

國立臺灣體育學院
National Taiwan College of Physical Education
休閒運動管理研究所碩士學位論文

非營利運動組織組織文化、員工涉入、組織支持
對組織競爭力之影響
THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE, EMPLOYEE
INVOLVEMENT, ORGANIZATIONAL SUPPORT TOWARD
ORGANIZATIONAL COMPETITIVENESS FOR NON-PROFIT
SPORT ORGANIZATION



研究生：張育領 撰
指導教授：黃彥翔 博士

中華民國九十九年二月

謝 誌

經歷長時間的辛苦與努力，我的研究所論文終於走到這篇謝誌。在撰寫論文期間，我經常因對研究法的生疏而遇到瓶頸，但承蒙老師們無私的指導、友人們盡心盡力的協助、以及家人無條件的支持，我的研究所論文終能在此開花結果，實應對長期給予我關心的人們致上無盡的感謝。

首先應該感謝我的指導教授黃彥翔老師，身兼行政事務在台中嘉義兩地來回，百忙之中依然十分耐心的指導我完成論文，對於我在論文上產生的問題給予精闢的剖析，讓我減少盲目摸索；感謝口試委員沈易利老師、張家銘老師給予的建議批評，讓我知道改進的方向。還有拳擊協會的何四郎老師，我在拳擊協會工作期間因為您的人生態度與價值觀讓我受益良多，在工作受您很多照顧。

次者要感謝我身邊的朋友們，劉晏菘幫助我渡過最不擅長的英文難關，林筱君在我兵荒馬亂的時候默默的在我旁邊幫我處理許多庶務，還有許許多多的朋友，無論是幫忙督促我的、娛樂我的、精神上給予支持的；因為你們，讓我坎坷的論文寫作之路，終能修成正果，因為你們是我的朋友，讓我的人生變的多彩多姿。

最後，我要對我最親愛的家人說抱歉和感謝，因為我在學業上的不成材，讓你們徒增憂慮與擔心，即使這一路少不了爭吵與冷戰，但我一直都知道你們是為了我好；謝謝你們一直陪伴我，謝謝老天讓你們成為我的家人。

張育領謹致於

國立台灣體育學院休閒運動管理研究所

中華民國九十九年二月

論文名稱：非營利運動組織組織文化、員工涉入、組織支持對組織競爭力之影響

總頁數：98

院校所組別：國立臺灣體育學院休閒運動管理研究所

畢業時間及提要別：九十九學年度第一學期碩士學位論文提要

研究生：張育領

指導教授：黃彥翔

摘要

本研究旨在瞭解台灣非營利運動組織員工對組織文化、組織支持、員工涉入認知上的差異，進而探討其組織文化、組織支持、員工涉入對組織競爭力是否有影響。本研究以組織文化、支持、競爭力以及員工涉入量表為研究工具，並以台灣非營利運動組織員工為調查對象，進行實證研究，一共發出 415 份問卷，回收有效問卷 102 份。所蒐集之資料經 SPSS for Windows 12.0 版統計套裝軟體以獨立樣本 t 檢定、單因子變異數分析和徑路分析等方法分析後，發現如下：

- (一)不同性別的員工在組織文化的認知有顯著差異。
- (二)不同年齡的員工在組織文化的認知有顯著差異。
- (三)不同職稱的員工在員工涉入的認知有顯著差異。
- (四)組織文化對組織競爭力有直接且正向的影響。
- (五)組織支持對組織競爭力有間接且正向的影響。
- (六)員工涉入對組織競爭力有直接且正向的影響。
- (七)組織文化對組織支持有直接且正向的影響。
- (八)組織文化對員工涉入有直接且正向的影響。
- (九)組織支持對員工涉入有直接且正向的影響。

關鍵字：非營利運動組織、組織文化、員工涉入、組織支持、組織競爭力

Chang, Yu-Ling(2010). The impact of organizational culture, employee involvement, organizational support toward organizational competitiveness for non-profit sport organization. Unpublished Master Thesis, National Taiwan College of Physical Education, Taichung.

Abstract

The purpose of this research was to explore the impact of organizational culture, employee involvement, organizational support toward organization competitiveness for non-profit sport organization as well as to investigate differences among employee demographics on studied variables. The subjects of study were employees from non-profit sport organizations in Taiwan to whom the organizational culture, organizational support, employee involvement and organizational competitiveness scales were administrated to collect data. Of the 415 distribed questionnaires, 102 were valid response. The gathered data were then analyzed by Independent Samples t test, One-way analyzes of variance, and Path analyzes embedded in SPSS for windows. The results of this study shows:

1. There were significant differences on organizational culture cognitions between gender groups. .
2. There were significant differences on organizational culture cognitions between different age groups .
3. There were significant differences on employee involvement between different job position groups.
4. Organizational culture has direct and positive impact on organizational competitiveness.
5. Perceived organizational support has indirect but positive impact on organizational

competitiveness.

6. Employee involvement has direct and positive impact on organizational competitiveness.
7. Organizational culture has direct and positive impact on organizational support.
8. Organizational culture has direct and positive impact on employee involvement.
9. Organizational support has direct and positive impact on employee involvement.

Keywords: non-profit sport organization, organizational culture, employee involvement, organizational support, organizational competitiveness

目 錄

謝 誌	I
摘 要	II
Abstract.....	III
目 錄	V
表 目 錄	VII
圖 目 錄	IX
第壹章 緒論	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究目的	2
第三節 研究問題	2
第四節 研究假設	3
第五節 研究範圍與對象	5
第六節 名詞解釋	5
第七節 研究限制	6
第貳章 文獻回顧	7
第一節 非營利運動組織介紹	7
第二節 組織文化介紹	12
第三節 組織支持介紹	26
第四節 員工涉入介紹	27
第五節 組織競爭力介紹	32
第參章 研究方法	34
第一節 研究流程	34
第二節 研究架構	36
第三節 研究對象與施測	36
第四節 研究工具編製與預試	38
第五節 資料分析	47
第肆章 研究結果分析與討論	50
第一節 信、效度分析	50
第二節 樣本敘述性統計分析	58
第三節 人口統計變項對各研究變項之差異比較	64
第四節 各研究變項間之關係	72
第伍章 結論與建議	75

第一節 研究發現	75
第二節 結論	78
第三節 建議	82
參考文獻	85
附錄一	94

表 目 錄

表 1	組織文化定義	15
表 1	組織文化定義(續).....	16
表 1	組織文化定義(續).....	17
表 1	組織文化定義(續).....	18
表 2	員工涉入定義	27
表 2	員工涉入定義(續).....	28
表 3	正式施測樣本數	37
表 4	組織文化量表構面與題項	39
表 5	組織支持題項	40
表 6	員工涉入構面與題項	41
表 7	組織競爭力構面與題項	42
表 8	組織文化量表項目分析摘要表	43
表 9	組織支持項目分析摘要表	44
表 10	員工涉入項目分析摘要表	45
表 11	組織競爭力項目分析摘要表.....	47
表 12	組織文化信度分析摘要表	51
表 13	組織支持信度分析摘要表	51
表 14	員工涉入信度分析摘要表	52
表 15	組織競爭力信度分析摘要表	52
表 16	組織文化量表因素分析摘要表	54
表 17	組織支持量表因素分析摘要表	55
表 18	員工涉入量表因素分析摘要表	56
表 19	組織競爭力量表因素分析摘要表	57
表 20	樣本服務組織之類型分佈情形	58
表 21	樣本性別分佈情形	59

表 22	樣本年齡分佈情形	59
表 23	樣本學歷分佈情形	60
表 24	樣本是否為體育、運動、休閒相關科系畢業分佈情形	60
表 25	樣本薪資分佈情形	61
表 26	樣本婚姻狀況分佈情形	61
表 27	樣本職稱分佈情形	62
表 28	樣本服務年資分佈情形	62
表 29	組織文化認知分析摘要表	63
表 30	組織支持認知分析摘要表	63
表 31	員工涉入之描述型分析	64
表 32	組織競爭力之描述型分析	64
表 33	不同性別在各研究變項之差異比較	65
表 34	是否畢業於體育、運動、休閒相關科系在各研究變項之差異比較	66
表 35	不同婚姻狀況在各研究變項之差異比較	66
表 36	不同組織類型在各研究變項差異比較之變異數分析	67
表 37-1	不同年齡的員工在各研究變項之描述性統計量	68
表 37-2	不同年齡對各研究變項差異比較之變異數分析	68
表 38	不同學歷對各研究變項差異比較之變異數分析	69
表 39	不同薪資對各研究變項差異比較之變異數分析	70
表 40-1	不同職稱的員工在各研究變項之描述性統計量	71
表 40-2	不同職稱對各研究變項差異比較之變異數分析	71
表 41	不同年資對各研究變項差異比較之變異數分析	72

圖 目 錄

圖 1	組織文化形成因素與顯現路徑.....	15
圖 2	組織文化的層次.....	20
圖 3	研究流程.....	35
圖 4	研究架構.....	36
圖 5	各研究變項間模式的徑路圖.....	74

第壹章 緒論

第一節 研究背景與動機

我國自解嚴以來，由於人民結社的自由及社會的多元，使得民間非營利組織蓬勃發展，其活動範疇包括社會服務、政策倡導、教育文化、工商發展、醫療衛生及體育運動等，為國家社會帶來的貢獻也日益受到重視。尤其，非營利運動組織的成長，代替政府宣傳體育活動，將各項體育活動推廣、落實於民眾的日常生活，是當前國民體育發展的重要元素，更是國家推動國民體育事業的重要夥伴(楊宗文，2005；賴名彥、畢璐鑾，2007)。根據內政部統計處資料顯示，至96年底止，經各級政府核准立(備)案之體育團體就有3,529個，較95年底增加222個(內政部統計處，2008)。雖然台灣非營利運動組織在數量上有明顯的成長，但不代表每個非營利運動組織都有良好的營運，還是有組織因理念訴求不明、財務短缺、缺乏專業人才等問題，面臨結束服務的狀況。

非營利組織的成立，不是靠利潤所驅動，而是靠使命的凝聚力和引導，獲得外部支持並實現其組織內部的協調運行(肖嶸、張昌來、王小衛，2005)。而組織的運作皆需仰賴人員的執行，因此，人員服務的積極性會影響整體組織的績效和貢獻水準，唯有人員向心力高，充分瞭解與認同組織使命，對工作有高度滿足感時，組織才能提供良好的服務，而良好的服務正是非營利組織生存下去的基礎。

一般營利事業常借助組織文化來潛移默化員工的行為，提升員工對組織使命的瞭解與認同，並透過員工涉入、組織支持等方式，適度授權員工參與決策，或是公開肯定員工表

現。這些作法不僅讓員工自我發展空間增加，也讓員工體認組織對他們的重視，使員工能真心真意投入工作。而這樣的互惠過程常不知不覺影響營利事業的組織競爭力。

瀏覽過去學者對此部分的研究，多以營利事業為研究對象，甚少著墨非營利體育組織，因此無法證實非營利運動組織和營利事業有相同的結論。所以本研究希望以非營利運動組織為對象，先瞭解各組織的組織文化、組織支持和員工涉入的情況，再將上述三變項和組織競爭力做比較，找出之間的關係，期待可作為非營利運動組織未來進行內部管理的參考，幫助組織長久運作，造福更多民眾。

第二節 研究目的

根據前述之研究背景與動機，本研究藉由實證方式，瞭解員工對組織文化、組織支持、員工涉入體認上的差異，進而探討組織文化、組織支持、員工涉入三變項交互作用下對組織競爭力產生的影響。

第三節 研究問題

根據上述研究目的，本研究提出下列問題：

- 一、不同人口背景的員工在組織文化、組織支持和員工涉入認知上的差異程度為何？
- 二、非營利運動組織員工對組織文化、組織支持、員工涉入的體認程度為何？
- 三、組織文化、組織支持及員工涉入是否會影響組織競爭力？

第四節 研究假設

根據研究問題本研究提出以下假設：

假設一：非營利運動組織員工之個人屬性(人口變項)對組織文化的認知無顯著差異，即：

H₁-1 員工的性別變項在組織文化的認知上無顯著差異。

H₁-2 員工的年齡變項在組織文化的認知上無顯著差異。

H₁-3 員工的學歷在組織文化的認知上無顯著差異。

H₁-4 員工是否為體育、運動、休閒相關科系畢業在組織文化的認知上無顯著差異。

H₁-5 員工的薪資在組織文化的認知上無顯著差異。

H₁-6 員工的婚姻狀況在組織文化的認知上無顯著差異。

H₁-7 員工的職稱在組織文化的認知上無顯著差異。

H₁-8 員工的服務年資在組織文化的認知上無顯著差異。

假設二：非營利運動組織員工之個人屬性(人口變項)對組織支持的看法無顯著差異，即：

H₂-1 員工的性別變項在組織支持的認知上無顯著差異。

H₂-2 員工的年齡變項在組織支持的認知上無顯著差異。

H₂-3 員工的學歷在組織支持的認知上無顯著差異。

H₂-4 員工是否為體育、運動、休閒相關科系畢業在組織支持的認知上無顯著差異。

H₂-5 員工的薪資在組織支持的認知上無顯著差異。

H₂-6 員工的婚姻狀況在組織支持的認知上無顯著差異。

H₂-7 員工的職稱在組織支持的認知上無顯著差異。

H₂-8 員工的服務年資在組織支持的認知上無顯著差異。

假設三：非營利運動組織員工之個人屬性(人口變項)對員工涉入的看法無顯著差異，即：

H₃-1 員工的性別變項在員工涉入的認知上無顯著差異。

H₃-2 員工的年齡變項在員工涉入的認知上無顯著差異。

H₃-3 員工的學歷在員工涉入的認知上無顯著差異。

H₃-4 員工的是否為體育、運動、休閒相關科系畢業在員工涉入的認知上無顯著差異。

H₃-5 員工的薪資在員工涉入的認知上無顯著差異。

H₃-6 員工的婚姻狀況在員工涉入的認知上無顯著差異。

H₃-7 員工的職稱在員工涉入的認知上無顯著差異。

H₃-8 員工的服務年資在員工涉入的認知上無顯著差異。

假設四：非營利運動組織員工之個人屬性(人口變項)對組織競爭力的認知無顯著差異，即：

H₄-1 員工的性別變項在組織競爭力的認知上無顯著差異。

H₄-2 員工的年齡變項在組織競爭力的認知上無顯著差異。

H₄-3 員工的學歷在組織競爭力的認知上無顯著差異。

H₄-4 員工的是否為體育、運動、休閒相關科系畢業在組織競爭力的認知上無顯著差異。

H₄-5 員工的薪資在組織競爭力的認知上無顯著差異。

H₄-6 員工的婚姻狀況在組織競爭力的認知上無顯著差異。

H₄-7 員工的職稱在組織競爭力的認知上無顯著差異。

H₄-8 員工的服務年資在組織競爭力的認知上無顯著差異。

假設五：非營利運動組織的組織文化對組織競爭力無直接且正向的關係。

假設六：非營利運動組織的組織支持對組織競爭力無直接且正向的關係。

假設七：非營利運動組織的員工涉入對組織競爭力無直接且正向的關係。

假設八：非營利運動組織的組織文化對組織支持無直接且正向的關係。

假設九：非營利運動組織的組織文化對員工涉入無直接且正向的關係。

假設十：非營利運動組織的組織支持對員工涉入無直接且正向的關係。

第五節 研究範圍與對象

本研究以內政部社會司所登錄之 828 家體育運動團體(內政部社會司，2008)為研究範圍，並以其任職者為研究對象，進行問卷調查。

第六節 名詞解釋

一、非營利運動組織

民間基於需求依法律成立之組織，營運目的並非要賺取利潤，而是以推展體育運動相關活動為使命。

二、組織文化(Organizational Culture)

組織中所隱含的規則，它能由物品的擺設或組織成員的

互動中表現出來，並且能引導成員依循它，可以說它是組織內的標準和價值。

三、組織支持(Organizational Support)

員工對組織展現出來的行為產生的正、負面看法，此看法會影響員工的工作表現。

四、員工涉入(Employee Involvement)

是一種程序或方法，透過管道的開放，使員工能直接參與工作相關的決策討論。

五、組織競爭力(Organizational Competitiveness)

組織為在產業中佔有一席之地，發展出可和對手匹敵，甚至超越對手的某種優越能力。

第七節 研究限制

本研究雖力求客觀嚴謹，但仍會因以下因素導致無法臻於完善，說明如下：

(一)研究方法的限制

本研究以問卷調查為主，題目無法兼顧受試者內心所有範圍，僅假設所有受試者皆據實以告，是本研究限制之一。

(二)研究推論的限制

非營利組織各專業屬性不同，本研究僅以非營利運動組織為研究範圍，因此研究結果的推論必須考慮其專業領域的差異性。此外，由於本研究採郵寄問卷收集資料，填答者填答意願無法確實掌握，可能導致回收率偏低，而影響推論結果，此乃研究限制之二。

第貳章 文獻回顧

本研究相關文獻回顧，分別從非營利運動組織、組織文化、組織支持、員工涉入和組織競爭力等五方面予以呈現。

第一節 非營利運動組織介紹

受環境變動和社會價值觀多元化的影響，民眾對社會產生新的需求，當持有共同需求的民眾越來越多，政府和企業機構卻因辦事效率不佳或無利可圖等種種因素，無法滿足民眾時，持有共同需求的民眾轉而自組團體，目的不是為了賺取金錢，而是自力救濟來解決社會上的需求和問題，這樣的團體即可稱為非營利組織。事實上，非營利組織存在時間已頗久遠，因規模、影響力較小，並未引起太大注意。但今日的非營利組織卻大大地介入公共事務，影響人民生活甚鉅，例如在社會服務、教育文化、體育運動等方面皆發揮了極大的功能，使得整個國家社會運作的主體形成公(政府)、私(企業)及非營利組織三者分庭抗禮，卻又互相連結的局面(江明修，2001)。

一、非營利運動組織的定義

羅旭壯(2001)提出非營利運動組織是運用募款策略，籌集經濟資源，以求理想目標之達成的組織，如政府機關、公益團體或體育運動暨休閒組織等皆屬之。劉宜璇(2002)認為以體育公益為宗旨，並根據相關法規(如：民法、人民團體法、國民體育法、體育財團法人設立許可及監督準則等)所成立的組織即為非營利運動組織。洪筱筑(2007)則認為非營利運動組織是不以營利為目的之私法人組織，其組織使命在於推廣

體育、運動及休閒領域，以增進人類福祉為目的。依國民體育法第八條與國民體育法施行細則第三條之闡釋，非營利運動組織是民間依法成立之各種公益體育團體，非以營利為目的，且以推廣體育休閒活動或競技運動為宗旨之體育團體，其業務應受各該主管機關之指導及考核。而內政部在人民團體統計名詞定義上，則將體育團體定義為以普及體育運動，推展休閒育樂活動，提高體育水準，增進身心健康，研究體育學術為主要功能之團體。雖然名為體育團體，但解釋上涵蓋運動之意涵，且內政部在社會團體類別中，又將體育團體以體育運動團體一詞呈現。此外，非營利運動組織也符合營利事業所得稅法第四條免納所得稅之第八項「中華民國政府或外國政府，國際機構、教育、文化、科學研究機關、團體，或其他公私組織，為獎勵進修、研究或參加科學或職業訓練而給與之獎學金及研究、考察補助費等。但受領之獎學金或補助費，如係為授與人提供勞務所取得之報酬，不適用之。」和第十三項「教育、文化、公益、慈善機關或團體，符合行政院規定標準者，其本身之所得及其附屬作業組織之所得。」的規定。

鑒於運動之範疇廣於體育，本研究仍沿用多數研究者使用之非營利運動組織做為題目，並將其定義為「民間基於需求成立之組織，營運目的並非要賺取利潤，而是以推展體育運動相關活動為使命。」

