

# 國民小學教師工作價值觀、社會網絡、組織文化與知識分享意願關連性之研究

劉鎮寧\*

## 摘 要

本研究以「工作價值觀」、「社會網絡」和「組織文化」做為中介變項，探究國小教師知識分享意願受到背景變項和中介變項的影響程度。研究對象主要是以高雄市的公立國民小學教師為主，資料統計分析則是使用因素分析、t 檢定、單因子變異數分析和多元迴歸。

本研究期望能對下列三個研究問題進行瞭解，1.國民小學教師的知識分享意願的現況如何；2.不同背景的國民小學教師在知識分享意願感受程度上的差異情形為何；3.國民小學教師的背景因素、工作價值觀、社會網絡、及其組織文化對知識分享意願是否有解釋力。

根據研究結果發現，國民小學教師的知識分享意願尚屬良好，且不同背景的國民小學教師對其感受有差異存在，至於在知識分享意願的預測上，則屬工作價值觀中的成就與新知的重要性，最具解釋力，最後本研究進一步提出對國民小學促進教師知識分享的具體建議。

**關鍵字：**工作價值觀；社會網絡；組織文化；知識分享

---

\* 高雄市前鎮國民小學校長  
國立屏東教育大學教育行政研究所兼任助理教授

# 國民小學教師工作價值觀、社會網絡、組織文化與知識分享意願關連性之研究

劉鎮寧

## 壹、前言

面對二十一世紀知識經濟(knowledge-based economy)時代的來臨，過去人類據以致富的有形資產，例如黃金、石油、土地等已不再獨領風騷，取而代之的是以人類智慧資本的傑出表現為主體所促動的競爭優勢。換言之，掌握知識、善用知識分享與創新的特質，不僅可以滿足市場的需求，更可以創造需求，建立組織長期的卓越表現。此一時代發展之演進，誠如管理學大師 Drucker 所言(引自劉毓玲譯，民 89，頁 157)：

二十世紀中「管理」的最重要、獨特的貢獻，就是在製造業裡，將勞工的生產力提高了五十倍之多。

二十一世紀，「管理」所能做的，與此同樣重要的貢獻，就是必須增加知識工作者、和知識工作者的生產力。

二十世紀，企業最有價值的資產是它的生產設備。

二十一世紀，最可貴的資產(不論是商業或非商業機構)，會是它們的知識工作者、和知識工作者的生產力。

據此可知，知識管理將成為組織面對全新挑戰、提昇競爭力的驅動機制，而知識則成為組織革新的活泉。不論是個人、團隊或組織都必須從學習中理解知識和創新的結合，對組織個體與整體效能的運作能力，以及和組織發展的統整能力之間的密切關係。在過程中它所關涉的不只是全員參與(decephalization)，更重要的是如何促進成員的有效參與(effective engagement)。即組織成員自我涉入動機所產生的真心全意的投入，使知識能夠在彼此間真正的互相交流，不斷的進步，進而促使組織和個人獲得根本上的改變。質言之，如果組織成員並無意願扮演知識

分享者的角色，將自己的所學所知分享給其它成員，即便組織之中擁有專業能力的知識工作者，並具有完善的電腦資訊設備，對於組織知識資產的擴充，效果仍是有限的。

睽諸國內關於知識分享意願這方面的研究議題，很明顯的，在企業經營管理領域所受到的關注，遠超過學校層面的探討。相形之下，顯得教育組織對於新興議題的反應，較處於被動的狀態。綜上所述，本研究期望藉由理論探討的引導，以「工作價值觀」(work values)、「社會網絡」(social network) 和「組織文化」(organizational culture)做為中介變項，探究國小教師知識分享意願受到背景變項和中介變項的影響程度，進而能對國民小學教師知識分享意願的提昇，做出更適切的建議。

## 貳、文獻探討

### 一、知識分享意願的內涵

經濟合作發展組織(OECD)在一九九六年發表的「知識經濟報告書」(The knowledge-based economy)，將知識的內涵分為下列四大類：事實知識(know-what)、原理知識(know-why)、技能知識(know-how)、以及人力知識(know-who)。據此可知，OECD 將人類知識內涵視為各種技能的統合，其中包括了掌握事實資訊，瞭解自然規律的科學知識，以及具備操作的能力和如何管理知識。

Quinn、Anderson 和 Finklestein (1996)則是從專業智慧在組織運作的角度切入，將個人的知識內涵區分為事實知識、技能知識、原理知識、和探因知識(care-why)。其與 OECD 所提出的知識內涵，最大的不同點即在於強調個人的內在動機與調適能力。因為個人從事實的獲得、運用方法的瞭解到原理知曉的過程中，最重要的在於個人內在的反思與探究，它是一種個人自我創造的激勵。但由於組織本身是無法創造知識的，因此如何促進人為的互動、溝通和知識的分享，係為組織知識運作機制的良善根基。

換言之，知識乃是一種流量的概念，知識可以在知識擁有者與接受者之間相

互的流動(Holtshouse, 1998)。Nonaka 和 Takeuchi (1995)即認為，透過內隱知識和外顯知識的互動，可以區分為四種不同的知識轉換模式：

1. 共同化：由內隱到內隱，是藉由分享經驗從而達到創造內隱知識的過程，所產生的知識，稱為共鳴的知識。
2. 外部化：由內隱到外顯，其過程係將內隱知識透過隱喻、類比、觀念、假設或模式表達出來，所產生的知識，稱為觀念性知識。
3. 結合化：由外顯到外顯，係將觀念加以系統化而形成知識體系的過程，所產生的知識，稱為系統化知識。
4. 內部化：由外顯到內隱，係以語言或故事傳達知識，或將其製作成文件手冊，促使外顯知識轉化為內隱知識的過程，其所產生的知識，稱為操作性知識。

據此可知，知識的產生始自個人和人際之間的互動，為能促進共同化、結合化、外部化、內部化等四種知識的轉換與整合，Nonaka 和 Konno (1998)更進一步的提出「Ba」的觀點，也就是知識創造的有機場所，例如：個人、工作團隊、任務小組、非正式交流圈、電子郵件群組等，皆可視為知識創造的平台。因此，發展利於組織知識創造的情境，對於組織內部知識流通和人員的合作，係為不可或缺之要素。

Nonaka (1994)即認為，建立在下列五項環境中對於知識創新來說最為適宜，分別包括：讓成員有創新的意願；給成員一個富有挑戰性的環境；使成員自發性的進行創新；給成員充裕的資源；提供多樣化的環境。

綜觀上述知識創新環境的營造，無疑的是以提高個人知識的可取得程度為核心。其首要之務在於促進個人知識的擴充與分享，否則知識的擴散根本無法從個人開展，漸序擴大互動範圍至群體、組織和組織之間，形成一個不間斷的知識螺旋過程，因此，個人的知識分享意願就成為組織知識創造的基本要件。

而所謂的意願是指心理與行為一致的狀態，也就是說當心理具有某種意願時，行為也會表現出相同的意念；亦即，當組織成員具有知識分享的意願，對於別人請教他的問題，他就不會有所保留，甚至主動將其所知以各種形式告訴別人，這就是心理與行為一致的狀態(蔡櫻枝，民 92)。

根據 Hendriks(1999)的研究指出，知識分享的程序包括下列兩個步驟：

1. 知識擁有者的知識外化行為：例如演講、建立知識資料庫等，均可視為知識的外化行為。基本上，外化的行為未必是個人可知覺的，但此行為的確能夠促進知識的分享。

2. 知識需求者的知識內化行爲：例如邊做邊學、閱讀書籍、使用資料庫等行爲，均屬於知識需求者吸收他人知識的方式。

黎士群(民 89)則認爲知識分享就過程而言，是用來幫助他人發展新的行動能力；就內容而言，知識分享並非片段的資訊或資料的分享，分享過程中所產生的資訊之間必須合乎邏輯，亦即包涵推理機制。而知識分享行爲以學習觀點視之，可以分爲分享個人內在知識、分享學習機會和促進學習動機三者。

整而言之，知識不但據有可轉換、可擴充、以及流動和分享的特質外，更是一種可不斷運用的組織資源。因此，如何使組織中的每一個人都能成爲知識創造的要角，將有助於組織知識和個人知識，在無形中成爲一個相互影響的價值鍊，以確保組織和個人知識的品質能夠與時俱進，進而形塑一個以人爲本的組織優質文化。

