

正向就行？ 學生事務人員隱式心理資本 與工作態度之研究

張同廟

摘 要

本研究主要目的在於探究學務人員隱式心理資本對情感承諾的影響，並以組織信任與工作滿足為中介角色。本研究採問卷調查方式蒐集資料，研究對象為南部 16 所大學學務人員，獲得有效問卷 297 份，經由結構方程模式分析後，結果顯示：隱式心理資本會對組織信任、工作滿足、情感承諾有正向效果；組織信任、工作滿足亦會對情感承諾產生正向效果，同時隱式心理資本會分別透過組織信任、工作滿足的中介作用進一步影響情感承諾。除此之外，隱式心理資本、組織信任、工作滿足與情感承諾四者之整體模式適配度大致良好。最後，本研究亦根據分析結果，提出建議供相關單位參考。

關鍵詞：工作滿足、情感承諾、組織信任、隱式心理資本

張同廟：臺南應用科技大學國企系副教授

E-mail: t00104@mail.tut.edu.tw

Is Positivity Useful ? The Linkage on Student Affairs Staff between Implicit Psychological Capital and Job Attitude

Tung–Miao Chang

Abstract

The purpose of this study was to explore the effect of implicit psychological capital on affective commitment, and the mediating effects of organizational trust and job satisfaction. Two hundred and ninety-seven valid samples were collected from student affairs staff in sixteen universities in southern Taiwan. SEM analysis was used and results showed that implicit psychological capital on organizational trust, job satisfaction and affective commitment has significant positive predictive effect. Organizational trust and job satisfaction on affective commitment also were significant positive predictive effect. We further confirmed the mediation of organizational trust and job satisfaction in the influence of implicit psychological capital on affective commitment. Finally, there was a good overseas fit of model on the relationship of implicit psychological capital, organizational trust, job satisfaction and affective commitment. Suggestions for future research are also provided based on the findings of the present study.

Keywords: affective commitment, implicit psychological capital,
job satisfaction, organizational trust

Tung–Miao Chang: Associate Professor, Department of International Business Management,
Tainan University of Technology.

E-mail: t00104@mail.tut.edu.tw

壹、緒論

一、研究動機

擁有「小確幸」的生活，是許多職場工作者的夢想，大學行政人員自不例外。然而，近來高等教育面對當前學生人數銳減，全球化時代的到來，各大學爲了生存與發展，並且提升學校的競爭優勢，不僅強調教學與研究的成果，同時也重視服務與輔導的績效（吳清山，2011；劉秀儀、黃家凱，2011），於是可以預見的是行政人員的工作負荷量愈來愈重，在這種情形下，將會產生許多的工作壓力與不安情緒，導致其內心並不易以正向的態度面對此種現實上挑戰，進而造成工作熱情的逐漸下降，甚至影響其對組織的承諾。因此如何加強大學行政人員擁有正向的心態與情緒，並且持續保持對工作的熱情與承諾，以因應當前高等教育的困境，是不容忽視的重要課題。

大學學生事務人員（簡稱爲學務人員）是學校組織的人力核心之一，亦是第一線重要的服務人員，除了須承擔輔導與管理者的角色外，同時負有促進學生學習與發展、協助學校提升績效等重要任務（張雪梅，2016）。因此學校更應重視學務人員的心理特質與向心力。但是學務人員的角色與行爲，本身可能受到多種因素影響，例如：心理方面、信任層次或組織承諾等等，其中員工對組織情感愈深，其承諾的行爲愈強。有研究（Avey, Reichard, Luthans, & Mhatre, 2011）針對企業或公部門發現，心理資本、工作滿足、信任感等等皆是影響組織承諾的因素，且研究也證實了情感承諾愈高的成員，愈有利於組織經營與運作，並提升組織績效。然而過去針對學務領域方面的研究卻相當窳如，基於不同時空與領域的研究可能存有不同的結果，因而引發本研究想要研究的問題。

近來學界對心理資本的研究更勝於其他資本（如人力資本、社會資本等），心理資本是一種可塑性與發展性的正向心理狀態，包含自信、希望、樂觀及韌性等四種元素，其組合更能共同發揮綜效（Luthans, Youssef, & Avolio, 2015）。有研究（仲理峰，2007；李新民，2010；Newman, Ucbasaran, Zhu, &

Hirst, 2014) 顯示，心理資本整體構面或四個分層面對工作態度與工作表現具有顯著正向關係。然而心理資本的測量方式，受到學界諸多的質疑，其因在於該測量係以自陳方式進行，常會因社會情境因素造成偏誤過大的問題 (Dawkins, Martin, Scott, & Sanderson, 2013)，但若透過隱式心理資本測量則可能減少 (Harms & Luthans, 2012; Harms, Vanhove, & Luthans, 2017)。基於上述，研究者搜尋國內外文獻有關學務人員隱式心理資本與工作態度之研究確實少見，故本研究以隱式心理資本為前因變項檢驗其與組織信任、工作滿足與情感承諾間之關係。

雖然針對業界的研究 (Culbertson, Fullagar, & Mills, 2010; Larson & Luthans, 2006) 已發現，心理資本是預測工作滿意度、組織承諾的重要變項，然而這些研究，大多著重於兩兩變項間之關聯性，並沒有直接探討隱式心理資本與情感承諾間是否有重要的中介因子。如 Yalcin (2016) 研究指出，教師心理資本對組織承諾有顯著預測效果，惟其影響程度偏低，其間可能存有其他中介變因。本研究認為學務人員在高等教育行政場域，在表現出正向的隱式心理資本後，是否能直接激發對組織有更高的情感承諾呢？抑是，會透過組織信任與工作滿足的中介作用，方可有效提高其情感承諾呢？其次，針對隱式心理資本、組織信任、工作滿足與情感承諾四者，他們之間究竟存有何種結構關係，過往確實很少有相關實徵研究進行驗證，是以藉由組織信任與工作滿足二者中介變項的研究，來建立影響情感承諾完整的理論模式是必要的工作，期能為國內使用心理資本量表探析與其他變項間之關係提供另一學術研究途徑。

二、研究目的與研究問題

根據上述研究動機，本研究目的主要關注大學學務人員隱式心理資本對情感承諾的影響，並分別考驗組織信任、工作滿足連結在此影響關係中所產生的中介效果，以襄助學校或政府單位重視學務人員的心理與行為之表現。因此本研究提出七個研究問題：(1)探討隱式心理資本對組織信任的影響情形為何？(2)探討組織信任與情感承諾的影響為何？(3)分析隱式心理資本對工作滿足的影響為何？(4)分析工作滿足對情感承諾的影響為何？(5)分析隱式心理資本對情感承

諾的影響為何？(6)檢證組織信任在隱式心理資本與情感承諾間之中介效果為何？(7)檢證工作滿足在隱式心理資本與情感承諾間之中介效果為何？

貳、文獻探討與研究假說

一、隱式心理資本

心理資本概念源於正向組織行為學（Luthans, 2002; Wright, 2003），為 Luthans、Luthans 與 Luthans（2004）所提出，亦被稱為心理競爭力，是一種心理的正向力量（Seligman, 2002）。Luthans 與 Youssef（2004）認為心理資本簡單來說就是「你是誰」與「你打算成為那種人」，此就一個組織發展而言，代表心理資本更側重於研究和開發個體的自身優勢和積極心理狀態中所蘊藏的力量，超越了其他的資本（如經濟資本、人力資本、社會資本等）概念，具獨特性、可測性、開發性並且能展現較佳的績效。換言之，透過心理資本是一種重要的心理元素，有助於促進個人成長和提高績效。

評估心理資本，主要對於自己的能力進行正向評價，評估方式主要是透過四個特性（向度）來進行，包括：自信，希望，韌性和樂觀等四種（Luthans, Youssef, & Avolio, 2007），其中自信（自我效能）為人在具挑戰性的任務中有能力獲得成功的信心；希望則指的是堅持可以實現目標的各種途徑；韌性係指在面對障礙的情況下，能積極應對並迅速地回復至原狀態以獲得成功；而樂觀則是對未來事件和趨勢擁有邁向成功的正向預期。質言之，心理資本四項特質，具積極、獨特、可測量、可開發的特性，其擁有共同的特點，即隱含一個人的正面評價狀況，以及能在成功的基礎上積極進取、努力向上的機會，當這些正向的、潛在的心理資源得到充分發揮時，組織成員才能達到最佳狀態，並且提升組織競爭優勢與生活福利（Rego, Sousa, Marques, & Cunha, 2010）。

以往學界研究心理資本者，主要採用 Luthans 與 Youssef（2007）的概念，不僅應用於了解企業組織員工的行為（Dawkins, et al., 2013; Newman et al., 2014），同時亦擴展至探究教育機構（李新民，2010；張同廟，2017；湯家

