

國立臺灣體育學院
National Taiwan College of Physical Education
體育研究所碩士學位論文

學校體育行政組織文化與組織效能之研究—以臺中、
苗栗、臺東三縣國民中學為例

A STUDY OF ORGANIZATION CULTURE AND
ORGANIZATION EFFECTIVENESS FOR SCHOOL PHYSICAL
EDUCATION ADMINISTRATION - TAKE TAICHUNG, MIAOLI
AND THE TAIDONG THREE COUNTY'S PUBLIC JUNIOR
HIGH SCHOOL AS THE EXAMPLES



研究生：李元友 撰

指導教授：蘇金德 教授

中華民國 99 年 6 月

論文名稱：學校體育行政組織文化與組織效能之研究－以臺中、苗栗、臺東三縣國民中學為例 總頁數：171頁

院校所組別：國立臺灣體育學院體育研究所

畢業及題要別：98 學年度第 2 學期碩士學位論文提要

研究生：李元友 指導教授：蘇金德教授

中文摘要

本研究目的在於瞭解學校體育行政組織文化與組織效能之現況與契合情形，其次，比較不同背景體育行政組織人員在組織文化與組織效能之差異，最後則探討組織文化與組織效能之關係。研究對象為臺中縣、苗栗縣及臺東縣100所縣立國民中學體育行政人員，並以「組織文化」及「組織效能」兩分量表為研究工具，進行問卷調查。

根據調查所得資料，以平均數、T考驗、單因子變異數分析、積差相關及多元迴歸分析等統計方法處理，結果：

- 一、學校體育行政組織文化與組織效能之契合情形良好。
- 二、不同背景的體育行政組織人員在組織文化與組織效能上有顯著差異存在，整體而言，男性、年長、體育科系及主任職務的行政人員，其所知覺的組織文化較深刻，所感受的組織效能亦較佳。
- 三、學校體育行政組織文化與組織效能間具有高度正相關，且全部組織文化構面能影響其組織效能全部構面。
- 四、學校體育行政組織文化（理性文化、發展文化、共識文化、科層文化）能有效預測其組織效能（方向與目標清晰度、生產量與工作完成、革新與適應、外部支持與成

長、參與和開放、士氣與承諾、控制與穩定、正式化與資訊管理、整體組織效能)，其中以「共識文化」與「發展文化」之預測力最佳。

關鍵詞：學校體育行政組織、組織文化、組織效能、競爭價值途徑

Lee, Yuan-Yu (2010) A Study of Organizational Culture and Organizational Effectiveness for School Physical Education Administrative Organizations. -Take Taichung, Miaoli and the Taidong three county's public Junior High schools as the examples. Unpublished master thesis. National Taiwan College of Physical Education, Taichung.

Abstract

The purposes of this study were to clarify the reality and the consistency of organizational culture and organizational effectiveness for school physical education administrative organizations in Taiwan. It was also to compare the differences those officers' demographic variables on their organizational culture and organizational effectiveness. In addition, it tried to probe the relationship between organizational culture and organizational effectiveness of school physical education administrative organizations. Object of study for Taizhong County, Miaoli County and Taidong County 100 county-operated Junior high school sports administrative personnel. The questionnaire "Organizational Culture Measuring Scale" and "Organizational Effectiveness Measuring Scale" were used as research survey instrument.

According to the data from the questionnaires, mean values, standardized scores, T Test, One-way ANOVA, Pearson Product-Moment Correlation and Multiple Stepwise Regression were used for data analysis. The result showed that:

1. The organizational culture and organizational effectiveness in school physical education administrative organizations were very congruent.
2. Significant differences in organizational culture and organizational effectiveness were found for school sports administrative personnel. As a whole, those who were male, elder, director, graduates in the department of physical education had higher consciousness for organizational culture and better organizational effectiveness.
3. It existed a higher correlation between organizational culture and organizational effectiveness in school physical education administrative organizations. And all aspects of organizational culture could influence all aspects of organizational effectiveness.
4. The organizational effectiveness (direction, goal clarity ; productivity, accomplishment external support, growth ; innovation, adaptation ; commitment, morale ; participation, openness ; documentation, information stability, control ; and the whole organizational effectiveness) of school physical education administrative organizations could be predicted effectively by their organizational culture (rational culture, development culture, consensual culture, and hierarchical culture). Especially both consensual culture and development culture had powerful predictability.

Key words: School physical education administrative organizations, organizational culture, organizational effectiveness, competing values approach

謝誌

本論文得以順利完成，首要感謝台中、苗栗及台東三縣75所國民中學健康與體育領域從業人員，在百忙之中熱心填答問卷，使本研究獲得良好的回收率。而指導教授蘇金德副校長與口試委員鄭國平、許光庶老師的悉心教導，讓我在論文中獲益甚多。蘇副校長治學有方，學識淵博，榮退後，仍繼續給我悉心指導，心中倍加感激敬佩。

就學當中，班上伙伴的相互砥礪以及同學劉建昌及劉怡伶的多方協助，在此一併致謝。要特別感謝導師高明峰老師，在我遇到瓶頸時，給我鼓勵與督促，讓我重拾信心，重啟出發的動力；在投稿校刊期間更不辭辛勞給我指導、幫我校正，方能榮幸獲得刊登，在此，致上無限的感激。

踏入職場24年後，能有機會在職進修，心中感到興奮與期待，但是，中年的體力與腦力，難免對自己有所質疑，而心生惶恐。四年來，多虧體健科、體育場、體育會及督學室同仁的鼓勵與協助，在最後關鍵的一年能推我一把，讓我克服萬難，堅持到底，在此，表達深深的謝意。

最後，要特別感謝政府的德政及上級長官的恩賜，讓我有進修的機會，而且，給予學分費補助，這是我感到最溫馨與感激的地方。如今，碩士班的學業已然結束，自己所學畢竟有限，但是，受人點滴湧泉以報，未來，當竭盡心力，努力創新，期許，對社會與體育界有所貢獻。

李元友 謹誌

中華民國 6 月於苗栗

目錄

中文摘要	I
英文摘要	III
謝誌	IV
目錄	V
表目錄	VII
圖目錄	IX
第一章 緒論	1
第一節 研究背景	1
第二節 研究動機	2
第三節 研究目的	5
第四節 研究問題與假設	5
第五節 研究範圍與限制	6
第六節 名詞操作性定義	7
第二章 文獻探討	10
第一節 組織文化理論	10
第二節 組織效能理論	33
第三節 組織文化與組織效能之關係	44
第三章 設計與實施	46
第一節 研究流程與架構	46
第二節 研究對象	50
第三節 研究工具	50

第四節	調查實施	63
第五節	資料處理	64
第四章	結果與討論	66
第一節	學校體育行政組織人員之特性	66
第二節	學校體育行政組織文化與組織效能之現況	72
第三節	學校體育行政組織文化與組織效能之契合情形	76
第四節	不同背景體育行政組織人員在組織文化與組織效能之差異比較	78
第五節	學校體育行政組織文化與組織效能之關係	109
第六節	學校體育行政組織文化對其組織效能之預測	113
第五章	結論與建議	128
第一節	結論	128
第二節	建議	135
引用文獻		144
附錄一	原始參照問卷樣本	154
附錄二	專家內容效度問卷	157
附錄三	預試問卷	162
附錄四	正式問卷	166
附錄五	組織文化及組織效能認知得分一覽表	170

表目錄

表3-1 組織文化專家效度問卷各構面及題目編配表	51
表3-2 組織效能專家效度問卷各構面及題目編配表	53
表3-3 專家效度審查專家學者名單	54
表3-4 組織文化量表問卷專家效度結果統計表	56
表3-5 組織效能量表問卷專家效度結果統計表	57
表3-6 組織文化量表項目分析及信效度考驗摘要表	59
表3-7 組織效能量表項目分析及信效度考驗摘要表	60
表3-8 組織效能正式問卷各構面及題目編配表	63
表3-9 受試者有效樣本回收統計表	64
表4-1 本研究受試者基本資料統計表	67
表4-2 組織文化各構面之得分一覽表	72
表4-3 四種不同組織效能之得分一覽表	74
表4-4 組織效能各構面之得分一覽表	75
表4-5 政府體育行政組織文化與組織效能之類型配對表	76
表4-6 不同性別在組織文化之T考驗分析摘要表	78
表4-7 不同年齡在組織文化之變異數分析摘要表	80
表4-8 不同年齡在組織文化之變異數分析摘要表(改年齡組別)	81
表4-9 不同學歷在組織文化之變異數分析摘要表	82
表4-10 不同專業科系在組織文化之變異數分析摘要表	83
表4-11 不同職稱在組織文化之變異數分析摘要表	84
表4-12 不同婚姻在組織文化之變異數分析摘要表	85
表4-13 不同單位年資在組織文化之變異數分析摘要表	86
表4-14 不同教職年資在組織文化之變異數分析摘要表	87
表4-15 不同學校規模在組織文化之變異數分析摘要表	88

表4-16	不同背景在組織文化之差異情形一覽表	89
表4-17	不同性別在組織效能各模型之T考驗分析摘要表	92
表4-18	不同性別在組織效能各構面之T考驗分析摘要表	93
表4-19	不同年齡在組織效能各構面之變異數分析摘要表	94
表4-20	不同學歷在組織效能各構面之變異數分析摘要表	96
表4-21	不同專業科系在組織效能各構面之變異數分析摘要表	97
表4-22	不同職稱在組織效能各構面之變異數分析摘要表	99
表4-23	不同婚姻在組織效能各構面之T考驗分析摘要表	100
表4-24	不同單位年資在組織效能各構面之變異數分析摘要表	101
表4-25	不同教職年資在組織效能各構面之變異數分析摘要表	102
表4-26	不同學校規模在組織效能各構面之變異數分析摘要表	103
表4-27	不同背景在組織效能各構面的得分差異情形一覽表	104
表4-28	不同背景變項對組織文化與組織效能構面有顯著意見者	108
表4-29	組織文化與組織效能之相關係數表	109
表4-30	組織文化各構面對組織效能各構面之多元逐步迴歸分析摘要表	114

圖目錄

圖2-1 組織文化的層次及其互動	17
圖2-2 組織文化的競爭價值途徑類型	27
圖2-3 組織效能的競爭價值途徑類型	40
圖3-1 研究架構圖	47
圖3-2 研究流程圖	49
圖4-1 組織文化與組織效能得分比較	77

第一章 緒論

第一節 研究背景

為因應二十一世紀科技進步與知識爆炸的巨大變遷，教育部於九十三年八月起全面實施九年一貫課程綱要，為培育身心健全的下一代，將國中、小體育課程合併為「健康與體育領域」。這項歷史性的改革在執行上賦予學校相當的彈性與自主權，學校要如何超越科層體制的傳統概念，靈活運用各項資源，主動積極地塑造改革契機，學校體育行政人員要扮演好積極推動的角色，才不會辜負社會得期待。

學校體育行政是社會體育與國際體育的基石，也是落實全民運動與競技運動的橋樑，更是體育運動發展的一切基礎，其在教育領域中重要性怠無疑義（洪嘉文，2001）。學校體育行政組織規定：「國民中學應設體育委員會議，由校長、各處室主任、體育組長及有關人員組織之。校長為主席，體育組長為執行秘書，每學期初、學期末定期召開會議一次，負責審議學校體育之實施計劃、經費預算、行事曆及教學進度等事宜。」國民中學體育組是隸屬訓導處或學務處，所以，國民中學體育的主管除了校長，還有主任，這是學校體育行政組織的概況。

學校體育是教育的組成要素之一，學校體育的目標也是教育目標之一，以目前國民中學體育行政組織的這種建制，是否能落實國家教育政策，確實達成體育的目標，這是大家所關心的。要了解學校體育的成效，除了可以從教育部每年對學生健康體適能所做的統計結果及學生參加各項國際競賽

活動的表現得知端倪。另外，也可以從學校體育行政業務的人、事、物來了解其團隊的表現。本研究想透過學校體育從業人員針對主管的領導風格、成員的價值觀及對業務的滿意度來了解整體團隊的表現，一方面探究「九年一貫教育改革」對學校體育的影響；一方面做為研究者本身在教育單位推動學校體育業務的參考。

第二節 研究動機

學校行政在實際運作方面係依循學校正式組織的權力結構和層級節制而運作；對於重要的行政決定通常由校長或學校行政主管（處室主任）主導，學校教師們很少參與決定或表達意見，充分顯示出行政系統和教學系統鬆散結合的特性（張明輝，1999）。是否學校體育也面臨如此的窘境，站在體育發展第一線的體育教師、運動教練、體育組長及衛生組長在這一波改革中，是否善用經驗與智慧，排除了阻礙與困難，為學生的健康與休閒開闢了更寬廣的空間與領域。在體育行政上，經費、人事、教學、訓練各方面的需求是否因改革而得到改善與支持。經過5年的實施，我們如何看待這個改革，也許短暫的時間，雛型尚未形成，大家仍在摸索階段，但是，如果有一個省思的機會，以不同的思考模式，回顧過去，修正未來，對整體學校體育發展應該有正面的效益。在此時代背景下，利用客觀的數據來自我評鑑是很重要的。所以，本研究藉以往學者研究的成果，並以三個縣市國民中學的體育組織為研究對象，以學校體育行政組織文化的現況來

探討改革後的組織效能。這個組織文化就是校長、行政主管、老師為了因應大環境的需求，對學校體育與健康教育所共同塑造出來的價值觀、共識及行動方案。依照這種文化取向，由同仁自己去感受，是否體育與健康教育帶給學生在身、心、靈的改善，並增進其參與運動的興趣與滿足感；是否這個組織帶給了自己對工作的熱忱與滿足感。無論是否有達成內在或外在的目標與功能，這一切都是體育行政者要去評量的結果，也就是組織效能最客觀的具體呈現。

當然，影響組織效能的因素繁多，許多文獻指出，組織文化與生產力的提升、人力資源管理及組織的革新有所關連(Dension,1990)；陳培文(1994)的實證研究顯示，強勁的組織文化可以幫助成員將工作做得更好。林朝夫(2000)亦指出，價值體系在組織文化與組織效能的關係上是一個重要的變數。組織中普遍的價值觀若支持組織的目標與策略，那麼文化將是組織的重要資產，可望提升組織效能；反之若價值觀有所偏差，無法支持組織的目標與策略，則將使文化成為組織的負債。由此可見，善用組織文化的正面影響，並抑制其負面影響，是彰顯組織效能的保證，行政人員應重視組織文化對組織的影響力，並審慎地經營團隊價值觀。

事實上，學者對組織文化的定義與研究方法不一致(陳慧芬,1998)，但若整理其定義仍能得到相通之處，即學者多能同意它是組織成員所持有的共同價值觀與行為模式，有助於組織的內部整合與外部的適應。因此，以組織文化的觀點來研究組織，較能深入瞭解組織各種表象之背後原因，才能根本解決組織問題的癥結。其次，在談及組織效能時，學者咸認同其為組織理論的核心(鄭彩鳳,1996)。組織效能

係指組織達成目標的程度，藉以檢視組織能否有效地運作(曾慶昌，1999)。而在過去與組織有關的研究中，可以發現大多數都與組織的生存、效率、生產力有關(林朝夫，2000)，亦即研究者的最終目的均在於促進組織效能。

組織文化與組織效能為當今政府再造運動中的兩個關鍵要素(曾慶昌，1999)，且經研究證實二者具有密切之關係，故就研究趨勢而言，頗富價值與意義，實具研究之必要性。學校正處於九年一貫教育改革的關鍵期，身處於「萬般皆下品，唯有讀書高」的傳統價值觀念下，被打壓的學校體育能否達成教育的神聖使命，並塑造出重視績效、不斷革新、團結合作的組織文化，是體育從業者要去克服與突破的地方。以體育行政與運動管理的角度而言，實在需要有相關的資訊來協助體育組長、體育教師及運動教練瞭解現今一般學校體育行政在組織運作中，其組織文化與效能的表現為何，以及待改進之處為何，俾利作為調整其組織文化與效能之依據，以符合學生、同僚、家長與一般大眾之需求。國中體育在學生成長階段扮演著極重要的角色，它是推展國民終身運動，提升國家競爭力的基礎，也是國家進軍亞、奧運展現國力的契機，不能等閒視之。

爰此，研究者乃透過國民中學學校體育行政組織文化與組織效能之研究來瞭解其組織文化與效能之現況，並根據研究結果，提供學校體育從業人員變革之參考，進而建立優質組織文化，提升學校體育行政之組織效能。

第三節 研究目的

基於上述研究背景，本文旨在探討國中學校體育行政組織文化與組織效能之關係，本研究的具體目的如下：

- 一、瞭解國中體育行政組織文化與組織效能之現況。
- 二、瞭解國中體育行政組織文化與組織效能之契合情形。
- 三、比較不同個人與組織背景（性別、年齡、教育程度、專業系別、職稱、婚姻、服務單位年資、教職年資、學校規模）之體育從業人員，在組織文化與組織效能上的認知差異。
- 四、探討國中體育行政組織文化與組織效能之關係。
- 五、瞭解國中體育行政組織文化對其組織效能之預測力。
- 六、根據研究結果，提出建言，以供學校體育行政組織提升其行政效能之參考。

第四節 研究問題與假設

根據研究目的，本研究所欲探討的問題為：

- 一、國中體育行政組織文化與組織效能之現況為何？
- 二、國中體育行政組織文化與組織效能之契合情形為何？
- 三、不同個人與組織背景（性別、年齡、教育程度、專業系別、職稱、婚姻、服務單位年資、教職年資、學校規模）之體育從業人員，在組織文化與組織效能上的認知是否有顯著差異？
- 四、國中體育行政組織文化與組織效能之關係為何？

五、國中體育行政組織文化能否有效預測其組織效能？

依據研究問題與文獻探討的結果，提出以下假設：

一、國中體育行政組織具有良好的組織文化與組織效能。

二、國中體育行政組織文化與組織效能呈現高度之契合狀態。

三、不同個人背景與組織背景（性別、年齡、教育程度、專業系別、職稱、婚姻、服務單位年資、教職年資、學校規模）之體育從業人員，在組織文化與組織效能上的認知有顯著差異。

四、國中體育行政組織文化與組織效能間具有顯著相關。

五、國中體育行政組織文化能有效預測其組織效能。

第五節 研究範圍與限制

壹、研究範圍

本研究以苗栗縣、台中縣及台東縣等三縣市100所縣立國民中學之學校體育行政相關從業人員為研究對象，除了體育教師、健康教育教師、運動教練、體育組長等，並將業務關係密切之直屬主管學務主任列入研究對象，共730人。

貳、研究限制

本研究限制分為三點，分別敘述如下：

一、本研究係採問卷調查方式進行研究，雖能運用統計方法以證實結果，並可與前人所作之研究互為比較，然而受囿於量化研究之限制無法獲致較全面的資料。

- 二、本研究以問卷調查之方式進行，因研究工具屬各自陳述量表，因此受試者在填答時可能受到情緒、認知、態度等主觀因素之影響而有所保留，是以研究者無法控制受試者的填答態度，僅能假設所有受試者均依照個人真實情況作答。
- 三、本研究僅以苗栗、台中及台東等三縣市100所縣立國民中學為研究對象，研究結果的推論上僅限於性質相近之研究地區，若要推論到其他地區可能受到限制，而且不適宜解釋其他縣市或各級學校之狀況。

第六節 名詞操作性定義

壹、組織文化 (organizational culture)

Schein (1985) 以為，當組織學習克服外部的適應與內部整合問題時，所創造、發現或發展出來的一套基本假定。若此套基本假定運作良好且有效，將傳授給新的成員，作為其在遭遇問題時，如何去認知、思考及感覺的正確方法。在本研究中研究者將組織文化定義為：「組織在與外界互動及內部運作中，成員形成共同的基本假定、價值觀與實際感知，使組織藉以解決外部適應與內部整合之問題。」

本研究採競爭價值途徑，其將組織文化分為理性文化、發展文化、共識文化與科層文化等四類型。並以研究工具第一部分「組織文化量表」的所得總分數稱之。

貳、組織效能 (organizational effectiveness)

曾慶昌 (1999) 認為，狹義的效能，是指組織達成目標的程度 (the degree to which an organization realizes its goals)。而廣義的效能，則是以主觀的認知來判斷組織能否有效運作。

本研究採競爭價值途徑，將組織效能分為理性目標模型 (rational goal model) — 方向與目標清晰度、生產量與工作完成；開放系統模型 (open system model) — 革新與適應、外部支持與成長；人群關係模型 (human relations model) — 參與和開放、承諾與士氣；內部過程模型 (internal process model) — 控制與穩定、正式化與資訊管理等四類效能，共含八種效標。並以研究工具第二部分 — 「組織效能量表」的所得總分數稱之。

參、競爭價值途徑 (competing values approach)

競爭價值途徑是將人類對資訊的不同處理方式，建構為偏見之軸，並以橫軸和縱軸劃分為四個面向。橫軸的左右兩端分別代表「以內部為焦點」、「以外部為焦點」的極度偏見，縱軸的上下兩端分別代表「分權化、分化」與「集權化、整合」的極度偏見。而兩端之間的偏見則以光譜分析的概念依序排列，使各類偏見之軸不僅能將相近概念緊密排列，更能將彼此衝突、矛盾的概念相對（例如：組織成員期待組織能保持彈性與適應性，但同時亦希望組織能在穩定與控制之中）。因效標具有互相衝突與競爭之性質，故稱為競爭價值途徑（李翠萍，1992）。

肆、契合狀態

契合狀態指在競爭價值途徑裡，組織文化與組織效能間之「趨同」與「趨異」之程度。「趨同」乃指「理性文化—理性目標模型效能」、「發展文化—開放系統模型效能」、「共識文化—人群關係模型效能」、「科層文化—內部過程模型效能」等趨於正相關；而「趨異」則趨於負相關，反而形成「理性文化—人群關係模型效能」、「發展文化—內部過程模型效能」、「共識文化—理性目標模型效能」、「科層文化—開放系統模型效能」之負面成長情形。因此，組織文化與組織效能兩者之契合狀態依此可分為：1.高度趨同、2.高度趨異、3.部分趨同、部分趨異等三種狀態（林月桂，1999）。

伍、個人背景與組織背景變項

本研究中的不同個人背景與組織背景有性別、年齡、教育程度、專業科系、婚姻、職稱、服務本校年資、擔任教職年資及學校規模共九種變項。並以研究工具第三部分—「基本資料」為代表。

第二章 文獻探討

本章旨在探討組織文化與組織效能之相關理論及研究文獻，並以一、組織文化理論；二、組織效能理論；三、組織文化與組織效能之關係，分別闡述之。

第一節 組織文化理論

本節主要目的在於探討組織文化之相關文獻，針對組織文化的概念、組織文化的理論發展、組織文化的測量方法及競爭價值途徑的組織文化等理論分別加以分析，然後回顧以往學者的實證性研究，並做成歸納。

壹、組織文化的概念

一、組織文化的意義

組織文化迄今尚無一致性的定義，各學者皆有不同的看法，以下節錄幾位國內外學者對組織文化所下的定義（盧心雨，2001）：

- (一) Robbins (1976)：「組織文化是組織內相當一致的認知，具有共同的特徵，是描述性的，能區別組織間的不同處，並且整合了個人、團體與組織系統變項。」
- (二) Pettigrew (1979)：「組織文化是信仰、意識型態、語言、儀式和傳說的混合物。」
- (三) Ouchi (1981)：「組織文化是一套象徵物、儀式和傳說，組織藉此將基本價值和信仰傳輸給成員。」
- (四) Peters & Watterman (1982)：「組織文化是組織成員

所認知之一套具有支配性與連貫性的共享價值，這套共享價值藉著故事、傳說、傳奇、口號、軼聞及故事等象徵性方法，以傳輸給成員。」

(五) Schein (1985) 認為，組織文化為某一團體在學習解決外部適應與內部問題時，所創造、發現或發展出來的一套基本假定模式，以應付其外部適應（如策略、目標、完成目標的手段、績效的衡量和修正等），及內部整合（如語言、界限、權力階層、酬賞及懲罰、意識型態等）的問題，若此套假設運作良好且有效，將傳授給新的成員，以便其在遭遇問題時，如何去認知、思考及感覺的正確方法。

(六) 王美惠（1995）指出，組織文化是使組織凝聚為一整體的社會或規範的黏著劑，其為組織大多數成員所共同持有的價值、信念、態度、意識型態等組合的系統，此一系統與領導型態、組織成員、組織結構交互作用，以產生各種行為準則。

(七) 吳清山（1997）認為，組織文化是一個組織經過其內在環境變化的互動之下，所長期累積發展的各種產物：信念、價值、規範、態度、期望、儀式、符號、故事和行為等，組織成員共同分享這些產物的意義後，會自然而然地表現於日常生活中，形成組織獨特的現象。

(八) 林朝夫（2000）指出，組織文化是組織成員共同抱持的價值、信念、規範、基本假設與行為型態的綜合體系，使組織有別於其他組織的獨特現象。

綜觀上述各學者對組織文化的定義，雖其著眼點及用字

遣詞有所不同，然而並無本質上的差異。Schein (1985) 綜合各家意見，找出一般學者描述組織文化時所慣用的意義，整理如下 (王順合，1992)：

- (一) 當人們互動時可觀察到的行為規則 (observed behavioral regularities)。
- (二) 在工作群體中所發展出的規範 (norms)。
- (三) 組織中所信奉的主要價值 (dominant values)。
- (四) 指導組織政策的哲學 (philosophy)。
- (五) 組織相處的遊戲規則 (rules of the game)。
- (六) 組織中傳達的感覺或氣候 (feeling or climate)。

國內學者 (王順合，1992；李翠萍，1992；曾慶昌，1999；盧心雨，2001) 咸認為 Schein 對組織文化的界定較為周延完整，能涵蓋組織文化的意義。

本研究承襲上述學者意見，將組織文化定義為：組織在與外界互動及內部運作中，成員形成共同的基本假定、價值觀與實際感知，使組織藉以解決外部適應與內部整合之問題。而此一共同基本假定、價值觀與實際感知乃是每一組織在運作下的特有產物，且有別於其他組織 (盧心雨，2001)。

其中，「基本假定」乃指成員在其潛意識中自然而然、習焉不察的認知假定；而「價值觀」，係指組織成員據以判斷人、事、物及情境的評估標準。此二者皆屬「應然」層面；至於「實際感知」，則是指組織成員對實際情境、事物的知覺及感受，其屬於「實然」層面 (盧心雨，2001)。

二、組織文化的功能

組織文化的功能可分為正面功能與負面功能兩種，茲將組織文化的正、負面功能加以說明之。

(一) 正面功能

Schein (1985) 認為組織文化有兩個功能，即解決內部整合、外部適應的問題。以下將其論點簡述如下：

就內部整合問題而言：

1. 藉由發展共同的語言，以解決內部溝通的問題。
2. 畫定組織界線，組織內的文化特質可做為過濾組織成員的標準，以任用理念相同的人。
3. 有助於成員對權力及地位的分配達成共識。
4. 使成員對親密感、友誼的標準獲得共識，而有助於增進同儕關係。
5. 基本假定能使成員對獎懲的配置標準獲得共識，有助於提升工作滿足感。
6. 幫助成員對處理那些無法解釋與無法理解的事件達成共識，以降低事件的不確定性。

就外部適應而言：

1. 對組織的核心任務、主要工作取得共識。
2. 對目標取得共識。
3. 對達成目標的方法（包括組織結構、分化、酬賞制度及權威體系）產生共識。
4. 做為評估組織效能的標準。
5. 對尚未達成的組織目標做適度的修正。

(二) 負面功能

1. 對外適應不良

組織既有的傳統文化，往往根深蒂固，以至於在改變組織文化時常遭遇到極大的阻力，而無法與外界環境保持良好互動的關係。這是因為組織文化是自然發展形成的，並且具

有長期的穩定性，成員一旦形成既有的文化傳統，往往視文化傳統為理所當然、無可挑戰的。因此，欲使成員放棄既有文化傳統而改採新的文化價值與規範，常會遭到成員的抵制而抗拒改變。易言之，組織文化無法在短期內做到人為的改變，以跟上外在環境的快速變動，於是便發生因抗拒改變而無法適應新的組織環境。但若採行適當的方法，並經過長期的努力，組織文化仍是可改變的。

2. 對內整合不易

組織中有許多的次級文化存在，然而也由於成員背景的不同、工作性質的不同、以及組織設計的差異，於是形成各種組織文化。一旦整體性的組織文化與次級組織文化產生衝突，或是次級組織文化彼此之間產生衝突，就會造成組織在整合上的困難。

綜合上述論點可以得知，組織文化同時兼具正、負面功能，兩者皆有其優缺。組織文化的正面功能與負面功能對組織的影響並無絕對的好處或壞處，因為當這兩者的正面或負面功能發揮到極限時，便會轉換成另一面的功能。例如，整合的功能（正面功能）過於強化時，雖能使組織具有高度一致的價值觀與凝聚力，但卻使其組織文化不易因應外在環境的變遷而變革，造成組織對外界的適應不良。而次級文化的衝突（負面功能）有時能幫助組織成長，產生所謂的健康的緊張感（王順合，1992）。

三、組織文化的特質

透過對組織文化特質的瞭解，方能清楚組織文化對組織所產生的影響。譚潔芝（1990）歸納研究組織文化學者的觀點，認為組織文化具有：普遍性、特殊性、主觀性、共享性、

規範性、連續性及穩定性等七種特質。茲分述於下：

(一) 普遍性

如同文化視人類為求生存所製造出來的產品，組織文化也是為因應組織求生存之需要而產生的。因此如同古今中外，沒有一個人類團體是沒有文化的，每一個組織也都存有某種程度的文化，否則那只是人群的聚合，稱不上是組織。

(二) 特殊性

組織文化是組織成員所有行動和思想特徵的產品，由於每個組織成員的成長經驗、參與動機與所處環境不同，加上成員互動型態的差異，使得每個組織所發展出來的文化也就各異。Robbins (1976) 表示，我們可以依組織文化之特殊性來區別不同的組織。

(三) 主觀性

組織文化最初的起源，乃是從組織的創辦人或重要領導者的價值觀與臆測而來。之後由於人際互動的結果，便被組織成員接受並內化為基本假設，並以一種視為理所當然的態度表現出來時，便已形成組織文化。

(四) 共享性

從領導理論、互動理論或學習理論的角度來看組織文化的形成，均可發現其須經不同方式擴散、傳承的過程，至多數組織成員接受為止，方可視為組織文化。故組織文化所顯現的是組織成員具有高度的同質性和高度的共享性。

(五) 規範性

文化是有動力的，可以影響個人與團體的行為模式（龍冠海，1979）；而Barney (1986) 認為，透過組織文化，組織得以界定其處理業務的方式。進一步而言，組織文化可形成

有力的規範，藉以塑造組織中個人及團體的行為。這些看法顯示組織文化可為其成員之生活方式、行為模式及風格提供一個規範準則，如果成員違反此一準則將遭受群體的制裁，此謂之組織文化具有規範性。

(六) 連續性

就時間而言，組織文化具有歷史相承、綿延不斷的特性。對於過去，文化是一種累積，而對於未來，它仍是主要的行為指導。Pettigrew (1979) 指出，文化創立之初，雖然常是創辦人的精心傑作，但後續者的投入奉獻或尊重亦是不可或缺的，文化將隨著時間的流逝與事件的發生、解決，而逐漸累積與演化。

(七) 穩定性

由於組織文化的基本假設被組織成員內化為一種習焉不察、理所當然的反應而甚少察覺到組織文化的存在，因此其具有相當的穩定性。

四、組織文化的內容與層次

組織理論學者Schein把組織文化的內容依內隱而外顯的性質分為基本假定 (basic assumptions)、價值 (values)、人工製品與創造品 (artifacts and creations) 等三個層面 (見圖 2-1)。Schein認為三者之間的關係是一個層次分明的循環過程：基本假定使組織對其環境產生價值判斷，繼而產生外在行為 (人工製品及創造品)；而行為與組織接觸後產生的結果會對原先的價值判斷產生支持或修正的作用，久而久之，該價值便經由內化的過程而轉變為基本假定。(王順合，1992；盧心雨，2001)

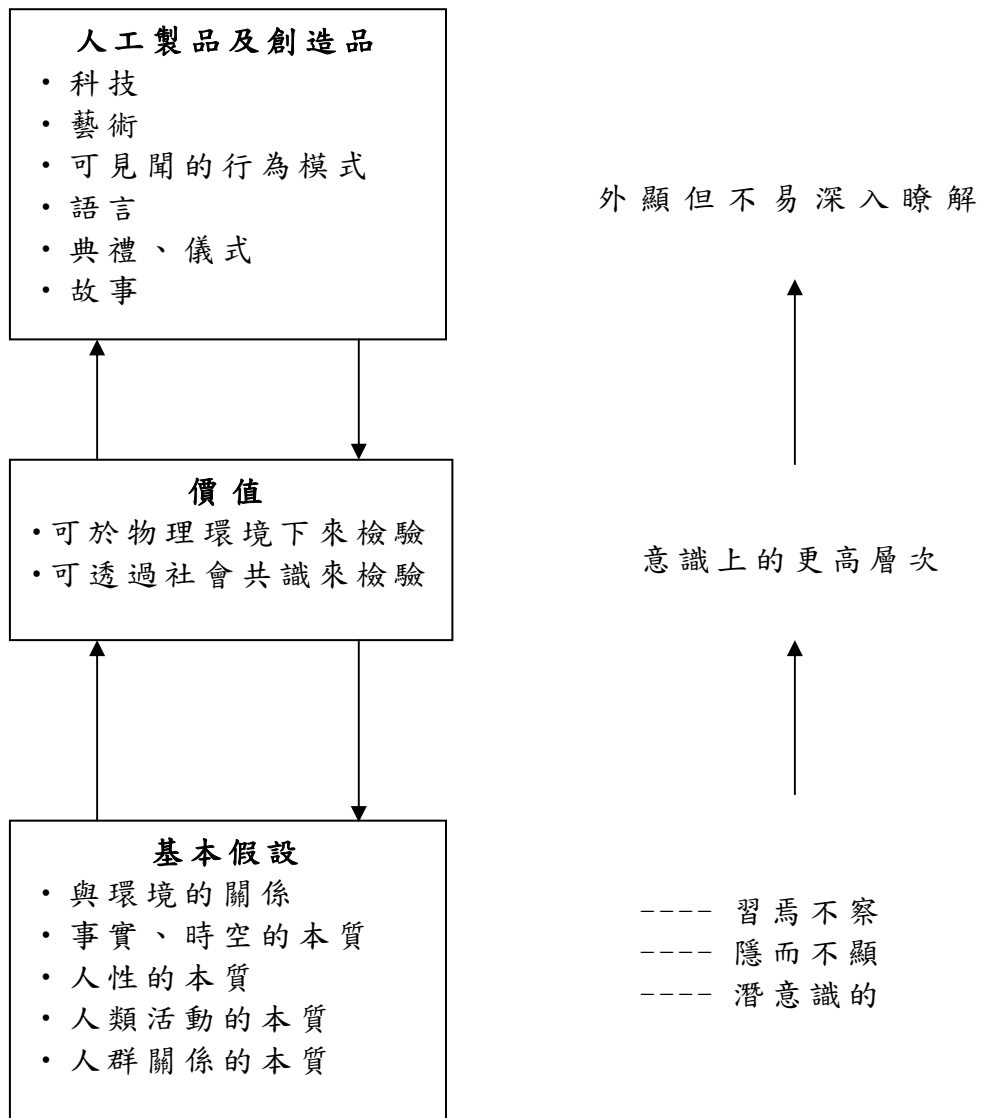


圖 2-1 組織文化的層次及其互動

資料來源：盧心雨（2001）修改自 Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass (p.14).

