

轉型領導與組織公民行為：組織承諾與工作滿意之中介效果

吳建財、童惠玲

E-mail: 9700688@mail.dyu.edu.tw

摘要

本研究提出教師組織承諾與工作滿意對校長轉型領導與教師組織公民行為之中介效果影響的模型，並針對此模型加以驗證，故論文主要之研究目的；首先，探討校長轉型領導、教師組織承諾、教師工作滿意及教師組織公民行為之間的關係。其次，以教師組織承諾及工作滿意為中介變項，進一步檢測其對校長轉型領導與教師組織公民行為關係的中介效果。本研究採用問卷調查法，樣本選自彰化縣國小教師。資料分析方法主要採用結構方程模式(SEM)來驗證各項假設。結果發現：1. 校長轉型領導對教師組織公民行為無顯著預測力。2. 校長轉型領導對教師組織承諾有直接正向預測力。3. 校長轉型領導對教師工作滿意有直接正向預測力。4. 教師組織承諾對教師組織公民行為有直接正向預測力。5. 教師工作滿意對教師組織公民行為有直接正向預測力。6. 校長善用轉型領導，透過教師組織承諾、工作滿意之中介效果對教師組織公民行為，有間接正向預測力。針對此結果，提出建議供教育行政機關、校長、教師及未來相關研究之參考。

關鍵詞：轉型領導；組織公民行為；組織承諾；工作滿意

目錄

內容目錄 中文摘要	iii	英文摘要	iii
iv 誌謝辭		vi 內容目錄	
vii 表目錄		ix 圖目錄	
xii 第一章 緒論	1	第一節 研究動機	1
1 第二節 研究目的	4	第三節 研究範圍及工具	4
4 第二章 文獻探討	5	第一節 組織公民行為	5
5 第二節 轉型領導	10	第三節 組織承諾	10
17 第四節 工作滿意	24	第三章 研究方法	24
32 第一節 研究架構	32	第二節	32
35 第三節 研究對象及抽樣方法	36	第四節	36
37 第五節 量表因素及信度分析	44	第四章	44
49 第一節 樣本資料特性分析	49	第一節	49
51 第二節 差異分析	51	第三節 量表信、效度分析	51
64 第四節 整體模式衡量分析	79	第五節 相關假設驗證	79
91 第六節 中介效果驗證	93	第五章 結論與建議	93
99 第一節 結論	99	第二節 建議	99
105 第三節 研究限制與後續研究者建議	110	參考文獻	110
112 附錄A 問卷	128	附錄B 預試量表因素分析	128
136			

參考文獻

參考文獻 一、中文部份 王世璋(2006)，校長轉型領導、學校組織學習與學校組織創新關係之研究，國民教育研究學報，16，27-53。王聖文(2006)，花蓮縣國民中學校長轉型領導與體育教師工作士氣關係之研究，北體學報，14，120-131。任晟蓀(1985)，國民小學教師工作現況及工作滿足之研究，台東師專學報，13，231-348。汪美香，楊棠堯，吳朝森(2006)，資訊系統開發團隊成員之自我效能、團隊互動、團隊信任對團隊效能之影響：知識分享之中介效果，台大管理論叢，16(2)，73-100。沈進成，楊琬琪，郭振生(2006)，內部行銷組織承諾工作滿意與學校效能影響關係之研究，人力資源管理學報，6(1)，47-74。吳宗立，林保豐(2003)，國民小學教師工作壓力與組織承諾關係之研究，國教學報，15，193-230。吳明隆，涂金堂(2006)，SPSS與統計應用分析，台北：五南。吳武典(2005)，台灣教育改革的經驗與分析：以九年一貫課程和多元入學方案為例，當代教育研究季刊，13(1)，38-68。吳清山，林天祐(1998)，轉型領導，教育資料與研究，24，63。吳清山，林天祐(2005)，教育解釋名詞，工作滿意，教育研究月刊，136，160。巫惠貞，巫有鎰(2001)，國小教師社會網絡、工作特性與工作滿意關連性之研究：以台東縣與台北市為例，教育研究集刊，1 46，147-180。李茂能(2006)，結構方程模式軟體Amos之簡介及其在測驗編制上之應用，台北：心理。周昌柏(2005)，桃竹苗四縣市教師工作滿意度現況分析，學校行政雙月刊，40

