自主性的高低可畫分為四個層次，分別為建議團隊（常為臨時性組成，為特定的議題進行研討方案以提供建議）、問題解決團隊（在特定議題或工作範圍內，找出或發現問題，蒐集相關資料，研擬解決之道，並解決問）、半自主團隊（同樣由主管帶領，但團隊運作有較大的自主性，主管人員主要負責團隊內、外溝通協調的工作）、自主管理團隊（自主管理絕大部份的日常運作事宜，主管人員並不直接參與團隊運作，但與團隊隨時保持聯絡，扮演顧問性的角色）（劉國兆，2003）。

顧忠華（2000）發現：「非營利組織的中高層主管對組織本身的公共性與自主性皆有高度共識；同時因素分析出組織自主性的四大面向：主體性、制度化、義工資源及活動力」，並指出：「在主體性方面與非營利組織是否受到家族、企業、政府、乃至政黨控制有關，這顯示出非營利組織之執行階層對組織的決策的自主性非常在意」（江雅婷，2009）。

根據上述學者對團隊自主性的相關研究得知，自主性的團隊對推重相關的事務有正面的好處，但要成為高度自主性的團隊本身必需有獲取財貨及資源的能力，才能維持本身的自主性，否則容易受到外界的影響。

而本研究所關注的單項運動委員會就符合了自主管理團隊之特性，如單項運動委員會依據組織章程自行訂定工作目標，並自行擬定完成工作目標之計畫及自行分配所擁有的資源，且在工作上能有自主的決策權，自行解決工作上的所產生的問題及排定工作流程、招募新進成員等工作。且體育會為非營利組織並在組織下設立了各單項運動委員會來推廣體育，但就因為非營利組織所擁有的資源非常稀少，所以各單項運動委員會會自行對外募集資源，而自主性的權力因此容易被外界影響。

2.3 團隊績效

李弘暉與鍾麗英（1999）認為：「團隊績效即團隊爲了完成指派任務所表現出來的一種目標導向之行爲、活動與功能」。在團隊績效的衡量上，Henderson（1988）指出：「團隊績效的評估以生產力簡單的區分爲效率（Efficiency）、效果（Effectiveness）、即時性（Timeliness）三構面」（張雅富，2007）。Goodman（1987）也指出：「團隊績效是多構面的，並且相關於團隊的作業特性」（張雅富，2007）。Ellis 與 Fisher（1994）則認爲：「溝通模式、凝聚力、工作與參與規範、群體決定的程序與領導等五項因素會影響團隊績效」（劉乾彬，2008）。有些學者以時間或程序作爲評估績效者，Adams and Browning(1983)提出衡量變數包括事前評估、期中評估、事後評估；Brown and Svenson(1988)提出衡量變數包括處理程序的評估、產出的評估、成果的評估。另有研究者以不同產業別研究團隊績效衡量，Shenhar、Levy 及 Dvir(1997)以專案的效能、符合顧客要求、成功商業化、爲將來作準備等因素作爲衡量指標。McDonough III(2000)使用新產品快速上市、符合預算、新產品品質、團隊成員滿意等項目。周世靜（1992）採用財務績效、執行績效、產出績效等項目(耿筠、謝立詩，2006)。

而未針對特定對象進行團隊績效衡量因素的研究包括以下的學者：Schultz、Pinto 及 Slevin(1987)採用顧客滿意、技術創新、目標達成等爲評估績效因素；Freeman 與 Beale(1992)使用技術績效、執行成效、管理和組織的意涵、人員的成長、可製性與商業績效。Pinto 與 Mantel(1990)引用執行政程、專案知覺價值、客戶滿意度。Keller(1994)採用技術的品質、預算與成本的績效、是否符合時程、對公司的價值、整體績效等作爲衡量因素。Shenhar、Levy 及 Dvir(1997)提出專案效能、符合顧客要求、成功商業化、提供未來的基礎等評估因素四構面來評估專案團隊的績效(耿筠、謝立詩，2006)。而團隊工作性質不同採用的績效指標也會有所不同，因此易容導致產生不盡相同的結果（張雅富，2007）。

以體育會這樣的非營利性組織而言，績效的意義又與一般企業稍有差異。張偉賢（2001）認爲：「績效對於非營利組織具有兩種意義，一是代表對過去資源運用的評估，以是否具有效能及效率來衡量。二是具有前瞻性的影響力，不但可以檢討改進過去的錯誤，也可以指引未來目標的訂定及資源分配的方向。」司徒達賢提到：「非營利組織的績效可以從使命達成度、社會接受度、投入程度、滿意度、平衡度、轉換度與效率等幾個角度來設計績效管理的指標，也希望經由這些策略性的指標，可以執簡馭繁地涵蓋各類型非營利組織各種可能的績效衡量方法」（張偉賢，2001）。

