

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

林昆玄

國防部勤務部隊指揮部

馬于雯

國防大學心理及社會工作學系

摘 要

本研究以各軍種連級輔導長 260 人為受試樣本，旨在探究國軍連輔導長知覺組織支持與工作心流經驗對於其工作績效的影響。研究工具包括「工作心流經驗量表」、「連輔導長工作績效量表」和「連輔導長知覺組織支持量表」。研究結果如下：1.知覺部隊支持會正向直接影響任務績效；2.知覺部隊支持會正向直接影響情境績效；3.知覺主管支持會正向直接影響情境績效；4.知覺部隊支持會正向直接影響個人的工作心流經驗；5.個人的工作心流經驗會正向影響任務績效；6.工作心流經驗會正向直接影響情境績效；7.工作心流經驗在知覺部隊支持及任務績效兩者的關係上具有中介效果；8.工作心流經驗在知覺部隊支持及情境績效兩者的關係上具有中介效果。最後，研究者針對國軍連輔導長工作績效模式驗證結果與未來研究提出相關建議。

關鍵詞：知覺組織支持、工作心流、工作績效、連輔導長

The Effects of Perceived Organizational Support and Work Flow on Job Performance of Company Chief Counselors

Kun-Shun Lin

Yu-Wen Ma

Duty Force Command
The Ministry of National Defense

Department of Psychology and Social Work
National Defense University

Abstract

The purpose of this study was to examine the effects of perceived organizational support and work flow on job performance of company chief counselors. 260 company chief counselors were involved and three inventories including Company Chief Counselor's Perceived Organizational Support Inventory (CCCPOSI), Work Flow Experience Inventory (WFEI), and Company Chief Counselor's Job Performance Inventory (CCCJPI) were used to investigate the causal relationship by using structural equation modeling (SEM). The results suggested that: (1) The perceived organizational support had significant direct effect on both task performance and contextual performance; (2) The perceived leader support had significant direct effect on contextual performance; (3) The perceived organizational support had significant direct effect on work flow experience; (4) The work flow experience had significant direct effect on both task performance and contextual performance; (5) The work flow experience had intervening effect of perceived organizational support to both task performance and contextual performance. Discussion and recommendations for future study and military settings were suggested in the end of this study.

Key words: perceived organizational support, work flow, job performance, company chief counselor

緒論

一、研究背景與目的

在軍事組織變革與更新發展的整體環境之下，人才是軍中的重要資產，也是軍中維持戰力的關鍵因素，軍中這樣一個重視人才培育的組織，對於工作上的績效當然也非常的重視。漸趨完備的組織變革使軍中的人員大量裁併，使得基層幹部必須負擔更多的工作，然而此種工作壓力大的工作特性，相對的就與組織成員工作表現的品質要求有所違背。因此，在軍中的管理實務上做探討並做改進，已成為一個新的趨勢。以組織管理學的角度來看，一個高績效的組織，其高績效必然來自於一群優秀的員工的努力。工作績效就是生產力，如何提高工作者的生產力，成為組織所面臨的最大挑戰，能在工作績效上搶得先機，勢將主導組織成為未來的優勢。傳統的工作績效所關注的內涵，大多聚焦於組織正式工作說明規範下的「任務績效」或「角色內行為」的部份進行研究，直到 1988 年 Organ 提出「情境績效」，工作績效多樣化的方向概念才漸趨明顯。近年來情境績效越來越受重視，因組織成員自動自發表現組織角色規定外的行為，也能有效提高工作績效，有助組織績效的達成。

Eisenberger、Huntington、Hutchison 及 Sowa (1986) 認為，員工感受到組織的支持時，會更努力工作以提高績效。因此，知覺組織支持可能對工作績效有正向的影響，而欲探討員工的工作績效，可以把員工的工作支持一併考慮。在管理的實務上，員工知覺到組織支持的感受是非常重要的。有關知覺組織支持的研究無論是在獨變項或調節變項均有許多的研究文獻，知覺組織支持之所以會受到青睞，是因它與員工的利他行為、個人績效表現及工作滿意度有關。Eisenberger 等人 (1986) 首先根據「社會交換理論」的概念闡述「知覺組織支持」的重要性。Shore 與 Wayne 等人 (1993) 的研究指出「知覺組織支持」對員工之組織公民行為的預測力，比起傳統的組織承諾還高。許多的研究已經相繼探討「知覺組織支持」對員工與組織之間的關係影響，這無非告訴管理者必須重視新的組織和員工之間的關係。根據 Eisenberger 等人 (1986) 的概念來看，在組織中有兩種主要的支持，分別為組織對員工的支持關係和主管對員工的支持關係。組織對員工的支持關係，會影響員工對組織態度的知覺，進而影響到員工角色行為的展現，相同的，主管對員工的支持關係，員工因不同的知覺，亦會產生不同的態度和行為。

本研究期望能使軍中的官兵察覺組織支持在軍事情境下的重要性，更進一步使軍中的管理者開始審視如何留住部屬的心。部隊所必須關心的重點，不只是部

屬為長官做了什麼或為部隊做了什麼有益的事，更重要的是，部屬如何看待和體會組織和主管的行為。從組織「社會交換理論」的觀點來看，員工相信，自己越努力付出時，基於交換原則，組織有一天會回報自己，無論是實質上的回饋或是心靈上的回饋（Eisenberger et al., 1986）。因此，倘若軍中部屬感受到組織的重視和關心，他們應會更努力的工作或是提高自己的績效以回報給組織。

Seligman 與 Csikszentmihalyi (2000) 指出，心理學家應該積極研究並強調人類的正向潛能，使人類都能以正向心理來看待生活品質的追求。在人本心理學派新近的研究中，Csikszentmihalyi (1975) 以內在動機自我酬賞 (self-reward) 的觀點，揭築了一種對改善人們生活品質有助益的研究發現—「心流經驗」，「心流經驗」提供了一種可能使個人在工作的崗位上產生一種「愉悅」、「幸福」、「快樂」的感覺。Csikszentmihalyi (1997) 認為因為工作情境提供個人較多的挑戰性機會，讓我們藉由達成工作目標而獲得肯定，所以就工作的情境而言，個體便較易體驗到心流經驗 (flow experience)。隨著工作心流經驗所帶來的歡樂性與內在動機酬賞感，會提高個人在工作上的主觀經驗品質。準此而論，既然心流經驗能使個體在工作崗位上體驗幸福、快樂的感覺，而在工作上更用心經營，心流經驗亦應會提高員工的工作績效。在國外關於工作投入後產生至善經驗 (peak experience)，已經有不少的研究 (例如：Csikszentmihalyi, 1997; Fredrickson, 2001; Nakamura, 1988; Csikszentmihalyi et al., 1993; Jackson、Thomas、Marsh & Smethurst, 2001)，且過去研究指出，心流經驗是一種內在動機並具有酬賞的特質，當個體知覺到組織支持之後，更容易在工作或學習活動上獲得心流經驗 (Rathunde, 1996; Bakker, 2005; Salanova, Bakker & Llorens, 2006)，因此，研究者認為，在知覺組織支持和工作績效兩者之間，心流所扮演的角色，可能是一種中介的概念：當組織或主管對員工給予正向回饋時，員工在工作領域上會認真的付出，而當員工知覺到組織支持的直接回饋後，在工作情境下專注和努力，一但目標、回饋成形且專心投入在工作上時，這就讓員工自然而然的產生心流經驗，員工開始廢寢忘食專心致力於工作的投入，最後就會在工作上提升工作績效。本研究將以國軍連級輔導長為研究對象，期望藉由這個研究，了解知覺組織支持對連輔導長工作行為的影響，以及工作心流經驗的中介效果，從而使部隊重視個人工作心流經驗的體驗，最後增進其在工作上的表現。