## 二、工作價值觀與知識分享意願的整合探討

價值是指人對特定行爲、事物、狀態或目標的持久性偏好，這種偏好在性質上是一套兼含認知、情意及意向等三成份的信念(楊國樞，民 83)。因此，價值對一個人來說，具有導引其追求某些事物或滿足個人需求的作用。張春興(民 85)進一步指出價值觀是個人的主觀或社會共識，並據以爲判斷是非善惡的標準，合於該目標就認爲有價值，不合於該目標則認爲無價值。而所謂的工作價值觀，無疑的，應爲個人價值系統的一部份，是個人在評價工作時所依據的標準(Rounds, 1990)，因此，工作價值觀的形成，無可避免的會受到社會、文化、性別、歷史、經濟、社經地位等因素的影響(Boyatzis & Skelly, 1991)。

根據 Super(1970)的定義，工作價值觀係與工作有關的標的，是個人的內在所需及其個人在從事活動時所追求的工作特質或屬性。吳鐵雄、李坤崇、劉佑星與歐慧敏(民 84)則將工作價值觀定義爲：個體在從事工作時，據以評斷有關工作事物、行爲或目標的持久性信念與標準，個體據此表現工作行爲、追求工作目標。據此可知，若能瞭解個人的工作價值觀，並能從中知道個人在工作中所重視的工作條件或結果，係有助於獲悉個人工作的行爲動向。

針對工作價值觀的分類，Super(1970)將其分爲三大類型：內在價值(創意尋求、智慧激發、生活方式、美的追求、利他主義、獨立性、變化性)；外在價值(成就感、聲望、管理權力、安全感、經濟報酬)；附帶價值(上司關係、同事關係、工作環境)。而後來的相關研究對於工作價值觀的分類之所以有所差異，主要是因



為定義和研究對象的不同所做的調整，但基本上，大多仍以 Super 的分類為主。雖然有關工作價值觀和教師知識分享的研究相當匱乏，但就理論上來說，工作價值觀和教師知識分享係有探討的必要。

因為個人的價值變遷深切的影響到其思想、態度、行為及社會文化的表現，據此而論，工作價值觀中的創意尋求、智慧激發、利他主義、變化性、成就感、聲望、管理權力、安全感、經濟報酬、上司關係、同事關係等因素，不僅強調了一個人對自我成長、社會正義、功利取向和人際互動的關注，也意涵了個人在組織中的行為表現，其中也包括了個人的知識分享行為，因為個人的言說行為會影響到他在組織中的人際關係和工作表現。

除此之外，根據 Judge 和 Bretz(1992)的研究發現可知，當組織成員的工作價值觀和領導者的工作價值觀一致時，組織成員會有較大的工作滿意。而郭騰淵(1991)的研究結果則強調，工作價值觀和工作投入之間達顯著的正相關，顯見工作價值觀對於個人工作表現的影響程度不容忽視。因此，透過工作價值觀對於教師知識分享行為的探究很值得注意，有必要做進一步的分析。

### 三、社會網絡與知識分享意願的整合探討

網絡是一種關係，一種互動類型，網絡中的成員可以是個人、部門、機構、或機構與機構的聯盟，所以網絡可說是一種多層次的概念(鄭讚源，民 88)。所謂社會網絡則是指由一群人所形成某種特定的結合，可以用來解釋這群人所涉及的社會行為，因此社會網絡並不是一種靜態的人際關係，而是一種人群動能(Mitchell, 1969；引自 Scott, 2000)。亦即社會網絡是個人的人際關係網，藉此能瞭解個人在網絡中的定位，以及與他人產生的互動關係。

有關社會網絡的組成可分為結構性和互動性兩個構面。結構性構面包含關係、網絡人員數目、密度、居住接近等，而互動性構面則包括持久性、接觸的頻率、關係的強度等內涵(O'Reilly, 1988；引自鄭淑子、林如萍、高淑貴，民 88)。基本上，就結構性和互動性之間的連結，社會資源可說是扮演關鍵性的角色，因為社會資源能夠被人所利用，以達成工具性或表達性的目的(Lin, 2001)。因此，社會網絡的形成和運作，有助於個人獲得社會認同、發展新的社會接觸、以及建立新的人際關係。

另一方面，由於網際網路的興起，透過虛擬實境所搭建的人際關係正是一種嶄新的社會網絡形式，使個人不會受到地域的限制，提供人際關係更多的選擇與

途徑，也讓原有的社會網絡關係和網際網路所創造的新網絡得以並存(魏心怡、黃毅志，民 89)。因此廣泛的來說，社會網絡可包含現實生活人際互動和網路人際互動兩個部份。

原則上，社會網絡重視關係的內容(*relational content*)，如果關係的內容是負面的、強求的，則為緊張的關係；當然個人的社會參與及互動越多，越有機會得到充份的社會支持。根據 House(1982)的研究指出，社會支持可區分下列四種：

1. 情感性支持：提供神情表現、愛、信任與照顧。
2. 工具性支持：提供有形幫助與服務予以需要幫助的人。
3. 資訊性支持：提供忠告、建議與資訊讓人能用以確認問題。
4. 評價性支持：提供資訊以幫助評估目的，也就是在社會比較中做結構性的回饋與保證。

Gottlieb(1983)則是將社會支持區分為實質支持、服務、情緒性支持、認知指導和陪伴等四種。綜上所述，倘若個人能夠得到越多的社會支持，越有助於個人的社會關係能夠展現出多樣性的發展。整體而言，就上述社會支持的內涵可知，不論是資訊性支持、評價性支持、抑或是認知指導，均指明了社會網絡和知識分享行為兩者間的關連性。換言之，當個人的人際互動關係良好，能夠擁有社會支持，其個人的知識分享意願也會比較高。由於教師知識分享意願相關於社會網絡方面的研究，可說是付諸闕如，實有必要加以分析探究。

#### 四、組織文化與知識分享意願的整合探討

在探討組織行為的發展脈絡時，組織文化是非常重要的關鍵。因為組織文化是組織成員共同享有的信仰和知識所組成(Nonaka & Takeuchi, 1995)，它代表組織的價值觀、領導風格、符號及語言、程序和規範等對成功的定義(Quinn & Cameron, 1999)，此一文化是組織成員經過一段或長時間交互過程所發展形成的產物。

根據 Schein(1989)的研究指出，組織文化在層次上可劃分為人造器物(*artifacts*)、信奉的價值(*espoused values*)和基本假定(*basic underlying assumptions*)三個部份。他認為人造器物是組織文化最表層的部份，其中包括建築、語言、技術與產品、藝術創作、談吐舉止、組織傳說與故事、公開列舉的價值、禮儀或典禮等內容。信奉的價值乃是組織成員應然的判斷，反映出組織成員認為他們應該如何的思考架構；換言之，亦可視為他們解決問題背後所秉持的信念。而基本假

定則是一種潛藏的意識，是一種根深柢固的防衛機制。

基本上，就信奉的價值和基本假定而言，其形成的過程係藉由彼此不同卻又有關聯的三個事件所構成：首先，組織文化是一套解決組織內外問題的方法，組織成員會普遍的使用這些方法，而且當有新進成員進來時，也會將此教導給新成員，以當作對問題知覺、思考及感受的一種正確方式。其次，這些問題的解決方法，最後會變成組織成員對事實本質、人性本質、人類活動、人群關係等方面的假定。最後，經過一段時間之後，這些假定被視為理所當然，甚至脫離了意識範圍，並且具有影響力。

至於組織文化類型的探討，由於分類的方式相當多，本研究主要採取 Quinn 和 McGrath 在一九八五年所提出的競爭價值途徑(competing values approach, 簡稱競值途徑)做為探討的重點。所謂競值途徑係指將人類對於環境的知覺系統分為二個軸線，縱軸是對環境的辨識、預測和瞭解；橫軸是就環境覺察後所採取的行動。兩軸相交後會產生四種不同的象限，各有其不同的情境特徵和資訊處理策略，如圖 1 所示。



圖 1 競值途徑下資訊處理策略和情境特徵

資料來源：Quinn, R. E. & McGrath, M. R. (1985). The transformation of organizational cultures : A competing value perspective p.318. Beverly Hills, CA:Sage.