偉，2017；鄭博真、鄭詩怡，2018；Goertzen & Whitaker, 2015; Salam, 2017; Selvaraj, 2015），研究面向主要探討組織成員心理資本與許多種組織產出間之關係，包括工作態度（如工作滿意度、組織承諾等）與工作績效方面（如組織公民行為等），並視心理資本為重要預測變項（Avey, et al., 2011）。由於使用心理資本測量多數以正向句子來描述，易受社會期望的反應影響（Roberts, Harms, Smith, Wood, & Webb, 2006），其有效性相當有限，為了減少此類問題，Harms 和 Luthans（2012）改採用簡要的隱式心理資本（Implicit Psychological Capital, I-PsyCap）取代多元的心理資本測量。

隱式心理資本與正向心理資本的概念相同，指的是個體在成長和發展的過程中所表現的一種積極心理狀態，兼具有正向心理資本與其他的組織行為結構的測量。應用隱式心理資本的測量方式，主要希望能用更簡短更有效的量表，來建立新興的心理資本結構。本研究乃採用 Harms 與 Luthans（2012）所提出的 I-PCQ（隱式心理資本問卷），用以解釋與評估心理資本原有的四個向度，此不僅可以簡化量測的過程，亦能了解受測者的心理狀態。

二、工作態度

研究組織行為，在工作態度方面，除了較受關注的工作滿足與組織承諾（Harrison, Newman, & Roth, 2006）二個變項外，也有不少重視信任的議題研究（Luthans & Youssef, 2007）。依此，本研究將學務人員工作態度界定為組織信任、工作滿足、情感承諾等三個部分如下說明與探討：

（一）組織信任

信任是一種社會資本，不論從組織或團體而言，皆屬於人群互動的重要基礎。在人力資源管理上，信任被認為是連結組織成員與工作績效表現的重要因素之一，同時也被視為消滅不利於整體組織的因素。Webber（2008）指出，在有效率且成功的團隊表現中，信任扮演關鍵性角色。信任理論的基礎是從社會交換理論，Blau（1964）認為唯有透過社會交換才會產生個人責任、感激與信任感。信任為相信對方的程度，在此基礎下，人際之間的互動是良

性而有益。

目前學界對組織信任的定義大多應用於行為層面上，但見解仍相當分歧，Mayer 與 Gavin（2005）則指組織信任為成員對各項制度之認同，以達成組織承諾的信念，為一種組織成員信心的表現。Dursun（2015）將組織信任定義為組織與員工之間的關係，強調一個有用與有益的員工對組織未來的一種信心。本研究視組織信任為大學學務人員對組織的整體信任感，相信其個人的努力付出與用心奉獻、組織會給予對等的回饋。

根據理論，信任是一個具有多元面向與複雜元素的概念，可能存在於員工對組織、主管、及同事之間（Mayer, Davis, & Schoorman, 1995）。本文則根據 Nyhan（2000）對於組織信任的主張，以及本研究針對大學學務人員對組織的信任感需求，視組織信任為單一構面，藉以探究大學學務人員組織信任的情形。

（二）工作滿足

工作滿足係指組織成員對自己的工作或工作經驗給予評價後所產生的一種整體態度。Aarons 與 Sawitzky（2006）將工作滿足視為組織成員對工作、工作經驗、做法等評估情形；其他學者，如 Robbins 與 Judge（2016）的觀點，認為工作滿足為對工作特徵的評估產生的積極感覺，這些特徵包括組織政策和做法、工作環境、監督、工作薪酬、人際關係等等，可視為外在滿足的概念，而工作挑戰、責任感、個人成長、成就感等等，則為內在滿足的內涵，依此概念來進行工作滿足衡量。綜合以上，本研究認為大學學務人員工作滿足指的是個人對所處工作的環境與工作本身的一種情緒、知覺或評價上的整體反應。

（三）情感承諾

情感代表的是對於任何人事物的正、負向主觀評估，而承諾則是員工顯露出一種義務或情感的動機，McShane 與 Von Glinow（2017）表示，情感承諾是一種對組織的情感依附，同時決定組織成員的奉獻程度與是否具備高度忠誠的重要因素。Robbins 與 Judge（2016）指出，情感承諾是組織承諾的成份之一，代表員工對組織價值觀的信任且與組織目標一致。依此，本研究將情感承諾視

為大學學務人員在組織中認真工作的態度，願意承擔組織交付的任務，致力完成工作目標。

情感承諾並不同於持續性、規範性之組織承諾概念，Mayer 等人（1995）指出，情感承諾相對於持續性、規範性承諾的成員其對企業的認同感與組織績效表現會更佳。尤其，近期有不少的研究亦發現，情感承諾被認為是最可靠的承諾形式，具有最強的表面和內容效度，是最能代表組織承諾的主要構面（Mercurio, 2015; Meyer & Allen, 1991; Solinger, Van Olffen, & Roe, 2008），故本研究以情感承諾單一構念取代組織承諾進行探析。

三、研究構面之關係與研究假說

（一）隱式心理資本與組織信任

心理資本植基於正向組織行為，信任是正向互動產生的結果，二者之間存有某種關係。Luthans 與其研究同仁（2007）指出，任何人都在尋求本身那「真正的自我」即是心理資本的表現，能改善過去人力資本與社會資本（信任）等理論不足之處，進而有效管理並發展組織的優勢。但在實證研究方面，國內外針對隱式心理資本和組織信任之研究仍屬有限，而從有些學者（Nemati, 2015; Walumbwa, Luthans, Avey, & Oke, 2011）探究企業或金融機構的研究結果得知，員工對心理資本感受愈正面，則其組織信任程度會愈高。

綜上得知，隱式心理資本對組織信任可能存有正向關係，因而提出本研究假設 1：大學學務人員隱式心理資本對組織信任具有正向預測效果。

（二）組織信任與情感承諾

組織信任是組織中人際互動關係的主體，員工對上級和組織的信任對其工作態度具有積極的影響，如工作滿意度、組織承諾與組織支持等（Aryee, Budhwar, & Zhen Xiong, 2002）。在實證方面，Fard 與 Karimi（2015）調查伊朗某私立大學員工指出，組織信任會顯著正向影響組織承諾。Babaoglan

（2016）研究土耳其 1862 位中小學教師發現，組織信任程度愈高，對學校承諾以及工作承諾會愈高，但其中高中教師組織信任與組織承諾間呈現低度相關。而國內的研究，蔡秀涓（2004）研究公部門人員，發現組織信任與組織承諾兩者之間具有顯著正向關係。余明助（2006）研究亦發現，員工與組織間信任關係的提升，有助於增強對組織承諾。但也有研究認為承諾為影響信任的重要因素之一，例如：Gözükara 與 Yildirim（2015）研究 288 名大學生顯示，情感承諾對信任態度有顯著正向影響效果。

綜合上述，組織信任與組織承諾之間可能存在正向關係，故提出本研究假設 2：大學學務人員組織信任對情感承諾具有正向預測效果。

（三）隱式心理資本與工作滿足

Luthans 與其研究夥伴（2007）表示，當員工表現更好的時候，會更積極地關注現在和未來，個人成功的動機會增加，此為提高員工們心理資本高的程度，也會對工作滿意產生正面效益。在實證方面，Luthans、Norman、Avolio 與 Avey（2008）探討企業員工的心理資本對滿意度及組織承諾具有正相關；Cetin（2011）研究發現土耳其員工的心理資本態度能有效預測工作滿意度；Bitmiş 與 Ergeneli（2013）研究 260 位醫院員工發現，員工的心理資本與工作滿足間有顯著相關，在國內方面，王元聖（2012）研究國中體育教師根據迴歸分析結果發現，教師心理資本與工作滿意有顯著正相關。李新民與朱芷萱（2012）研究南部地區 1055 名國小教師發現，心理資本對工作滿意有顯著正向關聯。

綜合以上，過往的研究鮮少探究隱式心理資本與工作滿足之關係，然由上述文獻得知，組織員工隱式心理資本與工作滿足間可能存有正向關係，故提出研究假設 3：大學學務人員隱式心理資本對工作滿足具有正向預測效果。

（四）工作滿足與情感承諾

Morgan 與 Hunt（1994）表示，不論從理論和實證的角度來看，員工的滿足感是相對較短期，而承諾則偏向長期和未來發展。Karadal 與 Arasli（2009）提及，工作滿足或滿意度與組織承諾間可能存有因果關係。在實證研究

方面，Perrachione、Petersen 與 Rosser（2008）針對國小教師進行研究發現，對學校滿意愈高的教師，愈可能會繼續留在學校；Trivellas 與 Santouridis（2016）研究希臘高等教育機構 134 名教師和行政人員發現，工作滿足對組織承諾有顯著的正向影響。在國內研究方面，陳瑋婷與許瑛巧（2013）蒐集 2001-2011 年間相關文獻進行後設分析得知，教師工作滿意與組織承諾之間具有正向關係。