, 108-123。周昌柏, 范熾文(2006), 國小校長轉型領導、交易領導與教師工作滿意度關係之研究, 花蓮教育大學學報, 22, 255-282。林明德, 王明忠, 鄭靖國(2004), 論轉型領導在學校行政上因應策略, Journal of China Institute of Technology, 31, 69-85。林淑姬, 樊景立, 吳靜吉, 司徒達賢(1994), 薪酬公平、程序公正與組織承諾、組織公民行為關係之研究, 管理評論, 13(2), 87-108。林詠和(2007), 台北縣國民小學校長轉型領導與教師工作滿意度關係之研究, 國防管理學院國防決策科學研究所未出版之碩士論文。林鈺琴(1999), 組織承諾、工作滿足與組織公民行為之研究:箇中不同理論模式比較, 中山管理評論, 7(4), 1049-1073。林鈺琴(2003), 以組織承諾及工作滿足為實徵切入分析組織公民行為與員工工作考績之結構模式比較, 人力資源管理學報, 3(2), 93-113。林鈺琴(2004), 休閒旅館業從業人員的組織公正、組織信任與組織公民行為關係:社會交換理論觀點的分析, 中華管理學報, 5(1), 91-112。林鈺琴(2005), 組織公民行為之跨層次分析:層級線性模式的應用, 管理學報, 22(4), 503-524。林鈺琴, 陳心怡(2006), 組織公正對動機與信任及組織公民行為之影響, 亞太經濟管理評論, 9(2), 23-42。林鈺琴(2007), 跨層次觀點下印象管理動機與主管導向之組織公民行為的關係:社會互動與組織政治氣候的調節角色, 管理學報, 24(1), 93-111。邱兆偉, 張雅雯(2001), 試辦國民中學九年一貫課程之評估-課程模式與實施結果, 教育學刊, 17, 1-22。侯堂柱(2001), 轉換型領導、組織承諾與組織公民行為之關係-以台灣電子業為例, 中山大學人力資源管理研究所未出版之碩士論文。姜定宇, 鄭伯壘, 任金剛, 謝宜君(2005), 主管忠誠:華人本土構念的美國驗證, 中華心理學刊, 47(2), 139。胡堅, 莫燕(2005), 高校教師組織承諾與工作績效關係研究。浙江理工大學學報, 22(4), 420-425 范熾文(2004a), 國小教師組織承諾與學校組織績效關係之研究, 教育研究資訊, 12(1), 29-48。范熾文(2004b), 國小校長轉型、互易領導與學校組織績效之研究, 花蓮師院學報, 19, 21-40。范熾文(2005), 國小校長轉型領導與教師組織承諾關係之研究, 臺中教育大學學報, 19(2), 1-22。張德銳(1991), 台灣省中小型國民中學組織效能與工作滿意、組織氣氛、校長行政能力與敬業精神之調查研究, 新竹師院學報, 5, 99-148。許士軍(1990), 管理學, 臺北:東華書局。許文敏(2005), 高職教師之校長領導風格知覺、組織承諾知覺及公民行為知覺相關之研究, 國立彰化師範大學工業教育與技術學系研究所未出版之博士論文。許振明(2001), 台灣地區中等學校校長領導型態與組織效能關係之研究, 體育學報, 30, 175-184。許順興(2006), 台北市國中學校長轉型領導與教師組織公民行為關係之研究, 國立政治大學學校行政在職專班未出版之碩士論文。陳心田(2003), 人力來源、組織承諾與組織公民行為-軍事人口結構轉變過程的一項探索性研究, 管理評論, 22(3), 25-48。陳俊生(2002), 促進學校教育改革的關鍵-轉型領導, 學校行政雙月刊, 18, 16-28。陳秋容(2001), 國民小學校長轉型領導與教師工作滿意關係之研究-以台灣北部五縣市為例, 國立新竹師範學院學校行政未出版之碩士論文。陳學賢(2006), 高雄市國小校長轉型領導、學校願景發展與教師組織承諾關係之研究, 台東大學教育學報, 17(1), 77-106。彭台光, 高月慈, 林鈺琴(2006), 管理研究中的共同方法變異:問題本質、影響、測試和補救, 管理學報, 23(1), 77-98。黃先鋒, 廖敏齡, 周澤民(2005), 工作輪調與組織承諾相關性之實證研究, 人力資源管理學報, 5(4), 107-129。黃品全(2005), 轉型與交易領導對心理賦能及服務導向組織公民行為之影響:模式建立及全職、部分工時餐飲人員比較分析, 觀光研究學報, 11(3), 233-258。黃俊傑(2006), 屏東縣國民小學內部行銷、教師組織承諾與組織公民行為關係之研究, 高雄師範學院教育研究所未出版之碩士論文。黃柏勳(2003), 教師組織公民行為的意涵及其成因分析, 學校行政雙月刊, 27, 63-79。黃柏勳(2004), 國民中小學校長轉型領導、學校組織氣候與教師組織公民行為關係之研究, 國立高雄師範大學國民教育研究所未出版之碩文論文。楊濱燦, 謝庭華(2003), 工作滿意、組織公平與組織公民行為關係之研究, 文大商管學報, 8(1), 39-54。