此外，特別針對體育會相關組織的績效相關研究中，王敏行（2009）曾研究縣（市）體育會組織績效與建構該績效評做標準，並經由專家意見調查法與層級分析法，發現到有助台灣各縣（市）體育組織發展的關成功要素，並提出四大構面及16項評估指標，分別是活動推展績效、組織效能、財務績效、組織形象等四個構面。16個指標則分別是推展運動人才培育、開發多元服務內容、對所屬單項發展的助益、創造營運收入、提升組織專業地位、適當的組織架構、創造優質運動環境、明確的策略性目標、成本管控規劃、提升運動風氣、發展改善績效水準的機制、媒體對組織的評價高、組織的曝光度高、樹立組織公益形象、財務稽核、社會資源的募集等。這些面向與指標與本研究的關連性很高，因此本研究在衡量各單項委員會的團隊績效時，將參考這些面向與指標。

2.4 變項間之關係與假設

Randall、Cropanzano、Bormann 及 Birjulin (1999) 研究發現當員工感覺到組織對自己的重視並會適時的協助時，該名員工的工作績效，比其他未感覺組織對他支持的員工還要好。Gaertner (1989)、Nollen (1989)、Igarria (1991)、Lee (1997) 及 Maurer (1997) 也指出：「當員工相信組織會協助他們達到個人內在的生涯成功時，員工對組織會有更高的承諾以及更具生產力的表現」(吳淑禎，2006)。另 Armeil、Eisenberger、Fasolo 及 Lynch(1998) 也發現，知覺組織支持和員工的績效間有正向的關係存在(林昆玄，2008)。Eisenberger 等人 (1990) 研究指出：「知覺組織支持會使員工：(1) 善盡應有之工作職責，(2) 表現對組織之情感性及計算性投入，(3) 即使缺乏個人所期待之直接酬賞或表揚的情況下，仍會有所創新以利組織」(林昆玄，2008)。且個人認為自己必須以良好的績效互惠回報組織的義務也愈高 (Armeli, Eisenberger, Fasolo & Lynch, 1998)。

同前述，團隊所感受到的組織支持時，會願意表現有利組織的行為來反應在工作上做為回報，與組織共同為願景努力，盡力付出完成工作職責、並期待應組織應給予的獎勵，但就算沒有回饋，團隊也會善盡工作職責。據此，建立本研究假設一。

假設一：團隊所知覺的組織支持與團隊績效有正向影響。

Suojanen(1976)指出：「管理者可以讓員工在工作上享有自主性，以提昇員工的滿意度並讓工作變得更有意義，這樣員工也會增進創造力」。Shalley(1991)發現：「當員工有工作自主性及目標時，則會比低自主性且沒有明確目標的人來得更具有創造力」；另外，Bailyn (1985) 也指出：「當員工對工作有屬於自己的控制權及思考策略時，自主性對創造力是有正向幫助的(陳聰典，2002)。Schmid (1992) 認為以組織績效來說，績效高的組織能滿足顧客的需求，能儘量滿足顧客需求又不失去組織決策主權，即是組織能與顧客在交換地位上保持自主性；所以有學者將自主性視為績效評估的指標之一(吳怡蕙，2004)。

Knock (1983) 指出：「在組織選擇對象依賴或互動的同時，組織聲譽讓組織在與他人合作上握有較高的行動力與決定權，故組織在其他單位享有較高的聲譽及高密度的連結性，組織影響力則愈大，組織自主性則愈高」(江雅婷，2009)。另 Robbins(2005) 由許多對團體規模大小的研究發現：「大團體在解決問題的能力較強，小團體在完成交代任務的速度較快」。且 Campion、Medsker 及 Higgs (1993)在實證研究上，針對金融機構的工作團隊也發現：「團隊相對規模大小與團隊效能有正向相關」(楊璧如，2007)。

同前述，團隊擁有高度的自主權，就能自行決定資源分配、決定工作時間、方式目標等，有完全的主導權、決定權，不受他人的限制，能依團隊的規劃來完成目的，而團隊將更有動力來完成目標。據此，建立本研究假設二。

假設二：團隊自主性與團隊績效有正向影響。

梁鎧麟 (2009) 指出：「從公私部門間的組織自主性相關研究中，可以得知，權力較小的組織必須藉由改變自己來符合權力較大的組織所提出之要求，如此權力較小的組織其組織自主性及受到限，自主性的程度較小」。然而 Ashley (2000) 則提出：「當員工被賦予自主性之決策，以改善服務，而管理者又能夠充份地配合支持接受的話，員工接受改變之機會會隨之增加」(葉純愿，2005)。Knock (1983) 發現：「當組織與環境中其他組織保有高度聯繫關係時，組織會被認為較具有影響力聲譽此時，組織在組織關係體系中愈能保持其活動與選擇的自主性」(吳怡蕙，2004；魏婉婷，1996)。

同前述，當組織指派給團隊任務或目標時，團隊爲了要符合該項工作之要求及限制，相對性的自主性將會降低，但組織如果能高度的支持團隊，如與團有著密切溝通、對於團隊有認同感、給予團隊工作豐富化及良好的工作環境與提供團隊適合的教育訓練機會等，則該團隊的自主性將能提高。據此，建立本研究假設三。