由於上述四種不同的運作模式，進而在此基礎上建構出四種不同型態的組織文化，即發展文化、理性文化、層級文化和共識文化，彼此間的差異如表 1 所示。基本上，個人的知識分享意願會受到組織文化影響的假定，應是無庸置疑的。因為不同的組織文化運作型態，不僅蘊涵了手段和目的之間的互動關係，其實也突顯出組織成員的認知、價值觀、個人發展以及彼此間的接納與互動。

表 1 競值途徑下四種文化的差異比較一覽表

| 類型<br>項目 | 發展文化   | 理性文化  | 階層文化 | 共識文化  |
|----------|--------|-------|------|-------|
| 組織目的     | 目的廣泛   | 追求客觀  | 執行規定 | 團體維繫  |
| 績效標準     | 外在支持成長 | 生產力效率 | 穩定控制 | 凝聚力士氣 |
| 權威所在     | 魅力     | 層峰    | 規則   | 員工    |
| 權力基礎     | 價值     | 能力    | 專業知能 | 非正式地位 |
| 決 策      | 直覺的動機  | 果斷宣佈  | 事實分析 | 參與    |
| 領導風格     | 風險取向   | 目標取向  | 保守謹慎 | 關懷支持  |
| 順 從      | 價值承諾   | 契約同意  | 監督控制 | 過程承諾  |
| 員工檢核     | 努力程度   | 明確產出  | 正式標準 | 人際品質  |
| 適當動機     | 成長     | 成就    | 安全   | 歸屬    |

資料來源：Quinn,R.E. (1988) .Beyond rational management : mastering the paradoxes and competing demands of high performance. San Francisco : Josset-Bass.

而知識分享實際上所代表的就是個人、團隊到組織之間互動範圍的擴大，如果組織內部具有互信、互賴、尊重與自律的特性，勢必會影響成員的知識分享意願。除此之外，根據 Roberts(2000) 的研究指出，影響知識分享的因素頗多，但成功的關鍵有 80%與「人」有關；僅有 20%是與「科技」有關。而且組織文化也會影響到個人的學習動機、態度和成效(Kimball, 1998)。因此，學校若欲提昇教師個人知識分享意願的目標，從組織文化的角度切入，是值得加以重視的問題。

## 參、研究設計與實施

### 一、研究架構

根據圖 2 所示，本研究以國小教師的背景因素為自變項，另以國小教師的工作價值觀、社會網絡，以及組織文化為中介變項，探討國小教師的背景因素如何透過中介變項進而影響其個人的知識分享意願。

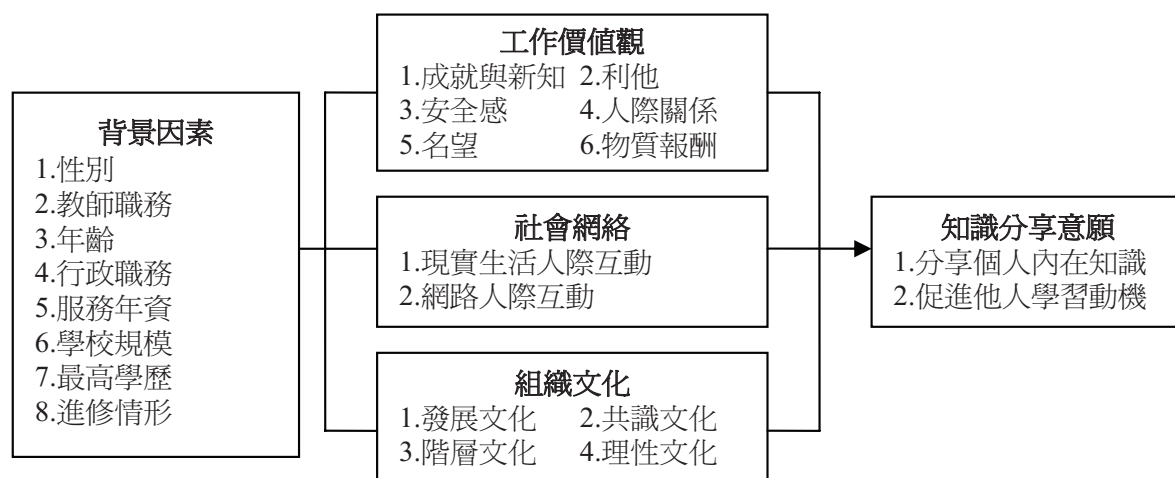


圖 2 研究架構圖

首先在個人背景因素方面，包括國小教師的性別、教師職務、行政職務、年齡、服務年資、學校規模、最高學歷、進修情形等八個向度。其次，在中介變項方面，工作價值觀的內涵包括：成就與新知的重要性、利他的重要性、安全感的重要性、人際關係的重要性、名望的重要性與物質報酬的重要性等六個向度；社會網絡內涵係由現實生活人際互動和網路人際互動二個部份所構成；在組織文化方面，涵蓋發展文化、理性文化、階層文化和共識文化等四個向度；至於依變項的知識分享意願，則是以分享個人內在知識和促進他人學習動機等二個向度為主。

由於針對國民小學教師知識分享意願的研究非常少，以致於國小教師的背景因素對於知識分享意願的影響，以及加入中介變項後的改變情形，都還需要進一步加以分析探究。因此，本研究主要探討的問題如下：

1. 國民小學教師的知識分享意願現況如何？

2. 不同背景變項的國民小學教師在知識分享意願感受程度上的差異情形為何？
3. 國小教師的背景因素、工作價值觀、社會網絡、及其組織文化對知識分享意願是否有解釋力？

## 二、研究工具

### (一)國小教師工作價值觀問卷

表 2 國小教師工作價值觀問卷內容一覽表

|           |   |
|-----------|---|
| 成就與新知的重要性 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1.一份要不斷面對心智挑戰的工作是</li> <li>2.一份能創造一些新東西的工作是</li> <li>3.一份能看到自己努力成果的工作是</li> <li>4.一份努力成果能得到他人肯定的工作是</li> <li>5.一份能不斷吸收新知的工作是</li> <li>6.一份能發揮自己能力的工作是</li> </ol> |
| 利他的重要性    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1.一份能參與救貧的工作是</li> <li>2.一份可以盡力於慈善事業的工作是</li> <li>3.一份能照顧到社會中弱勢團體的工作是</li> <li>4.一份能減輕別人苦難的工作是</li> <li>5.一份能增進他人福利的工作是</li> </ol>                               |
| 安全感的重要性   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1.一份能使家人生活有保障的工作是</li> <li>2.一份有妥善福利制度的工作是</li> <li>3.一份能實現自己理想的工作是</li> <li>4.一份有穩定收入的工作是</li> <li>5.一份對身體健康有助益的工作是</li> </ol>                                  |
| 人際關係的重要性  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1.一份可以交到很多朋友的工作是</li> <li>2.一份能常與同事有交往機會的工作是</li> <li>3.一份與人有較多接觸的工作是</li> <li>4.一份能與同事建立深厚友誼的工作是</li> <li>5.一份同事間能互相照顧的工作是</li> </ol>                           |
| 名望的重要性    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1.一份能讓我有出人頭地感覺的工作是</li> <li>2.一份能使自己覺得光彩的工作是</li> <li>3.一份能有所表現的工作是</li> <li>4.一份能受人尊敬的工作是</li> <li>5.一份能建立自己社會名望的工作是</li> </ol>                                 |
| 物質報酬的重要性  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1.一份比起其它相同條件的人，有更高收入的工作是</li> <li>2.一份收入能使家人生活得很舒適的工作是</li> <li>3.一份能滿足我生活上物質需求的工作是</li> <li>4.一份有很高薪水的工作是</li> </ol>  |

國小教師工作價值觀問卷主要參考張忠祺(民 87)所修訂的問卷進行修改後做為預試之用，本問卷採用 Likert 五等量表，分為「很重要」、「重要」、「普通」、「不重要」、「很不重要」等五個尺度讓受試者選擇合適的描述程度。問卷回收後透過主成份因素分析和 oblimin 斜交轉軸法，同樣的萃取出  $\lambda$  值大於 1 的有六個因素，可解釋的變異量為 63.8%，Cronbach's $\alpha$  值為 0.94。各因素及其所屬的問卷題目如表 2 所示。

## (二) 小教師社會網絡問卷

表 3 國小教師社會網絡問卷內容一覽表

|          |   |
|----------|---|
| 現實生活人際互動 | 1.我和現實生活中朋友的互動時間很多<br>2.我心情不好時，會告訴現實生活中的朋友<br>3.我曾告訴現實生活中的朋友自己不輕易啓齒的秘密<br>4.我很滿意自己在現實生活中的人際關係<br>5.我喜歡與人面對面交談<br>6.我和現實生活中的朋友在一起很有趣 |
| 網路人際互動   | 1.我在網路上和網友的互動時間很多<br>2.我心情不好時會告訴網友<br>3.我常告訴網友自己不輕易啓齒的秘密<br>4.我很滿意自己在網路上的人際關係<br>5.我喜歡透過網路和網友交談<br>6.我在網路上與網友相處很有趣                  |

