

# 國小教師組織承諾與人力資本關係之研究-- 知識分享策略之中介效果

鄭淵全\* 李秀如\*\*

## 摘要

本研究旨在分析知識分享策略是否為「組織承諾與人力資本」之中介變項及其效果，並探討國小教師之組織承諾、知識分享策略與人力資本現況，以及三者間的關係與影響情形。以「教師組織承諾、知識分享策略與人力資本問卷」為工具，採分層隨機及配額抽樣，抽取桃園縣公立國民小學教師958人進行施測，問卷回收率81.32%。資料分析運用變異數分析、迴歸分析與路徑分析等方法，研究發現如下：1. 不同年齡、職務、學歷之國小教師，除不同學歷在組織承諾上未達顯著差異外，其餘在組織承諾、知識分享策略與人力資本上均有差異存在。2. 教師之組織承諾、知識分享策略、人力資本三構面之各層面間有差異存在，各構面以持續性承諾、個人化策略及教師專業承諾等層面最佳。3. 教師組織承諾、教師知識分享策略對人力資本具有預測力。4. 教師知識分享策略對組織承諾與人力資本具有中介效果。

**關鍵詞：**人力資本、知識分享策略、組織承諾、國小教師

---

責任編輯：蘇錦麗

投稿日期：2009年10月20日，2010年1月27日修改完畢，2010年6月15日通過採用

\* 鄭淵全，國立新竹教育大學人力資源發展研究所教授，E-mail: tcheng@mail.nhcue.edu.tw

\*\*李秀如，桃園縣楊心國小教師

## 壹、研究動機與目的

組織承諾是組織行為學與管理心理學領域中學者們熱切探討的議題。組織成員之組織承諾可做為預測組織效能與員工工作績效的重要指標（范熾文，2007；簡佳珍與林天祐，2002；Bogler & Somech, 2004; Samad, 2005; Steers, 1977）。在組織整體價值創造的過程中，人力資本扮演關鍵的角色，它是評估組織效能的重要指標（陳文獻，2004；Snell & Dean, 1992）。而現在維繫組織競爭力的條件是知識、技能等無形的資產，不再是土地、設備、現金等實體資本（宋偉航譯，1998）；知識分享可使價值創造達到次方加乘效果（劉京偉譯，2001），它將使知識與智慧成幾何級數增加（林煥民，2009）。因此，如何提高員工之組織承諾及運用各種有效的知識分享策略，藉由員工彼此的知識流通、轉移與創新，提高組織之人力資本，以強化組織效能與競爭力，是經營與管理的重要課題。

就學校場域來說，教師之組織承諾、知識分享策略與人力資本亦是影響學校效能的重要指標。組織成員基於對自身利益的關注與組織整體利益的權衡拉鋸，成員的組織承諾將會影響彼此間的知識分享行為和意願（莊惠如，2006）。教師若能展現高度的組織承諾，超越自身的利益，以各種知識分享策略，促進知識流通、轉移與創新，學校與教師個人的人力資本就會不斷提高，學校就更能確保組織的績效與效能。如果學校中的知識能夠經由知識型老師，進行有效的分享、流通、創造與加值，進而不斷產生創新性的教育設施、課程教材與專業人才。如此，學校必能透過成功的知識管理，而漸進累積人力、結構、關係及創新作法等，匯集成學校的「智慧資本」之資料庫，以提升學校競爭力（林煥民，2009）。

目前在學校場域中，有關教師知識分享策略的研究不多，更鮮少從教師組織承諾與人力資本的角度去探究三者間之相關性。因此，教師之組織承諾、知識分享策略的運用與其人力資本三者間之關連性，值得進一步探討。基此，本研究首先要瞭解國小教師之組織承諾、知識分享策略與人力資本的現況；其次是探究三者間的關連性，並分析知識分享策略對「組織承諾與人力資本」之中介效果；最後探究「知識分享策略」如何對組織承諾和人力資本的中介影響及合理的路徑模式。預期研究結果能提供學校經營管理者重視

教師之組織承諾，運用各種知識分享策略，提高教師各種人力資本，以提昇組織效能與競爭力。

## 貳、研究問題

依據研究動機與目的，建構下列研究問題：

- 一、國小教師之組織承諾、知識分享策略與人力資本之現況為何？
- 二、國小教師之組織承諾、知識分享策略與人力資本三者間的關連性為何？
- 三、國小教師之組織承諾、知識分享策略對人力資本的影響情形如何？
- 四、知識分享策略對「組織承諾與人力資本」之中介效果如何？
- 五、組織承諾、知識分享策略與人力資本關係之合理路徑模式為何？

## 參、文獻探討

### 一、組織承諾

組織承諾係指個體對於特定組織的一種情感上的忠誠，並盡心盡力投入工作的態度與表現（吳清山與林天祐，2006）。組織承諾之所以受到重視的原因有三：（一）組織承諾對成員之離職行為具有預測力；（二）高組織承諾的員工，其工作績效較佳；（三）組織承諾可作為組織效能預測的指標（Steers, 1977）。而教師組織承諾是教師與學校組織連結的現象，是教師與學校組織間資源交換的歷程，其包含認同、努力、留職傾向三種要素，它是一種情感依賦與行為表現（范熾文，2007）。學者專家對組織承諾內涵的分類雖有不同（如表1），然大致以「情感、態度與行為」為主體。

表1 組織承諾內涵之分類

學者	組織承諾內涵
Porter, et al. (1974)	價值承諾、努力承諾、留職承諾
Staw (1981)	行為性承諾、態度性承諾
Meyer & Allen (1991 & 1997)	情感性承諾、規範性承諾、持續性承諾
范熾文 (2007)	交換性組織承諾、態度性組織承諾

資料來源：研究者整理。

Porter、Steers、Mowday與Boulian（1974）認為組織承諾是個人對某一特定組織的認同及投入程度，其包括價值承諾（value commitment）、努力承諾（effort commitment）和留職承諾（retention commitment）。價值承諾係指深信並接受組織目標及價值；努力承諾指願意為組織投注高度努力；留職承諾則是強烈維持組織成員身份的意願。

Staw（1981）將組織承諾分為行為性承諾（behavioral commitment）和態度性承諾（attitudinal commitment）兩種。行為性承諾指個人受到組織約束，而不得不達成組織目標；態度性承諾指成員主動承諾對組織的隸屬程度，認同組織的目標與價值，並願意努力工作以達成組織的整體使命。

Meyer與Allen（1991, 1997）以情感性承諾（affective commitment）、規範性承諾（normative commitment）及持續性承諾（continuance commitment）等多重層面的方式來衡量組織承諾。情感性承諾係指組織成員對組織依附、認同與投入之情感性，員工擁有強烈的情感性承諾乃基於他們想要留在組織中；規範性承諾指組織成員認為有義務留在組織中，是一種必要且須遵守符合道德的價值觀；持續性承諾則指組織成員基於功利性考量而願意繼續留在組織中，若離開組織將失去現有的利益與附加價值。

范熾文（2007）歸納中外學者對組織承諾的分類與發展，提出交換性組織承諾（attitude commitment）和態度性組織承諾（exchange commitment）。交換性組織承諾係指成員基於價值規範觀點，認同組織目標，願意為組織奉獻心力並且希望繼續在此組織中服務；態度性組織承諾係指成員基於資源交換觀點，考量投入成本與報酬關係，再決定為組織奉獻心力。

本研究之對象為教師，基於教師教學工作不同於一般企業員工，具有較高的情感性與道德感，故依據Meyer與Allen（1991, 1997）提出的情感性承諾、規範性承諾、持續性承諾三個層面編製量表來衡量教師組織承諾。情感性承諾指教師對學校的認同、歸屬感、投入等特殊情感；規範性承諾指教師對學校的義務、責任與道德等價值觀；持續性承諾指教師對學校及工作的發揮與珍惜。

