

國立政治大學教育行政與政策研究所  
碩士論文

指導教授：吳政達博士

國民中學領導者-成員交換關係對組織公民行為  
為影響之研究：以組織承諾為中介變項

The Study of the Influences of Leader-Member  
Exchange on Organizational Citizenship Behavior in  
Junior High Schools: Organizational Commitment as a  
Mediator

研究生：蘇庭暄 撰

中華民國 103 年 7 月

## 謝 誌

終於走到了這個時刻，沒想到一晃眼幾年就這樣過去了，完成論文口試的那晚，那些拖了太久的愧疚、好不容易完成的感動、以及難以回報的感謝，都讓我百感交集、喜極而泣。

能夠完成學業，最要感謝恩師吳政達教授的提攜與教誨，總是透過各種管道叮囑我時間與進度，每當我停滯太久，無顏面見恩師時，恩師總是不棄嫌的再度給予我希望與勇氣，在撰寫論文的每個階段，每每收到恩師肯定的回信，心中總是充滿萬分的感動與感激。

回想當年，有感於自己學識的不足，有了報考研究所的想法與行動，有幸成為政大教政所的一員。在研究所生涯的數年間，感謝秦夢群所長、湯志民院長、劉興漢教授、陳木金教授、張奕華教授、余民寧教授的傾囊相授，以及口試委員郭昭佑教授、湯家偉教授排除萬難參與口試，提出寶貴意見與精闢見解，也謝謝莊玉玲助教給予行政支援，讓問題能及時獲得解決。感謝一起往返板橋與學校的雅惠、同為在職生彼此督促的莉萍、以及一起修課的同學們，因為你們的陪伴與鼓舞，讓我的研究生生涯更加豐富而有意義。

感謝林騰蛟局長總是督促我論文進度，洪啟昌前副局長給予求學上協助，淑美校長、仁尹校長、菲菲校長、尚青校長、明杰校長、君武校長、如杏校長、國振校長、世慶校長、裕國校長、來展校長、承殷校長、筱蓉校長、玉芬校長、音蓓主任協助發放問卷等事宜，感謝淑娟、詩穎、陳浩、昭人、淑玲、紹華、雅瑄的幫助與鼓勵，以及所有關心我的朋友們。

最後要感謝我親愛的家人，以及陪伴我、幫助我、忍受我脾氣的鎮鴻，你們是最大的支持力量，陪伴我走過那些挫折與無助的時刻，很高興與你們分享此刻的喜悅。

蘇庭暄 謹致于 2014 年 7 月 1 日

## 摘要

本研究旨在探討新北市國民中學領導者-成員交換關係、教師組織公民行為與組織承諾的實際情形，並瞭解不同背景變項下教師知覺領導者-成員交換關係、組織公民行為與組織承諾的差異情形，以及領導者-成員交換關係與教師組織承諾對教師組織公民行為的影響，進而探究教師組織承諾對領導者-成員交換關係與組織公民行為是否具有中介效果。

研究方法為文獻分析與問卷調查法，研究對象為新北市國民中學教師，共抽取 12 間國中，發出 420 份問卷，回收有效問卷 337 份，可用率達 80%，問卷回收後分別以敘述性統計分析、獨立樣本 t 檢定、單因子變異數分析、多元逐步迴歸分析、路徑分析等統計方法進行研究，根據研究結果與分析後歸納之結論如下：

- 一、 新北市國民中學教師知覺領導者-成員交換關係為中等程度，以「專業尊敬」之知覺程度最高，「貢獻」之知覺程度最低。
- 二、 新北市國民中學教師所表現的組織公民行為係中等程度，以「對工作之投入與奉獻」之知覺程度最高，「利他人之組織公民行為」之知覺程度最低。
- 三、 新北市國民中學教師所表現的組織承諾為中等程度，以「持續性承諾」之知覺程度最高，「規範性承諾」之知覺程度最低。
- 四、 不同背景變項下教師知覺領導者-成員交換關係、組織公民行為及組織承諾的整體及各構面的程度有差異。
- 五、 領導者-成員交換關係與教師組織承諾對教師組織公民行為有顯著的聯合預測力，其中以「情感性承諾」的預測力最高。
- 六、 教師組織承諾在領導者-成員交換關係對教師組織公民行為的影響上具有中介效果。

最後根據研究結果提出建議，以供教育行政機關、國民中學學校校長、教師及後續研究之參考。

**關鍵字：領導者-成員交換關係、組織公民行為、組織承諾**

**The Study of the Influences of Leader-Member Exchange on**

# **Organizational Citizenship Behavior in Junior High Schools: Organizational Commitment as a Mediator**

## **Abstract**

This study aims to investigate Leader-Member Exchange (LMX), Organizational Citizenship Behavior (OCB), and organizational commitment of junior high school teachers in New Taipei City, and the impacts of selected background variables on the three factors. The influence of LMX and organizational commitment on OCB and the mediating effect of organizational commitment between LMX and OCB were also examined.

The author provided an overview of the academic literature and conducted a survey by questionnaire. The population for this study included 420 teachers from 12 municipal junior high schools in New Taipei City. Completed questionnaires were received from 337 respondents for an overall response rate of 80% for teachers and 100% for schools (n=12). The descriptive statistics, correlations, reliabilities, and the results of the hypothesis testing ( T-test 、 one-way ANOVA ) were reported. Multiple stepwise regressions and path analysis were undertaken to explicate the relationship among the variables contributing to OCB.

The findings of the study are as follows:

1. Junior high school teachers in New Taipei City perceive median level of leader-member exchange while “professional respect” is the highest, and “contribution” is the lowest.
2. Junior high school teachers in New Taipei City exhibit median level of organizational citizenship behavior while “job/task conscientiousness” is the highest, and “interpersonal citizenship performance” is the lowest.

3. Junior high school teachers in New Taipei City show median level of organizational commitment while “continuance commitment” is the highest, and “normative commitment” is the lowest.
4. Teachers with different demographic characteristics perceive different level of leader-member exchange, organizational citizenship behavior, and organizational commitment.
5. Leader-member exchange and organizational commitment can significantly predict organizational citizenship behavior while “affective commitment” is the strongest predictor.
6. Organizational commitment of teachers is a significant mediator between leader-member exchange and organizational citizenship behavior.

The link between the present findings and previous research was discussed, as were directions for future research. A series of practical suggestions for education administration authority, junior high school teachers and administrators was also provided.

**Key words: leader-member exchange, organizational citizenship behavior, organizational commitment**

# 目次

<b>第一章 緒論</b>	
第一節 研究動機 .....	1
第二節 研究目的與待答問題 .....	4
第三節 重要名詞釋義 .....	5
第四節 研究範圍與限制 .....	6
<b>第二章 文獻探討</b>	
第一節 領導者-成員交換關係的理論與相關研究 .....	7
第二節 組織公民行為的概念與相關研究 .....	14
第三節 組織承諾的理論與相關研究 .....	22
第四節 領導者-成員交換關係、組織公民行為與組織承諾之相關研究..	31
<b>第三章 研究設計與實施</b>	
第一節 研究架構 .....	34
第二節 研究假設 .....	36
第三節 研究實施 .....	37
第四節 研究對象與工具 .....	38
第五節 資料處理 .....	44
<b>第四章 研究結果與討論</b>	
第一節 領導者-成員交換關係、組織公民行為、組織承諾之現況分析..	46
第二節 不同背景變項在領導者-成員交換關係、組織公民行為、 組織承諾之差異分析 .....	51
第三節 領導者-成員交換關係、組織公民行為、組織承諾之預測分析..	79
<b>第五章 結論與建議</b>	
第一節 結論 .....	86
第二節 建議 .....	92
<b>參考文獻</b> .....	97
<b>附錄 正式問卷</b> .....	106



## 表次

表 3-1	九大分區學校抽樣校數分析 .....	38
表 3-2	正式問卷抽樣回收情形 .....	38
表 3-3	樣本基本資料分配情形 .....	39
表 3-4	領導者-成員交換關係量表.....	40
表 3-5	組織公民行為量表 .....	41
表 3-6	組織承諾量表 .....	43
表 4-1	領導者-成員交換關係調查表之敘述性統計摘要表 .....	47
表 4-2	教師組織公民行為調查表之敘述性統計摘要表 .....	48
表 4-3	教師組織承諾調查表之敘述性統計摘要表 .....	49
表 4-4	教師性別對領導者-成員交換關係之差異分析摘要表 .....	51
表 4-5	教師性別對組織公民行為之差異分析摘要表 .....	52
表 4-6	教師性別對組織承諾之差異分析摘要表 .....	53
表 4-7	教師年齡對領導者—成員交換關係之差異分析摘要表 .....	54
表 4-8	教師年齡對組織公民行為之差異分析摘要表 .....	55
表 4-9	教師年齡對組織承諾之差異分析摘要表 .....	57
表 4-10	教師服務年資對領導者-成員交換關係之差異分析摘要表.....	58
表 4-11	教師服務年資對組織公民行為之差異分析摘要表 .....	59
表 4-12	教師服務年資對組織承諾之差異分析摘要表 .....	61
表 4-13	教師教育程度對領導者-成員交換關係之差異分析摘要表....	62

表 4-14	教師教育程度對組織公民行為之差異分析摘要表 .....	63
表 4-15	教師教育程度對組織承諾之差異分析摘要表 .....	64
表 4-16	教師擔任職務對領導者-成員交換關係之差異分析摘要表.....	65
表 4-17	教師擔任職務對組織公民行為之差異分析摘要表 .....	66
表 4-18	教師擔任職務對組織承諾之差異分析摘要表.....	67
表 4-19	圈內/圈外人員對領導者-成員交換關係之差異分析摘要表.....	69
表 4-20	圈內/圈外人員對組織公民行為之差異分析摘要表 .....	70
表 4-21	圈內/圈外人員對組織承諾之差異分析摘要表.....	70
表 4-22	學校規模對領導者-成員交換關係之差異分析摘要表.....	71
表 4-23	學校規模對教師組織公民行為之差異分析摘要表.....	73
表 4-24	學校規模對教師組織承諾之差異分析摘要表.....	74
表 4-25	不同背景變項教師在知覺領導者-成員交換關係之差異分析摘要表.....	75
表 4-26	不同背景變項教師在知覺組織公民行為之差異分析摘要表.....	76
表 4-27	不同背景變項教師在知覺組織承諾之差異分析摘要表.....	78
表 4-28	領導者-成員交換關係對教師組織公民行為之逐步多元迴歸分析摘要表.....	80
表 4-29	教師組織承諾對教師組織公民行為之逐步多元迴歸分析摘要表.....	80
表 4-30	領導者-成員交換關係與教師組織承諾對教師組織公民行為之逐步多元迴歸分析摘要表 .....	81



表 4-31	領導者-成員交換關係、教師組織承諾對教師組織公民行為預測摘要表 .....	82
表 4-32	領導者-成員交換關係、教師組織承諾分別對教師組織公民行為之多元迴歸摘要表.....	83
表 4-33	領導者-成員交換關係對教師組織承諾之多元迴歸摘要表.....	85
表 4-34	領導者-成員交換關係、教師組織承諾對教師組織公民行為之多元迴歸摘要表.....	85



## 圖 次

圖 2-1	Dienesch & Liden 的 LMX 發展模型 .....	9
圖 2-2	Steers 的組織承諾前因後果模式 .....	26
圖 2-3	Mowday、Porter 與 Steers 的組織承諾前因後果模式 .....	27
圖 3-1	研究架構圖.....	35
圖 3-2	研究流程圖 .....	37
圖 4-1	領導者-成員交換關係、教師組織承諾分別對教師組織公民行為 之影響關係圖.....	83
圖 4-2	領導者-成員交換關係與教師組織承諾對教師組織公民行為之影 響關係圖.....	84

## 第一章 緒論

本研究旨在瞭解不同背景變項下教師知覺領導者-成員交換關係、組織公民行為、組織承諾的情形，探討領導者-成員交換關係對組織公民行為的影響，以及組織承諾是否在領導者-成員交換關係對組織公民行為的影響上具有中介效果。本章共分為四節，首先敘述研究動機，其次論述研究目的與待答問題，並對重要名詞加以定義，最後闡述研究範圍與限制。

### 第一節 研究動機

自從人類群居開始，領導就是一個重要的課題，過去，學者有的從領導者的特質來討論如何成功的領導，有的從領導者所展現的相同行為來討論。隨著領導理論愈發為人類所討論與重視以及社會的多元，學者開始注意到領導者所在的環境，會影響領導者的領導模式，領導者會觀察組織的特性，擬訂不同的領導策略。而後權變領導、轉型領導、互易領導、魅力領導、道德領導、知識領導、教學領導、課程領導、科技領導、家長式領導等各種論點相繼而生，然而這些領導理論關注的焦點多在領導者身上，忽略了每個部屬的個別差異，對不同部屬採取相同的領導方式。

