

# Relationships among Transformational Leadership, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors - A

高志強、王秦希康、邴傑民

E-mail: 9511376@mail.dyu.edu.tw

## ABSTRACT

Because of the reconstruction of the national defense, the unpleasant atmosphere in the military service causes the serious delay of the work, and even the unity of the organization. It is extremely urgent to change this situation and to inspire the soldiers using the wisdom and leadership. As a member of the management team, it is demanded to have the personality of transformational leadership. During the revolution of the organization, the team, the organization, and the personal career plan will significantly change. Therefore, it is necessary to study if the reorganization of the national defense impacts the organizational commitment and organizational citizenship behavior. This research employs the questionnaire to study the relation between the leadership and organization commitment and organizational citizenship behavior of Ministry of National Defense. We found that people who recognize the organization and are willing to stay at the position are usually fall into three category; first, people who are smart and aware of the leadership, second people who are inspired by the vision of the organization, and third, people who are devoted to the organization. These people are willing to help their colleagues and they are with sense of honor. They usually can tolerate the unpleasant environment.

Keywords : Transformational Leadership ; Organizational commitment ; Organizational Citizenship Behavior ; reconstruction of the national defense

## Table of Contents

目錄封面內頁簽名頁授權書.....	iii	中文摘要.....	iv	英文摘要.....	vi	誌謝.....	vii	目錄.....	viii	圖目錄.....	x
第一章 緒論 第一節 研究背景與動機.....	1	第二節 研究目的.....	3	第三節 研究流程.....	4	第四節 研究範圍及限制.....	6	第二章 文獻探討 第一節 轉換型領導.....	8	第二節 組織承諾.....	17
第三節 組織公民行為.....	32	第三章 研究方法 第一節 研究架構.....	43	第二節 研究假設.....	44	第三節 研究變項之操作性定義與衡量.....	45	第四節 抽樣設計.....	47	第五節 資料處理與分析方法.....	48
第六節 預試測驗與因素分析.....	50	第四章 研究結果與分析 第一節 研究樣本與變項之描述統計分析.....	61	第二節 背景變項與各研究變項之差異分析.....	65	第三節 各研究變項之相關分析.....	73	第四節 相關研究變項之迴歸分析.....	77	第五節 組織承諾干擾效果分析.....	84
第六節 結語.....	92	第五章 結論 第一節 研究結論.....	100	第二節 研究建議.....	107	第三節 後續研究.....	109	參考文獻.....	111	附錄.....	118
圖目錄 圖1.1 研究流程.....	5	圖2.1 Mowday的組織承諾模式圖.....	26	圖2.2 Steers的組織承諾前因後果模式圖.....	27	圖2.3 組織承諾多元預測模式圖.....	28	圖2.4 黃國隆教授之組織承諾模型.....	29	圖3.1 研究架構.....	43
表目錄 表2.1 轉換型領導定義彙整表.....	8	表2.2 組織承諾定義分類表.....	19	表2.3 組織承諾理論分類表.....	22	表2.4 國內學者對組織承諾之相關研究.....	29	表2.5 國外學者對組織承諾之相關研究.....	32	表2.6 組織公民行為之定義方式.....	33
表2.7 國內學者對組織公民行為之相關研究.....	40	表3.1 轉換型領導量表之因素分析及信度係數 (N=100).....	52	表3.2 組織承諾量表之因素分析及信度係數 (N=100).....	56	表3.3 組織公民行為量表之因素分析及信度係數 (N=100).....	59	表4.1 問卷回收統計表.....	61	表4.2 問卷樣本結構分析表 N = 467.....	63
表4.3 各研究變項統計量彙總表 N = 467.....	65	表4.4 年齡與各研究變項間之差異分析.....	67	表4.5 階級與各研究變項間之差異分析.....	68	表4.6 教育程度與各研究變項間之差異分析.....	70	表4.7 服務年資與各研究變項間之差異分析.....	71	表4.8 是否曾擔任主官(管)與各構面之t檢定.....	73
表4.9 轉換型領導與組織承諾之相關分析.....	74	表4.10 組織承諾與組織公民行為之相關分析.....	75	表4.11 轉換型領導與組織公民行為之相關分析.....	76	表4.12 轉換型領導對組織承諾之迴歸分析.....	79	表4.13 組織承諾對組織公民行為之迴歸分析.....	81	表4.14 轉換型領導對組織公民行為之迴歸分析.....	84
表4.15 轉換型領導與組織承諾的交互作用對互助精神之影響.....	86	表4.16 轉換型領導與組織承諾的交互作用對榮譽感之影響.....	89	表4.17 轉換型領導與組織承諾的交互作用對運動家精神之影響.....	91	表4.18 研究假設1驗證結果.....	93	表4.19 研究假設2驗證結果.....	93	表4.20 研究假設3驗證結果.....	94
表4.21 研究假設4驗證結果.....	95	表4.22 研究假設5驗證結果.....	96	表4.23 研究假設6驗證結果.....	96	表4.24 研究假設7.1驗證結果.....	97	表4.25 研究假設7.2驗證結果.....	97	表4.26 研究假設7.3驗證結果.....	98
表4.27 研究假設8驗證結果.....	98	表5.1 研究結果彙整表.....	100								

