

第五章 討論

本章旨在針對研究結果進行綜合討論，內容分為：一、大專校院體育行政組織效能內涵與現況；二、不同背景變項組織成員對大專校院體育行政組織效能之認知差異；三、大專校院體育行政資源投入變項、組織運作過程變項與組織產出變項之關係；四、大專校院體育行政組織效能模式。分別探討如下。

第一節 大專校院體育行政組織效能內涵與現況

一、學校體育行政組織效能特徵與指標內涵釐析與建構

研究發現學校體育行政組織效能內涵具多元特徵；在學校體育行政組織效能特徵與指標內涵上，在體育行政資源投入面向有運動場館設施與環境、專業人力、經費等因素；在體育行政組織運作面向有組織結構、行政領導、組織文化、組織承諾、組織衝突管理等因素；而在體育行政組織產出則有教學效能、工作滿足、工作績效與服務品質等內涵因素。此等內涵與吳清山(1998)、孫志麟(1998)、許義雄、陳鎰明(1999)、許振明(2001)、陳政雄(2000)、Hitt等(1986)、Johnstone(1981)、Purkey與Smith(1983)等所提效能內涵，及學者對於組織效能觀點之論述均具有共通見解。

就吳清山(1998)觀點而論，欲促使學校體育行政組織效能發揮，領導者、主任、教師必須共同完成教育願景，攜手合作共同策劃及努力，促使組織在教學品質、工作滿足、學校氣氛、運作績效及工作士氣能獲得成員所訂的理想期望與境界。換言之，學校體育行政組織為達成目標與願景、符應教育行政機關及社會大眾的期待與要求，在行政資源投入與既有的組織氛圍中，應透過組織內部自我反省與改進，致力於整體績效的產出。其中所展現的重點與內涵，即在配合外部環境變化做適當的調整，設定學校體育目標與願景，並整合與運用校內外各種資源，在運動教育過程傳達學

校體育行政組織運作的意義，攜手合作群策群力，同時要澄清並強化組織的價值與規範，發展社會共識與塑造組織文化，展現體育教師對教學工作與學生對學習活動的承諾程度，藉以反映成員信賴感及工作士氣。促使學校體育行政組織在教學品質、工作滿足、學校氣氛、運作績效及工作士氣能獲得成員所訂的理想期望與境界、學生學習成就共同完成教育願景。

且從黃政傑等（1993）國際學校效能概念架構、Duignan（1986）有效能學校架構、Lawless（1979）組織效能複雜模式、Hackman 與 Oldham 自我管理工作團隊效能模式（Crow & Pounder, 2000）、Scheerens（1990）學校效能整合模式觀點，其不僅重視從組織投入面（input）及產出面向（output）來評斷組織效能，亦重視對過程變項（process variables）的探討。其所提模式架構之脈絡因素與影響徑路，在投入層面包含學校環境條件、社會及經濟與文化對學業成就影響、教育資源經費、現有人員、教師資格及進修與待遇、學生社經地位背景與家長支持和參與等變項；在過程變項有結構變項、領導與決定、控制與誘因方式、學校文化和氣氛、忠誠與負責、教師行為、學生行為與教學措施與評鑑措施等因素；而在產出層面上含括學生學習成就、組織生產力、適應、穩定性等內涵因素等。

再從社會開放系統觀點觀之，開放系統是一組互動的元素，它從外界獲取投入（input），轉化它們，和對環境產出；人員、原料、訊息和金錢是典型的組織投入資源，在轉型歷程（transformational process）這些投入資源被轉化為有價值產出，再置回環境中，其中包含產品與服務，亦包括員工滿足及轉型歷程的產品（黃宗顯，2003）。且從系統模式觀點而言，教育制度包括投入、過程與產出等三部分（Johnstone, 1981; Oakes, 1986; Scheerens, 1990），教育投入係指教育系統輸入之資源；教育過程係指將投入之教育資源轉化成教育成果的運作機制，亦即指組織結構、資源配置系統等內涵；而教育產出則含括教育品質、學生教育成果與其對社會貢獻而言（孫志麟，

1998；Johnstone, 1981)。

從上述學者觀點與論述，以及多數學者（吳清山，1998；Hitt 等，1986；Purkey & Smith，1983）認為學校效能或有效能學校，單以學生學習成就作為單一特徵指標過於狹隘，而是應包含普遍而共同特質，顯見學校體育行政組織內涵具有多元之特徵。而學校體育行政組織是學校體系中負責體育行政、教學、活動相關業務規劃執行中心，任務則在於體育教學與研究、組織與行政、活動與競賽、場地與服務、特色與展望等績效目標之達成（教育部體育司，2000、2001），是以，大專校院體育訪視將體育教學與研究、組織與行政、活動與競賽、場地與服務、特色與展望列為學校體育訪視之重要指標內涵；實證研究上，許義雄、陳鎰明（1999）建構學校體育行政組織效能指標內涵，含括體育行政組織效能、體育課程規劃、體育教學實施、課外活動、訓練競賽績效、場地設備、器材管理、特殊體育、體育師資水準、學術研究成果等；而陳政雄（2000）研究發現在主任知覺的組織效能指標為：業務規劃與組織氣氛、行政管理效率、教學與研究、教師滿意、學生活動、外在評價；在教師認知的組織效能指標為：場地與學生活動、成員職責、外在評價、主任領導、成員的主動性、教學與研究等指標內涵，此指標內涵與本研究結果多有呼應。

研究發現在學校體育行政組織效能內涵上，在體育行政資源投入面向有運動場館設施與環境、專業人力、經費等因素；在體育行政組織運作面向有組織結構、行政領導、組織文化、組織承諾、組織衝突管理等因素；而在體育行政組織產出則有教學效能、工作滿足、工作績效與服務品質等內涵因素。此等內涵特徵與學者所提效能內涵及學者對於組織效能觀點之論述均具有共同觀點，除獲得學者支持，亦為統計分析所驗證。是以，學校體育行政組織之內涵應可定義為：「在運動場館設施、體育人力與體育經費等環境條件及既有組織結構下，透過行政領導，形塑組織文化、組織承

諾與衝突管理，能獲得與達成學校體育行政組織與成員所訂之教學效能、工作滿足、工作績效與服務品質之理想期望與境界」。

二、大專校院體育行政組織效能屬中等至中上程度，組織效能未盡理想

(一) 大專校院體育行政資源待投入

1. 運動場館設施與環境欠缺，條件待完善

研究發現大專校院運動場館設施與環境條件平均得分 3.69，屬中等程度。其中，運動場館設施規劃建築平均得分 3.64 與 3.53，尚嫌不足；惟維護管理平均得分 3.88，得分相對較高，惟仍未達平均得分 4.00 以上之理想程度，有提升必要。此結果與王建臺(1993)、田文政(1991)、林木俊(1994)、楊建隆(1996)、鄭志富(1997)、劉田修(1986)等研究發現有相同之處。

鄭志富(1997)研究直指學校運動場地設施經營管理問題所面臨多重問題，更發現各級學校雖以室外場地設置率較高，惟運動場地設施率普遍不足，且自大專以下，有逐級下降趨勢；顯現運動場館不足現象在學校甚為普遍，致使運動場地設施活動空間不敷使用(田文政，1991；劉田修，1986)；林木俊(1994)、楊建隆(1996)認為由於學校運動場地設施長期以往缺乏有效經營管理；甚或校園安全與環境遭受破壞(王建臺，1993)；且在人力資源缺乏、經費無法自主等諸多因素影響，運動場館設施所衍生問題屢造成學校困擾，顯現學校運動場館設施與環境問題普遍存在。然而，學者(吳清山，1989；Reid, Hopkins, & Holly, 1987)認為環境為評量效能的重要指標；學校整體環境或社區環境愈好其效能也愈好；學校建築環境因素會影響學校效能(Rutter 等, 1979)；學校效能的預測變項之中，校園環境因素對學校效能具有預測力(呂祝義，1994)。

且由學者(李宜勳，2004；湯志民，1990；Stockard & Mayberry, 1985)研究發現場館設施與環境對學生行為、學生成就確有顯著影響；Heyneman(1980)更指出開發中國家學生成就比已開發中國家差，其主要原因則來自

學校沒有足夠場館設施。學者研究與本研究有相同發現，更指出其效能之重要影響，是以，大專校院體育行政組織為提升組織效能，有必要正視學校運動場館設施與環境課題，不管是對運動場館設施之規劃與整建，抑或對於運動場館設施之經營管理，甚或運動場館設施環境之維護等均有必要投注關切，俾以完善運動場館設施與環境條件，塑造較優質的學習環境與活動空間，挹注學校體育行政組織效能提升。

學者（于宗先，1990）認為好的學校建築既代表美好而適合學習的環境，也代表教育與文化的特質，讓青年學子受其薰陶，並產生潛移默化的效果；Daigneau（2002）認為設施是教育組織的重要成分，因此，要有現代化、引人的、配備好的校舍建築和校地；大學學院物質環境的設計反映出其目的與價值；3.校地和校舍建築的情況直接影響教育的成功，因此，設施必須支持學習歷程、環境必須是安全的、保全的和舒適的。顯見學校建築環境對學生發展之影響，當然，運動場館設施與環境對於大專校院之運動教育的影響亦然，不容小覷。

本研究發現大專校院運動場館設施與環境條件屬中等程度，運動場館設施規劃建築尚嫌不足，維護管理仍有改善空間，顯見大專校院運動場館設施與環境普遍存在的問題。然多數學者（李宜勳，2004；呂祝義，1994；吳清山，1989；湯志民，1990；Heyneman, 1980; Reid 等, 1987; Rutter 等, 1979; Stockard & Mayberry, 1985）皆指出，學校設施環境確與學生學習行為、學習成就及組織效能具有重要關聯性，而學校運動場館設施環境對學校體育行政組織效能的主要影響，乃在於其對體育教師的教學與學生的學習的影響，規劃設計與配置不當的運動場館設施設備亦深切影響體育教學品質、降低學校體育行政組織效能。是以，為提高大專校院體育行政組織效能，必須從學校運動場館建築與設施提出具體革新方案，如調查全校教職員工生需求與使用運動場館情形、評估學校運動場館設施使用負荷與使用效

率、提出中長程計畫尋求行政支持與逐年編列預算、強化運動場館設施管理與使用效率及持續對運動場館設施維護管理等，使學校運動場館設施環境更具人性化與教育功能；同時也使運動場館設施與環境條件更趨完善充實，且能強化經營管理，俾以提供學生最佳的運動教育與學習環境，進而提高體育教學及體育活動效果，達成學校運動教育之目標。

2.體育人力不足，人力資源條件待充實

研究發現大專校院體育行政組織體育專業人力條件上平均得分 3.77，屬中等程度，其中體育人力及人力配當平均得分 3.43、3.40，仍有所不足，體育師資平均得分 3.83，亦有所短缺。此結果可由陳鎰明（2004）針對全國大專校院體育學門人力評估分析結果看出端倪，其研究發現全國大專校院總計有 53 位助教，132 所學校沒有（78.57%）；有 27 個專任運動教練，153 所學校沒有（91.07%）；有 28 個技術人員，153 所學校沒有（91.07%）；有 198 體育行政人員，80 所學校沒有專任體育行政人員（47.62%）；此外，大專校院體育行政主管及行政工作通常由體育教師兼任，而學校未來需要體育師資的學校有 47 所（27.98 %），總計需求 80 位之師資；且由中華民國大專院校體育總會（2007）《九十六年體育教師名錄》統計結果亦可發現，目前大專校院中，講師以上之體育師資有 2,152 人，助教 73 人，教練 15 人。由以上數據，顯示全國大專校院之體育行政人力多數是由體育教師所兼任行政工作，專任體育行政人力似乎有所不足。而對於專業能力發揮與專業成長方面平均得分 4.11，顯見組織成員普遍具有專業素養，但組織成員在專業能力發揮及持續成長空間平均得分為 3.98、3.87。此結果與鄭一龍（2002）研究發現體育教師專業發展現況、重要性及需求性均在中上水準有相同之處。因此，對全國大專校院體育行政組織而言，其體育專業人力條件仍有待提升。

人力資源對組織具有關鍵性影響，更左右組織結構完整性，其中，人力最佳化更直接影響產出效益最大化，更顯人力資源之重要。是以，體育專業人力對於體育行政組織之影響自是嚴峻。倘若學校體育行政組織擁有豐富資源、現代科技設施與設備，但缺乏專業人力予以開發或運用，將不會為學校、學生及社會帶來實質效益，所以，對學校體育行政組織而言，體育專業人力遂成為資源之重要核心，亦將深切影響學校體育行政組織之效能。而體育專業人力是學校體育行政組織中最有價值資源，不但構成體育行政組織的基本元素，也是組織能否使其他資源發揮其效益的原動力，舉凡經費、設備、技術乃至資訊等資源，要能充分發揮功能，必須仰賴組織成員的才智、能力與工作熱忱，才能成就，所以，體育專業人力實為學校體育行政組織中的主宰；而將人力視為一種資源，是因為人具有知識、經驗、技術與能力，可以為組織創造價值（邱金松，1999）。

