

低中高學校組織文化對教師組織承諾 之影響研究

邱 馨 儀

台北市立師範學院國民教育研究所研究生

摘 要

本研究旨在探討國民小學低中高學校組織文化對教師組織承諾的影響。

本研究以台灣地區國民小學教師為研究對象，以「國民小學學校組織文化調查問卷」及「國民小學教師組織承諾調查問卷」為工具進行研究，總計抽取 123 所公立學校 1160 位教師為樣本，問卷施測有效樣本 941 位，分別以單因子變異數分析、多因子變異數分析方法對蒐集之研究資料進行分析。研究重要發現如下：

低、中、高不同三組學校組織文化，其在整體教師組織承諾上有顯著差異存在；在教師組織承諾各向度—「努力意願」、「組織認同」、「留職傾向」上的也均有顯著差異存。

再以 Scheffe 事後比較法分析發現：不論在「整體教師組織承諾」、教師組織承諾各向度—「努力意願」、「組織認同」、「留職傾向」的得分上，高分組均顯著優於低分組，中分組均顯著優於低分組。

換言之，學校組織文化得分愈高，其教師組織承諾愈高。

壹、緒論

學校組織文化的新觀念起源於當代有關組織管理的思維，如商業和交易上加入了“Z 管理”理論的原理(Ouchi,1981)、領導與組織文化的研究(Schein,1992)、每一個組織有其獨特的文化(Ott,1989)，組織成員共享組織文化(Smircich,1983)，這國民教育研究學報

種型態的管理牽涉到學校成員的價值、社會理想、信仰，教師的授權、工作和生活品質的改善，以及學校和社會緊密結合的加強，形成一套組織成員共享的經驗和體制(Robbins,1992)。

近年來，組織承諾因被視為組織中成員表現、留職率、出勤率的主要潛在因素，而逐漸受到重視(Reyes,1990)。

許多研究指出：成員對其組織承諾的程度，可做為組織效能的指標，並有效地預測員工的工作績效、出勤率與留職率(Morris & Sherman,1981；Ferris & Aranya,1983；呂紀嘉，民71；劉春榮，民82；林營松，民83；陳昆漢，民83)。R.M. Steers指出：對員工的離職率，「組織承諾」比工作滿足有更高的預測力(Steers,1977)。P. Reyes更進一步指出：組織承諾的概念比工作滿足的概念更具普遍性，組織承諾已成為不同類型組織所共同重視的問題(Reyes,1990)。

國民小學教育是一切教育的基礎，國小教師對於國小學生一生智慧的啓迪與感性的發展，扮演著奠基植根的重要角色；同時，國民小學教育也是家庭教育、學校教育和社會教育結合的起點，其成功失敗與否，對家庭、社會甚至於整個國家的健全發展，有無可輕忽的關鍵影響力。從事國民小學教育工作十餘年間，服務於三所學校，面對三種不同的學校組織文化，期間自己不斷地自我調適與學習因應不同的文化，在悉心地觀察學習與研究歸納這三種不同的學校組織文化後，發現學校組織文化中的共同價值觀、共同行為模式、象徵性活動、基本假定，如典禮、儀式、人物、規範、信念、活動等等組織文化因素對教師之組織認同、努力意願、留職傾向等組織承諾因素的影響很大，這一主題值得深入地以實徵研究的方式進行探討，並進一步瞭解國民小學學校組織文化對教師組織承諾的影響，乃本研究最主要的動機。

一、學校組織文化的理論

(一)、組織文化的定義

J. Steven Ott 認為「文化」在人類學上的意義是指社會中的人群所培育出來的共同價值觀、信念，及特有的行為模型；而組織本身經常被視為一小型社會，存有文化衍生的現象(culture-producing phenomena)，因此「組織文化」所強調的重點，卻是經由組織的互動中所形成的社會文化(social culture qualities)特質(Ott,1989)。

V. Sathe從人類學的觀點，將文化的定義分為兩類：一為文化適應學派(culture adaptionist)，另一為文化觀念學派(ideational school)。前者著重於直接觀察一個群體內成員的作為，如語言、行為模式等；後者著重於群體成員心靈共同處之探討，如知識、價值、信念等(Sathe,1983；吳清山，民81)。

L. Smircich 認為從「組織文化」的不同研究課題，如泛文化比較、企業文化、組織認知、組織象徵、潛意識過程及組織來探討，有助於我們澄清組織文化的概念(Smircich,1983)。

綜合以上學者或研究的定義，本研究「組織文化」的定義如下：

「組織文化是一個既存的組織，為維持其內在系統的運作與外在環境的適應，經過長時間所累積發展出來的信念、價值觀、規範、態度期望、儀式、符號、故事、迷思、傳說與行為模式等屬於該組織獨特的產物；成員間會共享其意義，且自然而然表現於日常生活中。」

(二)、組織文化的內涵

組織文化學者Edgar H.Schein認為：組織文化是一種基本假定的模型(pattern)，由既存的團體在學習如何解決外部適應(external adaptation)與內部整合(internal integration)的問題時，經由發現、創造或發展而成。在基本假定奏效良久後，其可傳遞給新進人員，以利他們認知組織內外整合適應的問題，並予以確切的思考及覺知。Schein提出的組織文化定義包含了七項重要的要素與內涵：(1)基本假定的模型；(2)既存的團體規範；(3)創造、發現或發展；(4)外部適應與內部整合的問題；(5)基本假定習以為常；(6)傳遞給新進人員；(7)認知、思考與覺知(Schein,1985；Schein,1992)。

(三)、組織文化的功能

W.G.Ouchi、T.J.Peters、J.Martin & C.Siehl 指出組織文化有其正面及負面的功能。就正面而言，組織文化提供合法性的基礎，裨益成員為組織奉獻心力，預防疏離感，是提昇組織效能的利器，組織文化更可培養成員一種「同質效果」(homogenizing effect)和「心理次級系統」(psychological subsystem)，以提高組織中的多元價值趨向同一目標的可能性；就負面而言，組織文化會增強抗拒變遷的力量，滋生各種次級文化，甚至產生「反制文化」(counter culture)加劇衝突，助長本位主義的提昇，導致效率及效能不彰(Ouchi,1981；Peters,1982；Mar-國民教育研究學報

tin & Siehl,1983)。

D.Hellriegel, J.W.Slocum & R.W.Wooddman 認為「組織文化」具有以下四種功能：(1)使組織成員能了解組織的歷史、傳統與現況。(2)使組織成員由認同組織的經營哲學與信念，進而願意對奉獻心力。(3)使組織成員接受組織規範，發揮組織規範的機制作用。(4)提昇組織效能及組織生產力(Hellriegel, Slocum, & Woodman, 1989)。