二、非營利運動組織的分類

楊宗文(2005)將非營利運動組織分為以下七類：(一)體育單項團體：以推展單項運動發展之協會為主體，如中華民

國田徑協會、中華民國自由車協會、中華民國滑輪溜冰協會、中華民國山岳協會等。(二)體育綜合性團體：以其會員屬性為團體會員者為主，如中華民國體育運動總會、中華民國大專院校體育總會、中華民國殘障體育運動總會、中華民國特縣市體育會聯合會等。(三)體育學術團體：以推展體育學術為其主要目的者，如中華民國體育學會、中華民國幼兒體育發展協會、台灣適應體育運動與健康學會、台灣體育史學會、台灣體育運動管理學會等。(四)體育社會服務團體：以從事體育人員相關服務為主要目的者，如中華台灣原住民體育休閒文化藝術發展協會、中華民國原住民文化體育協會、中華民國體育運動團體從業人員交流協會等。(五)體育國際團體：此類團體為國際體育團體在台分會，如國際競技體育舞蹈聯合會中華民國分會等。(六)體育產業團體：以體育相關產業推動為主要目的者，如中華民國體育用品經銷商協會、中華職業棒球聯盟、台灣女子職業高爾夫協會等。(七)其他體育團體：其他不歸屬以上六項類型者，皆納入此類，如台北體育學院校友會、中華民國體育運動推廣協會、中華民國運動休閒協會、中華民國運動訓練協會、中華民國人體科學氣功協會、中華民國人體能研究會等。

洪筱筑(2007)參考司徒達賢提出的非營利組織運作要素—服務對象(clients)、規劃與組織等業務運作(operations)、財力和人力資源(resources)、組織專職人員與志工等參與者(participants)、所創造的價值或提供的服務(services)和決策核心(decision core)，將非營利運動組織依經營型態分為以下六種類型：(一)互益型非營利運動組織：只針對會員或是組織參與者進行服務的組織，如中國民國全國高級中等學校體

育總會。(二)公益型非營利運動組織：強調服務對象及服務內容，但資金的募集可以是以公益為導向的向服務對象提供某些服務所產生的營收或是接受民間捐贈與政府補助，如中華民國路跑協會等。(三)捐贈型非營利運動組織：組織的營運資金主要來自於向特定人士的募款或捐贈，如財團法人希望基金會，另外還有為紀念某一特定人物或事件成立的團體，如財團法人徐亨體育文化基金會等皆為此類團體。(四)專業型非營利運動組織：組織的決策核心來自於某些專業熱心人士，因本身財力有限，但他們有理想、有熱情、有能力，找到財務支持後成立組織，並以專職人員或志工的身分參與、領導該組織，並主持國內各種專業證照之發放等，如中華民國田徑協會等。(五)企業型非營利運動組織：這些組織的成立和運作都依附在捐款的企業體，組織的執行長對於組織的大方向未必有影響力，甚至組織的使命與行動都在配合贊助企業，如台灣啤酒籃球協會等。(六)綜合型非營利運動組織：有些組織之營運模式並不單純屬於以上五大類型，並可能綜合以上，無法將之獨立的分類，所以將其歸類為綜合型非營利運動組織。

上述依照經營型態所做的分類，和研究題目同屬組織經營管理相關領域，因此本研究對非營利運動組織擬採此分類法。

三、成功的非營利組織具備的因素

Brinckerhoff(2004)認為一個成功的非營利組織具有下列八項的特徵：(一)可實現的使命：好的非營利組織需要一個可以激勵、合理、獲得支持、隨時更新，以及能滿足各種需求的使命。(二)企業化的董事會：組織需要一群從事管理的成員他

們知道、瞭解，並追求組織與社區相互銜接的使命，他們負責信守政策，以及在員工與捐助者間取得平衡。董事會需要資訊、經驗成功的管理特徵和支持，以便瞭解如何快速與有效地決定關鍵政策。(三)強有力並且受過良好教育的員工：組織需培養並留住瞭解組織使命，清楚組織動作，並能管理組織所有資源，達成目標的優秀員工。(四)瞭解電子化與科技的能力：非營利組織使用科技，可以更快、更好並且低成本地完成更多使命，因為電子化的遍及我們生活中的每個角落，也正改變非營利組織所提供的服務、管理、溝通、募集資金等的方式。(五)社會企業家：願意承擔風險完成使命的組織，會不斷嘗試，檢視不同市場需求，同時提供不同的服務，以維護他們的使命，而不是建立官僚組織，延續過去的做法。(六)重視行銷：組織瞭解到他們所做的每一件事情都是行銷，而且認為組織從服務提供到如何應答來電的每一項行動，都是追求使命的行銷機會。(七)財務授能：財政的自主能力可讓組織對使命產生影響力，並且不需要等待他人的協助。(八)具有組織未來發展方向的願景：一套嚴格的控管機制：一個具有明確流程和文字說明的策略性計畫是當中關鍵的因素。

司徒達賢(2001)依非營利組織營運要素作分析，提出好的非營利組織可從以下六點來判別：(一)使命達成度和社會接受度：好的非營利組織，其組織使命要被服務對象所需求，要被整體社會所肯定。(二)效率：好的非營利組織必須注意成本控制和運作效率，善用社會交付的資源，不應浪費虛耗。(三)投入程度：好的非營利組織會有充裕的財力資源與人力資源的投入，亦即捐款人願意繼續捐款，成員願意為組織投入時間精神。(四)滿意度：受服務者、提供服務者和資源提

供者三方面對組織的運作都感到滿意。(五)平衡度：受服務者(Clients)、組織的運作(Operations)、資源提供者(Resources)、提供服務的人員(Participants)和組織所提供的服務(Services)，五者間需均衡。也就是組織的資源與力量配置應維持某種程度的平衡，使未來發展上，不會存在發展瓶頸，也沒有資源限制。(六)轉換度：受服務者、提供服務的人員和資源提供者，三者間應有某種程度與形式的轉換，使得他們可以互相交流，並經由交流對組織產生更高的凝聚力與向心力。

總而言之，非營利組織和營利事業相同，都會有必須追求的使命，完成使命的人，以及達成使命所需要的資源，透過適當的管理程序和營運手段，提供受他人青睞的服務，以求組織永續發展，就是非營利組織汲汲營營希望達成的事。

第二節 組織文化介紹

司徒達賢(2001)在「非營利組織的經營管理」一書中提到：非營利組織在成立初期，為避免扼殺大家的活力與熱情，不宜有太多的正式管理制度，而是設法建立強而明確的組織文化以彌補正式控制制度的不足。當組織規模逐漸成長，成員數增加，單位權責劃分複雜，大家對使命以及組織生存的敏感度降低時，管理當局就必須建立一套管控制度來強化管理的功能，但組織文化此時的力量仍不可少。接下來就針對組織文化的形成、顯現的途徑、定義和類型逐一做說明。

一、組織文化的形成與顯現路徑

學者 Schein(1996)、Robbins(1998)，以及林欽榮(2004)都曾對組織文化的形成做闡述。Schein(1996)認為領導理論、社會動態理論和學習理論是組織文化形成的因素；領導理論說明人是群居的動物，為了達成組織的目標就必須選擇適合的人擔任領袖，這位領袖會將其理念灌輸在組織中，久而久之形成組織文化，所以不同的領導型態會造就不同的組織文化；社會動態理論說明組織是由一群人格特質、需求等不同的人所組成，當個人進入新的團體時，會尋求其他成員的接納，這一連串的互動讓個人行為和他人的行為產生改變，組織文化就在這時候產生；學習理論說明人會藉由觀察和模仿學習，因此組織利用學習對象來影響員工，教導員工何種表現會受表揚何種表現會受懲罰，員工所遵循的這個動作就是組織文化的一種表現。Robbins(1998)認為組織創始的理念、甄選標準、最高管理階層、社會化是組織文化形成的原因；組織的創始人對組織該追求那些目標，以及該如何去完成這些使命，他們心中都有腹案，他們對早期的文化有最大的影響力，可以說最早的組織文化誕生於創始人；組織在首次僱用員工的過程上，必定會依循組織創始人的理念辦理，此時，組織和應徵者的互動關係就會形成組織文化；最高管理階層會對員工的行為設下的準則，而員工如何加以社會化則要看新進員工與組織文化在價值觀上搭配的程度，以及管理階層對於社會化方式的偏愛(華幸娟，2006)。林欽榮(2004)認為組織文化最早通常由組織創始人建立，其人格特質常構成組織文化。其次是組織現任的負責人，他常透過管理理念、價值觀及道德意識，影響組織成員的行為，最後形成某種獨

特的文化特質，此特質容易受組織成員仿效。接下來是組織甄選員工的過程，甄選過程必然包含判斷應徵者是否適合組織需要，而組織通常會去選擇某種特質或類型的員工，這個過程有意無意間鏡建立起組織中的一致性標準，並延伸成組織文化。最後一項組織文化形成的因素為社會化過程，在新成員進入組織後，組織會將文化傳統灌輸予他，而此文化傳統是成員與成員間的交互行為所產生，而此種交互行為可稱作社會化。

組織文化成形之後，常透過五種路徑顯現出來，第一種是組織環境，組織文化可透過建築物、組織內部擺設或產品強調的特色等顯現出來。第二種為價值觀念，組織的價值觀和信念可能透過主管經常的談論，傳遞給組織成員，當組織成員的行為與組織文化背道而馳時，主管也會適時出來導正。第三類為英雄人物，有些組織會刻意去尋找某些人來扮演英雄的角色，以引導員工效法。第四類為典禮儀式，組織會利用平時例行的會議或活動，向組織成員灌輸組織價值觀和宗旨。第五類為溝通網路，溝通網路的暢通使組織文化能輕易地散播到組織成員耳裡，若能有效利用，常能建立堅強的組織文化。圖 2-1 為組織文化的形成因素與顯現路徑：

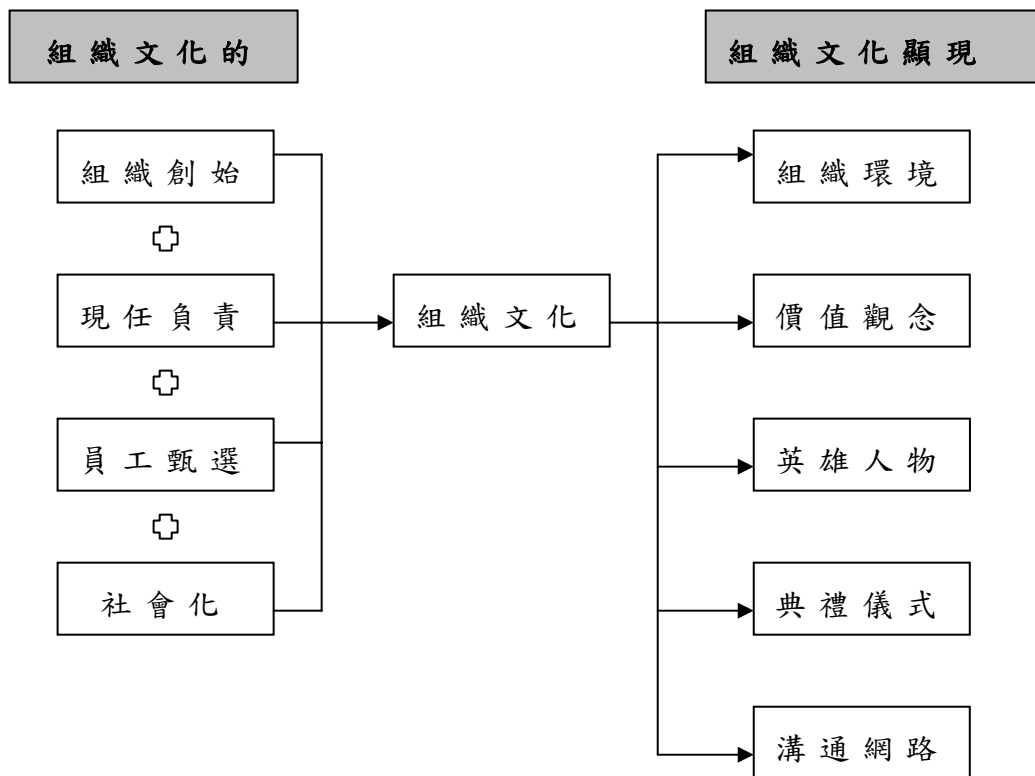


圖 2-1 組織文化形成因素與顯現途徑

資料來源：林欽榮，2004。組織理論與管理。

二、組織文化的定義

相關文獻對組織文化的定義眾多，說明如下，見表 2-1
組織文化定義：

表 2-1 組織文化定義

學者	年份	定義
Ouchi	1981	一套象徵物、儀式及傳說，組織藉著這套象徵物、儀式及傳說，將基本價值觀和信仰傳輸給組織裡的成員。

表 2-1 組織文化定義(續)

Deal & Kennedy	1982	組織文化是指導組織關於組織成員政策和顧客政策的哲學。
Smircich	1983	組織文化反映了組織共有的價值觀；每一個組織都會有其特有類型的信仰、象徵、儀式、神話及慣例；而這些信仰、象徵、儀式、神話及慣例一再被提起。
Martin	1985	組織文化是企業成員共同擁有的態度、價值和信念的組合，並且引導著組織成員的行為。
Barney	1986	組織文化是由價值、信仰、假設、象徵所形成的複雜集合，用來指引企業的行為模式。
吳焰修	1987	組織文化是一種因應外在環境變化及維持內在穩定系統長期累積下來的產物(如典章制度、法令規章、行為習慣、信念與價值)，並經由其成員從日常生活經驗中學習後，以一種自然而然的行為方式表現出來。
河野豐弘	1990	組織文化是企業成員所共有的價值觀、共通的觀念、意見決定的方法，以及共通的行為模式之總和；換句話說，組織文化就是所謂的社風、公司風氣、企業型態、企業氣質、企業精神的總稱。

表 2-1 組織文化定義(續)

Denison	1990	組織文化是一套價值、信念及行為模式，以建立一個組織的核心體。
吳知賢	1994	組織文化是組織與外界互動及其本身內部運作中習得的產物，他包含了組織員工共同的價值、信念等整體意識，此種共享文化必然會影響組織中的生產力與凝聚力。
Schein	1992	當組織學習去解決外部適應及內部整合問題時，所創造發現或發展出來之一套共享的基本假設，由於其運行得宜而被視為有效。因此，傳授予新進組織成員，作為遭逢相關問題時如何去認知、思考及知覺的正確方法。
陳慧芬	1998	組織文化乃是組織成員共同持有的基本假說、價值及人造器物，其提供組織外在適應與內在整合所須之穩定動力，並藉生活經驗的潛移默化，成為組織成員不自覺所行、所思、所感的準繩。

表 2-1 組織文化定義(續)

Robbins	2001	組織文化為組織成員共同抱持的意義體系，而此意義體系是組織所重視的一組重要特質。包含組織創新與冒險的程度、組織要求精細的程度、組織重視結果的程度、組織重視員工的程度、組織強調團隊的程度、組織要求積極的程度與組織強調穩定的程度等七項，因為此種特質之差異而使得組織之間有所不同。
丁導民	2001	組織文化是組織成員共享的價值、信念、規範、基本假設與行為型態的綜合體系；組織的價值不但可能被組織成員視為理所當然，且具有指導成員行為的作用，並藉著故事、傳說與儀式等象徵性手段，組織得以將其價值傳輸給成員，成為行為規範的重要依據。
黃英忠	2002	組織文化是組織內多數人所共識的價值觀行為、規範以及管理方法，並表達組織中的共同任務。
李應宗	2002	組織文化是一個組織經過長期系統運作與外在環境互動結果的產物，是組織中有關價值、信念、意識、思想與行動的綜合體。它無形的存在，卻有形的規範著成員及組織的行動與表現，形成組織展現在日常生活中的一種現象。

資料來源：本研究整理

綜合上述學者的論點，本研究將組織文化的定義為「組織中所隱含的規則，它能由物品的擺設或組織成員的互動中表現出來，並且能引導成員依循它，可以說它是組織內的標準和價值。」

三、組織文化的層次

Schein(1996)在「組織文化與領導」一書中，以層次的觀點探討組織文化，將其分為人為飾物、外顯價值與基本假設三個層次：

(一)人為飾物：指組織中可見的成品、可見的行為和該行為成為習慣性動作的歷程。例如：建築物、公司的陳設、談吐應對的態度、價值觀的標語、儀式和典禮等。同樣的人為飾物對到不同人，領悟出來的意義不一定相同，而且人為飾物所代表的意義無法短時間清楚了解，所以想在短時間達到同樣的了解可試著分析外顯價值。

(二)外顯價值觀：指組織創辦人散佈出某些特定的價值觀，以降低組織運作中的不確定性，這些價值觀持續發生作用，漸漸轉成不需討論的假設，之後衍生一系列的規範和信念支持這些價值觀。這些價值觀能讓組織成員清楚意識到，並引導成員表現出合模式的行為，可以說是能用言詞表達出來的行事方針。

(三)基本假設：當一套方法能持續有效解解決問題時，這個解決方法會從只被某各價值觀所支持，轉變成不容置疑的真理，人也會在不知不覺中受其影響，只要碰到類似問題就拿它來解決。

Schein(1996)認為在分析組織文化時，人文飾物雖然很

容易被觀察到，卻很難由此解讀組織文化。而外顯價值觀也可能只是一個合理的反應，唯有深入了解基本假設形成的歷程，才能真正了解一個組織的文化。圖 2-2 說明了組織文化的層次：

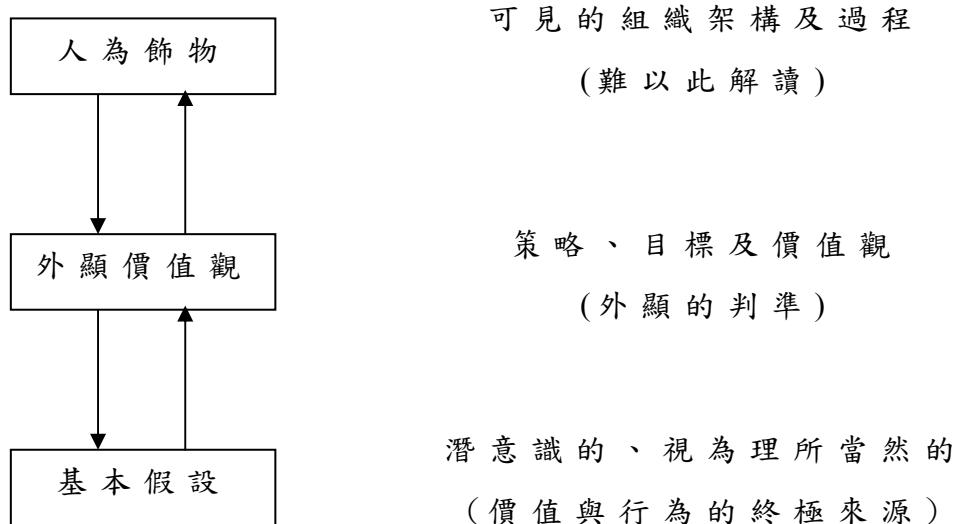


圖 2-2 組織文化的層次

資料來源：Edgar H. Schein(1996)，組織文化與領導，陳千玉譯。

四、組織文化的類型

根據李宜珈(2004)和華幸娟(2006)等研究者對組織文化所作的探討，將組織文化類型整理如下。

Harrison(1972)依不同組織決策所強調的重點，利用四種組織原理將組織文化劃分成四類：(一)權力取向(power orientation)：組織文化強調「控制」之觀念，認為有權力者總是維持其對部屬的絕對控制權，並企圖打倒一切反對力量。(二)角色取向(role orientation)：組織強調職位角色的期

