

知識管理活動、個人及組織文化契合與學校效能關係之探討

— 以空軍航空技術學院為例

A Study on the Relationships among Knowledge Management Activities, Personal-Organization Fit and School Effectiveness:

An Example of Air force Institute of Technology (AFIT)

謝家宏¹ 溫源鳳²

Chia-Hung Hsieh, Yuan-Feng Wen*

¹ 空軍航空技術學院專業專精組

² 國立高雄海洋科技大學運籌管理系副教授

, Air Force Institute of Technology

Department of Logistics management National Kaohsiung Marine University

摘要

本研究由知識管理之觀點出發，將知識管理活動視為組織從事知識管理的主要途徑，探討個人與組織文化契合與知識管理活動間之關係，及對學校效能的影響；研究對象為空軍航空技術學院，本研究採用因素分析以考驗量表之建構效度，並以Cronbach's α 係數來檢定各衡量變數之內部一致性程度；同時以皮爾遜(Pearson)相關分析檢驗各變項之相關性；進行迴歸分析前，先進行共線性診斷，最後以迴歸分析，探討各變項之間的影響及中介效果。研究結論發現：(1)學校各部門之個人與組織文化愈契合，愈能順利推動知識管理活動，且能有效地提升學校效能，但仍有再強化的空間。(2)個人與組織文化契合、知識管理活動與學校效能間呈現高度正向相關。(3)個人與組織文化契合對知識管理活動之變項有顯著的解釋能力。(4)個人與組織文化契合對學校效能之變項有顯著的解釋能力。(5)學校各部門之個人與組織文化契合影響學校效能，會受到知識管理活動之中介影響。

關鍵詞：個人與組織文化契合、知識管理、學校效能

Abstracts

The primary purpose of this study is to explore the relationships among person-organization fit and knowledge management activities and their impact on the organizational effectiveness based on the viewpoint of knowledge management. The Air Force Institute of Technology (AFIT) is selected as a sample for questionnaires. In this study, factor analysis is conducted to construct validity of questionnaires. Data of Cronbach's α coefficient are applied to verify the construct validity of the scale. Simultaneously, Pearson's correlation analysis is applied to analyze the correlations of each variable. Prior to the regression analysis, Collinearity diagnostics

is conducted. Finally, the regression analysis is also adopted in this study to illustrate the interactions and interventions among variables. Five major conclusions are obtained as follows: (i) It is easier to drive knowledge management activities and to gain good school effectiveness with better person-organization fit among each department of AFIT; (ii) It shows significantly positive correlations among person-organization fit, knowledge management activities, and school effectiveness; (iii) The variables of knowledge management activities can be well elucidated by using person-organization fit; (iv) The variables of school effectiveness can be well interpreted by the person-organization fit; (v) There is an intermediary effect of KM activities on school effectiveness by the person-organization fit.

Keywords: Person-Organization Fit; Knowledge Management; School effectiveness.

一、前言

Drucker(1993)認為「非營利組織比誰都需要管理的概念」；換言之，非營利組織比營利組織更需要管理理念與技術。國軍軍事院校是培育國軍人才幹部的發源地，若能推動知識管理活動，建構各種專業知識的獲得、儲存，並透過有系統的學習，盡力促使知識於組織內廣泛的流通與應用，才能提昇學校整體競爭優勢與管理績效。然近年國軍軍事院校面臨了組織的改變。就 Proenca(1999)研究指出，當組織成員將組織之改變視為威脅時，其組織承諾與工作滿意較低。因對學校成員而言，會認為當學校推動知識管理活動頗具成效時，即為下一次裁員之開始，不願配合的態度顯而易見。所以當組織經歷必要變革，卻面臨明顯、非理性的員工抗拒時，可利用組織文化動態特質來說明這種現象 (Schein, 1992)。Chatman(1989)認為個人與情境的契合程度越高，個人的正向行為與態度反應越高，從而延伸出「個人與組織契合」；因此，個人和組織的契合，不僅有助於組織推動知識管理活動，更能增進學校效能。本研究參考 Chatman(1989)和 O' Reilly 等人(1991)對於個人與組織契合的觀點，運用「組織文化側面圖」(Organizational Culture Profile,

OCP)，發展出用以描述價值觀的語句，來探討國軍軍事院校組織中之個人與組織文化契合及知識管理活動對學校效能的影響。

二、文獻探討

本研究旨在探討知識管理活動、個人及組織文化契合與學校效能之相關性，以下分別針對本研究所主要探討之「知識管理活動」、「個人與組織文化契合」、「學校效能」及「假設推演」等四部份相關文獻分別作進一步探討與說明。