Edgar H.Schein認為組織文化的功能在「解決組織的外部適應與內部整合的問題」。前者包括(1)任務與策略，(2)目標，(3)達成目標的手段，(4)績效衡量，(5)矯正措施；後者包括(1)語言，(2)組織界限及分辨組織內外成員的標準，(3)權力與地位，(4)親密性，(5)賞罰，(6)意識型態與宗教(Schein,1992)。

二、教師組織承諾的理論

(一)、組織承諾的定義

白崇亮指出，首先將「承諾」的概念應用到組織上的是H.S.Beck 1960年提出，然而首先將「組織承諾」(organizational commitment)一詞混合應用的是Grusky在1966年發表的一篇報告(白崇亮，民75)。之後，「組織承諾」的概念被廣泛的應用及研究。

P. Reyes指出，由於許多不同的研究觀點、理論、評論或誤解，「組織承諾」的概念經常被混淆，研究者經常無法掌握其要義及目標(Reyes,1990)。P.C.Morrow指出與組織承諾相關概念和測量，超過二十五種以上。

R.T.Mowday, L.M.Porter, & R.M.Steers(1982)將「組織承諾」定義如下：「組織承諾是組織的成員對其組織目標、價值、信念的認同，並願為組織付出更多的努力與希望繼續留在組織的態度。」

依前述「組織承諾」定義，本研究之「教師組織承諾」定義如下：「教師對其任教學校組織目標、價值、信念的認同，並願為學校付出更多的努力，希望繼續留任該校的態度。」

(二)、組織承諾的內涵

Reyes 採用Mowday, Steers & Porter 等人對組織承諾的觀點，定義教師組織承諾為：教師對學校目標、價值的心理認同，期望留在學校內投注自己的心力。他

認為承諾是指導、維持與活化行爲的要素(Reyes,1990)。

Reyes(1990)更進一步指出個人與組織契合程度，是個人在組織中社會化的過程。當成員接受組織的信念、價值、目標，並統整個人—組織的價值、目標系統時，其契合的程度愈高，則個人受組織社會化的程度愈高，將導致特別的信念、態度與行爲，並增強教師對學校、對目標與任務的承諾。社會化的過程是雙向的過程，需要由學校行政人員提供相關角色的訊息，教師接受並與自己的背景經驗對訊息的解釋相整合，此一互動的過程，契合程度愈高會增強教師的態度、信念、行爲，提昇教師的組織承諾。

(三)、組織承諾的功能

組織承諾的重要性，由衆多領域的學者專家投身研究的程度，即可理解。例如，R.T.Mowday, L.M.Porter, & R.M.Steers等人認為好的個人與組織的聯結，將會對個人、組織、及社會產生好的後果。對個人而言，組織可以提供經濟需要的來源，未來經濟的保障、以及心理上的報酬等，因此個人必須與組織聯結，而組織承諾正是這種聯結，個人對組織的投入愈多，組織承諾愈高，則愈有可能得到組織的酬賞。因此，組織承諾對個人是很重要的；對組織而言，高離職率及缺勤率會增加組織的營運成本和訓練成本，而離職率與缺勤率都與組織承諾有密切的關係，因此組織需要忠誠的員工；對社會而言，社會是由許多組織所組成，組織的生產力及績效自然地會對社會造成影響(，Mowday,Steers,& Porter,1982；丁虹，民76)。

歸納前述之「組織文化」、「組織承諾」的定義、內涵、功能之研究。本研究目的有二：(1)比較低中高不同「整體學校組織文化」之國民小學教師在「整體教師組織承諾」及「努力意願」、「組織認同」、「留職傾向」的組織承諾差異情形。(2)比較低中高不同「共同行爲規範」、「象徵性活動」、「基本假定」、「共同價值觀」之國民小學教師在「整體教師組織承諾」及「努力意願」、「組織認同」、「留職傾向」的組織承諾差異情形。藉以作為塑造學校組織文化，提高教師組織承諾，進而提高學校組織效能。

貳、研究方法

一、研究架構

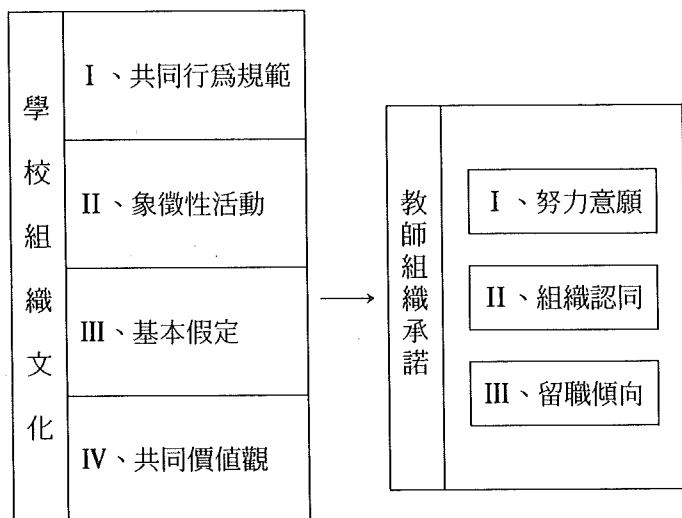


圖1. 本研究理論架構圖

二、研究對象

(一)、抽樣方法

本研究係以「區域」作為分層的標準，將台灣地區分為院轄市(台北市、高雄市)、北區(基隆市、台北縣、桃園縣、新竹市、新竹縣)、中區(苗栗縣、台中縣、台中市、南投縣、彰化縣、雲林縣)、南區(嘉義縣、嘉義市、台南縣、台南市、高雄縣、屏東縣)、東區(宜蘭縣、台東縣、花蓮縣)，隨機抽取各區若干縣市。

