

國立政治大學教育學院學校行政碩士班學位論文

指導教授：林邦傑教授

大臺北區公立國民中學教師兼職行政人員之
心理契約、情緒勞務與辭卸行政兼職傾向
之相關性研究

研究生：莊 登 山

中 華 民 國 100 年 6 月

大臺北區公立國民中學教師兼職行政人員之心理契約、情緒勞務與辭卸行政兼職傾向之相關性研究

論 文 摘 要

本研究的目的是在於：

- 一、了解不同背景變項之教師兼職行政人員在心理契約各構面差異情形
- 二、探討不同背景變項之教師兼職行政人員在情緒勞務各構面差異情形
- 三、探討不同背景變項之教師兼職行政人員在辭卸兼職傾向之差異分析
- 四、探討教師兼職行政人員心理契約、情緒勞務與辭卸兼職傾向三者間的關係

最後根據研究結果分析、討論、提出建議，最為主管機關、學校領導者、教師兼職行政人員及後續研究者之參考。

依研究需要，本研究使「心理契約實踐量表」、「情緒勞務負擔量表」、「辭卸兼職傾向量表」等三種研究工具。以大台北區公立國民中學教師兼職行政人員為問卷調查對象。共抽取 57 所公立國民中學 818 名教師兼職行政人員為施測樣本，自 99 年 11 月 18 日發出問卷 818 份，至 99 年 12 月 3 日止，共回收 612 份，可用問卷 596 份，問卷回收率為 74.8%，可用率為 72.9%。正式問卷回收後，以描述統計、獨立樣本 t 考驗、單因子變異數分析、Pearson 積差相關、及逐步多元迴歸等統計方法分析資料。

經研究結果發現：

- 一、教師兼職行政人員的「心理契約」在擔任職務方面有顯著的差異。
- 二、教師兼職行政人員的「情緒勞務」在擔任職務及學歷方面有顯著的差異。
- 三、教師兼職行政人員的「辭卸兼職傾向」在不同行政年資上有顯著差異。
- 四、心理契約對辭卸兼職傾向無直接影響力
- 五、心理契約透過情緒勞務，可預測辭卸兼職傾向
- 六、情緒勞務對辭卸兼職傾向之預測力主要來自表層的情緒控制

關鍵詞：心理契約、情緒勞務、辭卸兼職傾向

The correlational research of psychological contract, emotional labor and turnover intention of Taipei public junior high teachers that serve the administrative work concurrently

Chuang, Teng Shan

Abstract

The main purposes of the research are:

- 1.To understand the differences of the teachers that serve the administrative work concurrently with various background factors in psychological contract.
- 2.To investigate the differences of the teachers that serve the administrative work concurrently with various background factors in emotional labor.
- 3.To explore the differences of the teachers that serve the administrative work concurrently with various background factors in turnover intention.
- 4.To probe into the relationship among psychological contract, emotional labor and turnover intention of the teachers that serve the administrative work concurrently.

Finally, the analysis and the discussion will be given as suggestions to the controlling organization, school leaders, administrators and the future researchers.

Based on the need of the research, three kinds of research tools are established: psychological contract fulfillment questionnaire, emotional labor questionnaire and turnover intention questionnaire. The survey focuses on Taipei junior high school teachers that serve the administrative work concurrently. Among the teachers, 818

teachers were sampled from 57 schools. On November 18, 2010, 818 questionnaires were issued and 612 questionnaires were collected on December 3. There were 596 available questionnaires. The questionnaire returns-ratio is 74.8% and the availability is 72.9%. The data is statistically analyzed by descriptive statistics, T-test, Pearson product-moment Correlations, one-way ANOVA and regression analysis.

The findings of this research are as follows:

1. Psychological contract of the teachers that serve the administrative work concurrently is positively correlated with their positions.
2. Emotional labor of the teachers that serve the administrative work concurrently is positively correlated with their positions and academic degrees.
3. Turnover intention of the teachers that serve the administrative work concurrently is positively correlated with administrative seniority.
4. Psychological contract has vaguely direct influence on turnover intention.
5. Turnover intention can be predictable by psychological contract via emotional labor.
6. The prediction of turnover intention via emotional labor is attributed to surface emotional control.

Keywords: psychological contract; emotional labor; turnover intention

目 次

第一章 緒論	1
第一節 研究動機與目的	1
第二節 研究的問題與方法	5
第三節 重要名詞釋義	6
第四節 研究範圍與限制	8
第二章 文獻探討.....	10
第一節 心理契約的意涵及其相關研究.....	10
第二節 情緒勞務的意涵及其相關研究	38
第三節 辭卸兼職傾向的意涵及其相關研究.....	49
第四節 心理契約、情緒勞務與辭卸兼職傾向關係之相關研究	60
第三章 研究設計與實施.....	64
第一節 研究架構.....	65
第二節 研究假設.....	66
第三節 研究對象.....	67
第四節 研究工具.....	69
第五節 研究程序.....	72
第六節 資料處理與統計分析.....	75
第四章 研究結果分析與討論.....	77

第一節	不同背景變項之教師兼職行政人員在心理契約各構面之差異分析	77
第二節	不同背景變項之教師兼職行政人員在情緒勞務各構面之差異分析	89
第三節	不同背景變項之教師兼職行政人員在辭卸兼職傾向之差異分析	102
第四節	教師兼職行政人員心理契約、情緒勞務與辭卸兼職傾向之關係及迴歸分析	108
第五章	結論與建議	117
第一節	結論	117
第二節	建議	123
參考文獻		
一、	中文部	128
二、	英文部	136
附錄	大臺北區公立國民中學教師兼職行政人員之心理契約、情緒勞務與辭卸兼職傾向調查問卷	143

表 次

表 2-1-1	國外、內學者對心理契約的定義	12
表 2-1-2	交易性契約與關係性契約特徵之比較	16
表 2-1-3	外在契約與內在契約的內容	17
表 2-1-4	組織與員工之現實責任與發展責任內容	18
表 2-1-5	績效回報、職業成長機會和對員工承諾的內容	19
表 2-1-6	三構面組織責任、三構面員工責任之內容	20
表 2-1-7	交易責任、培訓責任與關係責任之內容	21
表 2-1-8	心理契約特性之整理	29
表 2-1-9	國內心理契約相關之碩博士論文	33
表 2-1-10	國內心理契約相關期刊	35
表 2-2-1	國外、內學者對情緒勞務的定義	39
表 2-2-2	高低情緒勞務負荷工作者類別	42
表 2-3-1	離職傾向定義	50
表 3-1-1	樣本抽樣學校數及兼職行政人員人數	67
表 3-1-2	問卷有效樣本資料分析	68
表 4-1-1	教師兼職行政人員在心理契約各構面之平均數及標準差	78
表 4-1-2	不同性別之教師兼職行政人員在心理契約各構面上平均數差異之 t 考驗分析摘要表	79
表 4-1-3	不同年齡之教師兼職行政人員在心理契約各構面之變	

異數分析摘要表·····	79
表 4-1-4 不同職務之教師兼職行政人員在心理契約各構面上之變異數分析摘要表·····	81
表 4-1-5 不同行政年資之教師兼職行政人員在心理契約各構面上之變異數分析摘要表·····	83
表 4-1-6 不同學校規模教師兼職行政人員在心理契約各構面上之變異數分析摘要表·····	84
表 4-1-7 不同學歷之教師兼職行政人員在心理契約各構面上之變異數分析摘要表·····	85
表 4-1-8 不同背景變項之教師兼職行政人員在心理契約各構面上之差異摘要表·····	87
表 4-2-1 教師兼職行政人員在情緒勞務各構面之平均數及標準差·····	89
表 4-2-2 不同性別之教師兼職行政人員在情緒勞務各構面上平均數差異之 t 考驗分析摘要表·····	90
表 4-2-3 不同年齡之教師兼職行政人員在情緒勞務各構面上之變異數分析摘要表·····	91
表 4-2-4 不同職務之教師兼職行政人員在情緒勞務各構面上之變異數分析摘要表·····	92
表 4-2-5 不同行政年資之教師兼職行政人員在情緒勞務各構面上之變異數分析摘要表·····	94

表 4-2-6 不同學校規模之教師兼職行政人員在情緒勞務各構面上變異數分析摘要表	95
表 4-2-7 不同學歷之教師兼職行政人員在情緒勞務各構面上變異數分析摘要表	96
表 4-2-8 不同背景變項之教師兼職行政人員在勞務情緒各構面上之差異摘要表	99
表 4-3-1 教師兼職行政人員在辭卸兼職傾向之平均數及標準差	102
表 4-3-2 不同性別之教師兼職行政人員在辭卸兼職傾向上平均數差異之 t 考驗分析摘要表	103
表 4-3-3 不同年齡之教師兼職行政人員在辭卸兼職傾向上之變異數分析摘要表	103
表 4-3-4 不同職務之教師兼職行政人員在辭卸兼職傾向上之變異數分析摘要表	104
表 4-3-5 不同行政年資之教師兼職行政人員在辭卸兼職傾向上之變異數分析摘要表	104
表 4-3-6 不同學校規模之教師兼職行政人員在辭卸兼職傾向上之變異數分析摘要表	105
表 4-3-7 不同學歷之教師兼職行政人員在辭卸兼職傾向上之變異數分析摘要表	105

表 4-3-8 不同背景變項之教師兼職行政人員在辭卸兼職傾向上 之差異摘要表.....	106
表 4-4-1 教師兼職行政人員心理契約與情緒勞務之績差相關.....	109
表 4-4-2 教師兼職行政人員辭卸兼職傾向與心理契約之積差相 關.....	109
表 4-4-3 教師兼職行政人員辭卸兼職傾向與情緒勞務之積差相 關.....	110
表 4-4-4 教師兼職行政人員心理契約各構面預測表層情緒控制 之多元迴歸分析.....	110
表 4-4-5 教師兼職行政人員心理契約各構面預測基本的情緒表 達之多元迴歸分析.....	111
表 4-4-6 教師兼職行政人員心理契約各構面預測情緒的多樣性 之多元迴歸分析.....	112
表 4-4-7 教師兼職行政人員心理契約各構面預測深層的情緒偽 裝之多元迴歸分析.....	113
表 4-4-8 教師兼職行政人員心理契約各構面預測整體情緒勞務 之多元迴歸分析.....	114
表 4-4-9 教師兼職行政人員心理契約和情緒勞務各構面預測辭 卸兼職傾向之多元迴歸分析.....	114

圖 次

圖2-1-1	心理契約的類型	25
圖2-1-2	心理契約交換關係類型圖	26
圖2-3-1	Mobley 離職決策過程模式	54
圖 2-3-2	Price 工作滿足離職模式	55
圖2-3-3	Szilagyi的離職過程模型... ..	56
圖 2-3-4	Steers & Mowday 之員工離職模式.....	57
圖2-3-5	Arnold&Feldman個人認知離職決定模式.....	58
圖 3-1-1	研究架構圖.....	65
圖 3-5-1	研究程序圖.....	72



大臺北區公立國民中學教師兼職行政人員之心理契約、情緒勞務 與辭卸行政兼職傾向之相關性研究

第一章 緒論

本研究之目的旨在探究大臺北區公立國民中學教師兼職行政人員之心理契約、情緒勞務與辭卸行政兼職傾向之關係。本章分為四節，第一節研究動機與目的，第二節研究的問題與方法，第三節重要名詞釋義，第四節研究範圍與限制。

第一節 研究動機與目的

壹、研究動機

學校組織中行政人員任期的穩定性，向來被認為是良好學校效能的重要指標之一(Purkey & Smith, 1983)。行政人員任期的穩定性低，造成人員流動率高而經驗不易累積，致使組織的行政不容易推動或貫徹，其結果比較容易為學校效能帶來負面影響；所以擁有一個較穩定的學校行政團隊，是許多學校組織的重要期待。

現今公立國民中學學校行政重要職務依法主要皆由教師兼任，教師兼行政曾經是許多人認為國中教師在職業生涯上向上流動的重要管道，唯近年教育實務領域裡似乎對於國中教師兼任行政人員現象開始憂心，實務界憂心的主要焦點在於國中教師兼任行政意願似乎普遍在降低，而兼行政教師的流動率似乎漸趨頻繁。行政人員任期的穩定性既然深深影響著學校效能，實務界的憂心焦點就應該被重視加以探索；但尋找國內相關文獻，卻發現國內對於國民中學教育的研究頗為稀少，至於針對國中教師兼任行政人

員的研究則相當少，顯見此問題被忽略程度。因此鄭同僚（2006）以"公立高級中學教師兼行政人員離職問題分析-以台北市為例,"為專題研究，資料顯示：在公立高中行政人員年資研究中，鄭同僚透過 20 份問卷的分析，顯示平均的主任年資只有 1.7 年。組長部分平均年資只有 1.5 年，教師兼行政人員的流失情形可謂非常嚴重。

民國95年臺北市公立國民中學張勳誠校長針對臺北市90~94學年公立國民中學教師兼行政人員所做的問卷調查發現，教師兼行政人員平均年資為：主任平均1.87年、組長部分平均只有1.5年。該研究結果並於95學年度第一學期公私立高中職暨國中校長會議做專題報告，以呈現教師兼行政人員的流失現況，並提出建議，請教育當局重視並謀求改善。

教師兼行政人員的流失情形，除了鄭同僚、張勳誠外，臺北市中等學校校長，林石得、朱燦煌、丁亞雯、楊淑萍以及鄭秀琴等均曾發表過相關論述。唯這些論述中大都從個人家庭因素、業務壓力、工作時間、政策法令、升遷和發展機會等向度分析，因此，本研究試著以心理契約滿足與情緒勞務為理論基礎來探討教師兼職行政人員心理契約實踐及情緒勞務負荷之現況，此為本研究主要動機之一。

從霍桑（Hawthorne）的研究中發現，物質的酬賞並不是唯一的激勵之道，從員工內心燃起的成就感也能提昇工作滿足感，過去組織所採用維繫生存發展及凝聚人心的一些手段，如：採取終身雇用制或提供長期工作的安全感來換取員工的努力及對組織的忠誠，已日漸失效。兼職行政人員難為，有責無權，業務有增無減；繼而家長、教師、學生需求與教育行政、民意機關要求時有衝擊，行政作為遂因節節退讓求全，壓力、困境、無奈與尊嚴等諸多困擾因素，忠於職責又兼具優質的行政人才相繼請辭，因此對組織的期望與組織表現的行為有落差時，自我會產生強烈的情緒並反應在工作上，此即為心理契約違背（Rousseau, 1995）。許多研究結果也顯示當

心理契約違背發生後 (psychological violation)，會造成員工降低對組織的貢獻與對組織的信賴 (Robinson & Rousseau, 1994)，以及出現工作不滿足、離職意願和怠忽職守的行為 (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000)，對組織的傷害非常大。兼職行政人員知覺與學校組織之間，所建構的心理契約內容實踐程度為何，對工作績效與工作滿意的發揮，有著重要影響；因此瞭解教師兼職行政人員所知覺心理契約之實踐與辭卸兼職之傾向之關係是本研究要瞭解的動機之二。

Hochschild(1983)認為組織中員工所提供的勞務服務可分為：(一) 智能勞務 (mental labor or cognitive labor)；(二) 體力勞務 (physical labor)；(三) 情緒勞務 (emotional labor)，在國外文獻討論中，Hargreaves(1998)指出，教學是一種情緒勞務的工作。而林尚平(2000)對情緒勞務的定義則為：一、情緒勞務工作者，必須和顧客具有高度的聲音對聲音或是面對面的接觸。二、情緒勞務工作者，必須在顧客面前生產特定的情緒狀態，且該員工的情緒活動，必須被組織做一定程度的控制。三、不管員工所傳達的為正面、中立或是負面情緒，只要該員工情緒表達具備以上幾點特徵，且被組織當作商品販售以協助服務顧客與營利者。四、組織邊緣者或第一線服務人員的工作性質與高情緒勞務工作者具有高度相似性，四者皆必須在組織的要求下展現出適當、合宜(合於組織要求)的情緒狀態。而 Adelman(1989)更界定教師屬於高情緒勞務負荷工作，因此，探討教師兼職行政人員的情緒勞務與辭卸兼職之傾向之關係是本研究的動機之三。

就學校現場而言，教師兼職行政人員從初任原本之熱誠卻逐漸因教育改革，社會充滿期待乃至要求學生學習多元化發展而使兼職行政人員情緒勞務負擔益高。而相對於權責無法相符及知覺到學校是否得以實踐「體恤教職部屬」、「提供環境支援」、「型塑組織願景」、「建立人情關懷」等四個構面

應有的義務與責任的心理契約，而至於產生辭卸兼職傾向是否有相關，亦值得深入研究。因此探討兼職行政人員情緒勞務的負荷與心理契約實踐之關係及對辭卸行政兼職傾向的預測，並提出相關建議，作為後續研究與提供行政之參考，為本研究動機之四。。

貳、研究目的

- 一、了解教師兼職行政人員在心理契約各構面之現況
- 二、探討教師兼職行政人員在情緒勞務各構面之現況
- 三、探討不同背景變項之教師兼職行政人員在辭卸兼職傾向之現況
- 四、探討教師兼職行政人員心理契約、情緒勞務與辭卸兼職傾向三者間的關係

第二節 研究的問題與方法

壹、研究問題

依據前述研究動機與研究目的，本研究將要深入探討下列問題：

- 一、教師兼職行政人員知覺心理契約實踐及情緒勞務負荷之現況為何？
- 二、了解教師兼職行政人員知覺心理契約之實踐與辭卸兼職傾向是否存在背景變項的差異？
- 三、了解教師兼職行政人員情緒勞務負擔與辭卸兼職傾向是否存在背景變項的差異？
- 四、了解心理契約實踐、情緒勞務負擔與辭卸兼職傾向三者間，是否有顯著相關？
- 五、進行背景變項、心理契約實踐、情緒勞務負擔的多元迴歸分析，了解是否能預測辭卸兼職傾向？

貳、研究方法

本研究以文獻探討來瞭解理論意涵，及相關研究，並以問卷調查法，針對臺北市 59 所、新北市 60 所各公立國民中學現任教師兼職行政人員來進行抽樣調查，再將調查結果進行分析並提出結論與建議。

第三節 重要名詞釋義

一、大臺北區公立國民中學

此乃指臺北市及新北市二直轄市內辦理國民義務教育，依據教育部訂定「國民中小學九年一貫課程綱要」七年級至九年級課程綱要，進行課程教學的公立國民中學而言。本研究所指依據教育部訂定之七年級至九年級課程綱要，進行課程教學的並不包括公立完全中學之國中部。

二、兼職行政人員

本研究所指之兼職行政人員係指本職為教師，兼任各處室主任及組長的人員（不包括總務處組長）；此兼職行政人員所服務的對象主要為學生、教師、同事、學生家長及其他相關人員。

三、心理契約

心理契約(psychological contracts)是用來描述僱傭關係中主觀性的特質，是個人與其他人之間，有關彼此交換協議的條件，是一種主觀的認定，而雇主與員工間還存在一種隱性的、非正式的，而且未公開表明的相互關係，同時心理契約的概念隱含了個人對於組織的各種期待，同時也包含組織對個人的各種期待。

本研究依據現今教育政策環境、學校組織特色及兼職行政教師角色等內涵，將心理契約實踐定義為：兼職行政教師主觀知覺到學校是否執行其應有的義務與責任，並分為「體恤教職部屬」、「提供環境支援」、「型塑組織願景」、「建立人情關懷」等四個構面；以受試者在「心理契約實踐量表」之得分表示，該量表之得分愈高，表示教師知覺心理契約實踐愈高。

四、情緒勞務

情緒勞務 (emotional labor) 是指員工必須要根據組織所允許情感規則，控制情緒，努力偽裝情感或表現情感，包括聲音、表情、肢體，使顧客感到快樂，這種努力便稱為情緒勞動。

本研究所謂情緒勞務是指：組織或主管為達成組織目的，要求兼職行政人員需偽裝或壓抑非自願性的情緒反應，使被服務者感覺舒適愉悅的情緒狀態，此為智力、勞力外的另一種勞務負擔。

本研究乃採林尚平(2000)的架構，將情緒勞務負荷分成四個構面：(一)基本的情緒表達；(二)表層的情緒控制；(三)深層的情緒偽裝；(四)情緒多樣性程度，來測量臺北市及新北市公立國民中學教師兼職行政人員情緒勞務現況。以受試者在「情緒勞務負擔量表」之得分，代表在該構面負荷的程度，該量表之得分愈高，表示情緒勞務的負擔愈高。

五、辭卸行政兼職傾向

辭卸行政兼職傾向是當員工不滿足以後的退縮行為，個人想要離開其目前工作，而另外尋找其他工作機會之心理傾向。

本研究所謂辭卸行政兼職傾向係指教師兼職行政職務因心理契約實踐、情緒勞務負擔的程度強弱，而影響兼職行政的意願，進而產生因辭卸行政兼職，回任教師本職的心理傾向。

第四節 研究範圍與限制

壹、研究範圍

一、就研究對象而言：

本研究對象為 99 學年度在職之臺北市 59 所公立國民中學及新北市 60 所公立國民中學之主任（人事及會計主任除外）、組長（總務處組長除外）為樣本調查對象。

二、就研究內容而言：

本研究旨在瞭解大臺北區公立國民中學教師兼職行政人員所知覺心理契約之滿足程度及情緒勞務負擔之現況，其次以情緒勞務為變項，探討與心理契約之關聯，最後分析不同背景變項之兼職行政人員知覺心理契約之滿足程度及情緒勞務負擔，對辭卸行政兼職傾向之預測。

貳、研究限制

一、就研究對象而言：

本研究基於研究者之時間、經費和能力之限制，僅以大臺北區公立國民中學兼主任、組長職務的教師為樣本，未涵蓋大臺北區之私立國中及完全中學國中部，亦欠缺大台北區外其他縣市兼職行政教師，此為本研究上之限制。且本研究採問卷調查法為主的量化研究，由兼職行政人員以自陳方式填寫問卷，填答時可能受到社會期許或價值觀的影響而未必完全符合實際情況，使結果有些誤差，此乃研究者無法克服之處。

二、就研究內容而言

本研究有關心理契約、勞務情緒與辭職傾向之理論相關文獻，大多以

私人企業為研究領域，而以學校組織為研究對象則極少，文獻較為不足，且企業組織與學校組織差異極大，各學派專家立論亦不一致，需要考量其適切性，因此在文獻資料之收集與整理，較為困難。



第二章 文獻探討

第一節 心理契約的意涵及其相關研究

壹、心理契約的緣起

1924年美國的國家研究委員會與西方電氣公司共同進行了一項研究，該研究主要是想探討照明度與員工生產率之間是否有關係。此研究案即為著名的霍桑實驗，這個實驗哈佛大學的梅歐 (Elton W. Mayo) 發現了某些不尋常的東西，他發現照明度、工作時數、休息時間等因素，都無法解釋生產率變化的原因，因此他進行了深度訪談，結果證實生產率的提高與心理性的因素，如士氣、歸屬感、與受重視等有關，因此管理者也開始正視工作者的心理管理，並且開始被運用。

1960年，Argyris 發現在工廠中，員工若同意領導者的領導行為，而領導者也能給予員工承諾，在這樣的情況下才會有較好的生產量，這種關係就叫心理工作契約 (psychological work contract)，是員工與領導者之間，有關彼此交換協議的條件，是一種主觀的認定，心理契約成為一正式名詞。因而“心理契約”這一概念正是由Argyris 首先引入到管理領域，他強調的是員工與組織間的關係，除了正式僱傭契約所規定的內容之外，還存在一種隱性的、非正式的，而且未公開表明的相互關係。

而後Levinson et al(1962)的研究中便提出，雇主與員工間除了正式有形的契約之外，還有一種隱含、無法言明的互相期待關係，這種期待，也許自己不能具體察覺，但是卻規範了彼此間的關係。

Schein(1965) 則將心理契約定義為在每一個組織中，每一個成員與該組織中的管理者以及其他人之間，總是有一種不成文的期望在影響著彼此，心理契約的概念隱含了個人及組織對彼此各存有期待，雖然沒有具體在文

件中載明，但是在組織的行為中有著極重要的影響。

隨著心理契約理論的發展，Rousseau (1989, 1995)提出了更具體深入的論述，強調心理契約是一個以承諾為基礎的契約，同時，隨著時間及心理因素，個人與組織間情感模式的建立，彼此相信另一方會遵循並執行應盡的「義務」。從個人的認知來探討心理契約，且認為心理契約是互為義務的 (obligations) 而非期望 (expectations) 的。心理契約的研究也由早期注重的交換關係中的相互期望轉為下列兩個發展方向：(一). 將心理契約研究重點擺在個人方面，而非早期之交換關係上。Rousseau 認為心理契約乃員工個人對組織的一種信任，其並不像正式的勞雇契約一樣，心理契約是知覺的、未被詳細描述的，因此，勞雇間對心理契約的見解將有所不同；(二). 將心理契約由期望關係轉換為義務來替代。Rousseau(1989)認為心理契約的性質應不同於一般期望性質之契約，其強調心理契約應是勞雇雙方約定好的且是相互平等的。因此，Rousseau 認為心理契約應是一種義務性質之關係，雙方應該要遵守彼此訂定的承諾，而非僅僅具有期望之關係(柯志哲，2002)。

由上所述：心理契約從概念引入、概念發展期，歷經Argyris(1960)、Levinson et al(1962)、Schein(1965)、MacNeil, I. R. (1985)到Rousseau (1989)心理契約的理論愈來愈為學界乃至企業界所重視，亦因此開啟了心理契約的內容構成研究、心理契約的動態發展過程研究、心理契約的違背 (violation) 研究等實證研究，進而使心理契約成為組織行為學和企業經營管理學上重要的議題。

貳、心理契約的定義

心理契約概念在60年代初被引入管理領域，使用這概念是為了強調在員工與組織的相互關係中，除了正式的雇用契約之外，還存在著隱含的非

正式的、未公開說明的相互期望，且同樣是決定員工行為的重要因素其理論基礎是社會心理學中的交互關係。陳美娟(2004)引用李原、郭德俊(2002)的分法，將心理契約的發展分成概念引入期(1960年—1979年)、概念發展期(1980年—1994年)、實證研究階段(1994年迄今)三個階段，各階段的學者也因為概念的形成、認知、理解及研究陸續對心理契約發表其看法及定義，各國內、外學者的定義彙整如下

表2-1-1 國外、內學者對心理契約的定義：

學者(年代)	定義
Schein (1962)	心理契約是在雇主和雇員之間達成一種未成文的相互期望。
David & Newstrom (1989)	員工願意付出貢獻並保持對組織的忠誠度，但也向組織要求非經濟性的報酬，因此，組織必須兼顧員工經濟上及心理上的期望，以確保員工的滿意度、績效及留職意願。
Rousseau(1989)	心理契約是基於個人認知知覺去理解關於組織間互惠的承諾交換與互為義務信念
Morrison & Robinson(1997)	心理契約是一系列與人的義務(員工所承擔的)和權利(雇主所擁有的)有關的互惠期望的總和。(牛建波，2004)
Moorhead & Griffin (1998)	心理契約是指員工對組織所能提供的誘因，以及他們對組織能有何種貢獻的一種整體性期望。
Brooks (1999)	心理契約是員工與其服務組織間彼此所抱持的相互性期望。
陳瑞鈺 (1996)	員工對於他和組織之相互責任的形成存有心理的期待，並主觀地評斷組織支持度，且據此發展其個別心理契約。

-
- 江明修（1999） 心理契約是種心智模式，常表現於人們的承諾（promises）、同意（acceptance）和信賴感（reliance）上。承諾是主觀的意念，瞭解到什麼信息被傳送和什麼信息具有何種的意義。
-
- 鄭勝分（2001） 所謂心理契約指對不同需求、目標、期望及流程（如回饋或評估）之非文書性理解。
-
- 萬榮水（2002） 心理契約是勞雇之間基於相信對方會遵從社群規範，依據彼此關係之性質而存有的權益義務默契，此一默契受主觀認知之影響，隨時間、境況而演化，並在心理上與對方反覆磋商，當對方償付違背公平友善，會出現相對應的行為。
-
- 林士峰（2003） 心理契約是探討員工認為組織應該做到的義務（例如提供員工合理薪資、良好的工作發展機會等）以及員工所認知到組織對這些義務的執行程度，進而作為回應組織的依據。
-
- 顏士傑（2003） 員工心理契約的建立在於每位員工相信組織會遵循「彼此關係」的內容。也就是說，員工個體對於組織是否有去執行員工所認為組織應該去做的義務（例如：提供員工工作保障、合理的薪資、以及安全的工作環境等）所執行的程度為何，進而作為回應組織所認為員工應該做的義務之程度（例如：提高忠誠度、努力工作等）。
-
- 姜法奎（2003） 心理契約是組織領導人與員工心理聯繫的紐帶，是人們用以形容承諾、接受信賴和期望的精神模式。
-
- 蔡綺芬（2003） 強調個人對於契約另一方所應盡義務的認知，通常義務不會出現在正式書面文件中，是個人單方面的認知、價值觀、以及訊息常導致其對心理契約不同解讀，因此，容易造成交易
-