廖年森, 何信助, 賴銘娟(2004), 高級職業學校組織文化與教師組織承諾關係之研究, 中正教育研究, 3(2), 69-96。廖國鋒, 王湧水, 戴坤輝(2004), 轉換型領導、交易型領導、組織自尊與工作滿足及組織承諾關聯性之研究 - 信任的中介效果, 國防管理學報, 25(2), 1-16。蔡俊傑, 張順發(2004), 教師工作生活品質與組織承諾關係之研究, 南師學報, 38(1), 121-147。蔡進雄(2003), 台灣地區中小校長轉型領導實徵研究之回顧與前瞻, 教育資料與研究, 54, 54-61。蔡進雄(2005), 超越轉型領導:國民中小學校長新轉型領導影響教師組織承諾之研究, 國民教育研究集刊, 13, 37-63。鄭仁偉, 郭智輝(2004), 個人與組織契合、工作滿足與組織公民行為之關係, 人力資源管理學報, 4(4), 85-104。鄭仁偉, 廖華立(2001), 團隊能力、工作滿足、組織承諾與團隊績效的關係, 人力資源管理學報, 1(3), 59-83。鄭仁偉, 廖瓊瑤(2000), 台灣地區文化中心員工組織公民行為模型之研究, 交大管理評論, 20(2), 79-112。鄭彩鳳, 張儂馨(2003), 學校職員激勵認知與工作滿意關係之研究-以南部五縣市高中職為例, 高雄師大學報, 15, 135-161。鄭耀男(2004), 國民中小學教師的組織公民行為之影響模式, 師大學報, 49(1), 41-62。蕭金士(2004), 國民小學校長教學領導與特殊教育教師工作滿意之研究, 特殊教育學報, 19, 157-180。賴明政(2004), 企業倫理行為、組織承諾、工作滿足與組織公民行為關係之研究, 企業管理學報, 60, 31-59。賴彥如, 黃同圳(2007), 人力資源管理措施對情感型承諾之影響-轉換型領導知覺之調節效果探討, 人力資源管理學報, 7(2), 93-111。鍾任琴(1998), 中小學教師權能之理論建構與實證分析, 台北:五南。簡佳珍, 林天佑(2002), 桃園縣國民小學教師組織承諾與教師教學效能感關係之研究, 教育研究資訊, 10(5), 137-162。簡政為(2005), 國民中學校長轉型領導與教師組織承諾相關之研究, 中華大學科技管理研究所未出版之碩士論文。藍瑞霓(1998), 國小教師工作滿意度調查研究, 屏東師院學報, 11, 55-80。彰化縣教育局網站(2007), 96學年國小第二次核定班數, 最新查詢日11/9/2007, 檢自: <http://www.boe.chc.edu.tw/國教課/表單下載/班級數/96國小第二次核定班數--公布.xls> 彰化縣國小學校基本資料平台(2007), 各項資料統計, 查詢日期:6/1/2007, 檢自: <http://schooldata.chc.edu.tw/faculty.php> 二、英文部份 Anderson, J. C., and Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. Psychological Bulletin, 103(3), 411-423. Bagozzi, R. P., and Y. Yi (1988). On the Evaluation of Structural Equation Models. Journal of Academy of Marketing Science, 16(1), 74-94. Baldygo, R. S. (2003). Cascading of transformational leadership in American community colleges. UMI Pro Quest Digital Dissertations Publication Dissertation No. AAT 3083916. Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. Journal of Personality and Social Psychology, 51(6), 1173-1182. Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press. Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1995). Manual for the multifactor leadership questionnaire. Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press. Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks, California: Sage. Bass, B. M. & Steidlmeier, P.

