臺大管理論叢 2014/12
第 25 卷第 1 期 287-324
DOI: 10.6226/NTURM2014.DEC.GE49

當我們同在一起：個人與團隊契合、情感性承諾與知識分享行為之關聯

When We Get Together: Person-Team Fit, Affective Commitment and Knowledge Sharing Behavior

吳欣霈 / 亞洲大學經營管理學系助理教授
Hsin-Pei Wu, Assistant Professor, Department of Business Administration, Asia University

陸洛 / 國立臺灣大學工商管理學系暨商學研究所教授
Luo Lu, Professor, Department of Business Administration, National Taiwan University

Received 2012/10, Final revision received 2013/12

摘 要

根據社會認定理論，個人與團隊的高度契合可提高個人對團隊與其他成員的情感穩定度與情感鏈結，並且展現高度的利群體精神。因此，本研究在探討個人與團隊契合、情感性承諾與知識分享行為的關係。為檢驗研究假設，本研究收集 68 組團隊中的有效成員樣本共 404 份進行分析，其分別來自研發、銷售、資安等多元團隊，有效回收率為 94%。結果發現，個人與團隊契合能預測情感性承諾與知識分享行為，情感性承諾也在契合與知識分享間扮演重要的中介角色。除此之外，本研究從參考認知理論提出知覺公平的干擾作用。結果發現，程序公平於情感性承諾與知識分享間存在干擾效果。

【關鍵字】個人與團隊契合、情感性承諾、知識分享

Abstract

According to social identity theory, high person-team fit (P-T fit) promotes highly emotional team stability which increases the capability of team members to engage with one another and to display a higher intention to help the group. This study explores these posited relations among P-T fit, affective commitment and knowledge sharing. To test hypotheses, data collected from 404 team members (68 teams including R&D team, sales team, MIS team, etc.) were analyzed. The response rate of our survey was 94%. We found that P-T fit positively predicted affective commitment and knowledge sharing behavior. Furthermore, affective commitment is an important mediator linking P-T fit and knowledge sharing behavior. Based on the referent cognition theory, we proposed perceived team justice as a moderator, and the results of moderated mediation analysis confirmed that perceived procedural justice moderated the relationship between affective commitment and knowledge sharing behavior.

【Keywords】person-team fit, affective commitment, knowledge sharing behavior

臺灣大學學術期刊資料庫

壹、緒論

近年來組織裡知識密集的工作持續增加，藉助眾人之力完成任務越顯常態。當知識管理的對象漸由個人轉向群體，便必要以團隊或組織為單位來設計新的管理方式 (Geisler, 2007; Sabherwal and Becerra-Fernandez, 2003)，於是知識管理越來越傾向是一種社會關係的管理行動 (Kimmerle, Wodzicki, and Cress, 2008) 。理性行動論 (Theory of Reasoned Action; TRA) 與社會交換理論 (Social Exchange Theory; SET) 一直是解釋個人知識分享意圖與行為的主要論點。然而人們總是滿心期待的加入新群體，如果能夠延續這份熱情，人們是否會樂於知識分享呢？作為群我關係建立的基礎理論，社會認定理論 (Social Identity Theory; SIT) 可能展衍出一條感性的理路。

SIT 初始之目的在了解個人心理運作如何導致群體差異 (Ashforth and Mael, 1989)。不過因為理論鑲嵌了許多互有關聯的概念和次理論，於是 Hogg and Abrams (1988) 整合有關社會認定的概念提出社會認定取徑 (Social Identity Approach)，以回應 Tajfel (1974) 視自我和群體分析為一種多層的非簡化分析 (A Multilevel Nonreductionist Analysis)，也得到 Turner (1999) 的共鳴。社會認定取徑包含許多概念成份，可用以探索群內從屬關係 (Group Membership) 和群體生命 (Group Life) 之不同樣貌 (Hogg, 2003)。本研究便專注在探討團隊內從屬關係如何確立、成員如何體現情感依附，以及與知識分享行為之關係。

SIT 認為人們會強調自己的獨特性來看待人際互動中的我，形成個人認定，也會以特性 (身份、能力等) 所隸屬的特殊社會場合或社會環境來定義自己，形成社會認定 (Tajfel, 1978)。相對於個人認定在乎獨特我 (Idiosyncratic Self-construal)，社會認定在關切群體我 (Collective Self-construal) (Hogg, 2006)。就後者而言，人們傾向以社會類別來劃分自己與他人，並且使用不同的分類基模來區分彼此，同時也會判定或定義自己應該類屬的社會環境 (Ashforth and Mael, 1989)。過程中，社會分類的基礎是個人心中的特殊認定，以及其可近性 (Accessibility) (Turner, Hogg, Oakes, Reicher, and Wetherell, 1987)。人們認為自己屬於某個社會分類，在於這個社會分類是有價值的、重要的，屬於自我概念 (隨時間進入記憶) 認定的接近，又稱漸進式的可近性 (Chronic Accessibility)，也或者由於自我得證和知覺當下情境特點 (Salience) 的接近，屬於情境式的可近性 (Situational Accessibility) (Bruner, 1957; Oakes, 1987; Turner, 1985)。當人們利用這些可接近的類別去知覺自己的社會脈絡時，同時也在調查社會分類與我有多相似，也就是能否達到結構或比較契合 (Structural or Comparative Fit)，以及我的行為多符合社會分類下的規範，即規範契合 (Normative Fit)；如果分類的契合很差，例如依性別分類，但性別和其他人不同，或者行為無法符合性別規範，此時人們會放棄這份類屬，加入另一個可接近的社會分類，直到最適契合 (an optimal level of Fit) (Hogg, 2006)。

臺灣大學圖書館期刊資料庫

社會認定並非一個單一的構念 (Cameron, 2004)，而是包含了三個互有關聯的成份：一是中心性 (Centrality)，指從認知到認定的可近性；再者是群內情感 (In-group Affect)，是認定後的個人評價感；第三是群內連結性 (In-group Tie)，指對認定群體的附屬感與歸屬感 (Ellemers, Kortekaas, and Ouwerkerk, 1999; Jackson and Smith, 1999)。於是本研究將從測度個人與團隊的契合 (可近性) 起，探討團隊從屬關係之確立與其發展。

Tajfel (1982) 提到群體可依兩種準則定義，一是外部準則，指群體被外部指定，像是銀行行員、醫院病人等。另一種是內部準則，指群體認同。若要達到認同，必要有兩個成份，第一是認知成份，指要體認有成員關係，第二是評價成份，指這份體認是關乎價值內涵的。然而有時還有第三，那就是對認知與評價的情感投入。對一個既存的群體來說，內在準則是必要條件，群間行為是充要條件。本研究認為若依賴外部準則，則被認為同群者未必體認共同的成員關係和賦予群體價值內涵，然而即使依賴內部準則，群體認同僅是社會認定後證明群體存在的最低條件。於是，為了能在工作團隊中更好地體現成員的群體我，亦即一體感、情感依附與忠誠，本研究提出情感性承諾為團隊趨近契合後的後果變項。也由於情感性承諾可能與利群體行為有關，例如角色外績效 (Organ and Ryan, 1995; Marique, Stinglhamber, Desmette, Caesens, and De Zanet, 2013; Ng and Feldman, 2011)、組織公民行為等 (Allen, Evans, and White, 2011; Ueda, 2011; Chen and Francesco, 2003; Cohen, 2006; Kwantes, 2003; Van Dyne and Ang, 1998)。因此認為當個人與團隊契合越佳時，情感性承諾會越高。高度的情感性承諾將驅使群體成員以群體我去思考、感覺以及行動，情感依附亦裨益利群體意識產生，使知識分享可能是個人放下本位而為群體著想所產生的分享行為。順此，本研究提出情感性承諾為個人與團隊契合的後果變項，並探究情感性承諾在契合與知識分享之間的中介效果。

根據 SIT，當情況或情境脈絡改變後，認定本身也會變化 (Hogg, 2006)。參考認知理論 (Referent Cognition Theory; RCT) (Folger, 1984) 提到當個人在比較群內與群外關係時若產生相對剝奪感 (Relative Deprivation)，可能引發個人的情緒反應於各種後果上，相對剝奪感並非來自真實結果而是受想像的不公平而來。不能忽視的是，個人很可能透過比較歷程來確認社會認定的穩固性，相對剝奪感認知的有無或個別差異，或許正考驗著社會認定的動態歷程，也就是公平知覺在契合與情感性承諾，以及公平知覺在情感性承諾與知識分享行為，兩個階段的干擾效果。於是本研究還提出公平知覺為中介模式的干擾變項。

臺灣大學學術期刊資料庫

貳、文獻回顧

一、個人－團隊契合與知識分享之關聯

個人與環境契合 (Person-environment Fit) 的概念中，個人與群體契合 (Person-group Fit) 指個人與工作群體間的人際協調與適應 (Judge and Ferris, 1992; Kristof-Brown, 1996)，相較於其他層面，其心理契合的程度最可能與知識分享行為有關。加上是所有契合類型中較少探討成員心理契合與個人結果變項關係者 (Kristof-Brown, Zimmerman, and Johnson, 2005)，故有以群體 (團隊) 為單位探討契合的合理性與必要性。由於本研究以 SIT 探討團隊建構，過程中不論是個人認定還是社會認定，都固著於人們通常渴望與環境特徵一致的心理，因此選擇以補充性契合 (Supplementary Fit) 觀點論之，也就是個人特徵與環境特徵相似的契合。

契合特點的選擇方面，有鑑於研究普遍支持初期人群可能基於知覺表層特徵是否相似而組合，但在得到有關深層特質的訊息後，這份知覺便會改變 (Stangor, Lynch, Duan, and Glass, 1992; Polzer, Miton, and Swann, 2002)。加上人口背景特性這類淺層特徵契合的研究結果並不穩定 (Riordan, 2000)，淺層特徵也不比深層特質可持續影響過程與結果，尤其是考慮時間這個因素後 (Harrison, Price, and Bell, 1998)。因此，人口學背景的相似可能帶來短暫契合，但並不足以對態度與行為有穩定的影響力，於是選擇從深層特質的相似性探討對知識分享的影響力。

深層特質中，價值觀是相當穩定且持久的信念 (Dose, 1997)，它給予準則，使個人或群體得以判斷什麼值得做、什麼是好的 (Kluckhohn, 1951)，並與特定的信念、知覺和態度相連成一個引導行為的網 (Rokeach, 1973)，指引著個體的行動 (Ravlin and Meglino, 1987)。於是價值觀相近者較能預測彼此的行為 (Kluckhohn, 1951)，也可以同意職場中哪些行為是重要的 (Schein, 1985)，可能降低人際互動時的模糊與緊張。當個人與團體成員的價值觀越相近，在相似的價值觀引導下，選擇的信念、規範等也會越類似 (O'Reilly and Chatman, 1996)。由於個人態度、信念或價值觀的相似是持續人際吸引和情感創造的基石 (Byrne, 1971; McGrath, 1984; Newcomb, 1961)，故選擇價值觀契合來操作。

從個人與文化契合的觀點來看，當個體價值觀和團隊文化越相近，個體將較能接受團體規範的指引，並容易與其他成員就議題上達成共識，這是因為擁有共同價值系統者或許也擁有共同的溝通系統 (Chatman, 1991)，於是知識才能在互通有無的過程中被散播開來。過程中也可能基於社會整合，也就是心理層面上與群體中其他人的鏈結程度越深 (Schaubroeck and Lam, 2002)，才使彼此容易發展出良好的關係與建立深厚的情誼，使個人願意與成員互動溝通。故當個人與團隊越契合時，個人的知識分享行為也會大大提高。於是提出：