在國小教師社會網絡問卷部份，主要改編自林俊瑩(民 90)的「社會網絡問卷」，在刪除不適用的題目及修改文字內容後進行預試工作。同樣採主成份因素分析和 oblimin 斜交轉軸法，萃取出  $\lambda$  值大於 1 的有兩個因素，可解釋的變異量為 63%，Cronbach's $\alpha$  值為 0.84。二個因素及其所屬的問卷題目如表 3 所示，各題得分則依「非常符合」、「符合」、「還算符合」、「不符合」和「非常不符合」，分別給予 5 至 1 分的數值。

## (三) 國小教師組織文化問卷

有關國小教師組織文化問卷，主要參考徐其力(民 91)的「組織文化問卷」進行文字內容的修正，經刪除 1 題在項目分析未達顯著水準的題目後，以主成份因素分析和 oblimin 斜交轉軸法，做進一步的分析，萃取出  $\lambda$  值大於 1 的有四個因素，可解釋的變異量為 61.9%，Cronbach's $\alpha$  值為 0.91。四個因素及其所屬的問卷題目如表 4 所示，各題的計分，亦採 Likert 式量表，分為「非常同意」、「同意」、「不確定」、「不同意」和「非常不同意」等五個尺度，分別給予 5 至 1 分的數值。

表 4 國小教師組織文化問卷內容一覽表

|      |  |
|------|--|
| 發展文化 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1.本校特別強調創新，以研發新的課程或教材</li> <li>2.本校行政人員的作風相當富有創意</li> <li>3.本校通常採用富有創意的看法作成決策</li> <li>4.本校教師均勇於嘗試新的改變</li> <li>5.本校相當重視不斷嘗試新事物的教師</li> </ol>                               |
| 共識文化 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1.本校特別強調激勵員工，以開發人力資源</li> <li>2.本校教師都視學校為大家庭，所以對學校有向心力</li> <li>3.本校內部相當融洽，大家互信互賴</li> <li>4.本校主任相當擅長關懷與支持</li> <li>5.本校通常會邀請教師參與決策工作</li> <li>6.本校相當重視人際關係和諧的教師</li> </ol> |
| 階層文化 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1.本校特別強調按部就班，以永續經營</li> <li>2.本校教師都能遵循規則，所以對學校有向心力</li> <li>3.本校相當重視年資較久的教師</li> </ol>  |
| 理性文化 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1.本校特別強調外部競爭，以完成既定目標</li> <li>2.本校相當講求競爭大家互相比較</li> <li>3.本校主任相當擅長工作目標的擬定，並促使員工達成</li> <li>4.本校行政人員相當關心工作上的實際產出</li> </ol>  |

#### (四) 國小教師知識分享問卷

表 5 國小教師知識分享意願問卷內容一覽表

|          |  |
|----------|--|
| 分享個人內在知識 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1.當同事有問題問我時，我很樂意分享我的知識和經驗</li> <li>2.撰寫文件或報告時我會盡量將我所知道的事記錄下來</li> <li>3.我樂於分享自己的價值觀與內心的想法</li> <li>4.我願意在各項會議與討論時盡我所能提供意見及所知</li> <li>5.我會主動將自己的經驗與知識撰寫成書面資料供人參考</li> <li>6.我願意和需要協助的同事共同討論解決問題的方案</li> </ol> |
| 促進他人學習動機 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1.對於不易說明的事，我很樂意為同事做示範</li> <li>2.在教導他人時我會用對方容易明瞭的器材設備做輔助</li> <li>3.在教導他人時我會找一個方便的地點以利對方學習</li> <li>4.在教導他人時我會想辦法減輕對方的壓力及恐懼</li> <li>5.當我無法幫同事解決困難時我會指引他尋求其它幫助</li> <li>6.我願意主動協助經驗不足的同事提供其學習的機會</li> </ol>   |

針對國小教師知識分享意願問卷的編製，主要修改蔡櫻枝(民 92)使用的「知識分享意願問卷」，在刪除不適用的題目後，對此做主成份因素分析，並採 oblimin



斜交轉軸法，萃取出 $\lambda$ 值大於1的有二個因素，可解釋的變異量為61%，Cronbach's $\alpha$ 值則為0.91。之後在參酌本項調查問卷的內涵後，將萃取出之二個因素分別命名為「分享個人內在知識」和「促進他人學習動機」。而有關填答計分的部份，係依「非常符合」、「符合」、「還算符合」、「不符合」和「非常不符合」等五個量尺，分別給予5至1分的數值。

### 三、研究對象

本研究之母群為高雄市公立國民小學教師，不包括教師兼主任，總人數約5,570人。在研究樣本的選取上，採分層隨機取樣的方式，將高雄市公立國民小學區分為24班以下、25-48班、49-72班、73班以上等四組。預試問卷發放160份，回收139份，回收率為86.9%，剔除無效問卷7份，有效樣本為132份，可用率為82.5%。在正式問卷施測方面，共計抽取樣本總數為564人，約佔高雄市公立國民小學教師總員額的十分之一。本研究在預試問卷及正式問卷發出時，即委請該校協助分發問卷之校長或主任，能兼顧教師性別、級務、行政工作、年齡、年資等情形，將問卷分發給適當之人員填寫，以促使本問卷在抽樣上能更具代表性。

表6 本研究樣本之描述性統計

| 變項   | 組別       | 有效樣本數 | 百分比(%) |
|------|----------|-------|--------|
| 性別   | 男        | 154   | 29.2   |
|      | 女        | 373   | 70.8   |
| 教師職務 | 級任老師     | 348   | 66.0   |
|      | 科任老師     | 179   | 34.0   |
| 行政職務 | 兼組長      | 189   | 35.9   |
|      | 未兼組長     | 338   | 64.1   |
| 年齡   | 20-30歲   | 171   | 32.4   |
|      | 31-40歲   | 242   | 45.9   |
|      | 41-50歲   | 89    | 16.9   |
|      | 51-60歲   | 25    | 4.7    |
| 服務年資 | 5年以下     | 149   | 28.3   |
|      | 6-10年    | 133   | 25.2   |
|      | 11-15年   | 78    | 14.8   |
|      | 16-20年   | 70    | 13.3   |
|      | 21年以上    | 97    | 18.4   |
| 學校規模 | 24班以下    | 76    | 14.4   |
|      | 25-48班   | 211   | 40.0   |
|      | 49-72班   | 120   | 22.8   |
|      | 73班以上    | 120   | 22.8   |
| 最高學歷 | 研究所以上    | 150   | 28.5   |
|      | 師大、師院、大學 | 373   | 70.8   |
|      | 師專       | 4     | 0.8    |
| 進修情形 | 正在研究所進修  | 93    | 17.6   |
|      | 沒有在研究所進修 | 434   | 82.4   |

N=527

## 四、資料處理

茲將本研究所採用的統計方法說明如下：

- (一) 以次數分配、百分比，分析有效樣本個人基本資料的分佈情形。
- (二) 以平均數、百分比，說明國民小學教師整體知識分享意願，及各層面知識分享意願的現況情形。
- (三) 以 t 考驗(t-test)、單因子變異數分析(one-way ANOVA)考驗不同背景變項的國民小學教師在知識分享意願上的知覺程度之差異比較，若單因子變異數分析的結果，F 值達到統計上的顯著水準( $p < .05$ )，則進一步以 Scheffe 法，進行事後比較。
- (四) 以逐步多元迴歸(Stepwise multiple regression)分析不同背景變項的國民小學教師與工作價值觀、社會網絡、組織文化對知識分享意願的解釋情形。

## 肆、研究結果分析與討論

本節探討的重點主要分為以下三個部份，首先針對教師知識分享意願的現況做一論述，接著就各背景變項在知識分享意願上的知覺程度，做一差異性的比較分析，最後則是進行影響國小教師知識分享意願的迴歸分析，茲分別說明如下：

### 一、教師知識分享意願的現況分析

從表 7 可以發現到，在五等量表下，國小教師分享個人內在知識的意願平均值為 3.86，屬中上程度，即多數的國小教師願意去分享個人的內在知識。其次在分享個人內在知識的各題表現上，首先發現國小教師對於「我會主動將自己的經驗與知識撰寫成書面資料供人參考」的覺知，持非常符合和符合的合計僅佔 35.6%，不符合和非常不符合的合計則為 29.2%，平均值為 3.13，顯示國小教師並不習慣於將自己的經驗與知識撰寫成書面資料與人分享，此一情形，對於國民小學強化組織智慧資產的留存來說，值得注意和改善。