綜上得知，工作滿足與組織承諾間可能存在正向關係，故提出研究假設 4：大學學務人員工作滿足對情感承諾具有正向預測效果。

（五）隱式心理資本與情感承諾

理論上，心理資本與情感承諾皆被視為正向心理與行為，對人或組織都會具有正面的價值。Avey、Luthans 與 Youssef（2010）研究 336 位跨文化部門的員工顯示，心理資本會正向影響員工的行為與態度（如組織承諾等）。另外，Harms 與 Luthans（2012）研究發現，擁有正向心理資本者會保持著積極心理狀態，會展現對組織較高的承諾行為；Harms 與 Luthans（2017）研究指出，隱性心理資本對情感承諾相較於心理資本的效果更具客觀且明顯的結果。Mufidah 與 Mangundjaya（2018）研究印度 242 位金融機構員工發現，心理資本對改變情感承諾有正向預測效果。Yalcin（2016）研究 244 位中小學教師發現，心理資本對組織承諾具有正向預測效果，以及 Yildiz（2018）研究 217 位員工發現，心理資本對組織承諾具有正向預測效果。至於國內方面，王元聖（2012）研究國中體育教師發現，心理資本對組織承諾有顯著正向關係；李新民（2010）研究國小教師發現，心理資本對組織承諾具有顯著影響；洪英正、吳郁芬與蘇子誠（2017）研究 310 位大專教師顯示，心理資本對組織承諾具有顯著正向影響。

綜合上述，雖然鮮少有直接針對學務人員的研究，但由不同的行業研究獲致相似的結果，故而本研究推論隱式心理資本與情感承諾之間可能有正向關係，因此提出假設 5：大學學務人員隱式心理資本對情感承諾具有正向的預測效果。

(六)組織信任在隱式心理資本與情感承諾間之中介作用

組織中成員對組織的信任度，會隨著個人的心理特質而展現出不同的行為與態度。因此可能在組織中成為輔助的力量，但亦可能成為不利的因素。誠如前述，心理資本是一種綜合的積極心理素質，有助於強化個人心理資源，以及組織競爭優勢，其特點不僅能累積更多個人的社會資本（如信任感等），亦能給個體與組織帶來積極結果的心理和行為（如組織承諾等）。信任變項在組織行為研究中具有重要的中介作用，像是黃飛雄（2015）研究 17 家企業共 2320 位員工發現，信任在員工心理資本與情感承諾之間具有部分中介效果；張同廟與吳明隆（2015）以結構方程模式探究南部大學學務人員結果顯示，信任關係在正向領導與組織公民行為間扮演著完全中介效果。

綜合以上，本研究結合假設 1、假設 2 的推論，進一步認為組織成員隱式心理資本會透過組織信任會間接影響情感承諾，故提出研究假設 6：大學學務人員組織信任在隱式心理資本與情感承諾之間具有中介效果。

(七)工作滿足在隱式心理資本與情感承諾間之中介作用

就人力資源管理領域而言，有效與成功的員工其心理會對組織充滿希望，同時對工作的各個方面會感到滿足，同時對組織會有更高的承諾，在實證研究方面，Cetin（2011）研究發現員工的心理資本結合工作滿意度能有效預測組織承諾；Jeon 與 Song（2012）研究亦顯示，員工之工作滿足對心理資本與組織承諾能產生較強的中介效應。在國內的研究，王元聖（2012）研究國中體育教師分析結果發現，教師心理資本加入工作滿意對於組織承諾的影響具有增加的效果，顯示工作滿足在心理資本與組織承諾間存有部分中介效果。

綜合以上，根據前述假設 3、假設 4 的推論，本研究進一步認為組織成員隱性心理資本會透過工作滿足會間接影響情感承諾，故提出研究假設 7：大學學務人員工作滿足在隱式心理資本與情感承諾之間具有中介效果。

參、研究設計與實施

一、研究對象

本研究對象為南部地區（包含嘉義、台南、高雄、屏東與台東等縣市）43所大學學務人員為研究母群體，進行結構性問卷施測。施測對象包含生輔組、課外組、學輔中心及衛保組等四個單位為對象（學輔中心為一級單位者則予排除），推估母群體人數約有 850 人。研究者過去為學生事務一員，了解適合代表研究學生事務的樣本。本研究採分層立意抽樣進行，但仍儘量選取不同性別、不同組別、不同位階或不同年資之受訪者，力求樣本之異質性。

在預試部分，本研究便利抽取台南應用科技大學等四所公私立大學，發出問卷數 80 份，一共回收 74 份，有效樣本為 71 份，經統計分析後，刪除不符合之題目後修正為正式問卷。正式問卷施測，共抽取 16 所學校，國立者如嘉義大學等 6 校，私立則有大仁科技大學等 10 校。研究者透過電話聯?學校後，委託各校學務處課指組師長協助發放。問卷採分層配額方式，各校 20 份，共計發出 320 份，回收 301 份，剔除無效樣本 4 份，有效樣本為 297 份。

正式樣本資料分別為：(1)性別，男性為 115 人（38.7%）、女性為 182 人（61.3%）；(2)年齡：25 歲以下為 15 人（5.1%），26-35 歲為 99 人（33.3%），36-45 歲為 79 人（26.6%），46-55 歲為 90 人（30.3%），56 歲以上為 14 人（4.7%）；(3)學校屬性，國立為 122 人（41.1%）、私立為 175 人（58.9%）；(4)學校學制：一般大學為 137 人（46.1%）、科技大學為 160 人（53.9%）；(5)所屬單位：生輔組為 87 人（29.3%）、課指組為 109 人（36.7%）、輔導中心為 52 人（17.5%）與衛保組為 49 人（16.5%）；(6)成員身份：正職人員為 124 人（41.8%）、非正職人員為 173 人（58.2%）；(7)任職年資：未滿 1 年者 61 人（20.5%）、滿 1 年～未滿 3 年者 84 人（28.3%）、滿 3 年～未滿 5 年者 70 人（23.6%），以及滿 5 年以上者 82 人（27.6%）。

二、研究工具

本研究以「大學學務人員行政參與問卷調查」作為研究工具，問卷內容除基本資料外，測量工具包括隱式心理資本、組織信任、工作滿足、情感承諾等量表。隱式心理資本量表，係依 Harms 與 Luthans（2012）所編製的量表（I-PCQ）而成，該量表共有 8 題，經由驗證性因素分析結果顯示，各項適配指標符合理想值（CFI=.98, RMSEA=.06, SRMR=.03）。為此，本研究將其中希望、樂觀、韌性以及自信等 4 道評量心理資本的題目，分別排在第 1、3、7、8 題，其餘 4 題則依原設計為偏向偽裝題目；組織信任量表，係參考余明助（2006）、Podsakoff、MacKenzie、Moorman 與 Fetter（1990）的文獻和量表加以修正而成，共 5 題（如相信在本處工作有保障等）；工作滿足量表，主要參考 Kuo 與 Chen（2004）所編製工作滿意度的概念而成，共 5 題（如我在工作上與同事相處愉快等）。最後，情感承諾量表，係參考 Carmeli 與 Freund（2004）的研究，選擇其中 4 題（如以身為學務處一分子為榮等）進行測量學務人員的情感承諾情形。

本研究量表採 Likert 式 5 點量表，其勾選項目包含極為同意、同意、尚可、不同意、極不同意，分別給予 5 分～1 分，得分愈高者表示填答者對心理資本（或組織信任、工作滿足、情感承諾）表現愈高，反之則愈低。關於本研究四個量表的信、效度之採取標準，依據項目分析各量表題目之決斷值（CR）須大於 3，而因素分析採主成份分析，以斜交法進行轉軸，各題因素負荷量須在.5 以上。

本研究預試問卷獲得 71 份有效樣本，各量表信、效度分析結果，如表 1 所示，第一，隱式心理資本量表：除了第 2、4、5 等題的 CR 值小於 3 刪除外，其餘 5 道題目皆大於 3，具鑑別度；因素分析，抽取單一因素，有 5 題，解釋變異量為 58.43%，量表效度尚可，至於信度分析，整體信度為.872，顯示信度不錯。第二，組織信任量表：各題決斷值皆大於 3，具鑑別度；因素分析，抽取出單一因素，有 5 題，解釋變異量為 76.20%，效度良好。至於信度分析，整體信度為.923，量表信度良好。第三，工作滿足量表：各題決斷值皆

大於 3，具鑑別度；因素分析，抽取出單一因素，有 5 題，解釋變異量為 86.96%，效度相當良好。至於信度分析，整體信度為.928，信度良好。第四，情感承諾量表：各題決斷值皆大於 3，具鑑別度；因素分析，抽取出單一因素，有 4 題，解釋變異量為 84.15%，效度相當良好。至於信度分析，整體信度為.949，信度良好。

綜合以上，本研究四個量表的信度皆符合標準，表示內部一致性高。而量表的效度方面，其累積解釋變異皆在 50%以上，具有一定的效度。

表 1

各研究構面因素分析及信度分析摘要表（n=71）

量 表	題數	KMO 值	因素負荷量	特徵值	解釋變異量%	分層 α 值
隱式心理資本	5	.801	.659-.856	2.922	58.43	.872
組織信任	5	.879	.850-.916	3.810	76.20	.923
工作滿足	5	.868	.901-.950	4.348	86.96	.928
情感承諾	4	.827	.862-.958	3.366	84.15	.949