再以「學校規模大小」為第二個分層標準，以學校為單位，參考教育部統計處會編之「各級學校名錄」、中華民國八十三年教育統計、八十三年臺北市教育統計、臺灣省各縣市國民小學名冊等資料，統計出臺灣地區國民小學學校規模及總學校數，依1/20的比例抽取學校。研究者就所抽樣的學校，委託該校一位教師負責協助施測，並函請其就學校教師名錄中，以隨機抽樣方式抽取五—二十位教師，總共抽取123所

學校的1160位教師為研究樣本，進行施測。此外，亦在每份研究調查問卷說明研究目的，冀能得到受試者的協助與合作。

(二)、問卷回收情形

本研究問卷計抽取總樣本1160人，問卷回收961份，剔除收回樣本資料填答不全者，合計有效樣本為941份，回收率為82.8%，可用率為81.1%。

三、研究工具

(一)、「國民小學學校組織文化調查問卷」

學校組織文化向度包括：(1)象徵性的活動：包括人造物、創制物—史蹟、英雄人物、語言、手勢、表達工具、典禮儀式、具體管理型態等；(2)共同行為模式：包括成文的規定及非正式的行爲準則；(3)基本假定：包括信念、哲學、意識、假定或態度；(4)共同價值觀：共同看法、共同價值等四向度。教師在學校組織文化量表上填答的得分情形，得分愈高代表其學校組織文化愈高。

(二)、「國民小學教師組織承諾調查問卷」

組織承諾向度包括：(1)組織認同：包括教師對目前所服務的學校的目標與價值的認同，願意奉獻一己心力的程度。(2)努力意願：包括教師個人願意在行動上付出更多的努力。(3)留職傾向：包括教師個人希望繼續留在現在任教的學校服務，成為學校的一份子，不願他調到別的學校任教等三個向度。教師在教師組織承諾量表上填答的得分情形，得分愈高代表其教師組織承諾愈高。

四、統計方法

(一)、單因子變異數分析(one-way ANOVA)與 Sheffe' 事後比較

將「國民小學學校組織文化」的得分取上、下27%分為三組，以低、中、高三組為自變項，「國民小學教師組織承諾」得分為依變項，進行單因子變異數分析；若達顯著水準，則進行Scheffe'多重比較，以瞭解研究待答問題。

(二)、多因子變異數分析(MANOVA)

將「國民小學學校組織文化」的得分取上、下27%分為三組，以低、中、高三組為自變項，分別以「學校組織文化四向度—共同行為規範、象徵性活動、基本假定、共同價值觀」、「教師組織承諾三向度—努力意願、組織認同、留職傾向」為依變項，進行多因子變異數分析，看其多變量Wilks λ 值是否達顯著，以瞭解研究待答

問題。

參、研究結果與分析

一、低中高「整體學校組織文化」在教師組織承諾上的差異

(一)、就低中高整體學校組織文化在整體教師組織承諾的差異分析

由表1及表2可知，低中高學校組織文化的國小教師在教師組織承諾之變異數分析 F 值為245.47，已達.001顯著水準。分析各組之得分情形：(1)低分組得分平均數 68.58、標準差 9.65；(2)中分組平均數77.01、標準差9.15；(3)高分組平均數 86.50、標準差8.10。

再以 Scheffe' 事後比較發現：高分組教師得分的平均數高於低分組、中分組教師；中分組教師的得分平均數高於低分組教師。

表1 低中高學校組織文化在整體教師組織承諾之變異數分析摘要表

向度	變異來源	SS	df	MS	F
整體教師組織承諾	組間	40089.05	2	20044.52	245.47 ***
	組內	76596.27	938	81.66	
	全體	116685.32	940		

表2 低中高學校組織文化在整體教師組織承諾之平均數標準差及事後比較

教師組織承諾	組別	學校組織文化	人數	平均數	標準差	差異組別
整體 教師組織承諾	1	低分組	258	68.58	9.65	2 > 1 3 > 1 3 > 2
	2	中分組	441	77.01	9.15	
	3	高分組	242	86.50	8.10	

(二)、就低中高整體學校組織文化在教師組織承諾各向度的差異分析

由表3及表4可知，低分、中分、高分組的國小教師在教師組織承諾量表各向度

的多變量分析考驗之結果，發現多變項Wilk λ 值.6072，已達.001顯著水準。因此，再進一步進行各向度 F 考驗分析，發現在「努力意願」、「組織認同」、「留職傾向」F 值皆已達顯著水準。因此進一步分析比較其差異如下：

1、「努力意願」

F 值為264.14，已達.001顯著水準。分析各組之得分情形：(1)低分組教師得分平均數32.72、標準差4.56；(2)中分組教師平均數36.98、標準差4.39；(3)高分組教師平均數41.36、標準差3.36。

再以Scheffé 事後比較發現：高分組教師得分的平均數高於低分組、中分組教師；中分組教師的得分平均數高於低分組教師。

2、「組織認同」

F 值為207.95，已達.001顯著水準。分析各組之得分情形：(1)低分組教師得分平均數19.22、標準差4.03；(2)中分組教師平均數22.24、標準差3.73；(3)高分組教師平均數26.06、標準差3.47。

再以Scheffé 事後比較發現：高分組教師得分的平均數高於低分組、中分組教師；中分組教師的得分平均數高於低分組教師。

3、「留職傾向」

F 值為37.09，已達.001顯著水準。分析各組之得分情形：(1)低分組教師得分平均數16.64、標準差3.17；(2)中分組教師平均數17.79、標準差3.10；(3)高分組教師平均數19.08、標準差3.30。

再以Scheffé 事後比較發現：高分組教師得分的平均數高於低分組、中分組教師；中分組教師的得分平均數高於低分組教師。

表3 低中高學校組織文化在教師組織承諾各向度之變異數分析摘要表

向度	變異來源	SS	df	MS	F
努力意願	組間	9310.98	2	4655.49	264.14***
	組內	16532.07	938	17.62	
組織認同	組間	5856.92	2	2928.46	207.95***
	組內	13209.20	938	14.08	
留職傾向	組間	745.52	2	372.76	37.09***
	組內	9426.05	938	10.05	

