

國立臺灣師範大學運動與休閒學院  
體育學系碩士學位論文

運動中心員工知覺組織支持、前瞻性人格  
與工作滿意度之研究



研究生：張政德  
指導教授：陳美燕

中華民國 106 年 6 月  
中華民國臺北市

口試委員與系主任簽字之論文通過簽名表



# 論文授權書



# 運動中心員工知覺組織支持、前瞻性人格與工作滿意度之研究

2017年6月

研究生：張政德

指導教授：陳美燕

## 摘要

本研究旨在探討新北市國民運動中心員工之行為，瞭解內部成員在知覺組織支持、前瞻性人格與工作滿意度之間的關係。研究對象為新北市國民運動中心員工，共計 519 人，以 6 家營運廠商經營之新莊、蘆洲、淡水、三重、樹林、板橋、永和、汐止與新五泰國民運動中心為研究範圍，研究方法使用了問卷調查瞭解現行新北市運動中心員工知覺組織支持、前瞻性人格與工作滿意度之現況，並以描述性統計、相關分析、單因子變異數分析、獨立樣本  $t$  檢定與迴歸分析來進行統計分析，研究結果顯示：(一)運動中心員工背景之差異性分析上顯示，不同「性別」員工對於「前瞻性人格」呈現顯著差異，不同「婚姻狀況」員工對於「前瞻性人格」與「工作滿意度」呈現顯著差異，不同「工作型態」員工對於「知覺組織支持」呈現顯著差異，不同「薪資水準」員工對於「知覺組織支持」與「工作滿意度」呈現顯著差異；(二)運動中心員工背景之相關分析上顯示，運動中心員工的年齡與前瞻性人格呈現顯著相關；(三)運動中心員工背景之迴歸分析上顯示，員工「知覺組織支持」與「前瞻性人格」對上「工作滿意度」呈現顯著關係。根據本研究結果彙整出之建議：本研究建議運動中心將前瞻性人格列為員工徵選評比項目，以及落實組織激勵制度，以增加組織競爭力和提高員工滿意度，達到組織永續經營之形態。

**關鍵詞：**新北市國民運動中心、人力資源管理、內部行銷

# **A Study of the Relationship Among Employees from Sport Center's Perceived Organizational Support, Proactive Personality and Job Satisfaction**

June, 2017

Author: Chang, Cheng-Te

Advisor: Chen Mei-Yen

## **Abstract**

The purpose of this study is to examine the behavior of employees in the New North City National Sports Centers, which in order to understand the employees in association with perceived organizational support, proactive personality and job satisfaction. The research object is the staff of the New North City National Sports Centers, totaling four hundred and fifty people included Xinzhuang, Luzhou, Danshui, Sanchong, Shulin ,Banqiao, Yong-He, Xi-Zhi, Xin Wu Tai National Sports Centers. We use questionnaire survey to know the situation of perceived organizational support, proactive personality and job satisfaction in the New North City National Sports Centers. In addition, we also use descriptive statistics, Person's correlation analysis, One-way ANOVA and regression to get Statistical Analysis. From the above, the results of the study show the following three points: (1) The staffs' background analysis of the differences shows differences in "proactive personality" for differences in "sex", differences in "marriage" for differences in "prospective personality" and "job satisfaction", differences in "salary" for differences in "perceived organizational support" and "job satisfaction". (2) The staffs' background analysis of the correlation shows differences in "age" for differences in "proactive personality". (3) The staffs' background analysis of the regression shows differences in "perceived organizational support" and "proactive personality" for differences in "job satisfaction". At last, based on the results of this study, we make some suggestions which reviewing proactive personality, implementing

rewards system so as to enhance competitiveness of organization and job satisfaction, to achieve the organization of sustainable management.

**Key words: National Sports Centers, Human Resource Management, Internal Marketing**



## 謝 誌

一轉眼，充實的碩士生活過了兩年，回想當初，大學畢業後為了學習更高深的學問，抱著學習的熱忱，來到了國立臺灣師範大學—體育研究所。自從開學的那天，課業、作業和課堂導讀，每天都讓我從早到晚的準備和預習，就是為了在課堂中能有更好的表現，直到今天，我做到了，我畢業了，感謝一路上支持我的所有人。

首先，非常謝謝這兩年指導我的恩師陳美燕教授。老師願意伸出溫暖的雙手，讓政德有機會踏入貴人美家族，認識這麼多優秀的學長姊，無私的論文指導，讓我能在碩士生活突破層層難關，順利的完成每一次的學術要求，也在生活層面支持著我，讓我能安心完成學業，順利的畢業，學生將銘記在心。接著，要感謝口試委員葉丁鵬教授和董益吾教授，提供政德在論文上的指導與建議，使我的碩士論文更加的精進且完善，也要謝謝所有體育研究所的師長們，在學期間的授課與關心，讓所有研究生都難以忘懷。也謝謝碩士期間幫助過政德的叮嚀學姊、劭緯學長和大狗學長。感謝一同研究的夥伴水晶學姊、啟芝學姊、Gary、良羽和維琳，我們在碩士期間一同學習和督促，才能在今天開花結果，順利的畢業。也感謝能在同一屆相遇的承諭學長、群元學長、品萱、懿仁和亭好，讀書會的點點滴滴使我更瞭解那份同甘共苦的精神。最後，要謝謝我的家人，我的媽媽、爸爸、弟弟、雅禎和莉媿，兩年的碩士期間，給我的鼓勵和支持，讓我能順利完成學業。

未來，我會更加的勇敢和茁壯，記住求學時的每一次教訓所獲得的寶貴經驗，在出社會銜接工作時，發揮出師大人的精神，絕對不讓師長們失望。

政德 于謹誌 2017.06

# 目次

|                         |          |
|-------------------------|----------|
| 口試委員與系主任簽字之論文通過簽名表..... | i        |
| 論文授權書.....              | ii       |
| 中文摘要.....               | iii      |
| 英文摘要.....               | iv       |
| 謝誌.....                 | vi       |
| 目次.....                 | vii      |
| 表次.....                 | ix       |
| 圖次.....                 | x        |
| <b>第壹章 緒論.....</b>      | <b>1</b> |
| 第一節 研究背景和動機.....        | 1        |
| 第二節 研究目的.....           | 4        |
| 第三節 研究問題.....           | 5        |
| 第四節 名詞釋義.....           | 5        |
| 第五節 研究限制.....           | 6        |
| <b>第貳章 文獻探討.....</b>    | <b>7</b> |
| 第一節 知覺組織支持之相關研究.....    | 7        |
| 第二節 前瞻性人格之相關研究.....     | 11       |
| 第三節 工作滿意度之相關研究.....     | 16       |
| 第四節 運動中心之相關研究.....      | 20       |
| 第五節 本章總結.....           | 24       |



|  |           |
|--|-----------|
| <b>第參章 研究方法</b> .....                    | <b>25</b> |
| 第一節 研究架構.....                            | 25        |
| 第二節 研究流程.....                            | 26        |
| 第三節 研究範圍與對象.....                         | 28        |
| 第四節 研究工具.....                            | 28        |
| 第五節 資料處理與分析.....                         | 31        |
| <br>                                     |           |
| <b>第肆章 結果與討論</b> .....                   | <b>33</b> |
| 第一節 新北市國民運動中心員工之特性與現況分析.....             | 33        |
| 第二節 運動中心員工知覺組織支持、前瞻性人格與工作滿意度之差異性分析...38  | 38        |
| 第三節 運動中心員工知覺組織支持、前瞻性人格與工作滿意度之相關分析.....43 | 43        |
| 第四節 運動中心員工知覺組織支持、前瞻性人格與工作滿意度之迴歸分析.....46 | 46        |
| <br>                                     |           |
| <b>第伍章 結論與建議</b> .....                   | <b>48</b> |
| 第一節 結論.....                              | 48        |
| 第二節 建議.....                              | 52        |
| <br>                                     |           |
| <b>引用文獻</b> .....                        | <b>54</b> |
| <br>                                     |           |
| <b>附錄一 研究問卷</b> .....                    | <b>62</b> |

# 表 次

|   |    |
|---|----|
| 表 2-1 新北市國民運動中心基本資料概述表.....               | 22 |
| 表 3-1 研究問卷參考量表.....                       | 29 |
| 表 3-2 知覺組織支持量表信度分析摘要表.....                | 29 |
| 表 3-3 前瞻性的格量表信度分析摘要表.....                 | 30 |
| 表 3-4 工作滿意度量表信度分析摘要表.....                 | 31 |
| 表 4-1 運動中心描述性統計分析摘要表.....                 | 33 |
| 表 4-2 運動中心員工描述性統計分析摘要表.....               | 35 |
| 表 4-3 運動中心員工描述性統計分析摘要表.....               | 36 |
| 表 4-4 不同性別員工之獨立樣本 <i>t</i> 檢定摘要表.....     | 39 |
| 表 4-5 不同婚姻狀況員工之獨立樣本 <i>t</i> 檢定摘要表.....   | 39 |
| 表 4-6 不同工作型態員工之獨立樣本 <i>t</i> 檢定摘要表.....   | 40 |
| 表 4-7 不同薪資水準員工之變異數分析摘要表.....              | 41 |
| 表 4-8 運動中心員工知覺組織支持、前瞻性的格與工作滿意度之相關分析表..... | 43 |
| 表 4-9 運動中心員工知覺組織支持、前瞻性的格與工作滿意度之迴歸分析表..... | 46 |

# 圖 次

|                   |    |
|-------------------|----|
| 圖 3-1. 研究架構圖..... | 25 |
| 圖 3-2. 研究流程圖..... | 27 |



# 第壹章 緒論

新北市國民運動中心在近期已有 11 家營運，逐漸成為新北市民運動的好去處，但其建置與規劃較晚，使得相關研究仍相當不足，因此，本研究希冀探討國民運動中心員工知覺組織支持、前瞻性人格與工作滿意度之間的關係，以瞭解員工對於組織之感受。本章主要分為五節，分別為：第一節闡明研究背景與動機；第二節提出研究目的；第三節依據目的提出本研究之問題；第四節名詞釋義；第五節則為本研究之限制。

## 第一節 研究背景和動機

隨著世界各國經濟發展和產業結構的改變，許多國家已經從早期的農業社會，漸發展為工業社會，並進一步轉以服務業為導向。從統計數據來看，臺灣的服務業佔 GDP 比重已逐年成長，從 1980 年代的 53% 到 2011 年達 66%，而服務業的從業人數自 85 年起，正式超越工業部門成為我國勞動市場主軸，創造大量的就業機會（行政院主計總處 [主計處]，2016），而就業人數比重也逾 60%，顯示出臺灣就業市場正轉以服務業為主的產業型態（臺灣服務業聯盟 [臺服盟]，2016），我國運動服務業員工人數從 95 年 51,641 人至 103 年增加到 68,328 人（教育部體育署 [體育署]，2016），運動服務業的人力需求逐年增加，漸成為運動產業的核心，是透過與消費者連結所形成的網絡（蔡芬卿，2007）。

在運動產業中，運動中心亦是服務業的一環，近幾年來由於同業競爭之激烈，加上多數民眾選擇的運動場地，仍是無需收費的學校運動場館、公園、社區大樓運動設施等，以及許多的私人俱樂部、健身中心（健身工廠、專為女性設計的 Curves）、舞蹈教室等休閒運動場地，民眾在許多運動資源的選擇下（吳嘉浚、張文榮、林美玲、吳福明，2016）。已削弱運動中心的市場競爭優勢，使得許多場館紛紛轉以創意發展，並以提供優質服務為主的經營導向。各家業者在硬體設施與設備都趨於相同之時，人力資源的發揮就極為重要，尤其運動服務業的員工所處的工作環境，是極具高度繁雜性的工作內容，例如：運動中心在聖誕節舉辦耶誕嘉年華與寒假時所舉行的寒令營活動。館內員工在舉行活動

時，絕對不是活動部或是企劃部門所規劃單獨執行的，必定需藉由全部中心員工一同動員才能順利完成活動，此外，員工也必須處理各式的顧客問題以提供最佳的服務，因此，運動中心的員工在面對各式各樣的問題時，必須保持著沉穩、冷靜的態度，以傳遞優質的服務給予顧客，此時，組織給予員工的支持或是關心，都會讓員工在遇到困難時，更能努力的奉獻自己，以及當具有主動積極人格特質的員工，能發揮自身的價值，主動地發現問題，並設法解決它，使得在運動中心內的員工，能滿意自身的工作，並進一步地為組織有所奉獻。

現今運動產業的發展極為興盛，在多變的職場環境中員工本身之人格特質，能使他們在面對挑戰時展現主動、積極的態度外，來自組織的支持亦是一項重要社會支持因素。Eisenberger, Huntington, Hutchison, 與 Sowa (1986) 最先提及知覺組織支持 (perceived organizational support, POS) 的概念，是指員工心中發展出一種信念，來評估組織對員工貢獻及福利的重視程度，當員工感受到組織的回饋時，會加倍努力的提高工作績效 (陳建丞，2008；林昆玄、馬于雯，2010)。簡言之，員工在企業底下為其付出心力的同時，會察覺環境的氣息，也就是藉由將組織擬人化，透過自身的知覺去理解企業這個無形的機體，並將其轉化成有形人的概念，使員工評估自身被重視的程度，進而在獲得支持的同時，竭盡所能的投報心力，產出最好的工作績效。員工對於組織的支持與工作績效間的關係，在學理依據上，可從社會交換理論做探討，若組織成員感受到組織對其信任並重視其價值、與照顧其福祉時，會對組織產生一種回報的「義務感」，也會提升其組織承諾，進而展現對組織有利的行為來履行自己對組織的回報義務。透過這種交換過程，交換雙方會建立起一種互利、互惠的關係 (卓正欽、魏秀玲、郭宏偉，2015)。由此可知，員工在感受到組織的關懷、眷顧時，心中會產生回饋組織的義務感，並以自身的行動做為回報的一種交換過程。

良好的服務品質提供是運動服務業的核心，服務品質端賴運動休閒服務人員的專業素質，使得第一線服務人員的臨場應對相形之下極為重要，也是組織成敗的關鍵因素，是此，人格特質就是一個值得關注的變項，在組織心理學的領域中，人格特質一直以來


都受到了廣泛的重視，其中，前瞻性人格特質亦是一個例子。前瞻性人格 (proactive personality) 又稱為主動性人格，是 Bateman 與 Crant 於 (1993) 最先提出的，前瞻性人格是相對不受環境限制，且擁有相對穩定傾向，會主動尋求改變環境的個體。擁有前瞻性人格的員工，會積極尋求機會、採取行動、展現主動及毅力，較易對於工作挑戰呈現正面思考 (Seibert, Kraimer, & Crant, 2001)。是此，在服務業競爭激烈的時代中，員工除了透過內部訓練提升專業服務及形象外，更重要的是在組織招募新血時，能否透過重重的篩選機制，留任下具有正向、積極人格特質的員工，以節省企業在人力資源上的投資，並發揮員工的最大價值。目前，國內以主動性人格為研究主軸的文獻甚少，其中，以此變項為運動組織之研究更為不足，固有其探究之必要。

在過往的企業觀點中，管理者認為人力資源係為公司的負擔，亦是一種財政上的成本，理所當然的為了節省成本因此傾向降低人力支出，然而，在近期的研究中一致發現，人力資源的重要性是不可言喻的，組織工作者若可以在工作中找到自我的價值，發揮自己的所長，將能促使工作者感到滿意，且對組織感受到認同。在一個組織當中，員工的工作滿意度提高，顯示員工對於自身的工作抱持著正向且積極的心態，早期的工作滿意探討，著重在工作的情境或工作的特性影響個體工作滿意程度的來源，也就是工作滿意是來自於工作的情境與環境，近期的研究中，工作態度中的人格特質，組織所提供的升遷、獎金等制度，也是造成員工滿意的因素之一 (Kaliski, 2007；柳立偉、蔡茂其、楊欽城, 2010)。因此，在工作滿意的研究中可以發現，來自組織的關心、支持，以及員工的人格特質，都能使工作者在工作時產生良好的滿意度。

運動中心之場域，販售的是一種無形的服務，民眾除了重視運動中心的設施與環境外，工作人員的服務亦是一項關鍵的成功因素，因此有必要探究內部員工的相關感受。從上述中，可以發現員工的人格特質在工作場域中的重要性，積極、主動性格的人，能在面對挑戰時，勇於帶領同事共同突破障礙，創造出優異的表現，此時，組織給予員工的支持，能讓他們覺得付出的努力能得到應有的回饋時，工作滿意度也會相對較高，此外，工作滿意度亦和工作環境、薪資與組織支持等因素有關，是一種工作時的感覺，本

研究所關注的運動中心員工在近期因運動產業的興起，使得從事運動與休閒相關的人員日漸居多，而企業在內部管理層面是否有革新的改變尤其重要，員工在任職時能否知覺組織給予的適度關懷甚至成員間的團隊氣氛融洽，都是員工能否有良好表現的關鍵因素，過去的研究也大多支持此一觀點 (Eisenberger et al., 1986；卓正欽，2015)。運動服務業員工本身的人格特質使其在面對顧客的過程中，能傳遞良好的服務品質以及在面對職場的壓力時，亦能不受環境阻力的限制積極主動的展現自我，過去的文獻已提出許多可能有效預測工作績效的變數，包括：人格特質、個人能力等因素 (洪緯典，2014)，同時，人格特質也能預測人際間關係之滿意度，也可以預測整體的工作滿意度。