三、實施程序與資料處理

本研究問卷於 105 年 10 下旬進行預試，接著於 105 年 11 月底進行正式施測，預試問卷於 106 年元月中旬全部回收後，先刪除不適用之問卷，其後再進行正式問卷資料之分析，並以 SPSS21.0 與 AMOS24.0 統計軟體進行相關統計分析。另外，本研究正式問卷回收後進行資料統計分析，包括：(1)以敘述統計分析各研究變項之現況並探究隱式心理資本、組織信任、工作滿足與情感承諾四者相關情形；(2)以結構方程模式（SEM）檢測隱式心理資本、組織信任、工作滿足與情感承諾四者之間整體模式適配度情形。

四、驗證性因素分析

爲了進一步瞭解整體因素與衡量題目間的內在一致性與適配度，本研究針對四個構念進行驗證性因素分析，確認本研究正式量表資料，是否如本研究探索性因素所預期的形式。如表 2 所示，隱式心理資本、組織信任、工作滿足與情感承諾構面除了隱式心理資本之 *RMSEA* 值稍不理想外，其他各變項都能符合適配度之要求（Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2012），顯示各構面衡量題目具有適切的構念效度。

表 2

正式問卷各研究構面之驗證性因素分析

構 面	χ^2	<i>df</i>	χ^2/df	<i>SRMR</i>	<i>GFI</i>	<i>AGFI</i>	<i>CFI</i>	<i>RMSEA</i>
隱式心理資本	15.69	4	3.92	.035	.979	.921	.978	.089
組織信任	7.77	4	1.94	.013	.990	.961	.996	.058
工作滿足	9.45	4	2.36	.001	.987	.950	.999	.060
情感承諾	4.04	2	2.022	.009	.993	.964	.999	.042
建議值	愈小愈好		<3 較佳 <5 尚可	<.05	>.9	>.9	>.9	<.08

肆、結果與討論

一、敘述統計與相關分析

本研究探討變數之平均數、標準差、相關係數等數據如下表 3 所示，隱式心理資本、組織信任、工作滿足與情感承諾 4 個變數的平均得分介於 3.91–4.13 間，受測者有中高程度的認同感受。再者心理資本、組織信任、工

作滿足與情感承諾兩兩變項之間皆呈顯著正相關，介於.41-.61，為中度正向相關係，如表 3 所示。進一步針對三個變數進行區別效度檢驗。分析結果，隱式心理資本、組織信任、工作滿足與情感承諾四者所獲得之 AVE 平方根皆大於各成對構念間的相關係數，可見本研究各構念應為不同的構念，具有「區別效度」。因此，本研究之測量工具能測量所建構理論的概念。

表 3

本研究相關變項之平均數、標準差及相關係數（N=297）

變 項	平均數	標準差	1 (.533)	2 (.652)	3 (.655)	4 (.609)
1.隱式心理資本	4.01	.48	(.731)			
2.組織信任	3.91	.65	.48***	(.808)		
3.工作滿足	4.13	.57	.52***	.41***	(.809)	
4.情感承諾	4.04	.61	.55***	.61***	.54***	(.780)

註：1.*** $p < .011$ 。2.對角線表示對角線上為平均解釋變異量（AVE）的平方根。

二、適配度式分析

本研究隱式心理資本對情感承諾之因果關係模型，驗證變項間整體模型適配度，包括整體模式、測量模式與結構模式等進行分析。

（一）整體適配度

本研究模式根據未修正任何指數與修正二項觀察指標後之結果如表 4，在未修正指標的適配情形下，有少許指標的殘差相關度過高，使得某些評鑑指標較不理想，像是 *GFI*, *AGFI*, *SRMR*, *RFI*, *NC* 等，故採取修正指標進行模式分析。依此，本研究假設模型的估計值，非標準化估計值並無呈現負的誤差變異數，顯示研究模式估計的參數沒有不適當的解值。

模式適配度分析，主要從絕對適配、增值適配與精簡適配進行檢核。由表 4 得知，首先在絕對適配部分， χ^2 值為 302.08（df=145），呈顯著水準，表示

表 4

本研究結構方程模式之整體適配度檢定結果摘要表

統計檢定項目	適配標準	檢定結果		模式適配判斷 (修正後)
		修正前	修正後	
絕對適配指標				
χ^2 值 (p-value)	p>0.05	369.71 (p<.001)	302.08 (p<.001)	不符
SRMR	<0.05	.067	.056	不符
GFI	>0.9	.884	.905	符合
RMSEA	<0.08	.071	.060	符合
增值適配指標				
AGFI	>0.9	.850	.876	不符
NFI	>0.9	.901	.919	符合
RFI	>0.9	.885	.904	符合
IFI	>0.9	.938	.956	符合
NNFI	>0.9	.928	.948	符合
CFI	>0.9	.938	.956	符合
精簡適配指標				
PGFI	>0.5	.684	.691	符合
PNFI	>0.5	.775	.779	符合
PCFI	>0.5	.806	.810	符合
CN	>200	153	184	不符
χ^2/df	介於 3 ~ 5	2.501	2.083 (302.08 /145)	符合

拒絕觀察所得之變異數共變數矩陣與理論上的變異數共變數矩陣相等的虛無假設，即本研究假設與觀察資料似乎不適配，然而有研究（Jöreskog & Sörbom, 2000; Qureshi & Compeau, 2009）指出， χ^2 值易受樣本人數波動，故本研究參酌其他適配度指標來評鑑模式，其中 RMSEA 值小於.08 的理想值，SRMR 值為.056 未符小於.05 的理想值，但也有學者（Hu & Bentler, 1999）表示 SRMR 值小於.08 是在可接受的範圍。其次，在增值適配檢定上，各項適配指標，如

GFI、*CFI*、*NFI*、*IFI*、*NNFI* (*TLI*)、*RFI* 等指標皆大於 0.9 的理想值，表示本研究假設模式與獨立模式比較之下是較佳的模式，惟 *AGFI* 值小於 .9，但仍十分接近。最後，在精簡適配度方面，除了 *CN* 值為 184 略低於理想值 200 之外，其餘指標如 *PGFI*、*PNFI*、*PCFI* 與 χ^2 自由度比值都已達理想值，代表本研究理論模式與觀察資料之整體模式是可被接受且為一精簡模式。

(二) 測量模式

主要以聚合效度、個別信度、構念信度與平均變異抽取量作為評鑑指標。如表 5 與圖 1 所示，觀察指標負荷量皆大於 .5，其 *t* 值全部大於 1.96 ($p < .05$ 或更好)，代表指標能正確地反應其所對應的潛在變數。個別信度 (*R*² 值) 除了隱式心理資本有 2 道題目低於 .5 的理想值外，其他指標符合標準，而 4 個潛在變項的組成信度分別為 .850、.903、.904、.859 皆大於 .7，代表研究模式的構念信度良好；而潛在變項的平均變異萃取量 (*AVE*)，分別為 .533、.652、.655、.609 皆大於 .5。顯示，本研究模式對於觀察資料具有一定的解釋力。

(三) 結構模式

本研究四個潛在變項對其觀察變項所建構的貢獻度大小，如表 5 與圖 1 所示，隱式心理資本，五個觀察變項指標皆呈顯著水準，結構係數介於 .66–.81，皆大於 0.5，可作為隱式心理資本的衡量指標，其中以第四題為最重要的指標；組織信任，五個觀察變項皆呈顯著水準，結構係數介於 .72–.84 間，皆大於 0.5，可作為組織信任的衡量指標，其中第二題為最主要的因素；工作滿足，五個觀察變項指標皆呈顯著水準，結構係數介於 .74–.86，皆大於 0.5，可作為工作滿足的衡量指標，其中以第三題為最重要的指標；情感承諾，四個觀察變項指標皆呈顯著水準，結構係數介於 .62–.89，皆大於 0.5，可作為情感承諾的衡量指標，其中以第四題為最重要的指標。

表 5

本研究結構模式之測量模式檢定結果摘要

變 項	標準化參數估計值	個別信度	組成信度	平均抽取變異量
隱式心理資本（IPC）				
IPC1, IPC2	.66, .67	.44, .45	.850	.533
IPC3, IPC4	.75, .81	.56, .66		
IPC5	.75	.56		
組織信任（OT）				
OT1, OT2	.72, .84	.52, .71	.903	.652
OT3, OT4	.83, .81	.69, .66		
OT5	.83	.69		
工作滿足（JS）				
JS1, JS2	.74, .80	.55, .64	.904	.655
JS3, JS4	.86, .85	.74, .72		
JS5	.79	.62		
情感承諾（AC）				
AC1, AC2	.71, .62	.51, .39	.859	.609
AC3, AC4	.87, .89	.76, .80		