低中高學校組織文化對教師組織承諾之影響研究

表4 低中高學校組織文化在教師組織承諾各向度之多變量分析摘要表

教師組織承諾	組別	學校組織文化	人數	平均數	標準差	Scheffé's _{ij} 比較	W i l k s λ 值
努力意願	1	低分組	258	32.72	4.56	2 > 1	.6072 ***
	2	中分組	441	36.98	4.39	3 > 1	
	3	高分組	242	41.36	3.36	3 > 2	
組織認同	1	低分組	258	19.22	4.03	2 > 1	
	2	中分組	441	22.24	3.73	3 > 1	
	3	高分組	242	26.06	3.47	3 > 2	
留職傾向	1	低分組	258	16.64	3.17	2 > 1	
	2	中分組	441	17.79	3.10	3 > 1	
	3	高分組	242	19.08	3.30	3 > 2	

二、低中高「共同行為規範」學校組織文化在教師組織承諾上的差異

(一)、就低中高「共同行為規範」在整體教師組織承諾的差異分析

由表5及表6可知，低中高學校組織文化的國小教師在教師組織承諾之變異數分析 F 值為121.07，已達.001顯著水準。分析各組之得分情形：(1)低分組得分平均數70.86、標準差9.76；(2)中分組平均數77.06、標準差10.20；(3)高分組平均數83.40、標準差9.85。

再以 Scheffé 事後比較發現：高分組教師得分的平均數高於低分組、中分組教師；中分組教師的得分平均數高於低分組教師。

表5 低中高「共同行為規範」在整體教師組織承諾之變異數分析摘要表

向度	變異來源	S S	d f	M S	F
整體教師組織承諾	組間	23942.13	2	11971.06	121.07 ***
	組內	92743.19	938	98.87	
全體		116685.32	940		

表6 低中高「共同行為規範」在整體教師組織承諾平均數標準差及事後比較

教師組織承諾	組別	共同行為規範	人數	平均數	標準差	差異組別
整 體	1	低分組	302	70.86	9.76	2 > 1 3 > 1 3 > 2
教師組織承諾	2	中分組	332	77.06	10.20	
	3	高分組	307	83.40	9.85	

(二)、就低中高「共同行為規範」在教師組織承諾各向度的差異分析

由表7及表8可知，低分、中分、高分組的國小教師在教師組織承諾量表各向度的多變量分析考驗之結果，發現多變項Wilk λ 值.7451，已達.001顯著水準。因此，再進一步進行各向度 F 考驗分析，發現在「努力意願」、「組織認同」、「留職傾向」F 值皆已達顯著水準。因此進一步分析比較其差異如下：

1、「努力意願」

F 值為159.05，已達.001顯著水準。分析各組之得分情形：(1)低分組教師得分平均數33.65、標準差4.63；(2)中分教師平均數36.90、標準差4.70；(3)高分組教師平均數40.21、標準差4.25。

再以 Scheffé 事後比較發現：高分組教師得分的平均數高於低分組、中分組教師；中分組教師的得分平均數高於低分組教師。

2、「組織認同」

F 值為 82.75，已達.001顯著水準。分析各組之得分情形：(1)低分組教師得分平均數20.26、標準差3.93；(2)中分教師平均數22.31、標準差4.24；(3)高分組教師平均數24.59、標準差4.28。

再以 Scheffé 事後比較發現：高分組教師得分的平均數高於低分組、中分組教師；中分組教師的得分平均數高於低分組教師。

3、「留職傾向」

F 值為20.02，已達.001顯著水準。分析各組之得分情形：(1)低分組教師得分平均數16.95、標準差3.22；(2)中分教師平均數17.85、標準差3.14；(3)高分組教師平均數18.61、標準差3.32。

再以 Scheffe 事後比較發現：高分組教師得分的平均數高於低分組、中分組教師；中分組教師的得分平均數高於低分組教師。

低中高學校組織文化對教師組織承諾之影響研究

表7 低中高「共同行為規範」在教師組織承諾各向度之變異數分析摘要表

向度	變異來源	SS	df	MS	F
努力意願	組間	6544.46	2	3272.23	159.05***
	組內	19298.59	938	20.57	
組織認同	組間	2859.64	2	1429.82	82.75***
	組內	16206.88	938	17.28	
留職傾向	組間	416.43	2	208.22	20.02***
	組內	9755.13	938	10.40	

表8 低中高「共同行為規範」在教師組織承諾各向度之多變量分析摘要表

教師組織承諾	組別	共同行為規範	人數	平均數	標準差	Scheffé's 比較	Wilks λ 值
努力意願	1	低分組	302	33.65	4.63	2 > 1	7451 ***
	2	中分組	332	36.90	4.70	3 > 1	
	3	高分組	307	40.21	4.25	3 > 2	
組織認同	1	低分組	302	20.26	3.93	2 > 1	
	2	中分組	332	22.31	4.24	3 > 1	
	3	高分組	307	24.59	4.28	3 > 2	
留職傾向	1	低分組	302	16.95	3.22	2 > 1	
	2	中分組	332	17.85	3.14	3 > 1	
	3	高分組	307	18.61	3.32	3 > 2	

三、低中高「象徵性活動」學校組織文化在教師組織承諾上的差異

(一)、就低中高「象徵性活動」在整體教師組織承諾的差異分析

由表9及表10可知，低中高學校組織文化的國小教師在教師組織承諾之變異數分析 F 值為143.61，已達.001顯著水準。分析各組之得分情形：(1)低分組得分平均數70.59、標準差11.02；(2)中分組平均數76.27、標準差9.56；(3)高分組平均數85.21、標準差8.70。

再以 Scheffé 事後比較發現：高分組教師得分的平均數高於低分組、中分組教師；中分組教師的得分平均數高於低分組教師。

表9 低中高「象徵性活動」在整體教師組織承諾之變異數分析摘要表

向度	變異來源	SS	df	MS	F
整體教師組織承諾	組間	27353.64	2	13676.82	143.61 ***
	組內	89331.67	938	95.24	
全體		116685.32	940		