2.1 知識管理活動

組織的知識管理是有系統的管理及運用組織的經營智慧，包括有形與無形資產。更是要促使組織成員藉由獲得、流通與應用知識來達成組織目標。在知識管理領域過去文獻中，知識管理活動最重要且較常被作為研究主題的有知識的獲得、知識的儲存、知識的流通與知識的應用。

知識的獲得是指組織取得或創造知識的一種過程。溫源鳳和湯凱喻(2005)認為知識獲得方式包括內部發展、外部來源、市場採購、合作及購併。Davenport 和 Prusak(1998)指出所有組織都會試圖去創造及利用所需知識，來維持組織運作。因此，學校應重視平時在取得、轉化及傳播資訊時，成員所產生的思想矛盾，使成員重新檢視

其工作中既有之舊知識，並激發產生創新構想、內容及處理程序，積極接受新知識及觀念，以創造有效率之組織知識。

知識獲得後需得以保存，同時讓組織成員有取得管道。Andreas 等人(1998)認為組織想要成功發展並保存組織記憶，必須依循下列幾項原則：(1)有系統的整理並蒐集不同資訊來源；(2)組織記憶的系統須易被使用；(3)開發回饋系統來維持並評估組織記憶系統；(4)組織記憶系統要能融入組織工作流程中；(5)提供相關資訊連結。而軍事教育組織知識儲存的方式，可分為三類型：以文書資料儲存，如會議資料、操作手冊、教材（案）、行政公文等；以資訊系統為儲存方式，強調資料庫、資訊系統、網際網路等方式來儲存知識；以組織成員為主的儲存方式，利用記憶或教育訓練方式來幫助組織成員記憶知識。

Hendriks(1999)指出，知識流通是一種溝通，當組織成員向他人學習知識時，就是在分享他人知識，而「知識接收者」須有重建行為。此部分牽涉到兩個主體：(1)知識擁有者：必須有心或願意以演講、著作、行為或其他方式來與他人進行知識流通。(2)知識需求者：必須能以模仿、傾聽或閱讀等方式來確知、理解這些知識。因此，建立組織成員間相互信任工作態度，來鼓勵不同背景、動機、價值觀成員願意分享其經驗、情緒等，進而將知識移轉、分享他人，正是學校效能能否彰顯的關鍵。

組織以知識為基礎，競爭優勢在於知識的應用。Gilbert(1996)認為組織獲取知識目的在於應用知識，並促進學習。Demarest(1997)在其知識管理活動過程模式中強調，要知識管理須先建構組織知識，這個模式亦假定了建構後的知識，會透過外顯的計畫(explicit program)或經由社會交換(social interchange)的過程，將組織中的知識予以合併，具體化於組織中。綜合前述國內外學者觀點，可歸納出知識是經由獲得、創造而來，流通是知識管理活動中最重要之

精神，應用是學校達成績效的管道，知識管理活動則是「建構學校組織知識，強化知識儲存系統，提昇知識分享的能力，以便善用知識，創造學校組織的價值與利潤」。

2.2 個人與組織文化契合

個人與組織文化契合程度是指「個人之特質、信仰、價值觀」與組織文化、策略需求、規範與價值間一致程度(Bowen et al., 1991)。此乃組織文化核心，為導引組織行為的重要因素(O'Reilly, 1989)；Kast 和 Rosenzweig(1985)指出，組織文化是經由社會歷程所獲得的共同經驗，是組織成員所共有的一套價值觀；可導引組織內部成員行為與管理作為，進而影響組織發展(Hui, 1992；Furnham, 2005)。因此，個人與組織文化契合程度是組織文化的核心，指引行為的重要關鍵(O'Reilly, 1989)。

2.3 學校效能

劉春榮（1993）認為學校效能是學校為達到教育目標、促進教學效果、強化行政效率、滿足師生需求、促進教育成長及學生良好表現的測量結果，以明瞭學校教育的實施狀況，達成程度或標準，與預期教育或學校目標的符合程度（謝金青，1997）。吳清山（1993）指出學校效能的理論建構，可以學生效能、教師效能、行政效能和家長支持為主軸。因此，本研究參酌國內相關研究，並考量國軍軍事院校組織文化特性，將學校效能的評量指標分成行政績效表現、教師教學品質及學生行為表現三個層面，做為評量的標準。

2.4 各變項間相關研究

Schein (1992)認為組織文化是當組織學習去克服外在的適應問題及內部整合問題時，所發展出來的基本假設，亦是組織內成員共享的價值、信念和實務，它根源於組織核心價值，並反映在組織許多方面，如：使命(mission)、價值(values)、哲學(philosophy)。學校領導者，可運用策略、管理方法及校內外資源，透過決策過程及學校文化，增添組織效能(張慶勳，1999)。

