

第三章 教師組織承諾的理論與相關研究

本章就教師組織承諾做文獻探討，共分為五節。第一節為教師組織承諾之意義。第二節為教師組織承諾之理論。第三節為教師組織承諾之層面與內涵。第四節為教師組織承諾之評量工具。第五節為教師組織承諾之相關研究。

第一節 教師組織承諾之意義

如何了解成員工作動機，激發成員工作士氣，以增進組織績效，達成組織目標，這些都是組織生存與發展的重要課題，也是管理學者所關注之要務。組織承諾就是在此背景下孕育出來的（范熾文，民 91）。在組織承諾的研究文獻中，最早出現的是 Becker 於 1960 年在美國社會學期刊（American Journal of Sociology）上發表的一篇「承諾概念評述」（Notes on the Concept of Commitment）（陳增朋，民 90）。至於組織承諾（organizational commitment）一詞最早出現是 Grusky（1966）發表在（行政科學期刊）（Administrative Science Quarterly, ASQ）上「生涯動員與組織承諾」（Career Mobility and Organizational Commitment）一文。此後，在組織理論的領域中，員工的組織承諾已成為管理者與研究者關注的主題之一，經由對組織承諾的了解，找出留住員工及增加員工績效的方法（廖思先，民 87）。

組織承諾是一種態度，不但影響到員工對組織投入的強度（Steers, 1977），亦同時代表著個人對組織的一種聯結關係（Sheldon, 1971），這將有助於組織維持競爭力，亦有助於降低工作流動率及提升生產力和工作品質（蔡崑源，民 90）。雖然近年來組織承諾及其量表廣泛用於不同學科領域之中，但各家學者對組織承諾的定義由於所持研究目的之差異及衡量方式不同仍顯得相當分歧（蔡淑敏，民 90）。

國內外學者對於組織承諾有不同之定義，茲以表 15 與表 16 整理國內外學者對於組織承諾的定義。

表 15 國外學者對組織承諾的定義

學者/年代	組織承諾之定義
Becker (1960)	組織承諾是一種行為的持續，是個體估算其對組織投資的回報。
Sheldon (1971)	組織承諾是個人和組織連結或附著成一體的個人態度或傾向。以投資和投入來說明組織承諾形成的過程，當個人對組織投資相當程度之後，他會對組織產生相當的認同感，而不得不對組織有所承諾。
Hrebiniak & Alutto(1972)	組織承諾是員工基於薪資、地位、同事間情誼等因素考量，不願意離職的一種行為傾向。
Porter et al. (1974)	組織承諾是指個人對某一特定組織的認同與投入之態度傾向的相對強度，包括：(1)強烈的信仰並接受組織之目標及價值；(2)個人願意為組織的利益付出更多的心力；(3)希望繼續留在組織中。
Buchanan(1974)	組織承諾乃個人對組織情感的依附，組織承諾應包含：(1)願意為組織付出心力；(2)繼續留在組織內的強烈意願；(3)對組織的歸屬感；(4)對組織重要目標和價值接受的程度；(5)對組織的正面評價。
Salancik(1977)	組織承諾是由於個體受制於過去行為經驗與成本效益考量，而選擇留任組織。
Mitchell(1979)	組織承諾是個體對組織的忠誠、認同與投入。
Farrell & Rusbult(1981)	組織承諾是對獎賞與成本關係的滿意程度。
Wiener(1982)	當個人對於其組織有所承諾時，會表現出與組織目標合而為一的態度，並專心致力於組織的任務，這些態度上的承諾，可作為組織承諾衡量之標準。
Mowday et al. (1982)	組織承諾包括：(1)對組織之目標、價值的強烈信仰與接受；(2)為組織盡力的意願；(3)維持組織一員的強烈渴望。
Meyer et al. (1989)	組織承諾是為個人對一特定組織具有相當程度的認同與投入。即認為：組織承諾是組織成員為了薪水、職位、專業創造的自由和同事的情誼，而不願離開組織的一種行為傾向。組織承諾之傾向表現於三方面：(1)對組織的目標與價值予以認同；(2)在工作上充分的投入；(3)對於作為組織的成員忠誠而肯定。
Reyes (1990)	組織承諾是認同組織價值，為組織投入與留任組織的強烈信念與傾向。
Alpander (1990)	組織承諾是一種對組織的正向態度，包括：(1)認同組織目標；(2)工作會使組織員工感到快樂，認為工作是其本身的一部份；(3)對組織是一種忠誠與情感的歸屬，因此願意繼續留在組織內。
Kushman (1992)	組織承諾是個人將組織的價值與目標內化，並表現出對組織的忠誠。
Alexander(1996)	教師組織承諾是教師能對學校認同、投入及具有忠誠感。認同意指教師能強烈支持學校目標；投入是指教師願意為學校付出額外的努力；忠誠則是願意留在學校。
Meyer & Allen(1997)	組織承諾是一種心理狀態，可用來描述成員與組織關係，同時能使個體決定維持與組織之關係。故有承諾者比未具承諾成員較能留在組織內服務。
Mayer & David (1998)	組織承諾是員工個人認同組織與組織目標，並希望維持為該組織一份子的程度。

資料來源：研究者綜合整理

表 16 國內學者對組織承諾的定義

學者/年代	組織承諾之定義
彭剛力 (民73)	組織承諾有三個要素：(1)對於組織的各項目標與價值之接受；(2)對於組織目標之達成有一種站在組織立場為組織著想而作的實質努力；(3)具有一種持續使其作為一主動積極組織成員的實存慾望。故組織承諾是成員為組織貢獻心力的積極態度。
黃國隆 (民75)	教師組織承諾包括(1)對學校之正向評價，(2)對學校努力及進修的意願，(3)對學校之向心力，(4)留職傾向。
丁虹 (民76)	個人對於某一組織的認同及投入的態度傾向的相對強度，有三個特徵：(1)深信並接受組織之目標及價值，(2)願意為組織投注高度的努力，(3)具有強烈的慾望以維持組織成員的身份。
陳金水 (民78)	組織承諾是指(1)個人對組織的目標和價值有著強烈的信仰和接受(2)個人願意在行動上付出更多的努力(3)個人希望繼續成為組織的一份子。
梁瑞安 (民79)	指個人對組織目標與價值，有著強烈的認同感，對組織忠心關懷，願意為組織付出心力，且希望繼續成為組織的一份子。
張永政 (民81)	組織承諾具有三個特徵：(1)深信並接受組織之目標及價值；(2)願意為組織投注高度的努力，(3)具有強烈的慾望以維持組織成員的身份。
蔡進雄 (民82)	組織承諾是組織中的成員願意為組織付出更多的努力，並認同學校組織的目標與價值，且渴望留職的一種態度傾向。
劉春榮 (民82)	組織承諾是組織成員對組織的認同、努力意願及希望繼續留在組織工作的一種態度或內在傾向。
詹婷姬 (民83)	教師願意為目前的學校付出更多的努力，並且認同學校組織的目標與價值，且願意留在同一學校服務的態度傾向。
邱馨儀 (民84)	「教師組織承諾」為教師對其任教學校組織目標、價值、信念的認同，並願為學校付出更多的努力，希望繼續留任該校的態度。
張品芬 (民84)	個人認同和投入某特殊組織的相對強度，有三項特徵：(1)深信且接受組織之目標及價值(2)願意為組織投入高度的努力(3)希望繼續成為組織的一份子。
陳嵩、蔡明田 (民85)	教師組織承諾是指教師對學校認同與投入的程度。
江加欣 (民85)	組織承諾是個人對某一組織的認同與投入之態度。它具有三個特徵：(1)深信並接受組織的目標與價值(價值承諾)；(2)願意為組織投入很多努力(努力承諾)；(3)強烈希望維持現有組織成員身分(留職承諾)。
陳秋紋 (民86)	組織成員對組織目標與價值有強烈的認同感，願意為組織付出更多的心力，並且希望繼續成為組織中的一份子。
周崇儒 (民86)	組織承諾係指教師對學校目標、價值的認同與投入的程度，通常包含三個層面“組織認同、努力意願、留職傾向。
黃素華 (民86)	組織承諾係指個人將組織的目標及價值內化，對組織有強烈的認同感及忠誠感，願意為組織付出一己之心力，並希望能繼續成為組織的一份子。
徐善德 (民86)	「教師組織承諾」的定義為：教師認同學校的教育目標與價值，願意為學校付出更多的心力與貢獻，同時渴望繼續成為學校中的一份子。
曾南薰 (民87)	「教師組織承諾」的涵義為：學校教師對學校教育的關心支持，願意對學校教學或行政工作付出心力，並對於學校組織的價值、目標及辦學的理念有強烈的認同感，且希望繼續成為學校的一份子，為教育工作而努力。
彭雅珍 (民87)	教師認同目前任教學校的目標與價值，願意為學校努力奉獻，主動參與學校活動並期待繼續留任該校的一種態度。
陳文祥 (民87)	教師組織承諾為教師對目前服務學校之目標、價值、信念的認同，願意為學校付出更多努力，而且希望繼續留在同一學校服務的內在傾向。