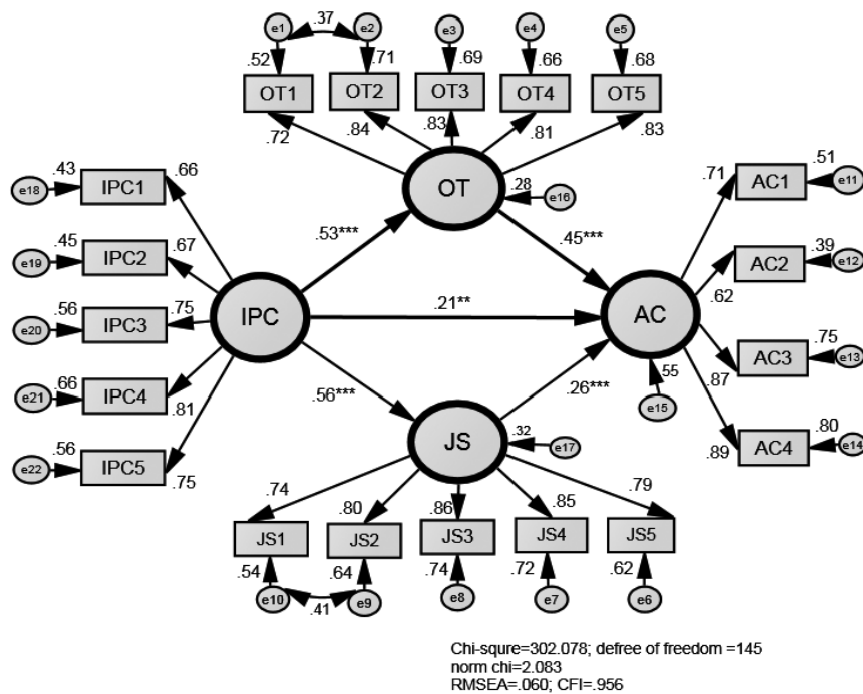


圖 1

隱式心理資本、組織信任、工作滿足與情感承諾之結構模式（標準化）

根據以上分析，本研究建構的隱式心理資本對情感承諾之關係模式，根據研究文獻的理論說明與相關實證研究成果推演，本研究整體適配度、測量模式與結構模式所得到的各項指標評鑑結果，大多數都能符合理想值，代表隱式心理資本對情感承諾之結構方程模式適配度佳。

三、假設模式考驗

本研究利用 SEM 進行模式分析，主要探究隱式心理資本、組織信任、工作滿足與情感承諾之關係，假設驗證結果由表 6 與圖 1 得知，並分述如下。

(一)隱式心理資本對組織信任的效果

研究發現，隱式心理資本對組織信任之預測效果，其路徑係數 β 值為 .53 (C.R. = 7.13, $p < .001$)，兩者有顯著且正向影響關係，代表愈具有隱式心理資本的學務人員，組織信任的態度表現會愈佳。因此實證結果隱式心理資本對組織信任有顯著正向效果，此與假設 1 相符，假設 1 獲得證實。進而言之，學務人員隱式心理資本會正向預測組織信任，顯示學務人員愈處於高自信心、希望感、樂觀性與堅韌力的正向心理狀態時，會使其對工作的保障、公平制度或同仁互助等事情的態度更為信任。由於學務工作業務負荷量較重，工作型態亦多元多變，依據社會交換理論觀點，成員愈能保持正向的心態工作，愈能促進正向的互動關係，亦更能提高對組織的信任。本研究對照相關的理論與研究 (Luthans, et al., 2007; Nemati, 2015; Walumbwa, et al., 2011) 其結果相似。

表 6

假設模式中各潛在變項間之影響效果考驗彙整

潛在變項路徑	直接效果	間接效果	總效果
1：隱式心理資本 → 組織信任	.53***	---	.53***
2：隱式心理資本 → 工作滿足	.56***	---	.56***
3：隱式心理資本 → 情感承諾	.21***	.39***	.60***
4：組織信任 → 情感承諾	.45***	---	.45***
5：工作滿足 → 情感承諾	.26***	---	.26***

(二)組織信任對情感承諾的效果

研究顯示，組織信任對情感諾之預測效果，其路徑係數 β 值為.45 (C.R.=6.48, $p<.001$)，兩者具有顯著且正向影響關係，意指愈有高組織信任者，情感承諾的表現愈明顯。因此本實證結果，組織信任對情感諾具有正向預測效果，此與假設 2 相符。進而言之，學務人員組織信任對情感承諾有正向預測效果，依人力資源管理觀點，信任是一種重要的社會資本，是創造組織成員與工作績效表現的要素之一，在團隊中信任扮演著關鍵的角色。也就是透過社會交換創造互信的環境，才會產生個人責任、感激，也就是學務人員相信在這組織工作有保障、亦相信組織會公平對待工作同仁，且當同仁有困難時，相信組織會協助幫忙，進而使其更願意努力、認同與忠於工作，以達成對組織情感承諾的信念。本研究與其他的實證研究（如余明助，2006；蔡秀涓，2004；Babaoglan, 2016; Fard & Karimi, 2015 等）其結果相符。

(三)隱式心理資本對工作滿足的效果

研究顯示，隱式心理資本對工作滿足之預測效果，其路徑係數 β 值為.56 (C.R.=7.73, $p<.001$)，兩者具有顯著且正向之影響關係，代表愈具有隱式心理資本的學務人員，其工作滿足的態度表現會愈佳。因此本實證結果隱式心理資本對工作滿足具有正向預測效果，此與假設 3 相符，假設獲得支持。進一步言之，學務人員隱式心理資本會正向預測工作滿足，意味學務人員愈有高度自信、希望、樂觀與韌性的心理狀態者，愈能反映在其對克服工作環境困難和問題、面對工作本身的挑戰，以及與同事、管理層、學校的關係會表現的更為滿意。依前述文獻探討得知，組織成員工作滿足與否，主要與其心理的感受有關。Luthans 與 Youssef (2007) 指出，當組織成員工作表現愈好時，不僅有助於提高其心理資本，也會對成員產生更高的工作滿足，進而取得競爭優勢。本研究與過往國內外的相關實證研究結果（如王元聖，2012；李新民、朱芷萱，2012; Bitmiş & Ergeneli, 2013; Cetin, 2011; Luthans, et al., 2008 等）不謀而合。

(四)工作滿足對情感承諾的效果

研究發現，工作滿足對情感承諾之預測效果，其路徑係數 β 值為.26 (C.R.=4.11, $p<.001$)，兩者具有顯著且正向之影響關係，意指愈有高工作滿足感的學務人員，其情感承諾的態度表現亦會愈佳。因此本實證結果，工作滿足對情感承諾具有正向預測效果，此與假設 4 相符，本假設獲得證實。換言之，學務人員對工作愈滿足，則其對組織的情感亦會愈佳。Locke (1970) 研究曾指出，工作滿足對工作行為有正向影響效果，由此對照學務人員對於克服工作問題、面對挑戰，以及人際關係所產生的滿意度愈高，愈會對工作抱持正面的態度，進而對組織產生高承諾表現。本研究結果亦呼應相關實證研究 (陳瑋婷、許瑛巧, 2013; Perrachione, et al., 2008; Trivellas & Santouridis, 2016) 獲得印證。

(五)隱式心理資本對情感承諾的效果

本研究發現，隱式心理資本對情感承諾之預測效果，其路徑係數 β 值為.21 (C.R.=2.83, $p<.01$)，兩者具有顯著且正向之影響關係，代表愈具有隱式心理資本的學務人員，其情感承諾的工作態度會愈佳。本實證結果隱式心理資本對情感承諾具有正向預測效果，此與假設 5 相符。進一步言之，學務人員隱式心理資本顯著且正向預測情感承諾的表現。事實上，情感承諾是員工內心對組織喜愛的程度，而愈具有信心、希望、樂觀與韌性的學務人員，在工作態度上愈會對組織產生認同感與向心力的承諾表現。因此本研究結果對照相關研究 (王元聖, 2012; 李新民, 2010; 洪英正、吳郁芬、蘇子誠, 2017; Avey, et al., 2010; Mufidah & Mangundjaya, 2018; Yalcin, 2016; Yildiz, 2018) 其結果一致。

(六)組織信任與工作滿足之中介角色

本研究係依據 Baron 與 Kenny (1986) 的中介效果檢驗進行分析。分析結果，隱式心理資本對情感承諾有顯著預測效果，符合中介效果檢定的第一個條件。其次，隱式心理資本分別對組織信任、工作滿足亦呈現顯著預測效果，符合中介效果第二個條件。最後，組織信任與工作滿足此二者變項在結構方程模式的中介效果成立與否，分述如下：