人對組織而言是珍貴的資源，學校體育發展水準，很大程度取決於體育人力資源的數量和質量。體育人力對學校體育行政組織具關鍵性影響，其左右組織結構完整性，更直接影響組織產出效益最大化。倘若擁有豐富資源、現代科技設施與設備，但缺乏人力予以開發運用，是不會為學校、學生及社會帶來實質效益，所以，體育人力係為體育行政資源之重要核心，深切影響體育行政組織之效能。且由黃建霖（2002）研究發現人力資源管理能影響組織績效，且具有典型相關存在。所以，廖麗佳（1998）認為學校應以長期投資觀點來評估教師及行政人員，更有必要重視與持續其教育訓練與專業成長，以成為學校或組織之重要資產，俾以發展與發揮其人力效用，擴增組織之效能。此外，沈翠蓮（1994）針對教師專業成長與學校效能關係研究，發現專業成長對於學校效能有其重要性，規劃前進性的專業成長可使學校導向更有效能；而周崇儒（1997）亦發現教師專業成長的各向度（教學知能、輔導知能、班級經營和人際溝通），可以有效解

釋學校效能（學校環境規劃、領導表現、教師教學品質、學生學習表現與家長表現）。是以，體育專業人力對於大專校院體育行政組織效能的影響可見一斑。

本研究發現大專校院體育行政組織體育人力條件上屬中等程度，其中體育人力及人力配當仍有所不足，體育師資亦有所短缺，專業能力發揮及持續成長空間仍有待提升。學者（李華民，1988；邱金松，1999；周崇儒，1997；葉憲清，2000；黃建霖，2002；廖麗佳，1998；Dessler, 2000）觀點與研究發現，均認為人力資源對於組織至為重要與關鍵，顯見專業人力與組織效能存在緊密關係，也影響組織效能的發揮。所以，就大專校院體育行政組織而言，除應重視組織人員任用問題外，亦應適才適所合理配置，並導引其專業能力之有效發揮，更應以長期投資觀點來評估體育教師及行政人員，促使其專業能力得以持續成長，藉以提升學校體育行政組織效能。

3.體育經費短缺，經費來源待開發

研究發現大專校院體育行政組織之體育經費條件平均得分 3.48，屬中等程度。其中經費編列與業務需要經費平均得分 3.19、3.33，普遍不足。此結果印證了學者觀點，其認為各級學校每年雖編列體育經費預算，然而，體育經費涵蓋於學校整體教育經費中，在繁重教育工作下，體育經費往往受限而編列不足，續而影響到學校體育活動之推展（臺師大體育研發中心，1994）；而在經費之運用上平均得分 3.85，尚稱有效率，由此顯現大專校院體育行政組織在體育經費編列與業務需要經費普遍不足之下，更須尋求體育經費之有效運用，因應經費短缺困難，以利組織得以持續運作。

經費為庶政之母，舉凡體育課、校內外活動、運動場館設施等學校體育內容，無一不需要體育經費支持。是以，縱有再堅強組織結構、周延縝密的計畫及優秀領導者，若沒有足夠經費奧援，很難發揮組織功能（張川鈴，2004；陳龍雄，1987），更遑論達成預定組織目標。所以，體育經費乃

為學校體育推動順暢與否的關鍵。然而，葉憲清（1991）認為學校體育經費編列較無客觀基準，悉受學校校長主觀裁決，各校體育經費額度普遍偏低，而各校額度多寡亦參差不齊，體育經費多寡常與體育主管及體育教師表現以及業務量多寡有關，因而浮現很大彈性空間。然而，只要事涉增加財政負擔，學校行政部門便顯得裹足不前，因此，更增加學校體育行政組織運作的困難（楊志顯，1995）。然而，學者研究發現較高的經費與學生達成較高的成就有關（Stockard & Mayberry, 1985）；經費決策過程與經費多寡更影響著學校體育業務推動與組織運作，進而影響績效的產出（臺師大體育研發中心，1994；鄭志富，2003）。是以，體育經費對於大專校院體育行政組織運作具有重要性，對於體育行政組織效能更具關鍵性。因此，為提升組織績效與效能，如何獲取充足之經費資源或將經費做最有效之運用已成為大專校院體育行政組織必須面對與解決的重要課題。

惟從我國高等教育環境變遷來看，近年來政府逐漸把財務自主權利與校務經營責任同時轉交給學校，因此，高等教育市場經營雖脫離政府行政體制桎梏，但支持學校建設與教學研究永續發展之充裕經費資源獲得，亦成為學校經營必要作法與重要課題（湯堯、成群豪，2003），此亦成為體育行政組織在學校行政體系尋求獲取體育經費的重要障礙。是以，體育經費在學校面臨教育環境變遷及組織內部資源分配等問題下，出現經費編列與業務需要經費普遍不足現象。因此，大專校院體育行政組織必須透過有效的財務管理，方能做最詳細的規劃及最有效的利用。尤其，在經費管理過程，應深入瞭解年度體育經費收入及支出情況，尤其針對收入不足部分，應透過各種管道籌措經費來源，如政府機構補助款、民間社團補助、企業贊助、家長會贊助、運動場館經營收入、校友捐贈與運動競賽獎勵金等都是可行方向（張川鈴，2004；鄭志富，2003）；而在支出部分應檢視相關體育經費支出之必要性，且根據組織既定目標，做最有效之利用，以充分發

揮經費管理功能，俾以達成組織目標（鄭志富，2003；Bucher, 1979; Horine, 1995）。

研究發現大專院體育行政組織之體育經費條件屬中等程度，對於組織運作與組織效能產出造成影響。根據學者（陳龍雄，1987；張川鈴，2004；楊志顯，1995；葉憲清，1991；鄭志富，2003；Bucher, 1979; Horine, 1995 Stockard & Mayberry, 1985 臺師大體育研發中心，1994）觀點，體育經費對於大專校院體育行政組織運作具有重要性，對於體育行政組織效能更具關鍵性，因此，大專校院體育行政組織應檢視經費編列對體育行政業務之影響，俾以既有績效在學校行政體系合理爭取體育經費，並透過多重管道籌措與募集體育經費，增加財源收入；並在推展學校體育的過程中，瞭解體育經費的基礎概念，妥善運用經費管理的原則，有效使用，俾以發揮有限經費，達成學校體育行政組織最大績效，俾以擴大大專校院體育行政組織效能之產出。

（二）大專校院體育行政組織運作待強化

1. 組織結構傾集權，宜重專業、少權威

在體育行政組織運作面向上，發現大專校院體育行政組織結構因素中，並無明顯的組織結構特徵，其中以集中化程度平均得分 3.98 較高，科層化及專業化之平均得分 3.85、3.88，呈現出中上程度的專業化、科層化及專業化之組織結構。此結果誠如簡玉敏（2003）所稱，學校是一個服務性組織，雇用專業與半專業人員，其組織結構基本上是科層體制的、有權威的，教師團體則變成較專業的，所以在這樣組織中，雙重導向漸漸的普遍。此研究結果與潘文忠（1992）研究發現學校以「高科層高專業」之組織結構類型為多，組織結構之科層化程度較專業化高有所不同，其差異原因可能來自研究對象不同所致。亦即不同組織所呈現之組織結構是有差異的（范熾文，1992）。

學者（方德隆，1986；陳明璋，1985；范熾文，1992）研究發現結構層面是效能決定最具有影響的因素；劉春榮(1993)更發現學校組織結構正式化、專門化愈高，在行政領導、行政溝通、學習環境、課程與教學、學生行為表現、學生學習表現及整體組織效能均有愈高的現象；組織結構集中化、傳統化愈高，在行政領導、行政溝通、學習環境、課程與教學、學生行為表現、學生學習表現及整體效能均有愈高的現象；整體而言，認同、正式化、集中化、專門化、傳統化能有效預測整體效能；而 Viney (1981) 發現學校組織結構之集中化、正式化與學校效能呈負相關；階層化與學校效能呈正相關，與專門化則無顯著相關。然而，學者亦發現現行學校組織結構的實際運作各層面，並非全是共變關係，學校組織結構各層面之實際運作，會隨地域、學區、學校規模不同而有差異（吳清山，1998；范熾文，1992）。所以，組織結構與整體組織效能研究尚未有一致的結論。惟學者（方德隆，1986；劉春榮，1993；Viney, 1981）認為組織結構與整體組織效能關係密切，且組織結構之專門化、正式化較能提高組織效能；而傳統化、集中化則較不利於組織效能。是以，簡玉敏（2003）強調學校組織之行政人員與教師應努力促使學校組織更專業、少權威，使組織效能得以發揮。

本研究發現大專校院體育行政組織結構為中上程度之集中化、科層化及專業化之組織結構。因此，為提高大專校院體育行政組織效能，組織結構的有效運作是相當重要的工作。加強溝通與協調、擴大成員參與決策機會、尊重教師教學專業選擇權，藉以提高專門化、正式化之組織結構，而減少傳統化、集中化之組織結構，當有助於體育行政組織效能的提升。

2.行政領導作為應務實，強勢領導風格應展現

研究發現大專校院體育行政主管在轉型領導與互易型領導型態的平均得分 3.78 及 3.48，呈現出中上程度的轉型領導與互易型領導型態，較無強勢行政領導風格，且轉型領導運用有較多於互易型領導之傾向。此研究結

果與陳增朋（2000）研究發現有所差異，其發現大學校院體育行政主管之領導型態以互易領導行為運用情形較轉型領導行為更為顯著，且偏向於「低轉型高互易」領導型態有所不同。其原因可能來自調查對象不同，其組織成員對體育行政主管領導行為感受與評價不同所致。

領導行為對於成員行為表現確實具有重要影響。范熾文（2001）指出轉型、互易領導與組織承諾、組織績效有相關且情況良好，高度的轉型、互易領導行為會有較高的組織績效，領導者可以同時運用轉型領導與互易領導行為，轉型、互易領導能影響組織承諾，提升組織績效；而蔡進雄（1999）指出轉型領導、互易領導與組織文化、組織效能間均有密切相關且具預測力，其轉型領導對組織效能具有相當程度的預測力，而互易領導對學校效能僅有部分層面有預測作用。此外，張賜光（2003）、黃信諺（2006）亦指出學校教師所知覺校長轉型領導的現況屬於中上程度；轉型領導各層面與行政效能各層面有極顯著正相關，且轉型領導對學校行政效能具有顯著預測力；陳增朋（2000）則發現體育教師所知覺的體育主管領導型態確與體育教師組織承諾間有典型相關關係存在。

Groves（1997）認為轉型領導的校長具有影響教師合作及影響成員對學校改革態度的能力與機會；Rogers（1994）發現高度的轉型領導是有效能學校的特徵，轉型領導能創造有效能的組織，轉型領導理論對於學校效能影響獲得強力支持；Evans（1996）指出校長的轉型領導和學校社會性組織有顯著相關，高度轉型領導會引導高度的社會性組織，並且能創造出有效能的組織；Gepford（1996）則強調不管高效能或低效能的學校，只要是採用轉型領導特質的學校會比採用互易領導或放任領導的學校有較高的效能，也有較高的辦學成功機率。惟調查領導者所採取之領導型態常因組織不同、研究對象不同各有不同研究發現，且領導者所採取的領導行為也不盡相同，而其所呈現的領導效能亦有所差。此亦印證情境領導、權變領導

與新興領導理論之重要與興起原因。

本研究發現大專校院體育行政主管呈現中等程度之轉型與互易領導行為，轉型領導運用有高於互易型領導之傾向，對於學校體育行政組織效能具有正面影響。然而，學者（伍晉弘，2005；洪嘉文，1997；呂木琳，1975；吳清山，1991；林新發，1990；范熾文 2001；陳增朋，2000；許振明，2001；黃國展，1989；蔡進雄，1999；謝文全，1995；Evans, 1996; Gepford, 1996; Groves, 1997; Rogers, 1994）研究發現行政領導與組織效能確實存在重要關係，但實際上，並沒有確切指出哪種領導型式對組織效能產出最佳化是最有利，惟伍晉弘（2005）認為領導者常因組織不同採用不同的領導策略，亦呈現不同之領導效能，且領導者常會兼採轉化領導與互易領導策略，如在面對新政策推動時，互易領導可收立即效果，而運用轉化領導策略則必須具備成功領導者的特質，以確保領導效能之展現。因此，學校體育行政主管宜思考組織及個人之短、長期效益，評估採用行政領導策略與影響，重視導引同仁正向價值觀、組織正常化發展及組織目標達成之多重效益。

3.優勢組織文化未顯現，優質文化宜形塑

研究發現大專院校體育行政組織之科層型、創新型與支持型文化平均得分分別為 3.82、3.72、3.78，呈現的是中等程度之整合型文化，且未顯現出強勢文化情形。此結果與余麗華（2005）研究發現學校整體組織文化的類型，係屬於兼具四種文化的「整合型文化」的結果一致，且與蔡進雄（1999）研究發現學校表現出中上程度的科層型文化、支持型文化及創新型文化相同。但與柯麗蓉（1998）研究發現公立大學院校呈現最高度的支持型與創新型文化，而有最低度的科層性文化是有所差異。是以，可以瞭解組織文化具有獨特性，不同學校會呈現出不同的組織文化。