假設 1：個人（價值觀）與團隊（文化）契合度越佳，個人知識分享的行為越多。

臺灣大學學術期刊資訊網

二、個人－團隊契合與情感性承諾之關聯

Allen and Meyer (1990) 定義情感性承諾為成員在情感上附屬、認同並投入其組織。概念承自 Kanter (1968) 的凝聚性承諾 (Cohesion Commitment)，指個人在情感和情緒上對群體的歸屬感。然而在 SIT 的脈絡下，認同與承諾常混淆，原因除了學者們對認同的定義無法同調外，也是承諾在概念發展時納入部分認同之意涵。也就是組織承諾的內涵包括了對組織目標與價值的認同，對工作活動的高度投入，以及對組織的忠誠 (Morris and Sherman, 1981)。

Tajfel (1978) 較早定義認同時，認為認同是認知、評價與情感並存的概念。然而，也有學者認為認同純粹涉及認知而已 (e.g., Ashforth and Mael, 1989; Dutton, Dukerich, and Harquail, 1994; Elsbach, 1999; Elsbach and Bhattacharya, 2001; Foreman and Whetten, 2002; Pratt, 1998, 2000; Rousseau, 1998)。在 Ashforth and Mael (1989) 的觀點下，認同僅是一種認知，並不必要與任何特定的行為或情感狀態有關，擁有認同並不代表被期望達到群體目標，接受群體價值觀與態度，反而個人只要在心中覺得自己命中注定與群體有關。這個較狹義的定義的好處，使 Ashforth and Mael (1989) 得以有效地區辨認同與承諾，也就是可與組織承諾量表 (Organization Commitment Questionnaire; OCQ) (Mowday, Steers, and Porter, 1979) 及其構念區辨。基此，部分認同量表僅衡量個人作為群體一員的程度，而不牽涉情感或行為的呈現。例如 Mael and Tetrick (1992) 及 Doosje, Ellemers, and Spears (1995) 之認同量表。

不過許多理論家仍認為評價與情感成分不應屏除，社會認定是多構念的 (e.g., Abrams, Ando, and Hinkle, 1998; Brown, Condor, Mathews, Wade, and Williams, 1986; Cameron, 2004; Deaux, 1996; Ellemers et al., 1999; Harquail, 1998; Hinkle, Taylor, Fox-Cardamone, and Crook, 1989; Jackson, 2002; Jackson and Smith, 1999; Ouwerkerk, Ellemers, and De Gilder, 1999)。畢竟 Tajfel (1978) 定義「社會認定為個人自我概念的一部份，衍生於個人對其社會群體與群體關係的理解，以及依附於群體關係中的價值和情感意義」。這些理論家皆企圖在認知、評價與情感面向上操作社會認定或認同 (其稱 Social Identity 但亦指 Social Identification)。

本研究認為社會認定的概念應如 Tajfel (1978) 早年定義才完整，然而此定義可能遭致的困境是社會認定的操作不易與情感性承諾區辨。因為不管是 Ellemers et al. (1999) 社會認定量表中的情感性承諾[1] (Affective Commitment/Commitment to the Group) 亦或 Jackson (2002) 群體認同量表中的情感鏈結 (Affective Tie) 皆含有忠誠留任之意，惟前者缺乏情感測度，後者涉及承擔風險和助人等行為。Riketta (2005) 指出，組織認

1 Ellemers et al. (1999) 認為雖然使用情感性承諾代表情感涉入群體的程度，但有別於 Allen and Meyer (1990) 的承諾有互依或規範的考量，此處實際測量的是個人欲留下成為團體一員的程度。

臺灣大學學術期刊資料庫

同與情感性承諾在定義上有明顯重疊之處，特別是認同被包覆在情感性承諾中，操作上亦有同疊[2]。以至於曾有視兩者為可取代或同義 (e.g., Benkhoff, 1997; Ouwerkerk et al., 1999; Wallace, 1993)，但兩者關係為何尚未有共識 (Riketta, 2005)。

本研究認為認同與承諾有別，畢竟從 OCQ 可知承諾尚且包含付出努力、留任等行為，Allen and Meyer (1990) 的承諾還包含成本與義務概念在內。另外，認同應先於承諾 (Ashforth and Mael, 1989; Lane and Scott, 2007)，亦即認同是過程，承諾是過程的後果 (Sass and Canary, 1991)。因此，雖然群體認同與情感性承諾不易區辨，但情感性承諾可為社會認定或認同的後果 (Lane and Scott, 2007; Harris and Cameron, 2005; Hwang, 2008)，而為了避免概念的混淆與不必要的研究付出，視情況擇取其一會是較明智的作法 (Sass and Canary, 1991; Riketta, 2005)。

由於本研究的個人與團隊契合已在操作自我分類是否一致的概念，以及群體價值觀凝聚的程度。是以個人與社會脈絡可近的社會認定，取代直接測量個人的心理認定，近似 Ellemers et al. (1999)、Jackson (2002) 量表中自我分類之認知成分，故在多構念 SIT 之邏輯演繹下，本研究擇取情感性承諾為社會認定之後果。操作定義近似於評價群體關係、情感依附與忠誠。由於僅表示情感而不涉及努力和離職等行為，因此不會與其他行為有意義上的重複或者互相干擾 (Allen and Mayer, 1990)。

於是，成員價值觀與團隊文化的契合越佳時，代表個人在思想與精神層次與團隊的一致性越高，團隊成員價值觀在認知上趨同或認同團隊的程度亦越高。以至於在認知團隊共同關係之後，團隊成員將越能正向的評價團隊並且確認團隊關係 (Membership)，願意參與團隊議題，在情感上依附團隊，賦予其存在團隊之意義與感情，以及樂意與群體為伴。於是當個人價值觀與團隊文化越契合，個人的情感性承諾將升高。故提出：

假設 2：個人（價值觀）與團隊（文化）契合度越佳，個人情感性承諾越高。

三、情感性承諾與知識分享之關聯

當成員越能正向評價所屬團隊、傾注情感並依附團隊時，代表成員容易接受其目標和核心價值，以群體我去思考、感覺和行動。過去 Organ and Ryan (1995) 在整合研究中指出，情感性承諾與利他主義、遵從群體規範 (Compliance) 有正向關聯。LePine, Erez, and Johnson (2002) 在整合研究中發現情感性承諾與組織公民行為有關。Ng and Feldman (2011) 的整合研究中則發現情感性承諾與非自評的組織公民行為有 .23 的效果量相關。除此之外，情感性承諾也與角色外績效有關 (Marique et al., 2013)，被認為能

2 指 OIQ (Organizational Identification Questionnaire)(Cheney, 1983) 與 OCQ、ACS (Affective Commitment Scale)(Allen and Meyer, 1990) 比較。

臺灣大學學術期刊資料庫

夠反映群體認定感並導致親社會行為 (Pro-social Behaviors) (Dewitte and De Cremer, 2001)。Riketta and Landerer (2005) 曾在社會認定的理路下討論情感性承諾與組織公民行為的關係，結果發現兩者有關，甚至組織在遭受醜聞威脅時，兩者的關係會越穩固。

知識分享雖然已是常見的工作行為，卻同時也是一種自願行為，因為個人可以決定資訊分享的質與量。不可否認，員工有時就是缺乏分享知識的意願 (Denning, 2006)，於是個人如何感受組織與同儕是決定知識分享的關鍵 (Civi, 2000; Liebowitz, 1999; Soliman and Spooner, 2000)。群體認定是一種歸屬感 (Cabrera and Cabrera, 2002; Kollock, 1998)，Raza, Kausar, and Paul (2007)，並且 Van Steenbergen and Ellemers (2009) 認為這份感受將牽引出分享意圖。例如 Hwang (2008) 發現當社群學習者的情感性承諾越高，其透過電子郵件分享科技媒體數位學習 (Technology-mediated Learning) 知識的程度也越高。於是，本研究認為當團隊成員的情感性承諾越高時，也就是成員越能正向的評價團隊、確認團隊關係、參與團隊議題，以及在情感上依附團隊、忠誠為伴時，成員越容易以群體我去思考、感覺並進行溝通活動，溝通的原則是將團隊利益置於個人利益之上，使知識分享成為一種為群體著想所產生的分享行為。故提出：

假設 3：個人情感性承諾越高，團隊中個人知識分享的行為將越多。

四、情感性承諾的中介效果

當成員價值觀與團隊文化契合時，成員從價值觀的比對可以認知自己的社會分類，藉由確認自己與群體的共同關係或一體性來接受團隊規範，而趨近的價值系統代表擁有共同的溝通系統，使成員容易在既有的規範下搭起溝通的橋樑。從社會心理研究可知，相似性、共享活動與互相喜歡是人際吸引的關鍵因素 (DeLamater and Myers, 2007)，於是團隊成員在認知共同關係後，若能持續認知相似性、持續共享團隊活動進而互相喜歡，將容易正向評價團隊，理解並認識團隊之於我的意義，令其願意在情感上依附團隊並忠誠以待。此時，社會整合的程度提高，成員彼此的鏈結越深或者情感性承諾越高，溝通的意願與內容品質將可以兼顧。換句話說，團隊成員在情感性承諾高的情況下，將越容易從團隊群體我的角度設想，願意為有效達成團隊目標而行動，知識分享的意願和品質將皆能提升。如前所述，認知群體關係並不必要與任何特定的行為或情感狀態有關 (Ashforth and Mael, 1989)，關鍵在於成員能否產生正向的評價並擁有歸屬感。故提出：

假設 4：情感性承諾在個人（價值觀）與團隊（文化）契合度與知識分享間具有中介作用。

五、公平知覺的干擾效果

根據 SIT，當情況或情境脈絡改變後，認定本身也會變化 (Hogg, 2006)。參考認知

臺灣大學學術期刊資料庫

理論 (Folger, 1984, 1986, 1987) 解釋個人如何透過比較產生相對剝奪感而衍生不滿，其建立在比較既存事實與想像事實的模擬啟發 (Simulation Heuristics) (Kahneman and Tversky, 1982) 上。心智模擬的比較歷程牽涉三個要素，第一是參考認知 (Referent Cognitions)：以心智模擬可替代或可想像狀態與既存狀態的差異。二是道理 (Justification)：指在過程中知覺適當性或者道德可近性的程度。三、改進可能性 (Likelihood of Amelioration)：對未來結果的投射。根據 RCT，相對剝奪感會發生在當真實狀態低於想像中的標準時；當產生結果的過程是無正義時；或者既存狀態的改善可能性很低時。

在社會認定的動態與持續歷程中，也就是持續認知相似性、持續共享團隊活動與互相建立喜歡的過程，或者在持續經驗群體我的過程中，個人勢必會觀察群內與群外差異來確認社會認定。此時，可能透過心智模擬比較自己所處情境與可能更好或更差的選擇，評判現階段狀態或結果的合理性，以及預期狀態的可變性，過程中若是產生相對剝奪感，便可能引發不滿。實徵研究發現當個人知覺不公平、不正義時，將心生不滿、降低士氣，以致員工離職 (Aquino, Griffeth, Allen, and Hom, 1997)，也就是在心理上疏離或實際上脫離既有認定。如同 Levinson (1970) 所言，認同群體者仍會在感受到心靈損失 (Psychic Loss) 的情況下離開群體。於是，根據 RCT，本研究認為分配公平、程序公平、人際公平，以及資訊公平的干擾效果可能發生在契合與情感性承諾、情感性承諾與知識分享的兩個關係階段中。

當個人知覺分配、程序、人際、資訊公平時，會強化身處該情境的合理性，例如我的選擇是對的 (想像與較差的選擇比較)、過程中的獲得亦是有道理的，於是強化既有的社會認定與歸屬之間的關係，也就是契合與情感性承諾的關係。反之，當個人知覺不公平時，會削弱身處該情境的合理性，例如懊悔當初的決策 (想像與更好的選擇比較)、認知整個群體環境是不公義的，甚至當預期未來情況無法轉圜時，個人的相對剝奪感將油然而生，不滿的情緒於是可能削弱認知相似性、懷疑應該共享團隊活動，甚至不再喜歡彼此，於是既有的社會認定與情感歸屬的關係可能減弱或消失。