然而過去的研究中多半偏重於探討知覺組織支持對工作績效之間的關係，像是幸福感、正向心情等變項作為探討因素，在人格特質方面少有介入，尤其是前瞻性人格特質的員工在運動服務業所做的探究。因此，本研究冀望以運動中心做為標的，探討員工在知覺組織支持、前瞻性人格對於工作滿意度間的關係，以此關係瞭解組織之發展。



## 第二節 研究目的

根據前述運動中心現況，本研究期望藉由國內運動中心員工服務行為之現況瞭解，探討員工知覺組織支持、前瞻性人格及工作滿意度間的關係，以期能完成研究之說明，進而達到本研究目的，探討如下：

- 一、瞭解運動中心員工的人口統計變項在知覺組織支持、前瞻性人格與工作滿意度之現況。
- 二、分析運動中心員工不同人口變項在知覺組織支持、前瞻性人格與工作滿意度之差異情形。
- 三、探討運動中心員工的知覺組織支持、前瞻性人格與工作滿意度的關係。

### 第三節 研究問題

本研究根據研究目的，以運動中心員工為研究對象，欲探討以下之問題：

- 一、運動中心員工之人口統計變項現況為何？
- 二、不同人口統計變項的員工在知覺組織支持、前瞻性人格和工作滿意度的差異情形為何？
- 三、運動中心員工在知覺組織支持、前瞻性人格對工作滿意度的相關性為何？
- 四、運動中心員工在知覺組織支持、前瞻性人格對工作滿意度的解釋力為何？

### 第四節 名詞釋義

本研究內容所提及之名詞，為能清楚解釋其完整觀念，將分為知覺組織支持、前瞻性人格、工作滿意度與運動中心，並依照順序進行釋義：

#### 一、知覺組織支持 (perceived organizational support)

知覺組織支持是透過組織影響員工的待遇，進而使員工如何解釋組織對於自己的款待，而構成員工對於組織的信念使而產生動機 (Eisenberger et al., 1986)。本研究所稱知覺組織支持，是運動中心員工在達到一定工作績效時，所知覺到組織是否重視他們的貢獻與關懷他們的程度，並且給予一定之獎酬。

#### 二、前瞻性人格 (proactive personality)

前瞻性人格特質的個體較少受到環境的約束，反而是自動自發的行塑環境，他們可以辨別有利的機會，並且積極採取一連串的主動性行為，堅持到他們所能帶來有意義的改變為止 (Bateman & Crant, 1993)。本研究所定義之前瞻性人格，是指運動中心員工在面對顧客或工作上之問題時，能主動尋求解決的辦法，以及適時給予同事的支持。

#### 三、工作滿意度 (job satisfaction)


George 與 Jones (2008) 指出工作滿意度是人們對於他們工作時的感覺和信念的集合，而工作中的滿意度水準，可以從極度不滿意到極度滿意，除了對他們的工作有一個



整體的態度外，員工在工作時亦會發展出不同的態度，像是工作的類型、同事、主管與薪酬等。本研究所定義的工作滿意度，是員工在從事工作時，因工作的型態、同事和主管間之良好關係與激勵性獎酬的提供等因素，所產生內心的滿意之感覺。

#### 四、運動中心 (sports center)

一般國內外所稱之運動中心意指該建築設施為一可供各種室內與室外運動、休閒，及活動之綜合性場所，其建置內容以游泳池、各類球場、體適能、有氧舞蹈、攀岩，及技擊類等設施為主（行政院體育委員會 [體委會]，2010）。本研究運動中心係指，新北市之國民運動中心，其場館整體內部活動設施有：主要核心運動設施以及附屬運動設施。其中，核心運動設施中，涵蓋一般民眾所喜愛的室內溫水游泳池、體適能中心、韻律教室、羽球場、綜合球場和桌球場等六項設施；附屬運動設施則是有兒童遊戲室、哺乳室、棋藝閱覽室、會議室、運動傷害防護室、行政管理辦公室、服務台、販賣部、廁所、淋浴間等（教育部體育署，2015）。



#### 第五節 研究限制

研究者在進行研究目的擬定後，研讀文獻與相關資料，進一步的擬定出研究範圍與對象，過程中已盡量力求研究之嚴謹性，但仍有部分的限制，茲將本研究的限制敘述如下：

一、本研究以新北市國民運動中心為研究範圍，由於國民運動中心之地域屬新北市，無法以此研究結果推論至其他縣市場館，其營運方式也與私人運動俱樂部或其他類型運動場館有所不同，故也無從類推，為本研究的限制之一。

二、本研究是以新北市國民運動中心之員工為研究的對象，探討員工人格特質和心理狀態之特性，由於運動中心工作性質屬運動服務業之範疇，但因國民運動中心之服務有其產業之特殊性，故無從類推至其他服務業之員工心理狀態，像是金融服務業、餐飲服務業等，亦為本研究限制之一。

## 第貳章 文獻探討

本章旨蒐集知覺組織支持、前瞻性人格、工作滿意度與運動中心之相關文獻，以瞭解變項之間的關係。本章主要分為五節，分別為：第一節探討知覺組織支持相關研究；第二節探討前瞻性人格之相關研究；第三節探討工作滿意度之相關研究；第四節探討運動中心之相關研究；第五節則為本章的總結。

### 第一節 知覺組織支持之相關研究

#### 一、知覺組織支持之定義

Eisenberger 等在 (1986) 提出了知覺組織支持 (perceived organizational support, POS) 的概念，是指員工心中發展出一種信念，來評估組織對員工貢獻及福利的重視程度，當員工內心感受到來自於組織的支持時，會加倍認真的工作以提高績效。透過社會交換的方法，可以瞭解引起員工對組織產生情感的過程，組織高層所擬定的決策，透過員工的執行以達期望之績效表現，而員工所認知的情感，是透過將組織本身擬人化，而將組織視為一行動的代理人，此時，員工會發展出一總體信念，認為組織會評量他們的貢獻程度以及在乎他們身體的健康與幸福，進而使員工的工作努力與滿足需求 (Steven, 1997; Eisenberger et al., 1986)。組織的成功與其成員的配合佔很大的因素，員工對於組織的評價，像是關心他們的幸福感與良好的溝通，都能使組織在面臨危機或挑戰時，能屹立不搖的突破困難、解決問題，甚至讓員工與管理者以及組織建立起良好的工作關係，以增加成員對組織的認同和提高生產力，進一步地為組織奉獻，以達有利於組織的績效 (Neves & Eisenberger, 2012)。

從過去到先在，諸多研究人員認為知覺組織支持和工作滿意度及工作績效間正面關係，也提出許多的理論尋找出當中的關係 (Eisenberger, Fasolo, & Davis, 1990; Rhoades & Eisenberger, 2002)。當組織提供適度的資源與關心，並報答那些良好工作表現的員工，與幫助度過工作上的困難，間接產生員工認知的改變，認為組織是在乎自己的，員工會

試圖的報答組織的支持，積極地展現自我，並提高工作表現還與回報，相反的，員工若感受不到來自於組織的支持，或者組織管理是屬於責備式管理，他們很可能會保留付出，呈現低迷的工作表現，以及消極的工作態度，甚至產生低水準的角色內工作績效與角色外工作績效，致使知覺組織支持的水準降至低點 (Shoss, Eisenberger, Restubog, & Zagenczyk, 2013 ; Cullen, Edwards, Casper, & Kevin, 2014)。探究其背後所蘊藏的心理因素機制，社會交換理論 (Social-exchange Theory) 就是基於組織成員本身所認為的義務感 (obligation)，而發展出回報的行為。在雇主和員工之間關係的維持上，員工會在實際的行動上付諸努力甚至展現出對雇主的忠誠，展現出優質的態度以換取貢獻之回報，亦即實際的獎酬像是薪資、福利，或是精神層面的回饋像是自尊、讚賞及關懷等，要是互惠的規則被破壞時，員工即會發生不適感受，進而不履行其義務 (Eisenberger et al., 1986)。Rhoades 與 Eisenberger (2002) 亦曾針對有關知覺組織支持的文獻做理論整理與歸納，他們認為知覺組織支持和工作績效間有顯著的相關性，當中的機轉可能是藉由互惠 (reciprocation) 機制和滿足社會情緒需求 (socio-emotional needs) 等兩種機制。一般來說，部分研究所採用的社會交換理論，即可用來解釋互惠 (reciprocity) 機制對於員工所產生的物質交換因素，即當組織內部員工感受到來自組織的高度回饋，便會使他們以工作努力及忠誠度，回饋組織所提供的有形利益與報酬，以換取組織所應該提供的酬賞。另一個較易被人們給忽視的機制則是社會情緒機制，亦是能用作解釋透過情感面的支持，來提高員工的行為績效之因素，當員工感受到組織支持時，會解讀成組織的關心是出自於尊重、關懷與認可方面的需求 (Eisenberger et al., 1986)，致使員工能在工作時維持愉快的心情與降低緊張感 (陳建丞，2008；林惠彥、陸洛、吳珮瑤、吳婉瑜，2012)。

依照組織與員工的互利觀點，知覺組織支持與績效-獎酬期待之間，同樣也有相互影響之關係。員工的預期心理，使得他們認為組織會在生產行為後給予獎酬，並相信組織重視本身付出的貢獻，因而使員工提升工作表現 (林惠彥等，2012)。意味著高度的知覺組織支持將會再強化員工對於「高績效的工作表現將會獲得酬賞」的期望 (黃睦芸，2010)。換言之，員工對於獎酬的期待，是提升他們付諸行動的力量，亦即績效-獎酬期

待的高低，會進一步地影響員工對於組織支持的感受，促使員工為了達成特定績效，而產生有利於自己和有利於組織之行為，是為換取最終之獎賞。

綜觀上述，知覺組織支持是一種員工的認知，透過擬人化的過程，將組織視為有形的個體，意味著組織即是一位領導者的概念，雙方藉由良好的溝通，建立起一座優質的互動橋樑，當組織面臨危機時，能有效地解決問題，使之成為互利共生的關係。在心理機制方面，許多研究皆以「社會交換理論」以及「績效-獎酬期待」解釋員工對於工作表現或工作績效是有正向關聯的，因為組織所提供的獎酬訊息，能讓員工認為自身的付出亦能換取回報，而個人所知覺組織支持的態度會傾向於提高工作表現，藉以回饋組織的恩賜。若從社會情緒機制的觀點來看，也能解釋組織支持對於員工表現的影響，成員內部的人際關係，或者組織所給予員工心靈層面的支持、鼓勵，都會增加員工員工的努力與忠誠，進而提升工作績效，以報答組織的關心。

## 二、相關研究

陳建丞 (2008) 的研究，以跨期實地研究方法，針對來自於臺灣北部 13 家公司，一共 189 位員工，及 38 為直屬主管施測後，發現組織公民行為、正向心情與工作中的壓力會部分的中介知覺組織支持和工作績效之間的關係；亦即當員工知覺組織支持程度提高時，會透過提昇自己的組織公民行為、正向心情和降低工作的壓力，進而提高自己的績效表現。

林昆玄與馬于雯 (2010) 以軍中不同軍種連級輔導長 260 人為研究對象，探討國軍連級輔導長在知覺組織支持和工作心流經驗對其工作績效的影響。從研究結果中得知：  
1、知覺部隊支持會對任務績效產生直接且正向的影響；2、知覺部隊支持會對情境績效產生正向的影響；3、知覺主管的支持會直接的影響情境績效 4、知覺部隊支持會直接的影響個體在工作中的心流經驗；5、個人的工作心流經驗對於任務績效會產生正向的影響；6、工作心流經驗會直接且正向的對情境績效產生影響。

Miao (2011) 的研究，調查中國大陸國有企業內的所有員工與主管，知覺組織支持和工作滿意度對組織公民行為與任務績效之探討。研究結果指出：一、知覺組織支持會

影響員工的組織公民行為與任務績效之關係；二、工作滿意度會與組織公民行為和任務績效有正相關。

林惠彥等 (2012) 以快樂的員工更有生產力命題，探討「快樂的員工即是高生產力的員工」之研究，透過正向的心理資本 (positive psychological capital) 聚焦，審視快樂與生產力間的關係，並以擴張—積聚理論 (The broaden-and-build theory) 作為焦點，探索快樂和工作績效之間的關係。另外，依據工作的投入模式 (work engagement model) 來探索員工的態度在其之中所扮演的調節因素，並站在企業的角度思慮快樂對生產力的提升，亦即透過組織的支持以提高員工的幸福感受。研究的方法以問卷作為研究工具，選擇來自於全臺正職員工為對象，剔除無效問卷後，實際回收 598 份的有效問卷，透過階層式迴歸分析來檢驗假設。研究結果發現：幸福感能有效預測工作績效表現，工作態度在於幸福感與工作績效間有顯著調節效果，也就是工作滿足和組織承諾兩者皆會加強幸福感與工作績效之間的正面關係。另外，知覺組織支持確實可以提高員工幸福之感受，而知覺組織支持與工作績效之間則可以透過幸福感作為中介機制。

Cullen 等 (2014) 以製藥公司與國際美髮沙龍公司員工為研究對象，探討合適性和不確定性改變與工作滿意度和工作績效間的關係，是否會被知覺組織中介所影響。研究結果指出：一、知覺組織支持扮演著中介的效果；二、員工的合適性與不確定性改變會對工作績效與工作滿意度有關聯。

卓正欽等 (2015) 以臺灣 15 家農會員工作為研究之對象，探討知覺組織支持如何透過情感型組織承諾，影響組織公民行為。研究結果顯示：知覺組織支持對上組織公民行為兩者間，有正面的影響，且情感型組織承諾對兩變項之間的關係有完全中介效果。

Ingusci, Calleab, Chirumboloc, 與 Urbinib (2016) 的研究，以義大利公立學校 263 位教師為研究對象，探討工作雕琢與工作滿意度的關係，並瞭解知覺組織支持是否會中介著前自變項與結果變項間的關係，另外，亦探討組織支持和工作滿意度的關係。其結果發現：一、工作雕琢會影響教師的工作滿意度與知覺組織支持；二、知覺組織支持會影響教師的工作滿意度；三、知覺組織支持完全中介著教師的工作雕琢與工作滿意度。

## 第二節 前瞻性人格之相關研究

### 一、前瞻性人格之意涵

前瞻性人格 (proactive personality) 又稱為主動性人格。是 Bateman 與 Crant 於 (1993) 最先提出的，前瞻性人格是相對不受環境限制，且擁有相對穩定傾向，會主動尋求改變環境的個體。Parker 在 (2000) 也解釋主動積極的概念，認為主動性人格有著相較於其他人格特質穩定且抱持著主動積極的特徵，以及對於組織產生有利的結果。Grant (2000) 指出，主動性人格特質較高的員工傾向於積極發現、採取行動，主動地改變環境而不是被動地適應自己所不喜歡的環境。Crant (2000) 亦指出，主動性人格在面對挑戰時，不會屈就於被動的適應環境，而是主動地做出能改變環境的行為。因此，可以發現主動性人格特質較高的個體，在面對充滿挑戰的環境能有穩定、積極進取的心態，並且不會安逸於現有的環境，反而是展現出相較於低主動性人格特質的員工，試著去改變環境，以達超然之境界。

在現今多變的職場環境中，任何的工作場域都需要具有正向人格特質的員工，在競爭的場合裡，積極主動的個體會迫使變革，也會將他們的任務處理的盡善盡美 (Thompson, 2005)。員工不會讓事情被動的發生，反而會嘗試透過塑造、發展良好的態度，讓機會發生在他們的生活當中，也就是在職場中的員工，面對環境的多變性，能培養出處理事物的態度，並堅持自身的理想，甚至主動的改變周遭的環境，並建立一個良好的觀念，因此，主動行為可以預期員工影響他們自己或是環境，創造或控制期望的結果 (Grant & Ashford, 2008)，而吳淑鈴 (2013) 指出組織中，成員是否會展現出主動行為，除了和人格特質有關外，另一個重點是團隊環境的影響因素，也可以解釋為個人因素和工作場所的變數，前者說明了個人的人格特質，會影響對於工作時的態度和行為，後者則是說明團隊氣候和團隊成員互動直接影響員工的行為 (Frese & Fay, 2001)。由此可知，在解釋前瞻性人格的觀點時，必須涵蓋個人因素與情境因素的影響，對於原本是冷漠、消極或是被動的組織成員，能透過環境的塑造以及後天的人際關係，去影響不善於諫言的員工，激發出主動的行為，進而達到組織目標與個人的工作績效，產生良好的

工作滿意度。

近年來國外的研究中，已陸續發現前瞻性人對於個人的職涯成功與工作績效之間，有顯著的正面關係 (Crant, 2000 ; Thompson, 2005)。而前瞻性人格在任何職業中皆無範圍限制的，也就是不受限於任何的組織都需要具備主動的人格特質的員工，相關研究也發現，員工在工作當中的滿意度能使個體維持主動行為與努力 (Strauss, Griffin, Parker, & Mason, 2015)，所以個體對於他們的工作是負責任的，因此他們可以不斷地在組織中增加自我價值 (Parker & Collins, 2010)，員工可能會透過自願工作更長的時間來完成任務以及更加投入工作等形式，來提升團隊績效 (田新民等，2009)。Kim, Hon, 與 Crant (2009) 的研究發現，高前瞻性人格的員工與生涯滿意的關係，會透過員工的創造力完全調節兩者間的關係，也就是組織成員若具有前瞻性人格特質，會對求職生涯的滿意程度較高，同時透過主動積極的特質產生員工創造力，因而調節著員工產生良好的滿意度。張婷婷、陸洛與黃睦芸 (2011) 的研究，認為前瞻性人格可作為工作要求與工作行為 (工作績效與 OCB) 間的調節因素。而研究結果證實以前瞻性人格的調節效果來看，發現前瞻性人格的確能加強工作負荷對於組織公民行為間的關係。當工作負荷越高時，積極性高的員工相較於積極性低的員工，將會更主動的從事幫助他人的行為。原因為前瞻性人格特質會試圖的改善環境所為 (Bateman & Crant, 1993)，會將工作中的負荷做為成長的動力，隨著工作負荷的提高，更可以刺激本身自動自發的人格特質，從事利他的行為，以幫助同事，也幫助自己，團結的完成工作要求。簡言之，積極行為的個體會對組織產生有利的結果，甚至擁有較高水準的滿意度，並且可從員工貢獻的程度來預期他們對於組織所可能形成的工作表現 (Parker, 2000 ; Parker, Turner, & Williams, 2006)，像是上述工作的負荷越高，反而更能激發具有主動積極態度的員工，發揮助人之精神，同時，也能夠將本身的任務完成。