事實上，「文化」具有無形且難以捉摸的力量，這些力量構成組織象徵性意義，形成組織成員的思想和行為（林清山，1998）；組織文化是組織成

員的共同感受，而以符號、意識形態、語言、信念、禮俗、迷思等方式表現於日常生活 (Pettigew, 1979)；亦是領導者用來向組織成員傳達組織內所要強調的價值觀與信念的方式 (Ouchi, 1981)。同時，組織文化是一個既定團體為學習克服其內在適應和外在統整的問題，所發明、發現或發展，且因運作良好而承認其有效性，因而，將假設傳授給新成員，使其對有關適應與統整的問題能有正確的知覺、思考和感受 (Schein, 1985)；它是一種解決內在和外在問題的產物，它在群體中不斷運行，可傳授給新成員，作為瞭解、思考和感覺有關問題的正確方式，而這種解決問題的產物，最後將成為對實體本質、真理、時間、空間、人性、人類活動和人際關係的假設，假設形成後，經過一段時間會成為理所當然，最後進入腦海中 (Owens & Steinhoff, 1989)。所以，組織文化是組織經過其內在運作系統的維持與外在環境妥化的互動之下，所長期累積發展的產物，包含信念、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，以自然地方式表現於日常生活，形成組織獨特的現象 (吳清山, 1998)。

實證研究上，陳培文 (1995) 發現組織文化與組織效能有顯著高相關存在，行政人員支持性文化的知覺越高則組織效能越高，教師對支持型文化與創新型文化的知覺較高者其組織效能的知覺亦較高；蔡進雄 (1999) 指出科層型文化、支持型文化、創新型文化均與學校效能各層面及整體學校效能呈正相關；且「科層型文化」、「支持型文化」、「創新型文化」均與學校效能各層面及整體學校效能呈正相關；鄭志富 (2001) 研究發現體育行政組織文化與組織效能之間具有高度之正相關，兩者間亦存有典型相關之關係，且全部的組織文化構面均能影響其組織效能之全部構面；體育行政組織文化 (理性文化、發展文化、共識文化、科層文化) 均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。此外，學者認為文化和象徵是增進效能的重要條件 (Deal, 1985)；強勢組織文化能夠提高教育生產力 (Deal & Kennedy, 1983)；而有效能組織應具有顯著的文化，即一個結構、過程、價值氣氛和規範引導教師和學生走向成功的教學和學習 (Purkey & Smith, 1987)。而實際上，組織文化研究是幾種觀點的混合體，組織文化基本假設、價值及信心影響著儀式和典禮、故事和迷思，會影響組織成員表現，進而影響組織效能 (Wilkins, 1983)；且如 Denison (1990) 所言，一個尊重人性的強勢組織文化能提升組織生產力及獲利能力，提升組織效能。顯見組織文化對組織效能的重要性。

本研究發現大專校院體育行政組織文化呈現的是中等程度之科層型、創新型與支持型之混合型文化，且未顯現出強勢文化情形。是以，大專校院體育行政組織為提升組織效能，有必要塑造優勢文化，俾使組織成員更認同組織的價值信仰及管理哲學，願意為組織付出心力，同時產生凝聚力、彼此產生一種團隊意識，並對團體成員行為有所期望與支持，藉以促進組織績效展現，俾以提升整體學校體育行政組織效能之發揮。

4.組織承諾尚不足，工作承擔應強化

研究發現大專校院體育行政組織成員的組織承諾平均得分 3.91，呈現中上承諾程度，其中對組織認同、努力意願及留職傾向之平均得分分別為 3.96、3.97、4.05，其承諾程度較高，但對工作承擔平均得分 3.67，卻有不足之情形。此結果與牟鍾福 (2001)、林志章 (2005)、陳增朋 (2000) 的研究發現有相同之處。陳增朋 (2000) 針對大學體育教師之組織承諾研究，發現體育教師之組織承諾以「努力意願」、「組織認同」呈現，其整體之得分屬中上程度水準；且牟鍾福 (2001) 亦發現國民中學體育教師組織承諾包括：組織認同、留職傾向與努力意願構面亦屬中上的程度；而林志章

(2005) 對國小體育組長研究結果整體組織承諾屬於中等程度，其中尤以努力意願之得分最高；其次為組織認同；而以留職傾向之得分最低，此發現則與本研究結果稍有差異，其主要原因應來自組織不同所致。

組織承諾是學校體育行政組織成員基於特定因素，在心理上順服與認同組織，並相信組織會提供所需的照顧與支持，在情感上與組織緊密的結合，並能表達留在組織服務意願，且願意以行為表現達成學校體育行政組織目標與組織最大利益。所以，學者 Sagor 與 Curley (1991) 認為教師對服務學校產生組織承諾乃是促進學校進步的重要策略。且從實證研究發現，學者劉春榮 (1993) 認為學校組織承諾其認同程度、努力意願、留職傾向或整體組織承諾愈高時，不論在校長領導、行政溝通、學習環境、課程與教學、學生行為表現、學生學習表現及整體學校效能均有愈高的現象；意即組織承諾越高其工作績效也越高 (Dubin 等, 1975)；而組織承諾越低，其工作品質相對較低 (Randall, 1987)。所以，Johnston (1986) 認為組織承諾是高度複雜的，而且是影響人事異動與績效的重要因素。顯現組織承諾對組織效能的重要性。

本研究發現大學體育行政組織成員的組織承諾呈現中上程度，且學者 (林志章, 2005; 陳增朋, 2000; 陳淑嬌, 1989; 劉春榮, 1993; Dubin 等, 1975; Johnston, 1986; Randall, 1987; Sagor & Curley, 1991; Wiener & Vardi, 1980) 研究發現組織承諾與組織效能有正相關存在。亦即學校體育教師及組織成員之組織承諾越高，學校體育行政組織效能越好。然而，學者 (林明地等, 2003) 認為一個組織被正式建立的事實，並不代表他所有的活動與互動都會順從其結構性要求，個體同樣是社會系統的一個重要因素，教師及行政人員均有個人需求、目標與信念，並針對個人角色發展出個人行動導向與智識理解。是以，為提升大專校院學校體育行政組織成員之組織承諾，實有必要思考成員個別之需求、目標與信念，導引其行動導向與智

識理解，尋求其對組織的認同、努力意願及留職傾向之提升，尤其對工作的承擔意願，藉以提升整體之組織承諾，擴大整體組織效能。

5.衝突管理欠積極，權責劃分、資源分配及價值調和作為應加強

研究發現大專校院體育行政組織衝突管理作為平均得分 3.76，屬中等程度。其中訂定清晰目標、擴大決策參與及暢通溝通管道之平均得分分別為 3.83、3.86、3.81，其組織衝突管理作為有所不足，而權責劃分、資源合理分配及價值調和作為平均得分 3.78、3.70、3.60，更有待強化。

吳慧卿(2001)發現認知與價值觀的差異是造成團隊衝突的主要原因；而鄭志富(1999)研究發現大學體育室內部衝突頻率，單位主管較一般人員之衝突頻率為低，一般人員與單位主管及同事間之衝突頻率較頻繁(中等程度)；單位主管與一般人員之衝突主要因為資源與權利，而認知與價值觀則為一般人員與單位主管及同事間衝突之主要原因，大學體育室組織內部衝突處理方式，競爭為單位主管與一般人員衝突之主要處理方式，而一般人員與單位主管及同事間的衝突皆是傾向於以合作方式處理之。國內大學體育室組織內部整體衝突程度，單位主管較一般人員對於整體組織內部衝突的感受程度較低，而一般人員對於與單位主管及同事間之整體組織內部衝突感受度則較為明顯(中等程度)。而學者認為衝突會影響工作績效與效能(廖貴峰，1986；韓楷聖，1986；Robbins, 1991)與工作滿足(李青芬等，2002；黃隆民，1985；謝金青，1992)。惟 Robbins (1991)認為衝突對於組織效能而言，可同時促進團體凝聚力、改進團體或組織效能之面功能，同樣也具有降低工作效率、致使離職率升高、工作滿意降低、勞工訴願與罷工及肢體攻擊等反面影響。

衝突存在於組織，但並非所有組織都需要衝突的存在。不同組織結構、團體組成特性及情境特質，所需的衝突水準會有所不同，對組織而言，衝突有其最適水準，適當衝突可預防停滯、激發創造力、讓緊張宣洩，引發

創新提昇組織效能，而不足及過多的衝突都會對團體或組織效能產生阻礙效果，致使團體成員滿足感降低，增加曠職率與離職率（李青芬等，2002），最後導致生產力下降，使組織效能大打折扣，因此，有效之組織衝突管理有其必要性。

本研究發現大專校院體育行政組織衝突管理作為屬中等程度，如何維持組織最適衝突水準，挹注學校體育行政組織效能提升，實為重要與困難之課題。事實上，衝突是一個「連續」的過程，並非是單一不連續事件；且衝突必須包含對立雙方，其興趣或目標互不相容，同時有限資源匱乏性亦會產生阻礙性行為。是以，對於組織衝突若能事先預知與因應學校體育行政組織中存在的對立雙方，並能調和不相容的興趣或目標，同時在資源有限的情況下，處理與預防其中一方表現出妨礙對方達成目標的阻撓性行為，俾能提升組織衝突之有效管理程度。且如鄭志富（2000）指出，透過建立明確組織定位、調整組織結構、良好溝通管道、維護組織成員的權益、建立制度、學習衝突處理的能力、組織認同的提升將是做好有效組織衝突管理之參考策略。所以，學校體育行政主管必須熟知衝突因應與引發策略，以有效管理組織內部衝突的發生與維持組織適當的衝突水準，防止組織僵化，增加組織凝聚，進而提升學校體育行政組織績效。

（三）大專校院體育行政組織產出待提升

1.教學效能尚佳，惟應專注學生學習成就再躍進

研究發現大專院校體育教學效能平均得分 4.05，其成效尚稱良好，其中教學計畫與策略平均得分 4.25、4.16，顯現表現良好，惟在學生學習成就平均得分 3.88，仍有提升必要與空間，尤其對學生運動習慣養成平均得分 3.70，顯見有待提升。程瑞福（2000）認為體育有別於一般教師專業，乃在於體育專門學科的內容知識、運動指導的特殊技能及健康的體適能，然而，體育教學顯然過分偏重在技能的訓練，忽略教學策略與學生的學習過程。

此觀點直指本研究體育教學效能探討重心，雖然本研究在大專校院體育教學計畫與策略上呈現良好情形，然而，其仍有更臻完美之必要與空間，尤其在體育教學、運動教育之目標達成，如體適能之增進、運動習慣之養成等應有更具體計畫及有效之策略。

體育教學效能高低影響著學校體育行政組織效能及學校整體效能。愈來愈多證據顯示教學變項是學校效能之重要差異原因（王受榮，1991；王湘粟，1997；周新富，1991；Graham & Heimerer, 1981; Guskey, 1988），因此，有效能學校不僅需要適當的課程和足夠的設備，更需要熟練的教師，以發揮良好教學效能（吳清山，1989）。Bandura 認為自我效能的高低，不但會影響個體的思考組型，對於行為的選擇成就表現等也受到直接或間接影響，且嚴重影響學生學習，此外，教師自我效能的形成與發展也會影響教師的專業發展及教學關注態度（王湘粟，1997）；Guskey (1988) 亦發現教師效能感愈高，學生成就愈高。由此可知，教師效能與學生成就有關，教師教學效能與學校效能關係極為密切，因此，體育教師如何在特定教學情境中，透過師生互動的歷程，運用一連串多樣而複雜的邏輯與心理策略行為，導引學生及學習情境發揮效能或作用的能力，使學生在學習上或行為上具有優良表現，達成或超出預期的體育教學目標的程度，乃為體育教師提升教學效能之重要關鍵。

本研究發現大專校院體育教學效能良好，其中教學計畫與策略有較好表現，惟在學生學習成就仍有提升必要與空間，尤其對學生體適能提升、運動習慣養成仍有改善空間。綜合學者（李玉蟬，1992；李俊湖，1992；吳清山，1992；鄭燕萍，1986；Dembo & Gibson, 1985）觀點教學效能是一種信念，教學效能是種主觀判斷，所以，體育教師應具備對自己成為有效能教師和對影響學生正面學習的信心；而教學效能是種能力，所以，體育教師須思考其所要產生行動的組合，透過教師影響力的發揮，表現良好教

學能力；而教學效能具有複雜性，體育教師面臨複雜教學情境、遭遇各種問題，而這些問題會影響教師效能高低，所以，體育教師須從多層面考量，藉以發揮教學效能；教學效能具有綜合性，非單一因素所形成，所以，體育教師須統合內在因素和外在環境因素，提高教學效能。換言之，體育教師須統合內在因素和外在環境因素，具備對自己成為有效能教師和對影響學生正面學習的信心，有效管理面臨複雜教學情境、遭遇各種問題，在教學過程中表現出適當的教學行為，並透過教師影響力的發揮，表現良好教學能力，以達成教學目標，俾使學生在學習上或行為上具有優良表現，達成或超出預期的體育教學目標的程度。意即教師對自己教學能力的肯定，並能在教學過程中，依照學生差異，安排適當且有效之教學內容和活動，運用多樣化的教學策略，透過師生互動的歷程，營造輕鬆愉快班級氣氛，與各方面人員在良好的溝通協調下，達成教育目標，促進有效的教與學。

因此，大專校院體育教師在教學過程中有必要依照學生差異，安排適當且有效之教學內容和活動，運用多樣化的教學策略，透過師生互動的歷程，達成教育目標，尤其對學生體適能提升、運動習慣養成更須研擬具體可行之教學計畫與策略，俾以促進體育教學效能之全面提升。