雙方對

於彼此的義務有不同地見解。

包希鴻 (2003) 員工相信組織會遵循彼此關係的內容。員工心理契約乃構築於其認知自己與組織雙方所擔負的義務之上。因此，員工個體將以組織是否執行了員工認為應該做的義務，例如提供員工工作保障、合理的薪資以及安全的工作環境等等，及對於這些義務執行的程度，作為回應組織認為員工應該盡到的義務之程度，例如提高忠誠度、努力工作等等。

陳銘薰、方妙玲 (2004) 心理契約是一種個人認知，非書面形式是受雇員工個人與組織之間在有形的文件規範之外，彼此之間的權利義務。

葉穎蓉 (2004) 心理契約就是在雇傭關係中，個人認知到的雇傭承諾。

陳美娟 (2005) 心理契約是指組織與員工在動態關聯下，一組構成主觀認定的責任與義務關係。表現於契約的正向與負向情感都與組織以及人員的行為與態度有關。

蔡秀琴 (2006) 心理契約是員工相信組織會遵守彼此關係的內容，並在其心理層面上認為組織應該做到的義務，以及員工所認知到組織對這些義務的執行程度，以作為回應組織的行為態度之依據。

資料來源：包希鴻(2004)。人力資源管理活動類型、心理契約與工作績效之關聯研究。淡江大學管理科學研究所碩士論文，未出版，臺北市。及本研究整理。

綜上所述，心理契約理論之發展從強調雙方交易，彼此有相互期望的概念到是一種彼此互惠條件的認知與解釋，成為義務，亦即將期望的概念轉換成為義務的概念。Guest (1998) 更指出，期望與義務無法以模糊的界線來區別，兩者間的主要相異處，在所產生的結果。義務不被實現時，所

引發的情緒反應會比期望被破壞時強得多；雖然期望無法達成會導致失望，但義務無法實現卻會引起更強烈的情緒反應，同時使一方重新評估個人與組織的關係。就學校兼職行政人員而言，教育改革浪潮無休無止，教育環境近幾年變化超過往昔二十年，如課程改革、少子化現象、家長參與學校教育立法完成、地方及學校教師會成立…等，使教師的心理契約產生變質，傳統的心理契約受到考驗，因此本研究就學校兼職行政人員之特殊工作環境而言，認為心理契約為：教師兼職行政人員在其心理層面上認為學校應該做到的義務，並主觀評定學校執行這些義務的程度，以作為回應學校的行為態度之依據。

參、心理契約的維度 (dimension)

維度是對心理契約內容的概括方式，歷來研究心理契約的學者對於心理契約的維度有不同的看法與主張，二維、三維、六維、七維的主張都有，但要了解心理契約的全部面向是很難的，以下整理各學者對心理契約的維度分類作整理，以期望能更進一步瞭解心理契約的維度。

一、二維心理契約：

(一)「交易性契約」(transactional contract)和「關係型契約」(relation contract)：

MacNeil(1985)將心理契約區分為：交易型契約(transactional contract)及關係型契約(relational contract)兩類。其中交易性契約偏向明確的、貨幣性的交換，且通常是在限定的時間裏交換；而關係性契約則是建立與維持雙方關係時較為廣泛的，且較不明確的協議。因此，交易性契約著重在短期、特定的經濟層面；而關係性契約則是動態式偏重在社會情感的層面。

Rousseau & Parks (1993) 依據 MacNeil (1985) 的交易型契約 (transactional contract) 及關係型契約 (relational contract) 的分類，使用典型相關分析對所調查的129名MBA準畢業生的7項雇主責任與8項員工責任進行分析，萃取了兩個維度，分別為追求經濟的、短期的、以外在需求為滿足的交易型心理契約及以社會情感需求為滿足、較長期性的關係型心理契約，認為交易型契約具有高度的特定性，其規範的焦點較為狹隘，主要為金錢與經濟性的因素；時間幅度（僱傭關係）較短，交換雙方（即勞雇雙方）維持極大的彈性以便重新議定契約內容甚至更換新的交易夥伴，並以規則及條文來規範雙方的行為。而關係型契約則無明確的時間期限，規範的焦點也較廣，除了金錢與經濟性的因素外還包括了情感的因素，例如彼此的「信任」以及維持彼此長期關係的強烈「動機」，但這是相當主觀的。而雙方所投入的則是以情感及忠誠度為主，所以雙方交換關係的改變並非如交易型契約藉由重新議定或更換新夥伴的方式來達成，而是經由長時間的逐漸演變及相互調整 (mutual adjustment) 的過程而完成，故雙方的交換關係並不是固定不變的，而是具有相當彈性而可以逐漸調整的（黃家齊，2002）。

表2-1-2 交易性契約與關係性契約特徵之比較

	關係性的契約	交易性的契約
關注焦點	彼此建立的關係本身 (情感的)	實際利益的交換是否公平
時間架構	長期(不限期間)	短期(特定時間)
穩定程度	穩定程度較低	穩定程度較高

涵蓋範圍	廣泛	有特定範圍(狹窄的)
具體程度	由員工主觀認定	清晰明確(公開的、易於觀察)

資料來源：Rousseau, D. M. & Parks, J. M., (1993), The contracts of individuals and organizations. *Research in Organizational Behavior*, 15, 1- 43.

(二)「外在契約」(extrinsic contract)與「內在契約」(intrinsic contract)

Kickul 和 Lester (2001) 通過對已往心理契約雇主責任的研究分析發現，所有心理契約內容都涉及兩個基本的允諾，一是與工作性質有關的，另一是與工作完成有關的。通過 246 名在職 MBA 學員 11 項雇主責任的因素分析，提出了外在契約 (extrinsic contract) 和內在契約 (intrinsic contract) 兩個因素。外在契約涉及雇主對員工工作完成有關的允諾，如彈性工作時間、安全工作環境、工資和獎金。內在契約涉及雇主對員工工作性質有關的承諾，如工作自我選擇、自主決策、自我控制、從事挑戰性工作、提供組織支援、參與決策、有發展機會等 (陳加洲等，2003)。

2-1-3 外在契約與內在契約的內容

外在契約 (extrinsic contract)	內在契約 (intrinsic contract)
雇主對員工工作的完成有關承諾	雇主對員工工作性質有關承諾
安全的工作環境	自主決策、提供組織支援
彈性的工作時間	自我控制、自我選擇
工資和獎金	參與決策、有發展機會
	從事挑戰性工作

資料來源：陳加洲、凌文韜、方俐洛 (2003)。心理契約的內容、維度和類型。 *心理科學進展*。11 (4), 437-445。

(三)「現實責任」和「發展責任」

陳加洲、凌文韜、方俐洛(2003)用其自製的心理契約問卷，對中國企業雇員與組織之間的心理契約進行了實證研究，以企業員工為受試者，對員工心理契約中的 12 項組織責任和 12 項員工責任進行因素分析，提出現實責任和發展責任兩個維度，結論為員工心理契約的「組織責任」和「員工責任」都是由「現實責任」和「發展責任」二維組成。「現實責任」是指組織和員工彼此維持與擔負對方所必需面對責任義務；「發展責任」是指組織和員工彼此維持與擔負對方發展必需面對的責任義務（陳加洲等，2004）。

表 2-1-4 組織與員工之現實責任與發展責任內容

組 織 責 任		員 工 責 任	
現實責任	發展責任	現實責任	發展責任
獎金條件	福利待遇	忠誠單位	關係和諧
安全環境	加薪調資	樹立形象	同舟共濟
工作條件	穩定工作	創造效益	長期工作
溝通交流	績效獎勵	遵守章程	職外工作
聽取建議	參與決策	提高技能	接受轉崗
尊重員工	文化娛樂	恪盡職守	合理化建議

資料來源：陳加洲、凌文韜、方俐洛（2004）。員工心理契約結構維度的探索與驗證。《科學學與科學技術管理》，3，94-97。

二、三維心理契約：

(一) 績效回報、職業成長機會和對員工承諾

Porter et. al (1998) 從理念上把組織吸引員工的條件分析之後，即公司承諾對員工承擔的 9 項責任進行分析，提出「績效回報」、「職業成長機會」和「對員工承諾」三個維度，「績效回報」包含公然的賞識和績效獎勵。「職業成長機會」是提供有意義、有興趣和具挑戰性的工作，提供發展機會，工作自主、負責「對員工承諾」為至少一年的工作保障，效率好加工資，參與決策，決策中考慮員工利益等。

以表格分述三者內容如下：

表 2-1-5 績效回報、職業成長機會和對員工承諾的內容

績 效 回 報	職 業 成 長 機 會	對 員 工 承 諾
績效的獎勵	提供發展機會	參與決策
公然的獎賞	工作自主負責	效率好增加薪資
	提供具有意義和挑戰性工作	至少一年的工作保障
		決策中考慮員工利益

資料來源：Porter, L. W., Pearce, J. L., Tripoli, A. M., & Lewis, K. M. (1998). Differential perceptions of employers' inducements: Implications for psychological contracts. *Journal of organizational behavior*, 19, 769-782.

(二) 三維組織責任和三維員工責任

朱曉妹、王重鳴 (2005) 以以往研究的基礎上，對 40 家企業 562 個知識型員工進行調查，利用探索性因素分析，得到員工心理契約的組織責任方面包括：物質激勵、環境支持、發展機會三個維度；員工責任方面由遵循規範、組織認同、創業導向三個維度構成。

表 2-1-6 三構面組織責任、三構面員工責任之內容

組 織 責 任			員 工 責 任		
物質激勵	環境支持	發展機會	遵循規範	組織認同	創業導向
績效工資	穩定工作	公平對待	工作職責	忠誠組織	同事合作
福利待遇	領導支持	交流溝通	遵守規章	支持決策	提高技能
競爭薪酬	合作氛圍	學習培訓	職外工作	認同目標	合理建議
	充分資源	目標方向	職業道德	維護利益	適應變革
	認可業績	工作挑戰	加班加點	長期任職	勇於創新
	關心生活	施展才能	安排調動		
	信任尊重	自主工作			
		晉升機會			

資料來源：朱曉妹、王重鳴（2005）。中國背景下知識型員工的心理契約結構研究。科學學研究。23（1），118-122。

（三）關聯責任（relational obligations）、培訓責任（training obligations）和交易責任（transactional obligations）

Shapiro 和 Kessler（2000）用因素分析法，在英國對 703 名經理人和 6953 名員工進行調查，在 9 項雇主責任中萃取出交易責任、培訓責任和關係責任三個維度：第一個為交易責任，與經濟或物質有關係的組織責任；第二個為培訓責任，與提升員工知識能力有關的責任；第三個為關係責任，與員工個人前途有關的責任。三者內容分述如下表：

表 2-1-7：交易責任、培訓責任與關係責任之內容

交易責任	培訓責任	關係責任
與同行業員工有相同的報酬	工作上必要之培訓	長期工作保障
與同行業的員工有相同的福利	新知識、新技能培訓	良好職業前景
責任與報酬相符	組織支持	
隨生活水平提高薪資		

資料來源：Shapiro, J. C., Kessler, L. (2000). Consequences of The psychological contract for the employment relationship : A Large scale survey. *Journal of management studies*, 17, 903-930.

三、六構面的心理契約

牛建波 (2004) 心理契約六個構面：

牛建波在「CEO 報酬、心理契約與企業績效」論文中認為提出交易型契約是具體的，而關聯式契約是主觀性的，因而結論出心理契約具有六個

維度：

(一) 確切性

確切的契約是明確和顯而易見的。契約的主觀性越強，對工作責任做

出詳細說明的難度就越大，從而需要雇員和雇主之間的信任。這種信任又反過來促進了關聯式契約。由於關聯式契約是主觀性的，它們更加感性和難以度量。當雙方的理解出現分歧時，就

會發生違反契約的情況。Morrison 和 Robinson (1997)解釋了複雜性和不明確是如何使雇員產生雇主已經違約印象的可能性的。

(二) 期限

包括雇傭關係的長短和預期的期限。就雇傭期限的長短而言，時間期限越短，越可能導致交易型契約，而長期的雇傭關係可能會形成關係性更強的契約。長期契約相對短期契約而言，更複雜和富於變化。契約如沒有具體的時間期限可能會傾向於交易型契約，因為沒有理由在這種關係中進行任何的的感情或長期的投資。另一方面，沒有明確時間期限的關係更可能形成關聯式契約 (Rousseau & McLean Parks, 1993)。

(三) 焦點

心理契約的焦點範圍包括經濟因素、社會情感因素。雇傭契約一般都會對經濟問題較為關注；另外，也有一些會集中關注社會情感因素。隨著雇傭關係的發展，它可以會包括更多的社會情感因素 (Rousseau & McLean Parks, 1993)。

(四) 範圍

雇傭契約範圍存在從非常狹窄到十分寬泛的多種類型。只涉及到狹窄範圍的工作會具體規定員工的工作時間，更傾向於交易型的契約。而範圍寬泛的契約關係，則傾向關係型契約。

(五) 穩定性

交易型契約具有剛性，會較為固定幾乎不需要進行調整。而關係型契約較屬於動態契約，會更多地注重契約的目標。

(六) 資源

指公司資產專有性，契約的內容越寬泛或者越通用，組織對某個人的依賴性就越小，因為可以很容易的將他替換掉。在另一方面，

契約越特殊和少見，終止契約關係所帶來的成本就越大，這會更多的導致一種關聯式契約。越特殊的契約越可能個性化地簽訂，而一般性的契約則可能會在雇員之間以更標準和一般性的方式來進行協商。

四、七構面的心理契約

Rousseau (2000) 設計可用于一般心理契約評定的心理契約調查問卷 (PCI, psychological contract inventory)，提出穩定、忠誠、短期交易、有限責任、動態績效、內部發展和外部發展等七個維度。通過 630 名美國和新加坡員工的調查，對心理契約維度進行探討。通過 因素分析，七維度的構想部分得到證實

心理契約是極為複雜的，具有主觀性、個體性、動態性和社會性的特點，且受個人、組織、經濟、政治和文化因素的影響。Anderson 和 Schalk 認為，心理契約的具體內容可能包含數千個方面，很難全部羅列出來。因從上述研究可以看出，對心理契約維度的探討，目前還沒一致的結論。由於雇傭狀況不同，心理契約內容不同，心理契約維度也會存在差異，因此心理契約的構面並無一致的看法與適用性。。

肆、心理契約的類型

一、變動型 (transitional)、交易型 (transactional)、均衡型 (balanced)、關聯型 (relational)

Macneil (1985) 提出關係型 - 交易型

relational-transactional) 的契約概念。其中關係型指時間

長，任務不明確的雇傭關係，其特徵是雇傭雙方相互攙扶，員工信任及忠誠度高；而交易型任務明確、時間短、員工對組織的投入度較低。而Rousseau（1995）從雇員與雇主契約期限是“長期的”還是“短期的”，以及績效要求是“明確界定的”還是“沒明確界定的”兩角度兩水準進行組合，對之加以細分，形成了2*2的契約模型。即她依據績效要求及雇傭日期長短兩大因素，兩兩相配得出了心理契約的四種類型：

（一）變動型心理契約：

這是一種短期的、任務不明確的契約模式。就明確意義上來說，這類型契約不屬於心理契約。一般而言在組織佈局變動以及過渡的時期，由於不能給員工承諾，所以容易形成衝突的關係。

（二）交易型心理契約：

這是一種短期的、任務明確的、以經濟交易為目的的雇傭關係。

雙方承擔相對的責任，組織對員工無長期雇傭的承諾。

（三）均衡型心理契約：

是一種穩定平衡的E-O（Employee-Organization）關係，是以組織良好績效和員工良好的職業發展為條件的一種契約關係，這是動態的開放型的雇傭關係契約，以組織良好的經濟效益及員工良好的職業生涯發展為條件。雇傭雙方都高度依存關係，組織對員工的獎賞以績效結果為依據。

（四）關聯式心理契約：

這期的開放的雇傭關係契約，雇傭關係基於信任以及忠誠感，員工的獎賞與績效之間的關係比較鬆散，組織能持續成

長，員工對組織也投入情感。Rousseau (1997) 對美國一所大學170名博士生和他們的46名教師之間合作關係的契約性質進行調查。結果證實了變動型、交易型、均衡型、關聯型四種契約類型的存在。

以下以圖來劃分其關係：

		績 效 要 求	
		具體明確的	不具體明確的
時 間 結 構	短時間	交易型 特點：低工作模糊性 高流動率 低員工承諾 低身份感 例：銷售旺季時臨時雇用的售貨人員。	變動型 特點：高工作不確定性 高不穩定性 高流動率 例：處於組織減員或公司購併過程中的員工。
	長久的	均衡型 特點：高員工承諾 高身份感 不斷開發 相互支持 動態性 例：高參與性工作團隊中的成員	關聯式 特點：高員工承諾 高情感投入 高身份感 穩定性 例：家族企業中的成員。

圖2-1-1：心理契約的類型

資料來源：李原、郭德俊（2002）。組織中的心理契約。心理科學進展。10（1），83-90。

二、高雇員雇主責任、高雇員低雇主責任、低雇員高雇主責任和低雇員雇主責任

Shore 和 Barksdale (1998) 對 327 名在職 MBA 學生進行調查，以雇主責任的“高”、“低”，以及雇員責任的“高”、“低”進行組合，發現四種契約類型確實存在，如下圖：

		雇 主 責 任	
		高	低
雇 員 責 任	高	高雇員高雇主責任	高雇員低雇主責任
	低	低雇員高雇主責任	低雇員低雇主責任

圖2-1-2：心理契約交換關係類型圖

資料來源：Shore, L. M., & Barksdale, K. (1998). Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: A social exchange approach. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 731-744.

心理契約類型有利於組織與員工間更容易理解心理契約的，組織在變動過程中實施動態管理，隨時間改變雙方的契約關係，能協

助組織與員工間的權利與義務更加清楚且願意履行，因此，組織能要求員工積極工作，實現組織目標。員工自身已能積極提高自身的能力，以求獲得長期的雇用關係，實現組織的目標，當然也有權力要求組織提供有利於自身職業發展的培訓，保持自身的競爭力。

伍、心理契約的功能

心理契約的本質是一種感情契約，它可凝聚組織與團隊氛圍，與一般制式契約相較，心理契約可促進企業管理與經營效率的提高，同時亦可減少員工與組織的不安全感。而且一般制式契約不可能完全規範雇傭關係的所有約定，因此，心理契約的暗含條款能夠彌補雇傭關係中正式條文規定之不足，降低雇傭與組織雙方的不確定性，從而增加個人與組織的安全感和相互信任感。

McFarlane 和 Tetrick (1994) 指出心理契約具有三大功能：

一、減低員工與組織彼此間的不安全顧慮：

因為並非所有雇傭關係中的可能事項，都會出現在正式且清楚敘明的契約上，而心理契約正好可以填滿這個缺口。

二、心理契約會塑造員工的態度與行為：

由於員工會權衡自己對組織的責任與義務，以及組織對他們的責任與義務之間的差異，來調整自我的態度與行為，以作為產出的標準。

三、心理契約會使員工感受到自己在組織中的地位及影響：即員工明瞭自己在組織中被期望扮演的角色。

陳美娟 (2006) 綜合王經明 (2003)、徐輝 (2005) 和 McFarlane et al. (1994) 認為，心理契約功能如下：

一、書面契約的補充。勞雇雙方於就業之初簽訂勞動契約即確定雙方勞

雇關係，就組織發展和個人追求成功的企圖，雙方會在心理上界定不同程度的心理期望，心理契約可降低員工與組織的不確定性，成為書面契約的有效補充。

- 二、減低組織與員工彼此之間不安全的顧慮。因為不是所有對於勞雇關係可能性議題，都會出現在正式且清楚的契約上，而心理契約正好填滿這個缺口。
- 三、心理契約會塑造員工的行為。員工會權衡自我對組織的責任與義務，並觀察組織對他們的責任與義務之間的差異來調整自我行為，以為產出標準的基礎。
- 四、心理契約會使得員工感受到自我在組織中的影響力。也就是說員工明瞭自己在組織中所被組織期望的角色。
- 五、影響員工績效。員工隨時都在心中權衡個人與組織是否履行彼此的心理契約，如果滿意度高，則工作投入的程度高，進而提昇工作績效。

為在學校行政體系運作中，身為部屬的兼職行政教師，經過與教育主管機關及校長或主任的互動後，便會根據彼此互動關係的好壞、教育制度及政策的推動，甚至對服務對象的感覺，重新決定自己對組織盡義務的程度，即形成所謂的心理契約，如此不但能使行政教師了解自己在組織中的角色定位，更進而影響個人對組織的信任感與承諾度，因此組織對彼此的心理契約應進行動態管理，讓兼職行政教師自我監控展現積極正向行為，達到互惠雙贏。

陸、心理契約的特性

一般的制式契約內容與權責都是明確的，不會隨契約任一方的主觀意識而

改變，但心理契約是一種主觀知覺，它會隨著工作的社會環境及個體心態的變化而轉變。而根據學者們的定義，可看出心理契約有些特性是不斷被提到的，如Levinson（1966）首次將心理契約的特性做了系統性的歸納，而後的Morrison（1994）針對Levinson的研究，依當時的環境與條件加以修訂，將心理契約的範圍擴展到團隊，更明確指出經由組織處理事物的方式，員工會改變心理契約。而後更多中外學者亦皆提及心理契約的特性，以下將心理契約的特性歸納分析，整理於表2-1-8。

表2-1-8 心理契約特性之整理

學者姓名	定 義 特 性
Levinson et al. (1962)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 期望是不被言明的。 2. 在契約之前形成—主管與部屬在彼此前，對彼此扮演的角色所應具備的態度與行為形成期望。 3. 主管與部屬具相互依賴性，亦會影響忠誠。 4. 心理距離（psychological distance）處理員工的需求，並且挑戰彼此的交情。主管與部屬之間必須足夠親近以維持兩者關係，但也不能太過親近以免感到被侵犯。 5. 會隨時間改變而變動，且不會在正式的通知下發生。
Rousseau (1995)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 具有動態的本質，也就是說組織與員工之間的關係會因為時間的改變而產生變化。 2. 個體間對於契約的另一方有不同的主觀看 法，組織內的每個員工和組織間的心理契約不 盡相同，表示心理契約會受到員工個人主觀意 識的影響。 3. 利用契約的概念來敘述涉及契約的相關個體

之義務與責任，並且此概念是建立在施予承諾上。換言之，涉及個體之間會改善彼此之間的關係，藉以獲得期望的結果。

4. 心理契約緊緊的維繫著涉及契約的個體間關係，因此，無論是個體之間或是組織之間絕對無法單獨建立起心理契約。

Morrison&

Robinson (1997)

1. 是員工的認知，具有個人獨特性的。為員工對於個人與組織彼此之義務知覺。每位員工擁有屬於自己獨特的心理契約。

2. 是建立在承諾 (promise) 之上。當組織給予承諾後才形成，如果預期沒有伴隨承諾，則心理契約不成立。

3. 心理契約為員工個人對於組織義務的知覺，心理契約只存在於員工這一方的認知中。

4. 心理契約可區分為交易型契約與關係型契約，交易型契約為短期的、特定的、明確的、財務性的義務。關係型契約為長期的、廣泛的、不明確的、財務性或非財務性的義務。

黃家齊 (2002)

1. 心理契約是認知的且具有獨特性的。

2. 心理契約建基在「允諾」(promises) 之上。

3. 心理契約只存在於員工一方的認知，組織一方並不存在有心理契約。

4. 心理契約可依其特性區分為交易型以及關係型。

楊杰等 (2003)

1. 心理契約是權利與義務是彼此對等的。

2. 契約關聯是諾成性的，亦即許諾是真實發生的，也可能是主觀假想出來的。後者的可能性較大，它也可能是導致心理契約違背頻繁的因

素。

3. 心理契約具有多變性，隨時代局勢的發展，其內容不斷變更。
4. 心理契約具模糊性：主觀知覺往往是有限的，在組織與員工之間對於是否履行心理契約，唯有等到權利與義務出現不一致時才能體會與意識。

-
- 吳俊彥（2007）
1. 員工與組織的僱傭關係中彼此應擔負義務的信念，但此信念卻未必與其他員工或上司所共享，彼此無法說明。
 2. 本質上是動態性的，會隨員工與組織雙方需求的不同而變化。
 3. 組織雖是僱傭關係中的一方，只能提供產生心理契約的環境，本身並不具備認知與形成心理契約的能力。

-
- 黃寶嬋（2008）
1. 可預測性：員工若能對自己現在或未來的工作狀況有較好的掌握，將有助於其心理契約的培養。
 2. 依賴性：心理契約具有相互依賴性，工作團隊中的成員唯有互相依賴，才能發揮作用。此外，主管與部屬之間也必須相互依賴、信任，因此，心理契約會影響忠誠度。
 3. 心理距離：是指組織成員在心理上彼此靠近的距離。由於心理距離的存在，使主管在處理員工需求時，莫不挑戰著彼此的交情。因此，主管與部屬間親近關係程度的拿捏，是門不可輕忽的學問。
 4. 改變：心理契約是動態的，會隨雙方不同的需
-

求和時間而轉變，且往往在不知不覺中發生。

5. 處理危機：心理契約會受組織危機處理的方式所影響。

資料來源：本研究整理。

從上述表列可看出，學者認為心理契約的特性，多包含如主觀知覺的、動態的、普遍的、隨時間改變的、不可言明的等等，但卻是維持該因為這些特性，它正是員工重要行為與組織關係的重要因素，員工與組織藉由心理契約的實現來維持彼此的關係及盡相互的義務與責任。因此，員工對組織的貢獻及組織提供員工的誘因也必須改變以符合雙方的期望，如此才能維持勞雇雙方心理契約的平衡。

柒、國內心理契約的相關研究

心理契約的研究價值在於它從雇員個人與組織的角度探討雙方心理層面與外界環境的維妙連結之後的態度與行為反應。目前國內對心理契約相關研究結果並不豐碩。從國家圖書館台灣博碩士論文知識加值系統統計，從 1996 年迄 2010 年 9 月，以心理契約為篇名與關鍵字的碩博士論文，有 182 篇，以心理契約為篇名與關鍵字的期刊有 26 篇。而與學校教育相關的博碩士論文只有 15 篇，期刊更只有 2 篇。相較於國外而言，國內心理契約的研究尚在起步的階段。

唯本文所探討為國內教育機構組織與人員之雙方心理層面與相關連結，考量國情與國內現況因此下列整理部分國內重要文獻，選擇部分與本研究相關的著作，探討心理契約相關的研究，表列於下。

一、博碩士論文部份：

表 2-1-9 國內心理契約相關之碩博士論文

作者/年代	論文名稱	研究結果
林士峰(2002)	銀行業人力彈性運用與員工心理契約的關係及影響	銀行員工大多曾經歷心理契約違背狀況，員工心理契約的結果會反映在員工的組織承諾上。
包希鴻(2003)	人力資源管理活動類型、心理契約與工作績效之關聯研究	人資管理類型區分傾向承諾最大化與傾向降低成本二種類型；員工心理契約對人力資源管理活動類型與工作績效具有中介效果。
朱鴻薇(2003)	教師僱用身分與人格特質對心理契約實現與組織公民行為關係之影響	教師僱用身分對心理契約實現、組織公民行均無顯著影響；教師人格特質對心理契約實現、組織公民行為有顯著影響。
顏士傑(2003)	員工心理契約與主管領導風格相關性之研究	當員工對其主管之領導風格的感受不同時，確實會影響其心理契約之傾向。
梁欣光(2004)	組織成員性格特質、心理契約、組織公民行為與職場偏差行為之關聯性研究—關係品質之干擾效果	組織成員會因性格特質不同形成不同心理契約型態；心理契約類型與組織公民行為有顯著相關，員工知覺心理契約違背對職場偏差行為有正向影響。
黃天奇(2004)	心理契約滿足程度對員工行為表現影響	知識員工心理契約滿足與組織行為表現有正向關係。

