

# 國民中學組織文化與體育組長工作投入關係之研究

林明珠

嘉南藥理科技大學運動管理學系

## 摘要

本研究之主要目的在探討國民中學組織文化與體育組長工作投入之現況與關係，以及國民中學組織文化對於其體育組長工作投入之預測力。本研究依據文獻探討之結果，採用自編之「國民中學組織文化與體育組長工作投入之調查問卷」為研究工具，以雲嘉南及高高屏地區國民中學體育組長為研究對象，共發出研究問卷 235 份，回收有效問卷 155 份，有效問卷回收率為 65.96%，所得資料經統計分析後，獲得以下發現：

- 一、國中體育組長對於學校組織文化之知覺約屬中等程度。
- 二、國中體育組長之工作投入屬於中高程度。
- 三、年資、學歷、學校規模等背景變項，在體育組長知覺組織文化有顯著差異。
- 四、婚姻狀況、學歷與年資等背景變項，在體育組長工作投入有顯著差異。
- 五、國民中學組織文化與體育組長工作投入有顯著正相關。
- 六、國民中學組織文化之部分構面，對於體育組長整體工作投入具有預測力。

**關鍵詞：**體育組長、組織文化、工作投入

\*通訊作者：嘉南藥理科技大學運動管理系

Tel: +886-6-2664911 Ext. 6701

Fax: +886-6-2660529

E-mail: chuchu@mail.chna.edu.tw

## 壹、緒言

體育組長綜理學校體育事務，在學校體育教學及活動推展中，扮演承上啓下，溝通橋樑的關鍵角色，體育組長如能配合校長之辦學理念，帶領全校師生投入學校體育活動，就能充分落實學校體育政策，發揮體育行政之功效，進而達成學校體育目標（李中正，2008；林耿宏，2003）。究竟國民中學組織文化之現況為何？對於體育組長工作投入之影響為何？值得深入探討。

## 貳、文獻探討

組織文化是組織成員所共享的價值與基本假設，以及這種價值所衍生而來的行為規範和行動期望，並藉由故事、傳說、儀式、典禮等象徵性手段傳遞給成員（Barley, 1986；Martin, 2006）。國民中學雖由教師、行政人員、學生及相關軟硬體設備等要素組成，尚存在著許多無形的組織要素（潘姿伶，2008），這些要素往往成為決定組織存續優劣的關鍵，組織文化便是其中的關鍵要素（謝勝宇，2007）。是以，組織文化可以是促使國中體育組長不斷前進的動力，也可能是導致國民中學停滯不前、故步自封的

價值氛圍。

工作投入是個人願意主動參與並用心投入，並且從工作表現中得到肯定與成就，而產生的努力程度與工作態度（白春榮，2005，11月；Deosthalee, 2004），對於教育工作能夠高度投入的教師，會對學校目標與教學工作產生積極的認同以及高度的參與（邱永樵，2005）。何國強（2008）、胡椿敏（2009）研究發現，學校的組織文化可以影響學校的整體氣氛，也會影響教師工作投入程度之高低；田明智（2009）、邱永樵（2005）研究亦發現，國中體育教師個人價值觀及學校組織文化的認同程度愈高，其工作投入的程度也愈高。究竟國民中學組織文化與體育組長工作投入之現況為何？國民中學組織文化與體育組長工作投入之關係為何？值得深入探討，也成為本研究之主要動機。

是以，為瞭解國民中學組織文化與體育組長工作投入之現況與關係，本研究以雲嘉南及高高屏地區之國中體育組長為研究對象，並以國民中學組織文化為自變項，以體育組長工作投入為效標變項，來驗證國民中學組織文化與體育組長工作投入之關係，期能將研究結果提供給國民中學與教育行政主管機關，作為形塑國民中學組織文化，以及提升體育組長工作投入之參考。