貳、組織文化的理論發展

近二十年來，組織文化所以成為組織理論的顯學，有其理論基礎。茲就古典組織理論、新古典組織理論、人群關係理論、新興結構理論、系統理論及權力政治學派分別闡述之。（卓秀冬，1995）

觀察組織理論的歷史發展，可以知悉組織文化概念的沿革及演進過程，每一學派都對組織文化的觀念有直接與間接的影響。研究者將學者王順合（1992）根據Ott（1989）所提出的組織文化歷史發展之陳述，簡要歸納如後（盧心雨，2001）：

一、古典組織理論（Classical Organizational Theory）

古典組織理論的觀點植基於十八世紀工業革命時期（約一七七〇年代），並於十九世紀末、二十世紀初盛極一時，直至一九三〇年為止，始終在組織理論中佔有主導地位，即便時至今日，仍頗具有影響力。古典組織理論非常強調組織的正式結構，其主要概念為：

- （一）組織的存在係為「達到生產與經濟的目的」。
- （二）透過系統的科學研究，可以找到一個最佳的方法來建構組織，從而提高生產力。
- （三）透過專業化與分工，可使產量極大化。
- （四）組織及其成員均依照「理性的經濟原則行事」。

古典組織理論是從「理性的觀點」出發，以效率為目標，以分工合作為行政管理的主要議題。但其觀點並沒有對組織文化理論產生任何貢獻，因為組織文化否定了其基本假定、原則以及研究工具，反而是該理論所激起的反對聲浪，正是組織文化概念的發展源頭。當時這些不同意見的挑戰，確實

在組織理論中激起了不小的漣漪，Ott (1989) 稱之為「古典哲人」(classical philosopher)，以有別於古典組織理論者。

Ott (1989) 認為，在一九二〇至一九三〇年代古典理論的全盛時期中，對古典理論持不同看法的質疑者乃為古典哲人。雖然在理論的發展尚未足以自成一派，但對爾後的組織文化理論的影響卻是既深且遠。古典哲人質疑古典理論中組織成員的經濟理性(economic rationality)與透過科學方法尋找最佳方法之論點。反之他們注意到組織成員的價值觀(members' values)、情感(feeling)、內在動機(intrinsic motivation)、行為規範(behavioral norms)與非正式關係(informal relationships)等對組織運作的重要性。

在古典哲人中，Ott 以為 Barnard 對組織文化概念的影響最大，其看法是組織文化的重要基礎。Barnard (1964) 指出，組織高階行政人員的主要功能在於建立與溝通組織成員之間的價值體系，唯有建立共同的價值體系，組織成員的行為才會被認可。其中，所謂共同的價值體系，則是指規範(norms)與道德律(moral codes)。另外，他將組織視為一個溝通系統(余朝權等，1983)，主張從組織的非正式結構來瞭解組織成員之間的工作關係。因為他對於組織文化規範、價值、信仰的觀點，皆成為組織文化的重要概念，而且往後的組織文化論著皆與其理念存有若干程度的符合，所以學者 Ott 稱許 Barnard 為組織文化的鼻祖。

二、新古典組織理論(Neoclassical Organizational Theory)

新古典組織理論則將古典理論做一修正、擴展，並試圖把古典理論與其後出現的一些概念融合，並開啟了批判風氣之先河，從其反駁古典理論的論點可窺知一斑(Ott,1989)：

- (一) 組織的存在並非僅為了達到生產與經濟的目的。
- (二) 透過系統的科學研究，無法找到建構組織的最佳方法。
- (三) 透過專業化與分工，未必能使產量極大化。
- (四) 不可能有建構組織以提高生產力的最佳方法，因為組織及其成員並非依理性的經濟原則行事。

Simon是第一個對古典理論提出挑戰的學者，其對組織文化觀念最大的貢獻在於，視組織為一個「人為建構的實體」(盧心雨,2001)。Jaques (1994).以為，組織文化的要素包括：知識、態度、風俗、習慣、以及不須刻意思考的慣例與禁忌。此外尚提及社會化過程、文化變遷對組織成員性格的影響、使用文化來控制行為、以及文化利用權力與權威的聯結來約束個人的過程。

三、人群關係理論 (Human Relationship Theory)

人群關係理論在古典理論時期萌芽，並於一九五〇年代發展起來。在組織文化的概念中，如行為模式 (patterns of behavior)及信仰與價值 (belief and value)皆來自此一學派。該學派所提出的「基本假定」，乃指生活中習焉不察、理所當然的潛意識，其源自於信仰與價值。(王順合，1992)

人群關係學派認為，組織成員具有高度的自由意志和成長、發展的能力，所以組織應將人視為資產。而在組織成長、發展的同時，也等於拓展了組織的人力資源，如此對組織及個人皆有好處。另外，本學派重視組織的「效能」而非「效率」，希望藉此激起組織成員的內在動機，使其願意為組織投注心力。(王順合，1992)

四、新興結構理論 (“Modern” Structural Theory)

一九六〇年代的新興結構理論與古典學派的主張有幾分

類似，所不同的是，它因受到二次大戰後組織理論的影響，而揉合了新古典、人群關係以及系統學派等各家之見。結構學派的論點為：

- (一) 組織是理性的制度，其主要目的在於完成既定的目標。而理性的組織行為最好能透過已建立起的規則和正式的權威系統來完成。組織的控制與協調是維持組織理性的關鍵。
- (二) 專業化與分工，可增加生產上的質與量。
- (三) 組織中的主要問題是來自於結構上的瑕疵，但可透過改變其結構來解決。

由此可見，組織文化中有關分化與整合的觀念，係取自新興結構理論。(王順合，1992)

五、系統理論 (System Theory)

一九六〇年代末期，人群關係理論已漸喪失主導地位，代之而起的是重視電腦、統計、模式、資訊系統與測量的系統理論，其在一九七〇至八〇年代期間十分盛行。其概念主要有二：

- (一) 將一般的系統理論應用於組織。
- (二) 使用計量的工具與技術，以瞭解組織變數與決策之間的複雜關係。

由於系統理論假設組織及其成員均依照理性原則行事，並經由「迅速完善的資訊過程」來處理不確定性所引發的問題，因此，管理者須掌握此一完善的資訊系統。相反地，組織文化卻強調藉由符號、典禮、儀式、以及對隱晦難明之現象的共同詮釋，以降低組織成員的焦慮，所以，管理者須掌握適當的符號才能維持組織的穩定。而這些符號，則多藉由

組織中的活動來傳達 (Smircich,1983)。亦即，兩者咸認為組織的不確定性有降低之必要，而且組織的分化與整合問題須予重視。(盧心雨，2001)

此外系統理論視組織為一動態的開放系統，其中有許多變數彼此互動，是一種複雜的適應系統。而組織文化論者亦不排斥「組織是一個開放系統」，認為組織文化與組織所處之大環境的文化亦息息相關。(王順合，1992)

六、權力政治學派 (The Power and Politics School)

權力政治學派在一九七〇年代末期興起，而組織文化之觀點亦隨後出現。此學派反對新興結構理論和系統理論對組織的假設，認為組織是由個人與聯盟互動而成的複雜體系，個人或聯盟皆有其自身利益、信仰、價值、偏好、對事物的觀點與感受，而各聯盟之間會為分配組織的稀有資源而彼此競爭。是故，衝突便勢所難免。在衝突中，影響力(influence)、權力(power)與政治活動(political activities)皆為不可或缺的工具，此三者也就成為組織生活的必需品。至於組織目標，並非由層峰決定，而是由成員間、聯盟間彼此談判的互動結果，因此組織目標往往會隨著聯盟間權力均勢的轉變而改變。

此學派認為，權力是一種結構的現象，是分工與專業化的產物。既然組織的目標與決策是權力衝突下的結果，那麼組織的行為與決策就不可能如結構論者和系統論者所言是理性的。(王順合，1992；盧心雨，2001)

由此得知，該學派與組織文化所持的基本假定及觀點是相同的：

- (一) 否定系統學派理性行為的假設。
- (二) 不相信組織必定具有目標取向。

(三) 不認為結構權威可控制組織行為。

(四) 認為價值、信念與偏好會影響組織行為。

從上述的歷史分析中可以發現，每一個組織理論學派的出現，皆反映了當時社會的價值與潮流，而組織理論的歷史發展並不僅呈直線的累積。由於各學派的相互衝擊與互動，橫向的影響要比縱向的延續來得重要，而在組織理論的發展過程中尤其如此。組織文化觀念就在這潮來潮往的組織理論發展過程中，逐漸呈現出來（李翠萍，1992）。

參、組織文化的類型

由於研究的需要，學者常將組織文化分類，諸如：Denison (1990) 將組織文化分為參與文化 (involvement culture)、一致文化 (consistency culture)、順應文化 (adaptability culture) 及任務取向文化 (mission culture)。

又如 Cooke & Lafferty (1987) 將組織文化歸類為十二種：1. 人文關懷的文化 (humanistic-helpful culture)；2. 高度歸屬的文化 (affiliative culture)；3. 抉擇互惠的文化 (approval culture)；4. 傳統保守的文化 (conventional culture)；5. 因循依賴的文化 (dependent culture)；6. 規避錯誤的文化 (avoidance culture)；7. 異議反制的文化 (oppositional culture)；8. 權力取向的文化 (power culture)；9. 效率競爭的文化 (competitive culture)；10. 力求至善的文化 (perfectionistic culture)；11. 成就取向的文化 (achievement culture)；12. 自我實現的文化 (self-actualizing culture)。

而 Quinn 與 Mcgrath (1985) 則把組織文化分成四類：1. 理性文化 (rational culture)；2. 發展文化 (development

culture)；3. 共識文化 (consensual culture)；4. 科層文化 (hierarchical culture)。

肆、組織文化的研究與測量

一、組織文化的研究途徑：

一般學者最常從三種途徑進行研究：一為「質與量的研究」，二為「兩段式途徑」，三為「競爭價值途徑」（蔡芬卿，1998）。分別說明如下：

（一）質與量的研究

組織文化的理論基礎和研究方法，主要來自社會學和人類學。採用社會學途徑的組織文化研究者，大抵使用問卷調查、結構性訪問、半結構性訪問等方法來蒐集量化的資料；而採人類學途徑的研究者，則運用長期參與觀察、無結構式訪問和文件分析等技巧，來探索組織的文化現象，此種質性研究，力求所建構的理論同時具備驗證性及系統性（王順合，1992）。然而 Ott (1989) 認為，質與量的測量方法各有其優點與限制，例如質的研究方法精於描述與解釋，但卻無法符合邏輯—實證的準實驗研究方法對信度和效度所定的標準；而量的研究方法雖能預測和類化，但並無具體證據支持規範、信念、價值與基本假設一致的必然性。

近來，組織文化的研究出現了較新的趨勢，分別是兩段式途徑與競爭價值途徑。從相關文獻可知，質與量的研究同樣受到組織文化學者的青睞，儘管質與量的研究方法各具優缺，但研究者以為不論採用何種方法，咸有助於擴展組織文化研究之深度與廣度，並增進吾人對組織現象之瞭解（盧心雨，2001）。

(二) 兩段式途徑

兩段式途徑係指第一階段採用質的研究來瞭解文化的現況，並輔以俗民方式的觀察、深度訪談或檔案資料，以決定組織中有價值的測量內容，然後根據這些質性的資料來設計量化的問卷。第二階段則採用問卷調查，進行量化的分析。

(三) 競爭價值途徑

Quinn (1988) 的競爭價值途徑在近年來十分熱門，廣受許多學者（王順合，1992；李翠萍，1992；林月桂，1999；林朝夫，2000；梁雅婷，1998；曾慶昌，1999；鄭彩鳳，1996；趙嘉莉，2000；蔡芬卿，1998；蔡培儀，1997；盧心雨，2001；羅錦財，2001；林煥民，2004；李政瀚，2004；宋震宇，2006）的採用，常見於領導、組織文化、組織效能等研究。

所謂競爭價值途徑，乃從整體的觀點出發，採取兼容並蓄的思考方式，而非以往二分法、涇渭分明（如 X、Y 理論）的傳統模式。並將彼此矛盾的概念納入思考架構，把緊張、矛盾及吊詭皆納入競爭價值途徑中，故競爭價值途徑能同時處理「變遷與穩定」、「合作與競爭」、「長程與短程」等概念（吳耀南，1993）。此一整合性的測量方法是吸引愈來愈多的研究者採用之原因。雖然 Quinn 將競爭價值途徑用於量化研究，但亦有學者（蔡培儀，1997）將其發展為質性研究之工具。

二、競爭價值途徑的組織文化

組織文化係依附於一廣闊的網路，此一網路則由多元的價值與意義交織而成，為組織成員所共同持有。因此，分析組織文化，必須超越單一的、個別的面向，而著眼於整體的知識及多元的意義體系，甚至或「彼此相左的事項」

(Morgan,1983)。故在諸多研究方法中，研究者亦認為「競爭價值途徑」最符合處理「彼此相左的事項」之要求，因此本研究採用競爭價值途徑。

Quinn 所提出的競爭價值途徑理論，乃以組織成員的認知基礎與資訊處理的過程為基準，建構出四種組織文化類型。競爭價值途徑中（如圖 2-2），縱軸表示「從強調完全的彈性、變化至完全的秩序與控制」；橫軸則表示「從完全以內部觀點為焦點至完全以外部觀點為焦點」；而縱橫兩軸所交織而成的四個象限，則歸納出四種主要的文化類型，分別是：理性文化、發展文化、共識文化及科層文化。茲就四種文化類型，闡釋如後(Quinn & McGrath,1985;江岷欽,1993):

（一）理性文化（Rational Culture）

理性文化位於右下象限，主要特徵為成果導向，其假定個人式的資訊處理過程（如：目標的釐清、方向的確定及決策的果斷），是達到改善績效（包括效率、生產力與利潤）此一目標的手段；領導風格偏於效率取向與目標取向；組織型態傾向於市場(market)型態，亦即公司型態或企業型態；而組織的權力大都繫於層峰，決策權亦然。就組織成員而言，其對組織的順從係基於彼此的契約，且組織對成員的評估大都僅著重於工作上的表現，因此成員的行為動機亦往往為任務取向，只重視目標達成與否，其他則屬次要。

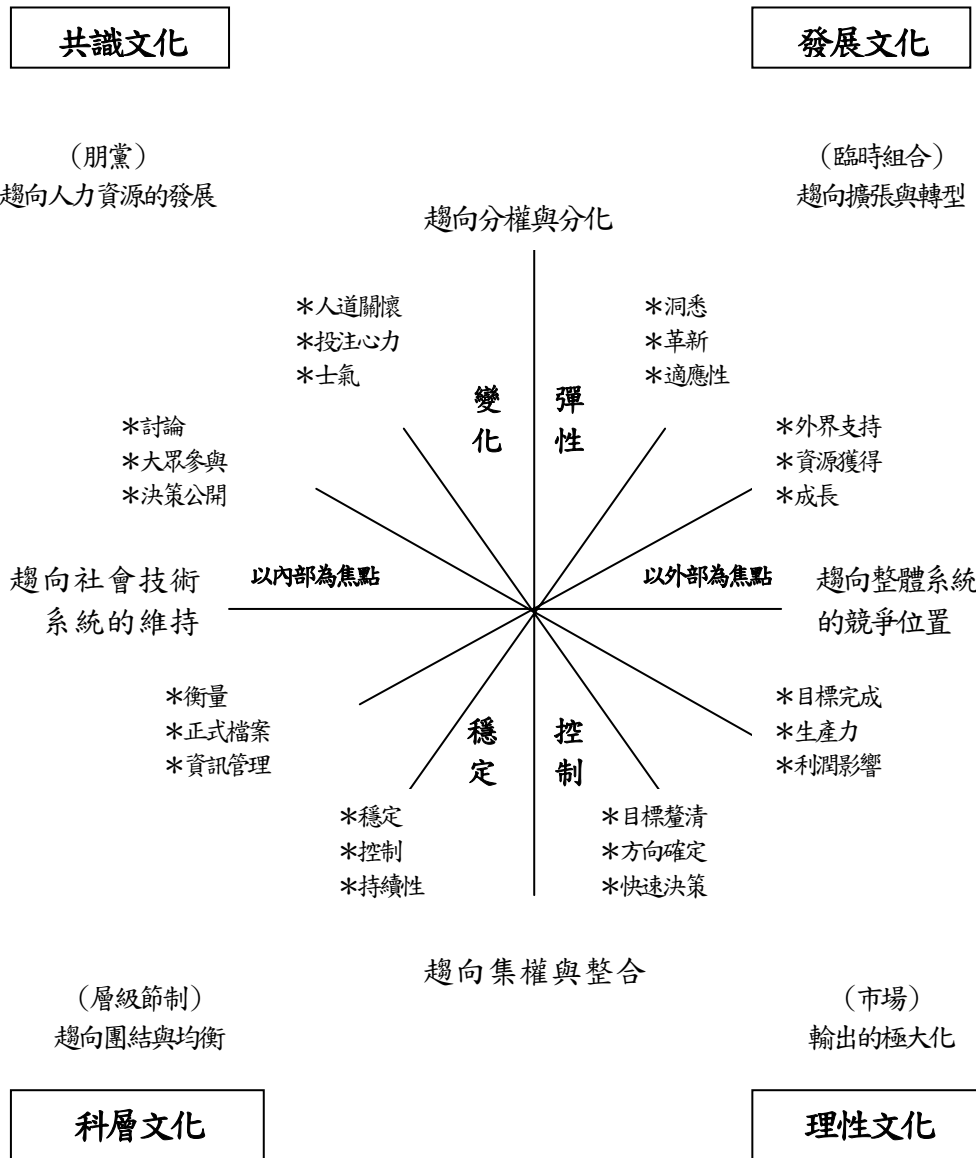


圖2-2 組織文化的競爭價值途徑類型

資料來源：盧心雨 (2001) 修改自Quinn, R. E.(1988). Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance. San Francisco: Jossey-Bass (p.51).

(二) 發展文化 (Development Culture)

發展文化位於右上象限，主要特徵為強調企業精神，能不斷地創新以適應外在環境的變遷。其假定直覺式的資訊處理過程（如：創意、直覺與革新）是達成組織活化（包括外界支持、資源獲得及組織成長）此一目標的手段；領導風格傾向創新，願意承擔風險；組織型態偏好採取臨時組合 (adhocracy)，俾能不斷獲取新的資源與新的資訊，以適時實施機動的調整，應付隨時可能出現的危機與風險；而組織的權力大都由精神領袖所掌握，並以其本身的洞察力與直覺做為決策的基礎；而成員之所以會遵從組織的規範與領導，主要是因為其意識型態與領導人相近，願為共同的價值觀而努力；對成員的評估方面，則視其努力的程度而定。因此，成員的動機傾向於追求成長。

(三) 共識文化 (Consensual Culture)

共識文化位於左上象限，主要特徵為重視組織的凝聚力及成員間和諧關係的維持，成員彼此之間能共擔責任、共享成果。其假定集體式的資訊處理過程（如：討論、參與、共識）是達成凝聚組織（包括組織氣候、士氣與團隊合作）此一目標的手段；領導風格傾向於關懷與支持，並重視個人的感受；組織型態類似家庭團體，或是因共同利益與目標而密切結合的朋黨 (clan)；組織的權力並非完全來自於所擔任的職位，而是由成員在互動中所扮演的角色為主，決策亦由成員的參與來制訂；此文化下的成員之所以會服從組織，主要是基於對組織的認同感與歸屬感，而產生願為組織奉獻心力的動機；在成員的評估方面，則偏重於成員的人際關係。

(四) 科層文化(Hierarchical Culture)

科層文化位於左下象限，主要特徵為高度的正式化與嚴密的結構化。其假定正式化的資訊處理過程（如：檔案紀錄、計算與評估）是達成維繫組織（包括穩定、控制與協調）此一目標的手段；領導風格傾向保守與謹慎；其組織型態為層級節制的官僚體制，一切依遵具有最高權力的法令規章為主；決策的過程，通常按事實與過去的經驗詳加分析，然後做成決定。此文化下的成員之所以會服從組織，主要係基於法令規章的規定。換言之，成員乃受明文規章所約制。因此成員皆依法辦事，以安全、不犯錯為主要考量；在成員的評估方面，則完全按照明文規定的正式標準衡量。

伍、組織文化之實證研究

有關組織文化的研究數量十分豐碩，研究對象常見於學校、企業、公共行政、醫院等組織，本研究為探討學校體育組織文化，所以收集之相關文獻以有關學校組織文化及政府行政部門之組織文化為主。組織成員對組織文化上的知覺確實對組織的運作造成相當程度之影響，是以研究者將過去的組織文化相關實證研究按：(一)組織文化的問卷構面；(二)性別與組織文化之關係；(三)年齡與組織文化之關係；(四)教育背景與組織文化之關係；(五)婚姻與組織文化之關係；(六)職位與組織文化之關係；(七)教職年資與組織文化之關係；(八)單位年資與組織文化之關係；(九)學校規模與組織文化之關係，分別歸納並彙整敘述。本研究考量到健康與體育領域有各相關專業科系老師，所以，不同專業科系與組織文化之關係也是研究重點，但沒有相關實証，故不在此敘述。

一、組織文化的問卷構面

從過去的研究可以發現，組織文化的問卷構面非常分歧。而近年來廣被學者使用之競爭價值途徑，其以組織成員特性、組織領導者特性、組織凝聚力、組織氣候、組織對成功的定義、組織的管理風格等六項測量內容所建立的理性文化、發展文化、共識文化、科層文化等四種組織文化類型的問卷構面。而此一問卷構面與先前研究者所用之研究構面有若干相符之處，因此，本研究採用競爭價值途徑作為組織文化之測量構面。

二、性別與組織文化之關係

回顧以往研究結果，在人口統計變項的性別方面，許多研究顯示性別在組織文化上有顯著差異（孫本初，1996；許祝瑛，1999；陳聖謨，1995；曾慶昌，1999；鄭彩鳳，1996；蔡榮福，2003；宋寰宇，2006；吳岳保，2006；黃開成，2006）。其中，有一些研究顯示男性對組織文化的評價高於女性（林朝夫，2000；陳聖謨，1995；許祝瑛，1999；鄭彩鳳，1996；黃開成，2006）；然而也有部分的研究指出，性別與組織文化間並無關係（邱馨儀，1995；李彥蓁，1998；徐莉惠，1999；黃素惠，1997）。由此可見，性別與組織文化之關係雖無一致的結論，但大部份認為男性對組織文化的評價高於女性。

三、年齡與組織文化之關係

在年齡與組織文化間之關係方面則有較一致的結果，許多研究顯示兩者之間有顯著差異（邱馨儀，1995；吳世望，1997；李彥蓁，1998；林月桂，1999；胡瓊文，1999；孫本初，1996；黃素惠，1996；曾慶昌，1999；鄭彩鳳，1996；林淑芬，2001；蔡榮福，2003；林煥民，2004；蔣佳良，）。

其中除了一篇研究（孫本初，1996）之外，其餘皆支持年長者對組織文化的知覺較深，且對其評價較高。其中，也有研究結果呈現兩者之間存有正向關係（邱馨儀，1995），亦即年齡愈長者對組織文化的知覺較深，且對其評價較佳。此外尚有二篇研究指出年齡與組織文化間並無關係（林朝夫，2000；吳岳保，2006）。

四、教育背景與組織文化之關係

在教育程度與組織文化的關係方面，也無一致的定論，部分研究指出，教育背景對組織文化有顯著差異（林月桂，1999；林朝夫，2000；胡瓊文，1999；孫本初，1996；許祝瑛，1999；曾慶昌，1999；邱永樵，2004；宋寰宇，2006）。然而，亦有研究顯示教育背景與組織文化間沒有明顯差異（李彥蓁，1998；吳岳保，2006；蔡榮福，2003）。由此得知，教育背景與組織文化之關係並無明確的結論。

五、婚姻（已婚、未婚）與組織文化之關係

有研究結果顯示，已婚或未婚的組織成員對組織文化的知覺有顯著差異，可是，在學校組織文化的相關文獻僅有少數將婚姻狀況作為人口變項（邱馨儀，1995；許維芳，2002），本研究僅就數篇企業的組織文化來做比較（黃浩杰，2000；楊登詠，2002；林清發，2001；方嘉瑜，2003）。其中婚姻狀況對組織文化的知覺有顯著差異的有四篇（邱馨儀，1995；黃浩杰，2000；林清發，2001；方嘉瑜，2003），已婚者的知覺分數較高的有二篇（邱馨儀，1995；方嘉瑜，2003），但是，也有無差異及產生不同結果的。因此，已婚或未婚的組織成員對組織文化認知，並無明確的結論。

六、職位與組織文化之關係

較多的研究結果得出，擔任主管職位（兼任行政）者對其組織文化的感受較深，且評價亦較佳（邱馨儀，1995；胡瓊文，1999；孫本初，1996；陳聖謨，1995；許祝瑛，1999；吳岳保，2006）。

七、年資與組織文化之關係

在年資與組織文化間之關係方面則有較一致的結果，許多研究皆顯示年資與組織文化之間有顯著差異（邱馨儀，1995；李彥蓁，1998；胡瓊文，1999；徐莉惠，1999；孫本初，1996；陳聖謨，1995；許祝瑛，1999；曾慶昌，1999；鄭彩鳳，1996；羅錦財，2001；蔡榮福，2003；邱永樵，2004；吳岳保，2006），研究均支持年資深者對其組織文化的知覺較高。另外，尚有部分的研究指出此二者之間存有正向關係，亦即在該單位服務時間愈久者對其組織文化之感受愈深，同時也對其有較高評價（邱馨儀，1995）；然而，在林朝夫（2000）、蔡俊良（1994）的研究中則顯示兩者之間並無關係。所以，年資對組織文化的感知，因對象不同而有所差別。

八、單位（機構）年資與組織文化之關係

在單位（機構）年資與組織文化之關係方面，雖然以往的研究者甚少將單位年資列入研究變項，但從「年資」在組織文化上有顯著差異的文獻結果可以發現，「單位年資」應為一個值得探討的變項（盧心雨，2001）。一些研究顯示，單位年資深者對其組織文化之評價較高（林月桂，1999；曾慶昌，1999；鄭彩鳳，1996）；然而，孫本初（1996）在其研究中則發現不同單位年資者在組織文化上並無差異。

九、學校規模與組織文化之關係

學校班級數影響老師的人數、經費的多寡、業務分攤的輕重及其他行政業務上的差別，對組織文化是否造成影響，有其研究的必要性。由文獻中可以發現「學校規模」的大小對組織文化的感知有顯著差異（張品芬，1995；陳勝謨，1995；邱馨儀，1995；胡瓊文，1999；徐莉惠，1999；林淑芬，2001；邱永樵，2004；林煥民，2004；陳家紋，2005；吳岳保，2006；黃開成，2006），其中有些研究結果指出學校規模較小者對組織文化知覺較深（邱馨儀，1995；徐莉惠，1999；林煥民，2004），亦有結果指出規模較大者對組織文化知覺較深（林淑芬，2001），所以規模大小對組織文化知覺高低並無定論。

第二節 組織效能理論

本節主要目的在於探討組織效能理論，首先針對組織效能的概念、組織效能的測量方法及競爭價值途徑的組織效能等內容分別闡述，最後探討過去的研究結果。

壹、組織效能的概念

一、組織效能的意義

組織效能的定義不易界定，因為各家學者皆有各自的看法與不同的測量指標，加上組織效能本身具有吊詭的特質，因此不管在定義上或評估指標的選擇上，一直是眾說紛云。在此，即以不同的觀點來探討組織效能的定義與內涵（曾燦燈，1986；吳璧如，1990；鄭彩鳳，1996）：

（一）靜態觀點

組織效能是組織達成其目標的程度。Barnard (1964) 認為組織要生存，就必須兼顧效能與效率，而效能即是目標的達成。此觀點有兩項基本假定：（1）組織中一群有理性的決策者，在他們心中有一組想要追求的目標；（2）目標必須能具體界定且可實行，使參與者能瞭解並依循去做。此種將組織效能界定為目標的達成，是最傳統、應用最普遍的一種認知。

（二）動態觀點

動態觀點則將組織效能界定為組織在環境中得到有利的談判地位，藉此有利地位以獲得必要的資源。有了此種能力，組織才能生存並維持其均衡。交易地位的概念表示特殊目標不能做為效能的最後評斷標準，所以這種組織效能的定義注重持續的、永不止息的行為交換過程，以爭取稀少及有價值的資源。此觀點有兩項基本假定：（1）組織是一個利用其環境的開放系統；（2）在組織達到任何程度的規模之前，所面臨的需求已變得很複雜，因此不能用少數幾個項目來界定有意義的組織目標。

此種效能觀考慮組織內外的環境，即投入—過程—產出的整個循環，使組織效能的意義更為擴展。

（三）心態觀點

組織效能是滿足組織成員，或參與者需求、利益的程度。因此，有效能的組織必須符合其組成分子的需要。此觀點之基本假設是：組織靜態結構的改善並不能使組織發揮最高成效，必須同時對「人」方面的問題有所改善才好。因為組織是人的集合體，所以是「人」而非「組織」在做決策。組織

的目標只有在協助成員滿足其需求時才具有意義。

此種效能觀將組織效能的重心，移至組織的人性面。

(四) 生態觀點

組織效能是在考慮時間層面、不同的組織層次、多樣化的組成分子或多樣化的標準等因素下，組織發揮目標達成、適應、統整及潛在等功能的程度(Hoy & Miskel, 1982)。此觀點之基本假定是：組織為一開放系統，但亦具有目標導向的特性，因此目標並非靜態的，而是隨著時間、不同組織及成員的改變而有所不同。組織需要不同的組成分子，所以組織的目標須同時考慮各種參與者之需求。

這種效能觀藉由「制宜」的觀點，統整了前述三種定義，較適合競值途徑中具有矛盾弔詭性質之組織。

雖然組織效能的定義仍然人言人殊，但Cameron (1986)在綜合了許多研究者的著作中有關組織效能之看法歸納為五點：

1. 組織效能是組織理論的核心。
2. 無單一的效能指標具備周延性。
3. 效能指標難具共識。
4. 不同情境有不同效能模式相對應。
5. 以問題解決取向代替理論取向。

二、組織效能與效率、績效的區別

有關效能(effectiveness)、效率(efficiency)、績效(productivity)等概念在涵意上往往被混淆，在使用上亦常摻雜互用。本研究以組織效能為研究主題之一，因此有必要加以釐清。有關效能與效率的定義，學者對其已有較清晰的界說(曾慶昌，1999)：

「效能」係指組織達成其目標的程度，此為狹義的效能

觀念；廣義的效能，則是指組織能否有效運作。然而，效能的概念會隨著研究者的研究方向與重點之不同而有不同的解釋，因而衍生出許多效能模型。

「效率」則指投入與產出的比率。

「績效」的內涵則相當廣泛，其可能指效果（即解決問題、滿足需要，達成預定目標之程度），可能指效率（即投入資源與產出成果之比率），可能指數量（即工作成果之數目、範圍、內容之多寡），可能指質量（即工作之素質、精細期望狀態水準之高低），可能指時效（即在時間、時限、時宜、進度方面之適切性），可能指表現（即個人、單位或組織的工作成果與態度印象之好壞），可能指偏好（即計畫進行對象主觀判斷之稱心滿意與否）（張慶勳1996）。

Ivancerich (1980) 等人認為，績效涵蓋產出、品質、時間、成本、利潤等五個層面。研究者歸納吳璧如（1990）和曾慶昌（1999）的觀點，將效能與效率、效能與績效之間的差異，說明如下：

（一）效能－效率

1. 效能著重「品質」的層面；效率則著重「成本」的層面。
2. 效能注重投入－過程－產出的整個運作循環，並考慮組織與內外環境的互動關係，因此效能的評估亦包含了外在標準；效率則注重投入－產出的比率，只考慮組織的內部狀況。
3. 效能含括效率，效率是效能的眾多評估指標之一；有效率不一定具有效能，效率僅是效能的必需，而非充分條件；效能是做正確的事，效率則是把事辦好。

（二）效能－績效

效能是指組織能否有效運作，偏重於主觀的判斷；而績效則指組織的實作表現，較偏重於客觀的衡量。

由上述的分析比較中，可以瞭解效能、效率、績效三者的概念有所差異，但三者皆是衡量組織運作良否的規準。

三、組織效能的測量方法

如前所述，組織效能在組織理論中是一個批判性的概念，也是組織理論的核心，亦為組織研究中最終、最重要的依變項 (Cameron, 1986)。為能有效、正確地評估組織效能，Cameron & Whetten (1983) 提出七個問題供作參考 (李翠萍，1992)：

- (一) 評估效能的觀點為何？
- (二) 評估的焦點是哪一個活動領域？
- (三) 分析的單位層次為何？是個人？某一單位？組織？或其他？
- (四) 效能評估的目的為何？
- (五) 評估的時間架構為何？是長程？中程？或短程？
- (六) 評估所依據的資料型式為何？
- (七) 評估的參考架構為何？

上述七個問題是研究者在評估效能前的考量因素，唯有在評估的目的、範圍、對象有明確的界定後，才能選擇一種最適切的評估規準。

截至目前為止，組織效能的定義及衡量準則眾說紛云，莫衷一是，迄今尚未獲得一致結論 (王美惠，1995)。其原因在於效能為一「構念」，而構念則是難以直接觀察或衡量。因此，效能的判斷乃基於個人對一特定組織所抱持的價值與偏好 (Cameron, 1986)。也由於各學者的觀點不同，所使用的

測量規準亦隨之不同。

四、競爭價值途徑的組織效能

為整合組織效能極其多元的效標，Quinn (1988) 將之歸納為競爭價值途徑的架構，此一架構正好聯結了諸多論者在研究組織效能時，心中所持的各種偏見（林月桂，1999）。競爭價值途徑中（如圖 2-2），縱軸表示從完全彈性至完全控制，橫軸表示以內部觀點為焦點至以外部觀點為焦點，縱橫兩軸所交織而成的四個象限，則表示四種主要的效能模型，分別是：理性目標模型、開放系統模型、人群關係模型及內部過程模型。無論中外學者主張有何差異，皆跳脫不出境值途徑中四種類型的範疇，因此，探討各種組織效能的理論模型之內涵、特色、及其不足時，採取此四種模型以為說明，其理不言可喻（王順合，1992）。

五、四種組織效能模型之內涵

（一）理性目標模型（Rational Goal Model）

理性目標模型位於右下象限，趨向集權化、整合的組織結構與組織對外的競爭狀態，並重視成果輸出的極大化。其效能的評估為：端賴組織目標達成的程度而定。亦即，完成組織目標的程度愈高，組織的效能就愈高。本模型有兩個效能指標：方向與目標清晰度（direction, goal clarity）、生產量與工作完成（productivity, accomplishment）。

（二）開放系統模型（Open System Model）

開放系統模型位於右上象限，趨向分權化、分化的組織結構與組織對外的競爭狀態，並重視組織的擴張與適應。其效能的評估焦點為：組織要能成功地獲得稀有、有價值的資源，且注重組織與環境之間的互動關係（Cameron, 1981）。

本模型有兩個效能指標：外部支持與成長（external support, growth）、革新與適應（innovation, adaptation）。

（三）人群關係模型(Human Relationship Model)

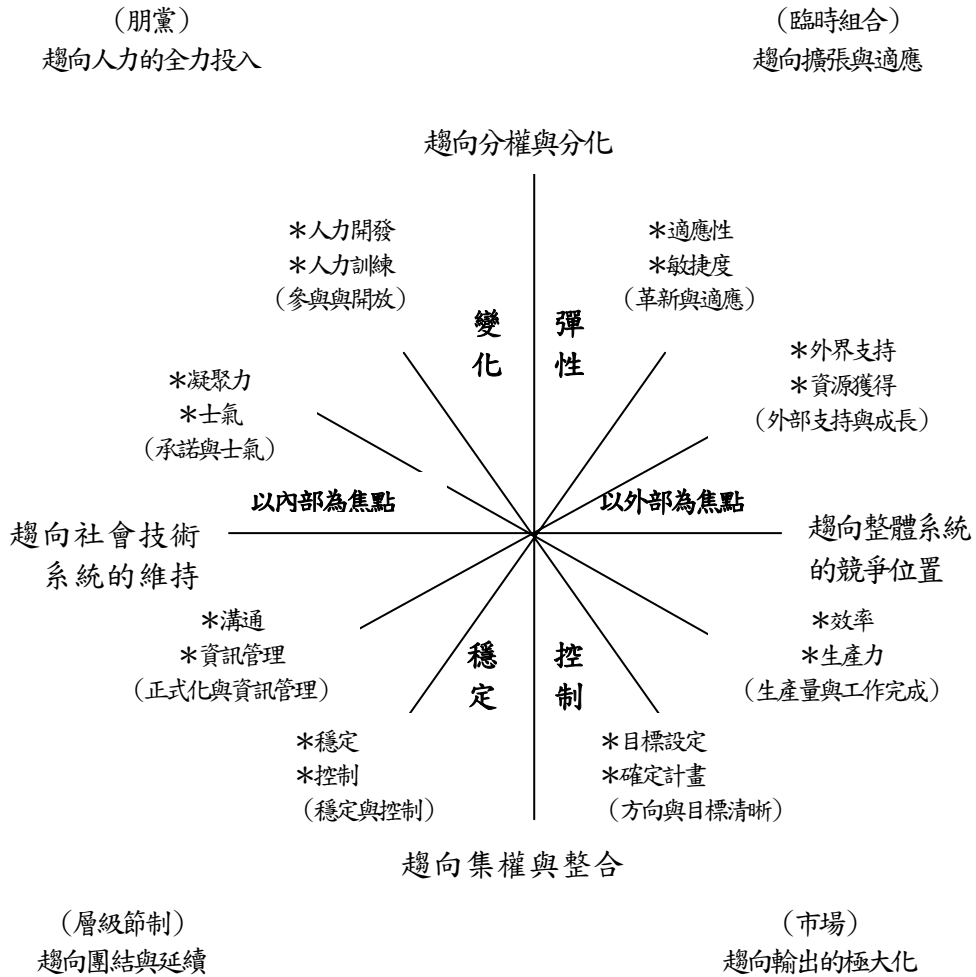
人群關係模型位於左上象限，趨向分權化、分化的組織結構與組織對內的社會技術系統之維持，並重視人力資源的發展。其效能的評估焦點為：「人」是組織的主體，所以應重視組織成員的士氣、滿足感與和諧關係。人群關係模型有兩個效能指標：承諾與士氣（commitment, morale）、參與和開放（participation, openness）。

（四）內部過程模型(Internal Process Model)

內部過程模型位於左下象限，趨向集權化、整合的組織結構與組織對內的社會技術系統之維持，並重視組織的團結與繼續。其效能的評估焦點為：組織內部運作正常與例行化、高度的內部溝通、以及成員具有監控自己行為的能力。內部過程模型有兩個效能指標：正式化與資訊管理、穩定與控制（documentation, information）、（stability, control）。

人群關係模型

開放系統模型



內部過程模型

理性目標模型

圖2-3 組織效能的競爭價值途徑類型

資料來源：盧心雨 (2001) 修改自Quinn, R. E.(1988). Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance. San Francisco: Jossey-Bass (p.48).