Dansereau、Graen與Haga(1975)駁斥這種觀點，從角色理論(role theory)與社會交換理論(social exchange theory)的觀點出發，認為組織中每個人都有其扮演的角色，而扮演何種角色，來自於領導者與部屬間交換品質的好壞，透過互惠的方式，達成共同利益與目標(Liden & Maslyn, 1998)。基於組織內部資源與領導者時間的有限性，領導者必須選擇性的將資源分配給不同的成員，因此領導者與部屬的交換關係可分成圈內(in-group)與圈外(out-group)兩種。在學校領域中，校長即學校的領導者，學校教師即其部屬或組織成員，在資源有限的情況下，校長很容易將資源或有形、無形的利益分配給自己人，本研究想要瞭解學校中校長與教師交換關係

現況，此為本研究動機一。

許多研究都喜歡探討領導行為與組織公民行為的關連性，而研究結果往往也發現，領導行為與組織公民行為具有高度相關，而組織公民行為往往可以促進組織效能的提升，Organ(1988)認為組織公民行為係指組織中的個人，表現出超越角色標準以外的行為，它不受契約交換的限制，也不求組織給予獎賞，仍願意自動自發為組織奉獻的一種行為(許道然，2002；鄭耀男，2004)。因此，組織公民行為的展現不僅對組織效能的提升有幫助，並對組織運作有正向效果(吳政達，2009)。本研究想要了解學校教師對組織公民行為的表現如何，以及領導者-成員交換關係的品質對組織公民行為的效果為何，使領導者瞭解這兩個變項間的關係，作為領導者可供參考的行為準則，此為研究動機二。

此外，Liden與Graen (1980) 研究證實領導者-成員交換關係會使員工有更高的工作績效、組織承諾和組織公民行為，Kraus(2002)也發現領導者-成員交換關係的品質與教師離職率及工作的主動與積極存在顯著關係，顯見領導者-成員交換關係確實影響組織承諾，又因為教師組織承諾是教學品質重要的觀察指標(Firestone & Ponnell, 1993)，關係著學校教育的成敗關鍵，對學生的學習有重大影響，因此本研究希望能瞭解教師知覺組織承諾的情形以及學校中領導者-成員交換關係對教師組織承諾的影響，此為研究動機三。

而吳政達(2009)指出領導者與部屬交換關係並非直接對成員的組織公民行為發揮影響，而是透過一些中介因素去影響組織公民行為。在相關文獻中，組織承諾與組織公民行為具有正向關係與高度關聯(陳世昌，2008)，而組織承諾是影響組織公民行為重要的前因變項之一(林秋靜，2007)，兩個變項常被研究者放在一起探討。

依據Steers(1977)的觀點，組織承諾是個人對組織的認同及投入，是一種態度傾向的相對強度，包括對組織目標及價值接受的信仰(belief)、

維持組織成員身份的慾望(desire)，以及為追求組織利益而努力的意願(willingness)。又組織承諾之所以受到重視的原因是因為組織承諾對成員的離職留任行為具有預測力，高組織承諾的員工工作表現較佳，且組織承諾可以作為組織效能預測的目標(徐宗盛,2010)。而Meyer與Allen(1991)認為組織承諾是一種心理狀態，包括情感性承諾(affective commitment)、持續性承諾(continuance commitment)、及規範性承諾(normative commitment)，Williams與Anderson(1991)認為組織承諾是工作者對組織產生歸屬感，並連繫著公民行為的表現，因此組織承諾將可用於預測員工的組織公民行為，在探討組織公民行為時可將組織承諾納入考量。又研究者指出，領導行為並不會直接對成員的行為產生影響，而是透過一種中介的方式，間接影響成員產生組織公民行為，故本研究試圖找出領導者-成員交換關係對組織公民行為的影響中，組織承諾作為中介變項的證據，此為研究動機四。

## 第二節 研究目的與待答問題

### 壹、研究目的

- 一、瞭解新北市國民中學領導者-成員交換關係、教師組織公民行為及教師組織承諾之現況。
- 二、分析不同背景變項下教師知覺領導者-成員交換關係、組織公民行為及組織承諾之差異情形。
- 三、探討領導者-成員交換關係對教師組織公民行為及教師組織承諾之影響，以及教師組織承諾對教師組織公民行為之影響。
- 四、探究教師組織承諾對領導者-成員交換關係及教師組織公民行為是否具有中介效果。

### 貳、待答問題

根據上述目的，本研究所欲探討的具體問題如下：

- 一、新北市國民中學領導者-成員交換關係、組織公民行為及組織承諾之現況為何？
- 二、不同背景變項下教師知覺領導者-成員交換關係、組織公民行為及組織承諾之差異情形為何？
- 三、領導者-成員交換關係對教師組織公民行為是否具顯著預測力？
- 四、領導者-成員交換關係對教師組織承諾是否具顯著預測力？
- 五、教師組織承諾對教師組織公民行為是否具顯著預測力？
- 六、教師組織承諾對領導者-成員交換關係及教師組織公民行為是否具有中介效果？



### 第三節 重要名詞釋義

#### 壹、領導者-成員交換關係

領導者-成員交換關係是指領導者在資源及時間有限的情況下，選擇將資源分配給不同部屬，而與不同部屬發展出來的獨特關係，透過這種相互依存的交換與模式，達成組織目標。本研究依Dienesch與Liden(1986)及Liden與Maslyn(1998)的研究分為貢獻(contribution)、忠誠(loyalty)、情感(affect)、專業尊敬(professional respect)四個構面進行研究。

#### 貳、組織公民行為

本研究認為組織公民行為是指組織成員能自動自發表現出超越組織職責要求的行為，這行為不在酬賞制度範圍內，而能有助於提升組織效能的行為。並以利他人之組織公民行為(OCBI)、利組織之組織公民行為(OCBO)、對工作之投入與奉獻(JTC)等三構面進行研究。

#### 參、組織承諾

本研究參考Meyer與Allen的觀點，認為組織承諾是成員認同組織的目標與價值觀，願意為組織付出更多的心力，並留在組織任職的一種態度。而組織承諾包含三個構面，分別為情感性承諾、持續性承諾與規範性承諾。

## 第四節 研究範圍與限制

### 壹、研究範圍

本研究以新北市境內市立國中教師為取樣對象，不包含完全中學國中部教師，研究變項包含領導者-成員交換關係、組織公民行為和組織承諾，領導者-成員交換關係包含貢獻、忠誠、情感、專業尊敬等構面，組織公民行為包含利他人之組織公民行為、利組織之組織公民行為、對工作之投入與奉獻等構面，組織承諾包含情感性承諾、持續性承諾與規範性承諾等構面。此外，在研究對象背景變項方面，僅針對國民中學教師之性別、年齡、服務年資、教育程度、擔任職務、圈內/圈外人員、學校規模進行探討。

### 貳、研究限制

本研究之研究對象侷限於新北市之國民中學教師，因此研究結果無法推論至其他縣市或不同教育階段之教師。本研究採用問卷調查法了解各校概況，無法針對個案進行深入探討，且教師填答時可能受個人認知、情緒等主客觀因素影響，因而產生研究誤差。

## 第二章 文獻探討

### 第一節 領導者-成員交換關係的理論與相關研究

#### 壹、領導者-成員交換關係的意義

傳統上對於領導的看法主要基於兩種假設(Dansereau, Cashman, & Graen,1973)，第一是假設在組織中，同一位領導者的所有部屬具有同質性，因此將所有成員視作單一個體。第二個假設是領導者對組織內的所有成員都一視同仁，採取相同的對待方式，即平均領導方式(average leadership style,ALS)。Graen和他的同事(Dansereau, Graen, & Haga,1975)反駁這種看法，認為人際互動的時間、當事人在互動過程中投入資源的多寡及質量有所不同，所以領導者與部屬間有不同的關係或交換，這種強調領導者與成員間關係的研究取向，慢慢被稱作領導者-成員交換關係(leader-member exchange, LMX) (Delinesh & Liden,1986)。

Graen與Ubl-Bien (1995)指出這種獨特的交換關係來自於組織內部資源與領導者時間的有限，領導者必須選擇性的將資源分配給不同的成員，藉由協助成員執行任務，達成組織目標，而產生的一種相互依存的行為模式。由此可知，領導者與個別成員間人際關係的好壞，往往成為決定彼此交換程度的重要因素，換言之，其交換品質的關鍵取決於員工與上司或雇主間人際交換品質的良窳(Graen & Ubl-Bien,1995)，由於領導者-成員交換的結果攸關組織成效，因此領導者-成員交換關係的品質及結果也成為領導者-成員交換關係研究關注的重點(Sparrowe & Liden,1997)。

隨著領導者對不同成員資源分配的多寡與彼此親疏關係的差異，會形成包含信任、尊重、喜歡及相互影響等特徵的圈內(in-group)交換關係，與直接以工作契約為基礎的圈外(out-group)交換關係 (Liden & Maslyn, 1998)。這種微妙的關係品質，決定了領導者與成員各自付出的努力、物質資源、資訊以及社會支持(Liden, Sparrowe & Wayne,1997)。相較於圈

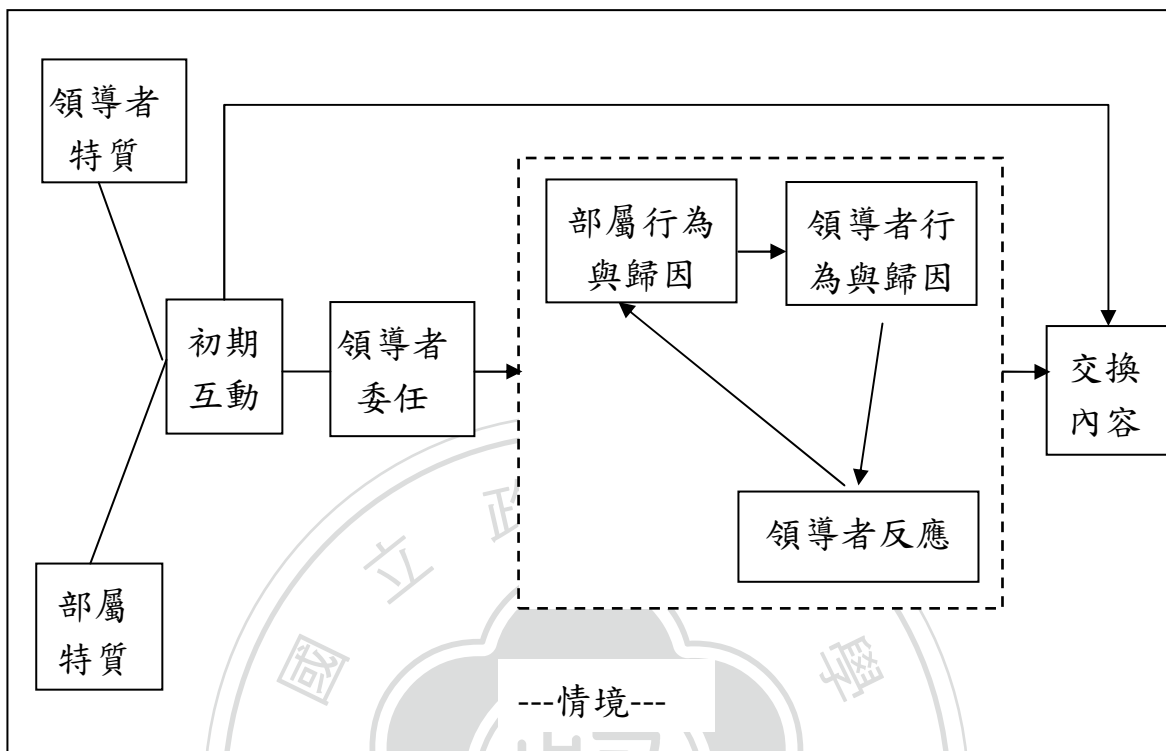
外成員，圈內(in-group)成員會獲得較多的關注、信任、資源與職權，對工作滿意度較高，被要求承擔較多的責任，與領導者間會有較密切且頻繁的工作關係與互動關係，且往往被視為得力助手，與領導者存在較高的互相信任、尊重、關懷及授權，有較高的交換品質。而圈外(out-group)成員則是依照工作契約與領導者保持正式且例行的交換關係，基本上僅受工作規範與準則的相關約束，進而執行工作契約所定的工作義務以及權利，較少情感連結，屬於公事公辦的類型。此外，與主管擁有較佳交換關係的部屬，會有較多的機會取得重要的資訊、工作升遷的機會、決策的自由以及主管的支持(Graen & Scandura,1987)，因此擁有較高品質交換關係的成員較容易在工作發展上獲得好的表現。

## 貳、領導者-成員交換關係的理論

Diennesh與Liden(1986)認為領導者-成員交換關係是社會交換理論的一支，著重於領導者與成員的二元互動以及雙方資源的交換，強調領導者與部屬間關係的發展是一個動態的過程，而提出了領導者-成員交換關係發展過程模型如圖2-1，以說明領導者-部屬交換關係的動態互動過程。首先，當領導者與部屬互動初期，雙方的特質會影響彼此人際交換關係的發展。當進入領導者委任階段後，領導者會依據部屬所任職位的工作設定，交付部屬具有試驗性質的工作任務，而後部屬會對主管所委任的任務、工作、責任做出行為反應，領導者也會對部屬的行為加以詮釋與歸因，並做出適當的反應，以達成交換的目的及結果。

圖2-1

### Dienesch & Liden的LMX發展模型



**資料來源：**“Leader-member exchange model of leadership : A Critique and future development” by Dienesch & Liden, 1986, *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634.

