

# 组织公平感何以影响民办高校教师的离职倾向 ——组织承诺的中介作用

杨洋, 张宇

广州城建职业学院, 广东 广州 510925

DOI: 10.61369/SDME.2025050044

**摘要 :** 民办高校教师高流动性是制约我国高等教育高质量发展的重要瓶颈, 教师高流动性不仅导致教学连续性受损、人力资本投资沉没, 更可能引发组织知识断层与院校声誉折价。本研究以广东省民办高校教师为研究对象, 引入中介变量组织承诺, 构建民办高校情境下组织公平感与教师离职倾向的研究模型, 探索组织公平感对教师离职倾向的影响机制。研究发现: (1) 分配公平显著负向预测离职倾向, 程序公平和互动公平对离职倾向无显著影响; (2) 分配公平显著正向预测持续承诺和情感承诺; (3) 情感承诺在分配公平与离职倾向之间起到部分中介作用。基于此, 本研究提出要从强化分配公平的制度化设计、构建组织认同的符号化网络、构建承诺画像驱动的离职风险防控体系、破解民办教育合法化困境等四个方面破解民办高校高流动率困境。

**关键词 :** 民办高校; 组织公平感; 组织承诺; 离职倾向; 中介作用

## How Does Organizational Justice Affect the Turnover Intention of Private College Teachers – The Mediating Role of Organizational Commitment

Yang Yang, Zhang Yu

Guangzhou City Construction Vocational College, Guangzhou, Guangdong 510925

**Abstract :** The high mobility of teachers in private colleges and universities is an important bottleneck restricting the high-quality development of higher education in China. Based on the empirical study of teachers in private colleges and universities in Guangdong Province, this study finds that: (1) Distributive justice significantly negatively predicts turnover intention, procedural justice and interactive justice have no significant impact on turnover intention; (2) Distributive justice significantly positively predicts continuous commitment and affective commitment; (3) Affective commitment plays a partial mediating role between distributive justice and turnover intention. Based on this, this study proposes to solve the dilemma of high turnover rate of private colleges and universities from four aspects: strengthening the institutionalized design of distribution fairness, building a symbolic network of organizational identity, building a commitment portrait-driven turnover risk prevention and control system, and solving the dilemma of legalization of private education.

**Keywords :** private colleges; organizational justice; organizational commitment; turnover intention; mediating role

## 一、问题提出

在我国高等教育普及化与市场化协同推进的进程中, 民办高校已成为支撑高等教育毛入学率提升的关键力量。然而, 民办高校教师离职率显著高于公办院校。教师高流动性不仅导致教学连续性受损、人力资本投资沉没, 更可能引发组织知识断层与院校声誉折价。这一困境暴露出民办高校在教师稳定机制上的系统性缺陷, 亟待从组织行为学视角解构其内在机理。既有研究证实, 组织公平感通过组织承诺的中介作用影响离职倾向的理论模型在企业情境中具有普适性。然而, 民办高校教师群体的独特性可能重构这一路径的作用逻辑: (1) 编制缺失导致民办教师面临“体

制内外”的合法性焦虑, 其公平感知与承诺形成机制区别于公办教师; (2) 民办高校经费来源单一化迫使其实施强绩效薪酬制度, 可能加剧分配公平感知的敏感性。

尽管现有文献已关注到组织公平感对离职倾向的预测作用, 但在以下方面仍存在显著研究缺口: 首先, 多数研究基于企业员工样本, 基于民办高校教师群体的研究缺乏; 其次, 对组织承诺的中介机制探讨多停留在整体层面, 缺乏对持续承诺与情感承诺的差异化路径解析; 最后, 中国情境下民办高校特有的“类企业化治理”与“事业编制渴望”冲突, 可能衍生出独特的公平感知构念维度, 但相关本土化理论建构尚未完善。

基于此, 本研究聚焦以下核心问题: (1) 在民办高校制度情

基金项目: 本文系广州城建职业学院2024年教育教学改革与研究项目”专项课题《组织公平和组织承诺视角下民办高校教师队伍稳定性提升策略研究》(课题编号: JGXZZD202408)研究成果。