五、組織效能之相關研究

有關學校組織效能的研究數量甚多，研究者將近年的學校組織效能相關研究按：（一）組織效能的問卷構面；（二）性別與組織效能之關係；（三）年齡與組織效能之關係；（四）教育背景與組織效能之關係；（五）婚姻與組織效能之關係；（六）職位與組織效能之關係；（七）年資與組織效能之關係；（八）單位年資與組織效能之關係；（九）學校規模與組織效能之關係，分別歸納敘述。本研究考量到健康與體育領域有各相關專業科系老師，所以，不同專業科系與組織效能之關係也是研究重點，但沒有相關實証，故不在此敘述。

（一）組織效能的問卷構面

由過去的研究可以得知，組織效能的問卷構面內容差異頗大。而近年來廣被學者使用的競爭價值途徑，其以「方向與目標清晰度、生產力與工作完成、革新與適應、外部支持與成長、參與和開放、士氣與承諾、正式化與資訊管理、控制與穩定」等八個構面所建構而成的「理性目標模型、開放系統模型、人群關係模型、內部過程模型」等四種組織效能類型。此類構面與先前研究者所用之問卷構面亦存有相當程度的符合情形，因此本研究採用競爭價值途徑做為組織效能之測量構面。

（二）性別與組織效能之關係

以往的研究結果，在人口統計變項的性別方面，有部分研究顯示，男性對組織效能的評價高於女性(林金福，1991；林朝夫，2000；鄭彩鳳，1996；蔡培林，1993；呂祝義，1996；盧心雨，2001；張輝雄，2001；黃開成，2006)；但也有部分的研究(吳璧如，1990；黃久芬，1996；游進年，1990；李佳

霓，1999；吳勁甫，2003；林惠玲，2004)指出，性別與組織效能之間並無關係。由文獻可知，研究的結果傾向於男性所知覺的組織效能較女性為高，或不具性別差異。

(三) 年齡與組織效能之關係

綜觀從前的研究，有關年齡與組織效能之關係方面，研究結果較為一致。大多數的研究結果顯示年長者對組織效能的知覺較高，且對其評價較佳(李佳霓，1999；吳璧如，1990；林金福，1992；林朝夫，2000；黃久芬，1996；游進年，1990；曾慶昌，1999；鄭彩鳳，1996；蔡培林，1993；盧心雨，2001；張輝雄，2001)。

(四) 教育背景與組織效能之關係

在教育背景與組織效能的關係方面，有些研究(方德隆，1986；游進年，1990；蔡秋桂，1993；呂祝義，1994；黃久芬，1996；李佳霓，1999；林朝夫，2000；曾慶昌，1999；張輝雄，2001；洪碧珠，2004；涂靜容，2005；林柏賢，2006；黃開成，2006)指出，不同教育背景在組織效能上有差異；然而亦有部分的研究顯示，教育背景在組織效能上沒有差異(吳璧如，1990；蔡芬卿，1998；吳勁甫，2003)。由此可知，教育背景與組織效能之關係尚無明確的結論。

(五) 婚姻(已婚、未婚)與組織效能之關係

有研究結果顯示，已婚或未婚的組織成員對組織效能的評價有顯著差異，可是，在學校組織效能的相關文獻仍然很少將婚姻狀況作為人口變項，僅有二篇(陳淑嬌，1989；蔡秋桂，1993)，本研究仍就有關企業中婚姻對組織效能的評價來做比較(鍾安宜，2001；張思綺，2002)。四篇文獻的研究結果均指出，婚姻狀況對組織效能的知覺有顯著差異。

所以婚姻變項是值得探討。

(六) 職稱與組織效能之關係

較多的研究顯示，擔任主管職位（兼任行政）者對其組織效能的感受較深，且評價亦較高(方德隆，1986；吳璧如，1990；林朝夫，2000；曾慶昌，1999；鄭彩鳳，1996；蔡培林，1994；張輝雄，2001；吳勁甫，2003；洪碧珠，2004)。此外，（蔡芬卿，1998；吳璧如，1990）的研究結果卻呈現兩者之間並無關係存在。由上述研究得知，多數的文獻都支持擔任主管職位者對其組織效能的知覺較佳。

(七) 年資與組織效能之關係

在年資與組織效能的關係方面，研究結果則較為一致。許多文獻指出，年資較深者對其組織效能的評價較佳（方德隆，1986；李佳霓，1999；呂祝義，1994；吳璧如，1990；林金福，1992；林朝夫，2000；黃久芬，1996；游進年，1990；曾慶昌，1999；鄭彩鳳，1996；蔡培林，1993；盧心雨，2001；羅錦財，2001；蔡榮福，2003；邱永樵，2004；吳岳保，2006）。其中，尚有一些研究顯示出二者之間呈現正向關係，即服務年資愈深者對其組織效能之評價愈高(吳璧如，1990；呂祝義，1994；林柏賢，1994)。

(八) 單位（機構）年資與組織效能之關係

在單位（機構）年資與組織效能之關係方面，以往的研究者較少將單位年資列入研究變項，但由於不同年資者在組織效能上大多有顯著差異，因此值得更進一步探討「單位年資」變項與組織效能之關係。有部分的研究顯示，單位年資深者其組織效能之評價較高(曾慶昌，1999；鄭彩鳳，1996)。

(九) 學校規模與組織文化之關係

學校班級數會影響行政業務上，對組織效能是否造成影響。由文獻中可以發現「學校規模」的大小對組織效能的感知有顯著差異（方德隆，1986；吳清山，1989；游進年，1990；林金福，1992；李佳霓，1999；呂祝義，1994；吳勁甫，2003；吳璧如，1990），所以學校規模大小對組織效能知覺高低，視研究對象的不同，而有不同的影響。

第三節 組織文化與組織效能之關係

有關組織文化與組織效能關係之研究，研究者將從組織文化與組織效能關係的理論探討及現有的實證研究中予以歸納，並將先前研究者相關研究結果加以敘述。

綜合相關之文獻探討，獲得以下發現：

- 壹、組織文化乃是組織在與外界互動及內部的運作中，成員所形成的共同價值觀與實際感知，使組織藉此解決外部適應與內部整合之問題；而組織效能則側重於以主觀的認知來判斷組織能否有效地運作。
- 貳、綜觀過去的文獻，在組織文化與組織效能上所採用之測量構面頗為分歧。惟在近年來，逐漸出現以競爭價值途徑作為理論性、質性、量性之研究（王順合，1992；江岷欽，1993；江琇英，1994；李翠萍，1992；林月桂，1999；林朝夫，2000；范明鋒，1996；梁雅婷，1998；曾慶昌，1999；鄭彩鳳，1996；蔡芬卿，1998；蔡培儀，

1997；盧心雨，2001）。

- 參、競爭價值途徑中的組織文化與組織效能模型，其適用之廣博性幾乎含括了學者所提出的分類。學者咸認為此一研究架構較具整體性，其兼容並蓄調和了兩極化的思維偏頗，彌補了二分法的缺失，因此優於其他的研究方法（王順合，1992；江岷欽，1993；李翠萍，1992）。
- 肆、在先前有關於組織文化及組織效能的實證研究裏，諸多人口統計變項已被確認與此二者有關。
- 伍、許多研究結果皆顯示，組織文化與組織效能之關係呈高度正相關（吳璧如，1990；林朝夫，2000；陳培文，1995；曾慶昌，1999；鄭彩鳳，1996；蔡培儀，1997；蔡芬卿，1998；盧心雨，2001；林惠玲，2004；涂靜容，2005；余麗華，2005）。換言之，組織成員對其組織文化的知覺愈深，其組織效能亦愈高。因此，組織文化能影響組織效能。
- 陸、從文獻中可以發現，組織文化對組織效能有顯著之預測力（吳璧如，1990；林朝夫，2000；鄭彩鳳，1996；蔡芬卿，1998；盧心雨，1991；林惠玲，2004；涂靜容，2005；余麗華，2005）。

第三章 設計與實施

本章分別就研究流程與架構、研究對象、研究工具、調查實施及資料處理等五節，說明本研究之設計與實施。

第一節 研究流程與架構

壹、研究流程

研究者於確定研究主題後，便蒐集組織文化、組織效能等相關文獻，進行研讀與探討。然後根據本研究目的及文獻資料，建立研究範圍與架構，未來將繼續著手設計問卷，同時亦請運動管理學者審視問卷之適切性。待問卷設計完成，則進行試測與修正（信、效度考驗）、及實施問卷調查。最後將調查所得之資料予以分析解釋，撰寫研究報告，並提出本研究結果。本研究之流程如圖 3-1 所示：

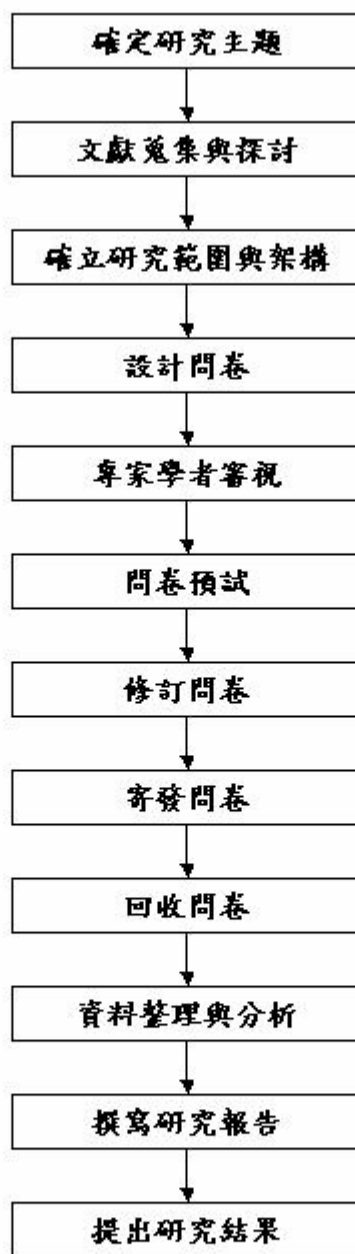
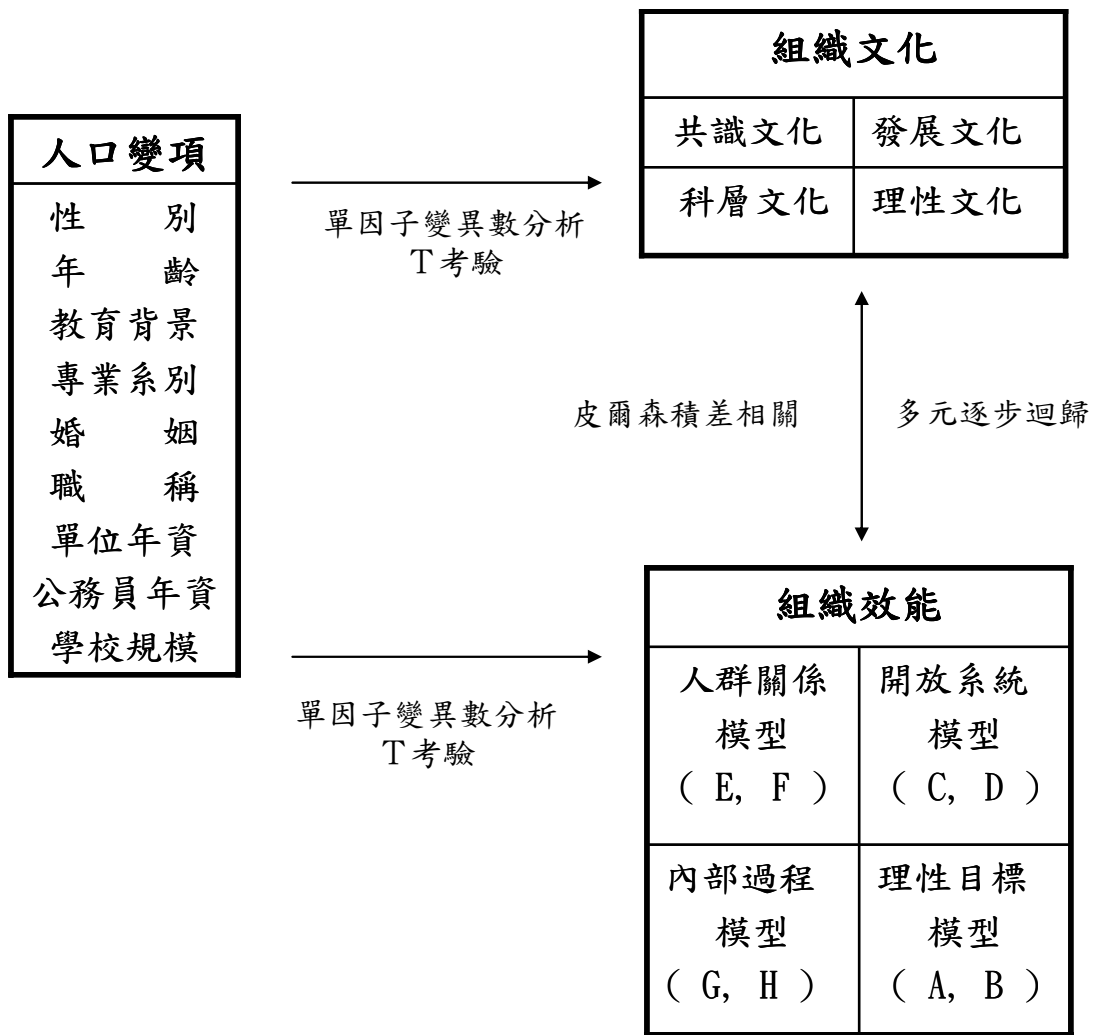


圖3-1 研究流程圖

貳、研究架構

本研究依據競爭價值的分析架構來進行學校體育行政組織組織文化與組織效能之研究，從該架構的觀點而言，組織成員不同的資訊處理型態會影響其對組織文化特質及組織效能標準的認知，而資訊處理型態的形成又與人口變項存在著密切的關係。基於此點，本研究除了分別以競爭價值的架構分析學校體育行政組織所呈現的文化特質與其所追求的效能面向之外，尚探討組織文化、組織效能與人口變項之關係。綜上所述，本研究之研究架構如圖 3-2 所示：



註：A—方向與目標清晰度

B—生產量與工作完成

C—外部支持與成長

D—革新與適應

E—承諾與士氣

F—參與和開放

G—正式化與資訊管理

H—控制與穩定

圖3—2 研究架構圖

第二節 研究對象

本研究以台中縣47所、苗栗縣32所及台東縣21所三個縣共計100所縣立國民中學之學校體育行政業務相關人員為研究對象，除了體育教師、運動教練、體育組長以外，並將業務關係密切之直屬主管學務主任列入研究對象，共計730人。

第三節 研究工具

本研究以「學校體育行政運作問卷」為研究工具，問卷包括三部分：「組織文化問卷」、「組織效能問卷」及受試者「基本資料」。而所用問卷皆以Quinn(1988)於《超越理性的管理》一書中提出的「診斷組織文化工具」(Diagnosing Corporate Culture Instrument)與「競爭價值組織效能工具」(Competing Values Organizational Effectiveness Instrument)為藍本。

茲將本研究工具說明如下：

壹、組織文化量表（本研究問卷第一部分）

一、量表內容

本量表主要依據Quinn(1988)於《超越理性的管理》一書中所提出的組織文化問卷。此外，參酌盧心雨(2001)所使用之量表修訂(如附錄一)，以競爭價值途徑之組織理論為架構。

此一競爭價值途徑之組織文化量表被國內外學者廣為所引用，經過資料分析之判定，具有良好的信、效度。量表包

括四個構面，分別是：理性文化、發展文化、共識文化與科層文化，每一構面各有六題：

- (一) 組織成員的特性 (dominant characteristics)
- (二) 組織領導者的特性 (organizational leader)
- (三) 組織凝聚力 (organizational glue)
- (四) 組織氣候 (organizational climate)
- (五) 組織對成功的定義 (criteria of success)
- (六) 管理風格 (management style)

本研究為瞭解組織對成員之考評依據，所以在每個構面增加一題「組織對成員的評估」，每個構面有七題，以編配成專家效度之問卷（如附錄二）。組織文化問卷共28題，各構面、題目編配情形如下表：

表3-1 組織文化專家效度問卷各構面及題目編配表

構面	理性文化	發展文化	共識文化	科層文化
組織成員的特性	1	8	15	22
組織領導者的特性	2	9	16	23
組織凝聚力	3	10	17	24
組織氣候	4	11	18	25
組織對成功的定義	5	12	19	26
組織的管理風格	6	13	20	27
組織對成員的評估	7	14	21	28

二、計分方式

本問卷採李克特氏 (Likert) 五等量表的方式評分，根據受試者的填答情況，從「非常不同意」、「不同意」、「沒意見」、「同意」、「非常同意」，分別給予1、2、3、4、5

的分數，所有題目皆為正向計分題。若受測者在某一題的得分愈高，則表示其對該題組織文化描述的同意程度愈高。

貳、組織效能量表（本研究問卷第二部分）

一、量表內容

本研究量表以Quinn(1988)於《超越理性的管理》中所提出之「競爭價值組織效能測量工具」(Competing Values Organizational Effectiveness Instrument)為藍本，並參考盧心雨(2001)所使用之量表修訂(如附錄一)。此一競爭價值途徑下之組織效能量表亦被廣泛使用於許多領域中，其信度與效度均經過嚴格審定。

競爭價值途徑組織效能模型分為四類，分別為：(一)理性目標模型；(二)開放系統模型；(三)人群關係模型；(四)內部過程模型。

而每一模型中皆包含兩個構面，因此組織效能量表共有八個構面。本量表之構面順序如下：

- 1.方向與目標清晰度(Direction, Goal Clarity)
- 2.生產量與工作完成(Productivity, Accomplishment)
- 3.外部支持與成長(External Support, Growth)
- 4.革新與適應(Innovation, Adaptation)
- 5.承諾與士氣(Commitment, Morale)
- 6.參與和開放(Participation, Openness)
- 7.正式化與資訊管理(Documentation, Information)
- 8.穩定與控制(Stability, Control)

本量表設計每一構面3~4個題目，共計有28題，擬經過專家學者對內容效度審查後第一次修改，再經預試檢測後第

二次修改，希望在內容及題目數量增刪後，能合乎事實並正確的反應受試者的訊息。組織效能問卷之構面、題目編配情形如下表 3-2 說明：

表3-2 組織效能專家效度問卷各構面及題目編配表

組織效能模型	構面	題號			
理性目標模型	方向與目標清晰度	1	2	3	
	生產量與工作完成	4	5	6	7
開放系統模型	外部支持與成長	8	9	10	11
	革新與適應	12	13	14	
人群關係模型	承諾與士氣	15	17	18	19
	參與和開放	16	20	21	
內部過程模型	正式化與資訊管理	22	23	25	27
	穩定與控制	24	26	28	

二、計分方式

本研究之量表係採用李克特氏 (Likert) 五等量表的方式評分，根據受試者的填答情況，從「非常不同意」、「不同意」、「沒意見」、「同意」、「非常同意」，分別給予 1、2、3、4、5 的分數，所有題目皆為正向計分題。總分愈高者，則表示受試者認為其組織具有較高之效能。

參、基本資料 (本研究問卷第三部分)

本研究共有九種人口變項，包括：性別、年齡、教育程度、專業系別、職稱、婚姻、服務單位年資、教師年資、學校規模。依照上述內容編列本研究問卷之第三部份，並加註請受試者做答完畢後，檢查是否有遺漏做答題目。

肆、專家效度

本研究問卷邀請八位大專院校體育專業領域教授、四位國中校長及四位縣市體育主管作專家效度方面審查，結果有十一位專家學者回覆，名單如表 3-3：

表3-3 專家效度審查專家學者名單

姓名	職稱	學校
周宏室	教授	國立台灣體育大學
張思敏	教授	國立台灣體育大學
卓俊伶	教授	國立台灣師範大學體育系
闕月清	教授	國立台灣師範大學體育系
黃慶瑜	校長	苗栗縣立明仁國民中學
陳鎮祥	校長	苗栗縣立建國國民中學
陳癸煌	校長	苗栗縣立苑裡中學
洪嘉文	處長	嘉義縣政府教育處
吳國珉	科長	台南縣政府教育局體健科
余國振	科長	苗栗縣政府教育局體健科
劉宏瑞	主任	苗栗縣立頭屋國民中學

一、組織文化量表專家學者審查結果

組織文化量表經過專家學者之審查回覆，依據各題目適合、不適合及修正後適合之標準統計，結果如表 3-4 說明：

- (一) 組織文化量表問卷共 28 題，其中有 23 題獲得專家學者認為適合率達 73% 以上，修正後總適合率為 100%，所以，決定詞彙稍做修正後保留。
- (二) 第 4 題適合率僅達 45%，修正後適合率 100%，專家學者建議將內容中「組織氣候」修改為「組織氣氛」，本研究將第 4、11、18、25 一併修改後均予保留。
- (三) 另外第 5、12、19、26 等四題不適合率達 9%，經檢視

發現為同一類型題組：「組織對成功的定義是...」。專家學者認為與另一題組：「組織對成員的評估標準是...」內容有重複之虞，所以本研究決定把兩題組結合成一題，將上述四題刪除。經整理後剩下 24 題，重新編配題號，確立組織文化量表內容（如附錄三）。

二、組織效能量表專家學者審查結果

組織效能量表經過專家學者之審查，依據各題目適合、修正後適合及不適合等三標準，統計結果如表 3-5 說明。組織效能量表問卷共 28 題，適合率均達到 64% 以上，修正後總適合率均達到 91% 以上，所以斟酌專家學者對每一題之建議加以修正後保留，確立組織效能量表之內容（如附錄三）。

表3-4 組織文化量表問卷專家效度結果統計表

文化類型	題號	適合		修後適合		不適合		結果		預試題號
		N	%	N	%	N	%	保留	刪除	
理性文化	1	9	82	2	18	0	0	✓		1
	2	9	82	2	18	0	0	✓		2
	3	9	82	2	18	0	0	✓		3
	4	5	45	6	55	0	0	✓		4
	5	5	45	5	45	1	9		✓	
	6	9	82	2	18	0	0	✓		5
	7	8	73	3	27	0	0	✓		6
發展文化	8	10	91	0	0	1	9	✓		7
	9	10	91	1	9	0	0	✓		8
	10	8	73	3	27	0	0	✓		9
	11	8	73	3	27	0	0	✓		10
	12	8	73	2	18	1	9		✓	
	13	10	91	1	9	0	0	✓		11
	14	8	73	3	27	0	0	✓		12
共識文化	15	9	82	2	18	0	0	✓		13
	16	11	100	0	0	0	0	✓		14
	17	9	82	2	18	0	0	✓		15
	18	9	82	2	18	0	0	✓		16
	19	9	82	1	9	1	9		✓	
	20	9	82	2	18	0	0	✓		17
	21	9	82	2	18	0	0	✓		18
科層文化	22	9	82	2	18	0	0	✓		19
	23	10	91	0	0	1	9	✓		20
	24	9	82	2	18	0	0	✓		21
	25	11	100	0	0	0	0	✓		22
	26	10	91	0	0	1	9		✓	
	27	10	91	1	9	0	0	✓		23
	28	8	73	3	27	0	0	✓		24

表3-5 組織效能量表問卷專家效度結果統計表

效能類型	題號	適合		修後適合		不適合		結果		預試題號
		N	%	N	%	N	%	保留	刪除	
理性目標	1	8	73	2	18	1	9	✓		1
	2	9	82	2	18	0	0	✓		2
	3	8	73	3	27	0	0	✓		3
	4	7	64	4	36	0	0	✓		4
	5	8	73	3	27	0	0	✓		5
	6	6	55	4	36	1	9	✓		6
	7	9	82	1	9	1	9	✓		7
開放系統	8	9	82	1	9	1	9	✓		8
	9	10	91	1	9	0	0	✓		9
	10	8	73	3	27	0	0	✓		10
	11	9	82	1	9	1	9	✓		11
	12	10	91	0	0	1	9	✓		12
	13	9	82	1	9	1	9	✓		13
	14	8	73	3	27	0	0	✓		14
人群關係	15	11	100	0	0	0	0	✓		15
	16	11	100	0	0	0	0	✓		16
	17	10	91	1	9	0	0	✓		17
	18	10	91	1	9	0	0	✓		18
	19	10	91	1	9	0	0	✓		19
	20	11	100	0	0	0	0	✓		20
	21	11	100	0	0	0	0	✓		21
內部過程	22	9	82	2	18	0	0	✓		22
	23	11	100	0	0	0	0	✓		23
	24	7	64	4	36	0	0	✓		24
	25	11	100	0	0	0	0	✓		25
	26	11	100	0	0	0	0	✓		26
	27	10	91	1	9	0	0	✓		27
	28	10	91	1	9	0	0	✓		28

伍、問卷調查之預試

一、預試對象

本研究從苗栗、台中及台東三縣隨機抽樣22所縣立國民中學之學校體育行政業務相關人員（學務主任、體育健康教師、運動教練、體育組長及護士等），共180人為對象。

二、問券預試時間與問卷回收數

問券預試時間於96年1月15日至2月1日實施，共寄發22所學校計180份問卷。最後回收問卷142份，回收率80%，經檢核刪除不正確及不堪使用者，有效問卷136份，佔76%。

三、問卷修訂

（一）項目分析

本研究將採用皮爾森積差相關（Pearson Product-moment Correlation）與內部一致性效標法（Criterion of Internal Consistency）兩種檢測來進行項目分析。在皮爾森積差相關方面，求出每一題目與分量表總分的積差相關後，選取相關值達.40以上、且同時亦達顯著水準.05之題目予保留；而內部一致性效標法方面，則是將全部受試者在分量表之所得總分，取出分數較高的前27%受試者為高分組，與得分較低的後27%受試者為低分組，然後以高分組的單題平均數減去低分組的單題平均數，其差則是單題之鑑別力，最後再以鑑別力求出單題的決斷值（Critical Ratio）。而對於決斷值未超過3.0，且未達.05顯著水準者，則予以刪除。

1.組織文化量表項目分析：（如表3-6）

此量表有24題，分別以a1～a24表示，在皮爾森積差相關方面，a23題相關值為.203未達顯著水準，應予刪除。再以鑑別力求出決斷值為1.766，未達3.0之標準，應予考慮刪除。

但鑒於該題為重要指標之一「管理風格」，如刪除對整體問卷會造成影響。所以，經檢視該題內容發現，「本校的體育行政組織管理風格是著重高壓管理，層級節制的官僚體制。」其中太強調「高壓管理及官僚體制」，因此未被受測者接受，所以決定改回原參考量表內容，修改為「本校的體育行政組織管理風格重視內部運作流程的掌握，及資訊管理。」

表3-6 組織文化量表項目分析及信效度考驗摘要表

原題號	決斷值 t	與量表總 分相關	刪除時 的 α 值	共同性 萃取值	因素 負荷量	備註
a1	4.504	.454(**)	.893	.247	.497	保留
a2	6.566	.551(**)	.891	.327	.571	保留
a3	6.077	.538(**)	.891	.325	.570	保留
a4	7.971	.565(**)	.891	.279	.528	保留
a5	4.142	.358	.898	.057	.238	修正保留
a6	4.449	.387(**)	.895	.211	.460	保留
a7	6.504	.608(**)	.890	.388	.623	保留
a8	7.284	.600(**)	.890	.385	.621	保留
a9	6.340	.621(**)	.889	.414	.643	保留
a10	6.822	.619(**)	.889	.411	.641	保留
a11	6.919	.617(**)	.890	.403	.635	保留
a12	6.871	.618(**)	.889	.361	.601	保留
a13	7.289	.666(**)	.888	.510	.714	保留
a14	6.850	.608(**)	.890	.390	.625	保留
a15	9.291	.718(**)	.887	.562	.750	保留
a16	7.356	.644(**)	.889	.479	.692	保留
a17	6.517	.614(**)	.890	.442	.665	保留
a18	7.319	.648(**)	.889	.413	.643	保留
a19	6.234	.561(**)	.891	.342	.585	保留
a20	8.103	.636(**)	.889	.422	.650	保留
a21	5.744	.555(**)	.891	.294	.542	保留
a22	6.270	.568(**)	.891	.301	.549	保留
a23	1.766	.203	.906	.003	.057	修正保留
a24	3.383	.442(**)	.894	.211	.460	保留
判斷 準則	≥ 3.000	$\geq .4000$	\leq 量表信 度值 .895	$\geq .200$	$\geq .450$	

2. 組織效能量表項目分析：（如表 3-7）

此量表有 28 題，分別以 b1~b28 表示，在皮爾森積差相關方面，相關值除 b5 及 b9 二題未達到 .40 以上，但決斷值均達到 3.0 之標準，故暫時予保留，俟信度考驗後，決定是否刪除。

表3-7 組織效能量表項目分析及信效度考驗摘要表

原題號	決斷值 t	與量表		項目刪除 時的 α 值	共同性 萃取值	因素 負荷量	備註	新題號
		總分 相關						
b1	6.708	.606(**)	.915	.367	.605	保留	B01	
b2	5.137	.524(**)	.916	.295	.543	保留	B02	
b3	5.609	.550(**)	.915	.310	.556	保留	B03	
b4	5.339	.419(**)	.917	.171	.414	修改保留	B04	
b5	3.273	.391(--)	.920	.119	.345	刪除	—	
b6	6.087	.509(**)	.916	.243	.493	保留	B05	
b7	5.275	.475(**)	.916	.224	.473	保留	B06	
b8	5.462	.503(**)	.916	.224	.474	保留	B07	
b9	4.906	.392(--)	.919	.122	.349	刪除	—	
b10	5.857	.598(**)	.915	.356	.597	保留	B08	
b11	6.513	.649(**)	.914	.431	.657	保留	B09	
b12	6.708	.611(**)	.914	.403	.635	保留	B10	
b13	6.851	.620(**)	.914	.396	.630	保留	B11	
b14	8.879	.668(**)	.913	.443	.666	保留	B12	
b15	4.567	.512(**)	.916	.252	.502	刪除	—	
b16	6.682	.679(**)	.913	.475	.689	保留	B13	
b17	4.727	.540(**)	.916	.309	.556	保留	B14	
b18	5.754	.640(**)	.914	.414	.644	保留	B15	
b19	7.042	.595(**)	.915	.351	.592	保留	B16	
b20	6.935	.621(**)	.914	.402	.634	保留	B17	
b21	6.452	.546(**)	.915	.307	.554	保留	B18	
b22	6.232	.612(**)	.914	.395	.629	保留	B19	
b23	6.206	.632(**)	.914	.406	.637	保留	B20	
b24	5.771	.607(**)	.915	.353	.595	保留	B21	
b25	6.093	.567(**)	.915	.339	.583	保留	B22	
b26	6.421	.650(**)	.914	.443	.665	保留	B23	
b27	6.221	.641(**)	.914	.439	.662	保留	B24	
b28	4.902	.511(**)	.917	.236	.486	刪除	—	
判斷 準則	≥ 3.000	$\geq .3000$	\leq 量表信 度值.918	$\geq .200$	$\geq .450$			