過去 20 年的研究和理論都關注在組織管理與領導者身上，時至今日，組織研究逐漸轉變到關心員工正向心理、主動行為的議題 (Grant & Ashford, 2008 ; 林惠彥等，2012)。察覺個體本身的優點一直是正向心理學所重視的，促其產生正面的功能，例如：

人的本質是否能作為為幸福快樂的影響因素；而主動行為也被認為是能預期員工對於組織所從事的正面行動。現行的研究提出廣泛地證據，來說明員工的主動積極行為對於組織的影響，包含試圖回饋組織、主動追求個人和組織目標、積極地適應新環境、發表意見、表達改善諫言、自我要求、影響個人或團體行為、發展角色、隨時修正任務目標、完成工作、解決問題與建立良好的同事關係等 (Grant & Ashford, 2008)。

綜上所述，具有前瞻性格特質的人會積極的識別有利的機會，主動、積極的面對困境，直到事情有所改變，並有著領導者般的特質，懂得幫助周遭的人，使得在群體中比較有機會成功。在職場中，有著前瞻性格特質的員工，在面對任何工作難題時，會有積極正面的思考，試著找出解決的方法，而不是被動地適應環境，同時，樂於幫助別人。過去，組織行為所探討的議題，總圍繞在該如何有效的管理？以及究竟什麼樣的領導行為能使其員工達到最高的績效表現？但是，近期的研究，所關注的角度已顛覆以往的思維，從「人」出發的觀點，亦即，人格特質或是正向的心理幸福感、滿足感已成為趨勢，透過組織中具有前瞻性格特質的員工，在面對惡劣的環境時，更能激發本身的積極態度，達到優質的工作產出。

## 二、相關研究

Parker 等 (2006) 在英國電線製造廠的研究中發現，主動性人格與積極的工作行為有顯著的相關，透過角色拓展自我效能、彈性角色取向、同事信任與工作自主性都是產生主動行為的過程。易言之，藉由角色拓展自我效能、彈性角色取向、同事信任與工作自主性等因素，都會使生產者提高工作行為，進一步的增加工作績效。

Steve, Caroline, & Dale (2006) 針對 107 位大學在校工讀的學生進行的研究，探討前瞻性格特質的學生，是否會調節著人際間的衝突與學校效能和心理壓力的關係。研究結果發現：一、高前瞻性格特質的學生會有較高的幸福感與工作表現；二、工作競爭與工作滿意度可以被前瞻性格所調節，也就是具有前瞻性格特質的學生，在工作當中，會有較高的工作滿意度。

Williams, Parker, 與 Turner (2010) 的研究，調查團隊主動表現的決定因素，以英國



化學加工廠的 43 個輪班團隊為研究對象。研究結果發現，最積極的團隊是那些具有更高層次的自我管理、轉型團隊的領導者與高於平均水準的主動性人格特質的員工。轉換型領導與團隊主動績效之間的關係是由良好的人際關係規範所調節。由此可知，主動積極的員工，透過良好的團隊關係與領導，能為團隊成就出良好的工作表現，亦即從個體影響團隊，從團隊創造整體的表現。

田新民等 (2009) 的研究，提出了一個關於主動性人格的路徑模型，蒐集上海和浙江的金融、餐飲、旅遊等多個行業，13 家企業的員工作為研究對象，並按照配對研究的方式將領導及其對應之下屬進行配對調查，探討主動性人格與領導成員交換間的關係，並探究領導成員交換 (LMX) 在員工主動性人格 (proactive personality) 和組織公民行為與團隊績效之間有無中介作用。研究結果顯示：一、員工主動性人格與領導成員交換之間顯著正向關；二、領導成員交換在主動性人格與團隊績效之間，具有中介的作用。

張婷婷等 (2011) 研究臺灣地區高科技業、金融業、醫院、會計師事務所、以及政府部門等不同的組織，總計 446 位員工全職工作者作為對象，探討工作負荷和工作行為（工作績效與組織公民行為）之間的關係，以及工作負荷與工作行為之間的前瞻性人格之調節效果。研究結果顯示：一、工作負荷、工作績效以及組織公民行為三者之間都呈現出顯著的正向關係。員工會將其工作負荷視為一種挑戰，而為了升遷或獲得讚賞，產生利於組織的行為，進而達到工作績效與組織公民行為的結果。二、前瞻性人格對於工作負荷以及組織公民行為間的關係是有調節的作用。具有主動性人格的員工能較不受環境的限制，將工作負荷視為正面的意義，進而突破挑戰創造優質的工作表現。

陳文蓉與陳美良 (2012) 以旅館業具備專業知識及臨場經驗的服務人員為研究對象，探究組織文化與主動性人格對知識分享意願的影響，以及內部行銷如何影響主動性人格與知識分享意願之間的關係。研究結果顯示：一、組織文化、主動性人格會顯著影響員工的知識分享意願。也就是當組織文化是正面的鼓勵員工從事助人、分享與合作的態度時，將促使員工豪不令色的將經驗傳承。二、主動性人格會正向影響員工的知識分享意願。知識的分享或經驗的傳授，對於主動性人格特質的員工而言，會傾向於樂於幫

助同事，並給予適時的關心與協助。三、內部行銷會正向影響主動性人格與知識分享意願之間的關係。旅館業服務的對象不只是外部顧客，亦將內部員工視為內部的重要客層，促進內部員工的學習與品質教導，使其對於組織產生信任而提升知識分享的意願。

陳佳雯、陸洛與許雅玉 (2012) 以「工作要求—資源」的模式 (Job Demands-Resources model; 簡稱 JD-R) 為基礎，以臺灣地區的高科技業、金融業、醫院、會計師事務所以及政府部門等不同的組織正職員工為研究樣本，探討工作要求 (工作負荷)、工作資源 (高承諾人力資源措施) 和員工的工作態度 (工作滿意與組織承諾) 之間的關聯，以及探討員工主動性人格能否調節工作負荷與員工工作滿意度及組織承諾之關係。研究結果顯示：一、工作資源與工作態度呈現正相關。即合理的工作份量能提高員工在工作時的工作滿意度與組織承諾，使得員工在適度的壓力能有較好的態度。二、前瞻性人格能調節工作負荷與工作滿意以及組織承諾之間的關係。也就是說工作負荷的增加，對於前瞻性人格特質的員工而言，將其視為一種挑戰，並因為主度積極的個性而去接受任務，主動地對於環境做出回應，因而有較好的工作表現與知覺。

Liao (2015) 以臺灣某大學校內職員為研究對象，瞭解前瞻性人格是否會影響職場自尊，以及職場自尊是否會中介著前瞻性人格與工作結果變項間的關係。研究發現前瞻性人格與職場自尊有正相關，證明了前瞻性人格的員工能為組織帶來重要的影響力，而職場自尊完全中介著前瞻性人格與工作結果變項，亦即前瞻性人格會提高員工職場自尊的評價，而職場自尊又與工作滿意度、情感性組織承諾、工作績效和組織公民行為有正相關。

Strauss 等 (2015) 的研究，探討組織合適性與工作滿意度對於前瞻性人格的影響，以澳洲政府資助的大型企業為研究範圍，瞭解其內部員工的前瞻性行為。研究結果指出：一、組織員工的高合適性能建構出前瞻性行為；二、高工作滿意度扮演著員工維持高水準的前瞻性人格之因素。

### 第三節 工作滿意度之相關研究

#### 一、工作滿意度之概念

不同的研究者，對於工作滿意度有不同之見解，Hoppock (1935)首先對工作滿意度進行解釋，其認為工作滿意度是一種與自身心理上的結合，個人會根據內心的本質、環境甚至是特定情境，而影響對於工作滿意的知覺。雖然工作滿意度容易受到外在因素的影響，但它仍然是一種員工內心的感覺 (Brikend, 2011)，透過不同的外在效力影響與內在的知覺變化，而產生工作上的滿意度。有關於工作滿意度的概念，Armstrong (2006) 認為工作滿意度是人們在工作時的態度與感覺，員工在工作時，若有積極和良好的態度，就會有比較高的工作滿意度，但是對於自身的工作呈現消極且不利的態度時，對於工作滿意就會大打折扣。因此可以發現，工作場域中的人格特質或態度，是影響員工在職場作業時的滿意度關鍵。Kaliski (2007) 指出，工作滿意度是員工感覺在工作上的成就與成功的意義。許多研究認為工作滿意度與產生幸福感有關連，是一項重要的指標 (Chen, 2009；Strauss et al., 2015)，工作滿意度意味著從事工作時的享受，且將工作做得好，並為自己的努力而得到應有的回報，更進一步地意味著和同事工作時的熱情及幸福，工作滿意度是導致認可、收入、晉升、成就和其他的目標的關鍵成分。George 與 Jones (2008) 指出工作滿意度是人們對他們現時工作的感覺和信念的集合，而人們工作中的滿意度水準，可以從極度不滿意到極度滿意，除了對他們的工作有一個整體的態度外，員工在工作時亦會發展出不同的態度，像是工作的類型、同事、主管與薪酬等，皆會影響工作時的滿意度。Aziri (2008) 認為，工作滿意度代表著一種感覺，能作為一個結果的看法，也就是該工作能賦予物質和心理需求，簡言之，工作滿意度度是一種對於工作時的感覺，同時，此份工作能給予人們回饋或報酬，因而能滿足心靈上之需求。綜上所述，工作滿意度可概略分為內在感受與外在影響之特質。內在感受方面，會因為員工本身的人格特質、態度、同事間關係與主管之關懷等因素，影響其工作時的感覺，也就是工作滿意度；外在影響方面，可以發現組織認可、獎酬、薪資、工作環境與工作類型等因素，牽動著員工對於工作時的知覺，產生極度滿意或極度不滿意的工作態度。倘若在組織中，員工

的工作滿意能達到滿意或非常滿意，勢必對於企業整體形象以及消費者之感受，能有重大性的突破。

工作滿意度的相關理論中，可分為「內容理論」與「程序理論」。內容理論是指，組織中的升遷機會、績效獎金、工作夥伴、領導行為與管理方式等因素，會影響員工的工作滿意度；程序理論則是說明了，員工對於工作中的經驗、期望、價值與需求等變數，會影響著工作時的滿意度，也就是員工較注重工作本身的樂趣，著重在工作所帶來的成就與意義 (Whisenant, Pedersen, & Smucker, 2004; Smucker & Whisenant, 2005)。很特別的，這種看似員工與組織的交換行為，亦可透過「社會交換理論」來探討，員工的努力與組織的回饋若能平衡，那麼員工就會對於他們的工作有較高的滿意度，此時便可能產生報答組織或出現組織公民行為，相反的，員工則可能出現較少的付出、認可、支持與保護組織的機密，產生較低水準的工作滿意度與公民行為 (Miao, 2011)。

運動休閒產業的日益興盛之下，國內研究者對於運動休閒產業的相關研究中，許多集中在健康休閒之行銷策略擬定、組織型領導、內部人力資源、顧客經營及管理、消費者行為、服務品質、顧客滿意度與消費者忠誠度等相關議題為主要的研究方向 (柳立偉等，2010)。然而，運動服務業在近幾年內的快速變遷，如果只以管理者的角度來評估工作態度與工作績效，而忽略了運動中心內部員工心中之感受，就像是一顆石頭，投入汪洋大海中一樣，看不見任何結果。是此，工作滿意度在許多研究中，已普遍證實與人格特質、組織承諾有正相關。也是影響組織公民行為的前自變項 (王明瑞、卓國雄，2010)。在運動休閒組織中，工作滿意度更扮演著降低員工離職率的關鍵因素，以及對於組織產生高組織承諾的現象 (李元堯、陳鴻雁、許富淑，2014)。同時，較高的工作滿意度，亦能降低工作壓力 (黃淑惠，2015)。從上述中可以瞭解，員工的重要性固然不在話下，尤其是運動休閒產業的第一線人員必須與顧客面對面的溝通，此時若員工服務品質的展現水準較高 (Ingusci et al., 2016)，應可推測企業體給予的工作環境或是報酬必然相當之優渥，使得滿意度較高的員工願意為組織付出，以貢獻出自身的價值。

從上述中可知，不管在一般組織或運動中心裡，「人」永遠都是組織中最重要的資

產，因為企業裡的員工，是影響公司成敗的關鍵因素，唯有透過優質的環境塑造，以及良好的升遷、獎酬制度，才能讓員工在工作的場域盡情地發揮。因此，員工在工作時的感覺，會依照個人內在的知覺，與外在環境的影響，進而使個體產生工作時的態度，也就是滿意度，此外，工作滿意度也是個人成就與成功的展現，會認為自己的工作表現超乎水準，進一步的產生幸福感。從組織研究中發現，高工作滿意度的員工，能提高有利於組織的行為，像是降低離職率、工作壓力與增加組織公民行為等。運動服務業員工的特性，是重視與顧客間的服務，高工作滿意度勢必能使員工滿意自身的職業，並且認同組織，同時對外在服務消費者時，勢必能展現出非凡之特質，相反的，低工作滿意的員工，對於自己的工作內容興趣缺缺，在傳遞服務時的態度，也未必能達到組織所要求的水準，而砸了企業苦心經營的招牌。

## 二、相關研究

Cuyper 與 Witte (2006) 以問卷調查的方式，針對比利時七家零售業員工進行研究，探討零售業的臨時工，是否會被自主權與工作負荷給影響，因而提高自身的工作滿意度、組織承諾、生活滿意度與工作表現。研究結果顯示，自主權與工作負荷量，並無法預測兼職員工的工作滿意度、組織承諾、生活滿意度與工作表現，因為臨時工可能在工作當中僅有較低的控制感，因而在職場中並沒有太大的自主權，同時，必須包辦工作中的任何事，產生較高的工作負荷，使得員工對於工作滿意度普遍低下。

Kwaka, Chungb, Xuc, 與 Cho (2010) 以南韓 23 家醫院的護理人員進行研究，探討工作滿意度、工作倦怠、組織支持與照護品質之關係。研究結果發現：(一)工作滿意度越低的護理人員，越會產生工作倦怠與低迷的知覺組織支持。(二)工作滿意度會影響護理師的知覺組織支持、晉升機會與職業的喜愛程度；而工作倦怠對於工作滿意度則是產生消極性的影響。(三)最後在薪資水準、工作環境與照護品質則和工作滿意度無顯著的關係。

柳立偉等 (2010) 的研究，以觀光遊憩設施業、觀光旅館業與運動健身俱樂部等產業之從業人員為研究對象，探討其人員在人格特質、工作滿意與組織承諾之間的關係。

研究結果顯示：(一)人格特質與工作滿意之相關性，在宜人性、外向性、開放性表現若愈強烈，對於工作滿意度中的薪資、同事、升遷、工作、上司的感受將愈強。(二)工作滿意與組織承諾之相關性，薪資、同事、升遷、工作、上司表現若愈強烈，員工將對組織承諾各構面間感受越強。

王明瑞與卓國雄 (2010) 以大學體育志工為研究對象，探討工作滿意度、組織承諾對於運動員認同和組織公民行為的關係。研究結果指出：(一)大學體育志工的運動員認同程度越高，其在擔任體育志工時也就有較高的組織承諾感，同時在體育志工的服務中亦可獲得較多的工作滿意感。(二)運動員認同對組織公民行為的效果被工作滿意度給部分中介，也就是欲刺激體育志工的組織公民行為出現，可以從志工的滿意度著手。

Levy 等 (2011) 的研究，調查會計師人格特質與生涯滿意度的關係，並探討會計師的人格特質是否會不同於其他職業(銀行、金融服務業、資訊科技業與零售業等)。研究結果指出：(一)具有九大人格特質的員工確實會影響其生涯滿意度。(二)會計師的八種人格特質(友善性、外向性、經驗開放性、情感穩定性、肯定性、消費者服務定位、樂觀性、工作驅動力)顯著低於其他職業員工的分數，僅有勤勉審慎性的特質顯著的高於其他職業員工的得分。

李元堯等 (2014) 以中國青年救國團所承包之運動中心員工，進行工作滿意度、組織承諾與離職傾向之問卷調查。研究結果指出，運動中心員工工作滿意度與組織承諾間，呈現高度的正相關；運動中心員工的工作滿意度與離職傾向呈現中度負相關；運動中心員工組織承諾與離職傾向則呈現高度的負相關。

黃淑惠 (2015) 探討企業內部內稽核人員的工作壓力、工作滿意與知覺組織支持之關係。研究結果顯示：(一)工作壓力對工作滿意有負向影響：個人責任越大對於滿意度來說越有正向影響，但來自於人際關係與上司的賞識，則對於工作滿意度有負向之影響，也就是當稽核人員被交派職責以外的作業時，能知覺到重任的挑戰性，展現其專業價值及績效，因而有較高的工作滿意度。若長期擔任幕僚單位的稽核人員，受到長官的關注時，容易產生較低的工作滿意度。(二)知覺組織支持對工作滿意度有正向的影響：此研