## 參、研究方法

### 一、研究對象

本研究以 98 學年度任職於雲嘉南及高高屏地區（雲林縣、嘉義縣、嘉義市、台南縣、台南市、高雄縣、高雄市、屏東縣等 8 縣市）國民中學，並擔任體育組長職務之教師為研究對象。

### 二、研究工具編製

本研究採用自編之「國民中學組織文化與體育組長工作投入之調查問卷」為研究工具，包含「國

民中學組織文化量表」與「國中體育組長工作投入量表」等二個分量表。「國民中學組織文化量表」之初稿，是以 Wallach (1983) 所發展之組織文化指標 (Organizational Culture Index, OCI) 為基礎，再參考邱秀貞 (2006)、吳旻珊 (2006)、謝勝宇 (2007) 等人之研究工具，採用「科層型文化」、「支持型文化」與「創新型文化」等 3 個構面 24 個題項來評量體育組長對於學校組織文化之知覺情形。本量表採用 Likert 五點量表計分，得分愈高代表體育組長對於學校組織文化之知覺程度愈高。

「國中體育組長工作投入量表」之初稿，係以 Lodahl 與 Kejner (1965) 所發展之 20 項工作投入操作性量表 (Lodahl and Kejner scale) 為基礎，再參考李新鄉 (1996)、邱永樵 (2005)、秦秀媛 (2006)、張育旗 (2006) 等人之研究工具，採用「工作專注」、「工作評價」、「工作認同」、「工作樂趣」等 4 個構面 24 個題項來評量體育組長之工作投入。本量表同樣採用 Likert 五點量表計分，得分愈高代表體育組長有愈高程度之工作投入。研究工具第三部份則包含體育組長性別、婚姻狀況、年資、學歷、學校規模等五個題項。

### 三、研究工具之信、效度考驗

本研究工具採用項目分析、因素分析與信度分析等統計方法來考驗研究工具之信度與效度。「國民中學組織文化量表」之項目分析結果，計刪除決斷值 ( $CR$ ) 未達顯著水準之題項 2 題；因素分析結果，計刪除因素負荷量小於 .50 之題項 2 題，所萃取出之 3 個因素符合原量表初稿之評量構面，整體量表之解釋變異量為 52.71%，顯示本量表具有良好的建構效度。「國中體育組長工作投入量表」之項目分析結果，所有題項之決斷值 ( $CR$ ) 均達顯著水準，全數保留進行因素分析；因素分析結果，所有題項之因素負荷量均達選題標準 (因素負荷量達於 .50)，所萃取出之 4 個因素符合原量表初稿之評量構面，整體量表之累計解釋變異量為 51.19%，顯示本量表亦有良好的建構效度。

為進一步了解研究工具之可靠性與穩定性，本研究另採 Cronbach'  $\alpha$  係數來考驗研究工具之信度 (reliability)，「國民中學組織文化量表」總量表之 Cronbach'  $\alpha$  係數為.87，「國中體育組長工作投入量表」總量表之 Cronbach'  $\alpha$  係數為.86，顯示本研究工具亦有良好的信度。

#### 四、抽樣方式

本研究預試採隨機抽樣方式，於 98 年 10 月隨機抽取台北縣市及台中縣市 100 所國民中學之體育組長為預試樣本，計回收有效預試問卷 72 份，所得資料於進行因素分析、信度分析等統計分析後，編製成爲正式問卷。正式問調查於 99 年 3 月進行，以雲嘉南及高高屏地區 8 縣市 235 所國民中學之體育組長爲母群體，採普查方式，以郵寄方式寄發研究問卷，共發出研究問卷 235 份，經二次電話催收後，回收有效問卷 155 份，有效問卷回收率爲 65.96%。

#### 五、資料處理

本研究採用 SPSS for Windows 10.0 版統計軟體進行資料分析，包含描述性統計、 $t$  檢定、單因子變異數分析、Scheffe 事後多重比較檢定、Pearson 積差相關、逐步多元迴歸等統計方法。