(二) 信度考驗

以 Cronbach' α 求取內部一致性，分別就組織文化量表及組織效能量表之整體求 α 係數以判斷其信度，結果：

1. 組織文化量表之信度考驗：

組織文化量表經過統計後整體 α 係數為 .895，結果如表 3-6 顯示，如刪除第 a5 題， α 值可提升至 .898，可考慮刪除，另外，如刪除第 a23 題， α 值可提升至 .906，對整體之信度有所提升，但該題已在項目分析時作修改，不再說明。至於第 a5 題同樣是量表之重要指標之一。經檢視該題內容後發現，「本校的體育行政組織管理風格是著重權威管理、目標管理及績效管理。」因內容太強調「權威管理」未被受測者接受，所以決定修改成「本校的體育行政組織管理風格是由上級決策，實施目標管理及績效管理。」後給予保留。

2. 組織效能量表之信度考驗：

組織效能量表經過統計後整體 α 係數為 .918，依照表 3-7 顯示，如刪除第 b5 題， α 值可提升至 .920，可考慮刪除，另外，如刪除第 b9 題， α 值可提升至 .919，亦可考量刪除，但是覺得對整體之信度影響不大，所以，暫時給予保留。

(三) 共同性與因素負荷量

本研究設計問卷過程中邀請運動管理學者審視問卷之適切性，盡量讓其合乎內容效度之要求。其次，再以因素分析中之主成分分析法進行考驗，求取每一題目之共同性與因素負荷量，如果共同性之萃取值達到 .20 以上，表示題目能解釋共同特質或屬性的變異量。而因素負荷量愈高，則表示題目與共同因素的關係愈密切，一般而言，要達到 .45 以上。經採取主成分分析問卷後，結果如表 3-6、3-7，說明如下：

1. 組織文化量表共同性及因素負荷量：

組織文化量每一題目之共同性萃取值及因素負荷量經過統計後如表 3-6 顯示，第 a5 及 a23 二題之共同性萃取值分別為 .057 及 .003，未達到 .200 之標準；因素負荷量分別為 .238 及 .057，亦未達到 .450 之標準，應考慮刪除。該二題已在項目分析及信度考驗時將內容修改，所以仍予保留。

2. 組織效能量表共同性及因素負荷量：

組織效能量表每一題目之共同性萃取值及因素負荷量經過統計後如表 3-7 顯示，其中 b4、b5 及 b9 三題之共同性萃取值分別為 .171、.119 及 .122，未達到 .200 之標準；因素負荷量分別為 .414、.345 及 .349，亦未達 .450 之標準，應予刪除，經過檢視各題目內容後將 b5 及 b9 二題刪除。b4 則考量其為當前教育部政策，所以修改成「本校推展學生體適能計畫，有效提升學生體適能及增加規律運動之人口。」後給予保留。

四、確定問卷

(一) 組織文化量表確定：

組織文化量表中第 a5 及 a23 二題之相關值、決斷值、共同性萃取值、因素負荷量及 Cronbach' α 等值，大都沒有達到理想之標準。但鑒於該二題為重要指標之一，所以依據原參考量表內容修正後仍予保留。因此最後組織文化量表正式問卷仍維持 24 題，各構面及題號仍依照預試問卷不變。(如附錄四)

(二) 組織效能量表確定：

組織效能量表原有 28 題，將 b5 及 b9 二題刪除後，剩下 26 題。為求各效能模型各有 6 個題目。所以選取題目中相關值、決斷值及共同性較不理想之 b15 及 b28 二題也一併刪除。因此正式問卷剩下 24 題(如附錄四)，各構面及題號改變如表 3-8。

表3-8 組織效能正式問卷各構面及題目編配表

組織效能模型	構面	題號			
理性目標模型	方向與目標清晰度	1	2	3	—
	生產量與工作完成	4	5	6	—
開放系統模型	外部支持與成長	7	8	12	—
	革新與適應	9	10	11	—
人群關係模型	承諾與士氣	16	17	18	—
	參與和開放	13	14	15	—
內部過程模型	正式化與資訊管理	22	23	24	—
	穩定與控制	19	20	21	—

第四節 調查實施

本研究於99年3月1日至3月14日，實施正式問卷調查。研究者將問卷寄發到三個縣78所縣立國民中學，其中，台中縣38所、苗栗縣22所及台東縣18所，共計550份問卷，依學校班級數規模大小分別寄發4~15份問卷，並附相關函件：（一）懇請填答函。（二）回郵信封。並事先以電話聯繫各單位聯絡人，向其說明研究目的，並懇請代為轉知該單位同仁填答，填答完成後請協助收齊寄回。

本研究正式問卷共發出550份，78所學校中，有51所學校寄回，回收問卷有359份，回收率65%，有效問卷為330份，並將受試者有效樣本回收統計如表3-9。

表3-9 受試者有效樣本回收統計表

縣市別	學校數	預試問卷學校			正式問卷學校				
		發出校數	回收校數	問卷回收	發出校數	回收校數	發出問卷	回收問卷	有效問卷
台中縣	47	9	9	63	38	20	276	162	150
苗栗縣	32	10	10	65	22	22	196	154	142
台東縣	21	3	3	8	18	11	78	41	38
小計	100	22	22	136	78	53	550	359	330
回收率				76%			68%	65%	60%

※預試問卷發出 180 份，回收 142 份，有效問卷 136 份。

第五節 資料處理

將回收之有效問卷予以編碼整理後，以電腦統計軟體 SPSS for Windows 進行統計分析。本研究的統計考驗皆以 $\alpha = .05$ 為顯著水準，資料的處理採用下列統計方法：

壹、描述統計

以次數分配、百分比、平均數、標準差等描述統計分析受測樣本各項基本資料，考驗第一及第二個研究假設——「學校體育行政組織具有良好的組織文化與組織效能。」「學校體育行政組織文化與組織效能呈現高度趨同的契合狀態。」

貳、變異數分析

透過 t 考驗及單因子變異數分析 (One-way ANOVA)，考驗第三個研究假設——「不同背景（性別、年齡、教育程度、專業系別、職稱、婚姻、服務單位年資、教職年資、學校規

模)之體育行政組織人員,在組織文化與組織效能上的認知有顯著差異。」

此外,若Wilk's Λ 值達顯著差異水準($p < .05$),且單變量F值亦達顯著水準,則進行雪費法(Scheffe Method)之事後多重比較。

參、相關分析

為探討組織文化與組織效能之關係,本研究以皮爾森積差相關(Pearson's Product-moment Correlation)檢視其相關情形,來考驗第四個研究假設—「學校體育行政組織文化與組織效能間具有顯著相關。」

肆、多元逐步迴歸分析

為瞭解組織文化預測其組織效能之情形,本研究以多元逐步迴歸分析(Multiple Stepwise Regression Analysis)考驗第五個研究假設—「學校體育行政組織文化能有效預測其組織效能。」

第四章 結果與討論

本章旨在針對問卷調查所獲得的各項資料，進行統計分析，其結果與討論分為六節敘述：一、學校體育行政組織人員之特性；二、學校體育行政組織文化與組織效能之現況；三、學校體育行政組織文化與組織效能之契合情形；四、不同背景學校體育行政組織人員在組織文化與組織效能之差異比較；五、學校體育行政組織文化與組織效能之關係；及六、學校體育行政組織文化對其組織效能之預測。最後，就所得的結果與目前學校內在及外在環境加以討論解釋，並與先前研究者的理論與實證結果做比較，以作為印證的依據，看看是否有新發現，值得我們省思與警惕的地方。

第一節 學校體育行政組織人員之特性

本節旨在描述回收問卷中有效樣本的特性，並將個人背景變項區分為：一、性別；二、年齡；三、教育程度；四、專業科系；五、職稱；六、婚姻；七、服務單位年資；八、擔任教職年資；九、學校規模等九項特性（詳見表4-1），以下分別敘述之：

表 4-1 本研究受試者基本資料統計表

變項	組別	縣市別							
		總人數 n = 330		台中縣 n = 150		苗栗縣 n = 142		台東縣 n = 38	
		人數	比率	人數	比率	人數	比率	人數	比率
性別	男	176	53.3%	85	56.7%	66	46.5%	25	65.8%
	女	154	46.7%	65	43.3%	76	53.5%	13	34.2%
年齡	25-34歲	139	42.1%	69	46.0%	54	38.0%	16	42.1%
	35-44歲	128	38.8%	52	34.7%	63	44.4%	13	34.2%
	45-54歲	49	14.8%	21	14.0%	22	15.5%	6	15.8%
	55-65歲	14	4.2%	8	5.3%	3	2.1%	3	7.9%
學歷	高中	2	.6%	2	1.3%	0	.0%	0	.0%
	專科	12	3.6%	4	2.7%	7	4.9%	1	2.6%
	大學	245	74.2%	98	65.3%	115	81.0%	32	84.2%
	碩博士	71	21.5%	46	30.7%	20	14.1%	5	13.2%
系別	體育	167	50.6%	83	55.3%	65	45.8%	19	50.0%
	健康	29	8.8%	15	10.0%	12	8.5%	2	5.3%
	其他	134	40.6%	52	34.7%	65	45.8%	17	44.7%
職稱	主任	48	14.5%	17	11.3%	21	14.8%	10	26.3%
	組長	99	30.0%	43	28.7%	39	27.5%	17	44.7%
	老師	164	49.7%	82	54.7%	71	50.0%	11	28.9%
	教練	12	3.6%	7	4.7%	5	3.5%	0	.0%
	護士	7	2.1%	1	.7%	6	4.2%	0	.0%
婚姻	已婚	202	61.2%	89	59.3%	94	66.2%	19	50.0%
	未婚	128	38.8%	61	40.7%	48	33.8%	19	50.0%
學校年資	5年以下	128	38.8%	61	40.7%	51	35.9%	16	42.1%
	6-10年	114	34.5%	52	34.7%	50	35.2%	12	31.6%
	11-15年	53	16.1%	19	12.7%	31	21.8%	3	7.9%
	16年以上	34	10.3%	17	11.3%	10	7.0%	7	18.4%
教職年資	10年以下	195	59.1%	90	60.0%	80	56.3%	25	65.8%
	11-20年	95	28.8%	36	24.0%	52	36.6%	7	18.4%
	21-30年	30	9.1%	16	10.7%	9	6.3%	5	13.2%
	31年以上	9	2.7%	7	4.7%	1	.7%	1	2.6%
學校規模	3- 9班	57	17.3%	9	6.0%	37	26.1%	11	28.9%
	10-18班	61	18.5%	27	18.0%	21	14.8%	13	34.2%
	19-27班	32	9.7%	9	6.0%	20	14.1%	3	7.9%
	28班以上	180	54.5%	105	70.0%	64	45.1%	11	28.9%

壹、性別

由全體樣本的性別分布情形得知，有效樣本330人，其中男性為176人，佔53.3%，女性為154人，佔46.7%。可見在健康與體育領域男女性比例非常平均。男女性受教的機會也很平等，其中具有碩博士學位者71人，女性有34人，男性則有37人。在科系方面，女性有67人是體育科系，有23人為健康教育相關科系（佔所有健教科系80%），其他科系則有64人；男性則有100人是體育科系，有6人為健康教育相關科系，其他科系則有70人。在職務上女性有11人是主任，有48人是組長，老師有84人；男性有37人是主任，有51人是組長，老師有80人。女性擔任主管職務（主任及組長）的比例達40%左右。由此可知，女性對整個學校體育行政工作，及對健康與體育的發展有舉足輕重的地位。

貳、年齡

由全體樣本的年齡分佈情形得知，有效樣本330人中以「25-34歲」者最多，有139人佔42.1%；其次為「35-44歲」者，有128人佔38.8%；再其次為「45-54歲」者，有49人佔14.8%；而以「55-65歲」者比例最少，僅有14人佔4.2%。由數據可知，健康體育領域的成員大部分屬於青、壯年齡，45歲以上只有佔19.9%，這對體育健康的發展是正面的還是負面很難定論。年青人充滿體力帶來活力與幹勁，但是，在組織文化的傳承上，是否已做好優良傳統的接棒任務，這部份值得去了解。受試者平均年齡為35歲，45歲以上只有63人，這與一般公務機關不同，如要藉由資深人員的專業與經驗來影響力年輕人，是否會因人數不足，影響效果有限。

參、學歷

由全體樣本330人的學歷分佈情形得知，受測者以「大學」比例最高，有245人佔74.2%；其次為「碩博士」，有71人佔21.5%；其他比例較低，「專科」者有12人佔3.6%；而「高中」最低，只有2人佔0.6%。由此可知，受試者普遍具有良好之教育背景。其中，碩博士71人當中有40人擔任主任或組長職務，佔主管職務的28%。教育部有意將碩士學位作為未來國中教師的甄選門檻，這個措施可以提升教師專業知能與素養，也可以促進教師在職進修。但是，與其要求老師有碩士學位，不如先要求主管職務必須具備碩博士學歷，這比較具體可行。

肆、專業科系

由全體樣本的專業科系分佈情形得知，受試者以就讀「體育」相關科系最多，有167人佔50.6%；「健康教育」相關科系最少，只有29人僅佔8.8%；「其他一般科系」的人數有134人佔40.6%之多，所佔比例不少。

由統計數據得知，在學校體育健康人員中有將近40%是「非體育健康科系」畢業的，而且其中有50%（67人）是主管職務（主任29人、組長38人），也就說，53所學校中一般科系的學務主任佔60%，組長則佔39%，加上直屬校長大部份非體育健康科系，所以，學校常流行「體育是外行領導內行」、「體育課誰都會上」，已是不爭的事實。另外，有63位老師是非體育與健康科系，他們是因配課兼體育或健康教育課程，佔健體領域老師的38%。對此，體育健康科系從業人員是否應該警惕自己——「沒有表現，隨時會被取代」。

伍、職稱

由全體樣本的職稱分佈情形得知，擔任「主任」者有48人佔14.5%；「組長」有99人佔30.0%；「老師」最多，共有164人佔49.7%；「教練」有12人佔3.6%；而「護士」只有7人僅佔2.1%。

學校行政是提升優質教學與精緻活動的後盾，職務的安排關係到整個業務的成敗。專業領導、專業素養與專業歷練，是行政人員應具備的條件。學務主任職掌學生之訓育、管教及體育衛生等業務，無法偏重於健體領域，所以要求主任有專業的健體領域素養，有點強人所難，所以，推動學校健體領域的關鍵人物就「組長」莫屬。他是上級與下屬之間溝通的橋樑，也是推展學校健體領域藍圖的設計與執行者，如果他沒有做好規劃，沒有卓越的表現，當然，得不到上層的賞識與重視，更得不到下屬的支持與協助。在本研究「組長」這個職位必須受到檢驗，99位組長中，受健體專業培訓的有61位，有碩博士學位的有20位，擔任教職在10年以下的有64位。如此之陣容是否在組織文化與效能的認知上有突出的表現，有待後續分析揭曉。

陸、婚姻

由全體樣本的婚姻狀況分布情形得知，有效樣本已婚者有202人，佔61.2%，未婚者有128人，佔38.8%。在相關研究中很少把這個人口變項列入討論，本研究希望就此家庭因素作一個試探性的了解。已婚的從業人員把心思分攤到家庭，是否會影響其對學校健體業務的專注力；未婚從業人員沒有家庭牽絆，是否對業務的專注力較強，可一探究竟。

柒、單位年資

由全體樣本的單位年資分佈情形得知，受試者以「5年以下」者最多，有128人所佔比例為38.8%；其次為「6-10年」者，有114人佔34.5%；再其次為「11-15年」者，有53人佔16.1%；而以「16年以上」者最少，有34人佔10.3%。

捌、教職年資

由全體樣本的公務員教職年資分佈情形得知，受試者以「10年以下」者最多，有195人，所佔比例為59.1%；其次為「11-20年」者，有95人，佔28.8%；再其次為「21-30年」者，有30人佔9.1%；而以「31年以上」者最少，有9人佔4.7%。

玖、學校規模

由全體樣本的任教學校班級數來判斷學校規模，在「3-9班」學校任教的有57人佔比例為17.3%；在「10-18班」學校任教的有61人佔18.5%；在「19-27班」學校任教的有32人佔9.7%；在「28班以上」學校任教的人數有180人佔54.5%。

本研究回收問卷學校共有53所，其中「3-9班」學校有14所；「10-18班」學校有14所；「19-27班」學校有7所；「28班以上」學校有20所。希望，藉由學校之規模大小瞭解成員對組織文化及組織效能的認知是否有所差異。

第二節 學校體育行政組織文化與組織效能之現況

本節主要在分析學校體育行政組織文化與組織效能的現況，茲將結果陳述如下：

壹、學校體育行政組織文化之現況

由表 4-2 可知，學校體育行政組織人員在組織文化各構面的認知分數屬中上程度，以「共識文化」最高，其次為「理性文化」，再其次為「發展文化」，而以「科層文化」之得分最低。其中，「共識文化」及「理性文化」每題平均得分高於整體文化。

然而，依受試者得分，比較傾向於內部家庭式共有共治共享的「共識文化」；其次是以外部為焦點，重目標重效率公司型的「理性文化」；再其次是為適應外部環境，重改革勤創新社團型的「發展文化」；最後才是內部依法辦事，一成不變，機關型的「科層文化」。

整體而言，各類組織文化中，每題平均數之最大差距僅有 0.17 分。表示，大家都肯定四種文化的價值，也體會到均衡發展的必要性，認為四種組織文化缺一不可，

表4-2 組織文化各構面之得分一覽表

構面	平均數	標準差	換算後題數	每題平均得分
理性文化	23.48	2.88	6	3.91 (2)
發展文化	23.09	3.17	6	3.85 (3)
共識文化	23.98	3.10	6	4.00 (1)
科層文化	22.98	2.93	6	3.83 (4)
整體文化	93.54	10.25	24	3.89

相較而言，目前學校體育行政組織文化在「彈性—控制」的向度中，趨於緩和。依據競爭價值途徑上下象限比較，分別為「（共識文化＋發展文化）與（科層文化＋理性文化）」，經計算「（4.00＋3.85＝7.85）與（3.83＋3.91＝7.74）」，上下兩邊平均數總和僅差距0.11，所以，在實際的認知上「分化與分權—集權與整合」的文化是呈現均衡狀態。也許就是，組織成員期待組織能保持彈性與適應性，但同時亦希望組織能在穩定與控制之中（李翠萍，1992）。

在「內部—外部」的向度中，象限左右的比較，分布情形「（共識文化＋科層文化）與（發展文化＋理性文化）」，分數為「（4.00＋3.83＝7.83）與（3.85＋3.91＝7.76）」，左右兩邊差距更小，僅0.07，所以，「內部的合作—外部的競爭」在學校組織文化的實際運作上也是同樣的受到重視，這也說明組織成員將內部整合與外部適應視為同等重要。

至於「科層文化」得分較低的原因，應與社會變遷及九年一貫教育改革有關，「學校自主與課程開放」的結果，家長要求參與學校決策，行政要求資訊化，教學要求多元創新，學校受外界環境影響極大。以往，依法行政穩定保守的科層制度，已不是人人均能心悅誠服，唯命是從。

另外，Quinn 以為，唯有當各種相互競逐的價值維持高度均衡時，組織才能有高度之效能（Banerjee, 1995）。因此，學校體育行政組織須兼顧「理性文化」、「發展文化」、「共識文化」、「科層文化」等各層面之發展，如此才可獲得更優良之效能水準。

由研究結果得知，本研究之假設一：「學校體育行政組織具有良好的組織文化與組織效能」獲得印證。

貳、學校體育行政組織效能之現況

如表 4-3，若以四種組織效能類型來檢視，僅有「理性目標模型」之平均數（4.01分）高於整體效能平均數（3.85分），其次依序為「人群關係模型」（3.85分）、「內部過程模型」（3.81分），而以「開放系統模型」（3.74分）為最低。

表4-3 四種不同組織效能之得分一覽表

構面	平均數	標準差	換算 後題數	每題平均 得分
理性目標模型效能	24.01	2.959	6	4.01 (1)
開放系統模型效能	22.43	3.479	6	3.74 (4)
人群關係模型效能	23.12	3.259	6	3.85 (2)
內部過程模型效能	22.88	3.310	6	3.81 (3)
整體效能	92.45	11.354	24	3.85

相較而言，目前學校體育行政組織效能，大家認為「理性目標模型效能」較好，學校體育具有較高的效率，對增進學生健康體能及身心均衡發展的目標有很好的成效。至於其他組織效能模型得分非常相近，都在中上程度，大部分體育從業人員都肯定內部的和諧氣氛及行政運作的順暢，而在「開放系統模型效能」得到較低分，是否是對外界學術交流、外來支援贊助及創新教學教具等措施較不滿意，所以，未能取得一致的認知，認為有較大的改善空間。

再深入了解，體育行政組織人員對組織效能八個構面的認知情形，以「生產量與工作完成」（4.06分）最高，其次為「正式化與資訊管理」（3.85分），以下依序為：「方向與目標清晰度」、「參與和開放」、「承諾與士氣」、「革新與適應」、「控制與穩定」，而以「外部支持與成長」的

得分為最低（3.65分）。其中，有四個構面得分比整體效能平均數高，有二個是在「理性目標模型」中，一個在「內部過程模型」，另一個在「人群關係模型」，而「開放系統模型」二個構面得分則相對的低（如表4-4）。

表4-4 組織效能各構面得分一覽表

組織效能模型	構面	平均數	標準差	換算後題數	每題平均得分
理性目標模型	方向與目標清晰度	11.84	1.668	3	3.95 (3)
	生產量與工作完成	12.17	1.610	3	4.06 (1)
開放系統模型	外部支持與成長	10.94	2.035	3	3.65 (8)
	革新與適應	11.49	1.783	3	3.83 (6)
人群關係模型	承諾與士氣	11.54	1.759	3	3.85 (5)
	參與和開放	11.58	1.805	3	3.86 (4)
內部過程模型	正式化與資訊管理	11.88	1.704	3	3.96 (2)
	穩定與控制	11.00	1.958	3	3.67 (7)

※整體效能之平均數為3.85。

由表4-4結果顯示，學校體育從業人員肯定的表示，體育運動及健康計畫對學生體適能提升，規律運動人口的增加，及學生對運動欣賞力與興趣的培養有極大正面效果，因此對「生產量與工作完成」評價較高。而且，學校體育行政人員也非常明確的瞭解健康與體育領域的目標，深信體育足以達到身心靈均衡發展的教育目標，所以在「方向與目標清晰度」給予高分。另外，她們也認為自己學校體育行政是重視專業領導與分工，不但，資料建檔完整，而且朝向資訊化。所以對「正式化與資訊管理」也有極高評價。

至於「外部支持與成長」得分較低的原因，應該是學校體育從業人員認為學校的體育教學與活動與外界互動不是很熱絡，學校也未獲得上級及公民營企業的補助，認為效果不彰，所以給予較低的分數。

第三節學校體育行政組織文化與組織效能之契合情形

由於體育行政組織人員在組織文化與組織效能上的得分差距甚微，因此，政府體育行政組織文化與組織效能之契合情形屬於良好，組織文化與組織效能在競爭價值途徑中大致皆能相互對應。雖然競爭價值途徑的原創者 Quinn 僅提出組織文化與組織效能間之契合概念（藉此檢視複雜的組織現象和導致組織效能不彰之原因），但並未言及二者契合程度之評定標準。而梁雅婷（1998）在其研究裏，界定組織文化與組織效能契合與否的標準為：兩者相互對應構面之每題平均數差距值約在 0.35 分以下之配對者，則視為契合狀態良好。

基於此，在本研究體育行政組織文化與組織效能各構面的兩兩配對下，二者的每題平均數差距值均在 0.15 分以下（見表 4-5 中，共識文化與人群關係效能類型之分數差距），顯示出二者在各對應構面之數值均十分接近，由此可認定本研究組織文化與組織效能間呈現高度趨同之契合狀態。

表4-5 學校體育行政組織文化與組織效能類型配對表

組織效能		組織文化		差距值
效能構面	效能平均數	文化構面	文化平均數	
理性目標模型	4.01	理性文化	3.91	0.09
開放系統模型	3.74	發展文化	3.85	0.11
人群關係模型	3.85	共識文化	4.00	0.15
內部過程模型	3.81	科層文化	3.83	0.02
整體效能	3.85	整體文化	3.89	0.04

本研究學校體育行政組織文化與其組織效能的契合狀態呈現高度趨同（如圖4-1）。就組織文化與組織效能的契合意義而言，顯示其組織文化所重視之價值，在組織效能上亦有相對之實際表現。同時，也指出學校體育行政組織所存在的矛盾與吊詭特質較少。競爭價值途徑原創者—Quinn (1988)認為，競值途徑中，「趨同」與「趨異」的契合狀態並無優劣之別，更無關乎組織效能。其可做為診斷組織的工具，藉以將組織複雜之現象抽絲剝繭。組織文化與組織效能理論研究者—李翠萍（1992）贊成其論點。然而，王順合（1992）則抱持不同觀點，認為「趨同」狀態應能提升組織效能。

在實證研究方面，鄭彩鳳（1996）研究結果顯示出領導角色、組織文化與組織效能「趨同」的學校，其效能最佳。此外，梁雅婷（1998）在其研究中發現，領導型態、組織文化與組織效能三者呈現趨同情形，並認為趨同狀態可帶動組織之運作。本研究也認為組織文化與組織效能間呈現高度趨同之契合狀態，是一種互相呼應的現象，既然組織文化與組織效能間差距很小，相信在學校重視各種組織文化之下，組織效能也會同樣的提升。

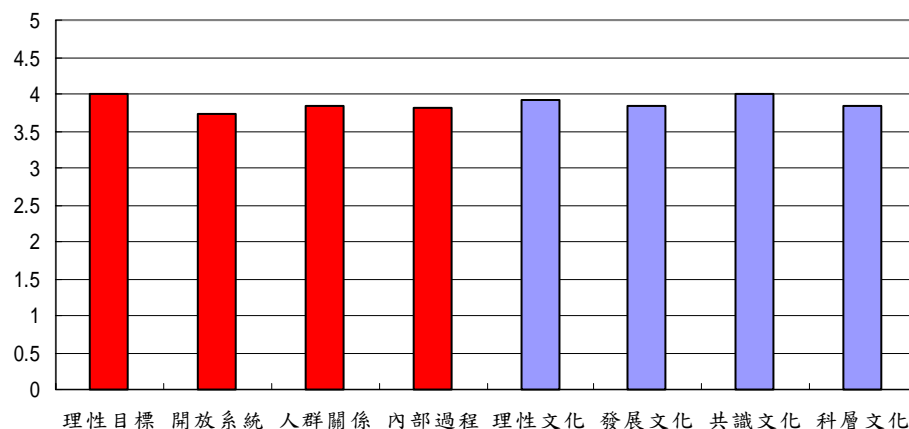


圖4-1 組織文化與組織效能得分比較

第四節 不同背景體育行政組織人員在組織文化與組織效能之差異

本節旨在分析不同背景體育行政組織人員在組織文化與組織效能之差異情形，本節採用 t 考驗及單因子變異數分析茲將結果陳述如下：

壹、不同背景人員在組織文化之差異比較

一、不同性別人員在組織文化之差異比較

採用獨立樣本 t 考驗，由表 4-6 的結果得知，不同性別的體育行政組織人員在組織文化各構面之差異，「共識文化」及「科層文化」達顯著差異 ($p < .05$)，進行雪費法比較得知男性優於女性。組織文化之「整體文化」亦達顯著差異，進行雪費法比較得知男性優於女性。

表 4-6 不同性別在組織文化之 t 考驗分析摘要表

項目	男性 176 人		女性 154 人		t	P	比較
	M	SD	M	SD			
理性文化	M	23.77	23.16		1.91	.057	—
	SD	3.09	2.59				
發展文化	M	23.36	22.79		1.66	.098	—
	SD	3.20	3.11				
共識文化	M	24.41	23.49		2.73	.007*	男 > 女
	SD	3.16	2.94				
科層文化	M	23.42	22.48		2.94	.004*	男 > 女
	SD	2.96	2.81				
整體文化	M	94.96	91.92		2.72	.007*	男 > 女
	SD	10.53	9.70				

※使用 $\alpha = .05$ 考驗顯著水準，查表臨界值 $t_{(328)} = 1.96$ 。

在上一節得知，「共識文化」是組織文化四個構面得分最高的，但是男女之間有顯著差異，顯示，男性對學校體育行政組織的多數參與決策、互相關懷及歸屬感等有極高的評價，所以「共識文化」才會拉高得分。另外，「科層文化」是組織文化四個構面得分最低的，男女之間也有顯著差異，原來是女性健體人員在「科層文化」六題平均得分較低(22.48分)，才把得分拉低，經查核女性各職位得分發現：主任24.10分、組長22.31分、老師22.38分，顯示，女性老師及組長認為學校體育行政在依規行事、資訊管理及內部運作等方面未達到肯定的標準，所以，對此認知分數較低。

回顧以往研究結果，在人口統計變項的性別方面，許多研究顯示，性別在組織文化上有顯著差異(孫本初，1996；許祝瑛，1999；陳聖謨，1995；曾慶昌，1999；鄭彩鳳，1996；蔡榮福，2003；宋寰宇，2006；吳岳保，2006；黃開成，2006)。其中，有一些研究顯示男性對組織文化的評價高於女性(林朝夫，2000；陳聖謨，1995；許祝瑛，1999；鄭彩鳳，1996；黃開成，2006)。本研究也顯示性別在組織文化上有顯著差異，而且是男性大於女性。本研究發現，男性體育從業人員比女性更重視組織內部的和諧與士氣，樂於提供意見，也尊重別人的意見。另外，男性也較重視依法行政，權責分明，用心經營組織的團結與穩定。

二、不同年齡人員在組織文化之差異比較

由表 4-7 的結果得知，不同年齡的體育行政組織人員在組織文化各構面得分之差異未達顯著水準 ($F(3, 326) = 2.62$, $p > .05$) 受試者全部構面之 F 值均未達顯著差異。

表 4-7 不同年齡在組織文化之變異數分析摘要表

構面	代號 n	年齡 (歲)				F	P	比較
		55-65 歲	45-54 歲	35-44 歲	25-34 歲			
		(1) 14 人	(2) 49 人	(3) 128 人	(4) 139 人			
理性文化	M	24.00	24.31	23.34	23.27	1.84	.139	—
	SD	2.39	3.04	2.76	2.95			
發展文化	M	24.00	23.86	23.08	22.75	1.90	.130	—
	SD	2.72	3.36	3.07	3.20			
共識文化	M	25.21	24.86	23.75	23.76	2.57	.054	—
	SD	2.55	3.04	2.66	3.46			
科層文化	M	24.57	23.24	22.77	22.92	1.75	.156	—
	SD	2.68	2.59	2.91	3.06			
整體文化	M	97.79	96.27	92.95	92.70	2.44	.064	—
	SD	8.78	10.37	9.28	11.01			

※使用 $\alpha = .05$ 考驗顯著水準，查表臨界值 $F(3, 326) = 2.62$ 。

這部分與以往許多研究所顯示，不同年齡對組織文化認知有顯著差異之結果不同。經檢查表 4-7 發現年齡分組在 45 歲以上的二組人數太少，未被統計接受。其中「45-54 歲」有 49 人及「55-65 歲」只有 14 人，為了進一步探討年齡對組織文化之影響，所以將上述二組年齡合併為「45 歲以上」，再進行一次單因子變異數分析，結果由表 4-8 得知，不同年齡的體育行政組織人員在整體組織文化達顯著差異，但是，各構面只有「共識文化」達顯著水準 ($F(2, 327) = 3.02$, $p < .05$)。

經雪費法 (Scheffe Method) 之事後比較結果：「45 歲以上」組平均數大於「25-34 歲」組及「35-44 歲」組。在整

體文化上亦達顯著差異，年齡在45歲以上的學校體育從業人員比「25-34歲」的人員更肯定學校體育行政之組織文化。本研究發現，「45歲以上」的體育從業人員比「45歲以下」的從業人員更重視組織內部的和諧與士氣，並樂於參與討論，以凝聚團隊共識。

表 4-8 不同年齡在組織文化之變異數分析摘要表 (改年齡組別)

構面	代號 n	年齡 (歲)			F	P	比較
		25-34 歲	35-44 歲	45 歲以上			
		(1) 139 人	(2) 128 人	(3) 63 人			
理性文化	M	23.27	23.34	24.24	2.71	.068	—
	SD	2.95	2.76	2.89			
發展文化	M	22.75	23.08	23.89	2.84	.060	—
	SD	3.20	3.07	3.21			
共識文化	M	23.76	23.75	24.94	3.80	.023*	3>1,2
	SD	3.46	2.66	2.92			
科層文化	M	22.92	22.77	23.54	1.50	.225	—
	SD	3.06	2.91	2.65			
整體文化	M	92.70	92.95	96.60	3.55	.030*	3>1
	SD	11.01	9.28	9.99			

使用 $\alpha = .05$ 考驗顯著水準，查表臨界值 $F(2,327) = 3.02$ 。

此一結果與大多數的研究(邱馨儀, 1995; 吳世望, 1997; 李彥蓁, 1998; 林月桂, 1999; 胡瓊文, 1999; 孫本初, 1996; 黃素惠, 1996; 曾慶昌, 1999; 鄭彩鳳, 1996; 林淑芬, 2001; 蔡榮福, 2003; 林煥民, 2004; 蔣佳良, 2005; 盧心雨, 2001) 相當一致，咸指出年長者對其組織文化有較正面的知覺。其原因可能是年長者在教職經驗、人面關係及社會閱歷上較年輕者豐富。同時，也由於年長的關係，其在組織裏往往較受尊重及禮遇。凡此種種，促使年長者對於組織的現況較為滿意，因而對其組織文化有較高的評價。

三、不同學歷人員在組織文化之差異比較

由表 4-9 的結果得知，不同學歷的體育行政組織人員在組織文化各構面分數均未達顯著差異水準 ($F(3, 326) = 2.62, p > .05$)，顯示體育行政組織人員對其組織文化的認知，並不因學歷的不同而有所差異。其中有 71 位具碩博士學位，但對組織文化的認知與大學生無異，這是出乎意料的結果。二位高中學歷者一位是教練，另一位是經過檢定考試將要退休同仁的，雖然他們對組織文化各構面均有極高的認同，但是因人數樣本不足，未達顯著。其他學歷者雖然人數足夠，但高低平均數差距不大，看法較一致。所以，本研究結果，不同教育背景體育從業人員對組織文化認知沒有差異，與先前部分研究（李彥蓁，1998；吳岳保，2006；蔡榮福，2003）看法一致。