## REFERENCES

- 一、中文部分
1. 王永慶，書評書目出版社，1984
  2. 國防部計畫次長室（二二），「國軍精實案執行概況」，<http://www.mnd.gov.tw/division/~defense/mil/join/j5/精實案.htm>，2002/03/01。
  3. 軍聞社（二二），「國軍『精進案』預定九五五年完成」，<http://www.mna.gov.tw/inwslsto.asp?id=11440&Lg=t>。
  4. 國防部國防報告書編纂委員會（二二），《中華民國八十九年國防報告書》，台北：國防部。
  5. 國政研究報告（2002），憲政(研)091-044號，「企業精神與國防組織再造」，陳新民、戴政龍、蔡政廷。
  6. 劉夢雄（2002），組織再造～以國軍精實案為例，國立中山大學高階經營碩士班。
  7. 陳力男（2003），組織變革中情緒智力對員工行為之影響 - 以空軍組織精減為例，東吳大學企業管理學系。
  8. 柯際雲（1995），企業員工個人特性、及其知覺之工作特性與領導型態對組織承諾的影響，國立中興大學企業管理研究所碩士論文，台北。
  9. 尹曉穎（1994），國營事業人員精簡方案與被留用員工之組織行為的關係，台灣大學商學系。
  10. 張德偉（2001），家長式與轉換式領導風格在軍事單位的比較研究。國立中山大學人力資源管理研究所論文。高雄。
  11. 張仕宏（2004），（組織變革認知與員工工作壓力及組織承諾關連性之研究 - 以3家國防機構合併為例），中原大學企業管理研究所。
  12. 白立範(2003)。組織變革知覺與國際化知覺對組織公民行為之影響研究 - 以後備司令部軍官為例。大葉大學國際企業管理研究所碩士論文。台北。
  13. 林永欽（2003），軍事組織領導型態與組織承諾、組織公民行為關係之研究 - 以陸軍單位為例，高雄師範大學成人教育研究所職專班。
  14. 林士奇（2003），轉換型領導、組織承諾與組織公民行為關係之研究 - 以中華電信南區分公司為例。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
  15. 彭昌盛（1993），轉換型領導理論及其應用之研究，國立政治大學公共行政研究所碩士論文，台北。
  16. 林維林（1996），轉換型、交易型領導行為與領導效能關係之研究 - 以台灣省政府建設廳為個案分析，東海大學公共行政研究所碩士論文，台中
  17. 廖思先（民87）轉換型領導、組織承諾與組織公民行為之相關研究 - 以台灣公立美術館為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
  18. 陳諶森（民85）轉換型領導對警政服務品質之影響研究，政治大學公共行政研究所碩士論文。
  19. 呂欣茹（民87）護理主管的「轉化型領導」特質探討及其教育訓練介入成效之評值 - 以某地區教學醫院為例，國防醫學院護理研究所碩士論文。
  20. 黃國隆（1986），主管領導型態與員工組織承諾關係之研究，中國文化企業管理研究所碩士論文，台北。
  21. 陳文建（1995），個人道德哲學、組織倫理氣候與工作滿足、組織承諾、離職傾向關係之研究 - 以某國營事業為例，國立成功大學企業管理研究所碩士論文，台南。
  22. 陳吳政(2002)。組織文化、領導行為、工作滿足與組織承諾之關係研究 - 以嘉南地區銀行為例。國立成功大學企業管理研究所碩士論文。台南。
  23. 蘇永富(2001)。轉換型領導、組織承諾與組織公民行為關係之研究 - 以派出人員為例。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。高雄。
  24. 林士奇(2001)，「轉換型領導、組織承諾與組織公民行為相關之研究 - 以中華電信南區分公司為例」，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
  25. 林淑姬（1992），「薪酬公平、程序公正與組織承諾、組織公民行為關係之研究」，政治大學企業管理所博士論文。
- 二、英文部分
1. Burns, J.M.(1978), Leadership .New York: Haper & Row.
  2. Chowance, G.D.&Newstrom, C.N(1991), The Strategic Management of International Hum-an Resources .Business quarterly.Vol.56,pp.65-70.
  3. Bass, B.M.(1985), Leadership and performance beyond Expectations. NewYork: Free Press.
  4. Bennis, W.& Nanus, B.(1985), Leaders:The Strategies for Taking Charge.NewYork:Harper & Row.
  5. Parry, K. (2000), Does Leadership help the Bottom Line. New Zealand Mana-gement . 47:38-41.
  6. Friedman, H.H., & Langbert, M. (2000), Transformational Leadersh-ip:Instituting Revolutionary Change in your Accounting Firm. The Nation-al Public Accountant. 45:8.
  7. Zaleznik, A.(1977). Managers and leaders : are they different? Harvard Busin-ess Review, 55(5):67-68.
  8. Hunt, D.M., & Michael, C.(1983). Mentorship: A career training and develop-ment tool. Academy of Management Review, 17(1):475-485.