究中，內部稽核人員對於未來發展與升遷機會抱持著較低的期望。亦即，組織中的員工若得不到組織的賞識與未來的發展，勢必對於滿意度呈現較低的分數。(三) 知覺組織支持可以有效調節工作壓力之「個人責任」構面對於工作滿意之關係，基於組織授權的權限，員工對於職責若有較高之決策權，則可以有較高的滿意度。

Jones, Hill, 與 Henn (2015) 的研究，以南非的金融服務業、物流業與汽車製造業員工為對象，欲瞭解人格特質與工作滿意度間的關係，同時檢視心理幸福感是否會中介著兩個變項間的影響因子。研究發現，(一)心理幸福感評價指標中的自我接納、環境控制與生活目標，完全中介著外向性人格特質與工作滿意度，並部分中介著盡責性與工作滿意度。(二)自我接納、環境控制與生活目標，也中介著神經質與工作滿意度之間的關係。(三)最終發現員工的心理幸福感會影響著人格特質與工作滿意度。

## 第四節 運動中心之相關研究

### 一、運動中心的定義

運動中心是指該建築設施為一可供各種室內與室外運動、休閒，及活動之綜合性場所(體委會，2010)。其規劃之理念是基於民眾的實際需求與效仿國外之作法而來，是一種運動、健康與服務的多功能場館，能方便各地區民眾就近從事休閒性運動、社區交流、終身學習以及藝文活動(黃蕙娟、李俞麟，2012)。簡言之，運動中心是基於區域性居民之需求，或是因應競技賽事而興建的室內與室外之場館，透過低廉的收費、便利的交通和優勢的地理位置，方便民眾就近從事運動、社交與學習之綜合型運動空間。

### 二、國民運動中心

身為六都之一的新北市，總人口數已直逼 390 萬人，借鏡臺北市民運動中心的成功典範，也在 2012 年年底於新莊試營運第一座新北市國民運動中心，由於此運動中心是第一座示範中心，因此場館整體面積相較於臺北市民運動中心還來得大，亦設置了室內

跑道，為了跟臺北市一別苗頭，收費也比較低廉些，新北市預定於 29 個行政區內設立 12 座國民運動中心，而設立的位址則經由專案小組定期或不定期召開跨局處會議依據人口密度、地理方位、停車空間方便性、大眾交通運輸、基地使用強度、都市計畫變更期程、土地取得成本以及期程等原則進行整體性評估（李金來、李建佑、李建勳，2014），目前，新北市運動設施規劃原則是大量設置運動公園為主，並搭配簡易運動場館之興建，提供新北市民眾使用，都市人口密集不容易尋得面積較大土地之區域，則規劃設立國民運動中心，政府與民間企業透過 OT 方式進行簽約營運，同時也依照新北市各地區不同的背景條件以及當地特色，訂定當地合適的管理方法（含安全管理規範）及簽約條件（法律規範）也會有所不同，以作為雙方合作的基準，並且據以督促及評核。目的就是希望借助民間的企業經營能力或專業管理人才，落實運動中心的營運，將民眾的需求與意見，適時的加入營運項目內，而政府單位只需要做好監督者的角色，定期檢核國民運動中心的營運方向，是否和當初簽約時的目標一致（教育部體育署 [體育署]，2015）。目前已建置完成並啟用之國民運動中心為：蘆洲國民運動中心、新莊國民運動中心、土城國民運動中心、三重國民運動中心、汐止國民運動中心、中和國民運動中心、淡水國民運動中心、樹林國民運動中心、板橋國民運動中心、永和國民運動中心與新五泰國民運動中心等 11 家，其餘新店國民運動中心（109 年完工）、林口國民運動中心（設施規劃中）與三鶯國民運動中心（設施規劃中），則處於尚未興建之工程（廖曼雲，2012；新北市運動達人國民運動中心，2016）（表 2-1）。

上述中，新北市國民運動中心的建造目的得知，為了能夠鼓勵各區民眾運動，採取平價收費、交通方便以及高品質的運動設施取向，使民眾在閒暇之餘能有舒適的場館從事運動。而營運廠商在與政府簽約所遵循的合約內容中，在某些條件上不盡相同，對於內部的組織管理策略也會有所調整，進而影響員工在工作時的知覺，產生不同程度的工作感受。



表 2-1

新北市國民運動中心基本資料概述表

| 名稱        | 動工時間       | 啟用時間       | 營運廠商            |
|-----------|------------|------------|-----------------|
| 新莊國民運動中心  | 2010/04/20 | 2012/12/29 | 頂尖運動行銷股份有限公司    |
| 蘆洲國民運動中心  | 2012/05/24 | 2014/09/08 | 中國青年救國團         |
| 淡水國民運動中心  | 2012/07/03 | 2014/09/22 | 桑斯伯國際有限公司       |
| 三重國民運動中心  | 2012/07/07 | 2014/10/09 | 遠東鐵櫃鋼鐵集團        |
| 土城國民運動中心  | 2012/09/13 | 2014/10/29 | 中國青年救國團         |
| 中和國民運動中心  | 2012/08/30 | 2014/11/10 | 長佳機電工程股份有限公司    |
| 板橋國民運動中心  | 2012/10/26 | 2015/04/10 | 長佳機電工程股份有限公司    |
| 新五泰國民運動中心 | 2013/07/04 | 2015/08/05 | 財團法人臺北市中華基督教青年會 |
| 永和國民運動中心  | 2014/08/26 | 2016/11/30 | 中國青年救國團         |
| 汐止國民運動中心  | 2014/07/28 | 2016/10/11 | 中國青年救國團         |
| 樹林國民運動中心  | 2014/07/08 | 2016/04    | 頂尖運動行銷股份有限公司    |
| 新店國民運動中心  | 2015       | 2020       |                 |
| 林口國民運動中心  | 設施規劃中      |            |                 |
| 三鶯國民運動中心  | 設施規劃中      |            |                 |

資料來源：新北市運動達人國民運動中心 (2016)。運動中心介紹。取自

<http://www.sportmaps.ntpc.edu.tw/sportcenter/introduction/introduction.aspx?IType=14>

### 三、相關研究

呂惠富 (2013) 的研究，主要的目的是在引入假設市場評價法 (contingent valuation method, CVM)，希望能由經濟需求曾面的角度著眼，瞭解影響新莊、土城、淡水與板橋等區域居民對國民運動中心之需求因素，並藉由調查居民對興建中之國民運動中心各項非使用價值的 WTP，推估出國民運動中心的經濟價值。研究結果得知：(一)國民運動中心之需求者，推估之總經濟價值以新莊區每年約 120 億元最高，其次依序為土城區每年約 28 億元，淡水區每年約 25 億元，板橋區每年約 19 億元。(二)各區居民對未來國民

運動中心之消費 傾向依序為淡水區 14.21%，新莊區 12.36%，板橋區 2.87%，土城區 2.48%，表示淡水區 居民對運動中心有相對較高的消費需求，而土城區居民對國民運動中心的消費需求則相對較弱。

李金來等 (2014) 以相關文獻與實際訪查進行分析，研究新北市新莊體育中心的營運與相關設施進行探討，並將臺北市與新北市對於運動中心之規劃進行比較。研究結果發現，新莊國民運動中心的設置不僅兼具環保與實用性，軟、硬體的規劃都十分的完善，有助於帶動新北市地區的運動風氣，配合新北市政府的相關政策，廣設運動中心，讓都會區的民眾有運動的場所與空間。然而運動中心的營運，由民間業者進行經營，政府進行監督，讓場館的維護與使用能夠有所規範，同時也能進行相關的公益活動，有助於推動全民運動的政策，達到雙贏的局面。

吳嘉浚、張文榮、林美玲與吳福明 (2016) 以新北市土城運動中心之民眾為研究對象，探討前往國民運動中心從事休閒運動民眾的休閒動機、體驗價值與參與滿意度的關聯。研究結果指出：(一)前往土城運動中心從事休閒運動的民眾其動機主要是反映在健康與成就而非是社會動機。(二)休閒動機與體驗價值皆能正向影響參與滿意度。(三)休閒動機會正向的影響體驗價值，也就是體驗價值在休閒動機與參與滿意度的關聯之間扮演部分中介的角色。

劉廷軒與牟鍾福 (2016) 採取半結構式訪談，期對象為負責淡水國民運動中心「2015 淡水啟航-獨木舟&SUP 嘉年華」專案活動籌備及執行工作個案之正職人員，以及透過文獻分析蒐集相關資料，欲瞭解專案管理概念對於淡水國民運動中心之專案活動。研究結果指出，獨木舟&SUP 嘉年華藉由四方各界的力量，如新北市政府、水上救生協會等資源的提供，順利的解決專業人力的問題，風險管理規劃的確實，也讓活動更多一份安心，唯有在活動順暢度及品質方面經驗較為不足值得改善。

## 第五節 本章總結

在組織當中，人力資源是一攸關企業成敗的重要資產，員工的內在感受、人格特質對於組織而言，必須正視且有效地將人才放置在正確的位置上，針對個體給予不同的獎酬、支持與關懷，使得員工在感受到組織的關懷或支持時，產生對於工作上的改變，像是工作績效的提升、滿意度的增加等正面性回饋。

在過去幾年臺北市運動中心的相關研究，都以消費者行為、營運經營、人力資源與硬體設施為主要方向（黃蕙娟、李俞麟，2012），但對於組織當中的成員卻少有探究，如能透過內部行銷的觀念，先行滿足組織中的員工，亦能在傳遞服務時，給予消費者得天獨厚的感受。另一方面，相較於臺北市運動中心稍晚成立的新北市國民運動中心之相關研究，迄今為止，仍僅有少數的篇幅在談論組織的經營模式與消費者行為，因此在國民運動中心的研究上，本研究試圖瞭解員工在知覺組織支持、前瞻性人格與工作滿意度之關係。從上述文獻探討中，可以發現組織員工的重要性，當組織成員在工作付出之餘，得到相對之酬賞、升遷機會與獲得上司或擬人化之組織的支持時，能在工作時產生較高的工作表現，達到組織營運績效的目標，同時，在工作時也有相較於其他同事較高的工作滿意度，而根據社會交換理論的支持，員工對組織所產生的義務感，正是一種達到雙方互利的因素，此外，組織成員的人格特質，也是一重要之變數，相關研究指出，具有前瞻性人格特質的員工，會積極地尋找機會，試著改變不利的環境，相較於其他員工有比較穩定的特質，對於個人的職涯成功與工作績效之間有著顯著的正相關。當組織員工具有積極的人格特質，對於組織所釋出的善意，會使員工在工作時產生較好的知覺，也就是工作滿意度，許多研究證實，良好的工作滿意度與人格特質、組織支持有關，並會使有較高工作滿意度的員工，做出利於組織的行為。

綜歸上述，運動中心的員工，在知覺組織支持、前瞻性人格與工作滿意度之關係，有著高度的相關，與過去文獻，因此，本研究擬出研究架構，將各變數進行研究，以瞭解不同的背景變項之國民運動中心員工對於知覺組織支持、前瞻性人格與工作滿意度間，是否存在差異？

## 第參章 研究方法

本章為瞭解運動中心員工知覺組織支持、前瞻性人格與工作滿意度之關係，並進行研究問卷編制與統計分析。本章主要分為五節，分別為：第一節制定研究架構；第二節擬定研究流程；第三節確認研究範圍與對象；第四節編製研究工具；第五節則是進行資料處理與分析。

### 第一節 研究架構

本研究旨在探討新北市國民運動中心員工在知覺組織支持、前瞻性人格對於工作滿意度間的關係，在問題確認後，經過文獻探討與整理，建構出此研究架構。首先，分析運動中心員工的人口特性，瞭解不同人口統計變項對於知覺組織支持、前瞻性人格與工作滿意度之關係，再進一步瞭解知覺組織支持與前瞻性人格是否影響著員工的工作滿意度。如圖 3-1 所示。



圖 3-1. 研究架構圖

## 第二節 研究流程

本研究確認研究目的與問題後，進行文獻與資料的收集，文獻的部分包含知覺組織支持、前瞻性人格、工作滿意度與運動中心之相關研究，其中，運動中心除了文獻探討外尚有各政府機關之資料與報告，經過歸納整理後，確認研究架構之建立，並進一步進行問卷設計與擬定，使用問卷作為測量運動中心員工的工具，問卷題項包含：基本資料、知覺組織支持、前瞻性人格與工作滿意度之問題，製作出全方位的問卷設計，俾使達到良好的施測結果。本研究所採用的原始量表具有良好的信效度，且過去也被許多研究者使用過，故無進行預試，而是直接進行運動中心的施測，在回收問卷後，研究者隨即進行資料處理的建檔與分析，並依據研究的結果與討論，提出本研究之結論與建議。本研究的流程說明如下圖 3-2 所示：



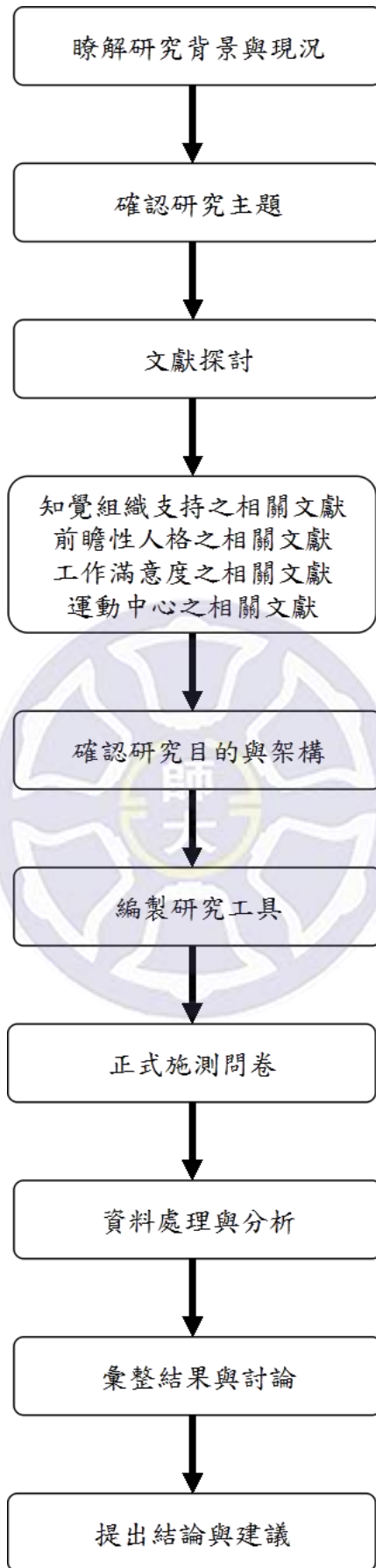


圖 3-2. 研究流程圖

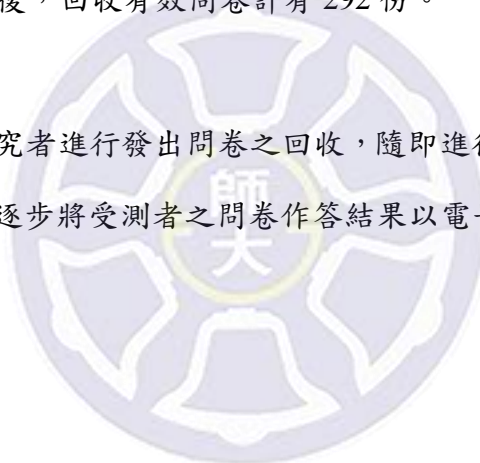
### 第三節 研究範圍與對象

#### 一、問卷發放

本研究以新北市國民運動中心員工為研究對象，運動中心之選擇，以頂尖運動行銷股份有限公司、中國青年救國團、桑斯伯國際有限公司、遠東鐵櫃鋼鐵集團、長佳機電工程股份有限公司與財團法人臺北市中華基督教青年會等六家營運廠商為研究範圍，選擇其經營之國民運動中心。從 2017 年 2 月開始，由研究者主動連繫各運動中心主管，確認實際正職與兼職員工人數，以及願意配合研究之運動中心後，決定問卷發放於新北市 9 座國民運動中心，共計 519 份問卷，之後，懇請委託各負責人於方便之自由時間請員工填寫問卷，等待全數的問卷回收之後，研究者並親自前往運動中心取回問卷，經歸納與剔除漏答和無效問卷後，回收有效問卷計有 292 份。

#### 二、問卷回收

問卷測驗完畢後，研究者進行發出問卷之回收，隨即進行問卷整理與編碼，並剔除有極端值或漏答之問卷，逐步將受測者之問卷作答結果以電子檔之方式建立檔案，以進行統計資料分析。



### 第四節 研究工具

本研究工具使用 Eisenberger, Cummings, Armeli, 與 Lynch (1997)、Parker 與 Springg (1999)、Smith, Kendall, 與 Hulin (1969)、以及邱鴻森 (2009) 等研究者，對知覺組織支持、前瞻性人格與工作滿意度所發展之問卷，並收集、探討相關文獻，修訂出運動中心員工知覺組織支持、前瞻性人格與工作滿意度之問卷。量表原始依據如表 3-1 所示：

表 3-1

研究問卷參考量表

| 量表因素   | 量表題數 | 原量表信度<br>(Cronbach's $\alpha$ ) | 本研究量表信度<br>(Cronbach's $\alpha$ ) |
|--------|------|---------------------------------|-----------------------------------|
| 知覺組織支持 | 8    | .90                             | .89                               |
| 前瞻性人格  | 10   | .86                             | .81                               |
| 工作滿意度  | 10   | .94                             | .89                               |