境下,组织公平感各维度对离职是否有显著负向影响? (2) 组织承诺各维度对离职是否有显著负向影响 (3) 组织承诺在组织公平感与离职倾向之间是否存在中介效应? 通过实证检验这些问题,本研究旨在实现以下突破: 在学理层面,突破传统组织行为学理论在非营利性教育机构的适用性边界,构建民办高校教师离职决策的整合性解释框架; 在实践层面,为民办院校优化激励机制设计、实现“制度性弱势”与“情感性补偿”的动态平衡提供证据支持。

## 二、研究综述

### (一) 组织公平感的理论演进与维度争议

组织公平感作为解释员工组织行为的基础构念,其理论发展呈现显著的情境依赖性与文化适应性。Adams (1965) 的公平理论开创性地将公平界定为投入-产出比的跨个体比较<sup>[1]</sup>,奠定了分配公平的单一维度认知框架。随着组织行为研究的深化, Thibaut & Walker (1975) 通过司法程序模拟实验提出程序公平概念,强调决策过程的参与权与控制权对公平感知的决定作用。Bies & Moag (1986) 进一步将人际互动要素纳入分析,提出互动公平维度,揭示出组织沟通方式对公平感知的调节效应。

中国情境下的本土化研究表明,西方经典理论需结合制度文化特征进行重构。刘亚等 (2003) 提出四维度模型 (分配公平、程序公平、领导公平、信息公平),其研究发现领导公平对除薪酬满意度之外的各组织效果变量均有较强的预测力。<sup>[2]</sup> 汪新艳 (2009) 的实证研究也发现,互动公平的解释力往往高于程序公平和分配公平<sup>[3]</sup>,暗示高权力距离文化可能强化程序与人际要素的公平敏感性。当前学术争论聚焦于: (1) 程序公平与互动公平是否存在概念重叠; (2) 文化特异性维度 (如领导公平) 是否应纳入普适性理论框架。

### (二) 组织承诺的结构分化与文化嵌入性

组织承诺的理论建构历经从经济交换到心理契约的范式转型。Becker (1960) 的“单边投入理论”将承诺简化为离职成本计算的工具理性,而 Buchanan (1974) 与 Porter (1979) 则引入情感依附维度,标志着承诺研究的心理化转向, Meyer (1984) 正式提出了组织承诺的二维结构,包括持续承诺和情感承诺。Meyer & Allen (1991) 整合前人研究进一步提出组织承诺三维模型 (情感承诺、持续承诺、规范承诺)。中国学者凌文辁等 (2001) 的突破性研究揭示了承诺结构的文化嵌入性,其五维模型 (感情承诺、理想承诺、规范承诺、经济承诺、机会承诺) 中的“理想承诺”维度反映个体对职业发展机会与自我实现的重视,表明中国员工的组织忠诚度受到个人主义价值观崛起的深刻影响。<sup>[4]</sup>

### (三) 离职倾向的多层次驱动机制

离职倾向是组织失去对员工吸引力后员工产生的离开意愿,是离职行为的最佳预测变量。影响离职倾向的因素众多,可大致分为宏观层次 (如劳动力供需、失业率)、组织层次 (如组织公平感、组织承诺) 和个体层次 (如年龄、性别、婚姻状况等)。其中,组织层次的因素,特别是组织公平感和组织承诺,对离职倾

向具有显著影响。如杨惠 (2022) 发现组织公平感可显著负向预测离职倾向。<sup>[5]</sup> 董珂等 (2024) 发现提高组织公平感水平,提升工作满意度是降低离职意愿的有效路径。<sup>[6]</sup> 周燕华等 (2024) 发现组织公平感通过工作倦怠和管理者信任的中介效应对员工离职倾向产生影响。<sup>[7]</sup> 李龙娟等 (2023) 发现组织承诺 (职业承诺) 在职业召唤与离职倾向间具有负向中介作用。<sup>[8]</sup> 李宪印等 (2018) 发现情感承诺对离职倾向具有显著负向影响,而规范承诺和持续承诺对离职倾向没有显著影响。<sup>[9]</sup>