陳美娟(2005) 國民中學教職人員之心理契約研究	<ol style="list-style-type: none">1. 職務愈高的教職人員心理契約的看法上明顯高於其他職務者。2. 年資愈久者在教職人員心理契約的看法上明顯高於本校年資淺的教職人員。3. 男性教職人員對心理契約的看法上明顯高於女性教職人員。4. 研究所以教育程度者在教職人員心理契約的看法上明顯高於大學以下教育度的教職人員。
田慧晶(2006) 桃園縣國中教師所知覺心理契約實踐與組織公民行為之相關研究	國民中學教師因職務、學校規模等背景變項不同在知覺心理契約實踐方面有顯著差異。
蔡秀琴(2006) 國立大學行政人員心理契約、組織承諾與組織公民行為關係之研究	行政人員所覺知到的心理契約實現以男性、已婚、年長、服務公家年資較長的感受較好。
黃寶嬋(2008) 國小行政教師與其主管的關係品質對主管信任與承諾之影響：心理契約與角色衝突的中	<ol style="list-style-type: none">1. 當國小行政教師知覺與校長或主任的關係良好時，便會對其產生較強的心理契約，進而增進行政教師對校長或主任的信任。

介效果

2. 國小行政教師對校長或主任的心理契約存有度越高時，會使其對校長或主任更加信任，而更願意給予承諾。

資料來源：本研究整理

二、期刊文獻部份

表2-1-10 國內心理契約相關期刊

作者/年代	論文名稱	研究結果
江明修（1999）	組織情感與心理契約的建立	心理契約是種心智模式，在形容人們對承諾、同意和信賴。心理契約對信任和工作滿意有直接的影響。
陳照明； 萬榮水（2001）	勞僱心理契約理論建構的爭論之剖析及其解決之展望	勞僱關係的改變是舊約毀棄與新約形成同時進行。只要調整彼此間的相互的詮釋角度即可。
黃家齊（2003）	人力資源管理活動、雇用關係與員工反應之關聯性研究—心理契約觀點	獲得心理契約四種型態：平衡型契約、關係型契約、交易型契約和過度型契約。平衡型契約下，員工態度與績效有最佳的表現，關係型契約次之，交易型契約與過度型契約較差。
葉穎蓉（2004）	由心理契約檢視員工工作身份對工作態度與行為的影響—以公部門的約聘人員為例	正式員工比臨時員工在關係型心理契約上獲得雇主較多正面的回應；心理契約的履行程度對正式員工的情感性組織承諾有較強的影響。
陳銘薰； 方妙玲（2004）	心理契約違犯對員工工作行為之影響	心理契約違犯會引起不同程度的情緒反應；負面情緒會提高離職意

	之研究—以高科技產業為例	圖與怠忽職守程度、以及降低員工參與組織公民行為的意願。
萬榮水； 謝婉婉（2006）	圖書出版業權宜僱用人員的心理契約內涵之研究	權宜僱用人員對於勞雇雙方關係本質之認知為交易主導型，而不同背景、工作脈絡因素以及所受待遇感受滿意程度之權宜僱用受雇者，會影響到其心理契約內涵。
林邦傑； 陳美娟（2006）	學校組織與教職人員心理契約量表的建構	我國教職人員心理契約偏向個人與組織長時間的關聯型契約關係，雙方關注組織未來的目標與雙方情感的聯繫，而不注重薪資、紅利等企業重視的契約型態。
吳政達； 湯家偉； 羅清水（2007）	心理契約、組織公平、組織信任與組織公民行為結構關係之驗證：以台北地區國民中學學校組織為例	教師的心理契約會直接影響其表現組織公民行為之意願，但也會透過比較之結果，產生學校是否公平之知覺，進而對其行為以及學校之信任產生影響。

資料來源：本研究整理

綜觀上述多家學者的研究可以發現，「心理契約」存在於組織與員工之間，而且以勞雇雙方基於對於另一方的期望，而形成的一種交換互惠模式；這些期望存於勞雇雙方的內心，勞雇雙方的「心理契約」往往也因此造成極大的差異，因此了解心理契約的理論、內容與發展趨勢是非常重要的課題。唯在研究領域部分，近幾年來國內外對於心理契約的相關研究日益增多，但相關研究大多在企業界、公務部門等領域，而在教育領域方面的相關研究則如前述較少。

就學校組織結構而言係屬鬆散的結合，而教師兼任行政職務並非本職

教師者之義務，傳統的交易型契約尤其無法適用於學校組織與兼任行政職務教師之關係，而就心理契約違背理論的研究來看，學者多認為當組織與員工的任何一方，感覺滿足對方的需求，而另一方卻未履行應盡的一種或多種義務時，所產生的心理契約認知差異，這種差異表現在組織中，會造成員工減少對組織的貢獻與對組織的信賴（Robinson & Rousseau, 1994），以及與出現工作不滿足、離職意願和怠忽職守的行為（Bunderson, 2001; Johnson, et al., 2003; Lemire, et al., 2005; Lesteret, et al., 2002; Turnley, et al., 2000）。因此本研究將以「體恤及關懷教職部屬」、「型塑學校願景」、「提供環境支援」、「建立人情關懷」四個構面來探討教師兼職行政人員的心理契約實踐與辭卸兼職傾向的關係。



第二節 情緒勞務的意涵及其相關研究

壹、情緒勞務的源起

1983年Hochschild 所著『The managed heart : commercialization of human feeling』一書中談及對空服員而言，微笑是被要求的，它是工作項目中的一項時，Hochschild提出了「情緒勞務」的概念。他認為，為要求空服員為了維持她臉上的笑容，而必須引出或者壓抑她的情緒，只是為了製造乘客一種覺得被關懷，而且身處於一個愉悅、安全的地方的心情。這種勞動者需要心智與情感的協調方可完成 (Hochschild,1983)

Hochschild在觀察、聽得愈多有關於空服員、收帳員、女性或是男性工作者時，她愈了解一個工作者如何壓抑自己的情緒來保留自我，以及他們如何限制情緒發展而使得表面上能顯示出「正確」的情緒。這種在工作或是人際互動過程中的情緒壓抑、情緒發展限制就是一種情緒勞務，也就是工作者在其體能工作外需要額外付出的一種勞動成本。自Hochschild在1983年提出「情緒勞務」後，也開始了心理學家及社會學家對「情緒勞務」的研究風潮，確認情緒勞務確實存在於各行各業的勞動者中，只是強度的大小差異罷了。

貳、情緒勞務的定義

根據 Hochschild (1983)的觀點，情緒勞務者的工作具有三個共同點：

- 一、情緒勞務需要面對面或聲音對聲音的方式與公眾接觸
- 二、情緒勞務要求員工製造在顧客面前展現特定的情緒狀態。
- 三、情緒勞務允許雇主對員工藉由訓練或監督的方式，來對員工情緒活動做某種程度的控制。

，這一個概念，開始引起情緒研究者進行系列的研究。甚且有些學者開始以量化的方式來探討情緒勞務的概念，其中尤以 Adelman (1989)的研究

成果與 Morris & Feldman (1996) 的情緒勞動模式架構，更開啟情緒勞務量化的研究途徑。

emotional labor 一詞國內研究學者多種翻譯，較常見的譯名有「情緒勞動」與「情緒勞務」二種。將之譯為「情緒勞動」的學者，如吳宗祐 (2003)。而國內多數的學者都翻譯為情緒勞務，如蔣佳良 (2006)；魏金音 (2005)；張振傑 (2004)；羅人林 (2003)；宋敬德 (2002)；滿莉芳 (2001)；林尚平 (2000) 等，而本研究採用大多數學者的譯名，採用「情緒勞務」名稱。

自 Hochschild (1983) 提出「情緒勞務」這個概念後，成為諸多新理學家及社會學家感興趣的研究議題，亦陸續對情緒勞務發表其看法及定義如 James, 1989；Ashforth & Humphrey, 1993；Morris & Feldman, 1996；林尚平, 2000；吳清山 & 林天祐, 2005)，各國內、外學者的定義彙整如下：

表2-2-1 國外、內學者對情緒勞務的定義

學者/年代	定義
Hochschild (1983)	個人以聲音、面對面的接觸服務對象時，因工作需要，而引出個人非自然性的情緒反應，或壓抑可能不利工作達成的個人情緒反應，這種在工作過程中的情緒壓抑、限制情緒的發展，是工作者在其體能工作外，需要額外付出的一種勞動成本。
Wharton (1993)	綜合 Hochschild (1983) 對情緒勞務之定義。指出情緒勞務具有以下三種特性：(一) 工作者必須是以聲音或面對面的肢體動作與公眾接觸。(二) 工作者在面對顧客時，要產生一種非自然性的情緒狀態。(三) 雇主對工作者所要表現出來的情緒具有控制能力。
Ashforth &	從第一線服務人員與顧客接觸的過程中所需扮演

Humphrey(1993) 的角色來定義情緒勞務，認為情緒勞務乃是工作者在組織的要求下，必須控制自身行為，表達適當情緒的行動，以展現出合宜情緒，以符合組織要求。

Morris & Feldman (1996) 情緒勞務是指組織為了提升顧客滿意的目標，設法控制、管理工作者對顧客展現他們合宜的情緒。

Grandey (2000) 情緒勞務是工作者在工作時，調整個人情緒感受及表達適當情緒，以符合組織目標的一種勞務付出歷程。

楊馥菱(1998) 情緒勞務是指高情緒勞務工作者或是與顧客高度接觸的第一線服務人員，必須在組織的要求或情境的需求下，展現合宜的情緒與愉悅的工作氣氛。

林尚平(2000) 對情緒勞務的定義歸納為：

1. 情緒勞務工作者，必須和顧客具有高度的聲音對聲音或是面對面的接觸。
2. 情緒勞務工作者，必須在顧客面前生產特定的情緒狀態，且該員工的情緒活動，必須被組織做一定程度的控制(如透過訓練或監督來控制)
3. 不管員工所傳達的為正面、中立或是負面情緒，只要該員工情緒表達具備以上幾點特徵，且被組織當作商品販售以協助服務顧客與營利者。
4. 組織邊緣者或第一線服務人員的工作性質與高情緒勞務工作者具有高度相似性，三者皆必須在組織的要求下展現出適當、合宜(合於組織要求)的情緒狀態。

宋敬德(2002) 情緒勞務是泛指員工從「個人情緒感受」到「外在情緒表現」歷程中所付出的努力，因此情緒勞務是一種程度上的分野，而非有無的問題。

鄔佩君(2003) 是一種個人針對內外情緒所進行偽裝與管理，以

符合組織的規範與要求，進而使組織達到營利的目的。

羅人林(2002) 高情緒勞務工作者或是與顧客高度接觸的第一線服務人員，必須在公共場合控制自己的情緒，在組織的要求下或情境的需求下，展現合宜的情緒。

陳妍辰(2003) 情緒勞務工作者多為組織中的第一線工作人員，在工作過程中必須隱藏或控制自己私人的情緒狀態，表現出組織要求的情緒行為，以為組織帶來較佳的顧客滿意。

吳清山、林天祐(2005) 控制情緒並運用語言與肢體動作，刻意製造出足以讓顧客產生備受關懷以及安全感、愉快心情的一種工作表現。綜觀國內外學者對情緒勞務的定義具有下列共同的特點：

1. 情緒勞務工作的產生是在工作者面對他人時有聲音、面對面或是肢體動作的接觸。
 2. 情緒勞務顯然已是商業公司在銷售商品時成為商品的一部份。
 3. 情緒勞務是工作者被要求產生的一種非真實的自我情緒表達。
 4. 情緒勞務應是每一個工作者在工作現場都會產生的一種情緒歷程，只是程度多寡的問題。
-

資料來源：本研究整理。

綜合以上研究，工作者在工作過程中必須隱藏或控制自己私人的情緒狀態，而刻意表現出一種讓他人覺得溫馨、愉悅的情緒狀態，以合乎組織要求的情緒行為，這是在另一種勞務，稱之為「情緒勞務」。

國中教師兼職行政人員也是一種情緒勞務的工作，蔡玉青(1999)提出，情緒就如同工作表現、離職、曠職、工作滿足等，被視為組織研究中的依

變項，對其他的組織行為發揮影響力，是以國中教師兼職行政人員的情緒勞務現狀頗值得我們深入探討。

參、情緒勞務的類別

Hochschild (1983) 依據美國人口統計所用的十二種標準職業群體計有六種大部分工作需要情緒勞務，這六種職業群體如下：(1)專業性、技術性及同類中特定的職業；(2)經營管理者；(3)銷售人員；(4)辦事員及同類其特定的職業；(5)服務性工作（不含私人家庭工作者）；(6)私人家庭工作者。而 Adelman (1989) 又依據 Hochschild (1983) 的分類依情緒勞務負荷的程度分為高情緒勞務負荷工作及低情緒勞務負荷工作如表 2-2-2。

表 2-2-2 高低情緒勞務負荷工作者類別

類別	高情緒勞務工作職稱	低情緒勞務工作職稱
專業性、技術性及同類工作	● 律師及法官	● 會計人員、營養專家
	● 圖書館管理員	● 建築師、工程師
	● 人事及勞工關係人員	● 電腦專業人員
	● 護士(掛號區)	● 農場管理顧問(農場管理員)
	● 治療師	● 森林及自然資源保護工作者
	● 牙醫助理	● 家庭管理顧問(家管)
	● 治療師助理	● 生活與物理學家
	● 牧師及宗教工作者	● 科學家，作業人員與系統研究、分析師
	● 社會及休閒娛樂工作者	● 案卷管理員及博物館館長
	● 學院及大學教師	
● 學院及大學教師除外的教師		

-
- | | | |
|----|---------------------|----------------------------|
| 作者 | ● 職業及教育顧問 | ● 臨床實驗、健康紀錄以及放射與健康技術專家、技術員 |
| | ● 公共關係人及知名作家 | |
| | ● 收音機及電視廣播人員 | |
| | ● 內科醫師、牙科醫師、以及相*關人員 | ● 數學家、社會學家 |
| | | ● 工程和科學技術人員 |
| | | ● 健康、工程及科學除外的技術人員 |
| | | ● 作家、藝術家及除了播音員以外的娛樂事業工作者 |
| | | ● 未記載的研究工作者 |
-

- | | | |
|------------|----------------|--------------------|
| 辦事員及同類型工作者 | ● 銀行出納員 | ● 廣告書記員，記帳員，文書助理 |
| | ● 收銀員 | |
| | ● 行政管理者(行政督導者) | ● 社會福利工作者 |
| | ● 收帳員 | ● 調車(度)員、開車發號者及傳輸員 |
| | ● 櫃檯人員(食品類除外) | |
| | ● 保險理賠人與審查人 | ● 評估員及調查員 |
| | ● 圖書館服務員 | ● 檔案書記員(檔案處理員) |
| | ● 郵局櫃檯人員 | ● 公文、信件傳送者、郵差 |
| | ● 接待員 | ● 儀表校對者 |
| | ● 秘書 | ● 辦公機器操作員 |
| | ● 速記員 | ● 薪資發放者、計時員 |
| | ● 助教 | ● 校對員 |
| | ● 電訊操作員 | ● 不動產鑑定員 |
| | ● 電話操作員 | ● 船運辦事員 |
| | ● 售票員 | ● 倉儲辦事員及倉庫管理人 |
| | ● 計數者及面談者 | ● 電訊通信員 |
| | | ● 打字員 |
| | | ● 起錨員 |
| | | ● 其他雜項的辦事員 |
-

		● 未記載的辦事員
特 定 服 務 性 工 作 者	● 酒保	● 清潔服務工作者
	● 食物櫃台人員	● 餐廳雜役
	● 侍者	● 廚師
	● 健康服務人員(不包括護士)	● 洗碗工人
	● 幼兒看護人員	● 私人家庭除外的食物服務工作者
	● 電梯操作員	● 個人服務學徒
	● 美髮師及美容人員	● 平交道引導員及橋樑管理員
	● 管家(不包含私人家庭):	● 消防員、火災防護員
	● 學校監察員	● 守衛及守門人
	● 娛樂及休閒區門房	
● 福利服務處助理		
● 保護性服務工作者(如:警察)		
其他 類型 工作 者	● 經營管理者	● 所有的操作員，包括運輸人員
	● 銷售人員	● 工人(包括農場內的勞動者)
	● 所有的私人家庭工作者	● 農人與農場管理者
		● 私家偵探

資料來源：參考整理自滿莉芳(2002)。情緒勞務工作者情緒勞務負荷與工作結果之研究—以情緒智力與工作特性為干擾。靜宜大學企業管理學系碩士論文，未出版，臺中縣。

國中教師兼職行政人員具備教師及行政人員雙重身分，其服務對象包括學生、家長、社區人士、教師等，係屬高情緒勞務工作者，在其雙重本職之負荷與轉換之際，其情緒負荷之改變值得深入探討。

肆、情緒勞務的內涵

自從情緒勞務一詞在為學界所重視後，眾多中外學者便對情緒勞務的內涵究竟有那些向度進行研究，下列是各學者對情緒勞務內涵的看法及陳述。

Hochschild(1983)年提出情緒勞務時，認為情緒勞務是情感管理的一種模式，需展現出適當、合宜（合於組織要求）的情緒狀態，因此便成為一位工作者在體能工作外的一種勞務。而應該如何展現這樣的情緒狀態呢？Hochschild（1983）認為有兩種偽裝方式—表層的偽裝與深層的偽裝，是員工所會表現出的情緒狀態：

一、表層的偽裝：

工作者改變外在的情緒表達，而未改變內在真實感覺的方式，來達成組織所要求的情緒表現，工作者並非由衷的表現出合於組織要求的情緒狀態，如偽裝笑容、控制聲調等都屬於表面偽裝。

二、深層的偽裝：

工作者嘗試去改變內在的感受，而使其符合組織所要求的情緒表達，這種想要跟自己的感受與外在表現一致的表現，即為深層偽裝。這種偽裝方式無論是直接地誘導感情出來或使用受過訓練的想像力，都是工作者努力去改變本身的內在感覺，使得與外在的情緒表現趨於一致。

Morris 和 Feldman(1996) 引用情緒交互模式來定義情緒勞務，專注在組織背景中呈現適當的情緒表現，所需要的規劃、控制與技能的程度，而以四個向度來涵蓋情緒勞務，這四個向度分別是：

一、情緒表現的頻率(frequency emotional display)

適當的情緒表達的頻率是情緒勞務最重要的指標，也是最常被用來檢測情緒勞務的構面。Morris和Feldman（1996）認為當工作角色中所需要的合宜情緒表達愈頻繁，組織對情緒勞務的需求也就愈大。因此適當情緒表達的頻率愈高者，工作時所需負擔的情緒勞務也就愈多。

二、表現規則的留意度(attentioness to required display rules)

Morris和Feldman（1996）認為，服務工作中需要對情緒留意的程度愈高者，員工就必須投入更多的心力與體力，因此在情緒表達方面所需負擔的勞務就愈多。而其中包含了情緒表達的存續期間（duration）與強烈程度（intensity）

三、情緒表現的多樣性（variety of emotions required to be expressed）

有些工作僅要求單一種類的情緒表達，有些工作則必須經常改變情緒的表現，當工作中所需展現的情緒愈具多樣性，工作者就必須投入更多的心力來預期、規劃各種可能發生的狀況以及適當的情緒應對方式，因此，工作者所需負擔的情緒勞務就愈多。

四、情緒失調(emotional dissonance)

Hochschild（1983）認為當工作者違背內在的真實情感表現來以符合組織所求的情緒規則，便會產生情緒失調。Morris & Feldman（1996）認為當真實感受到的情緒與組織要求的情緒間有不能配合的情形時，就需要更多的控制、技能及留意的行為態度，因此情緒失調者將會負擔更多的情緒勞務。因此將情緒失調視為建構情緒勞務的構面之一。

林尚平（2000）以 Morris 和Feldman（1996）所提出情緒勞務四構

面為主軸，並且輔以其他研究者的看法，針對情緒勞務負擔程度量表進行因素分析，提出依情緒勞務負擔程度，提出情緒勞務的構面與各構面主要包含的內容，分述如下：

一、基本的情緒表達

基本的情緒表達代表 Hochschild (1983) 對情緒勞務的基本定義，是身為情緒勞務工作者應該有的基本特徵。若是工作者在基本的情緒表達構面得分愈高者，代表情緒勞務負擔的程度也愈高。

二、表層的情緒控制

表層的情緒控制代表層次較淺、且比較不會對工作者內在真實情感產生衝擊的情緒任務。工作者在表層的情緒控制得分愈高，情緒勞務負擔的程度也就愈高。

三、深層的情緒偽裝

深層的情緒偽裝代表的是一種失調程度，也就是會對工作者內在真實情感產生衝擊的情緒任務，這種任務需要員工投注較多的努力來控制新真正的感受才能夠達成，因此層次上又比表層的情緒控制更高一級。當公司對深層的情緒偽裝要求程度愈高者，代表情緒勞務負擔程度越高。

四、情緒多樣性程度

情緒多樣性程度是用來衡量工作中是否必須表達超過一種以上的情緒狀態？是否必須根據不同的場合、不同的顧客群、不同階層的人做出不同的情緒反應等等。情緒多樣性程度構面得分愈高者，情緒勞務負擔程度也愈高。

五、互動程度

互動程度是指工作者與顧客互動的頻率、與顧客互動的存續期間

以及工作上是否必須與顧客進行面對面的接觸或在電話中以聲音接觸。與顧客互動程度越高者，情緒勞務負擔程度也愈高。

綜合國內外學者對情緒勞務構面的看法，林尚平(2000)的情緒勞務的五個構面已涵蓋情緒勞務的內涵，其發展的情緒勞務負擔程度量表對情緒勞務負擔程度具有頗高的預測能力，因此本研究將以「基本情緒表達」、「深層的情緒偽裝」、「表層的情緒控制」、「情緒的多樣性」、「互動的程度」等五個構面來探討教師兼職行政人員的情緒勞務負荷與辭卸兼職傾向的關係。



第三節 辭卸兼職傾向的意涵及其相關研究

壹、離職傾向之定義

一、離職的定義

組織之員工進入組織後，會與組織及其他員工產生互動，但是互動感覺不佳時，個人對於組織的經驗變成引導危機，經過這個過程後，這個人可能就會離開組織。Mobley (1977) 認為離職理論建構在一個公平的基本概念上，組織個別成員可能因在報酬的分配不公平情

形之下，產生不滿足而離開組織。Ferguson (1986) 認為離職為勞資雙方的關係中斷，無論是哪一方引起的，皆可稱之為離職。黃英忠 (1989) 以為廣義的離職概念，定義為勞動移動 (labor turnover)，所謂勞動移動包括地域間的移動，或是職業間的移動，或是產業間的移動。而狹義的勞動移動即是指離職，即組織內部往外部的勞動移動。

黃英忠 (1989) 以為廣義的離職概念為勞動移動 (labor turnover)，所謂勞動移動包括地域間的移動，或是職業間的移動，或是產業間的移動。而狹義的勞動移動即是指離職，即組織內部往外部的勞動移動。

而離職傾向 (turnover intention) 也有人稱之為或稱離職意圖，Mobley (1977) 指出離職傾向是組織成員在組織特定工作一段時間後，經過一番考慮後，而有離開組織的心理意念。而離職則是離開組織的實際作為。

二、離職傾向的定義

離職傾向是付諸具體離職行為的預兆，組織內的成員如果多具有離職傾向則將會造成組織績效不彰，但離職傾向產生之內、外部因素眾多且不易預測，本研究首先將眾多學者提出離職傾向的定義整理如下表

表 2-3-1 離職傾向定義

學者	定義
Porter & Steers (1973)	「離職傾向」是當員工經歷了不滿足以後的下一個退縮行為。
Mobley (1977)	員工在組織的某一職務上，工作了一段時間後，個人經由詳慮之後，決心離開原有的工作崗位，導致失去了職務及其所賦予的利益，而且和原有的組織也不再有任何關係。認為員工經歷了不滿足以後的下一個步驟是離職念頭，而離職傾向則尾隨在好幾個其他步驟（離職念頭、尋找工作機會、評估比較其他工作機會）之後，是實際離職行為前的最後一個步驟。
Miller & Katerberg(1979)	認為組織傾向是離開與尋找其他工作機會傾向的總體表現或態度。
Price & Muller (1986)	認為離職傾向係指個人對不再是組織成員的可能性看法。
Shore & Martin (1989)	指出離職傾向為一適當的依變項，因其連結了實際的離職行為。
Tett & Meyer (1993)	離職傾向為一種意識到及考慮到而任其自由意志離開組織。
樊景立 (1978)	離職傾向是指個人想離開目前的工作崗位，另外尋找其他工作機會之傾向強度。
黃英忠 (1989)	廣義而言，即勞動移動 (labor turnover)，這包括地域間的移動、職業間移動、產業間移動。狹義的離職，即是指從組織內部往外部的勞動移動，此為本研究所關心的部份。而人在實際離職行為之前，會對於離職問題作一評估衡量，對於離職行為的衡量即為離職傾向。

劉莉蘭 (1993)	認為離職傾向乃是指一種對離職一事之認知與態度，表示個體心中對離職的目的或計畫，因此離職傾向是個體從事離職行為的心理狀態
歐陽玲 (1994)	認為所謂離職傾向是指員工企圖離開其工作組織的傾向，這種行為傾向可直接引導真正的離職行為
曾倩玉 (1994)	離職傾向為員工在組織中某一職務上工作一段時間後，對其原有的職務，有了脫離的念頭。
邱惠貞 (2001)	人口變數、工作年資、對工作的情感取向認知、個人認知的工作安全感…等都會影響離職傾向的產生，進而產生離職行為。
藍偉峰 (2003)	人在實際離職行為之前，會對於離職問題作一評估衡量，對於離職行為的衡量即為離職傾向。
陳玉凰 (2003)	員工傾向是指自願與組織終止僱傭關係的程度。
李鴻宜 (2004)	在組織可避免發生的情況下，員工在組織中工作了一段時間，自願離開目前的職務，中斷與組織的僱傭關係的意念。
黃培文 (2004)	將離職傾向的影響因素歸納為三部分 1. 個人因素 2. 組織因素 3. 勞動市場外部因素
蔣瑋琳 (2006)	離職傾向乃是一個人想離開目前的工作單位，因而產生脫離原有組織的想法，另外再去尋找新的工作機會。而離職傾向是離職行為的最佳指標；當一個人離職傾向強度越明顯時，越容易發生離職行為

資料來源：本研究整理

本研究所指之兼職行政人員係指兼任各處室主任及組長的人員（不包括總務處組長），但是其本職為教師，因此，所謂辭卸行政兼職傾向係指教師兼職行政職務因工作滿足、組織承諾的程度強弱，及其他變項等因素而

影響兼職行政的意願，進而產生因辭卸行政兼職，回任教師本職的心理傾向。

貳、離職的型態

Ferguson et al. (1986) 依離職成員的自動移動與否，將離職區分為自動離職 (voluntary turnover) 與非自動離職 (involuntary turnover)；Dalton 和 Todor (1982) 依組織的功能性區分，可區分為功能性 (functional) 離職與非功能性 (dysfunctional) 離職；G. Strauss 和 L. R. Sayles. (1980) 則依組織的可迴避與否，區分為可迴避的離職 (avoidable turnover) 及不可迴避的離職 (unavoidable turnover)。

一、依離職成員的自動移動與否

(一) 自願性的離職 (voluntary turnover)

指因組織因素而自動地提出離職，包含對薪資制度與升遷的不滿、找到更佳的工作機會、與主管的關係不佳、工作內容欠缺挑戰性等等；另一則是因個人因素而自願離職，這類原因如健康、退休、遷居、深造等等。

(二) 非自願性的離職 (involuntary turnover)

指非出自員工的意願反應，主要是組織對個人的懲戒解雇、資遣，或是外力所導致的離職，例如服兵役等所強制執行的離職。另外，退休 (retirement) 是與自動離職和非自動離職有關聯，即員工雖仍願意繼續工作，但已達退休年齡而退休者，則屬於非自動離職；然而，員工於中途的自願退休則屬於自動離職。

二、依組織的功能性區分：

Dalton 和 Toder (1982) 強調區分功能性離職 (低績效者) 和非

功能性離職（高績效者）的重要性，而提出兩種不同的型態：

- （一）非功能性的離職：組織成員想離職，但組織希望能慰留他。組織要重視的應該是反功能性的自願性離職，因為這顯示出組織內的某個因素無法滿足人才的需求，會造成人才的不斷流失與工作績效的低落。
- （二）功能性的離職：組織成員想離職，而組織並不在乎，因為組織對他的評估是不好的，組織純粹就該員工所能提供的功能作為衡量的標準。