### 一、知覺組織支持量表

Eisenberger 等 (1997) 分析從 1986 年至 1990 年有關知覺組織支持研究的量表，從 36 個題項中選出 8 個最具有代表性的題目，使量表能使廣泛地應用到各組織中。本研究使用之衡量尺度採 Likert 五點量尺設計(5：非常同意；1 非常不同意)，總分加總越高，代表員工自覺組織支持程度越高。該原始量表具有高的內部一致性信度 Cronbach's  $\alpha$  值是 .90。

在本研究中，知覺組織支持量表 Cronbach's  $\alpha$  係數為 .80，表示量表信度值在可接受水準範圍，同時具有內部一致信，其信度分析表如表 3-2 所示：

表 3-2

知覺組織支持量表信度分析摘要表

| 題目                          | 平均數  | 標準差 | Cronbach's $\alpha$<br>係數 |
|-----------------------------|------|-----|---------------------------|
| 1.組織在乎我的個人意見                | 3.56 | .78 | .89                       |
| 2.組織在乎我的個人福利                | 3.51 | .86 |                           |
| 3.組織會考量我的個人目標與價值            | 3.50 | .83 |                           |
| 4.當我有困難時，可以尋求組織的協助          | 3.80 | .81 |                           |
| 5.當我不小心犯錯時，我的組織可以諒解我        | 3.85 | .78 |                           |
| 6.當組織中有其他的工作機會時，我的組織願意讓我去嘗試 | 3.83 | .87 |                           |
| 7.我的組織對於我的工作能力很放心           | 3.70 | .80 |                           |
| 8.當我有特別的需求時，我的組織願意幫助我       | 3.79 | .84 |                           |



## 二、前瞻性人格量表

本研究所使用的前瞻性人格量表為 Parker 與 Springg (1999) 所修訂 Bateman 與 Crant (1993) 之量表，其原始量表共有 17 個題項，內部一致性信度 Cronbach's  $\alpha$  值是介於 .87 到 .89，並從中萃取出 10 個題項，而 Cronbach's  $\alpha$  值在研究中為 .86，使用之衡量尺度採 Liker 五點量尺設計(5：非常同意；1 非常不同意)，總分加總越高，代表員工前瞻性人格特質越高。

在本研究中，前瞻性人格 Cronbach's  $\alpha$  係數為 .81，表示量表信度值在可接受水準範圍，同時具有內部一致信，其信度分析表如表 3-3 所示：

表 3-3

前瞻性人格量表信度分析摘要表

| 題目                       | 平均數  | 標準差 | Cronbach's $\alpha$<br>係數 |
|--------------------------|------|-----|---------------------------|
| 9.時常會尋求新的方法來改善我的職涯生活     | 3.73 | .78 | .81                       |
| 10.會識別有利的機會，並積極地去追求      | 3.80 | .80 |                           |
| 11.理想能夠實踐，我會很興奮          | 3.94 | .78 |                           |
| 12.遇到不喜歡的事情時，我仍然會去解決     | 3.75 | .78 |                           |
| 13.無論事情成功的機率有多少，我仍然會去做   | 3.70 | .80 |                           |
| 14.當意見和其他人牴觸，我仍然覺得自己是最好的 | 3.15 | .98 |                           |
| 15.會去計算與識別有利的機會          | 3.36 | .92 |                           |
| 16.總是會尋找最好的方式去從事我的工作     | 3.76 | .79 |                           |
| 17.會堅信我自己的理念，沒有任何阻礙能使我放棄 | 3.55 | .81 |                           |
| 18.可以比其他人早一步發現好的機會       | 3.35 | .82 |                           |

## 三、工作滿意度量表

本研究之工作滿意度量表是根據邱鴻森 (2009) 之工作滿意量表進行改編，其量表題項共計十題 Cronbach's  $\alpha$  值為 .94，衡量尺度採用 Liker 五點量尺設計(5：非常同意；1 非常不同意)，總分加總越高，代表員工自覺組織支持程度越高。

在本研究中，工作滿意度 Cronbach's  $\alpha$  係數為 .89，表示量表信度值在可接受水準範圍，同時具有內部一致信，其信度分析表如表 3-4 所示：

表 3-4

工作滿意度量表信度分析摘要表

| 題目                         | 平均數  | 標準差 | Cronbach's $\alpha$<br>係數 |
|----------------------------|------|-----|---------------------------|
| 19.運動中心的待遇條件(如休假、福利)令我感到滿意 | 3.33 | .89 | .89                       |
| 20.運動中心給我的薪水令我感到滿意         | 3.24 | .91 |                           |
| 21.自己的工作量是適當的              | 3.53 | .83 |                           |
| 22.自己的工作內容是適當的             | 3.62 | .80 |                           |
| 23.運動中心提供給我一個穩定的就業環境       | 3.65 | .84 |                           |
| 24.運動中心執行政策的能力令我感到滿意       | 3.41 | .85 |                           |
| 25.主管做決策的能力令我感到滿意          | 3.58 | .86 |                           |
| 26.主管的領導方式令我滿意             | 3.67 | .84 |                           |
| 27.工作不會讓我有違背良心的事發生         | 3.81 | .91 |                           |
| 28.自己有升遷的機會                | 3.13 | .94 |                           |

#### 四、基本資料問項

本研究中，將國民運動中心員工調查的基本資料，分別列為：性別、年齡、婚姻、教育程度、平均月薪、工作型態與工作年資等 7 項。

### 第五節 資料處理與分析

#### 一、描述性統計 (descriptive statistics)

以次數分配表、平均數及標準差等統計量數呈現本研究對象之背景特性。

#### 二、相關分析 (Person's correlation analysis)

分析運動中心員工的知覺組織支持、前瞻性人格和工作滿意度之相關情形。

#### 三、獨立樣本 $t$ 檢定 (independent samples $t$ -test)

比較不同人口背景變項對於知覺組織支持、前瞻性人格與工作滿意度是否存在顯著差異。

#### 四、單因子變異數分析 (One-way ANOVA)

本研究以單因子變異數分析來比較運動中心員工不同人口背景變項對於知覺組織支持、前瞻性人格與工作滿意度是否存在著顯著的差異。若有差異，再以雪費法 (Scheffe's method) 進行事後考驗。

#### 五、一般線性迴歸分析 (regression)

本研究以迴歸分析來瞭解運動中心員工在知覺組織支持、前瞻性人格和工作滿意度之預測力大小為何。



## 第肆章 結果與討論

本章為研究的結果與討論，藉由問卷的發放，調查新北市國民運動中心員工的組織行為與人格特性，一共發出 519 份問卷，剔除漏答和無效問卷後，回收有效問卷計有 292 份，有效問卷回收率為 56%，並進行資料建檔與統計分析後得到以下結果。本章主要分為五節，分別為：第一節新北市國民運動中心員工之特性與現況分析；第二節運動中心員工知覺組織支持、前瞻性人格與工作滿意度之差異性分析；第三節運動中心員工知覺組織支持、前瞻性人格與工作滿意度之相關分析；第四節運動中心員工知覺組織支持、前瞻性人格與工作滿意度之迴歸分析。

### 第一節 新北市國民運動中心員工之特性與現況分析

本研究在 2017 年 4 月至 5 月份期間，進行問卷發放，以運動中心員工知覺組織支持、前瞻性人格與工作滿意度之間卷調查，透過描述性統計分析運動中心員工人口統計變項基本背景資料，得出下列結果：

#### 一、研究結果

##### (一)運動中心

本研究以新北市九家國民運動中心員工為對象，依據運動中心員工知覺組織支持、前瞻性人格與工作滿意度之間卷，基本資料彙整而成，如表 4-1。

表 4-1

運動中心描述性統計分析摘要表

| 運動中心 | 發出份數 | 回收份數 | 百分比 (%) |
|------|------|------|---------|
| 三重   | 57   | 39   | 13.4    |
| 樹林   | 57   | 53   | 18.2    |
| 板橋   | 54   | 24   | 8.2     |
| 蘆洲   | 38   | 27   | 9.2     |

|     |     |     |      |
|-----|-----|-----|------|
| 永和  | 49  | 24  | 8.2  |
| 汐止  | 47  | 20  | 6.8  |
| 新五泰 | 44  | 22  | 7.5  |
| 新莊  | 130 | 74  | 25.3 |
| 淡水  | 43  | 9   | 3.1  |
| 總計  | 519 | 292 | 100  |

註：研究者自行整理

## (二)性別

國民運動中心男女性員工趨於平均，男性共 148 位，佔 50.9%，女性共 143 位，佔 49.1%。

## (三)婚姻狀況

運動中心員工，以未婚居多，共 251 位，佔 88.1%，已婚的員工，共 34 位，佔 11.9%。

## (四)教育程度

國民運動中心員工的教育程度中，以大專院校學歷最多，計有 235 位，佔 89.4%，高中（職）次之，計有 16 位，佔 6.1%，碩士以上(含博士)計有 11 位，佔 4.2%，最少的則是國中以下，計有 1 人，佔 0.4%。

## (五)薪資水準

運動中心員工的薪資水準，以兩萬元以下最多，計有 120 位，佔 43.5%，其次為二至三萬元，計有 96 位，佔 34.8%，五萬元以上最少，計有 1 位，佔 0.4%。

## (六)工作型態

工作型態的分布上，運動中心員工分為正職與兼職，其中正職員工最多，計有 151 位，佔 52.1%，兼職員工計有 139 位，佔 47.9%。

表 4-2

運動中心員工描述性統計分析摘要表

| 基本資料 | 項目        | 次數  | 百分比 (%) |
|------|-----------|-----|---------|
| 性別   | 男         | 148 | 50.9    |
|      | 女         | 143 | 49.1    |
| 婚姻狀況 | 已婚        | 34  | 11.9    |
|      | 未婚        | 251 | 88.1    |
| 教育程度 | 國中以下      | 1   | 0.4     |
|      | 高中(職)     | 16  | 6.1     |
|      | 大專院校      | 235 | 89.4    |
|      | 碩士以上(含博士) | 11  | 4.2     |
| 薪資水準 | 兩萬元以下     | 120 | 43.5    |
|      | 二至三萬元     | 96  | 34.8    |
|      | 三至四萬元     | 49  | 17.8    |
|      | 四至五萬元     | 10  | 3.6     |
|      | 五萬元以上     | 1   | 0.4     |
| 工作型態 | 正職        | 151 | 52.1    |
|      | 兼職        | 139 | 47.9    |

#### (七)年齡

國民運動中心員工的年齡平均在 25 歲，可見年輕人工作意願較高。

#### (八)服務年資

運動中心員工的平均服務年資落在 1 年。

表 4-3

運動中心員工描述性統計分析摘要表

| 服務特性 | 平均數   | 標準差  |
|------|-------|------|
| 年齡   | 25.98 | 5.96 |
| 年資   | 1.31  | 1.17 |

## 二、討論

根據本研究的數據得知，新北市國民運動中心的員工男女性比例為 1:1，男性佔 50.9%，女性佔 49.1%，本研究結果，與邱鴻森 (2009)，男生佔 52.4%，女生佔 47.6% 的結果相符，顯示出臺北市民運動中心與新北市國民運動中心，在組織成員的組成上，男女性的比例相當均衡。由此可知，運動中心在聘用員工的過程中，並不侷限在特定性別身上，只要有熱誠願意付出的青年，便能獲得聘任的資格而成為其中一份子。

婚姻狀況方面，以未婚的員工居多，佔 88.1%，而已婚的員工則佔 11.9%，此結果與李元堯等 (2014) 的研究結果似同，未婚佔 71.2%，已婚佔 28.8%，顯示出在運動中心的工作型態，屬於面對面的第一線人員接觸，以服務性質為重，因此員工趨於年輕化。從中得知，員工對於運動中心的工作，是以求得職場經驗為主的觀點，做為人生歷練的場所，所以在結婚後的求職人數佔據了非常低的比率。

教育程度方面，以大專院校的學歷最多，達 89.4%，高中 (職) 學歷佔 6.1%，碩士以上 (含博士) 學歷佔 4.2%，最後則是國中以下學歷佔 0.4%，此結果與魏彤亘 (2011) 的研究結果相符，大專院校 89.6%，高中職以下 10.4%。從中得知，運動中心員工的教育水平大部分是高等學歷以上，可能在拜高等教育普設之賜，上大學的門檻已不像過往一樣，在人人都能念大學的世代，普遍求職者的學歷也都在大專院校以上，甚至，運動中心對於求職者的學歷要求，也可能將大學或專科以上的學歷視為基本門檻，以至於高等學歷佔的比重相較之下是比較高的。

薪資水準方面，二萬元以下和二至三萬元的人數最多，分別佔 43.5% 和 34.8%，三至四萬元佔了 17.8%，四至五萬元佔 3.6%，而最少的則是五萬元以上，佔 0.4%，本研

究的結果，與邱鴻森 (2009) 的研究相符，兩萬元以下佔 31.4%，二至三萬元佔 40.5%，由此發現，新北市國民運動中心員工的薪資，普遍落在三萬元以下，共佔了整體接近八成的人數，顯示經濟不景氣連帶運動休閒服務業也遭受牽連，整個大環境普現陷入低薪的窘境。

工作形態方面，正職員工為 52.1%，兼職員工為 47.9%，正職與兼職員工人數不相上下將近 1:1，由此可知，運動中心因服務多元化，且運動場館常常舉行各式各樣的活動，可能因此藉由聘用大量的兼職員工來進行活動的協助，或是場館的維護上，需要大量的人力協助各時段的活動，因此正兼職員工的比例才會趨近於相近。

員工年齡方面，運動中心員工的年齡平均落在 25 歲，本研究結果與邱鴻森 (2009)、魏彤亘 (2011) 與李元堯等 (2014) 的研究相符，此年齡多為大學畢業後的工作階段，因而可以推測，在大學生大學畢業後，為投入運動休閒產業的職場，選擇了運動中心作為職涯的第一份工作。

年資方面，平均年資再 1.31 年，此結果與李元堯等 (2014) 針對臺北市運動中心的研究相符，一至三年佔 56.6%，一年以下佔 20.2%，顯示運動中心員工的高流動率，而邱鴻森 (2009) 也指出，運動休閒產業的特殊性，需要的技能門檻低，使得員工容易獲得工作，也容易離開工作。除了上述原因外，新北市國民運動中心的規劃與建置，相較於臺北市國民運動中心晚，新北市除了新莊國民運動中心在 2012 年首先營運外，其餘的運動中心都在 2014 年以後營運，因此員工在服務的年資上約莫在一至兩年間。

### 三、小結

新北市國民運動中心員工的背景變項中，正兼職員工的比例將近個半，其中男性和女性的比例也各接近半數，而婚姻狀況方面以未婚居多，年齡平均是在 25 歲的青年，其中有接近九成員工的學歷在大專院校以上，但薪資卻落在三萬元以下最多。從上述中得知，運動休閒產業的就業人才以青年人居多，可能是大學畢業後馬上銜接工作，而運動休閒服務業相較於其他行業，僅需較低的工作技能要求，就容易獲得工作 (邱鴻森，2009)，或是透過職場的工作經驗而累積專業知識，使得在職訓練顯得相形重要，針對內部員工的需求，提供必要的訓練，從而滿足內部顧客，並促使外部顧客需求的滿足與



獲取利潤（蔡明達，2010），但受限於低薪的窘境，當內部需求無法被滿足時，便容易使運動中心的人員流動率提高，或者一有更好的工作待遇時，員工就容易跳槽或離職，成為整個運動中心流動率高的原因之一。

## 第二節 運動中心員工知覺組織支持、前瞻性人格與工作滿意度之

### 差異性分析

本節以獨立樣本  $t$  檢定 (independent samples t-test) 以及單因子變異數分析 (oneway ANOVA) 針對運動中心不同人口統計變項的員工，探討知覺組織支持、前瞻性人格與工作滿意度各方面，是否有差異的存在，分析結果如下。

#### 一、研究結果

##### (一)性別之差異性分析

運動中心不同性別員工，在知覺組織支持、前瞻性人格與工作滿意度之關係，藉由獨立樣本  $t$  檢定分析，結果如表 4-4 顯示，男性在知覺組織支持方面平均數為 3.66，而女性為 3.73 比男性高，但不同性別員工對於知覺組織支持，並無顯著的差異 ( $p=.34$ )。男性在工作滿意度方面平均數為 3.49，而女性為 3.50 比男性高，但不同性別員工在工作滿意度，並無顯著的差異 ( $p=.89$ )。男性在前瞻性人格方面平均數為 3.69，而女性為 3.51 比男性低，而不同性別員工在前瞻性人格上，有顯著的差異 ( $p=.00$ )。由此可知，對於運動中心員工而言，性別是影響前瞻性人格的因素。

表 4-4

不同性別員工之獨立樣本 *t* 檢定摘要表

| 構面     | 性別 | 人數  | 平均數  | 標準差 | <i>t</i> 值 | <i>p</i> 值 |
|--------|----|-----|------|-----|------------|------------|
| 知覺組織支持 | 男性 | 148 | 3.66 | .62 | -96        | .34        |
|        | 女性 | 143 | 3.73 | .62 | -96        | .34        |
| 前瞻性人格  | 男性 | 148 | 3.69 | .52 | 3.18*      | .00        |
|        | 女性 | 143 | 3.51 | .47 | 3.19*      | .00        |
| 工作滿意度  | 男性 | 148 | 3.49 | .63 | -.14       | .89        |
|        | 女性 | 143 | 3.50 | .56 | -.14       | .89        |