1.組織信任對隱式心理資本與情感承諾之中介效果

在模式中，隱式心理資本→組織信任→情感承諾的中介（間接）效果檢定，其效果值為.24（ $.53 \times .45$ ， $p < .001$ ），顯見組織信任對隱式心理資本與情感承諾有顯著中介效果，符合第三個條件，由於影響隱式心理資本與情感承諾之間的中介因素可能很多，因此依中介效果檢測之結果，可判斷出組織信任在隱式心理資本與情感承諾之間具有部分中介效果，其間接效果值（.24）高於直接效果值（.21）。此說明愈具有正向心理資本之學務人員，可對組織信任發揮部分預測效果，亦可藉由對組織信任的表現，以提高學務人員的情感承諾。換言之，透過組織信任的中介輔助作用，幫助提升學務組織人力與社會資本的量能，具有成長載舟的正向特性而沒有覆舟的負向特性。是以學務組織應善加運用成員信任的正向效益，凝聚更多的認同與向心力。另外，本研究藉由 Sobel（1982）的公式進行中介檢定，其檢定方法係以迴歸模式之未標準化 B 值及標準誤（S.E.）加以計算而得。分析結果證明組織信任能發揮顯著正向中介效果（ $Z=7.07$ ， $p < .001$ ），此驗證組織信任在隱式心理資本與情感承諾之間扮演部分中介效果，故假設 6 獲得支持，驗證成立。

2.工作滿足對隱式心理資本與情感承諾之中介效果

在模式中，隱式心理資本→工作滿足→情感承諾的中介（間接）效果檢定，其效果值為.15（ $.56 \times .26$ ， $p < .01$ ），顯見工作滿足對隱式心理資本與情感承諾具有顯著中介效果，符合第三個條件。由於存在隱式心理資本與情感承諾之間的中介因子可能很多，由分析結果可判斷出工作滿足為隱式心理資本與情感承諾的中介因子，惟其效果（.15）低於直接效果值（.21），所發揮的中介效應較弱。另外，由 Sobel 的公式進行中介效果檢定，結果工作滿足有部分顯著中介效果（ $Z=7.25$ ， $p < .001$ ），驗證在隱式心理資本與情感承諾的關係中，工作滿足扮演部分的中介角色，假設 7 是獲得支持的。

綜合討論：

本研究旨在探究學務人員隱式心理資本對情感承諾的預測效果，是否會因組織信任、工作滿足的中介力而減弱其對情感承諾的直接效果，由上述分析結果得知，透過組織信任或工作滿足的中介變因，隱式心理資本對情感承諾的直

接效果皆呈現下降的現象，顯見若能加強學務人員組織信任或工作滿足的間接作用，將能提高隱式心理資本對情感承諾的直接效果。因此本實證結果與假設 6、假設 7 相符。再者組織信任的中介效果驗證與相關的研究（黃飛雄，2015；張同廟等人，2015）其結果亦相似；以及工作滿足的中介檢證也以往的實證研究（王元聖，2012；Jeon & Song, 2012; Luthans, et al., 2008）其結果是一致的。

爲了進一步確認整體模式之中介效果的優劣，本研究採用巢狀模式分析法（Nester-Model Analysis）來檢定組織信任與工作滿足的中介模式效應，故提出四種模式檢測方式：(1)部分中介模式：除了完全中介模式的路徑關係之外，再加上隱式心理資本與情感承諾之間的直接關係。(2)完全中介模式：將隱式心理資本視爲自變項，組織信任與工作滿足爲中介變項，而依變項爲情感承諾，並設定四者之間的路徑關係。(3)直接影響模式：將隱式心理資本、組織信任與工作滿足三者視爲自變項，而依變項爲情感承諾，並設定自變項與依變項之間的路徑關係。(4)獨立模式：所有變項兩兩間皆是相互獨立，而且沒有共變與因果關係存在，變項設定爲獨立模式。各模式之分析結果如表 7，首先比較四種模式，就適配度指標而言，部分中介模式與完全中介模式之各項適配度指標皆

表 7
不同模式適配度指標比較分析結果

指 標	部分中介模式	完全中介模式	直接影響模式	獨立模式
χ^2	302.08	311.25	452.74	639.69
GFI	.905	.903	.859	.799
NFI	.919	.916	.878	.828
CFI	.956	.953	.914	.862
NNFI	.948	.945	.901	.843
PNFI	.784	.782	.755	.726
RMSEA	.060	.062	.084	.105
SRMR	.056	.067	.223	.299

較直接影響模式、獨立模式為佳，顯示部分中介模式與完全中介模式有較佳的模式適配度，意即本研究模式中組織信任與工作滿足之中介作用確實存在。其次，針對部分中介模式與完全中介模式比較，以部分適配度指標而言，部分中介模式的表現略佳。再由結構模式之路徑分析得知，隱式心理資本與情感承諾之間有顯著正向關係，並為組織信任與工作滿足部分中介，因此本研究部分中介模式可為較佳模式。

根據分析顯示，隱式心理資本對組織信任、工作滿足與情感承諾皆呈現顯著且正向預測效果；組織信任對情感承諾；工作滿足對情感承諾分別皆呈現顯著且正向預測效果；組織信任與工作滿足對隱式心理資本與情感承諾皆具有顯著正向中介效果，顯示組織信任與工作滿足皆能扮演中介角色。再由路徑係數來看，組織信任在隱式心理資本與情感承諾間之中介效果優於工作滿足的中介效果，此意味隱式心理資本對情感承諾的影響，透過組織信任的中介因子在模式中較能發揮中介效用。換言之，在當前高等教育環境變動快速之際，提升組織效能，增強學校競爭力是大學校務相當重要的工作目標與任務。而且就學生事務的角度來看，如何使學務人員保有隱式心理資本，激發其更正向的心理狀態，以及促進良性的互動，且對組織能抱持信任的態度，建立以信任為基礎的互換關係，累積更多的社會資本，發揮多元的角色功能，使學務人員更主動積極，認同於組織，同時持續為組織奉獻心力，進而達成組織付予的各項任務。

綜上得知，本研究隱式心理資本對工作態度產生正向的影響關係，此架構建立學務人員「隱式心理資本—組織信任—工作滿足—情感承諾」之關係模式得到實證支持，且組織信任與工作滿足具有顯著中介效果。

伍、結論與建議

本研究目的在於探究學務人員隱式心理資本對工作態度之預測效果係依據 7 個假設條件進行實證分析。茲將結果歸納成結論並依研究結果提出建議。

一、結論

組織成員的正向心理發展在人力資源管理上扮演重要的角色，對於強化學校競爭優勢，以及促進組織永續發展助益甚大。因此學務組織爲了更長遠的發展，增進人員的心理資本融合於工作場所甚爲重要。本研究根據變項的預測效果與整體模式適配度之驗證結果，獲得幾項理論上的實際貢獻，包括：隱式心理資本對組織信任具有正向預測效果；組織信任對情感承諾具有正向預測效果；隱式心理資本對工作滿足具有正向預測效果；工作滿足對情感承諾具有正向預測效果；隱式心理資本對情感承諾具有正向預測效果。更重要的理論貢獻在於隱式心理資本會透過組織信任進一步對情感承諾產生中介效果，以及隱式心理資本亦會透過工作滿足進一步對情感承諾產生中介效果。再就變項間之因果關係模式，本研究隱式心理資本、組織信任、工作滿足與情感承諾四者之整體關係模式檢測結果，大部分的評鑑指標符合理想值，模式適配度可被接受，此顯示本研究結構方程模式之適配度情形判別良好。歸納本研究 7 個假設驗證皆獲得支持，本研究得到重要的發現與啓示，影響情感承諾的重要變項，除了個人的心理狀態（隱式心理資本）之外，組織信任，工作滿足亦是重要的變項，而且分別在隱式心理資本與情感承諾間能產生部分的中介作用。最後，我們也發現以隱式心理資本檢驗其對於組織信任、工作滿足與情感承諾的直接或間接效應，此與原心理資本（四個向度）構念的預測效果可謂相近甚至超越，因此利用隱式心理資本的測量方式來取代心理資本，在國內應是可行的作法。

二、建議

（一）實務上的建議

1. 隱式心理資本是提升學務人員情感承諾的一條重要路徑，長期而言，有助於增強組織競爭優勢。

本研究結果隱式心理資本是提升學務人員情感承諾的重要因素之一。就人力資源發展上，運用成員的心理資本，儲存更多正向能量，成爲提供組織潛在

的、新穎的與具震撼性的重要人力資源管道，達到高成員的情感承諾。在實務上，學務人員是學校主要的第一線工作者，負責的工作甚為複雜多元，然而心理資本是一種看不見但卻十分重要的資源，具有低成本、低投資與高報酬的特性，故在管理實踐中，可以嘗試通過開發與管理員工的心理資本，來提高員工的組織承諾。在做法方面建議可在招募新成員或晉升組員時除了注重其知識技能、社會關係，同時也要考量其心理狀態，例如：內部晉升組長或主任者，宜了解其對於達成任務的依賴情況，倘若依賴性較高時，宜注意增強其在人際方面的心理資本，此可透過領導方式、相關訓練發展或健全組織制度等方式來開發其心理資本，協助其以正面的態度來面對工作挑戰，進而提高組織競爭力。