假設三：團隊所知覺的組織支持與團隊自主性有正向關係。

Fukami 和 Larson (1984) 認爲：「組織承諾是組織成員對組織認同以及涉入態度的相對強度，即有高度組織承諾的員工，會去接受並且認同組織的目標和價值，以身爲組織的一份子爲榮，更有爲組織全力付出的決心」(耿筠、謝立詩，2006)。耿筠與謝立詩(2006)也指出組織管理者與團隊領導者扮演著重要的角色，團隊領導者必須作爲組織與團隊的溝通橋樑，將組織建議與想法應明確的告知團隊成員，同時也適時的將團隊成員的意見反應給組織，而然組織應支持團隊，提供充裕的資源與人員使團隊擁有足夠之資源發揮其功能，這樣一來有助於團隊績效之提高。Jarvenpaa、Leidner(1999)與 Suchan、Hayzak(2001)以及 Maznevski、Chudoba (2001)的研究也都認爲促進團隊溝通能有效提升團隊的績效表現、信任感或滿意度。且 Jarvenpaa(2004)等人進行的研究結果也發現團隊如果在早期就建立良好的溝通及對團隊的誠信認知，將有助於提升團隊的信任、凝聚力與績效(王精文、廖述嘉、范凱棠、李珍玫、林栢章，2009)。

Liden、Graen (1980) 及 Graen、Uhl-Bien (1995) 指出：「在高品質的領導與成員交換 (leader-member exchange) 中，員工會獲得相對更多的信任、支持以及更多的工作自由度，相應的，員工與組織的社會交換也處於一個更高的水準」，而這樣將會使員工擁有積極的工作態度和結果(田新民、解志韜、祝金龍，2009)。黃英忠(2007)也指出當組織能提供適當的在職訓練時，不僅能提高員工的知識及技能，更能讓員工擁有積極的自我發展動機，進而提高組織的績效。

如上述學者論述，組織能重視團隊之溝通、回饋、信任並給予適合之教育訓練等，皆是組織支持團隊之表現，且能有效的提升團隊感受到組織之支持，並提高團隊本身之自主性，進而增進團隊之績效。據此，建立本研究假設四。

假設四：團隊自主性對知覺組織支持與團隊績效的關係有中介作用。

3. 研究方法

3.1 研究對象

本研究對象爲台灣各縣市體育會所屬單項運動委員會，其中縣市體育會爲臺北市體育總會、高雄市體育會等25個，而這25個體育會共計有1,421個單項運動委員會，並針對以上對象發放問卷。問卷填寫對象爲各縣市體育會所屬單項運動委員會。問卷發放方式，是由高雄縣體育會發公文請其他24縣市體育會，請其他24縣市體育會協助轉文連同問卷發送該會所屬之單項運動委員會，並由該委員會主任委員或總幹事填寫單項運動委員會問卷，直接投入郵筒寄回。

3.2 變數操作型定義與問卷設計

知覺組織支持 本研究衡量團隊知覺到組織對其貢獻與利益的關心與重視程度，因此本研究的自變數係參考 Eisenberger 等人 (1986) 對企業進行知覺組織支持調查之量表。本研究問卷題目採用 Eisenberger 等人(1986)爲了解組織可能對員工各種表現行爲的評價，及在不同的情況下，組織爲激勵或制止員工有可能進行的各種方法，而編寫了 17

個陳述句，讓員工使用李科特七點量表上依據自身的同意之程度來回答。本研究知覺組織支持的操作定義以上述 17 題題項之平均值代表團體知覺到組織支持的代表值，當數值越大時團隊越能感受到組織對其的支持，反之當數值越小時則團隊越不能感受到組織對其的支持。其 Cronbach' s α 值為.948。

團隊績效 本研究衡量團隊績效採取活動推展績效、組織效能、財務績效及組織形象來進行績效評估，因此本研究的依變數是參考王敏行(2008) 所提出的體育會的績效指標，提供縣(市)體育會自我評估之標準改編而來。此外為檢驗此一量表之適用性，本研究對此一量表進行探索性因素分析，運用主成份分析法，視各層面萃取成分及因素分析結果，參考 Hair、Anderson、Tatham 及 Black (1998)的建議，以確定各變數題項所屬之因素構面(呂家美，2006)。進行因素分析後，萃取得出二個因素，分別命名為內部專業導向績效與外部資源導向績效，共十三題題項，累積解釋變異量達 67.23%，其 Cronbach' s α 值為.927。

另因上述之績效指標係由本研究參考王敏行(2008)修改而來，未經過相關各縣(市)體育會單項運動體育會的研究檢驗其適用性，因此本研究另採用 Ancona 及 Caldwell (1992) 的 6 題團隊績效既成問卷作為比較參考指標，作為檢驗前述題項之效標關連效度之用。其中包含工作效率、工作成果品質、工作成果創新性、工作執行時程、工作執行預算及工作績效卓越，其 Cronbach' s α 值為.947。將上述兩團隊績效進行相關分析後，得知兩項績效量表之相關係數為.764 ($p < .001$)，顯見本研究之績效量表具備相當的信度與效度，能適當測量單項運動委員會的績效。因此，本研究團隊績效的操作定義以上述王敏行所提出的績效指標題項之平均值代表團隊績效的代表值，當數值越大時團隊績效越高，反之當數值越小時則團隊績效越低。