Graen與Uhl-Bien(1995)將領導者-成員交換關係理論的發展分為VDL、LMX、領導建立、團隊網絡的形成四個階段如下：

#### (一)階段一：差異化垂直對偶關係的發現(VDL)

學者們發現，領導者受限於資源及時間的有限性，會和一些核心幹部或所謂的自己人發展出較密切的關係，形成一種特殊的、差異化的關係。因此學者們將研究的層次放在圈內與圈外成員上。

#### (二)階段二：領導者-成員交換關係的研究與結果(LMX)

這個階段的研究著重在領導者與成員交換關係的特性與角色，同時也大量探討與其他組織變項間的關係，如績效表現、工作滿意度、組織



承諾、組織公民行為、程序正義等等。

### (三)階段三：成對夥伴關係的建立—領導建立

Graen與Scandura (1987)指出，透過建立這種全面性的夥伴關係，會直接對領導效能產生顯著的影響，因此領導者如何提供所有部屬建立優良夥伴關係的管道與機會，成為本階段研究的重點，並提出領導建立的生命模型歷程須經陌生、熟識與成熟。

### (四)階段四：建立對偶夥伴關係至群體、形成網絡群體

領導者-成員交換關係不僅是探討工作中的領導者-成員間的關係，也包含了同事間、隊友間或與其他團體甚至是整個組織的關係，成員為了扮演好在組織中的角色與完成交付的工作，必須在互信合作的基礎上發展網路。本階段強調的是，成員應如何培養一種相互信任的關係，及如何整合整個組織中各種不同類型的領導者-成員交換關係，形成一個人際網絡群體。

也有學者認為領導者-成員交換關係的理論基礎包含角色理論(role theory)與社會交換理論(social exchange theory) (Liden & Maslyn,1998)。從角色理論的觀點來說，領導者會交付部屬們一系列與角色形成有關的工作任務，藉由部屬是否能完成任務以及他們是否值得信任來形成領導者-成員交換關係，同時領導者-成員交換關係的類型也會決定領導者是否與成員交換資訊、具挑戰性的工作及工作自主等資源。從社會交換理論的角度來說，領導者基於互惠、獲得共同利益的方式，與不同成員交換彼此的資源，來達成組織目標。一般認為圈內成員會獲得較多的認同、關懷、協助、資源、支持與利益，與領導者維持頻繁且良好的互動關係，願意承擔責任與付出更多心力。因此，當成員知覺有形無形的交換愈多時，例如：資源、資訊或支持，代表領導者-成員交換關係的品質也就愈高(Wayne, Shore & Liden,1997)。



### 叁、領導者-成員交換關係的構面

領導者-成員交換關係以社會交換理論為基礎，認為領導者會將有限的資源分配給不同人際交換關係的部屬，圈內成員感受到領導者的支持、信任、尊重或是職務上的晉升、新資的報酬，而回饋以較多的貢獻、責任感，形成圈內、圈外不同的交換關係，因此，領導者-成員交換關係的品質及其結果成為領導者-成員交換關係研究所關心的重點(Sparrowe & Liden,1997)。然而領導者-成員交換關係的內涵或重要因素是什麼呢？Graen與Uhl-Bien(1995)在發表的研究中認為相互的尊重、信任以及共同的責任是影響領導者-成員交換關係的因素。

Dienesch與Liden(1986)提出影響領導者與成員交換關係內容的構面包含貢獻、忠誠及情感。Liden與Maslyn(1998)根據訪談的結果，又加入專業尊敬這個構面，成為貢獻、忠誠、情感及專業尊敬四個構面的模式，廣受後續研究者使用。

根據Dienesch與Liden(1986)的研究，貢獻(contribution)是與工作有關的行為，每個成員在二元互動過程中知覺到共同的目標，從而努力工作、為工作付出的行為。忠誠(loyalty)是指在任何狀況下，領導者或成員公開的支持另一方的行動、目標和人格特質的程度，不論情境如何變化，對成對的另外一半他人，忠貞不二的態度或作法。情感(affect)，意即喜歡每一個人，指的是在二元互動關係中，彼此基於人際吸引所產生的情感，而非因工作或專業價值導向所生。專業尊敬(professional respect)指的是在領導者和成員所涉入的工作領域中，知覺另一方聲譽的程度，這種知覺可能來自於個人的經驗、曾經獲得的獎勵以及專業人士的認可(Liden & Maslyn, 1998)。這四個構面的內涵分別產生於領導者與成員二元互動的過程中，說明了領導者-成員交換關係是透過一系列的互動，經過一段時間的發展或協商而產生的關係(Graen & Uhl-Bien,1995)。

## 肆、領導者-成員交換關係的相關研究

領導者會因為組織資源和時間的有限(Graen & Uhl-Bien,1995)和不同的成員發展出不同的關係(Dansereau, Cashman & Graen,1973)，以達成不同的任務與組織目標。領導者與成員人際關係的品質，會使組織成員大致分為與領導者較為親密的圈內人，以及以工作契約為交換基礎的圈外人(Liden & Maslyn,1998)，而影響組織成員的行為表現，影響組織的績效。因此，領導者-成員交換關係成為領導行為研究重要的一環，而對於想瞭解有效領導行為及提升學校績效的教育研究者而言，領導者-成員交換關係這種基於人際品質好壞，所產生的社會交換行為，對學校組織造成何種影響與結果，很值得深入探討。

Treuhaft(1992)在對加拿大小學校長與教師衝突解決的研究論文中指出圈內、圈外成員在理解校長決策與衝突解決的方式上有差異，圈內成員較能理解校長的決策及衝突解決方式，同時也較能支持校長決定，協助解決問題。可見擁有高品質的交換關係，能讓領導者與成員願意付出更多的努力、物質資源、資訊以及社會支持(Liden, Sparrowe & Wayne, 1997)。

Kraus(2002)針對9所學校的207為國小教師進行研究，想要探討教師個人與工作表現的狀況，並以領導者-成員交換關係與行為控制兩變項當作中介變項，結果發現領導者-成員交換關係的品質與教師離職率及工作的主動與積極存在顯著關係，Liden與Graen (1980)也證實領導者-成員交換關係會使員工有更高的工作績效、組織承諾和組織公民行為，究其原因可能係高品質交換關係使員工有機會獲得重要的資訊、工作升遷的機會、決策的自由以及主管的支持(Graen & Scandura, 1987)，因此成員對組織的承諾及公民行為就會增加，因而容易在工作發展上獲得好的表現。

吳政達(2009)指出，領導者-成員交換關係可分為領導者與個別部屬、與一個部屬群體、和兩個有區別的部屬群體的關係三種。他以領導者與

圈內成員的領導者-成員交換關係為前置變項，探討其對組織公民行為的影響，並將組織公平、組織自尊與工作滿意度做為中介變項，並以兼任行政職務與否做為劃分圈內、圈外成員依據。結果發現兼任行政職務的領導者-成員交換關係較佳，圈內成員有較佳的組織公民行為表現。

吳健銘(2010)針對高雄縣公立國小600位教師進行調查，以領導者-成員交換關係為中介變項，想要解釋教師知覺分配、程序、互動公平對工作滿意的影響，結果顯示，教師知覺分配、程序、互動公平對領導者-成員交換關係有顯著影響，領導者-成員交換關係對工作滿意有顯著且正面的影響，而領導者-成員交換關係在教師知覺分配、程序、互動公平與工作滿意度間有中介效果。邱璟鈴(2012)探討國中小教師領導-成員交換關係是否透過組織認同、關係認同影響資訊融入教學的創新行為表現。結果顯示個體層次的領導-成員交換關係品質會透過關係認同對資訊融入教學之創新行為有正向影響，亦即，領導者成員交換關係對教師教學品質的提升有正向影響。

綜合上述理論與研究可知，領導者-成員交換關係關注的重點在領導者與成員間關係的好壞，因為它會影響領導者與成員交換的內容與程度，高交換品質的成員，會對組織有較高的滿意度與認同，提高組織績效。而將領導者-成員交換關係應用在學校組織中，也希望能達到提高學校績效的目標，結果發現高領導者-成員交換關係品質的教師對組織公民行為、工作滿意度、組織公民、組織認同、教學績效等均有正向效果。

## 第二節 組織公民行為的概念與相關研究

### 壹、組織公民行為的意義

Smith、Organ和Near(1983)研究發現公民行為與利他主義和一般性順從有關。而後Organ於1988年所出版的專書「組織公民行為:好戰士症候群」(Organizational Citizenship Behavior-The Good Soldier Syndrome)中,提出了組織公民行為(organizational citizenship behavior, OCB)的概念,認為組織公民行為有助於提高組織效能,自此,組織公民行為成為研究組織行為的重要領域。

Katz(1964)指出,維持組織正常運作須包含三種員工的行為,首先,成員必須被組織吸引,願意留在組織內為組織工作。第二,成員必須能夠完成角色內的工作任務。第三,成員必須表現出超越角色規定的創新行為。前兩種行為都是組織運作的基本條件,而第三種行為並非在工作角色的範疇內,後來學者稱之為利社會行為。

而Smith、Organ與Near(1983)針對2間銀行的58個部門中422名員工及上級來瞭解公民行為,結果指出公民行為是一種多構面的概念,發現公民行為並非是主管要求部屬的,亦非員工為了獲得組織給予報酬而產生的,是以利他主義(altruism)與一般性順從(generalized compliance)兩個概念為基礎產生的。所謂利他主義是指員工在組織的任務中,會主動協助特定他人的行為;而一般性順從則是指員工在工作角色上會主動超越組織的基本要求,展現的是員工的盡職行為。

Organ(1988)正式提出組織公民行為的概念,認為組織公民行為係組織中的個人,表現出超越正式角色標準以外的行為,這些行為與組織規範或工作報酬無關,卻能有效的提高組織效能。換言之,組織公民行為不受工作角色或契約的規範,也不在酬賞範圍內,仍然能自動自發為組織奉獻出超越角色規範外的行為(鄭耀男,2004),意即組織的正式酬賞制度未直接承認但整體而言有益於組織運作成效的各種行為。



後續研究者對於將組織公民行為視作角色外行為的概念多有質疑，認為組織公民行為不單純是角色外的行為。從一般性順從的概念上來說，組織公民行為是員工表現出超越工作角色最低限度的行為，而Organ提出的恪守本分(conscientiousness)構面亦是指員工展現的角色行為超越組織要求的最低限度行為，例如員工到職率超越組織要求、主動維持整潔、遵守時間等，這些行為很難說是純粹的角色外行為(許道然，2002)，Coleman與Borman(2000)提出的組織公民行為工作任務(job/task conscientiousness, JTC)構面，員工自願代理他人職務、對工作付出額外的努力等行為，便與角色內行為有很大的關係，因此對組織公民行為視為是角色外行為、且與組織酬賞制度無關的看法，可能不完全正確。此外，主管與部屬對工作角色的認知也不盡相同，員工的組織公民行為很可能是受到了主管的暗示所產生，因此，Organ(1997)重新定義組織公民行為，認為組織公民行為是為了支持任務績效需要以及提升社會心理環境的行為。它不再是絕對性的角色外行為，而是相對性的角色外行為，相對於角色內績效，程度上比較偏角色外的績效行為(湯家偉，2010)。

綜上所述，大致可歸納出組織公民行為是成員自動自發的行為、超越正式角色的行為規範與職責要求、不在組織正式酬賞的範圍內、對組織運作有正向效果(吳政達，2009)及貢獻。因此，本研究認為組織公民行為是指組織成員能自動自發表現出超越組織職責要求的行為，這行為不在酬賞制度範圍內，而能有助於提升組織效能的行為。

## 貳、組織公民行為的構面

一、Williams與Anderson(1991)依據組織公民行為對象的不同，將其分為朝向組織與朝向個人的公民行為如下：

- (一)朝向組織的公民行為(OCB- Organization, OBCO)：員工為組織利益所為的行為，例如對組織聲譽的維護、組織資源的保護等直接對組織有利的行為。

(二)朝向個人的公民行為(OCB-Individuals,OBCI)：員工藉由工作上對同事的幫助，間接有利於組織的行為，例如主動幫助別人、關心同事、對直屬主管的配合與對同事的協助。

二、Coleman與Borman(2000)在前者的基礎上，提出三大構面如下，

(一)人際間的公民表現(interpersonal citizenship performance，OBCI)：人際間的互助、合作與協調，包含利他主義與謙恭有禮，與個人層面之組織公民行為有關。

(二)對組織的公民表現(organizational citizenship performance，OCBO)，包含運動家精神與公民道德，此構面與組織層面之組織公民行為有關。

(三)有關工作任務(job/task conscientiousness，JTC)的組織公民行為，指員工自願代理他人職務、對工作付出額外的努力，且極力展現超越個人標準的企圖。