續表 16 國內學者對組織承諾的定義

學者/年代	組織承諾之定義
張瑞村 (民87)	係指個體將組織目標及價值內化，對組織有強烈的認同感及忠誠感，願意竭盡所能，為組織奉獻己力。
鐘志明 (民89)	指個人對一特定組織有相當強烈的認同與投入。
陳增朋(民90)	教師認同服務單位的目標與價值，願意為服務單位付出更多心力，並且渴望繼續留職的一種態度傾向。
范熾文 (民91)	組織中的成員基於資源交換與價值認同的觀點，以個人心力來換取組織有形無形的資源，以滿足個體需求，同時能夠認同組織的目標與價值，願意為組織或工作付出個人的心力，同時希望能繼續留在組織中服務的一種態度與行為表現。
郭振生 (民91)	組織承諾為個人對於某一特定組織的認同及投入態度傾向的相對強度。即個人認同組織的目標及價值，願意為組織投入更多的心力，並渴望維持組織成員的身份。

資料來源：研究者綜合整理

綜上所述，部分學者對組織承諾的定義頗有雷同之處，但有些學者則從不同的角度給予解釋；而國內學者的研究對「組織承諾」定義多採 Porter 等人(1974)「情感依附」的觀點，故包含「組織認同」、「努力意願」、及「留職意願」的看法；整體而言，不論是國內外的學者，對「組織承諾」定義皆兼具心理認知及外顯行為的表現兩大部分。范熾文(民91)指出：教師組織承諾係教師對學校組織所作之承諾，教師基於資源交換與價值規範觀點，對學校組織產生連結現象而在態度與行為上表現出一致的傾向。就資源交換而言，教師會考量報酬與成本關係來決定是否為組織奉獻心力；從態度規範而言，教師對學校的組織目標與價值，有著強烈的認同感，對學校充滿希望與關懷，願意為學校教學或行政工作，付出心力，並且希望在此學校繼續服務，成為組織的一份子。

本研究的「教師組織承諾」的定義為教師認同學校組織的目標及價值，願意為學校組織利益而認真投入奉獻心力，並明確希望繼續成為學校組織中的一份子，同時衡量投資與回報的關係而產生的承諾。

第二節 教師組織承諾之理論

因組織承諾涉及的變項眾多，且有關組織承諾的理論模式，許多學者所持的

觀點亦有所差異，因此所建構的理論模式便有不同，茲將其中重要的模式敘述如下：

一、Steers組織承諾之前因後果模式

Steers (1977) 以382位醫護人員及119位科學家與工程師為樣本，進行考驗後發現：此模式的個人特質、工作特性及工作經驗這三個前因變項，對組織承諾皆具有顯著相關。如組織承諾與出席率及異動率為中度相關，而與留職意願達.001顯著相關，與工作績效無顯著相關，其架構如圖 3

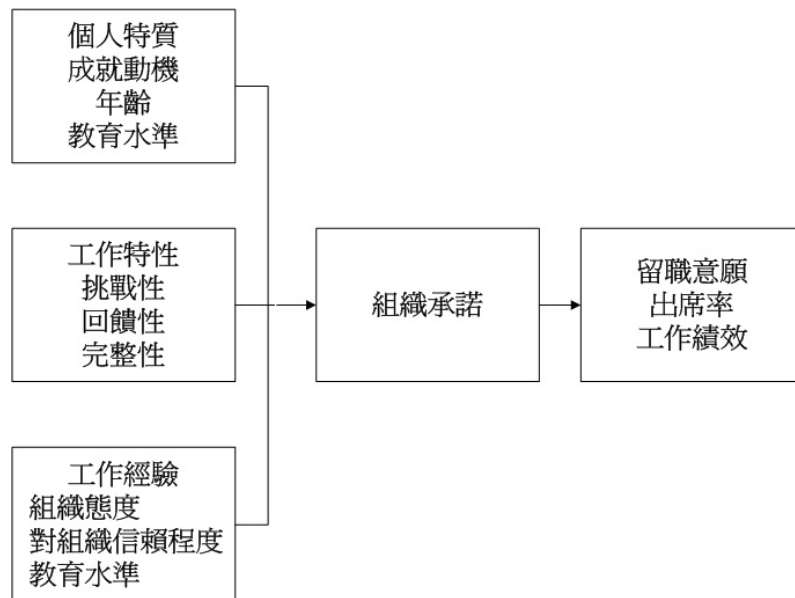


圖 3 Steers 組織承諾「前因後果模式」理論圖

資料來源：Antecedents and outcomes of organizational commitment. (p.47), by R. M. Steers, 1977, *Administrative Science Quarterly*, 22.

二、Staw 組織承諾之形成模式

Staw (1981) 組織承諾形成模式，係以Steers (1977) 的模式來擴充，他除贊同三個前因變項會影響態度性承諾外，亦從社會心理學的觀點來看組織承諾，其認為個人的自我辯正 (self-justification) 對於組織承諾具有重要的影響，隨著個人在組織工作時間的增長，個人所投入的心力必定愈多，由於人類行為不具可逆性，因此，個人在組織中所投入的累積成本，隨年資之增加而提高，迫使

個人必須在心理上加以調適，以減低認知失調（劉春榮，民82）。

Staw（1981）將組織承諾分為行爲性承諾與態度性承諾兩類。態度性承諾包括投入、認同、與激勵，受個人特質、工作特性、與工作體驗的影響；行爲性承諾包括製造附屬利益、無法改變的行爲、與蒙受的沉入成本，並且受到任職儀式、決定錯誤後的補償動機、與專業基本技術的影響（如圖 4 所示）。

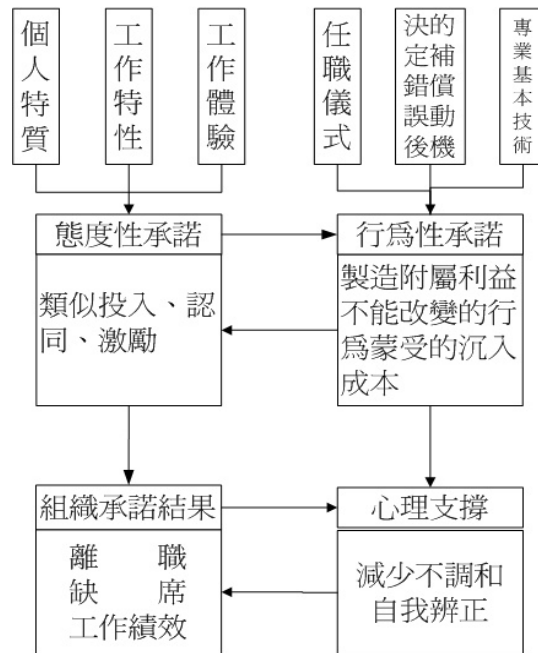


圖 4 Staw 態度性與行爲性組織承諾模式

資料來源：The escalation of commitment to a course of action. (p.577) ,by B. M. Staw, 1981, *Management Review*, 6.

三、Stevens、Beyer 和 Trice 組織承諾之角色知覺模式

Stevens 等人（1978）認為，無論是心理性觀點或交換性觀點的組織承諾，均未針對組織成員對組織隸屬或離職的相關因素作全面性的考量，有鑑於此，他們建立了組織承諾角色知覺理論模式（如圖 5 所示）。

Stevens 等人（1978）認為，個人屬性、角色相關因素、與組織因素等預測變項會影響組織成員的角色知覺，經交換、評估等過程形成角色態度，最後進而影響其留職或離職意願。其中個人屬性包括性別、年齡、教育程度、工作投入與態度；角色相關因素包括職位高低、工作負荷、組織任職年資、職位年資、工作

技巧、升遷及管理的層次；組織因素則包括組織規模、組織表現、與權力集中化。

Stevens 等人（1978）認為，組織成員在事業初期階段，由於年資尚淺，其組織承諾受到心理因素或個人因素影響；隨著年資的增加，個人因素的重要性減少，交換性因素（side-bets）逐漸具有影響力，使得成員離開組織所要付出的代價隨之提高（如薪水、職等），此時成員對組織的承諾，即由初入組織時的心理性組織承諾，轉變為基於現實考慮的交換性組織承諾。

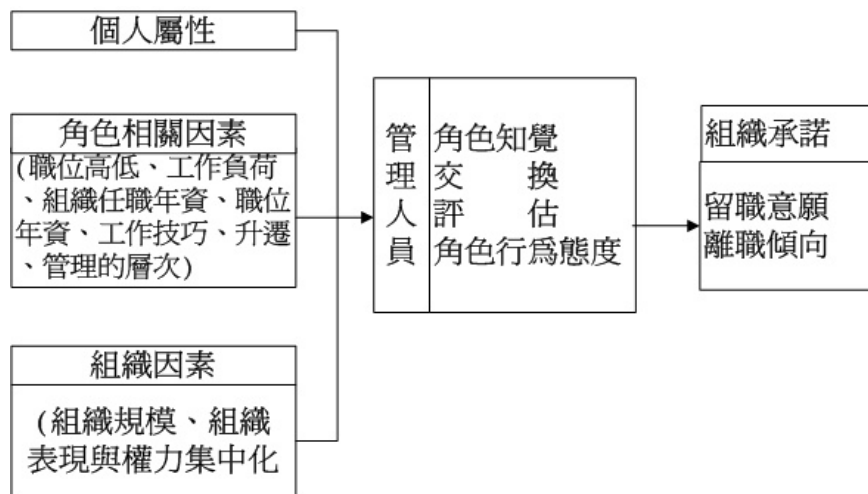


圖 5 Stevens、Beyer 和 Trice 組織承諾角色知覺模式

資料來源：Assessing personal, role, and organizational predictors of Managerial commitment. (p.382), by J. M. Stevens, J. M. Beyer, & H. M. Trice, 1978, *Academy of Management Journal*, 21.