三、依組織的可迴避與否：

- （一）可迴避的離職：由於組織或經營者的努力而有可能改變心意的離職稱之，通常大部份的自動離職屬於可迴避的離職之範圍。而Abelson（1987）將離職行為從是否自願離職及組織是否可避免兩個構面來看，分成下述四類：
 1. 個人因組織的問題，而選擇離開。如：與組織氣候不合。
 2. 個人因組織的強迫，而選擇離開。如：開除、退休。
 3. 個人因本身而選擇離開。如：健康狀況、遷居。
 4. 非個人自願且非組織因素而選擇離開。如：生病、死亡。
- （二）不可迴避的離職：指因疾病、死亡、懷孕等不可避免的原因，即不可能控制的原因而導致的離職。

參、離職行為之理論模型

許多學者都曾發展離職過程的退出模式，提出各種不同的研究模式，而每一個模式都從工作滿足的研究開始，在員工離職之前，發生了一些中間變化的步驟，Mobley（1977）將變化程序整理發

現，員工在主觀的離職決策過程中的表現是理性，開始於對現有工作的評估，進而產生工作滿足或不滿足；如果不滿足，最後便產生離職念頭與尋找工作的傾向。關係模式 Price (1977) 所提出的工作滿足與離職行為之關係模式；Mobley et al. (1979) 員工離職過程模型；Szilagyi (1979) 的離職過程模型；Arnold 和 Feldman (1982) 個人認知離職決定模式。

一、Mobley (1977) 的離職決策過程模式：

Mobley (1977) 將這些變化的順序總結，所有程序整理如下圖。員工在這個主觀的離職決策過程中的表現是理性，始於對現有工作的評估，進而產生工作滿足或不滿足；如果不滿足，便產生離職念頭與尋找工作的傾向，進而開始去評估工作機會的選擇方案並形成離職傾向，最後進行決策，此時另有可能的情形是員工的一時衝動行為而造成離職。

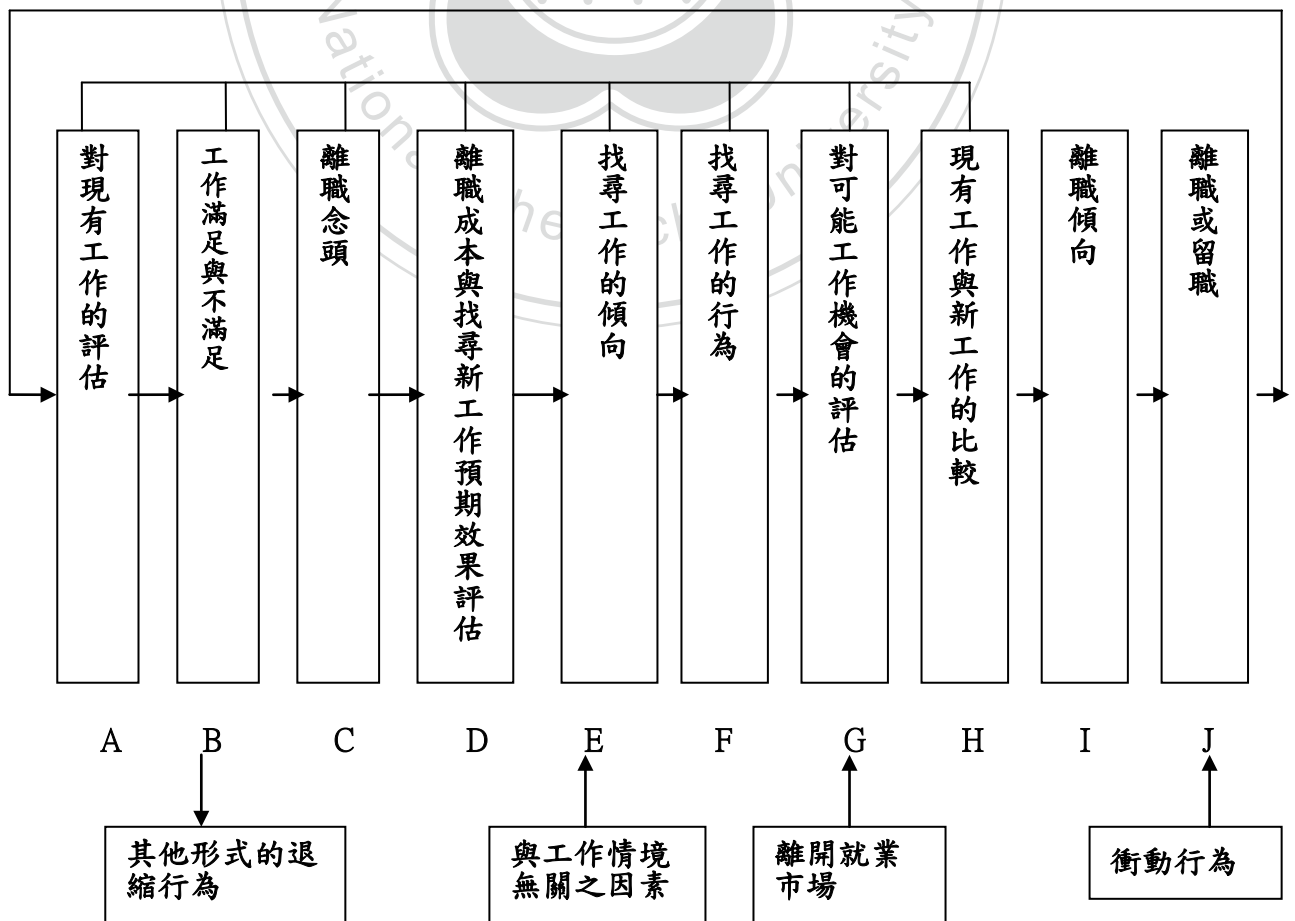


圖2-3-1：Mobley 離職決策過程模式

資料來源：Mobley, W. H. (1977). Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 62, No. 2, 237-240.

二、Price (1977) 的工作滿足與離職行為之關係模式

Price (1977) 發展出一個自願性離職模式，此模式是從結構、經濟、社會心理等層面切入，包括薪資、整合、工具性溝通、正式溝通、集中化等五項工作滿足的前置變項。

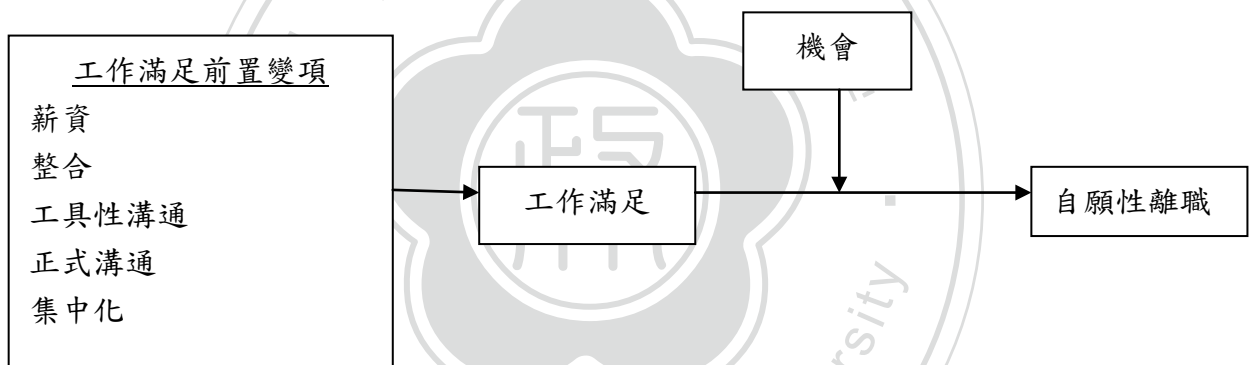


圖2-3-2：Price工作滿足離職模式

資料來源：Price, J. L. (1977). *The Study of Turnover*.
Ames: Iowa State University Press.

由此模型可瞭解到，薪資越高，整合程度越高，正式溝通的管道越暢通，則員工較不易離職；此外，組織外部的機會越多，則員工較容易自願性離職。

三、Szilagyι (1979) 的離職過程模型

Szilagyι (1979) 從工作特質、員工關係、組織業務、酬賞制度、個人特質、工作滿足、外在工作機會及離職意願等變項來解釋離職行為，而提出此模型。

Szilagyι 的觀點如下：

- (一) 工作特質、員工關係及工作環境（組織業務、酬賞制度）是影響員工離職的重要變項，其影響隨組織層次而變化。
- (二) 離職的變項可分為可控制及不可控制兩種，對組織來說，工作環境、領導型態、組織結構是可控制的；而外在工作機會、勞工短缺等則是不可控制的。
- (三) 僱用員工時，應考慮其個人特質，以免僱用到一些潛在的離職者。

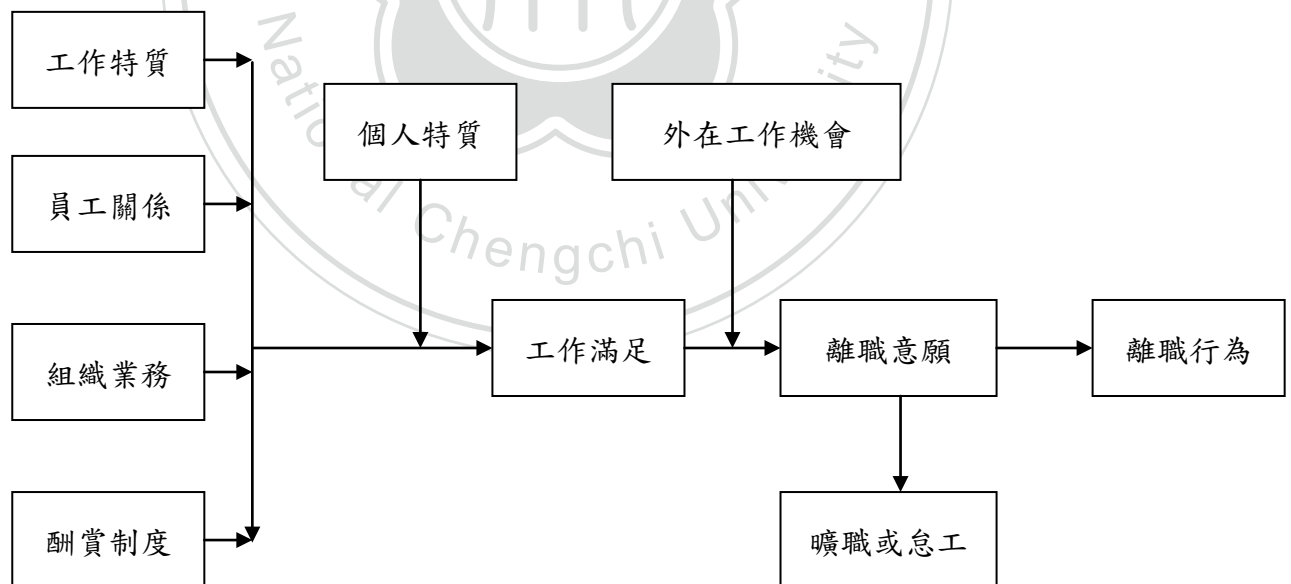


圖2-3-3：Szilagyι 的離職過程模型

資料來源：Szilagyι, A. D. (1979)。 *Keeping Employee Turnover under Control*, Personal, The

其中各項要素所包括的項目，說明如下：

工作特質：包括變動性、自律、挑戰性、明白性及回饋性。

員工關係：即管理行為、衝突、內聚力。

組織業務：規則及步驟、工作流程、溝通及訓練活動。

酬賞制度：績效評估、薪資及發展前途。

工作滿足：內在薪資、外在薪資、領導方式、升遷同伴及工作本身。

個人特質：年齡、教育、年資、扶養人數、人際關係及成長需求。

四、Steers & Mowday (1981)所提出之員工離職決策模式

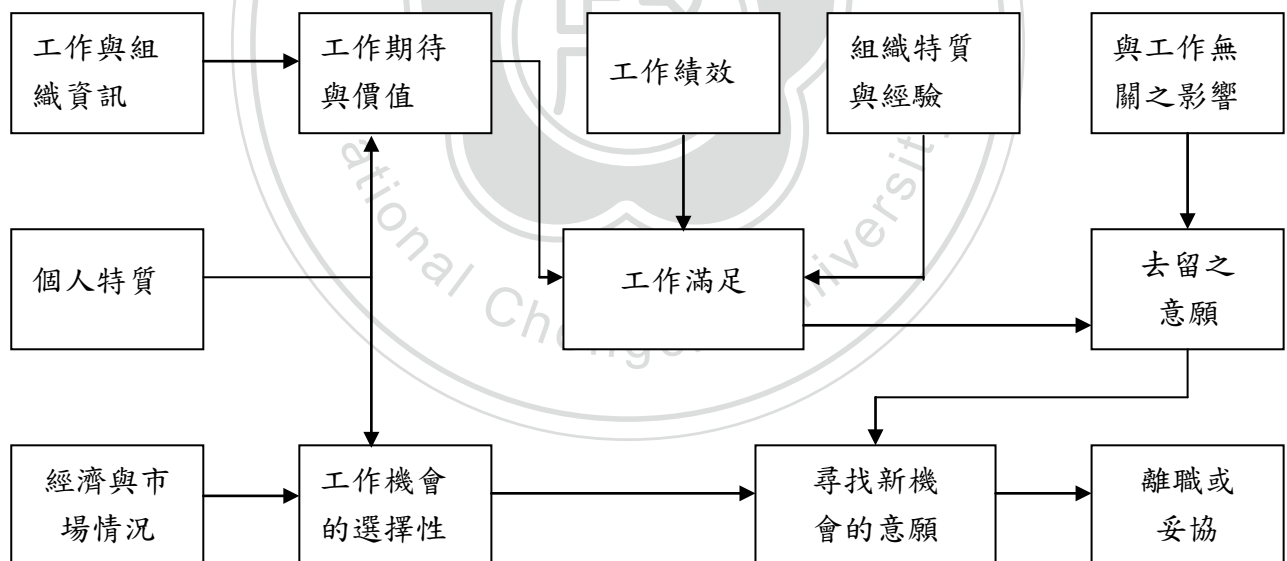


圖 2-3-4 Steers 和 Mowday 之員工離職模式

資料來源：Steers, R. M., & Mowday, R. T. (1981). Employee turnover and post-decision accommodation process. *Research in Organizational Behavior*, 13, 281 - 325.

五、Arnold&Feldman（1982）個人認知離職決定模式

Arnold&Feldman（1982）整合並參考過去有關離職之文獻來設計此離職模式，該模式中的人口統計變數包括性別、年齡、婚姻、依賴人口等項目；對工作的認知情感取向則包括整體的工作滿足、組織融入、期望的滿足與衝突標準等；而個人認知上的工作安全感即指對工作保障性而言。

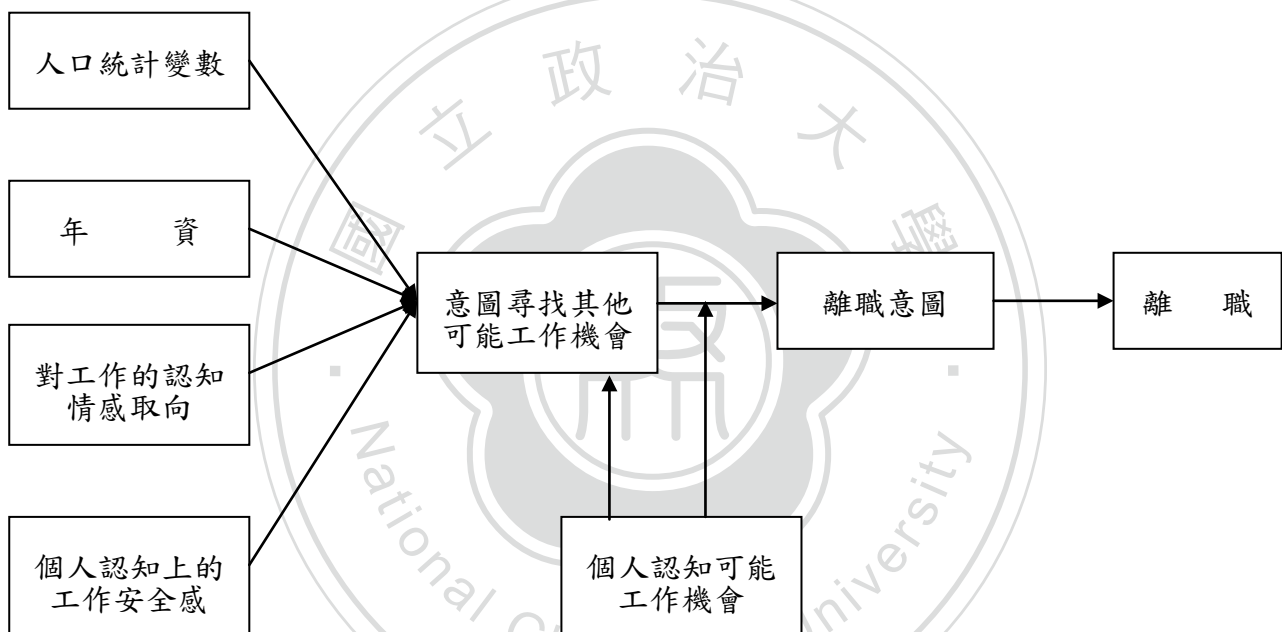


圖2-3-5 Arnold&Feldman個人認知離職決定模式

資料來源：Arnold, H. J., & Feldman, D. C. (1982). A Multivariate Analysis of the Determinants of the Determinants of the Job Turnover, *Journal of Applied Psychology*. 67, No. 3, 350-360.

在離職傾向的定義上，Mobley（1977）認為離職是員工在組織的某一職務上，工作一段時間以後，權衡各種利害關係之後，決心離開原有的工

作崗位，而且與原組織脫離關係。

Tett & Meyer (1993) 認為離職傾向為一種意識到及考慮到而任其自由意志離開組織。

總而言之，離職傾向是離職行為的重要影響因素，且可於實際離職行為發生前提早測知，使組織來得及作相關補救措施，具有預防之功能。

國內有關離職及離職傾向的研究頗多，研究領域涵蓋政府組織、企業、產業、學校等，研究對象有員工、醫護人員、教師、公務人員等。研究中有以工作滿意、工作壓力、組織承諾、人格特質、領導風格等構面來探討與離職傾向之關係。但以兼任行政教師辭卸兼職行政工作傾向為研究主題之論文者，卻只見鄭同僚(2003)、林清南(2004)、劉建宏(2006)、李慧雯(2009)、蘇清山(2010)等人，因此兼任行政教師離職傾向之研究仍嫌貧乏。又，因本研究有時間及經濟上之限制，無法對實際辭卸兼職傾向行為之調查研究作長期觀察，故本研究亦以辭卸兼職傾向進行實證探討。

第四節 心理契約、情緒勞務與辭卸兼職傾向關係之相關研究

壹、心理契約與辭卸兼職傾向關係之相關研究

就員工離職傾向來說，Rosin 和 Korabik (1995) 的研究中指出不好的組織承諾是影響離職傾向的強烈指標之一 (Angel 和 Perry, 1981)，而 Blau 和 Boal (1989) 也認為滿意度與承諾被認為對於員工的離職傾向是有負面影響，意即組織承諾愈高，可以減低員工離職的傾向，因此組織承諾與離職傾向是呈現反向的關係。

在心理契約來說，Sels, Janssens, 和 Brande (2004) 將心理契約定義為個人對於雙方權利與義務交換協定的主觀認知與信念，而另外從公平理論的角度來看心理契約的實踐，當心理契約的實踐中組織違反，使個人產生不公平的感覺，以及預期未來無法從組織獲得預期利益，而離開造成不公平情境是個人處理不公平狀態的一種方式 (Adams, 1965)，此外對未來預期的失望也使得個人對組織產生負向的態度，進而提升了離職意圖，希望藉由離開組織以逃避不公平感以及進入能獲得渴望利益的組織。因此個人知覺心理契約違反與離職意圖有正向的相關 (Robinson, 1996; Turnley & Feldman, 1999b; Lo & Aryee, 2003)，因此當員工個人知覺心理契約遭違反，則其離職傾向將提升。

江明修 (1999) 在其研究中指出，心理契約是種心智模式，人們用來形容承諾 (promises)、同意 (acceptance) 和信賴感 (reliance)。其存在兩種特性，一是主觀、隱而難見的 (implicit)，常被組織視為對員工的期待，例如長期服務 (long-service)，其內容雖未被明文載於正式的契約中，但仍為組織所期待；另一種特性則是公正和平等的對待 (fair and equitable treatment)，通常為員工對組織的期待。因此，心理契約的實踐對組織的信任有直接的影響，進而影響員工的離職傾向。

林瑞卿 (2006) 在其研究中指出，依照 Turnley 與 Feldman (1999) 的

觀點，在心理契約違反發生後，員工的反應基本上可以蓋括為四類：一是離職，二是降低職務內績效（in-role performance，指員工完成其正式工作職責的情況），三是降低職務外績效（extra-role performance，主要是組織公民行為，包括承擔更多的責任、加班、幫助同事等），四是出現反社會行為（antisocial behavior，包括打擊報復、破壞、偷竊、攻擊等）。另外，依據 Keith 與 John(1997)的心理契約與經濟契約的交換模式中顯示，如員工對組織的期待是不符合員工的需求時，則員工可能會產生比較低的工作滿意度、績效，甚至離職。

顏士傑（2004）在其研究中指出，假如員工感受到組織僅提出了經濟契約而沒有心理契約，員工可能會降低工作滿意度和績效，因為員工會感覺到本身付出與組織所提出的利益不能對等。而在此種情形下，員工可能會修正本身的行為以符合對等利益。換言之，若組織提出了員工所認知的經濟和心理契約內容，如此便可滿足員工的需求，而員工也可能會想留在組織中，並且有較高的工作滿意度和績效。另外，在其研究中引述 Rousseau(1994)的研究指出，員工心理契約的滿足與否，與其工作滿意度、對組織的信任感、與留任意圖呈現正相關；意即只要能提高員工的心理契約，便能增加其工作滿意度、信任感和留任意願。

其他學者有關心理契約違反的研究也發現，心理契約違反影響員工對組織的態度和行為，例如，降低工作滿意（Kickul 和 Lester, 2001）、提高離職意向（Turnley 和 Feldman, 1999）。另外，依據 Keith 和 John (1997)的心理契約與經濟契約的交換模式中所示，如員工對組織的期待是不符合員工的需求時，則員工可能會產生比較低的工作滿意度、績效、甚至離職。Steel 和 Ovalle (1984) 研究發現，離職意向與真正的離職有高度的正向關係。

從上述學者的研究結果可以發現，江明修（1999）的研究顯示，心理契約的實踐對組織的信任有直接的影響，進而影響員工的離職傾向；Turnley 與 Feldman（1999）的觀點則指出，在心理契約違反發生後，員工會有離職、降低職務內、外績效及出現反社會行為；顏士傑（2004）則認為組織若能滿足員工的心理契約內容，員工會有較高的工作滿意度與工作意願。經由上述的論述可知心理契約違反與離職傾向有關。

貳、情緒勞務與辭卸兼職傾向關係之相關研究

正面情感的表達（positive）用來增加人與人之間的聯繫；中立（neutrality）表達傳達權威關係和地位；負面（negative）表達用以恐嚇或壓制所屬。正面情感表達建立熱情，負面情感表達支持規則，中立展現公平和專業。而執行情緒勞務工作會產生專業倦怠感，且高情緒勞務工作者會比低情緒勞務工作者更容易感到專業倦怠，使得人員有離職的意圖。另外，情緒勞務工作者在跟顧客接觸的時候，常常會需要進行表面的偽裝，長久偽裝真實的情緒除了會產生情緒耗竭外，也會妨礙工作角色的工作績效（江明修，1999）。而翁志成、簡俊成（2002）也提出情緒壓力中情緒耗竭是衡量工作倦怠程度高低之主要因素，而其工作倦怠的負面影響並不限於個人而已，範圍也擴及到組織的層面，其影響諸如憂慮、焦慮、工作不滿足、離職等問題。

陳銘薰、方妙玲（2004）針對台南科學園區六家企業的人力資源部門主管進行研究，結果支持心理契約違犯會產生負面影響，心理契約違犯透過負面情緒反應影響員工工作行為，包括增加離職意圖。魏金音

（2005），認為「高情緒勞務工作者會比低情緒勞務工作者，更容易感到職業倦怠，而使工作者有離職的傾向」。

綜合以上研究者的立論觀點，呈現出情緒勞務及離職傾向，即為勞務工作者負面情緒壓力的總體現，情緒勞務工作者在為顧客服務的時候，長

久偽裝自己的情緒，除會產生職業倦怠，也會妨礙工作角色所需要的工作績效，而使工作者產生離職傾向，想要另謀他就。



第三章 研究設計與實施

全章分為五節闡述，分別為：第一節研究架構，第二節研究假設，第三節研究對象，第四節研究工具，第五節研究程序，第六節資料處理與統計分析。



第一節 研究架構

本研究根據第一章研究動機、目的及待答問題，並從第二章相關文獻分析，提出「心理契約實踐」、「情緒勞務負擔」、「辭卸兼職傾向」三者間確實會互相影響，而探討它們之間的關係即本研究的主要目的。

因此根據研究動機、目的及研究方法，本研究的主要研究架構如

3-1-1 研究架構圖所示：

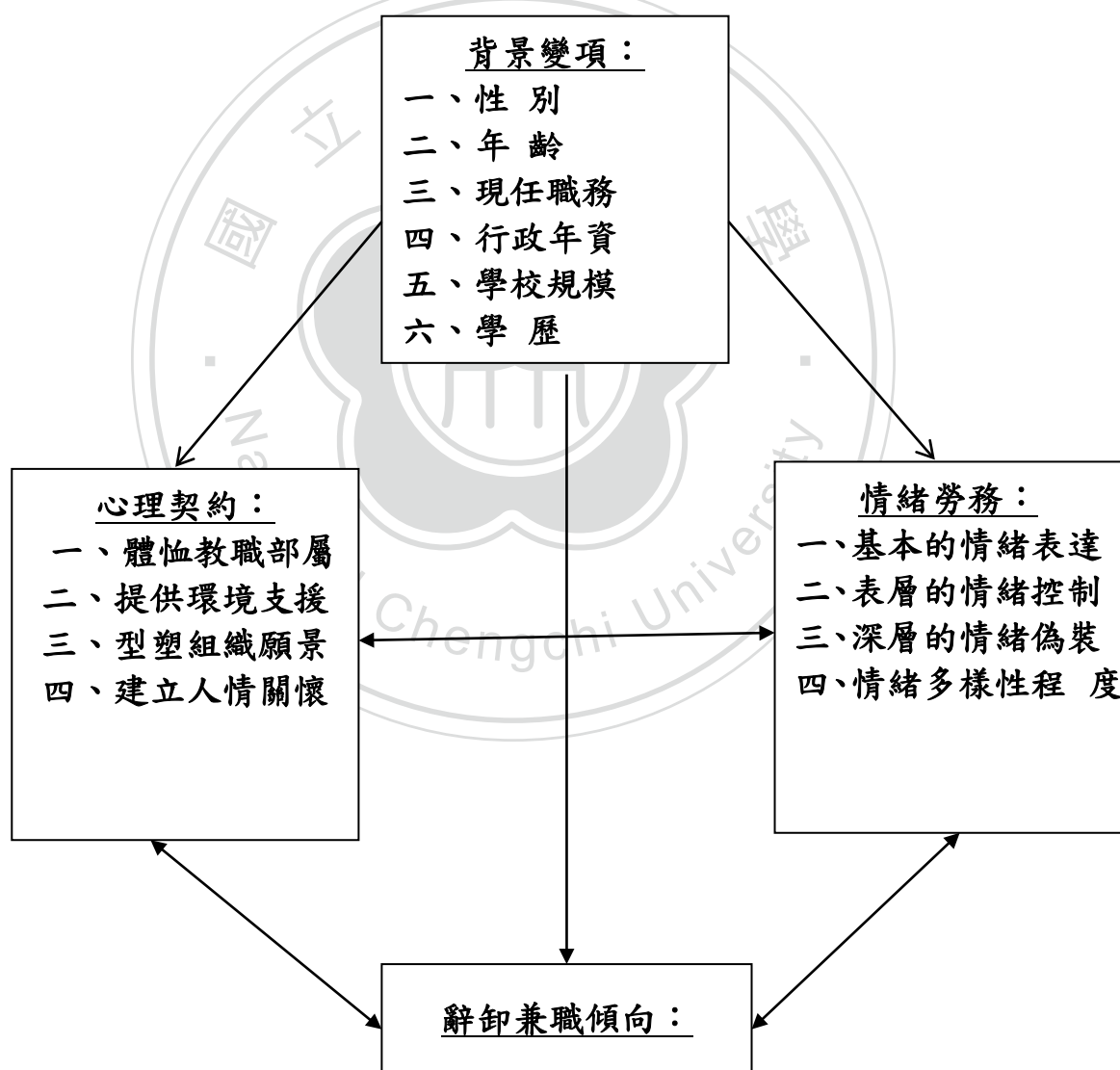


圖 3-1-1：研究架構圖

第二節 研究假設

依據研究動機、目的、及研究問題並參酌相關學者研究結果，提出本研究在「心理契約」、「情緒勞務」、「辭卸兼職傾向」及「個人與學校背景」變項關係的研究假設，其假設如下：