團隊自主性 本研究衡量團隊對於期工作規劃、進行、控制的自主程度，因此本研究中變數係參考 Langfred (2005) 的團隊自主性量表做為指標，其中包含如何完成工作、完成工作的方法、工作進行的方式、執行特定活動的時機、工作的時間安排、活動的進行順序、決定目標、對事情的控制能力等，當數值越大時團隊自主性越高，反之當數值越小時則團隊自主性越低。對此一量表進行探索性因素分析，運用主成份分析法，同前述進行因素分析後，萃取得出二個因素，分別命名為工作方式自主性與目標順序自主性，共七題題項，累積解釋變異量達 86.77%，其 Cronbach' s α 值為.926。

控制變項 本研究採用團隊成立時間、團隊大小(以平均每次活動工作人員數來代表)為控制變項。

4. 研究結果與分析

4.1 樣本描述

本研究共回收問卷調查 437 份，其中有 77 份由於填答錯誤或不完整等原因成為無效問卷而予以去除，部分問卷在委員會成立時間及工作人員數等項目有所遺漏，其中成立時間遺漏未填比例為 17.5%、工作人員數未填比例為 10.6%，為考量回收成效、增加樣本之代表性，此部分變項在後續分析中乃以平均數加以補足，故有效樣本數為 360 份，有效問卷率為 25.33%。

4.2 相關分析

由 Pearson 相關分析可以得知，知覺組織支持、團隊自主性與團隊績效有顯著正向相關存在。但在團隊特徵中，本研究中團隊成立年數與其他構面間的相關係數並不高，且顯著水準偏低，甚至不顯著，而團隊工作人員數與團隊績效間有顯著正向相關存在。相關分析結果如表一。

表一 相關分析

	平均數	標準差	團隊成立年數	團隊工作人員數	知覺組織支持	團隊自主性	團隊績效
團隊成立年數	19.17	13.92					
團隊工作人員數	38.07	35.08	.093				
知覺組織支持	5.63	0.99	-.005	.014	(0.948)		
團隊自主性	6.08	0.72	-.026	.045	.352**	(0.926)	
團隊績效	5.50	0.87	.024	.154*	.494**	.350**	(0.927)

註: * $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ (雙尾) ()中數字為量表信度

N=360

4.3 迴歸分析

本研究以階層迴歸分析(Hierarchical regression)探討知覺組織支持與團隊自主性對團隊績效之影響進行後續分析。

團隊自主性、團隊績效與控制變數 本研究首先以團隊自主性、團隊績效分別為依變數，將控制變數中的團隊成立年數與團隊工作人員數等置於迴歸式，分別建立基本模型模式一（團隊自主性）、模式二（團隊績效），如表二來檢測團隊成立年數與團隊工作人員數對團隊自主性、團隊績效的影響。迴歸分析結果由模式一發現團隊成立年數與團隊工作人員數對團隊自主性皆無顯著的影響效果，由模式二發現團隊成立年數與團隊績效無顯著的影響效果，而團隊工作人員數對團隊績效有顯著的影響效果。

團隊所知覺的組織支持與團隊績效 將團隊的知覺組織支持放入迴歸式中建立模式三，如表三來檢驗知覺組織支持對團隊績效的影響。迴歸分析結果由模式三發現團隊所感受到的組織支持對於團隊績效有著正向顯著的效果($\beta = .49, p < .01$)，因此本研究假設一得到支持，故本研究假設一團隊所知覺的組織支持與團隊績效有正向關係成立。

團隊自主性與團隊績效 將團隊自主性放入迴歸式中建立模式四，如表三來檢驗團隊自主性對團隊績效的影響。迴歸分析結果由模式四發現團隊自主性對團隊績效亦有顯著正向關連($\beta = .34, p < .01$)，因此研究假設二得到支持，故本研究假設二團隊自主性與團隊績效有正向關係成立。

團隊所知覺的組織支持與團隊自主性 將團隊的知覺組織支持放入迴歸式中建立模式五，如表三來檢驗知覺組織支持對團隊自主性的影響。迴歸分析結果由模式五發現團隊所感受到的組織支持對於團隊自主性有正向的關連($\beta = .35, p < .01$)，因此本研究假

設三亦得到支持，故本研究假設三團隊所知覺的組織支持與團隊自主性有正向關係成立。

團隊自主性對知覺組織支持與團隊績效 為檢驗團隊自主性對知覺組織支持與團隊績效的中介效果是否存在，本研究採用 Baron and Kenny (1986)建議的 Sobel Test 來運算。將前建立之模式三，加入團隊自主性此一變數之後立建模式六如表四，迴歸分析結果將模式三與模式六比較後發現知覺組織支持對團隊績效的影響仍然顯著，但其係數變小。再經由 Sobel Test 運算後得知團隊自主性在知覺組織支持與團隊績效間存在著顯著的中介效果($z=5.01, p<.01$)，顯示團隊自主性在知覺組織支持與團隊績效間具有部分中介效果，因此本研究假設四也獲得支持，故本研究假設四團隊自主性對知覺組織支持與團隊績效的關係有中介作用成立。

表二 團隊自主性、團隊績效與控制變數的迴歸分析結果

因變數/自變數	團隊自主性	團隊績效
	模式一	模式二
常數	6.01**	5.34**
團隊成立年數	-.002	.001
團隊工作人員數	.001	.004**
F	.52	4.37
F change	.52	4.37
R ²	.003	.024
Adjusted R ²	-.003	.018
ΔR ²	.003	.024