(1998). Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership. Retrieved September 26, 2001, from [Http://cls.binghamton.edu.BassStead.html](http://cls.binghamton.edu.BassStead.html). Bateman, T. S. & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26, 587-595. Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategy for taking change*. New York: Harper & Row. Bogler, R., & Somech, A. (2004). Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Teaching and Teacher Education*, 20, 277-289. Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row. Carless, S. A. (1998). Gender Difference in transformational Leadership: An Examination of Superior, Leader, and Subordinate Perspectives. *Sex Role*; New York. 39, 887-902. Chieffo, A. M. (1990). An analysis of leadership, role, personal, and organizational characteristics of New Mexico two-year college leadership teams. *Dissertation Abstracts International*, 51(12), 514A. (University Microfilms No. AAC 91-14041) Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). Behavior dimensions of charismatic leadership. In J. A. Conger and R. N. Kanungo (eds.), *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*, San Francisco: Jossey-Bass. Deluga, R. J. & Souza, J. (1991). The effects of transformational and transactional leadership style on the influencing behavior of subordinate police officers. *Journal of Occupational Psychology*, 64(1), 49-55. Etzioni, A. (1964). *Modern organizations*. New Jersey: Prentice Hall Inc. Field, D. (2004). The relationship between transformational leadership and spirituality in business leaders. (UMI ProQuest Digital Dissertations Publication Dissertation No. AAT 3117959) Gakovic, A. (2002). Social exchange, transformational leadership, and employee behavior: The role of organizational identification and career commitment. DAI-B 63/09, 4404. Hartog, D. N. D., & House, R. J. (1999). Culture Specific and Cross-culturally Generalizable Implicit Leadership Theories: Are Attributes of Charismatic/ Transformational Leadership Universally Endorsed? *Leadership Quarterly*, 10, 219-256. Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Supervisors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73, 695-702. Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*, Harper and Brothers, New York, NY. Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovations: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of American Psychology*, 78, 545-568. Hult, G. T. M., & Hurley, R. F. (2000). Leadership and Relationship Commitment: A Focus on the Supplier-Buyer-User Linkage, *Industrial Marketing Management*, 29, 111-119. Kanter, M. (1968). Commitment and Society Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities, *American Sociological Review*, 33, 499. Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior, *Behavioral Science*, 9(2), 131-146. Koh, W. L., Richard, M & Terberg, J. R. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 16. Locke E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction, in M. D. Dunnette(Ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally. Moorman, R. H. (1991). Relationship between organization justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855. Morrow, P. C. (1993). The theory and measurement of work commitment. Greenwich, Connecticut: JAI Press Inc. Mowday, R. T., Porter, L. M., & Steers, R. M. (1982). Employee organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. New York: Academic Press. Mui, M. (2003). Transformational leadership and the enhancement of employee commitment and performance at Children's and Women's Health Care Centre of British Columbia. MAI 41/06, p. 1697. Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York, NY: McGraw-Hill. Organ D. W., Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-802. Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington, Massachusetts: Lexington Books. Parry, K. (2000). Does Leadership help the Bottom Line. *New Zealand Management*, 47, 38-41. Piccolo, F. & Coiquitt, A. (2006). Transformational leadership and job behavior: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management journal*, 49(2) , 327-340. Pill, P., Terri A Scadura & Ethlyn A Williams (1999). Leadership and Organizational Justice: Similarities and Difference Across Cultures. *Journal of International Business Study*, 30, 763-779. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on trust, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *The Leadership Quarterly*, 1, 107-142. Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609. Purkey, S. C., & Smith, M. S. (1983). Effective school: A review. *Elementary School Journal*, 83, 427-452. Reyes, P. (1990). What research has to say about commitment, performance and productivity. In P. Reyes (Eds.), *Teachers and their workplace: Commitment, performance and productivity* (pp. 15-21), Newbury Park, California: SAGE Publications Ltd. Robbins, S. P. (1998). *Organizational Behavior: Concepts. Controversies. Applications*, 8th Ed., Prentice-Hall, Upper Saddle River, New Jersey. Seashore, S. E. and T. D. Taber (1975). *Job Satisfaction and their Correlates*. The American Behavioral Scientist. 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. Smith, P. C., Kendall, L. M.; & Hulin, C. L. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*, Chicago: Rand McNally. Soler, C. H. (2000). The relationship of organizational structure and job characteristics to teacher's job satisfaction and commitment. DAI-A 61(6), 2136. Staw, B. M. (1977). Commitment to a policy decision: a multitheoretical perspective. *Administrative Science Quarterly*, 23, 40-64. Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*, New York: Wiley. Wiener, Y. (1982). Commitment in organization: A normative view. *Academy of Management Review*, 7, 418-428. Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617. Yu, H. (2002). The effects of transformational leadership on teachers' commitment to change in Hong Kong. *Journal of Educational Administration*,