三、許道然(2002)歸納認為組織公民行為有：以外顯的行為呈現、外角色行為、組織中正面的利社會行為、不受組織獎懲制度規範等特性，有助提升組織績效並可以降低離職率。同時以Organ (1988)所述為藍本，對Organ所提五項構面說明如下：

(一)利他助人(altruism)

此一構面強調對組織內特定成員(如鄰桌的同事或主管)或組織外的人(如顧客或供應商等)提供協助或解決問題;協助的事件必須是與組織有關的工作，而且必須出自於行為者的自由意願。例如，同事離開座位時，幫助他接聽電話，或處理主管臨時交辦的事項。

(二)恪守本分(conscientiousness)

恪守本分指組織成員所呈現的某些角色行為超過組織所要求的最低限度水準。比如說，一個人的到勤率超過公司可以接受或要求的最低水準、主動維持和加強個人辦公環境的整潔、遵守時間規定(punctuality)



等。雖然這些行為多數與組織服務規範有關，但一般組織都有一定限度的容忍範圍，只要員工的行為達到了組織所要求的最低標準，組織的態度通常是「不滿意但能接受」。如果，員工自發性地超出這些最低限度標準，就可以當作是組織公民行為中的「恪守本分」構面。恪守本分和利他助人的差異在於，前者缺乏被協助的標的(target)，行為者所呈現的行為通常是「超標準的」內角色行為。而後者則有被協助的特定對象。

### (三)預先知會(courtesy)

預先知會所包括的行為如預先通知、提醒、傳遞一些訊息給某個同事或單位；或提供諮商、簡報或建議。這些行為可以協助他人事先預防某些問題。例如，銷售代表主動並提早告知生產部門，有一個訂單必須儘早安排，就是一種預先知會的組織公民行為。預先知會與利他助人的區別是，預先知會是在問題尚未發生前，協助某人或者是預先採取某些步驟來緩和問題。而利他助人則是針對現在正在發生的事件對特定對象提供協助。

### (四)耐煩負重(sportsmanship)

組織中偶而都會遇到一些意料之外的事件或壓力，使自己受到一些小挫折或不便。大事如工作重新指派、生產方法改變；小事如主管交辦臨時工作，冷氣損壞，影印機維修等。當個人對組織偶而出現的這些不快事件能自我克制，不隨意出現抱怨、咒罵或小題大作等行為，就可以說具有組織公民行為中的「耐煩負重」精神(此字如照字面直譯，可譯為運動家精神)。耐煩負重可以提昇組織整體的耐力，當組織成員不需要花時間、精力去處理那些抱怨時，自然就可以把資源用在更具有生產力的事務上。

### (五)公民美德(civil virtue)

公民美德是指「負責任地參與組織的政治生活」有這種行為的員工會負責及有建設性地投入和參與團體或組織所面臨的議題。也就是說，

他除了會關心和記載組織當前所發生的各項議題之外，也會參與和投入這些議題的討論。例如，參加非強制性的說明會或討論會、閱讀組織內部所發行的各種簡訊、用私人時間討論議題、前往投票等。

林淑姬(1992)為確實反映文化差異現象及確實衡量國人的組織公民行為，參考Organ之架構，自行發展本土化的組織公民行為量表，包含認同組織、協助同事、不生事爭利、公私分明、敬業守法、自我充實六個構面。鄭耀男(2004)根據Organ研究，將組織公民行為修正為較適合學校組織情境的五個構面為關懷學校利益、助人行為、敬業行為、工作自我要求以及尊重學校體制。范熾文、林加惠(2010)則將教師組織公民行為構面分為敬業精神、利他行為、認同學校及不爭私利。

綜上所述可以發現，探討組織公民行為構面者，有從其對象加以論述，抑或從其內容來做探討，以組織公民行為的對象為構面來做探討者，其構面的區分較為明確；而以組織公民行為內容所區分的構面，分類眾多且分歧，概念上也時有重疊的現象。

本研究之重點不在探討教師組織公民行為的內容為何，也不在對教師組織公民行為的內容做分類，而是希望透過研究了解教師組織公民行為展現之處，瞭解教師組織公民行為對誰造成影響，或對什麼有助益。而Coleman與Borman(2000)針對組織公民行為之對象所區分的三個構面已廣受學者所使用，本研究參考吳政達(2005)對其構面之翻譯，分為利他人之組織公民行為(OCBI)、利組織之組織公民行為(OCBO)，以及對工作之投入與奉獻(JTC)三構面，來探討國民中學教師的組織公民行為表現結果。

### 叁、組織公民行為的相關研究

學者普遍認為組織公民行為有助於提升組織效能，因此，組織公民行為的研究不僅受到重視，更有大量的研究產生。Philip、Scott、Julie與Daniel (2000)以後設分析研究出近幾年來組織公民行為的研究在人力資源管理、市場行銷、醫院和衛生事務、社會心理學、工業和勞動法律、戰略管理、國際化的管理、軍事的心理學、經濟學、和領導能力各領域均有為數不少的研究。他們指出早期研究員工組織公民行為特徵主要集中在兩個方向，一個是影響員工士氣的相關變項，包含員工滿意度、組織承諾、組織公平、組織支持等，另一個方向是個性或人格特徵，如個性、情緒等因素，透過實證研究證明員工滿意度、組織承諾、組織公平、領導者的支持等因素與組織公民行為有顯著正相關，而員工個性或人格特徵等因素會增加成員滿意度、知覺支持與公平以及值得承諾的可能性，而被看作對組織公民行為有間接影響。

組織公民行為與員工滿意度、組織承諾等變項之研究如雨後春筍般，成為各種研究組織行為的重點。而學校環境有別於企業或公部門以組織利益、量化績效、效能為目的，它追求的是教育品質與成功，可能包含學生的學習、教師的教學，與行政的程序。DiPaola與Tschannen-Moran (2001)針對組織公民行為與組織氣候進行研究，他們以國民中小學教師為研究對象進行問卷調查，結果發現教師的組織公民行為與組織氣候間存在高度相關。Nquni、Sleegers與Denessen (2006)以700名教師為研究對象發現，校長轉型領導對教師工作滿意度、組織承諾、組織公民行為有顯著影響，且教師工作滿意度對組織承諾及組織公民行為具有中介作用。亦即工作滿意度、組織承諾、組織氣候這些員工士氣的因素，與學校教師的組織公民行為息息相關，也符合Philip等人(2000)的研究結果，提醒學校領導者若想提高教師組織公民行為時，應在教師或員工工作滿意度、組織承諾、組織支持與氣候等面向上做努力，以達提昇組織成效的目的。

Somech與Drach-Zahavy(2000)認為組織公民行為的發生並非偶然，且被認定是與組織有利的行為，它們依照對象將教師組織公民行為分為對學校的公民行為、對同事的公民行為以及對學生的公民行為，透過半結構化的方式，對學校校長、教師進行訪談，並透過驗證發展成教師的組織公民行為量表，並於2004年以31所學校為樣本，進一步討論組織學習與組織公民行為的關係，結果發現組織學習對組織及個人的組織公民行為均有正向相關。DiPaola與Hoy(2005)將組織公民行為的概念運用到學校中，對高中教師的組織公民行為進行研究，結果發現，學生的標準化測驗成績與教師組織公民行為有顯著的正相關，換言之，教師的組織公民行為，有助於增加學生的學習表現。Somech與Bogler(2002)針對學校教師各種組織公民行為及教師的專業承諾進行探討，發現組織承諾和對學生的、對團隊的、對組織的公民行為都有正相關存在，表示組織承諾會增進對教學對象、社群及組織的公民行為。從前述的研究可發現，教師組織公民行為會展現在對個人、對團體及對組織上，也就是說對學校整體面向都有助益，這樣的結果與近代組織公民行為研究朝向多元面向的觀點是一致的。

在國內研究方面，鄭耀男(2002)以國中小教師為對象，針對學校的組織公民行為模型進行探討，研究發現影響教師展現組織公民行為的因素包含與學校主管的感情交換、工作支持、獎勵公平、程序公平、工作滿意度等，而與主管的感情交換、工作支持、獎勵及程序公平因素，會影響工作滿意度，進而影響教師的組織公民行為，即工作滿意可以促進教師從事組織公民行為，故校長可多加強社會交換的內容，滿足教師的心裡需要，來提高教師的組織公民行為，研究也發現擔任組長或年紀較長的教師會有較高的工作滿意度。

除了瞭解影響教師表現組織公民行為的可能原因之外，研究者也從個人特質或背景因素的角度，瞭解教師表現組織公民行為的差異。呂旺澤(2008)針對國小教師進行轉型領導與組織公民行為研究，並以組織承諾



作為中介變項，結果發現轉型領導與組織公民行為及組織承諾，以及組織承諾與組織公民行為均有正相關存在，而年紀與兼任行政與否的教師在三個變項的表現上有顯著差異，且組織承諾在校長轉型領導與教師組織公民行為之間，具有中介效果。邱國隆(2007)針對新竹地區國小教師進行組織氣候、組織承諾及組織公民行為之探討，結果發現教師在年齡、婚姻狀況、擔任職務及學校地區等背景因素上，展現組織公民行為的程度有差異。王娜玲(2009)對臺北市國小教師進行研究，發現不同婚姻狀況、服務年資、擔任職務與學歷的教師，其組織公民行為的展現上有顯著差異。范熾文和林加惠(2010)認為教師組織公民行為是教師在基本工作要求之外，所表現出有利於學校、同事與學生的一切自發性行為，他們在研究中發現年紀、兼任行政與否、教學年資及學歷等因素，會影響教師的組織公民行為表現。

綜上所述，教師年齡、擔任行政職務與否等部份背景變項，在教師組織公民行為的表現上呈現明顯的差異，其可能的原因為，年齡較長的教師，教學經驗較為豐富，在同儕中可能較受尊重，因此有比較高的工作滿足，而兼任行政職務的教師，跟領導者的接觸機會比較多，又執行行政業務，對組織的認同可能比較高，因此比較容易表現組織公民行為，以求學校有較優良的成績。

### 第三節 組織承諾的理論與相關研究

#### 壹、組織承諾的意義

組織承諾的概念最早由Whyte於1956年所提出，Becker(1960)於美國社會學刊發表一篇有關組織承諾概念的論文”Notes on the concept of commitment”率先提出承諾的概念，強調組織承諾是了解員工工作行為的重要因素。他認為承諾是指個體持續維持某行為的傾向，是一種附屬利益(side-bets)累積的成果，因為隨著投入時間、精力、金錢的增加，員工如果離開組織，就會失去各種衍生的福利，則這些投資將變得毫無價值，而選擇繼續維持某行為並留在組織當中。

繼Becker從利益觀點將組織承諾視為一種行動承諾之後，Porter、Steers、Monday與Boulian(1974)注重組織心理歷程的探討，認為組織承諾是個人對特定組織具有相當程度的認同與投入，在態度(attitude)上，相信且接受組織目標、價值觀及經營理念；在行為意圖(behavior intention)上，願意為達成組織目標付出更多的努力(extra effort)，在動機(motivation)上，想保有組織成員身分的強烈慾望(姜定宇、鄭伯壘，2003)，繼續成為組織的一份子。

Steers(1977)認為組織承諾是員工對組織的認同與投入態度，以及一系列行為的傾向，包括三個因素：對組織目標及價值接受的信仰 (belief)、維持組織成員身份的強烈慾望(desire)、為追求組織利益而努力的意願(willingness)；即願意為組織付出額外努力，並有強烈意願繼續留在組織的態度傾向。

Willian與Anderson(1991)認為組織承諾是對組織的歸屬感，並聯繫著公民行為表現，Meyer與Allen (1991)認為組織承諾是員工對組織的情感維繫、感知到離開組織所花費的成本以及繼續留在組織的責任。亦即成員認同組織的目標與價值觀，願意為組織付出更多的心力，並留在組織任職的一種態度。



國內學者多半認為組織承諾係個人對組織的認同及投入態度傾向的相對強度，其特徵為：認同並接受組織目標、信念或價值觀，願意為組織付出努力與貢獻更多的心力，並渴望維持組織成員身分或持續留在組織的強烈態度。而教師組織承諾的特徵為教師認同組織的目標、價值及辦學理念，願意為服務學校付出更多的努力，渴望繼續成為學校的一份子，在態度與行為上對學校組織表現出一致的傾向。(蔡進雄，1993；劉春榮，1993；陳世昌，1997；陳明田，2000；范熾文，2007)。

綜觀國內外學者對組織承諾的定義，有的如Becker從利益交換觀點探討組織承諾；有的認為它是一種態度的傾向，在乎程度上的多寡，如Porter等人的研究；Meyer與Allen(1991)認為組織承諾是多向度的工作態度，也是成員跟組織的心理連結，本研究參考Meyer與Allen的觀點，認為組織承諾是成員認同組織的目標與價值觀，願意為組織付出更多的心力，並渴望留在組織任職的一種態度傾向。