### 肆、結果及討論

#### 一、結果

##### (一) 體育組長知覺組織文化之現況分析

由表一可以看出，體育組長在「國民中學組織文化量表」總量表之單題平均得分爲 3.05，顯示國中體育組長對於學校組織文化之知覺約屬中等程度。

體育組長在組織文化各構面之單題平均得分由高而低依序爲「科層型文化」、「支持型文化」、「創新型文化」。體育組長對於「科層型文化」構面之

知覺程度較高，可能與國民中學行政組織與其他政府機關同屬官僚結構，具有高度「法制化」、「標準化」之特性（黃采鳳，2007），而讓體育組長對於「科層型文化」有較高度的知覺；相較於其他構面，體育組長對於「創新型文化」構面之知覺程度較低，亦與體育組長在職務上必須依法行政、層級節制，而較難感受並發揮創意有關，也印證前述體育組長對於「科層型文化」知覺程度較高之結果。但隨著外在環境快速的變動，教育行政機關的功能已由監督轉爲服務與支援，行政官僚體制之設計所能提供的服務措施已無法滿足實際需求（秦夢群、濮世緯，2006），國中體育組長長期浸淫在以「科層型文化」爲主的組織氛圍中，是否會形成僵化的思考，而限制其創意、活力與想像空間，甚至成爲推動學校體育發展之絆腳石，值得深思。

表一 體育組長知覺組織文化之得分情形摘要表

構面	題數	構面平均得分	標準差	單題平均得分
科層型文化	7	22.11	3.86	3.16
支持型文化	6	18.50	3.41	3.08
創新型文化	7	20.41	3.62	2.92
整體組織文化	20	61.02	9.26	3.05

##### (二) 體育組長工作投入之現況分析

由表二可以看出，體育組長在「國中體育組長工作投入量表」總量表之單題平均得分爲 3.28，屬於中高程度，顯示國中體育組長確實能夠積極投入學校體育教學與行政工作。

體育組長在工作投入各構面之單題平均得分由高而低依序爲「工作認同」、「工作評價」、「工作樂趣」、「工作專注」。體育組長在「組織認同」與「工作評價」構面之得分較高，可能與兼任行政職務教師在本職的教師工作外還願意身兼行政職務，必然是對於學校有高度的認同，亦對所屬工作有良好的評價，才願意爲學校犧牲奉獻（陳啓東、鍾瑞國，2007），而在「工作認同」與「工作評價」構面有較高程度的投入；相較於其他構面，體育組

長在「工作專注」構面之得分較低，可能與兼任行政職務教師同時扮演多重角色，在身兼多職與分身乏術的情況下，較難將心思專注於單一職務上（謝景晨、鄭友超、林睿琳、王政宏，2009），而降低其在「工作專注」構面之投入程度。

表二 體育組長工作投入之得分情形摘要表

構面	題數	構面平均 得分	標準差	單題平均 得分
工作專注	6	19.13	3.88	3.19
工作評價	6	19.96	3.96	3.33
工作認同	6	20.17	4.03	3.36
工作樂趣	6	19.37	3.91	3.23
整體工作 投入	24	78.64	13.62	3.28

### （三）背景變項在體育組長知覺組織文化之差異分析

研究結果發現，不同年資體育組長在知覺組織文化「科層型文化」( $F=2.62, p<.01$ )與「支持型文化」( $F=2.88, p<.01$ )等構面有顯著差異，經事後比較發現，資深體育組長（年資 20 年以上），對於學校組織文化之知覺程度較高，可能與教師在學校服務年資越久，對於學校的歷史、行事風格有更深入的了解，而對於學校文化有較深刻的感受有關（吳旻珊，2006；黃采鳳，2007）；學歷為「碩士（含）以上」之體育組長，在組織文化之「創新型文化」( $t=-2.12, p<.01$ )得分顯著高於學歷為「大專」之體育組長，可能與高學歷者較能體認學校的創新作為有關（邱秀貞，2006）；服務於不同規模學校之體育組長，對於學校組織文化之「支持型文化」( $F=2.36, p<.01$ )與「創新型文化」( $F=2.27, p<.01$ )等構面之知覺程度有顯著差異，整體而言，服務於小型學校（15 班以下）之體育組長，對於學校組織文化有較高程度的知覺，可能與小型學校的組織結構簡單，學校成員彼此合作、相互交流的機會較多，也因學校人數少、規模小，因此應變速度較快，教學與行政作為較有彈性（邱永樵，2005；何國強，2008），而對於學校組織文化有較