表10 低中高「象徵性活動」在整體教師組織承諾平均數標準差及事後比較

教師組織承諾	組別	象徵性活動	人數	平均數	標準差	差異組別
整體 教師組織承諾	1	低分組	250	70.59	11.02	2 > 1 3 > 1 3 > 2
	2	中分組	441	76.27	9.56	
	3	高分組	250	85.21	8.70	

(二)、就低中高「象徵性活動」在教師組織承諾各向度的差異分析

由表11及表12可知，低分、中分、高分組的國小教師在教師組織承諾量表各向度的多變量分析考驗之結果，發現多變項Wilk λ 值.7327，已達.001顯著水準。因此，再進一步進行各向度 F 考驗分析，發現在「努力意願」、「組織認同」、「留職傾向」F 值皆已達顯著水準。因此進一步分析比較其差異如下：

1、「努力意願」

F 值為141.89，已達.001顯著水準。分析各組之得分情形：(1)低分組教師得分平均數33.92、標準差5.22；(2)中分教師平均數36.49、標準差4.69；(3)高分組教師平均數40.75、標準差3.69。

再以 Scheffé 事後比較發現：高分組教師得分的平均數高於低分組、中分組教師；中分組教師的得分平均數高於低分組教師。

2、「組織認同」

F 值為135.82，已達.001顯著水準。分析各組之得分情形：(1)低分組教師得分平均數19.74、標準差4.48；(2)中分教師平均數22.11、標準差3.81；(3)高分組教師平均數25.54、標準差3.70。

再以 Scheffé 事後比較發現：高分組教師得分的平均數高於低分組、中分組教師；中分組教師的得分平均數高於低分組教師。

3、「留職傾向」

F 值為24.61，已達.001顯著水準。分析各組之得分情形：(1)低分組教師得分平均數16.94、標準差3.37；(2)中分組教師平均數17.67、標準差3.10；(3)高分組教師平均數18.92、標準差3.25。

再以 Scheffé 事後比較發現：高分組教師得分的平均數高於低分組、中分組教師；中分組教師的得分平均數高於低分組教師。

表11 低中高「象徵性活動」在教師組織承諾各向度之變異數分析摘要表

向度	變異來源	SS	df	MS	F
努力意願	組間	6002.53	2	3001.27	141.89***
	組內	19840.51	938	21.15	
組織認同	組間	4281.59	2	2140.80	135.82***
	組內	14784.92	938	15.76	
留職傾向	組間	507.21	2	253.61	24.61***
	組內	9664.36	938	10.30	

表12 低中高「象徵性活動」在教師組織承諾各向度之多變量分析摘要表

教師組織承諾	組別	象徵性活動	人數	平均數	標準差	Scheffé's 比較	Wilks λ 值
努力意願	1	低分組	250	33.92	5.22	2 > 1	.7327 ***
	2	中分組	441	36.49	4.69	3 > 1	
	3	高分組	250	40.75	3.69	3 > 2	
組織認同	1	低分組	250	19.74	4.48	2 > 1	
	2	中分組	441	22.11	3.81	3 > 1	
	3	高分組	250	25.54	3.70	3 > 2	
留職傾向	1	低分組	250	16.94	3.37	2 > 1	
	2	中分組	441	17.67	3.10	3 > 1	
	3	高分組	250	18.92	3.25	3 > 2	

四、低中高「基本假定」學校組織文化在教師組織承諾上的差異

(一)、就低中高「基本假定」在整體教師組織承諾的差異分析

由表13及表14可知，低中高學校組織文化的國小教師在教師組織承諾之變異數分析 F 值為61.98，已達.001顯著水準。分析各組之得分情形：(1)低分組得分平均數71.25、標準差10.27；(2)中分組平均數78.19、標準差10.50；(3)高分組平均數81.70、標準差10.69。

再以 Scheffé 事後比較發現：高分組教師得分的平均數高於低分組、中分組教師；中分組教師的得分平均數高於低分組教師。

表13 低中高「基本假定」在整體教師組織承諾之變異數分析摘要表

向度	變異來源	S S	d f	M S	F
整體教師組織承諾	組間	13620.70	2	6810.35	61.98 ***
	組內	103064.61	938	109.88	
全體		116685.32	940		

表14低中高「基本假定」在整體教師組織承諾平均數標準差及事後比較

教師組織承諾	組別	基本假定	人數	平均數	標準差	差異組別
整體 教師組織承諾	1	低分組	250	71.25	10.27	2 > 1 3 > 1 3 > 2
	2	中分組	479	78.19	10.50	
	3	高分組	212	81.70	10.69	

(二)、就低中高「基本假定」在教師組織承諾各向度的差異分析

由表15及表16可知，低分、中分、高分組的國小教師在教師組織承諾量表各向度的多變量分析考驗之結果，發現多變項 Wilk λ 值 .8361，已達 .001 顯著水準。因此，再進一步進行各向度 F 考驗分析，發現在「努力意願」、「組織認同」、「留職傾向」F 值皆已達顯著水準。因此進一步分析比較其差異如下：

1、「努力意願」

F 值為 90.80，已達 .001 顯著水準。分析各組之得分情形：(1)低分組教師得分平均數 33.68、標準差 4.65；(2)中分教師平均數 37.51、標準差 4.86；(3)高分組教師平均數 39.49、標準差 4.85。

再以 Scheffé 事後比較發現：高分組教師得分的平均數高於低分組、中分組教師；中分組教師的得分平均數高於低分組教師。

2、「組織認同」

F 值為 37.25，已達 .001 顯著水準。分析各組之得分情形：(1)低分組教師得分平均數 20.52、標準差 4.21；(2)中分教師平均數 22.71、標準差 4.32；(3)高分組教師平均數 24.85、標準差 4.32。

均數23.90、標準差4.53。

再以 Scheffé 事後比較發現：高分組教師得分的平均數高於低分組、中分組教師；中分組教師的得分平均數高於低分組教師。

3、「留職傾向」

F 值為10.00，已達.001顯著水準。分析各組之得分情形：(1)低分組教師得分平均數17.05、標準差3.34；(2)中分組教師平均數17.98、標準差3.17；(3)高分組教師平均數18.02、標準差3.37。