在情感性承諾與知識分享的階段，當個人知覺公平時，會強化身處該情境的滿意度，例如滿意群體我 (想像與較差的選擇比較)、滿意隸屬群體的公義，於是持續支持由社會整合而生的利群體行為，也就是情感性承諾與知識分享的關係。反之，當個人知覺不公平時，會削弱身處該情境的滿意度，例如我的群體或環境讓我失望了，他們根本沒把我當一份子 (想像與更好的選擇比較)、認知整個群體環境是不公義的，甚至情況不能再更好了。此時，個人的相對剝奪感與不滿便可能削弱成員以團隊群體我思考與行動的意識，於是情感性承諾與知識分享的關係可能減弱或消失。故提出：

假設 5：公平知覺在契合與情感性承諾、情感性承諾與知識分享的兩階段中介模式中存在干擾作用。

臺灣大學醫務期刊資訊庫

參、研究方法

一、研究對象

本研究以私領域的常設團隊成員為研究對象，團隊必須符合一些條件。首先，成員可以自由進出團隊，也就是成員能選擇離開團隊，團隊亦有增員機制；再者，團隊文化形塑需要時間，因此排除臨時小組與運作時間不足一年的團隊；最後，績效結果必須和成員的報酬連結，以符合討論分配公平的基調。於是，本研究採立意抽樣的方式選擇團隊，盡量選納不同行業及任務類型的團隊，以周延研究結果之類推性。

本研究以自陳式量表收集資料，但恐有共同方法變異之慮，為了降低偏誤，採取幾項事前措施：(1) 為降低受訪者的一致性動機，問卷編排上先填答公平知覺，隨後才為情感性承諾、個人與團隊價值取向、知識分享。(2) 指導語中請受訪者依實際狀況或行為表現填答，而不說明研究變項為何。(3) 參考 Liden and Maslyn (1998) 的方法隔離法，利用不同尺度衡量變項。(4) 納入反向題以確認受訪者的專心程度 (Podsakoff, MacKenzie, Lee, and Podsakoff, 2003)。

由於三個人的群體才有群體規範與群體歷程 (Hogg, 2006)，加上對偶關係常有限制，例如一人離開後群體隨即潰散，或不能再有次群體 (Forsyth, 1999)，所以團隊規模至少 3 人。另外，Cohen, Ledford, and Spreitzer (1996) 建議團隊規模不宜超過 15 人，否則恐因成員間的互動不頻繁與關係不密切而不利知識分享，故團隊規模以 3 至 15 人為原則。本研究最終得到 69 個團隊的有效問卷，每個團隊的回填人數皆三分之二以上，份數共計 409 份，有效回卷率 94%。其中一個團隊的團隊文化共識程度低，團隊成員之評分者同意度 r_{wg} = .59，小於 George (1990) 建議的 0.7，故排除該團隊成員 5 人，以 404 名團隊成員資料進行後續分析。

樣本特性方面，男性有 245 人，佔六成；平均年齡 33.39 歲 (*SD* = 6.53)、平均教育年數為 16.57 年 (*SD* = 1.21)，大學學歷以上者眾，有 392 人 (97%)；單身者眾，有 205 人 (51%)；非管理職者多，有 304 人 (76%)；組織工作年資平均數 8.84 年 (*SD* = 11.90)；團隊資歷即在團隊內服務的時間，平均是 4.43 年 (*SD* = 4.49)；行業別以從事金融服務業者最多，有 102 人 (25.2%)，其次是顧問研究業者 96 人 (包含顧問公司、市調公司、財團法人設立之研究機構) (23.8%)、電子製造業者 88 人 (21.8%)、資訊服務業者 63 人 (15.6%)、電信服務業者 16 人 (4%)、營造建築業者 13 人 (3.2%)、醫療服務業者 11 人 (2.7%)、運輸服務業者 9 人 (2.2%)，和從事零售服務業者 6 人 (1.5%)。團隊特徵方面，平均規模約 7 人 (*M* = 7.32, *SD* = 3.19)；團隊成立年數平均 8.25 年 (*SD* = 8.68)；以從事研究發展類任務者最多，有 173 人 (42.8%)，其次是行銷業務類 89 人 (22%)、行政 / 資訊管理類 73 人 (18.1%)、生產作業類 41 人 (10.1%)、品質改善類 28 人 (6.9%)。

臺灣大學學術期刊資料庫

二、變項測量

(一) 個人與團隊契合

本研究採 Chou, Wang, Wu, Huang, and Cheng (2008) 之價值觀量表衡量個人價值觀與團隊文化之契合，該量表類似 O'Reilly, Chatman, and Caldwell (1991) 開發的「組織文化概述量表」 (Organizational Culture Profile; OCP)，由於題項已在華人社會中檢視，且皆為因素負荷量高者，為提高研究之測量效度，故採用之。該量表共 21 題，題項如：冒險犯難 (的) 、專業成長 (的) 、有開拓精神 (的)…等。本研究採客觀測量法，請團隊成員就「您重視的價值觀為何：」衡量個人價值觀，就「您的團隊文化 (團隊共享價值觀) 是：」衡量實際的團隊文化，量表以李克特 6 點尺度計分 (1 = 非常不重視，6 = 非常重視)。本研究認為個人價值體系的特質組型 (Pattern) 應在形態 (Shape) 上與團隊價值體系的特質組型一致，才可謂是個人價值觀與團隊文化契合。因此，依據 Kenny, Kashy, and Cook (2006) 於選擇對偶資料分析方法之建議，採取個人價值觀組型與其團隊文化組型 (團隊文化題項均值) 之相關係數值代表個人與團隊契合，相關係數值越高表示個人與團隊越契合。而為使團隊文化題項之均值具有團隊代表性，本研究已檢驗團隊成員於團隊文化上之共識 (r_{wg}>.70，r_{wg} 均值 = .96)

構念效度方面，本研究對個人價值觀與團隊文化量表分別進行探索性因素分析。原因在於：一、此量表非根據特有構念設計，而是基於 Meglino, Ravlin, and Adkins (1989) 建議多元價值觀可以增加對依變項的解釋變異量的立場；二是 Chou et al. (2008) 僅針對個人價值觀進行因素分析，所得構面未必符合團隊文化的次構念。結果顯示個人價值觀有四個向度，問項結構和 Chou et al. (2008) 萃取個人價值觀因素的研究結果相似，只是專業進取又被分作兩個構念，累積解釋變異量有 66.2%，較 Chou et al. (2008) 的 46.9% 來得高；但團隊文化的因素結構雖有三個向度，但問項結構與其並不一致。兩個量表的內部一致性係數值 (Cronbach's α) 分別為 .94 與 .96。由於本研究採取個人與團隊比較的方式來衡量契合，契合強度並不受因素結構不同影響，加以兩者因素結構不盡相同，可知個人在解讀自我價值觀與團隊文化時，可能將之視為不同概念，或者同時分析 68 個不同團隊來萃取共同的文化構念並不適當，於是以單一構念視之。

(二) 情感性承諾

情感性承諾量表出自 Meyer and Allen (1997) 的組織承諾量表，計有 6 題。將承諾對象修改成團隊後，題項如：「我不覺得自己是團隊『大家庭』中的一員 (反向題) 」、「我對這個團隊沒有什麼感情 (反向題) 」、「我對這個團隊沒有強烈的歸屬感 (反向題) 」。以李克特 5 點量尺計分測量 (1 = 非常不同意，5 = 非常同意)，總分越高表示個人對團隊的情感性承諾越高。量表的內部一致性係數值為 .84，信度良好。

臺灣大學圖書館期刊資料庫

(三) 知識分享行為

本研究參考黃家齊與蔡達人 (2003) 之團隊知識分享行為量表測量團隊成員的知識分享行為。將題項主詞修改成「我」後，題項如：「我會與其他成員主動交換知識和經驗」、「在討論問題時，我會盡其所能的提供個人的意見」，共計 7 題。以李克特 5 點量尺計分 (1 = 從未如此，5 ＝總是如此)，並以總分代表知識分享行為展現的程度，總分越高表示知識分享程度越高。量表的內部一致性係數值為 .92，信度良好。

(四) 公平知覺

本研究以 Colquitt (2001) 之組織公平量表測量團隊成員的公平知覺，包含分配公平構面 4 題、程序公平構面 7 題、人際公平構面 4 題，以及資訊公平構面 5 題。以李克特 5 點量尺 (1 = 很少，5 ＝很多) 測量，四大構面各以總分計算，分數越高表示公平程度越高。信度檢驗結果良好，其中分配公平的內部一致性係數值為 .94、程序公平為 .88、人際公平為 .94，以及資訊公平為 .93，整體量表為 .94。

三、驗證性因素分析與共同方法變異之檢測

本研究針對所有變項進行驗證性因素分析，以檢視建構效度。首先，基本模式配適度方面，本研究模式的誤差變異介於 .01 至 .03，均達顯著水準，標準化因素負荷量皆介於 .50 與 .95 之間，且標準誤差小於 .05，符合 Bagozzi and Yi (1988) 的建議標準。另外，研究模式之適配度指標為：χ^2 = 1515.25，df = 517，p = .00，χ^2/df = 2.93，GFI = .81，CFI = .90，RMSEA = .07。雖 GFI 低於 .90，不過除了 RMSEA 外，許多模式的整體適配度會受樣本大小、題目、與構面數目增加的影響，而使適配度指標值變小 (Cheung and Rensvold, 2002) 。因此當模式中含三個以上構面時，宜以 CFI 和 RMSEA 進行模式適配度之解釋 (李茂能，2006)。依此建議，本研究模式的適配度可稱良好。

內在結構配適度方面，標準因素負荷值符合 Hair, Anderson, Tatham, and Black (1998) .50 以上且達統計顯著水準的要求，故個別題目的信度良好。潛在變數之組合信度 (Composite Reliability; CR) 介於 .84 到 .94，大於 Hair et al. (1998) 的理想值 .70，研究模式的內部品質良好。又由於各題項在其理論設定之因素上的負荷量具顯著性，故依據 Anderson and Gerbing (1988) 主張，可知本研究之測量工具在其對應之潛在構念上具有收斂效度。另由表 1 可知，平均變異萃取 (Arerage Variance Extracted; AVE) 之平方根值皆大於其他不同構面下的相關係數 (Hair et al., 1998)，顯示構念間具有區別效度。

共同方法變異的事後檢驗方面，依照 Podsakoff et al. (2003) 之建議，採用潛在變數測量法進行測試，分別進行單一構面模式 (創造一個新的潛在變數並設定所有的題目都落在此潛在變數上)、兩構面模式 (結合個人與團隊契合、情感性承諾為一構面、結合知識分享與公平知覺為一構面)、三構面模式 (結合個人與團隊契合、情感性承諾

臺灣博碩士學術期刊資料庫

為一構面，其餘變項各一構面)，及本研究模式的巢套分析。結果單一構面模式 (χ^2 = 5233.74，*df* = 528，GFI = .46，CFI = .54，RMSEA = .15)、二構面模式 (χ^2 = 4797.98，*df* = 527，GFI = .49，CFI = .58，RMSEA = .14)、三構面模式 (χ^2 = 3748.71，*df* = 524，GFI = .57，CFI = .69，RMSEA = .12) 皆低於可接受水準，又較本研究預設模式的適配度差，可知本研究模式為最佳模式，所測得的變項亦未聚合成一個潛在構念，故共同來源偏誤的問題應不嚴重。