表 4-9 不同學歷在組織文化之變異數分析摘要表

構面	代號 n	學歷				F	P	比較
		高中 (1) 2 人	專科 (2) 12 人	大學 (3) 245 人	碩博士 (4) 71 人			
理性文化	M	26.00	23.08	23.56	23.21	.859	.462	—
	SD	2.83	3.18	2.79	3.15			
發展文化	M	25.00	21.92	23.13	23.13	.803	.493	—
	SD	1.41	3.45	3.08	3.44			
共識文化	M	26.00	23.58	23.96	24.04	.360	.782	—
	SD	2.83	2.91	3.03	3.38			
科層文化	M	25.50	22.25	23.00	22.99	.742	.528	—
	SD	2.12	2.26	2.92	3.10			
整體文化	M	102.50	90.83	93.65	93.37	.803	.493	—
	SD	9.19	10.58	9.91	11.35			

使用 $\alpha = .05$ 考驗顯著水準，查表臨界值 $F(3, 326) = 2.62$ 。

四、不同專業科系人員在組織文化之差異比較

由表 4-10 之結果得知，不同專業科系的體育行政組織人員在組織文化各構面得分之差異，除了「理性文化」未達顯著差異，其他「發展文化」、「共識文化」及「科層文化」三構面均有顯著差異存在，經進行雪費法比較顯示，「健康教育」科系畢業之健體領域從業人員對學校體育組織文化的認知比「體育科系」及「其他科系」的從業人員來得低。

「體育運動」科系的人員在學校健體領域中佔有重要的角色，在教學與訓練上追求創新突破、重視人際互動與和諧相處、依法辦事及掌握流程等組織文化的認知評價均比較強烈。「其他一般科系」的體育從業人員對組織文化的認知一樣，都在中上程度，也有很不錯的評價。唯有，「健康教育」科系人員認為教學與訓練的創新突破、人際互動和諧、依法辦事及掌握流程等學校體育行政沒有達到滿意的程度，這點值得進一步探討。

表 4-10 不同專業科系在組織文化之變異數分析摘要表

構面	代號 n	科系			F	P	比較
		體育運動	健康教育	其他			
		(1) 167 人	(2) 29 人	(3) 134 人			
理性文化	M	23.49	22.59	23.67	1.70	.184	—
	SD	2.96	2.91	2.75			
發展文化	M	23.32	21.52	23.15	4.12	.017*	1,3>2
	SD	3.08	3.44	3.14			
共識文化	M	24.40	22.69	23.73	4.60	.011*	1,3>2
	SD	2.94	3.18	3.18			
科層文化	M	23.17	21.14	23.15	6.51	.002*	1,3>2
	SD	2.81	2.53	3.04			
整體文化	M	94.38	87.93	93.70	5.04	.007*	1,3>2
	SD	9.73	10.02	10.63			

使用 $\alpha = .05$ 考驗顯著水準，查表臨界值 $F(2,327) = 3.02$ 。

五、不同職稱人員在組織文化之差異比較

由表 4-11 之結果得知，不同職稱的體育行政組織人員在組織文化各構面得分，在「發展文化」、「共識文化」「整體文化」達顯著差異 ($F(4, 325) = 2.39, p < .05$)。

經進行雪費法比較，其中最值得注意的是主任與老師的差異，主任在上述幾項構面之平均分數都比老師高。主任對外界的接觸面比較寬廣，認為教學訓練均有改革創新，所以，對「發展文化」的認同較高；主任認為自己對部屬的照顧無微不至，也致力於同仁間的和諧與融洽，所以，在「共識文化」的努力就顯現在較高的分數上。反觀，老師是被管理者，對上級所做的、對外界所給的都認為不夠，所以在「發展文化」及「共識文化」的認同均比主任低。本研究結果與先前研究結果相同，擔任主管職位（兼任行政）者對其組織文化的感受較深，且評價亦較佳（邱馨儀，1995；胡瓊文，1999；孫本初，1996；陳聖謨，1995；許祝瑛，1999；吳岳保，2006）。

表 4-11 不同職稱在組織文化之變異數分析摘要表

構面	代號 n	職稱					F	P	比較
		主任	組長	老師	教練	護士			
		(1) 48 人	(2) 99 人	(3) 164 人	(4) 12 人	(5) 7 人			
理性文化	M	24.17	23.36	23.27	24.17	24.29	1.24	.293	—
	SD	2.85	2.80	2.93	2.37	3.55			
發展文化	M	24.17	23.20	22.61	23.83	24.29	2.83	.025*	1>3
	SD	3.01	2.93	3.30	3.10	2.63			
共識文化	M	25.44	23.89	23.57	24.00	24.71	3.60	.007*	1>3
	SD	2.84	3.15	3.11	2.26	2.43			
科層文化	M	23.83	22.93	22.76	23.08	23.00	1.27	.281	—
	SD	2.77	2.72	3.14	2.15	2.71			
整體文化	M	97.60	93.38	92.21	95.08	96.29	2.83	.025*	1>3
	SD	9.51	9.63	10.76	7.28	10.13			

使用 $\alpha = .05$ 考驗顯著水準，查表臨界值 $F(4, 325) = 2.39$ 。

六、不同婚姻狀態人員在組織文化之差異比較

本節採用獨立樣本 t 考驗，由表 4-12 的結果得知，不論是已婚或未婚，在不同的婚姻狀態下，學校體育行政人員在組織文化各構面均未達顯著差異，考驗 p 值均大於 .05。所以，對組織文化評價的高低與婚姻無關。但是，有研究結果顯示，已婚或未婚的組織成員對組織文化的知覺有顯著差異，（邱馨儀，1995；黃浩杰，2000；林清發，2001；方嘉瑜，2003），已婚者的知覺分數較高的有二篇（邱馨儀，1995；方嘉瑜，2003），這是與本研究不同的的結果。

表 4-12 不同婚姻在組織文化之 t 考驗分析摘要表

項目	已婚		未婚		t	P	比較
	202 人	128 人					
理性文化	M	23.71	23.13		1.77	.077	—
	SD	2.90	2.83				
發展文化	M	23.22	22.90		.89	.373	—
	SD	3.16	3.18				
共識文化	M	24.09	23.80		.81	.417	—
	SD	3.01	3.23				
科層文化	M	22.98	22.99		-.05	.959	—
	SD	2.94	2.92				
整體文化	M	93.99	92.83		1.00	.316	—
	SD	10.14	10.14				

※使用 $\alpha = .05$ 考驗顯著水準，查表臨界值 $t_{(328)} = 1.96$ 。

七、不同服務單位年資在組織文化之差異比較

由表 4-13 的結果得知，在該校服務年資雖有不同，但在組織文化全部構面之 F 值均未達標準，所有構面的平均分數沒有顯著差異 ($F(3, 326) = 2.62, p > .05$)。所以，在該校服務年資對組織文化的認知沒有顯著差異。從「單位年資」在組織文化上有顯著差異的文獻結果可以發現，「單位年資」

應為一個值得探討的變項（盧心雨，2001）。一些研究顯示，單位年資深者對其組織文化之評價較高（林月桂，1999；曾慶昌，1999；鄭彩鳳，1996）；然而，孫本初（1996）在其研究中則發現不同單位年資者在組織文化上並無差異。本研究也是獲得無顯著差異的結果，但是，仍應重視。

先前研究，單位年資深者對組織文化評價較高之理由應可解釋為：組織文化係透過成員間的彼此互動，始得以漸進發展。而成員在組織中所處時日愈長，其所受的價值、意識、規範等影響亦愈深。所以，體育行政組織人員在該單位的服務年資較久，從而對組織文化的知覺較為深刻。

表 4-13 不同單位年資在組織文化之變異數分析摘要表

構面	代號 n	單位年資				F	P	比較
		5年以下	6-10年	11-15年	16年以上			
		(1) 129人	(2) 114人	(3) 53人	(4) 34人			
理性文化	M	23.26	23.46	23.58	24.26	1.11	.345	—
	SD	3.00	2.67	3.31	2.30			
發展文化	M	22.84	23.18	23.23	23.53	.53	.656	—
	SD	2.93	3.24	3.89	2.55			
共識文化	M	24.02	23.61	24.13	24.85	1.51	.210	—
	SD	3.27	3.01	3.23	2.30			
科層文化	M	23.16	22.84	22.66	23.29	.576	.631	—
	SD	3.00	2.96	3.13	2.24			
整體文化	M	93.28	93.09	93.60	95.94	.723	.539	—
	SD	10.23	10.18	11.85	7.65			

使用 $\alpha = .05$ 考驗顯著水準，查表臨界值 $F(3, 326) = 2.62$ 。

八、不同教職年資在組織文化之差異比較

由表 4-14 的結果得知，不同教職年資的體育行政組織人員在組織文化各構面得分，除了「共識文化」之差異達顯著水準（ $F(3, 326) = 2.62$ ， $p < .05$ ）外，其他構面均未達顯著水

準。經進一步進行雪費法事後比較得知：教職年資在「21 年以上」者之得分，顯著高於其他教職年資的人員。

先前之研究在年資與組織文化間之關係方面則有較一致的看法，許多研究皆顯示年資與組織文化之間有顯著差異(邱馨儀，1995；李彥蓁，1998；胡瓊文，1999；徐莉惠，1999；孫本初，1996；陳聖謨，1995；許祝瑛，1999；曾慶昌，1999；鄭彩鳳，1996；羅錦財，2001；蔡榮福，2003；邱永樵，2004；吳岳保，2006)，年資深者對其組織文化的知覺較高，亦即在該單位服務時間愈久者對其組織文化之感受愈深，對其有較高評價(邱馨儀，1995)，本研究只有部分結果相同。

表 4-14 不同教職年資在組織文化之變異數分析摘要表

構面	代號 n	教職年資				F	P	比較
		10 年以下	11-20 年	21-30 年	31 年以上			
		(1) 196 人	(2) 95 人	(3) 30 人	(4) 9 人			
理性文化	M	23.21	23.79	24.37	23.33	1.92	.127	—
	SD	2.81	3.17	2.36	2.12			
發展文化	M	22.87	23.23	23.90	23.89	1.23	.298	—
	SD	3.17	3.28	2.72	3.14			
共識文化	M	23.73	23.96	25.27	25.33	2.78	.041*	3>1,2
	SD	3.20	2.97	2.49	2.96			
科層文化	M	23.04	22.73	23.30	23.44	.45	.715	—
	SD	2.95	3.07	2.52	2.46			
整體文化	M	92.84	93.71	96.83	96.00	1.52	.208	—
	SD	10.32	10.67	8.15	9.31			

使用 $\alpha = .05$ 考驗顯著水準，查表臨界值 $F(3,326) = 2.62$ 。

九、任職學校規模大小在組織文化之差異比較

由表 4-15 的結果得知，在不同規模大小學校任教之體育行政組織人員，在組織文化各構面得分之差異，均未達顯著水準 ($F(3, 326) = 2.62$, $p < .05$)，由此得知：教職員不會因

學校的大小對組織文化有差別的認知。

本研究之結果與先前研究結果不同，由文獻中可以發現「學校規模」的大小對組織文化的感知有顯著差異（張品芬，1995；陳勝謨，1995；邱馨儀，1995；胡瓊文，1999；徐莉惠，1999；林淑芬，2001；邱永樵，2004；林煥民，2004；陳家紋，2005；吳岳保，2006；黃開成，2006），其中有些研究結果指出學校規模較小的成員對組織文化知覺較深（邱馨儀，1995；徐莉惠，1999；林煥民，2004），亦有結果指出規模較大者對組織文化知覺較深（林淑芬，2001），但是本研究卻發現不同規模大小對組織文化認知無顯著差異。

表 4-15 不同學校規模在組織文化之變異數分析摘要表

構面	代號 n	任職學校規模				F	P	比較
		3-9 班	10-18 班	19-27 班	28 班以上			
		(1) 57 人	(2) 61 人	(3) 32 人	(4) 180 人			
理性文化	M	23.88	23.10	23.56	23.48	.73	.538	—
	SD	3.04	3.10	3.15	2.71			
發展文化	M	23.11	23.05	22.38	23.23	.67	.573	—
	SD	3.63	2.70	4.14	2.97			
共識文化	M	24.21	23.36	23.97	24.12	1.04	.376	—
	SD	2.97	3.25	3.82	2.93			
科層文化	M	23.86	22.79	23.28	22.72	2.41	.065	—
	SD	2.79	2.68	3.51	2.91			
整體文化	M	95.05	92.30	93.19	93.54	.72	.538	—
	SD	10.94	10.19	12.78	9.56			

使用 $\alpha = .05$ 考驗顯著水準，查表臨界值 $F(3,326) = 2.62$ 。

十、不同背景在組織文化之差異綜合討論

不同背景人員在組織文化之差異比較，經過 t 考驗及單因子變異數分析結果發現：九種不同背景變項，只有性別、年齡、專業科別及職稱等四項有較明顯的差異，教職年資雖

有差異，但只有在「共識文化」一個構面有差異，顯示，教學經驗在21年以上的資深人員比21年以下的資淺人員在決策參與、互相關懷及凝聚力等方面的認知評價較高。由表4-16可以得知，不同學歷、婚姻、該校年資及學校規模在組織文化的認知上沒有差異，在此，略過不談，僅就不同性別、年齡、職稱及專業科系等背景做綜合討論，分述如下：

表 4-16 不同背景在組織文化認知差異一覽表

背景變項	性別	年齡	學歷	專業科系	職稱	婚姻	該校年資	教職年資	學校規模
構面									
理性文化									
發展文化				√	√				
共識文化	√	√		√	√			√	
科層文化	√			√					
整體文化	√	√		√	√				

打√者，在不同背景變項的對組織文化構面有顯著差異者。

- (一) 受試者在不同背景下對「理性文化」的認知完全沒有差異，顯示大家對學校體育所擬定之目標、策略、方向與同仁工作表現的評量方式等都有中上程度的肯定與評價，這是推展學校體育行政非常重要的指標。
- (二) 在「發展文化」方面，不同專業科系及不同職稱之受試者對其認知有顯著差異：
1. 「體育科系」及「其他科系」之受試者比「健康教育科系」之受試者在「發展文化」之認知有較高評價。「健康教育科系」的受試者認為教學與訓練的創新突破、校外的交流及合作等學校體育行政沒有達到滿意的程度。
 2. 「主任」與「老師」在「發展文化」有極顯著差異，「主任」在此構面之分數比「老師」高。「主任」對「發展

文化」的認同較高。「老師」是被管理者，認為對校外的交流及合作及教學訓練的改革與創新，對上級所做的、對外界所給的都認為不滿意，所以在「發展文化」上的認同比較低。

(三) 在「共識文化」是組織文化中得分最高的構面，是大家重視的焦點，但是，大家對它的認知比較不一致，在這方面有不同性別、不同年齡、不同專業科系及不同職稱之受試者對其認知有顯著差異：

1. 學校體育行政組織對部屬的照顧與關懷、對同仁間的和諧與融洽、對成員的意見交流及向心力等，是否盡心盡力做好，這是「共識文化」的評量指標。
2. 在這方面，「男性」認為學校很重視；「資深者」認為學校很重視；「體育科系」及「一般科系」畢業者認為學校很重視；「主任」職務者認為學校很重視。相反的，「女性、資淺者、健康教育科系及一般老師」認為學校在「共識文化」未形成全體共識，要有共同的價值觀與向心力，還需努力加強。

(四) 「科層文化」是組織文化中大家得分最低的構面，或許是大家比較不重視這一環，在不同性別及不同專業科系之受試者對其認知有二極化的表現：

1. 學校體育行政組織是否重視依法行政，權責分明，是否確實建檔及資訊管理，是否用心經營組織的團結與穩定。這是「科層文化」的評量指標。
2. 在這方面，不同性別有顯著差異，原來是女性人員在「科層文化」六題平均得分較低（22.48分），把得分拉低，經檢核女性人員各職位得分：主任24.10分、組長22.31

分、老師 22.38 分，顯示，女性老師及組長認為學校體育行政在依規行事、資訊管理及內部運作等方面未達到肯定的標準，所以，對此認知分數較低。

3. 在這方面，不同專業科系也有顯著差異，「健康教育科系」人員的認知分數較低，經檢核其所擔任職務的得分情形，主任 23.00 分、組長 20.9 分、老師 20.8 分，顯示，擔任組長及老師的健康教育科系從業人員對「科層文化」較不滿意，認為依法辦事及掌握流程等行政工作沒有達到滿意的程度。但是，7 位護士的得分是 23.08 分，她們對「科層文化」的認知很好。

綜合上述結果發現，對學校體育組織文化的認知持有不同意見的，對其比較不滿意的成員有部份女性、部份的老師及部份的健康教育科系畢業的組長及老師，這些可以讓後續研究者繼續去深入探討的。

貳、不同背景人員在組織效能之差異比較

一、不同性別人員在組織效能之差異比較

採用獨立樣本 t 考驗，由表 4-17 的結果得知，不同性別的體育行政組織人員在組織效能各構面之差異，「開放系統模型」及「人群關係模型」達顯著差異 ($p < .05$)，經雪費法比較得知男性優於女性，「整體效能」男性亦優於女性。

表 4-17 不同性別在組織效能各模型之 t 考驗分析摘要表

效能類型		男性	女性	t	P	比較
理性目標模型	M	24.27	23.71	1.70	.091	—
	SD	3.23	2.60			
開放系統模型	M	22.78	22.04	1.96	.050*	男 > 女
	SD	3.81	3.03			
人群關係模型	M	23.55	22.64	2.55	.011*	男 > 女
	SD	3.39	3.05			
內部過程模型	M	23.18	22.55	1.73	.084	—
	SD	3.47	3.09			
整體效能	M	93.77	90.94	2.30	.022*	男 > 女
	SD	12.22	10.10			

※使用 $\alpha = .05$ 考驗顯著水準，查表臨界值 $t_{(328)} = 1.96$ 。

為了進一步了解不同性別在「開放系統模型效能」與「人際關係模型效能」達顯著差異之原因，採用獨立樣本 t 考驗來檢驗八個構面之差異，結果如表 4-18 說明：

- (一) 開放系統模型效能：其中「外部支持與成長」構面達顯著差異，仍然是男性平均數大於女性平均數。
- (二) 人群關係模型效能：其中「承諾與士氣」及「參與和開放」二構面均達顯著差異，仍然是男性平均數大於女性平均數。
- (三) 理性目標模型效能雖未達顯著差異，但是其中構面之「生產量與工作完成」卻達顯著差異，仍然是男性平

均數大於女性平均數。

(四) 由上得知，男性體育健康教育從業人員比女性從業人員肯定學校體育行政之組織效能。

表4-18 不同性別在組織效能各構面之 *t* 考驗分析摘要表

組織效能模型	構面	男M	女M	<i>t</i>	<i>P</i>	比較
理性目標模型	方向與目標清晰度	11.92	11.74	.979	.328	—
	生產量與工作完成	12.35	11.97	2.131	.034*	男>女
開放系統模型*	外部支持與成長	11.17	10.68	2.218	.027*	男>女
	革新與適應	11.61	11.36	1.243	.215	—
人群關係模型*	承諾與士氣	11.72	11.34	1.987	.048*	男>女
	參與和開放	11.82	11.30	2.660	.008*	男>女
內部過程模型	正式化與資訊管理	12.03	11.71	1.710	.088	—
	穩定與控制	11.15	10.84	1.438	.151	—
整體效能	—	93.77	90.94	2.30	.022*	男>女

※使用 $\alpha = .05$ 考驗顯著水準，查表臨界值 $t_{(328)} = 1.96$ 。

綜上討論，「生產量與工作完成」是組織效能中得分最高（4.06分），學校體育從業人員確信體育運動及健康計畫對學生體適能提升，規律運動人口的增加，及學生對運動欣賞力與興趣的培養有極大正面效果，雖然男女從業人員都有很高評價，但是，以男性對此的評價比女性高價。

「外部支持與成長」是所有構面中得分最低的構面（3.65分），究其原因，不但大部分男性認為健體領域沒有做好與外界學者、士紳及民代的溝通與交流，也沒有獲得外界的贊助，所以分數偏低，而且女性從業人員對此更不滿意。經查證，女性組長及女性老師對此效能得分最低，值得注意。

人群關係模型效能中「承諾與士氣」及「參與和開放」二構面，仍然是男性平均數大於女性平均數。經查證，女性組長及女性老師對此效能得分仍是最低，也值得了解。

以往的研究結果，在人口統計變項的性別方面，有部分研究顯示，男性對組織效能的評價高於女性(林金福，1991；林朝夫，2000；鄭彩鳳，1996；蔡培林，1993；呂祝義，1996；盧心雨，2001；張輝雄，2001；黃開成，2006)；但也有部分的研究(吳璧如，1990；黃久芬，1996；游進年，1990；李佳霓，1999；吳勁甫，2003；林惠玲，2004)指出，性別與組織效能之間並無關係。由文獻可知，研究的結果傾向於男性所知覺的組織效能較女性為高。本研究得到的結果男性體育從業人員對組織效能的認知評價比女性高，與先前研究相同。

二、不同年齡人員在組織效能之差異比較

經過年齡組別人數調整，不同年齡的體育行政組織人員在組織效能各構面得分之差異，採用單因子變異數分析，結果如表 4-19，說明如下：

表4-19 不同年齡在組織效能各構面之變異數分析摘要表

組織效能模型	構面	各年齡平均數			F	P	比較
		25-34 歲	35-44 歲	45 歲以上			
		(1) n=139 人	(2) n=128 人	(3) n=63 人			
理性目標模型	方向與目標清晰度	11.73	11.66	12.43	5.11	.007*	3>1,2
	生產量與工作完成	12.03	12.19	12.46	1.57	.209	—
開放系統模型	外部支持與成長	10.65	11.09	11.29	2.70	.069	—
	革新與適應	11.40	11.38	11.92	2.25	.107	—
人群關係模型	承諾與士氣	11.41	11.42	12.08	3.69	.026*	3>1
	參與和開放	11.41	11.49	12.13	3.72	.025*	3>1
內部過程模型	正式化與資訊管理	11.68	11.91	12.25	2.56	.079	—
	穩定與控制	10.85	10.89	11.57	3.34	.037*	3>1
整體效能	—	91.16	92.03	96.13	4.38	.013*	3>1

※使用 $\alpha = .05$ 考驗顯著水準，查表臨界值 $F(2,327) = 3.02$ 。

(一) 理性目標模型效能：不同年齡組別在「方向與目標清晰度」構面有顯著差異，45歲以上的人平均數大於45

歲以下「25-34歲」及「35-44歲」二組別的人。

- (二) 人際關係模型效能：其中「承諾與士氣」及「參與和開放」二構面都達顯著差異，二構面均是「45歲以上」的人平均數大於「25-34歲」的人。
- (三) 內部過程模型效能：其中「穩定與控制」構面達顯著差異，同樣是「45歲以上」者大於「25-34歲」者。
- (四) 整體效能達顯著差異，同樣是「45歲以上」者大於「25-34歲」者。

「方向與目標清晰度」是指體育行政及體育健康教學的目標是否明確，是否讓學生身心健康且能知、能行及能思。在此方面，45歲以上的資深人員持肯定的態度，認為成效顯著，而45歲以下的資淺人員則認為沒有很好的成效。

「人際關係模型效能」是組織效能中得到第二高分的模型。其中「承諾與士氣」及「參與和開放」二構面均顯示「45歲以上」的從業人員對此評價高於「25-34歲」者。長者累積較長的年資，公職經驗豐富，同事情誼較深，辦理業務較得心應手，工作調動機率小，組織承諾高，加上頗能調適期望與實際差距之心理，因而可以感受到較高的組織效能。因此在「內部過程模型效能」之「穩定與控制」構面資深者也有同樣的認知。

綜觀從前的研究，大多數的研究結果顯示年長者對組織效能的知覺較高，且對其評價較佳（李佳霓，1999；吳璧如，1990；林金福，1992；林朝夫，2000；黃久芬，1996；游進年，1990；曾慶昌，1999；鄭彩鳳，1996；蔡培林，1993；盧心雨，2001；張輝雄，2001），與本研究結果相同。

三、不同學歷人員在組織效能之差異比較

由表 4-20 的結果得知，不同學歷的體育行政組織人員在組織效能各構面分數之差異均未達顯著水準 ($F(3, 326) = 2.62$, $p > .05$)，顯示體育行政組織人員對組織效能的認知，並不因學歷的不同而有所差異。即使是碩博士得分也無差異，這和一般人認為高學歷應該有高認知及高評價的想法不同。

表 4-20 不同學歷在組織效能之變異數分析摘要表

組織效能模型	代號 構面	學歷				F	P	比較
		高中 (1) 2 人	專科 (2) 12 人	大學 (3) 245 人	碩博士 (4) 71 人			
理性目標模型	方向與目標清晰度	12.50	11.58	11.81	11.94	.31	.82	—
	生產量與工作完成	12.00	11.75	12.14	12.37	.66	.58	—
開放系統模型	外部支持與成長	13.00	10.67	10.93	10.97	.76	.52	—
	革新與適應	12.50	11.17	11.51	11.46	.36	.79	—
人群關係模型	承諾與士氣	12.50	11.75	11.46	11.77	.86	.46	—
	參與和開放	12.50	11.25	11.62	11.48	.41	.75	—
內部過程模型	正式化與資訊管理	13.00	11.50	11.83	12.07	.84	.47	—
	穩定與控制	12.50	10.83	10.95	11.18	.69	.56	—
整體效能	—	100.50	90.50	92.24	93.25	.60	.62	—

使用 $\alpha = .05$ 考驗顯著水準，查表臨界值 $F(3, 326) = 2.62$ 。

先前之研究結果在教育背景與組織效能的關係方面，有些研究(方德隆，1986；游進年，1990；蔡秋桂，1993；呂祝義，1994；黃久芬，1996；李佳霓，1999；林朝夫，2000；曾慶昌，1999；張輝雄，2001；洪碧珠，2004；涂靜容，2005；林柏賢，2006；黃開成，2006)指出，不同教育背景在組織效能上有差異；然而亦有部分的研究顯示，教育背景在組織效能上沒有差異(吳璧如，1990；蔡芬卿，1998；吳勁甫，2003)。由此可知，教育背景與組織效能之關係尚無明確的結論。

本研究雖然沒有達顯著差異，但是，由整體效能及大部分效能構面的得分比較，有碩博士學位之體育從業人員比其他學歷的從業人員略高，這也顯出一點趨勢，所以鼓勵同仁在職進修有其效果與必要性。在另外統計數據發現，整體效能中男性碩博士得分94.3、大學生93.7；而女性大學生90.4、碩博士92.1，由得分顯示，女性大學生對組織效能認知的評價最低。

四、不同專業科系人員在組織效能之差異比較

由表4-21之結果得知，不同專業科系的體育行政組織人員在組織效能各類型得分之差異，除了「人際關係模型效能」未達顯著差異，其他類型均有顯著差異存在，經進行雪費法（Scheffe Method）事後比較，結果如下：

表4-21 不同專業科系在組織效能各構面之變異數分析摘要表

組織效能模型	構面	科系			F	P	比較
		體育運動	健康教育	其他			
		(1) 167人	(2) 29人	(3) 134人			
理性目標模型	方向與目標清晰度	12.08	11.48	11.60	3.85	.022*	1>3
	生產量與工作完成	12.40	11.45	12.04	5.17	.006*	1>2
開放系統模型	外部支持與成長	10.97	9.83	11.14	5.14	.006*	1,3>2
	革新與適應	11.56	10.86	11.54	2.01	.135	—
人群關係模型	承諾與士氣	11.50	11.41	11.62	.25	.782	—
	參與和開放	11.68	11.10	11.56	1.26	.285	—
內部過程模型	正式化與資訊管理	12.01	11.10	11.89	3.52	.031*	1>2
	穩定與控制	10.92	10.55	11.20	2.78	.064	—
整體效能	—	93.13	87.79	92.60	3.85	.022*	1>2

※使用 $\alpha = .05$ 考驗顯著水準，查表臨界值 $F(2,327) = 3.02$ 。

- (一) 理性目標模型：不同科系組別在「方向與目標清晰度」構面有顯著差異，「體育科系」者平均數大於「其他科系」者。在「生產量與工作完成」構面也有顯著差

- 異，「體育科系」者大於「健康科系」者。
- (二) 開放系統模型：「外部支持與成長」構面達顯著差異，「體育科系」及「其他科系」大於「健康科系」者。
- (三) 內部過程模型：「正式化與資訊管理」構面達顯著差異，「體育科系」者大於「健康科系」者。
- (四) 「整體效能」達顯著差異，結果仍是「體育科系」者大於「健康科系」者。

「體育科系」在學校體育行政人員佔有1/2，是屬於健體領域的專業份子，照理講，對體育行政的組織效能本來就應該比其他科系持有更高的肯定與評價。如果主導者對自己的專業領域還抱著敷衍、漠視的態度，那麼這個領域將註定被淘汰、被取代，這將是個危險的警訊。

在上一節組織文化的結果，「體育運動科系」的人員除了「理性文化」與其他科系都得高分以外，在「發展文化」、「共識文化」及「科層文化」都是表現最突出。但是，在組織效能的成效上卻不如預期，預測可達顯著差異的「革新與適應」、「承諾與士氣」、「參與和開放」及「穩定與控制」的表現，卻與其他科系人員之間完全沒有差異。反而，在組織文化中未達顯著的構面「理性文化」，其相對的組織效能中「理性目標模型效能」構面確有極大的差異，其中「方向與目標清晰度」構面，「體育科系」的人員比「其他科系」的認知高；在「生產量與工作完成」構面則比「健康科系」的認知高。另外，雖然，大家都肯定「內部過程模型」的「正式化與資訊管理」構面，但是，「健康科系」三題得分平均有3.70高分，與「體育科系」4.00分之間，仍有差異。

五、不同職稱人員在組織效能之差異比較

由表 4-22 之結果得知，不同職稱的體育行政組織人員在組織效能模型之得分，在「人群關係模型」、「內部過程模型」達顯著水準 ($F(4, 325) = 2.39, p < .05$)，進一步進行雪費法比較，發現各構面差異情形：

- (一) 人群關係模型二個構面中「承諾與士氣」達顯著差異，「主任」的得分比「組長」、「老師」高。
- (二) 內部過程模型：對「正式化與資訊管理」及「穩定與控制」二個構面都達顯著差異，其中「正式化與資訊管理」構面「主任」的得分比「老師」高。「穩定與控制」也是「主任」的得分比「老師」高。
- (三) 整體效能也達顯著差異，看出「主任」對學校體育行政組織效能持有超高的肯定與認同。

表 4-22 不同職稱在組織效能各構面之變異數分析摘要表

組織效能模型	代號 構面	職稱					F	P	比較
		主任 (1) 48	組長 (2) 99	老師 (3) 164	教練 (4) 12	護士 (5) 7			
理性目標模型	方向與目標清晰度	12.29	11.96	11.59	12.17	12.14	2.12	.078	—
	生產量與工作完成	12.58	12.25	11.98	12.58	12.00	1.65	.162	—
開放系統模型	外部支持與成長	11.44	10.81	10.82	11.25	11.71	1.30	.271	—
	革新與適應	11.88	11.63	11.30	11.58	11.43	1.19	.316	—
人群關係模型	承諾與士氣	12.25	11.40	11.39	11.33	12.57	3.12	.015*	1>2,3
	參與和開放	11.88	11.70	11.38	11.50	12.71	1.65	.162	—
內部過程模型	正式化與資訊管理	12.48	11.95	11.62	12.17	12.43	2.84	.024*	1>3
	穩定與控制	11.67	11.23	10.66	10.75	11.71	3.36	.010*	1>3
整體效能	—	96.46	92.93	90.73	93.33	96.71	2.80	.026*	1>3

使用 $\alpha = .05$ 考驗顯著水準，查表臨界值 $F(4, 325) = 2.39$ 。

不同職位人員在組織效能不同的認知表現，顯現出「主任」與「老師」在「人群關係模型」及「內部過程模型」的

認知態度相當分歧，在前一節討論組織文化時，「主任」和「老師」在「發展文化」與「共識文化」有極大不同的表現，在本節中探討的「組織效能」中，則在「人群關係模型」的「承諾與士氣」有顯著差異，主任的得分比組長及老師高。另外在「內部過程模型效能」中「穩定與控制」及「正式化與資訊管理」主任的得分則比老師高。所以，未來要解決的是學校體育行政組織中「主任」與「老師」之間意見的相左與態度的對立。組長的確是中間的橋樑與潤滑劑，必須扮演好溝通與傳達的角色，才能改善如此現象。

較多的研究顯示，擔任主管職位（兼任行政）者對其組織效能的感受較深，且評價亦較高（方德隆，1986；吳璧如，1990；林朝夫，2000；曾慶昌，1999；鄭彩鳳，1996；蔡培林，1994；張輝雄，2001；吳勁甫，2003；洪碧珠，2004；），本研究結果相同。

六、不同婚姻狀態人員在組織效能之差異比較

由表4-23的結果得知，不論是已婚或未婚，學校體育行政人員在組織效能各構面均未達顯著差異。

表 4-23 不同婚姻在組織效能各構面之 t 考驗分析摘要表

組織效能模型	構面	婚姻狀態		t	P	比較
		已婚 n=102 人	未婚 n=128 人			
理性目標模型	方向與目標清晰度	11.90	11.73	.884	.377	—
	生產量與工作完成	12.27	12.02	1.342	.180	—
開放系統模型	外部支持與成長	11.04	10.77	1.180	.239	—
	革新與適應	11.47	11.54	-.365	.715	—
人群關係模型	承諾與士氣	11.58	11.48	.477	.634	—
	參與和開放	11.67	11.44	1.132	.258	—
內部過程模型	正式化與資訊管理	11.97	11.73	1.227	.221	—
	穩定與控制	11.03	10.95	.368	.713	—
整體效能	—	92.93	91.68	.975	.330	—

※使用 $\alpha = .05$ 考驗顯著水準，查表臨界值 $t_{(328)} = 1.96$ 。

先前研究結果顯示，已婚或未婚的組織成員對組織效能的評價有顯著差異，可是，在學校組織效能的相關文獻仍然很少將婚姻狀況作為人口變項，僅有四篇（陳淑嬌，1989；蔡秋桂，1993；鍾安宜，2001；張思綺，2002）。研究結果均指出，婚姻狀況對組織效能的知覺有顯著差異，這是與本研究不同的地方。學校體育行政人員及健康與體育領域的從業人員不會因為已婚或未婚，或對家庭的角色的更換而影響組織的效能，所以，任用或甄補人員時，不能對婚姻狀態有所偏執。