四、Morris 和 Sherman 組織承諾多元預測模式

Morris 和 Sherman（1981）認為有關組織承諾效標變項的研究甚多，但是對於預測變項的研究卻很少，且有關組織承諾的多元分析模式研究甚為缺乏，因此，乃提出組織承諾多元預測模式，並希冀經由實證研究，以檢證此模式的可信度。

Morris 和 Sherman（1981）所建立的組織承諾多元預測模式，係以個人特徵、角色相關因素、與工作經驗為預測變項，這其中的「角色相關因素」用以取代 Steers 的「工作特性」；而預測變項中個人特徵因素包括年齡、教育程度及勝任感；角色相關因素包括角色衝突與角色混淆；在工作經驗此一變項方面， Morris

和 Sherman (1981) 認為領導者行為既是工作經驗之要素，又是社會化的來源，乃以領導者的倡導與關懷行為，作為工作經驗因素。其多元預測模式如圖 6 所示。

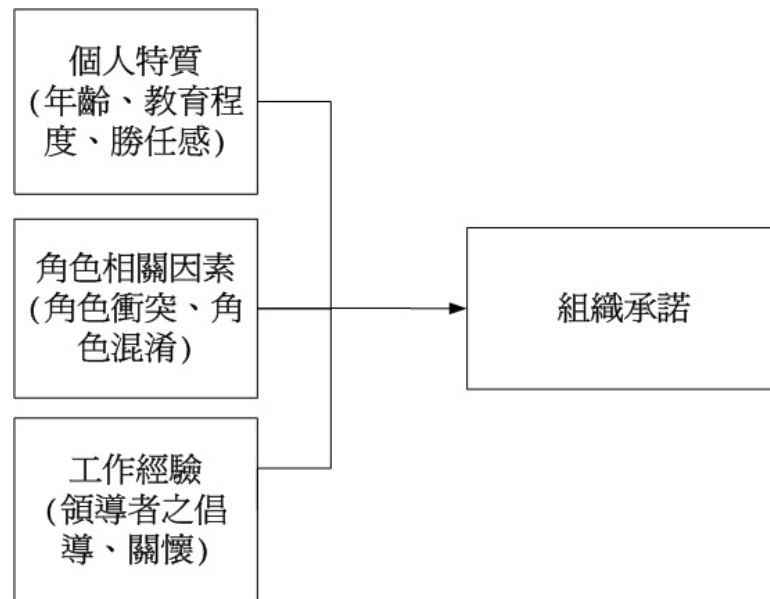


圖 6 Morris 和 Sherman 組織承諾多元預測模式

資料來源：Generalizability of an organizational commitment model (p.515), by J. H. Morris, & J.D. Sherman, 1981, *Academy of Management Journal*, 24(3).

五、Mowday、Porter 和 Steers 組織承諾前因後果模式

Mowday、Porter 和 Steers (1982) 認為有四類變項是「組織承諾」的前因，其包涵，個人特徵（personal characteristics）（包括年齡、年資、教育程度、性別、種族、及其他各種人格特質等）；有關角色的特徵（role-related characteristics）（包括工作範圍及挑戰性、角色衝突及角色混淆等）；結構性特徵（structural characteristics）（包括組織規模、工會介入、控制幅度、正式化、分權程度、決策參與程度等）；工作經驗（work experiences）（包括組織可依賴性、個人重要性、期望水準、團體規範等）；而其結果變項包括，工作績效（job performance）；員工任職時間的長短（tenure）；怠工情形（tardiness）；缺席情形（absenteeism）；人事異動率（turnover）；其關係如圖 7 所示。

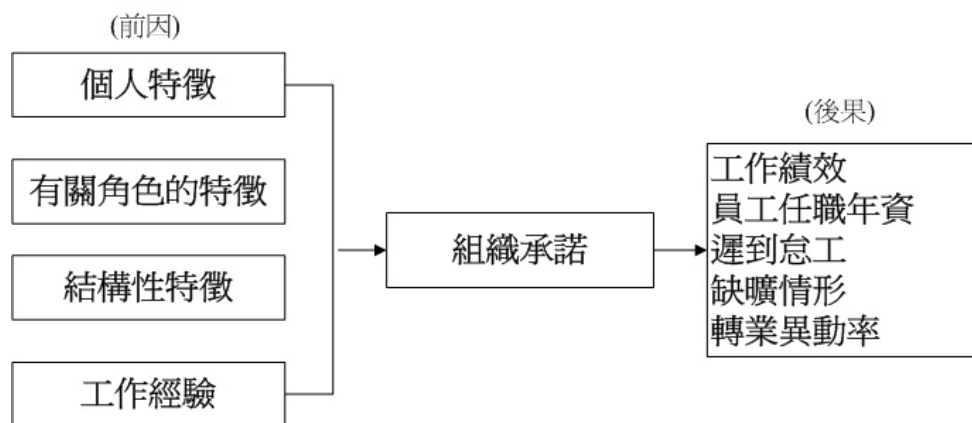


圖 7 Mowday、Porter 和 Steers 組織承諾前因後果模式

資料來源：*Employee organization link ages.* (p.30) , by R. T. Mowday, L. W. Porter, & R. M. Steers, 1982, New York : Academic.

六、Fishbein 組織承諾行為意圖模式

Fishbein (1982) 認為個人行為因意圖表現 (intention perform) 而產生。影響行為意圖包涵兩個因素，一為個人對於表現某種行為的態度，即個人對於某種行為的評價或情感，此乃因個人對行為結果及其價值的看法所致，因而稱此種想法為「工具性的認知信念」(instrumental-cognitive beliefs)；另一因素為，個人對於某行為所持的內在規範壓力。所謂內在規範壓力係指某些重要參考團體，如組織中其他有關人員、參考團體或整個社會，對個人行為的規範與限制，認為個人的動機應該配合參照團體，此種觀點謂之「社會規範信念」(social-normative beliefs) (引自 Wiener, 1982)。

社會規範信念與工具性認知信念會導致組織承諾與利益動機，而組織承諾與利益動機復同時決定與組織有關的意圖和行為。Fishbein (1982) 乃以「工具性的認知信念」和「社會的規範性信念」，建立了行為意圖模式 (如圖 8 所示)。

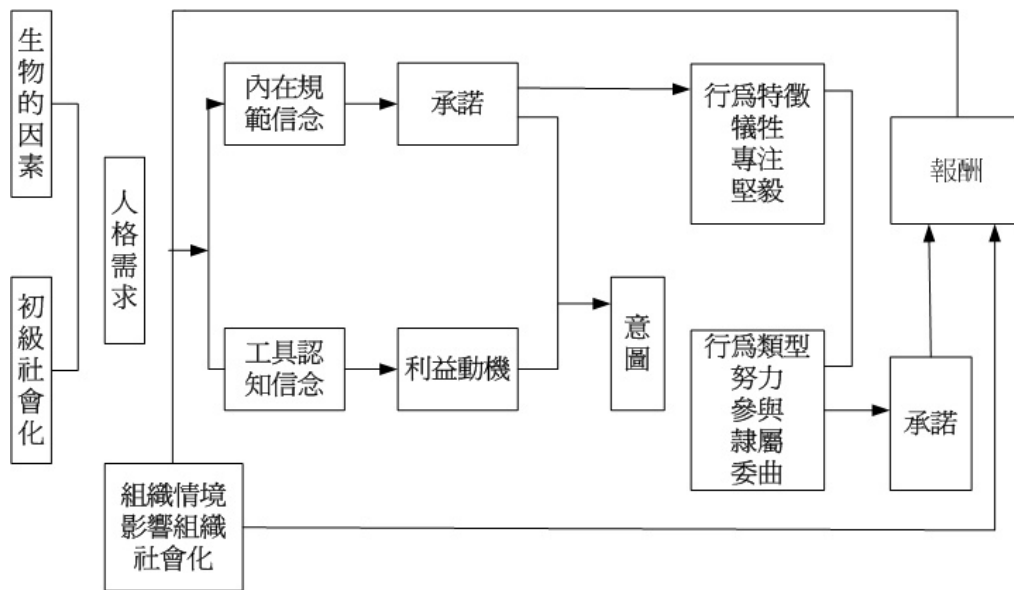


圖 8 Fishbein 組織承諾行為意圖模式

資料來源：Commitment in organization：Anormative view.(p.420), by Y. Wiener, 1982, *Academy of Management Review*, 7(3).

