

<https://doi.org/10.52288/mice.27069273.2021.09.19>

心理契約對培訓教育機構教師組織承諾之影響研究 The Impact of Psychological Contract on Organizational Commitment of the Teachers of Training Institutions

楊瀟龍¹ 王靜^{2*}
Xiao-Long Yang Jing Wang

摘要

在教育機構競爭日益激烈的今天，機構如何留住教師並發揮出他們的最大價值顯得尤為重要。在此基礎上，本研究構建了“心理契約—組織承諾模型”，在閱讀大量國內外文獻資料後，結合相關理論知識提出本研究假設。為佐證假設，本研究通過問卷設計和調查，收回有效問卷 304 份，運用 SPSS24.0 對所收集的數據進行分析和模型驗證。最終得出結論：心理契約之關係型心理契約、發展型心理契約、交易型心理契約正向影響組織承諾的三個維度：情感承諾、持續承諾和規範承諾，並在此基礎上提出相關建議。

關鍵詞：心理契約、組織承諾、培訓機構教師

Abstract

In today's increasingly competitive educational institutions, it is particularly important for institutions to retain teachers and maximize their value. This research constructs the “psychological contract-organizational commitment model” and puts forward the hypothesis after reading many domestic and foreign literature and combined with relevant theoretical knowledge. 304 valid questionnaires were collected and SPSS24.0 software was used to analyze the data. Finally, the conclusion is drawn that relational psychological contract, developmental psychological contract and transactional psychological contract have a positive impact on three dimensions of organizational commitment: emotional commitment, continuous commitment, and normative commitment.

Keywords: Psychological Contract, Organizational Commitment, Teacher of Training Institution

1. 緒論

在國內較大的職場競爭壓力與升學壓力的背景下，眾多學生和已進入職場的人選擇進入培訓教育機構學習，這就帶動了培訓教育業的快速發展，與此同時，教育培訓行業間的競爭也十分激烈。優秀的教師是任何一家培訓教育機構最重要的資產，教師若願傾盡全力投入教育，將會是機構辦學成功之所在。因此，如何提升教師的組織承諾是學校重要任務之一。目前學術界對影響員工組織承諾的因素的研究，主要集中在

¹ 廈門大學嘉庚學院國際商務學院市場營銷專業

² 廈門大學嘉庚學院國際商務學院博士副教授 wangyiyang419@163.com*通訊作者

於以組織為主體的組織形象、組織文化、以及組織對員工的支持等，對員工自身心理層面的研究較少。在物質生活豐富的今天，員工對心理和精神層面有了更高的需求，單純的物質激勵顯然難以長久維持教師對機構的組織承諾。因此本文以機構教師的心理層面為切入點，通過調查大量文獻資料以及問卷調研，探究機構教師心理契約與其組織承諾之間的關係，並提出相應的建議。

2. 文獻綜述

2.1 心理契約

心理契約概念的提出者 Argyris 認為，雇員和雇主之間存在一種不成文的合同，一旦這種合約得到了雇主的尊重，員工將會長期處於高效低怨言的工作狀態。易奔與陳姪靜(2021)在此基礎上將心理契約定義為員工對組織與自己之間義務和責任的主觀感知；而另一派學者在定義心理契約時，表明了雇傭雙方的雙主體地位，例如矯琳娜(2021)在其研究中，將心理契約定義為雇員和雇主之間雙向的、並以非書面形式表達的彼此間的期望。

心理契約為大致可分為二維、三維、多維結構。二維結構以交易型和關係型心理契約為代表，其中交易型心理契約側重於雇員與組織之間短期的金錢交互關係；而關係型心理契約則側重於雇員與企業間長期的良好情感關係。肖輝(2021)、馮雪(2021)在二維心理契約基礎上引入發展型心理契約，組成三維結構；其中發展型心理契約主要體現在企業向員工提供更多的發展機會，員工通過更努力的工作爭取機會，提升自我。