四、統計分析結果

本研究以團隊為單位收集資料，相同團隊者可能感受團隊、部門乃至於組織系絡中的相同刺激，而使觀察值成巢狀鑲嵌在所屬團隊中。此一組群特性已違背資料獨立的假設，不宜使用迴歸或變異數分析等統計分析技術 (Kenny and Judd, 1986)。再者，所有變項皆在個人層次上測量，然而個人與團隊契合牽涉不同層次構念之間的計算程序，屬於多層次研究中的池中蛙模式 (Firebaugh, 1979; Kozlowski and Klein, 2000)，故宜慎選統計分析技術來避免偏誤。本研究另循專家建議，以 ICC(1) 檢驗非獨立性的嚴重程度 (Bliese and Hanges, 2004; Kenny and Judd, 1986; 彭台光與林鉦棼，2008)，結果除了知識分享行為外，所有變項 (個人與團隊契合、情感性承諾、分配公平、程序公平、人際公平、資訊公平) 的 ICC (1) 皆大於或接近 Bliese (2000) 所建議的 .12，分別為 .29、.19、.18、.10、.13、.15，表示這些觀察值擁有群間差異。由於誤差項違反獨立性與等分散性的假設，故有必要採取 HLM 分析方法校正樣本互依的問題。

主要變項的測量層次方面，雖然群體內的個人公平知覺有可能在群體內形成公平氛圍 (Naumann and Bennett, 2000; Roberson and Colquitt, 2005)，而以高於個人層次的群體意識來影響個人。然而，即使團隊努力營造公平氛圍，亦或大多數人認為團隊是公平的，個體的公平知覺卻仍是「自己」感受真實下的結果。尤其，在檢驗知識分享行為之 ICC (1) 為 .01 且未達顯著水準後，確認知識分享行為僅受個別差異影響而無組群差異存在，堅定了公平知覺在此屬於個人層次變項的立場。

本研究以「隨機係數迴歸模式」檢驗主效果。有鑑於高層次變項對低層次依變項可能存在雜音效果 (Nuisance Effect) (Schwab, 2005)，於是本研究依彭台光、高月慈與林鉦棼 (2006) 建議控制高層次變項，如團隊規模、團隊歷史、團隊類型。另外，中心化 (Centering) 在 HLM 中是重要的議題，當變項為 0 時是無意義且不可理解時就應平移 (陳正昌、程炳林、陳新豐與劉子鑑，2011)。於是根據 Enders and Tofighi (2007) 建議，將所有層級二的控制變項以總平均數為中心 (Grand-mean Centering) 的方式平移，層級一中除了個人與團隊契合，以及變項標準化後兩兩相乘所得之干擾變項分數外，其他均以組別平均數為中心的方式平移 (Group-mean Centering)。

臺灣大學圖書館期刊資料庫

表 1 研究變項之相關分析結果

研究變項	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10	11.	12.	13.1	13.2	13.3	13.4
1. 性別	1.00															
2. 年齡	.15**	1.00														
3. 教育年數	.13**	-.12*	1.00													
4. 婚姻狀況	.04	.59***	-.12*	1.00												
5. 職位	.04	.31***	-.03	.21***	1.00											
6. 年資	-.17***	.32***	-.14**	.22***	.06	1.00										
7. 團隊資歷	.04	.52***	-.23***	.29***	.29***	.30***	1.00									
8. 團隊規模	-.03	-.01	-.15**	-.00	-.13*	.14**	-.01	1.00								
9. 團隊歷史	-.09	.21***	-.11*	.05	-.08	.02	.36***	.05	1.00							
10 個人與團隊契合	-.05	- .02	.08	.08	.18***	-.08	-.00	-.06	-.21***	1.00						
11. 情感性承諾	.00	.07	-.02	.08	.29***	-.06	.12*	-.04	-.14*	.28***	(.84/.69)					
12. 知識分享行為	.06	.06	.14**	.10	.22***	-.03	.02	-.08	-.06	.17***	.51***	(.92/.78)				
13.1 分配公平	.04	.03	.05	.02	.32***	-.08	.04	-.11*	-.11*	.18***	.43***	.30***	(.94/.89)			
13.2 程序公平	.06	.01	.18***	.08	.31***	-.12*	-.09*	-.18***	-.18***	.23***	.43***	.54***	.52***	(.88/.71)		
13.3 人際公平	-.02	-.10**	.11*	-.03	.16***	-.13*	-.10*	-.17***	-.06	.20***	.41***	.54***	.39***	.60***	(.94/.90)	
13.4 資訊公平	-.01	-.06	.14**	-.03	.12*	-.14**	-.09*	-.18***	-.16**	.18***	.49***	.47***	.42***	.57***	.76***	(.93/.85)

*p ≦ .05，**p ≦ .01，***p ≦ .001

註 1：性別：0 = 女，1 = 男；婚姻狀況：0 = 單身，1 = 已婚；職位：0= 非主管，1= 主管。

註 2：括號內前者為 CR 值，後者為 AVE 開根號值。

表 2 階層線性模式分析結果

預測因子	依變項							
	情感性承諾		知識分享行為					
	模式一		模式二		模式三		模式四	
	γ	*t*	γ	*t*	γ	*t*	γ	*t*
Level-2 截距	2.84	6.61***	3.53	12.41***	3.54	10.33***	3.53	10.76***
Level-2 控制變項								
團隊規模	-.01	-.49	-.01	-.96	-.01	-1.25	-.01	-1.20
團隊歷史	-.01	-2.38*	-.01	-1.54	-.01	-1.81	-.01	-1.68
研發團隊	-.30	-2.07*	-.12	-1.30	-.13	-1.06	-.12	-1.12
行政 / 資安團隊	-.34	-2.19*	-.09	-.86	-.12	-1.10	-.11	-.86
業務銷售團隊	-.20	-1.36	-.15	-1.54	-.14	-.95	-.13	-1.18
品質管理團隊	-.24	-1.67	-.10	-1.11	-.13	-1.18	-.12	-1.03
生產作業團隊	-.29	-1.84	-.21	-2.01	-.20	-1.03	-.20	-1.66
Level-1 控制變項								
教育年數			.05	1.42	.05	1.61	.05	1.60
職位	.14	3.23**	.14	3.84***	.07	2.04*	.07	1.85
團隊資歷	.04	3.82***						
Level-1 研究變項								
個人與團隊契合	.43	3.79***	.25	2.48*			.13	1.39
情感性承諾					.45	9.80***	.44	9.56***

$^{+}p \leqq .1$，$^{*}p \leqq .05$，$^{**}p \leqq .01$，$^{***}p \leqq .001$

註：職位：0 = 非主管，1 = 主管；團隊類型皆為 0 = 否，1 = 是。

從承表 2 的模式一可知，職位、團隊資歷與個人－團隊契合均為情感性承諾的有效預測因子，顯示有主管職、團隊資歷越高，以及個人與團隊越契合者，團隊的情感性承諾越高 (假設 2 成立)。由模式二可知，主管職者的知識分享行為越多，個人價值觀與團隊文化越是契合，知識分享行為也越多 (假設 1 成立)。模式三中，情感性承諾可有效預測知識分享行為，可知假設 3 亦成立。

中介效果方面，根據 Baron and Kenny (1986) 驗證方法，比較模式二與模式四，在「情感性承諾」加入後，原先「個人－團隊契合」對「知識分享行為」的顯著關係消逝，可知情感性承諾的中介效果成立 (假設 4 成立)。為求謹慎，再依 MacKinnon, Lockwood, Hoffman, West, and Sheets (2002) 建議進行中介檢定。依其建議，當 α 且 $\beta \neq 0$ 時[3]，宜採取 MacKinnon, Lockwood, and Hoffman (1998) 轉換後的 $Z'=\alpha\beta/\sigma_{\alpha\beta}$ 估計

3 α 代表以「個人－團隊契合」預測「情感性承諾」時，「個人－團隊契合」的非標準化係數。
β 代表同時以「個人與團體契合」與「情感性承諾」預測「知識分享行為」時，「情感性承諾」的非標準化係數。

臺灣人力資源學術期刊資料庫

表 3 被程序公平干擾之中介作用

預測因子	依變項					
	情感性承諾		知識分享行為			
	模式一		模式二		模式三	
	γ	*t*	γ	*t*	γ	*t*
Level-2 截距	3.64	72.01***	3.91	96.20***	3.95	95.62***
Level-2 控制變項						
團隊規模	-.01	-.66	-.02	-1.31	-.02	-1.35
團隊歷史	-.01	-2.45*	-.01	-1.65	-.01	-1.75
研發團隊	-.59	-1.90	-.24	-1.10	-.23	-1.00
行政 / 資安團隊	-.72	-2.11*	-.20	-.82	-.19	-.75
業務銷售團隊	-.34	-1.06	-.23	-1.02	-.22	-.94
品質管理團隊	-.48	-1.52	-.22	-1.00	-.23	-.99
生產作業團隊	-.56	-1.65	-.39	-1.60	-.37	-1.45
Level-1 控制變項						
教育年數			.02	.57	.03	.97
職位	.11	1.21	.14	1.84	.06	.86
團隊資歷	.04	4.34***				
Level-1 研究變項						
X: 個人與團隊契合	.37	3.45***	.19	1.96*	.11	1.18
Mo: 程序公平	.36	6.49***	.47	9.31***	.34	6.96***
XMo: 契合 × 程序公平	.03	.86	.00	.02	.02	.52
Me: 情感性承諾					.33	7.21***
MeMo: 情感性承諾 × 程序公平					-.06	-2.00*

*$p \leqq .05$，**$p \leqq .01$，***$p \leqq .001$

註：職位：0 = 非主管，1 = 主管；團隊類型皆為 0 = 否，1 = 是。

式檢定，會有最佳的中介檢定力。結果 Z' = 3.57，小於臨界值 -.97 (轉型後的 Z' 已非常態分配，故 ±.97 為 .05 的顯著水準之臨界值) ，於是完全中介的結果獲得支持。

本研究再以 Muller, Judd, and Yzerbyt (2005) 被干擾的中介作用法 (Moderated Mediation) 分析干擾作用。結果發現，情感性承諾的中介作用僅受到程序公平知覺差異的干擾，如表 3 所示。從模式二可知，個人與團隊契合可預測知識分享行為，並且契合與程序公平的交乘項係數未達顯著水準，故干擾作用不存在自變項對依變項的整體處置效果 (Overall Treatment Effect) 上。再者，模式一中契合與程序公平的交乘項係數未達顯著水準，儘管模式三中情感性承諾可預測知識分享行為，可知第一階段的路徑未受程序公平干擾。然而模式三中情感性承諾與程序公平的交乘項係數達顯著水準，模式一中個人與團隊契合可預測情感性承諾，故第二階段的路徑受到程序公平干

臺灣大學圖書館期刊資料庫

擾，被 (程序公平) 干擾的中介作用部分成立。然而，圖 1 顯示，不管情感性承諾高或低，知覺高公平者的知識分享程度皆高於知覺低公平者，惟比較斜率，知覺低程序公平者較陡。