七、Wiener 組織承諾形成模式

Wiener (1982) 將 Fishbein (1982) 的行為意圖模式加以延伸說明，他認為直接影響組織承諾之內化規範信念的因素有二：(1) 普遍化的忠誠與責任 (generalized loyalty and duty)；(2) 組織認同 (organizational identification)。所謂「普遍化的忠誠與責任」係指個人認為在他自己明顯投入的社會情境中，其有義務表現忠誠和負責任，並相信忠誠是必要的。而「組織認同」係指與組織命令、目標、政策、工作方式一致的個人內化信念而言。

Wiener (1982) 認為普遍化的忠誠與責任只受到選擇成員過程的影響，組織認同則同時受到選擇成員過程及組織社會化的影響。組織承諾形成模式如圖 9 所示。

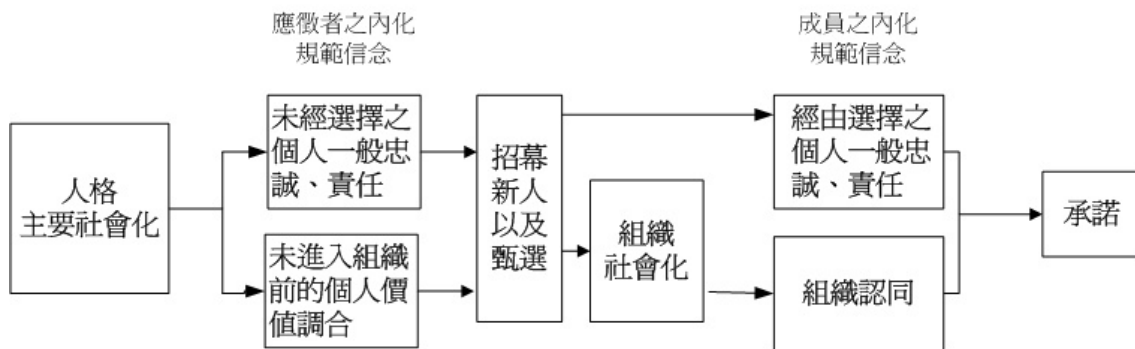


圖 9 Wiener 組織承諾形成模式

資料來源:Commitment in organization: Anormative view.(p.422), by Y. Wiener, 1982, *Academy of Management Review*, 7(3).

八、Reyes 和 Pounder 教師組織承諾模式

Reyes (1990) 在其《教師及其工作場所：承諾、績效與生產力》一書中，將教師組織承諾定義為教師對學校目標、價值的心理認同，希望留在學校繼續的投注並奉獻心力。Reyes (1990) 認為影響教師組織承諾的因素包涵，教師人口變項、學校環境變項、個人與組織的契合。

1. 教師人口變項：

- (1) 身分變項 (status variables)：包括年齡、年資、性別與教育程度。
- (2) 內在變項 (intrinsic variables)：即對工作任務的情感性

承諾，如對工作場所的認同及工作意願。

- (3) 工作導向 (orientation about work)：即規範導向與功績導向的強度。

2. 學校環境變項：

- (1) 社會報酬 (social rewards)：如與上司、同事、學生之關係。
- (2) 外在報酬 (extrinsic rewards)：如酬勞、津貼、升遷機會。
- (3) 組織導向 (organizational orientation)：即規範導向與功績導向。

3. 個人與組織的契合：

個人與組織的契合程度，係個人在組織中社會化的過程。當教師接受組織

信念、學校的目標、與價值體系，並統整個人與學校目標與價值體系時，其契合程度就愈高，而個人受組織社會化的程度也愈高，並將提昇教師正向的信念、態度與行爲，進而增強教師對學校的認同，以及對學校目標與工作任務的承諾。

Reyes 和 Pounder (1990) 研究教師組織承諾、工作滿足與學校價值導向的關係，結果發現私立學校教師的組織承諾及教師與學校目標的契合程度皆較公立學校高，其教師組織承諾理論之模式架構，如圖 10 所示。

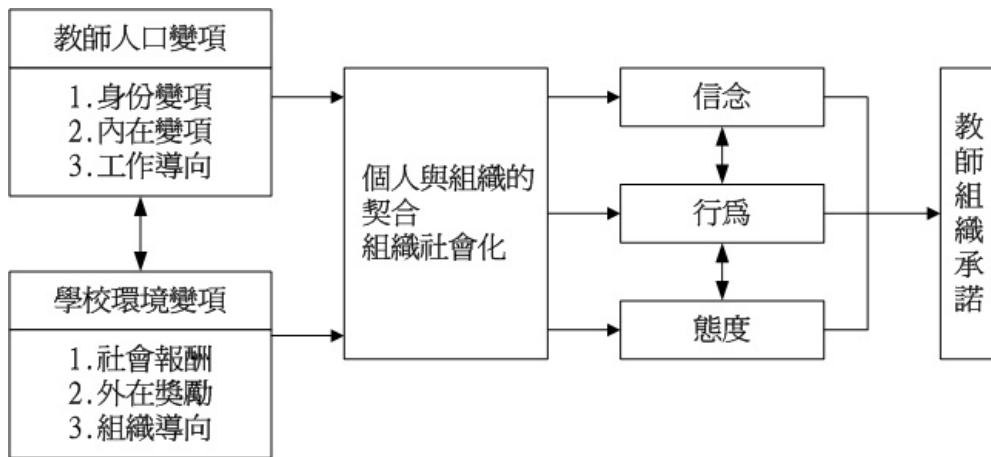


圖 10 Reyes 和 Pounder 教師組織承諾模式

資料來源：*Teachers commitment, job satisfaction, and school value orientation.* (p.68),
by P. Reyes, & D. G. Pounder, 1990, University of Wisconsin, Madison.

九、Meyer 和 Allen 組織承諾多層面模式

Meyer 和 Allen (1997) 認為組織承諾是發展歷程，受到許多先前因素影響。他們將此模式分為先前因素、歷程、承諾與結果四部份。

1. 在先前因素的末端，分成五種特質：

(1) 組織特質：大小、結構、氣氛；(2) 個人特質：地區、價值、經驗；(3) 社會化經驗：文化、家庭、組織；(4) 管理實務：甄選、訓練、補償；(5) 環境條件：未雇用比率、家庭責任、工會地位。