2.工作滿足尚欠缺，暢通升遷、專業進修管道，使滿足再提升

研究發現大專校院體育行政組織成員之工作滿足平均得分 3.75，為中等程度之工作滿足，此結果與李素芬（2002）、葉競聲（2003）研究結果發現體育老師之工作滿足為中等程度類似，但與林振杰（2005）發現體育教師整體工作滿意度屬於較高程度有所落差，其原因可能來自研究對象不同所致。而本研究進一步探討，發現大專校院體育行政組織成員對同事、工作本身之平均得分為 3.85、3.81，滿意程度稍嫌不足，對升遷（等）制度與專業進修之滿足平均得分 3.61、3.69，顯見其滿意程度更為不足，此結果與多數學者（李素芬，2002；呂靜慧，2005；林振杰，2005；吳甲仙，2004；

葉競聲，2003）研究結果有類似之發現。

李素芬（2002）研究發現體育教師滿意的程度，其次序為同事、上司、工作本身、薪資及升遷；而葉競聲（2003）指出體育教師之工作滿意以同事構面之滿意度最高，其他依序為工作本身、上司、升遷、而對於薪資的滿意最低；林振杰（2005）則發現體育教師對工作本身、視導行為、工作環境的滿足較高；在學校體系中，吳甲仙（2004）發現北區大學校院學務人員具有高程度的滿意，滿意程度依序為上司、同事、工作本身、工作報酬、工作升遷；而呂靜慧（2005）認為大學校院教師兼任主管因者兼因分身乏術，難以充實其學術專業，在教師專業工作及升遷福利上滿意度最低。是以，此等結果顯示學校體系或學校體育行政組織對其同事、主管及工作較為滿意，惟在專業與升遷福利上滿意度相對較低本，此結果亦佐以印證本研究之發現。

工作滿足係指工作者對工作有關的因素產生的滿足反應，這種滿足反應係取決於工作者預期自工作環境中應獲成果與實際獲得成果之差距（鄭志富，1988）；工作滿意不僅探討個人對工作整體的滿足，還進一步涉及個人期望—報酬之差距及個人對於客觀事物的主觀感受（黃國展，1990）。員工工作滿足愈高，即表示對工作抱持正面態度（Robbins, 1991）。然而，學者在探討工作滿意度和工作績效時，大部分學者皆認為工作滿足會影響工作者的工作績效與生產力，工作滿意和工作績效間具有很強的相關，能讓組織更具有效能（Lawler & Porter, 1967）。Petty 等(1984) 發現工作滿意和工作績效是有相關的；而張峰旗（2005）從事工作滿意、組織承諾與離職傾向關聯性之研究，發現教師的工作滿意與組織承諾有正向關係；內在滿意與離職傾向有負向關係；組織承諾與離職傾向也有負向關係；而外在滿意與離職傾向無證據顯示有關係。楊麗華（2001）則認為工作滿意度的內在認知會影響外在工作行為的角度來看，工作滿意度對員工的工作績效表現

有影響力；曾倩玉（1994）的實證研究結果為工作滿意（工作性質、主管及整體滿意度）和工作績效呈現正相關，顯見工作滿意與組織效能存在緊密之關係。

本研究發現大專校院體育行政組織成員之工作滿足為中等程度，對同事、工作相對較滿意，對升遷（等）制度與專業進修較為不滿意。然而，學者（楊麗華，2001；曾倩玉，1994；Lawler & Porter, 1967; Petty 等, 1984）認為工作滿足會影響工作者的工作績效與生產力，工作滿意和工作績效間具有很強的相關，能讓組織更具有效能。因此，提升大專院校體育行政組織成員之工作滿足有其必要性，尤其對升遷（等）制度之健全與專業進修管道之暢通實為關鍵，學校應正視此等問題，俾據以提升整體學校體育行政組織效能。

3.工作績效未彰顯，側重學術研究與社區服務，使績效續發揮

研究發現大專院校體育行政組織工作績效平均得分 3.79，表現屬中等程度，其中活動規劃與執行平均得分 4.11，成效良好，行政業務推動與運動團隊平均得分 3.89、3.88，成績尚可，惟學術研究與社區服務平均得分 3.64、3.43，有所不足。此研究結果可由許振明（2005）研究發現大學院校體育室以「體育教學與場館規劃」、「活動規劃與團體組訓」組織運作程度較高，「公共關係與風險管理」與「學術研究與進修參與」較低之結果獲得印證。實際上，體育教學、體育活動、場館規劃與運動訓練等行政業務一直為國內大學校院體育室長期所致力推動的重點工作，所以，在運作上顯得較高程度，其績效亦較為卓越；而在公共關係及學術研究進修參與則相形欠缺，績效較不顯著，因而所呈現的工作績效尚待提升。

且從國立中山大學（2001）學校教職員工生對體育室的績效評估上，受訪者對體育室的整體及各項工作評價並不高，調查結果顯示學生對體育室的共通性服務較滿意，達「滿意」與「尚可」之中間值接近滿意程度；

而在專業性調查結果，受訪者對體育室服務的看法大多為「滿意」或「尚可」之間趨近於「尚可」值。整體而言，學術及行政單位給予體育室之評價介於「滿意」與「尚可」之間，平均而言，以體育課程相關業務承辦品質、時效較為滿意但未達滿意程度，學生部分則給予體育室「滿意」與「尚可」之間。根據調查結果顯示學術單位部分對校內外競賽規劃承辦、體育代表隊訓練管理、運動器材租借清潔維護管理、運動場館規劃設計均不甚滿意，在整體滿意分析上，表示受訪者對體育室的平均整體滿意度各項平均值並不滿意，顯現體育室績效有所不彰之現象。因此，如何促使學校體育行政組織之工作績效提升，將是發揮整體學校體育行政組織效能所必須重視的關鍵課題。

卓越績效已是學校體育行政組織成員所追求的目標，因此，學校體育行政組織如何在有限的教育資源下，經由學校體育行政組織成員的參與及互動，依序計畫、執行、追蹤、考核等步驟，共同解決學校體育行政的問題，是學校體育經營者所努力的方向。學校體育行政運作的目的，是在提供適切的行政資源，以有利師生的體育教學互動，而達成預期的運動教育目標，實現幫助學生身心健全發展的理想與鵠的。所以，大專校院體育行政領導者若能使行政效率有效提升，結合組織成員共同努力達成目標的方法，藉以提升工作績效，如此定能發揮整體組織效能。反之，組織績效無法落實於日常運作中，導致組織經營效力達不到理想境界，將難以完成與滿足組織的「特色突出的經營績效、良好的組織效能、貢獻社會的價值實現」之最終使命與要求。工作績效與組織效能密不可分，缺乏工作績效學校體育行政組織必是個無效能的組織。因此，如何促使學校體育行政組織績效提升，將是發揮整體學校體育行政組織效能所必須重視的課題。

研究發現大專校院體育行政組織工作績效表現屬中等程度，其中活動規劃與執行良好，行政業務推動與運動團隊成績尚可，惟學術研究與社區

服務有所不足。是以，大專校院體育行政組織工作績效有賴全面提升，尤其是學術研究與社區服務更有待強化，行政業務推動與運動團隊成績則須有賴更積極與更具績效的作為。

4.服務品質良好，惟應強調團隊組訓及行政效率，使服務品質再躍升

研究發現大專校院體育行政組織在服務品質上，整體服務品質平均得分 3.98，尚稱良好，其中以教學與活動、場館維護之平均得分 4.01，服務品質較好，運動團隊組訓服務及團隊行政服務效率平均得分 3.96、3.94，表現次之。周碩樑（1998）指出學生對學校服務品質期望頗高，且對學校服務品質實際感受層面持正向的感受，惟學生對學校服務品質有缺口(落差、差距)存在；而黃淑美（2003）發現教師對學校行政所提供創造支持的教學環境、營造學校學習氣氛、確保教學品質、塑造和諧合作的人際關係、協助教師專業成長、提升課程品質等的服務滿意度達中等程度。與本研究發現教學與活動服務品質、場館維護服務品質、運動團隊組訓服務品質及團隊行政服務效率均能獲得學校教職員工生的好評，呈現良好的服務品質有類似之情形。然此結果有優於國立中山大學體育室九十學年度行政評鑑滿意度調查報告（國立中山大學，2001）之情形。

國立中山大學體育室九十學年度行政評鑑滿意度調查報告結果顯示學生對體育室的共通性服務較滿意，達「滿意」與「尚可」之中間值接近滿意程度；而在專業性調查結果，受訪者對體育室服務的看法大多為「滿意」或「尚可」之間趨近於「尚可」值。整體而言，學術及行政單位給予體育室之評價介於「滿意」與「尚可」之間，平均而言，以體育課程相關業務承辦品質、時效較為滿意但未達滿意程度，學生部分則給予體育室「滿意」與「尚可」之間。根據調查結果顯示學術單位部分對校內外競賽規劃承辦、體育代表隊訓練管理、運動器材租借清潔維護管理、運動場館規劃設計均不甚滿意，體育室應就針對各項服務檢討加強改進。在整體滿意分析上，

表示受訪者對體育室的平均整體滿意度各項平均值並不滿意，體育室應針對各項服務檢討改善以達滿意程度。

而本研究結果發現大專校院體育行政服務品質良好或趨於良好，顯示其服務品質已漸能滿足學校教職同仁之需求，且能獲得良好評價。然而，謝鈺芬（2005）認為大專校院歸屬教育服務業，除了教學品質外，行政服務品質也會影響整體的教育品質，組織要永續經營，學校要招收到優秀的學生，應以顧客的角度來看所提供的產品及服務品質；朱宣威（2002）則指出團隊成員之工作品質對於團隊績效有正向影響。是以，欲提高學校體育行政組織績效，提升服務品質將是關鍵且重要因素。所以，大專校院體育行政組織在學校體育教育系統的行政運作實施過程及結果表現所呈現的整體優良特質，包括體育教師與行政人員的品質、體育教學與活動的品質、體育行政的品質及運動環境的品質等能符合或超越現在及未來學校體育行政服務對象的期望或需求。品質(quality) 乃是產品或服務符合或超越顧客期待的程度 (Reeves & Bednar, 1994)，是以，為追求卓越的學校體育行政服務品質，需要透過建立長遠目標、品質承諾、持續改善、顧客至上與全面參與等具體作為，俾以再次提升學校體育行政組織之服務品質，擴大學校體育行政組織之整體效能。

第二節 不同背景變項之大專校院體育行政組織成員 對組織效能現況之認知差異

本節旨在探討不同背景變項（職稱、性別、學歷、學校種類、屬性、組織層級及有無設立體育運動科系）之大專校院體育行政組織成員對組織效能現況之認知差異情形。茲分述如下：

一、不同職稱之大專校院體育行政組織成員對組織效能現況認知差異達顯著水準

研究發現不同職稱之大專校院體育行政組織成員對組織效能現況之認

知差異達顯著水準 (Wilk' s Λ 值=.680, $p < .05$)。其中, 不同職稱組織成員對投入變項之運動場館設施與環境、體育人力、體育經費因素; 組織運作過程變項之組織結構、行政領導、衝突管理因素; 以及組織產出變項之工作滿足、工作績效與工作品質因素的認知差異達顯著水準 ($p < .05$)。進一步事後比較發現: 1.主任、組長與專任教師對工作滿足的認知顯著高於專任職工與約聘人員 ($p < .05$); 2.專任教師對於體育人力的認知顯著高於約聘人員 ($p < .05$); 3.其他人員對於經費、組織結構、行政領導、衝突管理、工作滿足與服務品質的認知大多顯著低於主任、組長、專任教師等組織成員 ($p < .05$), 而對於工作績效的認知卻顯著高於主任 ($p < .05$)。

學校體育行政組織處於學校體系, 具有雙重系統 (Owens, 1991) 及鬆散結合系統 (Weick, 1976) 之特徵, 體育行政主管通常由專任教師兼任, 與體育教師同處於教學系統, 呈現專業自主之鬆散結合, 而體育行政主管亦同時處於非教學系統之緊密結合特徵, 且體育行政主管位於領導階層具有資源分配之權力, 而對於專任職工與約聘人員相形欠缺。尤其, 行政體系與教學體系有不同薪資與考核制度, 更具有不同升遷或升等管道, 所以, 相較處於較低位階之專任職工與約聘人員之體育行政主管、體育教師, 其所擁有之行政支配權、專業自主權, 甚或薪資與升遷機會普遍都高於專任職工與約聘人員之情形, 因此, 主任、組長與專任教師對工作滿足的認知顯著高於專任職工與約聘人員自是可以理解。

而約聘人員常為學校因特別需求或學校人力不足所雇用, 是以自覺因學校人力需求或人力不足而被雇用, 而專任體育教師或為從事體育教學, 處於教學系統, 可能對於行政事務涉入程度相對較低, 因此, 對於體育人力條件之認知有高於約聘人員之現象。而本研究中之其他人員, 或為助教或為技術人員, 其所處組織負責主要業務計畫與推動, 然其位階與福利甚或升 (等) 遷通常遠不及體育行政主管、體育教師、教練, 甚或專任職

工，且其個人具有不同需求、目標、信念與動機，此等原由，可能是致使其他組織成員對於經費、組織結構、行政領導、衝突管理、工作滿足與服務品質的認知大多顯著低於主任、組長、專任教師等組織成員之可能原因。是以，為提升大專校院體育行政組織之整體效能，有必要進一步探討瞭解約聘人員及其他人員之個人需求、目標、信念與動機，並藉以強化其動機，並轉向組織目標之達成。