DeLong 和 Fahey(2000)認為文化是由價值觀、規模、例行性事物所組成，會影響到人們行為，進而影響組織內知識的獲得、流通、應用。成功的知識管理除擁有適合的組織設計，以確保組織中知識分享品質外，組織內成員、單位設計與安排也是重要因素，善用資訊科技設備、人力資源管理與培育則是推動知識管理一大助力，而良好組織文化則是知識管理成功的關鍵因素（張明輝，2001）。不僅是使工作順利推動的催化劑，也是組織管理上非常重要的一環，與組織效能具有密切關係，其程序與轉化也攸關組織的生死存亡（尤克強、吳瓊治，2002）。

2.5 假設推演

由上述研究可知，個人與組織文化契合觀點是建立在文化層面上，它促使組織成員趨向共有價值與信念，並反映在組織許多面向上，以促使組織成員間相關知識性活動，自然流動於組織內，並增進學校效能。由此導出假設 1 及假設 2。

假設 1：個人與組織文化契合對知識管理活動有顯著正向影響。

假設 2：個人與組織文化契合對學校效能有顯著正向影響。

其次，為追求有效能的學校，處在知識經濟時代，必須掌握知識價值。因此，知識管理活動與學校效能的關係就顯得相當密切；面對資訊科技和網際網路高度發達的衝擊，的確帶給學校在行政與教學相當大的壓力與挑戰，它必須力求組織的再造與革新，以及管理和營運方式的調整，才能突破現狀，追求卓越與提升效能。由此導出假設 3。

假設 3：知識管理活動對學校效能有顯著正向影響。

綜上所述，學校個人與組織文化契合程度愈高，愈能推行知識管理活動，提昇學校效能。對於知識管理活動對學校效能有中介效應的影響，因此推導出假設 4。

假設 4：個人與組織文化契合會因知識管理活動對學校效能有顯著影響(即知識管

理活動對學校效能有中介效應)。

三、研究設計與實施

本研究由知識管理之觀點出發，將知識管理活動視為組織從事知識管理的主要途徑，探討個人與組織文化契合與知識管理活動間之關係，及對學校效能的影響。以下針對研究對象、研究工具及資料處理作進一步說明。

3.1 研究對象

本研究係以空軍航空技術學院為研究母體，為因應資訊網路知識快速進步，各部門專業人員精簡，角色定位修正，因而提出個人與組織文化契合及知識管理活動對學校效能相關研究。為使研究更嚴謹，預試問卷選定行政部門、教學部門及生活管理部門各 1/5 人數為填答對象，總計發放預試問卷共 90 份，據以瞭解填答者對問卷內容難易接受程度，並將回收之有效問卷做為因素分析、信度分析之依據；正式問卷扣除預試問卷填答人員 90 人，共計發出 357 份，回收問卷計 258 份，剔除填答不全者，獲得有效問卷數 236 份，回收率為 66.106%。問卷回收統計及樣本屬性如表 1、表 2：

3.2 研究工具

本研究採用 SPSS for Windows 10.0 版軟體來進行資料分析及假設檢定；首先進行因素分析來考驗量表之建構效度，其次以 Cronbach's α 係數來檢定各衡量變數之內部一致性程度；接著以皮爾遜(Pearson)相關分析探究個人與組織文化契合、知識管理活動及學校效能等之相關係數，檢驗其相關性；同時為了避免預測變項間有高度相關而影響預測結果的正確性，在進行迴歸分析前，先進行共線性診斷；最後採迴歸分析，探討各變項間影響；並探討個人與組織文化契合影響學校效能時，知識管理活動的中介效果。

3.2.1 知識管理活動

本部份共分成知識的獲得、知識的儲存、知識的流通與知識的應用四個變項。其中

知識的獲得有 10 題，知識的儲存有 3 題，知識的流通有 5 題，知識的應用有 11 題，量表計分方式採用 Likert 五點量表詢問填答者對各題敘述同意程度，1 表示非常不同

意，5 表示非常同意。信度分析結果顯示知識管理活動之 Cronbach' s α 值為 0.962。

表1 問卷回收統計

抽樣部門	母體數	樣本數	回收數(比例)	有效問卷數	有效問卷率
行政部門	75	60	40(66.7%)	37	61.7%
教學部門	301	240	175(72.9%)	163	67.9%
生活管理部門	71	57	43(75.4%)	36	63.2%
合計	447	357	258	236	66.1%

表2 樣本屬性

項目	人數	百分比	備註
部門屬性			
行政部門	37	15.7%	
教學部門	163	69.0%	
生活管理部門	36	15.3%	
服務年資			
5年以下	54	22.9%	
6-10年	73	30.9%	
11-15年	39	16.5%	
16-20年	36	15.3%	
21年以上	34	14.4%	
教育程度			
專科(含)以下	57	24.2%	
大學(正規班)	126	53.4%	正規班等同民間大學學歷，但以正規班為主
碩士(指參)以上	53	22.4%	指參學歷比照民間碩士學歷，擇一即可