望與規範，因此會僅可能的希望組織能在理性與秩序下運作，故將注意力量至於法定性、合法性與責任感上。(三)任務取向(task orientation)：以達成組織目標為最高價值，在評估組織的結構、功能與行動的價值時，均依據其對達成目標所作之貢獻而定。(四)個人取向(people orientation)：此種組織主要是因應組織成員的需求而存在，成員透過所設計之組織，藉以達到個人所無法滿足之需求。

Ansoff(1979)從組織發展導向和變革及策略的角度，將組織文化區分五類：(一)參與型文化：能容忍相當之風險，亦可接受額外改變。(二)創造型文化：勇於嘗試各種風險，不斷追求新奇改變。(三)穩定型文化：對於風險抱持逃避態度，不接受任何改變。(四)反應型文化：雖不逃避風險，但亦僅能接受最低之風險，幾乎不接受改變。(五)探索型文化：不僅考慮風險，亦對其與利益之間的平衡加以衡量，可以接受許多改變。

Terrence 與 Kennedy(1982)以與公司活動互相聯繫的風險程度，及公司和員工獲得判斷企業決策或策略的回饋速度，認為組織文化可分為：(一)硬漢鬥士型：個人主義掛帥、喜歡風險高且挑戰性工作、反應速度快、工作要求盡善盡美、人事流動率高、回饋速度快，相對風險程度高的企業文化。此種文化的缺點是無法做長期的投資。(二)工作娛樂型：忽略產品或服務品質、享受工作與娛樂同時進行的生活，對工作抱持堅持到底態度，是種風險低、回饋快的企業文化。此種文化的缺點是欠缺分析能力。(三)愛好賭注型：不隨便做決策，因影響層面廣，對於未來抱持樂觀態度，工作壓力接踵而來。這一類的企業文化會花極大的決策成本，投資金額

相當的巨大，但都需花費數十年才會得知結果，是種回饋慢且風險也高的企業文化。此種文化的缺點在於動作遲緩。(四)公事公辦型：又可稱為官僚文化，其特色為按照規定程序辦理事項、重視事情結果，採取消極態度，不主動開創新局面，是種風險低、回饋慢的企業文化。此種文化的缺點是進步緩慢。

Wallach(1983)依據組織成員內互動的情形，提出三種組織文化類型：(一)官僚型文化：組織結構與權責劃分非常清楚、明確，工作性質大多已標準化和固定化，此類文化通常建立在控制和權力的基礎上，其企業較為成熟、穩定且行事謹慎。(二)創新型文化：此種組織所面臨的競爭環境通常較為複雜、多變、激烈和動態性；在這種環境下，具有企業家精神或充滿企圖心的人較容易成功，工作也較具有創造性和風險性。是一個尊重個人的獨特性，容許成員冒險的文化。(三)支持型文化：此型組織的工作環境通常相當開放、和諧，具有類似家庭的溫暖，組織中有高度的支持、公平、鼓勵、開放與信任，十分重視人際關係的工作環境，此型文化具有相互合作的精神甚高。

Quinn 與 McGrath(1985)以社會互易性的理念為基礎，將組織文化分為四類：(一)理性文化：係指以講求效率、追求客觀與工作導向為基本假設的組織文化。領導風格偏於效率取向與目標取向，組織的權力大多繫於層峰，決策權亦然。而就組織內員工而言，其對組織的順從係基於彼此的契約，且組織對員工的評估大多著重於工作上的表現。因此，組織內員工的行為動機往往為任務取向，只重視目標是否達成，其他則屬次要。(二)發展文化：係指以創造未來、征服環境

與理想主義為基本假設的組織文化。領導風格傾向於創新與願意承擔風險，而組織型態偏好採取臨時組合，以能不斷的獲取新的資源與資訊，適時實施機動的調整，應付隨時可能出現的危機與風險。而組織的權力大都由精神領袖所掌握，而員工的評估以其努力的程度為基準，因此，員工的動機較傾向於追求成長。

(三)共識文化：係指以人際關係、關懷支持與和諧共處為基本假設的組織文化。領導風格傾向於關懷與支持，並重視個人的感受。組織型態家庭團體，或是因共同利益與目標而密切結合的朋黨。組織的權力並非完全來自於所擔任的職位，而是由員工在互動中所扮演的角色為主，決策亦由員工參與而制定。此種文化的組織內員工因對組織認同感與歸屬感，而願意服從組織，產生願意為組織奉獻心力的動機。而在員工的評估方面，則偏重於員工的人際關係。

(四)階層文化：係指以依法行事、階層控制與力求安定為基本假設的組織文化。領導風格傾向於保守與謹慎，且組織型態為層級制的官僚體系，一切遵循已定的法令規章為主。組織決策的過程，通常將事實與過去的經驗詳加分析之後再做決定。此種文化的員工主要因為法令規章的規定而服從組織。因此，組織員工均依法辦事，以安全、不犯錯為主要考量；而在員工的評估方面，則完全按照明文規章的正式衡量標準。

河野豐弘(1992)將組織文化歸類為五大類型：(一)活力型文化：此類型的組織文化具有活力，挑戰精神極為旺盛。新的點子源源產生、顧客導向、充分收集外部的情報、自發性的產生構想、具有自由豁達的風氣；無畏失敗、極能承受失敗；上下的距離短、溝通良好、集思廣益；對工作的責任

感強。(二)獨裁活力型：政策非常卓越，又尊重人性，此種類型多發生在企業草創時期，領導者具有革新取向，全體就有活力，並且信賴領導者。(三)官僚型：此類公司的組織文化呈現組織導向、過度謹慎的行為模式。政府機關及歷史悠久的大型企業，大多符合此類型。在情報收集方面，則注重理論、內部導向化。構想的產生是技術導向、領導階層導向，本位主義強烈、派系思想強烈。(四)僵化型：此類型的組織文化當中，成員只作習慣性、既有的行動，具有習慣導向、安全第一的價值觀；情報收集內部導向化，創意的提案很少。(五)獨裁僵化型：此類型是由獨裁者所造成的僵化文化。由於獨裁者政策決定不符合環境需求，成員喪失士氣，行為模式十分僵化，成為僵化的社風，上層有阿諛奉承的人圍繞著，成員都仰賴上面，採取平凡型的行動，不做自我思考。

Reimann 與 Wiener(1988)依組織成員價值觀的焦點和來源，將組織文化分為四種型態：(一)排他性文化：價值觀的焦點是追求組織的優越，內部的且排他導向，價值來源始於魅力領導者。(二)策略性文化：價值觀的焦點是功能性的、外部的、長期導向，價值來源始於組織傳統。(三)創業期文化：價值觀的焦點是功能性的、外部的、短期導向，價值來源始於魅力領導者或組織創建者。(四)獨享型文化：價值觀的焦點是追求組織的優越，內部的且長期導向，價值來源始於組織傳統。

Goffee 與 Jones(2001)依社交能力與團結能力，將企業文化分成四個區塊：(一)網路型(為高社交力，低團結性)：企業成員具有強烈情感，彼此互相幫助，重視愛心與容忍度，訊息流通快速順暢，提供一個學習他人經驗之機會，提高創

造力，團隊間及部門間溝通容易。因此，當組織結構及重要的通路具複雜性時，及當需長時間的經營且最終的報酬不確定時，最適合網路型文化。(二)圖利型(低社交力，高團結性)：組織有著堅定而強烈的目標、快速完成任務的熱情、有一種強烈的共同目的感、如剃刀般專注在目標上，並且有著克服衝突接受變革的勇氣與膽量，重視結果而不注重過程，員工可在公平環境下展現工作熱誠，而且知道方向。(三)共有型(高社交力，高團結性)：是網路型與圖利型的混合體，前者讓組織有友誼與承諾，後者使組織專注目標，員工的創造力和包容力伴隨著鋼鐵般的判斷力，在健全狀態下，這文化可使組織更有效率的運作，並且可滿足員工的工作成就感，它可說是最有貢獻的文化。(四)散裂型(低社交力，低團結性)：重視個人生產力與績效而不是組織目標，員工對組織的認同感相當低，甚至沒有認同感。

各學者以不同的面向歸納出組織文化的類型，但因非營利組織十分重視人員，加上本研究之研究題目屬組織內部的探討，因此選擇 Wallach 依據組織成員互動情形分類出的三種組織文化類型做為之後問卷內容的參考，三種組織文化類型分別為：層級和權責的劃分明確，重視遵守規則，組織行事態度保守的官僚型文化；組織文化偏彈性且具野心，組織所處的競爭環境變化快速且複雜，員工工作充滿挑戰與風險，喜歡富創造性、冒險性員工的創新型文化；以及組織文化屬大家庭式，組織對員工採支持、信任和共享等的態度，組織成員易互相幫忙的支持型文化。

第三節 組織支持介紹

員工是否認同組織的價值觀，願意為組織付出心力一直是組織關切的重要議題，研究者也大多針對員工對組織的支持與付出做探討，但其實早在 1950 年代就有研究者開始反向思考，發現組織對員工的支持與付出會影響員工的工作行為，組織支持一詞因而出現，並有學者對組織支持作定義。Eisenberger, Huntington, Hutchison 與 Sowa(1986)根據 Levinson (1965)認為員工會將組織視同一個有生命的個體，組織雖然是透過成員執行組織的政策或決策，但員工對組織中的資源掌控者也會產生看法，員工不會單獨地將這些政策或決策歸因為某個特定成員的行為，而是認為組織就如同人一樣具有行為的能力，這些政策或決策就是組織本身所展現的行為，這樣的行為是否符合員工的讚賞及肯定的需求，員工會發展出整體的信念，以衡量組織重視員工貢獻及關懷員工福祉的程度，員工對組織的此種知覺稱之為組織支持。Shore 與 Wayne(1993)認為組織支持指的是雇主對員工的忠誠度或承諾，而不是員工對組織之承諾。1997 年 Wayne, Shore 與 Liden 表示組織支持來自於社會交換學說；社會交換學說主要分成兩個部份，一個是領導者與追隨者之間的交換，稱為領導者-追隨者交換；一個則是員工與組織間的交換，稱為組織支持，而這兩個學說都在強調社會互動關係中的往復關係，另外，他們也發現組織支持正向顯著的影響著情感承諾、組織公民行為，而負向的影響著離職意願(黃彥翔、林千源，2004)。Armeli, Eisenberger, Fasolo 與 Lynch(1998)認為組織支持可以滿足員工多項社會情緒需求，當個人的社會情緒需求愈強，知覺組織支持的價值及個人認為自己必須以良好的

績效互惠組織的義務也愈高(段裕斌，2005)。Randall, Cropanzano, Bormann 與 Birjulin(1999)更發現組織政策和組織支持都與工作滿意度、忠誠度、離職意願及組織公民行為有關，但只有組織支持和工作表現有關。Eisenberger, Fasolo 與 LaMastro(1990)發現組織支持會使員工善盡應有之工作職責，即使缺乏個人所期待的直接酬賞或表揚的情況下，仍會有所創新以利組織。

簡單來說，組織支持就是員工對組織展現出來的行為的看法。員工若在組織中受到組織的支持與認同，會使員工覺得要忠誠於自己的組織，同時也會覺得自己有責任支持組織的共同目標，並努力使其完成，但如果組織輕忽員工的貢獻和福利，造成員工對組織的支持下滑，員工對組織的承諾和表現會產生負面變化，甚至可能做出危害組織的舉動。因此，從組織支持可出以探討出影響員工表現的原因，而不適當的員工表現對組織競爭力也會有一定的影響。

第四節 員工涉入介紹

一、員工涉入的定義

相關文獻對員工涉入定義眾多，說明如下，見表 2-2 員工涉入定義：

表 2-2 員工涉入定義

學者	年份	定義
Mitchell	1973	員工共同參與決策。員工依據自己的能力而非職位來對決策作出貢獻，是一種組織內溝通管道的暢通，幫助有效訊息流動。

表 2-2 員工涉入定義(續)

Locke & Schweiger	1979	員工涉入必須涉及兩人或兩人以上參與此制度，且參與此制度的員工必須分擔共同的任務。
傅肅良	1983	員工參與組織內的管理決策，以發揮員工潛能，增進心理滿足及提高工作效率。
林欽榮	1983	組織內員工有權參與和其工作有關事務。強調精神與感情的介入，允許員工表現創造性並鼓勵個人接受團體的責任，是員工在組織中自我介入的一種社會過程。
陳繼盛	1985	員工以員工之地位直接或間接行使公司經營之職權。
楊依晉	2003	組織中的一種方法或程序，藉由讓員工的共同參與決策，使得員工知覺到自己對組織有某種控制權或影響力，來影響自身的工作環境或組織決策。

資料來源：本研究整理

從上述學者的論點中，可以瞭解員工涉入其實是一種程序或方法。透過管道的開放，讓員工能直接和主管、參與工作相關的決策討論。這個方法不僅讓員工有發揮己力的空間，上層主管也能直接聽到員工真實的意見。

二、員工涉入的參與事項和參與程度

(一)員工涉入的事項

Poole(1986)將員工涉入的事項依性質分為三類：1.人事事項：指組織內人事問題的決策。例如：員工的僱用、訓練、升遷等。2.社會事項：指組織內有關勞動條例或員工福利等決策。例如：上下班時間、孕婦產假、年終分紅等。3.經濟事項：指組織內生產、銷售、財務等問題。例如：產品製造方法、組織財務狀況、企業合併等。

張立民(1989)依企業組織功能將員工涉入事項分為：1.人力資源：人力開發、工作條件、報酬、各種福利措施等。2.企業政策：組織發展方向、資源配置、投資方案等。3.行銷管理：產品、價格、通路、促銷的策略等。4.財務管理：組織財務規劃、預算分配等。5.生產管理：產品生產過程、原料管理、產品品質管制等。

蕭慶璋(2004)將員工涉入的事項分為：1.工作場所的參與：員工對切身工作相關事務的參與。例如：品管圈、工作團隊、分紅等方式。2.僱用關係的參與：僱用關係的參與。例如：聘用、解僱、訓練、工資與工時等事務。常見的參與方式有勞資會議等方式。3.企業經營政策的參與：是最高層次的參與，例如：員工代表會、員工入股等。

(二)員工涉入的程度

Black與Gregersen(1997)整合過去學者論點，提出員工涉入的程度：1.不會給與員工任何關決策的進一步訊息。2.給予員工有關組織決策的進一步訊息。3.准許員工提出有關決策的意見。4.員工的決策意見被納入考量。5.員工可以以投票來表決。6.決策權完全掌握在員工手上。

林泰安(1999)依員工權力進行員工涉入程度的劃分，分為以下四種，其論點和 Black 與 Gregersen(1997)極為類似：

- 1.聽取報告權：為最基層員工參與的層級。員工只有「聽取」組織報告營運概況和其權益相關之資訊。
- 2.單項建議權：在此層級員工僅有向上級提供建議的權利。
- 3.共同諮商權：員工能和上級做問題討論的動作，並獲得某種程度的承諾和協議，但上級保有最終決定權。
- 4.共同決定權：業主與員工「雙向」共同為決策及問題進行擬定、實施和評估，當雙方意見不同時，能循勸解或妥協之路解決。

組織應先制定出員工參與的事項以及參與的程度，並實際落實此方針，否則空呼喊口號，卻仍將參與權緊握於高層手中，終究還是功虧一匱。

三、員工涉入帶來的改變

Locke 與 Schweiger(1979)認為員工參與對於組織效能的提升可以分為兩類：(一)提升生產效能：員工經常會接觸到客戶，所以可能比主管更瞭解顧客需求及問題。透過員工涉入能促使員工較願意和上級溝通，將所發現的問題和需求向上呈報，上級就能針對問題做有效的裁示，增加有效訊息在組織間的流動性。這個過程能讓員工更瞭解其工作內容、工作目標，以及有效達成工作目標的方法、進而增加員工對組織決策或變革理由的認同度，降低組織帶給員工的不信任感，讓員工不再有抗拒感，增加員工工作上的驅力。(二)提升員工的工作士氣、工作滿意度、降低離職、曠職和衝突：藉由員工涉入，能使員工的需求獲得滿足的可能性增加。在員工涉入的過程中，員工認為獲得公司的尊重，將直接導致

工作滿意度的提升。

Schuler(1980)認為員工參與的程度越深，越能減少角色間的衝突及角色的模糊。因為一個員工參與的程度越深，越能對主管及同事的職務有所了解，進而降低角色衝突。另外，員工涉入可增加員工對工作表現及潛在酬賞之間的連結，也就是說一個員工參與的程度越深，他越能了解到什麼樣的行為會被酬賞，什麼樣的行為不會被酬賞。最後角色衝突的降低可以增加績效和酬賞之間的連結，進而提昇對工作及主管的滿意度。

Mitchell(1973)提出員工涉入對組織帶來的改變，共四項，分述如下：(一)可以增加有效訊息在組織內的流動，有效訊息的流動將可以增加員工對於酬賞和努力之間的連結，使員工了解什麼樣的行為可以增加價值結果的獲得機會。(二)可以幫助員工設立工作目標，將組織的目標轉化為自己的工作目標，員工便會提升工作的努力程度。(三)當組織成員間的溝通越有效時，將會導致組織內凝聚力的提升。若將員工參與對溝通及凝聚力的提升整合，「符合他人期望」對員工來說便可視為是一種正向的結果。所以透過員工涉入可以將對價值結果的期望轉化成符合他人期望(他人包括同事與主管)，而提升員工對組織的認同與承諾感，也就是會提升員工的道德承諾。(四)個體會選擇最適當的努力程度來獲得最大結果，一般而言基層員工會認為自己即使再努力，也不容易獲得有價值的結果，而員工參與可以增加員工對結果控制力的知覺，進而提升工作的努力程度。

從實行員工涉入產生的改變來看，此法確實能為組織帶來正面的效益，落能徹底落實，對組織營運必有助益。因此，

本研究將員工涉入的參與事項和參與程度納入問卷題項中，藉以瞭解組織中員工涉入的情況。

第五節 組織競爭力介紹

競爭優勢有時也被稱為獨特競爭力，表示企業在技能或資源上有相對的優越性(張耀堂，翁淑緣，2000)。Porter(1980)認為競爭優勢是指運送較低成本的產品或提供獨特的效益給顧客，使公司能長期獲得高於產業平均投資報酬率的能力，他並指出產業中有五種競爭力的存在，分別是產業競爭者、潛在進入者、替代者、供應商和買主。1985年，Porter和Millar將競爭力定義為組織可以保有長期獲利和市場佔有率的來源之一。Bamberger(1989)認為競爭優勢是指企業在產業與市場上所發展出的獨特優越地位，其中包含：低成本與價格、較佳服務、快速運送、良好形象等。Long和Vickers Koch(1995)提出可由成本、多樣性、符合顧客需求、品質、回應速度、時效性、便利性等七方面來表現競爭力。成本是指用較好的組織效率、生產力等所展現的成本優勢；多樣性是指組織提供的產品或服務的選擇性多寡；符合顧客需求是指產品或服務符合顧客需求的程度；品質是指產品或服務的穩定性、可靠性；回應速度是指滿足顧客需求的速度；時效性是指作業時間是否能快速回應市場變化；便利性是指組織是否能隨時隨地提供顧客產品或服務(范貴鈞，2005)。郭文彬(2001)則認為競爭力是雙方在互動關係下獲得利益，並讓雙方在市場上能更有效率地競爭。簡單地說，組織競爭力就是組織為在產業中佔有一席之地，發展出可和對手匹敵，甚至超越對手的某種優越能力。

司徒達賢(2001)認為營利組織的競爭主要來自產品市場，非營利組織的競爭則來自服務對象、專職員工或志工等參與者和財務資源。首先，從服務對象開使談起，非營利組織都希望提供的服務能讓服務對象所接受，同時也希望服務對象被組織的努力所影響，但如果其他類似組織的運作更好，所提供的服務更符合需求，服務對象就會被其他組織所吸引。其次是競爭專職員工或志工等參與者，專職人員會不斷尋求更好的待遇、更好的工作環境和更有理想的組織；而志工則不一定要參加非營利組織的工作，他們可以選擇在家休閒、加班改善收入或擔任其他組織的志工，換句話說，非營利組織要和其他非營利組織、志工的休閒生活及賺錢機會相競爭。最後是財務資源，潛在的捐款人、捐助型基金會和政府補助款可能轉而捐助其他單位或活動，因此非營利組織間，自然也在競爭財務資源。當上述三者都競爭不過其他組織時，也就是組織分離崩裂的時刻。

