

# 轉型領導、組織承諾與工作滿意對組織公民行為影響之多層次研究

林美雲、童惠玲

E-mail: 9805488@mail.dyu.edu.tw

## 摘要

本研究旨在探討行政層級分明之組織中不同層級的轉型領導對組織承諾、工作滿意與組織公民行為的影響，以了解個別階層的屬性及其跨層級的結果。研究層次分為組織(校長、主任)、個人(教師)兩個層次，研究樣本取自彰化縣50所國民小學，總計發放50份校長問卷，100份主任問卷以及200份教師問卷，回收且有效的問卷共計96份群組數。根據實證資料，由階層線性迴歸(HLM)分析來探討，在組織層次轉型領導與組織層次組織公民行為的跨層次影響下，個人層次轉型領導透過組織承諾、工作滿意兩者中介效果對個人層次組織公民行為的影響。

研究結果發現，組織層次的轉型領導和個人層次的轉型領導交互作用下，透過組織承諾與工作滿意對個人層次的組織公民行為，有部分顯著正向影響。另外，組織層次的轉型領導同時加入組織層次的組織公民行為的跨層次干擾，對個人層次轉型領導透過組織承諾與工作滿意，對個人層次組織公民行為有部分顯著正向影響。

關鍵詞：轉型領導、組織公民行為、組織承諾、工作滿意、多層次研究

## 目錄

中文摘要	iii
英文摘要	iv
誌謝辭	v
內容目錄	vi
表目錄	viii
圖目錄	x
第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究目的	5
第三節 研究流程	5
第二章 文獻探討	7
第一節 組織公民行為	7
第二節 轉型領導	11
第三節 組織承諾	15
第四節 工作滿意	19
第三章 研究方法	23
第一節 研究架構	23
第二節 抽象程序與樣本特性	25
第三節 研究變數的操作性定義	29
第四節 資料分析工具	33
第四章 資料分析與結果	37
第一節 相關分析	37
第二節 效度分析	42
第三節 差異分析	47
第四節 假設檢定	59
第五章 結論與建議	65
第一節 結論	65
第二節 管理意涵	68
第三節 研究限制與後續研究者建議	69
參考文獻	71
附錄A 測量工具之原始量表	84
附錄B 問卷施測辦法	89

附錄C 問卷 . . . . .	90
附錄D 問卷授權頁 . . . . .	101

表目錄

表 3-1 問卷抽樣層次分配表 . . . . .	26
表 3-2 問卷識別及編碼方式 . . . . .	26
表 3-3 問卷發放回收統計表 . . . . .	28
表 3-4 研究樣本背景資料人數統計 . . . . .	28
表 3-5 組織公民行為群體內部信度係數、ICQ(1)、ICQ(2)值 . . . . .	34
表 4-1 各變項之Pearson相關分析 . . . . .	37
表 4-2 各變數的描述性統計與相關分析表 . . . . .	38
表 4-3 轉型領導與組織公民行為之相關性彙整表 . . . . .	39
表 4-4 轉型領導與組織承諾之相關性彙整表 . . . . .	40
表 4-5 轉型領導與工作滿意之相關性彙整表 . . . . .	40
表 4-6 組織承諾與組織公民行為之相關性彙整表 . . . . .	41
表 4-7 工作滿意與組織公民行為之相關性彙整表 . . . . .	41
表 4-8 組織承諾與工作滿意之相關性彙整表 . . . . .	42
表 4-9 適配度指標 . . . . .	43
表 4-10 組織公民行為量表確認性因素分析 . . . . .	43
表 4-11 轉型領導量表確認性因素分析 . . . . .	45
表 4-12 組織承諾量表確認性因素分析 . . . . .	46
表 4-13 工作滿意量表確認性因素分析 . . . . .	47
表 4-14 組織公民行為敘述統計分析 . . . . .	48
表 4-15 主任基本資料變項對於組織公民行為的知覺差異情形 . . . . .	50
表 4-16 教師基本資料變項對於組織公民行為的知覺差異情形 . . . . .	50
表 4-17 主任基本資料變項對組織公民行為各構面Scheffe事後檢定 . . . . .	51
表 4-18 教師基本資料變項對組織公民行為各構面Scheffe事後檢定 . . . . .	52
表 4-19 轉型領導敘述統計分析 . . . . .	53
表 4-20 校長基本資料變項對轉型領導的知覺差異情形 . . . . .	54
表 4-21 組織承諾敘述統計分析 . . . . .	55
表 4-22 教師基本資料變項對於組織承諾的知覺差異情形 . . . . .	56
表 4-23 教師基本資料變項對組織承諾各構面Scheffe事後檢定 . . . . .	56
表 4-24 工作滿意敘述統計分析 . . . . .	57
表 4-25 教師基本資料變項對於工作滿意的知覺差異情形 . . . . .	58
表 4-26 教師基本資料變項對工作滿意各構面Scheffe事後檢定 . . . . .	58
表 4-27 轉型領導、組織承諾與工作滿意對組織公民行為之階層迴歸結果 . . . . .	59
表 4-28 轉型領導、組織承諾與工作滿意對組織公民行為之HLM結果 . . . . .	62
表 4-29 假設驗證結果彙整表 . . . . .	64