(N=236)

3.2.2 個人與組織文化契合

Edward(1993)將契合指標分成兩類：一為計算兩價值觀剖面圖的差異和；二為計算兩價值觀剖面圖之相關係數。剖面圖的差異和包括減差($\sum D$)、差平方($\sum D^2$)、差距絕對值($\sum |D|$)、幾何差。本研究採差距絕對值法，將回收問卷中的分數兩兩相減再取絕對值；因採此法作為契合指標時，是假定當個人理想價值觀與組織文化實際價值觀愈接近時(即差距等於零)，個人表現出行為效能愈高，愈能完成組織任務；反之，不論個

人或組織文化中實際價值觀何者為高，則顯示個人表現的行為效能較低(鄭伯勳、郭建志，1993)。而 O'Reilly 等人(1991)在其研究中，運用所謂的組織文化側面圖，發展出用以描述價值觀之 54 個語句。將個人與組織文化契合定義為：個人和組織文化間價值觀、規範，契合的程度，經普遍性、辨識力、易讀性、簡單性四個準則的篩選，過濾掉其研究中較不顯著的 11 個，並考量國軍軍事院校組織特性，同時協請空軍航空技術學院校長張延廷博士及各部門主官等專業人

士惠賜意見，發展為衡量個人與組織文化契合的題項共 33 項，量表計分方式採用 Likert 六點計分法（1 代表非常不重視；2 代表不重視；3 代表不太重視；4 代表有點重視；5 代表重視；6 代表非常重視），得分計算方式是差距絕對值法，將回收的問卷中的分數兩兩相減再取絕對值，並按「5」轉換為「1」；「4」轉為「2」；「3」轉為「3」；「2」轉為「4」；「1」轉為「5」；「0」轉為「6」的方法進行分數的轉換。以主成分因素分析法及最大變異法（

Varimax）進行轉軸，分析結果萃取出七個特徵大於 1 的因素，累計解釋變異量為 67.681%，如表 3 所示。並進行信度分析，結果顯示，除重視組織之 Cronbach' s α 值為 0.686 外，其他變項之 Cronbach' s α 值介於 0.734 至 0.877 之間。

3.2.3 學校效能

行政績效表現為學校成員對於學校行政事務的管理及運作過程與結果的滿意程度，包括學校教育目標、各部門工作計畫的擬定與執行、校園設施的規劃、部門間的協調分

表3 個人與組織文化契合變項之主成份因素分析表

因素命名 問項摘述	因素1 工作態度	因素2 工作保障	因素3 決斷力	因素4 分享合作	因素5 績效獎勵	因素6 強調細心	因素7 重視組織
一、工作態度							
1.配合需要加班	.720						
2.強調工作自主性	.704						
3.強調臨危不亂	.629						
4.強調創新精神	.618						
5.注重冒險精神	.580						
6.強調實驗精神	.520						
二、工作保障							
7.工作有保障		.737					
8.迅速取得先機		.668					
9.只在乎最後的結果		.623					
10.具有遠見		.531					
11.注重社會責任		.527					
12.對工作成果有較多期許		.503					
13.要求高成就		.439					
三、決斷力							
14.遇事能決斷			.718				
15.具分析能力			.647				
16.做事積極主動			.590				
17.強調能力的穩定性			.569				
四、分享合作							
18.分享資訊				.724			
19.同事間彼此的支援				.707			
20.團隊精神				.597			
21.注重合作				.537			
22.避免衝突				.457			
五、績效獎勵							
23.給予好績效讚美					.726		
24.對不同績效有差異報酬					.621		
25.對績效有實質的獎勵					.574		
26.給專業知識學習的機會					.548		
27.強調良性競爭					.506		
六、強調細心							
28.強調細心入微						.613	
29.注重細節						.608	
30.強調精確性						.534	
七、重視組織							
31.重視組織的執行力							.577
32.重視組織法規之規定							.566
33.注重與組織的配合程度							.473
特徵值	4.570	3.605	3.587	3.304	2.642	2.411	2.216
累計解釋變異比例	13.848	24.772	35.643	45.656	53.661	60.967	67.681

工、行政有效支援教學及決策過程等；教師教學品質為學校成員對教（官）師教學能力的增進及教學進行有效落實的感受程度，包括教師專業知識、進修研習、教學態度、課程發展及教具使用等；學生行為表現為學校成員對學生學習態度及行為表現的感受程度，包括學生的行為表