2. 在先前因素的中央，分成三種：

(1) 工作經驗：工作範圍、關係、參與、公平、支持；(2) 角色地位：模糊、

衝突、負荷；(3)心理：經濟交換、社會交換。

3. 歷程：

(1)影響：屬性、理性化、人境合適、需求滿足；(2)規範：期望、責任；(3)成本：選擇、投資。

4. 承諾：

(1)情感性承諾；(2)規範性承諾；(3)持續性承諾。

5. 結果：

(1)留職：退出認可、異動意圖、異動；(2)生產性行爲：參加、績效、公民；(3)成員福利：心理健康、生理健康、生涯進步。

茲將概念架構描繪如圖 11：

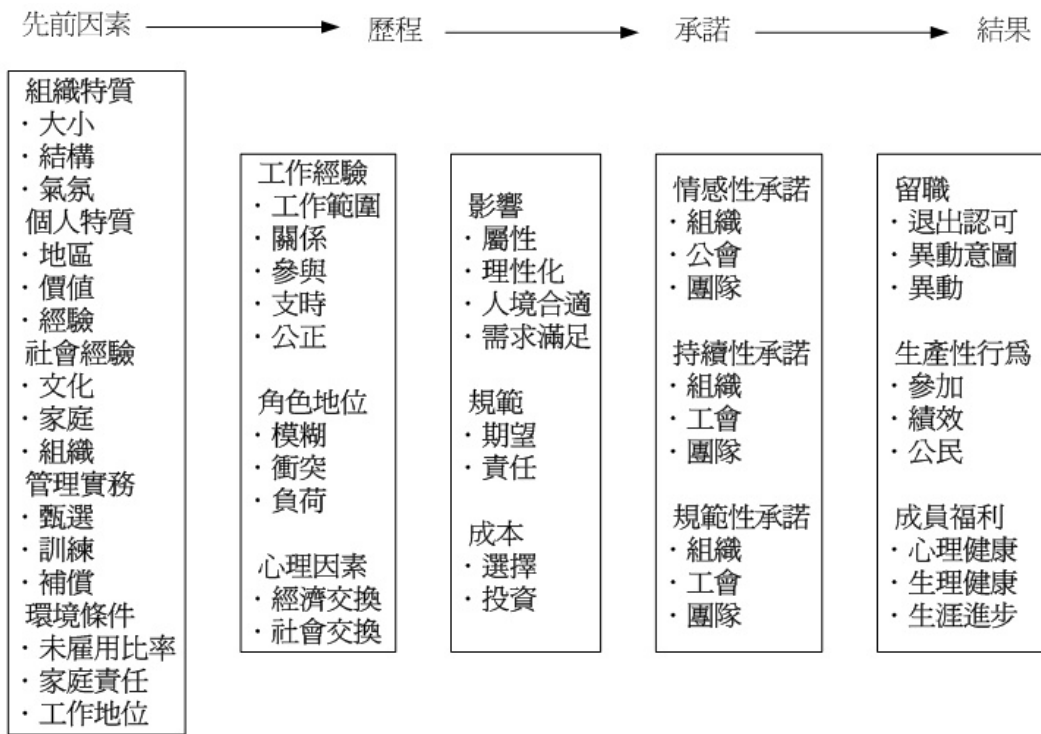


圖 11 Meyer 和 Allen 組織承諾多層面模式

資料來源：Commitment in the workplace: theory, research, and application. (p.106), by J. P. Meyer, & N. J. Allen, 1997, London: Sage.

以上九種模式，有從前因後果切入，有從形成過程著眼，有從知覺屬性探討，有從行爲意圖呈現。范熾文（民 91：107）將之整理如表 17。

表 17 組織承諾模式理論分析表

學者	年代	名稱	影響組織承諾的因素
Steers	1977	前因後果模式	1.前因變項：個人特質、工作特性、工作經驗。 2.後果變項：出席率、留職意願、工作績效。
Staw	1981	形成模式	1.態度性承諾：受個人特質、工作特性及工作經驗的影響。 2.行為性承諾：受任職儀式、補償錯誤的決定、專業基本技術的影響。
Stevens, Beyers & Trice	1978	角色知覺模式	1.個人屬性：如性別、年齡、教育程度、工作態度。 2.角色相關因素：如工作負荷、年資、升遷、績效。 3.組織因素：如組織規模、組織表現、控制幅度。
Morris & Sherman	1981	多元預測模式	1.個人特徵：年齡、教育程度、勝任感。 2.角色相關因素：角色模糊、角色衝突。
Mowday, Porter, & Steers	1982	前因後果理論模式	1.前因變項：個人特徵、角色相關特徵、結構特徵、工作經驗。 2.後果變項：工作績效、任職年資、出勤缺席、怠工、離職。
Fishbein	1982	行為意圖模式	1.自變項：利益認知信念、社會規範信念。 2.依變項：行為意圖。
Wiener	1982	形成理論模式	1.組織成員類化的忠誠感與責任感。 2.組織認同。
Reyes & Pounder	1990	教師組織承諾模式	1.教師個人變項：身份變項、內在變項、工作取向。 2.學校環境變項：社會報酬、外在報酬、組織取向、個人－組織契合。
Meyer & Allen	1997	組織承諾多層面模式	1.先前因素的本端：組織特質、個人特質、社會化經驗、管理實務、環境條件。 2.先前因素的中央：工作經驗、角色地位、心理。 3.歷程：影響、規範、成本。 4.結果：留職、生產性行為、成員福利。

資料來源：范熾文(民 91)。國小校長領導行為、教師組織承諾與學校組織績效之研究。未出版博士論文，國立臺灣師範大學，臺北市，頁 107。

第三節 教師組織承諾之層面與內涵

根據上述九種模式，有些從工具性承諾來建構其理論模式，有些採取規範性觀點來建構，有的是兼採兩種看法，從行為性與態度性來建構理論模式（范熾文，民 91）。如前所述，組織承諾並非單一概念，而是具有多元層面，每一層面亦都有其獨特內涵。茲彙整國內外學者之看法如表 18 與 表 19。

表 18 國外學者對組織承諾之層面與內涵的看法

研究者/年代	層面	內涵
Etzioni (1961)	道德的投入 (moral involvement)	一種正向且高強度的導向，乃是基於組織目標與價值內化。
	計算的投入 (calculative involvement)	一種利益與報酬的理性交換，一種低強度的關係。
	疏離的投入 (alienative involvement)	一種負向交換，存在著剝削關係。
Kanter (1968)	持續性承諾 (continuance commitment)	由於先前個人對組織的投資與犧牲，以致於離開組織的成本是昂貴的或不可能的，因此個人將奉獻於組織中。
	凝聚性承諾 (cohesion commitment)	依附於組織中的社會關係，公開拋棄以前的社會關係，或致力於提昇團體凝聚力。
	控制性承諾 (control commitment)	依附於組織規範中且依其行為所欲之方向，進而要求成員公開否定以前的規範，且依據組織的價值，來重新制訂自我概念。
Staw (1977)	態度性承諾	員工主動對組織的承諾，是個人決定對組織的隸屬程度，但著重於個人認同組織的目標與價值，並願意努力工作以達成組織的整體使命。
	行為性承諾	行為承諾的產生並非個人對組織目標的認同，而是因為個體受到某些束縛或限制，如考量年資、退休金、職位等因素，而不得不留在組織中，因此是一種被動性的承諾。
Stevens et al. (1978)	規範性承諾 (normative commitment)	個人對於一特定之行動的結果，具有某種信念，並且對某種特定行為抱持規範的信念。
	交換性承諾(exchange commitment)	此種承諾又稱為功利性的組織承諾。指個人以交換性觀點，衡量付出與報酬的差距利益後，對組織所產生的承諾。
Reichers (1985)	附屬利益的承諾 (side-bets commitment)	與組織成員有關的報酬與成本的函數，當成員在組織的年資增加時，它通常也會增加。
	歸因的承諾 (attributions commitment)	由於個人從事有意志的、明顯的、及不可變更的行為後，會歸因於自己早已對其有承諾。
	個人/組織目標一致的承諾 (Individual/organization at goal congruence commitment)	組織承諾發生於個人對組織目標認同，並且致力於達成組織之目標。
Reyes (1990)	社會性觀點的承諾	個人與組織關聯的過程與程度決定承諾高低，及對組織之向心力。
	心理觀點的承諾	成員認同組織目標與價值，願意留任組織並為其效勞。
	交換性觀點的承諾	成員評估與組織利害關係後決定承諾高低。
Meyer & Allen (1997)	情感性承諾(affective commitment)	員工在心理上或情感上認同組織，對組織情感的附著、認同和投入。
	持續性承諾(continuance commitment)	員工對離開組織的成本認知，員工基於功利考量而選擇留在組織中。
	規範性承諾(normative commitment)	員工對組織有高度道德感，堅信對組織忠誠是一種必要而須絕對遵守的價值觀。

資料來源：研究者綜合整理

表 19 國內學者對組織承諾之層面與內涵的看法

研究者/年代	層面	內涵
劉春榮 (民 82)	規範性組織承諾	即個體認同組織目標與價值而表現出某種態度或行爲。
	交換性組織承諾	即個體衡量付出與報酬的差距,對無法撤回的決定或行爲做補償的過程。
蔡進雄 (民 82)	態度性承諾	心理的觀點:對組織的認同與信念。
	行爲性承諾	交換性的觀點:承諾的高低取決於估算與組織的利害關係。
邱馨儀 (民 84)	交換性觀點	承諾取決於成員對組織投入之估算,包含計利的、互利的關係。
	社會性觀點	承諾取決於個體與組織相關連的程度與過程,例如對組織向心力、凝聚、認知一致性。
	心理性觀點	承諾是認同組織目標與信念,如認同、情感等。
曾南薰 (民 87)	心理態度	強調員工對組織目標認同、對組織正向評價、對組織忠誠與情感投入、主動付出高度努力。
	價值評價	一種計利性、計較性、被動性與適應性承諾。個體受到某種束縛或利誘,才為組織服務。
	組織與個體關係	對於組織向心力、凝聚力、控制等承諾。
范熾文 (民 91)	態度性承諾	是從價值與規範,來探討組織承諾之定義,指成員對組織有積極正面的態度,能認同組織目標與價值,並願意為組織奉獻心力。
	交換性承諾	是基於交換的理論,以成本效益觀點來探討組織承諾。成員會去比較自己對組織付出與從組織中所獲得利益間之關係。