競爭雖然對組織帶來壓力，但長期而言，良性競爭的存在其實對組織的體質有幫助。競爭所造成的壓力可以促使組織為了生存，更加重視業務運作效率的增進，服務品質的提升，以及服務項目的改進，對營運上的關鍵資源，也更加尊重與愛惜(司徒達賢，2001)。組織外部產品的競爭力是結果，產品提供系統有無能力提供具競爭力的產品，以及該能力有多成熟，才是重點(徐自強，2007)。組織必須先從內部檢討組織營運管理系統的能力與功效，進而發現內部改善的機會與空間。即使面對競爭對手也能比對手快一步採取有效果的對策，使已發生或潛在的問題獲得改善，這樣的組織才稱得上具有競爭力。

第參章 研究方法

第一節 研究流程

本研究流程主要由以下幾部分構成：研究動機；研究問題；資料收集；研究設計；問卷編製；問卷施測；資料處理以及結果、結論與建議。如圖 3 所示。

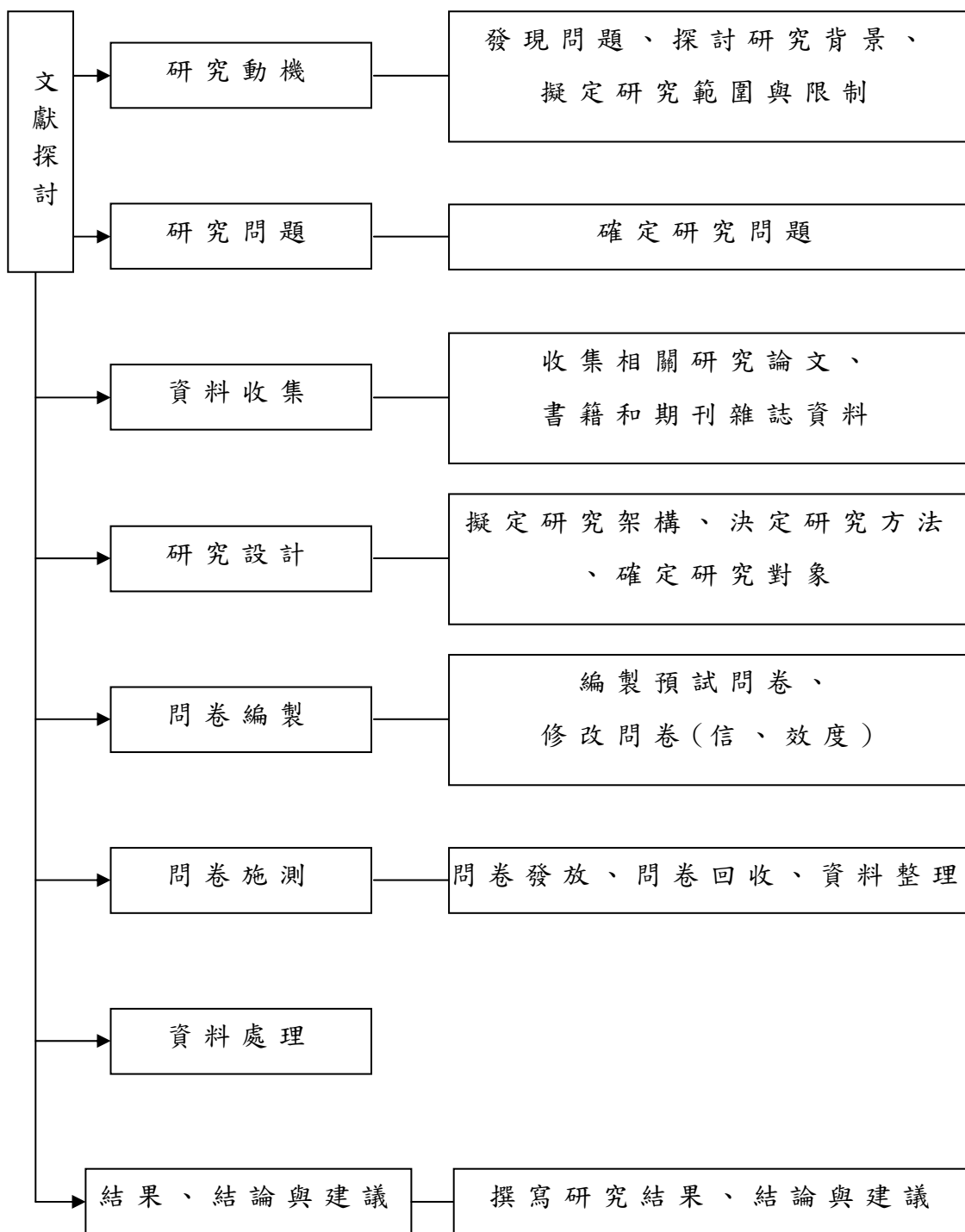


圖 3 研究流程

第二節 研究架構

經由第貳章的文獻探討，參考各學者的研究結果後，本研究建立之研究架構如圖 4 所示。本研究以探討組織內組織文化、組織支持和員工涉入的情況，進而和組織競爭力做比較，並判別什麼樣的組織文化、組織支持和員工涉入對組織競爭力會有影響。

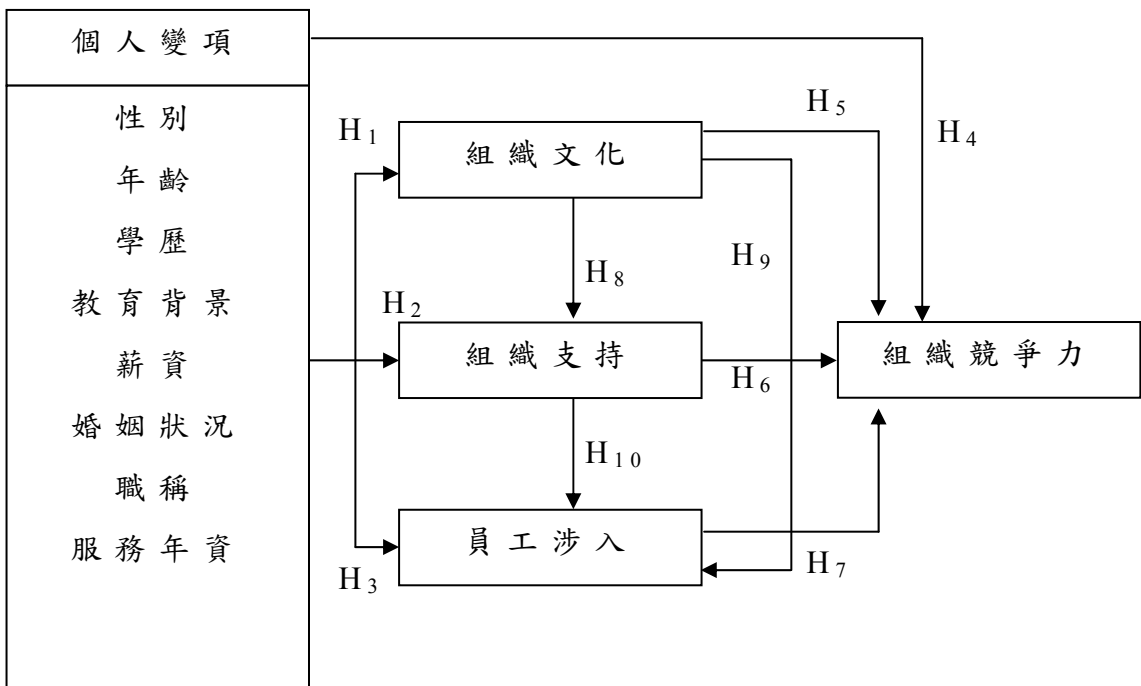


圖 4 研究架構

第三節 研究對象與施測

一、研究對象

本研究以內政部社會司所登錄之北部 643 家、中部 101 家、南部 86 家和東部 2 家，共計 832 家體育運動團體為研究範圍，其中台灣女子體育運動協會、中華太極道協會、中華民國巧固球協會和台灣職業棒球大聯盟因故解散，故北部剩

639 家體育運動團體，最終以 828 家體育運動團體之任職者為研究對象。

二、問卷施測

(一) 預試

為考驗研究工具之信、效度，獲得可信之研究結果，本研究在預試問卷編製完成後，於民國 98 年 1 月 6 日對非營利運動組織寄發 120 份預試問卷，以檢驗問卷之可行性，回收有效問卷 41 份。問卷回收後，進行項目分析，剔除未達標準之題目，製成正式問卷。

(二) 正式施測

採用叢集抽樣，先將母體分北部、中部、南部、東部四叢，再從每一叢中按 1:2 的比例抽出樣本數共 415 家非營利運動組織與以施測，如表 3。

表 3 正式施測樣本數

叢集	母體數	樣本數
北部	639	320
中部	101	51
南部	86	43
東部	2	1
總計	828	415

正式問卷於民國 98 年 8 月 28 日寄出，共寄出 415 份，回收 102 份，未回收之問卷於兩週後進行電話催覆，結果回收 5 份，總回收 107 份，回收率為 25.78%，剔除無效問卷 5 份，有效問卷共計 102 份，有效問卷回收率為 24.58%。問卷回收後，進行信、效度分析與統計分析。

第四節 研究工具編製與預試

一、研究工具編製

為達本研究之目的，本研究採用問卷調查法來蒐集研究資訊，特別編製問卷做為研究工具，問卷內容共分為下列六部分：

(一)非營利運動組織的類型

本研究以洪筱筑(2007)對非營利運動組織所作的六項分類為選項，以瞭解受訪者所屬非營利運動組織為何種類型的組織，選項包含：互益型非營利運動組織、公益型非營利運動組織、捐贈型非營利運動組織、專業型非營利運動組織、企業型非營利運動組織、綜合型非營利運動組織。

(二)組織文化量表

本研究引用蕭文瑞(2005)依照國內蔡俊良(1994)之研究所編製的組織文化量表，量表分為官僚型文化、支持型文化、創新型文化三個構面，量表各構面 Cronbach' s α 值分別為 0.901、0.894 和 0.901，整體 Cronbach' s α 值為 0.895，顯示此量表內部一致性良好。量表作答方式採李克特五點尺度量表，衡量尺度分為五等，分別是非常不同意、不同意、普通、同意與非常同意，認同程度由低至高，其所代表的分數為 1、2、3、4、5。組織文化量表構面與題項如表 4 所示。

表 4 組織文化量表構面與題項

構面	題項
官僚型文化	12、組織的各項層級劃分明確。
	14、組織的是以權力為導向。
	19、組織的員工們經常感受到工作壓力。
	21、組織的管理相當嚴格。
	22、組織的業務管理處理程序均相當明確。
	25、組織的主管常使用命令語氣說話。
支持型文化	7、組織員工間彼此相互合作。
	9、組織員工間會彼此信賴。
	13、組織擁有完善的規章制度執制度。
	16、組織給予員工相當之自主和自由。
	20、組織工作能給予人安全感。
創新型文化	23、組織對待員工均一視同仁。
	8、組織大部分的員工富冒險進取的精神。
	10、組織的工作氣氛充滿活力。
	11、組織很鼓勵員工接受新觀念、求創新。
	15、組織極重視人際關係。
	17、組織極重視工作績效。
	18、組織經常鼓勵員工思考。
24、組織經常給予員工鼓勵與獎勵。	
	26、組織會積極從外界蒐集與顧客相關的資訊。

資料來源：蕭文瑞(2005)。

(三)組織支持量表

本研究引用王惠芳(2002)參考 Eisenberger、Fasolo、Davis LaMastro(1990)和蔡明慶(1996)從 Eisenberger(1986)原始組織支持量表中，所選出的 17 個因素負荷量大(0.5~0.9)的題項作為組織支持量表題項，整體 Cronbach' s α 值為 0.89，顯示此量表內部一致性良好。量表作答方式採李克特五點尺度量表，衡量尺度分為五等，分別是非常不同意、不同意、普通、同意與非常同意，認同程度由低至高，其所代表的分數為 1、2、3、4、5。組織支持題項如表 5。

表 5 組織支持題項

題項
27、組織相當重視我的貢獻與付出。
28、如果可以雇用一個薪資比我低的人來取代我，組織就會這樣做。
29、組織並不感激我額外付出的努力。
30、組織會很重視我的目標和價值。
31、組織並不重視我提出的任何抱怨。
32、組織會做一些忽視我個人利益的決策。
33、組織會在我需要協助時伸出援手。
34、組織真的很關心我的福利。
35、組織會協助我將工作做得更好。
36、即使我盡了全力去完成工作，組織也不會注意到。
37、當我需要特殊的協助時，組織會願意幫我。
38、組織會關心我對自己的工作是否感到滿意。
39、如果有機會的話，組織會佔我便宜。
40、組織對我一點也不關心。
41、組織非常在意我提出的意見。
42、組織對於我工作上的表現感到驕傲。
43、組織會盡可能使我的工作變得更有趣。

資料來源：王惠芳(2002)。

(四)員工涉入量表

本研究參考蕭慶璋(2004)之員工涉入量表改編而成，量表分為社會事項、人事事項和經濟事項三個構面，各構面 Cronbach's α 值分別為 0.8434、0.964 和 0.9264，整體 Cronbach's α 值為 0.9224，顯示內部一致性良好，且三構面與其他變項之相關分析結果，均呈現顯著的正相關 ($r > 0.50$, $p < 0.01$)，顯示此量表具有良好的效度，但因答案選項非等距尺度，無法進行因素分析，因此本研究在保留量表原意下對題項和選項做些微變更。量表作答方式採用李克特五點尺度量表，衡量尺度分為五等，分別是非常不同意、不同意、普通、同意與非常同意，認同程度由低至高，其所代表的分數為 1、2、3、4、5。員工涉入構面與題項如表 6。

表 6 員工涉入構面與題項

構面	題項
社會 事項	46、組織賦予我參與教育訓練議題的決策的權力。
	55、組織賦予我參與員工福利議題的決策的權力。
	56、組織賦予我參與工作條件議題的決策的權力。
	57、組織賦予我參與安全衛生議題的決策的權力。
人事 事項	44、組織賦予我參與獎金及紅利議題的決策的權力。
	45、組織賦予我參與薪資制度議題的決策。
	47、組織賦予我參與生產流程及物料管理議題的決策的權力。
	48、組織賦予我參與行銷規劃議題的決策的權力。
	49、組織賦予我參與產品計劃議題的決策的權力。
	53、組織賦予我參與促銷計劃議題的決策的權力。
經濟 事項	50、組織賦予我參與研究發展議題的決策的權力。
	51、組織賦予我參與投資計劃議題的決策的權力。
	52、組織賦予我參與組織未來發展方向議題的決策的權力。
	54、組織賦予我參與財務規劃預算議題的決策的權力。

資料來源：蕭慶璋(2004)。

(五)組織競爭力量表

組織競爭力量表乃修改范貴鈞(2005)所發展的「組織競爭力」問卷而來，原量表分品質、成本、交期、彈性四個構面，各構面 Cronbach's α 值分別 0.90、0.81、0.86 和 0.91，整體 Cronbach's α 值為 0.87，顯示此量表有好的信度。量表作答方式採李克特五點尺度量表，衡量尺度分為五等，分別是非常弱的、弱的、中等、強的與非常強的，認同程度由低至高，其所代表的分數為 1、2、3、4、5。組織競爭力構面與題項如表 7。

表 7 組織競爭力構面與題項

構面	題項
品質	58、能提供可靠服務的能力。
	59、提供高品質服務的能力。
	60、提供有特色產品/活動的能力。
	61、提供符合社會需求服務的能力。
成本	62、增加員工生產力。
	63、提供可靠的執行能力。
	64、以有限人力/資源完成既定任務的能力。
	65、妥善規劃人力資源的能力。
交期	66、提供會員發展訓練的能力。
	67、提供快速完成任務的能力。
彈性	68、降低完成任務前置時間的能力。
	69、服務組合彈性能力。
	70、跟隨潮流變更的能力。
	71、掌握世界脈動的能力。
	72、國際化的能力。

資料來源：范貴鈞(2005)。

(六)填答者基本資料

填答者基本資料共六題，分別為性別；年齡；學歷；是否為體育、運動、休閒相關科系畢業；薪資；婚姻狀況；職稱；服務年資。

二、預試問卷之項目分析

「組織文化量表」項目分析各項統計量整理如表 8 所列。表 8 為組織文化量表從極端組比較、題項與總分相關、同質性檢測的統計量結果，從決斷值必須 ≥ 3.000 ；題項與總分相關方面，積差相關係數必須 $\geq .400$ ，校正題項與總分相關必須 $\geq .400$ ；題項刪除後的 α 值必須 $\leq .800$ ；共同性必須 $\geq .200$ ；因素負荷量必須 $\geq .450$ 等指標來看，第 8 題、第 9 題、第 13 題、第 19 題與第 20 題，在以上六個指標的統計量均不理

想，決定刪除第 8 題、第 9 題、第 13 題、第 19 題與第 20 題，保留 15 題。

表 8 組織文化量表項目分析摘要表

題項	極端組 比較	題項與總分相關			同質性檢驗		備註
	決斷值	題項與 總分相 關	校正題 項與總 分相 關	題項 刪除 後的 α 值	共同 性	因素 負荷量	
b1	3.447**	.567**	.512	.787	.528	.726	保留
b2	5.451**	.583**	.502	.783	.264	.514	保留
b3	3.752**	.653**	.579	.778	.558	.747	保留
b4	3.817**	.665**	.603	.779	.622	.789	保留
b5	6.504**	.783**	.729	.767	.668	.817	保留
b6	4.416**	.703**	.637	.774	.500	.707	保留
b7	3.458**	.667**	.593	.777	.548	.740	保留
b8	#0.000	#-.035	#-.166	#.827	#.129	#-.359	刪除
b9	#1.332	#.162	#.068	#.806	#.028	#.169	刪除
b10	2.345**	.484**	.410	.790	.407	.638	保留
b11	5.451**	.628**	.553	.780	.212	.460	保留
b12	3.317**	.577**	.497	.784	.272	.521	保留
b13	#0.763	#.133	#-.001	#.817	#.018	#-.134	刪除
b14	2.649**	.501**	.423	.789	.295	.543	保留
b15	2.743**	.582**	.487	.783	.209	.457	保留
b16	3.463**	.601**	.529	.782	.276	.526	保留
b17	#1.465	.419**	#.328	.793	.286	.534	保留
b18	2.783**	.518**	.443	.788	.351	.593	保留
b19	#-0.492	#-.075	#-.181	#.821	#.095	#-.308	刪除
b20	#1.229	#.201	#.095	#.806	#.001	#.034	刪除
判別 準則	≥ 3.000	$\geq .400$	$\geq .400$	$\leq .800$	$\geq .200$	$\geq .450$	

註：**表 $p < .01$ 、#表未達標準。

「組織支持量表」項目分析各項統計量整理如表 9 所列。表 9 為組織支持量表從極端組比較、題項與總分相關、同質性檢測的統計量結果，從決斷值必須 ≥ 3.000 ；題項與總分相

關方面，積差相關係數必須 $\geq .400$ ，校正題項與總分相關必須 $\geq .400$ ；題項刪除後的 α 值必須 $\leq .945$ ；共同性必須 $\geq .200$ ；因素負荷量必須 $\geq .450$ 等指標來看，除第2題中的題項刪除後的 α 值為.946，不符合必須 $\leq .945$ 之標準外，其餘題項皆達上述各項標準指標。雖然第2題的題項刪除後的 α 值未達標準指數，但其極端組比較與同質性檢測皆有良好的結果，因此決定予以保留。