- 一、不同背景變項之教師兼職行政人員在心理契約上有顯著差異
 - 1-1 不同性別之教師兼職行政人員在心理契約上有顯著差異
 - 1-2 不同年齡之教師兼職行政人員在心理契約上有顯著差異
 - 1-3 不同職務之教師兼職行政人員在心理契約上有顯著差異
 - 1-4 不同行政年資之教師兼職行政人員在心理契約上有顯著差異
 - 1-5 不同學歷之教師兼職行政人員在心理契約上有顯著差異
 - 1-6 不同學校規模之教師兼職行政人員在心理契約上有顯著差異
- 二、不同背景變項之教師兼職行政人員在情緒勞務上有顯著差異
 - 2-1 不同性別之教師兼職行政人員在情緒勞務上有顯著差異
 - 2-2 不同年齡之教師兼職行政人員在情緒勞務上有顯著差異
 - 2-3 不同職務之教師兼職行政人員在情緒勞務上有顯著差異
 - 2-4 不同行政年資之教師兼職行政人員在情緒勞務上有顯著差異
 - 2-5 不同學歷之教師兼職行政人員在情緒勞務上有顯著差異
 - 2-6 不同學校規模之教師兼職行政人員在情緒勞務上有顯著差異
- 三、不同背景之教師兼職行政人員在辭卸兼職傾向上有顯著差異
- 四、教師兼職行政人員之心理契約與情緒勞務有顯著相關
- 五、教師兼職行政人員之心理契約與辭卸兼職傾向有顯著相關
- 六、教師兼職行政人員之情緒勞務與辭卸兼職傾向有顯著相關
- 七、心理契約各構面可預測教師兼職行政人員之情緒勞務
- 八、心理契約與情緒勞務各構面可聯合預測教師兼職行政人員辭卸兼職傾向

第三節 研究對象

本研究以大臺北區 99 學年度 118 所公立國民中學（臺北市 59 所、新北市 59 所）之教師兼職行政人員為樣本抽樣調查之對象。

依教育部特大型、大型、中型、小型學校的類型劃分，考量各行政區各類型學校均勻分配，臺北市抽樣 30 所，新北市抽樣 27 所。抽樣學校每所問卷樣本依下列原則行之：規模 12 班（含）以下之小型學校--教師兼主任 4 人、教師兼組長 5 至 8 人；規模 13 班（含）以上之特大、大、中型學校--教師兼主任 4 人、教師兼組長 11 人。總抽樣樣本數臺北市 432 人，新北市 386 人，總抽樣共計 818 人。詳如表 3-1-1：

表 3-1-1 樣本抽樣學校數及兼職行政人員人數

學校 類型	學校數		抽樣學校數		樣本人數		樣本回收數	
	臺北市	新北市	臺北市	新北市	臺北市	新北市	臺北市	新北市
小型	9	6	5	3	57	26	52	14
中型	14	6	7	3	105	45	82	37
大型	17	19	9	10	135	150	97	103
特大 型	19	28	9	11	135	165	112	115
合計	118		57		818		612	

自 99 年 11 月 18 日發出問卷 818 份，至 99 年 12 月 3 日止，共回收 612 份，可用問卷為 596 份。問卷回收率為 74.8%，可用率為 72.9%。本研究問卷有效樣本資料分析如下表 3-1-2：

表 3-1-2 問卷有效樣本資料分析

類別	項目	次數	合計	合計百分比
性別	男	283	596	47.4%
	女	313		52.6%
年齡	未滿 30 歲	58	596	9.7%
	30~39 歲	274		46.0%
	40~49 歲	204		34.2%
	50 歲以上	60		10.1%
擔任職務	教務主任	39	596	6.5%
	訓導(學務)主任	38		6.4%
	總務主任	42		7.0%
	輔導主任	42		7.0%
	教務處組長	176		29.6%
	訓導(學務)處組長	143		24.0%
	輔導室組長	116		19.5%
行政年資	5 年(含)以下	244	596	40.9%
	6~10 年	155		26.0%
	11~15 年	90		15.1%
	16~20 年	57		9.6%
	21 年以上	50		8.4%
學校規模	12 班以下	49	596	8.2%
	13~24 班以下	91		15.2%
	25~48 班	218		36.6%
	49 班以上	238		40.0%
學歷	研究所以上(含四十學分班)	333	596	55.9%
	師範大學或院校	121		20.3%
	一般大學(含學士後教育學分班)	137		23.0%
	專科	5		0.8%

第四節 研究工具

依據本研究的目的、架構與研究假設，並參考相關研究文獻與量表，編製符合本研究所需之測驗工具，以進行資料的蒐集、分析及統計，以驗證本研究之假設。

根據研究假設，在量表的背景變項中主要有性別、年齡、擔任職務、行政年資、學歷及學校規模等項目。而在性別、年齡、擔任職務、行政年資、學校規模及學歷等變項選項的分類，與一般研究者的分類沒有太大的差別。在學校規模選項的分類部分，因教師兼職主任或組長的授課時數會因學校的規模而有不同的，因此可以藉這樣的分類概念，進而了解教師兼職行政職務時所會產生的情緒勞務現象，是否會因教師兼職行政職務外又因課務多而負荷增加，也可了解班級數多寡對行政人員情緒勞務的影響，是以依教育部特大型、大型、中型、小型學校的類型劃分，在學校規模這項則設計成為（1）12 班以下 （2）13~24 班以下 （3）25~48 班 （4）49 班以上

本研究為求資料周延與正確，分別採用文獻探討法以及問卷調查法進行資料蒐集與分析。本研究問卷內容共分四大部分：個人背景資料、心理契約量表、情緒勞務負擔量表及辭卸兼職傾向量表。各量表的操作性定義及設計，根據前述文獻探討修改而得，以適合學校兼職行政教師作答，但仍以不失原意為原則，以下就四部分內容及填答方式加以說明。

壹、個人基本資料：

1. 性 別：(1)男 (2)女
2. 年 齡：(1)未滿 30 歲(2)30~39 歲 (3)40~49 歲 (4) 50 歲以上

3. 擔任職務：(1)教務主任 (2) 訓導(學務)主任 (3)總務主任
(4)輔導主任 (5)教務處組長 (6)訓導(學務)處組長(7) 輔導室組長
4. 行政年資：(1) 5年(含)以下 (2)6~10年 (3)11~15年 (4)16~20年(5) 21年以上
5. 學校規模：(1) 12班以下 (2) 13~24班以下 (3) 25~48班
(4) 49班以上
6. 學歷：(1) 研究所以上(含四十學分班) (2) 師範大學或院校 (3) 一般大學(含學士後教育學分班) (4) 專科

貳、心理契約實踐量表

此量表是使用陳美娟(2006)所提出的「學校組織與教職人員心理契約量表」為主架構。該量表之問卷是：150位校長及高階行政人員及學校教職員進行預試，接著對620位校長及高階行政人員及學校教職員進行正式施測。以探索性因素分析及題目鑑別度分析，經過五次不斷的探索性因素分析，最後獲得20個特徵穩定的題項、四個潛在共同因素，KMO取樣適切性量數為.863，累積平方和負荷量為69.707%。顯示各題目之鑑別力頗佳。而以Cronbach α 係數考驗各因素內部一致性信度，量表共分成四個因素，其 α 值分別為：「體恤教職部屬」 α 值為.905；「提供環境支援」 α 值為.880；「型塑組織願景」 α 值為.884；「建立人情關懷」 α 值為.794；問卷之信度相當好，另再參考田慧晶(2008)教師知覺心理契約實踐量表修訂後，編製而成「心理契約實踐量表」。量表分為「體恤及關懷教職部屬」、「型塑學校願景」、「提供環境支援」、「建立人情關懷」等四個構面，形成本研究之研究工具。

參、情緒勞務負擔量表

本量表以學者林尚平(2000)所發展組織「情緒勞務負擔量表」為主架構，同時參考國外學者，Pugliesi, K. (1999)；Brotheridge & Grandey (2002)；等學者，所發展的情緒勞務負擔量表，並依據蔣佳良(2006)之量表修訂，該量表以表層的情緒控制、情緒的多樣性、表層的情緒控制、情緒的多樣性等四個因素表示，各因素的平方和負荷量分別為：第一因素「基本的情緒表達」負荷量為 9.750%，第二因素「表層的情緒控制」負荷量為 17.094%，第三因素「深層的情緒偽裝」負荷量為 7.584%，第四因素「情緒的多樣性」負荷量為 8.913%，累積解說總變異量為 43.341%。在信度上，該量表以 Cronbach α 係數考驗各因素內部一致性信度，其 α 值分別為：「基本的情緒表達」 α 值為 .739；「表層的情緒控制」 α 值為 .854；「深層的情緒偽裝」 α 值為 .621；「情緒的多樣性」 α 值為 .740；情緒勞務負擔總量表 α 值為 .800，由 α 值可見情緒勞務問卷之信度相當好。本量表主要有四個構面分別是一、基本的情緒表達；二、表層的情緒控制；三、深層的情緒偽裝；四、情緒的多樣性，形成本研究之研究工具。

肆、辭卸兼職傾向量表

本研究之辭卸兼職量表係參考國內研究者藍偉峰(2003)、陳湘琬(2004)，並根據李慧雯(2009)之「辭卸兼職傾向量表」加以修訂而成，該量表 α 值為 .937，顯示其有極佳之內部一致性，信度良好。以此量表測量受試者的辭卸兼職傾向，回復教師本職的可能性向度，而形成本研究之研究工具。

第五節 研究程序

本研究之程序較為重要的者，大底分為下列幾個步驟：
有關本研究主要研究程序如下：



圖 3-5-1 研究程序圖

一、界定研究問題與範圍

確認與研究者本職相關之研究問題後，經由相關圖書館的資料庫（如 ProQuest、EBSCOhost、中國期刊網）、圖書館訂閱中外有關教育期刊、社資中心的論文閱讀、Google 學術搜尋，找尋有關之論文題目，將蒐集的資料歸納整理後，列出多個自己有興趣研究的論文題目。

二、訂定論文題目

將列出的論文題目與指導教授討論，確認 2-3 個具有研究價值的題目，而後再蒐集有關這 2-3 個題目的參考資料。最後再經由指導教授指導確定一個研究者有興趣且有廣泛參考文獻的題目為本研究的論文題目。

三、蒐集論文題目相關文獻

蒐集國內外文獻進行比較、分析、綜合，以建立研究之理論基礎及研究架構，並作為擬定問卷之依據。

四、撰寫研究計畫

蒐集眾多有關論文主題的相關資料後，著手撰寫研究計畫，此時將以往學者與本研究有關主題資料彙整，形成本研究相關的文獻探討。

五、編製正式問卷

本研究之「大臺北區公立國民中學教師兼職行政人員之心理契約、情緒勞務與辭卸兼職傾向調查問卷」共分為「基本資料」與「施測量表」二部分。「基本資料」包括性別、年齡、擔任職務、行政年資、學校

規模、學歷等；「施測量表」包含一、「心理契約實踐量表」共十九個問題；二、「情緒勞務負擔量表」共十九個題目；三、「辭卸兼職傾向量表」共五個題目。

六、正式問卷統計分析

正式問卷施測後，進行回收統計，依據研究問題，進行描述性統計、平均數、標準差、t 考驗及單因子變異數分析及逐步多元回歸等統計方法處理回收之問卷資料。

七、論文撰寫

正式問卷統計完成後，將其結果歸納整理，回答研究問題，提出研究結果分析與討論，做成本研究之結論，且提供有興趣研究相關主題者一些具體建議，使研究的層面更廣更深。

第六節 資料處理與統計分析

壹、共同性的資料處理

本研究問卷調查資料後，逐一檢視並剔除無效問卷，將有效問卷資料整理編碼，輸入電腦，並使用 spss for windows 12.0 套裝程式軟體，進行各項資料統計分析，以回答本研究所探討之問題。

貳、假設問題的資料處理

假設一：以單因子變異數分析(one-way ANOVA)進行四個考驗：以背景變相為自變項，將心理契約四個分量表作為依變項，進行單因子變異數分析。

事後多重比較 (Post Hoc)：變異數分析達顯者，則針對背景變項以 LSD 法進行兩兩事後比較，釐清背景變項在不同組別間的差異關係。

假設二：以單因子變異數分析(one-way ANOVA)進行五個考驗：以背景變項為自變項，將情緒勞務五個分量表作為依變項，進行單因子變異數分析。

事後多重比較 (Post Hoc)：變異數分析達顯者，則針對背景變項以 LSD 法進行兩兩事後比較，釐清背景變項在不同組別間的差異關係。

假設三：以單因子變異數分析(one-way ANOVA)進行考驗：以背景變項為自變項，將辭卸行政兼職傾向作為依變項，進行單因子變異數分析。

事後多重比較 (Post Hoc)：變異數分析達顯者，則針對背景

變項以 LSD 法進行比較，釐清背景變項在不同組別間的差異關係。

假設四：以相關係數考驗兼職行政教師心理契約與情緒勞務是否有相關

假設五：以相關係數考驗兼職行政教師心理契約與辭卸兼職傾向是否有相關

假設六：以相關係數考驗教師兼職行政人員情緒勞務與辭卸兼職傾向是否有相關

假設七：以多元迴歸方式考驗背景變項、心理契約對情緒勞務之預測力

假設八：以多元迴歸考驗心理契約與情緒勞務對辭卸兼職傾向之聯合預測力



第四章 研究結果分析與討論

本章以研究架構為基礎，依據研究架構進行調查問卷統計分析，同時配合研究目的、研究問題，提出本研究結果並加以討論。本章共分為四節，第一節 不同背景變項之教師兼職行政人員在心理契約各層面之差異分析，第二節 不同背景變項之教師兼職行政人員在情緒勞務各層面之差異分析，第三節 不同背景變項之教師兼職行政人員在辭卸兼職傾向之，差異分析，第四節 教師兼職行政人員心理契約、情緒勞務與辭卸兼職傾向關係及迴歸分析。

第一節 不同背景變項之教師兼職行政人員在心理契約各構面之差異情形

本節主要目的為透過描述性統計、t 考驗及單因子變異數分析，了解大台北區公立國中兼職行政教師心理契約實踐現況。本研究採用「心理契約實踐量表」為工具，請受試者依「完全不符合」、「大部分不符合」、「沒感覺」、「大部分符合」、「完全符合」填答。受試者依題意，圈選最適合自己狀況及感受的選項，分別給予 1 至 5 的分數。受試者在「心理契約實踐量表」的得分愈高者代表其「心理契約實踐」的期待愈高。

壹、教師兼職行政人員在心理契約上之現況

本研究之「心理契約量表」共計 4 個構面，分別是「體恤及關懷教職部屬」有 5 題、「型塑學校願景」有 5 題、「提供環境支援」有 6 題、「建立人情關懷」有 3 題，總共 19 題。兼職行政教師心理契約實踐現況如下（表 4-1-1）：

表4-1-1 教師兼職行政人員在心理契約各構面上之平均數及標準差

	樣本數 (N)	每題平均數 (M)	標準差 (SD)	平均數排序
體恤教職部屬	596	4.26	0.71	2
提供環境支援	596	4.36	0.60	1
型塑組織願景	596	4.15	0.62	3
建立人情關懷	596	3.93	0.73	4
整體心理契約	596	4.17	0.60	

如表 4-1-1 所示，整體心理契約現況總平均為 4.17，標準差為 0.60，在構面分析方面，「提供環境支援」平均得分最高(M=4.36)，其次依序為「體恤教職部屬」(M=4.26)、「型塑組織願景」(M=4.15)、「建立人情關懷」(M=3.93)。

本研究「心理契約量表」採李克特式(Likert-type)五點量表計分，一般而言其平均分數為 3，因此我們定義得分在 3 加減 0.5 之間，即在 2.50~3.50 間，屬「中等」程度的心理契約，心理契約小於 2.50 為「低」實踐，心理契約大於 3.50 為「高」實踐期待。是此我們發現大臺北區公立國民中學教師兼職行政人員在「整體心理契約」屬於「高」心理契約期待(M=4.17>3.50)。在各構面「提供環境支援」、「體恤教職部屬」、「型塑組織願景」、「建立人情關懷」亦全部屬於「高」強度期待。

貳、不同背景變項之教師兼職行政人員在心理契約各構面上之差異情形

一、性別

由表4-1-2可看出，不同性別之教師兼職行政人員在「建立人情關懷」(t=2.232, p<.05) 達顯著水準，男性高於女性。「體恤教職部屬」、「提供環境支援」、「型塑組織願景」及「整體心理契約」則皆未達顯著水準。

表 4-1-2 不同性別之教師兼職行政人員在心理契約各構面上平均數差異之 t 考驗分析摘要表

構面	性別	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	t值	差異情形
體恤教職部屬	(男) 1	283	4.3074	.71383	1.606	
	(女) 2	313	4.2128	.72295		
提供環境支援	(男) 1	283	4.3837	.65549	.834	
	(女) 2	313	4.3425	.55170		
型塑組織願景	(男) 1	283	4.1852	.67198	1.289	
	(女) 2	313	4.1188	.58348		
建立人情關懷	(男) 1	283	4.0035	.74047	2.232*	(1) > (2)
	(女) 2	313	3.8682	.73816		
整體心理 契約實踐	(男) 1	283	4.2200	.62901	1.712	
	(女) 2	313	4.1356	.57446		

* $p < .05$

二、年齡

由表4-1-3可看出，不同年齡之教師兼職行政人員在「型塑組織願景」($F = 3.261, p < .05$)，達顯著水準，「型塑組織願景」40~49歲、50歲以上分別大於30~39歲。「體恤教職部屬」、「提供環境支援」、「建立人情關懷」及「整體心理契約」則皆未達顯著水準。

表 4-1-3 不同年齡之教師兼職行政人員在心理契約各構面上之變異數分析摘要表

構面	年齡	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	F值	差異情形
體恤教 職部屬	未滿30歲(1)	58	4.3207	.67428	1.271	
	30~39歲(2)	274	4.1985	.75999		
	40~49歲(3)	204	4.3196	.70704		
	50歲以上(4)	60	4.2567	.59727		
提供環 境支援	未滿30歲(1)	58	4.4310	.51340	.444	
	30~39歲(2)	274	4.3387	.62008		

	40~49歲 (3)	204	4.3647	.63396	
	50歲以上(4)	60	4.3933	.49261	
型塑組	未滿30歲(1)	58	4.0966	.54321	
織願景	30~39歲 (2)	274	4.0766	.64106	3.261* (3) > (2) (4) > (2)
	40~49歲 (3)	204	4.2284	.64615	
	50歲以上(4)	60	4.2733	.53103	
建立人	未滿30歲(1)	58	3.9009	.77082	
情關懷	30~39歲 (2)	274	3.8896	.75919	.827
	40~49歲 (3)	204	3.9730	.74890	
	50歲以上(4)	60	4.0208	.59534	
整體心	未滿30歲(1)	58	4.1873	.51888	
理契約	30~39歲 (2)	274	4.1259	.62587	1.228
實踐	40~49歲 (3)	204	4.2214	.61551	
	50歲以上(4)	60	4.2360	.50536	

* $p < .05$

三、 擔任職務

由表4-1-4可看出，不同職務之教師兼職行政人員在「體恤教職部屬」($F=3.261, p < .05$)、「型塑組織願景」($F=3.261, p < .001$)、「建立人情關懷」($F=3.261, p < .05$)及「整體心理契約實踐」($F=3.261, p < .01$)，均達顯著水準。「提供環境支援」則未達顯著水準。

其中「體恤教職部屬」教務主任分別大於教務處及輔導室組長，輔導主任分別大於教務處、訓導處及輔導室組長。在「型塑組織願景」構面則教務主任分別大於總務主任及教務處、訓導處、輔導室組長；訓導（學務）主任分別大於教務處及輔導室組長；輔導主任分別大於總務主任及教務處、訓導處、輔導室組長。在「建立人情關懷」構面則教務主任分別大於總務主任及教務處、訓導處、輔導室組長；訓導（學務）主任大於輔導室組長；輔導主任大於輔導室組長。在「整體心理契約實踐」構面上則教務主任分別大於總務主任及教務處、訓導處、輔導室組長；訓導（學務）主

任大於輔導室組長；輔導主任分別大於教務處、訓導處及輔導室組長。

表 4-1-4 不同職務之教師兼職行政人員在心理契約各構面上之變異數分析摘要表

構面	擔任職務	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	F值	差異情形
體恤教 職部屬	教務主任(1)	39	4.4769	.62004	2.363*	
	訓導(學務) 主任(2)	38	4.3737	.79617		
	總務主任(3)	42	4.2619	.98028		(1) > (5)
	輔導主任(4)	43	4.5023	.48279		(1) > (7)
	教務處組長 (5)	173	4.2197	.64867		(4) > (5)
						(4) > (6)
	訓導(學務) 處組長(6)	143	4.2462	.69877		(4) > (7)
	輔導室組長 (7)	118	4.1271	.78388		
提供環 境支援	教務主任(1)	39	4.5949	.49945	1.474	
	訓導(學務) 主任(2)	38	4.4263	.72510		
	總務主任(3)	42	4.3762	.93203		
	輔導主任(4)	43	4.4465	.54482		
	教務處組長 (5)	173	4.3295	.51928		
	訓導(學務) 處組長(6)	143	4.3119	.59131		
	輔導室組長 (7)	118	4.3373	.58570		
型塑組 織願景	教務主任(1)	39	4.4513	.51035	4.728***	(1) > (3)
	訓導(學務) 主任(2)	38	4.3053	.70785		(1) > (5)
						(1) > (6)
	總務主任(3)	42	4.1476	.94126		(1) > (7)
	輔導主任(4)	43	4.4186	.52701		(2) > (5)
	教務處組長 (5)	173	4.0451	.54862		(2) > (7)
						(4) > (3)
訓導(學務) 處組長(6)	143	4.1608	.61542	(4) > (5)		
				(4) > (6)		

	輔導室組長 (7)	118	4.0458	.59537		(4) > (7)
建立人 情關懷	教務主任(1)	39	4.2179	.59377		
	訓導(學務) 主任(2)	38	4.0987	.82720		
	總務主任(3)	42	3.8869	1.00639		(1) > (3)
	輔導主任(4)	43	4.1395	.46708		(1) > (5)
	教務處組長 (5)	173	3.8931	.66972	2.740*	(1) > (6) (1) > (7)
	訓導(學務) 處組長(6)	143	3.9283	.75563		(2) > (7) (4) > (7)
	輔導室組長 (7)	118	3.7881	.77806		
整體心理 契約實踐	教務主任(1)	39	4.4353	.49966		
	訓導(學務) 主任(2)	38	4.3010	.71562		(1) > (3)
	總務主任(3)	42	4.1682	.91917		(1) > (5)
	輔導主任(4)	43	4.3767	.43577		(1) > (6)
	教務處組長 (5)	173	4.1218	.51023	3.149**	(1) > (7) (2) > (7) (4) > (5)
	訓導(學務) 處組長(6)	143	4.1618	.59033		(4) > (6)
	輔導室組長 (7)	118	4.0746	.61030		(4) > (7)

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

四、行政年資

由表4-1-5可看出，不同行政年資之教師兼職行政人員在「體恤教職部屬」、「提供環境支援」、「型塑組織願景」、「建立人情關懷」及「整體心理契約」均未達顯著水準。

表 4-1-5 不同行政年資之教師兼職行政人員在心理契約各構面上之變異數分析摘要表

構面	行政年資	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	F值	差異情形
體恤教 職部屬	5 年(含)以下 (1)	241	4.1826	.72677	1.718	.
	6~10年 (2)	158	4.3089	.66490		
	11~15年 (3)	90	4.3178	.83727		
	16~20 年 (4)	57	4.2000	.74450		
	21 年以上 (5)	50	4.4160	.55231		
提供環 境支援	5 年(含)以下 (1)	241	4.3203	.56859	1.396	
	6~10年 (2)	158	4.4278	.53631		
	11~15年 (3)	90	4.3489	.79919		
	16~20 年 (4)	57	4.2842	.60350		
	21 年以上 (5)	50	4.4680	.54152		
型塑組 願景	5 年(含)以下 (1)	241	4.0979	.58825	1.738	
	6~10年 (2)	158	4.1544	.58338		
	11~15年 (3)	90	4.1644	.80145		
	16~20 年 (4)	57	4.1614	.63295		
	21 年以上 (5)	50	4.3520	.56070		
建立人 情關懷	5 年(含)以下 (1)	241	3.8413	.74089	2.376	
	6~10年 (2)	158	3.9715	.68012		
	11~15年 (3)	90	4.0139	.87117		
	16~20 年 (4)	57	3.8947	.80310		
	21 年以上 (5)	50	4.1450	.53712		
整體心 理契約 實踐	5 年(含)以下 (1)	241	4.1105	.57565	2.029	
	6~10年 (2)	158	4.2157	.53685		
	11~15年 (3)	90	4.2112	.77208		
	16~20 年 (4)	57	4.1351	.62933		
	21 年以上 (5)	50	4.3452	.50834		

五、 學校規模

由表4-1-6可看出，不同學校規模之教師兼職行政人員在「體恤教職部屬」($F=.589, p>.05$)、「提供環境支援」($F=.738, p>.05$)、「型塑組

織願景」(F=1.629, $p>.05$)、「建立人情關懷」(F=.736, $p>.05$)及「整體心理契約」(F=.888, $p>.05$)均未達顯著水準。

表 4-1-6 不同學校規模教師兼職行政人員在心理契約各構面上之變異數分析摘要表

構面	行政年資	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	F值	差異情形
體恤教 職部屬	12班以下 (1)	49	4.2367	.57688	.589	
	13~24班 (2)	91	4.1736	.75142		
	25~48班 (3)	218	4.2624	.70532		
	49班以上 (4)	238	4.2899	.74753		
提供環 境支援	12班以下 (1)	49	4.3755	.46122	.738	
	13~24班 (2)	91	4.2813	.58117		
	25~48班 (3)	218	4.3927	.54910		
	49班以上 (4)	238	4.3622	.67985		
型塑組 織願景	12班以下 (1)	49	4.1714	.49329	1.629	
	13~24班 (2)	91	4.0505	.66372		
	25~48班 (3)	218	4.1229	.61226		
	49班以上 (4)	238	4.2092	.64833		
建立人 情關懷	12班以下 (1)	49	3.9490	.68080	.736	
	13~24班 (2)	91	3.8516	.75551		
	25~48班 (3)	218	3.9117	.72636		
	49班以上 (4)	238	3.9790	.76313		
整體心理 契約實踐	12班以下 (1)	49	4.1832	.47971	.888	
	13~24班 (2)	91	4.0893	.61280		
	25~48班 (3)	218	4.1724	.56612		
	49班以上 (4)	238	4.2101	.65034		

六、 學歷

由表4-1-7可看出，不同學歷之教師兼職行政人員在「體恤教職部屬」、「提供環境支援」、「型塑組織願景」、「建立人情關懷」及「整體心理契約」均未達顯著水準。

表 4-1-7 不同學歷之教師兼職行政人員在心理契約各構面上之變異數分析摘要表

構面	學歷	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	F值	差異情形
體恤教職 部屬	研究所以上(含四 十學分班) (1)	334	4.3000	.70515	1.569	
	師範大學或 院校(2)	120	4.2167	.66842		
	一般大學(含學士 後教育學分班) (3)	137	4.1766	.79486		
	專科(4)	5	4.6400	.49800		
提供環境 支援	研究所以上(含四 十學分班) (1)	334	4.3737	.62618	.756	
	師範大學或 院校(2)	120	4.3317	.55397		
	一般大學(含學士 後教育學分班) (3)	137	4.3474	.59224		
	專科(4)	5	4.7200	.43818		
型塑組織 願景	研究所以上(含四 十學分班) (1)	334	4.1743	.66662	2.246	
	師範大學或 院校(2)	120	4.0850	.55468		
	一般大學(含學士 後教育學分班) (3)	137	4.1270	.58303		
	專科(4)	5	4.7600	.43359		
建立人情 關懷	研究所以上(含四 十學分班) (1)	334	3.9888	.73398	2.467	
	師範大學或 院校(2)	120	3.8083	.68272		
	一般大學(含學士 後教育學分班) (3)	137	3.8887	.79631		
	專科(4)	5	4.3500	.74162		