圖目錄

圖 1-1 研究流程圖 . . . . .	6
圖 3-1 研究架構圖 . . . . .	24

參考文獻

一、中文部分Greenberg, J. (2006), 組織行為Managing behavior in organizations(張善智譯), 台北:臺灣培生教育出版, (原文於2002年出版)。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。李元墩, 林育理, 陳啟光(2001), 銀行主管領導型態與部屬人格特質、組織承諾及其生產力關係模式之研究 LISREL 分析法之應用, 人力資源管理學報, 1(2), 1-23。李再長, 李俊杰, 鄭雅

芬(2005), 大型企業組織生涯管理、個人生涯管理、個人人格特質、工作滿意度之關連研究, 人力資源管理學報, 5(1), 53-76。李雯智(2008), 教師組織公民行為研究之評析, 學校行政雙月刊, 56, 95-106。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。吳清山, 林天佑(1998), 轉型領導, 教育資料, 台北:心理出版社。吳清山, 林天佑(2005), 工作滿意教育名詞解釋, 教育研究月刊, 136, 160。余朝權(2005), 組織行為學, 五南出版社。周昌柏(2007), 國小教師態度性與交換性組織承諾之調查研究, 花蓮教育大學學報, 24, 179-202。周昌柏, 范熾文(2006), 國小校長轉型?導、交??導與教師工作滿意?關係之研究, 花?教育大學學報, 22, 255-282。林明地, 楊振昇, 江芳盛(2000), 教育組織行為, 台北:楊智文化。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。?鈺琴(1999), 組織承?、工作滿足與組織公民?為之研究:各種?同??模式比較, 中山管?評?, 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(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(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。林鈺琴, 彭台光(2006), 多層次管理研究:分析層次的概念、理論和方法, 管理學報, 23(6), 649-675。邱皓政, 溫福星(2007), 脈絡效果的階層線性模型分析:以學校組織創新氣氛與教師創意表現為例, 教育與心理研究, 30(1), 1-35。范熾文(2002), 國小校長領導行為, 教師組織承諾與學校組織績效之研究, 國立台灣師範大學教育學系未出版之博士論文。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。許士軍(1990), 管?學, 臺?:東華書局。陳順利(2007), 學校效能階層模式建構之探究, 學校行政雙月刊, 49, 16-44。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。張慶勳(1996), 學校組織行為, 台北:五南出版社。張慶勳(1997), 學校組織轉化領導研究, 高雄:復文圖書出版社。張慶勳(2006), 學校組織與文化, 台北:五南出版社。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。溫福星(2006), 階層線性模式:原理、方法與應用, 台北:雙葉書廊。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。鄭仁偉, 廖瓊瑤(2000), 台灣地區文化中心員工組織公民?為模型之研究, 交大管?評?, 20(2), 79-112。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。鄭伯壘(2003), 組織行為的回顧與前瞻, 應用心理研究, 19, 33-250。鄭伯壘, 姜定宇, 鄭弘岳(2007), 組織行為研究在台灣:回顧與展望(二版), 台北:華泰文化。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。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。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。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, 31-60。賴彥如, 黃同圳(2007), 人力資源管理措施對情感性承諾之影響 - 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。簡佳珍, 林天祐(2002), 桃園縣國民小學教師組織承諾與教師效能感關係之研究, 教育研究資訊, 10(5), 137-162。顧為元(2008), 轉型領導對組織公民行為之研究-以組織承諾為中介變項, 教育與心理研究, 31(1), 205-231。