再以 Scheffé 事後比較發現：高分組教師得分的平均數高於低分組；中分組教師的得分平均數高於低分組教師。

表15 低中高「基本假定」在教師組織承諾各向度之變異數分析摘要表

向度	變異來源	SS	df	MS	F
努力意願	組間	4191.61	2	2095.80	90.80***
	組內	21651.44	938	23.08	
組織認同	組間	1402.90	2	701.45	37.25***
	組內	17663.61	938	18.83	
留職傾向	組間	212.31	2	106.15	10.00***
	組內	9859.26	938	10.62	

表16 低中高「基本假定」在教師組織承諾各向度之多變量分析摘要表

教師組織承諾	組別	基本假定	人數	平均數	標準差	Scheffé's 比較	Wilks λ 值
努力意願	1	低分組	250	32.72	4.56	2 > 1	.8361 ***
	2	中分組	479	36.98	4.39	3 > 1	
	3	高分組	212	41.36	3.36	3 > 2	
組織認同	1	低分組	250	20.52	4.21	2 > 1	
	2	中分組	479	22.71	4.32	3 > 1	
	3	高分組	212	23.90	4.53	3 > 2	
留職傾向	1	低分組	250	17.05	3.34	2 > 1	
	2	中分組	479	17.98	3.17	3 > 1	
	3	高分組	212	18.32	3.37		

五、低中高「共同價值觀」學校組織文化在教師組織承諾上的差異

(一)、就低中高「共同價值觀」在整體教師組織承諾的差異分析

由表17及表18可知，低中高學校組織文化的國小教師在教師組織承諾之變異數分析 F 值為116.90，已達.001顯著水準。分析各組之得分情形：(1)低分組得分平均數 71.59、標準差10.59；(2)中分組平均數77.42、標準差9.17；(3)高分組平均數 84.22、標準差10.19。

再以 Scheffé 事後比較發現：高分組教師得分的平均數高於低分組、中分組教師；中分組教師的得分平均數高於低分組教師。

表17 低中高「共同價值觀」在整體教師組織承諾之變異數分析摘要表

向度	變異來源	S S	d f	M S	F
整體教師組織承諾	組間	23281.86	2	11640.63	116.90 ***
	組內	93404.06	938	99.58	
全體		116685.32	940		

表18低中高「共同價值觀」在整體教師組織承諾平均數標準差及事後比較

教師組織承諾	組別	共同價值觀	人數	平均數	標準差	差異組別
整 體 教師組織承諾	1	低分組	342	71.59	10.59	2 > 1 3 > 1 3 > 2
	2	中分組	345	77.42	9.17	
	3	高分組	254	84.22	10.19	

(二)、就低中高「共同價值觀」在教師組織承諾各向度的差異分析

由表19及表20可知，低分、中分、高分組的國小教師在教師組織承諾量表各向度的多變量分析考驗之結果，發現多變項 Wilk λ 值.7518，已達.001顯著水準。因此，再進一步進行各向度 F 考驗分析，發現在「努力意願」、「組織認同」、「留職傾向」F 值皆已達顯著水準。因此進一步分析比較其差異如下：

1、「努力意願」

F 值為131.34，已達.001顯著水準。分析各組之得分情形：(1)低分組教師得分平均數34.28、標準差5.15；(2)中分教師平均數36.93、標準差4.37；(3)高分組教師平均數40.51、標準差4.25。

再以 Scheffé 事後比較發現：高分組教師得分的平均數高於低分組、中分組教師；中分組教師的得分平均數高於低分組教師。

2、「組織認同」

F 值為110.90，已達.001顯著水準。分析各組之得分情形：(1)低分組教師得分平均數20.16、標準差4.22；(2)中分組教師平均數22.57、標準差3.77；(3)高分組教師平均數25.15、標準差4.20。

再以 Scheffé 事後比較發現：高分組教師得分的平均數高於低分組、中分組教師；中分組教師的得分平均數高於低分組教師。

3、「留職傾向」

F 值為14.04，已達.001顯著水準。分析各組之得分情形：(1)低分組教師得分平均數17.15、標準差3.24；(2)中分組教師平均數17.92、標準差2.90；(3)高分組教師平均數18.56、標準差3.67。

再以 Scheffé 事後比較發現：高分組教師得分的平均數高於低分組；中分組教師的得分平均數高於低分組教師。

表19 低中高「象徵性活動」在教師組織承諾各向度之變異數分析摘要表

向度	變異來源	SS	df	MS	F
努力意願	組間	5653.76	2	2826.88	131.34***
	組內	20189.28	938	21.52	
組織認同	組間	3646.16	2	1823.08	110.90***
	組內	15420.35	938	16.44	
留職傾向	組間	295.59	2	147.79	14.04***
	組內	9875.98	938	10.53	

表20 低中高「共同價值觀」在教師組織承諾各向度之多變量分析摘要表

教師組織承諾	組別	共同價值觀	人數	平均數	標準差	Scheffé s 比較	Wilks λ 值
努力意願	1	低分組	342	34.28	5.15	2 > 1	.7518 ***
	2	中分組	345	36.93	4.37	3 > 1	
	3	高分組	254	40.51	4.25	3 > 2	
組織認同	1	低分組	342	20.16	4.22	2 > 1	
	2	中分組	345	22.57	3.77	3 > 1	
	3	高分組	254	25.15	4.25	3 > 2	
留職傾向	1	低分組	342	17.15	3.24	2 > 1	
	2	中分組	345	17.92	2.90	3 > 1	
	3	高分組	254	18.56	3.67		

肆、結論與建議

一、結論

低中高分組之整體學校組織文化、學校組織文化各向度在整體教師組織承諾、教師組織承諾各向度上的差異皆達.001顯著水準。

由表21歸納出：學校組織文化之低中高分組，其「整體學校組織文化」、「共同行為規範」、「象徵性活動」在「整體教師組織承諾」、「努力意願」、「組織認同」、「留職傾向」上的差異皆是高分組教師得分的平均數高於低分組、中分組教師；中分組教師的得分平均數高於低分組教師。學校組織文化之低中高分組，其「基本假定」、「共同價值觀」在「整體教師組織承諾」、「努力意願」、「組織認同」的差異皆是高分組教師得分的平均數高於低分組、中分組教師；中分組教師的得分平均數高於低分組教師，唯在「留職傾向」上，是高、中分組高於低分組。