整體心理 契約實踐	研究所以上(含四 十學分班)(1)	334	4.2092	.62033	
	師範大學或 院校(2)	120	4.1104	.52572	1.931
	一般大學(含學士 後教育學分班) (3)	137	4.1349	.61488	
	專科(4)	5	4.6175	.51338	

叁、大臺北區公立國民中學教師兼職行政人員在心理契約之討論

一、教師兼職行政人員心理契約之現況

本研究發現教師兼職行政人員在「整體心理契約實踐」高低依序為教務主任>輔導主任>訓導(學務)主任>總務主任>訓導(學務)處組長>教務處組長>輔導室組長,也顯示出學校行政單位一級主管的主任高於二級主管的組長。主任居於處務推動決策者的角色,負責處務推動成敗之責任,而組長則居於處務擬訂與執行者之角色,其承擔之責任不如主任,因此呈現在「整體心理契約」的分數上也較高。

分析心理契約構面得分高低,本研究發現以「提供環境支援」最高,是為「高」實踐期待。而「提供環境支援」指的是安寧、優質、安全的校園環境與完善的軟硬體教學設備。研究者認為,這個結果呈現出教師兼職行政人員對於心理契約實踐的期望上,對於教學與學生學習環境與設備,提供完善的教與學環境上的實踐期望上重於其他,而在「體恤教職部屬」「建立人情關懷」這些關係到教師兼職行政人員個人的心理契約構面上反而並不是最重要的。

二、不同背景變項之教師兼職行政人員在心理契約各層面上差異之討論

依據本研究有關教師兼職行政人員心理契約研究結果,彙整各背景變

項與心理契約構面關係如下表 4-1-8，分析討論「整體心理契約」與不同背景變項差異情形，重要差異討論如下：

表 4-1-8 不同背景變項之教師兼職行政人員在心理契約各構面上之差異摘要表

構面	背景	性別	年齡	擔任職務	行政年資	學校規模	學歷
體恤教職部屬		不顯著	不顯著	1. 教務主任 > 教務及輔導室組長 2. 輔導主任 > 各處室組長	不顯著	不顯著	不顯著
提供環境支援		不顯著	不顯著	不顯著	不顯著	不顯著	不顯著
型塑組織願景		不顯著	1. 40-49 歲 > 30-39 歲 2. 50 歲以上 > 30-39 歲	1. 教務主任 > 總務主任及各處室組長 2. 訓導主任 > 教務及輔導組長 3. 輔導主任 > 總務及各處室組長	不顯著	不顯著	不顯著
建立人情關懷		男 > 女	不顯著	1. 教務主任 > 總務主任及各處室組長 2. 訓導及輔導主任 > 輔導室組長	不顯著	不顯著	不顯著
整體心理契約		不顯著	不顯著	1. 教務主任 > 總務主任及各處室組長 2. 訓導主任 > 輔導室組長 3. 輔導主任 > 各處室組長	不顯著	不顯著	不顯著

(一) 擔任職務方面

本研究結果顯示，不同職務之行政人員在「整體心理契約」、「體恤教職部屬」及「型塑組織願景」、「建立人情關懷」皆有顯著差異。「整體心理契約」構面上與田慧晶（2008）、陳其樑（2009）研究結果相符。

本研究結果，「整體心理契約」為教務主任＞總務主任及各處室組長；訓導主任＞輔導室組長；輔導主任＞各處室組長。其中一級主管階層的心理契約大於一般組長。研究者認為，會導致上述的結果主要是一級主管階層的工作重點本來就在於處務政策推動之決策者，須對校長及全校師生、家長負責，且對整體之行政環境與生態，體會亦較一般組長深刻，因此會有較高的心理契約期待。因此 1-3「不同職務之教師兼職行政人員在心理契約上有顯著差異」，獲得支持。



第二節 不同背景變項之教師兼職行政人員在情緒勞務各構面之差異情形

本節主要目的為透過描述性統計、t 考驗及單因子變異數分析，了解大臺北區公立國民中學教師兼職行政人員情緒勞務現況。本研究採用「情緒勞務負擔量表」為工具，請受試者依「完全不符合」、「大部份不符合」、「沒感覺」、「大部份符合」、「完全符合」填答。受試者依題意，圈選最適合自己狀況的選項，分別給予 1~5 的分數。受試者在「情緒勞務負擔量表」的得分愈高者代表其「情緒勞務負擔量」愈高。

壹、教師兼職行政人員在情緒勞務上之現況

本研究之「情緒勞務負擔量表」共計 4 個構面，分別是「基本的情緒表達」有 5 題、「表層的情緒控制」有 6 題、「深層的情緒偽裝」有 4 題、「情緒的多樣性」有 4 題，總共 19 題。國民中學行政人員情緒勞務整體現況如下(表 4-2-1)：

表 4-2-1 教師兼職行政人員在情緒勞務各構面上之平均數及標準差

	樣本數 (N)	每題平均數 (M)	標準差 (SD)	平均數排序
基本的情緒表達	596	4.28	0.45	1
表層的情緒控制	596	3.16	0.84	4
深層的情緒偽裝	596	3.82	0.53	2
情緒的多樣性	596	3.59	0.65	3
整體情緒勞務	596	3.71	0.45	

如表 4-2-1 所示，整體情緒勞務現況總平均為 3.71，標準差為 0.45，在構面分析方面，「基本的情緒表達」平均得分最高(M=4.28)，其次依序為「深層的情緒偽裝」(M=3.82)、「情緒的多樣性」(M=3.59)、表層的情緒控制(M=3.16)。

本研究「情緒勞務負擔量表」採李克特式(Likert-type)五點量表計分，一般而言其平均分數為3，因此我們定義行政人員得分在3加減0.5之間，即在2.50~3.50間，屬「中等」程度的情緒勞務負擔，情緒勞務負擔小於2.50為「低」負擔，情緒勞務負擔大於3.50為「高」負擔。是此我們發現大臺北區公立國民中學教師兼職行政人員「整體情緒勞務負擔」屬於「高」情緒勞務工作者(M=3.71>3.50)。在各構面「基本的情緒表達」、「深層的情緒偽裝」、「情緒的多樣性」也是屬於「高」強度，而「表層的情緒控制」則是屬於「中等」程度。

貳、不同背景變項之教師兼職行政人員在情緒勞務各層面上之差異情形

一、性別

由表4-2-2可看出，不同性別之教師兼職行政人員在「基本的情緒表達」、「表層的情緒控制」、「深層的情緒偽裝」、「情緒的多樣性」及「整體情緒勞務負擔」，皆未達顯著水準。

表4-2-2 不同性別之教師兼職行政人員在情緒勞務各構面上平均數差異之t考驗分析摘要表

構面	性別	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	t值	差異情形
基本的情緒表達	(男) 1	283	4.2799	.50640	-.069	
	(女) 2	313	4.2824	.39740		
表層的情緒控制	(男) 1	283	3.2256	.86595	1.706	
	(女) 2	313	3.1070	.82926		
深層的情緒偽裝	(男) 1	283	3.8383	.57169	.466	
	(女) 2	313	3.8179	.49838		
情緒的多樣性	(男) 1	283	3.5954	.68591	.199	
	(女) 2	313	3.5847	.63393		
整體情緒勞務	(男) 1	283	3.7348	.49326	.979	
	(女) 2	313	3.6980	.42363		

二、 年齡

由表 4-2-3 可看出，不同年齡之教師兼職行政人員在「基本的情緒表達」(F=4.389, $p<.001$)、「深層的情緒偽裝」(F=3.265, $p<.05$)、皆達顯著水準，「表層的情緒控」、「情緒的多樣性」、「整體情緒勞務負擔」則未達顯著水準

其中，「基本的情緒表達」40~49 歲分別大於未滿 30 歲及 30~39 歲，「深層的情緒控制」為 40~49 歲大於 30~39 歲；50 歲以上大於 30~39 歲。

表 4-2-3 不同年齡之教師兼職行政人員在情緒勞務各構面上之變異數分析摘要表

構面	年齡	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	F 值	差異情形
基本的情緒表達	未滿30歲(1)	58	4.2069	.41880	4.389***	(3) > (1) (3) > (2)
	30~39歲(2)	274	4.2255	.47231		
	40~49歲(3)	204	4.3608	.42949		
	50歲以上(4)	60	4.3367	.42385		
表層的情緒控制	未滿30歲(1)	58	3.2040	.76666	1.013	
	30~39歲(2)	274	3.1618	.84381		
	40~49歲(3)	204	3.1078	.88274		
	50歲以上(4)	60	3.3194	.82184		
深層的情緒偽裝	未滿30歲(1)	58	3.7888	.50176	3.265*	(3) > (2) (4) > (2)
	30~39歲(2)	274	3.7628	.57043		
	40~49歲(3)	204	3.9007	.50333		
	50歲以上(4)	60	3.9125	.45758		
情緒的	未滿30歲(1)	58	3.6164	.50266	1.118	

多樣性	30~39歲 (2)	274	3.6223	.68079	.988
	40~49歲 (3)	204	3.5221	.67695	
	50歲以上(4)	60	3.6458	.61975	
整體情	未滿30歲(1)	58	3.7040	.37828	
緒勞務	30~39歲 (2)	274	3.6931	.49079	
	40~49歲 (3)	204	3.7229	.44497	
	50歲以上(4)	60	3.8036	.41322	

* $p < .05$, *** $p < .001$

三、 擔任職務

由表 4-2-4 可看出，不同職務之教師兼職行政人員在「情緒的多樣性」($F=3.352$, $p < .001$)、「整體情緒勞務負擔」($F=2.251$, $p < .05$)達顯著水準。而「基本的情緒表達」、「表層的情緒控制」、「深層的情緒偽裝」則未達顯著水準。

其中「情緒的多樣性」訓導(學務)主任分別大於總務主任及教務處組長；總務主任分別大於輔導主任及訓導(學務)處組長；輔導主任大於教務處組長；教務處組長分別大於訓導(學務)處組長及輔導室組長。而在「整體情緒勞務負擔」訓導(學務)主任分別大於總務主任、教務處組長及輔導室組長；輔導主任大於總務主任。

表 4-2-4 不同職務之教師兼職行政人員在情緒勞務各構面上之變異數分析摘要表

構面	擔任職務	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	F值	差異情形
基本的情 緒表達	教務主任(1)	39	4.3385	.45225	1.972	
	訓導(學務) 主任(2)	38	4.4316	.42242		

	總務主任(3)	42	4.2095	.70808	
	輔導主任(4)	43	4.4000	.42762	
	教務處組長 (5)	173	4.2486	.41925	
	訓導(學務) 處組長(6)	143	4.2965	.44141	
	輔導室組長 (7)	118	4.2254	.39961	
表層的情 緒控制	教務主任(1)	39	3.2778	.77264	
	訓導(學務) 主任(2)	38	3.2719	.95658	
	總務主任(3)	42	3.1667	.85777	
	輔導主任(4)	43	3.2326	.92449	
	教務處組長 (5)	173	3.1551	.80546	.370
	訓導(學務) 處組長(6)	143	3.1329	.84835	
	輔導室組長 (7)	118	3.1130	.87757	
深層的情 緒偽裝	教務主任(1)	39	3.8590	.52187	
	訓導(學務) 主任(2)	38	3.9803	.55563	
	總務主任(3)	42	3.6726	.71459	
	輔導主任(4)	43	3.9302	.52419	
	教務處組長 (5)	173	3.7847	.53669	2.000
	訓導(學務) 處組長(6)	143	3.8829	.48189	
	輔導室組長 (7)	118	3.7818	.50271	
情緒的多 樣性	教務主任(1)	39	3.6282	.50936	(2) > (3)
	訓導(學務) 主任(2)	38	3.8618	.60039	(2) > (5) (3) > (4)
	總務主任(3)	42	3.3988	.68978	3.352*** (3) > (6)
	輔導主任(4)	43	3.6860	.82392	(4) > (5)
	教務處組長 (5)	173	3.4610	.67686	(5) > (6) (5) > (7)

	訓導(學務) 處組長 (6)	143	3.6591	.60116		
	輔導室組長 (7)	118	3.6271	.64197		
整體情緒	教務主任(1)	39	3.7759	.37835		
勞務	訓導(學務) 主任(2)	38	3.8864	.45263		
	總務主任(3)	42	3.6119	.61094		(2) > (3)
	輔導主任(4)	43	3.8122	.52092		(2) > (5)
	教務處組長 (5)	173	3.6623	.43735	2.251*	(2) > (7)
	訓導(學務) 處組長 (6)	143	3.7428	.42971		(4) > (3)
	輔導室組長 (7)	118	3.6868	.44499		

* $p < .05$, *** $p < .001$

四、行政年資

由表 4-2-5 可看出，不同行政年資之教師兼職行政人員在「基本的情緒表達」、「表層的情緒控制」、「深層的情緒偽裝」、「情緒的多樣性」及「整體情緒勞務負擔」皆未達顯著水準。

表 4-2-5 不同行政年資之教師兼職行政人員在情緒勞務各構面上之變異數分析摘要表

構面	行政年資	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	F值	差異情形
基本的情緒表達	5年(含)以下(1)	241	4.2506	.43809	1.669	
	6~10年(2)	158	4.2899	.42684		
	11~15年(3)	90	4.2689	.54229		
	16~20年(4)	57	4.3193	.41724		
	21年以上(5)	50	4.3800	.45580		

表層的 情緒控 制	5 年(含)以下 (1)	241	3.1259	.81625	1.396
	6~10年 (2)	158	3.1572	.85528	
	11~15年 (3)	90	3.3444	.89833	
	16~20 年 (4)	57	3.0088	.87027	
	21 年以上 (5)	50	3.2133	.83709	
深層的 情緒偽 裝	5 年(含)以下 (1)	241	3.7770	.50291	1.574
	6~10年 (2)	158	3.8291	.58653	
	11~15年 (3)	90	3.9083	.58474	
	16~20 年 (4)	57	3.8158	.51436	
	21 年以上 (5)	50	3.9350	.40346	
情緒的 多樣性	5 年(含)以下 (1)	241	3.5643	.59425	.960
	6~10年 (2)	158	3.6044	.70554	
	11~15年 (3)	90	3.6722	.73405	
	16~20 年 (4)	57	3.4781	.68348	
	21 年以上 (5)	50	3.6450	.62900	
整體情 緒勞務	5 年(含)以下 (1)	241	3.6794	.41129	1.730
	6~10年 (2)	158	3.7201	.47303	
	11~15年 (3)	90	3.7985	.56813	
	16~20 年 (4)	57	3.6555	.42305	
	21 年以上 (5)	50	3.7933	.42579	

五、 學校規模

由表4-2-6可看出，不同學校規模之教師兼職行政人員在「基本的情緒表達」、「表層的情緒控制」、「深層的情緒偽裝」、「情緒的多樣性」及「整體情緒勞務負擔」皆未達顯著水準。

表 4-2-6 不同學校規模之教師兼職行政人員在情緒勞務各構面上變異數分析摘要表

構面	行政年資	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	F值	差異情形
基本的情 緒	12班以下 (1)	49	4.3102	.43023	.353	
	13~24班 (2)	91	4.2462	.44530		
	25~48班 (3)	218	4.2734	.43882		
	49班以上 (4)	238	4.2958	.47225		

表層的情 緒控制	12班以下 (1)	49	3.2075	.80833	.201
	13~24班 (2)	91	3.1190	.80480	
	25~48班 (3)	218	3.1865	.82421	
	49班以上 (4)	238	3.1499	.89678	
深層的情 緒偽裝	12班以下 (1)	49	3.8418	.45556	2.571
	13~24班 (2)	91	3.6978	.52773	
	25~48班 (3)	218	3.8222	.54063	
	49班以上 (4)	238	3.8792	.53992	
情緒的多 樣性	12班以下 (1)	49	3.6429	.63942	.767
	13~24班 (2)	91	3.6346	.65437	
	25~48班 (3)	218	3.5378	.64580	
	49班以上 (4)	238	3.6092	.67633	
整體情緒 勞務	12班以下 (1)	49	3.7506	.38838	.500
	13~24班 (2)	91	3.6744	.44188	
	25~48班 (3)	218	3.7050	.44279	
	49班以上 (4)	238	3.7335	.49097	

六、學歷

由表 4-2-7 可看出，不同學歷之教師兼職行政人員在「基本的情緒表達」($F=3.114, p<.05$) 及「整體情緒勞務負擔」($F=3.966, p<.001$)，達顯著水準。而「表層的情緒控制」、「深層的情緒偽裝」、「情緒的多樣性」則未達顯著水準。

表 4-2-7 不同學歷之教師兼職行政人員在情緒勞務各構面上變異數分析摘要表

構面	學歷	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	F值	差異情形
基本的情緒表達	研究所以上(含四十學分班) (1)	334	4.2928	.46796	3.114*	(1) > (2) (3) > (2)
	師範大學或院校(2)	120	4.1833	.42015		
	一般大學(含學士後教育學分班) (3)	137	4.3285	.43028		
	專科(4)	5	4.5600	.38471		

表層的 情緒控 制	研究所以上(含四 十學分班) (1)	334	3.1597	.62618	2.154	
	師範大學或 院校(2)	120	3.0681	.55397		
	一般大學(含學士 後教育學分班) (3)	137	3.2275	.59224		
	專科(4)	5	3.9333	.43818		
深層的 情緒偽 裝	研究所以上(含四 十學分班) (1)	334	3.8413	.56210	1.856	
	師範大學或 院校(2)	120	3.7375	.45588		
	一般大學(含學士 後教育學分班) (3)	137	3.8631	.52595		
	專科(4)	5	4.1000	.37914		
情緒的 多樣性	研究所以上(含四 十學分班) (1)	334	3.5838	.64119	2.179	
	師範大學或 院校(2)	120	3.5125	.63828		
	一般大學(含學士 後教育學分班) (3)	137	3.6515	.70993		
	專科(4)	5	4.1500	.57554		
整體情 緒勞務	研究所以上(含四 十學分班) (1)	334	3.7194	.46582	3.966***	(4) > (1) (4) > (2) (4) > (3)
	師範大學或 院校(2)	120	3.6253	.40997		
	一般大學(含學士 後教育學分班) (3)	137	3.7676	.46411		
	專科(4)	5	4.1858	.44568		

* $p < .05$, *** $p < .001$

參、大臺北區公立國民中學教師兼職行政人員在情緒勞務現況之討論

一、教師兼職行政人員情緒勞務之現況

本研究發現教師兼職行政人員是屬於「高」情緒勞務工作者，且「整體情緒勞務負擔」高低依序為訓導（學務）主任＞輔導主任＞教務主任＞訓導（學務）組長＞輔導室組長＞教務處組長＞總務主任。依其高低順序可瞭解與教師、學生、家長愈多直接接觸的兼任職務，其情緒勞務負擔就愈高。符合 Hochschild(1983) & Adelman(1989)對職業情緒勞務高低的分類，Hochschild & Adelman 在六大高情緒勞務職業分類中，教師即是屬於高情緒勞務工作者，且與教師、學生、家長愈多直接接觸的兼職教師分數愈高。

分析情緒勞務構面得分高低，本研究發現以「基本的情緒表達」(M=4.28)最高，而「基本的情緒表達」指的是人際溝通良好的互動。研究者認為，這與現今公立國民中學教師兼職行政人員的職場現況相符。教育鬆綁、學生學習多元化、家長積極參與學校教育、教師自主意識抬頭等等校園現況，使得行政業務之推動需要更多的禮貌、互動與溝通協調，因此行政人員在情緒勞務之「基本的情緒表達」也會隨之增加。

二、不同背景變項之教師兼職行政人員在情緒勞務各構面上差異之討論

依據本研究有關教師兼職行政人員情緒勞務研究結果，彙整各背景變項與情緒勞務構面關係如下表 4-2-8，分析討論「整體情緒勞務負擔」與不同背景變項差異情形，重要差異討論如下：

表 4-2-8 不同背景變項之教師兼職行政人員在勞務情緒各層面上之差異摘要表

背景 構面	性別	年齡	擔任 職務	行政 年資	學校 規模	學歷
基本的情 緒表達	不顯著	1. 40~49 歲 > 未滿 30 歲 2. 40~49 歲 > 30~39 歲	不顯著	不顯著	不顯著	1. 研究所以 上(含四 十學分 班) > 師 範大學或 院校 2. 一般大學 (含學士後 教育學分 班) > 師範大學 或院校
表層的情 緒控制	不顯著	不顯著	不顯著	不顯著	不顯著	不顯著
深層的情 緒偽裝	不顯著	1. 40~49 歲 > 30~39 歲 2. 50 歲以上 > 30~39 歲	不顯著	不顯著	不顯著	不顯著
情緒的 多樣性	不顯著	不顯著	1. 訓導主任 > 總務主 任及教務處 組長 2. 總務主任 > 輔導主任及 輔導室組長 3. 輔導主任 > 教務處 組長 4. 教務處組長 > 訓導及輔 導室組長	不顯著	不顯著	不顯著
整體情 緒勞務	不顯著	不顯著	1. 教務主任 > 總務主 任、教務及 輔導室組長 2. 輔導主任 > 總務主任	不顯著	不顯著	專科 > 研究所以 上(含四 十學分班)、師範 大學或 院校、一般大學 (含學士後 教育學分班)

(一) 在年齡方面

本研究結果顯示不同年齡之教師兼職行政人員在「基本的情緒表達」、「深層的情緒偽裝」二個構面上以F考驗分析其結果時發現，其差異達顯著水準，即年齡不同的教師兼職行政人員在情緒勞務的「基本的情緒表達」與「深層的情緒偽裝」兩個構面有顯著差異。而在「整體勞務情緒」上則沒有顯著差異，此與張乃文（2005）、蔣佳良（2006）研究結果相符。

(二) 在擔任職務方面

本研究結果顯示，不同職務之教師兼職行政人員在「整體情緒勞務負擔」、「情緒的多樣性」上皆有顯著差異。此結果與龍人林（2003）、蔣佳良（2006）研究結果相符。其中，「整體情緒勞務負擔」為訓導（學務）主任 > 輔導主任 > 教務主任 > 訓導（學務）組長 > 輔導室組長 > 教務處組長 > 總務主任。研究者認為，會導致上述的結果主要是除了總務主任外，主任這個層級的工作重點本來就在於溝通協調，因此會有較高的情緒勞務。而一般處室組長的工作重點則較屬於事務性的工作，事務性的工作其情緒勞務負擔通常較低。另總務主任則因職務特性，直接面對教師、學生、家長的現場需溝通協調的需求較少因此其情緒勞務負擔亦較其他處室主任低。

(三) 在學歷方面

本研究結果顯示，不同學歷之教師兼職行政人員在「整體情緒勞務負擔」、「基本的情緒表達」有顯著差異。此研究結果與蔣佳良（2006）、侯嘉萍（2010）研究結果相符。「整體情緒勞務負擔」為專科 > 一般大學（含學士後教育學分班） > 研究所以上（含四十學分班） > 師範大學或院校。研究者認為，從實務現場觀察，師範大學或院校畢業的教師兼職行政人員因其養成教育期間，對於學校教育環境現場的理解是其課程與專業的一部分，因此對教育環境的變遷較能敏銳感受與適應，因此在勞務情緒負擔上較低。

因此假設 2-5「不同學歷之教師兼職行政人員在情緒勞務上有顯著差異」，獲得支持。



第三節 不同背景變項之教師兼職行政人員在辭卸兼職傾向之差異分析

本節主要目的為透過描述性統計、t 考驗及單因子變異數分析，了解大臺北區公立國民中學教師兼職行政人員辭卸兼職傾向現況。本研究採用「辭卸兼職傾向量表」為工具，請受試者依「完全不符合」、「大部份不符合」、「沒感覺」、「大部份符合」、「完全符合」填答。受試者依題意，圈選最適合自己覺知的選項，分別給予 1~5 的分數。受試者在「工作滿意量表」的得分愈高者代表其對工作滿意程度愈高。

壹、教師兼職行政人員在辭卸兼職傾向上之現況

本研究之「辭卸兼職傾向量表」共計 5 題。經統計分析結果教師兼職行政人員辭卸兼職傾向現況如下(表 4-3-1)：

表 4-3-1 教師兼職行政人員在辭卸兼職傾向之平均數及標準差

	樣本數 (N)	每題平均數 (M)	標準差 (SD)
辭卸兼職傾向	596	3.28	0.86

由表 4-3-1 得知，大臺北區公立國民中學教師兼職行政人員辭卸兼職傾向總平均為 3.28，標準差為 0.86。本研究「辭卸兼職傾向量表」採李克特式(Likert-type)五點量表計分，一般而言其平均分數為 3，因此我們定義教師兼職行政人員辭卸兼職傾向得分在 3 加減 0.5 之間即在 2.50~3.50 間，屬具「中等」強度辭卸兼職傾向，得分小於 2.50 為「低」強度辭卸兼職傾向，得分大於 3.50 為「高」強度辭卸兼職傾向。是此我們發現大臺北區公立國民中學教師兼職行政人員辭卸兼職傾向為具「中等」強度辭卸兼職傾向。

貳、不同背景變項之教師兼職行政人員在辭卸兼職傾向上之差異情形

一、性別

由表 4-3-2 得知，不同性別之教師兼職行政人員在「辭卸兼職傾向」上($t=.592$ ， $p>.05$)未達顯著水準。

表 4-3-2 不同性別之教師兼職行政人員在辭卸兼職傾向上平均數差異之 t 考驗分析摘要表

構面	性別	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	t 值	差異情形
辭卸兼職傾向	(男) 1	283	3.3102	.85800	0.592	
	(女) 2	313	3.2684	.86709		

二、年齡

由表 4-3-3 得知，不同年齡之教師兼職行政人員在「辭卸兼職傾向」上($F=2.162$ ， $p>.05$)未達顯著水準。

表 4-3-3 不同年齡之教師兼職行政人員在辭卸兼職傾向上之變異數分析摘要表

構面	年齡	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	F 值	差異情形
辭卸兼 職傾向	未滿30歲(1)	58	3.4621	.80804	2.162	
	30~39歲(2)	274	3.3409	.82764		
	40~49歲(3)	204	3.1990	.85903		
	50歲以上(4)	60	3.1833	1.03844		

三、擔任職務

由表 4-20 得知，不同職務之教師兼職行政人員在「辭卸兼職傾向」上($F=1.889$ ， $p>.05$)未達顯著水準。

表 4-3-4 不同職務之教師兼職行政人員在辭卸兼職傾向上之變異數分析摘要表

構面	擔任職務	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	F值	差異情形
辭卸兼 職傾向	教務主任(1)	39	3.0718	.73196	1.889	
	訓導(學務) 主任(2)	38	3.5737	.88247		
	總務主任(3)	42	3.2238	.95785		
	輔導主任(4)	43	3.2140	.89591		
	教務處組長 (5)	173	3.2092	.81350		
	訓導(學務) 處組長(6)	143	3.3035	.90316		
	輔導室組長 (7)	118	3.4153	.84698		

四、行政年資

由表 4-3-5 得知，不同行政年資之教師兼職行政人員在「辭卸兼職傾向」上($F=4.369$ ， $p<.001$)達顯著水準。

其中 5 年以下大於 16~20 年；6~10 年大於 16~20 年；11~15 年分別大於大於 16~20 及 20 年以上。

表 4-3-5 不同行政年資之教師兼職行政人員在辭卸兼職傾向上之變異數分析摘要表

構面	行政年資	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	F值	差異情形
辭卸兼 職傾向	5 年(含) 以下(1)	241	3.3228	.84174	4.369***	(1)>(4)
	6~10年(2)	158	3.3316	.83147		(2)>(4)
	11~15年(3)	90	3.4511	.87490		(3)>(4)
	16~20年(4)	57	2.9018	.83676		(3)>(5)
	21 年以上(5)	50	3.1320	.94555		