註: ** $p < 0.01$; * $p < 0.05$. (雙尾)

N=360

表三 知覺組織支持與團隊自主性對團隊績效的迴歸分析結果

因變數/自變數	團隊績效	團隊績效	團隊自主性
	模式三	模式四	模式五
常數	2.91**	2.84**	4.62**
團隊成立年數	.001	.001	-.002
工作人員數	.004**	.003**	.001
知覺組織支持	.43**		.26**
團隊自主性		.41**	
F	43.08**	19.66**	17.19**
F change	117.62**	49.04**	50.38**
R ²	.266	.142	.127
Adjusted R ²	.260	.135	.119
ΔR ²	.242	.118	.124

註: ** $p < 0.01$; * $p < 0.05$. (雙尾)

N=360

表四 團隊自主性對知覺組織支持與團隊績效的迴歸分析結果

因變數/自變數	團隊績效	
	模式三	模式六
常數	2.91**	1.83**
團隊成立年數	.001	.001
工作人員數	.004**	.003**
知覺組織支持	.43**	.37**
團隊自主性（中介變數）		.23**
F	43.08**	37.94**
F change	117.62**	16.80**
R ²	.266	.299
Adjusted R ²	.260	.292
ΔR ²	.242	.033

註: ** $p < 0.01$; * $p < 0.05$. (雙尾)

N=360

5. 結論與建議

5.1 研究結論

團隊所知覺的組織支持與團隊績效有正向顯著影響 影響團隊績效的因素中，研究發現知覺組織支持與團隊績效呈現顯著正向影響，顯示團隊感受到組織對他的支持越高，則團隊之績效越高，反之團隊如感受不到組織給予的支持，則團隊績效可能降低。所以體育會能在所屬的單項運動委員會有需要幫助及關心時提供協助，且能夠重視單項運動委員會的意見、抱怨、福利、價值與目標，及願意感謝單項運動委員會的額外付出和貢獻時，所屬單項運動委員會將會有較高的績效。

團隊自主性與團隊績效有正向顯著影響 影響團隊績效的因素中，研究發現團隊自主性與團隊績效呈現顯著正向影響，顯示團隊自主性越高，則團隊之績效越高。所以單項運動委員會如果能自行決定工作如何完成、工作的方法、方式及時間，且能自行決定委員會的目標並有能力控制屬於自己的事情，單項運動委員會便有較高的績效。

知覺組織支持與團隊自主性有正向顯著影響 影響團隊自主性的因素中，研究發現知覺組織支持與團隊自主性呈現顯著正向影響，顯示團隊感受到組織對他的支持越高，則團隊自主性越高，顯示當體育會能有效的協助單項運動委員會之運作、需求，則單項運動委員會之自主性將會提高，進而獲得更佳的績效。

團隊自主性對知覺組織支持與團隊績效的關係有部份中介作用關係 影響單項運動委員會績效的因素中，當單項運動委員會感受到體育會對他的支持時績效較高，使得單項運動委員會的自主性高時該單項運動委員會的績效也相對較高，且當單項運動委員會感受到體育會的支持加上本身的自主性高時，對績效有正向且顯著關係。

5.2 研究限制

本研究以台灣各縣市體育會及所屬各單項運動委員會為研究對象，在樣本方面並

未對鄉鎮體育會、中華民國各單項協會進行研究。故本研究在推論上無法涵蓋台灣所有的運動團體上，限於各縣市體育會內。且本研究在回收問卷率上只有 17.73%，難以完整呈現今台灣 25 個縣市體育會最正確之現象。再者本研究採問卷調查的方式，但因受測者對於各類情境易受其他因素之影響，對研究結果可能產生偏差，因故有其限制，若再以質性分析彙整，則結果結論定能更加完整。最後本文針對體育會對單項運動委員會的組織支持、單項運動委員會的團隊自主性及績效進行研究，並未探討如體育會管理方式、單項運動委員會主任委員（負責人）的背景、單項運動委員會之運動項目（如亞奧運項目及非亞奧運項目）及運動項目活動限制（如活動場地、時間、參與人數）等其他變項，若能再深入研究各變項之關聯，將更能了解台灣 25 個縣市體育會，並提供給予更佳的建議。

5.3 實務上之建議

經本研究結果驗證團隊所知覺的組織支持與團隊績效有正向且顯著關係，顯示組織與團隊之間要有緊密的連結，組織要能重視團隊、協助團隊且要與團隊共同分享利益，才能有效的提升團隊績效，進而達成組織目標。因此針對本研究對象提出下列建議。

體育會總幹事、單項運動委員會主任委員及總幹事要有任期限制 根據本研究結果團隊所知覺的組織支持與團隊績效有正向且顯著影響，因此為提升團隊績效，則要提升團隊所知覺的組織支持，所以除體育會理事長外，體育會總幹事及單項運動委員會主任委員、總幹事，也應有任期限制，才能有效的讓人員流動，並且產生其他不同的創造力，使績效目標更容易達成，並確保團隊知覺到組織對該團隊的支持，進而提升團隊績效。