二、不同性別之大專校院體育行政組織成員對組織效能現況認知差異達顯著水準

研究發現不同性別之大專校院體育行政組織成員對組織效能現況之認知差異達顯著水準 (Wilk' s Λ 值=.963, $p < .05$)。其中，發現不同性別組織成員對組織運作過程變項之行政領導因素及對組織產出變項之工作滿足因素的認知差異達顯著水準 ($p < .05$)。進一步進行各變項之平均數比較，發現男性對行政領導、工作滿足的認知顯著高於女性 ($p < .05$)。

本研究發現女性對於體育行政主管之行政領導行為感受比男性為低，此結果與吳璧如 (1990)、林金福 (1992) 發現教師對領導者表現領導行為實際運作之認知，因教師性別不同而有顯著差異，男性教師顯著高於女性教師相類似。惟與張瑞村 (1994)、林振春 (1989) 不因成員性別之不同而有顯著差異有所不同，顯示領導乃是領導者與部屬互動的作用，研究結果分歧可能係研究對象不同所造成。就大專校院學校體育行政組織成員而言，男性與女性之比例近 3:1 (臺師大體育研發中心，2005)，而兼任行政或為行政職工者亦男性多於女性，或為女性涉及體育行政業務相對較少，因此，對於體育行政主管之行政領導行為感受比男性為低，故造成女性對於行政領導的認知顯著低於男性之可能原因。

事實上，性別階層化是社會階層化的一種現象。在階層化的社會中，社會資源的分配依團體的階層而不同，呈現出不平等的關係。有些團體因為

屬於較高的社會階層而享有較其他團體多的社會資源。主要的社會資源有三種：1.生活機會：指影響生活水準的各項利益，例如教育、健康、工作與財富等；2.社會地位與聲望；以及3.政治影響力：指權力，那些可以影響他人或團體決策的能力，或個人可從決策獲得利益的能力。擁有愈多社會資源的團體，歸屬於其中的成員越能在社會生活中獲得優勢。性別階層化就是指社會依性別將男性與女性劃分屬於不同的社會階層，加上父權思想，男性階層高於女性階層，以至於女性擁有的各項社會資源都較男性短少，形成兩性之間不平等的基礎（黃朗文、吳明燁，2007）。

長期以往，臺灣社會仍存有重男輕女觀念，現今社會女性主義意識抬頭，大多女性認為能在工作中運用多樣的知識與技能、能負責複雜的工作是很重要的，且對此抱著更高期望（孫令凡，2000）。然而，學校或體育行政組織中有決策權者，一如校長或體育行政主管可能缺乏女性經驗或忽視女性的視野，而在學校體系或組織內同仁可能對女性主義意識認知不足及偏差，或未敏感到時代脈動及女性需求，因而，因循既有法令、政策、環境或觀念，而不知不覺或不知所以，因而，多數大專校院體育行政組織女性成員，在職場上可能相對弱勢，而呈現工作滿意不足之現象。進一步而言，女性組織成員為表現女人意識及享有應受到之平等待遇，其在專業知識、技能等領域方面，多所努力，以期獲得他人的重視、尊重和認同，惟學校體育行政組織現況，可能難以滿足其期待，而相對於男性所享有較多的空間與舞臺，女性的工作滿足可能因而相對低於男性。此外，來自女性組織成員個人目標、需求考量及家庭等多重因素影響，亦可能造成大專校院體育行政組織女性成員之工作滿足低於男性組織成員之原因。是以，學校與組織具有決策權者應感於時代脈動，正視女性主義意識與觀點，思考女性需求與目標，符應女性組織成員的期待與對組織之貢獻。

三、不同學歷之大專校院體育行政組織成員對組織效能現況認知差異達顯著水準

研究發現不同職稱之大專校院體育行政組織成員對組織效能現況之認知差異達顯著水準 (Wilk' s Λ 值=.848, $p < .05$)，其中發現不同職稱組織成員對行政資源投入變項之體育人力因素；組織運作過程變項之組織文化、組織承諾因素，以及對組織產出變項之工作滿足的認知差異達顯著水準 ($p < .05$)。因此，進一步進行各變項之平均數比較，發現：1.博士學歷對體育人力的認知顯著低於碩士學歷者 ($p < .05$)；2.高中學歷對於體育人力、組織文化、組織承諾與工作滿足大多顯著低於博士、碩士、大學或專科學歷者 ($p < .05$)。

學歷所代表的是所受的教育程度，通常一個人的教育程度越高，可能代表其專業技術與學識越強，越能勝任重要的職務。當今，碩士或為現今大專校院體育行政組織之普遍學歷要求，然而，大專校院體育行政組織對於學歷要求與日俱增，所呈現的是學歷越高其對專業知能與成長之期待越高，是以，對於體育人力條件要求有高於碩士之傾向，所以，造成對體育人力的認知顯著低於碩士學歷者之可能。

一般認為學歷差異會造成思考方式、處事方法、價值觀等的差異；且學歷高低會產生文化差別 (南方朔, 2004)；且知識的價值擲地有聲，薪金一般隨著學歷的增高而增長 (中華英才網, 2007)。而本研究發現高中學歷之大專校院體育行政組織成員對體育人力、組織文化、組織承諾與工作滿足的認知大多顯著低於博士、碩士、大學或專科學歷者，且從調查資料發現高中學歷之體育人力多數為約聘人員，其受雇原因、所處位階、薪資、升遷與福利皆與碩士、博士，甚或專科以上學歷者有所差異。爰此，如上所述，高中教育程度組織成員可能受思考方式、處事方法、價值觀、產生文化差別影響，對於實質之薪資報酬、升遷與福利，以及被支配之位階與

權力之相對處於弱勢，因此，對組織投注較少承諾，對工作滿足獲得亦相對較低，是以，對體育人力、組織文化、組織承諾與工作滿足之覺知與感受大多顯著低於博士、碩士、大學或專科學歷者。因此，對於學歷較低之組織成員，除應給予應享福利外，提供其個人成長之管道與空間，亦應予以重視，俾以提升其工作滿足、組織承諾，藉以擴增大專校院體育行政組織整體效能。

四、不同種類學校之大專校院體育行政組織成員對組織效能現況認知差異達顯著水準

研究發現不同種類學校之大專校院體育行政組織成員對組織效能現況之認知差異達顯著水準 (Wilk' s Λ 值=.868, $p < .05$)，其中發現不同種類學校組織成員對行政資源投入變項之運動場館設施與環境、體育經費因素，以及對組織產出之工作績效因素的認知差異達顯著水準 ($p < .05$)。進一步進行各變項之事後比較，發現：1.大學對運動場館設施與環境、體育經費與工作績效的認知均顯著高於學院 ($p < .05$)，且對運動場館設施與環境的認知亦顯著高於專科 ($p < .05$)；2.學院對運動場館設施與環境的認知亦顯著高於專科 ($p < .05$)。

高等教育方面，近年來由於私立大學設立的限制放寬、企業辦學之風氣鼎盛，再加上專科學校政策性地改制成為技術學院，甚至於科技大學，近年來科技大學與技術學院如雨後春筍般陸續成立，大學、學院及專科學校三分天下局面漸趨不合理，尤其學院與大學的功能的差異已日漸模糊，已無涇渭分明必要。惟部分大學在學校教職員工生、學校場館建築、經費預算皆具一定規模，由其長期獲得政府補助、企業、社會團體及個人之捐助與贊助，是以，學校運動場館設施與環境、體育經費條件因而較完善、充裕。而其行政資源對於部分學院而言相對的豐碩，尤其對於部分由專科學校改制之技術學校而言，其校地未見擴增、行政資源未見添增，徒具教職

員工生之數量驟增，是以，顯現大學對運動場館設施與環境、體育經費的認知均顯著高於學院之情形，且基於運動場館設施與環境、體育經費等行政資源之挹注，促使大學體育行政組織較能順利運作，亦使其展現的工作績效對於學院而言，因此表現的相對較好。而現今專科學校數量驟減，且多數為護理或醫事學校，其學校教職員工生、學校場館建築、經費預算對於多數大學或學院而言，其規模相對較小，行政資源相對侷限，尤其投入於學校體育之行政資源亦相當有限，尤其相對於多數大學與學院情形，更顯現其運動場館設施與環境不如大學及學院之現實。是以，學院、專科學校體育行政組織，應檢視體育人力及體育經費之合理性與影響，透過多重管道爭取行政支援與社會資源，俾以順暢組織運作，提升整體生產力，增益學校體育行政組織效能展現。

五、不同屬性學校之大專校院體育行政組織成員對組織效能現況認知差異達顯著水準

研究發現不同屬性學校之大專校院體育行政組織成員對組織效能之認知差異達顯著水準 (Wilk' s Λ 值=.901, $p < .05$)，其中發現不同種類學校組織成員對行政資源投入變項之體育人力因素；組織運作過程變項之組織結構、行政領導、組織文化、組織承諾、衝突管理因素；以及組織產出變項之工作滿足與服務品質因素的認知差異達顯著水準 ($p < .05$)。因此，進一步進行各變項之平均數比較，發現：私立學校對體育人力、組織結構、行政領導、組織文化、組織承諾、衝突管理、工作滿足與服務品質的認知差異，均顯著高於公立學校 ($p < .05$)。

一般而言，私立學校主要依賴學雜費收入以支應學校開支，由於政府補助分配不足的情形下，經費短缺問題常見，以致於私立學校因經費不足下，專任教師人數、校地面積、運動場地面積、圖書資料等教育資源上遠不如公立學校，且私立學校教師對於自己的職位保障及待遇福利，不如公

立學校之穩定，且公立學校教師之工作較有保障，升等亦較有制度（林新發，1983；林海清，1994；鄒浮安，1982）；因此，公立學校者在工作有保障、薪資較高、升遷有制度等因素之下，其工作滿意程度較高（黃國展，1990；楊雪慈，1999）。然本研究發現私立學校對體育人力、組織結構、行政領導、組織文化、組織承諾、衝突管理、工作滿足與服務品質的認知差異，均顯著高於公立學校，與過去學者研究有不同之發現。

從世界各國高等教育發展現況來看，許多國家的高等教育正經歷著制度、政策、經費與資源的變革，而此變革主要促使高等教育機構必須重新定位與承擔其教育責任，各國政府也逐漸改變其對高等教育的直接干預，轉為透過政府資源的補助機制，進而影響其教育效益、品質成果與績效責任等觀念，所以高等教育發展的主流是政府在大學機構的角色淡出，各高等教育機構自主負責經營成敗的登場（湯堯、成群豪，2003；Bok, 2003）。

近年來臺灣受到整體經濟成長遲滯、教育資源有限性與社會公民主義影響，高等教育資源分配受到相當排擠效應，惟多數私立學校相對於公立學校較少仰賴公部門獎補助經費挹注，自有其經營管理運作之常軌，然而，在衡量國家總體財政及各級各類教育資源分配情況下，長期主要依賴政府補助的公立學校，期能從政府獲得資源以維持穩定成長甚或維持既有比例，均不宜過度期待。正因如此，公立學校正面臨外在環境變遷影響，然其面對著學校整併政策、體育課選修案、體育室定位問題、學術研究及升等（遷）壓力，甚至科層體制特性、雙重系統及鬆散聯結特徵影響，更使得公立學校體育行政組織面臨更大的困難與挑戰，是以，組織成員對於體育人力、組織結構、行政領導、組織文化、組織承諾、衝突管理、工作滿足與服務品質的認知差異均顯著低於私立學校之現象，此問題值得提供公立學校體育行政組織警惕與省思，並進一步進行探討其根源與解決之道。鑑此，公立大專校院體育行政組織應重新審視自身資源條件，對於體育行

政資源投入因素進行評估、對組織運作過程因素進行瞭解，俾以達到以充裕資源條件，提升服務品質，並能滿足組織成員個人需求。

六、不同單位層級之大專校院體育行政組織成員對組織效能現況認知差異達顯著水準

研究發現不同單位層級之大專校院體育行政組織成員對組織效能現況之認知差異達顯著水準 (Wilk' s Λ 值=.931, $p < .05$)。其中發現不同單位層級組織成員對行政資源投入變項之運動場館設施與環境、體育人力因素；組織運作過程變項之組織結構、組織承諾、衝突管理因素，以及組織產出變項之服務品質因素的認知差異達顯著水準 ($p < .05$)。因此，進一步進行各變項之平均數比較，發現屬學校一級單位之組織成員對體育人力、組織結構、行政領導、組織文化、組織承諾、衝突管理、工作滿足與服務品質的認知差異，顯著高於屬二級單位者 ($p < .05$)。

民國八十三年，修定之大學法第十一條大學應設體育室之規定公布，多數大專校院學校紛紛成立「體育室」，並升格為一級單位，然亦有部分學校維持現狀，或維持內部組織架構僅做組織名稱之變更，促使大專校院體育行政架構因學校不同而產生差異，其組織層級亦因學校差異而有所不同。而民國九十四年修定之新「大學法」已無應設體育室之規定，是以，現今大學體育行政組織已逐漸呈現不同的名稱與單位隸屬，或有隸屬學校之一級行政單位—體育室或體育事務處，或有屬於學生事務處之二級單位—體育室或體育組等。而根據陳鎰明（2004）對全國大專校院體育學門人力之評估分析，學校體育行政組織屬一級單位者有 82 所，屬二級單位者有 83 所，屬三級單位者有 3 所，顯見大專校院體育行政組織之角色與地位，在學校已出現最根本之變化。其中，現今大專校院體育行政組織之單位層級與其體育人力、組織架構及經費預算似乎沒有絕對正向關係，意即學校體育行政組織之單位層級越高，不代表其體育人力、經費預算越充裕、組