*** $p<.001$

五、學校規模

由表 4-3-6 得知，不同學校規模之教師兼職行政人員在「辭卸兼職傾向」上($F=1.176$ ， $p>.05$)未達顯著水準。

表 4-3-6 不同學校規模之教師兼職行政人員在辭卸兼職傾向上之變異數分析摘要表

構面	學校規模	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	F值	差異情形
辭卸兼 職傾向	12班以下 (1)	241	3.5061	.81251	1.176	
	13~24班 (2)	158	3.2418	.83348		
	25~48班 (3)	90	3.2697	.91496		
	49班以上 (4)	57	3.2782	.83172		

六、學歷

由表 4-3-7 得知，不同學歷之教師兼職行政人員在「辭卸兼職傾向」上($F=.816$ ， $p>.05$)未達顯著水準。

表 4-3-7 不同學歷之教師兼職行政人員在辭卸兼職傾向上之變異數分析摘要表

構面	學歷	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	F值	差異情形
辭卸兼 職傾向	研究所以上(含四 十學分班) (1)	334	3.2461	.88493	.816	
	師範大學或 院校(2)	120	3.3150	.79564		
	一般大學(含學士 後教育學分班) (3)	137	3.3737	.84708		
	專科(4)	5	3.1200	1.31605		

叁、教師兼職行政人員在辭卸兼職傾向之討論

一、教師兼職行政人員辭卸兼職傾向之現況

本研究結果發現，國民中學行政人員「辭卸兼職傾向」(M=3.28)是屬於「中」強度，各背景變項中性別、年齡、擔任職務、學校規模、學歷均未達顯著水準，而行政年資 (F=4.369, $p<.001$) 達顯著水準。

二、不同背景變項之教師兼職行政人員在辭卸兼職傾向差異之討論

依據本研究有關教師兼職行政人員辭卸兼職傾向與背景變項之關係，研究結果彙整如下(表 4-3-8)，以兩者間之重要差異討論如下：

表 4-3-8 不同背景變項之教師兼職行政人員在辭卸兼職傾向上之差異摘要表

背景 構面	性別	年齡	擔任 職務	行政 年資	學校 規模	學歷
辭卸兼職 傾向	不顯著	不顯著	不顯著	1. 5年(含)以下>	不顯著	不顯著
				2. 6-10年>16-20年		
				3. 11-15年>16-20年		
				4. 11-15年>21年以上		

(一) 在性別方面

本研究結果顯示，在性別差異考驗上，不同性別並無顯著差異，此結果與梁春櫻(2004)、劉建宏(2005)、李慧雯(2009)研究結果相同。

(二) 在年齡方面

本研究結果顯示，年齡在差異考驗上無顯著差異。

(三) 擔任職務方面

本研究結果顯示，行政職務在差異考驗上無顯著差異。

(四) 行政年資

本研究結果顯示，行政年資在差異考驗上有顯著的差異，5年（含）以下、6~10年及11~15年皆高於16~20年，其結果和游旻義（2002）、梁春櫻（2004）、劉建宏（2005）、李慧雯（2009）相同。另11~15年>21年以上。最低依序為16~20年、21年以上，實務現場觀察行政年資16年以上之教師兼職行政人員對於行政運作已極為了解與熟悉，因此辭卸兼職傾向較低，而年資較淺者可能因對行政組織歸屬感較不足，且與運作模式不熟悉，經驗較淺，較易生挫折，較易產生辭卸兼職之傾向。

(五) 學校規模

本研究結果顯示，學歷在差異考驗上無顯著差異，此結果與李慧雯（2009）研究結果相同，產生辭卸兼職傾向並不在於學校規模，因為無論規模大小所需面對之業務性質與對象是一致的。

(六) 學歷

本研究結果顯示，學歷在差異考驗上無顯著差異。此與唐大鈞（2000）、李永聖（2001）、劉建宏（2005）、李慧雯（2009）等人研究結果相符。

第四節 教師兼職行政人員心理契約、情緒勞務與辭卸兼職傾向之關係及迴歸分析

本節旨在探討教師兼職行政人員之心理契約、情緒勞務與辭卸兼職傾向間之相關情形，並進行心理契約對情緒勞務之迴歸分析、心理契約與情緒勞務對辭卸兼職傾向之迴歸分析。

壹、教師兼職行政人員心理契約、情緒勞務與辭卸兼職傾向之關係

一、教師兼職行政人員心理契約與情緒勞務之關係

由表4-4-1 積差相關結果得知，「體恤教職部屬」與「基本的情緒表達」相關係數為.445 ($p < .001$)、「情緒的多樣性」相關係數為.121 ($p < .001$)、「整體勞務情緒」相關係數為.235 ($p < .001$)；「提供環境支援」與「基本的情緒表達」相關係數為.447 ($p < .001$)、「情緒的多樣性」相關係數為.109 ($p < .001$)、「整體勞務情緒」相關係數為.229 ($p < .001$)；「型塑組織願景」與「基本的情緒表達」相關係數為.481 ($p < .001$)、「情緒的多樣性」相關係數為.185 ($p < .001$)、「整體勞務情緒」相關係數為.297 ($p < .001$)；「建立人情關懷」與「表層的情緒控制」相關係數為.168 ($p < .001$)、「基本的情緒表達」相關係數為.406 ($p < .001$)、「情緒的多樣性」相關係數為.199 ($p < .001$)、「整體勞務情緒」相關係數為.326 ($p < .001$)；「整體心理契約」與「表層的情緒控制」相關係數為.093 ($p < .05$)、「基本的情緒表達」相關係數為.503 ($p < .001$)、「情緒的多樣性」相關係數為.173 ($p < .001$)、「整體勞務情緒」相關係數為.305 ($p < .001$)，均達顯著水準。

表 4-4-1 教師兼職行政人員心理契約與情緒勞務之績差相關

	表層的情緒 控制	基本的情緒 表達	情緒的多樣 性	深層的情緒 控制	整體勞務情 緒
體恤教 職部屬	.050	.445***	.121***	.200	.235***
提供環 境支援	.030	.447***	.109***	.198	.229***
型塑組 織願景	.072	.481***	.185***	.270	.297***
建立人 情關懷	.168***	.406***	.199***	.262	.326***
整體心理 契約	.093*	.503***	.173***	.261	.305***

* $p < .05$, *** $p < .001$; $N = 596$

二、教師兼職行政人員辭卸兼職傾向與心理契約的關係

由表4-4-2 積差相關結果得知，「辭卸兼職傾向」與「體恤教職部屬」相關係數為.012 ($p > .05$)，「辭卸兼職傾向」與「提供環境支援」相關係數為-.007 ($p > .05$)，「辭卸兼職傾向」與「型塑組織願景」相關係數為.023 ($p > .05$)，「辭卸兼職傾向」與「建立人情關懷」相關係數為.036 ($p > .05$)，「辭卸兼職傾向」與「整體心理契約」相關係數為.019 ($p > .05$)，「辭卸兼職傾向」與「心理契約」各構面之相關均未達顯著水準。

表 4-4-2 教師兼職行政人員辭卸兼職傾向與心理契約之積差相關

	體恤教 職部屬	提供環 境支援	型塑組 織願景	建立人 情關懷	整體心理 契約實踐
辭卸兼職 傾向	.012	-.007	.023	.036	.019

三、教師兼職行政人員辭卸兼職傾向與情緒勞務負荷的關係

由表4-4-3 積差相關結果得知「辭卸兼職傾向」與「基本的情緒表達」相關係數為.245 ($p < .01$)，「辭卸兼職傾向」與「情緒的多樣性」相關係數為.195 ($p < .01$)，「辭卸兼職傾向」與「整體情緒勞務」相關係數為.195 ($p < .01$)，「辭卸兼職傾向」與情緒勞務各構面均達顯著水準。「辭卸兼職傾向」與「表層的情緒控制」相關係數為-.005 ($p > .05$)，「辭卸兼職傾向」與「深層的情緒偽裝」相關係數為.043 ($p > .05$)均未達顯著水準。

表 4-4-3 教師兼職行政人員辭卸兼職傾向與情緒勞務之積差相關

	基本的情緒表達	表層的情緒控制	情緒的多樣性	深層的情緒偽裝	整體情緒勞務
辭卸兼職傾向	.245**	-.005	.195**	.043	.195**

** $p < .01$

貳、教師兼職行政人員心理契約各構面對情緒勞務之多元迴歸分析

一、教師兼職行政人員心理契約各構面對表層的情緒控制之多元迴歸分析

由表 4-4-4 得知，心理契約四個構面對表層的情緒控制之聯合預測力為 4.6% ($F = 7.060$)，已達到.01 顯著水準。

由標準化迴歸係數可知，只有建立人情關懷對表層的情緒控制具有預測力 ($\beta = .322$, $p < .01$)，其他則預測力不顯著。

表 4-4-4 教師兼職行政人員心理契約各構面預測表層情緒控制之多元迴歸分析

預測變項	標準化係數 Beta	t	顯著性
(常數)		11.121	.000

體恤教 職部屬	-.137	-1.695	.091
提供環 境支援	-.083	-1.082	.280
型塑組 織願景	.010	.154	.878
建立人 情關懷	.322	4.874 **	.000
	決定係數 R ²	F	
	.046	7.060 **	.000

** $p < .01$

二、教師兼職行政人員心理契約各構面對基本的情緒表達之多元迴歸分析

由表 4-4-5 得知，心理契約四個構面對基本的情緒表達之聯合預測力為 26.6% ($F=53.479$)，已達到 .01 顯著水準。由標準化迴歸係數可知，提供環境支援 ($\beta = .204$, $p < .01$) 和型塑組織願景 ($\beta = .248$, $p < .01$) 對基本的情緒表達均有預測力。體恤教職部屬和建立人情關懷則預測力不顯著。

表4-4-5 教師兼職行政人員心理契約各構面預測基本的情緒表達之多元迴歸分析

預測變項	標準化係數 Beta	t	顯著性
(常數)		21.499	.000
體恤教 職部屬	.070	.989	.323
提供環 境支援	.204	3.023 **	.003
型塑組 織願景	.248	4.299 **	.000
建立人 情關懷	.045	.779	.436

決定係數 R^2	F	
.266	53.479 **	.000

** $p < .01$

三、教師兼職行政人員心理契約各構面對情緒的多樣性之多元迴歸分析

由表 4-4-6 可知，心理契約四個構面對情緒的多樣性之聯合預測力為 5.3% ($F=8.227$)，已達到 .01 顯著水準。

由標準化迴歸係數可知，建立人情關懷 ($\beta = .209$, $p < .01$) 和型塑組織願景 ($\beta = .169$, $p < .01$) 對情緒的多樣性均有預測力。體恤教職部屬和提供環境支援則預測力不顯著。

表 4-4-6 教師兼職行政人員心理契約各構面預測情緒的多樣性之多元迴歸分析

預測變項	標準化係數 Beta	t	顯著性
(常數)		14.510	.000
體恤教職部屬	-.087	-1.084	.279
提供環境支援	-.088	-1.146	.252
型塑組織願景	.169	2.589 **	.010
建立人情關懷	.209	3.169 **	.002
決定係數 R^2	F		
.053	8.227 **		.000

** $p < .01$

四、教師兼職行政人員心理契約各構面對深層的情緒偽裝之多元迴歸分析

由表 4-4-7 可知，心理契約四個構面對深層的情緒偽裝之

聯合預測力為 8.7% ($F=14.150$)，已達到.01 顯著水準。

由標準化迴歸係數可知，型塑組織願景 ($\beta = .214$, $p < .01$) 和建立人情關懷 ($\beta = .193$, $p < .01$) 對深層的情緒偽裝均有預測力。體恤教職部屬和提供環境支援則預測力不顯著。

表4-4-7 教師兼職行政人員心理契約各構面預測深層的情緒偽裝之多元回歸分析

預測變項	標準化係數 Beta	t	顯著性
(常數)		18.245	.000
體恤教 職部屬	-.069	-.875	.382
提供環 境支援	-.036	-.479	.632
型塑組 織願景	.214	3.330 **	.001
建立人 情關懷	.193	2.983 **	.003
	決定係數 R^2	F	
	.087	14.150 **	.000

** $p < .01$

五、教師兼職行政人員心理契約各構面對整體情緒勞務之多元迴歸分析

由表 4-4-8 可知，心理契約四個構面對整體情緒勞務之聯合預測力為 12.1% ($F=20.422$)，已達到.01 顯著水準。

由標準化迴歸係數可知，建立人情關懷 ($\beta = .292$, $p < .01$) 和型塑組織願景 ($\beta = .189$, $p < .01$) 對整體情緒勞務均有預測力。體恤教職部屬和提供環境支援則預測力不顯著。

表 4-4-8 教師兼職行政人員心理契約各構面預測整體情緒勞務之多元迴歸分析

預測變項	標準化係數 Beta	t	顯著性
(常數)		21.054	.000
體恤教 職部屬	-.098	-1.259	.208
提供環 境支援	-.030	-.410	.682
型塑組 織願景	.189	3.000 **	.003
建立人 情關懷	.292	4.597 **	.000
	決定係數 R ²	F	
	.121	20.422	.000

** $p < .01$

參、教師兼職行政人員心理契約和情緒勞務各構面對辭卸兼職傾向之多元迴歸分析

由表 4-4-9 得知，心理契約和情緒勞務八個構面對辭卸兼職傾向之聯合預測力為 6.9% ($F=5.435$)，已達到 .01 顯著水準。

由標準化迴歸係數可知，心理契約四個構面對辭卸兼職傾向之預測力均不顯著。情緒勞務四個構面只有表層的情緒控制 ($\beta = .215$ ， $p < .01$) 具有預測力，基本的情緒表達、情緒的多樣性和深層的情緒偽裝之預測力均不顯著。

表 4-4-9 教師兼職行政人員心理契約和情緒勞務各構面預測辭卸兼職傾向之多元迴歸分析

預測變項	標準化係數 Beta	t	顯著性
心理契約			
體恤教 職部屬	.036	.453	.650

提供環境支援	-.050	-.644	.520
型塑組織願景	.039	.589	.556
建立人情關懷	-.015	-.227	.820
情緒勞務			
表層的情緒控制	.215	4.149 **	.000
基本的情緒表達	-.022	-.404	.686
情緒的多樣性	.090	1.766	.078
深層的情緒偽裝	-.058	-1.127	.260
	決定係數 R ²	F	
	.069	5.435	.000

** $p < .01$

肆、教師兼職行政人員心理契約、情緒勞務與辭卸兼職傾向重要關係討論

一、心理契約對辭卸行政兼職傾向無直接影響力

辭卸兼職傾向與心理契約各構面之相關皆未達顯著水準。研究者認為從學校實務現場觀察，體恤教職部屬、提供環境支援、型塑組織願景、建立人情關懷各層面對全體教職員工而言，無論是否兼任行政職務，其期望是一致的，學校領導者唯有對上述層面投入關注，才能促進校務之發展與提供教職員工生良好的工作與教學環境，滿足教職員工生之期望，因此，對教師兼職行政人員而言，心理契約對辭卸行政間質並無直接之影響。

二、情緒勞務對辭卸兼職傾向之預測力主要來自表層的情緒控制

教師兼職行政人員本職為教師，教學活動應仍為其主要工作項目，因兼職行政職務，致使情緒勞務負荷加重，因此更須改變外在的情緒表達，但未改變內在真實感覺的方式，來達成推動行政業務所要求的情緒表現，如偽裝笑容、控制聲調等表層的情緒控制，是以情緒勞務之表層的情緒控制對辭卸兼職傾向具有預測力。

三、心理契約透過情緒勞務，可預測辭卸兼職傾向

此結果與魏金音（2005）研究發現「情緒勞務負擔會影響心理契約的滿足程度，進而導致保險業務員對離職傾向高低的變化」的結果類似。

研究者認為，公立學校因相關資源、服務環境、待遇條件對在公立學校服務的所有人員而言並無因職務不同而有太大差異，因此就心理契約各構面而言與辭卸兼職傾向相關不顯著，但透過情緒勞務則可預測辭卸兼職傾向。

第五章 結論與建議

本章根據第四章研究結果分析與討論，深入了解大臺北區公立國民中學教師兼職行政人員背景變項、心理契約實踐、情緒勞務負荷、與辭卸兼職傾向之關係。研究者以「心理契約實踐量表」、「情緒勞務負擔量表」及「辭卸兼職傾向量表」為研究工具，以描述性統計、t考驗、單因子變異數分析、Pearson積差相關及逐步多元迴歸等統計方法，分析大臺北區公立國民中學教師兼職行政人員在上述三個量表的統計結果及其關連性，藉以了解大臺北區公立國民中學教師兼職行政人員心理契約實踐、情緒勞務負荷與辭卸兼職傾向現況及三者間之關係，同時彙整本研究結果提出建議，作為教育主管當局了解目前大臺北區公立國民中學教師兼職行政人員心理契約實踐、情緒勞務負荷與辭卸兼職傾向現況之根據，也作為未來有意研究相關主題者之研究參考。

第一節 結論

依據本研究結果分析與討論，歸納本研究結果為下列幾點結論：

壹、不同背景變項之教師兼職行政人員在心理契約各構面之差異情形

一、大臺北區公立國民中學教師兼職行政人員心理契約現況

- (一) 教師兼職行政人員對於心理契約實踐之「體恤教職部屬」、「提供環境支援」、「型塑組織願景」、「建立人情關懷」的感受均屬於「高」強度。
- (二) 教師兼職行政人員對於心理契約強弱的感受依序為：「提供環境支援」、「體恤教職部屬」、「型塑組織願景」、「建立人情關懷」。

二、大臺北區公立國民中學教師兼職行政人員心理契約差異

- (一)就性別而言，不同性別之教師兼職行政人員對「建立人情關懷」的感受有顯著的差異。
- (二)就年齡變項而言，不同年齡之教師兼職行政人員對「型塑組織願景」的感受有顯著的差異。
- (三)就擔任職務變項而言，不同職務之教師兼職行政人員對「體恤教職部屬」、「型塑組織願景」、「建立人情關懷」、「整體心理契約實踐」的感受有顯著的差異。
- (四)就行政年資、學校規模、學歷變項而言，不同行政年資、學校規模、學歷之教師兼職行政人員對心理契約各構面的感受則未有顯著的差異。

貳、不同背景變項之教師兼職行政人員在情緒勞務各構面之差異情形

一、大臺北區公立國民中學教師兼職行政人員情緒勞務現況

- (一)整體而言，教師兼職行政人員屬於「高」情緒勞務工作者。而教師兼職行政人員對情緒勞務構面的負荷程度為：「基本的情緒表達」、「深層的情緒偽裝」與「情緒的多樣性」均屬於「高」負荷程度，「表層的情緒控制」為「中等」負荷程度。
- (二)教師兼職行政人員情緒勞務構面高低依序為：「基本的情緒表達」>「深層的情緒偽裝」>「情緒的多樣性」>「表層的情緒控制」。

二、教師兼職行政人員背景變項與情緒勞務差異

- (一)就性別、行政年資、學校規模變項而言，不同性別、行政年資、學校規模之教師兼職行政人員對勞務情緒負荷各構面的感受未有顯著的差異。
- (二)就年齡變項而言，不同年齡之教師兼職行政人員在「基本的情緒表達」、「深層的情緒偽裝」有顯著的差異，在其他構面則未

有顯著的差異。

(三)就擔任職務變項而言，不同職務之教師兼職行政人員在「情緒的多樣性」與「整體情緒勞務負擔」有顯著的差異，在其他構面則未有顯著的差異。

(四)就行政年資、學校規模而言，不同行政年資、學校規模之國民中學行政人員在「整體情緒勞務負擔」與其各構面均未有顯著的差異。

(五)就學歷變項而言，不同學歷之教師兼職行政人員在「基本的情緒表達」、「整體情緒勞務負擔」有顯著的差異，在其他構面則未有顯著的差異。

參、不同背景變項之教師兼職行政人員在辭卸兼職傾向之差異分析

一、大臺北區公立國民中學教師兼職行政人員辭卸兼職傾向現況

(一)教師兼職行政人員的辭卸兼職傾向 ($M=3.28$) 為具「中等」強度之辭卸兼職傾向。

二、大臺北區公立國民中學教師兼職行政人員背景變項與辭卸兼職傾向差異

(一)就性別、年齡、擔任職務、學校規模、學歷變項而言，不同性別、年齡、擔任職務、學校規模、學歷之教師兼職行政人員在辭卸兼職傾向上均未有顯著的差異。

(二)就行政年資變項而言，不同行政年資之教師兼職行政人員在辭卸兼職傾向上有顯著的差異。

肆、教師兼職行政人員心理契約、情緒勞務與辭卸兼職傾向之關係及迴歸分析

一、教師兼職行政人員心理契約、情緒勞務與辭卸兼職傾向之關係

(一) 教師兼職行政人員心理契約與情緒勞務之關係

「體恤教職部屬」與「基本的情緒表達」、「情緒的多樣性」、「整體勞務情緒」；「提供環境支援」與「基本的情緒表達」、「情緒的多樣性」、「整體勞務情緒」；「型塑組織願景」與「基本的情緒表達」、「情緒的多樣性」、「整體勞務情緒」；「建立人情關懷」與「表層的情緒控制」、「基本的情緒表達」、「情緒的多樣性」、「整體勞務情緒」；「整體心理契約」與「表層的情緒控制」、「基本的情緒表達」、「情緒的多樣性」、「整體勞務情緒」均達顯著水準。

(二) 教師兼職行政人員辭卸兼職傾向與心理契約的關係

「辭卸兼職傾向」與「體恤教職部屬」、「提供環境支援」、「型塑組織願景」、「建立人情關懷」、「整體心理契約」各構面之相關均未達顯著水準。

(三) 教師兼職行政人員辭卸兼職傾向與情緒勞務負荷的關係

「辭卸兼職傾向」與「基本的情緒表達」、「情緒的多樣性」、「整體情緒勞務」各構面均達顯著水準。

二、教師兼職行政人員心理契約各構面對情緒勞務之多元迴歸分析

(一) 教師兼職行政人員心理契約各構面對表層的情緒控制之多元迴歸分析

心理契約四個構面對表層的情緒控制之聯合預測力已達到顯著水準，由標準化迴歸係數可知，只有建立人情關懷對表層的情緒控制具有預測力，其他則預測力不顯著。

(二) 教師兼職行政人員心理契約各構面對基本的情緒表達之多元迴歸分析

心理契約四個構面對基本的情緒表達之聯合預測力已達到顯著水準，由標準化迴歸係數可知，提供環境支援和型塑組織願景，對基本的情緒表達均有預測力。體恤教職部屬和建立人情關懷則預測力不顯著。

(三) 教師兼職行政人員心理契約各構面對情緒的多樣性之多元迴歸分析

心理契約四個構面對情緒的多樣性之聯合預測力已達到顯著水準，由標準化迴歸係數可知，建立人情關懷和型塑組織願景對情緒的多樣性均有預測力。體恤教職部屬和提供環境支援則預測力不顯著。

(四) 教師兼職行政人員心理契約各構面對深層的情緒偽裝之多元迴歸分析

心理契約四個構面對深層的情緒偽裝之聯合預測力已達到顯著水準，由標準化迴歸係數可知，型塑組織願景和建立人情關懷對深層的情緒偽裝均有預測力。體恤教職部屬和提供環境支援則預測力不顯著。

(五) 教師兼職行政人員心理契約各構面對整體情緒勞務之多元迴歸分析

心理契約四個構面對整體情緒勞務之聯合預測力已達顯著水準，由標準化迴歸係數可知，建立人情關懷和型塑組織願景對整體情緒勞務均有預測力。體恤教職部屬和提供環境支援則預測力不顯著。

三、教師兼職行政人員心理契約和情緒勞務各構面對辭卸兼職傾向之多元迴歸分析

心理契約和情緒勞務八個構面對辭卸兼職傾向之聯合預測力

已達到顯著水準，由標準化迴歸係數可知，心理契約四個構面對辭卸兼職傾向之預測力均不顯著。情緒勞務四個構面只有表層的情緒控制具有預測力，基本的情緒表達、情緒的多樣性和深層的情緒偽裝之預測力均不顯著。

伍、綜合研究結果得知：

一、心理契約對辭卸兼職傾向無直接影響力

二、心理契約透過情緒勞務，可預測辭卸兼職傾向

三、情緒勞務對辭卸兼職傾向之預測力主要來自表層的情緒控制。

會有此結果乃因教師兼職行政人員會有辭卸兼職傾向其中要原因來自於情緒勞務負荷，從情緒勞務各構面之平均數來看，教師兼職行政人員是屬於高情緒勞務工作者，對於來自服務對象的情緒壓力才是辭卸兼職傾向的主因，而情緒勞務對辭卸兼職傾向之預測力主要來自表層的情緒控制，是因表層的情緒控制代表層次較淺、且比較不會對工作者內在真實情感產生衝擊的情緒任務。工作者在表層的情緒控制得分愈高，情緒勞務負擔的程度也就愈高。

第二節 建議

本節根據文獻探討、研究結果分析、討論與結論，提出對教育主管機關、學校領導者、教師兼職行政人員及未來有興趣研究相關主題之研究者，一些建議以供參考。

壹、對學校領導者的建議

本研究發現，心理契約之「提供環境支援」與「型塑組織願景」對「基本情緒表達」有預測力，而提供環境支援與型塑組織願景是學校領導者重要職責之一，所以學校領導者提供優質之環境支援與型塑組織願景是降低教師兼職行政人員辭卸兼職傾向的法門之一。因此依據本研究結果與文獻資料提出對學校領導者的建議如下：

一、提供優質之環境支援

(一) 充實學校軟硬體設施

除了教育主管機關之支援與支持外，學校領導者亦應敏銳覺察教學環境設施對兼職行政人員的需求，進而計畫性並廣詢意見，改善學校軟硬體設施，提供優質之校園環境支援。

(二) 計畫性改善兼職行政人員的辦公環境

兼職行政人員之工作環境應予重視，優質的工作環境有利於兼職行政人員之情緒壓力紓解及心理契約實踐之滿足，因此辦公環境之美化綠化、辦公室動線之順暢、辦公設備之改善等等都是學校領導者應重視的。

二、學校領導者應該多主動關懷教師兼職行政主任

本研究結果發現，在教師兼職行政人員知覺心理契約實踐方面，擔任職務變項上有顯著性差異，除總務主任外，處室主任

顯然大於各處室組長，所以學校領導人應多重視兼職行政主任，在不違反法令條文下，設法給於更多的關懷與滿足兼職行政主任的需求。學校領導人可採用的方式如下：(一) 重視與尊重意見表達、(二) 建立公平合理的獎懲制度、(三) 兼顧學校目標與兼職行政主任需求、(四) 多與兼職行政主任互動瞭解個人需求、(五)、兼職行政主任身心倦怠或遭遇困難時，適時給予支持與協助、(六) 兼職行政主任建立社會性情感，多關心成員的家人及生活、(七) 鼓勵與協助兼職行政主任做好生涯規劃。

而在「建立人情關懷」上男性高於女性且達顯著水準，顯示男性教師兼職行政人員更需要學校領導者對其表現出人情關懷與重視。探究原因，在目前校園中領導者甚至同仁間在互動上較沒有性別上的差異及隔閡，但男性教師兼職行政人員因職場角色認同、社會期待等因素，承擔著更大的壓力，學校領導人員應該多給予鼓勵及關懷。

三、學校領導者應重視兼職行政人才之培養

本研究結果發現，教師兼職行政人員在「辭卸兼職傾向」構面上，於行政年資變項上有顯著差異，行政年資低者，辭卸兼職傾向較強。就教育現場而言，資深之兼職行政人員較能掌握了解組織脈動，對於外在問題也較有處理經驗，能得心應手，對於學校行政業務之推動大有助益，因此學校領導者應特別重視兼職行政人才之培養，以協助生涯規劃，鼓勵參與主任、校長甄選為誘因，計畫性地安排成長課程，提升其行政專業素養，如此可減低對行政兼職之無奈，增加兼職行政之熱忱。

貳、對教師兼職行政人員的建議

行政工作是學校運行過程中不可或缺的一環，教師兼職行政人員是行政工作的靈魂，所以教師兼職行政人員應看重自己工作角色與地位，理解對兼任職務之認同度，提昇工作滿意度創造優質的服務品質。

本研究探討教師兼職行政人員辭卸行政兼職傾向及情緒勞務負荷時，發現教師兼職行政人員在兼職年資在辭卸兼職傾向上達顯著水準；而在情緒勞務負荷上是屬於高情緒勞務負荷者，雖然部份情緒勞務構面與辭卸兼職傾向有正相關，但「表層的情緒控制」與辭卸兼職傾向達顯著的負相關，因此對於教師兼職行政人員提出以下建議供教師兼職行政人員參考。