二、文獻探討

(一) 知覺組織支持

知覺組織支持的研究始於 Eisenberger 等人於 1986 年對九家企業所進行的

「知覺組織支持」(perceived organizational support, POS) 調查，他們認為員工會對組織形成整體性的信念，以此用來衡量組織對員工支持及忠誠的程度；亦即，組織成員之知覺組織支持會受到其所接觸的組織待遇而影響，反過來說，組織對待員工的方式則會影響員工對組織動機的詮釋。簡言之，「知覺組織支持」是指員工感受到組織重視他們的貢獻並關心他們福祉的程度 (Eisenberger et al., 1986; Wayne, et al., 1997; Settoon, Bennett, & Linda, 1996; Moorman, 1991; Shore & Wayne, 1993)。

Eisenberger 等人 (1986) 認為「知覺組織支持」背後所蘊含的心理機制，其實便是「社會交換理論」、「心理契約」、「努力-酬賞期望」和「社會情緒需求」的概念。基於社會交換理論 (Social-exchange Theory) 的觀點，在雇主與員工間關係之維持上，員工會付出努力及展現對組織的忠誠以交換實質的獎勵，如薪資、福利，或是一些社會情緒的回應，如自尊、讚賞及關懷等；但當互惠的規範破壞時，個體將會產生不適感，因而不履行其義務 (Eisenberger et al., 1986)。Blau (1964) 指出，在組織中工作的成員會根據長期的社會交換關係之互惠的觀點，尋求在交換關係中之平衡感。Eisenberger 等人 (1986) 基於交換的觀點，假設員工會以工作的付出交換實質或形式上的利益。Witt (1991) 則認為組織支持知覺中的交換意識是指員工對組織的態度或行為，完全是依組織對自己的支援、支持之程度而定，是存在員工心中的一種信念。Hill (1981) 指出「心理契約」(social exchange) 是用以描述員工與雇主之間的互惠關係，所指的意義是員工對於雇主和組織之間在相互的責任與義務上所抱持的信念、期望。心理契約通常涉及員工對於工作條件、工作需求、前程發展及主管指揮命令員工的程度之期望，與其他契約最大的不同點在於，心理契約涉及許許多多的項目，但主管與員工卻經常僅知覺其中的一部份，而且雙方也常僅就其中的一部份進行討論，其餘則各自認定，所以雙方對彼此的期望可能是極不相同的 (Northcraft & Neale, 1986)。Davis 與 Newstrom (1987) 則定義「心理契約」為員工對於組織在心理層面介入的情況，員工願意付出貢獻並保持對組織的忠誠度；但相對的也會向組織要求非經濟性的報酬，如安全、受尊重、人際關係及組織的支持。Malinowski 認為「社會交換」最關鍵處在於社會交換未做具體規定的義務，沒有正式的合約，也無交待交換的準確數量，其所涉及的原則是一個人施恩於另一個人時，期望未來的某種回報，但其確切的性質在事前並沒有做明確的規定；所以「心理契約」此一心理機制被視為社會交換論之延伸 (Tuner, 1986)。綜上所述，「心理契約」強調的是員工與組織之間的允諾 (promises)，無論這種允諾是否曾明確的提出，只要是員工曾知覺到自己與組織間之相互義務關係，則皆可視為「心理契約」。

就「努力-酬賞期望」(effort- reward expectancy) 的觀點論述，Eisenberger

等人(1986)認為員工會預期當自己努力地幫助組織達成目標時，組織會給予相對應的獎賞結果，而此種預期獎賞會反過來讓員工認為組織重視員工的貢獻，使員工產生回報組織的心理。員工回報組織支持自己之方式，和個人對互惠規範的接受程度有關(Eisenberger et al., 1986)。同時，Eisenberger 等人(1990)認為「知覺組織支持」和「努力-酬賞期望」間的關係應該是雙向的；意指員工會依據自己本身所知覺到組織支持的程度，來考慮當自己做出對組織有利的行為時，將會得到什麼樣的報酬，而自己努力所得到的報酬，又會增強員工評估組織對他們重視的程度。最後，社會情緒需求(need for socioemotional)此一心理機制是指，得到社會情緒之支持會增進個人之工作付出，並且知覺組織支持可以滿足多種社會情緒需求，而個人是否要以良好的績效來回報組織，會隨社會情緒需求強度的增加而提高(Eisenberger et al., 1990)。Hill(1987)認為影響人類行為的主要原因在於人都有尋求與他人進行社會接觸(social contact)的需求，包括受讚賞及認同之需求(或稱自尊需求，need for esteem)、接受情感及認知鼓勵之需求(或稱情感需求，need for affiliation)、及當經歷挫折時，尋求安慰及同情之需求(或稱情緒支持需求，need for emotional support)。

關於「知覺組織支持」的內涵，Eisenberger 等人(1986)發展了「知覺組織支持調查表」(Survey of Perceived Organizational Support)來測量，將此一概念分成「組織支持」和「主管支持」兩個部份。後續研究者則多數依據 Eisenberger 等人的知覺組織支持概念，針對不同組織成員，發展出各種評量工具。其中 Hutchinson(1997)以美國大西部地區的州立大學行政人員發展「知覺組織支持量表」，結果顯示「組織支持」與「主管支持」是各自獨立的範圍，可以明確區隔；Bhanthumnavin(2003)則將組織支持分為、情緒性支持、訊息性支持與物質性支持；Kraimer 與 Wayne(2003)研究外派人員所面臨的適應需要，將知覺組織支持分為適應支持、生涯支持與財務支持。李佳怡(2000)在員工工作態度的相關研究中，將知覺組織支持劃分為生涯協助、領導關係、工作環境、工作生活平衡、自我成就發展與目標明確性等六個面向；張美倫(2003)針對台灣中等學校教職員，將知覺組織支持區分為學校支持與主管支持兩部份；洪賢奇(2004)研究企業推動全員生產管理，將組織支持區分為專業支持、行政支持與任務支持；吳淑禎(2006)則從餐旅及休憩業中研究知覺組織支持時，將知覺組織支持採整體概念的方式評估。

(二) 心流經驗

過去行為主義在探討人們的行為，認為外在因素所造成的行為改變是研究的重點，藉由賞與罰來操縱和改變人們的行為。關於人們內在動機的研究，一直到 Murphy(1958)、Rogers(1961)與 Maslow(1962, 1965, 1971)等個人中心治療法的學者才將焦點集中在個體所經歷的內心事件，也就是逐漸從外在動機轉移到

對內在動機的探究 (Csikszentmihalyi, 1975)。Csikszentmihalyi (1975) 接續著內在動機的研究，試圖尋找內在動機如何影響人類主觀的感覺，以及為何內在動機具有如此酬賞回饋的特徵。Csikszentmihalyi (1997) 在其著作『生命的心流』(Finding Flow) 中解釋，心流 (flow) 隱含的意義，就像許多人形容自己表現最傑出時那份水到渠成、不費吹灰之力的感覺，也就是運動家所謂的「處於顛峰」、藝術家及音樂家所說的「靈思泉湧」。Csikszentmihalyi 指出，雖然心流經驗的過程令人們感受愉悅、快樂，但這種感受應該是在活動結束後人們回顧這段過程時方才湧現，事實上處於心流狀態時，並未必見得會感到快樂，原因乃心流的發生必須全神貫注的精神與身心合一的協調，在此情況下絲毫容不下其他無關的想法與情緒。Csikszentmihalyi 更進一步指出，經常處於心流情境者會有較佳的主觀感受，如高度的專注力與自尊。心流經驗與快樂的感受常被認為是非常相似的概念，其中的微小差異在於心流經驗較著重在個人對事物專注的程度上。在心流的當下，個體專心於所從事的事物，在這個時候自我意識便暫時隱頓。然而當活動結束後，個體會因為自己在活動中的付出，內心體會到一種歡欣、快樂與對個體意識拓展與成長有助益的感受。