至於在另外五題的表現上，僅有「我願意在各項會議與討論時盡我所能提供意見及所知」，在非常符合和符合的填答未達 60%，究其因可能和一同參與或主持會議與討論的人有關，其它四題則在非常符合和符合的比率上均高達 75%以上，平均值介於 3.98-4.40 之間，顯見國小教師對於「當同事有問題問我時，我很

樂意分享我的知識和經驗」、「撰寫文件或報告時我會儘量將我所知道的事記錄下來」、「我樂於分享自己的價值觀與內心的想法」和「我願意和需要協助的同事共同討論解決問題的方案」的意願，持非常肯定的態度。

表 7 教師知識分享意願次數分配與平均數摘要一覽表

|                             | 非<br>常<br>符<br>合 | 符<br>合 | 還<br>算<br>符<br>合 | 不<br>符<br>合 | 非<br>常<br>不<br>符<br>合 | 平<br>均<br>數 |
|-----------------------------|------------------|--------|------------------|-------------|-----------------------|-------------|
| <b>分享個人內在知識 (M=3.86)</b>    |                  |        |                  |             |                       |             |
| 1. 當同事有問題問我時，我很樂意分享我的知識和經驗  | 46.9%            | 47.6%  | 4.6%             | 0.9%        |                       | 4.40        |
| 2. 撰寫文件或報告時我會儘量將我所知道的事記錄下來  | 22.8%            | 58.3%  | 16.7%            | 2.3%        |                       | 4.02        |
| 3. 我樂於分享自己的價值觀與內心的想法        | 29.6%            | 47.4%  | 21.3%            | 1.7%        |                       | 4.05        |
| 4. 我願意在各項會議與討論時盡我所能提供意見及所知  | 11.4%            | 43.5%  | 38.7%            | 6.5%        |                       | 3.59        |
| 5. 我會主動將自己的經驗與知識撰寫成書面資料供人參考 | 8.7%             | 26.9%  | 5.1%             | 27.7%       | 1.5%                  | 3.13        |
| 6. 我願意和需要協助的同事共同討論解決問題的方案   | 20.9%            | 59.2%  | 17.5%            | 2.5%        |                       | 3.98        |
| <b>促進他人學習動機 (M=3.97)</b>    |                  |        |                  |             |                       |             |
| 1. 對於不易說明的事，我很樂意為同事做示範      | 28.3%            | 51.8%  | 18.2%            | 1.7%        |                       | 4.07        |
| 2. 在教導他人時我會用對方容易明瞭的器材設備做輔助  | 20.1%            | 56.4%  | 19.4%            | 4.2%        |                       | 3.92        |
| 3. 在教導他人時我會找一個方便的地點以利對方學習   | 21.3%            | 51.4%  | 23.9%            | 3.4%        |                       | 3.91        |
| 4. 在教導他人時我會想辦法減輕對方的壓力及恐懼    | 22.0%            | 57.5%  | 19.5%            | 0.9%        |                       | 4.01        |
| 5. 當我無法幫同事解決困難時我會指引他尋求其它幫助  | 26.2%            | 56.4%  | 15.7%            | 1.7%        |                       | 4.07        |
| 6. 我願意主動協助經驗不足的同事提供其學習的機會   | 19.0%            | 54.5%  | 23.1%            | 2.5%        |                       | 3.89        |

再則，有關國小教師在促進他人學習動機意願的覺知表現上，平均值為 3.97。大致而言，國小教師對於促進他人學習動機的意願算是不錯的。此一情形，亦可從國小教師在六個题目的填答表現上，有更清楚的認識，即國小教師勾選非常符合和符合的比率均超過 70%，而填答不符合和非常不符合者，則是連 5%也不到，除此之外，六題的平均值更是介於 3.89-4.07 之間，這些數值足以證明國小教師對於促進他人學習動機所提供的協助，具有積極正向的行動。

## 二、國小教師個人背景變項在知識分享意願知覺上之差異分析

本部份以國小教師的性別、教師職務、行政職務、年齡、年資、班級數、學歷、和進修情形為自變項，以整體知識分享、分享個人內在知識、促進他人學習動機為依變項，分別進行 t 考驗和單因子變異數分析。根據表 8 可知，不論是在整體知識分享、分享個人內在知識、抑或是促進他人學習動機來說，不同性別、教師職務、行政職務和年資的國小教師在知覺程度上並無顯著差異。但國小教師會因年齡、班級數、學歷、和進修情形的不同，在整體知識分享、分享個人內在知識和促進他人學習動機等三個層面上，會有所差異，其中僅有年齡在促進他人學習動機的事後比較上未達顯著水準外，其餘各組之結果，在整體知識分享、分享個人內在知識和促進他人學習動機上，均呈現出相同的狀況。

即「20-30 歲」、「31-40 歲」、「41-50 歲」組的國小教師在整體知識分享和分享個人內在知識上，顯著高於「51-60 歲」組的國小教師。其次在學校班級數的部份，「24-48 班」的國小教師，在整體知識分享、分享個人內在知識和促進他人學習動機上，顯著高於「49-72 班」的國小教師。而在學歷的部份，「研究所以上」和「大學」學歷的國小教師，不論在整體知識分享、分享個人內在知識或促進他人學習動機上，均顯著高於「師專」組的國小教師。最後在進修情形方面，顯示出正在研究所進修的國小教師，在整體知識分享、分享個人內在知識和促進他人學習動機上，顯著高於未在研究所進修的國小教師。

表 8 國小教師個人背景變項在知識分享意願知覺上之差異分析一覽表

| 動機       |            | 整體知識分享 |          | 分享個人內在知識 |           | 促進他人學習 |         |         |
|----------|------------|--------|----------|----------|-----------|--------|---------|---------|
|          |            | M(單題)  | T(F)     | M(單題)    | T(F)      | M(單題)  | T(F)    |         |
| 性別       | (1)男性      | 3.94   | 0.563    | 3.90     | 0.823     | 4.00   | 0.258   |         |
|          | (2)女性      | 3.91   |          | 3.85     |           | 3.97   |         |         |
| 教師<br>職務 | (1)級任      | 3.94   | 1.359    | 3.89     | 1.272     | 4.00   | 1.310   |         |
|          | (2)科任      | 3.88   |          | 3.82     |           | 3.93   |         |         |
| 行政<br>職務 | (1)兼組長     | 3.95   | 0.924    | 3.92     | 1.789     | 3.98   | 0.031   |         |
|          | (2)未兼組長    | 3.91   |          | 3.83     |           | 3.98   |         |         |
| 年齡       | (1)20-30 歲 | 3.93   | 4.371**  | 3.92     | 8.412***  | 3.95   | 2.879*  |         |
|          | (2)31-40 歲 | 3.92   |          | (1)>(4)  |           | 3.96   |         |         |
|          | (3)41-50 歲 | 4.01   |          | (2)>(4)  |           | 4.12   |         |         |
|          | (4)51-60 歲 | 3.58   |          | (3)>(4)  |           | 3.81   |         |         |
| 年資       | (1)5 年以下   | 3.98   | 1.742    | 3.91     | 1.075     | 4.04   | 1.109   |         |
|          | (2)6-10 年  | 3.89   |          | 3.87     |           | 3.91   |         |         |
|          | (3)11-15 年 | 3.90   |          | 3.84     |           | 3.96   |         |         |
|          | (4)16-20 年 | 3.97   |          | 3.94     |           | 4.01   |         |         |
|          | (5)21 年以上  | 3.86   |          | 3.75     |           | 3.95   |         |         |
| 班級數      | (1)24 班以下  | 3.85   | 6.245*** | 3.78     | 6.434***  | 3.92   | 4.951** |         |
|          | (2)25-48 班 | 4.03   |          | (2)>(3)  |           | 4.08   |         | (2)>(3) |
|          | (3)49-72 班 | 3.78   |          | 3.73     |           | 3.84   |         |         |
|          | (4)73 班以上  | 3.92   |          | 3.86     |           | 3.98   |         |         |
| 學歷       | (1)研究所以上   | 3.95   | 8.944*** | 3.91     | 13.944*** | 4.00   | 4.104*  |         |
|          | (2)大學      | 3.92   |          | (1)>(3)  |           | 3.98   |         | (1)>(3) |
|          | (3)師專      | 2.83   |          | (2)>(3)  |           | 3.17   |         | (2)>(3) |
| 進修<br>情形 | (1)有       | 4.04   | 2.427*   | 3.98     | 2.221*    | 4.10   | 2.387*  |         |
|          | (2)無       | 3.90   |          | (1)>(2)  |           | 3.84   |         | (1)>(2) |