織架構越完整，整體資源條件越健全，反而顯現出多重結構之複雜關係，當然亦嚴重影響其組織運作狀況，亦對組織產出有所影響。

本研究發現一級單位之大專校院體育行政組織成員對體育人力、組織結構、行政領導、組織文化、組織承諾、衝突管理、工作滿足與服務品質的認知差異，顯著高於屬二級單位者情形。或許現今大專校院體育行政組織多有層級差異，惟如上述，層級越高並不代表其體育人力、經費預算越充裕、組織架構越完整，整體資源條件越健全。然而，由中華民國八十三年一月五日修正公布之「大學法」第十一條第五項規定設立之「體育室」，部分大學校院體育行政組織從學生事務處分離，躍升為一級單位，其除組織角色與定位、組織架構有所調整，而其體育行政人力配置與經費亦有所擴增，所呈現的是有較完整之組織架構，所配置之人力與體育經費相對較多。而處於二級單位之學校體育行政組織相對於一級單位，其體育行政人力配置可能相對較少，資源亦須來自隸屬單位之支配，是以與部分一級單位之大專校院體育行政組織相較是有所差異。

綜上所述，部分屬於一級單位之大專校院體育行政組織之組織架構較完整，所配置之人力較充足，可能因此對體育人力、組織結構之認知顯著高於二級單位之大專校院體育行政組織有所差異。而由於組織人力資源較充足，因此，可能須要更積極的行政領導、衝突管理，因而形塑較佳之組織文化，進而產生較佳之服務品質。此外，由於部分一級單位相較於二級單位之大專校院體育行政組織，在學校可能分配較多之行政資源與體育經費，促使組織運作較為順暢，因而，呈現較高之工作滿足，也展現較高之組織承諾。是以，大專校院體育行政組織應審慎評估，尤其處於二級單位者更應檢視體育人力與行政業務之契合度，合理爭取人力資源並做最有效配置，而體育行政主管更應發揮其影響力，俾以形塑優質文化，提升服務品質。

七、有無設立相關科系之大專校院體育行政組織成員對組織效能現況認知差異達顯著水準

研究發現有無設立相關科系之大專校院體育行政組織成員對組織效能現況之認知差異達顯著水準(Wilk's Λ 值=.901, $p < .05$)。其中發現有無設立相關科系組織成員對行政資源投入變項之體育人力因素；組織運作過程因素之組織結構、行政領導、組織文化、組織承諾、衝突管理因素；以及組織產出變項之工作滿足與服務品質因素的認知差異達顯著水準($p < .05$)。因此，進一步進行各變項之平均數比較，發現有設立相關科系組織成員對運動場館設施與環境、行政領導、衝突管理與工作績效的認知差異顯著高於無設立相關科系學校體育行政組織成員($p < .05$)。

長期以往，多數大專校院均設有體育行政組織，負責體育行政、教學、活動相關業務規劃執行工作，而僅有少數學校有體育相關科系之設置。近年來，大專校院除原有體育行政組織設置外，體育相關系所蓬勃發展，促使體育學群之科系擴增，並區分為六大類，包括：一、體育學類：國術學系、體育學系；二、休閒運動學類：休閒運動學系、運動健康與休閒學系、運動與休閒學系；三、運動競技學類：運動競技學系、陸上運動學系、球類運動學系、水上運動學系、技擊運動學系；四、運動保健學類：運動保健學系；五、體育推廣學類：體育推廣學系；六、體育管理學類：運動事業管理學系、運動管理學系、體育管理學系等（財團法人大學入學考試中心基金會 [大學入學考試中心]，2007）。由此顯現，現今部分大專校院已呈現學校體育行政組織與體育學群相關科系並存之普遍情形，也因此，推動學校體育業務與轄管學校體育發展也非由學校內部單一組織或單位所職掌。學校或因因應外在環境壓力或內部環境發展需要設立體育運動相關科系，然科系之成立勢必須投入相當行政資源，尤其新科系成立所須之教學空間與環境需求，此等資源將可挹注體育行政組織教學、活動與訓練所需之設施與環境條件，進而影響學校體育行政組織之運作；而體育運動科系

的存在勢必與學校體育行政組織產生關聯與影響，其組織間的資源獲取、人力資源的配置、學校體育行政事務的職權與職責、行政領導的指揮統一都是其顯明之組織衝突潛在重要因素，是以，體育運動科系與體育行政組織二個單位的競合情形，將嚴重影響學校體育之發展，合作將能促使資源整合與共享，分裂則可能出現衝突與窒礙，更深切影響績效之產出。此等現象相對於無設立相關科系學校體育行政組織可能更複雜，是以，可能造成學校有設置體育運動相關科系之體育行政組織成員對運動場館設施與環境、行政領導、衝突管理與工作績效的認知較強、感受較深，因而，顯著出高於無設立相關科系學校體育行政組織成員之情形。

過去學校體育行政組織須負責體育行政、教學、活動相關業務規劃執行，業務繁雜，現今，部分學校因體育運動相關科系之設置，學校體育行政組織可專司體育活動與場館經營之行政業務，其附帶效益可能來自新增科系成立，促使學校體育總體行政資源如經費、人力及場館之擴增。本研究發現有設立相關科系之組織成員對運動場館設施與環境、行政領導、衝突管理與工作績效的認知差異顯著高於無設立相關科系之體育行政組織成員 ($p < .05$)。其原因可能來自學校因應科系的成立須要更多之教學場館設施與環境及人力的投入，促使有設立相關科系之大專校院體育行政組織成員有較高之覺知。此外，由於新興科系成立，可能促使學校體育人力出現教學系統與非教學系統之業務切割情況，但亦可能造成工作業務重疊之情形。是以，部分體育人力可能兼任或兼辦各項行政業務與教學工作，因而，可能出現矩陣組織架構，是以，呈現較明顯且加成之領導行為及衝突管理作為，亦可能來自教學系統與非教學系統之分離，由於工作之專職化而展現較佳之工作績效，因而，在運動場館設施與環境、行政領導、衝突管理與工作績效的認知上，表現出高於沒有設立相關科系組織成員之情形。

第三節 大專校院體育行政資源投入變項、組織運作變項與組織產出變項之關係

本研究為進一步探討大專校院體育行政資源投入變項、組織運作變項與組織產出變項之關係，採用典型相關分析及徑路分析藉以瞭解其中關係。本節分為：一、學校體育行政資源投入變項、組織運作變項與組織產出變項之相關之典型相關分析；二、學校體育行政資源投入變項、組織運作變項與組織產出變項之徑路分析等二部分，藉以探討學校體育行政資源投入、組織運作與組織產出變項之解釋力，茲分述如後。

一、大專校院體育行政資源投入變項、組織運作變項與組織產出變項之典型相關關係

(一) 資源投入變項透過一個典型因素影響，並能有效解釋組織運作變項，兩者存在典型相關關係

大專校院體育行政資源投入變項對組織運作變項之解釋力，透過典型相關分析結果，得知控制變項（X 組變項）與效標變項（Y 組變項）有一個典型相關係數達到顯著水準，顯示學校體育行政資源投入變項與組織運作變項間有典型相關存在。而這種典型相關關係主要是由學校體育行政資源投入變項之運動場館設施與環境、體育人力與體育經費透過第一個典型因素，影響其組織結構、行政領導、組織文化、組織承諾與組織衝突管理等組織運作變項。根據統計結果，發現學校體育行政資源投入三個變項，與組織運作五個變項確有典型相關關係存在，其解釋的總變異量（重疊百分比）為 42.76%。顯示運動場館設施與環境、體育人力與體育經費三個變項能夠說明組織結構、行政領導、組織文化、組織承諾與組織衝突管理等五個變項的總變異量之 42.76%，其解釋預測力為 42.76%。

從過去學者（黃宗顯，2003；黃政傑等，1993；孫志麟，1998；Duignan, 1986; Lawless, 1979）研究與觀點，發現組織運作確實與資源投入有關，且從開放系統觀點來看，組織從外界獲得投入，透過轉化和對環境產出，其

轉型過程元素包含結構歷程、個人系統、文化系統與政治系統，而其轉化動能來自組織投入資源，而人員、材料、訊息與金錢則為最典型的資源（黃宗顯，2003）。是以，學校體育行政組織須有行政資源投入方能運作，亦即其組織投入體育專業人力、體育經費及運動場館設施與環境等資源與條件，透過組織結構、行政領導、組織文化、組織承諾與組織衝突管理等組織運作要素，方得以使得學校體育行政組織開展與運作。且從系統資源模式觀點觀之，組織為一開放系統，組織與環境經由資訊及能源的交換而相互依存，而且，組織在環境中期能獲得有利地位，並利用此有利地位獲得有價資源（Seashore, 1983），因此，效能規準便是組織獲取資源的能力。此種組織效能概念排除以特定目標作為組織效能最高準則之觀點，而注重持續的行為互換過程，藉以爭取環境的資源與支持（劉春榮，1993；Hoy & Miskel, 1996）。

進一步從學者所提組織效能架構模式觀之，黃政傑等（1993）建立國際學校效能概念架構，其中顯現社會、經濟與文化對學業成就影響、教育制度、教育經費教師資格／進修／待遇、數學課程／教科書政策、教學措施、評鑑措施乃為學校與班級層次過程變項之先前變項，其除顯現行政資源投入變項與組織運作過程變項之先後關係，更突顯行政資源投入變項對組織運作過程變項之重要性。而從 Scheerens (1990) 所提之學校效能整合模式來看，學校層次（成就取向程度、教育領導、對教師合作性計畫共識、學校課程內容和結構素質、和諧氣氛）及班級層次（學習時間、結構性教學、學習機會、對學生進步的高度期待、激勵增強）之運作過程須要來自教師經驗、學生費用、家長支持的投入，始能挹注運作過程之開展。是以，本研究發現行政資源獲得與其持續的行為互換之組織運作確實存在重要與緊密的關係，而大專校院體育行政資源投入與組織運作變項存在典型相關關係，除說明運動場館設施與環境、體育人力與體育經費三個變項能夠有效

解釋組織結構、行政領導、組織文化、組織承諾與組織衝突管理等五個變項外，正可解析與印證黃政傑等（1993）及 Scheerens（1990）所提模式之投入變項與過程變項之關係。

此外，且由第一組典型因素間的正負關係結構亦可以看出，當大專校院體育行政組織資源投入變項得分越高，組織運作過程變項的得分情形亦相對提高，換言之，組織資源投入越多，組織運作的程度將隨之增加。事實上，任何教育過程的進行若以財務資源角度分析，均可視為一種人力及物力消耗的活動，故必須仰賴充足且持續的供給（湯堯、成群豪，2003）。因而為促使學校體育行政組織之有效組織運作，持續的資源供給有其必要性與重要性，而持續的資源供給則奠基於資源的有效管理。因此，資源從獲得、規劃與運用及成效評估，均須仰賴周詳的計畫。是以，大專校院應檢視其資源投入之合理性與正確性，除重視校內資源共享擴及適域資源整合與引進外部資源外，並透過資源的獲取與合理分配，當可有效控制衝突水準，提高工作滿足與組織承諾，俾有力促使組織有效能之運作。

（二）組織運作過程變項透過三個典型因素影響，並能有效解釋組織產出變項，兩者存在典型相關關係

大專校院體育行政組織運作變項對組織產出變項之解釋力，透過典型相關分析結果得知：控制變項（X 組變項）與效標變項（Y 組變項）有三個典型相關係數達到顯著水準，顯示學校體育行政組織運作過程變項與組織產出變項有典型相關存在。而這種典型相關關係主要是由學校體育行政組織運作過程變項之組織結構、行政領導、組織文化、組織承諾與組織衝突管理，透過第一個典型因素影響其教學效能、工作滿足、工作績效與服務品質等組織產出變項；同時，組織運作過程之行政領導與組織衝突管理變項，透過第二個典型因素影響其組織產出之教學效能變項。且由組織運作過程之組織結構、行政領導變項，透過第三個典型因素影響其組織產出之工作滿足變項。根據統計結果，發現大專院校體育行政組織運作過程五

個變項與組織產出變項間確有典型相關關係存在，其解釋的總變異量（重疊百分比）為 46.45%。顯示組織運作過程之組織結構、行政領導、組織文化、組織承諾與組織衝突管理等五個變項能夠說明教學效能、工作滿足、工作績效與服務品質等四個變項總變異量之 46.45%，其解釋預測力為 46.45%。

多數學者（黃宗顯，2003；黃政傑等，1993；Duignan, 1986; Murphy 等, 1985; Scheerens, 1990）均認同組織運作過程變項與組織產出有重要關聯，而本研究發現學校體育行政組織運作過程五個變項與組織產出變項間確有典型相關關係存在，顯現透過組織結構、行政領導、組織文化、組織承諾與組織衝突管理等組織運作要素開展與運作，始能有良好之教學效能、工作滿足、工作績效與服務品質之組織產出，本研究結果適足以解析與印證學者觀點。首先，且從開放系統觀點觀之，組織從外界獲得投入，透過轉化和對環境產出，其轉型過程元素包含結構歷程、個人系統、文化系統與政治系統，而其目的在於將投入資源轉化為有價值的產出，而其產出包括產品與服務、員工滿意及轉型歷程的產品（黃宗顯，2003）；此亦如學者所強調之學業成就、工作滿意及組織效能的總體知覺等三項效能成果準則（王如哲、王瑞璦，2003）。是以，組織必須透過有效運作轉化始得產生優良成果展現。