Moneta 和 Csikszentmihalyi (1996) 指出，心流理論是一個試圖整合動機、人格、與主觀經驗成為一統合性架構的理論，焦慮-心流-乏味 (anxiety-flow-boredom) 三路徑模式則構成了整個理論的原始架構，其中闡述了人類尋求心流經驗的兩個動力來源：當知覺到本身的技術低於工作 (task) 的挑戰時，個體會經驗到焦慮 (anxiety)，並將設法學習新的技術來平衡這種感覺；當知覺到本身的技術高於工作的挑戰時，個體會經驗到乏味感 (boredom)，並將設法尋求更具挑戰性的活動來平衡這種感覺。Massimini、Csikszentmihalyi 與 Carli (1987) 指出主觀經驗品質是二種主觀變項的函數，即個體面對一個活動時所知覺到的挑戰，與個體知覺到的本身技術，這代表主觀經驗品質和個體知覺到的挑戰與技術有密切的關係。Csikszentmihalyi (1988) 進一步指出，當挑戰與技術平衡時，才有可能產生心流的經驗，當個體知覺到的挑戰與技術比日常生活經驗到的低時，個體經驗到淡漠感 (apathy)；當挑戰高於技術時，個體經驗到焦慮感 (anxiety)，當技術高於挑戰時，個體經驗到乏味感 (boredom)；當挑戰與技術都相當高時，個體經驗到所謂的心流。於是，Massimini 與 Carli (1988) 將三路徑修正為焦慮-淡漠-心流-乏味 (anxiety-apathy-flow-boredom) 四路徑模式。Massimini 與 Carli (1988) 認為，Csikszentmihalyi 的模式是根據一些高結構性與高投入性的活動，例如：下棋、攀岩和外科手術等，但人們在一般的生活和工作中卻很少有這種高結構性與高投入性的活動，因此，為了擴大心流的適用性，將四路徑再修正為八路徑模式 (圖 1)。綜合上述，本研究的「工作心流經驗」係指個人在自然情境

下 (natural settings) 從事工作活動時，所感受到的一種具有高度挑戰與高度技術的主觀經驗而做的描述。

(三) 知覺組織支持、工作心流經驗與工作表現的關係

1. 知覺組織支持與工作表現

Randall、Cropanzano、Bormann 及 Birjulin (1999) 發現知覺組織支持會影響員工的工作表現。其研究的結果證實，當員工知覺到組織對他們重視且協助時，該員工的工作表現，會比其他未得到組織支持的員工好，且知覺組織支持可降員工缺勤率。Armeil、Eisenberger、Fasolo 與 Lynch (1998) 發現，對有強烈社會情緒需求的員警而言，知覺組織支持和個人的工作表現間有正向的關係存在。Witt (1991) 研究指出，知覺組織支持不僅是組織對員工有承諾；相對地，員工也會對組織產生義務感，更加努力的工作，以提升工作績效。在組織中，當員工感受到組織和主管的幫助時，便會以更努力工作來回饋給組織或主管。Wayne 等人 (1997) 的研究指出，當員工感到和主管之間的互動是良好時，員工會知覺到較多的主管支持，基於互惠的原則，員工會想要報答主管，進而產生更多的角色外行為。而這樣的研究結果，支持了 Liden 與 Graen (1980) 的觀點，也就是說，當員工知覺到主管支持時，員工會根據自己認為對組織有益的方式去幫助其他員工或和其他員工合作。這些對工作未規定的事情所付出的行為，就是所謂的「情境績效」。

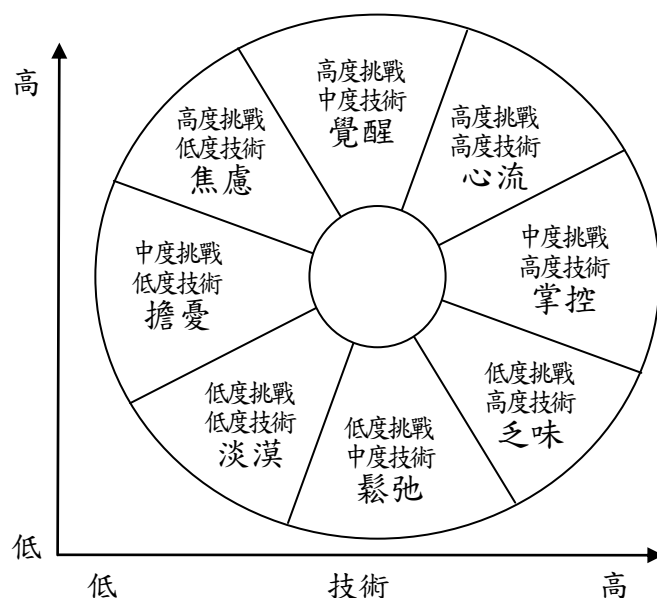


圖 1 八路徑的心流狀態模式
(引自 Massimini & Carli, 1988, p.270)

Seers、Petty 與 Cashman (1995) 針對工作場所中的交換關係來探討，發現以互惠為基礎的交換關係可以用來預測正向的工作行為（例如：角色外行為、低離職意圖）和態度（例如：高工作滿意度）。Rhoades 與 Eisenberger (2002) 的研究指出，知覺組織支持可以強化員工有努力表現就會有回饋的信念，而這樣的信念可以增加員工的組織績效、工作滿意度和增加組織承諾，並減少離職。Eisenberger 等人 (1990) 的研究指出，知覺組織支持會使員工：(1) 善盡應有之工作職責；(2) 表現對組織之情感性及計算性投入；(3) 即使缺乏個人所期待的直接酬賞或表揚的情況下，仍會有所創新以利組織。由此可知，知覺組織支持無論是對員工之角色內行為，如出缺勤、工作表現；或工作角色外之行為，如組織未加規範而有利組織的加班或幫助同事等行為，皆會有所影響。Shore 與 Wayne (1993) 以 276 對主管和員工的配對樣本做研究，發現知覺組織支持對組織公民行為有正向的相關，且和員工的印象整飾行為 (impression management behaviors) 有正相關；當員工產生自願性合作行為時，會對組織的績效有明顯的提升作用，除此之外，當員工表現出角色規範以外的正向行為時，可以促進員工績效的提高 (Chong, White & Prybutok, 2001)。

Moorman、Blakely 與 Niehoff (1998) 以美國醫院 157 對主管和員工的配對為樣本，證明知覺組織支持對個體進取心、個人勤勉等工作績效有正向影響效果。知覺組織支持與員工對組織之情感性承諾有正相關，但與離職意願為負相關 (Wayne, Shore & Liden, 1997)。知覺組織支持可以滿足員工多項社會情緒需求 (socioemotional needs)；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 (Armeli, Eisenberger, Fasolo & Lynch, 1998)。知覺組織支持會建立員工對組織的信任感，使員工認為組織會長期地公平回饋及報償員工角色外之工作表現 (Organ & Konovsky, 1989)。員工認為自己受到組織重視與關懷的知覺，將促使員工把組織成員關係及角色地位融入自我認同中，因而增加展現對組織有利之行為 (Etzioni, 1961; Levinson, 1965; Meyer & Allen, 1984; Mowday et al., 1979; O'Reilly & Chatman, 1986; Steers, 1977)。這樣的情感依附會增進員工的工作表現，因其會使員工將組織的得失視為自己的得失，而且員工也較會將組織的價值觀及規範內化 (Eisenberger et al., 1990)。

2. 知覺組織支持與工作心流經驗

Csikszentmihalyi (1990) 認為心流經驗有可能是從工作本身獲得，也就是心流經驗不一定要靠外在的回饋，它自然而然就能產生。Csikszentmihalyi (1997) 在另一項研究則發現，受試者因為兩個監督員和同事的提供回饋，而催化出心流經驗，因此他認為「直接的回饋」是一個心流經驗的必要條件。Bakker (2004)