## 二、知識分享策略

勤業管理顧問公司提出知識管理  $KM = (P + K)^S$ ，P (people) 代表人，是知識運載者；+ 代表資訊科技 (technology)，協助知識管理的建構，並加速知識管理的流程；K 代表知識 (knowledge)，包含資料、資訊、知識與智慧四個歷程；S 代表分享 (share)，可使前述三項要素結合後，價值創造達到次方加乘效果 (劉京偉譯，2001)。知識分享涉及知識擁有者與知識需求者兩個主體，知識分享程序是知識擁有者將知識外化及知識需求者將知識內化 (Hendricks, 1999)。然知識分享並非出自於人的天性，需要靠外在的力量才能提高知識分享的程度 (Davenport & Prusak, 1998; Senge, 1998)，因此知識分享策略的運用也就格外受到重視。學者對知識分享所提之策略彙整如表2。

表2 知識分享策略之分類

學者	知識分享策略
Nonaka & Takeuchi (1995)	連結策略 (外顯→外顯)、外化策略 (內隱→外顯)、內化策略 (外顯→內隱)、共同化策略 (內隱→內隱)
Hansen, et al. (1999)	系統化策略、個人化策略
尤克強 (2001)	系統化策略、市場化策略、社會化策略
曾國鴻等 (2004)	系統化策略、個人化策略、社會化策略

資料來源：研究者整理。

Nonaka和Takeuchi (1995) 認為知識分享是內隱知識與外顯知識互動的過程，分為：(一) 共同化 (socialization，內隱知識→內隱知識)，藉由分享經驗達到創造內隱知識的過程；(二) 外化 (externalization，內隱知識→外顯知識)，透過隱喻、類比、概念或假設等方式，以符號或語言表達出來；(三) 連結 (combination，外顯知識→外顯知識)，透過文件、會議、網際網路及電子郵件等進行顯性知識的取得；(四) 內化 (internalization，外顯知識→內隱知識)，經過外化及連結的策略之後，組織中會有許多外顯知識，個體經由自我揣摩、學習、體驗，應用於真實情境中。上述四種互動之過程亦可視為策略，能使成員間的知識得以分享，並間接使得成員與組織

分享彼此的知識，這種分享產生的結果就是知識的創新，其目的在增加組織與個人的競爭力並創造價值（王美音與楊子江譯，1997）。

Hansen、Nohria和Tierney（1999）指出，知識不僅需要適當的保存，更應與時俱進並適時更新。知識管理並非僅具有一種特定的取向，組織應依其組織結構與特性採取適當的知識分享策略。因此提出知識管理可分為兩種不同的策略：（一）系統化策略（codification strategy），透過電腦的運用，將知識周密地編碼與儲存在資料庫中，促使組織成員能取得並輕易地使用這些知識；（二）個人化策略（personalization strategy），強調知識與發展知識的人密切相結合，同時知識的分享主要係透過人與人的直接接觸。

尤克強（2001）認為知識管理的意義在於知識分享，知識管理的本質為知識資訊化、知識價值化，而知識管理的基礎在組織內知識市場的建立。因此，他提出三項知識分享的實踐策略，分別為：（一）市場化策略，指透過知識地圖進行知識來源的尋找與整理；（二）系統化策略，以知識庫作為知識內容的儲存與流通；（三）社會化策略，強調透過知識社群達到知識價值的創新與利用。

曾國鴻等人（2004）依據國小教師專業知識的特性指出，知識分享並非只是彼此間單純的知識交流活動而已，其更進一步具備互助合作共同成長的積極性意義。他們提出教師進行知識分享的可行策略：（一）個人化策略，指以互動交流達到經驗傳承；（二）系統化策略，指經由資訊與通訊科技協助教師取得所需的知識；（三）社會化策略，指運用深度對談達到知識的移轉。

本研究的焦點在於分析國小教師對於知識分享策略的運用，根據上述文獻分析，並結合目前國小教育環境之特性，採用曾國鴻等人（2004）所提出的知識分享三個可行策略之概念，然因其僅以因素分析建構6個題項之問卷，且分析時亦僅以題項進行百分比差異分析。本研究重新依「個人化策略是運用成員間面對面接觸，進行知識的交流與整理；系統化策略是運用知識庫，進行知識內容的儲存與流通；社會化策略即透過知識社群，進行知識價值的創新與利用」意涵，以因素分析建構個人化、系統化、社會化策略之分量表與知識分享策略總量表。

### 三、人力資本

人力資本係指將人的知識、能力、技術、經驗、健康視為一種資產的論點，知識、能力、技術、經驗、健康愈好，資產愈雄厚，價值也就愈高（吳清山與林天祐，2006）。學校人力資本與企業組織人力資本的研究，均強調人員的行為、能力及組織的創新。然而，由於學校所追求的價值與企業組織不同，企業主要是透過產品或服務的提供，以此追求股東的最大利潤；而學校組織則是重視提高它的教學成效，培養學生未來成為知識經濟時代所需要的人才。對於企業與學校之人力資本，學者所提出的內涵整理如表3。

表3 人力資本內涵與衡量指標

學者	人力資本內涵			
Roos et al. (1998)	才能 (知識、技能)	態度 (動機、行為、 品德等)	智慧敏捷性 (創新、模仿、適應 、整合能力)	
陳家紋 (2006)	員工專業能力	員工工作動機	員工創新能力	校長領導能力
方佳梅 (2006)	教師專業能力	教師專業承諾	教師創新能力	校長領導

資料來源：研究者整理。

Roos、Roos、Edvinsson與Dragonetti（1998）認為人力資本能為組織創造無形資產的來源、競爭優勢與價值的提昇，人力資本包括才能（competence，如知識及技能）、態度（attitude，如動機、行為及品德）、智慧敏捷性（intellectual agility，如創新能力、適應能力、模仿能力及整合能力）三個主要向度。

陳家紋（2006）將學校人力資本歸納為員工的專業能力、創新能力、工作動機與校長的領導能力。方佳梅（2006）進行國民小學智慧資本建構時，將人力資本分為教師專業能力、教師創新能力、教師專業承諾與校長領導等四個指標衡量國小人力資本。

學校人力資本包含學校全體人員之知識、能力、工作態度與創新、應變能力的總合，也就是學校內所有人員發揮能力所產生的無形價值。惟因本研

究關心的焦點是國小教師範疇，因此參酌前述學者所提人力資本中之教師人力資本部分，以教師之專業能力、專業承諾及創新能力三個層面作為本研究衡量教師人力資本的指標。教師專業能力指教學、評量、輔導、班級經營、溝通等能力；教師創新能力指新方法、新策略的運用、教學的檢討改進，以及參與創新教學設計等意願；教師專業承諾指教師以教育工作者為榮、教學受到肯定、能遵守教師倫理規約、對工作與學生付出的意願等。

#### 四、組織承諾、知識分享策略與人力資本的相關研究

組織成員會透過信任與高度的組織承諾，促進成員間知識分享意願與行為（莊惠如，2006；黃洵楠，2007；Bart & Jan, 2004; Donald, 2003）。知識管理對人力資本有顯著正向影響，且組織投入知識管理和人力資本的程度愈高，愈能提升組織績效（謝秉荃，2007；鍾慧婷，2005）。高科技企業研發人員之人力資本、組織學習文化、知識管理與研發績效有關（柯麗霞，2006）。

教師的組織承諾是學校績效的重要指標（范熾文，2007）。國內以學校組織為對象的人力資本研究則附屬於智慧資本之中，其智慧資本之內涵包括人力資本、組織資本與關係資本三個部分，而人力資本的部分大致可分為教師專業能力、教師創新能力、教師工作動機（滿意度或專業承諾）、校長領導等構面（方佳梅，2006；陳家紋，2006；謝慧音，2004）。而教師知識分享的研究，以分享行為、分享意願與可行策略為主，諸如參與教學協同團體、教學觀摩、交換教學檔案、進行協同教學、讀書會、同儕教練、學習領域小組、擔任研習會講師、知識社群、虛擬社群、應用資料庫檢索、參加研習會、進修、閱讀報章雜誌、討論、聊天等行為或策略（吳清山與黃旭鈞，2006；曾國鴻等，2004；蔡淑敏、曾燦燈與李元墩，2004）。