現、學習態度、學業成就、身心狀況及學習滿意度之適切性等。衡量題項係參考鄭彩鳳（1996）、張慶勳（1996）等之效能問卷，並評估軍校組織現況修改後編成初稿。其中行政績效表現有 6 題，教師教學品質有 6 題，學生行為表現有 6 題，量表計分方式採用 Likert 五點量表詢問填答者對各題項同意程度，1 表示非常不同意，5 表示非常同意。信度分析結果顯示學校效能之 Cronbach' s α 值為 0.925。

3.2.4 控制變項

研究中包含部門屬性、服務年資及教育程度三個控制變項。由於不同部門屬性、服務年資及教育程度在國軍組織中所律定之職務有所區隔，因此，會隨著個人所擔任之職務而負責不同專業之工作，更可能制度化的從事知識管理活動，進而影響學校效能。

四、研究結果與討論

4.1 知識管理活動、個人與組織文化契合與學校效能之關係

表 4 中顯示研究變項之平均值、標準差及相關分析結果，從中可以發現，個人與組織文化契合、知識管理活動與學校效能間均存在顯著正相關。

表 4 研究變項之平均值、標準差及相關分析表

研究構面	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1.工作態度	1.000													
2.工作保障	.656**	1.000												
3.決斷力	.659**	.715**	1.000											
4.分享合作	.713**	.710**	.803**	1.000										
5.績效獎勵	.392**	.370**	.375**	.434**	1.000									
6.強調細心	.413**	.290**	.364**	.384**	.643**	1.000								
7.重視組織	.336**	.267**	.281**	.305**	.591**	.585**	1.000							
8.知識的獲得	.605**	.536**	.492**	.595**	.373**	.301**	.328**	1.000						
9.知識的儲存	.645**	.587**	.584**	.642**	.445**	.342**	.374**	.643**	1.000					
10.知識的流通	.669**	.596**	.695**	.705**	.418**	.368**	.286**	.582**	.727**	1.000				
11.知識的應用	.326**	.222**	.237**	.267**	.617**	.608**	.678**	.253**	.366**	.281**	1.000			
12.行政績效表現	.657**	.570**	.674**	.729**	.430**	.364**	.324**	.530**	.716**	.766**	.285**	1.000		
13.教師教學品質	.582**	.501**	.517**	.649**	.465**	.352**	.310**	.570**	.632**	.649**	.308**	.650**	1.000	
14.學生行為表現	.493**	.409**	.460**	.588**	.335**	.238**	.241**	.527**	.478**	.635**	.211**	.637**	.688**	1.000
平均數	3.577	3.540	3.522	3.605	5.032	5.002	5.027	3.781	3.698	3.631	3.948	3.581	3.705	3.628
標準差	0.622	0.686	0.696	0.648	0.744	0.711	0.721	0.601	0.629	0.664	0.710	0.663	0.619	0.677

註：+P<0.1 *P<0.05 **P<0.01

4.2 共線性診斷

本研究在進行迴歸分析前，先進行共線性診斷。表 5 顯示各變項的共線性診斷摘要表，包含容忍度(Tolerance, TOL)與變異數膨脹係數(Variance Inflation Factor, VIF)及條件指標的分析，結果發現各預測變項的 TOL 值介於.226 至.460 之間，而 VIF 值則介於 2.175 至 4.431 之間，顯示各預測變項間的共線性程度並不高；另依據吳明隆（2003）指出，條件指標（CI 值）若大於 15 則表示可能有多元共線性問題，驗證結果：各預測變項條件指標均在 11.287 以下，符合上述共線性不顯著之驗證，因此可以進行預測分析。

4.3 知識管理活動、個人與組織文化契合與學校效能之影響

表 6 顯示個人與組織文化契合與知識管理活動各變項之迴歸分析，由表中顯示個人與組織文化契合各變數之組間組合，對知識管理活動達顯著影響，F 值分別為 26.392, 36.331, 活動達顯著影響，F 值分別為 26.392, 36.331, 47.103, 41.639，Adj R² 分別為 0.431, 0.513, 0.579, 0.548。對個別變

數而言，「工作態度」、「工作保障」、「分享合作」、「重視組織」對「知識的獲得」有顯著正向影響；「工作態度」、「工作保障」、「分享合作」、「績效獎勵」、「重視組織」對「知識的儲存」有顯著正向影響；「工作態度」、「決斷力」、「分享合作」、「績效獎勵」對「知識的流通」有顯著正向影響；「績效獎勵」、「強調細心」、「重視組織」對「知識的應用」有顯著正向影響；其餘部份的影響則不顯著。表 7 顯示知識管理活動與學校效能各變項之迴歸分析，由表中顯示知識管理活動各變數之組間組合，對學校效能均達顯著影響，F 值分別為 102.968, 59.015, 46.193，Adj R² 分別為 0.634, 0.497, 0.435。對個別變數而言，「知識的儲存」、「知識的流通」對「行政績效表現」有顯著正向影響；「知識的獲得」、「知識的儲存」、「知識的流通」對「教師教學品質」有顯著正向影響；「知識的獲得」、「知識的流動」對「學生行為表現」有顯著正向影響；其餘部份的影響則不顯著。