七、在該校服務年資不同在組織效能之差異比較

由表 4-24 的結果得知，學校體育行政人員在該校服務年資不同，對組織效能的各項構面的得分比較，只有在「內部過程模型」中之「穩定與控制」這個構面達顯著差異 ($F(3, 326) = 2.62, p < .05$)。

表 4-24 不同單位年資在組織效能之變異數分析摘要表

組織效能模型	代號 構面	單位年資				F	P	比較
		5 年以下	6-10 年	11-15 年	16 年以上			
		(1) 129 人	(2) 114 人	(3) 53 人	(4) 34 人			
理性目標模型	方向與目標清晰度	11.64	12.04	11.62	12.24	2.07	.104	—
	生產量與工作完成	11.96	12.28	12.19	12.59	1.68	.171	—
開放系統模型	外部支持與成長	10.82	10.84	11.23	11.26	.87	.457	—
	革新與適應	11.47	11.44	11.53	11.74	.26	.854	—
人群關係模型	承諾與士氣	11.43	11.40	11.77	12.06	1.69	.168	—
	參與和開放	11.56	11.39	11.81	11.91	1.08	.358	—
內部過程模型	正式化與資訊管理	11.84	11.70	12.06	12.32	1.40	.244	—
	穩定與控制	10.97	10.73	11.15	11.82	2.90	.035*	4 > 2
整體效能	—	91.70	91.82	93.36	95.94	1.50	.216	—

使用 $\alpha = .05$ 考驗顯著水準，查表臨界值 $F(3, 326) = 2.62$ 。

經雪費法比較顯示，在校「16年以上」者對「穩定與控制」的認知分數比「6-10年」者高。表示，在該校服務時日愈久，愈能感受依法行政的重要性，也深深體會團隊紀律給組織帶來的穩定與進步。

在單位（機構）年資與組織效能之關係方面，以往的研究者較少將單位年資列入研究變項，有部分的研究顯示，單位年資深者其對組織效能之評價較高（曾慶昌，1999；鄭彩鳳，1996），本研究結果顯示，在校「16年以上」者對「穩定與控制」的認知分數比「6-10年」者高，與先前研究結果有部分相同。

八、不同教職年資在組織效能之差異比較

由表4-25的結果得知，不同教職年資的體育行政組織人員在組織效能各類型及各構面的得分，只有「理性目標模型效能」中之「方向與目標清晰度」構面達顯著差異（ $F(2, 327) = 3.02$ ， $p < .05$ ），經雪費法比較顯示，在此構面中教職年資在「21年以上」者之得分，顯著高於「10年以下」者。

表 4-25 不同教職年資在組織效能之變異數分析摘要表

組織效能模型	代號 構面	教職年資			F	P	比較
		10年以下	11-20年	21年以上			
		(1) 196人	(2) 95人	(3) 30人			
理性目標模型	方向與目標清晰度	11.74	11.78	12.46	3.17	.043*	3 > 1
	生產量與工作完成	12.11	12.17	12.49	.88	.415	—
開放系統模型	外部支持與成長	10.80	11.15	11.15	1.20	.302	—
	革新與適應	11.41	11.52	11.85	.97	.381	—
人群關係模型	承諾與士氣	11.40	11.64	12.03	2.30	.102	—
	參與和開放	11.42	11.79	11.85	1.81	.166	—
內部過程模型	正式化與資訊管理	11.75	12.02	12.18	1.50	.224	—
	穩定與控制	10.83	11.17	11.49	2.35	.097	—
組織效能模型	—	91.46	93.23	95.49	2.39	.094	—

使用 $\alpha = .05$ 考驗顯著水準，查表臨界值 $F(2, 327) = 3.02$ 。

在年資與組織效能的關係方面，研究結果則較為一致。許多文獻指出，年資較深者對其組織效能的評價較佳(方德隆，1986；李佳霓，1999；呂祝義，1994；吳璧如，1990；林金福，1992；林朝夫，2000；黃久芬，1996；游進年，1990；曾慶昌，1999；鄭彩鳳，1996；蔡培林，1993；盧心雨，2001；羅錦財，2001；蔡榮福，2003；邱永樵，2004；吳岳保，2006；吳璧如，1990；呂祝義，1994；林柏賢，1994)，本研究雖然只有少部份相同，但是，數據證明，21年以上年資的行政人員，每一構面的平均數都比其他21年以下年資者高。

九、任職學校規模大小在組織效能之差異比較

由表4-26的結果得知，在不同規模大小學校任教之學校體育行政組織人員，在組織效能各構面得分，均未達顯著差異水準 ($F(3, 326) = 2.62, p > .05$)，由此得知：教職員不會因學校的規模大小不同對組織效能的認知而有所差別。

表 4-26 不同學校規模在組織效能之變異數分析摘要表

組織效能模型	代號 構面	任職學校規模				F	P	比較
		3-9 班	10-18 班	19-27 班	28 班以上			
		(1) 57 人	(2) 61 人	(3) 32 人	(4) 180 人			
理性目標模型	方向與目標清晰度	11.79	11.46	12.09	11.93	1.52	.209	—
	生產量與工作完成	12.04	11.84	12.75	12.23	2.50	.059	—
開放系統模型	外部支持與成長	11.35	10.52	10.59	11.01	2.02	.111	—
	革新與適應	11.75	11.02	11.53	11.57	1.99	.116	—
人群關係模型	承諾與士氣	11.88	11.20	11.34	11.59	1.66	.175	—
	參與和開放	11.81	11.39	11.31	11.62	.78	.509	—
內部過程模型	正式化與資訊管理	11.95	11.69	12.38	11.83	1.23	.297	—
	穩定與控制	11.53	10.74	10.84	10.96	1.85	.138	—
組織效能模型	—	94.09	89.85	92.84	92.73	1.52	.210	—

使用 $\alpha = .05$ 考驗顯著水準，查表臨界值 $F(3, 326) = 2.62$ 。

由文獻中可以發現「學校規模」的大小對組織效能的感知有顯著差異(方德隆, 1986; 吳清山, 1989; 游進年, 1990; 林金福, 1992; 李佳霓, 1999; 呂祝義, 1994; 吳勁甫, 2003; 吳璧如, 1990), 而本研究結果不同。所以學校規模大小對組織文化知覺高低, 視研究對象的不同而定。本研究有一半以上受測者都是28班以上的體育從業人員, 也許是其他規模大小學校之樣本數未達標準, 所以未能顯現差異。但是, 以數據觀察, 似乎規模在「3-9班」的小學校人員, 在整體效能上有較高的價值認知。

十、不同背景在組織效能之差異綜合討論

不同背景人員在組織效能之差異比較, 經過 t 考驗及單因子變異數分析結果發現: 九種不同背景變項, 只有性別、年齡、專業科別及職稱等四項有較顯著的差異。

表 4-27 不同背景變項對組織效能構面的得分差異情形一覽表

背景變項	性別	年齡	學歷	科系	職稱	婚姻	該校年資	教職年資	學校規模
組織效能 構面									
理性目標模型 方向與目標清晰度		v		v				v	
生產量與工作完成	v			v					
開放系統模型 外部支持與成長	v			v					
革新與適應									
人群關係模型 承諾與士氣	v	v			v				
參與和開放	v	v							
內部過程模型 正式化與資訊管理				v	v				
穩定與控制		v			v		v		
整體效能	v	v		v	v				

打 v 者, 在不同背景變項的人員對組織效能構面的得分有顯著差異。

在該校年資雖有差異, 但只有在「內部過程模型」中之「穩定與控制」一個構面有差異, 其中, 在該校服務「16年以上」者對「穩定與控制」的認知分數比「6-10年」者高。

顯示，在該校服務時日愈久，愈能感受依法行政的重要性，也深深體會團隊紀律給組織帶來的穩定與進步。

另外，在教職年資雖有差異，但只有在「理性目標模型效能」中之「方向與目標清晰度」一個構面有差異，其中，教學經驗在「21年以上」的資深人員比「21年以下」的資淺人員在此構面分數較高，顯示，教學經驗在「21年以上」的資深人員肯定體育行政及體育健康教學的目標明確，讓學生達到身心健康，且能知、能行及能思的目標。

由表4-27得知，不同學歷、婚姻及學校規模在組織效能的認知上沒有差異，在此就略過不談，僅就不同性別、年齡、職稱及專業科系等背景做綜合討論，分述如下：

- (一) 受試者在不同年齡及不同專業科系下對「理性目標模型效能」之「方向與目標清晰度」的構面的認知有顯著差異，結果顯示，「45歲以上的資深人員」及「體育科系」的人員對學校體育所擬定之目標、策略、方向與同仁工作表現的評量方式等效能有較高的肯定與評價。而「45歲以下」及「其他科系」人員表示這方面有要加強的地方。
- (二) 受試者在不同性別及不同專業科系下對「理性目標模型效能」之「生產量與工作完成」的構面的認知有顯著差異，結果顯示，「男性」及「體育科系」的人員確信體育運動及健康計畫對學生體適能提升，運動人口的增加，及對運動欣賞力與興趣的培養有極大正面效果，雖然男女從業人員都有很高評價，但是以男性對此的評價比女性高。
- (三) 受試者在不同性別及不同專業科系下對「開放系統模

型效能」之「外部支持與成長」構面的認知有顯著差異，結果顯示，大部分男性認為健體領域沒有做好與外界學者、士紳及民代的溝通與交流，也沒有獲得外界的贊助，所以分數偏低，而且女性從業人員對此更不滿意。經查證，女性組長及女性老師對此效能得分最低。「健康科系」的人員對此的評價更低，無論男女均認為沒有做到外部支持與成長的組織效能。

(四) 受試者在不同性別、年齡及職稱下對「人群關係模型效能」之「承諾與士氣」構面的認知有顯著差異，結果顯示，「45歲以上」、「男性」及「主任」在此部分有較高的評價。長者對同事情誼較深厚，工作調動機率小，組織承諾高，因而可以感受到較高的組織效能；男性在此部分也比女性評價高；另外，主任也是對此評價最高的。其中，女性組長及女性老師對此效能得分最低，不滿意團隊在這方面的表現。

(五) 受試者在不同性別及不同年齡對「人群關係模型效能」之「參與與開放」構面的認知有顯著差異，結果顯示，「45歲以上」及「男性」在此部分有較高的評價。他們都認為學校體育行政組織能讓成員參與決策，大家都有包容與關懷的心，所以，對此評價高。而女性組長及女性老師對此效能評價最低，也許她們認為，組織中的決策都被一群人把持，根本沒有參與意見的機會，這點也值得後續研究揭曉。

(六) 受試者在不同專業科系及不同職稱對「內部過程模型效能」之「正式化及資訊管理」構面有顯著差異：其中「體育科系」及「主任」認為學校體育都是專業管

理與分工，行政是依規行事，重視書面建檔及資訊管理，所以，給予高評價。但是，「健康科系」及一般「老師」則認為沒有完全做到公正無私，資訊管理也未完全普及，所以，有進步的空間，因此與「體育科系」及「主任」意見相左。

- (七) 受試者在不同年齡及職稱在「內部過程模型效能」之「穩定與控制」構面有顯著差異：「45歲以上者」及「主任」認為學校體育都是依法行政，依照法定標準考核，經費編列及開支均合情合法，一切都在穩定與控制中，所以，給予高評價。但是，「25-34歲者」及「老師」則認為沒有完全依照法律，還有很多未臻完善的地方，所以，認知與態度有對立的情形。

綜合上述結果發現（如表4-28），學校體育行政人員對組織效能的認知仍有很多不同的看法，以整體效能來講，還是存著男女對立；資深者與資淺者不同調；體育科系、其他科系與健康科系的主張不一；及主任、組長和老師沒有共識的情形。所以，身為主管級的主任與組長是否發現這些問題，要用什麼方法來做解決，這是很重要的當務之急。往往我們都被亮麗的平均分數所迷惑，認為差距不大，就能相安無事。星星之火可以燎原，如果不能防範未然，可能，就是學校體育行政組織的成敗關鍵，最終無法達成體育與健康領域的目標，也無法達到教育的目的。希望，學校體育從業人員針對以上所發現的問題，能探究真正的原因，尋求解決之道，以塑造更完善的組織文化，創造更完美的組織效能。

表 4-28 不同背景變項對組織文化與組織效能構面有顯著意見者

構面	背景變項	性別	年齡	科系	職稱
組織文化	理性文化				
	發展文化			健康科系	老師
	共識文化	女性	45 歲以下	健康科系	老師
	科層文化	女性老師組長		健康科系	
組織效能					
理性目標	方向與目標清晰度		45 歲以下	其他科系	
	生產量與工作完成	女性		健康科系	
開放系統	外部支持與成長	女性		健康科系	
	革新與適應				
人群關係	承諾與士氣	女性老師組長	25-34 歲		老師和組長
	參與和開放	女性老師組長	25-34 歲		
內部過程	正式化與資訊管理			健康科系	老師
	穩定與控制		25-34 歲		老師

第五節學校體育行政組織文化與組織效能之關係

為瞭解學校體育行政組織文化（理性文化、發展文化、共識文化、科層文化）與組織效能（方向與目標清晰度、生產量與工作完成、革新與適應、外部支持與成長、參與和開放、士氣與承諾、控制與穩定、正式化與資訊管理）之關係，本研究以皮爾森積差相關法來檢視其相關情形（如表4-29）。

表4-29 組織文化與組織效能之相關係數表

變項	構面	相關				
		理性文化	發展文化	共識文化	科層文化	整體文化
理性目標模型	方向與目標清晰度	.504(**)	.612(**)	.618(**)	.550(**)	.675(**)
	生產量與工作完成	.528(**)	.547(**)	.600(**)	.534(**)	.651(**)
開放系統模型	外部支持與成長	.502(**)	.544(**)	.512(**)	.525(**)	.614(**)
	革新與適應	.589(**)	.625(**)	.563(**)	.581(**)	.695(**)
人群關係模型	承諾與士氣	.509(**)	.579(**)	.658(**)	.574(**)	.685(**)
	參與和開放	.499(**)	.605(**)	.580(**)	.552(**)	.660(**)
內部過程模型	正式化與資訊管理	.529(**)	.603(**)	.661(**)	.574(**)	.699(**)
	穩定與控制	.508(**)	.615(**)	.589(**)	.643(**)	.694(**)
整體效能		.657(**)	.746(**)	.751(**)	.715(**)	.846(**)

※上述相關顯著性 $P = .000 < .05$ ，均達顯著水準。

從表4-29中可知，組織文化與組織效能各構面的相關係數介於.499～.661之間，兩者間存有中度的正相關。但是，在整體效能及整體文化之相關高達.846，有高度的正相關。也就是說，學校體育行政人員在組織文化的得分愈高，其組織效能的得分愈高。

首先，在「理性文化」構面與組織效能各構面間均有相關，係數介於.499～.589之間。而相關係數最高者為「革新與適應」，然後依次為「正式化與資訊管理」、「生產量與

工作完成」、「承諾與士氣」、「控制與穩定」、「方向與目標清晰度」、「外部支持與成長」，而以「參與和開放」為最低。由此可知，組織成員重視效率，以目標為取向的同時，這種「理性文化」，也會促進組織為適應外在環境而做的改革與創新。

其次，「發展文化」構面與組織效能各構面間，相關係數介於.544~.625之間。相關最高的是「革新與適應」，次高者為「控制與穩定」，而後依序為「方向與目標清晰度」、「參與和開放」、「正式化與資訊管理」、「士氣與承諾」、「生產量與工作完成」，而以「外部支持與成長」為最低。在這部分，「發展文化」與其相對應的「開放系統模型效能」之構面「革新與適應」相呼應，在相關係數.589最高。但是，與其相對應的「外部支持與成長」卻是相關最低。

再就「共識文化」構面與組織效能各構面而言，相關係數介於.512~.661之間。其高低之順序為：「正式化與資訊管理」、「士氣與承諾」、「方向與目標清晰度」、「生產量與工作完成」、「控制與穩定」，接著依次為「參與和開放」、「革新與適應」、「外部支持與成長」。這部份，「共識文化」與「正式化與資訊管理」之相關係數.661最高，由此可見，組織內部人員有高度參與感與歸屬感，會影響組織內部正常運作與資訊管理之健全。

而「科層文化」構面與組織效能各構面間，相關係數介於.525~.643之間。其高低之次序為：「控制與穩定」、「革新與適應」、「正式化與資訊管理」、「士氣與承諾」、「參與和開放」、「方向與目標清晰度」、「生產量與工作完成」、「外部支持與成長」。在這部份，「科層文化」與「控制與

穩定」構面相關係數 .643 最高，有達到相對呼應的效果。

綜括言之，組織文化與組織效能間的各構面相關程度極為接近，其最高與最低係數之差僅 .162。組織文化的各構面均與組織效能的各構面呈現正相關。

許多研究結果皆顯示，組織文化與組織效能之關係呈高度正相關（吳璧如，1990；林朝夫，2000；陳培文，1995；曾慶昌，1999；鄭彩鳳，1996；蔡培儀，1997；蔡芬卿，1998；盧心雨，1991；林惠玲，2004；涂靜容，2005；余麗華，2005）。換言之，組織成員對其組織文化的知覺愈深，其組織效能亦愈高。因此，組織文化能明顯的影響組織效能。本研究在組織文化與組織效能各構面間呈現中度正相關，但在整體文化與整體效能之間亦達高度正相關，這與過去的文獻有一致的結果。

依常理推論，「組織文化」及「組織效能」呈現高度趨同之契合狀態，那麼「理性文化」與「理性目標模型效能」各構面之相關程度應該比其他三種組織效能模型的相關來得高才對。而其他「發展文化」、「共識文化」及「科層文化」與其相契合之「開放系統模型效能」、「人群關係模型效能」及「內部過程模型效能」之各構面相關係數也應該相對最高。事實，並不如此，這可以說明學校體育行政各種組織文化與組織效能間存有高度的交叉重疊、相互影響的關係。茲將本研究所得結果歸納如下：

- 一、在「理性文化」構面而言，與它關係程度最高的組織效能構面是「革新與適應」，而「革新與適應」是屬於「開放系統模型效能」，不屬於「理性目標模型效能」構面。由此可知，「理性文化」與「理性目標模型效能」構面

之間雖然有高度趨同之契合狀態，而相互之間的相關程度未必最高。

二、在「發展文化」構面而言，與它關係程度最高的組織效能構面是「革新與適應」，而「革新與適應」正好屬於「開放系統模型效能」。由此可知，「發展文化」對「開放系統模型效能」構面之間有高度趨同之契合狀態，則相互之間的相關程度最有可能最高。

三、在「共識文化」構面而言，與它關係程度最高的組織效能構面是「正式化與資訊管理」，而「正式化與資訊管理」是屬於「內部過程模型效能」，而不屬於「人群關係模型效能」構面。由此證明，「共識文化」對「人群關係模型效能」構面之間雖然有高度趨同之契合狀態，而相互之間的相關程度未必最高。

四、在「科層文化」構面而言，與它關係程度最高的組織效能構面是「穩定與控制」，而「穩定與控制」正好屬於「內部過程模型效能」。由此可知，「科層文化」對「內部過程模型效能」構面之間有高度趨同之契合狀態，則相互之間的相關程度最有可能最高。

由此可證，學校體育行政各種組織文化與組織效能間存有高度的交叉重疊及相互影響的關係。也證明所有的組織文化構面均能影響組織效能之全部構面。此結果亦證實過去研究者在組織文化與組織效能關係之論點。

第六節 學校體育行政組織文化對其組織效能之預測

本研究為進一步探討學校體育行政組織文化對其組織效能之預測情形，以組織文化（理性文化、發展文化、共識文化、科層文化）為預測變項，並以組織效能的八個構面（方向與目標清晰度、生產量與工作完成、革新與適應、外部支持與成長、參與和開放、士氣與承諾、控制與穩定、正式化與資訊管理）及整體效能為效標變項，進行多元逐步迴歸分析，以考驗各預測變項對組織效能依變項之預測力。

以逐步迴歸分析策略來決定具有解釋力的預測變項，一般作法是投入多個預測變項後，由各變項與依變項的相關高低來決定每一個預測變項是否進入迴歸模型或淘汰出局，最後得到一個最少預測變項，而對依變項最多解釋力的最佳迴歸模型（邱皓政，2000）。根據多元逐步迴歸分析結果，學校體育行政組織文化對其組織效能各構面之預測情形（如表4-30）說明如下：

表4-30 組織文化各構面對組織效能各構面之多元逐步迴歸分析摘要表

依變項 組織效能構面	預測變項 投入順序	R	R ²	R ² 增加量	F 改變 顯著性	B	beta
方向與目標清晰度	共識文化	.618	.382	.382	203.16*	.151	.279
	發展文化	.657	.432	.050	28.58*	.145	.276
	科層文化	.677	.458	.026	15.38*	.120	.211
生產量與工作完成	共識文化	.600	.361	.361	184.96*	.188	.361
	理性文化	.636	.405	.044	24.43*	.112	.200
	科層文化	.652	.425	.020	11.44*	.106	.193
外部支持與成長	發展文化	.544	.296	.296	138.04*	.183	.284
	科層文化	.599	.358	.062	31.70*	.171	.246
	理性文化	.615	.378	.020	10.41*	.133	.188
革新與適應	發展文化	.625	.391	.391	210.56*	.187	.333
	理性文化	.680	.462	.071	43.23*	.156	.252
	科層文化	.703	.494	.032	20.33*	.144	.236
承諾與士氣	共識文化	.658	.433	.433	250.27*	.256	.451
	科層文化	.690	.477	.044	27.44*	.139	.232
	理性文化	.695	.483	.006	3.95*	.064	.105
參與和開放	發展文化	.605	.366	.366	188.95*	.180	.316
	科層文化	.650	.422	.057	32.14*	.151	.246
	共識文化	.660	.436	.014	7.97*	.110	.189
正式化與資訊管理	共識文化	.661	.438	.438	255.15*	.200	.363
	科層文化	.693	.480	.043	26.99*	.114	.197
	發展文化	.702	.493	.013	8.20*	.079	.147
	理性文化	.707	.500	.006	4.22*	.065	.109
穩定與控制	科層文化	.643	.413	.413	230.70*	.262	.392
	發展文化	.705	.497	.084	54.34*	.174	.282
	共識文化	.709	.503	.007	4.44*	.084	.132
整體效能	共識文化	.751	.564	.564	424.55*	.977	.266
	科層文化	.815	.664	.100	97.35*	1.129	.291
	發展文化	.840	.705	.041	45.29*	.979	.273
	理性文化	.848	.720	.015	16.83*	.645	.164

※上述相關顯著性 $P = .000 < .05$ ，均達顯著水準。

壹、組織文化對「方向與目標清晰度」之多元逐步迴歸分析

一、投入變項順序

從表 4-28 中，組織文化對「方向與目標清晰度」之多元逐步迴歸分析結果得知，共有三個預測變項臨界值 F 考驗顯著性小於 .05，所以被選入模型中。其投入順序分別為：1. 共識文化、2. 發展文化、3. 科層文化。只有理性文化這個預測變數因為與依變數偏相關係數 t 考驗未達到 .05 的統計顯著性，因此被終止，只留下最佳預測力的三個獨變項。

二、投入變項的預測力

由多元逐步迴歸分析結果得知，三個投入變項的整體預測力達 45.8% (R^2 累積量 = .458)，其中「共識文化」佔 38.2% 的預測力為最高；選入「發展文化」，增加 5.0%；最後為「科層文化」，再增加 2.6% 的預測力。

三、 β 係數

在 β 係數方面，三個變項分別為 .279、.276、.211，其中以「共識文化」的相對重要性最高。三個變項 β 係數都是正值，所以，「共識文化」、「發展文化」與「科層文化」對於「方向與目標清晰度」的影響皆為正向。

由上述分析結果可知，影響「方向與目標清晰度」的變項共有三個，其中以「共識文化」的預測力最強。體育行政人員在「共識文化」、「發展文化」與「科層文化」的得分愈高，其在「方向與目標清晰度」之得分亦愈高。但是，被排斥在外的「理性文化」並非完全沒有預測力，只是與最佳迴歸模型不合。其實，「理性文化」與「方向與目標清晰度」之相關也達 .504 之正相關，如以簡單迴歸分析，單獨預測其可達 25.4% ($R^2 = .254$) 預測力，只是預測力偏低。

貳、組織文化對「生產量與工作完成」之多元逐步迴歸分析

一、投入變項順序

從表 4-29 中，組織文化對「生產量與工作完成」之多元逐步迴歸分析結果得知，共有三個預測變項的選入臨界值 F 考驗顯著性小於 .05，所以被選入模型中，其投入順序分別為：1. 共識文化、2. 理性文化、3. 科層文化。另外發展文化這個預測變數因為與依變數偏相關係數 t 考驗未達到 .05 的統計顯著性，因此被終止，只留下最佳預測力的三個獨變項。

二、投入變項的預測力

由多元逐步迴歸分析結果得知，三個投入變項的整體預測力達 42.5% (R^2 累積量 = .425)，其中「共識文化」佔 36.1% 的預測力為最高；選入「理性文化」，增加 4.4%；最後為「科層文化」，再增加 2.0% 的預測力。

三、 β 係數

在 β 係數方面，三個變項分別為 .361、.200、.193，其中以「共識文化」的相對重要性最高。三個變項 β 係數都是正值，所以，「共識文化」、「理性文化」與「科層文化」對於「生產量與工作完成」的影響皆為正向。

由上述分析結果可知，在整體迴歸模型中，影響「生產量與工作完成」的變項共有三個，其中以「共識文化」的預測力最強，且體育行政組織人員在「共識文化」、「發展文化」與「科層文化」的得分愈高，其在「生產量與工作完成」之得分亦愈高。但是，被排斥在外的「發展文化」並非完全沒有預測力，只是與最佳迴歸模型不合。其實，「發展文化」與「生產量與工作完成」之平均數也達 .547 之正相關，如單獨預測也可達 29.9% ($R^2 = .299$) 之預測力。

參、組織文化對「外部支持與成長」之多元逐步迴歸分析

一、投入變項順序

從表 4-29 中，組織文化對「外部支持與成長」之多元逐步迴歸分析結果得知，共有三個預測變項的選入臨界值 F 考驗顯著性小於 .05，所以被選入模型中，其投入順序分別為：1. 發展文化、2. 科層文化、3. 理性文化。另外共識文化這個預測變數因為與依變數偏相關係數 t 考驗未達到 .05 的統計顯著性，因此被終止，只留下最佳預測力的三個獨變項。

二、投入變項的預測力

由多元逐步迴歸分析結果得知，三個投入變項的整體預測力達 37.8% (R^2 累積量 = .378)，其中「發展文化」佔 29.6% 的預測力為最高；選入「科層文化」，增加 6.2%；最後為「理性文化」，再增加 2.0% 的預測力。

三、 β 係數

在 β 係數方面，三個變項分別為 .284、.246、.188，其中以「發展文化」的相對重要性最高。三個變項 β 係數都是正值，所以，「發展文化」、「科層文化」與「理性文化」對於「外部支持與成長」的影響皆為正向。

由上述分析結果可知，在整體迴歸模型中，影響「外部支持與成長」的變項共有三個，其中以「發展文化」的預測力最強，且體育行政組織人員在「發展文化」、「科層文化」與「理性文化」的得分愈高，其在「外部支持與成長」之得分亦愈高。但是，被排斥在外的「共識文化」並非完全沒有預測力，只是與最佳迴歸模型不合。其實，「共識文化」與「外部支持與成長」之平均數也達 .512 之正相關，如單獨預測其預測力也可達 26.3% ($R^2 = .263$)。

肆、組織文化對「革新與適應」之多元逐步迴歸分析

一、投入變項順序

從表 4-29 中，組織文化對「革新與適應」之多元逐步迴歸分析結果得知，共有三個預測變項的選入臨界值 F 考驗顯著性小於 .05，所以被選入模型中，其投入順序分別為：1. 發展文化、2. 理性文化、3. 科層文化。另外共識文化這個預測變數因為與依變數偏相關係數 t 考驗未達到 .05 的統計顯著性，因此被終止，只留下最佳預測力的三個獨變項。

二、投入變項的預測力

由多元逐步迴歸分析結果得知，三個投入變項的整體預測力達 49.4% (R^2 累積量 = .494)，其中「發展文化」佔 39.1% 的預測力為最高；選入「理性文化」，增加 7.1%；最後為「科層文化」，再增加 3.2% 的預測力。

三、 β 係數

在 β 係數方面，三個變項分別為 .333、.252、.236，其中以「發展文化」的相對重要性最高。三個變項 β 係數都是正值，所以，「發展文化」、「理性文化」與「科層文化」對於「革新與適應」的影響皆為正向。

由上述分析結果可知，在整體迴歸模型中，影響「革新與適應」的變項共有三個，其中以「發展文化」的預測力最強，且體育行政組織人員在「發展文化」、「理性文化」與「科層文化」的得分愈高，其在「革新與適應」之得分亦愈高。但是，被排斥在外的「共識文化」並非完全沒有預測力，只是與最佳迴歸模型不合。其實，「共識文化」與「革新與適應」之平均數也達 .563 之正相關，如單獨預測其預測力也可達 37.1% ($R^2 = .317$)。

伍、組織文化對「承諾與士氣」之多元逐步迴歸分析

一、投入變項順序

從表 4-29 中，組織文化對「承諾與士氣」之多元逐步迴歸分析結果得知，共有三個預測變項的選入臨界值 F 考驗顯著性小於 .05，所以被選入模型中，其投入順序分別為：1. 共識文化、2. 科層文化、3. 理性文化。另外發展文化這個預測變數因為與依變數偏相關係數 t 考驗未達到 .05 的統計顯著性，因此被終止，只留下最佳預測力的三個獨變項。

二、投入變項的預測力

由多元逐步迴歸分析結果得知，三個投入變項的整體預測力達 48.3% (R^2 累積量 = .483)，其中「共識文化」佔 43.3% 的預測力為最高；選入「科層文化」，增加 4.4%；最後為「理性文化」，再增加 0.6% 的預測力。

三、 β 係數

在 β 係數方面，三個變項分別為 .451、.232、.105，其中以「共識文化」的相對重要性最高。三個變項 β 係數都是正值，所以，「共識文化」、「科層文化」與「理性文化」對於「承諾與士氣」的影響皆為正向。

由上述分析結果可知，在整體迴歸模型中，影響「承諾與士氣」的變項共有三個，其中以「共識文化」的預測力最強，且體育行政組織人員在「共識文化」、「科層文化」與「理性文化」的得分愈高，其在「承諾與士氣」之得分亦愈高。但是，被排斥在外的「發展文化」並非完全沒有預測力，只是與最佳迴歸模型不合。其實，「發展文化」與「承諾與士氣」之平均數也達 .579 之正相關，如單獨預測其預測力也可達 33.5% ($R^2 = .335$)。

陸、組織文化對「參與和開放」之多元逐步迴歸分析

一、投入變項順序

從表 4-29 中，組織文化對「參與和開放」之多元逐步迴歸分析結果得知，共有三個預測變項的選入臨界值 F 考驗顯著性小於 .05，所以被選入模型中，其投入順序分別為：1.發展文化、2.科層文化、3.共識文化。另外理性文化這個預測變數因為與依變數偏相關係數 t 考驗未達到 .05 的統計顯著性，因此被終止，只留下最佳預測力的三個獨變項。

二、投入變項的預測力

由多元逐步迴歸分析結果得知，三個投入變項的整體預測力達 43.6% (R^2 累積量 = .436)，其中「發展文化」佔 36.6% 的預測力為最高；選入「科層文化」，增加 5.7%；最後為「共識文化」，再增加 1.4% 的預測力。

三、 β 係數

在 β 係數方面，三個變項分別為 .316、.246、.189，其中以「發展文化」的相對重要性最高。三個變項 β 係數都是正值，所以，「發展文化」、「科層文化」與「共識文化」對於「參與和開放」的影響皆為正向。

由上述分析結果可知，在整體迴歸模型中，影響「參與和開放」的變項共有三個，其中以「發展文化」的預測力最強，且體育行政組織人員在「發展文化」、「科層文化」與「共識文化」的得分愈高，其在「參與和開放」之得分亦愈高。但是，被排斥在外的「理性文化」並非完全沒有預測力，只是與最佳迴歸模型不合。其實，「理性文化」與「參與和開放」之平均數也達 .499 之正相關，如單獨預測其預測力也可達 24.9% ($R^2 = .249$)。

柒、組織文化對「正式化與資訊管理」之多元逐步迴歸分析

一、投入變項順序

從表 4-29 中，組織文化對「正式化與資訊管理」之多元逐步迴歸分析結果得知，四個預測變項的選入臨界值 F 考驗顯著性均小於 .05，所以均被選入模型中，其投入順序分別為：1. 共識文化、2. 科層文化、3. 發展文化、4. 理性文化。

二、投入變項的預測力

由多元逐步迴歸分析結果得知，四個投入變項的整體預測力達 50.0% (R^2 累積量 = .500)，其中「共識文化」佔 43.8% 的預測力為最高；選入「科層文化」，增加 4.3%；選入「發展文化」，增加 1.3%，最後為「理性文化」，再增加 0.6% 的預測力。

三、 β 係數

在 β 係數方面，四個變項分別為 .363、.197、.147、.109，其中以「共識文化」的相對重要性最高。四個變項 β 係數都是正值，所以，「共識文化」、「科層文化」、「發展文化」及「理性文化」對於「正式化與資訊管理」的影響皆為正向。

由上述分析結果可知，在整體迴歸模型中，影響「正式化與資訊管理」的變項共有四個，其中以「共識文化」的預測力最強，且體育行政組織人員在「共識文化」、「科層文化」、「共識文化」與「理性文化」的得分愈高，其在「控制與穩定」之得分亦愈高。

捌、組織文化對「穩定與控制」之多元逐步迴歸分析

一、投入變項順序

從表 4-29 中，組織文化對「穩定與控制」之多元逐步迴歸分析結果得知，共有三個預測變項的選入臨界值 F 考驗顯著性小於 .05，所以被選入模型中，其投入順序分別為：1. 科層文化、2. 發展文化、3. 共識文化。另外理性文化這個預測變數因為與依變數偏相關係數 t 考驗未達到 .05 的統計顯著性，因此被終止，只留下最佳預測力的三個獨變項。

二、投入變項的預測力

由多元逐步迴歸分析結果得知，三個投入變項的整體預測力達 50.3% (R^2 累積量 = .503)，其中「科層文化」佔 41.3% 的預測力為最高；選入「發展文化」，增加 8.4%；最後為「共識文化」，再增加 0.7% 的預測力。

三、 β 係數

在 β 係數方面，三個變項分別為 .392、.282、.132，其中以「科層文化」的相對重要性最高。三個變項 β 係數都是正值，所以，「科層文化」、「發展文化」與「共識文化」對於「穩定與控制」的影響皆為正向。