註：\* $p < .05$

## (二) 婚姻之差異性分析

運動中心不同婚姻狀況的員工，在知覺組織支持、前瞻性人格與工作滿意度之關係，藉由獨立樣本 *t* 檢定分析，結果如表 4-5 顯示，已婚與未婚對於知覺組織支持的平均數為 3.83 和 3.68，不同婚姻狀況的員工在知覺組織支持方面，並無顯著的差異 ( $p=.18$ ； $p=.27$ )。已婚與未婚對於前瞻性人格的平均數為 3.80 和 3.58，不同婚姻狀況的員工在前瞻性人格方面，有顯著的差異 ( $p=.02$ ； $p=.04$ )。已婚與未婚對於工作滿意度的平均數為 3.80 和 3.45，不同婚姻狀況的員工在工作滿意度方面，有顯著的差異 ( $p=.00$ ； $p=.00$ )。由此可知，性別是影響員工前瞻性人格與工作滿意度的因素。

表 4-5

不同婚姻狀況員工之獨立樣本 *t* 檢定摘要表

| 構面     | 婚姻狀況 | 人數  | 平均數  | 標準差 | <i>t</i> 值 | <i>p</i> 值 |
|--------|------|-----|------|-----|------------|------------|
| 知覺組織支持 | 已婚   | 34  | 3.83 | .76 | 1.35       | .18        |
|        | 未婚   | 251 | 3.68 | .60 | 1.12       | .27        |
| 前瞻性人格  | 已婚   | 34  | 3.80 | .59 | 2.43*      | .02        |
|        | 未婚   | 251 | 3.58 | .48 | 2.10*      | .04        |
| 工作滿意度  | 已婚   | 34  | 3.80 | .63 | 3.23*      | .00        |
|        | 未婚   | 251 | 3.45 | .59 | 3.04*      | .00        |

註：\* $p < .05$

### (三)工作型態之差異性分析

運動中心不同工作型態的員工，在知覺組織支持、前瞻性人格與工作滿意度之關係，藉由獨立樣本  $t$  檢定分析，結果如表 4-6 顯示，正職員工在知覺組織支持方面平均數為 3.78，兼職員工平均數為 3.61 較正職員工低，但不同工作型態員工對於知覺組織支持，有達到顯著的差異 ( $p=.02$ )。正職員工在前瞻性人格方面平均數為 3.65，兼職員工平均數為 3.57 較正職員工低，但不同工作型態員工對於前瞻性人格，並無顯著的差異 ( $p=.16$ )。正職員工在工作滿意度方面平均數為 3.52，兼職員工平均數為 3.48 較正職員工低，但不同工作型態員工對於工作滿意度，並無顯著的差異 ( $p=.52$ )。由此可知，工作型態是影響員工前瞻性人格的因素。

表 4-6

不同工作型態員工之獨立樣本  $t$  檢定摘要表

| 構面     | 工作型態 | 人數  | 平均數  | 標準差 | $t$ 值 | $p$ 值 |
|--------|------|-----|------|-----|-------|-------|
| 知覺組織支持 | 正職   | 151 | 3.78 | .62 | 2.30* | .02   |
|        | 兼職   | 139 | 3.61 | .60 | 2.30* | .02   |
| 前瞻性人格  | 正職   | 151 | 3.65 | .50 | 1.40  | .16   |
|        | 兼職   | 139 | 3.57 | .50 | 1.40  | .16   |
| 工作滿意度  | 正職   | 151 | 3.52 | .60 | .64   | .52   |
|        | 兼職   | 139 | 3.48 | .60 | .64   | .52   |

註：\* $p < .05$

### (四)薪資之變異數分析

以單因子獨立樣本 ANOVA 分析薪資對知覺組織支持、前瞻性人格與工作滿意度之效果，結果如表 4-7 顯示，不同薪資水準在知覺組織支持上有顯著的差異  $F=5.30$   $p=.006$ 。不同薪資水準在前瞻性人格上沒有顯著的差異， $F=2.25$ ， $p=.10$ 。不同薪資水準在工作滿意度上有顯著的差異， $F=4.95$ ， $p=.008$ 。Scheffe 事後比較顯示，員工知覺組織支持的薪資水準部分，在兩萬元以下和二至三萬元達到顯著水準。員工工作滿意度的薪資水準方面，在兩萬元以下和二至三萬元達到顯著水準。

表 4-7

不同薪資水準員工之變異數分析摘要表

| 變異來源   | 平方和 | 自由度    | 均方  | F    | 顯著性    | 事後比較 |                   |
|--------|-----|--------|-----|------|--------|------|-------------------|
| 知覺組織支持 | 組間  | 3.87   | 2   | 1.94 | 5.30** | .006 | 三萬元 > 兩萬元 > 二至三萬元 |
|        | 組內  | 99.69  | 273 | .37  |        |      |                   |
|        | 總計  | 103.56 | 275 |      |        |      |                   |
| 前瞻性人格  | 組間  | 1.14   | 2   | .57  | 2.25   | .12  |                   |
|        | 組內  | 69.42  | 273 | .25  |        |      |                   |
|        | 總計  | 70.56  | 275 |      |        |      |                   |
| 工作滿意   | 組間  | 3.54   | 2   | 1.77 | 4.95** | .008 | 三萬元 > 二至三萬元 > 兩萬元 |
|        | 組內  | 97.44  | 273 | .36  |        |      |                   |
|        | 總計  | 100.98 | 275 |      |        |      |                   |

註：\* $p < .05$  \*\* $p < .01$

## 二、討論

運動中心員工的性別，對於知覺組織支持和工作滿意度上，沒有達到顯著的差異，而性別對於前瞻性人格則達到顯著的差異，其中，男性的平均數 3.69 高於女性的平均數 3.51，和陳甦彰與歐國航 (2016) 的研究相符合，由此可知，性別是影響前瞻性人格的重要因素，男性較能激發出前瞻性人格的特質，而產生自動自發的工作態度，運動中心員工的性別，並不會影響知覺組織支持與工作滿意度，在服務業的工作環境中，繁雜瑣碎的事情太多，促使男性或女性員工，當組織所提供的支持不足，確實容易使員工感受不到關心，連帶的工作滿意度也下降。

員工婚姻狀況對上知覺組織支持，沒有達到顯著的差異，和陳甦彰與歐國航 (2016) 的研究相符，在前瞻性人格與工作滿意度上，達到顯著的差異，已婚的員工項較於未婚的員工，更能產生前瞻性人格表現與較高的工作滿意度，和呂東庠、王孟軒、楊孟華與黃瑞榮 (2015) 的研究結果相同，說明了軍訓教官在婚姻狀況方面，同樣也是以已婚教官的工作滿意度較高。由此發現，婚姻狀況在解釋員工的前瞻性人格與工作滿意度上，是影響的關鍵因素，已婚的員工可能因為工作的歷練和家庭的責任，使之對於工作較能

有自動自發的精神，對於工作的挫折，也能當成是進步的動力，使得在服務時容易滿足。

工作形態方面，運動中心正兼職員工在知覺組織支持方面，有達顯著的差異，對於前瞻性人格與工作滿意度，則未達顯著的差異。由此發現，正職員工相較於兼職員工，較能感受到組織支持的效果，對於組織的關心、主管的回饋，比較能產生正向的聯想，而自身的價值付諸於工作崗位上。

員工薪資水準方面，不同薪資水準對於知覺組織支持與工作滿意度上，有達顯著差異，至於對上前瞻性人格則無達顯著差異性，而薪資水準在三萬元以上的員工，平均數高於三萬元以下薪資的員工。由此可知，薪資水準高於三萬元的員工，對於知覺組織支持的感受較為強烈，也能增加員工對於組織支持的感受，此外，三萬元以上的薪資水準，也會使員工在工作滿意度上，更趨近於滿意整體的工作機會，而前瞻性人格似乎不受薪資水準影響，同樣能發揮主動積極特性，與過去文獻所提及的特質相符，具備前瞻性人格的員工，會主動尋找問題並設法解決，對於報酬的多寡並不計較，在組織中創造出自身的價值。

### 三、小結

新北市國民運動中心由六家廠商分別經營，在承包的考量因素上，對於綜上所述，發現新北市國民運動中心員工的性別變項，和前瞻性人格達顯著差異，男性相較於女性更有主動積極的特質，凸顯出傳統父系社會的觀念影響下，男性肩負的家庭責任與工作要求較重，而運動中心男性員工除了對於自身的要求較高外，亦能識別有利的機會，在發現問題時，能夠在第一時間的提出並設法解決，為顧客創造良好的服務品質；婚姻狀況中，與前瞻性人格和工作滿意度達顯著差異，其中已婚員工的表現為最好，在運動中心已婚的員工，對於職場的經歷和家庭的責任下，促使他們能更要求自己在工作上的精神，並勇於提攜後輩，對於工作的現況則有較高的滿意度，使得在傳遞服務時，能提供消費者煥然一新的感受；員工工作型態與知覺組織支持達顯著差異，而正職員工亦有較高的感受，顯示運動中心視正職員工為組織之核心人物，兩者間擁有較多的回饋與互動，提供成員較好的福利和獎酬，促使員工認為運動中心是關心他們的，進而為組織奉獻和效力；最後在薪資水準方面，與知覺組織支持和工作滿意度達顯著差異，其中擁有三萬

元以上薪資水準的員工，較能感受到組織支持與工作滿意，顯示出大環境下的薪資普遍偏低，當組織能適當的提高薪資，員工較能感受到組織的關心，另外，新北市國民運動中心的建置稍晚，員工普遍年資在一年三個月，也是導致起薪較低的元凶。運動中心屬於服務業性質，當今天薪資水準普遍偏低時，員工對於工作的付出或是工作時的態度，可能不會非常滿意，當薪資調高，連帶使內心的感受以及工作的滿意提升，進而做出利於組織的行為，連帶使整體的績效提高，為運動中心帶來可觀的效益。

### 第三節 運動中心員工知覺組織支持、前瞻性人格與工作滿意度之 相關分析

本節以皮爾森相關積差分析 (product-moment correlation) 針對運動中心不同年齡、年資的員工，探討知覺組織支持、前瞻性人格與工作滿意度各方面間，是否有相關性，分析結果如下。

#### 一、研究結果

本節主要探討運動中心員工的年齡和年資，對於知覺組織支持、前瞻性人格與工作滿意度之間的相關性，結果如表 4-8 顯示，運動中心員工的年齡與前瞻性人格有顯著的正相關，而與知覺組織支持和工作滿意度無顯著的相關。員工的年資和知覺組織支持、前瞻性人格與工作滿意度，則無呈現顯著的相關性。在員工知覺組織支持方面，與工作滿意度呈顯著正相關，而前瞻性人格與工作滿意度，同樣呈現出顯著正相關。

表 4-8

運動中心員工知覺組織支持、前瞻性人格與工作滿意度之相關分析表

| 變項     | 平均數   | 標準差  | 1     | 2    | 3     | 4     | 5 |
|--------|-------|------|-------|------|-------|-------|---|
| 年齡     | 25.98 | 5.96 |       |      |       |       |   |
| 年資     | 1.31  | 1.17 | .31** |      |       |       |   |
| 知覺組織支持 | 3.69  | .62  | .05   | -.04 |       |       |   |
| 前瞻性人格  | 3.61  | .50  | .13*  | -.02 | .56** |       |   |
| 工作滿意   | 3.50  | .60  | .12   | -.05 | .53** | .46** |   |

註：\* $p < .05$  \*\* $p < .01$

## 二、討論

運動中心員工年齡與知覺組織支持的關係，兩者之間關係無顯著相關，與黃睦芸 (2010) 的研究不符，由此可知，年齡的深淺並不會影響員工對於組織的知覺，進而認為組織對於員工是關心的。運動中心員工年齡與前瞻性人格的關係，兩者之間關係為顯著正相關，與黃睦芸 (2010) 的研究不符。從中得知，員工的年齡越資深越能展現出主動性人格特質，可能是基於運動中心服務的特殊性，資深人員對於工作的掌握度越好，越能發揮領導和督促能力，甚至教導新進員工或兼職員工，帶領整體的工作效率提升。運動中心員工年齡與工作滿意度的關係，兩者之間關係為正相關，與黃睦芸 (2010) 的研究相符。顯示出隨著年齡的增加，員工對於工作的滿意度越好，但工作負荷相對之下是低的，對於年齡較長的員工而言，運動中心的工作單純且薪水穩定，對於工作的各項要求並不會太高，因此對於工作的內容較容易感到滿意。

員工年資與知覺組織支持、前瞻性人格和工作滿意度的關係，無顯著的相關，與黃睦芸 (2010) 的研究結果部分相符，和周嘉彥與莊惠君 (2015) 的研究不符，其認為，年資與工作滿意度達顯著的關係，原因可能為工作經驗的累積，會使得員工在面對問題時，將其轉化成學習經驗，形成個人解決問題的學習能力，因而感受到較高的工作成就感。從中得知，運動中心員工年資越資深，對於知覺組織支持的感受、前瞻性人格的積極特質展現與工作當中的滿意度，越趨於不認同，可能因為運動中心在內部的獎勵、升遷機制，以及未來的發展性上，並不是那麼優渥和明確，使得在運動中心資歷越深的員工，越不認同所從事的工作是一份真正能支持自己生活的工作。

運動中心員工知覺組織支持與前瞻性人格對在工作滿意度上，均呈現顯著的正相關，與黃睦芸 (2010) 的研究結果相符，顯示運動中心員工，在感受到組織的回饋與關心時，能激發出較高的滿意度水準，此外，人格特質越是正向積極的員工，對於工作滿意度的感受亦隨之升高，凸顯出服務業員工在為工作付出時，組織若能提供適度的關懷與激勵，對於第一線的人員心理感受上，越能顯現出良好的工作滿意度，進而在傳遞服務時，提供顧客良好的服務品質，而前瞻性人格的特質，在運動服務業中同樣是不可或缺的元素之一，尤其在本研究中發現，前瞻性人格與工作滿意度間的關係，在於主動發

掘問題並設法解決，同時達到組織目標與滿足消費者需求，此時樂於助人的心理狀態也能增進自身的工作滿意度。

### 三、小結

綜觀上述，運動中心員工在「年齡」與「年資」對於知覺組織支持、前瞻性人格和工作滿意度的關係發現，年齡僅有在前瞻性人格上達顯著正相關，在知覺組織支持與工作滿意度上，則無達顯著相關，顯示出年齡和人格特質的關係，可能是因為資深員工對於職場的工作經驗豐富，較能發揮出指導後輩的精神，當在面對新進員工或是工讀生時，能以經驗傳承的心態，不吝嗇的教導晚輩，使其展現出前瞻性人格的特質；此外，年資與知覺組織支持、前瞻性人格和工作滿意度的關係，呈現出零相關，顯示出運動中心可能在整體的薪資、待遇、福利、升遷及未來發展性上，沒有完善的制度計畫，促使內部資深成員對於組織支持的信心上較為薄弱，而資歷較深員工的前瞻性人格特質也呈現低迷的狀態，同時員工工作滿意度與年資的關係，也沒有因為年資的增加而有更進一步的滿意之感受，一再凸顯運動中心整體的制度面或計畫實施，對於員工而言，均無法使其達到較好的工作滿意，另一觀點，新北市國民運動中心在規劃建置上，均晚於臺北市民運動中心，使得內部員工在服務年資上平均落在一年三個月，對於原本起薪就不高的員工，再加上年資的因素，促使整體對於工作的感受更加不認同，因此若運動中心能有完善的升遷制度與薪資水準，便能讓工作越久的員工，在服務時能感受到明確的對待。



## 第四節 運動中心員工知覺組織支持、前瞻性人格與工作滿意度之

### 迴歸分析

本節以迴歸分析 (regression) 探討運動中心員工在知覺組織支持、前瞻性人格方面，與工作滿意度間的關係，是否有顯著性，分析結果如下。

#### 一、研究結果

以迴歸分析檢驗知覺組織支持、前瞻性人格，與工作滿意度之關係，結果如表 4-9 顯示，在考慮其他變項下，知覺組織支持與工作滿意度有顯著的關係 ( $p=.000$ )，也就是運動中心的員工若感受到來自於組織的支持越強烈，工作滿意度也會越好。前瞻性人格與工作滿意度有顯著的關係 ( $p=.000$ )，亦即越有正向積極的人格特質員工，對於工作滿意度也會越高。最後在整體的解釋變異量上，知覺組織支持和前瞻性人格對於工作滿意度的合力解釋力達到 32% 的水準。

表 4-9

運動中心員工知覺組織支持、前瞻性人格與工作滿意度之迴歸分析表

| 變項     | Beta | t      | R <sup>2</sup> | F     | p    |
|--------|------|--------|----------------|-------|------|
| 知覺組織支持 | .40  | 6.84** |                |       |      |
| 前瞻性人格  | .23  | 3.96** |                |       |      |
|        |      |        | .32            | 67.18 | .000 |

註：\* $p < .05$  \*\* $p < .01$

#### 二、討論

運動中心員工在知覺組織支持對於工作滿意度的解釋能力，呈現出顯著的關係，本研究結果與黃淑惠 (2015)、王孟軒、張家銘、黃秀卿與楊孟華 (2015)、Ingusci 等 (2016)、陳甦彰與歐國航 (2016) 的研究結果相符合，證實在組織或團體中，當成員感受到組織的支持，不管是來自於同事、主管、朋友或家人的支持時，都會產生良好的工作滿意度 (王孟軒等，2015)，使得員工自願投入其工作，致力於達到組織目標，並對個人工作結果感到滿意 (黃淑惠，2015)。由此可知，運動中心員工對於組織支持越強烈，反映出的工作滿意度將越高。