## 貳、組織承諾的分類

### 一、Becker交換性觀點組織承諾

Becker(1960)認為承諾是員工因為對組織投入或付出的增加而產生的一種心甘情願、全心投入組織工作的情感，是一種附屬利益(side-bets)累積之成果。他認為員工的組織承諾是基於交換性考慮的，員工會因為附屬利益的逐年增加，如：漸增的退休金或可獲得的組織管理權，而選擇繼續留在組織，形成對組織的承諾，因此員工對組織的承諾是基於個人對組織的投入，以及產生的利益所做的評估，這種交換性觀點的組織承諾又稱為功利性觀點的組織承諾。

### 二、Poter(1974)認為組織承諾即個人對某一特定組織的認同及投入

(identification and involvement)態度的相對強度，包括三種因素：

- (一)價值承諾(value commitment)：深信並接受組織的目標與價值。
- (二)努力承諾(effort commitment)：願意為組織付出更多努力。

(三)留職承諾(retention commitment)：有強烈的意願繼續成為組織的一份子。

### 三、Mowday、Potter 與Steers(1982)的分類：

(一)認同承諾：組織成員對組織目標及價值觀有強烈信仰及接受度。

(二)努力承諾：組織成員願意為組織付出相當大的努力。

(三)續任承諾：組織成員具有強烈的和組織維持關係的意願。

### 四、Reichers(1985)歸納各家學者看法後，將組織承諾區分為三類

(一)交換的觀點(Side-bets)：組織承諾係指與組織成員相關之報酬與成本的函數，當在組織的年資增加時，組織承諾通常會增加。

(二)歸因的觀點(Attributions)：組織承諾係指員工個人與其行為的連結，當員工從事有意志、明顯的、不可變更的行為後，會歸因於自己對組織早有承諾。

(三)個人及組織目標一致觀點(Individual/Organizational goal congruence)：組織承諾發生於當個人認同組織並且致力於組織目標與價值時。

### 五、Meyer與Allen(1991)的觀點(姜定宇、鄭伯壘，2003；Meyer & Allen, 1991；Meyer, Allen, & Smith,1993)。

#### (一)情感性承諾(affective commitment)

是指成員對組織的情感依附，這種依附使得個人會對組織目標產生認同，並內化組織的價值觀。包含個人特徵、組織特徵、工作關係特徵與工作經驗等四種因素，他們認為影響情感承諾最重要的因素為工作經驗。當成員的期望與基本需求被滿足時，就會產生更強大的情感承諾。

#### (二)持續性承諾(continuance commitment)

持續性承諾係源於行動承諾的概念，當員工認知到離開組織的代價大於利益時，便會尋找理由來改變原有態度。換言之，當成員發現當他們逐年增加的投資或是Becker所說的附屬利益(side bets)將隨著

他們的離開而消失時，或是其他可得的利益與留在組織的利益相較下較少時，成員就會持續的留在組織中。而外在獎賞常常成為維持此類承諾的關鍵，也就是說維持聘僱關係的存在是依靠物質利益而非情感因素，因此又可稱為工具承諾(instrumental commitment)。

### (三)規範性承諾(normative commitment)

規範性承諾強調的是個人與組織的義務層面，認為組織成員經由組織或社會規範的內化，會產生一種接近社會義務或道德責任的產物。重視忠於雇主可得的回報，或是員工因為受到組織的栽培及照顧，如員工訓練等，產生對組織的義務或道德上的承諾。

Becker的交換性承諾觀點，正與Meyer與Allen所提的持續承諾動機相同；而Potter所提出的價值承諾與Mowday、Potter與Steers所提出的認同承諾，指的都是成員認同組織目標並接受、內化成個人努力的目標，Meyer與Allen則以情感依附的觀點，解釋情感依附會使個人認同組織目標與價值觀，因此，Meyer與Allen(1991)可說是提出了綜合性的觀點，他們以心理學角度來探討成員與組織的心理連結程度，認為組織承諾是一種心理狀態。本研究另一變項領導者-成員交換關係，重視領導者-成員的關係品質，而情感也是影響交換關係的重要構面之一，因此本研究採Meyer與Allen(1991)的研究結果以情感性承諾、持續性承諾、規範性承諾三構面進行研究。

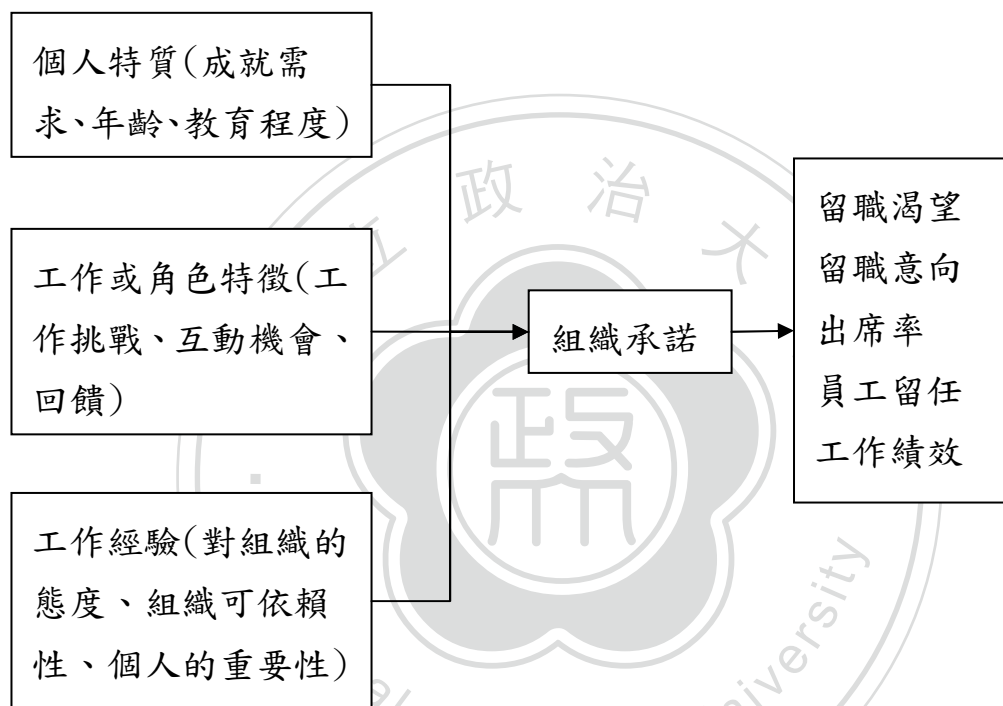
## 叁、組織承諾的理論

一、Steers(1977)提出組織承諾前因後果模式，認為員工對組織之承諾程度是可以被影響的，瞭解組織承諾的前因及相關因素，將有助處於變革階段之組織有效地提高員工之組織承諾，前因變項用以預測組織承諾的高低，包含個人特質(personal characteristics)、工作特徵(job characteristics)與工作經驗(work experiences)三個部份，而後果變項則包含留職渴望(desire to remain)、留職意向(intent of remain)、出席

率(attendance)、員工留任(employee retention)與工作績效(job performance)五個部份，研究結果發現工作經驗與組織承諾關係最為密切，而與留職渴望、留職意向、出席率、員工留任或流動情形呈部分顯著相關，如圖2-2。

圖2-2

### Steers的組織承諾前因後果模式

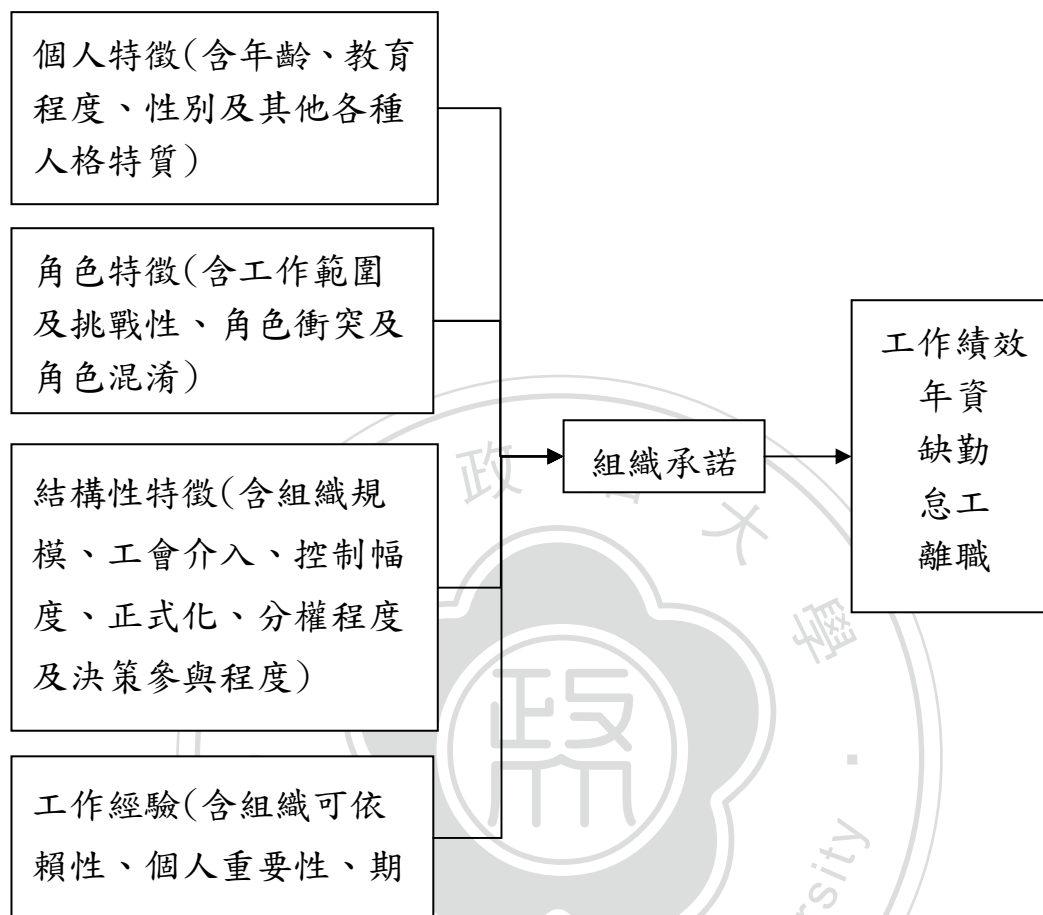


資料來源：“Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment” by R. M. Steers, 1977, *Administrative Science Quarterly*, 3(1), 46-56.

二、Mowday、Porter與Steers(1982)應用Steers(1977)的模式更具體的發展出組織承諾的前因後果模式，即組織承諾的前因變項和效果變項(後果變項)。前因變項包含個人特徵、角色特徵、結構性特徵及工作經驗四類，會導致五種結果包含工作績效(job performance)、年資(tenure)、缺勤(absenteeism)、怠工(tardiness)、離職(turnover)，如圖2-3所示。

圖2-3

### Mowday、Porter與Steers的組織承諾前因後果模式



資料來源：*Employee-organization linkage :The Psychology of Commitment Absenteeism and Turnover*(p.30), by R. T. Mowday, L. W. Porter, & R. M. Steers, 1982, New York: Academic Press.

### 肆、組織承諾的相關研究

組織承諾是成員認同組織目標與價值，對組織產生歸屬感，願意繼續留在組織並為組織貢獻心力的一種情感，換言之，員工對組織承諾的程度高低，會影響他們對組織的付出以及貢獻心力的程度。Firestone與Ponnell(1993)認為教學工作的品質，很難透過觀察與控制，所以教師組織承諾是教學品質很重要的觀察指標，並提出工作設計特性、回饋、自



主權、參與、共同合作、學習的機會、和資源提供等因素有助於提高教師組織承諾。Huberman (1993)指出教師組織承諾是學校和教育能夠成功最關鍵的因素之一。可見在學校領域中，教師的組織承諾對學校教育有很重要的影響。

Celep(2000)針對公立高中302名教師進行研究，將教師組織承諾分為對學校的承諾、對教學工作的承諾、對工作組織的承諾及對教師職業的承諾，試圖瞭解這四個層面教師承諾的情形，結果發現教師組織承諾在對學校、對教學工作、對教師職業承諾上均有顯著差異，而教師的職業承諾會對教學工作與學校的承諾產生影響。Somech與Bogler(2002)針對學校教師各種組織公民行為及教師的專業承諾進行探討，發現組織承諾和對學生的、對團隊的、對組織的公民行為都有正相關存在，表示組織承諾則會增進教學對象、社群及組織的公民行為。可見教師組織承諾展現在與學校教育相關的各個面向，因此，教師組織承諾確實是學校教育能否成功的關鍵因素，也是研究學校教育成功與否的重要因素與觀察指標。

Meyer與Allen (1991)指出年紀愈大的員工，其組織承諾愈高，因為年長者心智較為成熟且經驗豐富，通常已經升遷至組織中較好的職位，對工作有較大的滿足感。Reyes(1992)以教師為研究對象，以Mowday(1982)等人的研究為基礎，探討教師組織承諾，將其定義為教師認同學校的價值與目標、希望能夠繼續留在學校奉獻心力。而影響教師組織承諾的因素包含教師背景、學校環境、個人與組織的契合程度三個面向，發現女性對學校的組織承諾高於男性，教師參與決定與教師組織承諾成正相關。由此可知，教師組織承諾在年齡及性別上的表現有顯著差異，不同年齡及性別的教師對組織承諾的看法有顯著差異，可能是不同性別教師在工在角色上的期許不同，或是不同年齡層對學校的情感有程度上不同。而教師對學校決策的參與程度與組織承諾的表現有高度相關，究其原因，可能與領導者的支持或教師兼任行政職務與否有關。