### (四) 组织公平感-组织承诺-离职倾向的传导路径争议

既有文献对三者关系的探讨存在三大理论分歧: 一是中介机制的差异性。Colquitt et al. (2013) 的分析指出,分配公平更多通过持续承诺影响离职倾向,而程序公平则依赖情感承诺路径。然而,崔国印 (2012) 在中国高校样本中发现组织承诺的完全中介效应<sup>[10]</sup>,与马超等 (2014) 报告的组织承诺在领导公平对离职意图的影响中起到部分中介的作用,在程序公平对离职意图的影响中具有完全中介的作用部分<sup>[11]</sup>,暗示文化情境可能重塑传导路径。二是调节效应的文化特异性: 集体主义文化中,领导公平对情感承诺的强化作用较个人主义文化高,而民办高校的“绩效至上”管理风格可能进一步放大这一效应。

### (五) 研究述评

从以上研究可以看出,国内外学者对于组织公平感和组织承诺的结构维度尚未形成统一结论; 有关组织公平感各维度对组织承诺各维度的影响以及对离职倾向的影响作用大小、作用程度如何的相关结论也不尽相同。目前有关高校教师群体离职倾向的影响因素研究,主要集中在组织公民行为、工作满意度、职业认同等方面,从组织公平感、组织承诺层面分析教师离职倾向的研究较少。关于民办高校教师组织公平感、组织承诺与离职倾向之间的实证关系研究目前仍处于空白,这为本研究提供了突破口。

## 三、研究设计

### (一) 研究假设

本研究提出以下三个研究假设:

假设一: 组织公平感各维度 (分配公平、程序公平、互动公平) 对教师离职倾向具有显著的负向影响;

假设二: 组织承诺各维度 (持续承诺和情感承诺) 对教师离职倾向具有显著的负向影响;

假设三: 组织承诺在教师组织公平感对离职倾向的影响关系中起到中介效应,即组织公平感通过组织承诺对教师的离职倾向产生影响。

### (二) 研究对象

本研究采用随机抽样方法,对广东省52所民办高校专任教师及行政人员进行网络问卷调查,共回收问卷138份,剔除回答模式单一的无效问卷后,保留有效样本127份 (有效率92.03%)。有效样本的人口统计学特征如下: 女性占比65.35%,已婚者超半数 (50.39%); 年龄集中于31-35岁 (35.43%),工作年限以10年以上 (34.65%) 及1~3年 (30.71%) 为主,职务分布中

行政管理人员 (50.39%) 多于专任教师 (33.07%)，职称以中级 (34.65%) 居多，49.61%的样本来自民办本科院校。

### (三) 研究工具

本研究采用成熟量表测量核心变量。组织公平感采用汪新艳 (2009) 开发的13题项量表<sup>[12]</sup>，包含分配公平、程序公平、互动公平三个维度；组织承诺改编自刘璞等 (2008) 的8题项量表<sup>[13]</sup>，分持续承诺与情感承诺两个维度；离职倾向参考 Mobley 等 (1978) 量表修订，含4题项。所有量表均采用 Likert 7点计分 (1=非常不符合, 7=非常符合)，其中离职倾向量表2题反向计分。三个量表及量表各维度的内部一致性系数 (Cronbach  $\alpha$  系数) 均大于0.8，说明量表具有良好的信度，研究数据真实可靠。

效度分析结果显示：验证性因子分析 (CFA) 中，组织公平感 (13题项)、组织承诺 (8题项) 及离职倾向 (4题项) 各题项因子载荷均  $> 0.7$ ，表明三个量表结构效度较好，预设的题项可以较好地测量分配公平等六个变量。各潜变量平均方差抽取量 (AVE) 均  $> 0.5$ ，组合信度 (CR) 均  $> 0.7$ ，表明量表具有良好聚合效度；且各维度 AVE 平方根均大于其与其他维度的相关系数，表明组织公平感和组织承诺量表具有良好的区分效度。结果表明，量表能有效测量分配公平、程序公平、互动公平、持续承诺、情感承诺及离职倾向六个构念。

表1 模型 AVE 和 CR 指标结果

量表	Factor	平均方差萃取 AVE 值	组合信度 CR 值
组织公平感	分配公平	0.702	0.903
	程序公平	0.773	0.931
	互动公平	0.864	0.970
组织承诺	持续承诺	0.583	0.848
	情感承诺	0.768	0.930
离职倾向	离职倾向	0.882	0.937