運動中心員工的前瞻性人格對於工作滿意度的解釋能力，呈現出顯著的關係，本結果和周嘉彥與莊惠君 (2015) 的研究相符，認為國中教師越具備自信、主動積極以及社交能力強越強，將產生較高工作滿意度，當遇到工作時的困難時，越能以樂觀的態度面對，並勇於接受挑戰，使之在工作成就上較容易感到滿足。與陳欣欣 (2013) 的研究相符，指出旅館業員工其人格特質中具有開放性之特性對於從事旅館之職業，會產生正向外在滿意度，而旅館員工其人格特質中具有外向性之特性對於從事旅館之職業，會產生正向內在滿意度，推測其原因可能是，服務業工作屬於不可儲存性，在面對顧客各式各樣問題時，能以積極進取的心為其處理，產生較高的自我滿意。余鑑、于俊傑與廖珮玟 (2008) 的研究相同，指出員工在工作時，所散發出宜人性的人格特質 (為人謙遜、體貼他人、替他人著想並且總是相信他人、意圖良好的員工)，對於工作的本身、直屬上司間、薪資報酬、同事之滿意程度愈高，此員工認為工作的環境及休息的時間充足、也有提供優質的訓練，且肯定主管與主管溝通良好、滿意福利、待遇利潤，且與同事相處都感受到相當滿意。由此可知，具有前瞻性人格特質的員工，在工作滿意度上呈現越高的滿意。

### 三、小結

新北市國民運動中心員工工作滿意度的解釋因子，以迴歸分析結果顯示，知覺組織支持與前瞻性人格對於員工工作滿意度的解釋力，達顯著的水準，從而得知，運動中心是員工的工作場所，對於他們來說，將組織視為一擬人化的象徵，當自身的努力被組織認可，從而得到類似一有機體「人」的讚許或支持，將對於工作時的態度更加積極，且傾向於更高的滿意；另一方面，員工的前瞻性人格特質，在工作場域中會主動的、盡責的完成工作任務，並展現出獨特的工作態度，使之呈現出較高的工作滿意度。總而言之，運動中心的工作型態，屬於服務業的一環，員工每天在面對自身的工作外，尚需要解決突發性、臨時性的瑣碎事務，容易產生心情上的緊張、焦慮、煩悶或憤怒，此時，若組織能適時的給予員工關懷，亦或者員工本身的人格特質是較正向的，就會讓工作的滿意度提高，進而使員工在傳遞服務時，能給予顧客正面的肯定。

## 第五章 結論與建議

本章為研究結論與建議，針對新北市國民運動中心員工，進行「知覺組織支持、前瞻性人格與工作滿意度之研究」結果的總體性說明，並依據研究目的、研究結果與討論提出結論與建議，本研究以問卷調查的方式，以此探討運動中心員工之人口統計特性，瞭解不同人口統計資訊，在知覺組織支持、前瞻性人格與工作滿意度間的差異性、相關情形，以及探討三個變項間的解釋力。本章共分兩節，分別為：第一節結論；第二節建議。

### 第一節 結論

本研究探討運動中心員工知覺組織支持、前瞻性人格與工作滿意度之間的關係，並就新北市九家國民運動中心員工為研究對項，採用問卷方式進行資料蒐集，總計發出 519 份問卷，回收 292 份有效問卷。本研究為瞭解員工知覺組織支持、前瞻性人格與工作滿意度之相關性，並提供後續研究者之參考。依據研究問題，本研究歸納出以下結論：

#### 一、國民運動中心員工特性與現況

新北市國民運動中心員工，男性與女性的比例約佔 1:1，其中以男性略多；婚姻狀況部分，以未婚員工最多；教育程度中，大專院校的學歷占總體的 89.4% 為最多；薪資水準方面，以兩萬元以下和二至三萬元以下最多，佔整體員工的 77.8%，接近八成之多；工作型態部分，正職員工最多；年齡方面，運動中心員工年齡平均在 25 歲；年資平均在 1.3 年，凸顯運動中心工作者以年輕人居多。

綜合以上研究結果發現，新北市國民運動中心員工性別上，並無特定的要求，由於服務業的人力需求龐大，在員工性別上並無拘束，鼓勵運動專業科系畢業新鮮人加入運動中心的工作行列，由此可看出男女性在工作場域中的平等；婚姻的狀況中，運動中心員工以未婚者居多，顯示已婚員工為維持家庭開銷，並不會以運動中心的工作做為選擇；教育程度方面，員工普遍的學歷是在大專以上，對於運動休閒科系的學生而言，運動中

心是一份可以結合自己專長與興趣的工作，因此在畢業後投入職場的年輕人會選擇運動休閒服務業當作工作，以發揮自身專長和持續學習；運動中心員工的薪資水準，在三萬元以下最多，雖然每個月的薪水算是穩定，但對於新北市的物價水準，仍然是不敷使用，員工必須增加實力或能力，透過升遷和加薪讓自己能在社會中生存；工作型態以正職員工最多，兼職員工也不佔少數，對於運動中心而言，面對寒暑假或是周休二日，許多活動的辦理，都需要全體員工的動員，在考量成本和人力需求下，兼職員工的比例也佔一定比重，以支援各式各樣的活動需求；員工年齡方面，平均在 25 歲，有年輕化的現象，顯示 25 歲的年輕人在未婚的情況下，選擇以運動中心作為工作，可能是工作要求並不高，同時，時間固定且薪資穩定，成為不少人的工作選擇；國民運動中心員工年資平均在 1.3 年，在 2014 年以後，各家運動中心才陸續啟用，使得員工年資約莫在一至兩年符合常理。

## 二、運動中心員工不同性別、婚姻狀況、工作型態與薪資水準的差異性分析

### (一)不同「性別」員工對於「前瞻性人格」呈現顯著差異

根據本研究結果顯示，運動中心員工的性別，在前瞻性人格上呈現顯著的差異，其中，前瞻性人格特質的展現，又以男性表現較佳。

綜合以上研究結果，顯示運動中心員工性別，在前瞻性人格上達到顯著的差異，而男性的前瞻性人格特質大於女性的前瞻性人格特質，凸顯男性在運動中心工作時，能有較高的主動性，對於運動中心的工作，能發揮出領導、主動解決問題的精神，促使整體團隊氣氛融洽，使得顧客對於員工傳遞的服務感受上較佳。

### (二)不同「婚姻狀況」員工對於「前瞻性人格」與「工作滿意度」呈現顯著差異

根據本研究結果顯示，已婚與未婚員工，在前瞻性人格與工作滿意度上，有達顯著差異，而已婚的員工，又表現出較高的前瞻性人格特質與工作滿意度。

綜合以上研究結果，發現員工婚姻狀況中，已婚工作者在前瞻性人格與工作滿意度上達顯著差異，顯示運動中心已婚的員工，對於職場工作的歷練及家庭責任的揹負，在工作中，較能激盪出盡責及主動解決問題的精神，同時，對於工作的內容較能感受到滿

意，對於國民運動中心而言，已婚員工是盡心盡力的在運動中心做出貢獻。

### **(三)不同「工作型態」員工對於「知覺組織支持」呈現顯著差異**

根據本研究結果顯示，不同工作型態的員工，在知覺組織支持上達顯著差異，其中，正職員工所感受到組織的支持程度較高。

綜合以上研究結果，顯示運動中心員工工作型態和知覺組織支持有顯著關係，其中，正職員工較能感受到組織支持，對於運動中心而言，組織中的成員，若有較高的支持知覺，必定能提升忠誠度，進而為組織奉獻，尤其在運動中心的工作中，時常需要處理消費者的問題，此時員工感受到組織關心，便能發自內心的為組織效力，將高品質的服務內容傳遞給消費者，創造三贏的局面。

### **(四)不同「薪資水準」員工對於「知覺組織支持」與「工作滿意度」呈現顯著差異**

根據本研究結果顯示，員工薪資水準在知覺組織支持與工作滿意度上，呈現顯著的差異，經過事後比較顯示，薪資水準三萬元以上顯著性大於兩萬元以下和二至三萬元。

綜合以上研究結果，員工薪資水準在知覺組織支持與工作滿意度上，呈現顯著的差異，因此，可以發現薪資水平越高，越能感受到運動中心的支持，以及產生較高的工作滿意度，依據社會交換理論，可以發現當員工為組織效力時，會希望獲得與勞力付出的同等回饋，此時薪資水準越高，越能激發出員工的潛能。基於新北市運動中心的規劃和營運較晚，員工平均年資在一年三個月，直接地與薪資水準偏低有關，但仍然可發現，運動中心員工普遍薪資落在兩萬元以下，當薪資能突破三萬元以上時，員工會認為是運動中心給予的報酬，而產生較高的工作滿意度。

## **三、運動中心員工不同年齡與年資之相關分析**

### **(一)「年齡」與「前瞻性人格」呈現顯著的正相關**

根據本研究結果顯示，運動中心員工的年齡與前瞻性人格呈現顯著相關。

綜合以上研究結果，發現運動中心的員工年齡與前瞻性人格的關係為正相關，凸顯出員工隨著年齡的增長，不管在工作經驗、待人處事與工作積極程度上，皆體現出良好的表現水準，對於運動中心而言，具有前瞻性人格特質的員工，在運動休閒服務業的領

域中，能有效領導團隊成員，發揮分工合作及堅持到底的精神，提升運動中心的服務品質，將優質的服務和親切的態度，轉化成員工內心最真誠的感動回饋給顧客，提升顧客的滿意度，同時，降低員工離職率，促使員工對於組織內部產生認同，進而創造出良好的團隊氣氛，是此，年齡的增長，對於運動中心員工的前瞻性人格特質上，能有效的激發出自動自發的態度，對於任何事情，會預先做出個人見解提出意見，並持續找出改善的地方和組織員工互動、討論，持續改進組織不足之處，以及提升員工的自我價值，產生雙贏的利基。

#### 四、員工知覺組織支持與前瞻性人格對工作滿意度之迴歸分析

##### (一)員工「知覺組織支持」與「工作滿意度」呈現顯著關係

根據本研究結果顯示，運動中心員工知覺組織支持對上工作滿意度，有達顯著關係。

綜合以上研究結果，證明知覺組織支持與工作滿意度的顯著關係，與過去研究相符，顯示組織支持與工作滿意、工作績效等結果變項之間的效益，運動中心的工作性質，與其他服務業雷同，員工們都是在充滿壓力的環境下服務，工作久了身心靈的疲倦亦隨之上身，此時，運動中心對於員工強而有力的相挺，能促進員工對於組織的知覺，達到良好的工作滿意度，運動中心能提供心理和實際上的慰勞，前者包含鼓勵、微笑與讚美，後者則是藉由獎金與酬勞，讓員工心中的意念，化作實際上工作的動力，為組織和員工創造出雙贏的局面，工作滿意度也會隨著知覺運動中心的支持而提升。

##### (二)員工「前瞻性人格」與「工作滿意度」呈現顯著關係

根據本研究結果顯示，運動中心員工前瞻性人格對工作滿意度，有達顯著關係。

綜合以上研究結果，發現國民運動中心員工的前瞻性人格與工作滿意度間有密切的關係，本研究的發現與過去不同領域的組織行為研究，亦呈現出相同的結果，確切的證明不同組織的員工人格特質對上工作滿意度，同樣達到顯著的水準，而本研究中，以運動中心員工為研究對象，在與消費者的第一線互動中，人格特質扮演著影響服務傳遞時，顧客主觀的知覺，此時積極、樂觀的態度，能使顧客有較好的服務感受，進而認同運動中心，長遠來看，員工的前瞻性人格特質，確實能為組織帶來正面效益，不管在內部的

工作表現上，能主動發現問題去解決，並組織良好的夥伴關係，創造員工個人及組織績效，而外部的條件上，能傳遞優質服務給消費者，產生良好的忠誠度，亦能發現顧客需求和問題，自發性的去關心和協助，最終，受益最多的必定是組織和積極的員工。

## 第二節 建議

從本研究結論中瞭解運動中心員工，在知覺組織支持、前瞻性人格與工作滿意度的關係，根據本章節之結論，本節將建議劃分為對實務應用之建議與後續研究之建議，期望有助於對運動休閒服務業提供參考依據，以及有利於後續研究者之引用，本節之建議歸納如下：

### 一、實務應用建議

#### (一) 前瞻性人格列入員工徵選評比項目

運動中心員工的主動積極特性，符合服務業人才所具備的熱心、助人及自動自發的精神，若能在面試員工時進行測驗，以及透過問卷方式評估員工人格特質，將能為運動中心的服務品質帶來提升，對於顧客的感受相信也會大大加分，畢竟在競爭激烈的運動休閒產業中，服務的傳遞屬於無形的感受，當自家員工能有積極助人的特性時，便能為消費者帶來全新的體驗，使其增加對運動中心的喜愛。

#### (二) 組織激勵制度的落實

運動中心員工普遍薪資落在三萬元以下，而根據研究結果顯示，員工的工作滿意和知覺組織支持在薪資水準方面，無達到顯著差異。因此，運動中心若要增加員工的留職意願，或是增進其工作滿意，可適時地提出員工激勵的制度方案，初略可分為職能進修、獎金報酬與形塑團隊氣氛。1. 職能進修：落實員工在職訓練，強化員工的工作技能學習，例如：補助證照考取、落實教育訓練、輔導員工生涯發展與協助第二技能學習等，讓員工在運動中心服務的同時，能找到自身的價值；2. 獎金報酬：是員工能在本薪以外，透過其他方式加薪，像是顧客的滿意評選，獲得每個月額外的獎金，亦或是提高整體薪資水準，使員工感受到組織最直接的支持，進而產生較高的工作滿意度與對組織的向心力；

3.形塑團隊氣氛：擁有正向的工作態度以及人格特質在組織中尤其重要，過往研究中，提及團體的氛圍能形塑出員工正面態度的工作價值，促使原本人格特質不易改變的特性，經由組織良好的氣氛與人際的互動，而激發員工的前瞻性人格特質。經由本研究的調查後發現，國民運動中心員工的前瞻性人格特質確實能預測工作滿意度，進而在服務的過程中提供顧客良好的感受，對於運動服務業而言，良好的服務品質是消費者回流的保證，因此，建議運動中心能透過不同的教育方式（如：體驗教育、在職教育或教育訓練）增加團隊氣氛的凝聚，塑造出良好的組織文化，讓員工的人格特質被激發，以利於服務品質更加的提升。

## 二、對後續研究建議

### （一）質量並進的研究

本研究以問卷方式調查員工的組織行為，建議後續研究若能配合訪談的方式進行調查，較能深入瞭解員工在工作場域的真實反映，藉由質化與量化的方式同步進行搭配、比較，才能對運動中心員工在知覺組織支持、前瞻性人格與工作滿意度間的關係產生更加清楚的概念。

### （二）研究範圍設定其他運動服務業

在文獻蒐集的過程中，發現運動產業整體發展相當具有未來性，尤其在 21 世紀時代變遷快速之下，許多產業的核心價值轉以服務業為之發展，但運動服務業的相關研究仍占少數，其中以健身俱樂部和運動中心為主要的研究最多，而其他像是運動用品零售業、運動場館業和運動觀賞等組織，研究的數量較少，其次，運動產業以消費者行為的研究最多，組織之內部成員的研究均屬不多，若能在其他運動服務性質的研究多著墨，一定能為運動服務業做出更多的貢獻。



## 引用文獻

- 王明瑞、卓國雄 (2010)。組織承諾和工作滿意度對運動員認同與組織公民行為關係之中介效果研究—以大學體育志工為例。《屏東教大運動科學學刊》，(6)，245-256。
- 王孟軒、張家銘、黃秀卿、楊孟華 (2015)。軍訓教官組織支持與心理資本對工作滿意度之影響。《運動休閒管理學報》，12 (2)，1 - 14。
- 中華民國統計資訊網 (2016)。工業及服務業普查。取自 <http://www.stat.gov.tw/ct.asp?xItem=532&ctNode=542&mp=4>
- 田新民、解志韜、祝金龍 (2009)。員工主動性人格對組織公民行為和團隊績效的影響—檢測一個路徑模型。《人力資源管理學報》，9 (2)，19 - 32。
- 行政院體育委員會 (2010)。改善國民運動環境與打造運動島計畫。取自 <http://www.sa.gov.tw/wSite/public/Attachment/f1386904404342.htm>
- 行政院主計總處 (2016)。中華民國行業標準分類第十次修訂。取自 <https://www.dgbas.gov.tw/lp.asp?CtNode=3111&CtUnit=566&BaseDSD=7&mp=1>
- 臺灣服務業聯盟 (2016)。服務業現況資訊。取自 <http://www.twcsi.org.tw/current.php>
- 李元堯、陳鴻雁、許富淑 (2014)。運動中心員工工作滿意度、組織承諾與離職傾向之研究。《輔仁大學體育學刊》，(13)，236-266。
- 李金來、李建佑、李建勳 (2014)。新北市新莊運動中心營運與設施之初探。《屏東教大體育》，(17)，285-293。
- 李育忠、張協進、莊國上、陳丕欣 (2009)。運動休閒服務產業專題分析—以大魯閣棒壘球打擊場為例。《萬能商學學報》，(14)，11 - 21。
- 余鑑、于俊傑、廖珮玟 (2008)。連鎖餐飲業員工人格特質、工作特性、工作滿意度之研究—以美式星期五餐廳為例。《臺北科技大學學報》，41 (2)，83 - 110。
- 呂惠富 (2013)。國民運動中心經濟價值之評估—假設市場評價法之應用。《戶外遊憩研究》，