從一系列不同組織雇員的研究中指出，組織支持的自治權和自我成長的機會與「挑戰與技術平衡」、「清晰的目標」、「清楚的回饋」的心流經驗有關。當整個組織的人願意更信任組織內的雇員並提供自我成長的機會，且主管因為信任雇員而下放更多更大的權利和自由和管理權給雇員時，雇員內在所產生的心流經驗，和組織與主管所賦予的自我成長的機會、權利、自由和管理權有很大的相關。同時，Bakker (2005) 在音樂老師教導學生的研究結果中顯示，自治權、社會支持、監督教練和表現回饋是心流產生的重要因素。這意味著，當學生感受到監督教練或老師、學校同儕等等，對自己的學習狀況支持時，學生就能自然的產生心流經驗。

Salanova、Bakker 與 Llorens (2006) 在一項縱向研究中指出，組織支持包括社會支持，它會隨著時間的推移促進工作心流經驗。這個研究結果證實了西班牙的中學教師產生心流經驗的原因，當獲得學校社會的支持和長官的支持時，這些老師在教學上會因為感受到支持而促進心流經驗的產生，然後感受到一種全然投入的身心狀態。Rathunde (1996) 在資賦優異高中生的研究指出，認知支持度愈高之學生，愈容易在學校相關的學習活動中產生心流經驗。這研究亦闡明，當高中生在學校獲得較多的支持時，不論這個支持來自於老師或同儕，這些感受到組織支持的高中生在學校相關的學習活動上，會產生心流，且高中生感受到的支持愈高，就愈容易產生心流。

綜上所述，知覺組織支持和工作心流經驗具有相關，更進一步的說，知覺組織支持對工作心流經驗可能會有正向的影響效果，當知覺到較多的組織支持和主管支持時，將有助於個人產生工作心流經驗。然而因知覺到組織的支持而產生心流經驗，這與 Csikszentmihalyi (1990) 提出的心流狀態就是個體自得其樂，不依賴外在酬賞的概念不盡相同，但卻與 Csikszentmihalyi (1997) 的研究結果相似。

3. 工作心流經驗與工作表現

Costa 與 McCrae (1992) 指出，要達到高水準的角色內表現，員工必須在組織的目標活動中體驗到心流經驗。個人的工作心流經驗被預期能夠改善他們的角色內表現，認真的工作者通常是井然有序、謹慎小心、思考周密和以目標為方向並且勤勉的。由此可知，心流的產生能夠正向影響工作績效。Csikszentmihalyi (1997) 指出，當心流經驗發生時，個體體驗到清晰的目標，或體驗到一個清楚的身分，不需問該怎麼做就能知道該如何採取行動。也就是說，在工作領域上，心流扮演一個很重要的角色，透過心流經驗，進而使員工在工作領域上產生有效率的表現。Fredrickson (2001) 認為，心流使人沉浸在內在而有意義的活動，這將有助於表現的改進，舉例而言，當員工在工作時產生心流，此時員工感覺到他的工作是有意義的、有價值的，就會在工作上表現得更好和更進步。Jackson 等人 (2001) 的研究中指出，在競賽中表現出色的老運動員其競賽成績和心流之間

有很高的相關。研究更進一步表示，當個體愈沉浸享受在意義深長的工作時，其和個體角色內與角色外表現皆愈具有高相關。Demerouti 在 2006 年發表的「工作特徵、心流和表現：適度認真的角色」的研究指出，當人們以目標為方向且勤奮時（例如：高度的認真），他們的工作心流經驗將會強烈地影響角色內表現，而提高工作效率，因為他們會沉浸在正向的事物上（例如：組織目標中他們所服務的工作任務），而他們的工作心流經驗因努力的調節而和角色外的表現有強烈的相關存在。

4.小結

根據以上文獻回顧，本研究推論，組織支持會直接提高個體的工作表現，同時，當個體知覺到組織對他們的支持，給予其高度的信任、正式和非正式的酬賞時，他們感受到自己被重視，進而較易產生如魚得水如登高峰的心理，而這樣的工作心流經驗，將會促使個人更加全心投入工作，提升其在角色內和角色外的表現，亦即工作領域上的績效。

研究方法

一、研究模式

考量軍中職務的內涵與特性足以產生工作心流之可能性，以及研究樣本的可接近性，本研究將以國軍連級輔導長為研究對象，並以結構方程模式檢驗本研究的國軍連輔導長工作績效模式。在本研究模式中，研究者採 Eisenberger (1986) 的概念，將組織支持分為兩個概念，其中組織對連輔導長的支持稱為「部隊支持」，主管對連輔導長的支持則稱為「主管支持」；連輔導長的「知覺部隊支持」會透過「工作心流經驗」分別影響其「任務績效」和「情境績效」；「知覺主管支持」會透過「工作心流經驗」分別影響其「任務績效」和「情境績效」；「知覺部隊支持」和「知覺主管支持」亦分別直接影響其「任務績效」和「情境績效」(圖 2)。

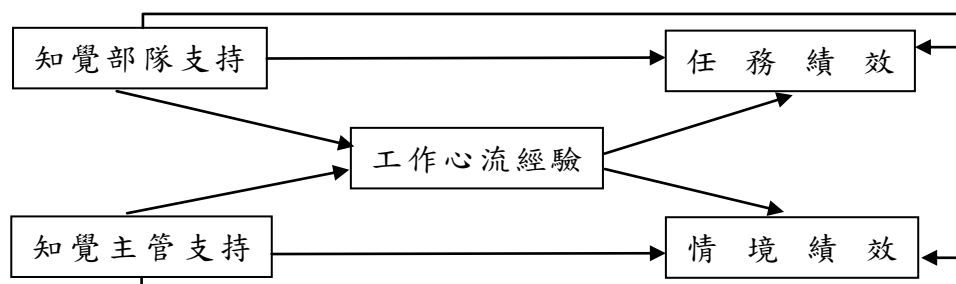


圖 2 國軍連輔導長工作績效模式

二、研究假設

依據前述研究模式，本研究的研究假設如下：

- 一、知覺部隊支持會影響工作任務績效。
- 二、知覺部隊支持會影響工作情境績效。
- 三、知覺主管支持會影響工作任務績效。
- 四、知覺主管支持會影響工作情境績效。
- 五、知覺部隊支持會影響工作心流經驗。
- 六、知覺主管支持會影響工作心流經驗。
- 七、工作心流經驗會影響工作任務績效。
- 八、工作心流經驗會影響工作情境績效。
- 九、工作心流經驗在知覺部隊支持及任務績效兩者關係上具有中介效果。
- 十、工作心流經驗在知覺部隊支持及情境績效兩者關係上具有中介效果。
- 十一、工作心流經驗在知覺主管支持及任務績效兩者關係上具有中介效果。
- 十二、工作心流經驗在知覺主管支持及情境績效兩者關係上具有中介效果。

三、研究樣本

本研究以陸、海、空、聯勤、憲兵、後備等軍種之基層連輔導長 260 人為研究樣本。刪去明顯完全規律性填答反應和完全無填答之問卷，共得有效問卷 202 份，回收有效問卷比例為 77.69%。在受試樣本的基本資料方面，受試者的性別以男性居佔 73.46% 共 191 人，女性僅佔 4.23% 共 11 人。在受試者的軍種方面，以陸軍的 72 人最多，其次分別為海軍 36 人、後備 30 人、憲兵 25 人、空軍 23 人、聯勤 16 人。

四、研究工具

本研究以問卷為主要研究工具，問卷內容分為三部份，分別為「連輔導長知覺組織支持量表」、「工作心流經驗量表」和「連輔導長工作績效量表」。

(一) 連輔導長知覺組織支持量表

本研究在考量連輔導長的工作性質之後，參考林佳瀨（2005）所編製的組織支持量表，發展一份符合軍中連輔導長的工作性質之「連輔導長知覺組織支持量表」。本量表採六點量表計分格式，受試者以「1」到「6」數值評定其對該敘述