體育會設立所屬單項運動委員會項目、數量應合理 因為體育會的資源有限，但依本研究統計目前台灣共有 25 個體育會，共擁有 1,421 個單項運動委員會，平均每 1 個體育會所屬之單項運動委員會就約有 57 個，因此容易造成資源分配時出現僧多粥少的情況，且體育會會在特殊的活動前設立特殊單項運動委員會來執行任務，但活動結束後，該單項運動委員會確無心再繼續推展。如上述建議為提升團隊績效，則要提升團隊所知覺的組織支持，然而團隊最容易知覺組織對該團隊的支持就是組織給予的資源，當團隊能從組織內得到豐富的資源時，團隊就能感覺到組織給予的高度支持，因此能有效的提升該團隊的績效，所以體育會所屬單項運動委員會成立上除了必要的熱門運動項目外，能依地方特色或是各縣目標設立單項運動委員會，且如因特殊的活動設立之單項運動委員會能在任務結束後解散，以達成資源集中運用。這樣組織能分配給團隊的資源就更多了，且更容易讓團隊感受到組織對該會的支持，進而增加團隊之績效。

體育會與所屬單項運動委員會必需互動頻繁 組織能重視團隊之溝通、回饋、信任並給予適合之教育訓練等，皆是組織支持團隊之表現，且能有效的提升團隊感受到組織之支持，並提高團隊本身之自主性，進而增進團隊之績效。目前單項運動委員會為求高度自主性，往往會推舉擁有高度民意基礎或是資源豐富之人選擔任主任委員一職，因此體育會更要讓單項運動委員會感受到體育會的支持，而由體育會協助充份利用資源更能提升單項運動委員會的自主性，進而提高單項運動委員會之績效。

體育會必需與學校、政府、企業進行資源整合 體育會為推廣運動所需經費龐大，籌措不易，需仰賴政府補助及企業贊助，所以應積極進行有效整合資源，因此體育會應該協助單項運動委員會與學校、政府及企業之整合，如本研究結果組織能協助團隊有效的取的資源，並順利的進行運動的推廣，將有利於增加團隊之自主性，並進而提高績效。

因此建議體育會多與學校、民間企業交流，可深入學校、企業內推廣運動外，當企業辦理大型運動會時可協助規劃、提供專業知識及人才，這樣一來能深入企業內部推廣運動，也能讓單項運委會內人員發揮長才，再者也可向企業爭取經費贊助。

建立推廣教育訓練 爲了協助提升團隊自主性，組織給予團隊之應有的學習，當團隊除了感受到組織對他的支持外，能提升團隊的知識及技能，亦能提高團隊的自主性，進而增加團隊之績效。單項運動委員會內擁有豐富知識及專業人才，但往往因爲無所發揮而漸漸遺失或衰退，其實體育會可以將單項運動委員會整合起來，規劃出像社區學院的模式，以體育會爲中心，開設常態性及延續性各項運動之教學班級、可讓團隊內擁有運動專業人才有所發揮，協助有意報考各項運動之裁判、教練證照之團隊人員，也能一同教授民眾觀賞或參與各項運動，這樣可以真正落實推廣體育，另一方面能夠增加收入以利後續體育推廣事宜。

5.4 後續研究建議

目前各縣市體育會爲人民團體，且主要的收入爲各縣市政府補助，因爲各縣市政府財政不一及首長對體育活動的觀點不同，導致各縣市體育會經由縣市政府補助的資源有所不同。因此爲了各自爭取更多的資源體育會及所屬各單項運動委員會的負責人常會選擇有民意基礎或是擁有相關資源的人來擔任，以利增加該會的資源及提高本身的自主性。且在目前實務上並無專門針對體育會或所屬單項運動委員會之績效評估量表。因此本研究後續研究建議如下。

探討知覺組織支持與團隊自主性之衝突 本研究結果顯示團隊所知覺的組織支持與團隊績效有正向且顯著關係且團隊自主性與團隊績效有正向且顯著關係，但在實務上發現單項運動委員會擁有較高的自主性時，可能造成體育會無法有效的管理所屬單項運動委員會，而造成整體績效下降，且在針對知覺組織支持與團隊自主性的問卷題目因數分析後，發現知覺組織支持與團隊自主性各可分爲兩個構面，因此後續研究者可朝此方向進行探討。

建立適合單項運動委員會績效量表 本研究參考王敏行(2008) 所提出的體育會的四個構面 16 個指標績效評量，原是提供縣(市)體育會自我評估之使用，本研究將其改編產生 16 題題項來讓單項運動委員會自我評使績效，但進行因素分析後只萃取得出二個構面，共 13 題題項。並利用 Ancona 及 Caldwell (1992) 的 6 題團隊績效問卷作爲對照用，結果發現有正向且顯著關係，因此後結續研究者可以用王敏行(2008) 所提出的體育會的績效指標，及本研究分析出的二個構面 12 題進行比較，再加上質性分析彙整，來建立更加完整之適合單項運動委員會績效量表。

以本研究架構探討中華民國各單項協會及台灣各縣市鄉鎮體育會 本研究對象只限於台灣各縣市體育會及所屬單項運動委員會，因此後續研究者可利用本研究架構探討中華民國各單項協會或台灣各縣市鄉鎮體育會，了解是否同樣也成立本研究之假設，或者有其他不同的情況。