鄭淵全與李秀如（2008）曾以因素分析建構個人化、系統化、社會化策略之分量表與知識分享策略總量表，研究發現個人化、系統化、社會化策略三個教師知識分享策略與人力資本具有高度相關。另學校能透過成功的知識管理，累積人力資本等，匯集成學校的「智慧資本」之資料庫，以提升學校競爭力（林煥民，2009）。

以企業界為範疇的研究發現，員工組織承諾會影響知識分享意願與行

為，知識管理可以提昇組織人力資本，知識管理與人力資本能有效提升組織績效。然國內以學校組織為範疇的研究，僅發現教師知識分享策略可有效預測教師人力資本；知識管理可以累積人力資本。並未發現以教師為對象去探討教師組織承諾與人力資本關係的研究；教師知識分享策略與人力資本關係的研究也很少；更鮮少去探究教師組織承諾、人力資本與知識分享策略三者之關聯。因此，本研究嘗試藉用以企業界為範疇的研究發現，去探討學校教師之組織承諾、知識分享策略與教師人力資本間的關聯性與影響；另因教師知識分享策略可有效預測教師人力資本，故本研究亦試圖去探究「知識分享策略」對組織承諾和人力資本的中介效果及可能的影響路徑模式，以填補國內對此議題研究的不足。

## 肆、研究方法

本研究依據文獻評析、研究動機與目的，茲將研究架構、研究假設、研究工具、研究對象分別說明如下：

### 一、研究架構

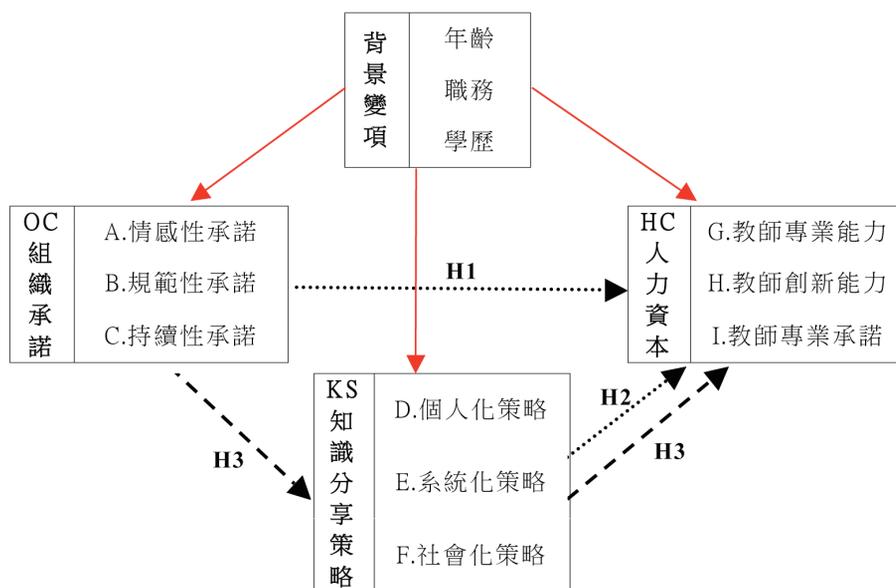


圖1 研究架構圖

## 二、研究假設

本研究依據研究目的與研究架構，建構下列假設：

H1 教師組織承諾對人力資本具有預測力

H2 教師知識分享策略對人力資本具有預測力

H3 教師知識分享策略對「組織承諾與人力資本」具有中介效果

## 三、研究工具

本研究採問卷調查法，自編「教師組織承諾、知識分享策略與人力資本問卷」作為研究工具，問卷採Likert五點尺度量表填答，尺度從「非常符合」五分至「非常不符合」一分。依據鄭淵全與李秀如（2008）研究，發現性別並非教師知識分享策略與人力資本之變異源，因此本研究教師背景變項未將性別列入，僅探究不同年齡、職務與學歷之差異。量表經因素分析及內部一致性Cronbach  $\alpha$  信度考驗，其因素分析結構如附錄1-3，各分量表與總量表之信效度分析如表4，組織承諾量表累積解釋變異量為69.816%，Cronbach  $\alpha$  值為.932；知識分享策略量表累積解釋變異量為66.869%，Cronbach  $\alpha$  值為.885；人力資本量表累積解釋變異量為67.497%，Cronbach  $\alpha$  值為.938。

表4 本研究工具（量表）之信效度分析摘要表

量表	層面	題數	解釋變	累積解釋	分量表	總量表
			異量%	變異量%	Cronbach $\alpha$ 係數	Cronbach $\alpha$ 係數
OC.組織 承諾	A.情感性承諾	8	33.507	33.508	.933	.932
	B.規範性承諾	5	20.590	54.097	.841	
	C.持續性承諾	3	15.719	69.816	.791	
KS.知識 分享策略	D.個人化策略	5	24.342	24.342	.873	.885
	F.社會化策略	4	22.608	46.950	.850	
	E.系統化策略	5	19.919	66.869	.827	
HC.人力 資本	G.教師創新能力	5	24.095	24.095	.891	.938
	H.教師專業承諾	7	23.522	47.616	.892	
	I.教師專業能力	6	19.880	67.497	.917	

## 四、研究對象與分析方法

本研究以桃園縣公立國小教師兼任行政（主任、組長）及一般教師（級任、科任）為研究對象，依據桃園縣教育局教育現況網頁（<http://www.tyc.edu.tw/boe/>）公佈的數據為依據，抽樣原則採多階段抽樣，第一階段採分層隨機抽樣，第二階段採配額抽樣。首先依桃園縣內之十三鄉鎮市作第一個分層的標準，再依學校規模為第二個分層的標準，各抽取三分之一的方式，抽取61所學校，寄發958份正式問卷，回收817份，回收率85.28%，有效問卷779份，可用率81.32%。問卷回收後，應用SPSS統計套裝軟體進行統計分析，統計方法包括變異數分析、迴歸分析、路徑分析。

## 伍、結果與討論

### 一、教師之組織承諾、知識分享策與人力資本之差異分析

以相依樣本變異數分析探究教師之組織承諾、知識分享策略、人力資本三構面之各層面間差異情形，如表5所示。以單因子變異數分析檢驗不同背景變項之教師組織承諾、知識分享策略與人力資本差異情形，分析結果彙表6，茲分析如下：

#### （一）組織承諾、知識分享策略、人力資本現況及各層面間之差異分析

教師組織承諾量表各層面以「持續性承諾」平均數最高（ $M=4.02$ ），「情感性承諾」次之（ $M=3.96$ ），「規範性承諾」最低（ $M=3.31$ ），顯示教師對學校及工作的發揮與珍惜最佳，對學校的義務、責任與道德等價值觀認同度較低；對學校的歸屬感、投入等特殊情感則介於中間。

教師知識分享策略量表各層面以「個人化策略」運用程度最高（ $M=4.20$ ）；「社會化策略」次之（ $M=3.62$ ）；「系統化策略」的運用情形最低（ $M=3.47$ ）。顯示教師運用成員間「面對面接觸」進行知識的交流與溝通較為普遍，而使用書面與網路資訊等「知識庫」概念進行知識內容的儲存與流通較不普遍。

教師人力資本量表各層面以「教師專業承諾」（ $M=4.22$ ）最高，「教師

專業能力」( $M=4.07$ )次之,「教師創新能力」( $M=3.97$ )較低。顯示教師在工作崗位上奉獻心力、遵守教師倫理規約、對學生的付出、以身為教育工作者為榮等的專業承諾較佳;在新教學策略、新方法的運用,以及主動參與創新教學設計活動等創新能力方面的表現較弱;教學、評量、輔導、班級經營等專業能力的表現居中。