之符合的程度，在各分量表或總分上得分愈高，表示其知覺組織支持感受愈強。在量表的信度方面，「連輔導長知覺部隊支持分量表」的 Cronbach's α 值為.93；「連輔導長知覺主管支持分量表」的 Cronbach's α 值為.96；總量表的 Cronbach's α 值為.97。在量表的效度方面，驗證性因素分析結果顯示，知覺組織支持理論模式和觀察資料的適配情形大致良好，量表題目可分為「知覺部隊支持」和「知覺主管支持」兩大因素，具有不錯的建構效度。

(二) 工作心流經驗量表

本研究參考 Jackson 和 Marsh (1996) 編製的「心流量表」，選取適合的題目，做文字上的修改，再補充設計一些適合軍中的題目，使工作心流經驗量表符合軍中工作情境使用。本量表採 Likert 六點量表計分格式，各分量表或總分得分愈高，表示心流經驗感受愈強。驗證性因素分析結果顯示本量表共有 6 個向度，分別是「挑戰與技術平衡」、「清晰的目標」、「清楚的回饋」、「自我掌控感」、「自成目標」及「專心於手邊的事物」。在量表的信度方面，各因素的 Cronbach's α 值介於.86 至.96 之間，總量表為.95。

(三) 連輔導長工作績效量表

本研究所使用「連輔導長工作績效量表」係根據 Campbell 於 1990 年所編製的任務績效問卷(Task Performance Questionnaire, TPQ)與 Motowidlo 和 Van Scotter 於 1994 年所編製的情境績效問卷(Contextual Performance Questionnaire, CPQ)為藍本，再參考余德成 (1996) 所修訂、翻譯之中文量表編製而成 (馬于雯、林昆玄，2008)。驗證性因素分析顯示量表題目可區分成「任務績效」與「情境績效」兩個向度。本量表採 Likert 六點量表計分格式，各分量表或總分上得分愈高，表示受試者認為自己的工作績效越好。在量表的信度方面，「任務績效」分量表的 Cronbach's α 值為.97；「情境績效」分量表的 Cronbach's α 值為.89；總量表 Cronbach's α 值為.95。本量表與「連輔導長工作績效他評量表」的相關係數為.72 ($p < .01$)，顯示本量表具有良好的效標關聯效度。

研究結果

一、描述統計分析

表 1 顯示不同性別和不同軍種的連輔導長在「連輔導長知覺組織支持量表」、「工作心流經驗量表」及「連輔導長工作績效量表」中的分數表現情形。

二、研究假設結果

(一) 研究模式驗證

本研究最主要的研究目的，在於檢視連輔導長的知覺組織支持如何經由工作心流經驗，影響其工作績效。各項研究假設乃是透過結構方程式進行模式適配度之檢定，以下即就假設模式之適配度檢定及各變項間的效果加以說明。第一次觀察變項之徑路分析中(圖3)，有兩個未達顯著的路徑係數(標準化的迴歸係數)，分別是「連輔導長知覺主管支持」→「工作心流經驗」(β 值=.02)和「連輔導長知覺主管支持」→「連輔導長任務績效」(β 值=.04)，故本研究將修正此因果模式，將影響甚小且未達顯著的路徑刪除，提出另一假設模式。

從第二次修正模式中可看出「知覺部隊支持」直接影響「任務績效」和「情境績效」，「知覺主管支持」直接影響「情境績效」，而「知覺部隊支持」也會經由「工作心流經驗」的中介，間接影響「任務績效」和「情境績效」(圖6)。模式中所有估計參數顯著性考驗的 t 值均大於 1.96，表示模式中所有估計值都達到.05的顯著水準。

再從表2整體模式適配度的檢定結果來看，除了RMR值=.34、PNFI=.30、PGFI=.20未達到適配外，其餘數值均達到模式良好適配的標準。整體而言，本研究所提的非飽和模式的路徑分析假設模式圖與實際資料的契合很高，其適配情形非常理想。

(二) 研究假設結果分析

圖4為最終標準化解值的模式圖，圖中的數字為直接效果值。將SIMPLIS報表呈現的總效果值和間接效果值整理如表3所示。直接效果指的是外因變項(獨變項)直接對內因變項(依變項)的影響，而間接效果是指外因變項透過其他變項對內因變項的影響。

假設一：「知覺部隊支持會影響工作任務績效」。根據圖4與表3可知，「知覺部隊支持」對「任務績效」具有直接效果，其直接效果值為.19，且 t 值達顯著水準，意味當個人的「知覺部隊支持」越高時，「任務績效」也會相對地提高，其變項間的影響為「知覺部隊支持」改變1個單位時，「任務績效」就改變.19個單位。本研究結果假設一獲得支持。

假設二：「知覺部隊支持會影響工作情境績效」。根據圖4與表3可知，「知覺部隊支持」對「情境績效」具有直接效果，其直接效果值為.46，且 t 值達顯著水準，意味當個人的「知覺部隊支持」越高時，「情境績效」也會相對地提高。其變項間的影響為「知覺部隊支持」改變1個單位時，「情境績效」就改變.46個單位。本研究結果假設二獲得支持。

- 假設三：「知覺主管支持會影響任務績效」。本研究第一次路徑分析時，因「知覺主管支持」→「任務績效」的 β 值為.04，變項間的影響甚小，且路徑係數 t 值未達.05顯著水準，故連輔導長的「知覺主管支持」高時，「任務績效」並不會比較好。本研究結果假設三並未獲得支持。
- 假設四：「知覺主管支持會影響情境績效」。根據圖4與表3可知，「知覺主管支持」對「情境績效」具有直接效果，其直接效果值為.31，且 t 值達顯著水準，意味當個人的「知覺主管支持」越高時，「情境績效」也會相對的提高。其變項間的影響為「知覺主管支持」改變1個單位時，「情境績效」就改變.31個單位。本研究結果假設四獲得支持。
- 假設五：「知覺部隊支持會影響工作心流經驗」。根據圖4與表3可知，「知覺部隊支持」對「情境績效」具有直接效果，其直接效果值為.83，且 t 值達顯著水準，意味當個人的「知覺部隊支持」越高時，「工作心流經驗」也會相對的提高。其變項間的影響為「知覺部隊支持」改變1個單位時，「工作心流經驗」就改變.83個單位。本研究結果假設五獲得支持。
- 假設六：「知覺主管支持會影響工作心流經驗」。本研究第一次路徑分析時，因「知覺主管支持」→「工作心流經驗」的 β 值為.02，變項間的影響甚小，且路徑係數 t 值未達.05顯著水準，故「知覺主管支持」高時，連輔導長的「工作心流經驗」並不會比較好。本研究結果假設六並未獲得支持。
- 假設七：「工作心流經驗會影響任務績效」。根據圖4與表3可知，「工作心流經驗」對「任務績效」具有直接效果，其直接效果值為.79，且 t 值達顯著水準，意味當個人的「工作心流經驗」越高時，「任務績效」也會相對的提高。其變項間的影響為「工作心流經驗」改變1個單位時，「任務績效」就改變.79個單位。本研究結果假設七獲得支持。
- 假設八：「工作心流經驗會影響情境績效」。根據圖4與表3可知，「工作心流經驗」對「情境績效」具有直接效果，其直接效果值為.22，且 t 值達顯著水準，意味當個人的「工作心流經驗」越高時，「情境績效」也會相對的提高。其變項間的影響為「工作心流經驗」改變1個單位時，「任務績效」就改變.22個單位。本研究結果假設八獲得支持。
- 假設九：「工作心流經驗在知覺部隊支持與任務績效兩者的關係上具有中介效果」。從圖4與表3可知，「知覺部隊支持」對「任務績效」具有間接效果值，其間接效果值為.65，也就是說「知覺部隊支持」會引發「工作心流經驗」，而此「工作心流經驗」會進一步的影響「任