表 9 組織支持項目分析摘要表

題項	極端組 比較	題項與總分相關		同質性檢驗			備註
	決斷值	題項與 總分相 關	校正題 項與總 分相關	題項 刪除 後的 α 值	共同 性	因素 負荷 量	
c1	2.906**	.614**	.578	.944	.372	.610	保留
c2	4.469**	.576**	.507	#.946	.302	.550	保留
c3	8.741**	.832**	.801	.939	.676	.822	保留
c4	4.448**	.621**	.574	.944	.379	.615	保留
c5	4.935**	.696**	.647	.942	.476	.690	保留
c6	8.160**	.754**	.710	.941	.560	.748	保留
c7	5.400**	.817**	.793	.940	.682	.826	保留
c8	5.661**	.685**	.624	.944	.465	.682	保留
c9	5.848**	.832**	.807	.939	.716	.846	保留
c10	8.470**	.810**	.778	.940	.653	.808	保留
c11	4.129**	.724**	.689	.942	.545	.738	保留
c12	4.956**	.784**	.755	.941	.630	.794	保留
c13	5.590**	.741**	.692	.942	.537	.733	保留
c14	14.834**	.825**	.794	.939	.677	.823	保留
c15	3.938**	.721**	.683	.942	.534	.731	保留
c16	5.848**	.767**	.731	.941	.597	.773	保留
c17	4.946**	.739**	.706	.942	.563	.750	保留
判別 準則	≥ 3.000	$\geq .400$	$\geq .400$	$\leq .945$	$\geq .200$	$\geq .450$	

註：**表 $p < .01$ 、#表未達標準。

「員工涉入量表」項目分析各項統計量整理如表 10 所列。表 10 為員工涉入量表從極端組比較、題項與總分相關、同質性檢測的統計量結果，從決斷值必須 ≥ 3.000 ；題項與總分相關方面，積差相關係數必須 $\geq .400$ ，校正題項與總分相關必須 $\geq .400$ ；題項刪除後的 α 值必須 $\leq .717$ ；共同性必須 $\geq .200$ ；因素負荷量必須 $\geq .450$ 等指標來看，除第 12 題因決斷值、校正題項與總分相關、題項刪除後的 α 值與因素負荷量未達標準指數，予以刪除外，其餘題項皆予以保留。

表 10 員工涉入項目分析摘要表

題項	極端組 比較	題項與總分相關		同質性檢驗			備註
	決斷值	題項與 總分相 關	校正 題項 與總 分相 關	題項 刪除 後的 α 值	共同 性	因素 負荷 量	
d1	7.043**	.656**	.598	.685	.446	.668	保留
d2	6.531**	.694**	.639	.681	.538	.734	保留
d3	6.590**	.755**	.707	.674	.739	.859	保留
d4	4.737**	.635**	.578	.688	.512	.716	保留
d5	3.719**	.642**	.587	.688	.602	.776	保留
d6	4.264**	.657**	.612	.691	.667	.817	保留
d7	4.219**	.633**	.590	.695	.661	.813	保留
d8	6.939**	.759**	.723	.683	.745	.863	保留
d9	4.960**	.643**	.592	.690	.610	.781	保留
d10	5.816**	.741**	.703	.684	.730	.854	保留
d11	6.284**	.720**	.673	.682	.641	.800	保留
d12	#1.556	.497**	#.007	#.949	1.603	#.000	刪除
d13	7.149**	.774**	.737	.679	.769	.877	保留
d14	5.000**	.648**	.600	.690	.578	.760	保留
判別 準則	≥ 3.000	$\geq .400$	$\geq .400$	$\leq .717$	$\geq .200$	$\geq .450$	

註：**表 $p < .01$ 、#表未達標準。

「組織競爭力量表」項目分析各項統計量整理如表 11 所列。表 11 為組織競爭力量表從極端組比較、題項與總分相關、同質性檢測的統計量結果，從決斷值必須 $\square 3.000$ ；題項與總分相關方面，積差相關係數必須 $\square .400$ ，校正題項與總分相關必須 $\square .400$ ；題項刪除後的 α 值必須 $\square .958$ ；共同性必須 $\square .200$ ；因素負荷量必須 $\square .450$ 等指標來看，除第 5 題中的題項刪除後的 α 值為 .959，不符合必須 $\square .958$ 之標準外，其餘題項皆達上述各項標準指標。雖然第 5 題的題項刪除後的 α 值未達標準指數，但其極端組比較與同質性檢測皆有良好的結果，因此決定予以保留。

表 11 組織競爭力項目分析摘要表

題項	極端組 比較	題項與總分相關		同質性檢驗			備註
	決斷值	題項與 總分相 關	校正 題項 與總 分相 關	題項 刪除 後的 α 值	共同 性	因素 負荷 量	
e1	7.427**	.879**	.859	.953	.779	.882	保留
e2	9.908**	.888**	.868	.953	.799	.894	保留
e3	5.784**	.812**	.785	.955	.670	.819	保留
e4	8.055**	.806**	.779	.955	.660	.813	保留
e5	3.987**	.629**	.580	#.959	.386	.621	保留
e6	6.522**	.806**	.777	.955	.659	.812	保留
e7	6.094**	.735**	.692	.957	.554	.744	保留
e8	8.221**	.810**	.777	.955	.657	.811	保留
e9	5.172**	.759**	.718	.956	.571	.755	保留
e10	7.465**	.826**	.799	.955	.681	.825	保留
e11	6.064**	.779**	.743	.956	.608	.780	保留
e12	7.883**	.868**	.842	.953	.757	.870	保留
e13	7.128**	.875**	.850	.953	.761	.872	保留
e14	5.622**	.776**	.738	.956	.588	.767	保留
e15	5.570**	.722**	.666	.958	.499	.706	保留
判別 準則	≥3.000	≥.400	≥.400	≤.958	≥.200	≥.450	

註：**表 p<.01、#表未達標準。

第五節 資料分析

本研究根據研究假設，使用 SPSS for Windows 12.0 版統計套裝軟體對蒐集到的資料進行統計分析，以達成研究目的。本研究所使用的統計分析方法如下：

一、敘述性統計

依據個人背景資料、組織類型及組織文化、組織支持、員工涉入、組織競爭力等四大量表進行樣本的次數分配與有

效百分比分析，以瞭解樣本的基本結構，並以平均數和標準差說明受訪者在各量表整體的傾向，推測對研究結果可能產生的影響。

二、獨立樣本 t 檢定

獨立樣本 t 檢定係用於檢定二個群體平均數的差異檢定，其自變項為二分類別變項，依變項為連續變項。本研究使用獨立樣本 t 檢定來檢驗不同性別與是否為體育、運動、休閒相關科系畢業的受訪者在組織文化、組織支持、員工涉入及組織競爭力的認知上是否存在顯著差異。

三、單因子變異數分析

當依變項為連續變項，且自變項的類別變項在三個以上時，則不能採用獨立樣本 t 檢定，而應改用單因子變異數分析。本研究使用單因子變異數分析來檢驗不同組織類型、年齡、學歷、薪資、婚姻狀況、職稱和服務年資的受訪者在組織文化、組織支持、員工涉入及組織競爭力的認知上是否存在顯著差異。

四、事後比較雪費法

在單因子變異數分析中，整體考驗的 F 值達到顯著 ($p < .05$)，表示至少有二個組別平均數間的差異達到顯著水準，為得知是哪幾對配對組平均數間的差異達到顯著，進一步進行事後比較雪費法方能得知。本研究使用事後比較雪費法來檢驗整體考驗的 F 值達顯著水準時，是哪幾對配對組平均數間的差異達到顯著。

五、徑路分析

徑路分析主要是探討變數間的線性關係，並對可觀測的顯性變數與不可觀測的潛在變數之因果模式作假設檢定(陳順宇，2005)。本研究以線性結構方程模式來檢驗非營利運動組織之組織文化、組織支持、員工涉入和組織競爭力之間的關聯性。

第肆章 研究結果分析與討論

本章根據第壹章之研究假設，將回收之有效樣本資料，以適當統計方法進行分析處理，以驗證本研究個項研究假設是否成立，並針對各項統計分析結果，加以解釋與討論。

第一節 信、效度分析

一、信度分析

為確定問卷之可靠性與穩定性，需進行信度考驗，一個量表的信度愈高，代表量表愈穩定。本研究以 Cronbach' s α 係數作為判定標準，總量表的信度係數若在 .80 以上堪稱為佳，此值愈高，表示內部一致性愈高，如果是分量表，信度係數則最好在 .70 以上。若總量表的信度係數低於 .60，而分量表的信度係數低於 .50，則表示應考慮重新修訂量表或增刪題項。

結果顯示，本研究組織文化之 α 值為 .911，各因素之 α 值介於 .774~.851 之間；組織支持之 α 值 .867 為，各因素之 α 值介於 .916~.942 之間；員工涉入之 α 值 .951 為，各因素之 α 值介於 .892~.939 之間；組織競爭力之 α 值 .944 為，各因素之 α 值介於 .872~.934 之間，代表各量表及其構面內部一致性高。詳如表 12、13、14、15。

表 12 組織文化信度分析摘要表

構面	題目內容	信度係數
官僚型	組織的管理相當嚴格 組織極重視工作績效 組織的業務管理處理程序相當明確 組織的各項層級劃分明確 組織擁有完善的規章制度 組織經常鼓勵員工思考 組織大部分員工富冒險進取的精神	.841
創新型	組織員工間彼此信賴 組織員工間彼此相互合作 組織的工作氣氛充滿活力 組織給予員工相當之自主和自由 組織很鼓勵員工接受新觀念、求創新	.851
支持型	組織對待員工一視同仁 組織經常給予員工鼓勵與獎勵 組織工作能給予人安全感	.774

表 13 組織支持信度分析摘要表

構面	題目內容	信度係數
輔導與關心	組織對於我工作上的表現感到驕傲 組織會在我需要協助時伸出援手 組織會盡可能使我的工作變得更有趣 組織會關心我對自己的工作是否感到滿意 組織會很重視我的目標和價值 組織非常在意我提出的意見 組織相當重視我的貢獻與付出 組織真的很關心我的福利 當我需特殊協助時，組織會願意幫我 組織會協助我將工作做得更好	.916
阻礙	組織對我一點也不關心 組織並不感激我額外的努力 組織並不重視我提出的任何抱怨 如果我有機會的話，組織會佔我便宜 即使我盡了全力去完成工作，組織也不會注意 組織會做一些忽視我個人利益的決策 如果我可以雇一個薪資比我低的人來取代我，組織就會這樣做	.942

表 14 員工涉入信度分析摘要表

構面	題目內容	信度係數
組織發展	組織賦予我參與產品計劃議題的決策的權力	.939
	組織賦予我參與行銷計劃議題的決策的權力	
	組織賦予我參與研究發展議題的決策的權力	
	組織賦予我參與促銷計劃議題的決策的權力	
	組織賦予我參與組織未來發展方向的議題的決策的權力	
	組織賦予我參與生產流程及物料管理議題的決策的權力	
	組織賦予我參與投資計劃議題的決策的權力	
	組織賦予我參與安全衛生議題的決策的權力	
個人福利	組織賦予我參與薪資制度議題的決策的權力	.892
	組織賦予我參與獎金及紅利議題的決策的權力	
	組織賦予我參與財務規劃預算議題的決策的權力	
	組織賦予我參與工作條件議題的決策的權力	
組織賦予我參與教育訓練議題的決策的權力		

表 15 組織競爭力信度分析摘要表

構面	題目內容	信度係數
產品適切力	組織掌握世界脈動的能力	.934
	組織國際化的能力	
	組織跟隨潮流變更的能力	
	組織提供高品質服務的能力	
	組織服務組合彈性能力的能力	
	組織能提供可靠服務的能力	
	組織提供有特色產品或活動的能力	
	組織提供會員發展訓練的能力	
資源控管力	組織提供符合社會需求服務的能力	.872
	組織增加員工生產力	
	組織以有限人力或資源完成既定任務的能力	
	組織提供快速完成任務的能力	
組織降低完成任務前置時間的能力		
組織提供可靠的執行能力		
組織組織妥善規劃人力資源的能力		

二、效度分析

本研究採用建構效度以考驗問卷之效度。建構效度是指測驗能夠測量出理論的特質或概念的程度，亦即實際之測驗分數能解釋某一心理特質有多少(吳明隆，2009)。本研究以考驗建構效度最常用的因素分析，來檢定研究工具的效度，並有效抽取共同因素，得出結果如下：

「組織文化」部分之 KMO 值為 0.854，表示極適合進行因素分析，而根據萃取主成份因素之判斷標準萃取出三個因素，累積解釋變異量為 63.395%。以下即針對萃取出三個因素進行說明：因素一包含 2、6、7、9、10、12、13 題，命名為「官僚型」，因素二包含 1、3、4、5、8 題，命名為「創新型」，因素三包含 11、14、15 題，命名為「支持型」。

「組織支持」部分之 KMO 值為 0.864，表示極適合進行因素分析，而根據萃取主成分因素之判斷標準萃取出二個因素，累積解釋變異量為 65.205%。以下即針對萃取出二個因素進行說明：因素一包含題 1、4、7、8、9、11、12、15、16、17 題，命名為「輔導與關心」，因素二包含 2、3、5、6、10、13、14 題，命名為「阻礙」。

「員工涉入」部分之 KMO 值為 0.892，表示極適合進行因素分析，而根據萃取主成分因素之判斷標準萃取出二個因素，累積解釋變異量為 72.795%。以下即針對萃取出二個因素進行說明：因素一包含 4、5、6、7、8、9、10、13 題，命名為「組織發展」，因素二包含 1、2、3、11、12 題，命名為「個人福利」。

「組織競爭力」部分之 KMO 值為 0.915，表示極適合進行因素分析，而根據萃取主成分因素之判斷標準萃取出二個

因素，累積解釋變異量為 65.906%。以下即針對萃取出之二個因素進行說明：因素一包含 1、2、3、4、5、9、12、13、14、15 題，命名為「產品適切力」，因素二包含 6、7、8、10、11 題，命名為「資源控管力」。

詳如表 16、17、18、19。

表 16 組織文化量表因素分析摘要表

題項變數及題目	官僚型	創新型	支持型	共同性
b12組織的管理相當嚴格	.764	-.171	.359	.688
b9組織極重視工作績效	.699	.293	-.254	.443
b13組織的業務管理處理程序相當明確	.679	.062	.489	.725
b6組織的各項層級劃分明確	.636	.336	.318	.703
b7組織擁有完善的規章制度	.593	.334	.322	.669
b10組織經常鼓勵員工思考	.577	.297	.155	.619
b2組織大部分的員工富冒險進取的精神	.454	.379	.306	.566
b3組織員工間彼此信賴	.177	.789	.266	.575
b1組織員工間彼此相互合作	.161	.775	.249	.639
b4組織的工作氣氛充滿活力	.367	.753	.036	.445
b8組織給予員工相當之自主和自由	.012	.650	.390	.567
b5組織很鼓勵員工接受新觀念、求創新	.539	.571	.229	.742
b14組織對待員工一視同仁	.200	.283	.811	.704
b15組織經常給予員工鼓勵與獎勵	.151	.344	.712	.777
b11組織工作能給予人安全感	.370	.232	.613	.648
特徵值	3.509	3.366	2.634	9.509
解釋變異量%	23.395	22.439	17.561	63.395
累積解釋變異量%	23.395	45.834	63.395	

表 17 組織支持量表因素分析摘要表

題項變數及題目	輔導與關心	阻礙	共同性
c16組織對於我工作上的表現感到驕傲	.851	.030	.529
c7組織會在我需要協助時伸出援手	.838	-.103	.492
c17組織會盡可能使我的工作變得更有趣	.813	.062	.828
c12組織會關心我對自己的工作是否感到滿意	.793	.107	.552
c4組織會很重視我的目標和價值	.742	-.039	.806
c15組織非常在意我提出的意見	.734	.016	.716
c1組織相當重視我的貢獻與付出	.727	.002	.713
c8組織真的很關心我的福利	.709	-.123	.517
c11當我需要特殊的協助時，組織會願意幫我	.683	-.048	.472
c9組織會協助我將工作做得更好	.675	.131	.799
c14組織對我一點也不關心	.075	.907	.469
c3組織並不感激我額外付出的努力	-.093	.905	.640
c5組織並不重視我提出的任何抱怨	-.031	.897	.793
c13如果有機會的話，組織會佔我便宜	.101	.885	.828
c10即使我盡了全力去完成工作，組織也不會注意到	.135	.884	.540
c6組織會做一些忽視我個人利益的決策	-.123	.837	.726
c2如果可以雇用一個薪資比我低的人來取代我，組織就會這樣做	-.024	.701	.665
特徵值	5.819	5.266	11.085
解釋變異量%	34.227	30.978	65.205
累積解釋變異量%	34.227	65.205	

表 18 員工涉入量表因素分析摘要表

題項變數及題目	組織發展	個人福利	共同性
d6組織賦予我參與產品計劃議題的決策的權力	.896	.185	.696
d5組織賦予我參與行銷規劃議題的決策的權力	.881	.145	.782
d7組織賦予我參與研究發展議題的決策的權力	.812	.333	.616
d10組織賦予我參與促銷計劃議題的決策的權力	.706	.537	.625
d9組織賦予我參與組織未來發展方向議題的決策的權力	.683	.479	.797
d4組織賦予我參與生產流程及物料管理議題的決策的權力	.666	.426	.837
d8組織賦予我參與投資計劃議題的決策的權力	.628	.539	.770
d13組織賦予我參與安全衛生議題的決策的權力	.583	.577	.685
d2組織賦予我參與薪資制度議題的決策	.106	.878	.696
d1組織賦予我參與獎金及紅利議題的決策的權力	.223	.804	.786
d11組織賦予我參與財務規劃預算議題的決策的權力	.418	.737	.719
d12組織賦予我參與工作條件議題的決策的權力	.532	.706	.782
d3組織賦予我參與教育訓練議題的決策的權力	.498	.607	.673
特徵值	5.147	4.316	9.463
解釋變異量%	39.592	33.204	72.795
累積解釋變異量%	39.592	72.795	

表 19 組織競爭力量表因素分析摘要表

題項變數及題目	產品適切力	資源控管力	共同性
e14組織掌握世界脈動的能力	.896	.128	.686
e15組織國際化的能力	.856	.104	.756
e13組織跟隨潮流變更的能力	.781	.357	.561
e2組織提供高品質服務的能力	.744	.450	.532
e12組織服務組合彈性能力	.704	.413	.472
e1組織能提供可靠服務的能力	.688	.460	.729
e3組織提供有特色產品或活動的能力	.688	.297	.663
e9組織提供會員發展訓練的能力	.655	.356	.607
e4組織提供符合社會需求服務的能力	.613	.395	.555
e5組織增加員工生產力	.608	.320	.731
e7組織以有限人力或資源完成既定任務的能力	.158	.799	.629
e10組織提供快速完成任務的能力	.309	.797	.667
e11組織降低完成任務前置時間的能力	.200	.767	.737
e6組織提供可靠的執行能力	.458	.720	.819
e8組織組織妥善規劃人力資源的能力	.466	.624	.743
特徵值	5.903	3.983	9.886
解釋變異量%	39.350	26.556	65.906
累積解釋變異量%	39.350	65.906	

第二節 樣本敘述性統計分析

一、樣本特性分析

針對本研究之有效問卷部份作人口統計分析資料，包括服務組織的類型；性別；年齡；學歷；是否為體育、運動、休閒相關科系畢業；薪資；婚姻狀況；職稱；服務年資八項，將填答者之基本資料分佈情形經次數統計分析後整理如下列各表 20、21、22、23、24、25、26、27、28 所示。