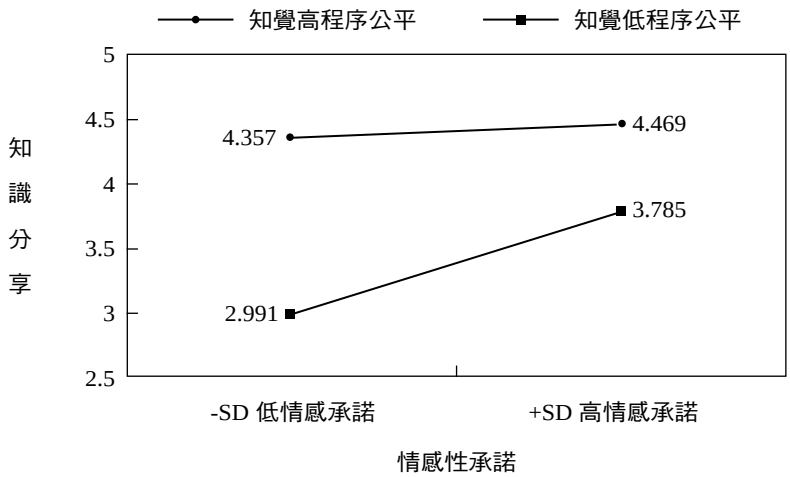


圖 1 程序公平在情感性承諾與知識分享間的干擾作用

依 Edwards and Lambert (2007) 建議，本研究利用拔靴法 (Bootstrap Procedure) 自重複隨機抽樣 1000 筆樣本所近似的常態分配，建立修正偏誤後的信賴區間 (Confidence Intervals; CIs)，以檢定第二階段干擾模型 (Second Stage Moderation Model) 高分組與低分組在中介模式的效果變化，以及效果差異是否達到顯著水準後，結果如表 4 所示。可知，低程序公平時中介模式成立 (95% CI = .04 到 .40) ，惟高程序公平與低程序公平在第二階段間接效果的差異量未達顯著差異 (95% CI = -.13 到 .01)。

表 4 被干擾之中介作用效果分析

調節變項	中介模式		效果		
	第一階段	第二階段	直接	間接	總效果
程序公平					
高 (＋ SD)	.573*	.137	.165*	.078	.243*
低 (－ SD)	.573*	.196*	.165*	.113*	.278*
差異量	.000	-.059	.000	-.035	-.035

註 1：Edwards and Lambert (2007) 對變項的估算皆採總平均中心化原則，惟與本研究中心化原則不符，故依其建議以平均數之加減一個標準差值帶入，故高低程序公平分別為 4.276 與 2.945。

註 2：*$p \leq .05$；95% 信賴區間內不含零。

臺灣大學學術期刊資料庫

繪圖結果與假設預期不符，不過情感性承諾於知識分享的主效果強，即使知覺程序不公平，在情感性承諾越高的狀態下，知識分享程度仍升高。推論與個人可能認知程序不公平與組織制度設計不周有關，因此當群體歸屬感越高越可能不會歸咎於團隊，也不減少知識分享的進行。另外如 RCT 所言，團隊成員可能認知未來還有改進空間，因此雖然感受不公平，仍確信自己與團隊的一體性，於是力圖由展現利群體行為重新獲得肯定和公平對待的機會。

肆、結論與建議

一、研究結果討論

在社會認定理論的脈絡下，個人價值觀與團隊文化契合的程度越高，個人社會認定的結果越好；此時價值觀越顯契合的團隊，其成員不僅擁有團隊一體感，更容易因為價值系統的相似而衍生出團隊情感，提升其情感性承諾的心理，並展現知識分享行為。近年不乏在同樣脈絡下探討情感性承諾的研究，如 Ngo, Loi, Foley, Zheng, and Zhang (2013) 發現組織認同可為知覺主管支持與情感性承諾的中介變項；Marique et al. (2013) 亦發現知覺主管支持、組織認同、情感性承諾與角色外績效之間互有關聯；並且個人的領導認同可中介轉換型領導與情感性承諾之關係 (Zhu, Wang, Zheng, Liu, and Miao, 2013)；稍早 Bond, Houston, and Tang (2008) 則發現認同能夠提高知識交流網絡 (Knowledge Transfer Networks; KTNs) 使用者對於 KTNs 的情感性承諾。

有關認同與承諾的關係，還有 Haslam, Bastian, Bain, and Kashima (2006) 發現當專案成員的群體認同感越高時，即便對專案達成缺乏正向態度，其持續投入專案的信念與資金承諾皆會越高。另外，Ng and Feldman (2011) 曾從社會交換 (Blau, 1964) 或是利誘－貢獻模式 (Inducements-contributions Model)(March and Simon, 1958) 的角度解釋情感性承諾與角色外行為之關聯。例如 Blau (1964) 提到互惠是社會交換中一個重要的特徵，個人知覺他們被重視和尊敬時，較可能在交換中互惠信任和情感。March and Simon (1958) 提到組織會提供誘因給員工，使其能夠參與並留在組織內，此時員工也會為組織效益貢獻心力來表現在工作績效上。此二理論皆可用以解釋情感性承諾如何使知識分享行為產生，惟關鍵在於情感性承諾何以造成。故在 Thompson and Heron (2006) 的研究中雖然發現情感性承諾與知識分享行為有關，然而情感性承諾的前因是心理契約，社會認定理論恐不宜解釋之。因為員工對於組織在心理契約之應為，可能使個人知覺自己被重視或尊重，於是互惠情感性承諾，亦可能是組織以心理契約訊息為誘因換取員工之情感性承諾，以至於情感性承諾與利群體行為的表現可能是社會交換的結果。不可否認，循不同理論脈絡可有多種前因造就情感性承諾，並解釋情感性承諾與後果之關聯，惟理論演繹須考量前因與後果來通體解釋。

干擾作用方面，程序公平可能干擾情感性承諾與知識分享關係，惟效果檢定不顯

臺灣博碩士論文知識加值系統

著亦不符假設預期。推論原因可能有二，一是團隊成員的平均團隊資歷偏高約 4 年 (M = 4.43, SD = 4.49)，可能極端感受不公平者早已離開團隊，因此無法獲得不滿者在契合與情感性承諾，以及情感性承諾與知識分享的負向干擾效果。二是根據 RCT 理論，預期改進的可能性可能存在抵銷因不公義而生的不滿態度，於是使得干擾效果不顯著，甚至可能還有促進效果。寬容慈悲一向是台灣社會重視的價值，這或許受儒佛文化薰陶有關，於是可能提高個人對於組織、團隊的同理心態，也較能體諒環境限制下可能導致的不公義。近期的實徵研究確實發現：對華人員工而言，情感性承諾可緩衝工作壓力造成的負面後果 (Lu, Siu, and Lu, 2010)，也可減弱工作不安全感與工作績效間的負向關聯 (陳佳雯與陸洛，2013)。是故，對組織 (或團隊) 的情感依附應是華人員工維持良好工作態度與表現的一項重要保護因子，此等核心價值的作用可能抵消了職場上某些負面因素的傷害。故相關研究需考量社會文化環境如何看待公平，跨文化的差異可能影響個人看待公平正義的感受與重視程度。

二、研究建議與限制

許多研究已指出認同與情感性承諾兩者在構念上常混淆不清並有部分重疊 (e.g., Ashforth and Mael, 1989; Lane and Scott, 2007; Riketta, 2005)，為避免關聯偏誤，本研究建議研究者未來若循社會認定理論建構研究時，可如學者所言視研究情境與目的選擇其一進行討論即可 (Sass and Canary, 1991; Riketta, 2005)，亦或選擇單一構念的組織認同量表，如 Mael and Tetrick (1992)，擇其與情感性承諾一同探討，較可避免與多構面量表有構念重疊之嫌。

過去研究顯示，情感性承諾對於組織中工作後果的影響力都較持續性承諾與規範性承諾來得強 (Dunham, Grube, and Castafieda, 1994)，與工作績效的正向關係亦普遍被證實 (Meyer, Paunonen, Gallatly, Goffin, and Jackson, 1989; Angle and Lawson, 1994; Suliman and Iles, 2000)，可知情感性承諾對於團隊和組織的正向助益不少，值得管理實務關注與運用。如何在實務中增進情感性承諾？研究發現組織採用兼顧員工心理層面的承諾型人力資源管理系統來管理，可以提昇組織成員的組織公民行為 (林鉦棽，2007)，Whitener (2001) 亦發現高承諾人力資源管理措施能提高成員信任和組織承諾。雖然這些研究未直接證實高承諾人力資源管理與情感性承諾有關，但從其對員工承諾態度與利他行為的影響力推測，高承諾人力資源管理可能有助於升高情感性承諾，未來研究也可進一步檢證兩者關係。

本研究既證實了團隊中的知識分享行為可循 SIT 適當的解釋之，則未來研究或可重新省思諸多變項在此理論脈絡下解釋的多元性。以信任感為例，不斷互惠下的知識交換乃是基於經驗上有跡可循的結果，但拿現在的付出來換取未來不可見的交換，究竟知識分享能不能實現並不可知，在幾分不確定感下卻還能持續分享的信任關鍵，或

臺灣博碩士學位論文資料庫

許就在於有幾分認定，基於背景、信念或價值觀的近似使得能夠感同身受，也許就是這份認定使個人在當下相信未來不會受傷還有回報，當下的付出不在捨求未來的交換，反而是認知一體性後的結果，也特別是對沒有任何經驗基礎的信任而言。

個人主義文化和集體主義文化下個人的自我建構基礎並不相同，前者傾向以個人認定來定義自我，後者則傾向以社會認定來定義自我 (Hogg, 2006)。受集體主義文化影響，本研究樣本或許會較依賴群體來定義自我，並重視人際關係，於是儘管本研究各項假設可以得證，但在西方考證，結果可能不如所料，於是建議未來研究可以探討個人自我觀的干擾作用。

研究限制方面，本研究僅以 SIT 解釋知識分享行為的可行性，建議未來研究可納入與社會交換互惠規範有關的研究變項一併探討，以競爭模式比較，了解何種理論脈絡下的知識分享的作用力較大。其次，本研究儘管在跨產業、跨功能團隊中取樣，但卻未深入調查團隊成員之背景，因此未能確知團隊成員專業背景之異質性，團隊的異質性有否可能為干擾因子，使社會認定的理路難以成立，或者較難達到社會認定，還需更精緻的研究設計與調查來探究。

最後，本研究的調查採自陳式問卷，可能有 CMV 的問題。儘管 Conway and Lance (2010) 認為事後的統計檢測結果良好並不代表沒有共同方法變異之偏誤，不過謹慎的處理與反覆的檢測仍可減少偏誤的發生率。在問卷施測前，本研究遵照 Podsakoff et al. (2003)、Liden and Maslyn (1998) 的建議以期減少偏誤。統計分析時，採用潛在變數測量法進行測試，結果發現 CMV 的問題應不嚴重。然而嚴格來說，事後法的檢測仍有其侷限性。驗證性因素分析的結果僅能說明 CMV 的影響性較低，但無法完全排除同源偏差效果 (林鉦棽與蕭淑月，2005)。故雖然事後檢測的結果皆良好，事先的舉措亦似乎達到緩解 CMV 的目的，但研究者同意 CMV 疑慮不可盡除，建議未來研究採取多時序追蹤採樣法等積極舉措，以盡量降低 CMV 疑慮。

三、管理建議

團隊在招募甄選成員時除了考量成員執行任務的能力之外，為了使成員容易相互溝通、獲取共識，進而提高知識分享的程度，建議團隊成員價值觀與團隊文化的一致性可作為招募甄選時之標的。此外，透過相關分析可以發現，團隊歷史越久，個人與團隊契合、情感性承諾與分配、程序、資訊公平知覺都越低。可知團隊文化形塑或制度設計還必須與時俱進的檢討和改進，以不斷因應環境變化、新工作要求與新世代工作者價值觀的轉變可能帶來的工作危機。

其次，知識分享行為在過去已被證實可幫助提高團隊績效，然而與其鼓勵成員多多交流或者分享所知，還不如從行為背後的動機著手。從本研究可知個人與團隊文化契合固然重要，然而仍必須提昇成員對團隊的情感性承諾。方法為可採納高承諾人力

臺灣社會學會期刊資料庫

資源管理措施來提高承諾感，或者透過教育訓練來傳遞團隊價值，爭取成員認同。也建議主管可以扮演情感支持的角色，多給予成員支持與鼓勵來提高成員對團隊的向心力，營造團隊成員同舟共濟之感，務必使成員知道團隊工作不能沒有你，來加強情感性承諾，才能有效提高知識分享的意願。

雖然公平知覺的干擾作用不顯著，然而營造團隊中的公平知覺仍十分重要，建議管理實務仍應重視團隊公平感的建立，不管是檢核報償分配的機制，制度化決策過程並接納諫言，還是透過教育訓練，提醒人際溝通時應有的尊重與禮貌，加強溝通與資訊公開與透明化，都將有助益於團隊運作。

臺灣大學學術期刊資料庫

When We Get Together: Person-Team Fit, Affective Commitment and Knowledge Sharing Behavior

Hsin-Pei Wu, Assistant Professor, Department of Business Administration, Asia University
Luo Lu, Professor, Department of Business Administration, National Taiwan University

Introduction

This study explores the relationship among person-team fit (P-T fit), affective commitment and knowledge sharing. According to Social Identity Theory (SIT) or Social Identity Approach (Hogg, 2006), an optimal level of fit in a social category promotes high emotional stability, which helps group members engage with one another and become more likely to help the group. P-T fit is the congruence between team members' values and their team culture. It can foster cohesion and a sense of belonging in the team and therefore solicit affective commitment and group-helping behavior, e.g., knowledge sharing.