表5 教師組織承諾、知識分享策略與人力資本之各層面平均數差異分析簡表

	變項與層面	平均數	F值	事後比較
OC.	整體教師組織承諾	3.75	681.302***	C>A>B
A.	情感性承諾	3.96		
B.	規範性承諾	3.31		
C.	持續性承諾	4.02		
KS.	整體教師知識分享策略	3.77	448.765***	D>F>E
D.	個人化策略	4.20		
E.	系統化策略	3.47		
F.	社會化策略	3.62		
HC.	整體教師人力資本	4.08	161.569***	I>G>H
G.	教師專業能力	4.07		
H.	教師創新能力	3.97		
I.	教師專業承諾	4.22		

\*\*\* $p < .001$

## (二) 不同年齡教師之組織承諾、知識分享策與人力資本之差異分析

1. 組織承諾方面：41歲以上組( $M=3.90$ )高於31-40歲組( $M=3.74$ )，31-40歲組高於30歲以下組( $M=3.54$ )。而變異源是因41歲以上組教師在情感性、規範性與持續性承諾三層面的平均數均高於其他二組。
2. 知識分享策略方面：41歲以上組( $M=3.82$ )高於30歲以下組( $M=3.67$ )，此變異源主要是因為41歲以上組教師在個人化與社會化策略的平均數均高於30歲以下組之故。
3. 人力資本方面：41歲以上組( $M=4.15$ )高於30歲以下組( $M=3.96$ )及31-40歲組( $M=4.07$ )，而這變異源主要是因為41歲以上組教師在教師專業能力、創新能力與專業承諾的平均數均最高之故。

### (三) 不同職務教師之組織承諾、知識分享策與人力資本之差異分析

1. 組織承諾方面：主任 ( $M=3.97$ ) 高於組長 ( $M=3.79$ )、級任教師 ( $M=3.71$ ) 與科任教師 ( $M=3.75$ )，此變異源主要是因為主任在情感性承諾顯著高於其他三組。
2. 知識分享策略方面：主任 ( $M=3.99$ ) 高於組長 ( $M=3.75$ )、級任教師與科任教師 ( $M=3.74$ )，此變異源主要來自主任在系統化和社會化策略平均數較高之故。
3. 人力資本方面：主任 ( $M=4.28$ ) 高於組長與科任教師 ( $M=4.08$ )、級任教師 ( $M=4.03$ )，主任在教師專業能力、創新能力與專業承諾的平均數皆最高。

### (四) 不同學歷教師之組織承諾、知識分享策與人力資本之差異分析

1. 組織承諾方面：不同學歷之教師並未達顯著差異。
2. 知識分享策略方面：研究所以上組 ( $M=3.87$ ) 高於教育相關院系 ( $M=3.72$ )，而這變異源主要是因為教育相關院系之教師其個人化、社會化策略平均數較低之故。
3. 人力資本方面：研究所以上組 ( $M=4.17$ ) 高於教育相關院系 ( $M=4.05$ ) 與一般大學 ( $M=4.07$ )，此變異源主要是因為研究所以上的教師之創新能力、專業承諾較高之故。

由以上的差異分析，得到以下結論：（一）組織承諾構面以「持續性承諾」平均數最高；教師知識分享策略構面以「個人化策略」運用程度最高；教師人力資本構面以「教師專業承諾」最高；（二）年齡41歲以上組教師在組織承諾、知識分享策略與人力資本之平均數皆較其他年齡組教師為高；（三）主任在組織承諾、知識分享策略與人力資本之平均數皆較其他職務組教師為高；（四）不同學歷在組織承諾上未達顯著差異，研究所以上學歷教師在知識分享策略與人力資本之平均數較其他學歷組教師為高。

表6 不同背景變項之教師組織承諾、人力資本、知識分享策略各層面之平均數差異分析簡表

背景	年齡			職務				學歷			
	①30歲 以下	②31-40 歲	③41歲 以上	①主任	②組長	③級任 教師	④科任 教師	①教育 院系	②一般 大學	③研究 所	
研究 變 項	A	3.67	3.94	<u>4.12</u>	4.25	3.99	3.89	3.90	3.90	4.00	4.01
	B	3.16	3.26	<u>3.44</u>	3.38	3.32	3.27	3.35	3.31	3.36	3.20
	C	3.86	4.00	<u>4.13</u>	<u>4.22</u>	4.04	3.97	4.01	3.98	4.07	4.04
	OC	3.54	3.74	<u>3.90</u>	<u>3.97</u>	3.79	3.71	3.75	3.73	3.82	3.76
	D	4.08	4.19	<u>4.26</u>	4.29	4.17	4.20	4.14	4.08	<u>4.24</u>	4.23
	E	3.45	3.50	3.44	<u>3.74</u>	3.49	3.41	3.42	3.45	3.44	3.60
	F	3.43	3.61	<u>3.72</u>	<u>3.94</u>	3.56	3.57	3.63	3.54	3.66	<u>3.73</u>
	KS	3.67	3.78	<u>3.82</u>	<u>3.99</u>	3.75	3.74	3.74	3.72	3.79	<u>3.87</u>
	G	3.96	4.05	<u>4.15</u>	<u>4.24</u>	4.04	4.04	4.08	4.06	4.05	4.13
	H	3.85	3.96	<u>4.03</u>	<u>4.17</u>	3.99	3.90	4.03	3.91	3.97	<u>4.07</u>
	I	4.10	4.20	<u>4.29</u>	<u>4.45</u>	4.20	4.19	4.14	4.18	4.20	<u>4.32</u>
	HC	3.96	4.07	<u>4.15</u>	<u>4.28</u>	4.08	4.03	4.08	4.05	4.07	<u>4.17</u>
事 後 比 較	A***	③>②>①		A***	①>②,③,④			A*	--		
	B**	③>①,②		--	--			--	--		
	C***	③>①,②		C**	①>③			--	--		
	OC***	③>②>①		OC***	①>②,③,④			--	--		
	D**	③>①		--	--			D*	②>①		
	--	--		E**	①>③,④			--	--		
	F**	③>①		F***	①>②,③			F**	③>①		
	KS*	③>①		KS***	①>②,③,④			KS**	③>①		
	G***	③>①,②		G**	①>②,③			--	--		
	H**	③>①		H***	①>③			H**	③>①		
	I***	③>①,②		I***	①>②,③,④			I**	③>①,②		
	HC***	③>①,②		HC***	①>②,③,④			HC**	③>①,②		

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

## 二、教師組織承諾、知識分享策略與人力資本之預測分析

針對教師組織承諾、知識分享策略對人力資本之影響，分別進行迴歸分析以檢驗其預測力。

### (一) 教師組織承諾對人力資本之預測分析

以教師組織承諾各層面為自變項，對教師人力資本進行逐步多元迴歸分析，結果如表7，顯示教師情感性承諾、持續性承諾、規範性承諾可有效預測教師人力資本，其多元相關係數為.591，具有35.0%的預測力，而最先進入迴歸方程式是情感性承諾，對教師人力資本的預測力可達32.7%；其次為持續性承諾，可增加1.2%之預測力，規範性承諾則可增加1.1%之預測力。由Beta值來看，情感性承諾對教師人力資本之預測力最高，其次是持續性承諾；而規範性承諾之Beta值為負值，值得注意。

本研究研究假設一成立：教師組織承諾對人力資本具有預測力獲得支持，其中情感性承諾最具預測力。此研究結論可以補充國內缺乏教師組織承諾與人力資本關係與影響之研究不足。

表7 教師組織承諾對教師人力資本逐步多元迴歸分析摘要表

模 式	多元相 關係數 $R$	決定係 數 $R^2$	增加解釋 量 ( $\Delta$ $R^2$ )	Beta值	$t$ 值	$F$ 值
1. 情感性承諾	.572	.327		.572	19.392	376.067***
2. 情感性承諾 持續性承諾	.582	.339	.012	.449 .164	10.165 3.718	198.059***
3. 情感性承諾 持續性承諾 規範性承諾	.591	.350	.011	.483 .205 -.125	10.764 4.521 -3.572	138.300***