資料來源：研究者綜合整理

綜合上述，國內外學者對組織承諾之層面與內涵分類，名稱雖有不同，但大體上以態度性承諾與交換性承諾兩層面為主。范熾文（民 91）指出：態度性承諾強調規範性、態度性，成員態度是積極正向的，與組織有密切關連，這種承諾能有效預測成員工作績效。交換性承諾幾乎以功利為考量，僅表示成員暫時不離開組織而已，這種承諾較為消極，缺點是對未來表現預測力較低。范熾文（民 91：95）進一步將兩者之比較分析如下表 20。

表 20 態度性承諾與交換性承諾比較

類別	態度性承諾	交換性承諾
意義	成員基於價值規範觀點，認同組織目標，願意為組織奉獻心力並且希望繼續在此組織中服務。	成員基於資源交換觀點，考量投入成本與報酬關係，再決定為組織奉獻心力。
層面	1. 組織認同 2. 努力意願 3. 留職傾向	1. 投入成本 2. 公平互惠
動機	內在動機	外在動機
互動歷程	認同、激勵、符號、價值	獎勵、懲罰、交換、成本

資料來源：范熾文（民 91）。**國小校長領導行為、教師組織承諾與學校組織績效之研究**。未出版博士論文，國立臺灣師範大學，臺北市，頁 107。

基於上述之探討，本研究教師組織承諾將包括態度型承諾與交換型承諾兩層面，其內涵如下：

一、態度型承諾：係從價值與規範著眼，能認同組織目標，願意為組織奉獻心力並且希望繼續留在組織中服務。包括組織認同、努力意願、留職傾向等三個層面內涵。

(一)組織認同

組織認同是指教師對於任教學校的傳統文化、現在作為與未來願景有所了解，並熟悉校務運作方式，因而產生共存共榮的認同感。

(二)努力意願

努力意願是指教師對於所從事的教學工作有使命感，願意全力以赴，並樂在其中。

(三)留職傾向

留職傾向是指教師對於目前的教學工作、任教的學校感到滿意，願意繼續在崗位上付出心力，沒有離職的打算。

二、交換型承諾：係基於資源與交換觀點，先考量對等互惠、投入成本與報酬關係，再決定為組織奉獻心力。包括公平互惠與投入成本二個層面內涵。

(一)公平互惠

公平互惠是指教師在意任教學校所提供的環境是公平的、獎懲是分明的、付出與收穫是相當的。

(二)投入成本

投入成本是指教師在意任教學校所給付的酬勞、津貼、獎勵金、升遷機會等。

第四節 教師組織承諾之評量工具

有關教師組織承諾之評量工具，僅舉二種較具代表性之國外量表，以及彙整國內學者有關教師組織承諾之問卷如下，以作為本研究編製調查問卷之參考。

一、Porter 等人之組織承諾量表

Porter、Steers、Mowday 和 Boulian (1974) 採規範性觀點發展組織承諾問卷 (Organizational Commitment Questionnaire, 簡稱 Porter et al., OCQ)。該組織承諾問卷旨在測量成員在態度行為上，對組織認同與投入之程度，包含「組織目標和價值認同」、「努力意願」、「留職傾向」等三向度。問卷共計十五題，採 Likert 式七點量表，從「非常不同意」至「非常同意」，分別給予一分到七分，其中六題是反向題，用來避免受試者反應心向偏差。問卷內部致性 Cronbach α 係數在 .52 至 .93 之間。

Mowday、Steers 和 Porter (1979) 對此問卷作信度分析，再測信度為 .53 至 .75 之間，Cronbach α 係數高於 .88。Ferris 和 Aranya (1983) 亦作本問卷信度分析，結果顯示 Cronbach α 係數為 .90，信度甚佳。其後之組織承諾研究多參考 Porter 等人之組織承諾為研究工具。

二、Hrebiniak 和 Alutto 之組織承諾量表

Hrebiniak 和 Alutto (1972) 採交換性觀點發展組織承諾問卷 (Organizational Commitment Questionnaire, 簡稱 H & A, OCQ)，組織承諾是個體與組織之間以附屬利益或投資的交換觀點，經過一段時間後所產生結構性現象 (Morrow, 1993)。

該問卷共有四題，旨在測量成員對組織的計利性投入，藉以了解其在「薪資」、「職位」、「專業創造發揮」及「同事友誼」下之離職傾向，從「絕對不會」至「絕對會」分五等級計分(蔡進雄，民 82;Wiener, 1982)。Hrebiniak 和 Alutto(1972)針對 318 為小學教師及 395 位護士進行研究，結果發現角色緊張、年資、及對組織的升遷不滿足具有顯著的解釋力，支持「承諾」是一種交換的觀點。組織承諾是成員為了薪資、地位、專業創造自由與同事友誼，而不願離開組織的行為傾向。以投資模式來解釋和預測組織承諾，認為組織承諾是成員對組織獎勵與成本關係的滿意度。

Ferris 和 Aranya (1983) 曾作信度分析，其結果顯示內部一致性 Cronbach α 係數為 .88，顯示本量表信度令人滿意。雖然本問卷有良好信度，但國內使用本問卷，做為測量研究工具者較少。

三、國內學者教師組織承諾研究之問卷

茲彙整國內學者有關教師組織承諾研究之問卷如表 21。

表 21 國內學者教師組織承諾研究之問卷名稱與內容要素

研究者	時間	問卷名稱	內容要素
黃秀霜	民 76	組織承諾問卷	努力意願、組織認同、留職傾向
陳金水	民 78	組織承諾問卷	努力意願、組織認同、留職傾向
梁瑞安	民 79	組織承諾問卷	對組織的認同、留職傾向、整體組織承諾
鐘長生	民 81	組織承諾量表	價值承諾、努力承諾、留職承諾
蔡寬信	民 82	教師組織承諾問卷	留職意願、組織認同
蔡進雄	民 82	國中教師組織承諾問卷	努力意願、組織認同、留職傾向
劉春榮	民 82	國民小學組織承諾量表	對服務學校的認同、對學校教育工作的努力意願、繼續留在現在學校工作的傾向
莊榮霖	民 83	組織承諾量表	為組織努力的意願、個人對組織的正向評估、留職傾向
詹婷姬	民 83	教師組織承諾問卷	組織認同、工作投入、留職傾向
邱馨儀	民 84	教師組織承諾量表	組織認同、努力意願、留職傾向
張品芬	民 84	教師組織承諾問卷	努力意願、組織認同
羅俊龍	民 84	組織承諾問卷	價值承諾、努力承諾、留職承諾
劉志鵬	民 84	國民小學教師組織承諾量表	組織認同、留職意願、努力意願
周崇儒	民 86	教師組織承諾量表	組織認同、留職傾向、努力意願
張志毓	民 86	教師組織承諾量表	組織認同、努力意願、留職傾向
黃素華	民 86	幼兒園教師組織承諾問卷	組織認同、努力意願、留職傾向

續表 21 國內學者教師組織承諾研究之問卷名稱與內容要素

研究者	時間	問卷名稱	內容要素
陳秋紋	民 86	教師組織承諾自我知覺量表	「績效關注」層面、「留職意願」層面、「工作認同」層面、「努力意願」層面、「忠誠態度」層面
彭雅珍	民 87	教師組織承諾量表	組織認同、努力意願、留職傾向
李彥綦	民 87	教師組織承諾調查表	組織認同、努力意願、留職傾向
張瑞村	民 87	組織承諾描述問卷	努力意願、留職意願、組織認同、人事制度之認同、高層次工作動機
陳文祥	民 87	國民小學教師組織承諾量表	組織認同、努力意願、留職傾向
章珮瑜	民 89	國民小學教師組織承諾量表	認同承諾、形象承諾、義務承諾、留職承諾
詹益鉅	民 90	教師組織承諾量表	組織認同、努力工作、留職傾向
陳怡君	民 90	教師組織承諾問卷	努力意願、計算性承諾、留職意願、組織認同
張秀玲	民 90	教師組織承諾問卷	組織認同、努力意願、留職傾向
范熾文	民 91	教師組織承諾問卷	組織認同、努力意願、留職傾向、公平互惠、投入成本

資料來源：研究者綜合整理

綜合上述，教師組織承諾的評量工具，都以 Porter 等人採規範性觀點所發展的組織承諾問卷 (Organizational Commitment Questionnaire, 簡稱 Porter et al., OCQ), 以及 Hrebiniak 和 Alutto 採交換性觀點所發展的組織承諾問卷 (Organizational Commitment Questionnaire, 簡稱 H & A, OCQ) 為基礎而加以編製。所探討之層面與內涵大同小異，也都具有良好的信度與效度，深富參考價值。