The Theory of Reasoned Action (TRA) and Social Exchange Theory (SET) have been the dominant theories in explaining knowledge sharing behavior. However, keeping constant track of personal costs and benefits from social interactions may impede knowledge sharing in working teams. Is it possible that knowledge sharing could be a kind of group-helping behavior derived from perceiving a collective self-construal and depersonalization? SIT may provide a different point of view to reconsider knowledge sharing behavior.

Specifically, SIT posits that an identity in one social category could be transferred to other alternatives in different situations and social contexts. Reference cognitive theory (RCT)(Folger, 1984) also argues that perceived relative deprivation may lead to negative emotional reactions. Relative deprivation comes from dissatisfaction; led by comparisons between wanting and deserving, or by the process of simulation heuristics (Kahneman and Tversky, 1982).

The present study focuses on the perception of sustaining interpersonal attraction and collective ideology in the process of forming social identity. In the light of RCT, relative deprivation might buffer or even destroy those perceptions on the two-stage relationships between P-T fit and affective commitment as well as between affective commitment and knowledge sharing behavior. We thus proposed team injustice as a moderator in the proposed moderated mediation model.

臺灣大學學術期刊資料庫

Design / Methodology

Sample

The current study collected data from 404 members of 68 teams, including R&D (n = 173), sales (n = 89), MIS (n = 18.1), quality improving (n = 41), and production and operations teams (n = 28). The valid response rate was 94 %.

Respondents were full-time employees working in various industries, including financial/insurance services (n = 102), consultancy (n = 96), high-tech manufacturing (n = 88), information systems (n = 63), telecommunications (n = 16), building/civil engineering (n = 13), medical services (n = 11), transportation/utilities (n = 9), and retail services (n = 6).

Mean age of the sample was 33.39 years (*SD* = 6.53), with mean tenure in the current organization of 8.84 years (*SD* = 11.9). About 24 % of them were managers and 60.64 % were men. The educational levels were mainly undergraduate (n = 256) and postgraduate (n = 136). The participants had joined their teams for, on average, 4.43 years (*SD* = 4.49). Team size ranged from three to fifteen members with an average of 7.32 (*SD* = 3.19) members.

Procedure

Teams included in this study fulfilled three criteria: members were free to join and leave the team; the team had to operate for at least one year; members' compensations were linked to their individual performance. Purposive sampling was used. Teams were recruited through personal contacts. With consent from team leaders/supervisors, we sent the survey packages to the contact persons who made sure at least two thirds of team members responded. Each survey package for a team contained a cover-letter, questionnaires, souvenirs, and self-addressed-stamped return envelopes to ensure anonymity and voluntary participation.

Instruments

Person and team fit Chou et al. (2008) identified a set of Chinese value statements to characterize both individual values and team cultures. The 21-item adjective scale, similar to organizational culture profile (OCP) (O'Reilly et al., 1991), contained sample items such as "Being rule-oriented", "Being results-oriented", "Being honest", and "Obedience to authority". Respondents were asked to indicate the importance of these values to him/her and to his/her team, separately. Each item was rated on a six-point scale (1 = less important, 6 = most important). The internal consistency was 0.96 and 0.94 for the two scales. After checking within-group interrater agreement of each team culture (one team excluded, r_{wg} > .70, r_{wg} mean = .96), P-T fit was calculated by correlating the profile of the individual's

臺灣大學學術期刊資料庫

preferences with the profile of team values averaging each member's score per item.

Affective commitment: the Affective Commitment Scale was derived from Meyer and Allen's (1997) Organization Commitment Questionnaire. Five-point rating scales were used (1 = completely disagree, 5 = completely agree), with higher scores representing high levels of affective commitment. The internal consistency was 0.84.

Knowledge sharing behavior: this was measured with seven items employed by Huang and Tsai (2003) to assess the extent of displaying knowledge sharing behaviors. Sample items are: "I will exchange knowledge and experience actively with my team members" and "when discussing with others, I will make every effort to provide my personal views". Five-point rating scales were used to measure how often these conditions applied to participants' workforce (1 = never, 5 = always), with higher scores representing high levels of sharing behaviors. The internal consistency was 0.92.

Perceived team justice: organizational Justice Scale (Colquitt, 2001) was used. Each item was rated on a five-point scale (1 = to a small extent, 5 = to a large extent), with higher scores representing higher levels of perceived team justice. The internal consistency was 0.94 for procedural justice, 0.88 for distributive justice, 0.94 for interpersonal justice, 0.93 for informational justice, and 0.94 for the whole scale.

Confirmatory Factor Analysis

To ensure that all research variables were distinct constructs and the results were not caused by potential bias of common method variance (CMV), confirmatory factory analysis (CFA) was conducted. Using latent variable approach, the hypothesized four-factor model (χ^2 = 1515.25, df = 517, p=.00, χ^2/df = 2.93, GFI = .81, CFI = .90, RMSEA = .07) fitted the data better than the three alternative models (one-factor model where all study measures pointed to the same factor, two-factor model and three-factor model), thus supporting the construct validity of our research model.

Findings

Although all the variables were measured on the individual level, P-T fit was indexed as the correlation coefficient between individual level scores and team level scores. Furthermore, ICCs (1) for all variables except knowledge sharing were larger than .12 (cf. Bliese, 2000). As group level variables might have nuisance effect on individual dependent variable (Schwab, 2005), we controlled team size, team length, and team tasks. Due to the nested nature and non-independence of data in the present study, we adopted hierarchical

臺灣大學學術期刊資料庫

linear modelling (HLM) to test hypotheses. Asides from the grand-mean centered P-T fit and Level 2 control variables, all independent variables were entered at Level 1 and were group-mean centered.

Following the steps recommended by Baron and Kenny (1986), we tested the hypothesized mediation effect and found that P-T fit positively predicted affective commitment and knowledge sharing behavior. Furthermore, affective commitment was an important mediator linking P-T fit and knowledge sharing behavior. Following Muller et al.'s (2005) procedure, the results of moderated mediation analysis confirmed that perceived procedural justice moderated the relationship between affective commitment and knowledge sharing behavior. Specifically, affective commitment mediated the indirect effect. Affective commitment had a stronger effect on knowledge sharing when team members perceived higher procedural injustice. We further clarified this effect using the bootstrap procedure suggested by Edwards and Lambert (2007). After constructing bias-corrected confidence intervals (CIs) based on 1,000 random samples, the 95% confidence interval of second-stage indirect effect excluded zero (95% CI= 0.04 to 0.40), and the difference in the second stage of the indirect effect included zero (95% CI= -0.13 to 0.01).

Research Limitations / Implications

Our survey was conducted using self-report scales, which may raise questions of CMV (Podsakoff et al., 2003). However, the precautions we took might have mitigated the problem. Results of confirmatory factor analyses further showed that all variables could be empirically distinguished. Moreover, our study was cross-sectional in design, which might make the moderating effects of injustice based on RCT difficult to be revealed. It would be more appropriate to adopt longitudinal design to examine the dynamic processes described in SIT and RCT.

Contribution

Our perspective is unique in using SIT to explain the whole process from fit to knowledge sharing in teams. Social identity of team members is vital to robust a sense of belonging and affective engagement, as well as to develop group-helping behaviors. P-T fit and affective commitment have led an alternative rationale to interpret knowledge sharing behavior.

臺灣大學學術期刊資料庫

參考文獻

李茂能，2006，***結構方程模式軟體 Amos 之簡介及其在測驗編製上之應用***，台北：心理出版社。(Li, Mao-Neng. 2006. ***An Introduction to Amos and Its Uses in Scale Development: Graphics and Basic***. Taipei, TW: Psychological Publishing.)

林鉦棽，2007，跨層次觀點下印象管理動機與主管導向之組織公民行為的關係：社會互動與組織政治氣候的干擾角色，***管理學報***，24 卷 1 期：93-111。(Lin, Cheng-Chen. 2007. A cross-level examination on relationships between impression management motive and organizational citizenship behavior toward supervisors: Moderating roles of social interaction and organizational political climate. ***Journal of Management***, 24 (1): 93-111.)

林鉦棽與蕭淑月，2005，社會支持、信任、關係品質與組織知識分享行為之關係研究，***商管科技季刊***，6 卷 3 期：373-400。(Lin, Cheng-Chen, and Shiaw, Shu-Yue. 2005. Relationship among social support, trust, organizational relationship and knowledge sharing behaviors based on the perspective of social exchange theory. ***Commerce and Management***, 6 (3): 373-400.)

陳正昌、程炳林、陳新豐與劉子鑑，2011，***多變量分析方法：統計軟體應用***，台北：五南。(Chen, Zheng-Chang, Cheng, Bing-Lin, Chen, Xin-Feng, and Liu, Zi-Jian. 2011. ***Multivariate Analysis: Statistical Software Applications***. Taipei, TW: Wu-nan.)

陳佳雯與陸洛，2013，大中華地區員工之工作不安全感與工作行為及態度的關聯：以情感性組織承諾為調節變項，***組織與管理***，6 卷 1 期：59-92。(Chen, Jia-Wen, and Lu, Luo. 2013. The associations among job insecurity, work attitudes, and work behaviors in the greater China region: Affective organizational commitment as a moderator. ***Organization and Management***, 6 (1): 59-92.)

彭台光與林鉦棽，2008，組織現象和層次議題：非獨立性資料的概念和實徵，***組織與管理***，1 卷 1 期：95-121。(Peng, Tai-Kuang, and Lin, Cheng-Chen. 2008. Level issues in understanding organization phenomena: Concepts and an empirical analysis of data non-independence. ***Organization and Management***, 1 (1): 95-121.)

彭台光、高月慈與林鉦棽，2006，管理研究中的共同方法變異：問題本質、影響、測試和補救，***管理學報***，23 卷 1 期：77-98。(Peng, Tai-Kuang, Kao, Yueh-Tzu, and Lin, Cheng-Chen. 2006. Common method variance in management research: Its nature, effects, detection, and remedies. ***Journal of Management***, 23 (1): 77-98.)

臺灣大學學術期刊資料庫

黃家齊與蔡達人，2003，團隊多元化與知識分享、知識創造及創新績效，***臺大管理論叢***，13 卷 2 期：233-280。(Huang, Jia-Chi, and Tsai, Dai-Ren. 2003. Diversity and knowledge sharing, knowledge creation and innovation performance in teams. ***NTU Management Review***, 13 (2): 233-280.)

Abrams, D., Ando, K., and Hinkle, S. 1998. Psychological attachment to the group. ***Personality and Social Psychology Bulletin***, 24 (10): 1027-1039.

Allen, N. J., and Meyer, J. P. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. ***Journal of Occupational Psychology***, 63 (1): 1-18.