\*\*\* $p < .001$   $N=776$

### (二) 教師知識分享策略對人力資本之預測分析

以教師知識分享策略各層面為自變項，對教師人力資本進行逐步多元迴歸分析，結果如表8，顯示教師知識分享之個人化、社會化、系統化策略可

有效預測教師人力資本，其多元相關係數為.609，具有37.1%的預測力，而最先進入迴歸方程式是個人化策略，對教師人力資本的預測力可達27.0%；其次為社會化策略，可增加7.8%之預測力，系統化策略則可增加2.3%之預測力。因此，個人化、社會化、系統化策略運用愈佳，愈能提升教師人力資本，其中又以個人化策略預測力最高。

本研究接受研究假設二：教師知識分享策略對人力資本具有預測力獲得支持，其中個人化策略最具預測力。本研究結論與鍾慧婷（2005）及謝秉荃（2007）以企業界為研究對象的結論，知識管理對人力資本有顯著正向影響相符；與林煥民（2009）學校能透過成功的知識管理，累積人力資本相符。

表8 教師知識分享策略對教師人力資本逐步多元迴歸分析摘要表

模 式	多元相 關係數R	決定係 數R <sup>2</sup>	增加解釋 量 ( $\Delta$ R <sup>2</sup> )	Beta值	t值	F值
1. 個人化策略	.519	.270		.519	16.939	286.926***
2. 個人化策略				.421	13.713	206.575***
社會化策略	.589	.347	.078	.296	9.615	
3. 個人化策略				.409	13.504	152.293***
社會化策略	.609	.371	.023	.199	5.669	
系統化策略				.184	5.374	

\*\*\* $P < .001$   $N=779$

### 三、教師知識分享策略對組織承諾與人力資本之中介效果分析

由表9發現，教師組織承諾與人力資本具有中度相關（ $r=.497$ ），其中以情感性承諾與人力資本的相關（ $r=.571$ ）較高；知識分享策略與人力資本具有中度相關（ $r=.572$ ），其中以個人化策略與人力資本的相關（ $r=.519$ ），知識分享策略與教師創新能力的相關（ $r=.598$ ）較高；又教師組織承諾與知識分享策略具有中度相關（ $r=.411$ ），其中以情感性承諾與知識分享策略的相關（ $r=.425$ ）較高；顯然教師組織承諾、知識分享策略與人力資本間均有顯著相關存在。因此再以層級迴歸分析知識分享策略對組織承諾與人力資本之中介效果，由表10層級迴歸分析發現，模式一年齡等控制變項對教師人力資本具有4.6%的預測力；模式二加入組織承諾構面後，對教師

人力資本的預測力增為35.5%；模式三再加入知識分享策略，對教師人力資本的預測力再增加至49.6%。另各層面又以個人化策略（Beta值.274）、情感性承諾（Beta值.307）最為重要。

從模式二組織承諾各層面的Beta值來看，情感性承諾、持續性承諾、規範性承諾預測教師人力資本時，三者之Beta值均達顯著水準；模式三增加知識分享之個人化策略、社會化策略、系統化策略後，知識分享三策略之Beta值均為正值且均達顯著水準，而組織承諾三層面之Beta值雖達顯著水準，但其效果會明顯減弱。因此，本研究假設三：教師知識分享策略對組織承諾與人力資本具有中介效果獲得支持。此研究結論可補充國內有關探討學校教師之組織承諾、知識分享策略與教師人力資本關聯性；及知識分享策略對組織承諾和人力資本的中介效果之不足。

表9 教師組織承諾、知識分享策略與人力資本各層面之相關矩陣表

	A	B	C	OC	D	E	F	KS	G	H	I	HC
A	1											
B	.517**	1										
C	.749**	.527**	1									
OC	.899**	.823**	.824**	1								
D	.386**	.082*	.327**	.300**	1							
E	.261**	.243**	.243**	.291**	.242**	1						
F	.359**	.261**	.290**	.362**	.331**	.548**	1					
KS	.425**	.265**	.365**	.411**	.624**	.831**	.825**	1				
G	.405**	.140**	.348**	.340**	.445**	.239**	.276**	.400**	1			
H	.473**	.210**	.392**	.416**	.427**	.457**	.496**	.598**	.615**	1		
I	.580**	.231**	.541**	.509**	.475**	.268**	.304**	.438**	.600**	.610**	1	
HC	.571**	.231**	.500**	.497**	.519**	.392**	.435**	.572**	.820**	.893**	.858**	1

\* $p < .05$  \*\* $p < .01$   $N=799$

表10 教師背景變項、組織承諾與知識分享策略對人力資本之層級迴歸分析

層級變項	預測變項	模式一		模式二		模式三	
		Beta值	t值	Beta值	t值	Beta值	t值
控制變項	年齡	.121**	3.364	.005ns	.159	.014ns	.517
	職務	-.114**	-3.121	-.040ns	-1.298	-.033ns	-1.199
	最高學歷	.087*	2.417	.053ns	1 .785	.022ns	.824
組織承諾	情感性承諾			.465***	10.113	.307***	7.246
	持續性承諾			.204***	4.513	.153***	3.801
	規範性承諾			-.115**	-3.283	-.102**	-3.191
知識分享策略	個人化策略					.274***	9.372
	系統化策略					.160***	5.082
	社會化策略					.122***	3.748
迴歸模式摘要	R <sup>2</sup>	.046		.355		.496	
	ΔR <sup>2</sup>			.309		.142	
	F值	12.316***		70.458***		83.873***	
	ΔR <sup>2</sup> 的F值	12.316		122.771		71.789	

ns  $p > .05$  \*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$  \*\*\*  $p < .001$

#### 四、教師組織承諾、知識分享策略與人力資本之路徑分析

教師知識分享策略對組織承諾與人力資本具有中介效果，為進一步瞭解「知識分享策略」如何對組織承諾和人力資本的中介影響力。首先以整體組織承諾、整體知識分享策略與整體人力資本為變項進行路徑分析，由圖2整體路徑分析得知，組織承諾對人力資本的直接效果為 .408，知識分享策略對人力資本的直接效果為 .397，組織承諾透過知識分享策略對人力資本有間接效果為 .170（.429×.397），其總效果為 .975（.408 + .397 + .170）。

其次，為更清楚各層面的路徑與關係，另以組織承諾、知識分享策略及人力資本各層面為變項進行路徑分析，結果如圖3（圖中路徑僅顯示標準化係數達顯著水準者）。茲分析如下：

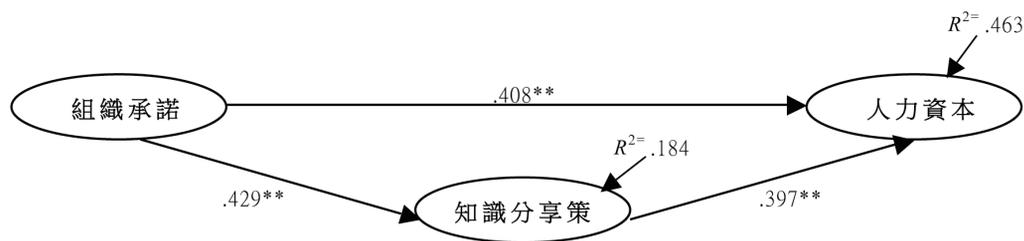


圖2 整體路徑分析圖

ns  $p > .05$  \*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$  \*\*\*  $p < .001$