比較各縣市體育會的知覺組織支持、團隊自主性、團隊績效之差異 本研究只針對台灣各縣市體育會之知覺組織支持、團隊自主性、團隊績效關係進行討論，但並未將各縣市體育會各自的知覺組織支持、團隊自主性、團隊績效加以比較差異，因此後續研究者可進行對各縣市之知覺組織支持、團隊自主性、團隊績效之比較，來了解是否因不同的縣市就會有所差異。

6. 參考文獻

6.1 中文部份

- 方啓元 (2005), 人力資源管理活動對工作滿意之影響—探討員工知覺組織支持的中介效果。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 王精文、廖述嘉、范凱棠、李珍玫、林栢章 (2009), 跨國虛擬團隊互動與效能之關係研究。《資訊管理學報》, 第十六卷, 第二期。
- 田新民、解志韜、祝金龍 (2009), 員工主動性人格對組織公民行爲和團隊績效的影響—檢測一個路徑模型。《人力資源管理學報》, 第九卷, 第二期, 第 19-32 頁。
- 江欣二、陳慧文 (2001), 彰化縣體育會經營困境暨願景。《大專體育》, 第五十六期, 第 48-52 頁。
- 行政院體育委員會 (2009), 中華民國 98 年運動統計。
- 江雅婷 (2009), 非營利組織對資源依賴程度之研究—以中華社會福利聯合勸募協會爲例。朝陽科技大學企業管理系碩士論文。
- 吳怡蕙 (2004), 組織自主性-以高雄市非營利組織爲例。南華大學社會學研究所碩士論文。
- 吳淑禎 (2006), 知覺組織支持與直屬主管教導對實習生工作表現與工作滿意之影響—以餐旅及休憩業爲例。銘傳大學觀光研究所碩士在職專班碩士論文。
- 吳盛 (2009), 建構虛擬團隊成員知識分享行爲模式：以自我理論爲基礎。《資訊與管理科學》, 第二卷, 第一期, 第 44-56 頁。
- 呂家美 (2006), 美髮服務業員工知覺 HR 措施對工作績效、離職傾向之影響—探討員工技能與組織承諾的中介效果。國立中山大學人力資源管理所碩士在職專班碩士班碩士論文。
- 李佳怡 (2000), 知覺組織支持對員工工作態度影響之研究。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 李青芬、李雅婷、趙慕芬 (2002), 組織行爲學。華泰文化事業公司, 第 289-294 頁。
- 李信達 (2007), 體育組織之功能與運作研究—以台南縣體育會爲例。南華大學非營利事業管理研究所碩士論文。
- 李粵強 (2002), 團隊績效管理導向對組織信任及組織團隊績效影響之研究。朝陽科技大學企業管理系碩士論文。
- 沈介文、陳月娥、周毓敏、陳銘嘉 (2005), 以團隊歷程觀點探討團隊結構與績效之關聯—以團隊信任爲中介變項。《人力資源管理學報》, 第五卷, 第三期, 第 75-90 頁。
- 幸澤林 (2008), 領導者與成員關係品質與組織公民行爲之關聯性—知覺組織支持的調節效果。國防大學管理學院運籌管理學系碩士班碩士論文。
- 林昆玄 (2008), 國軍連輔導長知覺組織支持、工作心流經驗與自評工作績效之關係探討。國防大學政治作戰學院心理及社會工作學系碩士論文。
- 林瑜亮 (2007), 我國國民體育法與相關法制問題之探討—兼論各國體育法之特色比較。國立高雄大學法律學系研究所碩士論文。
- 林詩穎、張秀華、周惠文 (2007), 團隊多元性及團隊衝突對團隊績效的影響。《電子商務學報》, 第九卷, 第二期, 第 353-376 頁。
- 林鈺琴、蕭淑月、何慧清 (2005), 社會交換理論觀點下組織支持、組織知識分享行爲