第五節 教師組織承諾之相關研究

教師組織承諾之議題普遍受到關注，所以相關研究相當豐富，茲將國外與國內的研究結果摘要整理如表 22、表 23 所示：

表 22 國外教師組織承諾研究之論文

作者年代	研究篇名	研究方法	研究樣本	研究變項	研究結果
Mcgrevin (1984)	教師參與決定與組織承諾、士氣之研究	問卷調查	654 為中等學校教師	教師參與決定、組織承諾、士氣之關係	1. 教師參與決定與組織承諾、士氣有高度關係。 2. 地區政治文化影響教師參與決定。 3. 教師較喜歡參與管理也有利學校 4. 教師參與方式有差異影響對學校態度。
Rodgers (1993)	組織承諾與成員發展：測量教師發展方案之工具設計	問卷			此項工具能有效測量教師發展方案之效能。
Hart (1993)	校長組織承諾與教師知覺之校長組織承諾之研究	問卷	51 所學校校長與教師	校長組織承諾與教師知覺之校長組織承諾	校長組織承諾比教師知覺之校長組織承諾為高。
Hatton (1997)	探討 Texas 州中，高績效、低社經地位國小教師之組織承諾之研究	量化與個案研究	國小教師	高績效、低社經地位國小教師之組織承諾關係	1. 有高度組織承諾之教師，其學生有高的學術評鑑成績。 2. 影響教師組織承諾有：參與決定、專業發展、合作氣氛、認可獎勵、領導等。
Kadyschuk (1998)	教師承諾：探討 Saskatchewan 學校教師的組織承諾、專業承諾與工會承諾關係	問卷調查	860 名教師	個人與組織變項與組織承諾、專業承諾與工會承諾關係	1. 在獨立變項與依變項間學校與部門的影響獲得支持。 2. 教學年資工作特性是影響教師承諾因素。
Norwood (1998)	教師組織承諾與校長專業發展之研究	問卷調查	263 名教師	教師組織承諾與校長專業發展	1. 校長專業發展愈高教師組織承諾愈高。 2. 透過路徑分析，變項與教師組織承諾有直接因果關係。
Hamilton (1999)	中等學校教師多元承諾之研究：前因與後果	調查法	中等學校	人格特質、情境、組織承諾、教學效能	1. 組織承諾影響教學效能。 2. 多元承諾具有研究價值。
Soler (2000)	組織結構、工作特性對教師工作滿意、承諾之研究	OCQ 調查法	990 公立高中教師	組織結構、工作特性對教師工作滿意、承諾	1. 整體組織氣氛與教師組織承諾有顯著相關 2. 支持性領導行為與教師組織承諾有相關。 3. 挫折性教師行為與組織承諾呈負相關。 4. 在跨文化情境中 OCQ、OCDQ-RS 工具是穩定的。
Wiley (2000)	教師增權、組織承諾的關係	準實驗研究	218 位國小教師	教師增權、組織承諾	在實驗組與對照組間，教師增權與組織承諾，無顯著關係。

資料來源：研究者綜合整理

表 23 國內教師組織承諾研究之論文

作者年代	研究篇名	研究方法	研究樣本	研究變項	研究結果
陳金水 (民 78)	國民中學教師制握信念、工作經驗與組織承諾之關係	文獻分析 問卷調查	台灣省、台北市及高雄市 1020 位國中教師	個人背景變項、制握信念工作經驗	1. 國民中學教師組織承諾呈中等程度。 2. 兼任行政工作主任、組長組織承諾較高。 3. 內在制握信念教師組織承諾高於外在制握信念教師。
林靜如 (民 79)	台北市國民小學教師工作經驗、內外控信念與組織承諾之關係	問卷調查	台北市 61 所公立國小 940 位教師	個人背景變項學校環境變項、工作經驗、內外控信念	1. 不同教師個人背景變項、工作經驗，在組織承諾各層面有差異。 2. 內控信念教師組織承諾高於外控信念教師。
梁瑞安 (民 79)	國小教師組織溝通、角色壓力與組織承諾關係之研究	文獻分析 問卷調查	台灣省南部七縣市國小教師 1280 人	個人背景變項、組織溝通、角色壓力	1. 年輕、新進、未婚教師之承諾較低。 2. 國小教師角色衝突角色模糊感受愈大，組織承諾較低。 3. 校長下行溝通因素對教師組織承諾最具預測力。
鐘長生 (民 81)	校長領導型態與教師溝通窘境、工作滿足、組織承諾之關係-雲林縣公立中小學之實證研究	問卷調查	雲林縣公立高中、高中職、國民中學、國民小學教師 536 人	個人變項、組織變項、領導型態、溝通窘境、工作滿足	1. 兼職教師、資深教師及已婚教師之組織承諾較高。 2. 國小教師努力承諾高於國中教師。小型學校教師承諾高於中型學校教師。 3. 校長高體恤高結構領導型態下，教師組織承諾較高。 4. 校長體恤、結構領導型態下對教師組織承諾有預測力。
劉春榮 (民 82)	國民小學組織結構、組織承諾與學校效能關係之研究	問卷調查	台灣地區公立國民小學教師 1415 人	教師人口變項、學校環境變項、學校組織結構、學校效能	1. 教師組織承諾與學校效能呈正相關。 2. 不同學校組織結構，有不同教師組織承諾。 3. 國民小學組織結構、組織承諾與學校效能，除組織結構集中化、傳統化外，均具正項特質。

續表 23 國內教師組織承諾研究之論文

作者年代	研究篇名	研究方法	研究樣本	研究變項	研究結果
蔡進雄 (民 82)	國民中學校長領導方式與教師組織承諾關係之研究	文獻分析 問卷調查	台灣省台北市及高雄市 138 所公立國中教師 1193 人	個人背景變項、學校環境變項、校長領導方式	1. 不同環境與教師個人變項之國中教師，其組織承諾各層面與整體組織承諾有差異。 2. 國中教師之組織承諾程度在中上。 3. 校長關懷與倡導行為對教師組織承諾各層面與整體組織承諾有預測力。
蔡寬信 (民 82)	國民小學學校組織氣候、教師內外控信念與教師組織承諾關係之研究	問卷調查	高屏地區 76 所國小教師 1022 人	學校組織氣候、內外控信念	1. 教師在開放型組織氣氛中組織承諾最高。 2. 內控型教師組織承諾高於外控型教師 3. 學校組織氣候、教師內外控信念與教師組織承諾無交互作用。
詹婷姬 (民 83)	國民小學教師工作環境知覺與教師組織承諾關係之研究	文獻分析 問卷調查	台灣地區公立國民小學 117 所教師 1094 人	教師背景變項、工作環境知覺	1. 女性教師在工作投入高於男性教師。 2. 年齡高教師組織承諾高於年輕者。
莊榮霖 (民 83)	國中教職員工工作滿足與組織承諾之研究-高雄地區市立國中調查	文獻探討 實地觀察 問卷調查 深入訪談	高雄市立國民中學教職員 417 人	個人背景服務背景、工作特性、工作滿足	1. 已婚、男性、較高學歷、年長、市區學校教職員，態度性承諾較高。 2. 兼任行政工作教師工作特性會影響其工作投入。
張品芬 (民 84)	高雄地區國民小學教師組織文化知覺、學校環境特性與教師組織承諾程度關係之研究	文獻探討 問卷調查	高雄縣、市 75 所公立國小的 788 位教師	學校環境特性、組織文化	1. 教師之組織承諾程度在中上。 2. 組織文化一致性、差異性與教師組織承諾有顯著相關。
羅俊龍 (民 84)	教師個人變項與工作價值觀、工作滿足、組織承諾之研究-宜蘭縣公立國民中學現任教師之實證研究	問卷調查	宜蘭縣公立國民中學教師 302 人	個人背景變項、個人工作價值觀、工作滿足	1. 不同教師個人背景變項在組織承諾各層面有差異。 2. 工作價值觀、組織承諾各層面呈正相關。
邱馨儀 (民 84)	國民小學學校組織文化與教師組織承諾關係之研究	文獻分析 問卷調查	台灣地區 123 所公立國小教師 1160 人	教師人口變項、學校環境變項、學校組織文化	1. 教師之組織承諾程度得分在中上。 2. 學校組織文化對教師組織承諾解釋量 30.07%。 3. 學校組織文化各向度在教師組織承諾各層面與整體組織承諾之差異達顯著水準。
李玉竹 (民 84)	學校機構組織氣候、教師工作滿足感與組織承諾之相關研究-以台北市某私立高級中學為例	問卷調查	台北市某私立高級中學 176 位專任教師	人口統計變項、組織氣候、工作滿足感	1. 部分教師個人背景變項在部分組織承諾層面有差異。 2. 教師工作滿足感與組織承諾各層面呈正相關。