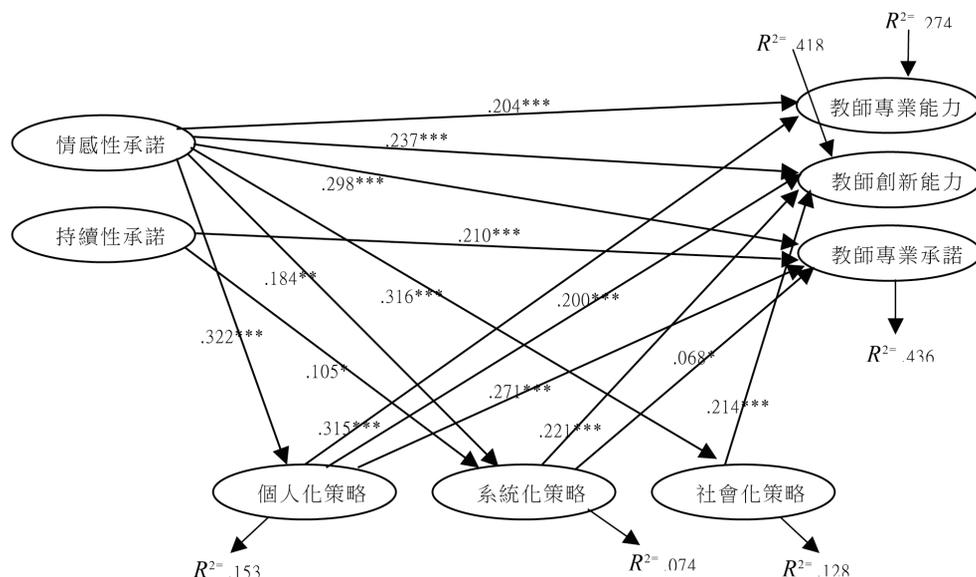


圖3 各層面關係修正圖（路徑分析）

ns  $p > .05$  \*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$  \*\*\*  $p < .001$

註：無連線表示未達統計顯著水準。

### (一) 以教師專業能力為依變項

情感性承諾對教師專業能力之直接效果.204；個人化策略對教師專業能力之直接效果.315；以及情感性承諾透過個人化策略之間接效果.322 × .315=.101；總效果為.204 +.315 +.101=.620。因此，以教師專業能力為依變項去探究教師知識分享策略對組織承諾與人力資本具有中介效果，原因是情感性承諾透過個人化策略對教師專業能力產生中介影響力。

## (二) 以教師創新能力為依變項

情感性承諾對教師創新能力之直接效果.237；個人化策略對教師創新能力之直接效果.200；系統化策略對教師創新能力之直接效果.221；社會化策略對教師創新能力之直接效果.214；以及情感性承諾透過個人化策略之間接效果.322  $\times$ .200=.064；情感性承諾透過系統化策略之間接效果.184  $\times$ .221=.041；情感性承諾透過社會化策略之間接效果.316  $\times$ .214=.068；持續性承諾透過系統化策略之間接效果.105  $\times$ .221=.023；總效果為.237+.200+.221+.214+.064+.041+.068+.023=1.068。因此，以教師創新能力為依變項去探究教師知識分享策略對組織承諾與人力資本具有中介效果，發現情感性承諾透過個人化策略、系統化策及社會化策略三條路徑對教師創新能力產生中介影響力；持續性承諾透過系統化策略之路徑對教師創新能力產生中介影響力。

## (三) 以教師專業承諾為依變項

情感性承諾對教師專業承諾之直接效果.298；持續性承諾對教師專業承諾之直接效果.210；個人化策略對教師專業承諾之直接效果.271；社會化策略對教師專業承諾之直接效果.068；以及情感性承諾透過個人化策略之間接效果.322  $\times$ .271=.087；情感性承諾透過系統化策略之間接效果.184  $\times$ .068=.013；持續性承諾透過系統化策略之間接效果.105  $\times$ .068=.007；總效果為.298+.210+.271+.068+.087+.013+.007=.954。因此，以教師專業承諾為依變項去探究教師知識分享策略對組織承諾與人力資本具有中介效果，發現情感性承諾透過個人化策略、系統化策略二條路徑對教師專業承諾產生中介影響力；持續性承諾透過系統化策略之路徑對教師專業承諾產生中介影響力。

## 陸、結論與建議

### 一、結論

(一) 不同年齡、職務國小教師之組織承諾、知識分享策略與人力資本上均有差異存在。

年齡41歲以上組教師在組織承諾、知識分享策略與人力資本之表現均較其他年齡組教師為優；職務為教師兼主任者在組織承諾、知識分享策略與人力資本之表現均較其他職務組教師為優；學歷研究所以組教師在知識分享策略與人力資本之表現較其他學歷教師為優，唯不同學歷在組織承諾上未達顯著差異。

(二) 教師組織承諾、知識分享策略、人力資本三構面中，以持續性承諾、個人化策略及教師專業承諾等層面最佳。

教師組織承諾的平均數3.75，其中以持續性承諾 ( $M=4.02$ ) 的認同度最高，情感性承諾 ( $M=3.96$ ) 次之，而規範性承諾 ( $M=3.31$ ) 的認同度則較前兩個層面明顯低了許多。教師知識分享策略運用平均數3.77，各策略運用以個人化策略 ( $M=4.20$ ) 運用最普遍，明顯高於社會化策略 ( $M=3.62$ ) 與系統化策略 ( $M=3.47$ )。教師人力資本整體平均數為4.08，其中以教師專業承諾 ( $M=4.22$ ) 最高，教師專業能力 ( $M=4.07$ ) 次之，教師創新能力 ( $M=3.97$ ) 較低。

(三) 教師組織承諾、教師知識分享策略對人力資本具有預測力。

教師組織承諾對教師人力資本具有35.0%的預測力，其中情感性承諾 ( $R^2=.327$ ) 最具預測力，次為持續性承諾，可增加1.2%之預測力，規範性承諾則可增加1.1%之預測力。教師知識分享策略對教師人力資本具有37.1%的預測力，其中預測力最高的是個人化策略 ( $R^2=.270$ )，次為社會化策略，可增加7.8%之預測力，系統化策略則可增加2.3%之預測力。

#### (四) 教師知識分享策略對組織承諾與人力資本具有中介效果

教師知識分享策略為組織承諾與人力資本之中介變項，且由層級迴歸分析得知，年齡等控制變項對教師人力資本具有4.6%的預測力；加入組織承諾構面後，對教師人力資本的預測力增為35.5%；再加入知識分享策略，對教師人力資本的預測力再增加至49.6%。從Beta值來看，情感性承諾、持續性承諾、規範性承諾預測教師人力資本時，三者之Beta值均達顯著水準；再加入知識分享之個人化策略、社會化策略、系統化策略後，知識分享三策略之Beta值均為正值且均達顯著水準，而組織承諾三層面之Beta值雖達顯著水準，但其效果會明顯減弱。顯然教師知識分享策略對組織承諾與人力資本具有中介效果。

#### (五) 教師情感性承諾直接影響教師人力資本，並透過知識分享策略各層面間接影響教師人力資本。

影響教師專業能力的直接效果為「情感性承諾」，情感性承諾亦會透過個人化策略間接影響教師專業能力；影響教師創新能力的直接效果為「情感性承諾」，情感性承諾亦透過知識分享策略各層面間接影響教師創新能力，持續性承諾則會透過系統化策略間接影響教師創新能力；影響教師專業承諾的直接效果為「情感性承諾」與「持續性承諾」，情感性承諾亦會透過個人化策略和系統化策略間接影響教師專業承諾，持續性承諾會透過系統化策略間接影響教師專業承諾。

## 二、建議

### (一) 對教育行政與經營管理者之建議

#### 1. 鼓勵教師積極參與學校運作與校務發展，凝聚其對學校之情感與支持

本研究發現情感性承諾與持續性承諾對人力資本具有預測力，對知識分享策略亦具有預測力，故情感性承諾和持續性承諾可直接或間接影響教師人力資本。因此，凝聚教師對組織的情感性承諾和持續性承諾將有助於促進知識分享策略的運用，以及人力資本的提升。積極參與校務運作及發展，可使

教師對組織產生歸屬感與認同感，視學校的問題為自己的問題，進而投入更多的心力。

## 2. 營造有利教師知識分享的場所和時間

本研究發現教師知識分享策略對組織承諾與人力資本具有中介效果，其中又以面對面接觸的個人化策略Beta值最高，且最具預測力。然教師工作的場所常處在孤立的教室環境中，獨自處理諸多的課務與級務，彼此間知識分享常屬片段、零碎的對話，共同的會議則限於科層體制的僵化，無法讓教師在合宜的氣氛中進行分享。因此，建議應協助教師擬定具體的、常態的知識分享時間與空間，讓教師在氣氛良好的情境中進行分享知識。