2. 學務組織領導者宜兼重組織信任與工作滿足兩者的重要影響力，尤其關注成員的組織信任感。

本實證結果，呈現學務人員組織信任與工作滿足在隱式心理資本與情感承諾間具有顯著的中介效果，此意味著學務組織在實務管理上，將會更有效提供學校管理階層者深入瞭解成員對組織的情感承諾，也就是紮根於平日學務組織即應重視成員對組織的信任感，像是能分享組織信息，並能參與決策。再者亦符應外在條件與善用激勵來滿足成員，提高成員的滿足感，相信對於學務組織的情感承諾會有由衷的認同感與產生高忠誠度，進而協助學務組織發展學校特色與帶來豐厚的益處。相較兩者的效果，在實務運作方面，組織應加強建立成員對組織的信任態度，更能彰顯成員對學務工作的情感承諾度。

3. 重視隱式心理資本、組織信任、工作滿足與情感承諾間之關係，藉以強化學務組織成員正向心理與行為態度。

本研究結果發現，學務人員隱式心理資本、組織信任、工作滿足與情感承諾間之關係存有正向的因果關係，也呈現顯著的正向影響效果。代表本研究所建構的大學學務人員隱式心理資本對情感承諾的因果模式和實際收集的觀察資料適配情形大致良好。本結果代表確實有相當程度可適用在國內的大學學務人員身上，一方面代表國內相關隱式心理資本和情感承諾的關係研究值得繼續進行，另一方面也提供國內專家學者和教育行政機關在進?隱式心理資本與情感承諾的相關調查研究時的重要參考方向。

(二)學術上的建議

本研究仍存有許多研究上的限制，建議後續研究者能夠對此加以改進。

1.本研究以橫斷面的性質測試，無法測試更複雜的關係（例如情境關係）。因此，未來研究者可由縱向研究中的假設，來揭示如何表現大學學務人員其心理資本、組織信任、工作滿足與情感承諾間之關係會隨著時間而變化，也就是未來的研究需要橫斷面和縱向數據來確認和概括我們的研究發現。

2.本研究樣本來源僅限於南部十幾所大學，仍有不足之處，後續可依考慮不同的需求來擴大研究之對象，如擴及至全國大學學務人員與教師，俾利研究結果更能廣泛的應用與比較，以穩定研究的理論模式。再者由過去研究企業組織文獻發現，領導者具有良好的心理資本，形成對組織經營更具優勢，有利於帶動員工更好的工作態度與績效表現，後續可加入相關主管領導支持、教師互動對學務人員心理資本與績效表現的影響情形，以彌補研究上的不足。

3.本研究採用隱式心理資本採用簡式量表測量各變項之關係，透過單方衡量方式（如自陳式等），且該原始量表本身隱含有部分偽裝題目，經初探結果部分偽裝題項不具鑑別度予以刪除，同時為避免仍有產生共同方法之變異問題，本研究依 Harman 單因子檢驗法，將問卷量表所有的題項進行因素分析，所得到的第一因子的解釋力為 37.78%，未超過 50%，檢視變異結果並無過大的共同方法變異情形。未來若能將研究對象擴及更多區域，以及改善題項測量方式（如他評或互評等），相信能使調查結果，更精確並具代表性。

4.加強跨層次的研究，國內近期部分研究雖已開始涉及到此點，但是相較於個體層面研究，有關團隊或組織層面的研究尚屬有限，未來可將心理資本從個體到團隊加以結合進行跨層次研究，以促進隱式心理資本全面性的發展。

5.未來國內研究者可針對隱式心理資本做出更多在研究上的需求，例如可將外顯式心理資本（四向度）與隱含式心理資本（單向度）的反應效果進行較深入的研究比較，此更能真正評量出學務人員的心理狀態，以及對於行為與績效的影響面向，如敬業奉獻、人際關係、自尊心、幽默感、組織文化等，或減少負向的工作結果如離職意圖、憤世嫉俗等。

6.由於正向心理資本理論發展至今不過十年左右的歷程，過去的研究大多

為理論發展的概念架構，而與實務結合的實證研究並不多見；心理資本雖已被許多學者選做研究主題，表要在廣泛地研究其對員工工作行為態度與績效表現的影響關係，或者部分發展為利用領導行為（如真誠領導、轉型領導或正向領導等）做為自變數探究兩者間之關係，此可為後續研究提供可能的研究方向。

7.持續探究隱式心理資本影響情感承諾之其他中介變項，以利完整理解隱式心理資本與情感承諾之關係。根據本研究結論，學務人員隱式心理資本會透過組織信任與工作滿足的中介作用正向影響情感承諾，此已獲得證實。然而，我們可再深思，除了組織信任與工作滿足在隱式心理資本與情感承諾間具有中介效果外，是否尚有其他干擾因素或中介變數呢？如人格特質、組織文化、人際互動、組織支持等，亦是值得加予探究的議題。

參考文獻

一、中文部分

- 王元聖（2012）。國中體育教師的心理資本、工作滿意度對組織承諾之預測。
臺灣體育運動管理學報，**12**(3)，239-252。
- [Wang, Y.-S. (2012). The effect of junior high school PE teachers' psychological capital and job satisfaction on organizational commitment. *Journal of Taiwan Society for Sport*, 12(3), 239-252.]
- 仲理峰（2007）。心理資本對員工的工作績效、組織承諾及組織公民行為的影響。**心理學報**，**2**，328-334。
- [Zhong, L.-F. (2007). Effects of psychological capital on employees' Job performance, organizational commitment, and organizational citizenship behavior. *Acta Psychologica Sinica*, 2, 328-334.]
- 余明助（2006）。組織變革不確定感與員工工作態度關係之研究－以組織溝通和員工信任為中介變數。**人力資源管理學報**，**6**(2)，89-110。
- [Yu, M.- C. (2006). Employee uncertainty towards organizational change and employee working attitude: The mediating effects of organizational communication and employee trust. *Journal of Human Resource Management*, 6(2), 89-110.]
- 李新民（2010）。國小教師的心理資本測量及其與組織承諾、教學效能、組織公民行為的潛在關聯初探。**國民教育學報**，**6**，29-61。
- [Lee, S.-M. (2010). Elementary teacher's psychological capital: Measurement and potential association with organizational commitment, teaching effectiveness, organizational citizenship behavior. *Journal of Research on Elementary Education*, 6, 29-61.]
- 李新民、朱芷萱（2012）。真誠領導的測量與相關後果變項初探。**樹德科技大學學報**，**14**(1)，341-366。
- [Lee, S.-M., & Zhu, Z.-X. (2010). The preliminary study on measurement and consequences of authentic leadership. *Journal of SHU-TE University*, 14(1),

341-366.]

洪英正、吳郁芬、蘇子誠（2017）。大專教師之心理資本對其組織承諾之影響——以個人—組織契合度為中介變項。《高等教育紀要》，6，33-50。

[Hung, Y.-C., Wu, Y.-F., & Su, T.-C. (2017) The effects of college teachers' psychological capital and organizational commitment: The mediating role of person-organization fit. *Memoirs of Higher Education Studies*, 6, 33-50.]

吳清山（2011）。我國高等教育革新的重要課題與未來發展之分析。《長庚人文社會學報》，4(2)，241-280。

[Wu, C.-S. (2011). The issues and trends of higher education reform in Taiwan. *Chang Gung Journal of Humanities and Social Sciences*, 4(2), 241-280.]

陳瑋婷、許瑛巧（2013）。教師工作壓力、工作滿意與組織承諾之關係研究：後設分析與路徑分析的應用。《教育理論與實踐學刊》，27，109-137。

[Chen, W.-T., & Sheu, I.-C. (2017). Relationships among Job stress, job satisfaction, and organizational commitment for teachers with meta-analysis and path analysis. *Journal of Educational Theory and Practice*, 27, 109-137.]

黃飛雄（2015）。員工心理資本、組織公平、信任領導與情感承諾的關係研究（未出版之博士論文）。香港城市大學，香港。

[Hung, F.-H. (2015). *The research of the relationship among employees' psychological capital, organizational justice, trust in leaders and affective commitment* (doctoral dissertation). City University of Hong, Hong Kong.]

張同廟（2017）。大學行政人員知覺校長正向領導、心理資本、敬業奉獻與工作效能關係之研究。國立高雄師範大學（未出版之博士論文），高雄市。

[Chang, T.-M. (2016). *A Study on the relationship among the presidents' positive leadership, psychological capital, work engagement and job effectiveness perceived by the university administrative staffs* (doctoral dissertation). National Kaohsiung Normal University, Kaohsiung City.]