在服務組織的類型方面，有效樣本中在互益型非營利運動組織服務者有 7 人，佔有效樣本的 6.9%，在公益型非營利運動組織服務者有 35 人，佔有效樣本的 34.3%，在捐贈型非營利運動組織服務者有 2 人，佔有效樣本的 2%，在專業型非營利運動組織服務者有 39 人，佔有效樣本的 38.2%，在企業型非營利運動組織服務者有 1 人，佔有效樣本的 1%，在綜合型非營利運動組織服務者有 18 人，佔有效樣本的 17.6%，顯示填答者以在專業型非營利運動組織為最多，公益型非營利運動組織次之，詳如表 20。

表 20 樣本服務組織之類型分佈情形

組織之類型	人數	百分比 (%)
互益型非營利運動組織	7	6.9%
公益型非營利運動組織	35	34.3%
捐贈型非營利運動組織	2	2.0%
專業型非營利運動組織	39	38.2%
企業型非營利運動組織	1	1.0%
綜合型非營利運動組織	18	17.6%

在性別方面，有效樣本中男性共 63 人，佔有效樣本的 61.8%，女性 39 人，佔有效樣本的 38.2%，顯示填答者以男

性居多，詳如表 21。

表 21 樣本性別分佈情形

性別	人數	百分比 (%)
男	63	61.8%
女	39	38.2%

在年齡方面，有效樣本中年齡 21 歲-30 歲者有 25 人，佔有效樣本的 24.5%，年齡 31 歲-40 歲者有 22 人，佔有效樣本的 21.6%，年齡 41 歲-50 歲者有 21 人，佔有效樣本的 20.6%，年齡 51 歲-60 歲者有 23 人，佔有效樣本的 22.5%，年齡 61 歲以上者有 11 人，佔有效樣本的 10.8%，顯示此研究之填答者以 21 歲-30 歲之青壯年佔最多數，詳如表 22。

表 22 樣本年齡分佈情形

年齡	人數	百分比 (%)
21 歲-30 歲	25	24.5%
31 歲-40 歲	22	21.6%
41 歲-50 歲	21	20.6%
51 歲-60 歲	23	22.5%
61 歲以上	11	10.8%

在學歷方面，有效樣本中學歷為國中者有 1 人，佔有效樣本的 1%，學歷為高中者有 12 人，佔有效樣本的 11.8%，學歷為專科者有 23 人，佔有效樣本的 22.5%，學歷為學士者有 43 人，佔有效樣本的 42.2%，學歷為碩士者有 18 人，佔有效樣本的 17.6%，學歷為博士者有 4 人，佔有效樣本的 3.9%，學歷為其他者有 1 人，佔有效樣本的 1%，顯示填答者以學士學歷者居多，詳如表 23。

表 23 樣本學歷分佈情形

學歷	人數	百分比 (%)
國中	1	1.0%
高中	12	11.8%
專科	23	22.5%
學士	43	42.2%
碩士	18	17.6%
博士	4	3.9%
其他	1	1.0%

在是否為體育、運動、休閒相關科系畢業方面，有效樣本中非體育、運動、休閒相關科系畢業者有 69 人，佔有效樣本的 67.9%，畢業於體育、運動、休閒相關科系畢業者有 33 人，佔有效樣本的 32.4%，顯示填答者大都不是畢業於體育、運動、休閒相關科系，詳如表 24。

表 24 樣本是否為體育、運動、休閒相關科系畢業分佈情形

是否為體育、運動、休閒相關科系畢業	人數	百分比 (%)
是	33	32.4%
否	69	67.6%

在薪資方面，有效樣本中無薪者有 14 人，佔有效樣本的 13.7%，每月薪資為 1-10,000 元以下者有 10 人，佔有效樣本的 9.8%，每月薪資在為 10,001-50,000 元者有 59 人，佔有效樣本的 57.8%，每月薪資為 50,001-100,000 元者有 15 人，佔有效樣本的 14.7%，每月薪資為 100,001-155,000 元者有 2 人，佔有效樣本的 2%，每月薪資為 200,000 元以上者，佔有效樣本的 2%，顯示填答者每月薪資以 10,001-50,000 元居多，每月薪資在 100,001 元以上佔極少數，詳如表 25。

表 25 樣本薪資分佈情形

薪資	人數	百分比 (%)
無	14	13.7%
1-10,000 元以下	10	9.8%
10,001-50,000 元	59	57.8%
50,001-100,000 元	15	14.7%
100,001-155,000 元	2	2.0%
200,000 元以上	2	2.0%

在婚姻狀況方面，有效樣本中已婚者有 63 人，佔有效樣本的 61.8%，單身者有 38 人，佔有效樣本的 37.3%，其他者有 1 人，佔有效樣本的 1%，顯示填答者以已婚者居多，詳如表 26。

表 26 樣本婚姻狀況分佈情形

婚姻狀況	人數	百分比 (%)
已婚	63	61.8%
單身	38	37.3%
其他	1	1.0%

在職稱方面，有效樣本中職稱為理事長者有 19 人，佔有效樣本的 18.6%，職稱為祕書長者有 23 人，佔有效樣本的 22.5%，職稱為單位主管者有 4 人，佔有效樣本的 3.9%，職稱為專職人員者有 35 人，佔有效樣本的 34.3%，職稱為兼職人員者有 12 人，佔有效樣本的 11.8%，職稱為志工者有 2 人，佔有效樣本的 2%，職稱為其他者有 7 人，佔有效樣本的 6.9%，顯示填答者以專職人員為最多，詳如表 27。

表 27 樣本職稱分佈情形

職稱	人數	百分比 (%)
理事長	19	18.6%
秘書長	23	22.5%
單位主管	4	3.9%
專職人員	35	34.3%
兼職人員	12	11.8%
志工	2	2.0%
其他	7	6.9%

在服務年資方面，有效樣本中服務年資在 1 年以下者有 6 人，佔有效樣本的 5.9%，年資在 1-2 年者有 25 人，佔有效樣本的 24.5%，年資在 3-4 年者有 22 人，佔有效樣本的 21.6%，年資在 5-6 年者有 10 人，佔有效樣本的 9.8%，年資在 7-8 年者有 5 人，佔有效樣本的 4.9%，年資在 8 年以上者有 34 人，佔有效樣本的 33.3%，顯示填答者服務年資以 8 年以上為最多，詳如表 28。

表 28 樣本服務年資分佈情形

服務年資	人數	百分比 (%)
1 年以下	6	5.9%
1-2 年	25	24.5%
3-4 年	22	21.6%
5-6 年	10	9.8%
7-8 年	5	4.9%
8 年以上	34	33.3%

三、各研究變項認知分析

非營利運動組織的員工對組織文化各構面之平均數均高於中間值 3。組織文化整體構面平均數為 3.98，其中創新型為最高 (M=4.20)，支持型次之 (M=3.95)，官僚型為最低 (M=3.84)，顯示非營利運動組織的員工對創新型文化認同度

高於支持型文化與官僚型文化，詳如表 29。

表 29 組織文化認知分析摘要表

構面	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
官僚型	102	1.00	5.00	3.84	0.60
創新型	102	1.00	5.00	4.20	0.58
支持型	102	1.00	5.00	3.95	0.73
組織文化	102	1.00	5.00	3.98	0.54

非營利運動組織的員工對組織支持各構面之平均數僅有阻礙低於中間值 3。組織文化整體構面平均數為 3.45，其中輔導與關心為最高 (M=3.83)，阻礙為最低 (M=2.91)，顯示非營利運動組織的員工非常重視組織對他們的輔導與關心，詳如表 30。

表 30 組織支持認知分析摘要表

構面	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
輔導與關心	102	1.00	5.00	3.83	0.59
阻礙	102	1.00	5.00	2.91	0.99
組織支持	102	1.00	5.00	3.45	0.54

非營利運動組織的員工對員工涉入各構面之平均數均高於中間值 3。員工涉入整體構面平均數為 3.42，其中組織發展為最高 (M=3.50)，個人福利為最低 (M=3.30)，顯示非營利運動組織的員工在有關組織發展的決策上涉入較高，有關個人福利的決策涉入較少，詳如表 31。

表 31 員工涉入之描述型分析

構面	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
組織發展	102	1.00	5.00	3.50	0.77
個人福利	102	1.00	5.00	3.30	0.80
員工涉入	102	1.00	5.00	3.42	0.74

非營利運動組織的員工對組織競爭力各構面之平均數均高於中間值 3。組織競爭力整體構面平均數為 3.73，其中資源控管力為最高 (M=3.80)，產品適切力為最低 (M=3.70)，顯示在員工的認知上，非營利運動組織的競爭力發展會優先考慮資源的控管，其次才是產品或服務是否符合大眾需求，詳如表 32。

表 32 組織競爭力之描述型分析

構面	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
產品適切力	102	1.00	5.00	3.70	0.71
資源控管力	102	1.00	5.00	3.80	0.69
組織競爭力	102	1.00	5.00	3.73	0.66

第三節 人口統計變項對各研究變項之差異比較

一、不同性別在組織文化、組織支持、員工涉入、組織競爭力之差異比較。

從表 33 可發現，員工性別變項在組織支持、員工涉入、組織競爭力三個依變項之 t 值均未達顯著水準，表示不同性別的員工在組織支持、員工涉入和組織競爭力的知覺感受沒有顯著不同。但員工性別變項在組織文化的 t 值卻達顯著水準，p 值小於 .01，表示不同性別的員工在組織文化的知覺感受有顯著的不同，男性員工 (M=61.85) 所知覺的組織文化顯著地高於女性員工 (M=56.56)。進一步求出效果值 (η^2) 為 .09，

介於 .06 與 .14 間，表示性別與組織文化間為一種中度關聯強度，性別變項可解釋組織文化變項總變異數中的 9% 的變異量。

表 33 不同性別在各研究變項之差異比較

檢定變項	性別	個數	平均數	標準差	t 值	η^2
組織文化	男	63	61.85	7.65	3.31**	.09
	女	39	56.56	8.13		
組織支持	男	63	58.76	9.78	.01	
	女	39	58.74	8.47		
員工涉入	男	63	45.17	9.42	.85	
	女	39	43.48	10.07		
組織競爭力	男	63	57.30	9.99	1.62	
	女	39	54.05	9.53		

註：**表 $p < .01$ 。

二、是否畢業於體育、運動、休閒相關科系在組織文化、組織支持、員工涉入、組織競爭力之差異比較。

從表 34 可發現，員工是否畢業於體育、運動、休閒相關科系變項在組織文化、組織支持、員工涉入、組織競爭力四個依變項之 t 值均未達顯著水準，表示畢業於體育、運動、休閒相關科系或不是畢業於體育、運動、休閒相關科系的員工在組織文化、組織支持、員工涉入和組織競爭力的知覺感受沒有顯著不同。

表 34 是否畢業於體育、運動、休閒相關科系在各研究變項之差異比較

檢定變項	是否	個數	平均數	標準差	t 值
組織文化	是	33	59.48	7.37	-.29
	否	69	60.00	8.64	
組織支持	是	33	57.15	8.70	-1.21
	否	69	59.52	9.48	
員工涉入	是	33	45.87	7.91	.97
	否	69	43.88	10.39	
組織競爭力	是	33	54.69	10.78	-.96
	否	69	56.71	9.46	

三、不同婚姻狀況在組織文化、組織支持、員工涉入、組織競爭力之差異比較。

從表 35 可發現，員工婚姻狀況變項在組織文化、組織支持、員工涉入、組織競爭力四個依變項之 t 值均未達顯著水準，表示不同婚姻狀況的員工在組織文化、組織支持、員工涉入和組織競爭力的知覺感受沒有顯著不同。

表 35 不同婚姻狀況在各研究變項之差異比較

檢定變項	婚姻狀況	個數	平均數	標準差	t 值
組織文化	已婚	63	60.98	8.64	1.82
	單身	38	57.92	7.29	
組織支持	已婚	63	58.73	8.68	.05
	單身	38	58.63	10.33	
員工涉入	已婚	63	45.26	9.10	.82
	單身	38	43.63	10.49	
組織競爭力	已婚	63	56.79	10.33	.91
	單身	38	54.92	9.28	

四、不同組織類型的員工在組織文化、組織支持、員工涉入、組織競爭力之差異比較。

從表 36 可發現，就組織文化、組織支持、員工涉入、組織競爭力四個依變項而言，整體考驗的 F 值均未達顯著水準，表示員工對非營利運動組織組織文化、組織支持、員工涉入、組織競爭力的知覺，不會因組織類型的不同而有顯著差異存在。

表 36 不同組織類型在各研究變項差異比較之變異數分析

檢定變項	變異來源	平方和 (SS)	自由度	平均平方和 (MS)	F 檢定
組織文化	組間	105.50	3	35.16	.52
	組內	6313.04	95	66.45	
組織支持	組間	324.42	3	108.14	1.30
	組內	7894.07	95	83.09	
員工涉入	組間	104.19	3	34.73	.36
	組內	9153.98	95	96.35	
組織競爭力	組間	51.79	3	17.26	.17
	組內	9550.28	95	100.52	

五、不同年齡的員工在組織文化、組織支持、員工涉入、組織競爭力之差異比較。

從表 37-1 與 37-1 可發現，就組織文化、組織支持、員工涉入、組織競爭力四個依變項而言，整體考驗的 F 值僅有組織文化達顯著水準 ($p < .01$)，其餘依變項均未達顯著水準，表示員工在非營利運動組織組織文化、組織支持、員工涉入、組織競爭力的知覺上，只有「組織文化」會因員工年齡的不同而有顯著差異存在，經事後比較，發現「61 歲以上」組群

體員工的組織文化知覺顯著地高於「21歲-30歲」組群體和「31歲-40歲」組群體。

表 37-1 不同年齡的員工在各研究變項之描述性統計量

檢定變項	年齡	個數	平均數	標準差
組織文化	21歲-30歲(A)	25	58.68	8.92
	31歲-40歲(B)	22	56.95	8.20
	41歲-50歲(C)	21	59.57	5.50
	51歲-60歲(D)	23	60.21	8.45
	61歲以上(E)	11	67.90	6.20
組織支持	21歲-30歲(A)	25	58.56	9.57
	31歲-40歲(B)	22	55.22	8.65
	41歲-50歲(C)	21	60.09	9.38
	51歲-60歲(D)	23	61.13	10.13
	61歲以上(E)	11	58.72	6.51
員工涉入	21歲-30歲(A)	25	41.76	12.14
	31歲-40歲(B)	22	43.27	11.19
	41歲-50歲(C)	21	45.71	6.36
	51歲-60歲(D)	23	46.26	5.91
	61歲以上(E)	11	47.45	11.25
組織競爭力	21歲-30歲(A)	25	55.96	10.52
	31歲-40歲(B)	22	54.81	11.11
	41歲-50歲(C)	21	55.90	7.99
	51歲-60歲(D)	23	55.39	10.56
	61歲以上(E)	11	60.45	8.10

表 37-2 不同年齡對各研究變項差異比較之變異數分析

檢定變項	變異來源	平方和(SS)	自由度	平均平方和(MS)	F檢定	雪費法事後比較
組織文化	組間	937.80	4	234.45	3.86**	E>A
	組內	5890.36	97	60.72		E>B
組織支持	組間	442.24	4	110.56	1.30	
	組內	8222.62	97	84.76		
員工涉入	組間	419.04	4	104.7	1.12	
	組內	9020.37	97	92.99		
組織競爭力	組間	257.39	4	64.35	.64	
	組內	9646.24	97	99.44		

註：**表 $p < .01$ 、E表 61歲以上、A表 21歲-30歲、B表 31歲-40歲。

六、不同學歷的員工在組織文化、組織支持、員工涉入、組織競爭力之差異比較。

從表 38 可發現，就組織文化、組織支持、員工涉入、組織競爭力四個依變項而言，整體考驗的 F 值均未達顯著水準，表示員工對非營利運動組織組織文化、組織支持、員工涉入、組織競爭力的知覺，不會因學歷的不同而有顯著差異存在。

表 38 不同學歷對各研究變項差異比較之變異數分析

檢定變項	變異來源	平方和 (SS)	自由度	平均平方和 (MS)	F 檢定
組織文化	組間	477.28	4	119.32	1.79
	組內	6301.22	95	66.32	
組織支持	組間	713.39	4	178.34	2.18
	組內	7746.16	95	81.53	
員工涉入	組間	195.43	4	48.85	.50
	組內	9183.47	95	96.66	
組織競爭力	組間	654.05	4	163.51	1.69
	組內	9156.70	95	96.38	

七、不同薪資的員工在組織文化、組織支持、員工涉入、組織競爭力之差異比較。

從表 39 可發現，就組織文化、組織支持、員工涉入、組織競爭力四個依變項而言，整體考驗的 F 值僅有員工涉入達顯著水準 ($p < .05$)，其餘依變項均未達顯著水準，表示員工在非營利運動組織組織文化、組織支持、員工涉入、組織競爭力的知覺上，只有「員工涉入」會因員工薪資的不同而有顯著差異存在，經事後比較，並未發現有任何二組的平均數間

有顯著差異存在。

表 39 不同薪資對各研究變項差異比較之變異數分析

檢定變項	變異來源	平方和 (SS)	自由度	平均平方和 (MS)	F 檢定	雪費法事後比較
組織文化	組間	383.99	3	127.99	1.90	
	組內	6320.82	94	67.24		
組織支持	組間	414.73	3	138.24	1.61	
	組內	8047.96	94	85.61		
員工涉入	組間	793.52	3	264.50	2.92*	無差異
	組內	8505.29	94	90.48		
組織競爭力	組間	286.75	3	95.58	.94	
	組內	9563.24	94	101.73		

註：*表 $p < .05$ 。

八、不同職稱的員工在組織文化、組織支持、員工涉入、組織競爭力之差異比較。

從表 40-1 與 40-2 可發現，就組織文化、組織支持、員工涉入、組織競爭力四個依變項而言，整體考驗的 F 值僅有員工涉入達顯著水準 ($p < .001$)，其餘依變項均未達顯著水準，表示員工在非營利運動組織組織文化、組織支持、員工涉入、組織競爭力的知覺上，只有「員工涉入」會因員工職稱的不同而有顯著差異存在，經事後比較，發現「理事長」組群體員工的員工涉入知覺顯著地高於「專職人員」組群體，「秘書長」組群體員工的員工涉入知覺顯著地高於「專職人員」組群體。

表 40-1 不同職稱的員工在各研究變項之描述性統計量

檢定變項	職稱	個數	平均數	標準差
組織文化	理事長(A)	19	60.57	6.56
	秘書長(B)	23	62.34	7.98
	單位主管(C)	4	58.50	10.84
	專職人員(D)	35	57.77	8.25
	兼職人員(E)	12	59.91	9.88
	其他(F)	7	60.71	9.87
組織支持	理事長(A)	19	63.21	11.21
	秘書長(B)	23	60.86	10.14
	單位主管(C)	4	57.25	2.21
	專職人員(D)	35	55.91	7.58
	兼職人員(E)	12	57.50	9.34
	其他(F)	7	58.85	7.24
員工涉入	理事長(A)	19	48.10	4.93
	秘書長(B)	23	49.43	7.99
	單位主管(C)	4	49.75	11.29
	專職人員(D)	35	38.28	10.37
	兼職人員(E)	12	47.50	7.39
	其他(F)	7	44.71	7.43
組織競爭力	理事長(A)	19	57.00	8.67
	秘書長(B)	23	58.17	9.69
	單位主管(C)	4	56.50	9.29
	專職人員(D)	35	53.68	10.83
	兼職人員(E)	12	58.08	10.21
	其他(F)	7	57.71	6.99

表 40-2 不同職稱對各研究變項差異比較之變異數分析

檢定變項	變異來源	平方和(SS)	自由度	平均平方和(MS)	F檢定	雪費法事後比較
組織文化	組間	317.38	5	63.47	.91	
	組內	6509.36	94	69.24		
組織支持	組間	788.67	5	157.73	1.90	
	組內	7775.11	94	82.71		
員工涉入	組間	2371.94	5	474.38	6.53***	A>D
	組內	6821.76	94	72.57		B>D
組織競爭力	組間	381.51	5	76.30	.78	
	組內	9114.19	94	96.95		