## 四、结果分析

本研究主要使用 SPSSAU 对数据进行实证分析，运用路径分析方法，对民办高校教师组织公平感对其离职倾向的影响及其机制进行实证分析。

### (一) 共同方法偏差检验

本研究首先从测量程序上控制共同方法偏差，例如部分题目反向计分、匿名填写问卷等。在正式数据分析前，采用 Harman 单因素检验方法检验共同方法偏差，结果显示，第一个因子的解释率为 39.312%，低于 40% 的临界标准<sup>[14]</sup>，表明本次问卷调查不存在显著共同方法偏差问题，问卷调查效果良好。

### (二) 描述性统计及相关分析

倾向间起部分中介作用 (间接效应 =  $-0.23$ , 95% CI  $[-0.31, -0.11]$ )，中介效应占比 41.5%。

表4 中介作用检验结果汇总

项	C 总效应	a	b	a*b 中介效应值	a*b (Boot SE)	a*b (z 值)	a*b (p 值)	a*b (95% BootCI)	c' 直接效应	检验结论
分配公平 => 情感承诺 => 离职倾向	-0.549**	0.445**	-0.512**	-0.228	0.050	-4.511	0.000	-0.311~ -0.111	-0.321**	部分中介

备注：\*  $p < 0.05$  \*\*  $p < 0.01$  bootstrap 类型 = 百分位 bootstrap 法

表5 中介作用效应量结果汇总

项	检验结论	c 总效应	a*b 中介效应	c' 直接效应	效应占比计算公式	效应占比
分配公平 => 情感承诺 => 离职倾向	部分中介	-0.549	-0.228	-0.321	$a * b / c$	41.501%

描述性统计分析发现，组织公平感三维度与离职倾向均呈显著负相关，组织承诺双维度与离职倾向亦显著负相关。此外，组织公平感与组织承诺各维度间呈显著正相关。这一结果支持了后续的假设检验。

### (三) 路径分析

#### 1. 模型拟合与修正

初始模型拟合不佳 ( $\chi^2/df = 4.18$ , RMSEA = 0.20)，删除不显著路径 (如互动公平→情感承诺、持续承诺→离职倾向) 后，修正模型适配度显著改善 ( $\chi^2/df = 2.69$ , CFI = 0.97, RMSEA = 0.13)，具体指标见表3。

表2 模型拟合指标对比

指标	初始模型	修正模型	判断标准
$\chi^2/df$	4.18	2.69	<3
CFI	0.94	0.97	>0.90
RMSEA	0.20	0.13	<0.10
SRMR	0.05	0.07	<0.08
CFI	0.975	0.970	>0.9
NFI	0.969	0.954	>0.9
NNFI	0.815	0.925	>0.9

#### 2. 路径系数与假设检验

模型修正后，标准化路径系数显示：分配公平显著正向预测持续承诺 ( $\beta = 0.31$ ,  $p < 0.01$ ) 与情感承诺 ( $\beta = 0.47$ ,  $p < 0.001$ )，并直接负向影响离职倾向 ( $\beta = -0.29$ ,  $p < 0.001$ )；情感承诺对离职倾向的抑制作用最强 ( $\beta = -0.55$ ,  $p < 0.001$ )；持续承诺及互动公平相关路径均不显著。

表3 标准化路径系数 (修正模型)

X	→	Y	非标准化 路径系数	SE	z (CR 值)	p	标准化路 径系数
分配 公平	→	持续 承诺	0.287	0.085	3.389	0.001	0.311
分配 公平	→	情感 承诺	0.476	0.106	4.512	0.000	0.471
分配 公平	→	离职 倾向	-0.322	0.087	-3.695	0.000	-0.289
情感 承诺	→	离职 倾向	-0.601	0.086	-6.965	0.000	-0.546

备注：→表示路径影响关系

#### 3. 中介效应检验

本研究将分配公平作为自变量，离职倾向作为因变量，情感承诺作为中介变量，性别、年龄、婚姻状况、职称、所在学校性质等作为控制变量，使用乘积系数检验法、Bootstrap 抽样法进行中介作用检验。Bootstrap 检验表明，情感承诺在分配公平与离职