亦即「學校組織文化之得分愈高，不論其整體學校組織文化、學校組織文化各向度，其在整體教師組織承諾、教師組織承諾各向度上愈高」。

表21 低中高學校組織文化在教師組織承諾的差異情形

差異情形	整體教師組織承諾	向度一：努力意願	向度二：組織認同	向度三：留職傾向
整體學校組織文化	中 > 低 高 > 中	中 > 低 高 > 中	中 > 低 高 > 中	中 > 低 高 > 中
向度一：共同行為規範	中 > 低 高 > 中	中 > 低 高 > 中	中 > 低 高 > 中	中 > 低 高 > 中
向度二：象徵性活動	中 > 低 高 > 中	中 > 低 高 > 中	中 > 低 高 > 中	中 > 低 高 > 中
向度三：基本假定	中 > 低 高 > 中	中 > 低 高 > 中	中 > 低 高 > 中	中 > 低 高 > 低
向度四：共同價值觀	中 > 低 高 > 中	中 > 低 高 > 中	中 > 低 高 > 中	中 > 低 高 > 低

二、建議

根據本研究將國民小學學校組織文化之得分分為低、中、高三組，三組程度不同之學校組織文化，其在整體教師組織承諾、教師組織承諾各向度上的均有顯著差異。不論在「整體教師組織承諾」、或「教師組織承諾各向度」的得分上，高分組均顯著優於低分組，中分組均顯著優於低分組。換言之，學校組織文化得分愈高，其教師組織承諾愈高。因此，本研究擬提出以下建議，供教育行政機關、國民小學學校校長、學校行政人員與教師及未來研究者做為參考。

(一)、建議教育行政機關：定期舉辦研習活動，增進學校行政人員及教師對學校組織文化的了解

本研究發現：不同的學校組織文化，對教師組織承諾具有顯著影響。因此，學校行政人員或教師如果能夠了解、體察組織文化的內涵，進而塑造學校組織文化，必能提高教師的組織承諾。所以，為使學校行政人員或教師，具有豐富的學養與具備學校組織文化的知能，教育行政機關宜定期舉辦研習活動，除了闡釋學校組織文化的內涵、功能、做經驗的分享、交換外，也可以藉此擴展其知識領域與塑造學校組織文化的能力。唯在研習方式和內容宜妥善規劃，盡量採用多樣化的原則進行，著重理論與實務的相互印證，並與現代行政管理知識相結合。處在資訊發達、學術日新月異的時代，學校行政人員及教師更應時時進修、接觸新知，方足以豐富的學養與熟稔的管理知能，塑造學校組織文化，提昇教師組織承諾。

(二)、建議國民小學校長：強化國民小學教師對的學校組織文化生活適應，提高其工作承諾與工作滿足

國民小學校長應考量學校教師特性、學校特性，從創校歷史、歷任校長的治校事蹟、校內的英雄人物、學校的傳統(如：重視科展、音樂比賽、球隊等)、特定的典禮儀式(如：迎新送舊會、慶生會)、校歌、校徽、制服、具有特別意義的建築物、校舍、教師中特定的人際關係、非正式的行為模式、成文不成文的規定、社區家長與學校的關係、地區習俗、慶典等方面，了解該校組織文化的內涵及既定模式，以塑造學校組織文化，建立學校特色，提高教師組織承諾。例如：(1)舉辦新進教師座談會：由於新進教師對學校發展目標、運作方式、既定行為模式、成文不成文規定及人、事、物都很陌生，藉此座談會，使新進教師對學校有較多的認識與了解，有助於學校組織

文化的傳遞及新進教師對環境的調適。經由認識、熟悉、感受關懷、接受，增進其對學校組織文化的了解，進而促進並提高其學校組織承諾感。(2)舉辦校內教師聯誼活動：以校內聯誼活動，增進教師間的互動與人際關係，增強校內教師的共同行為規範、強化共同價值觀。(3)加強各項研習活動、校際交流：透過研習活動，使不同人口變項的教師做經驗的交流、教學的省思、心得的分享，了解學校間的差異，增進教師的專業知能、人際交往、經驗分享，透過豐富、多元的研習，增強教師對工作的努力意願、對學校的認同、留職率。(4)鼓勵教師兼任行政工作：教師兼任組長或教師兼任主任，除了在教學上的投入之外，往往比級任教師、科任教師經常需要處理更多有關學校事務性的工作，如對內主持典禮、儀式、對全校學生演說、規範；對外向家長介紹學校、與家長、社區代表進行溝通協調等。因此，就了解學校的運作層面、考量學校的整體發展、塑造學校的經營特色等方向，普遍比一般未兼任行政工作的教師高，對學校組織文化的知覺也較高，其組織承諾也較高。(5)校長應多充實自我，提昇管理的知能：校長管理、領導學校，對學校組織文化的塑造、教師組織承諾的提昇，具有相當程度的影響力。因此，校長在領導教師推動教育、教學的過程中，如果能多以身作則、充實自我、提昇管理的知能，相信對於提昇教師組織承諾、凝聚教育的向心力、營造和諧一致的學校組織文化，訂能有所助益。

(三)、建議國民小學行政人員與教師：細心體察學校組織文化，積極參與關心學校事務

教師對學校組織文化的知覺愈高，其教師組織承諾愈高，愈能肯定教育的價值，積極參與關心學校事務。教師應從日常生活中的典禮、儀式、校徽、校歌、校服、校舍、規定、等，體察存在學校組織文化中的象徵性活動、共同行為規範、共同價值觀、甚至更深層的基本假定，在學校組織文化中，融合教育的規準與價值，由了解進而積極參與、關心學校事務，以塑造學校組織文化，提昇教師組織承諾。例如：(1)虛心請教，多參加研習活動，增進專業知能及人際處理的技巧；(2)主動參與行政工作，增加與學校、同仁互動學習的機會藉此歷練自己、增進自我成長的機會。