2.2 組織承諾

組織承諾這一概念最早由 Becker 於 1960 年提出，他認為組織承諾是指員工因為其對組織的單方投入增加，而不得不繼續留在這個組織中的心理現象。隨後組織承諾這一理論開始被學者廣泛討論並作出不同闡釋，Meyer 與 Allen (1991) 提出了組織承諾三因素理論：情感承諾、持續承諾以及規範承諾，並被學術界廣泛認可。王蕙菡(2020)認為情感承諾是指員工對組織的積極情感依戀，具體表現為員工對組織的文化與規章制度的認同，情感承諾的支持者 Mercurio (2015) 將它描述為組織承諾的持久的、明顯的、不可或缺的核心特徵；持續承諾則來源於 Becker 對組織承諾的定義，即員工為了不讓自己先前對組織的投入隨著離職蕩然無存，而必須繼續留在組織的心理；樂亞蘭(2021)將規範承諾解釋為一種建立在員工個人道德信仰或義務的基礎之上，促使自己留在組織的行為，是員工受社會影響而形成的責任感造成的結果。

2.3 心理契約與組織承諾

學術界目前對心理契約與組織承諾之間關係的研究較少。苗仁濤與王冰(2016)，通過分析調研 354 名製造企業員工所收集到的數據得出結論，心理契約的破壞會對他們的組織承諾產生明顯的消極影響；李雪(2020)在研究心理契約如何影響高校教師任務績效時，將組織承諾設為中介變量，最終證實心理契約正向影響組織承諾，並通過組織承諾進一步影響任務績效；Restubog 等(2006)的研究表明心理契約的破裂會嚴重影響員工的情感承諾，進而導致員工的工作績效與組織功德行為的顯著下降。這些研究成果表明心理契約與員工組織承諾之間存在緊密的關係，為本文的假設提供了理論依據。

3. 研究假設

本研究從心理契約為切入點，研究機構教師心理契約對於組織承諾的影響，並將心理契約的維度劃分為關係型、交易型、發展型，以此作為自變量；將組織認同感的維度劃分為持續承諾、情感承諾、規範承諾，並以此作為應變量。

在上述三種類型的心理契約中，機構教師分別可以得到穩定的社會交換關係，短期的豐厚經濟回報以及長期的發展機會，這種回報與自己加入組織的目的是一致的。機構教師的心理契約得到滿足後，通常會認為與組織維持和發展這段關係是必要的，因而更加主動地履行自己的義務，加倍努力地工作。在不斷地付出、得到回報這一過程中，他們會更加堅守自己對組織的承諾。據此我們提出如下假設：

- H₁：關係型心理契約與情感承諾正相關
- H₂：關係型心理契約與持續承諾正相關
- H₃：關係型心理契約與規範承諾正相關
- H₄：交易型心理契約與情感承諾正相關
- H₅：交易型心理契約與持續承諾正相關
- H₆：交易型心理契約與規範承諾正相關
- H₇：發展型心理契約與情感承諾正相關
- H₈：發展型心理契約與規範承諾正相關
- H₉：發展型心理契約與持續承諾正相關

4. 數據分析

4.1 研究方法

在關於機構教師心理契約對其組織承諾關係的調查研究中，本文採用了李克特量 5 級表，表明從 1 到 5 態度的依次改變，1 表示完全符合、2 表示不符合、3 表示一般、4 表示符合、5 表示完全符合，並根據本研究最終選取的心理契約的三個維度：關係型心理契約、發展型心理契約、交易型心理契約和組織認同的三個維度：持續承諾、情感承諾、規範承諾設計出的調研問卷，採取在線與線下的發放途徑，面向不同的地區、年齡段的機構教師進行數據收集，共發放問卷 350 份，最終收集到有效的問卷數量為 304 份，回收率為 86.9%；最後運用 SPSS 24.0 對問卷最終收集的具體數據進行實證分析。