由上述分析結果可知，在整體迴歸模型中，影響「穩定與控制」的變項共有三個，其中以「科層文化」的預測力最強，且體育行政組織人員在「科層文化」、「發展文化」與「共識文化」的得分愈高，其在「穩定與控制」之得分亦愈高。但是，被排斥在外的「理性文化」並非完全沒有預測力，只是與最佳迴歸模型不合。其實，「理性文化」與「穩定與控制」之平均數也達 .508 之正相關，如單獨預測其預測力也可達 25.8% ($R^2 = .258$)。

玖、組織文化對「整體效能」之多元逐步迴歸分析

一、投入變項順序

從表 4-29 中，組織文化對「整體效能」之多元逐步迴歸分析結果得知，四個預測變項的選入臨界值 F 考驗顯著性均小於 .05，所以均被選入模型中，其投入順序分別為：1. 共識文化、2. 科層文化、3. 發展文化、4. 理性文化。

二、投入變項的預測力

由多元逐步迴歸分析結果得知，四個投入變項的整體預測力達 72.0% (R^2 累積量 = .720)，其中「共識文化」佔 56.4% 的預測力為最高；選入「科層文化」，增加 10.0%；選入「發展文化」，增加 4.1%，最後為「理性文化」，再增加 1.5% 的預測力。

三、 β 係數

在 β 係數方面，四個變項分別為 .266、.291、.273、.164，其中以「科層文化」的相對重要性最高。四個變項 β 係數都是正值，所以，「共識文化」、「科層文化」、「發展文化」及「理性文化」對於「整體效能」的影響皆為正向。

拾、迴歸分析預測力綜合討論

綜合討論將以主要的預測變項來探討其在組織效能各構面之預測情形，以瞭解主要預測變項對該構面之影響程度；最後是探討整體組織文化對整體組織效能之預測情形。茲將組織文化對組織效能之預測情形討論如下：

一、主要預測變項對各構面預測之討論：

(一) 方向與目標清晰度

由研究結果得知，「共識文化」為「方向與目標清晰度」

之主要預測因素。亦即「共識文化」得分愈高者，該校在「方向與目標清晰度」之效能愈佳。兩者間之相關係數為.618，比其他組織文化的相關程度高。或許正由於組織成員的情誼深厚，參與討論活動頻繁，塑造了對團隊的凝聚力，所以，對於組織業務的規劃、執行方法達成共識，因此成員甚瞭解組織的目標與發展方向。

（二）生產力與工作完成

在「生產力與工作完成」方面，「共識文化」也是其主要之預測因素，表示在「共識文化」之得分愈高者，該校在「生產力與工作完成」之效能愈佳。同樣的道理，正由於組織成員的情誼深厚，溝通、討論活動頻繁，且共同參與事務，而對於組織業務的規劃、執行方法達成共識，因此成員甚瞭解其所屬組織的目標與發展方向。為了目標的達成，成員全力以赴，漸而達到體育與健康教育增進學生體能，提升學生對運動的欣賞力與興趣，以及運動人口倍增的效果。

（三）外部支持與成長

在「外部支持與成長」方面，「發展文化」為其主要之預測因素，顯示體育行政組織人員在「發展文化」上得分愈高者，知覺其所屬單位愈具有「外部支持與成長」之效能。學校重視「發展文化」的情形是主管洞悉社會變遷，鼓勵同仁創意、進修；老師主動積極在教學與訓練上求新求變，因此，該校在整體積極創新的風氣下，對外進行學術交流與外界建立良好的互動關係，在建教合作的措施下，獲得上級與外界肯定，更增加經費的挹注，而達到教學的提升，運動團隊的成長，學校因此而更具競爭力。

(四) 革新與適應

由於「發展文化」為「革新與適應」之主要預測因素，顯示體育行政組織人員在「發展文化」上得分愈高者，認為其所屬單位愈具有「革新與適應」之效能。易言之，學校體育行政組織愈強調持續創新、不斷改進教學品質及運動團隊的訓練效果，工作績效就會漸入佳境。如果主管充分授權，及給予部屬寬廣的自主空間，勉勵其勇於創新、嘗試新方法，那麼老師就會研發出多元、樂趣與休閒的教材，也會善用科技與教具，使學生學習效果提高。所以，校長與主任應力倡發展文化，以增進組織效能。

(五) 承諾與士氣

在「承諾與士氣」方面，「共識文化」為其主要之預測因素，顯示體育行政組織人員在「共識文化」上得分愈高者，則該校就愈具有「承諾與士氣」之效能。首先就工作士氣而言，楊振昇（1991）的研究結果指出，成員參與決定的行為愈明顯，其工作士氣愈高昂。黃景良（1998）在歸納過去的學校研究時發現，擴大教師參與校務的機會，可以提高士氣並增進組織效能。其次，就組織承諾而言，「組織的和諧，以及組織成員具有共識並共同信守組織規範，將可提高成員對組織的承諾（張瑞村，1998）。」所以，身為主管者應促進同仁間之和諧關係、強化成員的組織認同感、給予部屬充分的自主權、鼓勵同仁多元參與，並建立內部共識，如此才能確實提高成員的工作士氣與組織承諾。

(六) 參與和開放

在「參與和開放」方面，「發展文化」為其主要之預測因素，顯示體育行政組織人員在「發展文化」上得分愈高者，

則該校愈具有「參與和開放」之效能。因此，如果主管充分授權，及給予部屬寬廣的自主空間，勉勵其勇於創新、嘗試新方法，那麼部屬就會勇於參與事務，在工作崗位盡責盡力並積極充實自我能力，這樣就能夠真正地落實「參與和開放」之效能。

（七）正式化與資訊管理

由於「共識文化」為最能預測「正式化與資訊管理」之因素，顯示體育行政組織人員在「共識文化」之得分愈高者，認為其所屬單位在重視規章與檔案文書管理的「正式化與資訊管理」之效能表現愈佳。「共識文化」是擴大教師參與校務的機會，主管者促進同仁間之和諧關係、強化成員的組織認同感，追求組織內部的共識。因此而強化內部的向心力，也促成成員依章行事、公正無私的作風，並著重內部作業的控管與嚴謹的檔案處理，使得「正式化與資訊管理」之效能適當彰顯出來。

（八）控制與穩定

在「控制與穩定」方面，「科層文化」為其主要之預測因素，表示體育行政組織人員在「科層文化」上得分愈高者，認為其所屬單位愈具有「控制與穩定」之效能。由此可知，如果主管及部屬均能依法行政、權責分明，並能遵守團體規範，那麼就可達到層層控管與維持穩定運作的組織效能。

總體而言，本研究發現：1.「共識文化」能有效預測四個組織效能構面：「方向與目標清晰度」、「生產量與工作完成」、「承諾與士氣」及「正式化與資訊管理」等；2.而「發展文化」則能有效預測三個組織效能構面：「外部支持與成長」，「革新與適應」及「參與和開放」等；3.最後，

「科層文化」有效預測一個組織效能構面「穩定與控制」。

由上述發現，「共識文化」影響學校體育組織效能之層面非常的廣，學校體育組織人員對組織文化的認知與評價以「共識文化」為最高，的確它是最具影響力的組織文化。是以，學校體育行政組織如欲提升其組織效能，首應強化「共識文化」類型的組織文化，如能深耕「共識文化」，久之，必能達到成員廣泛參與業務及決策、提升士氣與承諾等效能。其次，亦須重視「發展文化」所蘊含之高度價值而予以提倡。如果主管充分授權，及給予部屬寬廣的自主空間，勉勵其勇於創新、嘗試新方法，必能獲得上級與外界的肯定，增加學校經費的挹注，而達到教學的提升，運動團隊的成長，學校因此而更具競爭力。

二、整體組織文化對整體組織效能預測之討論

由於四種組織文化類型預測組織效能的解釋變異量達到72.0%，其中以「共識文化」之預測值（71%）為最高，因此「共識文化」為預測「整體組織效能」之主要因素。表示體育行政組織人員在「共識文化」上得分愈高者，認為其所屬單位在組織效能上表現愈良好。由此可見，「共識文化」實為促進組織效能的最具關鍵性角色，本結果正可提供學校體育行政組織在組織管理上一項重要之參考指標。

因此，本研究之假設四——「學校體育行政組織文化對其組織效能有顯著預測力」已獲得成立，同時也支持了先前的研究（吳璧如，1990；林朝夫，2000；卓秀冬，1995；鄭彩鳳，1996；蔡芬卿，1998）所指出，組織文化對組織效能有顯著之預測力。

第五章 結論與建議

本章旨在概述本研究之目的、研究對象，並依研究結果與討論提出結論與建議，以供學校體育行政組織及後續研究者參考。

本研究目的在於瞭解學校體育行政組織文化與組織效能之現況及契合性，其次，比較不同背景體育行政組織人員在組織文化與組織效能上之認知差異，最後則探討影響組織文化與組織效能之因素。研究對象為台中、苗栗及台東三縣市縣立國民中學之學校體育行政組織人員，並以「組織文化」及「組織效能」兩分量表為研究工具，進行問卷調查。

根據調查所得資料，以平均數、標準差、t考驗、單因子變異數分析（One-way ANOVA）、積差相關及多元迴歸分析等方法進行統計分析，將研究結果予以討論後，獲得以下結論並提出數項建議。

第一節 結論

壹、學校體育行政組織文化與組織效能之現況

一、在「組織文化」現況方面，組織文化各構面之得分皆為中上程度，其中以「共識文化」之得分最高，其次為「理性文化」，再其次為「發展文化」，而以「科層文化」的得分最低。茲說明如下：

- (一) 受測者傾向於共有共治共享，家庭式的「共識文化」。
- (二) 其次是重目標及重效率，公司型的「理性文化」。

- (三) 再其次是重改革及重創新，社團型的「發展文化」。
- (四) 最後是依法辦事及穩定控制，機關型的「科層文化」。
- 二、在「組織效能」現況方面，組織效能構面之得分亦屬中上程度，其中以「生產量與工作完成」、「正式化與資訊管理」、「方向與目標清晰度」三個構面效能受到同等最高的肯定。其次是「參與和開放」、「承諾與士氣」、「革新與適應」三個構面；而以「穩定與控制」及「外部支持與成長」二個構面得分最低。茲分別說明如下：
- (一) 學校體育重視「學生帶著走的能力」，對學生體能的增進、終身運動的養成，及身心均衡發展有好的效能。所以，受試者對「生產量與工作完成」的效能最高。
- (二) 學校為政府機關，凡事依法行事；每年教育訪視均需陳列資料佐證，重視資訊管理，已成慣例。所以，受測者對「正式化與資訊管理」效能也給予肯定。
- (三) 學校體育為落實「體育中程計畫」及「體育實施辦法」，每年度召開體育會議，擬訂計劃及討論政策方針，所以，在「方向與目標清晰度」效能也獲肯定。
- (四) 「參與和開放」、「承諾與士氣」及「革新與適應」三項構面屬於分權分化、彈性變化的型態，以「人」為主體，關係到「權利」的分配，在這方面，充分參與決策、公開討論、調整職務、適當獎勵、鼓勵進修與創新等措施，受試者認為有效果，但是，效果不夠彰顯，所以，給予的評價，差強人意。
- (五) 「穩定與控制」及「外部支持與成長」兩項得到最低的評價，一個屬於內部工作分配、績效考核及經費運用；另一個是屬於對外部學術及活動交流，並爭取經

費。在這兩方面，部分受試者認為效果不佳，所以，在此給予最低的評價。

整體而言，學校體育行政為綜合類型的組織文化，其組織效能亦能兼顧各類效能構面，所以，必須重視各類文化之發展情形，同時，也要監測每項組織效能之變化，才能達到學校體育整體性的均衡發展。

貳、學校體育行政組織文化與組織效能之契合情形

學校體育行政組織文化與組織效能呈現高度趨同之契合狀態，此一結果顯示其組織文化所重視之價值，在組織效能上亦有相對之實際表現。同時，也指出學校體育行政組織所存在的矛盾衝突與弔詭特質較少。

參、不同背景體育行政組織人員在組織文化與組織效能差異

在此將本研究探討組織文化與組織效能所發現之差異分別敘述於後：

一、在組織文化方面

不同性別、年齡、專業科系及職稱對組織文化之認知有較明顯的差異，分述如下：

- (一) 在「發展文化」方面：不同專業科系及不同職稱的人在認知評價有顯著差異：
1. 「體育科系」及「其他科系」之受試者對「發展文化」之認知有較高評價。「健康科系」者則認為校外交流合作，校內創新突破，沒有達到滿意的程度。
 2. 「主任」職務者在「發展文化」之評價較高。「老師」則認為校外的交流及合作，校內的改革與創新，沒有

達到滿意的程度。

(二) 「共識文化」獲得最高評價，是大家重視的焦點，但評價不一，在不同性別、不同年齡、不同專業科系及不同職稱的認知有顯著差異：

1. 「男性」、「資深者」、「體育科系」、「一般科系」及「主任」認為學校很重視對部屬的照顧與關懷，同仁間能和諧融洽，成員也有歸屬感及向心力。
2. 但是，「女性」、「資淺者」、「健康科系」及「老師」認為在「共識文化」未形成全體共識，要有共同的價值觀與向心力，還需努力加強。

(三) 「科層文化」是得分最低的構面，在不同性別及不同專業科系的認知有二極化的表現：

1. 「女性」得分較低，尤其是女性老師及組長認為學校體育行政在依規行事、資訊管理及內部運作等方面未達到肯定的標準。
2. 「健康科系」分數較低，尤其是健康科系的組長及老師對此最不滿意。但是，護士對它認知很好。

綜合上述結果發現，學校體育從業人員對組織文化的認知持有不同意見，這些可以讓後續研究者繼續去深入探討，尤其對「共識文化」，雖然得到最高評價，但是，不同背景的评价卻顯然不同。

二、在組織效能方面

不同性別、年齡、專業科別及職稱對組織效能之認知有明顯的差異，分述如下：

(一) 不同年齡及不同專業科系對「方向與目標清晰度」的效能認知有顯著差異，「45歲以上」及「體育科系」

的人員對學校體育所擬定之目標、策略、方向與工作評量方式有較高的肯定與評價。而「45歲以下」及「其他科系」人員表示這方面效果不佳。

- (二) 不同性別及不同專業科系對「生產量與工作完成」的認知有顯著差異，「男性」及「體育科系」確信體育運動及健康計畫能提升學生體適能，使運動人口的增加及對運動欣賞力與興趣提高。但是，「女性」及「健康科系」從業人員，對此評價較低。
- (三) 不同性別及不同專業科系對「外部支持與成長」的認知有顯著差異，「男性」認為健體領域沒有做好與外界學者、士紳及民代的溝通與交流，也沒有獲得外界的贊助，所以分數偏低。而且「女性」對此更不滿意，女性組長及女性老師對此得分最低。「健康科系」的人員對此的評價更低。
- (四) 不同性別、不同年齡及不同職稱對「承諾與士氣」的認知有顯著差異，「45歲以上」、「男性」及「主任」在此部分有較高的評價。長者對同事情誼較深厚，工作調動機率小，組織承諾高，因而可以感受到較高效能；「25-34歲」、「女性」及「老師」則對此效能深表不滿，尤其是女性組長及女性老師。
- (五) 不同性別及年齡對「參與與開放」的認知有顯著差異，「45歲以上」及「男性」在此部分有較高的評價。他們都認為學校體育行政組織能讓成員參與決策，大家都有包容與關懷的心。但是，「25-34歲」及「女性」則對此效能深表不滿，女性組長及女性老師對此評價最低，也許她們認為，決策都被一群人把持。

(六) 不同專業科系及不同職稱對「正式化及資訊管理」有顯著差異，「體育科系」及「主任」認為學校體育有專業管理與分工，依規行事，並重視書面建檔及資訊管理。但是，「健康科系」及「老師」則認為沒有做到公正無私，資訊管理也未普及。

(七) 不同年齡及職稱在「穩定與控制」有顯著差異，「45歲以上」及「主任」認為學校體育都有依法行政，依照規定考核，經費編列及開支均合理合法。但是，「老師」及「25-34歲」則認為沒有完全依照規定。

綜合上述結果發現，學校體育行政人員對組織效能的認知仍有很多不同的看法，存著男女對立；資深者與資淺者不同調；體育科系、其他科系與健康科系的主張不一；主任和老師也沒有共識。所以，身為主管的主任與組長是否發現這些問題。希望，學校體育從業人員針對以上問題，探究真正的原因，尋求解決之道，以創造更完美的組織效能。

肆、學校體育行政組織文化與組織效能之關係

本研究結果，組織文化與組織效能各構面的相關係數介於.499~.661之間，兩者間存有中度的正相關。但是，在整體效能及整體文化之相關高達.846，有高度的正相關。也就是說，學校體育行政人員在組織文化的得分愈高，其組織效能的得分愈高。

在「理性文化」構面與所有「組織效能」構面間均呈正相關，而與之相關係數最高者為「革新與適應」，而與「參與和開放」相關最低。由此可知，組織成員重視效率，以目標為取向，會促進組織的外部適應及改革創新。

在「發展文化」與之相對應的「開放系統模型效能」之構面「革新與適應」相關系數最高。但是，與其相對應的「外部支持與成長」卻是相關最低。

在「共識文化」與「正式化與資訊管理」相關最高者，而與「外部支持與成長」為最低。由此可見，組織內部人員有高度參與感與歸屬感，會影響組織內部正常運作與資訊管理之健全。

在「科層文化」與「控制與穩定」相關最高者，而與「外部支持與成長」為最低，有達到相對呼應的效果。

本研究在組織文化與組織效能各構面之間呈現中度正相關，但在整體文化與整體效能之間達高度正相關，這與過去的文獻有一致的結果。

依常理推論，「組織文化」及「組織效能」呈現高度趨同之契合狀態，那麼「理性文化」與「理性目標模型效能」各構面之相關程度應該比其他三種組織效能模型的相關來得高才對。而其他「發展文化」、「共識文化」及「科層文化」與其相契合之「開放系統模型效能」、「人群關係模型效能」及「內部過程模型效能」之各構面相關係數也應該相對最高。事實，並不如此，這可以說明，學校體育行政各種組織文化與組織效能間存有高度的交叉重疊、相互影響的關係。

伍、學校體育行政組織文化對其組織效能之預測

本研究發現，全部的組織文化構面（理性文化、發展文化、共識文化、科層文化）均能預測其組織效能（方向與目標清晰度、生產量與工作完成、革新與適應、外部支持與成長、參與和開放、士氣與承諾、控制與穩定、正式化與資訊

管理、整體組織效能)，但是，最有效的預測力，因組織效能各構面不同而有所差異，分述如下：

一、「共識文化」能最有效預測四個組織效能構面：「方向與目標清晰度」、「生產量與工作完成」、「承諾與士氣」及「正式化與資訊管理」等。

二、而「發展文化」則能最有效預測三個組織效能構面：「外部支持與成長」、「革新與適應」及「參與和開放」等。

三、最後，「科層文化」只能最有效預測一個組織效能構面「穩定與控制」。

其中以「共識文化」與「發展文化」之預測力為最佳。學校體育組織人員對組織文化的認知是以「共識文化」評價最高，它是最具影響力的組織文化。所以，學校體育行政組織如欲提升其組織效能，首應強化「共識文化」類型的組織文化，如能深耕「共識文化」，久之，必能使組織成員對團體有共識及凝聚力，廣泛參與業務與決策，提升士氣與承諾，使內部運作順暢，達成預定目標。其次，亦須重視「發展文化」，如果主管充分授權，及給予部屬寬廣的自主空間，勉勵其勇於創新、嘗試新方法，必能獲得上級與外界的肯定，增加經費的挹注，而達到教學的提升，運動團隊的成長，如此，又更能促進成員參與與創新的意願。

第二節 建議

壹、對主管教育行政機關的建議

一、有關體育課教學正常化

- (一) 體育課由體育老師擔任，在正常的教學情況下，所達到的效果一定比非專業的老師好。本研究中擔任體育課的134位老師中有67位是「非體育健康科系」，為了保障體育課的品質，請主管單位重視此一問題，讓教學回歸專業。
- (二) 體育老師只有一種專長不可能勝任體育課程，要培養學生對運動的興趣與欣賞能力，要帶動社團及運動團隊，以往，老師以放牛式的上課方式是不可能做到。如果，沒有給體育老師一點難度及考驗，任何其他科系老師都認為自己可以教體育。所以，規定體育老師要有兩種以上競技項目教練證及裁判證照，這樣，也可以方便協同教學，也可讓兼課或配課的一般老師知難而退，以確保體育課的品質。

二、有關健康教育課正常化

- (一) 本研究中有53所學校，健康教育科系畢業的老師只有29位，其中7位是護士，由數據可以知道，體育老師要兼上健康教育課，配課的一般老師也要上健康教育課。體育科系養成教育，有關健康教育相關課程很少，大學上了幾堂課，就能傳授學生攸關生存與生命的重要課程，令人質疑，何況一般老師沒有上過相關健康教育學程，更是讓人憂心忡忡。
- (二) 建議健康教育課程必須由健康教育相關系所畢業的老師來擔任，如此，可以減少專業老師的無奈感，也可以減少體育老師及一般兼課老師的心虛感。在這方面的課程內容由專業主導，也因此可以增加深度與廣度，以改變學生忽視健康教育課的心態。

三、解決當前健康體育領域的作法

- (一) 體育課與健康教育課和美術課與音樂課一樣，已淪為配課的次要課程，大型學校尚且如此，何況是偏遠學校或小型學校。建議教育主管單位，如果沒有辦法補充正式員額，但是，為了保障學生受教權，應落實教育部正在推行的「共聘巡迴教師制度」，學校組成策略聯盟，相互交流師資，讓一流的師資，嘉惠弱勢學校。
- (二) 如果無法在短時間解決配課與兼課問題，建議教育主管單位必須積極辦理教師精進課程研習，強迫要求兼課老師必須擁有體育或健康教育課程之相關研習基本時數，規定研習時數能讓老師不斷充實專業領域知能與素養，以確保教學的品質。

四、增加體育團隊的競爭力

- (一) 學校校長是教育領導者，但未必重視體育的推展；訓導主任是體育業務的直屬長官，兼辦學生各項輔導與管理事務，對體育的關注實在有限，因此，體育組長（體衛組長）的角色與責任就顯得特別重要，學校體育需要專業領導、規劃與分工，所以，組長必須有專業素養與學歷。本研究中發現 99 位組長中有 38 位是非健康與體育領域，61 位健體科系畢業的組長中有 41 位沒有碩士學歷，所以，組長職務在組織文化與組織效能的認知無法提升，也沒有做好溝通的橋樑，致使，主任與老師之間存著許多不信任感及意見相左的現象。
- (二) 目前全國國中教師平均年齡 31 歲，距離退休還很漫

長，社會變遷快速，老師不斷進修是趨勢，教育部有意將碩士學位設為甄試的門檻。本研究受測者平均年齡 35 歲，為了提升主管職務的專業素養，在甄試門檻政策未定案之前，建議教育部及學校校長在安排主任與組長職務時，考慮增加必須具有碩士學位者之限制。一方面可促進教師在職進修風氣；一方面可提升主管人員專業素養與領導能力。讓一般老師能心服口服推行業務，逐漸提昇團隊競爭力。

貳、對學校體育行政組織的建議

本研究在討論中發現不少組織內部整合與外部適應的問題，聽一聽反對者的心聲，看一看沒有共識的地方，不要因為強調少數服從多數，就忽視而排斥少數。茲整理如後，給予建議，作為改善參考。

一、解決組織文化面臨之一些問題

(一) 理性文化方面

1. 學校體育行政組織為達成提升學生體適能及增加運動人口目標，應做好計畫、執行、考核。
2. 學校應檢視運動社團及團隊數量是否符合學生需求，以提升學生運動興趣及欣賞力。

(二) 發展文化方面

1. 學校主管應洞悉社會變遷及健體領域趨勢，勇於接受挑戰，並鼓勵同仁創新與改革，並肯定部屬與團隊卓越表現。
2. 學校運動場地與器材應提供社區使用，並聯合社區舉辦相關體育或教學活動，做好與外界學者、士紳及民代的

溝通交流。

3. 健體領域應積極爭取上級及外界經費贊助，以提升教學成果及運動團隊成績。

(三) 共識文化方面

1. 主管應摒除「自我中心」及「權威管理」之心態，給予部屬充分表達意見機會，給予關懷，並重視同仁生涯規劃，鼓勵同仁在職進修。
2. 學校體育行政組織應時常舉辦聯誼活動，活絡感情及和諧氣氛，使成員對組織有歸屬感，並將人際關係與向心力，列入績效評估。

(四) 科層文化方面

1. 學校體育行政應做好權責分明及善用人力資源，經費應做合理編列與運用，做好與其他處室溝通協調。
2. 學校體育行政應重視內部流程控管及資訊管理，時常辦理資訊研習及專業訓練，以充實成員專業知能。
3. 體育行政組織應重專業領導，凡事依法行政，對事不對人，做到公正無私，公開考核。

二、發展綜合型組織文化以提升組織效能

從研究結果得知，學校體育行政組織文化與組織效能兩者間之關係呈高度正相關，也就是組織文化的特質愈濃厚，組織效能則愈佳。而且，每一種組織文化類型均能影響各類組織效能，亦即「理性文化」、「發展文化」、「共識文化」及「科層文化」的表現愈凸顯，其組織效能則愈高。整體而言，各類組織文化皆能促進與其相對應之組織效能（如理性文化—理性目標類型效能、發展文化—開放系統類型效能）。換言之，均衡發展上述四類文化的綜合型組織文化，將是學

校體育行政的最佳文化組合。

三、宜深耕「共識文化」與「發展文化」

本研究發現，「共識文化」與「發展文化」是最能預測組織效能的文化類型。是以，學校體育行政組織如欲提升其組織效能，實應倡導此類組織文化。

建議方法如下：

1. 共識文化方面

(1) 善用激勵效果

身為學校主管人員應將鼓勵部屬的工作視為一種挑戰，隨時關心部屬工作情形，了解成員的實際需求，並給予適時適當的滿足，如此才能真正達到激勵的目的。激勵受到個人、工作本身及工作環境的相互影響，所以格外複雜，必須先瞭解真正的需求，例如：部屬優異表現，除了口頭獎勵，也可報請公開表揚，必要時給予升遷機會，當然也可以考慮獎金或獎品鼓勵；鼓勵部屬進修及參加訓練，對激發成員潛能也有幫助。組隊參加教職員對外競賽活動也可以激勵員工凝聚力，亦可增進人際關係。激勵的方法實在很多，但是能身體力行，認真去做才是最重要。

(2) 運用溝通技巧

楊振昇（2001）表示，沒有溝通就沒有組織，「行政無它，溝通而已」。所以，組織必須要有暢通的溝通管道，才能使成員彼此交換意見，建立共識。學校體育組織中有個人不同個性、不同年齡、不同職務、不同學歷及不同專業科系等溝通障礙因素，身為主管人員無論是下行溝通、上行溝通及平行溝通均應誠心面對，首先，要能放下身段，拋開成見，不要自以為是，要有接納不同意見的雅量，並專注的傾聽，

以同理心去了解說話者的意思。如果是違反紀律或異常行為的溝通，則要考慮部屬立場，以非正式管道來傳遞訊息，可以利用餐敘及休閒活動等場合進行非正式溝通。

2. 發展文化方面

(1) 建立學習型組織

文化組織不僅要學習如何適應現狀，同時也得學習如何因應、創造未來，並持續革新，以成為一個具有高效能的優良組織。所以，身為學校體育行政組織的主管首先應為部屬塑造一個良好的學習環境，增加學習機會，使其得便投入學習活動而不至於妨礙正常的業務工作，進而建立學習型組織文化，以汲取、運用對組織有所裨益的知識。身為主管也應主動探求新知，帶動學習風氣，激發同仁的學習意願，鼓勵人員提出新思維，以最少的資源完成高效能的業務。

(2) 工作輪調鼓勵突破

發展是指組織對成員個人成長的長期承諾，員工本身也非常重視個人的生涯規畫。所以，身為主管必須讓成員在適當的改變下，催促其積極學習，使能漸漸成長茁壯。另外，為了讓同仁對其業務有新鮮感，培養其應變及接受挑戰的能力，實施工作輪調有其必要性，促使同仁從事進修、參加相關研習，以充實其專業知能，藉此，讓部屬熟悉業務，為自己未來前途作準備。如此，也可以提升組織整體的能力與活力，達到革新與適應的效能。

(3) 洞悉發展做好協調

學校體育行政必須重視校內橫向的協調，總務、會計、人事及教務各項業務，隨著社會變遷時常有法規與政策的修正，主管要負起與各處室間之聯繫，攸關學校體育發展的相

關訊息都要隨時掌握，為體育業務爭取更充裕的經費編列，為同仁爭取更好的福利，為體育發展開創更有利的空間，身為主管責無旁貸，所以，必須要熟悉法令，充實專業。

參、對未來研究者的建議

(一) 研究主題

由於受到人力、財力、時間等限制，研究者僅探討組織文化與組織效能之關係。事實上，影響組織效能的因素甚多，因此未來研究者除使用組織文化與組織效能兩個研究主題外，尚可選取或增加組織領導、組織承諾、組織衝突、組織學習、組織環境、組織革新、工作士氣及工作滿意等變項，俾建立以組織效能為核心之研究領域。

(二) 研究內容

由於採量化研究之故，研究者乃以學校體育行政組織的系統文化為研究內容，並未觸及其次級文化，然而組織內確實有次級文化的存在。因此，後續的研究者可再就組織內的次級文化詳加探討，以取得更完整之資料，藉以分析其與系統文化之差異及對組織效能之影響。

(三) 研究對象

本研究以學校體育行政組織人員為範圍，而且僅以三個縣市為對象，未來可擴大到其他縣市，甚至以全國國中、高中為對象。研究者亦可針對運動健身俱樂部、民間運動組織、運動產品公司、職業運動等各類組織進行多方的探討，應能獲致有意義之研究結果。

(四) 研究方法

研究者以問卷調查法進行實證研究，雖然得以透過統計

分析來印證、比對不同的研究結果，然因受囿於問卷調查法之限制而無法取得較具全面性的研究資料。因此，未來研究者若能採用質性研究或質、量兼顧的統合研究，以實地觀察、訪談、文獻分析、或採個案研究，當可獲得更為豐富的結果，以補量化研究之不足。

本研究屬橫斷面的研究，然而，組織文化與組織效能兩種變數均會因時間的流逝而產生變化，所以後續研究者亦可使用時間序列或縱斷面之研究方式，如此將能兼顧時間因素而得以更深入地剖析組織文化與組織效能。

(五) 研究工具

本研究工具採用機關團體所使用之競爭價值途徑問卷為範本，研究者將其改成學校體育行政組織之內容，雖經專家學者效度審查及信效度檢驗，然而，其周延性如何，則留待後續的研究進一步檢驗。

(六) 統計方式

本研究使用 t 考驗、單因子變異數分析、積差相關及多元逐步迴歸分析等統計方法進行資料處理，除此以外，尚可採用多因子變異數分析、集群分析及區別分析等，以更為廣泛地交互印證資料中所隱藏之種種現象與訊息。

引用文獻

一、中文部分

- 方德隆(1986)。國民中學組織結構與組織效能關係之研究。未出版碩士論文，國立臺灣師範大學，臺北市。
- 王美惠(1995)。企業併購後組織文化與效能關係之研究。未出版碩士論文，國立中興大學，臺北市。
- 王家通、曾燦燈(譯)(1986)。教育行政學—理論、研究與實際。高雄市：復文。(Hoy, W. K., & Miskel, C. G., 1980)。
- 王順合(1992)。組織文化與組織效能之關係。未出版碩士論文，政治作戰學校，臺北市。
- 江岷欽(1991)。組織文化在行政管理上之意義。研考報導，(15)，16-23。
- 江岷欽(1993)。組織分析。臺北市：五南。
- 江琇英(1994)。宗教活動、企業文化與組織效果關係之研究。未出版碩士論文，國立中興大學，臺中市。
- 余朝權、何雍慶、吳秉恩、林志忠、林全員、張東隆、賴榮仁等(譯)(1983)。組織理論：整合結構與行為。臺北市：聯經。(Dessler, G., 1980)
- 余麗華(2005)。桃園縣高級中等學校組織文化與學校效能之研究。未出版碩士論文，國立臺灣師範大學，臺北市。
- 吳世望(1997)。醫師對組織文化認同與服務品質關係之研究—以中部某教學醫院為例。未出版碩士論文，中國醫

- 藥學院，臺中市。
- 吳岳保（2006）。國民中學校長課程領導策略對學校組織文化塑造之影響研究—以基隆市為例。未出版碩士論文，國立政治大學，臺北市。
- 吳勁甫（2003）。競值架構應用在國民小學校長領導行為與學校組織效能關係之研究。未出版碩士論文，國立高雄師範大學，高雄市。
- 吳清山（1989）。國民小學管理模式與學校效能關係之研究。未出版博士論文，國立政治大學，臺北市。
- 吳清山（1997）。學校效能研究。臺北市：五南。
- 吳璧如（1990）。國民小學組織文化與組織效能關係之研究。未出版碩士論文，國立高雄師範大學，高雄市。
- 吳耀南（1993）。我國警察組織文化對其決策影響之研究。未出版碩士論文，中央警官學校，桃園縣。
- 呂祝義（1994）。國民中學學校環境、社區環境與學校效能關係之研究。未出版碩士論文，國立高雄師範大學，高雄市。
- 宋寰宇（2006）。學校組織文化、教師工作滿意度與組織承諾關係之研究-以臺南市高中職為例。未出版碩士論文，長榮大學，臺南縣。
- 李佳霓（1999）。國民中學組織學習、教師個人學習與學校效能關係之研究。未出版碩士論文，國立高雄師範大學，高雄市。
- 李彥蓁（1998）。國民中學教師人口變項、學校規模、全面品質管理文化與教師組織。未出版碩士論文，國立政治大學，臺北市。

- 李政瀚（2004）。桃園縣國民中學學校組織文化與組織公民行為之關係研究。未出版碩士論文，輔仁大學，臺北縣。
- 李翠萍（1992）。組織文化與組織效能之研究—競值途徑之應用。未出版碩士論文，東海大學，臺中市。
- 卓秀冬（1995）。臺灣省高級中等學校組織文化與學校效能之關係。未出版博士論文，國立政治大學，臺北市。
- 林月桂（1999）。運用競值途徑於醫院護理部門組織文化、領導型態與組織效能關係之探討。未出版碩士論文，臺北醫學院，臺北市。
- 林金福（1992）。國民中學校長領導型式與學校效能關係之研究。未出版碩士論文，國立政治大學，臺北市。
- 林柏賢（2006）。警察機關組織文化與組織效能關係之研究。未出版碩士論文，國立高雄師範大學，高雄市。
- 林淑芬（2001）。競值架構在國中校長領導行為及學校組織文化應用之研究。未出版碩士論文，暨南大學，南投縣。
- 林惠玲（2004）。組織文化與組織效能關係之研究-以臺東縣原住民地區基層行政機關為例。未出版碩士論文，東華大學，花蓮縣。
- 林朝夫（2000）。縣市政府教育局組織文化與組織效能關係之研究。未出版博士論文，國立臺灣師範大學，臺北市。
- 林煥民（2004）。客籍國中小校長領導風格與學校組織文化關係之研究。未出版碩士論文，國立高雄師範大學，高雄市。
- 邱皓政（2000）。量化研究與統計分析。臺北：五南。
- 邱永樵（2004）。學校組織文化與工作價值觀對體育教師工作投入影響之研究-以臺北市國民中學體育教師為例。未