26 (3), 1 - 45。

呂東庠、王孟軒、楊孟華、黃瑞榮 (2015)。軍訓教官背景變項對心理資本與工作滿意度之影響。 *亞洲高齡全人健康及產業發展期刊*, (4), 27-36。

周嘉彥、莊惠君 (2015)。國中音樂教師人格特質、角色壓力與工作滿意度之研究。 *藝術教育研究*, (29), 1 - 42。

周嫦娥、李繼宇 (2007)。打造我國運動休閒產業之美好願景。 *台灣經濟研究月刊*, 30 (10), 17-22。

邱鴻森 (2009)。臺北市運動中心內部行銷對員工工作滿意與組織承諾之研究 (未出版碩士論文)。臺灣師範大學，臺北市。

林昆玄、馬于雯 (2010)。國軍連輔導長知覺組織支持與工作心流經驗對工作績效之影響效果。 *復興崗學報*, (99), 19-44。

林惠彥、陸洛、吳婉瑜 (2012)。快樂的員工更有生產力嗎？組織支持與工作態度之雙重影響。 *中華心理學刊*, 54 (4), 451-469。

林房儂 (2003)。運動產業分類與四 P 模型之探討。 *臺灣體育運動管理學報*, (2), 1 - 13。

吳孟爵、楊東震、黃泰源 (2007)。運動休閒服務業服務品質衡量模式之研究。 *臺灣體育運動管理學報*, (5), 45-67。

吳嘉浚、張文榮、林美玲、吳福明 (2016)。休閒動機、體驗價值與參與滿意度之研究—以新北市土城國民運動中心為例。 *運動研究*, 25 (1), 35 - 50。

吳孟爵、楊東震、黃泰源 (2006)。運動休閒服務業關係品質對忠誠度影響之研究—滿意度的中介效果。 *嘉大體育健康休閒期刊*, (5), 146 - 154。

卓正欽、魏秀玲、郭宏偉 (2015)。知覺組織支持與組織公民行為之關係：以情感型組織承諾為中介變數。 *管理資訊計算*, 4 (1), 28-41。

吳淑鈴 (2013)。影響高績效團隊成員展現主動行為因素之探討。 *國家文官學院*, 175, 1-22。

洪緯典 (2014)。過度工作、休閒活動與工作績效的關係。嘉大體育健康休閒期刊,13 (2), 220 - 230。

洪榮臨 (2014)。以服務創新的觀點來探討品牌形象與顧客忠誠度的關聯性之研究—以休閒運動用品產業為例。運動健康休閒學報, (5), 163-176。

教育部體育署 (2015)。改善國民運動環境計畫。臺北市：體育署。

教育部體育署 (2013)。體育政策白皮書。取自  
<http://www.sa.gov.tw/wSite/lp?ctNode=691&mp=11>

教育部體育署 (2016)。推估試算我國 103 年度運動產業產值及就業人數等研究案結案報告研究結果提要。取自  
[http://www.sa.gov.tw/wSite/lp?ctNode=2503&mp=11&idPath=214\\_226\\_2503](http://www.sa.gov.tw/wSite/lp?ctNode=2503&mp=11&idPath=214_226_2503)

廖曼雲 (2012)。新北市興建國民運動中心推展全民運動風氣。取自  
<http://epaper.ntpc.edu.tw/index/EpaSubShow.aspx?CDE=EPS20120704111932HL9&e=EPA201106271136144R7>

新北市運動達人國民運動中心 (2016)。運動中心介紹。取自  
<http://www.sportmaps.ntpc.edu.tw/sportcenter/introduction/introduction.aspx?IType=14>

財團法人商業發展研究院 (2016)。我國服務業發展現況。取自  
<http://www.cdri.org.tw/index.aspx>

高俊雄 (2002)。台灣運動服務業之剖析與回顧。臺灣體育運動管理學報, (1), 1 - 17。

高俊雄 (1997)。台灣地區運動服務業之發展概況。國民體育季刊, 26 (3), 135-143。

許樹錚 (2012)。臺北市運動中心消費者服務品質、知覺價值與滿意度之研究 (未出版碩士論文)。臺灣師範大學, 臺北市。

葉公鼎 (2013)。運動產業—打造幸福經濟的推手。國民體育學刊, 42 (4)。

黃淑惠 (2015)。內稽人員工作壓力、工作滿意與知覺組織支持之研究。內部稽核, (88), 66-69。

黃睦芸 (2010)。員工知覺組織支持、工作負荷與工作後果之關聯--以人格特質為調節

變項 (未出版碩士論文)。國立台灣大學，臺北市。

蔡熙銘、鄭文卿 (2007)。顧客滿意與服務品質概念於休閒運動產業之分析。管理實務與理論研究，1 (2)，110-122。

蔡芬卿 (2007)。台灣海峽兩岸運動休閒服務業發展初探—台灣觀點。臺灣體育運動管理學報，5，215-235。

蔡明達 (2010)。內部行銷與運動休閒服務業人力資源管理。大專體育，(106)，77-82。

葉公鼎 (2001) 論運動產業之範疇與分類。運動管理，(1)，8 - 21。

柳立偉、蔡茂其、楊欽城 (2010)。運動休閒組織工作人員人格特質、工作滿意與組織承諾之相關性研究。休閒研究，1 (4)，44 - 77。

張婷婷、陸洛、黃睦芸 (2011)。工作負荷與工作行為之關聯：主動性人格為調節變項。台灣管理學刊，11 (2)，177-195。

盧美麗、蔡輝炯、蔡文宸、蔡文晉 (2010)。運動休閒產業服務品質之研究。勤益人文社會學刊，(1)，171 - 196。

黃蕙娟、李俞麟 (2012)。臺北市市民運動中心相關研究議題發展之探討—以 2002 至 2011 年之學位論文為例。中華體育季刊，26 (2)。223-234。

黃睦芸 (2010)。員工知覺組織支持、工作負荷與工作後果之關聯—以人格特質為調節變項 (未出版碩士論文)。國立台灣大學，臺北市。

陳建丞 (2008)。員工知覺的組織支持與工作績效間的中介模型研究。管理學報，25 (3)，309-331。

陳甦彰、歐國航 (2016)。警察人員工作滿意度之研究—以澎湖縣政府警察局為例。服務業管理評論，(14)，97 - 120。

陳文蓉、陳美良 (2012)。旅館業組織文化與服務人員主動性人格對知識分享意願之影響。運動休閒餐旅研究，7 (2)，132 - 151。

陳佳雯、陸洛、許雅玉 (2012)。工作要求、工作資源與員工工作態度之關聯：以勤勉審慎性及主動性人格為調節變項。人力資源管理學報，(1)，23 - 49。

陳欣欣 (2013)。台北市國際觀光旅館員工人格特質、工作價值觀與工作滿意度之關聯性研究。《明新學報》，39 (2)，121 - 141。

戰寶華、陳惠珍、余怡芳 (2015)。自我效能理論於提升行政人員工作績效之應用。《中華行政學報》，(17)，45 - 64。

劉廷軒、牟鍾福 (2016)。運動中心專案管理應用之研究。《運動知識學報》，(13)，199 - 213。

魏彤亘 (2011)。臺北市運動中心內部行銷對員工組織承諾、工作滿意與組織效能之研究 (未出版碩士論文)。臺灣師範大學，臺北市。

Aziri, B. (2011). Job satisfaction: a literature review. *Management research and practice*, 3 (4), 77-86.

Aziri, B. (2008). *Menaxhimi i burimeve njerëzore, Satisfaksioni nga puna dhe motivimi i punëtorëve*. Macedonia, Gostivar: Fakulteti Ekonomik.

Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human resource Management Practice* (10th ed.). London: Kogan Page.

Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 103-118.

Cullen, K. L., Edwards, B. D., Casper, W. Camron., & Kevin, R. G. (2014). Employees' Adaptability and Perceptions of Change-Related Uncertainty: Implications for Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, and Performance. *Journal of Business and Psychology*, 29 (2), 269-280. doi: 10.1007/s10869-013-9312-y

Chen, M. Y. (2009). Validation of the Wood's Job Satisfaction Questionnaire among Taiwanese Nonprofit Sport Organization Workers. *Social Indicators Research*, 94 (3), 437-447.

Cuyper, N. D., & Witte, H. D. (2006). Autonomy and Workload Among Temporary Workers: Their Effects on Job Satisfaction, Organizational Commitment, Life Satisfaction, and Self-Rated Performance. *International Journal of Stress Management*, 13 (4), 441-459. doi:10.1037/1072-5245.13.4.441

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.

- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 82* (5), 812-820.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Valerie D. L. (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation. *Journal of Applied Psychology, 75* (1), 51-59.
- Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior, 23*, 133-187.
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior, (28)*, 3-34.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2008). *Understanding and managing organizational behavior* (14th ed.). New Jersey, NY: customer reviews.
- Hutchison, S. (1997). A Path Model of Perceived Organizational Support. *Journal of Social Behavior and Personality, 12* (1), 159-17.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. New York, NY: Harper and Brothers.
- Ingusci, E., Calleab, A., Chirumboloc, A., & Urbinib, F. (2016). Job crafting and job satisfaction in a sample of Italian teachers: the mediating role of Perceived Organizational Support. *Electronic Journal of Applied Statistical Analysis, 9* (4), 675-687. doi: 10.1285/i20705948v9n4p675
- Jones, N., Hill, C., & Henn, C. (2015). Personality and job satisfaction: their role in work-related psychological well-being. *Journal of Psychology in Africa, 25* (4), 297-304.
- Kaliski, B. S. (2007). *Encyclopedia of Business and Finance*. Detroit, MI: Macmillan Reference USA.
- Kim T. Y., Hon, A. H. Y., & Crant, J. M. (2009). Proactive Personality, Employee Creativity, and Newcomer Outcomes: A Longitudinal Study. *Journal of Business and Psychology, 24* (1), 93-103.
- Kwaka, C., Chungb, B. Y., Xuc, Y., & Cho, E. J. (2010). Relationship of job satisfaction with perceived organizational support and quality of care among South Korean nurses: A

- questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 47 (10), 1292-1298.
- Levy, J. J., Richardson, J. D., Lounsbury, J. W., Stewart, D., Gibson, L. W., & Drost, A.W. (2011) Personality traits and career satisfaction of accounting professionals. *Individual Differences Research*, 9 (4), 238-249.
- Liao, P., Y. (2015) The Role of Self-Concept in the Mechanism Linking Proactive Personality to Employee Work Outcomes. *Applied Psychology*, 64, 421–443.
- Miao, R. T. (2011). Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, Task Performance and Organizational Citizenship Behavior in China. *Journal of Behavioral & Applied Management*, 12 (2), 105.
- Neves, P., & Eisenberger, R. (2012). Management Communication and Employee Performance: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Human Performance*, (25), 452-464.
- Parker, S. K., & Sprigg, C. A. (1999). minimizing strain and maximizing learning: the role of job demands, job control, and proactive personality. *Journal of Applied Psychology*, 84 (6), 925-939.
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking Stock: Integrating and Differentiating Multiple Proactive Behaviors. *Journal of Management*, 36 (3), 633-662.
- Parker, S. (2000). From Passive to Proactive Motivation: The Importance of Flexible Role Orientations and Role Breadth Self-efficacy. *Journal of Applied Psychology*, (67), 22-25.
- Parker, S. K., Turner, N., & Williams, H. M. (2006). Modeling the Antecedents of Proactive Behavior at Work. *Journal of Applied Psychology*, 91 (3), 636 -652.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4) , 698-714.
- Shoss, M. K., Eisenberger, R., Restubog, S. L. D., & Zagenczyk, T. J. (2013). Blaming the Organization for Abusive Supervision: The Roles of Perceived Organizational Support and Supervisor's Organizational Embodiment. *Journal of Applied Psychology*, 98 (1), 158-168.

- Strauss, K., Griffin, Mark., Parker, S. K., & Mason, C. M. (2015). Building and Sustaining Proactive Behaviors: The Role of Adaptivity and Job Satisfaction. *Journal of Business and Psychology, 30*, 63-72.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology, 54* (4), 845-874.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. C. (1969). *Measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago, IL: Rand McNally.
- Smucker, M., & Whisenant, W. (2005). The Impact of Comparisons on the Satisfaction of Interscholastic Coaches of Girls' Sports. *Public Organization Review, 5* (2), 109-124. doi: 10.1007/s11115-005-0953-9.
- Thompson, J. A. (2005). Proactive personality and job performance: A social capital perspective. *Journal of Applied Psychology, 90*, 1011-1017.
- Viswesvaran, C., Ones, S.D., & Schmidt, F. L. (1996). comparative analysis of the reliability of job performance ratings. *Journal of Applied Psychology, 81* (5), 557-574.
- Williams, H. M., Parker, S. K., & Turner, N. (2010). Proactively performing teams: The role of work design, transformational leadership, and team composition. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83*, 301-324.
- Whisenant, W. A., Pedersen, P. M., & Smucker, M. K. (2004). Referent Selection: How the Women in Sport Journalism Shape Their Perceptions of Job Satisfaction. *Journal of Sport Management, 18* (4), 368-382



## 附錄一 研究問卷

### 新北市國民運動中心員工知覺組織支持、前瞻性人格

### 與工作滿意度調查問卷

親愛的朋友，您好：

非常謝謝您為我們的研究盡一份心力，本問卷採不記名方式填寫，您的資料僅提供學術研究使用，決不對外公開，請您安心填答。再次感謝您從百忙之中抽空替我們填寫問卷，敬祝身體平安，事事順心。

研究生：張政德 敬上

指導教授：陳美燕 教授

#### 一、請依照您自身的感受勾選最適合的選項

|                                |                                   |
|--------------------------------|-----------------------------------|
| <b>在運動中心工作時，我覺得...</b>         | 5 ←————→ 1<br>非常同意          非常不同意 |
| 1.組織在乎我的個人意見.....              | 5    4    3    2    1             |
| 2.組織在乎我的個人福利.....              | 5    4    3    2    1             |
| 3.組織會考量我的個人目標與價值.....          | 5    4    3    2    1             |
| 4.當我有困難時，可以尋求組織的協助.....        | 5    4    3    2    1             |
| 5.當我不小心犯錯時，我的組織可以諒解我.....      | 5    4    3    2    1             |
| 6.當組織中有其他的工作機會時，我的組織願意讓我去嘗試... | 5    4    3    2    1             |
| 7.我的組織對於我的工作能力很放心.....         | 5    4    3    2    1             |
| 8.當我有特別的需求時，我的組織願意幫助我.....     | 5    4    3    2    1             |
| <b>在運動中心工作時，我認為自己...</b>       | 5 ←————→ 1<br>非常同意          非常不同意 |
| 9.時常會尋求新的方法來改善我的職涯生活.....      | 5    4    3    2    1             |
| 10.會識別有利的機會，並積極地去追求.....       | 5    4    3    2    1             |
| 11.理想能夠實踐，我會很興奮.....           | 5    4    3    2    1             |
| 12.遇到不喜歡的事情時，我仍然會去解決.....      | 5    4    3    2    1             |
| 13.無論事情成功的機率有多少，我仍然會去做.....    | 5    4    3    2    1             |

|                                   |      |         |   |   |       |
|-----------------------------------|------|---------|---|---|-------|
| 14.當意見和其他人抵觸，我仍然覺得自己是最好的·····     | 5    | 4       | 3 | 2 | 1     |
| 15.會去計算與識別有利的機會·····              | 5    | 4       | 3 | 2 | 1     |
| 16.總是會尋找最好的方式去從事我的工作·····         | 5    | 4       | 3 | 2 | 1     |
| 17.會堅信我自己的理念，沒有任何阻礙能使我放棄·····     | 5    | 4       | 3 | 2 | 1     |
| 18.可以比其他人早一步發現好的機會·····           | 5    | 4       | 3 | 2 | 1     |
| <b>在運動中心工作時，我覺得...</b>            | 5    | ←—————→ |   |   | 1     |
|                                   | 非常同意 |         |   |   | 非常不同意 |
| 19.運動中心的待遇條件 (如休假、福利) 令我感到滿意····· | 5    | 4       | 3 | 2 | 1     |
| 20.運動中心給我的薪水令我感到滿意·····           | 5    | 4       | 3 | 2 | 1     |
| 21.自己的工作量是適當的·····                | 5    | 4       | 3 | 2 | 1     |
| 22.自己的工作內容是適當的·····               | 5    | 4       | 3 | 2 | 1     |
| 23.運動中心提供給我一個穩定的就業環境·····         | 5    | 4       | 3 | 2 | 1     |
| 24.運動中心執行政策的能力令我感到滿意·····         | 5    | 4       | 3 | 2 | 1     |
| 25.主管做決策的能力令我感到滿意·····            | 5    | 4       | 3 | 2 | 1     |
| 26.主管的領導方式令我滿意·····               | 5    | 4       | 3 | 2 | 1     |
| 27.工作不會讓我有違背良心的事發生·····           | 5    | 4       | 3 | 2 | 1     |
| 28.自己有升遷的機會·····                  | 5    | 4       | 3 | 2 | 1     |

## 二、基本資料

- 1.性別：(1) 男 (2) 女
- 2.年齡：\_\_\_\_\_歲
- 3.婚姻：(1) 已婚 (2) 未婚
- 4.教育程度：(1) 國中以下 (2) 高中(職) (3) 大專院校 (4) 碩士以上(含博士)
- 5.平均月薪：(1) 2萬元以下 (2) 2-3萬元(含) (3) 3-4萬元(含) (4) 4-5萬元(含)  
(5) 5萬元以上
- 6.工作型態：(1) 正職 (2) 兼職
- 7.工作年資：在本運動中心累積服務年資：\_\_\_\_\_年

本問卷已填答完畢，謝謝您的協助與配合☺!