4.2 描述性統計分析

通過調研數據可知，本次研究樣本中，男性受訪者占總受訪者的 54.3%，女性受訪者占總受訪者的 45.7%；在年齡方面，90 後受訪者最多，占比 54.9%，其次是 80 後和 70 後及以上，分別占比 32.9%和 12.2%，樣本年齡呈現年輕化趨勢；在受教育程度分佈方面，本科與研究生及以上的受訪者占比分別為 29.7%與 70.3%。

4.3 信效度分析

本研究首先對關係型心理契約、發展型心理契約、交易型心理契約、持續承諾、情感承諾和規範承諾 6 個變量進行驗證，同時對問卷整體進行信度檢驗。

根據數據顯示，自變量關係型心理契約、交易型心理契約、發展型心理契約的 Cronbach's Alpha 係數分別為 0.825、0.813、0.821；因變量情感承諾、規範承諾、持續承諾的 Cronbach's Alpha 分別為 0.835、0.838、0.752，均大於 0.75；同時整體問卷

Cronbach's Alpha 為 0.963，高於 0.9。綜上，本研究各個量表的信度及整體問卷信度都非常高。

本研究對自變量關係型心理契約、發展型心理契約、交易型心理契約及因變量持續承諾、情感承諾和規範承諾分別進行了 KMO 和 Bartlett 檢驗。數據顯示 KMO 值為 0.974 ($KMO > 0.9$)，Bartlett 球形檢驗卡方值達到顯著水平，說明非常適合做因子分析；同時，數據顯示自變量累計解釋變量達 79.064% (超過 60%)，明此量表具有很強的解釋性。

4.4 相關性分析

本研究採取相關分析法來研究心理契約的三個維度與組織承諾的三個變量之間的相關關係。

表 1 顯示教育與規範承諾呈正相關關係 ($r = 0.054$, $P < 0.05$)，說明高學歷教師對教育機構的規範承諾更高；年齡與持續承諾正相關關係 ($r = 0.39$, $P < 0.05$)，隨著年齡的增加，機構教師對機構的持續承諾也會增加。關係型心理契約與規範承諾呈正相關關係 ($r = 0.798$, $P < 0.01$)；關係型心理契約與持續承諾呈正相關關係 ($r = 0.800$, $P < 0.01$)；關係型心理契約與情感承諾呈正相關關係 ($r = 0.759$, $P < 0.01$)；交易型心理契約與規範承諾呈正相關關係 ($r = 0.799$, $P < 0.01$)；交易型心理契約與持續承諾呈正相關關係 ($r = 0.808$, $P < 0.01$)；交易型心理契約與情感承諾呈正相關關係 ($r = 0.776$, $P < 0.01$)；發展型心理契約與規範承諾呈正相關關係 ($r = 0.767$, $P < 0.01$)；發展型心理契約與持續承諾呈正相關關係 ($r = 0.790$, $P < 0.01$)；發展型心理契約與情感承諾呈正相關關係 ($r = 0.754$, $P < 0.01$)。

表 1. 相關性分析

	平均值	標準差	性別	年齡	教育	關係型	交易型	發展型
性別	1.46	0.499	1	-	-	-	-	-
年齡	2.48	0.828	-0.034	1	-	-	-	-
教育	2.62	0.722	-0.014	-0.111	1	-	-	-
關係型	11.2566	2.9718	0.054	-0.049	0.071	1	-	-
交易型	11.2928	2.9579	0.016	-0.044	0.047	0.859**	1	-
發展型	11.3355	2.9427	0.048	-0.044	0.028	0.831**	0.843**	1
規範承諾	10.977	3.0749	0.026	-0.042	0.054*	0.798**	0.799**	0.767**
持續承諾	11.1184	3.1871	0.028	0.390**	0.056	0.800**	0.808**	0.790**
情感承諾	7.3224	2.2134	-0.041	-0.048	0.047	0.759**	0.776**	0.754**