根據 Hackman 與 Oldham 自我管理團隊效能模式（圖 2—5）顯示組織藉由支持性背景、設計或組織的架構及健康的人際互動過程，透過努力達到水準所應具有的知識、技能或經驗程度及應用在工作決策所表現出的妥當性為中介，以及工作技術的涉入，進而才能有工作團隊效能之成效。其中，顯現工作團隊效能是透過其重要脈絡因素含括組織背景、設計或組織架構的特徵及人際互動過程，努力達到水準所應具有的知識、技能或經驗程度及應用在工作決策所表現出的妥當性以及工作技術的介入，最後產

生工作團隊效能。是以，學者 Hackman 與 Oldham 所提自我管理工作團隊效能模式之中介與團體效能關係，可藉由本研究再次獲得支持。

此外，黃政傑等 (1993)、Duignan (1986)、Lawless (1979)、Scheerens (1990) 所提模式，跟開放系統模式一樣，均強調組織運作過程之重要，透過有效轉化歷程，可使組織有最佳與最大產出。研究發現學校體育行政組織運作過程五個變項與組織產出變項間確有典型相關關係存在，顯現透過組織結構、行政領導、組織文化、組織承諾與組織衝突管理等組織運作要素有效開展與運作，始能開創良好之教學效能、工作滿足、工作績效與服務品質之組織產出。是以，本研究發現除說明組織結構、行政領導、組織文化、組織承諾與組織衝突管理等組織運作要素能有效解釋教學效能、工作滿足、工作績效與服務品質組織產出變項外，亦再次解析與印證學者所提模式之觀點，驗證組織轉化歷程與組織產出重要關聯性，而有效之組織運作才能創造優異之產出，展現良好之組織效能。

此外，由第一組典型因素間的正負關係結構可看出，當大專校院體育行政組織運作過程其程度越高時，組織產出情形亦相對提高。所以，大專校院體育行政組織應促使組織運作要素朝正面且積極地開展，俾使組織運作順暢，促使組織產出達最佳化與效能最大化。

(三) 資源投入變項透過二個典型因素影響，並能有效解釋組織產出變項，兩者存在典型相關關係

大專校院體育行政資源投入變項對組織產出變項之解釋力，透過典型相關分析結果得知：控制變項 (X 組變項) 與效標變項 (Y 組變項) 有二個典型相關係數達到顯著水準，顯示大專校院體育行政資源投入變項與組織產出變項有典型相關存在。而這種典型相關關係主要是由學校體育行政資源投入變項之運動場館設施與環境、體育人力與體育經費透過第一個典型因素，影響其教學效能、工作滿足、工作績效與服務品質等組織產出變項。同時體育經費透過第二個典型因素，影響其教學效能與工作滿足。根

據統計結果發現，學校體育行政組織運作過程五個變項與組織產出變項間確有典型相關關係存在，其解釋的總變異量（重疊百分比）為 47.84%。顯示運動場館設施與環境、體育人力與體育經費三個變項能夠說明教學效能、工作滿足、工作績效與服務品質等四個變項的總變異量之 47.84%，其解釋預測力為 47.84%。

一般而言，資源投入與組織產出呈正向關係均為大家所認同，亦為本研究結果所支持。透過系統觀點觀之，體育行政資源投入透過組織運作使能產生良好成果。換言之，大專校院運動場館設施與環境、體育人力與體育經費等資源，透過組織運作要素開展與運作，始能有良好之教學效能、工作滿足、工作績效與服務品質之組織產出。且由學者（黃政傑等，1993；Duignan, 1986; Scheerens, 1990）觀點與模式之解析，組織效能之產出其首要條件在於內外環境的支持和資源的投入等支持性之背景，所以，大專校院運動場館設施與環境、體育人力與體育經費等資源投入實與教學效能、工作滿足、工作績效與服務品質等組織產出變項息息相關；再由 Lawless (1979) 組織效能的複雜模式（如圖 2-10）觀之，究其脈絡乃由個人特質、結構變項、工作及環境條件及組織人員、控制與激勵，進而才能產生具有生產力、士氣、順從、制度化及穩定性等組織效能，而透過本研究發現，Lawless (1979) 所提之組織效能的複雜模式可獲得支持。所以，本研究發現大專校院體育行政資源投入變項與組織產出變項間確有典型相關關係存在，除說明運動場館設施與環境、體育人力與體育經費三個變項能夠有效解釋教學效能、工作滿足、工作績效與服務品質等四個變項外，亦可印證學者所提觀點與理論架構。

此外，由第一組典型因素間的正負關係結構可看出，當大專校院體育行政組織資源投入程度越高時，組織產出情形亦相對提高。「巧婦難為無米之炊」，是以，組織若缺乏資源投入，其組織運作必然受挫，相對組織產出

必大受影響，其產出表現更難彰顯。而當資源投入程度越高時，組織運作越順暢，組織產出效益將相對提高，因此，欲使組織產出最佳化與最大化，有必要再次檢視其資源投入之合理性與適當性，確保組織產出成果。

二、大專校院體育行政資源投入、組織運作過程與組織產出之徑路分析

(一) 體育行政資源投入變項透過組織運作變項對組織產出變項之影響路徑具解釋力

研究發現運動場館設施與環境、體育人力、經費對資源投入的影響均達顯著 ($p < .05$)，其中以體育人力對資源投入影響最大 (影響係數 .589)；一九七〇年代後期，電腦科技發達，引發人力投資概念興起，人力資源及管理方法與策略遂成為重要課題 (李華民，1988)。人力資源對組織具有關鍵性影響，更左右組織結構完整性，其中，人力最佳化更直接影響產出效益最大化，更顯人力資源之重要。是倘若學校體育行政組織擁有豐富資源、現代科技設施與設備，但缺乏專業人力予以開發或運用，將不會為學校、學生及社會帶來實質效益，所以，對學校體育行政組織而言，體育專業人力遂成為資源之重要核心，亦將深切影響學校體育行政組織之效能。體育專業人力是學校體育行政組織中最有價值資源，不但構成體育行政組織的基本元素，也是組織能否使其他資源發揮其效益的原動力，舉凡經費、設備、技術乃至資訊等資源，要能充分發揮功能，必須仰賴組織成員的才智、能力與工作熱忱，才能成就，所以，體育專業人力實為學校體育行政組織中的主宰；而將人力視為一種資源，是因為人具有知識、經驗、技術與能力，可以為組織創造價值 (邱金松，1999)。當然，體育經費與運動場館設施與環境對於體育行政組織自有其重要性，對於資源投入當然為一重要變項。

就組織結構、行政領導、組織文化、組織承諾與衝突管理對組織運作過程之影響亦達顯著 ($p < .05$)，其中以行政領導對組織運作過程的影響相

對較大（影響係數 .287），而組織結構、組織文化與組織承諾相對較小（影響係數 .184、.194、.203）。謝文全等（1995）認為教育行政領導是產生於教育組織情境裡，是一種影響力發揮或作用的型式，亦是教育行政人員為達成教育目標所表現的一種行政行為或歷程，功能在促使教育組織目標之達成與成員需求之滿足，目的在於引導達成教育目標。是以，學校體育行政組織領導乃為學校環境中，藉著學校體育行政領導者影響力的發揮，引導體育行政人員、體育教師及運動教練等組織成員的努力方向，使其同心協力有效達成學校體育教育目標的行政行為與歷程。學校體育領導者或體育行政主管都會涉及計畫目標、組織運作、行政決定、意見溝通、領導行為等歷程，這些實際行政作為是在處理體育行政、教學、活動及運動訓練等學校體育工作內涵，目的在有效領導，提升學校體育行政組織整體效能。學校體育領導者與學校體育行政主管有效領導不僅能引領組織中教職員工意向、創造和諧氣氛，更能利用團隊精神，來達成目標，故其重要性自是不言而喻。而從相關文獻探討結果，發現組織結構、組織文化、組織承諾與衝突管理對組織運作過程影響深具重要性，惟相對於行政領導之影響則有較低之現象。

而教學效能、工作滿足、工作績效與服務品質對組織產出影響亦達顯著（ $p < .05$ ），其中以教學效能、工作滿足對組織產出之影響相對較大（影響係數 .342、.317），而服務品質相對較小（影響係數 .233）。顯現學校體育行政組織產出仍以教學效能、工作滿足為重要變數，而服務品質的影響則相對較低。

（二）體育行政資源投入透過組織運作對組織產出、總體效能之影響徑路具解釋力

研究發現大專校院體育行政組織資源投入變項、運作過程變項與組織產出變項對組織效能之影響，不管在直接效果或間接效果均達顯著水準（ $p < .05$ ）。

根據徑路分析結果，發現大專院校體育行政資源投入變項透過組織運作過程變項對組織產出之影響總效果值最大為 .699；而大專院校體育行政資源投入變項透過組織運作過程變項、組織產出對組織效能之總效果值最大為 .837。因此，就組織產出之總效果而言，其影響徑路為學校體育行政資源投入變項透過組織運作過程變項對組織產出之影響，而其主要徑路為運動場館設施與環境、體育人力、體育經費等資源投入，透過行政領導過程，達成教學效能、工作滿足及工作績效之組織產出之影響最大。而就組織效能之總效果而言，其影響徑路為體育行政資源投入變項透過組織運作變項、組織產出對組織效能之影響，而其主要徑路為運動場館設施與環境、體育人力、體育經費等資源投入，透過行政領導過程，達成組織總體效能之影響最大。而運動場館設施與環境、體育人力、體育經費等資源投入，透過行政領導過程，達成教學效能、工作滿足及工作績效之組織產出，對總體組織效能之影響次之（如圖 5-1）。

綜合上述，正如系統資源模式 (System-resource Model) 對於組織效能研究之觀點，其強調一個組織是否具有效能，乃在於其在環境中確保有利協商立場之組織能力，以及利用此等立場獲取稀少和有價值的資源（王如哲、王瑞璦，2003），資源投入對於組織效能之重要性；而對於行政領導方面，Fidler (1967) 認為效能即是領導方式與情境的交互功能；且學者（吳清山，1998；Levine & Lezotte, 1990）均認為強勢領導與傑出領導是組織效能的重要特徵，是以，行政領導對於組織效能之影響可見一般，也顯見運動場館設施與環境、體育人力、體育經費等資源投入，透過體育行政主管之領導，而能成就教學效能、工作滿足及工作績效之組織產出，進而展現出大專校院之總體組織效能。

而對於組織結構、組織文化、組織承諾與衝突管理之過程變項，服務品質之產出變項對於組織效能之影響雖達顯著，惟其影響程度相對較小，

其原因可能如黃宗顯（2003）所稱，自然系統觀強調非正式組織勝於正式組織，人員勝於結構，以及人的需求勝於組織的要求所致。

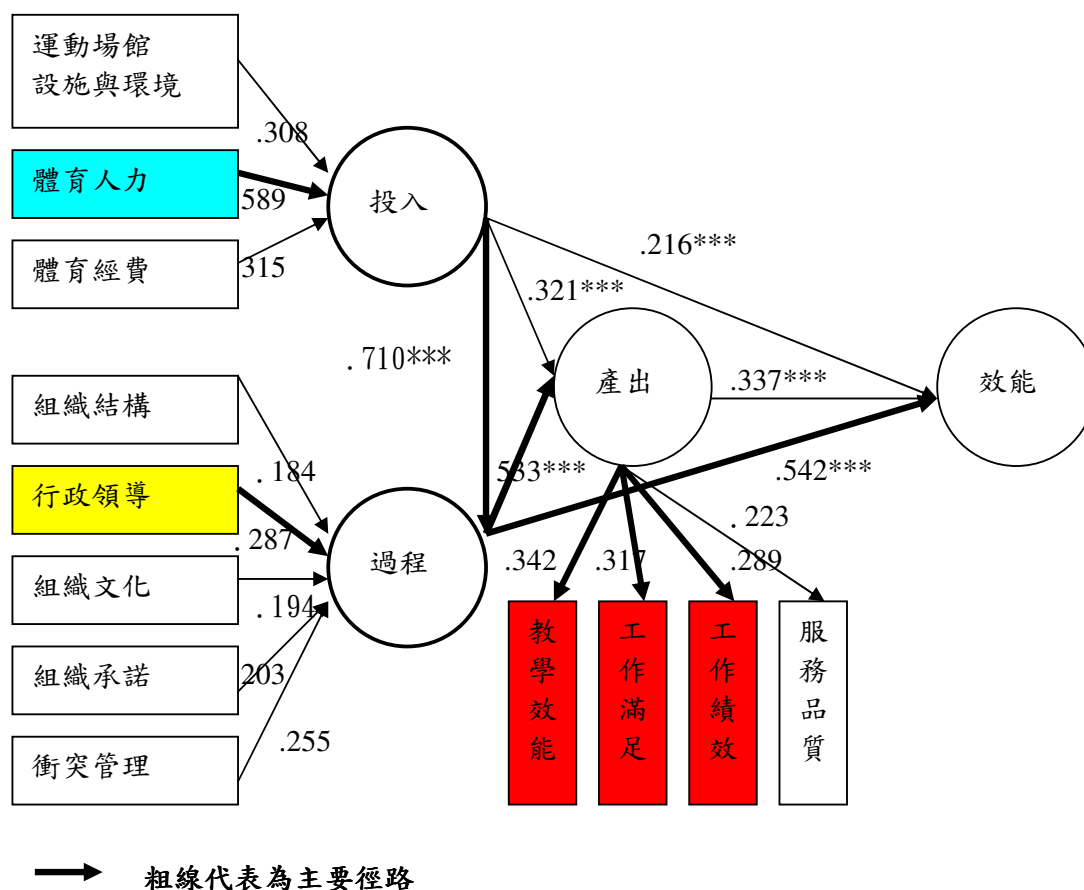


圖 5-1 大專校院體育行政資源投入、組織運作過程與組織產出之徑路分析圖

第四節 大專校院體育行政組織效能之結構方程模式

研究經由理論分析及彙整學者專家見解（德懷術）建構本研究之假設模式，透過 LISREL (linear structural relationships) 分析工具，檢驗假設模式之適配度。結果發現本研究之統計結果與整體模式適配指標數據多有不相符情形，其中在絕對適配度指數 GFI 值、RMR 值、RMSEA 值，增值適配度指數之 AGFI 值均未達適配的標準或臨界值（如表 4-14）。研究所提之因果模式圖假設（如圖 4-5）並未獲得統計上的支持。