除了從教師的背景變項來瞭解教師組織承諾的差異情形外，Malik、Nawab、Naeem與Danish (2010)以巴基斯坦2所公立大學教師為研究對象，想瞭解教師知覺組織承諾對工作滿意度的影響，透過問卷調查方式，共回收331份有效問卷，結果顯示工作滿意、監督管理、和薪資滿足等因素，與教職員的組織承諾有顯著正向的影響。Singh與Billingsley (1998)欲瞭解專業支持對教師職業承諾的影響，結果指出，校長領導直接影響了教師的職業承諾，當校長明確的表達期望、提供公平的評鑑、協助與支持時，教師職業承諾就會愈好，同時情緒和有用的支持是教師承諾的重要預測因素，顯示工作滿意、監督管理、薪資、校長或組織支持，均是影響組織承諾的重要因素。

Reyes(1992)指出最能預測教師組織承諾的指標為教師的學習動機與效能感。Crosswell與Elliott(2004)認為教師承諾與教師工作表現、創新與整合新事物的能力、出缺勤、離職率有密切關係，且對學生的成就以及對學校的態度有重要影響，並發現教師組織承諾與教師對教學工作的熱情相關。Celep(2000)發現高學校承諾的教師會為學校付出最大的努力、以學校為榮、並且有責任促進學校的成功。對教學工作承諾高的教師，會在正式課堂時間以外，願意利用私人時間幫助課堂上學習表現較差的學生，而低組織承諾的教師，不僅會降低工作效率還會對其職業生涯造成影響，甚至有離職傾向。高職業承諾的教師積極的看待他選擇做為老師的決定，並實現教學上的專業，並願意花時間與其他教師相處，成為親密的朋友。由上述研究可知，除了對組織的認同及歸屬感以及對工作的承諾之外，教師對教師職業的喜愛與認同感，會影響教師組織承諾的表現，意即教師對教師職業的熱情是影響教師組織承諾的重要因素。

劉春榮(1993)探討國民小學學校組織結構、組織承諾與學校效能的關係，結果發現，老師對學校組織承諾愈高，則學校效能愈高，而不同的人口變項與學校規模，在組織承諾的表現有顯著差異。范熾文(2007)綜合學者觀點，將教師組織承諾分為交換性組織承諾與態度性組織承諾。以

資源交換而言，教師會考量報酬與成本關係來決定是否為組織奉獻心力；以態度規範而言，教師對學校的組織目標與價值，有著強烈的認同感，對學校充滿希望與關懷，願意為學校教學或行政工作付出心力，並且希望在此學校繼續服務，成為組織的一份子。

綜上所述，教師組織承諾與教師的學習動機、效能感、工作滿意度、校長或組織的支持、對教學工作的熱情、以及對校務決策的參與程度有關，是影響教學品質與學校效能的重要因素，教師組織承諾的行為表現會對學校的辦學績效及學生的學習成果產生正面影響，教師不僅會認同學校經營目標，並且願意為學校、學生或教師團體所努力，以求滿足對擔任教師的熱情與期許，並會具體實踐在學校教育的成果上。



#### 第四節 領導者-成員交換關係、組織公民行為與組織承諾之 相關研究

領導者-成員交換關係的重點在交換的品質，Graen與Uhl-Bien (1995)指出由於時間及資源的有限，領導者選擇將其分配給不同的部屬，進而形成不同的交換關係(Liden & Maslyn, 1998)，而影響交換關係的構面可分為貢獻、忠誠、情感與專業尊敬四個構面(Dienesch & Liden, 1986；Liden & Maslyn, 1998)。

Wayne、Shore與Liden(1997)研究組織支持理論與領導者-成員交換關係兩種社會交換理論的差異，研究發現與上司交換來的高品質關係，會使員工在工作上有更好的表現。Wayne、Shore、Bommer與Tetrick(2002)研究發現領導者的獎懲是領導者-成員交換關係很重要的前因變項，且與組織的成效有很大的關係。Yolanda(2000)指出領導者-成員交換關係主要在透過建立領導者與部屬良性互動的基礎，創造組織成功的最大可能。

Liden與Graen(1980)的研究證實，領導者-成員交換關係品質高的部屬會得到領導者更多的支持、工作自由度和信任，而這些員工也會表現出更高的工作績效與組織承諾和組織公民行為。Wayne、Shore與Liden(1997)也證實領導者-成員交換關係與組織承諾、組織公民行為呈現正相關。綜上可以發現領導者-成員交換關係可以提高員工的組織公民行為，進而有助於組織成效的提升。

Green、Anderson與Shivers(1996)發現領導者-成員交換關係與部屬的組織承諾有顯著的正相關存在；Wayne、Shore與Liden(1997)認為領導者-成員交換關係與離職傾向呈現負相關，有情感承諾的員工，比較不容易離開組織。Gerstner與Day(1997)以後設分析研究，歸納出良好的領導者-成員交換關係通常會與成員的表現及態度有正相關，例如更強的組織承諾、較高的績效、客觀的表現、整體的滿意度、上司的滿意、對角色的知覺等。從Joo(2010)的研究顯示有43%的可解釋變異量來解釋組織學習



文化與領導者-成員交換關係對組織承諾的關係，當成員知覺到組織和領導者高度的支持時，會展現高度的組織承諾。安鴻瑋(2012)以隨機方式針對各行各業之員工進行抽樣調查，希望了解員工人格特質會不會因為對於領導者-成員交換關係與團隊成員交換關係之差異造成組織承諾之影響，結果發現領導者-成員交換關係對於組織承諾有正向影響。綜合上述研究，可以發現領導者-成員交換關係與組織承諾成正相關，較好的領導者-成員交換關係，會使成員對組織有較高的情感依附，展現較強的組織承諾。

James等(2009)以後設分析的方法找出組織承諾與工作表現有正相關，且組織承諾被宣稱能測出更多角色外行為，並從研究中發現，組織承諾和組織公民行為有顯著正相關，且在程序公正與組織公民行為之間有中介作用，特別是當研究對象有共同的目標時，如對裁員倖存者的研究和學生專案團隊的研究中可以找出組織承諾的中介影響。Allen與Rush(1998)以化工廠的員工和主管為研究對象進行研究，證實有較高的組織承諾的員工較易表現組織公民行為。林鈺琴(1999)以公民營銀行櫃檯從業人員為對象，發現組織承諾是影響工作滿意度及組織公民行為之重要變數。綜上可以發現組織承諾不僅與組織公民行為存在正相關，且員工對組織的承諾有助於組織公民行為的表現，因此組織承諾是影響組織公民行為的重要變項之一。

林光明(2003)的研究發現領導者-成員交換關係對組織承諾及組織公民行為，有顯著正向關係。Yolanda(2000)的研究也顯示交換關係品質影響部屬對組織的承諾與意願，而領導者與部屬關係的品質、部屬的承諾、組織公民行為三者間存在顯著相關。張于紳(2009)以台灣服務產業員工為對象，探討職業承諾與領導者-成員交換關係對組織承諾與組織公民行為的影響，結果發現當領導者-成員交換關係的交換品質愈高時，組織承諾與職業承諾的關係就會愈強，促使員工將對職業的承諾轉化為組織承諾，投入更多組織公民行為。因此，領導者-成員交換關係、組織承諾、組織



公民行為三個變項間存在顯著且正向的關係。吳政達(2009)指出領導者與部屬交換關係並非直接對成員的組織公民行為發揮影響，而是透過一些中介因素去影響組織公民行為。林光明(2003)以桃園縣政府為研究對象，探討行政機關中領導者-成員交換關係對組織承諾及組織公民行為的影響，發現組織承諾愈高的員工，其組織公民行為的程度也就愈高，組織承諾在領導者-成員交換關係與組織公民行為間有中介效果，因此，本研究試以組織承諾作為領導者-成員交換關係與組織公民行為的中介變項，試圖瞭解其在學校組織中的作用與效果。



### 第三章 研究設計與實施

本研究在探討新北市國民中學領導者-成員交換關係、教師組織公民行為與組織承諾之現況，並瞭解不同背景變項下教師知覺領導者-成員交換關係、組織公民行為與組織承諾的差異情形，以及領導者-成員交換關係與教師組織承諾對教師組織公民行為的預測力如何，進而探究教師組織承諾對領導者-成員交換關係與組織公民行為是否具有中介效果。

#### 第一節 研究架構

根據研究目的與文獻探討，本研究架構如圖 3-1，主要包括：

(一)背景變項：

包括性別、年齡、服務年資、教育程度、擔任職務、圈內/圈外人員與學校規模。

(二) 領導者-成員交換關係：

包含貢獻(contribution)、忠誠(loyalty)、情感(affect)、專業尊敬(professional respect)等四構面。

(三)組織公民行為：

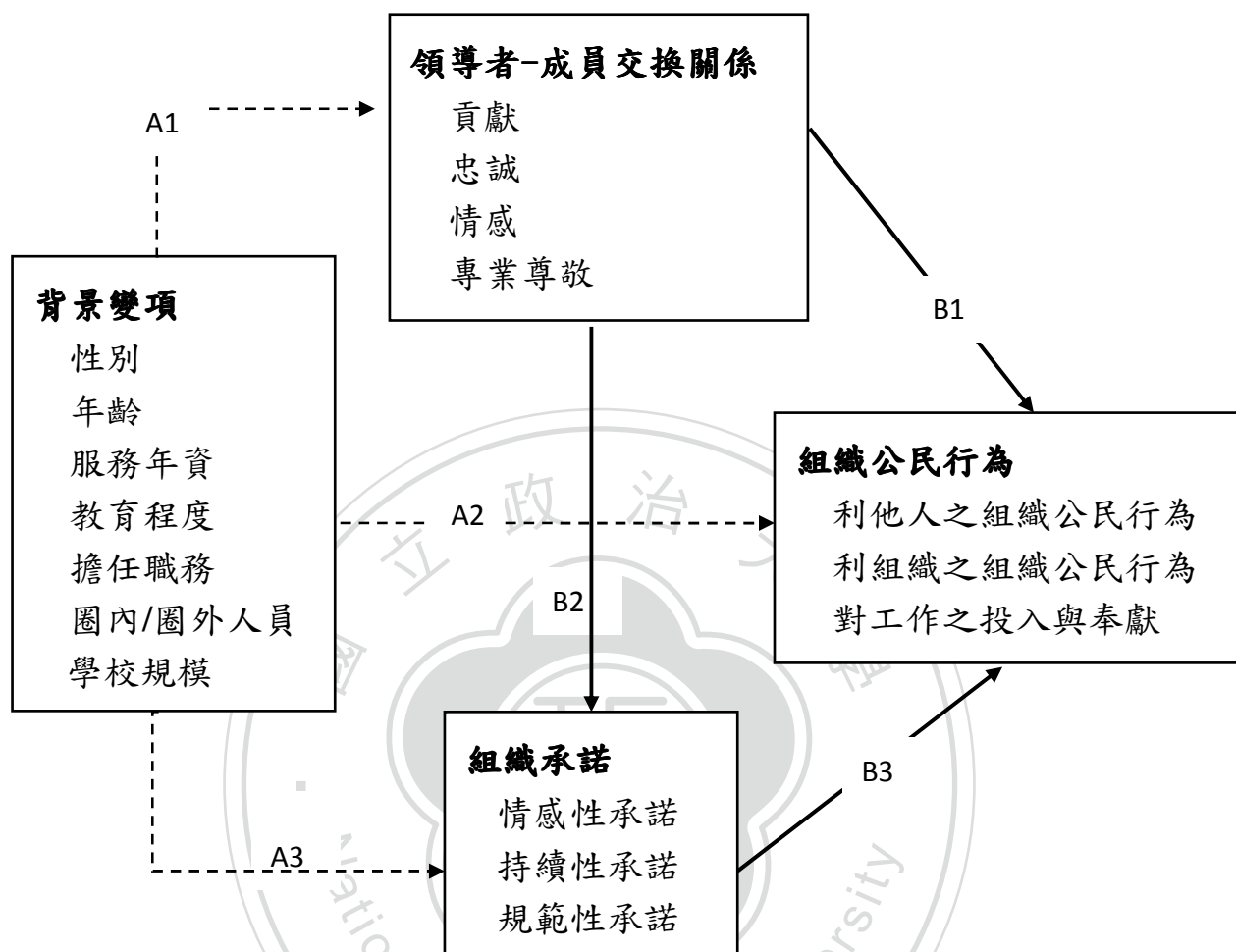
包含利他人之組織公民行為(OCBI)、利組織之組織公民行為(OCBO)、對工作之投入與奉獻(JTC)等三個構面。