表5 預測變項的共線性診斷摘要表

預測變項	TOL	VIF	條件指標(CI)
工作態度	.363	2.753	1.620
工作保障	.393	2.543	3.309
決斷力	.279	3.586	3.707
分享合作	.226	4.431	4.166
績效獎勵	.443	2.257	4.743
強調細心	.438	2.281	5.532
重視組織	.453	2.209	5.970
知識的獲得	.460	2.175	6.342
知識的儲存	.303	3.304	6.783
知識的流通	.275	3.634	7.570
知識的應用	.404	2.475	8.004
行政績效表現	.282	3.551	8.129
教師教學品質	.366	2.734	8.663
學生行為表現	.403	2.480	11.287

表6 個人與組織文化契合與知識管理活動各變項之迴歸分析 N=236

解釋變數	知識的獲得	知識的儲存	知識的流通	知識的應用
常數項	1.022**	.472+	.344	-.241
工作態度	.322**	.305**	.270**	.089
工作保障	.142+	.128+	.016	-.031
決斷力	-.105	.058	.286**	-.041
分享合作	.308*	.221*	.228*	-.058
績效獎勵	.078	.148*	.115+	.254**
強調細心	-.068	-0.92	.003	.214*
重視組織	.111+	1.20*	-.028	.410**
Adj R ²	.431	.513	.579	.548
F	26.392**	36.331**	47.103**	41.639**

註：+P<0.1 *P<0.05 **P<0.01

表7 知識管理活動與學校效能各變項之迴歸分析 N=236

解釋變數	行政績效表現	教師教學品質	學生行為表現
常數項	.317	.658*	.769*
知識的獲得	.017	.209*	.268**
知識的儲存	.323**	.216*	-.098
知識的流通	.517**	.348**	.543**
知識的應用	.017	.079	.027
Adj R ²	.634	.497	.435
F	102.968**	59.015**	46.193**

註：+P<0.1 *P<0.05 **P<0.01

表8顯示個人與組織文化契合與學校效能各變項之迴歸分析。由表中顯示個人與組織文化契合各變數之組間組合，對學校效能均達顯著影響，F值分別為47.493, 30.867, 19.265，Adj R²分別為0.581, 0.471, 0.352。對個別變數而言，「工作態度」、「決斷

力」、「分享合作」、「績效獎勵」對「行政績效表現」有顯著正向影響；「工作態度」、「分享合作」、「績效獎勵」對「教師教學品質」有顯著正向影響；「工作態度」、「分享合作」對「學生行為表現」有顯著正向影響；其餘部份的影響則不顯著。

表8 個人與組織文化契合與學校效能各變項之迴歸分析 N=236

解釋變數	行政績效表現	教師教學品質	學生行為表現
常數項	.231	.745*	1.103**
工作態度	.238**	.227*	.180*
工作保障	-.043	.010	-.075
決斷力	.203*	-.082	-.047
分享合作	.380**	.461**	.524**
績效獎勵	.112+	.226*	.123
強調細心	-.036	-.039	-.101
重視組織	.037	.002	.041
Adj R ²	.581	.471	.352
F	47.493**	30.867**	19.265**

註：+P<0.1 *P<0.05 **P<0.01

4.4 知識管理活動在背景變項、個人與組織文化契合與學校效能間之中介影響

由表 9 中模式 1 可知，背景變項及個人與組織文化契合各變數的組間組合，對「行政績效表現」有顯著影響，F 值為 34.494，Adj R² 為 0.588；當加入知識管理活動各變項後（如模式 2），對「行政績效表現」亦有顯著影響，F 值為 37.307，Adj R² 為 0.684。當模式 2 加入知識管理活動四個變數後，模式 1 中之「工作態度」、「決斷力」對「行政績效表現」之影響由顯著變為不顯著，「分享合作」對「行政績效表現」的影響關係因而減弱。

由模式 3 可知，背景變項及個人與組織文化契合各變數的組間組合，對「教師教學品質」有顯著影響，F 值為 22.702，Adj R² 為 0.480；當加入知識管理活動各變項後（如模式 4），對「教師教學品質」亦有顯著影響，F 值為 37.307，Adj R² 為 0.684。當模式 4 加入知識管理活動四個變數後，模式 3 中之「工作態度」對「教師教學品質」