二、英文部分Bass, B. M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: Free Press. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. Thousand Oaks, California: Sage. 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., & Nanus, B. (1985). Leaders: the Strategies for Taking Charge. New York: Harper & Row. Bliese, P. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability. In K. Klein & S. Kozlowski (Eds.), Multi-level Theory, Research, and Methods in Organizations (pp. 349-381). San Francisco, California: Jossey-Bass. 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. Brooke, P. P., Russell, D. W., & Price, J. L. (1988). Discriminant validation of measures of job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. Journal of Applied Psychology, 73(2), 139-145. Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row. Cappelli, P., & Sherer, P. D. (1991). The missing role of context in OB: The need for a meso-level approach. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds), Research in Organizational Behavior, 13 (pp. 55-110). Greenwich, Connecticut: JAI. Chiu, S. F., & Chen, H. L. (2005). Relationship between job characteristics and organizational citizenship behavior: The mediational role of job satisfaction. Social Behavior and Personality, 33(6), 523-540. Feather, N. T., & Rauter, K. A. (2004). Organizational citizenship behaviours in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values. Journal of Occupational & Organizational Psychology, 77(1), 81-94. Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. Employee Responsibilities and Rights Journal, 4(4), 249-270. Hatchet, M. E. (1995). An analysis of teacher empowerment, transformation leadership and job satisfaction in the elementary school. (Doctoral dissertation, Florida University, 1995). Dissertation Abstracts International, 56, 4223. Hoppock, R. (1935). Job Satisfaction. New York: Harper & Row. James, L. R. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. Journal of Applied Psychology, 67, 219-229. Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). The Social Psychology of Organizations, New York: Wiley. Kent, A., & Chelladurai, P. (2001). Cascading effects of transformational leadership on organizational commitment and citizenship behavior: A case study in intercollegiate athletics. Journal of Sport Management, 15, 135-159. Kinicki, A. J., & Vecchio, R. P. (1994). Influence on the quality of supervisor-subordinate relations: The role of time-pressure, organizational commitment, and locus of control. Journal of Organizational Behavior, 15(1), 75-82. Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. J. (2000). From micro to meso: Critical steps in conceptualizing and conducting multi-level research. Organizational Research Methods, 3,

211-236. 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(4), 319-333.

Laurent, M. L., & Rick, D. H. (2007). Trait conscientiousness, leader-member exchange, job satisfaction and organizational citizenship behaviour: A test of an integrative model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 539-554.

Lee, B. H. (2003). Using hierarchical linear modeling to illustrate industry and group effects on organizational commitment in a sales context. *Journal of Managerial Issues*, 15(3), 353-368.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, California: Sage.

Meyers, L. S., Gamst, G., & Guarino, A. J. (2006). *Applied Multivariate Research: Design and Interpretation*. Thousand Oaks, California: Sage.

Morrow, P. C. (1993). *The Theory and Measurement of Work Commitment*. Greenwich, Connecticut: JAI Press Inc.

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steer, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages*. New York: Academic Press.

Nguni, S., Slegers, P., & Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: the Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 145-177.

Oplatka, I. (2006). Going beyond role expectations: toward an understanding of the determinants and components of teacher organizational citizenship behavior. *Educational Administration Quarterly*, 42(3), 385-423.

Organ, D. W. (1988). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in Organizational Behavior*, 2, 43-72.

Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-802.

Ostroff, C. (1993). Comparing correlations based on individual level and aggregate data. *Journal of Applied Psychology*, 78, 569-582.

Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: the mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), 327-340.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.

Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1989). *A Second Generation Measure of Organizational Citizenship Behavior*. Working paper, Indiana University, Bloomington.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.

Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.

Reyes, P., & Pounder, D. G. (1990). *Teacher Commitment, Job Satisfaction, and School Value Orientation: a Study of Public and Private Schools*. Madison: University of Wisconsin.

Riethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1964). *Management and the worker*. New York: Wiley Science Editions.

Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organization commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.

Robbins, S. P. (2005). *Organizational Behavior* (11th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.

Sergiovanni, T. J. (1990). *Value-added Leadership: How to Get Extraordinary Performance in Schools*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.

Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organization citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.

Snauwaert, D. T. (1993). *Democracy Education and Governance : A Developmental Conception*. Albany: State University of New York Press.

Somech, A., & Ron, I. (2007). Promoting organizational citizenship behavior in schools: The impact of individual and organizational characteristics. *Educational Administration Quarterly*, 43(1), 38-66.

Stevens, J. M., Beyer, J. M., & Trice, H. M. (1978). Assessing personal, role, and organizational predictors of managerial commitment. *Academy of Management Journal*, 21(3), 380-396.

Vroom, V. H. (1962). Ego-involvement, job satisfaction and job performance. *Personnel Psychology*, 15, 159-177.

Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis, Minnesota: University of Minnesota Industrial Relations Center.

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, 601-617.

Yukl, G. A. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Tearly Review of Management*, 15, 251-289.