\*p&lt;.05 ; \*\*p&lt;.01 ; \*\*\*p&lt;.001



### 三、影響國小教師知識分享意願的迴歸分析

爲了探討影響國小教師知識分享意願的因素爲何，本研究緊接著透過多元迴歸分析方法，藉以釐清國小教師背景變項、中介變項對其分享個人內在知識和促進他人學習動機的影響。

#### (一)分享個人內在知識的迴歸分析

從表 9 的摘要表中，可看出背景變項中對分享個人內在知識有顯著影響的是年齡、學歷和進修情形。整體而言，背景變項對國小教師分享個人內在知識的影響層面非常小，R Square 僅.039，這顯示國小教師背景的差異並不是影響分享個人內在知識的重要因素。接著在分享個人內在知識模式(2)加入「工作價值觀」(包括成就與新知、利他、安全感、人際關係、名望、物質報酬)加以控制，結果發現中介變項中，成就與新知、利他、安全感、人際關係，都有顯著影響，但背景變項並未因工作價值觀的投入有所增加或減少。整個分享個人內在知識模式(2)在控制中介變項後，R Square 由原先的.039 大幅提昇至.297。

在分享個人內在知識模式(3)中，另外加入社會網絡(包括現實生活人際關係、網路人際關係)一類中介變項，結果發現現實生活人際互動對分享個人內在知識有顯著的解釋力，且背景變項中的性別、教師職務、行政職務、年齡、學歷和進修情形，因爲中介變項的投入產生了顯著影響，可見這些背景變項對分享個人內在知識的影響多少可由社會網絡中介變項來解釋。但原先工作價值觀的影響層面，則因社會網絡的控制有所縮減，即安全感和人際關係未達顯著水準。整體而言，分享個人內在知識模式(3)在控制社會網絡中介變項後，R Square 再從.297 向上提昇至.370。最後在分享個人內在知識模式(4)，又再加入組織文化(包括發展文化、共識文化、階層文化、理性文化)加以控制。結果發現發展文化和理性文化具顯著關連，也就是說學校發展文化和理性文化的反應程度越高，越有助於國小教師分享個人內在知識。而先前的二類中介變項，並未因組織文化中介變項的投入有所改變，仍維持在模式(3)時的成就與新知、利他和現實生活人際互動三個因素，雖然性別和教師職務在模式(4)中不具顯著影響，但整個 R Square 值還是從.370 微調至.397。

表 9 影響國小教師分享個人內在知識意願的迴歸分析摘要表

|         | 分享個人內在知識<br>模式 (1) |             | 分享個人內在知識<br>模式 (2) |             | 分享個人內在知識<br>模式 (3) |             | 分享個人內在知識<br>模式 (4) |             |
|---------|--------------------|-------------|--------------------|-------------|--------------------|-------------|--------------------|-------------|
|         | $\beta$            | Rsquare 改變量 | $\beta$            | Rsquare 改變量 | $\beta$            | Rsquare 改變量 | $\beta$            | Rsquare 改變量 |
| 性別      |                    |             |                    |             | -.096*             | .008 (9)    |                    |             |
| 教師職務    |                    |             |                    |             | -.103*             | .005 (8)    |                    |             |
| 行政職務    |                    |             |                    |             | -.177***           | .025 (3)    | -.138***           | .018 (4)    |
| 年齡      | -.148**            | .018 (1)    | -.120**            | .011 (5)    | -.086*             | .008 (7)    | -.084*             | .006 (9)    |
| 服務年資    |                    |             |                    |             |                    |             |                    |             |
| 學校規模    |                    |             |                    |             |                    |             |                    |             |
| 最高學歷    | -.117**            | .012 (2)    | -.151***           | .015 (3)    | -.134***           | .012 (6)    | -.144**            | .011 (7)    |
| 進修情形    | -.097*             | .009 (3)    | -.127**            | .017 (4)    | -.130***           | .018 (4)    | -.133***           | .015 (6)    |
| 成就新知    |                    |             | .280***            | .206 (1)    | .390***            | .206 (1)    | .295***            | .206 (1)    |
| 利他      |                    |             | .152***            | .009 (6)    | .169***            | .019 (5)    | .137**             | .009 (8)    |
| 安全感     |                    |             | -.116*             | .008 (7)    |                    |             |                    |             |
| 人際關係    |                    |             | .229***            | .031 (2)    |                    |             |                    |             |
| 名望      |                    |             |                    |             |                    |             |                    |             |
| 物質報酬    |                    |             |                    |             |                    |             |                    |             |
| 網路人際    |                    |             |                    |             |                    |             |                    |             |
| 現實人際    |                    |             |                    |             | .328***            | .070 (2)    | .279***            | .070 (2)    |
| 發展文化    |                    |             |                    |             |                    |             | .106*              | .047 (3)    |
| 共識文化    |                    |             |                    |             |                    |             |                    |             |
| 階層文化    |                    |             |                    |             |                    |             |                    |             |
| 理性文化    |                    |             |                    |             |                    |             | .130**             | .015 (5)    |
| Rsquare |                    | .039        |                    | .297        |                    | .370        |                    | .397        |

\* $p < .05$  ; \*\* $p < .01$  ; \*\*\* $p < .001$

綜觀上述的研究結果發現，國小教師分享個人內在知識在加入三類中介變項後，原本背景變項的顯著影響個數雖然有所增減，但 R Square 的改變量都不大，可是整體因果模式的影響力則都向上提昇。因此，可以推論不同背景的國小教師在分享個人內在知識意願上的差異，是透過工作價值觀、社會網絡和組織文化的差異所造成。其中與分享個人內在知識關連性最強的因素就屬工作價值觀中的「成就與新知的重要性」，而完全沒有顯著影響的因素則包括背景變項中「服務年資」和「學校規模」；工作價值觀中的「名望的重要性」和「物質報酬的重要性」；社會網絡裡的「網路人際關係」；以及組織文化中的「共識文化」和「階層文化」。

## (二)促進他人學習動機的迴歸分析

從表 10 可以發現，背景變項對於促進他人學習動機的顯著影響力遠低於對分享個人內在知識的影響，其中僅有進修情形顯示出有顯著影響，而且 R Square 只有.011，這反映出透過背景變項建構因果模型是較無意義的。之後，在促進他人學習動機模式（2）加入「工作價值觀」（包括成就與新知、利他、安全感、人際關係、名望、物質報酬）加以控制，結果發現中介變項中，成就與新知、利他有顯著的關連性，而且，背景變項也因工作價值觀的投入增加了最高學歷一項影響因素。同時整個促進他人學習動機模式（2）在控制中介變項後，R Square 由原先的.011 躍昇至.257。

在促進他人學習動機模式（3）中，加入了另一類中介變項，即社會網絡（包括現實生活人際關係、網路人際關係），結果發現現實生活人際互動不僅對分享個人內在知識有顯著的解釋力，同時對促進他人學習動機也有顯著影響。在此同時工作價值觀中的「名望」，也因為中介變項的投入產生了顯著影響，但原先背景變項的影響層面，則因社會網絡的控制有所增減，即最高學歷未達顯著水準，但年齡和服務年資出現了顯著的解釋力。整體而言，促進他人學習動機模式（3）在控制社會網絡中介變項後，R Square 從.257 提昇至.359。可見社會網絡中介變項對於促進他人學習動機的影響，不容忽視。

在促進他人學習動機模式（4）的部份，同樣的又再加入組織文化（包括發展文化、共識文化、階層文化、理性文化）予以控制，結果發現階層文化具有顯著影響，而先前的二類中介變項，並沒有因為組織文化中介變項的投入有所改變，仍維持在模式（3）時的成就與新知、利他、名望和現實生活人際互動四個影響因素，但在背景變項部份與模式（3）不同的是，增加了行政職務一項影響因素，當然整個 R Square 值則是從.359 微調至.395。