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

務績效」。本研究的假設九獲得支持。

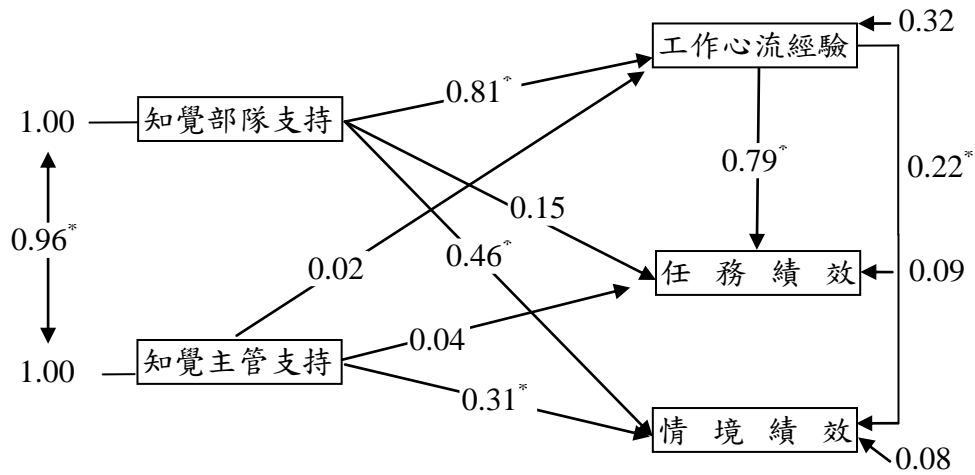
假設十：「工作心流經驗在知覺部隊支持與情境績效兩者的關係上具有中介效果」。根據圖 4 與表 3 可知，「知覺部隊支持」對「任務績效」具有間接效果值，其間接效果值為.18，也就是說「知覺部隊支持」會引發「工作心流經驗」，而此「工作心流經驗」會進一步的影響「情境績效」。本研究的假設十獲得支持。

假設十一：「工作心流經驗在知覺主管支持與任務績效兩者的關係上具有中介效果」。根據圖 4 與表 3 可知，「知覺主管支持」對「任務績效」並未具有間接效果值。也就是說當個體感受到「知覺主管支持」時，不會透過「工作心流經驗」影響「任務績效」。本研究的假設十一並未獲得支持。

假設十二：「工作心流經驗在知覺主管支持與情境績效兩者的關係上具有中介效果」。根據圖 4 與表 3 可知，「知覺主管支持」對「任務績效」具有直接效果值，但並沒有間接效果值。也就是說「知覺主管支持」會直接影響「情境績效」，但「知覺主管支持」並不會透過「工作心流經驗」影響「情境績效」。本研究的假設十二並未獲得支持。

表 1 研究樣本於各量表的分數分佈情形

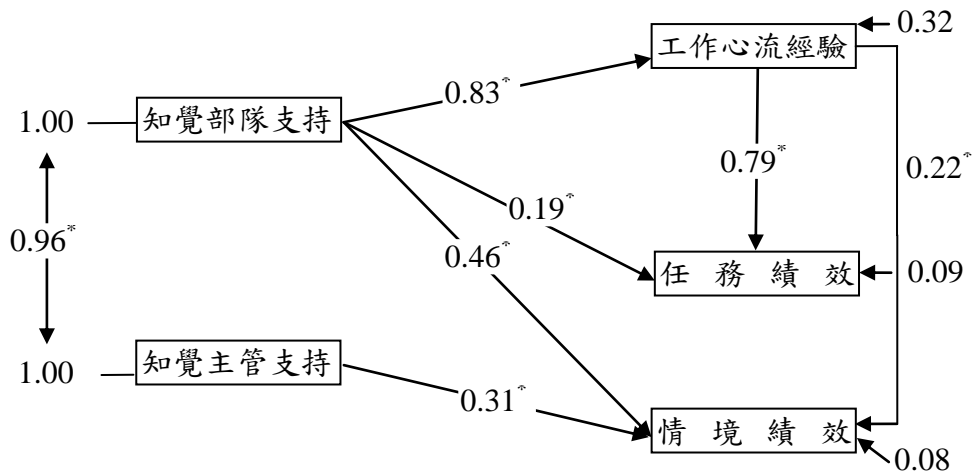
	性別				軍種												總計	
	男 (N=191)		女 (N=11)		陸 (N=72)		海 (N=36)		空 (N=23)		聯勤 (N=16)		憲兵 (N=25)		後備 (N=30)		(N=202)	
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
連輔導長知覺組織支持量表																		
知覺部隊支持	2.80	1.03	2.63	.95	2.51	.89	3.04	1.12	2.43	1.03	3.26	1.18	2.96	1.07	3.05	.89	2.79	1.03
知覺主管支持	2.84	1.05	2.64	.80	2.53	.88	3.12	1.19	2.46	.97	3.16	1.11	3.00	1.03	3.19	.96	2.83	1.03
總 量 表	2.82	1.03	2.63	.86	2.52	.87	3.08	1.15	2.45	.99	3.21	1.14	2.98	1.04	3.13	.88	2.81	1.02
工作心流經驗量表																		
挑戰與技術平衡	4.04	1.35	4.12	1.24	3.89	1.18	4.18	1.59	3.33	1.39	4.39	1.43	3.98	1.45	4.64	.95	4.04	1.34
清晰的目標	4.03	1.40	4.18	1.41	3.90	1.27	4.25	1.58	3.23	1.62	4.37	1.41	4.01	1.44	4.60	.91	4.04	1.40
清楚的回饋	4.04	1.35	3.90	1.26	3.87	1.29	4.31	1.46	3.25	1.36	4.29	1.40	4.01	1.39	4.60	.92	4.04	1.34
自我掌控感	3.65	1.37	3.75	1.28	3.67	1.26	3.76	1.46	2.63	1.24	3.70	1.51	3.46	1.40	4.40	1.01	3.65	1.36
自成目標	3.63	1.36	3.68	1.31	3.57	1.19	3.83	1.51	2.76	1.41	4.00	1.53	3.67	1.35	4.03	1.21	3.64	1.36
專心於手邊的事物	3.71	1.36	3.72	1.35	3.51	1.27	4.01	1.53	3.11	1.29	3.83	1.48	3.60	1.40	4.30	1.05	3.71	1.36
總 量 表	3.85	1.31	3.88	1.25	3.73	1.19	4.06	1.49	3.05	1.35	4.10	1.42	3.79	1.37	4.41	.84	3.85	1.31
連輔導長工作績效量表																		
任務績效	4.18	1.36	4.38	1.32	4.03	1.26	4.32	1.53	3.34	1.34	4.31	1.46	4.35	1.45	4.89	.76	4.19	1.35
情境績效	3.90	1.39	4.18	1.15	3.78	1.24	4.11	1.54	2.97	1.37	3.74	1.59	3.90	1.36	4.80	.84	3.91	1.38
總 量 表	4.04	1.36	4.28	1.23	3.91	1.24	4.22	1.52	3.15	1.34	4.02	1.52	4.12	1.39	4.85	.78	4.05	1.35