- 與組織公民行為相關因素之研究：以信任與關係為分析切入點。《人力資源管理學報》，第五卷，第一期，第 77-110 頁。
- 邱文杰（2002），施工專案績效指標與機制之建立。國立成功大學土木工程研究所碩士論文。
- 耿筠、謝立詩（2006），影響研究機構跨功能團隊績效之組織因素之研究。《中山管理評論》，第十四卷，第二期，第 339-366 頁。
- 高雄市體育會（1996），高雄市體育會組織章程。
- 張偉賢（2001），志工對地方政府推動志願服務團隊績效評價之研究-以新竹市為例。國立政治大學行政管理碩士學程碩士論文。
- 張雅富（2007），團隊情緒智商、團隊衝突、組織內部團隊間社會資本與團隊績效之探討。國立中山大學人力資源管理研究所碩士在職專班碩士論文。
- 張麗英（2003），人力資源管理策略對團隊績效的影響—以軟體產業為例。國立中山大學人力資源管理研究所碩士在職專班碩士論文。
- 教育部中國教育年鑑編輯委員會（1981），第二次中國教育年鑑，第 1279-1280 頁。
- 梁鎧麟（2009），老人互助社區之網絡治理與組織自主性-以埔里鎮菩提長青村為例。國立暨南國際大學公共行政與政策學系碩士論文。
- 陳旭耀（2006），管理者自我導向學習傾向、管理才能、工作績效之相關研究-以知覺組織支持為干擾變項。國立中山大學人力資源管理研究所碩士在職專班碩士論文。
- 陳郁雯（2004），從健康體適能的推動探討生活行為健康化之研究—以台南市文平、東寧社區為例。國立成功大學建築研究所碩士論文。
- 陳靜宜、王慶堂、林房儻（2008），我國運動休閒產業產值及發展趨勢研究。《生物與休閒事業研究》，第六卷，第一期，第 120-132 頁。
- 陳聰典（2002），工作自主性、工作壓力與創造力關係之研究。中國文化大學國際企業管理研究所碩士論文。
- 黃英忠（2007），人力資源管理。三民書局，第 193-230 頁。
- 黃鼎晏（2008），從福利觀點看員工協助方案：福利滿意度、知覺組織支持與組織承諾的關係。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 楊濱燦（2004），組織支持認知及領導者與部屬交換關係對組織公民行為影響效果之研究。《台灣管理學刊》，第四卷，第二期，第 141-160 頁。
- 楊璧如（2007），由團隊規模、團隊成員組成與團隊溝通探討機構投資人研究團隊績效之良窳。銘傳大學管理研究所在職專班碩士論文。
- 葉純愿（2005），品質改善團隊採用知識管理機制對團隊績效之影響。元智大學企業管理研究所碩士論文。
- 廖雅惠（2008），行政院體育委員會組織結構及功能之研究。中國文化大學政治學研究所碩士論文。
- 劉仲矩、黃梅君（2007），由社會交換理論探討勞退新制滿意度對員工績效之影響。《國立政治大學公共行政學系公共行政學報》，第二十四期，第 29-69 頁。
- 劉乾彬（2008），團隊合作對團隊績效與工作滿意度影響之研究：以個人主義為干擾變項。銘傳大學管理研究所在職專班碩士論文。
- 劉國兆（2003），自主性團隊在國民小學學校行政應用之研究-以台北市關渡國民小學為例。《學校行政雙月刊》，第二十三期，第 93-104 頁。

- 劉淑瓊 (1997), 依賴與對抗-論福利服務契約委託下政府與民間受託單位間的關係。 *社區發展季刊*, 第八十期, 第 113-129 頁。
- 蔡明慶 (1997), 組織控制、組織支持、領導者—成員交換理論與組織公民行為關係之研究。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 鄭天明、蔡錫濤 (2008), 旅館員工知覺組織支持與組織公民行為關係之研究—以領導者與成員交換關係之觀點。 *真理觀光學報*, 第 55-75 頁。
- 鄧孝純 (2000), 壽險業的績效評估與獎金制度之研究。國立台灣科技大學管理研究所企業管理學程碩士論文。
- 韓志翔、江旭新、楊敦程 (2009), 高承諾人力資源管理、知覺組織支持、信任與知識分享之關係探討：跨層次的分析。 *管理評論*, 第二十八卷, 第一期, 第 25-44 頁。
- 蘇佩蕙 (2007), 台中縣體育會組織與活動之歷史變遷(1947- 2005)。國立臺北教育大學體育學系碩士班碩士論文。
- 蘇倉平 (2009), 科技人才知覺組織支持之因果關係：以內外控人格特質為干擾變數。東海大學企業管理學系碩士班碩士論文。

6.2 英文部份

- Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1992). Bridging the boundary: external process and performance in organizational teams. *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 634-665.
- Armeil, S., Eisenberger, R., Fasolo, P. & Lynch, P. (1998). Perceived organizational support and police performance: the moderating influence of socioemotional needs. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 288-297.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Gladstein, D. L. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29, 499-517.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. 1995. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Guzzo, R. A., Noonan, K. A. & Elron, E. (1994). Expatriate managers and psychological contract. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 617-626.
- Hair, J. F., R. E. Anderson, R. L. Tatham and W. C. Black (1998), *Multivariate Data Analysis*, Fifth ed., Prentice-Hall Inc., 100-111.
- Homans, G. C. (1961). *Social Behavior: Its Elementary Forms*. New York: Harcourt, Brace & World.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and Organization, *Administrative Science Quarterly*. 9(4), 370-390.
- Liden, E. C., & Graen, G. B. 1980. Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23(3), 451-465.
- McDonough III, E. F., (2000). "An Investigation of Factors Contributing to the Success of Cross-Functional Teams", *Journal of Product Innovation Management*, Vol.17, I.3, 221-235.

- McGrath, J. E. 1984. *Group interaction and performance*. Englewood Cliffs, NJ: prentice-Hall.
- Shore, L. M., & Tetrick, L. E.(1991). "A construct validity study of the Survey of Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, 76, 637-643,.
- Thoma, J. E. & Calip, L. (1996). *Sport Governance in the Global Community*. Morgantown, WV:Fitness Information Technology, Inc.
- Watson, W. E. and Michaelsen, L. K. (1988). "Group Interaction Behaviors that Affect GroupPerformance on an Intellectual Task," *Group & Organization Management*, 13:4, 495-516.
- Whitener, E. M. (2001). Do high commitment human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, 515-535.