表 10 影響國小教師促進他人學習動機意願的迴歸分析摘要表

|         | 促進他人學習動機<br>模式 (1) |             | 促進他人學習動機<br>模式 (2) |             | 促進他人學習動機<br>模式 (3) |             | 促進他人學習動機<br>模式 (4) |             |
|---------|--------------------|-------------|--------------------|-------------|--------------------|-------------|--------------------|-------------|
|         | $\beta$            | Rsquare 改變量 | $\beta$            | Rsquare 改變量 | $\beta$            | Rsquare 改變量 | $\beta$            | Rsquare 改變量 |
| 性別      |                    |             |                    |             |                    |             |                    |             |
| 教師職務    |                    |             |                    |             |                    |             |                    |             |
| 行政職務    |                    |             |                    |             |                    |             | -.074*             | .005 (9)    |
| 年齡      |                    |             |                    |             | .306***            | .010 (6)    | .290***            | .008 (8)    |
| 服務年資    |                    |             |                    |             | -.243***           | .019 (7)    | -.246***           | .018 (6)    |
| 學校規模    |                    |             |                    |             |                    |             |                    |             |
| 最高學歷    |                    |             | -.076*             | .006 (4)    |                    |             |                    |             |
| 進修情形    | -.104*             | .011        | -.110**            | .011 (3)    | -.188***           | .023 (4)    | -.179***           | .022 (5)    |
| 成就新知    |                    |             | .323***            | .204 (1)    | .399***            | .204 (1)    | .382***            | .204 (1)    |
| 利他      |                    |             | .234***            | .036 (2)    | .215***            | .031 (3)    | .196***            | .025 (4)    |
| 安全感     |                    |             |                    |             |                    |             |                    |             |
| 人際關係    |                    |             |                    |             |                    |             |                    |             |
| 名望      |                    |             |                    |             | -.150**            | .011 (5)    | -.167***           | .015 (7)    |
| 物質報酬    |                    |             |                    |             |                    |             |                    |             |
| 網路人際    |                    |             |                    |             |                    |             |                    |             |
| 現實人際    |                    |             |                    |             | .298***            | .061 (2)    | .294***            | .061 (2)    |
| 發展文化    |                    |             |                    |             |                    |             |                    |             |
| 共識文化    |                    |             |                    |             |                    |             |                    |             |
| 階層文化    |                    |             |                    |             |                    |             | .189***            | .037 (3)    |
| 理性文化    |                    |             |                    |             |                    |             |                    |             |
| Rsquare | .011               |             | .257               |             | .359               |             | .395               |             |

\*p&lt;.05 ; \*\*p&lt;.01 ; \*\*\*p&lt;.001

綜觀上述的研究結果發現，國小教師在促進他人學習動機上，和分享個人內在知識層面上的結果相同，關連性最強的因素都是工作價值觀中的「成就與新知的重要性」，次關連的則是社會網絡中的「現實生活人際關係」。比較有趣的是組織文化中介變項對促進他人學習動機產生顯著影響的反倒是階層文化，看來具有規範性的組織文化在知識分享意願上仍有其一定的功能。基本上，在促進他人學習動機層面完全沒有顯著影響的因素，包括背景變項中「性別」、「教師職務」和「學校規模」；工作價值觀中的「安全感的重要性」、「人際關係的重要性」和「物質報酬的重要性」；社會網絡裡的「網路人際關係」；以及組織文化中的「發展文化」、「共識文化」和「理性文化」。

整體來說，不同背景變項透過工作價值觀、社會網絡和組織文化這三個中介變項，對分享個人內在知識和促進他人學習動機的影響方向沒有太大的差異，而且工作價值觀、社會網絡和組織文化這三類中介變項，對於分享個人內在知識和促進他人學習動機還是具有一定的解釋力，因此整體因果模式對於國小教師在分享個人內在知識和促進他人學習動機意願上，可說是深具意義。

## 伍、結論與建議

### 一、結論

經由上述統計分析結果，茲歸納研究結論如下：

- (一) 國民小學教師知識分享意願在分享個人內在知識上的表現尚屬良好，但不同年齡、班級數、學歷和進修情形的國民小學教師在分享個人內在知識的知覺程度上存有差異。

國民小學教師分享個人內在知識的平均數為 3.86，顯示國民小學教師彼此間願意分享個人內在知識的行為已有一定的習慣存在，其中又以「當同事有問題問我時，我很樂意分享我的知識和經驗」的表現最佳，單題平均得分為 4.40，但是在「我會主動將自己的經驗與知識撰寫成書面資料供人參考」的表現上，就顯得偏低。此一情形係有必要從學習的角度切入，調整心態和觀念，建立新的習慣與能力，來補強現況上的不足。

其次不同背景變項在分享個人內在知識上存有差異的部份，則包括：



1. 年齡「20-30 歲」、「31-40 歲」、「41-50 歲」的國小教師對分享個人內在知識的知覺程度均顯著高於「51-60 歲」的國小教師。
2. 班級數「25-48 班」的國小教師對分享個人內在知識的知覺程度顯著高於「49-72 班」的國小教師。
3. 學歷是「研究所以上」和「大學」的國小教師對分享個人內在知識的知覺程度顯著高於「師專」學歷的國小教師。
4. 目前正在研究所進修的國小教師在分享個人內在知識的知覺程度上，顯著高於目前並未在研究所進修的國小教師。

(二) 國民小學教師知識分享意願在促進他人學習動機上的表現值得肯定，但不同班級數、學歷和進修情形的國民小學教師在促進他人學習動機的知覺程度上有差異存在。

國民小學教師促進他人學習動機的平均數為 3.97，表示當前國民小學教師在促進他人學習動機的表現上已有良好的利基存在，而且整體來說，國民小學教師在各題的反應上也較為一致，平均數約在 3.90 上下。因此，未來只要能夠在此基礎上充份掌握影響促進他人學習動機的因素，勢必會有更高的成效出現。

至於不同背景變項在促進他人學習動機上達顯著差異的部份，則包括：

1. 班級數「25-48 班」的國小教師對促進他人學習動機的知覺程度顯著高於「49-72 班」的國小教師。
2. 學歷是「研究所以上」和「大學」的國小教師對促進他人學習動機的知覺程度顯著高於「師專」學歷的國小教師。
3. 目前正在研究所進修的國小教師在促進他人學習動機的知覺程度上，顯著高於目前並未在研究所進修的國小教師。

(三) 國民小學教師個人的背景變項及其所覺知的工作價值觀、社會網絡和組織文化，對分享個人內在知識具有預測力。

國民小學教師背景變項，以及工作價值觀、社會網絡和組織文化對分享個人內在知識的主要預測變項，依序為成就與新知的重要性、現實生活人際互動、發展文化、行政職務、理性文化、進修情形、最高學歷、利他的重要性，解釋力為 39.7%。其中又以成就與新知的重要性最具預測力，能解釋國小教師分享個人內在知識 20.6%的變異量，由此結果可知，國小教師擁有成就與新知的重要性之工作價值觀，會促使其為了面對心智挑戰、追求創新、吸收新知、努力獲得成果，

願意去分享個人的內在知識。此一觀點和發展文化的內涵可說是不謀而合，顯見國小教師具有什麼樣的工作價值觀，在搭配適切行為的條件下，應能營造出相符合的組織文化。

除此之外，加強國小教師社會網絡變項之中的現實生活人際互動，對於提昇分享個人內在知識的意願，也有很大的幫助。至於行政職務所產生的顯著性，這可能反映出國小教師兼任組長，爲了業務推動上的順利，願意主動去分享個人的內在知識。整體而言，三個中介變項相較之下，還是以工作價值觀最能提昇國小教師分享個人內在知識的意願。

#### **(四) 國民小學教師個人的背景變項及其所覺知的工作價值觀、社會網絡和組織文化，對促進他人學習動機具有預測力。**

影響國小教師促進他人學習動機的預測變項，依序爲成就與新知的重要性、現實生活人際互動、階層文化、利他的重要性、進修情形、服務年資、名望、年齡、行政職務，整體解釋力爲 39.5%。與分享個人內在知識相同的是，成就與新知的重要性和現實生活人際互動均居於影響因素的第一位和第二位，顯見國小教師的知識分享意願，受到個人對成就與新知的自我期許和現實生活的行動影響很大，這種情形絕不是藉由網際網路所建立的人際關係所能取代的。

不過值得注意的是，階層文化是組織文化變項中唯一影響促進他人學習動機的因素，這反映出學校長久以來受到階層文化的影響，已形成一種常態性的發展趨勢，也可能反映出促進他人學習動機是一種協助性的行為，越在按步就班、遵循規則、重視校園倫理的環境中，越能夠顯現出來。總而言之，三個中介變項中，仍然是以工作價值觀最能提昇國小教師促進他人學習動機的意願。

## **二、建議**

根據本研究發現及結論，茲針對國民小學提出強化教師知識分享意願的運作策略，以供參考：

### **(一) 國民小學應實施行政輪調制度，活絡教師角色轉變的生機**

從研究結果可知行政職務對於教師知識分享意願的提昇係有所幫助，因此，如果國民小學能建立明確的行政職務輪調制度，讓每位教師都有機會擔任組長的工作，應可藉由角色的轉變，體認知識分享對個人工作推展的重要性。