Chi-square=0.001, $df=1$, p -value=0.96, RMSEA=0.000

註：* $p < .05$

圖 3 「連輔導長工作績效」第一次路徑分析標準化解值的因果模式圖



Chi-square=0.32, $df=3$, p -value=0.95, RMSEA=0.000

註：* $p < .05$

圖 4 「連輔導長工作績效」第二次路徑分析標準化解值的因果模式圖

表 2 第二次「連輔導長工作績效」整體模式適配度的檢定結果

統計檢定量	適配的標準或臨界值	檢定結果數據	模式適配判斷
絕對適配度指數			
χ^2 值	$p > .05$	0.32 ($p = 0.95$)	是
RMR 值	$< .05$	0.34	否
SRMR 值	$\leq .05$	0.00	是
RMSEA 值	$< .08$ ($< .05$ 優良)	0.00	是
GFI 值	$> .90$ 以上	1.00	是
AGFI 值	$> .90$ 以上	1.00	是
增值適配度指數			
NFI 值	$> .90$ 以上	1.00	是
RFI 值	$> .90$ 以上	1.00	是
IFI 值	$> .90$ 以上	1.00	是
NNFI 值	$> .90$ 以上	1.01	是
CFI 值	$> .90$ 以上	1.00	是
簡約適配度指數			
PNFI 值	$> .50$ 以上	0.30	否
PGFI 值	$> .50$ 以上	0.20	否
CN 值	> 200	7169.06	是
χ^2 自由度比	< 2.00	$0.32 \div 3 = 0.11$	是

表 3 「連輔導長工作績效模式」各變項間的影響效果

路徑影響關係	直接效果	間接效果	總效果
知覺部隊支持 \rightarrow 工作心流經驗	0.83		0.83
知覺部隊支持 \rightarrow 任務績效	0.19	0.65	0.84
知覺部隊支持 \rightarrow 情境績效	0.46	0.18	0.65
知覺主管支持 \rightarrow 情境績效	0.31		0.31
工作心流經驗 \rightarrow 任務績效	0.79		0.79
工作心流經驗 \rightarrow 情境績效	0.22		0.22

(三) 小結

「知覺部隊支持」對於「工作心流經驗」具有顯著的正面效果 ($\beta = .83$, $p < .05$)，而「工作心流經驗」更進一步對於「任務績效」具有顯著的正向效應

($\beta=.79, p<.05$)，同時「工作心流經驗」對於「情境績效」亦具有顯著的正向效應 ($\beta=.22, p<.05$)。也就是說，輔導長知覺到部隊支持，其工作心流經驗會較高，而當有較高的「工作心流經驗」時，有助於輔導長「任務績效」和「情境績效」的提升。此一路徑可視為連輔導長知覺部隊支持透過「工作心流經驗」的中介，間接影響了「任務績效」和「情境績效」。有趣的是，圖 4 和表 3 顯示「知覺主管支持」並未對本研究所探討的「工作心流經驗」有直接效果，而是直接作用於輔導長的「情境績效」($\beta=.31, p<.05$)，亦即當輔導長知覺到主管的支持時，其情境績效也較高。「知覺部隊支持」對於「任務績效」具有正向效果 ($\beta=.19, p<.05$)，其間接效果的路徑為「知覺部隊支持」→「工作心流經驗」→「任務績效」($\beta=.65, p<.05$)；而「知覺部隊支持」對於「情境績效」也具有正向效果 ($\beta=.46, p<.05$)，其間接效果的路徑為「知覺部隊支持」→「工作心流經驗」→「情境績效」($\beta=.18, p<.05$)。換句話說，那些感受到「知覺部隊支持」的連輔導長，會有較高的工作心流經驗，進而在「任務績效」和「情境績效」上的表現越好。此一路徑可視為「知覺部隊支持」會透過「工作心流經驗」，間接影響了「任務績效」和「情境績效」。

討論與建議

一、討論

首先，就組織支持與工作績效的關係而言，本研究結果發現，「知覺部隊支持」對「任務績效」和「情境績效」有正向的影響效果，其代表的意義為，當連輔導長有較高的「知覺部隊支持」時，連輔導長會增加自己工作上的「任務績效」和「情境績效」來回報給組織；「知覺主管支持」僅對「情境績效」有正向的影響效果，其代表的意義為，當連輔導長有較高的「知覺主管支持」時，連輔導長只會增加自己工作上的「情境績效」。過去研究所提出的「知覺組織支持」和「工作績效」的關係，認為「知覺組織支持」和「知覺主管支持」皆會對「任務績效」和「情境績效」有正向的影響效果 (Eisenberger et al., 1990; Randall et al., 1999; Armeil et al., 1998; Wayne et al., 1998; Liden & Graen, 1980)。然而本研究發現在軍事情境下並非完全如此，連輔導長的「知覺主管支持」對「任務績效」並沒有直接效果，也就是說，連輔導長份內該做的事，並不會因為沒有感受到長官的支持，而未將任務完成；但是長官的支持會激勵連輔導長自發性地付出於工作上未明文規定的事務，與 Wayne 等人 (1997) 和 Liden 與 Graen (1980) 的觀點一致。

在組織支持與工作心流經驗的關係上，本研究結果發現，「知覺部隊支持」

會正向影響「工作心流經驗」，而「知覺主管支持」並不會對「工作心流經驗」有正向的影響。其代表的意義為，當連輔導長有較高的「知覺部隊支持」時，連輔導長也會有較高的「工作心流經驗」；但當連輔導長有較高的「知覺主管支持」時，連輔導長並不會有較高的「工作心流經驗」，此結果與過去研究並非完全一致（Csikszentmihalyi, 1997；Bakker, 2005；Salanova et al., 2006）。就本研究結果來看，軍事情境下的連輔導長其工作上是否有愉悅、幸福、快樂的感覺，和長官的支持可能沒有關係；個人於工作時的心流體驗來自於個體的內在動力，此結果與 Csikszentmihalyi（1990）的論述相符合，亦即心流經驗的產生並不需要依賴於外在酬賞。

Fredrickson（2001）認為「工作心流經驗」總沉浸在內在而有意義的活動，這將有助於表現的改進，該研究更進一步指出，當員工在工作的情境下產生心流經驗時，不論在角色內表現還是在角色外，都會有較佳的工作績效表現。本研究在工作心流經驗和工作績效之間的關係上亦發現，連輔導長的「工作心流經驗」對「任務績效」和「情境績效」兩者皆有正向的影響；也就是說，當連輔導長在工作情境下產生「心流經驗」時，其「任務績效」和「情境績效」都會比未產生「心流經驗」時要好。

最後，本研究發現，「知覺部隊支持」可透過「工作心流經驗」影響「任務績效」和「情境績效」，而「知覺主管支持」並不會透過「工作心流經驗」影響「任務績效」和「情境績效」。其代表的意義為，當連輔導長感受到來自部隊的支持時，會提高個人經驗「工作心流」的機會，進而提升其任務績效，完成份內該做的事務，也提升其產生角色外行為（例如：主動加班、協助同仁共同合作等）的可能性。相反地，主管的支持並不會讓連輔導長產生工作上的心流經驗，但連輔導長會根據自由心證的方式採取合作和幫助別人、單位，願意為主管而做額外（任務規範外）的付出。

二、建議

（一）經由模式驗證，軍事情境下連輔導長「知覺部隊支持」會透過「工作心流經驗」影響「任務績效」和「情境績效」，其中影響「任務績效」的效果又比「情境績效」來得好，因此，軍中應重視部隊的支持，使輔導長在從事工作活動中可以感受到部隊重視他們的貢獻、關心他們的福祉，達到事半功倍之效。

（二）當連輔導長感到主管對自己很支持、很挺自己的時候，會提高其「情境績效」，產生更多的角色外行為。這樣的研究結果值得軍中各級主管深思，軍中應重視長官對部屬的支持行為，當部屬與主管有良好的交換關係時，部屬會表