之影響由顯著變為不顯著，「分享合作」、「績效獎勵」對「教師教學品質」的影響關係因而減弱。

由模式 5 可知，背景變項及個人與組織文化契合各變數的組間組合，對「學生行為表現」有顯著影響，F 值為 13.472，Adj R² 為 0.347；當加入知識管理活動各變項後（如模式 6），對「學生行為表現」亦有顯著影響，F 值為 15.299，Adj R² 為 0.460。當模式 6 加入知識管理活動四個變數後，模式 5 中之「工作態度」對「學生行為表現」之影響由顯著變為不顯著，「分享合作」對「學生行為表現」的影響關係因而減弱。

將表上述分析結果配合表 4，符合 Baronand Kenny(1986)所提之條件。1.自變項與中介變項分別與依變項相關。2.自變項與中介變項相關。3.當中介變項置入後，自變項與依變項之正向關係因而減弱或變為不顯著。亦即個人與組織文化契合影響學校效能（行政績效表現、教師教學品質、學生行為表現）係受知識管理活動的中介影響。

表 9 背景變項、個人與組織文化契合、知識管理活動對學校效能之迴歸分析 N=236

解釋變數	行政績效表現		教師教學品質		學生行為表現	
	模式1	模式2	模式4	模式5	模式7	模式8
常數項	.200	-5.434E-02	.775*	.424	1.049*	.709*
部門屬性	.059	.069+	-.020	-.022	.032	.014
服務年資	.020	.033	.121*	.121*	.057	.054
教育程度	-.093+	-.051	.008	.052	-.029	.005
工作態度	.238**	.097	.225*	.060	.177*	.016
工作保障	-.032	-.066	-.012	-.061	-.078	-.102
決斷力	.213*	.093	-.046	-.120	-.031	-.146
分享合作	.388**	.273**	.449**	.309**	.523**	.373**
績效獎勵	.090	.040	.232*	.177*	.116	.069
強調細心	-.049	-.018	-.032	-.004	-.106	-.103
重視組織	.060	.061	-.040	-.071	.037	.033
知識的獲得		-.078		.125*		.204*
知識的儲存		.261**		.177*		-.133
知識的流通		.328**		.256*		.498**
知識的應用		-.051		-.008		.007
Adj R ²	.588	.684	.480	.554	.347	.460
F	34.494**	37.307**	22.702**	21.884**	13.472**	15.299**

註：+P<0.1 *P<0.05 **P<0.01

五、結論及建議

5.1 結論

本研究以空軍航空技術學院為研究對象，由知識管理觀點出發，將知識管理活動視為組織從事知識管理的主要途徑，探討個人與組織文化契合與知識管理活動間之關係，及對學校效能的影響，研究結論發現：

(1)空軍航空技術學院各部門之個人與組織文化愈契合，愈能順利推動知識管理活動，且能有效地提升學校效能，但仍有再強化的空間。

(2)個人與組織文化契合、知識管理活動與學校效能間呈現高度正向相關。

(3)個人與組織文化契合對知識管理活動之變項有顯著的解釋能力。

(4)個人與組織文化契合對學校效能之變項有顯著的解釋能力。

(5)學校各部門之個人與組織文化契合影響學校效能，會受到知識管理活動之中介影響。

顯示學校中個人與組織文化愈契合，推動知識管理活動的執行力愈強，對於學校效能的提升有加乘作用；因此，學校在推動知識活動過程中，若能營造共享價值觀的組織文化，則有助於學校成員願意將自身所擁有的專業知識、技術、能力，透過有效率的學習情緒，改善學校的競爭力，使校內成員對學校的認同更高，進而提升學校效能。

5.2 研究建議與限制

本研究認為個人與組織文化契合及知識管理活動兩者之互動與適配，能發揮學校知識資源，提升學校的效能，進而增加國防組織的戰力及價值；以下提出幾項建議，作為學校管理者之參考：

(1)培養共同文化價值觀、增進組織認同感

軍事院校不同於其他組織，對各項命令與規定須嚴格執行，因此造成學校組織成員心中的不滿與怨言；若單位主官(管)能強化各種溝通管道，如座談會、訪談、書面資料

及網路留言等方式廣納諫言，瞭解學校成員需求並適度調整管理模式，即能減少個人與組織文化價值觀差異，增進組織認同感，更能順利推動知識管理活動，有效提升學校效能。

(2)強化資訊功能、增進知識管理活動成效

資訊設備是將有價值的資訊，做有效、即時的記錄、編碼分類儲存、更新，使組織知識能夠永遠保存，然後擴散給需要這些知識的組織成員；然而學校各部門資訊設備新舊不一，舊設備因未達規定使用年限而不得更換；若學校按部門專業屬性分類，統籌申請專案經費，購置所需資訊設備，並強化資訊平台功能設置，可營建一個可促進成員對知識渴望的環境與部門專業持續學習的網路空間，增進知識管理活動成效。