Allen, R. S., Evans, W. R., and White, C. S. 2011. Affective organizational commitment and organizational citizenship behavior: Examining the relationship through the lens of equity sensitivity. ***Organization Management Journal***, 8 (4): 218-228.

Anderson, J. C., and Gerbing, D. W. 1988. Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. ***Psychological Bulletin***, 103 (3): 411-423.

Angle, H. L., and Lawson, M. B. 1994. Organizational commitment and employees' performance rating: Both type of commitment and type of performance count. ***Psychological Report***, 75 (3): 1539-1551.

Aquino, K., Griffeth, R. W., Allen, D. G., and Hom, P. W. 1997. Integrating justice constructs into the turnover process: A test of a referent cognitions model. ***Academy of Management Journal***, 40 (5): 1208-1227.

Ashforth, B. E., and Mael, F. A. 1989. Social identity theory and the organization. ***Academy of Management Review***, 14 (1): 20-39.

Bagozzi, R. P., and Yi, Y. 1988. On the evaluation of structural equation models. ***Journal of Academy of Marketing Science***, 16 (1): 76-94.

Baron, R. M., and Kenny, D. A. 1986. The moderator- mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. ***Journal of Personality and Social Psychology***, 51 (6): 1173-1182.

Benkhoff, B. 1997. Ignoring commitment is costly: New approaches establish the missing link between commitment and performance. ***Human Relations***, 50 (6): 701-726.

Blau, P. 1964. ***Exchange and Power in Social Life***. New York, NY: John Wiley.

Bliese, P. D. 2000. Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. In Klein, K. J., and Kozlowski, S. W. J. (Eds.), ***Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations,***

臺灣大學學術期刊資料庫

Extensions, and New Directions: 349-381. San Francisco, CA: Jossey-Bass / Pfeiffer.

Bliese, P. D., and Hanges, P. J. 2004. Being both too liberal and too conservative: The perils of treating grouped data as though they were independent. ***Organizational Research Methods***, 7 (4): 400-417.

Bond, E. U. I., Houston, M. B., and Tang, Y. 2008. Establishing a high-technology knowledge transfer network: The practical and symbolic roles of identification. ***Industrial Marketing Management***, 37 (6): 641-652.

Brown, R., Condor, S., Mathews, A., Wade, G., and Williams, J. 1986. Explaining intergroup differentiation in an industrial organization. ***Journal of Occupational Psychology***, 59 (4): 279-304.

Bruner, J. S. 1957. Going beyond the information given. In Bruner, J. S., Brunswik, E., Festinger, L., Heider, F., Muenzinger, K. F., Osgood, C. E., and Rapaport, D. (Eds.), ***Contemporary Approaches to Cognition***: 41-69. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Byrne, D. 1971. ***The Attraction Paradigm***. New York, NY: Academic Press.

Cabrera, A., and Cabrera, E. F. 2002. Knowledge-sharing dilemmas. ***Organization Studies***, 23 (5): 687-710.

Cameron, J. E. 2004. A three-factor model of social identity. ***Self and Identity***, 3 (3): 239-262.

Chatman, J. 1991. Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. ***Administrative Science Quarterly***, 36 (3): 459-484.

Chen, Z. X., and Francesco, A. M. 2003. The relationship between the three components of commitment and employee performance in China. ***Journal of Vocational Behavior***, 62 (3): 490-510.

Cheney, G. 1983. On the various and changing meanings of organizational membership: A field study of organizational identification. ***Communication Monographs***, 50 (4): 342-362.

Cheung, G. W., and Rensvold, R. B. 2002. Evaluating goodness-of-fit indexes for testing measurement invariance. ***Structural Equation Modeling***, 9 (2): 233-255.

Chou, L. F., Wang, A. C., Wu, T. Y., Huang, M. P., and Cheng, B. S. 2008. Shared work values and team member effectiveness: The mediation of trustfulness and trustworthiness. ***Human Relations***, 61 (12): 1714-1742.

Civi, E. 2000. Knowledge management as a competitive asset: A review. ***Marketing***

臺灣大學學術期刊資料庫

Intelligence and Planning, 18 (4): 166-174.

Cohen, A. 2006. The relationship between multiple commitment and organizational citizenship behavior in Arab and Jewish culture. ***Journal of Vocational Behavior***, 69 (1): 105-118.

Cohen, S. G., Ledford, G. E., and Spreitzer, G. M. 1996. A predictive model of self-managing work team effectiveness. ***Human Relations***, 49 (5): 643-676.

Colquitt, J. A. 2001. On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. ***Journal of Applied Psychology***, 86 (3): 386-400.

Conway, J. M., and Lance, C. E. 2010. What reviewers should expect from authors regarding common method bias in organizational research. ***Journal of Business and Psychology***, 25 (3): 325-334.

Deaux, K. 1996. Social identification. In Higgins, E., and Kruglanski, A. (Eds.), ***Social Psychology: Handbook of Basic Principles***: 777-798. New York, NY: Guilford.

DeLamater, J. D., and Myers, D. J. 2007. ***Social Psychology (6th ed.)***. Belmont, CA: Wadsworth.

Denning, S. 2006. Ten steps to get more business value from knowledge management. ***Strategy and Leadership***, 34 (6): 11-16.

Dewitte, S., and De Cremer, D. 2001. Self-control and cooperation: Different concepts, similar decisions? A question of the right perspective. ***Journal of Psychology***, 135 (2): 133-153.

Doosje, B., Ellemers, N., and Spears, R. 1995. Perceived intragroup variability as a function of group status and identification. ***Journal of Experimental Social Psychology***, 31 (5): 410-436.

Dose, J. J. 1997. Work values: An integrative framework and illustrative application to organizational socialization. ***Journal of Occupational and Organizational Psychology***, 70 (3): 219-240.

Dunham, R. B., Grube, J. A., and Castafieda, M. B. 1994. Organizational commitment: The utility of an integrative definition. ***Journal of Applied Psychology***, 79 (3): 370-380.

Dutton, J. E., Dukerich, J. M., and Harquail, C. V. 1994. Organizational images and member identification. ***Administrative Science Quarterly***, 39 (2): 239-263.

Edwards, J. R., and Lambert, L. S. 2007. Methods for integrating moderation and mediation: A general analytical framework using moderated path analysis. ***Psychological Methods***, 12 (1): 1-22.

臺灣大學學術期刊資料庫

Ellemers, N., Kortekaas, P., and Ouwerkerk, J. 1999. Self-categorization, commitment to the group and social self-esteem as related but distinct aspects of social identity. ***European Journal of Social Psychology***, 29 (2-3): 371-389.

Elsbach, K. D. 1999. An expanded model of organizational identification. In Staw, B., and Cummings, L. (Eds.), ***Research in Organizational Behavior***, 21: 163-200. Greenwich, CT: JAI Press.

Elsbach, K. D., and Bhattacharya, C. B. 2001. Defining who you are by what you're not: Organizational disidentification and the National Rifle Association. ***Organization Science***, 12 (4): 393-413.

Enders, C. K., and Tofighi, D. 2007. Centering predictor variables in cross-sectional multilevel models: A new look at an old issue. ***Psychological Methods***, 12 (2): 121-138.

Firebaugh, G. 1979. Assessing group effects: A comparison of two methods. ***Sociological Methods and Research***, 7 (4): 384-395.

Folger, R. 1984. Emerging issues in the social psychology of justice. In Folger, R. (Ed.), ***The Sense of Injustice: Social Psychological Perspectives***: 3-24. New York, NY: Plenum.

_____. 1986. Rethinking equity theory: A referent cognitions mode. In Bierhoff, H. W., Cohen, R. L., and Greenberg, J. (Eds.), ***Justice in Social Relations***: 145-162. New York, NY: Plenum.

_____. 1987. Reformulating the preconditions of resentment: A referent cognitions model. In Master, J. C., and Smith, W. P. (Eds.), ***Social Comparison, Justice, and Relative Deprivation: Theoretical, Empirical, and Policy Perspectives***: 183-215. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Foreman, P., and Whetten, D. A. 2002. Members' identification with multiple-identity organizations. ***Organization Science***, 13 (6): 618-635.

Forsyth, D. R. 1999. ***Group Dynamics (3rd ed.)***. Belmont, CA: Wadsworth.

Geisler, E. 2007. The metrics of knowledge: Mechanisms for preserving the value of managerial knowledge. ***Business Horizons***, 50 (6): 467-477.

George, J. M. 1990. Personality, affect, and behavior in groups. ***Journal of Applied Psychology***, 75 (2): 107-116.

Hair, J. F. J., Anderson, R. E., Tatham, R. L., and Black, W. C. 1998. ***Multivariate Data Analysis***. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Harquail, C. V. 1998. Organizational identification and the whole person: Integrating affect,

臺灣大學學術期刊資料庫

behavior, and cognition. In Whetten, D. A., and Godfrey, P. C. (Eds.), ***Identity in Organizations***: 171-207. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Harris, G. E., and Cameron, J. E. 2005. Multiple dimensions of organizational identification and commitment as predictors of turnover intentions and psychological well-being. ***Canadian Journal of Behavioural Science***, 37 (3): 159-169.

Harrison, D. A., Price, K. H., and Bell, M. P. 1998. Beyond relational demography: Time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion. ***Academy of Management Journal***, 41 (1): 96-107.

Haslam, N., Bastian, B., Bain, P., and Kashima, Y. 2006. Psychological essentialism, implicit theories, and intergroup relations. ***Group Processes and Intergroup Relations***, 9 (1): 63-76.

Hinkle, S., Taylor, L., Fox-Cardamone, D., and Crook, K. 1989. Intragroup identification and intergroup differentiation: A multicomponent approach. ***British Journal of Social Psychology***, 28 (4): 305-317.

Hogg, M. A. 2003. Social identity. In Leary, M. R., and Tangney, J. P. (Eds.), ***Handbook of Self and Identity***: 462-479. New York, NY: Guilford.

_____. 2006. Social identity theory. In Burke, P. J. (Ed.), ***Contemporary Social Psychological Theories***: 111-136. Palo Alto, CA: Stanford University Press.

Hogg, M. A., and Abrams, D. 1988. ***Social Identifications: A Social Psychology of Intergroup Relations and Group Processes***. London, UK: Routledge.

Hwang, Y. 2008. A preliminary examination of the factors for knowledge sharing in technology mediated learning. ***Journal of Information Systems Education***, 19 (4): 419-430.

Jackson, J. W. 2002. Intergroup attitudes as a function of different dimensions of group identification and perceived intergroup conflict. ***Self and Identity***, 1 (1): 11-33.

Jackson, J. W., and Smith, E. 1999. Conceptualizing social identity: A new framework and evidence for the impact of different dimensions. ***Personality and Social Psychology Bulletin***, 25 (1): 120-135.

Judge, T. A., and Ferris, G. R. 1992. The elusive criterion of fit in human resources staffing decisions. ***Human Resource Planning***, 15 (4): 47-67.

Kahneman, D., and Tversky, A. 1982. The simulation heuristic. In Kahneman, D., Slovic, P., and Tversky, A. (Eds.), ***Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases***: 201-208. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Kanter, R. M. 1968. Commitment and social organization: A study of commitment

臺灣大學學術期刊資料庫

mechanisms in utopian communities. ***American Sociological Review***, 33 (4): 499-517.

Kenny, D. A., Kashy, D. A., and Cook, W. L. 2006. ***Dyadic Data Analysis***. New York, NY: Guilford Press.

Kenny, D. A., and Judd, C. M. 1986. Consequences of violating the independence assumption in analysis of variance. ***Psychological Bulletin***, 99 (3): 422-431.

Kimmerle, J., Wodzicki, K., and Cress, U. 2008. The social psychology of knowledge management. ***Team Performance Management***, 14 (7-8): 381-401.