高程度的知覺。但體育組長之性別與婚姻狀況等背景變項，在知覺組織文化則無顯著差異。

### （四）背景變項在體育組長工作投入之差異分析

研究結果發現，已婚體育組長在「工作評價」( $t=2.87, p<.01$ )與「工作專注」( $t=2.78, p<.01$ )等構面之得分顯著高於婚姻狀況為「未婚及其他」之體育組長，可能與已婚教師需負擔家庭責任，較能將心思專注投入在工作上，也會對工作有較佳的評價有關（曾秋萍，2003；鍾佩綦，2005）；不同年資體育組長在「工作樂趣」( $F=2.97, p<.01$ )構面之得分有顯著差異，經事後比較發現，資深體育組長（年資 20 年以上）比較能夠從工作當中獲得樂趣，可能與資深體育教師對於體育教學工作已有豐富的經驗，比較能夠樂在工作、享受工作，並從工作當中獲得樂趣（陳世恩、林明珠，2008，5 月），而在「工作樂趣」構面有較高的得分；學歷為「碩士（含）以上」之體育組長在「工作專注」( $t=2.56, p<.01$ )構面之得分顯著高於學歷為「大專」之體育組長，可能與體育教師在完成更高學歷後，會改變其思考構面與觀念（邱永樵，2005），且因背負較多社會期許（鍾佩綦，2005），而有較高程度的工作投入。但體育組長之性別與服務學校規模等背景變項，在工作投入則無顯著差異。

### （五）體育組長知覺組織文化與體育組長工作投入之相關分析

研究結果發現，體育組長知覺組織文化與工作投入各構面均呈顯著正相關（詳表三），顯示體育組長對於學校組織文化各構面之知覺程度愈高，就會展現出愈高程度的工作投入，與田明智（2009）、邱永樵（2005）、何國強（2008）等人之研究結果相符。

表三 體育組長知覺組織文化與工作投入之積差相關分析結果摘要表

變項	工作 專注	工作 認同	工作 評價	工作 樂趣	整體 工作投入
科層型文化	.401*	.383*	.412*	.392*	.436*
創新型文化	.507*	.490*	.496*	.579*	.587*
支持型文化	.490*	.481*	.508*	.525*	.561*
整體 組織文化	.516*	.498*	.518*	.552*	.587*

\* $p < .01$

## (六) 體育組長知覺組織文化對整體工作投入之預測分析

本研究採用逐步多元迴歸分析來探討體育組長知覺組織文化各構面對於整體工作投入之預測力,由表四可以看出,體育組長知覺組織文化之「創新型文化」與「支持型文化」等構面共可以解釋整體工作投入 36.1%之變異量,其中又以「創新型文化」構面具有最大的解釋力,顯示體育組長知覺組織文化之部分構面能有效預測其整體工作投入,與田明智(2009)、邱永樵(2005)、何國強(2008)等人之研究結果相符。

表四 體育組長知覺組織文化對整體工作投入之逐步多元迴歸分析摘要表

預測變項 投入順序	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> 改變量	F	B
1.創新型文化	.587	.345	.345	562.893*	.246
2.支持型文化	.601	.361	.017	294.092*	.197