現超過他們工作職責上的要求，對任務做額外的付出，並承擔責任將任務達成。

(三)軍中成員常受制於工作為盡義務的觀念影響，而忽略了工作所帶給自己的真實正向感受，所以，工作成為生命無法擺脫的枷鎖，不僅困住個人的自我成長，更影響生活品質與幸福感的追求。然而本研究證實了部隊的支持可協助個人產生工作心流經驗，且工作心流經驗越高者，其工作績效也越好的事實。期望軍中能重視個人的「工作心流」體驗，促使軍中成員能在工作上產生忘我的投入，一種源自內在的而不依賴於外在的酬賞，去體會在心流狀態下真正的快樂與幸福。再者，研究結果中顯示「工作心流經驗」比「知覺部隊支持」對於「任務績效」的影響要來得高，此結果可解釋為，連輔導長完成份內規定的工作主要是源自於自我內在或自發性的內在動力，較不是因為外在的酬賞—「知覺部隊支持」。這樣的結果令人感到有趣，在軍事情境下如何激發個人內在的「工作心流經驗」，應成為提升軍中幹部「工作績效」的焦點和值得關注的議題。同時也建議連隊輔導長和心輔官在輔導官兵時，可以幫助其瞭解到工作心流經驗的正向力量，從而協助個體認識與掌握自己的優勢，改善其主觀工作績效品質，進而體驗幸福、快樂的感受。

(四)本研究主要以軍中連輔導長為研究對象，在推論和結果的運用上有其限制。未來如能擴大針對軍事情境中其他職務做探討分析，將有助於部隊事務革新和組織變革。最後，從描述性統計分析當中可略見各軍種的連輔導長其在「知覺組織支持」、「工作心流經驗」和「工作績效」各方面，似乎有所差異，未來研究亦可針對各部隊或各軍種的需求，分別在這三方面做更進一步的分析探究。

參考文獻

- 余德成 (1996)。品質管理人性面系統因素對工作績效之影響。國立中山大學企業管理研究所碩士論文。
- 吳淑禎 (2006)。知覺組織支持與直屬主管教導對實習生工作表現與工作滿意之影響—以餐旅及休憩業為例。銘傳大學觀光研究所碩士在職專班碩士論文。
- 李佳怡 (2000)。知覺組織支持對員工工作態度影響之研究。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 洪賢奇 (2004)。心理所有權、知覺組織支持與組織承諾對員工行為之影響—以企業推動全員生產管理 (TPM) 為例。東海大學管理碩士學程在職進修專班碩士論文。
- 馬于雯、林昆玄 (2008)。國軍連輔導長工作績效評量工具之發展。復興崗學報，91，1-18。
- 張美倫 (2003)。台灣中等學校教職員之組織支持知覺對其組織承諾與變革認知影響之探討。朝陽科技大學企業管理系碩士班碩士論文。
- 陳秀娟譯 (1998)。生命的心流。台北：天下文化。
- Arneil, 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.
- Bakker, B. (2004). *Development and validation of the work-related flow inventory (WOLF)*. Manuscript submitted for publication.
- Bakker, B. (2005). Job resource buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170-180.
- Bhanthumnavin, D. (2003). Perceived social support from supervisor and group members' psychological and situational characteristics as predictors of subordinate performance in Thai work units. *Human Resource Development Quarterly*, 14(1), 79-97.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette, & L.M. Hough (Eds.). *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol.2), pp.687-732. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Chong, H., White, R. E., & Prybutok, V. (2001). Relationship among organizational support, JIT implementation, and performance. *Industrial management.*, 101(6),

- 273-280.
- Costa, P. T. Jr., & McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor-Inventory (NEO-FFI) professional manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Csikszentmihalyi, M. (1975). *Beyond boredom and anxiety: The experience of play in work and games*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Csikszentmihalyi, M. (1988). *Optimal experience: Psychological studies of flow in consciousness*. New York: Cambridge.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: Harper Collins.
- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Finding flow: The psychology of engagement with everyday life*. New York: Harper Collins.
- Csikszentmihalyi, M., Rathunde, K., & Whalen, S. (1993). *Talented teenagers: A longitudinal study of their development*. New York: Cambridge University Press.
- Davis, K. & Newstrom, J. W. (1987). *Human behavior at work: organizational behavior*, New York: McGraw-Hill.
- Demerouti, E. (2006). Job characteristics, flow, and performance: the moderating role of conscientiousness. *Journal of Occupational Health Psychology, 11*(3), 266-280.
- 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.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 500-507
- Etzioni, A. (1961). *A comparative analysis of complex organizations*. New York: Free Press.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist, 56*, 218-226.
- Hill, C. A. (1987). Affiliation motivation: People who need people ... but in different ways. *Journal of Personality and Social Psychology, 52*, 1008-1018.
- Hill, D. B. (1981). Attitude generalization and the measurement of trust in American leadership. *Political Behavior, 3*(3), 257-270.

- Hutchinson, S. (1997). Perceived organizational support: Further evidence of construct validity. *Educational and Psychological Measurement, 57*(6), 1025-1034
- Jackson, S. A., & Marsh, H. W. (1996). Development and validation of a scale to measure optimal experience: The flow state scale. *Journal of Sport & Exercise Psychology, 18*, 17-35.
- Jackson, S. A., Thomas, P. R., Marsh, H. W., & Smethurst, C. J. (2001). Relationships between flow, self-concept, psychological skills, and performance. *Journal of Applied Sport Psychology, 13*, 129-153.
- Kraimer, M. L. & Wayne, S. J. (2004). An examination of perceived organizational support as a multidimensional construct in the context of an expatriate assignment. *Journal of Management, 30*(2), 209-237.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrator Science Quarterly, 9*, 370-390.
- Liden, R. C., & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Journal of Applied Psychology, 23*, 451-465.
- Massimini, F. & Carli, M. (1988). The Systematic Assessment of Flow in Daily Experience. In M. Csikszentmihalyi and I. Csikszentmihalyi (Eds.), *Optimal Experience: Psychological studies of flow in consciousness* (pp.260-287). Cambridge University Press.
- Massimini, F., Csikszentmihalyi, M. & Carli, M. (1987). The monitoring of optimal experience: A tool for psychiatric rehabilitation. *The Journal of Nervous and Mental Disorders, 175*, 545-549.
- Meyer, J. & Allen, N. (1984). Testing the “side bet theory” of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology, 69*, 372-378.
- Moneta, G. B., & Csikszentmihalyi, M. (1996). The effect of perceived challenges and skills on the quality of subjective experience, *Journal of Personality, 64*, 275-310.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of Applied Psychology, 76*, 845-855.
- Moorman, R. H., Blakely, G. L., & Niehoff, B. P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and

- organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal*, 41(3), 351-357.
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). "Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475-480.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Nakamura, J. (1988). Optimal experience and the use of talent. In M. Csikszentmihalyi & I. Csikszentmihalyi (Eds.), *Optimal experience: Psychological studies of flow in consciousness*, (pp.319-326). New York: Cambridge.
- Northcraft, G. B. & Neale, M. A. (1986). Opportunity costs and the framing of resource allocation decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 37, 348-356.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- Organ, D. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. MA: Lexington Books.
- Organ, D. W., & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 157-164.
- 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.
- Rathunde, K. (1996). Family context and talented adolescents' optimal experience in school-related activities. *Journal of Research on Adolescence*, 6(4), 605-628.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Salanova, M., Bakker, A. B., & Llorens, S. (2006). Flow at work: Evidence for an upward spiral of personal and organizational resources. *Journal of Happiness Studies*, 7, 1-22.
- Seers, A., Petty, M. M., & Cashman, J. F. (1995). Team member exchange under team

- and traditional management: A naturally occurring quasi- experiment. *Group & Organization Management*, 20, 18-38
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.
- Settoon, R. P., Bennett, N. & Linda, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219-227
- 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.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Tuner, J. H. (1986). *The Structure of sociological Theory*. Chicago: The Dorsey Press.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceptions of organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- Witt, L. A. (1991). Exchange ideology as a moderator of job-attitudes-organizational behaviors relationships. *Journal of Applied Social Psychology*, 21, 1490-1501.

(投稿日期：99 年 7 月 22 日；採用日期：99 年 8 月 27 日)