續表 23 國內教師組織承諾研究之論文

作者年代	研究篇名	研究方法	研究樣本	研究變項	研究結果
劉志鵬 (民 84)	國民小學教師參與決定、組織承諾與組織效能關係之研究	問卷調查	台灣地區 97 所國民小學 1314 位教師	教師社會性變項、教師參與決定、組織效能	<ol style="list-style-type: none"> 1. 男性在組織認同、留職傾向高於女性教師。 2. 年資深教師，組織承諾較高。
陳秋紋 (民 86)	特殊教育學校組織文化與教師組織承諾關係之研究	文獻分析 問卷調查	台灣地區九個縣市的十所公立特殊教育學校 551 名教師	教師人口變項、學校背景變項、學校組織文化、學校組織價值觀	<ol style="list-style-type: none"> 1. 不同地區任教年資、教育背景之教師組織承諾有差異。 2. 學校組織文化強度、學校組織價值觀與教師組織承諾有相關。 3. 學校文化強度對教師組織承諾之留職意願最具預測力。 4. 學校組織價值觀之卓越領導對組織承諾之工作認同、努力意願、忠誠態度最具預測力。
周崇儒 (民 86)	國民小學教師專業成長、組織承諾與學校效能關係之研究	問卷調查	台北縣立國民小學 670 位教師	教師背景變項、學校環境變項、專業成長、學校效能	<ol style="list-style-type: none"> 1. 教師組織承諾與學校效能呈正相關。 2. 不同年資教育背景與職務之教師組織承諾有差異。 3. 教師之組織承諾程度在中上。
徐善德 (民 86)	高職教師工作價值觀、組織承諾與教學效能關係之研究	問卷調查	台灣省 60 所公私立高級職業學校專任教師 1200 人	教師人口變項、學校環境變項、工作價值觀、教學效能	<ol style="list-style-type: none"> 1. 教師工作價值觀與教師組織承諾呈正相關。 2. 教師工作價值觀、教師組織承諾與教學效能的典型相關達顯著水準。
張志毓 (民 86)	國民小學教師組織承諾與專業承諾之研究	問卷調查	台灣地區 161 所公私立國民小學 1430 位教師	教師人口變項、學校環境變項、組織承諾、專業承諾	<ol style="list-style-type: none"> 1. 國小教師具有高度組織承諾感。 2. 不同教師人口變項與學校組織變項在教師組織承諾上有不同差異。 3. 國小教師組織承諾與專業承諾有密切關。
黃素華 (民 86)	幼兒園園長領導形式與教師組織承諾之研究	調查研究 深度晤談	高屏地區公私立幼兒園教師 850 人	個人背景變項、學校情境變項、園長領導型式	<ol style="list-style-type: none"> 1. 不同教師個人背景變項與學校組織變項在教師組織承諾上有不同差異。 2. 幼兒園園長領導行為與教師組織承諾有正相關。 3. 幼兒園園長關懷與倡導行為與教師組織承諾有預測力。其中以關懷行為最顯著。

續表 23 國內教師組織承諾研究之論文

作者年代	研究篇名	研究方法	研究樣本	研究變項	研究結果
黃素惠 (民 86)	高級中等教育階段 學校文化之研究	調查研究 訪談	高中高職教 師	個人背景、學校情境 變項、學校文化與組 織承諾	不同學校文化，其組 織承諾有差異。學校 文化與教師組織承諾 有因果關係。
章佩瑜 (民 89)	學校文化與教師組 織承諾及工作滿意 關係之研究	問卷調查	國小教師 1146 名	學校文化、教師組織 承諾、工作滿意	1. 教師組織承諾現況 頗佳。 2. 學校文化一致性與 教師組織承諾及工 作滿意關聯性低。
范熾文 (民 91)	國小校長領導行 為、教師組織承諾 與學校組織績效之 研究	問卷調查 個案研究	國小教師 1632 名	教師背景變項、校長 領導行為、教師組織 承諾、學校組織績效	1. 國小校長轉型、 互易領導、教師組 織承諾與學校組 織績效之間有密 切關係。 2. 國小校長領導行為 、教師組織承諾與 學校組織績效情況 ，大致良好。 3. 男性、年長、資深、 兼任行政職務教師 所知覺校長轉型、 互易領導、教師組 織承諾與學校組織 績效分數較佳。 4. 高度的教師態度 性、交換性組織承 諾，會有較高的學 校組織績效。 5. 組織認同、公平互 惠與型塑願景三層 面，能有效解釋學 校組織績效，其中 以組織認同解釋力 最高。 6. 個案研究結果發現 國小校長轉型 、互易領導能影響教 師組織承諾，提升 學校組織績效。

資料來源：研究者綜合整理

綜合上述國內外研究文獻，可知教師組織承諾相關的研究，也是不在少數。在研究對象上大部分以中小學階段為主；在研究方法上大致以問卷調查為多；在研究變項上，組織承諾之前因變項有教師背景變項、學校背景變項、教師制握信念、工作經驗、角色壓力、溝通型態、領導型式、組織氣氛、工作滿足、工作價值、組織文化、專業成長等等，而組織承諾之後果變項則有工作滿意、學校效能、專業承諾、教學績效等等。

本章小結

本章旨在探討教師組織承諾的理論與相關研究。首先就意義而言，教師組織承諾為教師認同學校組織的目標及價值，願意為學校組織利益而認真投入奉獻心力，並明確希望繼續成為學校組織中的一份子，同時衡量投資與回報的關係而產生的承諾。

其次就理論而言，包括 Steers(1977)的組織承諾之前因後果模式、Staw(1981)的組織承諾之形成模式、Stevens、Beyer 和 Trice (1978)的組織承諾之角色知覺模式、Morris 和 Sherman (1981)的組織承諾多元預測模式、Mowday、Porter 和 Steers (1982)的組織承諾前因後果模式、Fishbein (1982)的組織承諾行為意圖模式、Wiener (1982)的組織承諾形成模式、Reyes 和 Pounder (1990)的教師組織承諾模式、Meyer 和 Allen (1997)的組織承諾多層面模式等。分析上述九種模式，由於學者研究之觀點及方法不同，所建構之模式也就有所不同，有從前因後果切入，有從形成過程著眼，有從知覺屬性探討，有從行為意圖呈現。在觀點方面，有些從工具性承諾（交換型）來建構、有些從規範性承諾（態度型）來建構、有些則兼採兩者。在方法方面，有些將組織承諾當依變項，以個人屬性與環境特質作自變項；有些則將組織承諾作自變項，探討留職情形、出席狀況、工作績效等等。

再其次就層面與內涵而言，經綜合歸納國內外學者之看法，本研究教師組織承諾將包括態度型承諾與交換型承諾兩層面，其內涵如下：

一、態度型承諾：係從價值與規範著眼，能認同組織目標，願意為組織奉獻心力並且希望繼續留在組織中服務。包括組織認同、努力意願、留職傾向等三個層面內涵。

(一)組織認同

組織認同是指教師對於任教學校的傳統文化、現在作為與未來願景有所了解

，並熟悉校務運作方式，因而產生共存共榮的認同感。

(二)努力意願

努力意願是指教師對於所從事的教學工作有使命感，願意全力以赴，並樂在其中。

(三)留職傾向

留職傾向是指教師對於目前的教學工作、任教的學校感到滿意，願意繼續在崗位上付出心力，沒有離職的打算。

二、交換型承諾：係基於資源與交換觀點，先考量對等互惠、投入成本與報酬關係，再決定為組織奉獻心力。包括公平互惠與投入成本二個層面內涵。

(一)公平互惠

公平互惠是指教師在意任教學校所提供的環境是公平的、獎懲是分明的、付出與收穫是相當的。

(二)投入成本

投入成本是指教師在意任教學校所給付的酬勞、津貼、獎勵金、升遷機會等。

接著就評量工具而言，本研究探討兩種評量工具，一是 Porter、Steers、Mowday 和 Boulian (1974) 採規範性（亦即態度型）觀點發展組織承諾問卷（Organizational Commitment Questionnaire, 簡稱 Porter et al., OCQ），該問卷旨在測量成員在態度行為上，對組織認同與投入之程度，包含「組織目標與價值認同」、「努力意願」、「留職傾向」等三向度。二是 Hrebiniak 和 Alutto (1972) 採工具性（亦即交換型）觀點發展組織承諾問卷（Organizational Commitment Questionnaire, 簡稱 H & A, OCQ），該問卷旨在測量成員對組織的計利性投入，藉以了解其在「薪資」、「職位」、「專業創造發揮」及「同事友誼」下之「離職傾向」。

最後就相關研究而言，從國內外研究文獻，可知教師組織承諾相關的研究，也是不在少數。在研究對象上大部分以中小學階段為主；在研究方法上大致以問卷調查為多；在研究變項上，組織承諾之前因變項有教師背景變項、學校背景變

項、教師制握信念、工作經驗、角色壓力、溝通型態、領導型式、組織氣氛、工作滿足、工作價值、組織文化、專業成長等等，而組織承諾之後果變項則有工作滿意、學校效能、專業承諾、教學績效等等。