

Multilevel Research in Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior: Mediating Effects of O

詹江陸、童惠玲

E-mail: 9805613@mail.dyu.edu.tw

ABSTRACT

This research is aimed to discuss how the interaction of organizational level transformational leadership and organizational citizen behavior, respectively, with individual level transformational leadership influence individual level organizational citizen behavior by two mediation effects of organizational commitment and organizational justice. A survey research was conducted using a sample from 50 school principals, 100 directors and 200 teachers collected from 50 primary schools in Chang Hwa County with 96 effective group data. Hierarchical Linear Model was used to test the hypotheses.

The results of the study are as follows: (1) Transformational leadership is not positively related to organizational citizen behavior in individual level; (2) Organizational commitment has no mediation effect on transformational leadership to organizational citizen behavior in individual level; (3) Organizational justice also has no mediation effect on transformational leadership to organizational citizen behavior in individual level; (4) The interaction of organizational level transformational leadership and individual level transformational leadership is significantly related to individual level organizational citizen behavior; (5) The interaction of organizational level transformational leadership and individual level transformational leadership is significantly related to individual level organizational citizen behavior with the mediation effect of organizational justice in individual level; (6) Given that the cross-level influence of both transformational leadership and organizational citizen behavior in organizational level, individual level transformational leadership is also significantly related to individual level organizational citizen behavior with the individual level mediation effect of organizational justice.

Keywords : transformational leadership、organizational commitment、organizational justice、organizational citizenship behavior、HLM

Table of Contents

中文摘要	iii
英文摘要	iv
誌謝辭	vi
內容目錄	vii
表目錄	ix
圖目錄	xi
第一章 緒論	1
第一節 研究動機	1
第二節 研究目的	4
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	10
第三節 組織承諾	14
第四節 組織公平	17
第三章 研究方法	21
第一節 研究架構	21
第二節 研究假設	22
第三節 抽樣程序與樣本特性	23
第四節 研究工具	25
第四章 資料分析與結果	33
第一節 信度與效度分析	33
第二節 相關分析	41

第三節 差異分析	46
第四節 假設檢定	56
第五章 結論與建議	63
第一節 研究結論	63
第二節 建議	67
第三節 研究限制與對後續研究者建議	70
參考文獻	72
附錄A 描述性樣本次數分配表	86
附錄B 問卷	89
附錄C 授權書	110

表目錄

表 3-1 問卷填寫	29
表 3-2 問卷識別及編碼方式	30
表 3-3 組織公民行為之內部信度係數、ICC(1)、ICC(2)值	32
表 4-1 轉型領導量表信度分析	33
表 4-2 組織公民行為量表信度分析	35
表 4-3 組織承諾量表信度分析	36
表 4-4 組織公平量表信度分析	36
表 4-5 轉型領導量表確認性因素分析	37
表 4-6 組織公民行為量表確認性因素分析	39
表 4-7 組織承諾量表確認性因素分析	40
表 4-8 組織公平量表確認性因素分析	41
表 4-9 各變項之Pearson相關分析	42
表 4-10 各變項之描述性統計與相關分析	43
表 4-11 轉型領導與組織公民行為之相關性彙整表	44
表 4-12 轉型領導與組織承諾之相關性彙整表	44
表 4-13 組織承諾與組織公民行為之相關性彙整表	45
表 4-14 轉型領導與組織公平之相關性彙整表	45
表 4-15 組織承諾與組織公平之相關性彙整表	46
表 4-16 校長基本資料變項對轉型領導的知覺差異	48
表 4-17 主任基本資料變項對轉型領導的知覺差異	49
表 4-18 主任基本資料變項對組織公民行為的知覺差異	50
表 4-19 教師基本資料變項對組織公民行為的知覺差異	51
表 4-20 主任基本資料變項對組織公民行為的各構面Scheffe檢定	52
表 4-21 教師基本資料變項對組織公民行為的各構面Scheffe檢定	52
表 4-22 教師基本資料變項對組織承諾的知覺差異	53
表 4-23 教師基本資料變項對組織承諾的各構面Scheffe檢定	54
表 4-24 教師基本資料變項對組織公平的知覺差異	55
表 4-25 教師基本資料變項對組織公平的各構面Scheffe檢定	56
表 4-26 轉型領導、組織承諾與組織公平對組織公民行為之個人層次檢定	57
表 4-27 轉型領導、組織承諾與組織公平對組織公民行為之HLM結果	61

圖目錄

圖 1-1 研究流程圖	6
圖 3-1 研究架構	21
圖 4-1 個人層次轉型領導對組織公民行為 - 組織層次的轉型領導之干擾	58
圖 4-2 個人層次轉型領導透過組織承諾、組織公平對組織公民行為 - 組織層次的轉型領導之干擾	59
圖 4-3 個人層次的轉型領導透過組織承諾與組織公平對組織公民行為 - 組織層次的轉型領導與組織層次的組織公民行為之	