(四)組織承諾：

包含情感性承諾、持續性承諾與規範性承諾等三個構面。

圖 3-1

研究架構圖



A：探討不同背景變項下教師知覺領導者-成員交換關係、組織公民行為與組織承諾之差異情形。

A1：探討不同背景變項下教師知覺領導者-成員交換關係之差異情形。

A2：探討不同背景變項下教師知覺組織公民行為表現之差異情形。

A3：探討不同背景變項下教師知覺組織承諾表現之差異情形。

B：探討領導者-成員交換關係、組織公民行為與組織承諾之預測力。

B1：探討領導者-成員交換關係對教師組織公民行為之預測力。

B2：探討領導者-成員交換關係對教師組織承諾之預測力。

B3：探討教師組織承諾對教師組織公民行為之預測力。

C：教師組織承諾對領導者-成員交換關係及教師組織公民行為是否具有中介效果。

## 第二節 研究假設

依據上述研究架構，提出研究假設如下：

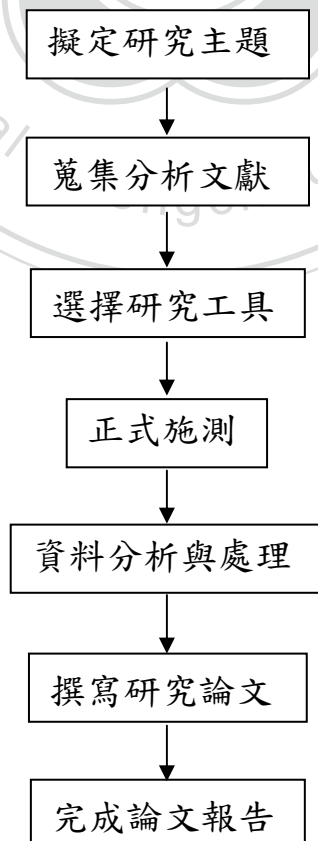
- 一、不同背景變項下(教師之性別、年齡、服務年資、教育程度、擔任職務、圈內/圈外人員與學校規模)教師知覺領導者-成員交換關係、組織公民行為、組織承諾有顯著差異。
  - (一)不同背景變項下教師知覺領導者-成員交換關係有顯著差異。
  - (二)不同背景變項下教師知覺組織公民行為的表現有顯著差異。
  - (三)不同背景變項下教師知覺組織承諾的表現有顯著差異。
- 二、領導者-成員交換關係對教師組織公民行為具有預測力。
- 三、領導者-成員交換關係對教師組織承諾具有預測力。
- 四、教師組織承諾對教師組織公民行為具有預測力。
- 五、教師組織承諾對領導者-成員交換關係及教師組織公民行為具有中介效果。

### 第三節 研究實施

本研究以文獻探討方式瞭解領導者-成員交換關係、組織公民行為與組織承諾的定義、概念與相關研究，並參考學者研究結果，據以編製問卷。再以「領導者-成員交換關係、組織公民行為關係與組織承諾調查問卷」作為研究工具，以新北市立國民中學教師為研究對象，進行問卷調查並進行後續的分析與討論。

研究之初先蒐集國內外的文獻資料進行閱讀，確定欲研究的方向及主題。確定研究主題後，透過圖書館資源及線上期刊、資料庫等系統，蒐集國內外有關領導者-成員交換關係、組織公民行為、組織承諾的相關文獻，進行閱讀、歸納與統整，確認研究構面並選擇研究工具，並以正式施測將施測結果進行統計分析與討論，最後依文獻探討及問卷分析結果提出研究結論，提出建議作為本研究之報告。

圖 3-2  
研究流程圖





## 第四節 研究對象與工具

### 壹、研究對象

本研究以新北市國民中學教師為對象，包括兼任行政職務的教師，及未兼任行政職務之導師及專任教師，並將兼任行政職務教師分為「圈內人員」，未兼行政之導師及專任教師分為「圈外人員」。然因新北市幅員廣大、國中校數達 63 所，國中階段教師約有 8 千多人，無法一一施測，故以抽樣調查方式進行研究。本研究按照新北市教育局依行政區域、地理位置將學校劃分為九大分區之規劃，按各區校數比隨機抽樣數所學校作為研究樣本，對該校教師進行問卷調查，以瞭解各校狀況，分區狀況如表 3-1。

表 3-1

#### 九大分區學校抽樣校數分析

各分區	七星	三重	三鶯	文山	板橋	淡水	新莊	雙和	瑞芳	合計
各區校數	4	7	9	6	10	4	12	6	5	63
佔全體校數比%	6.35	11.11	14.29	9.52	15.87	6.35	19.05	9.52	7.94	100
抽樣校數	1	1	2	1	2	1	2	1	1	12

共計發出 420 份調查問卷，收回 345 份，回收率為 82%；有效問卷 337 份，可用率達 80%，各區抽樣情形如表 3-2 所示。

表 3-2

#### 正式問卷抽樣回收情形

各分區	學校	發放數	回收數	回收率	有效數	可用率
七星區	汐止國中	20	19	95%	19	95%
三重區	鶯江國中	40	35	88%	34	85%
三鶯區	育林國中	30	30	100%	30	100%
	三多國中	30	30	100%	30	100%
文山區	深坑國中	20	12	60%	12	60%
板橋區	板橋國中	45	40	89%	39	87%
	中山國中	40	32	80%	30	75%
淡水區	正德國中	45	36	80%	35	78%
新莊區	義學國中	45	33	73%	33	73%

	新泰國中	45	43	96%	41	89%
瑞芳區	貢寮國中	10	7	70%	7	70%
雙和區	永和國中	50	28	56%	28	56%
總計		420	345	82%	337	80%

本研究之背景變項為「性別」、「年齡」、「服務年資」、「教育程度」、「擔任職務」、「圈內/圈外人員」之人口變項與「學校規模」之環境變項，其分配情形如表 3-3。

表 3-3  
樣本基本資料分配情形

背景變項	內容	人數	百分比(%)	累積百分比(%)
性別	(1)男性	117	34.7%	34.7%
	(2)女性	220	65.3%	100%
年齡	(1)30 歲以下	72	21.4%	21.4%
	(2)31-40 歲	158	46.9%	68.2%
	(3)41-50 歲	86	25.5%	93.8%
	(4)51 歲以上	21	6.2%	100%
服務年資	(1)5 年以下	106	31.5%	31.5%
	(2)6-10 年	84	24.9%	56.4%
	(3)11-15 年	55	16.3%	72.7%
	(4)16-20 年	50	14.8%	87.5%
	(5)21 年以上	42	12.5%	100%
教育程度	(1)研究所畢(結)業(含四十學分班、碩士、博士)	164	48.7%	48.7%
	(2)師範大學、師範學院、大學教育系	77	22.8%	71.5%
	(3)一般大學(含師培班)	96	28.5%	100%
擔任職務	(1)教師兼任行政人員	130	38.6%	38.6%
	(2)導師	98	29.1%	67.7%
	(3)專任教師	109	32.3%	100%
圈內/圈外	(1)圈內	130	38.6%	38.6%
	(2)圈外	207	61.4%	100%
學校規模	(1)12 班以下	7	2.1%	2.1%
	(2)13-24 班	12	3.6%	5.6%
	(3)25-59 班	188	55.8%	61.4%

## 貳、研究工具

本研究之「領導者-成員交換關係量表」採用吳政達(2007)參考Liden與Maslyn(1998)建構的多維度LMX量表所編製之量表，經因素分析轉軸後，其總解釋變異量為70.28%，Cronbach's  $\alpha$  信度係數為0.96，在量表之驗證性因素分析方面，量表整體適配度尚佳(SRMR=0.019, NFI=0.99, NNFI=0.98, CFI=0.98, IFI=0.99, RFI=0.98, RMSEA=0.093)，結果說明問卷符合我國國民中學學校組織的情境脈絡。量表共有12題，包含貢獻、忠誠、情感、專業尊敬四個構面，採用Likert五點尺度計分，衡量國中教師知覺領導者-成員交換關係的優劣程度，分為「非常符合」、「有些符合」、「普通」、「有些不符合」、「非常不符合」五個選項，對應分數為5分、4分、3分、2分、1分，由高至低排列，得分愈高，代表教師知覺領導者-成員交換關係的品質愈好。

表 3-4  
**領導者-成員交換關係量表**

構面名稱	題數	題號及題目
情感	3	1. 我欣賞校長的為人
		2. 我認為校長是一個值得成為朋友的人
		3. 我和校長在工作上相處愉快
忠誠	3	4. 無論對事情了解與否，校長在我犯錯時會替我說話辯護
		5. 當我被批評攻擊，校長會挺身而出
		6. 當我犯了無心之過，校長會在大家面前替我辯護
貢獻	3	7. 我願意為校長作工作要求以外的付出
		8. 對於校長指定的工作目標，即使是超過正常的要求，我也願意付出額外的努力去達成。
		9. 只要是為了校長，我願意不計一切代價為校長盡最大的努力去做事
專業尊敬	3	10. 我對校長的工作知識感到印象深刻
		11. 我尊重校長在工作上的知識和能力
		12. 我欽佩校長的專業本領

**資料來源：**“學校組織中領導者與圈內成員間的上下關係對組織公民行為影響之研究：組織公平、組織自尊與工作滿意度之中介變項分析(1)”，吳政達，2007，行政院國家科學委員會專題研究成果報告（報告編號：NSC96-2413-H-004-006），未出版。

「組織公民行為量表」採用吳政達(2005)根據Coleman與Borman(2000)發展的組織公民行為量表所編製之量表，經因素分析轉軸後，其總解釋變異量為64.29%，Cronbach's  $\alpha$  信度係數為0.95，在量表之驗證性因素分析方面，量表整體適配度尚佳(SRMR=0.045, NFI=0.97, NNFI=0.98, CFI=0.98, IFI=0.98, RFI=0.97, RMSEA=0.061)。

量表共有27題，包含利他人之組織公民行為、利組織之組織公民行為、對工作之投入與奉獻三個構面，採用Likert五點尺度計分，衡量國中教師知覺組織公民行為的程度，分為「非常符合」、「有些符合」、「普通」、「有些不符合」、「非常不符合」五個選項，對應分數由5分、4分、3分、2分、1分，由高至低排列，得分愈高，代表教師組織公民行為程度愈高。

表3-5  
**組織公民行為量表**

構面名稱	題數	題號及題目
利他人之 組織公民 行為	7	1. 我總是能夠幫助學校同事
		2. 我總是古道熱腸地幫助個別的學校同事（無私地）
		3. 我總是致力於有利學校同事的行為
		4. 我總是可以協助同事處理個人的事務
		5. 我總是能和學校同事合作無間地完成工作
		6. 我總是會提醒其他同事，校內即將發生的事件或即將舉辦的活動
		7. 透過參與學校事務來提升其他同事的效能
利組織之 組織公民	13	8. 我總是能盡責參與學校會議及團體活動
		9. 我總是能支持或捍衛學校的組織目標

行為	10. 我總是對學校抱持正面的態度 11. 我不會抱怨學校的工作環境 12. 我總能展現對學校的忠誠 13. 我總是能協助學校發展或保護學校使其免受傷害 14. 不論學校的狀況多麼艱難，總是沒想要調往他校 15. 我總是能依照學校的規範或程序作事 16. 我總是能透過負責盡職的行為表現，來展現對學校的支持 17. 我總是能負責地參與學校活動 18. 我總是能尊重學校的規範或政策 19. 我總是能致力從事對學校有利的行為 20. 為使學校進步，我總是能在程序上、行政上、或學校經營上，提出建議
對工作之投入與奉獻	21. 我總是能對自己的工作保持熱忱 22. 我總是能投入額外的努力來安排工作 23. 我總是能自願參與非分內的工作或任務 24. 我總是在工作上付出較多的心力 25. 我總是積極地自我增能，以便提升個人的工作效能 26. 我總是能對學生輔導、教學工作等，有著更多一份的用心 27. 我總是能在工作上展現奉獻精神（展現對工作的投入與熱忱）

**資料來源：**“心理契約、組織公平、組織信任與組織公民行為之關連性研究：以臺灣地區國民中小學學校組織為例”，吳政達，2005，行政院國家科學委員會專題研究成果報告（報告編號：NSC94-2413-H-004-009），未出版。

「組織承諾量表」採用鄭淵全、李秀如（2010）所編製之量表，經本研究調查結果因素分析轉軸後，其KMO值為.947(>.7)，總解釋變異量為68.486%，Cronbach's  $\alpha$ 信度係數為.934，量表共有16題，包含利情感性承諾、持續性承諾與規範性承諾三個構面，採用Likert五點尺度計分，衡量國中教師知覺組織承諾的程度，分為「非常符合」、「有些符合」、「普通」、「有些不符合」、「非常不符合」五個選項，