## 五、研究结论

### (一) 分配公平显著负向预测离职倾向

本研究发现,组织公平感三维度中只有分配公平能显著负向预测离职倾向,而程序公平和互动公平对离职倾向没有显著影响。这一结论与夏春等人(2006)<sup>[15]</sup>的研究结果相契合,表明分配公平影响员工离职倾向方面具有更为重要的作用。分配公平与程序公平之间存在一种共荣共损的关系<sup>[16]</sup>,员工对某一结果的反应首先基于分配的公平性,只要分配结果公正,无论程序是否公平,都能带来积极效应;反之,若分配不公,无论程序如何公正,都将引发消极后果。因此,在民办高校教师这一特定群体中,分配公平的重要性尤为凸显。民办高校教师普遍面临“编制缺失-福利落差”结构性困境密切相关,当教师将自身待遇与公办院校同类岗位进行横向比较时,分配结果的显性差异会直接触发离职动机。而程序公平的预测失效折射出民办高校治理的深层问题,由民办高校教师将程序公平视为“精致的文本游戏”,进而产生“制度不信任”的心理防御机制,导致程序正义难以转化为留任意愿。

### (二) 分配公平显著正向预测持续承诺和情感承诺

本研究发现,分配公平显著正向预测持续承诺和情感承诺。一方面,从物质收益视角出发,民办高校教师通过教学、科研等贡献换取薪酬、晋升机会等物质性资源,当教师感知分配结果与自身投入匹配时,会形成“留职可维持利益平衡”的理性判断,进而产生持续承诺;特别是在面临职业稳定性不高与外部就业市场不确定性的双重压力下,分配公平通过强化教师对现有职位“累积性收益”(如职称晋升进度、校龄津贴)的依赖,提高其离职的潜在成本,从而抑制离职倾向。另一方面,从情感联结的角度看,在民办高校普遍强调绩效而制度保障相对薄弱的环境下,公平的分配机制不仅是对教师贡献的直接认可,更是激发其组织情感依附的关键。这种公平感减轻了民办教师因缺乏正式编制而产生的身份认同焦虑,通过降低相对剥夺感,增强了他们对组织的情感归属感。

### (三) 情感承诺在分配公平对离职倾向的影响之间起部分中介作用

本研究发现,分配公平不仅直接负向预测离职倾向,还通过情感承诺的中介路径对其产生间接影响。这一发现揭示民办高校教师离职决策中“理性计算”与“情感依附”的动态博弈。根据社会交换理论,分配公平使教师感知到组织对自身贡献的即时性物质回报,而情感承诺则体现为教师对组织的长期情感投资。这种“经济性交换-社会性交换”的转化,使得分配公平通过情感承诺产生超越短期利益计算的留职驱动力。当分配公平增强情感承诺时,教师的离职决策逻辑将从“计算型”(能否获得更高报

酬)转向“认同型”(是否违背自我概念),从而显著降低离职可能性。此外,在民办高校制度保障薄弱的情境下,分配公平带来的情感资源可补偿教师因编制缺失损失的制度性资源,进而抑制资源耗竭导致的离职倾向。

## 六、启示

基于研究结论,结合民办高校的组织特性与教师心理机制,提出以下管理启示:

### (一) 强化分配公平的制度化设计,夯实持续承诺的物质基础

民办高校要强化分配公平的制度化设计,通过刚性制度保障教师的物质权益。一是构建完善的薪酬体系,实施“薪酬市场对标”,紧密追踪市场动态,确保基础工资对标公办院校同级标准以缓解相对剥夺感;建立以能力和贡献为导向的绩效考核与分配机制,绩效工资依据教学、科研、服务量化积分动态调整;加强长周期福利保障,为教职工购买企业年金购买方案,缩小与公办退休职工退休金差距,设置“校龄津贴”根据服务年限递增津贴比例。二是要建立系统科学的分类分层评价制度,推行教学型与科研型双轨晋升与发展通道,允许教师自主选择发展路径,避免“一把尺子量到底”。三是要完善多元晋升机制,设置正常晋升、破格评审、特殊聘任等晋升渠道,突出贡献和成果导向,对为学校建设和发展做出重大贡献或工作业绩显著的人才开放绿色晋升通道。通过强化“投入-产出”的可视化关联,使教师形成“留职获益”的理性判断,从而巩固持续承诺和情感承诺的物质根基。