Kluckhohn, C. K. 1951. Values and value orientations in the theory of action. In Parsons, T., and Shils, E. A. (Eds.), ***Toward a General Theory of Action***: 388-433. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Kollock, P. 1998. Social dilemmas: The anatomy of cooperation. ***Annual Review of Sociology***, 24 (1): 183-214.

Kozlowski, S. W. J., and Klein, K. J. 2000. A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In Klein, K. J., and Kozlowski, S. W. J. (Eds.), ***Multilevel Theory, Research and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions***: 3-90. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Kristof-Brown, A. L. 1996. Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. ***Personnel Psychology***, 49 (1): 1-49.

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., and Johnson, E. C. 2005. Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. ***Personnel Psychology***, 58 (2): 281-342.

Kwantes, C. T. 2003. Organizational citizenship and withdrawal behaviors in the USA and India: Does commitment make a difference? ***International Journal of Cross-Cultural Management***, 3 (1): 5-26.

Lane, V. R., and Scott, S. G. 2007. The neural network model of organizational identification. ***Organizational Behavior and Human Decision Processes***, 104 (2): 175-192.

LePine, J. A., Erez, A., and Johnson, D. E. 2002. The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. ***Journal of Applied Psychology***, 87 (1): 52-65.

Levinson, H. 1970. A psychologist diagnoses merger failures. ***Harvard Bussiness Review***, 48

臺灣大學圖書館期刊資料庫

(2): 139-147.

Liden, R. C., and Maslyn, J. M. 1998. Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. ***Journal of Management***, 24 (1): 43-72.

Liebowitz, J. 1999. ***The Knowledge Management Handbook***. Boca Raton, FL: CRC Press.

Lu, L., Siu, O. L., and Lu, C. Q. 2010. Does loyalty protect Chinese workers from stress? The role of affective organizational commitment in the Greater China region. ***Stress and Health***, 26 (2): 161-168.

MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., and Hoffman, J. M. 1998. ***A new method to test for mediation***. Paper presented at the annual meeting of the Society for Prevention Research, Park City.

MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G., and Sheets, V. 2002. A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. ***Psychological Methods***, 7 (1): 83-104.

Mael, F. A., and Tetrick, L. E. 1992. Identifying organizational identification. ***Educational and Psychological Measurement***, 52 (4): 813-824.

March, J. G., and Simon, H. A. 1958. ***Organizations***. New York, NY: Wiley.

Marique, G., Stinglhamber, F., Desmette, D., Caesens, G., and De Zanet, F. 2013. The relationship between perceived organizational support and affective commitment: A social identity perspective. ***Group and Organization Management***, 38 (1): 68-100.

McGrath, J. E. 1984. ***Group Interaction and Performance***. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Meglino, B. M., Ravlin, E. C., and Adkins, C. L. 1989. A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. ***Journal of Applied Psychology***, 74 (3): 424-432.

Meyer, J. P., and Allen, N. J. 1997. ***Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application***. Thousand Oaks, CA: Sage.

Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., and Jackson, D. N. 1989. Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. ***Journal of Applied Psychology***, 74 (1): 152-156.

Morris, J. H., and Sherman, J. D. 1981. Generalizability of an organizational commitment model. ***Academy of Management Journal***, 24 (3): 512-526.

Mowday, R. T., Steers, R. M., and Porter, L. W. 1979. The measurement of organizational

臺灣大學學術期刊資料庫

commitment. ***Journal of Vocational Behavior***, 14 (2): 224-247.

Muller, D., Judd, C. M., and Yzerbyt, V. Y. 2005. When moderation is mediated and mediation is moderated. ***American Psychological Association***, 89 (6): 852-863.

Naumann, S. E., and Bennett, N. 2000. A case for procedural justice climate: Development and test of a multilevel model. ***Academy of Management Journal***, 43 (5): 881-889.

Newcomb, T. M. 1961. ***The Acquaintance Process***. New York, NY: Holt, Rinehart, and Winston.

Ng, T. W. H., and Feldman, D. C. 2011. Affective organizational commitment and citizenship behavior: Linear and non-linear moderating effects of organizational tenure. ***Journal of Vocational Behavior***, 79 (2): 528-537.

Ngo, H., Loi, R., Foley, S., Zheng, X., and Zhang, L. 2013. Perceptions of organizational context and job attitudes: The mediating effect of organizational identification. ***Asia Pacific Journal of Management***, 30 (1): 149-168.

Oakes, P. J. 1987. The salience of social categories. In Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., and Wetherell, M. S. (Eds.), ***Rediscovering the Social Group***: 117-141. Oxford, UK: Blackwell.

O'Reilly, C. A., and Chatman, J. A. 1996. Culture as social control: Corporations, cults and commitment. In Staw, B., and Cummings, L. (Eds.), ***Research in Organizational Behavior***, 18: 157-200. Greenwich, CT: JAI Press.

O'Reilly, C. A., Chatman, J. A., and Caldwell, D. F. 1991. People and organizational culture: A profile comparison approach to person-organization fit. ***Academy of Management Journal***, 34 (3): 487-516.

Organ, D. W., and Ryan, K. 1995. A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. ***Personnel Psychology***, 48 (4): 775-802.

Ouwerkerk, J. W., Ellemers, N., and De Gilder, D. 1999. Group commitment and individual effort in experimental and organizational contexts. In Ellemers, N., Spears, R., and Doosje, B. (Eds.), ***Social Identity: Context, Commitment, Content***: 185-204. Oxford, UK: Blackwell.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. M., Lee, J., and Podsakoff, N. P. 2003. Common method variance in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. ***Journal of Applied Psychology***, 88 (5): 879-903.

Polzer, J. T., Milton, L. P., and Swann, W. B. 2002. Capitalizing on diversity: Interpersonal

臺灣大學學術期刊資料庫

congruence in small work groups. ***Administrative Science Quarterly***, 47 (3): 296-324.

Pratt, M. G. 1998. To be or not to be: Central questions in organizational identification. In Whetten, D. A., and Godfrey, P. C. (Eds.), ***Identity in Organizations: Building Theory Through Conversations***: 171-201. Thousand Oaks, CA: Sage.

_____. 2000. The good, the bad, and the ambivalent: Managing identification among Amway distributors. ***Administrative Science Quarterly***, 45 (3): 456-493.

Ravlin, E. C., and Meglino, B. M. 1987. Effect of values on perceptions and decision making: A study of alternative work values measures. ***Journal of Applied Psychology***, 72 (4): 666-673.

Raza, A., Kausar, A. R., and Paul, D. 2007. The social management of embodied knowledge in a knowledge community. ***Journal of Knowledge Management***, 11 (5): 45-54.

Riketta, M. 2005. Organizational identification: A meta-analysis. ***Journal of Vocational Behavior***, 66 (2): 358-384.

Riketta, M., and Landerer, A. 2005. Does perceived threat to organizational status moderate the relation between organizational commitment and work behavior? ***International Journal of Management***, 22 (2): 193-200.

Riordan, C. M. 2000. Relational demography within groups: Past developments, contradictions, and new directions. In Ferris, G. R. (Ed.), ***Research in Personnel and Human Resource Management***, 19: 131-173. Stamford, CT: JAI Press.

Roberson, Q. M., and Colquitt, J. A. 2005. Shared and configural justice: A social network model of justice in teams. ***Academy of Management Review***, 30 (3): 595-607.

Rokeach, M. 1973. ***The Nature of Human Values***. New York, NY: The Free Press.

Rousseau, D. M. 1998. Why workers still identify with organizations. ***Journal of Organizational Behavior***, 19 (3): 217-233.

Sabherwal, R., and Becerra-Fernandez, I. 2003. An empirical study of the effect of knowledge management processes at individual, group, and organizational levels. ***Decision Sciences***, 34 (2): 225-261.

Sass, J. S., and Canary, J. D. 1991. Organizational commitment and identification: An examination of conceptual and operational convergence. ***Western Journal of Speech Communication***, 55 (3): 275-293.

Schaubroeck, J., and Lam, S. S. K. 2002. How similarity to peers and supervisor influences organizational advancement in different cultures. ***Academy of Management Journal***, 45 (6): 1120-1136.

臺灣大學學術期刊資料庫

Schein, E. H. 1985. ***Organizational Culture and Leadership***. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Schwab, D. 2005. ***Research Methods for Organizational Behavior (2nd ed.)***. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Soliman, F., and Spooner, K. 2000. Strategies for implementing knowledge management: Role of human resources management. ***Journal of Knowledge Management***, 4 (4): 337-345.

Stangor, C., Lynch, L., Duan, C., and Glass, B. 1992. Categorization of individuals on the basis of multiple social features. ***Journal of Personality and Social Psychology***, 62 (2): 207-281.

Suliman, A., and Iles, P. 2000. Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: A new look. ***Journal of Managerial Psychology***, 15 (5): 407-426.

Tajfel, H. 1974. ***Intergroup behavior, social comparison and social change***. Unpublished Katz-Newcomb Lectures, University of Michigan, Ann Arbor, U.S.A.

_____. 1978. ***Differentiation between Social Groups: Studies in the Social Psychology of Intergroup Relations***. London, UK: Academic Press.

_____. 1982. Social psychology of intergroup relations. ***Annual Review of Psychology***, 33 (1): 1-39.

Thompson, M., and Heron, P. 2006. Relational quality and innovative performance in R&D based science and technology firms. ***Human Resource Management Journal***, 16 (1): 28-47.

Turner, J. C. 1985. Social categorization and the self-concept: A social cognitive theory of group behavior. In Lawler, E. J. (Ed.), ***Advances in Group Processes: Theory and Research***, 2: 77-122. Greenwich, CT: JAI.

_____. 1999. Some current issues in research on social identity and self-categorization theories. In Ellemers, N., Spears, R., and Doosje, B. (Eds.), ***Social Identity: Context, Commitment, Content***: 6-34. Oxford, UK: Blackwell.

Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S., and Wetherell, M. S. 1987. ***Rediscovering the Social Group: A Self-categorization Theory***. Cambridge, MA: Basil Blackwell.

Ueda, Y. 2011. Organizational citizenship behavior in a Japanese organization: The effects of job involvement, organizational commitment, and collectivism. ***Journal of Behavioral Studies in Business***, 4 (1): 27-38.

臺灣大學學術期刊資料庫

Van Dyne, L., and Ang, S. 1998. Organizational citizenship behavior of contingent workers in Singapore. ***Academy of Management Journal***, 41 (6): 692-703.

Van Steenbergen, E. F., and Ellemers, N. 2009. Is managing the work-family interface worthwhile? Benefits for employee health and performance. ***Journal of Organizational Behavior***, 30 (5): 617-642.

Wallace, J. E. 1993. Professional and organizational commitment: Compatible or incompatible? ***Journal of Vocational Behavior***, 42 (3): 333-349.

Whitener, E. M. 2001. Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. ***Journal of Management***, 27 (5): 515-535.

Zhu, W., Wang, G., Zheng, X., Liu, T., and Miao, Q. 2013. Examining the role of personal identification with the leader in leadership effectiveness: A partial nomological network. ***Group and Organization Management***, 38 (1): 36-67.

臺灣大學學術期刊資料庫

作者簡介

吳欣蓓

中央大學人力資源管理研究所博士。現職為亞洲大學經營管理學系助理教授。學術研究興趣包含團隊管理、外派、領導和職場健康相關的議題等。

* 陸洛

英國牛津大學實驗心理學系心理學博士。現職為國立臺灣大學工商管理學系 / 商學研究所特聘教授。研究興趣主要圍繞著壓力 (Stress)、主觀幸福感 (Subjective Well-being，SWB)、「文化」、「自我」、和職場健康相關的議題展開。曾獲國科會傑出研究獎，已發表中英文期刊論文 100 餘篇。

臺灣大學學術期刊資料庫

* E-mail: luolu@ntu.edu.tw

臺灣大學學術期刊資料庫