資料來源：本文自行整理

注：**在 0.01 級別（雙尾），相關性顯著；* 在 0.05 級別（雙尾），相關性顯著

4.5 回歸分析

本研究通過回歸分析檢驗心理契約的三個維度：關係型心理契約、交易型心理契約、發展型心理契約對機構教師組織承諾的三個維度：情感承諾、持續承諾、規範承諾是否具有顯著的因果關係。其中教師組織認承諾的三個維度為因變量，心理契約的三個維度為自變量。

由表 2 可知，通過 F 檢驗，模型 2 的 F 統計值達顯著水平，說明模型具有較好的回歸效果；其中模型 2 的標準化回歸係數： β 係數為 0.798， $P < 0.001$ ，達到顯著

水平。通過 F 檢驗，模型 3 的 F 統計值達顯著水平，說明模型具有較好的回歸效果；其中模型 3 的標準化回歸係數： β 係數為 0.459， $P < 0.001$ 。通過 F 檢驗，模型 4 的統計值達顯著水平，說明模型具有較好的回歸效果；其中模型 4 的標準化回歸係數為： β 係數為 0.711， $P < 0.001$ ，達到顯著水平。由此可見，假設 H1、H4、H7 成立。

表 2. 各變量回歸分析（1）

解釋變量	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4
性別	0.026	-0.017	-0.003	-0.008
年齡	-0.093	-0.062	-0.06	-0.058
教育	0.046	-0.008	-0.001	0.005
關係型	-	0.798***	-	-
交易型	-	-	0.459***	-
發展型	-	-	-	0.268***
ADJ-R2	0.003	0.639***	0.694***	0.711***
F	1.126	135.176***	138.39***	125.2***
ΔR^2	0.012	0.639	0.631	0.018
D-W	-	-	-	1.734

資料來源：本文自行整理

注：因變量：情感承諾 $p < 0.05^*$; $p < 0.01^{**}$; $p < 0.001^{***}$

由表 3 可知，通過 F 檢驗，模型 2 的 F 統計值達顯著水平，說明模型具有較好的回歸效果；其中模型 2 的標準化回歸係數： β 係數為 0.799， $P < 0.001$ ，達到顯著水平。通過 F 檢驗，模型 3 的 F 統計值達顯著水平，說明模型具有較好的回歸效果；其中模型 3 的標準化回歸係數： β 係數為 0.432， $P < 0.001$ 。通過 F 檢驗，模型 4 的統計值達顯著水平，說明模型具有較好的回歸效果；其中模型 4 的標準化回歸係數為： β 係數為 0.199， $P < 0.01$ ，達到顯著水平。由此可見，假設 H2、H5、H8 成立。

表 3. 各變量回歸分析（2）

解釋變量	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4
性別	0.026	-0.017	-0.004	-0.007
年齡	-0.036	-0.005	-0.003	-0.002
教育	0.05	-0.003	0.003	0.008
關係型	-	0.799***	-	-
交易型	-	-	0.432***	-
發展型	-	-	-	0.199**
ADJ-R2	0.005	0.632***	0.680***	0.689***
F	0.493	131.01***	129.89***	112.88***
ΔR^2	0.005	0.632	0.049	0.01
D-W	-	-	-	1.789

資料來源：本文自行整理

注：因變量：持續承諾 $p < 0.05^*$; $p < 0.01^{**}$; $p < 0.001^{***}$

由表 4 可知，通過 F 檢驗，模型 2 的 F 統計值達顯著水平，說明模型具有較好的回歸效果；其中模型 2 的標準化回歸係數： β 係數為 0.763， $P < 0.001$ ，達到顯著