觀看過去學者(黃政傑等,1993;Duignan, 1986; Lawless, 1979; Scheerens, 1990)所提之組織效能模式圖,發現其內涵因素廣泛,惟本研究假設模式尚未能印證與支持其論點。其原因可能透過理論建構之結構模式,雖符合學理,亦通過驗證性因素分析,具有一定之解釋力,惟其測量模式,並未通過統計要求,顯示徑路圖與實際觀察資料之適配度未達統計之顯著水準,其適配度不佳,有必要進行模式修正或理論剪裁。

為探求適當模式,本研究續以探索式因素分析進行模式修正或理論剪裁,探索式因素分析結果如表,據以進行第一次假設模式再建構(如圖4-6)。第一次修定之假設模式,再透過 LISREL 分析工具,檢驗假設模式之適配度。由表4-16可發現,本研究之統計結果與整體模式適配指標數據亦多有不符合,其中,在絕對適配度指數 RMR 值、RMSEA 值,增值適配度指數之 AGFI 值及簡約適配度指數 PGFI 值、CN 值均未達適配的標準或臨界值。研究再提之第一次修定模式仍未能獲得統計上的支持。研究發現,實際資料透過因素分析,雖具信效度,且各因素對組織效能具有一定之解釋力,但其測量模式仍未能通過統計考驗之顯著水準,顯示徑路圖與實際觀察資料仍有適配度問題,有必要再進一步進行模式修正或理論剪裁。

鑑此,本研究再次透過理論探討、典型相關、徑路分析及探索式因素分析結果與理論做比對,探索觀察實際資料之聚合與離散情形,以及方向性問題,進行理論剪裁與模式修正。首先,本研究檢視徑路分析圖及影響係結果,發現過程變項之影響係數偏低,惟行政領導之影響係數相對較高,是以,將組織結構、組織文化、組織承諾與衝突管理予以裁剪,而產出變項以教學效能及工作滿足之影響係數較高,予以保留,工作績效及服務品質則予以裁剪。且從探索式因素分析,實際資料經因素轉軸後其因素進行重組,部分因素有聚合與離散之現象,如組織結構、組織文化、組織承諾與組織衝突產生聚合、工作績效與服務品質亦產生聚合,而體育人力及教

學效能產生離散之情形，此亦提供假設模式再建構之依據。

此外，學者（孫志麟，1998；Johnstone, 1981）認為教育輸入係指投入整個教育系統的資源；教育過程係指將教育投入資源轉化成教育結果的運作機制，亦即與組織結構、資源配置系統等；而教育輸出則包含教育系統品質、學生接受教育成果與其對社會貢獻而言。而組織效能研究最早即以學生成就為測量特徵，是以將體育教學效能裁剪為教師教學效能及學生學習成就兩個產出變項；而行政領導新領導理論研究，學者紛紛投入轉型領導與互易領導相關研究，研究發現轉型領導與互易領導與組織效能之關係甚為密切（林佳君，2005；范熾文，2001），其中發現領導者會兼採轉型領導與互易領導策略，在面對新政策推動時，互易領導可收立即效果，而運用轉型領導策略則必須具備成功領導者的特質（伍晉弘，2005），是以，將行政領導裁剪為轉型領導與互易領導兩個變項。

經理論裁剪其修定在資源投入變項維持運動場館設施與環境、體育人力與體育經費三個變項，在組織運作過程裁剪為轉型領導與互易領導兩個變項，而組織產出則修定為教師效能、學生學習成就、工作滿足及行政績效與品質四個變項；同時再次檢視 Hackman 與 Oldham 自我管理工作團隊效能模式、Lawless 組織效能複雜模式、Duignan 有效能學效架構、黃政傑國際學校效能概念架構之結構模式方向性，發現其主要影響徑路均為投入→過程→產出之單方向性，而非投入→過程→產出→投入之動態循環徑路，是以採用單方向徑路建構第二次修定之假設模式。第二次修定之假設模式（如圖 4-7）

再次透過 LISREL 分析工具，檢驗假設模式之適配度。由表 4-17 可發現，本研究之統計結果與整體模式適配指標相符合，其中除絕對適配度指數 RMR 值外，均達適配的標準或臨界值。顯示徑路圖與實際觀察資料適配度良好，並獲得統計上的支持。此假設模式是可以接受。其結構方程模式

如圖 5-2。

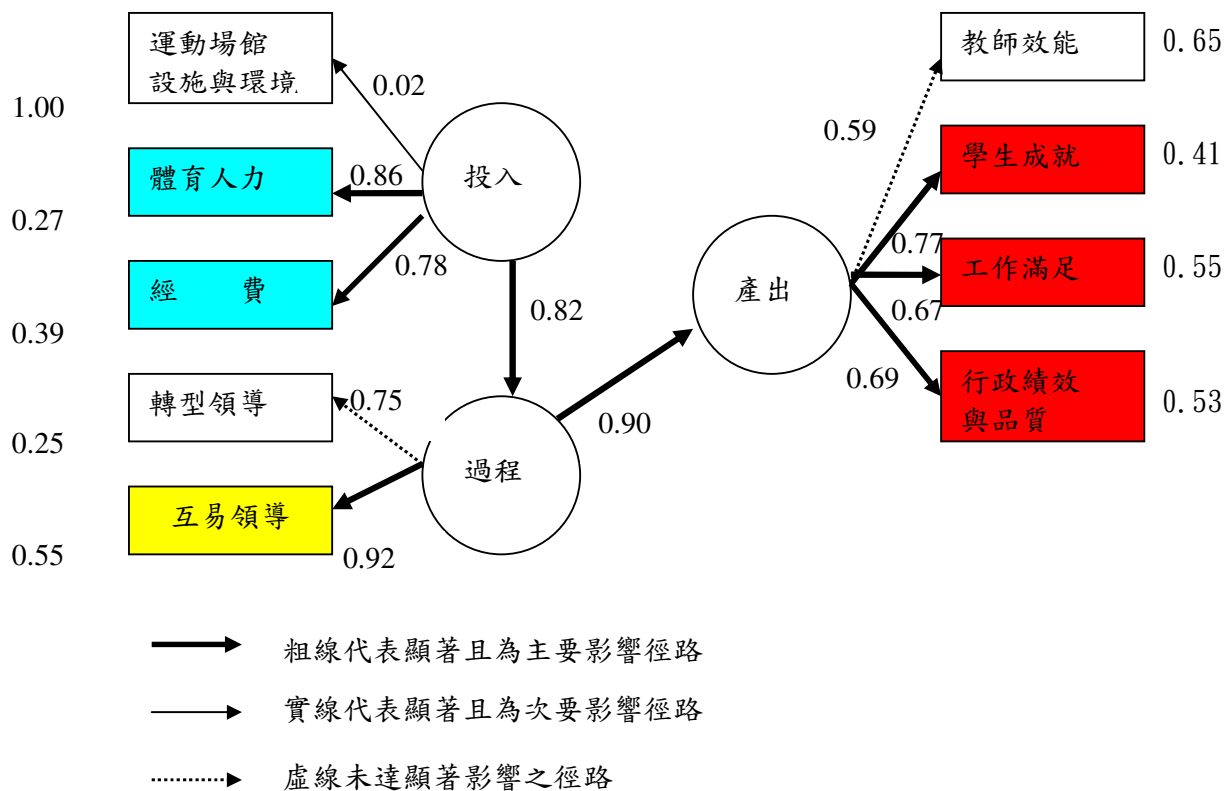


圖 5-2 學校體育行政組織效能結構方程模式圖
(修正模式二之標準化參數)

結構模式為理論所架構，過去多位學者提出組織效能結構模式圖，並為學界所支持之應然模式，然而，其並未透過統計考驗檢測其測量模式之實然模式驗證，而本研究驗證結果發現其應然模式與大專校院體育行政組織效能之實然模式存在著差異，其中組織結構、組織文化、組織承諾與衝突管理之過程變項之涉入，並不為統計結果所支持。其除顯示實際資料與結構模式之徑路圖不相符之外，組織結構、組織承諾、組織文化與衝突管理因素對學校體育行政組織效能而言，其對組織運作過程的影響並不顯著，且正如黃宗顯（2003）指出理性系統擁護者把組織構想為精心設計用以達成特別目的的結構安排，惟當代自然系統人力資源觀倡導者則把組織

看成是嘗試在特別情境下適應和生存的獨特社會團體；其雖同意目的特別性和正式化是組織的特徵，但部分分析家認為正式目的和結構與組織實際發生狀況少有聯結 (Etzioni, 1975; Perrow, 1978; Scott, 1998)；且自然系統分析家通常不認為目的是組織的重要屬性，認為正式結構在達成目的上並不重要，雖然知道正式結構確實存在，但其辯論組織行為主要受非正式結構所規約，產生對正式系統的轉化，因此，自然系統觀強調非正式組織勝於正式組織，人員勝於結構，以及人的需求勝於組織的要求 (黃宗顯, 2003)。此等觀點或許可解釋組織結構、組織承諾、組織文化與衝突管理因素對大學體育行政組織運作過程的影響並不顯著的主要原因。

本研究發現第二次修訂之假設模式，其體育人力、體育經費、運動場館設施與環境之資源投入變項，透過互易領導之組織運作，達成學生成就、工作滿足及行政績效與品質之組織產出成果，為學校體育行政組織效能模式之主要影響徑路。其中，運動場館設施與環境之投入影響係數較低，或如鄭志富 (1997) 研究指出各級學校以大專校院之運動場館設施與環境條件較完備有關，對於大專校院體育行政組織效能未能顯現出關鍵影響。就組織運作過程影響上，以行政領導之互易領導最具影響力，至於轉型領導為何影響力不如預期，且未達顯著水準，其原因是否因組織個人需求、目標與信念影響，轉型領導所帶來之組織利益影響不及互易領導對組織個人帶來之實質受益有關，有待進一步探討。而在組織產出變項中，學校體育行政組織雖具教學與非教學之行政系統，學生學習成就一直為學校效能之重要指標，教師效能對行政組織而言可能分屬不同概念，其在本研究中獲得印證，而誠如王如哲、王瑞堦 (2003) 所指出學業成就、工作滿意及組織效能的總體知覺乃為組織產出之三項成果準則，本研究發現可由其論點獲得佐證。

而就方向性而言，檢視過去學者所提模式圖，其所呈現的乃為「投入

→過程→產出」之影響徑路，透過本研究第二次修定模式可獲的印證。而此結果與開放系統所呈現的回饋系統與本研究初建構之假設模式有所差異，其動態循環歷程並不為統計所支持。原因可能為組織效能之評估乃為時間橫斷面之切割，缺乏時間縱貫面之回饋機制呈現，因而所造成之差異現象。

是以，本研究發現學校體育行政組織效能第二次修定模式（如圖 5-2 所示）獲得驗證與統計支持，係為可以接受的模式。研究亦發現體育人力、體育經費與運動場館設施與環境之資源投入變項，透過互易領導之組織運作，達成學生成就、工作滿足及行政績效與品質之組織產出成果，為學校體育行政組織效能模式之主要影響徑路。鑑此，學校體育行政組織效能之內涵概可闡釋為：「在學校運動場館設施與環境、體育人力及體育經費條件下，體育行政主管透行政領導達成學生學習成就、工作滿足、行政績效與品質之理想期望與境界」。且為提升大專校院體育行政組織效能，有必要尋求此徑路之通暢，換言之，學校運動場館設施與環境、體育人力及體育經費之投入必須具合理性與使用有效性，檢視體育行政領導之互易領導策略與效益，藉以強化學生學習成就、工作滿足、行政績效與品質之總體組織效能最大與最佳化。

惟以時間縱貫之長期觀點，學校體育行政組織應尋求運動場館設施與環境之完善、體育人力資源之合宜及體育經費之充足，以完備行政資源與條件，而組織結構之有機性、組織文化之形塑、組織承諾之提升與衝突管理之具體作為更有其必要性，而互易領導為有效策略或可奏效短期效益，惟行政領導仍應側重轉型領導策略，藉以導引個人存在組織之正面觀念與正向價值觀，確保組織長期效益與學生學習成就、工作滿足、行政績效與品質之目標達成。