註：***表 $p < .001$ 、A表理事長、B表秘書長、D表專職人員。

九、不同年資的員工在組織文化、組織支持、員工涉入、組織競爭力之差異比較。

從表 41 可發現，就組織文化、組織支持、員工涉入、組織競爭力四個依變項而言，整體考驗的 F 值僅有組織競爭力達顯著水準 ($p < .05$)，其餘依變項均未達顯著水準，表示員工在非營利運動組織組織文化、組織支持、員工涉入、組織競爭力的知覺上，只有「組織競爭力」會因員工年資的不同而有顯著差異存在，經事後比較，並未發現有任何二組的平均數間有顯著差異存在。

表 41 不同年資對各研究變項差異比較之變異數分析

檢定變項	變異來源	平方和 (SS)	自由度	平均平方和 (MS)	F 檢定	雪費法事後比較
組織文化	組間	652.77	5	130.55	2.03	
	組內	6175.39	96	64.32		
組織支持	組間	619.20	5	123.84	1.47	
	組內	8045.66	96	83.80		
員工涉入	組間	938.59	5	187.71	2.12	
	組內	8500.81	96	88.55		
組織競爭力	組間	1138.47	5	227.69	2.49*	無差異
	組內	8765.17	96	91.30		

註：*表 $p < .05$ 。

第四節 各研究變項間之關係

透過徑路分析的考驗可以得到以下數據：組織文化與組織支持變數間的相關係數為 .318 ($p = .001$)，達到 .01 顯著水準，呈顯著正相關。

自變數為組織文化、組織支持二個變數，依變數為員工

涉入變數時，迴歸分析的 R² 等於 .146，表示依變項可以被二個自變項解釋的變異量為 16.3%，疏離係數等於 .914，且組織文化變項對員工涉入變項的影響係數為 .204(t=2.102，p=.038)，達到 .05 顯著水準；組織支持變項對員工涉入變項的影響係數為 .290 為 (t=2.992，p=.003)，達到 .01 顯著水準。

自變數為組織文化、組織支持、員工涉入三個變數，依變數為組織競爭力變數，迴歸分析的 R² 等於 .424，表示依變項可以被二個自變項解釋的變異量為 42.4%，疏離係數等於 .758，且組織文化、組織支持、員工涉入三個外因變項對內因變數組織競爭力變數的影響係數分別為 .463(t=5.599，p=.000)、.158(t=1.871，p=.064)、.226(t=2.700，p=.008)，僅組織文化和員工涉入達 .001 和 .01 顯著水準，其中組織文化變數對組織競爭力變數的影響較大。

依據圖 4-1 的變項間標準化迴歸係數值可以得知各外因變數對內因變數的直接效果值：「組織文化」對「員工涉入」、「組織競爭力」二個內因變項的標準化直接效果值分別為 .204、.463，「組織支持」對「員工涉入」、「組織競爭力」二個內因變項的標準化直接效果值分別為 .290、.158，「員工涉入」對「組織競爭力」內因變項的標準化直接效果值為 .226，圖中五條標準化迴歸係數的顯著性，除「組織支持」對「組織競爭力」未達顯著水準，其餘均達 .05 的顯著水準，表示組織文化能直接預測組織支持、員工涉入和組織競爭力；組織支持能直接預測組織文化和員工涉入；員工涉入能直接預測組織競爭力；組織文化和組織支持能透過員工涉入間接預測組織競爭力。

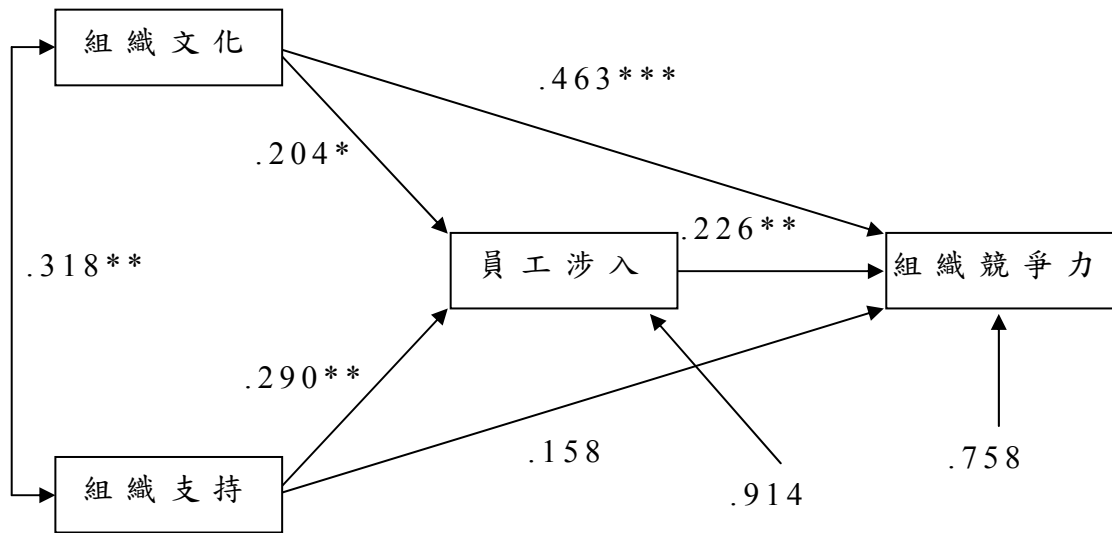


圖 5 各研究變項間模式的徑路圖

第五章 結論與建議

本研究旨在瞭解非營利運動組織員工對組織文化、組織支持、員工涉入與組織競爭力之認知情況，並分析員工人口變項與組織類型在各研究變項間之差異性，進一步對各研究變項間之關係做探討。

第肆章已利用統計軟體對有效問卷進行分析，本章將針對驗證之結果，彙整說明並提出建議。

第一節 研究發現

本研究受訪者所服務的非營利運動組織類型集中在專業型、公益型和綜合型三類；職位以專職人員為最多，佔了總人數的 34.3%，其次為秘書長佔總人數 22.5%、以及理事長的 18.6%；服務年資的時間多在 1 年以上，服務年資在一年以下者僅 5.9%，年資超過 8 年以上者則佔了 33.3%；非營利運動組織工作者薪資多介於在一萬至五萬元間，佔總人數的 57.8%；學歷以大學的 42.2%及專科的 22.5%畢業者居多，67.6%的非營利運動組織工作者並非畢業於體育、運動、休閒相關科系；受訪者性別以男性居多，年齡平均分配於 20 歲至 60 歲，超過半數為已婚者。

假設一：非營利運動組織員工之個人屬性(人口變項)對組織文化的認知無顯著差異，假設部份成立。根據本研究結果，員工學歷、薪資、婚姻狀況、職稱、服務年資以及是否為體育、運動、休閒相關科系畢業等變項確實無顯著差異，使研究假設得以成立。員工的性別、年齡變項在組織文化的認知上無顯著差異，假設不成立。研究結果顯示，不同性別

的員工對組織文化的知覺感受不同，男性員工所知覺的組織文化高於女性員工；另外研究結果也顯示組織文化會因員工年齡的不同而有顯著差異，年齡在 61 歲以上的員工組織文化知覺顯著地高於 21 歲-30 歲以及 31 歲-40 歲的員工。

假設二：非營利運動組織員工之個人屬性(人口變項)對組織支持的看法無顯著差異，假設成立。根據研究結果顯示，因所有個人屬性，包含性別、年齡、學歷、薪資、婚姻狀況、職稱、服務年資以及是否為體育、運動、休閒相關科系畢業等變項皆為無顯著差異，使研究假設得以成立。

假設三：非營利運動組織員工之個人屬性(人口變項)對員工涉入的看法無顯著差異，假設部份成立。根據研究結果在性別、年齡、學歷、薪資、婚姻狀況、服務年資以及是否為體育、運動、休閒相關科系畢業等變項無顯著差異，使研究假設得以成立。但員工的職稱變項在員工涉入的認知上無顯著差異假設不成立，研究顯示員工涉入會因員工職稱的高低不同而有顯著差異存在，理事長因職等高，員工涉入知覺顯著地高於專職人員，秘書長的員工涉入知覺也顯著地高於專職人員。

假設四：非營利運動組織員工之個人屬性(人口變項)對組織競爭力的認知無顯著差異，假設成立。研究發現個人屬性，包含性別、年齡、學歷、薪資、婚姻狀況、職稱、服務年資以及是否為體育、運動、休閒相關科系畢業等變項之研究結果皆無顯著差異，使研究假設得以成立。

假設五：非營利運動組織的組織文化對組織競爭力無直接且正向的關係，此研究假設不成立。研究結果顯示組織文化對組織競爭力有直接且正向影響。根據本研究文獻，組織

文化可強化組織成員向心力，促進組織成員將資源投注於同一組織使命，避免資源的浪費；另外組織文化也可強化組織的形象，以符合資源提供者以及接受服務者的需求，提高奉獻資源意願、服務接受度及效率。

假設六：非營利運動組織的組織支持對組織競爭力無直接且正向的關係，研究假設成立。研究結果顯示組織支持對組織競爭力無直接且正向的關係，但組織支持可透過員工涉入對組織競爭力產生間接影響。

假設七：非營利運動組織的員工涉入對組織競爭力無直接且正向的關係，此研究假設不成立。根據研究結果員工涉入對組織競爭力有直接且正向的關係。隨員工涉入範圍擴大，可減少與組織管理者之間的溝通障礙與錯誤，另外員工涉入加深可使員工調整工作狀態與組織達到互利互惠的功效。

假設八：非營利運動組織的組織文化對組織支持無直接且正向的關係，研究假設不成立。根據研究顯示，組織文化對組織支持有直接且正向的關係。不同的組織文化，因為制度和開放程度不同，造成不同的組織支持關係。

假設九：非營利運動組織的組織文化對員工涉入無直接且正向的關係，研究假設不成立。組織文化因為制度規範的嚴謹程度不同，對於員工涉入範圍的開放程度有差異，因此組織文化直接且正向的影響員工涉入。

假設十：非營利運動組織的組織支持對員工涉入無直接且正向的關係，研究假設不成立。根據研究發現，組織支持度高的組織，相等的對於員工的信任度高，員工涉入程度也會提高，當員工可以掌控的事務增加，又接受組織給予的信任，自然會在工作成就上給予組織相等的回饋。

第二節 結論

台灣有 828 個非營利運動組織，除了接受政府補助的部份組織外，大部分非營利運動組織皆面臨人力流動性高、資源募集不易、缺乏專業管理人才等問題，另外組織推動的運動項目是否列為政府年度推動的體育計畫，也和非營利運動組織可獲得的資源補助息息相關。面對非營利運動組織缺乏資源、人力匱乏、營運艱難的現在，該如何運用組織文化、組織支持、員工涉入提升組織的競爭力，是本研究的重點。針對國內的非營利運動組織之組織文化、組織支持、員工涉入對於組織競爭力的影響，進行問卷發放、資料收集與整理，本研究歸納出以下結論：

一、非營利運動組織員工對組織文化、組織支持、員工涉入體認程度以及不同個人變項之認知差異程度

(一) 組織文化

本研究於組織文化這個部份先就個人屬性對於組織文化的認知差異做論述。根據研究發現，在個人屬性中，僅有性別和年齡會致使員工對於組織文化的認知有差異；其中性別影響組織文化認知方面，此結果和部份組織文化相關研究結果相反，蕭文瑞(2005)「在組織文化構面上男女皆無顯著差異存在，亦即不論男性或女性對組織文化之認同很一致性。」林惠敏(2006)「不同性別的全職員工對整體組織文化構面無顯著差異表示對組織文化的認同程度是一致的。」但也有與本研究一致的研究結果，陳富祥(2005)「男性在組織文化之平均數高於女性」，根據陳富祥的研究，女性警察職位多為內勤工作，工作內容較單純，因此對於組織文化的認知不若男

性警察來的高。因本研究的受訪對象多為男性，占總受訪人數的 61.8%，且女性員工大多擔任較基層的工作，因此對於組織文化的認知低於男性。

在年齡影響組織文化認知的研究發現，年齡超過 61 歲的員工對於組織文化的認知程度遠高於年輕的員工，此結果和林惠敏(2006)對於觀光旅館業的組織文化對組織績效的關連性研究「不同年齡層對組織文化之差異分析結果，在整體組織文化構面、市場導向型文化、員工導向型文化等構面的知覺上，均達極顯著差異。」年齡較大的員工對組織文化認知和年輕的員工有差異，研究結果一致。根據本研究推論，年齡較大的員工，工作的年資長、工作經驗豐富，對組織的工作較得心應手，對組織的文化較熟悉且認同，其價值觀也較能與組織契合；另外年資久的員工通常工作職稱較高，容易成為組織文化的發揚者與鞏固者，因此對於組織文化的認知較高。

(二)組織支持

根據本研究個人屬性在對組織支持的看法上並沒有差異，即不同性別、年齡、學歷、薪資、婚姻狀況、職稱、服務年資以及是否為體育、運動、休閒相關科系畢業等變項對於組織支持程度並沒有影響。但在組織支持對於組織競爭力的影響這個部分，研究結果兩者並沒有直接相關的影響；由此推論，本研究受訪者服務年資在 3 年以上者佔了總人數的 69.6%，職位在單位主管以上者佔了 45%，由於受訪者大多年資較長，職等較高，實質上應為組織的支持者，因此並不一定需要組織的支持才願意為組織奉獻心力；反之此次研究的受訪者實應是給予員工支持者。

本次研究由於受訪者的差異性使組織支持對於組織影響力並無直接的影響，但統計資料仍顯示組織支持可透過員工涉入對組織競爭力產生間接影響。組織支持是員工與組織之間的往復關係，組織透過釋出輔導與關心，提高員工對自己的福利以及業務的掌握，贏得組織和員工之間的互信；一旦員工涉入增加，員工可控制結果的知覺提高，而與上層溝通的障礙減少，自然可以增加組織的效率與競爭力。

(三)員工涉入

本次研究成果中在個人屬性影響員工涉入知覺這個部份，僅職稱對於員工涉入會造成顯著的差異，職等較高的員工，對於員工涉入的知覺也較高。職等為理事長或職等為祕書長的員工，掌管的事務較基層人員多，因此對員工涉入的知覺高。

此外組織文化也是影響員工涉入的因素，基於不同的組織文化類型，給予員工的自由程度也不同；官僚型組織文化其組織結構和權責劃分十分清楚，工作性質已有固定標準的模式，組織較具制度，但員工創新發揮的空間較小，員工涉入程度較低；創新型較激烈多變，組織文化尊重個人獨特性，容許成員有冒險的空間，因此員工較具創造性，員工涉入程度較高。本次受訪的非營利運動組織其組織文化分類以創新型最多，官僚型最少。此研究結果顯示非營利運動組織的組織文化較不注重制式的細節與流程，傾向開放、信任、不斷求變的組織文化，因此員工涉入的程度也較高。

二、組織文化、組織支持、員工涉入以及組織競爭力之間的關係

組織文化、組織支持、員工涉入對於組織競爭力的影響

力不容忽視，本研究根據整理結果作以下論述。

研究結果顯示組織文化對於組織競爭力有直接且正向的影響，此結果與楊雁琳(2004)對銀行所作之研究的研究結果「企業文化會干擾影響組織非財務績效(企業形象、組織運作彈性、同仁做事效率、整體競爭力)的部份。」一致，並與本研究文獻探討中多位學者的理論相契合。組織文化發揚組織的價值觀、信念，可協助強調組織使命，清楚的組織使命可以強化組織的形象，並凝聚員工的向心力；明確的組織形象，可使資源提供者以及接受服務者與組織迅速接軌，減少詢問及探索的時間，提高資源提供者的意願以及服務接受度，加速組織運作的效率；由組織文化產生的組織使命可提供員工確切的工作目標，當組織內員工都擁有相同的目標，可減少資源分散方向錯誤造成的資源浪費。組織文化強調組織形象以符合資源提供者以及服務接受者的需求，以及設定明確的工作目標避免資源分散，與判斷組織競爭力的兩個構面—產品適切力與資源控管力具相同意涵，因此可說明非營利運動組織的組織文化對組織競爭力會有直接且正向的影響。

在本研究結果中組織支持對於組織競爭力沒有直接的影響，但卻會藉由員工涉入對組織競爭力產生間接的影響。另外本次問卷調查也發現非營利運動組織的員工感受到組織給予的輔導與關心大於阻礙。前文已提及本次研究在組織支持對於組織競爭力的影響這個部份由於受訪者的年齡與資歷的差異，研究結果組織支持對於組織競爭力無直接正向的影響，不過統計數據又顯示員工感受到的輔導與關心大於阻礙，顯示在非營利運動組織中，即使本次研究的受訪者並不完全受到組織支持的影響，但組織支持仍對員工產生正向的影響，

進而影響到組織的競爭力。

在非營利運動組織的員工涉入對組織競爭力的研究顯示兩者有直接且正向的關係，此結果與蕭慶璋(2004)對公營企業所作之研究的研究結果「員工參與直接對組織承諾產生影響，而組織承諾又有助於組織維持競爭力。」一致，且與本研究文獻探討中多位學者的理論相呼應。在員工涉入的組織發展方面，由於員工與客戶接觸的機率高於高層主管，當員工涉入的事務變廣，和管理階層的接觸增加，除了員工可將客戶的需求與問題直接與管理階層溝通之外，管理者也可給予直接的裁示，減少管理階層與員工的溝通障礙；另外員工涉入的個人福利提高，當員工的工作狀況能夠決定福利、紅利、薪資等，容易促使員工營造更大的工作成就以為自己贏得更大的福利，因而表現出組織所期待的行為，讓組織便於管理員工，而員工也獲得應得的酬賞，達到互利互惠的功能，同時也能加強組織的運作，提高組織的競爭力。

第三節 建議

一、對非營利運動組織的建議

非營利運動組織雖然不以營利為目的，但其營運過程必須仰賴政府以及民間的資源才能生存，而在爭取資源的同時，又必須與許多性質雷同的組織競爭。因此非營利運動組織想要生存，必須如同營利組織一般，時時抱持保有競爭力的心態，才能佔有一席之地

根據本研究，組織文化、組織支持以及員工涉入都對組織的競爭力有不可抹滅的重要性。因此改善組織文化、組織支持以及員工涉入成為非營利運動組織營運的重要課題。以

下將各就這三個部份說明本研究對於非營利運動組織營運的建議。

誠如前文所述，組織文化於外可豎立組織的形象，內可以建立員工工作的目標；良好組織的形象與工作目標，可節省組織資源、提高組織工作效率。想營造良好的組織文化，須藉由外部組織形象及內部員工工作目標來改善。在組織形象的部份，組織須先設立內部營運的目標，例如組織以推動競技為主、或組織以教育為主；再以舉辦的活動類別與其他組織做區分，例如以推動競技為主的組織須將重心放在舉辦比賽、培訓選手，在組織的宣傳部份可以組織培養的知名選手做英雄式的宣傳，塑造組織以推廣比賽競技為主的形象，主要爭取以培養菁英選手的資源為優先，此類組織可輔助以教育活動，但教育活動性質以培養新人、認識組織所推廣的體育活動為目標、或是進修課程為主；以推動教育為主的組織，可將活動重心放在推廣課程上，以全民為參與對象，爭取政府推廣全民運動的資源，或是藉由政府推廣全民運動做宣傳等，組織可藉由活動的方向、宣傳的方式及資源獲取的來源不同，塑造組織特有的組織文化。此外，組織舉辦的活動，可幫助統一員工的工作目標。組織的形象清楚，則工作目標也會明確，透過舉辦活動，一再強調工作目標，可加強組織文化在員工心中的地位。