  9. Quinn, R. E. & Hall, R.H.(1983). Environments, organizations, and policymakers : Toward an integrative framework. in R.H. Hall and R.E. Quinn(eds). Organization Theory and Public Policy : Contributions and Limit-ations. Beverly Hills, GA : Sage Publications.
  10. Bass, B.M., & Avolio,B.J.( 1994 ), Improving Organizational Effectiveness though Transformational Leadership. CA:Sage.
  11. Kuchinke, P.A. ( 1999 ), Leadership and Culture:Work-Related Values and Leadership Styles among One Company ' s U.S. and German Telecommunication Employees. Human Resource Development Quarterly. Vol.10, pp135-154.
  12. Rivka Grundstein-Amado(1999),Bilateral Transformational Leadership: A Approach for Fostering Ethical Conduct in Public Service Organizations. Administration & Society. Vol.31,pp247-260.
  13. Barnett, J.H. & Karson, M.J. ( 1987 ), Personal Values and Business Decision:An Exploratory Investigation. Journal of Business Ethics.pp371-382.
  14. Deluga, R.J. & Souza, J. ( 1991 ), The Effects of Transformational and Transaction Leadership Style on the Influencing Behavior or Subordinate Police Officers. Journal of Occupational Psychology. Vol.64 pp49-55.
  15. Howell, J.M., & Avolio, B.J.(1993). Transformational leadership,transacit-ional leadership,locus of control, and support for innovations: Key pred-ictors of consolidated-business-unit performance. Journal of AmericanPsychology, 78:545-568.
  16. Koh, W.L., Richard, M. & Terberg, J.R.(1995). The effects of transformation-al leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore.Journal of Organizational Behavior,16.
  17. Carless, S.A. (1998), Gender Difference in transformational Leadership : An Examination of Superior, Leader, and Subordinate Perspectives. Sex Ro-le ; New York. 39:887-902.
  18. Hartog, D.N.D., & House, R.J.(1999), Culture Specific and Crossculturally Generalizable Implicit Leadership Theories : Are Attibutes of Charis-matic/Transformational Leadership Universally Endorsed? Leadership Quarterly. 10:219-256.
  19. Pill, P. ; Terri A Scadura & Ethlyn A Williams (1999), Leadership and Organ-izational Justice : Similarities and Difference Across Cultures.Journal ofInternational Business Study. 30:763-779.
  20. Hult, G.T.M., & Hurley, R.F. (2000), Leadership and Relationship Commitment: AFocus on the Supplier-Buyer-User Linkage. Industrial Marketing Management29:111-119.
  21. Kanter, R. M. ( 1968 ), “ Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities, ” American Sociological Review, 33, pp.499-523.
  22. Hrebiniak, L.G., & Alutto, J.(1972).Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. Administrative Science Quarterly, 17, 555-573.
  23. Porter, L.W.,Steers, R.M., & Mowday, R.T.(1974).Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. Journal of applied