張同廟、吳明隆（2015）。大學學生事務人員是組織的好戰士或是好演員？探討正向領導、信任對組織公民行為之影響。《高雄師大學報》，39，1-24。

[Chang, T.-M., & W, M.-L. (2015). Good soldiers or good actors of the organization

- for student affairs staff of college? – Exploring the impact of positive leadership, trust on organizational citizenship behavior. *Kaohsiung Normal University Journal. Education and Social Sciences*, 39, 1–24.]
- 張雪梅（2016）。淺析台灣高等教育學生事務主管領導力－從大學校院學務人力角色分析。《學生事務與輔導》，55(1)，12–25。
- [Chang, S.-M. (2016). An analysis of leadership effectiveness of student affairs administrators in Taiwan's higher education: On the aspect of human resources in student affairs offices. *Student Affairs and Guidance Counseling*, 55(1), 1–2–25.]
- 湯家偉（2017）。國中教師組織公民行為之多構面構念模型界定。《教育與心理研究》，40(3)，33–59。
- [Tang, C.-W. (2017). The multidimensional construct model configuration of the teacher organizational citizenship behavior. *Journal of Education & Psychology*, 40(3), 37–68. doi:10.3966/102498852017094003002]
- 劉秀儀、黃家凱（2011）。高等教育擴張後我國大學畢業生人力運用之研究。《教育研究與發展》，7(3)，153–180。
- [Liu, H.-H., & Huang, C.-K. (2011). The manpower utilization of college graduates after higher educational expansion in Taiwan. *Educational Research and Development*, 7(3), 153–180.]
- 蔡秀涓（2004）。公務人員組織信任模型之建構：以台北市政府為例。《人文及社會科學集刊》，29(4)，241–277。
- [Tsai, H.-C. (2006). Model construction of organizational trust for public servants: A case of Taipei city government. *Journal of Social Sciences and Philosophy*, 29(4), 241–277.]
- 鄭博真、鄭詩怡（2018）。技職大學生心理資本與心理幸福感之相關研究。《教育研究與發展期刊》，14(1)，103–124。doi: 10.3966/181665042018031401004
- [Jeng, B.-J., & Jeng, S.-Y. The relationship between psychological capital and psychological well-being of technological and vocational university students. *Journal of Educational Research and Development*, 14(1), 103–124.]

二、英文部分

- Aarons, G. A., & Sawitzky, A. C. (2006). Organizational climate partially mediates the effect of culture on work attitudes and staff turnover in mental health services. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 33(3), 289–301.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Zhen Xiong, C. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 267–285.
- Avey, J. B., Luthans, F., & Youssef, C.M. (2010) The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 36, 430–452. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206308329961>
- Avey, J., Reichard, R., Luthans, F., & Mhatre, K. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22, 127–152.
- Babaoglan, E. (2016). The predictive power of organizational trust to organizational commitment in elementary and high school teachers. *Anthropologist*, 24(1), 83–89.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality & Social Psychology*, 51, 1173–1182. doi:10.1037/0022–3514.51.6.1173
- Bitmiş, M. G., & Ergeneli, A. (2013). The role of psychological capital and trust in individual performance and job satisfaction relationship: A test of multiple mediation model. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 173–179. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.483>
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New Brunswick, NJ: Transaction Books.
- Carmeli, A., & Freund A. (2004). International journal of organization theory and behavior. *Boca Raton: Fall*, 7(3), 289–309.

- Cetin, F. (2011). The effects of the organizational psychological capital on the attitudes of commitment and satisfaction: A public sample in Turkey. *European Journal of Social Sciences*, 21(3), 373–380.
- Culbertson, S. S., Fullagar, C. J., & Mills, M. J. (2010). Feeling good and doing great: The relationship between psychological capital and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15, 421–433. doi:10.1037/a0020720
- Dawkins, S., Martin, A., Scott, J., & Sanderson, K. (2013). Building on the positives: A psychometric review and critical analysis of the construct of psychological capital. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86, 348–370.
- Dursun, E. (2015). The relation between organizational trust, organizational support, and organizational commitment. *African Journal of Business Management*, 9(4), 134–156.
- Fard, P. G., & Karimi, F. (2015). The relationship between organizational trust and organizational silence with job satisfaction and organizational commitment of the employees of university. *International Education Studies*, 8(11), 219–227.
- Goertzen, B. J., & Whitaker, B. L. (2015). Development of psychological capital in an academic-based leadership education program. *Journal of Management Development*, 34(7), 773–786.
- Gözükara, I., & Yildirim, O. (2015). Affective commitment and corporate reputation. The effects of attitude toward advertising and trust. *Academic Journal of Economic Studies*, 1(3), 126–147
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2012). *Multivariate Data Analysis Seventh Edition*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Harms, P. D., & Luthans, F. (2012). Measuring implicit psychological constructs in organizational behavior: An example using psychological capital. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 589–594.
- Harms, P. D., Vanhove, A., & Luthans, F. (2017). Positive projections and health: An initial validation of the implicit psychological capital health measure. *Applied Psychology: An International Review*, 66(1), 78–102. doi: 10.1111/

- apps.12077123, 84–89.
- Harrison, D. A., Newman, D. A., & Roth, P. L. (2006). How important are job attitudes? Metaanalytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management Journal*, 49, 305–325.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1–55.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (2000). *LISREL 8: User's Reference Guide*. Chicago, IL: Scientific Software International.
- Jeon, H. M., & Song, H. J. (2012). The Effects of Psychological Capital on Job Satisfaction and Organizational Commitment of Foodservice Employees—Focused on Chain Restaurant. *Culinary Science & Hospitality Research*, 18 (4), 118–132. doi: 10.20878/cshr.2012.18.4.009009009
- Karadal, H., & Arasli, H. (2009). The impact of superior politics of frontline employees' behavioral and psychological outcomes. *Social Behavior and Personality*, 37(2), 175–190.
- Kuo, Y. F., & Chen, L. S. (2004). Individual demographic differences and job satisfaction among information technology personnel: An empirical study in Taiwan. *International Journal of Management*, 21(2), 221–231.
- Larson, M., & Luthans, F. (2006). Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(2), 75–92.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695–706.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate– employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29 (2), 219–238.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological

- capital management. *Organizational Dynamics*, 33, 143–160.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321–349.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2015). *Psychological Capital and Beyond*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Mayer, J. D., & Gavin, M. B. (2005). Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? *Academy of Management Journal*, 48, 874–888.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2017). *Organizational Behavior* (8th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment—an integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389–414.
- Meyer, J. P., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment–trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38.
- Mufidah, M., & Mangundjaya, W. J. (2018). The impact of psychological capital and psychological empowerment on employee's affective commitment to change. *Global Journal of Business and Social Science Review*, 6(1), 10–14.
- Nemati, M. (2015). Study of the organizational socialization, psychological capital, knowledge sharing and trust on employees' tendency to organizational innovation, applied mathematics in Engineering. *Management and Technology*, 3(1), 733–742.
- Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F., & Hirst, G. (2014). Psychological capital:

- A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 120–138.
- Nyhan, R. C. (2000). Changing the paradigm: Trust and its role in public sector organizations. *American Review of Public Administration*, 30(1), 87–109.
- Perrachione, B. A., Rosser, V. J., & Petersen, G. J. (2008). Why do they stay? Elementary teachers' perceptions of job satisfaction and retention. *Professional Educator*, 32(2), 25–41.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142.
- Qureshi, I., & Compeau, D. (2009). Assessing between-group differences in information systems research: a comparison of covariance- and component-based SEM. *MISQ*, 33, 197–214.
- Rego, A., Marques, C., Leal, S., Sousa, F., & Cunha, M. P. (2010). Psychological capital and performance of Portuguese civil servants: exploring neutralizers in the context of an appraisal system. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(9), 1531–1552.
- Roberts, B. W., Harms, P. D., Smith, J., Wood, D., & Webb, M. (2006). Methods in personality psychology. In M. Eid & E. Diener (Eds.), *Handbook of Psychological Assessment: A Multimethod Perspective* (pp. 321–335). Washington, DC: American Psychological Association.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2016). *Organizational Behavior* (17th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Salam, M. A. (2017). Effects of psychological capital on job satisfaction and turnover intention: Thai higher education perspective. *Journal of Asia Pacific Studies*, 4(3), 203–218.
- Seligman, M. (2002). *Authentic Happiness*. New York: Free Press.
- Selvaraj, P. R. (2015). *Using Positive Psychological Capital to Predict Mental Health in College Students: Implications for Counseling and Higher Education*

- (Doctoral dissertation). Retrieved from https://etd.ohiolink.edu/!etd.send_file?accession=ohiou1430740956&disposition=inline
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. In S. Leinhardt (Ed.), *Sociological Methodology* (pp. 290–312). San Francisco: Jossey-Bass.
- Solinger, O. N., Van Olffen, W., & Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93, 70–83. doi:10.1037/0021-9010.93.1.70
- Trivellas, P., & Santouridis, I. (2016). Job satisfaction as a mediator of the relationship between service quality and organizational commitment in higher education. An empirical study of faculty and administration staff. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27(1–2), 1–15.
- Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B., & Oke, A. (2011). Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), 4–24.
- Webber, S. (2008). Blending service provider client project teams to achieve client trust: Implications for project team trust, cohesion, and performance. *Project Management Journal*, 39(2), 72–81.
- Wright, T. A. (2003). Positive organizational behavior: An idea whose time has truly come. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 437–442.
- Yalcin, S. (2016). Analyzing the relationship between positive psychological capital and organizational commitment of the teachers. *International Education Studies*, 9(8), 75–83.
- Yildiz, E. (2018). A case study on relationships between psychological capital, personality and organizational commitment. *International Journal of Business Administration*, 9(2), 99–122. doi:10.5430/ijba.v9n2p99