\* $p < .01$

## 二、討論

本研究發現,國中體育組長對於「科層型文化」構面之知覺程度較高,對於「創新型文化」構面之知覺程度較低,均與國民中學行政組織之官僚特性有關;此外,研究結果亦發現,「創新型文化」對於體育組長整體工作投入具有最大的解釋力,顯示體育組長對於「創新型文化」之知覺程度愈高,則

其整體工作投入愈高。由於教育組織基本上屬於維持性的組織,其組織文化容易趨向穩定及保守,而其行政官僚體制之設計更可能導致僵化、保守之弊病,並加深民眾對於政府的不信任感,因此,國民中學應隨著教育改革之浪潮,將教育行政機關的功能由監督轉變為服務與支援,並鼓勵體育組長揚棄傳統與窠臼,用創新的思維與角度來思考問題、解決問題,以降低行政官僚設計之弊病,進而在教學與行政上提供學校教師更多支援;此外,國民中學也應營造成為學習型組織,鼓勵學校成員養成主動學習的習慣,並以團隊合作的型態進行學習與專業成長,除了可以讓體育組長知覺到學校更多「創新型文化」,更可以有效提高其工作投入。

體育組長在「工作專注」構面之得分較低,可能與體育組長同時扮演體育教師、體育組長、運動教練等多重角色,在身兼多職與分身乏術的情況下,較難將心思專注於單一職務上,因此,教育行政主管機關應研議降低兼任行政職務教師之工作負荷,採取減少基本鐘點、增加職務津貼等策略;國民中學也應適度減輕體育組長之工作負荷,避免體育組長同時身兼體育教師、體育組長、運動教練等多重角色,以增進其工作專注與行政角色功能之發揮。此外,本研究亦發現,資深、高學歷、服務於小型學校之體育組長對於組織文化之知覺程度較高;已婚、資深、高學歷之體育組長有較程度之工作投入,因此,國民中學應充分瞭解背景變項差異對於體育組長知覺組織文化與工作投入之影響,俾提高體育組長對於學校組織文化之知覺程度,進而提高其工作投入。

## 伍、謝辭

感謝嘉南藥理科技大學學務長黃永賢教授對於本研究之指導,也感謝嘉南藥理科技大學運管系杜政哲、邱冠權、高瑞華同學在問卷發放與編碼的協助,以及張旭欽老師在統計資料分析與用字遣詞方面之建議,讓本研究順利完成。

## 參考文獻

- 田明智(2009)。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-以桃園縣國小為例。未出版碩士論文，國立臺灣體育大學，臺中市。
- 白春榮(2005，11月)。公立國民小學排球教練工作價值觀與工作投入關係之研究[摘要]。2005年臺灣體育運動與健康休閒發展趨勢研討會海報發表，嘉義市。
- 何國強(2008)。臺北縣國民小學組織文化與教師工作投入之相關研究。未出版碩士論文，國立臺北教育大學，臺北市。
- 吳旻珊(2006)。國民小學組織文化特性與行政決策運作關係之研究。未出版碩士論文，國立屏東教育大學，屏東市。
- 李中正(2008)。國小體育組長角色壓力與工作滿意相關之研究-以桃竹苗四縣四為例。未出版碩士論文，國立臺灣體育大學(桃園)，桃園縣。
- 李新鄉(1996)。國民中小學教師教學工作投入及其發展模式之研究。嘉義師院學報，10，185-230。
- 林耿宏(2003)。高中職學校體育組長工作壓力之研究。未出版碩士論文，國立臺灣師範大學，臺北市。
- 邱永樵(2005)。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。
- 邱秀貞(2006)。體育主管領導與組織文化對創意教學之研究。未出版碩士論文，國立嘉義大學，嘉義縣。
- 胡椿敏(2009)。國民小學組織文化與教師工作投入關係之研究。未出版碩士論文，國立屏東教育大學，屏東市。
- 秦秀媛(2006)。桃園縣公立國中體育教師工作投入程度及影響因素之研究-以運動團隊訓練工作為例。未出版碩士論文，輔仁大學，臺北縣。
- 秦夢群、濮世緯(2006)。學校創新經營理念與實施之研究。教育研究與發展期刊，2(3)，123-150。
- 張育旗(2006)。桃園縣國小體育教師體育工作投入與教學效能關係之研究。未出版碩士論文，國立體育學院，桃園縣。
- 陳世恩、林明珠(2008，5月)。高中職體育組長工作價值觀與工作投入關係之研究[摘要]。2008體育專業發展與休閒產業趨勢研討會海報發表，臺中市。
- 陳啓東、鍾瑞國(2007)。高職校長領導型態對教師組織公民行為與學校組織績效之影響。當代教育研究，15(3)，69-114。
- 曾秋萍(2003)。國民小學教師角色知覺與課程參與、工作投入關係之研究。未出版碩士論文，國立高雄師範大學，高雄市。
- 黃采鳳(2007)。嘉義縣國民小學學校組織文化與學校行政執行力之研究。未出版碩士論文，國立嘉義大學，嘉義縣。
- 潘姿伶(2008)。學校組織文化對教師知識分享意願影響之研究-以臺北市國民中學語文領域英語科教師為例。未出版碩士論文，國立臺灣師範大學，臺北市。
- 謝勝宇(2007)。高雄縣國民中學組織文化、教師組織公民行為與學校效能關係之研究。未出版碩士論文，國立中山大學，高雄市。
- 謝景晨、鄭友超、林睿琳、王政宏(2009)。國中兼任行政教師對於工作投入與學校行政效能知覺之關係研究。朝陽人文社會學刊，7(1)，