組織支持是調和組織與員工之間的關係的重要推手，組織給予員工足夠的信任以及關懷，而員工回饋以良好的工作態度與工作績效，使組織的競爭力得以發展。藉由上述建立組織文化的方法，組織已建立共同的文化，再者組織已教育員工遵守共同的目標，組織即可逐漸給予信任，讓員工掌控

自己的工作範圍，對於員工的狀況時時給予關心，營造良好的組織工作氛圍。

目前大部分的非營利運動組織規模都不大，專職人員數目少，不過員工涉入的程度仍是組織不能大意的項目。因為員工數目少，對於工作內容的掌控就要更加確實，才能使人員的使用較精確；員工的福利制度須開放，透過良好的福利制度，減低員工的流動率，增加員工對組織工作的效益，才是提高非營利運動組織競爭力的良方。

非營利運動組織透過塑造組織文化、建立組織與員工互信互惠的組織支持、開放員工涉入提高工作效益，降低資源浪費、提升運作效能，才能有良好的營運。

二、對後續研究者的建議

- (一)本研究是以台灣地區非營利運動組織為研究對象，並未用特殊條件加以區分，建議後續研究者可將政府每年會固定撥款補助的單項運動協會劃為一類，民間自行成立需自籌經費的社會體育團體劃為一類，再以相同的研究變項做調查，探討兩者間是否會因補助款的有無，產生不同的結果。
- (二)針對業界知名且營運績效佳的幾家非營利運動組織做深入訪談，探討組織文化、組織支持、員工涉入等面向是否為其營運有成的關鍵，供其他非營利運動組織參考仿效。
- (三)研究對象依舊為非營利運動組織，但研究變項可改為組織公民行為、組織績效、組織承諾等，做理論與實務之驗證。

參考文獻

中文部份

- 丁虹、司徒達賢與吳靜吉 (1988)。企業文化與組織承諾之關係研究。《管理評論》。7(2)，173-198。
- 丁導民(2001)。學習型企業的組織文化與知識管理關係之探討。《成人教育學刊》。5，1-26。
- 內政部社會司(2008)。全國性人民團體名冊查詢。2008年1月1日，取自 <http://www.moi.gov.tw/dsa/>
- 內政部統計處(2008)。96年底人民團體概況。《內政部統計通報》，2。2008年1月5日，取自 <http://www.moi.gov.tw/stat/>
- 司徒達賢(2001)。《非營利組織的經營管理》。台北：天下遠見出版股份有限公司。
- 朱承平(1996)。淺談員工協助方案。《人力資源發展月刊》。(9)，5-7。臺北市：中華民國企業人力資源發展學會。
- 江明修(2001)。《第三部門經營策略與社會參與》。台北：智勝文化事業有限公司。
- 江明修譯(2004)。《非營利標竿管理》。台北：智勝文化事業有限公司。
- 何清雅(2006)。從組織文化探討人力資源活動外包與人力資源管理角色效能關聯性之研究。未出版碩士論文，國立中央大學，桃園縣。
- 吳明隆(2009)。《SPSS操作與應用：問卷統計分析實務》。台北：五南圖書出版股份有限公司。
- 吳知賢(1994)。組織文化剖析。《研考雙月刊》。18(2)，45-60。
- 吳焰修(1987)。《組織文化之研究－理論與應用之探討》。未出

- 版碩士論文，政治大學，台北市。
- 李宜珈(2004)。人格特質、組織文化與訓練遷移成效關係之研究—以銀行業為例。未出版碩士論文，大葉大學，彰化縣。
- 李睿哲(2004)。組織文化與人力資源管理策略對標竿旅館業者營運績效之影響。未出版碩士論文，國立中央大學，桃園縣。
- 李應宗(2002)。組織文化與知識分享之研究—以台北縣國民小學為例。未出版碩士論文，國立台北師範學院，台北市。
- 步明道(2004)。航空公司人員創造力人格特質、組織股利及主管支持與創造力之相關研究。未出版碩士論文，世新大學，台北市。
- 沈介文、徐明儀、陳銘嘉(2004)。當代人力資源管理。台北：三民書局。
- 肖嶸、張昌來、王小衛(2005)。體育社團組織的市場營銷。體育成人教育學刊。6(21)，23-24。
- 林洙如譯(2001)。為你的公司算算命-決定成敗的四種企業文化。台北：遠流出版社。
- 林泰安(1995)。員工參與和勞資關係氣候之研究：以楠梓加工區內中資、美資及日資企業為例。經濟部加工出口區管理處初版。
- 林惠敏(2006)。探討觀光旅館業的組織文化對組織績效之關聯性研究—以高雄地區為例。未出版碩士論文，南華大學，嘉義縣。
- 林欽榮(1983)。管理心理學。台北：五南書局。
- 林欽榮(2004)。組織理論與管理。台北：揚智文化事業股份

- 有限公司。
- 彭德中(譯)(1992)。改造企業文化－如何使企業展活力。台北：遠流出版社。(河野豐弘,1990)
- 彭德中(譯)(1994)。改造企業文化。台北：遠流出版社。(河野豐弘,1992)
- 段裕斌(2005)。組織支持、領導－成員交換關係對組織公民行為與組織承諾之影響－全職、部分工時餐飲服務人員之比較。未出版碩士論文，世新大學，台北市。
- 洪筱筑(2007)。非營利運動組織營運策略之研究。未出版碩士論文，國立台灣體育學院，台中市。
- 范貴鈞(2005)。企業夥伴關係管理與組織競爭力之研究。出版碩士論文，國立交通大學，新竹縣。
- 徐自強(2007)。企業組織競爭力評量。品質月刊。43(10)，37-41。
- 張立民(1989)。參與式管理制度在國企業的應用-以大高雄地區為例。未出版碩士論文，中山大學，高雄市。
- 郭文彬(2001)。公賣局啤酒資源條件競爭優勢個案分析-資源基礎理論之應用。未出版碩士論文，國立交通大學，新竹縣。
- 陳千玉譯(1996)。組織文化與領導。台北：五南。(Edgar H. Schein, 1996)
- 陳富祥(2005)。組織文化、ISO 品管制度對內部服務品質與組織績效影響之研究-以台灣區各縣市警察局為例。未出版碩士論文，南華大學，嘉義縣。
- 陳慧芬(1998)。組織文化的意義與功能。台中師院學報。12，1-21。

- 陳澤義(1992)。何謂非營利組織？*經濟前瞻*。28，179-180。
- 陳繼盛(1985)。勞資關係。台北：正中書局。
- 傅肅良(1983)。人事管理。台北：三民書局。
- 游淑卿(2003)。顧客關係管理與組織文化對服務品質的影響－以國內銀行業為例。未出版碩士論文，世新大學，台北市。
- 華幸娟(2006)。企業推動員工協助方案與組織文化、組織承諾關聯性之研究。未出版碩士論文，中國文化大學，台北市。
- 黃彥翔(2002)。體適能指導員工作滿意度模式與會員滿意度模式之研究。*體育學報*。33，155-164。
- 黃彥翔、林千源(2004)。導師領導、班級支持對於學生團隊行為之影響－以弘光科技大學護理科為例。*國立體育學院論叢*。14(2)，131-148。
- 黃英忠(2002)。人力資源管理。台北：華泰文化事業股份有限公司。
- 楊依晉(2003)。員工涉入－組織權威價值與員工效能之研究。未出版碩士論文，中原大學，中壢市。
- 楊雁琳(2004)。領導行為、知識管理、經營策略與企業文化對組織績效關係之研究－以玉山銀行、花旗銀行、第一銀行為例。未出版碩士論文，立德管理學院，台南市。
- 楊宗文(2005)。非營利體育組織人力資源現況及其因應策略。*國民體育季刊*。2(34)，63-70頁
- 廖學明(2003)。非營利運動組織應用善因行銷行為之研究－以臺北縣體育會幼兒體育委員會及其合作企業為例。未出版碩士論文，輔仁大學，台北縣。

- 劉宜璇(2002)。非營利性運動組織財源籌募策略個案研究。
未出版碩士論文，國立台灣師範大學，台北市。
- 蕭文瑞(2005)。組織文化與工作特性對組織公民行為之影響：台灣航空業員工為例。未出版碩士論文，國立中山大學，高雄市。
- 蕭慶璋(2004)。公營企業員工參與制對工作滿足、組織承諾與工作投入之實證研究。未出版碩士論文，義守大學，高雄縣。
- 賴名彥、畢璐鑾(2007)。非營利體育組織爭取社會資源之策略應用。大專體育。92，53-59。
- 鍾旻芝(2005)。勞動者之員工參與、工作溝通、勞資關係關聯性之實證研究－以電子產業勞動者為研究對象。未出版碩士論文，中國文化大學，台北市。
- 羅旭壯(2001)。非營利運動組織主管對贊助認知之研究。未出版碩士論文，輔仁大學，台北縣。

西文部份

- Ansoff, H. I. (1979). *Strategic Management*, London : Macmillan. 92.
- 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.
- Bamberger, I. (1989) Developing competitive advantage in small and medium size firms. *Long Range Planning*, 22(5), 80-88.

- Barney, J. B. (1986). Organizational Culture : Can It be a source of the Corporate Competitive Advantage ?
Academy of Management Review, V.II(3), 263-272.
- Black, J. S., & Gregersen, H. B. (1997). Participative decision- making: An integration of multiple dimensions.
Human Relations, 50(7), 859-878.
- Cascio W. F., (1995), *Managing Human Resource*, NY : McGraw-Hill.
- Cotton, J. L., Vollrath, D. A., Froggatt, K. L., Lengnick-Hall, M. L., & Jennings, K. R. (1988). Employee Participation: Diverse forms and different outcomes. *Academy of Management Review*, 13(1), 8-22.
- Cotton, J. L.(1990). *Employee Involvement*. Methods for improving performance and work attitudes. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1984). *Corporate Culture*. New York : Common Wealth Publishing.
- Denison, D. R., (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York : John Wiley & Sons.
- Dochler, H. P., & Wilpert, B. (1978). Conceptual dimensions and boundaries of participation in organizations: A critical evaluation, *Administrative Science Quarterly*, 23, 1-39.
- Edgar H. Schein(1996). *Organizational Culture and Leadership*.17-28.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa,

- D.(1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. & Davis-LaMastro, V.(1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation.*Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.
- Harrison, R. (1972), Understanding Your Organization's Character, *Harvard Business Review*, Vol. 50, No. 3, 119-128.
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1995). "The Comparative Advantage Theory of Competition", *Journal of Marketing*, April, vol. 59, 1-15.
- Levinson, H.(1965). Reciprocation: the relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9, 370-390.
- Locke, E. A., & Schweiger, D. M. (1979). Participation in decision-making: One more look, *Research in organizational behavior*, 1, 265-339.
- Martin, J. (1985). *Human Recourse Management*. Oxford University Press, London.
- Mitchell, T. R. (1973). Motivation and participation: An integration. *Academy of Management Journal*, 16(4), 670-679.
- Ouchi, W. G., (1981). Theory Z : How American Business Can Meet the Japanese Challenge, *Reading, Mass :* Addison-Wesley.

- O'Reilly, Charles A., III. (1977), "Personality Job Fit — Implications for Individual Attitudes and Performance", *Organizational Behavior and Human Resources*, Vol. 18, No. 1, 36.
- Poole, M.(1986). *Industrial Relations: Origins and Patterns of National Diversity*, London: Routledge & Kegan Paul press.
- Porter, M.(1980). *Competitive Strategy*, New York: Free Press.
- Porter, M. E. and V. E. Millar (1985) How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review*, 149-160.
- Quinn, R. E., & McGrath M. R.(1985). The transformation of organizational cultures : a competing value perspective. In P. J. Forst, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C.Randall, M. L., Cropanzano, R., Bormann, C. A., &
- Birjunlin, A.(1999). Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 159-174.
- Reimann, B. C., & Wiener, Y. (1988). Corporate Culture Avoiding the Elitist Trap. *Business Horizons*, 31(2), 36-44.
- Robbins, S. P. (1992). *Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, NJ:Prentice Hall, Inc.
- Robbins, S. P. (1998). *Organizational Behavior, 8th ed.*, Upper Saddle River, NJ. Prentice Hall International.
- Robbins, S. P. (2001), *Organization Behavior, 9th ed.*, New

- Jersey : Prentice Hall Inc.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership. 2nd edition*. San Francisco : Jossey-bass.
- Schuler, B. S. (1980), A role and expectancy perception model of participation in decision making, *Academy of Management Journal*, 23(2), 331-340.
- Sherrington, J., & Stern, J. (1997). *HR's Role in Culture Change*. HR Focus, April
- Shore, L. M. & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774-780.
- Smircich, L., (1983). Concepts of Culture and Organization Analysis, *Administrative Science Quarterly*, September, pp. 339-358.
- Terrence, E. D., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, MA: Addison Wesley Publishing Company, Inc.
- Wallach, E. J. (1983). "Individuals and organizations : The cultural match". *Training and Development Journal*, Vol. 37, No. 2, 29-36.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.

親愛的先生/小姐 您好：

這是一份學術問卷，主要為瞭解非營利運動組織的組織文化、組織支持、員工涉入和組織競爭力的現況。在此懇請貴會協助作答，貴會的寶貴意見不僅有助於本研究的完成，更能提供組織作為提升組織競爭力的參考依據。本問卷採不記名方式，所有內容絕不對外公開，請您放心依實際狀況填答。最後，在此向您致上十二萬分的謝意。

敬祝

身體健康 萬事如意

國立台灣體育學院 休閒運動管理研究所

指導教授：黃彥翔 博士

研究生：張育領 敬上

第一部份 非營利運動組織類型

請問貴組織為以下哪種類型之體育運動團體？請在適當的□內打勾。

- 1、互益型非營利運動組織：只針對會員或是組織參與者進行服務的組織，如中華民國全國高級中等學校體育總會。
- 2、公益型非營利運動組織：強調服務對象及服務內容，但資金的募集可以是公益為導向的向服務對象提供某些服務所產生的營收或是接受民間捐贈與政府補助，如中華民國路跑協會等。
- 3、捐贈型非營利運動組織：組織的營運資金主要來自於向特定人士的募款或捐贈，如財團法人希望基金會，另外還有為紀念某一特定人物或事件成立的團體，如財團法人徐亨體育文化基金會等。
- 4、專業型非營利運動組織：組織的決策核心來自於某些專業熱心人士，因本身財力有限，但他們有理想、有熱情、有能力，找到財務支持後成立組織，並以專職人員或志工的身分參與、領導該組織，並主持國內各種專業證照之發放等，如中華民國田徑協會等。
- 5、企業型非營利運動組織：這些組織的成立和運作都依附在捐款的企業體，組織的執行長對於組織的大方向未必有影響力，甚至組織的使命與行動都在配合贊助企業，如台灣啤酒籃球協會等。
- 6、綜合型非營利運動組織：有些組織之營運模式並不單純屬於以上五大類型，並可能綜合以上，無法將之獨立的分類，所以將其歸類為綜合型非營利運動組織。

第二部份 組織文化

下列問題為組織文化的相關描述，請就您對自己組織的理解與觀察，將您實際感受到的情況依同意程度在適當的□內打勾。

題 項	非常不同意	不同意	沒意見	同意	非常同意
7、組織員工間彼此相互合作.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8、組織大部分的員工富冒險進取的精神.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9、組織員工間會彼此信賴.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10、組織的工作氣氛充滿活力.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11、組織很鼓勵員工接受新觀念、求創新.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12、組織的各項層級劃分明確.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13、組織擁有完善的規章制度.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14、組織給予員工相當之自主和自由.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15、組織極重視工作績效.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16、組織經常鼓勵員工思考.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17、組織工作能給予人安全感.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18、組織的管理相當嚴格.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19、組織的業務管理處理程序均相當明確.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20、組織對待員工均一視同仁.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21、組織經常給予員工鼓勵與獎勵.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第三部份 組織支持的認知

下列問題在於瞭解您與組織間的關係，請依您在組織中所感受到的實際情況在適當的□內打勾。

題 項	非常不同意	不同意	沒意見	同意	非常同意
22、組織相當重視我的貢獻與付出.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23、如果可以雇用一個薪資比我低的人來取代我，組織就會這樣做.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24、組織並不感激我額外付出的努力.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25、組織會很重視我的目標和價值.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26、組織並不重視我提出的任何抱怨.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27、組織會做一些忽視我個人利益的決策.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

題項	非常不同意	不同意	沒意見	同意	非常同意
28、組織會在我需要協助時伸出援手.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29、組織真的很關心我的福利.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30、組織會協助我將工作做得更好.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31、即使我盡了全力去完成工作，組織也不會注意到.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32、當我需要特殊的協助時，組織會願意幫我.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33、組織會關心我對自己的工作是否感到滿意.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34、如果有機會的話，組織會佔我便宜.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35、組織對我一點也不關心.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36、組織非常在意我提出的意見.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37、組織對於我工作上的表現感到驕傲.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38、組織會盡可能使我的工作變得更有興趣.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第四部份 員工涉入

請問貴組織在下列各事項中，已賦予員工何種權力？請依您組織的實際情況在適當的□內打勾。

題項	非常不同意	不同意	沒意見	同意	非常同意
39、組織賦予我參與獎金及紅利議題的決策的權力.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40、組織賦予我參與薪資制度議題的決策.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41、組織賦予我參與教育訓練議題的決策的權力.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42、組織賦予我參與生產流程及物料管理議題的決策的權力.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43、組織賦予我參與行銷規劃議題的決策的權力.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44、組織賦予我參與產品計劃議題的決策的權力.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45、組織賦予我參與研究發展議題的決策的權力.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46、組織賦予我參與投資計劃議題的決策的權力.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47、組織賦予我參與組織未來發展方向議題的決策的權力.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48、組織賦予我參與促銷計劃議題的決策的權力.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49、組織賦予我參與財務規劃預算議題的決策的權力.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50、組織賦予我參與工作條件議題的決策的權力.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51、組織賦予我參與安全衛生議題的決策的權力.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第五部份 組織競爭力

下列題項主要是瞭解貴組織的競爭力相較於其他競爭者的表現程度的強弱，請依您的感受在適當的□內打勾。

題 項	非 常 弱 的	弱 的	中 等	強 的	非 常 強 的
52、組織能提供可靠服務的能力.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53、組織提供高品質服務的能力.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54、組織提供有特色產品或活動的能力.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55、組織提供符合社會需求服務的能力.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56、組織增加員工生產力.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57、組織提供可靠的執行能力.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
58、組織以有限人力或資源完成既定任務的能力.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59、組織組織妥善規劃人力資源的能力.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60、組織提供會員發展訓練的能力.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
61、組織提供快速完成任務的能力.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
62、組織降低完成任務前置時間的能力.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
63、組織服務組合彈性能力.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
64、組織跟隨潮流變更的能力.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
65、組織掌握世界脈動的能力.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
66、組織國際化的能力.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第六部分 填答者基本資料

請您依照實際狀況在□打勾或填入合適的答案。

- 67、性別：男 女
- 68、年齡：20歲以下 21歲~30歲 31歲~40歲 41歲~50歲
51歲~60歲 61歲以上
- 69、學歷：國小 國中 高中 專科 學士 碩士 博士
其他
- 70、教育背景：是否為體育、運動、休閒相關科系畢業？是 否
- 71、您目前每個月的薪資為：無 1~10,000元以下 10,001~50,000元
50,001~100,000元 100,001~155,000元
155,001~200,000元 200,000元以上
- 72、您的婚姻狀況：已婚 單身 其他_____

73、職稱：理事長 秘書長 單位主管 專職人員 兼職人員
志工 其他_____

74、服務年資：一年以下 1~2年 3~4年 5~6年 7~8年
8年以上

～本問卷到此結束，謝謝您的熱心協助！請再檢查一次，避免疏漏。～