## 3. 建立學校網內外資訊連結系統，活絡教師間的知識分享

本研究發現系統化策略對教師創新能力、教師專業承諾有預測力，因此促成教師間教學資訊廣泛、直接的連結與分享，將能有效促進教師創新能力與教師專業承諾。

## 4. 獎勵教師參與專業知識社群，增進知識分享之深度

本研究發現社會化策略對教師創新能力有預測力，文獻中也提到「知識分享之結果就是知識的創新，其目的在增加組織與個人的競爭力並創造價值」，然而目前國小教師對於知識分享之社會化策略仍屬較不普及的情形。因此，教育行政機關或學校行政單位應鼓勵成立專業對話的知識社群，並規劃相關獎勵措施，促成教師積極參與，進行深度對談、交流與研究，將有利於教師創新能力的提升。

## 5. 建立資深與資淺教師傳承機制，協助提升資淺教師人力資本

本研究發現年齡41歲以上組教師在組織承諾、知識分享策略與人力資本之表現均較其他年齡組教師為優，因此，若能安排年長的資深教師帶領年輕的新進教師，增進教師對組織的忠誠度與歸屬感，建立專業知能傳承機制，將有助於促進年輕資淺教師人力資本之提升。

## 6. 鼓勵教師進修研究所，增進教師人力資本

本研究發現學歷研究所以上組教師在知識分享策略與人力資本之表現較其他學歷教師為優，因此，鼓勵教師到學術單位進修研究所，給予教師充

電、深造的管道與機會，將能活絡教師間的知識分享，促進教師人力資本之提升。

## (二) 對教師之建議

### 1. 參與校務發展與運作，肯定自我在組織中之重要性

本研究發現教師情感性承諾對知識分享策略和人力資本的預測力佳，其次為持續性承諾，因此，主動積極參與校務運作及發展，讓本身對組織產生歸屬感與認同感，將可促進知識的分享，並提升個人之人力資本。

### 2. 積極融入教師人際網絡，提升自身人力資本

本研究發現教師知識分享策略對人力資本具有預測力，而知識分享的個人化策略和社會化策略之運用，需要與他人溝通交流、頻繁互動，倘若缺少與其他教師之人際交流，實難達到知識分享的目的。因此，建議教師能主動積極參與專業團隊之活動，以利於提升自身人力資本。

### 3. 善用資訊科技，促進知識分享與人力資本的效益

本研究發現「我會在網路上分享自己的教學知識與經驗」和「我會將個人的教學資料放上網站供他人下載」的平均數較低，表示教師利用網路分享教學資訊的情形較不普遍。資訊科技之運用乃進行知識分享的利器，因此，建議教師善用系統化策略之優勢進行知識分享。

### 4. 主動參與知識社群活動，提升教師創新能力

知識分享最終目的是為了知識的創新；人力資本最受組織重視的是創新能力。而本研究發現目前教師知識分享策略的運用，以聊天、討論之個人化策略為主，較少從事有目的之專業對話活動。然而深度參與、討論分享的社會化策略，可增進教師創新能力，因此，建議教師能主動參與讀書會、協同教學、專題工作坊等知識社群，裨益教師創新能力的提升。

### 5. 到研究所進修，促進知識分享之運用與人力資本的提升

本研究發現學歷為研究所以上之教師在知識分享策略與人力資本方面的表現均較優；其中又以個人化策略、社會化策略、教師創新能力和教師專業承諾的表現較為突出。因此，建議教師投入研究的行列，有助於提升個人與團體的知識分享能力和人力資本效益。

## 參考文獻

- 尤克強（2001）。知識管理與創新。臺北市：天下文化。
- 方佳梅（2006）。國民小學智慧資本衡量指標之研究。國立新竹教育大學職業繼續教育研究所碩士論文，未出版，新竹市。
- 王美音與楊子江（譯）（1997）。Nonaka, Ikujiro and Hirotaka Takeuchi 著（1995）創新求勝：智價企業論（The Knowledge-Creating Company）。臺北市：遠流。
- 吳清山與林天祐（2006）。教育e辭書。臺北市：高等教育出版社。
- 吳清山與黃旭均（2006）。國民小學推動知識管理之研究——有利條件、困境、功能與策略。教育研究集刊，52（2），33-65。
- 宋偉航（譯）（1998）。Thomas A. Stewart著（1997）。智慧資本：資訊時代的企業利基（Intellectual capital: The new wealth of organizations）。臺北市：智庫文化。
- 林煥民（2009）。建構學習型的學校——以一所國民小學為例。學校行政雙月刊，59，63-75。
- 柯麗霞（2006）。高科技企業研發人員人力資本、組織學習文化、知識管理與研發績效關係之調查研究。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。
- 范熾文（2007）。教師組織承諾：概念、發展、類別及其啟示。學校行政雙月刊，50，128-144。
- 桃園縣教育局（2007）。桃園縣96學年度國民小學教師人數。桃園縣：桃園縣教育局。線上檢索日期：2007年11月15日。網址：<http://www.tyc.edu.tw/boe/>
- 莊惠如（2006）。承諾導向人力資源制度、社會資本、組織承諾與知識分享行為關係之探討——跨層級分析。國立臺灣科技大學企業管理系碩士論文，未出版，臺北市。
- 陳文獻（2004）。人力資本投資與組織績效之關聯。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，桃園縣。
- 陳家紋（2006）。公立高職組織文化與智慧資本關係之研究。國立臺南大學

- 教育經營與管理研究所碩士論文，未出版，臺南市。
- 曾國鴻、朱耀明、陳榮宗、羅希哲、盧宜屏與許佑毓（2004）。國民小學教師進行知識分享的可行策略及其障礙因素之研究—以臺南縣為例。高雄師大學報，**16**，415-435。
- 黃洵楠（2007）。心理契約滿足程度.組織信任.組織承諾與知識分享意願關聯性之研究-以經濟部水利署員工為例。國立中正大學勞工所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 劉京偉（譯）（2001）。Arthur Andersen Business Consulting勤業管理顧問公司著（2000）。知識管理的第一本書。臺北市：商周。
- 蔡淑敏、曾燦燈與李元墩（2004）。國民小學推行知識管理促動要素、應用現況與困難因素之研究。國立臺南大學學報，**38**（2），131-160。
- 鄭淵全與李秀如（2008）。國小教師知識分享策略與人力資本關係之研究。載於國立雲林科技大學管理中心主編，「2008管理與技術國際學術研討會」論文集（頁111-112）。雲林縣：國立雲林科技大學。
- 謝秉荃（2007）。人力資本與組織績效之關係：策略領導、組織學習、知識管理之情境因素之研究。國立屏東商業技術學院國際企業所碩士論文，未出版，屏東縣。
- 謝慧音（2004）。國小教師對學校智慧資本狀況之知覺研究。臺南師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺南市。
- 鍾慧婷（2005）。組織知識管理對組織績效之影響—以組織人力資本為中介變數。國立彰化師範大學企業管理學系碩士論文，未出版，彰化縣。
- 簡佳珍與林天祐（2002）。桃園縣國民小學教師組織承諾與教師效能感關係之研究。教育研究資訊，**10**（5），137-162。
- Bart, H., & Jan, A. (2004). Knowledge sharing in context: The influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 117-130.
- Bogler, R., & Somech, A. (2004). Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Teaching and Teacher Education*, 20, 277-289.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations*

- manage what they know*. Boston: Harvard College Press.
- Donald, H. (2003). Linking human resource management and knowledge management via commitment: A review and research agenda. *Employee Relations*, 25(2), 182–202.
- Hansen, M. T., Nohria, N., & Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, 77(2), 106-116.
- Hendricks, P. (1999). Why share knowledge? The influence of ICT on motivation for knowledge sharing. *Knowledge and Process Management*, 6(2), 91-100.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. London: Sage.
- Nonaka, L., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. New-York: Oxford University Press.
- Porter, L.W., Steer, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Roos, J., Roos, G., Edvinsson, I., & Dragonetti, N. C. (1998). *Intellectual capital: Navigating in the new business landscape*. New-York: New York University Press.
- Samad, S. (2005). Unraveling the organizational commitment and job performance relationship: Exploring the moderation effect of job satisfaction. *The Business Review, Cambridge*, 4(2), 79-84.
- Senge, P. (1998). Sharing knowledge. *Executive Excellence*, 15(6), 11-12.
- Snell, S. A., & Dean, J. W. (1992). Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective. *Academy of Management Journal*, 35(3), 467-504.
- Staw, B. M. (1981). The escalation of commitment to a course of action. *Management Review*, 6, 577-597.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.