- 191-227。
- 鍾佩蓁 (2005)。雲嘉地區國小教師工作價值觀與工作投入之相關研究。未出版碩士論文，國立嘉義大學，嘉義縣。
- Barley, S. (1986). Organization culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, *11*, 656-665.
- Deosthalee, P. G. (2004). Relationship of work involvement with size of company, nature of appointment, and length of service of employees. *Journal of Psychological Research*, *19*(1-2), 15-23.
- Lodahl, T. M., & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, *49*(1), 24-33.
- Martin, J. M. (2006). That's the way we do things around here: An overview of organizational culture. *Electronic Journal of Academic and Special Librarianship*, *7*(1).
- Wallach, E. J. (1983). Individuals and organizations: The cultural match. *Training and Development Journal*, *37*(2), 29-36.

# **A Study on the Relationship between Athletic Directors' Perception of Organizational Culture and Job Involvement in Junior High Schools**

Ming Chu Lin

Department of Sports Management,  
Chia-Nan University of Pharmacy and Science, Tainan, Taiwan 71710, R. O. C.

## **Abstract**

The purposes of this study were to explore the current situation and the relationship between athletic directors' perception of organizational culture and job involvement in junior high schools. A questionnaire titled "A study on the relationship between athletic directors' perception of organizational culture and job involvement in junior high schools" was distributed to 235 athletic directors in Yunlin, Chiayi, Tainan, Kaohsiung and Pingtung region, with the return rate of 65.96%. Based on questionnaires from 155 athletic directors, several conclusions made according to the research findings are:

1. Athletic directors' perception of organizational culture is at the middle level.
2. Athletic directors' job involvement is at the upper middle level.
3. There are significant differences in athletic directors' perception of organizational culture for the variables of seniority, educational background and school scale.
4. There are significant differences in athletic directors' job involvement for the variable of marital status, educational background and seniority.
5. There is a significant positive relationship between athletic directors' perception of organizational culture and job involvement.
6. Parts of athletic directors' perception of organizational culture have significant predictability on their job involvement.

**Key words: athletic directors, organizational culture, job involvement**

---

\*Correspondence: Department of Sports Management, Chia-Nan University of Pharmacy and Science, Tainan, Taiwan 71710, R. O. C.

Tel: +886-6-2664911Ext.6701

Fax: +886-6-2660529

E-mail: chuchu@mail.chna.edu.tw