### **(二) 國民小學應建立帶薪學習制度，強化校園學習風氣與文化的利基**

從研究結果發現正在研究所進修的國小教師較有知識分享意願，據此，國民小學應建立帶薪學習制度，在不影響校務運作的原則下，給予固定或彈性公假，參與研究所進修課程，以提昇工作和專業知能。除此之外，亦應鼓勵在研究所進修的教師能在校內推動團隊學習的風氣，例如讀書會、學年及學群的研討、或針對特定議題的研討，建立良好的對話氣氛，強化知識分享的根基。

### **(三) 國民小學應妥善規畫有助於教師人際互動的環境，促進教師知識分享行為**

從研究結果確認現實生活人際互動是影響教師知識分享意願的顯著因素，因此國民小學應當積極營造能有效促進教師人際互動的組織環境與氣氛。譬如設立教師休息室、學年或學群的研討室、辦理教師社團、員工康樂活動等，均不失為增進教師彼此互動的運作機制。當然如果能夠瞭解教師在此方面的實際需求，並配合校內的環境設備，相信更能提昇其實施成效。

### **(四) 國民小學應善用組織文化內涵並能轉化為工作重點，提昇學校整體效能**

本研究發現以競值途徑為主軸所型塑而成的四種組織文化，僅有共識文化不具影響力，睽諸共識文化的內涵係較傾向於關懷學校教師的感受，此點顯示出知識分享如果不能和學校的任務、目標、政策和願景相結合，即便掌握了對學校教師的關懷，仍無法有效的提昇學校的智慧資產。因此，國民小學應當在關懷學校教師感受的基礎上，對發展文化、階層文化和理性文化的內涵加以評析，掌握工作重點，並勇於嘗試和實驗，期能對知識分享意願的提昇有所助益。

### **(五) 國民小學應發展成為教導型組織，為教師知識分享開創新局**

綜觀本研究的發現，如果國民小學能夠轉型發展成為教導型組織，將更有助於教師知識分享意願的提昇。因為在教導型組織中，每一位成員既是教師也是學生，透過有計畫的安排彼此間教導和學習的互動機會，進而建構出具有雙向學習的良性教導循環，就如同改造學校學習文化的 DNA，突破發展困境，讓國民小學在教育改革歷程中，尋找到另一個教育的桃花源，擁有不斷自我改造的動力以開展新局。

### **(六) 國民小學教師應重視成就與新知的工作價值觀，並能在生活中加以實踐**

從研究結果深刻瞭解成就與新知的重要性在教師知識分享行為上佔有相當重要的地位，因此國民小學教師不僅要重視成就與新知對個人的影響，也應積極培養個人在此面向上的自我導向特質。亦即教師知識分享意願的提昇，應當在工作

中兼顧賦予個人心智活動的挑戰、瞭解吸收新知的重要性、體驗任務完成的成就感，進而在潛移默化中發揮知識分享意願的影響效果。

## 參考文獻

- 吳鐵雄、李坤崇、劉佑星、歐慧敏(民 84)。工作價值觀量表之編製初步報告。**測驗年刊**，**42**，227-244。
- 林俊瑩(民 90)。大學生的價值觀、就學動機、社會網絡與生活滿意度關連性之研究。**台灣教育社會學研究**，**2(2)**，63-100。
- 徐其力(民 91)。**組織文化對知識分享之影響研究**。國立彰化師範大學工業教育學系碩士論文，未出版，彰化市。
- 張春興(民 83)。**教育心理學**。台北市：東華書局。
- 張忠祺(民 87)。**國小教師工作價值觀與工作滿意度及其相關因素之研究**。國立屏東師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，屏東縣。
- 郭淵騰(民 80)。**國中教師工作價值觀、角色壓力與工作投入關係之研究**。國立高雄師範大學教育研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 楊國樞(民 83)。**中國人的價值觀－社會科學觀點**。台北市：桂冠圖書。
- 黎士群(民 87)。**組織公平、信任與知識分享行為之關係性研究-以 Unix 系統管理人員為例**。私立銘傳大學管理科學研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 鄭淑子、林如萍、高淑貴(民 88)。農家老人社會網絡關係初探。**中華家政學刊**，**28**，93-109。
- 鄭讚源(民 88)。社會網絡、社會整合與學習家庭。輯於國立台灣師範大學主編，**學習型家庭理論與實務研討會資料**。
- 劉毓玲譯(民 89)(Drucker P.F.著)。**21 世紀的管理挑戰**。台北市：天下文化。
- 蔡櫻枝(民 92)。**人力資源策略、知識導向文化與知識分享阻力對組織成員知識分享意願影響之研究**。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 魏心怡、黃毅志(民 89)。**社會階層、網際網路與心理幸福**。清華大學 2000 網路與社會研討會論文。
- Boyatzis,R.E. & Skelly,F.R. (1991). *The impact of changing values on organizational life*. New York : Prentice Hall.
- Gottieb,B.H. (1983). *Social support strategies : Guideline for mental health practice*. Beverly



Hill CA : Sage

- Hendriks, P. (1999). Why share knowledge? The influence of ICT on motivation for knowledge sharing. *Knowledge and Process Management*, 6(3), 91-100.
- Holtshouse, D. (1998). Knowledge research issues. *California Management Review*, 43 (3), 277-280.
- House, J.S. (1982). *Work stress and social support*. MA: Addison-Wesley.
- Judge, T.A. & Bretz, R.D. (1992). Effects of work values on job choice decisions. *Journal of Applied Psychology*, 77(3), 261-271.
- Kimball, F. (1998). Shedding light on knowledge work learning. *The Journal for Quality & Participation*, 21(4), 8-16.
- Nonak, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 15(1), 14-37.
- Nonak, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. New York : Oxford University Press.
- Nonak, I. & Konno, N. (1998). The concept of Ba: Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 4, 44-54.
- Lin, N. (2001). *Social capital-a theory of social structure and action*. Cambridge: Cambridge University Press.
- OECD (1996). *The Knowledge-Based Economy*. Paris: OECD.
- Quinn, J.B. Anderson, P. & Finkelstein, S. (1996). *Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best*. Harvard Business Review Mar-Apr.
- Quinn, R.E. & McGrath, M.R. (1985). *The transformation of organizational cultures: A competing value perspective*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Quinn, R.E. (1988). *Beyond rational management : mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Quinn, R.E. & Cameron, K.S. (1999). *Paradox and transformation : Toward a theory of change in organization and management*. Cambridge, MA: Ballinger.
- Round, J.B. (1990). The comparative and combined utility of work value and interest data in career counseling with adults. *Journal of Vocational Behavior*, 37, 32-45.
- Robert, B. (2000). Pick employees brains. *HR Magazine*, 45(2), 115-120.
- Schein, E.H. (1989). How culture forms, develops and change. In R. H. Kilmann (Ed.). *Gaining*



*control of corporate culture*. San Francisco: Jossey-Bass.

Scott, J. (2000). *Social network analysis—a handbook*. Beverly Hill CA: Sage.

Super, D.E. (1970). *Manual for the work values inventory*. Boston: Houghton Mifflin.

# **Study of Relation between Work Values, Social Network, Organizational Culture, and Knowledge Sharing Willingness of Elementary School Teacher**

Liou, Jen-Ning\*

## **Abstract**

This study is to research how background variables and intervening variables, including “Work Values,” “Social Networks,” and “Organization Culture,” affect knowledge sharing willingness of elementary school teachers. The targets are mainly teachers of Kaohsiung municipal elementary schools, and factor analysis, t-test, one-way ANOVA, and multiple regression are applied for data statistical analysis.

It is expected to understand the following three issues, 1. The current situation of knowledge sharing willingness of elementary school teachers; 2. Difference of perceptive extent on knowledge sharing willingness of elementary school teachers from different backgrounds; 3. Whether knowledge sharing willingness has explanation for background factors, work values, social network, and its organizational culture of elementary school teachers.

According to research, knowledge sharing willingness of elementary school teachers is fine, and their perception of knowledge sharing willingness varies with different backgrounds. Achievement of work values and importance of new knowledge have best explanation for prediction of knowledge sharing willingness. At last, the researcher makes specific suggestions for elementary schools to promote teachers' knowledge sharing willingness.

**Key Word: work values, social networks, organization culture, knowledge sharing**

---

\* Principal, Kaohsiung Chen Jenn Elementary School

Assistant professor, Graduate Institute of Educational Administration, National Pingtung University of Education