一、體認行政兼職人員是學校行政運作的核心，並做好個人生涯規劃

本研究發現，不同行政年資之教師兼職行政人員在辭卸兼職傾向上達顯著水準，尤其兼職行政工作年資愈淺者，辭卸行政兼職傾向愈強。就教育實務現場而言，資淺者對於行政兼職易生挫折，認同感較低，較易在回歸教師本職或從事行政兼職間擺盪，因此，兼職行政人員如能體會學校行政工作之價值，認同行政組織與接受運作模式，進而以兼職行政工作為職志，做好生涯規劃，從組長進而主任，最後成為校長，為教育做出更大貢獻，則辭卸兼職傾向將會減輕。

二、強化情緒管理，有效紓解壓力

本研究發現，教師兼職行政人員是屬於「高」情緒勞務工作者，而 de Castro(2003)也發現：情緒勞務會導致負面的心理結果，造成不當的心理負擔。因此教師兼職行政人員若能強化自

我情緒管理，使情緒的表達適當，並能了解壓力源，有效紓解壓力，可則有效的降低心理負擔。因此，教師兼職行政人員可以透過參加情緒管理研習，增加自己情緒管理知能，妥善、適當的管理與表達自己真實情緒，如此則可勝任行政兼職的壓力與情緒負荷。

叁、對未來相關研究的建議

一、研究對象方面

本研究僅以大臺北區公立國民中學教師兼職行政人員為調查研究對象，研究的推論與代表性無法完全推論至私立國民中學、公私立完全中學、甚至臺灣地區其他國民中學。未來研究者，可將研究對象擴及大臺北區公立國中以外的其他學校，更可以將研究對象擴及臺灣地區的教師兼職行政人員，如此研究對象將更具代表性，研究結果也將更具有推論性。

二、研究工具方面

本研究使用之研究工具為「心理契約實踐量表」、「情緒勞務負擔量表」、「辭卸兼職傾向量表」，此三量表為研究者參閱相關研究者之研究工具編修而成，三個研究工具經過考驗雖具有良好的效度、信度，但並非完美無缺。未來研究者可參考本研究及其他研究者的研究工具，重新編修研究工具，使其具有更好的效度與信度。另外可以加入開放性的問題，如此可以更深入瞭解研究對象的真實感受，使研究結果更具有參考價值。

三、研究方法方面

本研究方法是以文獻探討及問卷調查為主的量化研究，問卷的填答難免因受試者當時的心理狀況偏差，且因問卷係透過校

長或教務主任彙整，而導致受試者無法或不願呈現真實的感受，使研究的結果受到限制。未來研究者，可修正問卷發放及彙整方式，亦可考慮增加質化的研究，以訪談、觀察或個案研究方式，更深入蒐集資料，使研究結果更加完備且具客觀性。



參 考 文 獻

一、中文部分

- 王經明 (2003)。心理契約與組織承諾之關連性研究—以某便利商店為例。國立高雄第一科技大學行銷與流通管理系碩士論文，未出版，高雄市。
- 王國揚 (2002)。角色衝突、工作壓力與離職傾向關係之探討—以財政部台灣省中區國稅局為例。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。
- 牛建波 (2004)。CEO 報酬、心理契約與企業績效。當代財經，9，60-64。
- 包希鴻 (2003)。人力資源管理活動類型、心理契約與工作績效之關聯研究。淡江大學管理科學研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 田慧晶 (2008)。桃園縣國民中學教師知覺心理契約實踐與組織公民行為之相關研究。國立政治大學教育學院學校行政碩士學位論文，未出版，臺北市。
- 朱曉妹、王重鳴 (2005)。中國背景下知識型員工的心理契約結構研究。科學學研究，23 (1)，118-122。
- 江明修 (1999)。「組織情感與心理契約的建立」，教育資料與研究。第三十期：頁7-10。
- 宋敬德 (2002)。情緒價值與情緒行銷及情緒勞務管理之關聯性研究—以國際觀光旅館為例。雲林科技大學企業管理系碩士班碩士論文，未出版，雲林縣。
- 李 原、郭德俊 (2002)。組織中的心理契約。心理科學進展，10 (1)，83-90。
- 李永聖 (2001)。南區國稅局稽徵人員對激勵制度之知覺及其與工作滿足、離職傾向關係之研究。國立成功大學企業管理學系碩士論文，未

出版，臺南市

李雅芳(2003)。銀行業之勞資關係氣氛、工作滿意度與組織承諾之關係。

國立中山大學人力資源管理研究所碩士在職專班碩士論文，未出版，
高雄市。

李昌德(2006)。主管領導型態、角色壓力、工作滿足與離職傾向之研究—

以高雄市立學校會計人員為例。樹德科技大學經營管理研究所碩士班
碩士論文，未出版，高雄縣。

李慧雯(2009)。完全中學兼任行政教師行政辭卸傾向之研究：以工作滿

意、工作壓力、生涯規劃為探討變項。國立政治大學學校行政碩士在
職專班碩士論文，未出版，台北市。

李鴻宜(2004)。「現場工程師離職意圖之研究」。中華大學營建管理所

碩士論文，未出版，新竹市。

吳宗祐(2003)。工作中的情緒勞動：概念發展、相關變項分析、心理歷

程議題探討。國立臺灣大學心理研究所博士論文，未出版，臺北市。

吳英志(2007)。組織公平、心理契約與派外調適對組織承認之影響研究。

東吳大學國際貿易學系碩士班國際企業組碩士論文，未出版，臺北市。

吳清山、林天佑(2005)。情緒勞務。教育資料與研究雙月刊，8，p136。

林士峰(2003)。銀行業人力彈性運用與員工心理契約的關係及影響。中山

大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。

林邦傑與陳美娟(2006)。學校組織與教職人員心理契約量表的建構。教

育研究與發展期刊，4，39-64。

林尚平(2000)。情緒勞務負擔量表之發展。中山管理評論，8(3)，

P. 427-447。

林瑞卿(2006)。志願工作者心理契約違反對工作滿意度及離職意向

之研究—以義務「張老師」為例。靜宜大學管理碩士在職專班碩

- 士論文，未出版，臺中縣。
- 林清南(2004)。兼任行政工作教師離職的現況與成因—以國立高中職學校主任為例。國立政治大學學校行政專班碩士論文，臺北市，未出版。
- 周淑淑(1989)。新聞從業人員心理變數、工作壓力與離職傾向之關係。國立中興大學企業管理研究所碩士學位論文，未出版，臺中市。
- 邱惠貞(2001)。「工作生活品質與離職傾向關係之研究」。私立中國文化大學國企管理研究碩士論文，未出版，臺北市。
- 姜法奎(2003)。管理企業領導人與員工互動系統研究—一個基於心理契約的視角。雲南財貿學院學報，(5)，19，32-35。
- 侯嘉萍(2010)。國民小學教師情緒勞務與工作滿意度之研究-以臺中市國民小學為例。中臺科技大學文教事業經營研究所碩士論文，未出版，臺中市。
- 柯志哲(2002)。銀行業人力彈性運用與員工心理契約的關係及影響。國立中山大學碩士論文，未出版，高雄市。
- 徐輝(2005)。論員工心理契約的管理。北方經貿，(1)，82-83。
- 唐大鈞(2000)。工作價值觀與工作特性影響我國內稽人員工作投入與離職傾向的探討。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。
- 翁志成、簡俊成(2002)。情緒壓力影響員工工作態度之研究。大同管理學報，1，頁145-161。
- 陳美娟(2006)。國民中學教職人員之心理契約研究。國立政治大學教育學院學校行政碩士班論文，未出版，臺北市。
- 陳妍辰(2003)。情緒勞務、工作特性、工作滿足與組織公民行為之相關性研究。義守大學管理科學研究所碩士論文，未出版，高雄縣。

- 陳加洲、凌文韜、方俐洛 (2003)。心理契約的內容、維度和類型。心理科學進展。11 (4), 437-445。
- 陳加洲、凌文韜、方俐洛 (2004)。員工心理契約結構維度的探索與驗證。科學學與科學技術管理, 3, 94-97。
- 陳銘薰與方妙玲 (2004)。心理契約違反對員工工作行為之影響之研究—以台灣高科技產業為例。輔仁管理評論, 11, 1-32。
- 陳玉鳳 (2003)。工作滿足、組織承諾與離職意願關係之研究—以台灣通訊產業上市櫃公司研發人員為例。真理大學管理科學研究所碩士論文, 未出版, 台北縣。
- 陳瑞鈺 (1996)。外商公司駐台人員之人力資源管理實務認知與離職傾向關係之研究—心理契約之探討。淡江大學管理科學系碩士論文, 未出版, 台北縣。
- 陳佩榆 (2006)。外派經理人之知識、技術、能力與心理契約及離職傾向關係之研究。立德大學國際企業管理研究所碩士論文, 未出版, 台南市。
- 陳湘琬 (2004)。教師人格特質、工作特性、工作滿足、組織承諾與離職傾向相關性之研究—以南部地區為例。義守大學管理研究所碩士論文, 未出版, 高雄縣。
- 陳其樑 (2009)。高雄縣中等學校心理契約與教師工作滿意度關係之研究。中山大學教育研究所碩士論文, 未出版, 高雄市。
- 張乃文 (2005)。臺北縣國小教育人員情緒勞務負荷與工作倦怠關係之研究。輔仁大學教育領導與發展研究所碩士論文, 未出版, 新北市。
- 梁春櫻 (2004)。行政人員離職傾向及其相關因素之研究~以高雄市政府為例。國立高雄師範大學成人教育研究所碩士論文, 未出版, 高雄市。

- 曾倩玉(1994)。國際觀光旅館員工工作滿足、工作績效與離職傾向關係之研究。銘傳大學管理科學研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 游旻義(2002)。國際觀光旅館內部行銷作為與員工工作滿足及離職傾向之研究—以台北市為例。銘傳大學觀光研究所碩士論文，未出版，桃園縣。
- 黃開義(1984)。工作特性、個人特質、領導型態、工滿足與組織承諾對離職意願之影響。私立中原大學機械工程研究所碩士學位論文，未出版，桃園縣。
- 黃英忠(1989)。《現代人力資源管理》。台北，華泰書局。
- 黃家齊(2002)。人力資源活動認知與員工態度、績效之關聯性差異分析—心理契約與社會交換觀點。管理評論，21(4)，101-127。
- 黃培文(2004)。工作適性的組織、群體及職務層次對工作滿意、工作績效與工作轉換意圖的同時效果—以台灣旅館業餐飲部員工為例。國立中山大學人力資源管理研究所博士論文，未出版，高雄市。
- 萬榮水(2002)。公務人員期望『跨組織發展』生涯之勞雇心理契約意涵。中國行政評論，19，29-34。
- 鄔佩君(2003)。第一線服務人員之情緒勞務的影響因素與其結果之關係—以銀行行員為例。國立政治大學心理學系研究碩士論文，未出版，臺北市。
- 楊聿慈(2002)。保健因子、個人因素與離職傾向間關聯性研究。中原大學企管研究所碩士論文，未出版，桃園縣。
- 葉穎蓉(2004)。由心理契約檢視員工工作身份對工作態度與行為的影響—以公部門的約聘人員為例。人力資源管理學報，第4卷第4期，105-129頁。
- 滿莉芳(2002)。情緒勞務工作者情緒勞務負荷與工作結果之研究—以情緒

- 智力與工作特性為干擾。靜宜大學企業管理學系碩士論文，未出版，臺中縣。
- 楊馥菱（1998）。情緒勞務工作者的社會支持，自我調控與工作表現之相關研究。靜宜大學企業管理學系碩士論文，未出版，臺中縣。
- 鄔珮君（2003）。第一線服務人員之情緒勞動的影響因素與結果之關係：以銀行行員為例。國立政治大學心理學系碩士論文，未出版，臺北市。
- 歐陽玲（1994）。工作生活品質與臨床護理人員離職意願之研討。東海大學企業管理研究所碩士論文，未出版，臺中市。
- 蔡玉青（1999）。情緒勞務之負荷、因應策略、社會支持與情緒耗竭之相關研究—以休閒、旅館業為例。國立雲林技術學院企業管理技術研究所碩士論文，未出版，雲林縣。
- 蔡秀琴（2006）。國立大學行政人員心理契約、組織承諾與組織公民行為關係之研究。國立高雄師範大學成人教育研究所在職專班碩士論文，未出版，高雄市。
- 劉建宏（2005）。桃園縣國民中學教師兼行政人員工作壓力、工作滿意與離職傾向之研究。國立政治大學學校行政專班碩士論文，臺北市，未出版。
- 蔡綺芬（2003）。心理契約量表之建立。國立中央大學企業管理研究所碩士論文，未出版，桃園縣。
- 劉莉蘭（1993）。員工分紅入股滿意度，組織投注與離職意向關係之研究。國立中正大學勞工研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 劉珮穎（2006）。組織溝通對員工變革認知與心契約影響之研究—以F技術學院改名為科技大學過程為例。樹德科技大學經營管理研究所碩士班碩士論文，未出版，高雄縣。
- 蔣佳良（2006）。台北市國民中學行政人員情緒勞務與學校組織文化及

- 工作滿意之相關研究。國立政治大學教育學院學校行政碩士學位論文，未出版，臺北市。
- 蔣瑋琳（2006）。空服員離職傾向分析—以 C 航空公司空服員為例。大同大學資訊經營研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 鄭同僚（2006）。公立高級中學教師兼行政人員離職問題分析—以台北市為例。研習資訊雙月刊，Vol.23, No.6.。
- 鄭勝分（2001）。失落的連結—公部門績效評估與激勵制度之研究。研考雙月刊，第 25 卷第 5 期，86-97 頁。
- 樊景立（1978）。紡織廠女作業員離職行為之研究。國立政治大學企業管理研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 謝舜安（2007）。人格特質、心理契約、組織承諾與離職傾向之相關性研究。靜宜大學企業管理研究所碩士論文，未出版，臺中縣。
- 戴瀚霖（2007）。組織生涯發展知覺、員工生涯規劃、組織承諾與離職傾向關係之研究—以南部科學工業園區台南園區產業為例。國立中正大學勞工研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 顏士傑（2003）。員工心理契約與主管領導風格相關性之研究。樹德科技大學經營管理研究所碩士論文，未出版，高雄縣。
- 魏金音（2005）。保險業務員之情緒勞務、心理契約與離職傾向之相關性研究。中正大學勞工研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 藍偉峰（2003）。領導風格、組織文化、工作滿足與離職傾向之關係研究—以技職院校教師為研究對象。國立成功大學企業管理研究所碩士論文，未出版，臺南市。
- 羅人林（2002）。中小型醫院員工情緒勞務負荷與顧客導向行為關係之研究以自我監控、內部行銷為干擾變項。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。

蘇清山（2010）高雄市高中職兼任行政教師辭卸行政傾向之研究：以工作壓力與角色衝突為探討變項。國立高雄師範大學成人教育研究所，未出版，高雄市。



二、英文部分

- Abelson, M. A. (1987). Examination of avoidable and unavoidable turnover. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 72, No. 3, 382-286.
- Adams, J. S. (1965). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal Social Psychology*, 67, 422-436.
- Adelmann, P. K. (1989). *Emotional labor and employee well-being*. Unpublished doctoral Dissertation, University of Michigan, Michigan, Ann Arbor.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment & organizational effectiveness. *Administrative science quarterly*, 26, 1-14.
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Homewood, IL: Dorsey Press, Inc.
- Arnold, H. J., & Feldman, D. C. (1982). A Multivariate analysis of the determinants of the determinants of the job turnover, *Journal of Applied Psychology*, 67, No. 3, 350-360.
- Ashforth, B. & Humphrey, R. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18, pp. 88 - 115.
- Bluedorn, Alan. C. (1982). The theories of turnover: cases effects and meaning. *Research in the Sociology of Organization*, 35, 135 - 153.
- Bunderson, J. S. (2001). How work ideologies shape the psychological contracts of professional employees: Doctors'

- responses to perceived breach. *Journal of Organizational Behavior*. 22(7), 717-741.
- Brooks, L., (1999), *Organizational behavior*, London: Pitman.
- Caplan, R. D. & Jones, K. W. (1975). Effects of load, role ambiguity and type a personality on anxiety, depression and heart rate. *Journal of Applied Psychology*, 60(6), 713 - 719.
- Coylo-Shapiro, J., & Kessler, I. (2000) . Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. *The Journal of Management Studie*, 37, 907-930.
- Dalton, D. R., Todor, W. D., & Krackhardt D. M. (1982) . Turnover overstated: The functional taxonomy. *Academy of Management Review*, 7, 117-123.
- Davis, K. & Newstrom, J. W. (1989). *Human behavior at work: organizational behavior*. 8th ed., McGraw-Hill.
- De Castro, A. B .(2003). *The effect of emotional labor on depression and job dissatisfaction among young workers*. Unpublished doctoral dissertation, University of Johns Hopkins, Maryland.
- Ferguson, G.H., & Ferguson, W. F. (1986) . Distinguishing voluntary from involuntary, nurse turnover. *Nursing Management*, 17(12) .
- George Strauss and L.R. Sayles. Personnel (1980) : *The human problems of management*. 4thed. (Englewood Cliffs. New Jersey : Prentice-Hall. Inc.) , pp. 323-324.

- Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology, 5*(1), pp. 95–110.
- Guest, D.E. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organisational Behaviour, 19*, 649–64.
- Hargreaves, A. (1998). The emotion practice of teaching. *Teaching and Teacher Education, 14*(8), 835–854.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart*, Berkeley: University of California Press.
- James, N. (1989). Emotional labor: Skill and work in the regulation of feelings. *The Sociological Review, 37*: 15–42.
- Johnson, J. L., & O'leary-Kelly, A. M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior, 24*(5), 627–647.
- Kickul J., & Lester, S. W. (2001). Broken promises: equity sensitivity as a moderator between psychological contract breach and employee attitudes and behavior. *Journal of business and psychology, 16*, 191–217.
- Lemire, L. & Rouillard, C. (2005). An empirical exploration of Psychological contract violation and individual behaviour: The case of Canadian federal civil servants in Quebec. *Journal of Managerial Psychology, 20*(2), 150–163.
- Lester, S. W. , Turnley, W. H. , Bloodgood, J. M., & Bolino, M. C . (2002). Not seeing eye to eye: Differences in supervisor

- and subordinate perceptions of and attributions for psychological contract breach. *Journal of Organizational Behavior*. 23(1), 39-56.
- Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., & Solley, C. M. (1962). *Men, management and mental health*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- MacNeil, I. R. (1985) . Relational contract: What we do and do not know. *Wisconsin Law Review*: 483-525
- McFarlane, S. L., & Tetrick, L. F. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. *Trends in Organizational Behaviour*, 1, 91-109.
- Miller, H.E. & Katerberg, R. (1979) . Evaluation of the mobley, honer and hollingsworth ,model of emplyee turnover, *Journal Of Applied Psychology*, 64(5):509-517
- Mobley, W. H., Horner, S. O. & Hollingsworth, A. T. (1978) . An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4):410.
- Mobley, W. H. (1977) . Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 62, No. 2, 237-240.
- Mobley, W. H. , Griffeth, R. W. , Hand, H. H. , & Meglino, B. M. (1979) . Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, Vol. 86. No. 3, 493-522.
- Moorhead, G. & R. W. Griffin (1998). *Organizational behavior: managing people and organizations*. 8thEd, New York: Houghton

- Mifflin.
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). Academy of management. *The Academy of Management Review*. 22(1), 226-257.
- Porter, L. W. & Steers, R. M. (1973). Organizational, work and personal factors in employee turnover absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80(2), 151 - 176.
- Porter, L. W., Pearce, J. L., Tripoli, A. M., & Lewis, K. M. (1998). Differential perceptions of employers' inducements: Implications for psychological contracts. *Journal of organizational behavior*, 19, 769-782.
- Price, J. L. (1977). *The study of turnover*. Ames: Iowa State University Press.
- Price, J.L. & Mueller, C.W. (1986). *Absenteeism and turnover of hospital employee*, *Academy of Management Journal*, pp10-22.
- Putnam, L. L., & Mumby, D. K. (1993). Organizations, emotions, and the myth of rationality. In S. Fineman (Ed.), *Emotion in organizations*, pp. 36-57. Newbury Park, CA: Sage.
- Purkey, S.C., and Smith, M. S. (1983). Effective schools: a Review. *The Elementary School Journal*, 83(4), 427-452.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract; not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-256.

- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139.
- Rousseau, D. M. & Parks, J. M., (1993), The contracts of individuals and organizations. *Research in Organizational Behavior*, 15, 1-43.
- Rousseau, D.M. (1995) . Promises in action: *Psychological contracts in organizations*. Newbury Park, CA: Sage.
- Rousseau, D. M. (1997) . *Psychological contracts inventory technical report*.
http://www.andrew.cmu.edu/user/rousseau/0_reports/employee.html.
- Rousseau, D. M. (2000) . *Psychological contracts inventory technical report*. Pittsburgh: Carnegie Mellon University.
- Schein, E. H. (1965) . *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Shapiro, J. C., Kessler, L. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship : A large scale survey. *Journal of management studies*, 17, 903-930.
- Shore, L. M., & Barksdale, K. (1998) .Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: A social exchange approach. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 731-744.
- Steers, R. M., & Mowday, R. T. (1981). Employee turnover and

post-decision accommodation process. *Research in Organizational Behavior*, 13, 281 - 325.

Szilagyi, A. D. (1979) . *Keeping employee turnover under control*, personal, *The Management of People at Work*, pp. 42-52.

Szilagyi, J. & Wallace, A. D (1980) . *Organizational behavior and performance*. CA: Good-year Publishing.

Turnley, W., & Feldman, D. C. (2000) .Re-examing the effects of psychological contract violations: unmet expectations ad job disatification as mediates. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 25-42.

Wharton, A. S., & Erickson, R. J.(1993). Managing emotions on the job at home: understanding the consequences of multiple emotional roles. *Academy of Management Review*, 18, pp. 457-487.

大臺北區公立國民中學教師兼職行政人員之心理契約、情緒勞務 與辭卸兼職傾向調查問卷

指導教授：林邦傑博士

敬愛的主任、組長：您好！

這是一份學術問卷，目的在瞭解大臺北區公立國民中學兼職行政教師心理契約、情緒勞務與辭卸兼職傾向之關係，以作為相關單位重視學校兼職行政人員心裡契約實踐與情緒勞務負擔之參考。懇切期盼 您能撥出寶貴時間填答本問卷，請您就工作現場實際感受填答問卷。 您寶貴的意見將有助於教育當局更瞭解行政人員的工作現況。

此問卷純供學術研究，個人資料絕對保密，敬請惠予填寫。再次感謝您鼎力的協助。 肅此 敬頌

教 安

國立政治大學教育學院學校行政碩士班
研 究 生：莊登山 敬 啟(99.11.)

壹、【基本資料】請根據您個人的情況在()內選填適當的數字

() 1. 性 別：(1)男 (2)女

() 2. 年 齡：(1)未滿 30 歲 (2) 30~39 歲 (3) 40~49 歲 (4) 50
歲以上

() 3. 擔任職務：(1)教務主任 (2) 訓導(學務)主任 (3)總務主任
(4)輔導主任 (5)教務處組長 (6)訓導(學務)處組長
(7) 輔導室組長

() 4. 行政年資：(1) 5 年(含)以下 (2)6~10 年 (3)11~15 年
(4)16~20 年 (5) 21 年以上

() 5. 學校規模：(1) 12 班以下 (2) 13~24 班以下 (3) 25~48 班
(4) 49 班以上

() 6. 學 歷：(1) 研究所以上(含四十學分班) (2) 師範大學或院校
(3) 一般大學(含學士後教育學分班) (4) 專科

貳、【施測 量表】

第一部份「心理契約實踐量表」

※ 針對以下每個句子的敘述，請 您依照個人的想法，在數字上劃○，每題只圈選一個數字。

完 大 沒 大 完
全 部 感 部 全
不 份 覺 份 符
符 不 不 符 合
合 符 符 合 合

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 01. 學校應確立核心價值，提供全體人員明確行動方向…………… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 02. 學校應規劃前瞻性的校務發展方向…………… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 03. 學校應塑造符合時代需求的教育願景…………… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 04. 學校應以願景建立學校公共形象…………… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 05. 學校應鼓勵教師兼職行政人員參與學校願景形塑…………… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 06. 學校應提供教師兼職行政人員安全的工作環境…………… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 07. 學校應盡力維護校園安寧…………… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 08. 學校應提供規劃完備的教學環境…………… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 09. 學校應提供軟硬體充足的教學設備…………… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. 學校應建立優質的學習環境，以提升學生學習成就…………… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. 學校應建立良好的溝通管道…………… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. 學校應願意傾聽教師兼職行政人員的聲音…………… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. 學校應尊重每一位教師兼職行政人員…………… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. 學校應公平對待每一位教師兼職行政人員…………… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. 學校應規劃合理教師兼職行政人員獎懲辦法，確實執行…………… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. 學校應建立公平合理的獎勵制度並適時獎勵教育教師兼職行政人員…………… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. 學校應關懷教師兼職行政人員家庭成員的生活…………… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. 學校應協助教師兼職行政人員做好生涯發展規劃…………… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. 學校應規劃教師兼職行政人員專業成長進修活動…………… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

※ 請 下 頁 繼 續 作 答 ※

第二部份「情緒勞務負擔量表」

	完 全 不 符 合	大 部 份 不 符 合	沒 感 覺	大 部 份 符 合	完 全 符 合
<p>針對以下每個句子的敘述，請 您依照個人的想法與經驗，在數字上劃○，每題只圈選一個數字。</p>					
01. 我認為面對同仁、上級長官、家長、訪客、學生時，臉上應該經常保持親切的笑容……………	1	2	3	4	5
02. 工作時，我曾被要求 不讓私人感情影響我對同仁、上級長官、家長、訪客、學生的態度……………	1	2	3	4	5
03. 我認同在工作中不可有私人情緒顯現……………	1	2	3	4	5
04. 工作中面對某些特殊對象時，我必須有特殊的情緒表現……	1	2	3	4	5
05. 我認為與同仁、上級長官、家長、訪客、學生交談時，應該經常保持親切愉悅的語氣……………	1	2	3	4	5
06. 在工作上我曾被要求保持快樂的心情，營造歡樂的工作氣氛	1	2	3	4	5
07. 工作中即使遇到對方有強烈不合理要求時，我還是會和善面對……………	1	2	3	4	5
08. 工作中面對某些特殊對象時我必須表達一些強烈的情緒反應	1	2	3	4	5
09. 工作中幫助同仁解決問題會讓他們感覺很好……………	1	2	3	4	5
10. 工作中我時常被要求要表現出好的情緒狀態……………	1	2	3	4	5
11. 即使我的情緒狀態不佳，我仍會自我調適而不影響工作表現	1	2	3	4	5
12. 我的工作內容有部份是要表達出自己的真實情緒感受……………	1	2	3	4	5
13. 工作至今，我明白知道服務態度與笑容是行政人員的重要資產……………	1	2	3	4	5
14. 在工作時，我曾被要求表現出特定的行為或臉部表情，來傳達處室所欲建立的特殊形象……………	1	2	3	4	5
15. 工作中無論別人如何對我，我都應該表現出良好的脾氣……	1	2	3	4	5
16. 執行工作時，我需要表達超過一種以上的不同情緒狀態……	1	2	3	4	5
17. 我隱藏或管理情緒是為了在工作上表現出愉悅的假象……………	1	2	3	4	5
18. 我認為與同仁、上級長官、家長、訪客、學生接觸時，應該主動打招呼……………	1	2	3	4	5
19. 工作時儘管我已經非常疲累，仍會被要求表現出有精神的樣子……………	1	2	3	4	5

※ 請 翻 頁 繼 續 作 答 ※

第三部份「辭卸兼職傾向量表」

針對以下每個句子的敘述，檢測 您對自我現況的評估，請
您依照個人的想法與意願，在數字上劃○，每題只圈選一個
數字。

完 大 沒 大 完
全 部 感 部 全
不 份 覺 份 符
符 不 不 符 符
合 符 符 合 合

- | | | | | | |
|-------------------------------|---|---|---|---|---|
| 01. 對於目前工作不滿意，我考慮要辭卸現在的行政職務…… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 02. 因為工作壓力太大，我考慮要辭卸現在的行政職務…… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 03. 因為生涯規劃因素，我考慮要辭卸現在的行政職務…… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 04. 我會在下學年度離開目前行政職務 …………… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 05. 我會在下學年內辭卸行政職務 …………… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

【本問卷到此結束，請您再仔細檢查是否有遺漏的題目，衷心感謝您的協助！】