(3)建立評鑑機制，獎勵績效部門

學校須設置推動知識管理活動的專案小組，訂定評鑑標準及規範，定期檢核，並對績效卓越的個人與組織，設立獎勵標準，使成員願意配合獲取工作中所需知識，並將個人所存在內隱知識轉化成外顯知識，留存於各部門專業知識庫中，營造一個樂於學習、分享及應用的知識環境，以提升學校效能。

在研究過程中，雖致力於國內外相關研究文獻所提之「個人與組織文化契合」、「知識管理活動」、「學校效能」等觀點予以探討，然各家學派皆有不同的看法，並未將所有可能的變數納入研究架構中，研究結果的完整性可能會因此受限制。其次，本研究僅採用橫斷面的研究方法，而無法進行長時間的縱貫研究，對於研究結果，只能作為對現階段作為的了解，另雖意欲涵蓋所有不同屬性的知識類別，惟隱性知識在衡量的題項上，要做因果性的推論有其限制，且不易精準呈現。

六、參考文獻

1.尤克強、吳瓊治（民 91）。組織文化與領導角色關係之研究：競值途徑的組織文

- 化應用在東方領導角色之關係。品質月刊，38，1，32-35。
- 2.吳明隆 (民 92)。SPSS 統計應用學習實務—問卷分析與應用統計。台北：知城數位科技股份有限公司。
 - 3.吳清山 (民 92)。學校效能研究：理念與應用。台灣教育，619，2-13。
 - 4.張明輝 (民 90)。知識經濟與學校經營。教育資料與研究，41，10-12。
 - 5.張慶勳 (民 85)。國小校長轉化、互易領導影響學校組織文化特性與組織效能之研究。國立高雄師範大學教育學系博士論文，未出版，高雄市。
 - 6.張慶勳 (民 88)。學校經營企業化之挑戰與展望。國教天地，132，71-76。
 - 7.溫源鳳、湯凱喻 (民 94)。知識管理—科技、研發、資訊與績效。台北：普林斯頓國際有限公司。
 - 8.劉春榮 (民 82)。國民小學組織結構、組織承諾與學校效能關係研究。國立政治大學教育研究所博士論文，未出版，台北市。
 - 9.謝金青 (民 86)。國民小學學校效能評鑑指標與權重體系之建構。國立政治大學教育研究所博士論文，未出版，台北市。
 - 10.鄭伯璫、郭建志 (民 82)。組織價值與個人工作效能符合度研究途徑。中央研究院民族學研究所集刊，75，69-103。
 - 11.鄭彩鳳 (民 85)。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。國立高雄師範大學教育學系博士論文，未出版，高雄市。
 - 12.Andreas A., Ansgar B., Kunt H., Otto K., & Michael S. (1998). Toward a Technology for Organizational Memories. *IEEE Intelligent System*, 13(3), 40-48.
 - 13.Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173 - 1182.
 - 14.Bowen, D. E., Ledford, G. E., & Nathan, B. R. (1991). Hiring for the Organization not the Job. *Academy of Management Executive*, 5(4), 35-51.
 - 15.Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 14, 334.
 - 16.Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
 - 17.De Long, D. W., & Fahey, L. (2000). Diagnose cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Executive*, 14(4), 113 - 127.
 - 18.Demarest, M. (1997). Understanding Knowledge Management. *Long Range Planning*, 30(3), 374 - 384.
 - 19.Drucker, P. F. (1993). *Post-Capital Society*. New York: Harper Business.
 - Hoven, J. V.D. (2001). Information resource management: Foundation for knowledge management. *Database Management*, 21-33.
 - 20.Edward, J. R. (1993). Problems with the use of profiles similarity indices in the study of congruence in organizational research. *Personnel Psychology*, 46, 641-645.
 - 21.Furnham, A. (2005). The psychology of behaviour at work: the individual in the organization (2nd ed.). New York: Psychology Press.
 - 22.Gilbert, M., & Gordey-Hayes, M.

- (1996). Understanding the Process of Knowledge Transfer to Achieve Successful Technological Innovation. *Technovation*, 16(6), 301-385.
23. Hendriks, P. (1999). Why share knowledge? The influence of ICT on motivation for knowledge sharing. *Knowledge and Process Management*, 6(2), 91-100.
24. Hui, H. (1992). *Values and attitudes*. In R. Westwood(Ed.) . Organizational behavior, Hong Kong: Longman, 63-90.
25. Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1985). *Organization and management: A system and contingency approach* (9th ed.). New York: McGraw-Hill, Inc.
26. O'Reilly, C. A. (1989). Corporations Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations, *California Management review*, 31(4), 9-25.
27. O' Reilly, C. A., Chatman, J. A., & Caldwell, D. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of management Journal*, 34(3), 487-516.
28. Proenca, E. J. (1999). Employee reactions to managed care. *Health Care Management Review*, 24(2), 57-70.
29. Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass. Inc.