- 出版碩士論文，輔仁大學，臺北縣。
- 邱馨儀（1995）。國民小學組織文化與教師組織承諾關係之研究。未出版碩士論文，臺北市立師範學院，臺北市。
- 洪嘉文（2001）。學校體育經營管理策略。臺北市：師大書苑。
- 洪碧珠（2004）。國民小學兼行政教師知覺校長激勵策略與學校組織效能關係之研究。未出版博士論文，國立高雄師範大學，高雄市。
- 胡瓊文（1999）。學校組織成員屬性、組織文化與組織變革支持度之研究—以臺北市國民中小學為例。未出版碩士論文，臺北市立師範學院，臺北市。
- 范明峰（1995）。應用競值途徑探討不同成長階段之研發組織效能。未出版碩士論文，國立成功大學，臺南市。
- 孫本初（1996）。臺北市政府組織文化與員工態度之探討。臺北市政府研究發展考核委員會委託專案。國立政治大學，臺北市。
- 徐莉惠（1999）。國民小學實施教師聘任職度的影響內涵與學校文化之關聯研究。未出版碩士論文，臺北市立師範學院，臺北市。
- 涂靜容（2005）。議會組織文化與組織效能關係之研究。未出版碩士論文，國立高雄師範大學，高雄市。
- 張品芬（1995）。高雄地區國民小學教師組織文化知覺、學校環境特性與教師組織承諾之研究。未出版碩士論文，國立臺南師範學院，臺南市。
- 張瑞村（1998）。高級工業職業學校校長領導行為、教師組織承諾與學校效能關係之研究。未出版博士論文，國立

- 政治大學，臺北市。
- 張慶勳（1995）。國小校長轉化、互易領導影響學校組織文化與組織效能之研究。未出版博士論文，國立高雄師範大學，高雄市。
- 張明輝（1999）。學校教育與行政革新研究。臺北市：師大書苑。
- 張輝雄（2001）。臺北市立國民小學教師參與校務決定與學校組織效能關係之研究。未出版碩士論文，國立臺北市立師範學院，臺北市。
- 張思綺（2004）。工作價值觀與工作績效關係之研究。未出版碩士論文，國立中央大學，桃園縣。
- 梁雅婷（1998）。競值途徑在醫療機構之應用—以臺北市市立醫院為例。未出版碩士論文，國立臺灣大學，臺北市。
- 許祝瑛（1999）。臺灣省中區國民中學組織文化與教師工作士氣關係之研究。未出版碩士論文，國立中正大學，嘉義縣。
- 陳家紋（2005）。公立高職學校組織文化與智慧資本關係之研究。未出版博士論文，國立臺南大學，臺南市。
- 陳培文（1995）。中部地區高職（中）工業類科學校組織文化與組織效能之相關研究。未出版碩士論文，國立彰化師範大學，彰化縣。
- 陳淑嬌（1989）。國民中學校長領導型式、教師工作投入與組織效能關係之研究。未出版碩士論文，國立高雄師範大學，高雄市。
- 陳聖謨（1995）。高級中學組織文化與教師教學承諾關係之研究。未出版碩士論文，國立高雄師範大學，高雄市。

- 陳慧芬（1998），組織文化的意義與功能，台中師院學報，12，1-21。
- 曾慶昌（1999）。臺北市政府組織文化與組織效能之研究。未出版碩士論文，國立政治大學，臺北市。
- 游進年（1990）。國民中學學校氣氛與學效效能關係之研究。未出版碩士論文，國立臺灣師範大學，臺北市。
- 黃久芬（1996）。國民小學全面品質管理與學校組織效能關係之研究。未出版碩士論文，臺北市立師範學院，臺北市。
- 黃素惠（1997）。高級中等教育階段學校文化之研究。未出版博士論文，國立政治大學，臺北市。
- 黃景良（1998）。國民中學教師參與管理之研究。未出版碩士論文，國立臺灣師範大學，臺北市。
- 黃開成（2006）。競值途徑模式在學校組織文化與組織效能之應用-以彰化縣國民中學為例。未出版碩士論文，暨南大學，南投縣。
- 楊振昇（1991）。國民小學教師參與學校行政決定與工作士氣之研究。未出版碩士論文，國立臺灣師範大學，臺北市。
- 趙嘉莉（2000）。以競值途徑為基礎探討新產品發展績效。未出版碩士論文，中國文化大學，臺北市。
- 蔣佳良（2005）。臺北市國中行政人員情緒勞務與學校組織文化及工作滿意相關研究。未出版碩士論文，國立政治大學，臺北市。
- 蔡芬卿（1998）。我國民間運動組織組織文化與組織效能之實證研究。未出版碩士論文，國立體育學院，桃園縣。

- 蔡俊良（1994）。組織文化、員工生涯定位與其生涯發展需求、工作滿意度之相關研究。未出版碩士論文，國立彰化大學，彰化市。
- 蔡培儀（1997）。農業產銷班組織文化與組織效能之探討。未出版碩士論文，國立臺灣大學，臺北市。
- 蔡培林（1993）。國民中學學校管理型態與學校效能關係之研究。未出版碩士論文，國立台灣師範大學，臺北市。
- 蔡榮福（2003）。國民中學學校組織文化與組織變革支持度之研究。未出版碩士論文，國立政治大學，臺北市。
- 鄭彩鳳（1996）。競值途徑應用在高中職校長領導角色、學校組織文化與組織效能關係之研究。未出版博士論文，國立高雄師範大學，高雄市。
- 盧心雨（2001）。政府體育行政組織文化與組織效能之研究。未出版碩士論文，國立臺灣師範大學，臺北市。
- 龍冠海（1979）。社會學（第七版）。臺北市：三民。
- 鍾安宜（2001）。替代領導影響員工對領導的需求及工作結果之情形。未出版碩士論文，國立中山大學，高雄市。
- 羅錦財（2001）。國民中學領導角色與學校組織文化之競值途徑研究--以桃園縣市為例。未出版碩士論文，國立臺灣師範大學，臺北市。
- 譚潔芝（1990）。組織文化對組織運作之影響。未出版碩士論文，國立臺灣大學，臺北市。

二、英文部分

- Barnard, C. I. (1964). *Functions of executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Banerjee, M. (1995). Desired service outcome: Attaining an elusive goal. *Administration in Social Work*, 19(1), 33-53.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 3, 656-665.
- Cameron, K. S. (1981). Domains of Organizational effectiveness in colleges and universities. *Academy of Management Journal*, 24, 25-47.
- Cameron, K. S. (1986). Effectiveness as paradox: Consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. *Management Science*, 32(5), 539-553.
- Cameron, K. S., & Whetten, D. A. (1983). *Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models*. New York: Academic Press.
- Cooke, P. A., & Lafferty, J. C. (1987). *Level : organizational Culture Inventory-form*. Plymouth, MI: Human Synergistic.
- Denison, D. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: John Wiley and Sons.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1982). *Educational administration : Theory, research, and practice* (2nd ed.). New York: Random House.

- Ivancerich, J. M., Donnelly, Jr., J. M. & Gibson, G. L.(1980).
Managing for Performance. Dallas, TX: Business.
- Jaques, P.(1994). A user's guide to office politics (use at your
 peril!).*Management Services*, March, 16-19.
- Morgan, G. (1983). *Beyond method: Strategies for social
 research*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Ott, J. S. (1989). *The organizational culture perspective*.
 Pacific Grove, CA : Books/cole Publishing Company.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American business can
 meet the Japanese challenge*. Reading, MA:
 Addison-Wesley.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of
 excellence: Lessons from America's best-run companies*.
 New York: Harper & Row.
- Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures.
Administrative Science Quarterly, 24(4), 570-581.
- Quinn, R. E., & Mcgrath, M. R. (1985). *The transformation of
 organizational cultures: A competing value perspective*.
 In P. J. Frost, M. R. Louis, L. F. Moore, C. C. Lundberg,
 J. Martin (Eds). *Organizational culture* (pp.315-334).
 Beverly Hills, CA: Sage.
- Quinn, R. E.(1988). *Beyond rational management: Mastering
 the paradoxes and competing demands of high
 performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Robbins, S. P. (1976). *Organizational Behavior:
 Concepts,172 Contraversies, and Applications*.

Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall Inc.

Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and Leadership*.

San Francisco: Jossey-Bass.

Smircich, L.(1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.

【附錄一】

原始參照問卷樣本

【第一部分】

5 4 3 2 1
非常 同 沒 不 非常
同意 意 意見 同意 不同意

本組織的成員是：

- | | | | | | |
|----------------------------|---|---|---|---|---|
| 1. 重視工作績效。 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2. 具有成就取向。 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3. 具有勇於冒險的精神。 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 4. 具有旺盛的企圖心。 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5. 擁有充分的自主空間。 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 6. 具有人情味。 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 7. 以向上級請示作為行事準則。 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

本組織的領導者（指直屬上司）是：

- | | | | | | |
|------------------------------|---|---|---|---|---|
| 8. 一位嚴格鞭策部屬努力工作的人。 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 9. 一位重視工作績效的人。 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 10. 一位革新者。 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 11. 一位勇於冒險的人。 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 12. 一位常指導部屬工作的人。 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 13. 擅於組織。 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

促使本組織凝聚的力量是：

- | | | | | | |
|------------------------------|---|---|---|---|---|
| 14. 重視工作績效。 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 15. 重視目標的達成。 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 16. 追求組織成長。 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 17. 追求組織革新。 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 18. 成員對組織的忠誠。 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 19. 使組織運作順暢的法規、程序。 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

本組織的氣氛是：

- 20. 成員在工作上彼此競爭。 5 4 3 2 1
- 21. 具有機動性，隨時準備迎接新的挑戰。 5 4 3 2 1
- 22. 不斷地嘗試新事務。 5 4 3 2 1
- 23. 成員能共擔責任。 5 4 3 2 1
- 24. 成員能共享成果。 5 4 3 2 1
- 25. 成員彼此間相互信任。 5 4 3 2 1
- 26. 穩定的。 5 4 3 2 1

本組織對成功的定義是：

- 27. 能成為最優秀的體育行政組織。 5 4 3 2 1
- 28. 能研訂出優良的政策、方案，以成為體育行政
組織中的革新者。 5 4 3 2 1
- 29. 能充分地培訓成員。 5 4 3 2 1
- 30. 能促使本組織的團結合作。 5 4 3 2 1
- 31. 能關懷成員。 5 4 3 2 1
- 32. 能使組織運作得順暢。 5 4 3 2 1
- 33. 能使組織運作得有效率。 5 4 3 2 1

本組織的管理風格為：

- 34. 重視工作績效。 5 4 3 2 1
- 35. 重視目標的達成。 5 4 3 2 1
- 36. 鼓勵成員能積極主動。 5 4 3 2 1
- 37. 重視革新。 5 4 3 2 1
- 38. 重視團結合作。 5 4 3 2 1
- 39. 重視凝聚共識。 5 4 3 2 1
- 40. 鼓勵成員參與事務。 5 4 3 2 1
- 41. 重視運作過程的掌控。 5 4 3 2 1

【第二部分】

1. 本組織的運作過程在成員的掌控之中。 5 4 3 2 1
2. 本組織的成員廣泛地參與決策。 5 4 3 2 1
3. 本組織以法規、程序來引導組織的運作。 . . . 5 4 3 2 1
4. 本組織的大部分成員清楚組織的目標。 5 4 3 2 1
5. 本組織的成員熱切地追求工作績效。 5 4 3 2 1
6. 本組織的工作環境穩定。 5 4 3 2 1
7. 本組織重視革新。 5 4 3 2 1
8. 本組織的成員彼此間關係熱絡。 5 4 3 2 1
9. 本組織的工作成果以數據化的方式來評量。 . . . 5 4 3 2 1
10. 本組織重視具有共識的決策制訂。 5 4 3 2 1
11. 本組織的施政表現能獲得外界的好評。 5 4 3 2 1
12. 本組織能因應外界環境的變化而隨時變革調整。 . 5 4 3 2 1
13. 本組織的整體目標清楚明確。 5 4 3 2 1

14. 本組織的成員不斷地努力以達成更大的目標。 . . 5 4 3 2 1
15. 本組織的成員對於本組織有歸屬感。 5 4 3 2 1
16. 本組織是一個重視成長的機構。 5 4 3 2 1
17. 本組織是一個具有機動性的機構。 5 4 3 2 1
18. 本組織能充分獲得資源。 5 4 3 2 1

【附錄二】

專家內容效度問卷

第一部分：組織文化量表

	1 適 合	2 修正 後 適合	3 不 適 合
1、本校健體領域從業人員重視個人成就及學生學習成就，確信體育是教育的一環，能達到教育目標。 修正意見：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2、本校校長與行政主管明確指示健體領域的策略與方向，重視體育評量及績效考核。 修正意見：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3、本校體育行政組織的凝聚力是重視工作績效與目標達成。 修正意見：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4、本校體育行政組織的組織氣候是彼此競爭，強調教學成果與訓練成果。 修正意見：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5、本校對體育成功的定義在於校外體育評鑑獲績優，對外競賽獲佳績。 修正意見：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6、本校的體育管理風格是著重權威管理、目標管理、績效管理。 修正意見：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7、本校對健體領域從業人的評估著重其工作上的表現。 修正意見：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8、本校健體領域從業人員重視改革，精益求精，在教學上與訓練上求新求變。 修正意見：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9、本校校長與行政主管洞悉社會變遷與健體領域的趨勢，鼓勵創意，喜歡接受挑戰。 修正意見：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10、本校體育行政組織的凝聚力是充分自由，自我突破與成長。 修正意見：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11、本校體育行政組織的組織氣候是充滿活力，肯定個人與學術的卓越表現。 修正意見：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 12、本校對體育成功的定義在教學與訓練的創新與獲得外界資源。
修正意見：_____
- 13、本校的體育管理風格是崇尚個人自由、鼓勵成員能積極主動。
修正意見：_____
- 14、本校對健體領域從業人員的評估著重其工作的創新與適應的能力。
修正意見：_____
- 15、本校的健體領域從業人員善於表達自己的意見，重視團體活動，追求良好的人際關係。
修正意見：_____
- 16、本校校長與行政主管給部屬充分表達意見的機會，關懷部屬的心理需求，重視成員的互動關係。
修正意見：_____
- 17、本校體育行政組織的凝聚力是成員對組織的認同感與歸屬感。
修正意見：_____
- 18、本校體育行政組織的組織氣候是成員間互動密切，氣氛和諧。
修正意見：_____
- 19、本校對體育成功的定義是有共同願景，士氣高昂，團結合作。
修正意見：_____
- 20、本校的體育管理風格是民主式的管理，自我責任管理。
修正意見：_____
- 21、本校對健體領域從業人員的評估著重其人際關係與對組織向心力。
修正意見：_____
- 22、本校健體領域從業人員依法行事或向上級請示。
修正意見：_____
- 23、本校校長與行政主管強調各司其職、權責分配。
修正意見：_____
- 24、本校體育行政組織的凝聚力是服從團體規範，守紀律守秩序。
修正意見：_____
- 25、本校體育行政組織的組織氣候是穩定與保守，作業程序一致。
修正意見：_____
- 26、本校對體育成功的定義在於業務運作順暢，減少延宕與錯誤。
修正意見：_____
- 27、本校的體育管理風格是著重權威管理，層級節制的官僚體制。
修正意見：_____
- 28、本校對健體領域從業人員的評估是依照正式標準與工作考核。
修正意見：_____

第二部分：組織效能量表

1 2 3

- | | |
|---|---|
| <p>1、本校體育行政組織為達成健體領域目標，具有完備的計畫、執行、考核的行政三聯制。</p> <p>修正意見：_____</p> | <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> |
| <p>2、本校健體領域的目標能兼顧學生的生理與心理的健康，並培養學生對健康能知、能行、能思的能力。</p> <p>修正意見：_____</p> | <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> |
| <p>3、本校落實健體領域教學正常化，學生在認知、情意、技能上的成績評量有顯著提高。</p> <p>修正意見：_____</p> | <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> |
| <p>4、本校推展班際性、團體性體育競賽活動，學生參與活動主動積極，有效提高學生規律運動人口。</p> <p>修正意見：_____</p> | <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> |
| <p>5、本校推展學生體適能計畫及學生游泳能力計畫，有效提高學生體適能，學生會游泳比率明顯提升。</p> <p>修正意見：_____</p> | <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> |
| <p>6、本校的運動社團及運動團隊的數量與種類符合學生的需求，有效培養學生欣賞運動及愛好運動。</p> <p>修正意見：_____</p> | <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> |
| <p>7、本校近三年在健體領域的評鑑，無論是教育局、教育部的訪視均有優異的表現。</p> <p>修正意見：_____</p> | <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> |
| <p>8、本校辦理健體領域的教學與活動能聘請長官、民代、士紳擔任講師或邀請蒞臨指導。</p> <p>修正意見：_____</p> | <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> |
| <p>9、本校家長及社區人士踴躍參與本校各項健體領域活動，並給予人力、物力及經費的支援與協助。</p> <p>修正意見：_____</p> | <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> |
| <p>10、本校校長與行政主管積極鼓勵教師參加教學研討會及課程設計，並參加裁判及教練研習。</p> <p>修正意見：_____</p> | <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> |
| <p>11、本校健體領域教師能積極參加各種進修研習，能經常研討教學心得，並實施協同教學。</p> <p>修正意見：_____</p> | <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> |
| <p>12、本校健體領域教師能積極研發多元化、樂趣化、休閒化的教材教法，以增進學生學習效果。</p> <p>修正意見：_____</p> | <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> |

- 13、本校健體領域教師能利用資訊科技與教學輔具於教學中，以提升教學的效果。
修正意見：_____
- 14、本校健體領域能不斷獲得上級補助與公民營企業的贊助，使教學不斷成長，運動團隊成績不斷提升。
修正意見：_____
- 15、本校校長與體育行政主管能關懷同仁的居家生活，關心同仁的工作環境，並解決工作困難。
修正意見：_____
- 16、本校校長與體育行政主管能傾聽同仁的想法及意見，藉由群體共同討論的結果，以凝聚共識。
修正意見：_____
- 17、本校體育事務能依成員的需求、能力、興趣做彈性調整，將適當的人安排在適當的工作上。
修正意見：_____
- 18、本校校長與體育行政主管重視同仁之生涯規劃，積極鼓勵同仁在職進修，以提升專業素養及學位。
修正意見：_____
- 19、本校同仁在體育教學或體育活動有傑出表現時，除獲得行政獎勵外，並會獲得口頭獎勵及公開表揚。
修正意見：_____
- 20、本校體育行政人員及健體領域同仁有極高的工作滿意度，對組織有強烈的歸屬感。
修正意見：_____
- 21、本校體育行政人員及健體領域同仁時常辦理聯誼活動，彼此瞭解，充滿人情味及和諧氣氛。
修正意見：_____
- 22、本校校長與體育行政主管依法定權力行使職權，有嚴密的組織條律，下層服從上層的命令與指揮。
修正意見：_____
- 23、本校體育行政組織有一定的考核標準，賞罰分明；升遷有一定的制度，以年資與工作績效為依據。
修正意見：_____
- 24、本校對體育經費的編列依照規定標準，合理的經費，充裕的提供相關業務之開支。
修正意見：_____
- 25、本校體育行政組織屬專業領導、專業分工，成員均受過專業訓練，具有專業知能。
修正意見：_____

- 修正意見：_____
- 26、本校體育行政組織成員待人處事一切依法行事，秉著對事不對人的態度，公正無私。
修正意見：_____
- 27、本校體育行政組織講求書面化，所有活動、決定或法令都建立書面檔案，以便移交查詢，有案可稽。
修正意見：_____
- 28、本校運動環境與設施能符合教師教學與學生學習之需求，有充足的軟硬體教學設備。
修正意見：_____

【附錄三】

預試問卷

【第一部分】組織文化量表

填答說明：此部份共有24題，主要目的在瞭解您目前服務學校之體育行政組織文化類型，請您仔細閱讀每一題目後，依照您所感受或體驗的程度，在適當的「□」內打「√」。

	5	4	3	2	1
	非常同意	同意	沒意見	不同意	非常不同意
1. 本校健康體育領域從業人員重視學生運動健康與學習成就，確信體育是教育重要的一環，能達成教育目標。-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 本校校長與行政主管明確指示健體領域的策略與方向，重視體育衛生評量及績效考核。-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 本校體育行政組織的凝聚力是重視工作目標達成。-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 本校體育行政組織的組織氣氛是彼此良性競爭，強調教學成果或訓練成果。-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 本校的體育行政組織管理風格是著重權威管理、目標管理、績效管理。-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 本校對健體領域從業人員的績效評估著重其工作上的表現。-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 本校健康體育領域從業人員重視改革，精益求精，在教學上與訓練上求新求變。-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 本校校長與行政主管洞悉社會變遷與健體領域的趨勢，鼓勵創意，喜歡接受挑戰。-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 本校體育行政組織的凝聚力是組織突破與加速成長。-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 本校體育行政組織的組織氣氛是充滿活力，肯定個人與學術的卓越表現。-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 本校的體育行政組織管理風格是崇尚個人自由、鼓勵成員能積極主動。-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 本校對健體領域從業人員的績效評估著重其工作的創新與努力的程度。-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. 本校的健康體育領域從業人員善於表達自己的意見，重視團體活動，追求良好的人際關係。-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. 本校校長與行政主管給部屬充分表達意見的機會，關懷部屬的心理需求，重視成員的互動關係。-----
15. 本校體育行政組織的凝聚力是成員對組織的歸屬感。-----
16. 本校體育行政組織的組織氣氛是成員間互動密切，氣氛和諧。-----
17. 本校的體育行政組織管理風格是民主式與自我責任的管理。-----
18. 本校對健體領域從業人員的績效評估著重其人際關係與對組織向心力。-----
19. 本校健康體育領域從業人員依法行事或向上級請示。-----
20. 本校校長與行政主管強調各司其職、權責分明。-----
21. 本校體育行政組織的凝聚力是服從團體規範。-----
22. 本校體育行政組織的組織氣氛是穩定與保守，作業程序一致。-----
23. 本校的體育行政組織管理風格是著重高壓管理，層級節制的官僚體制。-----
24. 本校對健體領域從業人員的績效評估是依照正式標準與定期考核。-----

【第二部分】組織效能量表

填答說明：此部份共有28題，主要目的在瞭解您目前服務學校之**體育行政組織效能的狀況**，請您仔細閱讀每一題目後，依照您所感受或體驗的符合程度，在適當的「」內打「」。

5 4 3 2 1
非 同 沒 不 非
常 意 意 同 常
同 意 見 意 不
意 意 意 意 同
意 意 意 意 意

1. 本校體育行政組織為達成健體領域目標，具有完備的計畫、執行、考核的行政三聯制。-----
2. 本校健體領域的目標能兼顧學生的生理與心理的健康，並培養學生對健康能知、能行、能思的能力。-----
3. 本校落實健體領域教學正常化，學生在認知、情意、技能上的成績評量有顯著提高。-----
4. 本校推展班際性、團體性運動競賽活動，學生參與活動主動積極，有效提高規律運動人口。-----
5. 本校推展學生體適能計畫及學生游泳能力計畫，有效提高學生體適能，學生會游泳比率明顯提升。-----

6. 本校的運動社團及運動團隊的數量與種類符合學生的需求，有效培養學生欣賞運動及參與運動。-----
7. 本校近三年在健體領域的訪視，無論是教育局（處）、教育部的訪視均有優異的表現。-----
8. 本校辦理健體領域的教學與活動能聘請專家、學者、民代、士紳等擔任講師或邀請蒞臨指導。-----
9. 本校家長及社區人士踴躍參與本校各項健體領域活動，並給予人力、物力及經費的支援與協助。-----
10. 本校校長與行政主管積極鼓勵教師參加教學研討會及課程設計，並鼓勵參加裁判、教練及安全急救等專業研習。-----
11. 本校健體領域教師能積極參加各種進修研習，能經常研討教學心得，並實施多元教學與協同教學。-----
12. 本校健體領域教師能積極研發多元化、樂趣化、休閒化的教材教法，以增進學生學習效果。-----
13. 本校健體領域教師能利用資訊科技與教學輔具於教學中，以提升教學的效果。-----
14. 本校健體領域能獲得上級經費補助與公民營企業的贊助，使教學成長，運動團隊成績提升。-----
15. 本校校長與體育行政主管能關懷同仁的居家生活，關心同仁的工作環境，並協助解決工作困難。-----
16. 本校校長與體育行政主管能傾聽同仁的想法及意見，藉由群體共同討論的結果，以凝聚共識。-----
17. 本校體育行政事務能依成員的需求、能力、興趣彈性調整，將適當的人安排在適當的工作上。-----
18. 本校校長與體育行政主管重視同仁之生涯規劃，積極鼓勵同仁在職進修，以提升專業素養及獲得學位。-----
19. 本校同仁在體育教學或體育活動有傑出表現時，除獲得行政獎勵外，並會獲得口頭獎勵及公開表揚。-----
20. 本校體育行政人員及健體領域同仁有極高的工作滿意度，對組織有強烈的歸屬感。-----
21. 本校體育行政人員及健體領域同仁時常辦理聯誼活動，彼此瞭解，充滿人情味及和諧氣氛。-----
22. 本校校長與體育行政主管依法行使職權，並依組織條例分配工作，下層服從上層的命令與指揮。-----
23. 本校體育行政組織有一定的考核標準，賞罰分明；升遷有一定的制度，以年資與工作績效為依據。-----
24. 本校對體育經費的編列依照規定標準，經費充裕合理，足以提供相關業務之開支。-----

25. 本校體育行政組織屬專業領導、專業分工，成員均受過專業訓練，具有專業知能。-----
26. 本校體育行政組織成員待人處事一切依法行事，秉著對事不對人的態度，公正無私。-----
27. 本校體育行政組織講求書面化，所有活動、決策或法令都建立書面檔案，以便移交查詢，有案可稽。-----
28. 本校運動環境與設施能符合教師教學與學生學習之需求，有充足的軟硬體教學設備。-----

【附錄四】

正式問卷

【第一部分】組織文化量表

填答說明：此部份共有24題，主要目的在瞭解您目前服務學校之「體育行政組織文化類型」，請您仔細閱讀每一題目後，依照您所感受或體驗的程度，在適當的「□」內打「√」。

5 4 3 2 1
非常 同 沒 不 非
同意 意 意見 同意 常
同意 意 見 意 不
同意

1. 本校健康體育領域從業人員重視學生運動與健康，確信體育是教育重要的一環，能達成教育目標。-----□ □ □ □ □
2. 本校校長與行政主管明確指示健體領域的策略與方向，重視體育與衛生之評量及考核。-----□ □ □ □ □
3. 本校體育行政組織的凝聚力是重視工作目標的達成。-----□ □ □ □ □
4. 本校體育行政組織的組織氣氛是彼此良性競爭，強調教學成果或訓練成效。-----□ □ □ □ □
5. 本校的體育行政組織管理風格是由上級決策，實施目標管理及績效管理。-----□ □ □ □ □
6. 本校對健體領域從業人員的績效評估著重在工作上的表現。--□ □ □ □ □
7. 本校健康體育領域從業人員重視改革，精益求精，在教學上與訓練上求新求變。-----□ □ □ □ □
8. 本校校長與行政主管洞悉社會變遷與健體領域的趨勢，喜歡接受挑戰，鼓勵創意。-----□ □ □ □ □
9. 本校體育行政組織的凝聚力是組織突破與加速成長。-----□ □ □ □ □
10. 本校體育行政組織的組織氣氛是充滿活力，肯定個人與團隊的卓越表現。-----□ □ □ □ □
11. 本校的體育行政組織管理風格是崇尚個人自由、鼓勵成員能積極主動。-----□ □ □ □ □

12. 本校對健體領域從業人員的績效評估著重其工作的創新與改革的程度。-----
13. 本校的健康體育領域從業人員善於表達自己的意見，重視團體生活，追求良好的人際關係。-----
14. 本校校長與行政主管給予部屬充分表達意見的機會，關懷部屬的需求，重視成員的互動關係。-----
15. 本校體育行政組織的凝聚力是成員對組織的歸屬感。-----
16. 本校體育行政組織的組織氣氛是成員間互動密切，和諧相處。-----
17. 本校的體育行政組織管理風格是民主方式與自我管理。-----
18. 本校對健體領域從業人員的績效評估著重其人際關係與對組織的向心力。-----
19. 本校健康體育領域從業人員依法行事或向上級請示。-----
20. 本校校長與行政主管強調各司其職、權責分明。-----
21. 本校體育行政組織的凝聚力是服從團體規範。-----
22. 本校體育行政組織的組織氣氛是穩定與保守，作業程序一致。-----
23. 本校的體育行政組織管理風格是重視內部運作流程的掌握，及資訊管理。-----
24. 本校對健體領域從業人員的績效評估是完全依照明文規定的標準來衡量。-----

【第二部分】組織效能量表

填答說明：此部份共有24題，主要目的在瞭解您目前服務學校之「體育行政組織效能」的狀況，請您仔細閱讀每一題目後，依照您所感受或體驗的符合程度，在適當的「」內打「」。

1. 本校體育行政組織為達成健體領域目標，具有完備的計畫、執行、考核的行政三聯制。-----
2. 本校健體領域的目標能兼顧學生的生理與心理的健康，並培養學生能知、能行、能思的能力。-----
3. 本校落實健體領域教學正常化，學生在認知、情意、技能上的成績評量有顯著提高。-----

4. 本校推展學生體適能計畫，有效提升學生體適能及增加規律運動之人口。-----
5. 本校的運動社團及運動團隊的數量與種類符合學生的需求，有效培養學生欣賞能力及參與運動之興趣。-----
6. 本校近三年在健體領域的訪視，無論是教育局（處）、教育部的訪視均有優異的表現。-----
7. 本校辦理健體領域的教學與活動會聘請專家、學者、民代、士紳等擔任講師或邀請蒞臨指導。-----
8. 本校校長與行政主管積極鼓勵教師參加教學研討會及課程設計，並鼓勵參加裁判、教練及安全急救等專業研習。-----
9. 本校健體領域教師能積極參加各種進修研習，能經常研討教學技巧，並實施多元教學與協同教學。-----
10. 本校健體領域教師能積極研發多元化、樂趣化、休閒化的教材教法，以增進學生學習效果。-----
11. 本校健體領域教師能利用資訊科技與教學輔具於教學中，以提升教學的效果。-----
12. 本校健體領域能獲得上級經費補助與公民營企業的贊助，使教學成長，運動團隊成績提升。-----
13. 本校校長與體育行政主管能傾聽同仁的意見，藉由共同討論，以凝聚共識。-----
14. 本校體育行政業務能依成員的能力與需求彈性調整，並能適當的安排工作人選。-----
15. 本校校長與體育行政主管重視同仁之生涯規劃，積極鼓勵同仁在職進修，以提升專業素養。-----
16. 本校同仁在體育教學或體育活動有傑出表現時，除獲得行政獎勵外，也會獲得口頭獎勵及公開表揚。-----
17. 本校體育行政人員及健體領域同仁有極高的工作滿意度，對組織有強烈的歸屬感。-----
18. 本校體育行政人員及健體領域同仁時常舉辦聯誼活動，職場充滿人情味及和諧氣氛。-----
19. 本校校長與體育行政主管依法行使職權，依組織條例分配工作，對業務善用溝通協調。-----

20. 本校體育行政組織有一定的考核標準，賞罰分明；升遷有一定的制度，以年資與工作績效為依據。-----
21. 本校體育經費依照規定標準編列，經費合理運用，足以提供相關業務之開支。-----
22. 本校體育行政組織屬專業領導與分工，成員均受過專業訓練，具有專業知能。-----
23. 本校體育行政組織成員一切均依法行事，秉持著對事不對人的態度，公正無私。-----
24. 本校體育行政組織講求書面化，所有活動均建立書面檔案，有案可稽，以便移交查詢。-----

【附錄五】

組織文化及組織效能認知得分一覽表

第一部分 組織文化得分情形

組織文化量表摘要	平均數	標準差
1. 成員確信體育目標	4.26	.670
2. 主管明確指示方向	3.95	.717
3. 凝聚力是目標達成	4.04	.635
4. 氣氛是良性競爭	3.99	.688
5. 管理是上級決策	3.50	.893
6. 績效是工作表現	3.75	.702
7. 人員重視創新改革	3.91	.690
8. 主管鼓勵創意挑戰	3.74	.731
9. 凝聚力是突破成長	3.73	.700
10. 氣氛是充滿活力	3.97	.672
11. 管理是自由與主動	3.99	.710
12. 績效是創新程度	3.76	.753
13. 人員重視人際表達	4.04	.692
14. 主管關懷傾聽意見	3.85	.822
15. 凝聚力是歸屬感	3.98	.677
16. 氣氛是親密和諧	4.05	.682
17. 管理是民主與負責	4.14	.618
18. 績效是人際關係	3.91	.713
19. 人員依法行事向上請示	4.07	.635
20. 主管各司其職權責分明	3.91	.720
21. 凝聚力是服從與規範	3.98	.661
22. 氣氛是穩定保守	3.86	.677
23. 管理是內部流程掌握	3.42	1.047
24. 績效是依規定標準	3.74	.731

第二部分 組織效能得分情形

組織效能題目摘要	平均數	標準差
1.體育目標有計畫執行考核	3.82	.692
2.培養學生能知能行能思	3.99	.657
3.提高學生認知情意技能	4.03	.699
4.體適能及運動人口提升	4.15	.647
5.社團增加提升欣賞力與興趣	4.02	.746
6.體育訪視評鑑有優異表現	4.01	.686
7.專家學者民代蒞臨指導	3.50	.851
8.主管鼓勵教師教學裁判教練研習	3.73	.862
9.教師參與研習研討教學技巧	3.78	.746
10.教師研發樂趣化休閒化教材教法	3.89	.669
11.教師能利用資訊及教具提升教學	3.82	.711
12.獲上級公民營補助使成績提升	3.71	.851
13.主管傾聽同仁意見以達共識	3.86	.748
14.依需求能力興趣適當安排職務	3.90	.658
15.主管重視同仁生涯規劃並鼓勵進修	3.82	.764
16.傑出表現有口頭讚許及公開表揚獎勵	3.95	.797
17.同仁有極高工作滿意度及強烈歸屬感	3.85	.673
18.常辦聯誼職場有人情味及和諧氣氛	3.75	.798
19.主管依法行政及善於協調溝通	3.81	.721
20.考核有標準賞罰分明升遷依年資績效	3.64	.803
21.經費依規定編列運用充裕合理	3.56	.878
22.專業領導專業分工專業訓練專業知能	3.94	.683
23.依法行政對事不對人公正無私	3.97	.712
24.行政講究書面化一切建檔有案可稽	3.98	.675