## 附錄

附錄1 教師組織承諾量表因素分析結構表

層面與題項	因素1	因素2	因素3	$\alpha$ 值
<b>A. 情感性承諾</b>				
1.我覺得本校的問題就是我的問題	<b>.680</b>	.335	-.266	.933
2.我非常關心本校未來的發展	<b>.834</b>	.147	.125	
3.我有「以校為榮」的團體意識感	<b>.807</b>	.166	.371	
4.我覺得自己是本校的一份子	<b>.757</b>	.084	.390	
5.我對本校有強烈的歸屬感	<b>.785</b>	.142	.339	
6.學校對我而言非常重要	<b>.780</b>	.098	.369	
7.除工作本身，我對本校有特殊情感	<b>.771</b>	.231	.264	
8.我願意把個人的職業生涯都投注在本校	<b>.710</b>	.274	.377	
<b>B. 規範性承諾</b>				
9.我不會調離本校，因為我必須對校內的其他人負責	.139	<b>.800</b>	.247	.841
10.我覺得我有義務留在本校	.277	<b>.792</b>	.220	
11.如果調離本校我會有罪惡感	-.012	<b>.796</b>	-.048	
12.我覺得學校有恩於我	.289	<b>.709</b>	.161	
13.我可能找不到像本校這麼好的工作環境	.200	<b>.531</b>	.469	
<b>C. 持續性承諾</b>				
14.學校的工作可以使我充分發揮潛能	.266	.149	<b>.746</b>	.791
15.我很珍惜能在本校服務	.406	.225	<b>.712</b>	
16.目前服務的學校值得我對它忠誠	.449	.458	<b>.507</b>	
特徵值	8.138	2.011	1.022	
解釋變異量百分比	33.508	20.590	15.719	
<b>OC. 整體教師組織承諾</b>				<b>.932</b>

附錄2 教師知識分享策略量表因素分析結構表

層面與題項	因素1	因素2	因素3	$\alpha$ 值
<b>D. 個人化策略</b>				
1.在學年會議中，我會參與討論、提出自己的看法	<b>.658</b>	.368	.089	
2.在領域會議中，我會參與討論、提出自己的看法	<b>.689</b>	.393	.074	
3.我會藉由和同事聊天分享工作上的想法	<b>.827</b>	.116	.059	.873
4.我樂意分享自己的價值觀與內心的想法	<b>.844</b>	.040	.200	
5.我樂意與同事共同討論解決問題的方案	<b>.884</b>	.004	.140	
<b>E. 系統化策略</b>				
6.我會將自己的經驗與知識撰寫成書面資料	.122	.379	<b>.683</b>	
7.我會在網路上分享自己的教學知識與經驗	.022	.426	<b>.656</b>	
8.我會將個人的教學資料放上網站供他人下載	-.106	.425	<b>.662</b>	.827
9.我會儘可能將工作內容以電子檔方式儲存	.282	-.060	<b>.764</b>	
10.我會分類儲存專業知識，以便隨時取用	.225	.136	<b>.796</b>	
<b>F. 社會化策略</b>				
11.我會參與知識社群（如讀書會）活動	.048	<b>.760</b>	.249	
12.我會參與協同教學活動	.333	<b>.760</b>	.154	
13.我會參與教學研究（如行動研究）活動	.134	<b>.805</b>	.160	.850
14.我會參加專題工作坊或座談會活動	.188	<b>.726</b>	.216	
特徵值	5.636	2.315	1.411	
解釋變異量百分比	24.342	22.608	19.919	
KS. 整體教師知識分享策略				.885

附錄3 教師人力資本量表因素分析結構表

層面與題項	因素1	因素2	因素3	$\alpha$ 值
<b>G. 教師專業能力</b>				
1.我具有良好的教學能力	.302	.193	<b>.758</b>	
2.我具有評量學生的專業能力	.267	.136	<b>.832</b>	
3.我具有輔導學生的能力	.244	.173	<b>.770</b>	.917
4.我具有班級經營的能力	.271	.304	<b>.718</b>	
5.我具有良好的溝通能力	.166	.339	<b>.728</b>	
<b>H. 教師創新能力</b>				
6.我對新方法的運用能力佳	<b>.669</b>	.211	.256	
7.我經常檢討並改進自己的教學	<b>.673</b>	.241	.286	
8.我經常使用新的教學策略	<b>.753</b>	.302	.163	
9.我經常運用各種方法解決問題	<b>.755</b>	.280	.242	.891
10.我經常運用多元評量	<b>.741</b>	.173	.257	
11.我會主動獲取教育新知	<b>.701</b>	.171	.181	
12.我會主動參與創新教學設計活動	<b>.703</b>	.147	.146	
<b>I. 教師專業承諾</b>				
13.我以身為教育工作者為榮	.146	<b>.721</b>	.247	
14.我的教學理念受到學校和家長的肯定	.372	<b>.585</b>	.293	
15.我會做好教師倫理規約中應盡的責任	.186	<b>.798</b>	.311	.892
16.我會堅持不放棄每個學生的信念	.359	<b>.783</b>	.172	
17.我願意在工作崗位上奉獻心力、全力以赴	.241	<b>.873</b>	.134	
18.我願意付出更多努力做對學生有益的事	.248	<b>.845</b>	.172	
特徵值	8.824	1.782	1.543	
解釋變異量百分比	24.095	23.522	19.880	
<b>HC. 整體教師人力資本</b>				<b>.938</b>

# A Study of Relationship between Elementary School Teachers' Organizational Commitment and Human Capital: The Mediating Effect of Knowledge Sharing Strategies

*Yuan-Chuan Cheng \* Hisu-Ju Lee \*\**

## *Abstract*

The aim of this study was to investigate whether the knowledge sharing strategies were the mediating variables between teachers' organizational commitment and human capital, to analyze the mediating effects, and to discuss the current situations, influences and correlations among organizational commitment, knowledge sharing strategies and human capital. "Elementary School Teachers' Organizational Commitment, Knowledge Sharing Strategies and Human Capital Questionnaire" had been used in this study. The random and quota samplings were selected from public elementary school teachers who work in Tao Yuan County. A total of 958 questionnaire papers had been released. Effective collection rate was 81.32%. By means of one-way ANOVA, multiple regression, path analyze, the conclusions of this study were as follows: 1. The background variables of organizational commitment, knowledge sharing strategies and human capital such as "age", "duties" and "academic background" showed significant differences, except "academic background" in organizational commitment. 2. They showed significant differences in the dimensions of organizational commitment, knowledge sharing strategies and human capital, and the best results from continuance commitment, personalization strategy and teacher's professional commitment. 3. Teachers' organizational commitment, and teachers' knowledge sharing strategies could predict human capital. 4. Knowledge sharing strategies had mediating effects on the elementary school teachers' organizational commitment and human capital.

**Key words: human capital, knowledge sharing strategies, organizational commitment, elementary school teacher**

---

Section editor: Jin-Li Su

Received: October 20, 2009; Modified: January 27, 2010; Accepted: June 15, 2010

\* Yuan-Chuan Cheng, professor, Department of Graduate Institute of Human Resource Development, National Hsinchu University of Education, E-mail: tcheng@mail.nhcue.edu.tw

\*\*Hisu- Ju Lee, Teacher, Yang Shin Elementary School