水平。通過 F 檢驗，模型 3 的 F 統計值達顯著水平，說明模型具有較好的回歸效果；其中模型 3 的標準化回歸係數： β 係數為 0.466， $P < 0.001$ 。通過 F 檢驗，模型 4 的統計值達顯著水平，說明模型具有較好的回歸效果；其中模型 4 的標準化回歸係數為： β 係數為 0.26， $P < 0.001$ ，達到顯著水平。由此可見，假設 H3、H6、H9 成立。

表 4. 各變量回歸分析 (3)

解釋變量	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4
性別	-0.042	-0.083	-0.069	-0.073
年齡	-0.045	-0.015	-0.013	-0.012
教育	0.041	-0.01	-0.003	0.003
關係型	-	0.763***	-	-
交易型	-	-	0.466***	-
發展型	-	-	-	0.26***
ADJ-R2	0.006	0.577***	0.633***	0.649***
F	0.588	104.29***	105.59***	94.31***
ΔR^2	0.006	0.577	0.057	0.17
D-W	-	-	-	2.035

資料來源：本文自行整理

注：因變量：規範承諾 $p < 0.05^*$; $p < 0.01^{**}$; $p < 0.001^{***}$

5. 結論與建議

本研究以心理契約的三個維度：關係型心理契約、發展型心理契約、交易型心理契約為基礎，探究其對機構教師組織承諾的三個維度：情感承諾、持續承諾、規範承諾的影響，得出心理契約的三個維度均與組織承諾的三個維度呈顯著的正相關關係；同時，本文發現機構教師的年齡與其持續承諾呈正相關，受教育程度與規範承諾呈正相關。結合調研結果，本研究提出以下建議：

教育機構要保證機構教師的利益，完善員工的利益分配機制，使其公平合理，即員工所付出的勞動與其所獲得的收益平衡，滿足他們獲得物質報酬的期望。這不僅可以促進機構教師對組織的認同感，還可以激發他們的工作熱情，為組織創造出更多價值。

教育機構在物質激勵教師的同時要維護好與他們的關係型心理契約。情感平衡對於員工來說意義更加深遠，機構應與教師建立更加親密的情感關係，提供給教師良好的組織氛圍，幫助解決教師生活與工作中遇到的問題，並且保證教師工作的穩定性。

教育機構應構建一個公平合理的晉升機制，讓每一位教師都有晉升的機會；給予教師更多的學習資源與機會，注重他們的培養與全方面發展。在工作中可以賦予教師更多的工作自主權，這也對提升教育機構教師的幸福感和工作滿意度具有積極影響。

參考文獻

1. 易奔、陳姪靜 (2021)。高校教師心理契約對公共服務動機的影響：情緒勞動的調節作用。當代教育論壇，4(1)，67-74。
2. 矯琳娜 (2021)。基於心理契約的企業人才管理。人才資源開發，4(10)，91-92。

3. 肖輝 (2021)。淺析心理契約理論在企業工會工作中的應用。工會博覽, 4(2), 26-27。
5. 馮雪 (2021)。基於心理契約理論的工程施工企業員工差異化管理研究-以 X 公司為例。中小企業管理與科技 (上旬刊), 4(8), 138-139。
5. 王蕙菡 (2020)。青年民警職業忠誠研究 (未出版之碩士論文)。北京: 中國人民公安大學。
6. 樂亞蘭 (2020)。一線員工滿意度影響因素與對策研究 (未出版之碩士論文)。河南省: 河南大學。
7. 苗仁濤、王冰 (2016)。心理契約破壞不利於組織認同? 首都經濟貿易大學學報, 18(4), 50-57。
8. 李雪 (2020)。高校教師心理契約對關係績效的影響研究 (未出版之碩士論文)。黑龍江省: 哈爾濱工業大學。
9. 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.
10. Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
11. Restubog, S., Bordia, P., & Tang, R. L. (2006). Effects of psychological contract breach on performance of IT employees: The mediating role of affective commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(2), 299-306.

收稿日期: 2021-07-27
責任編輯、校對: 劉洋、柯郁馨