Psychology, 59, 603-609. 23. Buchanan, B. III. (1974). Government manager, business executive, and organizational commitment. *Public Administration Review*, 34, pp.339-347. 24. Morris, J.H. and Sherman, J.D. (1981), Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of Management Journal*, Vol. 24, pp.512-526. 25. Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1982), *Employee-Organization Linkage*. New York: Academic Press. 26. Reyes, P. (1990), *Teachers and their workplace: Commitment, performance, and productivity*, California: Sage. 27. Williams, L. J., and Anderson, S. E. (1991), "Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors," *Journal of Management*, 17, pp.601-617. 28. Kushman, J. W. (1992), "The organizational dynamic of teacher workplace commitment: a study of urban elementary and middle schools," *Educational and Administration Quarterly*, 28, pp.213-226. 29. Steers, R.M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*. Vol.26, p.46. 30. Bateman, T. S. & D. W. Organ (1983), "Job Satisfaction and the Good Soldier: the Relationship between Affect and Employee's Citizenship", *Academy of Management Journal*, Vol.26, No.4, pp.587-595. 31. Smith, C.A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4):653-663. 32. Podsakoff, P.M., S.B. Mackenzie and C. Hui (1990), "Organizational Citizenship Behaviors and Managerial Evaluations of Employee Performance: A Review and Suggestions for Future Research," in G.R. Ferris *Research in Personnel and Human Resources Management*, 11, 1993, 1-40. 33. Van Dyne, L., J. W. Graham and R. M. Dienesch (1994), "Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation," *Academy of Management Journal*, 37(4), Aug 1994, 765-802. 34. Moorman, R. H. and G. L. Blakely, (1995) "Individualism – Collectivism as an Individual Difference Predictor of Organizational Citizenship Behavior," *Journal of Organizational Behavior*, 16(2), 127-142. 35. Netemeyer, R.G., Boles, J.S., McKee, D.O., and McMurrian, R. (1997), "An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context," *Journal of Marketing*, 61(3), pp.85-98. 36. Organ, D. W. (1988), *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*, Lexington, Mass.: Lexington Books. 37. Niehoff, B.P., and Moorman, R.H. (1993), "Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior," *Academy of Management Journal*, 36(3), pp.527-556. 38. Barnard, C.I. (1938), *The Functions of the Executive*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press. 39. Schnake, M., Cochran, D. & Dumler, M. (1995). Encouraging organizational citizenship: The effects of job satisfaction, perceived equity and leadership. *Journal of Managerial Issues*, 7(2):209-221.