REFERENCES

- 一、中文部份 Kreft, I., & Leeuw, J. D. (2006), 多層次模型分析導論(邱皓政譯), 台北:五南, (原文於1998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. 王艾苓(2009), 組織公平研究對學校行政的啟示, 學校行政, 59, 96-112. 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. 王偉成(2008), 組織公民行為前置因素之研究-以台灣帷幕牆工程營建業為例, 國立東華大學高階經營管理研究所未出版之碩士論文。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. 吳建財(2008), 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, 私立大葉大學人力資源暨公共關係學系研究所未出版之碩士論文。吳清山, 林天祐(1998), 轉型領導, 教育資料與研究, 24, 63. 吳惠鈞(2005), 領導行為、組織公平、信任、組織承諾與組織公民行為關係之研究-以國際觀光旅館員工為例, 國立嘉義大學休閒事業管理研究所未出版之碩士論文。吳煥烘, 方啟陽(2007), 國民小學教師知覺校長道德領導與教師組織公民行為之相關研究, 嘉義大學通識學報, 5, 1-29. 吳聰智(2007), 有效能的安全領導:轉型領導與互易領導, 工業安全衛生, 217, 40-48. 李雯智(2008), 教師組織公民行為研究之評析, 學校行政, 56, 95-106. 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. 林明德, 王明忠, 鄭靖國(2004), 論轉型領導在學校行政上因應策略, 中華技術學院學報, 31, 69-85. 林俊傑(2007), 組織承諾的理論與相關研究之探討, 學校行政, 51, 35-53. 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(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, 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. 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. 邱?蓉, 單小琳(2005), 國民小學組織公平與組織公民?為關係之研究. 康?學報, 7, 1-44. 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(2004), 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. 范熾文, 蔡家媛(2007), 國民小學教師工作價值與組織公民行為關係之研究, 花蓮教育大學學報(綜合), 25, 51-76. 徐文男(2008), 轉型領導與組織公民行為:組織公平與領導者部屬交換之中介效果, 私立大葉大學人力資源暨公共關係學系研究所未出版之碩士論文。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。許順興(2006), 台北市國中學校長轉型?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. 陳慧穎(2007), 校長領導行為、組織公平及教師組織公民行為關係之研究-以南部四縣市公立國小為例, 台南大學教育經營與管理研究所未出版之碩士論文。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. 彭台光, 林鈺琴(2008), 組織現象和層次議題:非獨立性資料的概念和實徵, 組織與管理, 1(1), 95-121. 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. 蔡宗興, 曾瑞譙(2008), 雲嘉南地區國民中學教育人員知覺校長轉型領導與學校校能關係之研究, 學校行政, 57, 110-146. 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. 鄭清揚(2005), 組織公平與職場偏差?為關係之研究. 文大商管學報, 10(1), 75-99. 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. 賴明政(2004), 企業???為、組織承?、工作滿足與組織公民?為關係之研究, 企業管?學報, 60, 31-59. 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. 戴有德, 陳冠仰, 陳偉仁(2007), 旅行業員工組織公平、工作滿意度、組織承諾與組織公民行為關係之研究, 第八屆管理學域學術研討會論文集, 19-32. 簡佳珍, 林天祐(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. 顧為元(2008), 轉型領導與組織公民行為影響之研究—以組織承諾為中介變項, 國立政治大學教育與心理研究, 31(1), 205-231. 彰化縣國小學校基本資?平台(2008), 各項資?統計[線上資料], 來源: <http://schooldata.chc.edu.tw/faculty.php> [日期不詳].
- 二、英文部份 Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299. Baldygo, R. S. (2003). Cascading of transformational leadership in American community colleges (UMI ProQuest Digital Dissertations Publication Dissertation No. AAT 3083916). 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, CA: Sage. Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1998). *Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership* [Online]. Available: <http://cls.binghamton.edu/BassStead.html> [2001, September 26]. 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. Bies, R. J., & Moag, J. F. (1986).

Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on negotiation in organizational*, 1, 43-55. 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, CA: Jossey-Bass.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

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).

Folger, R., & Greenberg, J. (1985). Procedural justice: An interpretative analysis of personnel systems. In K. Rowland & G. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resources management* (pp. 141-183). Greenwich, CT: JAI.

Gakovic, A. (2002). Social exchange, transformational leadership, and employee behavior: The role of organizational identification and career commitment (pp. 4404). *Dissertation Abstracts International* 63-09B.

Greenberg, J. (1990). Organization justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.

Hartog, D. N. D., & House, R. J. (1999). Culture specific and crossculturally 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.

Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. New York: Harcourt, Brace & World.

James, L. R. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*, 67, 219-229.

Johnson, R. E., Selenta, C., & Lord, R. G. (2006). When organizational justice and the self-concept meet: Consequences for the organization and its members. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99(2), 175-201.

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.

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(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, 319-333.

Kreitner, R., & Kinicki, A. (2001). *Organizational Behavior* (5th ed). New York: McGraw-Hill Companies.

Leventhal, G. S., Karuza, J., & Fry, W. R. (1980). Beyond fairness: A theory allocation preferences. In G. Mikula (Ed.), *Justice and social interaction*, 167-128. New York: Springer-Verlag.

Meyers, L. S., Gamst, G., & Guarino, A. J. (2006). *Applied multivariate research: Design and interpretation*. Thousand Oaks, CA: Sage.

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.

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.

Nguni, S., Slegers, P., & Denessen, E. (2006). Transformational 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.

Niehoff, B. P., & 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), 527-556.

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. S., & Williams, E. A. (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.

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, and applications* (8th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.

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

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.

Staw, B. M. (1977). Commitment to a policy decision: a multitheoretical perspective. *Administrative Science Quarterly*, 23, 40-64.

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.

Yochi, C. C., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 86, 278-321.

Yu, H. (2002). The effects of transformational leadership on teachers' commitment to change in Hong Kong. *Journal of Educational Administration*, 40(4), 368-389.