(四)、建議未來的相關研究：能進一步探討學校組織文化、教師組織承諾的前因後果變項，以使研究架構更為完整

目前國內以「低中高學校組織文化在教師組織承諾差異情形」為主題的相關研究

尙付之闕如，本研究期能拋磚引玉，吸引更多研究者投入研究學校組織文化在教師組織承諾中之差異情形，累積更多的研究資訊，進而對促進學校進步及推動教育革新的各項工作。但是，在於研究架構上，本研究僅限於探討卻僅處理組織文化對組織承諾的影響，對於學校組織文化、教師組織承諾之前因後果變項並未加以探討。因此，建議未來相關研究，如能增加對前因變項(如教師的社經地位、工作知覺、工作滿足、校長領導、組織結構、組織氣氛等)或後果變項(如：組織績效、學校效能)的研究，將教師組織承諾的前因後果進行「歷程性」的探析，必能更深入的了解學校組織文化對教師組織承諾的影響。

參 考 文 獻

- 丁 虹(民76)。企業文化與組織承諾之關係研究。國立政治大學企業管理研究所博士論文。
- 王順合(民81)。組織文化與組織效能之關係。政治作戰學校政治研究所碩士論文。
- 王繼儒(民80)。中、美、日三國企業文化與組織承諾之比較研究。淡江大學企業管理研究所碩士論文。
- 白崇亮(民75)。組織承諾研究：理論與實證。管理評論，5,30-51。
- 江永森(民75)。組織文化與工作滿足及工作績效之關係。私立文化大學企業管理研究所碩士論文。
- 呂紀嘉(民71)。中外銀行員工個人特性、工作特性、工作經驗與組織承諾之關係。國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
- 林營松(民83)。組織承諾及其影響因素對組織後果之研究：以楠梓加工區員工為例。國立中山大學企業管理研究所。
- 許志強(民79)。企業文化對組織承諾之影響研究。淡江大學企業管理研究所碩士論文。
- 陳昆漢(民83)。組織結構、角色壓力、社會交換變項與組織承諾及其離職傾向關係之研究。國立臺灣海洋大學航運管理研究所碩士論文。

劉春榮(民82)。國民小學組織結構、組織承諾與學校組織效能關係研究。國立政治大學教育研究所博士論文。

Becker,H.S.(1960). Notes on the concept of commitment. The American Journal of sociology, 66,32-40.

Ferris,K.R. & Aranya,N.(1983). A comparison of two organizational commitment scales. Personnel Psychology, 36, 87-99.

Hrebiniak,L.G. & Alutto,J.A.(1972). Personal and role Related factors in the development of organizational commitment. Administrative Science Quarterly,17(4),555-573.

Kushman,J.W.(1992). The organizational dynamic of teacher workplace commitment: A study of urban elementary and middle schools. Educational Administration Quarterly,28, 213-226.

Kiesler,C.A.(1971). The Psychology of commitment. New York: Academy Press.

Martin,J. & Siehl,C.(1983). Organizational culture and counter culture: an uneasy symbiosis. Organizational Dynamics, Autumn 1983, 52-64.

Martin, J.(1992). Culture in Organization: Three Perspectives. NY:Oxford Univ. Press.

Morehead,G.& Griffin,R.W.,(1989). Organizational Behavior. Boston: Houghton Mifflin Company.

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

Morrow,P.C.(1983). concept Redundanny in organizational research :The case of work commitment. Academy Management Review, 8, 486-500.

Mowday,R.T., Porter,L.M., & Steers,R.M.(1982). Employee organization linkages:The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. New York: Academic Press.

- Ott, J.S. (1989). The organizational culture perspective. California: Brooks/Cole publishing company.
- Ouchi, W.G. (1981). Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Owens, R.G. & Steinhoff, C.R. (1989). Towards a theory of organizational culture. Journal of Educational Administration, 27(3), 6-16.
- Peters, T.J. (1980). Management systems: the language of Organizational character and competence. Organizational Dynamics, Summer 1980, 9-26.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., & Boullion, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. Journal of Applied Psychology, 59, 603-609.
- Reichers, A.E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. Academy of Management Review, 10, 465-476.
- Reyes, P. (1990). Teachers and their workplace: commitment, performance, and productivity. California: Sage publication.
- Reyes, P. & Pounder, D.G. (1990). Teachers commitment, job satisfaction, and school value orientation: A study of public and private schools. University of Wisconsin, Madison.
- Reyes, P. (1992). Preliminary models of teacher organizational commitment: Implications for restructuring the workplace. ERIC ED 349680.
- Rosenholtz, S.J. (1987). Education reform strategies: will they increase teacher commitment? American Journal of Education, 95, 534-561.
- Robbins, S.P. (1992). Organizational behavior: concept, controversies, and application. N.J.: Prentice Hall.
- Sathe, V. (1983). Implications of corporate culture: A manager's guide to

- action. Organizational Dynamics, Autumn 1983, 5-23.
- Schein, E.H. (1992). Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass.
- Shaw, J. & Reyes, P. (1992). School Cultures: Organizational Value Orientation and Commitment. Journal of Educational Research, 85, 295-302.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. Administrative Science Quarterly, 28, 64-69.
- Steers, R.M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. Administrative Science Quarterly, 22, 46-56.

An Empirical View on Organizational Culture of Elementary School for Teacher Organizational Commitment

Shin-Yi Chiou

Abstract

This study focused on the following topics. The first one was analyze to the Teacher Organizational Commitment difference among Schools' Organizational Culture. The second was to analyze Involvement, Identification, and Absenteeism difference among School' Organizational Culture.

The subjects were 941 elementary school teachers in Taiwan. The instruments included " The School Organizational culture Inventory " and " The Questionnaire of Teachers' Organization Commitment ".

The major findings were:

1. High School' Organizational Culture have higher scores than low , and middle School' Organizational Culture have higher scores than low School' Organizational Culture in Teachers' Organizational Commitment.
2. High School' Organizational Culture have higher scores than low , and middle School' Organizational Culture have higher scores than low School' Organizational Culture in Teachers' Organizational Involvement.
3. High School' Organizational Culture have higher scores than low , and middle School' Organizational Culture have higher scores than low School' Organizational Culture in Teachers' Organizational Identification.
4. High School' Organizational Culture have higher scores than low , and middle School' Organizational Culture have higher scores than low School' Organizational Culture in Teachers' Organizational anti-Absenteeism.