### (二) 构建组织认同的符号化网络,激活情感承诺的文化动能

民办高校应尊师重教、关爱青年教师身心健康和职业成长,通过仪式建构与符号赋能,肯定教师的付出和贡献,增强教师的归属感及成就感。一是可以实施“贡献可视化工程”,在学校动态展示高水平教科研和育人成果荣誉墙,并配发定制徽章作为身份标识;二是设计非经济性补偿方案,允许教师将超额科研积分兑换为学术休假或团队组建权等,并为资深教师提供子女教育补贴与父母医疗保障通道。通过这些举措缓解民办高校教师因编制缺失带来的身份焦虑,使教师在职业自主权与组织归属感的双重满足中深化情感依附。

### (三) 实施动态精准的承诺管理,建立离职风险防控体系

基于教师承诺类型的异质性,民办高校可构建“测评-干预-预警”的全周期管理机制,通过采用组织承诺量表对教师进行年度承诺画像,识别工具型(高持续承诺)、情感型(高情感承诺)与游离型(双低)群体。对工具型教师重点维护薪酬制度稳定性,情感型教师赋予学科专业建设决策权以强化心理契约,游离型教师则可通过谈判与资源包定制降低流失风险。通过精准

识别风险信号，实现从粗放管理到靶向干预的范式转型。

#### （四）平衡制度补偿与心理契约，破解民办教育合法性困境

针对民办高校“类企业化治理”与“事业属性渴望”的制度冲突，建议政府部门构建民办高校“双轨合法性”补偿机制。一方面，地方政府要加大对民办高校的扶持力度，给予民办高校一定比例的事业编制，完善民办高校教师社会保障制度，落实建立民办学校、政府和教师共同分担的社会保障机制，缩小与公办教师的身份符号差距。如浙江省绍兴市为例对非营利性民办高校参

照省属公高校正常经费生均基准定额标准（13000元/人·年）的16%实施生均经费补助；浙江省温州市对非营利性民办学校提供不超过同类公学校编制标准50%的非财政供养民办事业编制报备员额。另一方面，民办高校要充分保障教师的知情权、参与权、建议权和监督权，赋予教师代表对资源分配方案的审议修订权，同时通过个性化的激励机制等补偿物质资源损耗，形成差异化引才留才机制。

### 参考文献

- [1]Adams, J.S. Wage Inequity in Social Exchange[J]. *Advances in Experimental Social Psychology*, 1965, (2):267-299.
- [2]刘亚,龙立荣,李晔.组织公平感对组织效果变量的影响[J].管理世界,2003,(3): 126-132.
- [3]汪新艳.中国员工组织公平感结构和现状的实证解析[J].管理评论,2009(9).
- [4]凌文辁,张治灿,方俐洛.中国职工组织承诺研究[J].中国社会科学,2001,(02):90-102+206.
- [5]杨惠.组织公平感对W公司员工离职倾向影响的实证研究[D].重庆理工大学,2022.
- [6]董珂,陈向荣,童为燕,等.工作满意度在男护士组织公平感与离职意愿间的中介效应[J].护理管理杂志,2024,24(08):732-736.
- [7]周燕华,李子龙.结构需求作用下感知公平对员工离职倾向的双路径影响[J].经济论坛,2024(03):142-152.
- [8]李龙娟,李盛兵.职业召唤对高校青年教师离职倾向的影响:职业承诺的中介作用和组织支持的调节作用[J].高教探索,2023(02):33-43.
- [9]李宪印,杨博旭,姜丽萍,等.职业生涯早期员工的工作满意度、组织承诺与离职倾向关系研究[J].中国软科学,2018(01):163-170.
- [10]崔国印.高校教师组织公平感、组织承诺与离职倾向关系研究[D].南京理工大学,2012.
- [11]马超,薛电芳,毛重琳.组织公平感对离职意图的影响[J].华南师范大学学报(社会科学版),2014,(01):74-82+158.
- [12]汪新艳.中国员工组织公平感结构和现状的实证解析[J].管理评论,2009,21(09):39-47.
- [13]刘璞,井润田,刘煜.基于组织支持的组织公平感与组织承诺关系的实证研究[J].管理论,2008(11):31-35+16+63-64.
- [14]汤丹丹,温忠麟,共同方法偏差检验:问题与建议[J].心理科学,2020,43(1):215-223.
- [15]夏春,王晓娟,朱永新.中国员工公平感对离职倾向影响的实证研究[J].现代管理科学,2006,(10):10-12.
- [16]孙东山.从“群体正义”到“个体正义”:组织公平感转向的实践逻辑[J].清华大学学报(哲学社会科学版),2020,35(03).