對應分數由5分、4分、3分、2分、1分，由高至低排列，得分愈高，代表教師對組織組織的承諾愈高。

表 3-6  
**組織承諾量表**

構面名稱	題數	題號及題目
情感性承諾	8	1. 我覺得本校的問題就是我的問題
		2. 我非常關心本校未來的發展
		3. 我有「以校為榮」的團體意識感
		4. 我覺得自己是本校的一份子
		5. 我對本校有強烈的歸屬感
		6. 學校對我而言非常重要
		7. 除工作本身，我對本校有特殊情感
		8. 我願意把個人的職業生涯都奉獻在本校
持續性承諾	3	9. 我不會調離本校，因為我必須對校內的其他人負責
		10. 我覺得我有義務留在本校
		11. 如果調離本校我會有罪惡感
規範性承諾	5	12. 我覺得學校有恩於我
		13. 我可能找不到像本校這麼好的學校
		14. 學校的工作可以讓我充分發揮潛能
		15. 我很珍惜能在本校服務
		16. 目前服務的學校值得我對它忠誠

**資料來源：**“國小教師組織承諾與人力資本關係之研究-知識分享策略之中介效果”，鄭淵全、李秀如，2010，新竹教育大學教育學報，27(1)，1-31。

根據上述三份量表，據以編製研究工具「領導者-成員交換關係、組織公民行為關係與組織承諾調查問卷」，內容主要分成四個部分，分別為：第一部分為「個人基本資料」、第二部分為「領導者-成員交換關係」、第三部分為「組織公民行為」、第四部分為「組織承諾」。

## 第五節 資料處理

本研究之資料處理，係針對「領導者-成員交換關係、組織公民行為關係與組織承諾調查問卷」所獲得之有效資料，採用 SPSS Statistics 20.0 統計套裝軟體進行各項統計並加以分析，本研究主要分析方法如下：

### 壹、敘述性統計分析(descriptive statistics)

以平均數及標準差等統計方法，分析填答者在「領導者-成員交換關係、組織公民行為與組織承諾調查問卷」之各構面及整體得分情形，瞭解國民中學學校組織中領導者-成員交換關係、組織公民行為關係與組織承諾之現況，並回答待答問題一。

### 貳、獨立樣本 t 檢定(t-test)

研究以獨立樣本 t 檢定，考驗不同性別、圈內/圈外人員之國民中學教師對領導者-成員交換關係、組織公民行為與組織承諾各構面與整體上的差異情形，以回答待答問題二。

### 參、單因子變異數分析(one-way ANOVA)

單因子變異數分析來比較不同年齡、服務年資、教育程度、擔任職務與學校規模之中學教師，在領導者-成員交換關係、組織公民行為與組織承諾各構面與整體上的差異是否達顯著水準，若 F 值達顯著水準( $p < .05$ )，則以薛費法(Scheffé method test)進行事後比較，以檢驗各組間的差異情形，回答待答問題二。

### 肆、多元逐步迴歸分析(multiple stepwise regression analysis)

研究以領導者-成員交換關係與組織承諾為預測變項，以組織公民行為為效標變項，進行多元逐步迴歸分析，探討領導者-成員交換關係與組織承諾對組織公民行為之預測力，以回答待答問題三和待答問題四。

並以領導者-成員交換關係為預測變項，以組織承諾為效標變項，進行多元逐步迴歸分析，探討領導者-成員交換關係對組織承諾之預測力分析，以回答待答問題五。

### **伍、路徑分析 (path analysis)**

以領導者-成員交換關係為預測變項、組織承諾為中介變項、組織公民行為為效標變項，借用迴歸分析的原理，及假設性的架構，將方程式加以組合進行因果關係的研究。而根據 Baron 與 Kenny (1986)提出的檢驗步驟，驗證中介變項的效果是否存在，需符合三個要件：(一)在迴歸模式中，預測變項對中介變項有顯著影響；(二)在迴歸模式中，預測變項與中介變項亦應分別對效標變項有顯著影響；(三)當中介變項與預測變項同時對效標變項進行迴歸時，預測變項對效標變項的影響力應較未投入中介變項時減弱或甚至未達顯著水準。

因此，本研究將透過路徑分析進一步探究以組織承諾變項在領導者-成員交換關係對組織公民行為的預測力上的中介情形為何，以回答待答問題六。

## 第四章 研究結果與討論

本章就問卷調查所得資料進行統計分析，以回答待答問題。根據本研究之研究目的及國民中學領導者-成員交換關係、組織公民行為與組織承諾之相關文獻探討，並輔以本研究之研究結果，綜合討論與比較之。

本章共分為三節，第一節依敘述性統計，針對國民中學之領導者-成員交換關係、組織公民行為與組織承諾做現況分析；第二節在了解不同背景變項之教師在知覺領導者-成員交換關係、組織公民行為與組織承諾之差異；第三節則探討領導者-成員交換關係、組織承諾對組織公民行為之預測力。

### 第一節 領導者-成員交換關係、組織公民行為與組織承諾之現況分析

本節運用敘述性統計，就國民中學領導者-成員交換關係、教師組織公民行為、組織承諾現況進行分析。本研究工具採 Likert 五點量表，由「非常符合」、「有些符合」、「普通」、「有些不符合」、「非常不符合」，對應分數為 5 分、4 分、3 分、2 分、1 分。

#### 壹、國民中學領導者-成員交換關係之現況分析

依據本研究「領導者-成員交換關係調查表」之得分情形，以統計分析軟體求得問卷整體及各構面的平均數、標準差，得知新北市國中教師知覺領導者-成員交換關係之現況，與領導者-成員交換關係各構面之各題目之平均數、標準差與排序，如表 4-1 所示。「領導者-成員交換關係整體」平均得分為 43.11 分，每題之平均得分為 3.59 分，屬中間程度，表示國民中學校長-教師交換關係的發展品質為中間尚可程度。而領導者-成員交換關係之各構面平均得分分別為：「情感」11.69 分，每題平均 3.90 分；「忠誠」10.33 分，每題平均 3.44 分；「貢獻」9.32 分，每題平均 3.11 分；「專業尊敬」11.77 分，每題平均 3.92 分，以「專業

尊敬」構面的得分最高、「貢獻」構面的得分最低。

根據上述結果，「專業尊敬」與「情感」之平均得分皆超過 11 分，且每題平均得分高於整體之平均得分，顯示國中校長與教師在「專業尊敬」與「情感」構面的互動關係上有較好的表現。而「忠誠」與「貢獻」的得分略低於其他二構面及整體的得分，顯示國民中學教師與校長的互動關係上，對校長忠誠以及為校長在工作上努力與付出的意願是較低的，因此校長在與教師的二元互動及關係培養上，可就「忠誠」與「貢獻」構面多做努力。

表 4-1  
**領導者-成員交換關係調查表之敘述性統計摘要表**

構面	題數	平均數	每題平均數	排序
情感	3	11.69	3.90	2
忠誠	3	10.33	3.44	3
貢獻	3	9.32	3.11	4
專業尊敬	3	11.77	3.92	1
領導者-成員交換關係整體	12	43.11	3.59	---

## 貳、國民中學組織公民行為之整體分析

依據問卷填答之結果，整理新北市國民中學教師在「組織公民行為調查表」中的填答情形如表 4-2 所示。教師「組織公民行為整體」平均得分為 101.59 分、每題平均得分為 3.76 分，顯示國中教師組織公民行為程度為中間尚可程度，而教師組織公民行為之各構面平均得分為：「利他人之組織公民行為」26.11 分，每題平均得 3.73 分；「利組織之組織公民行為」為 48.77 分，每題平均得 3.75 分；「對工作之投入與奉獻」得 26.71 分，每題平均得 3.82 分。而「對工作之投入與奉獻」之每題平均得分最高，「利組織的公民行為」之每題平均得分最低。



據上述結果，「對工作之投入與奉獻」之每題平均得分高於整體之平均得分，顯示國中教師在對工作的投入與奉獻意願是比較高的；而「利他人之組織公民行為」構面的每題平均得分略低於其他二個構面及整體的每題平均得分，顯示國中教師在「利他人之組織公民行為」表現上較不一致且有努力空間。

表 4-2

**教師組織公民行為調查表之敘述性統計摘要表**

構面	題數	平均數	每題平均數	排序
利他人之 組織公民行為	7	26.11	3.73	3
利組織之 組織公民行為	13	48.77	3.75	2
對工作之 投入與奉獻	7	26.71	3.82	1
組織公民 行為整體	27	101.59	3.76	---

### 參、國民中學組織承諾之整體分析

依據問卷填答之結果，整理新北市國民中學教師在「教師組織承諾調查表」中的填答情形如表 4-3 所示。教師「組織承諾整體」平均得分為 55.01 分，每題平均得分為 3.44 分，顯示國中教師組織承諾程度為中間程度。而國民中學教師在組織承諾各構面之得分情形為：「情感性承諾」平均得分為 28.85，每題平均得分 3.61 分，「持續性承諾」平均得分為 11.29 分，每題平均得分 3.76 分，「規範性承諾」平均得分為 14.86 分，每題平均得分 2.97 分。

根據上述結果，「情感性承諾」與「持續性承諾」構面之每題平均

得分皆高於整體之每題平均得分，顯示國中教師在對組織的情感性與持續性承諾的表現是比較高的，而「規範性承諾」的每題平均得分明顯低於其他二構面及整體的每題平均得分，顯示國中教師對於自己與組織的義務感較低。

表 4-3

**教師組織承諾調查表之敘述性統計摘要表**

構面	題數	平均數	每題平均數	排序
情感性承諾	8	28.85	3.61	2
持續性承諾	3	11.29	3.76	1
規範性承諾	5	14.86	2.97	3
組織承諾整體	16	55.01	3.44	---

## 肆、綜合討論

本節係以敘述性統計進行分析，以瞭解目前新北市國民中學教師知覺領導者-成員交換關係、教師組織公民行為與教師組織承諾之現況，茲分析論述如下：

### 一、領導者-成員交換關係

新北市國民中學教師對「領導者-成員交換關係」的品質為中間程度，可推測其整體發展品質已達一定水準。若從各構面來探討，教師對「專業尊敬」有較高之知覺程度，其次依序為「情感」、「忠誠」及「貢獻」構面，可知教師在與校長建立交換關係時，受到校長工作上的專業知識與能力影響產生的專業尊敬程度最高，其次，以人際吸引所產生的情感程度居次，因此，校長必須在教育領域中加強自己的專業能力與形象，讓教師由衷產生尊敬。而在情感層面上，努力拉近與教師的距離，讓教師們欣賞校長的為人、成為朋友關係，在工作上能愉快的相處。

然而，教師對校長在「忠誠」與「貢獻」構面知覺偏低的情形，說

明校長需要透過更多的溝通、互動以及社會交換，與教師培養信任關係與合作默契，並建立合理的資源分配與良好的獎勵機制，才能提高教師的忠誠度，並且願意付出額外的努力。

## 二、組織公民行為

由調查結果可知，新北市國民中學教師對「組織公民行為」的知覺屬中間程度，而教師在「對工作之投入與奉獻」的每題平均得分最高，表示教師對這個構面有較高的知覺程度，普遍對工作保有熱忱、且願意付出較多的心力，並不斷自我增能，以提昇個人的工作能力；在「利他人之組織公民行為」每題平均得分最低，推測教師在與其他教師互助合作的行為表現上可能較不常見，這可能跟教師工作的性質有關，因為教師多半獨立完成教學工作或班級經營，較少透過團隊合作的方式完成工作，因此，可透過讀書會、協同教學、學習共同體或非正式團體的方式，促進教師情誼，養成互助合作的風氣與習慣。

## 三、組織承諾

新北市國民中學教師對於組織承諾的知覺屬於中間程度，若從各構面來探討，教師在「持續性承諾」的知覺程度最高，顯示教師對留在學校任教的意願頗高，可能是任教環境、居住地點與交通時間等個人需求都能讓大部分的教師感覺滿意，加上對工作的責任感，讓教師認為對行政、教學工作及學生均有責任，不能隨意調離學校；在「情感性承諾」的知覺程度也屬中間偏上，顯示教師對學校普遍有強烈的認同與歸屬感；而在「規範性承諾」的知覺最低，說明教師對學校的義務感較低，不會受到道德層次的規範而展現組織承諾，因此，校長在學校領導上，除了滿足教師的基本需求之外，可以提供教師進修與接收新知的機會，讓教師們感到增能與被激勵，給與行政上的支持、協助與資源，並設法增進教師間的情誼，以及對學校的認同與情感，來提高教師的組織承諾。

## 第二節 不同背景變項下教師知覺領導者-成員交換關係、組織公民行為與組織承諾之差異分析

本節旨在瞭解不同背景變項之國民中學教師知覺領導者-成員交換關係、教師組織公民行為與組織承諾之整體與各構面之差異情形。背景變項包含教師之「性別」、「年齡」、「服務年資」、「教育程度」、「擔任職務」、「圈內/圈外人員」等個人背景變項，及「學校規模」此環境變項。本調查結果分別採用 t 考驗或單因子變異數分析(one-way ANOVA)，以適當呈現其差異情形。

### 壹、教師性別在領導者-成員交換關係、組織公民行為及組織承諾之差異情形

#### 一、領導者-成員交換關係

為瞭解不同性別之教師知覺領導者-成員交換關係是否有差異，本研究以「男性」及「女性」兩組進行 t 考驗分析。由表 4-4 可知，不同性別受試者在「情感」、「忠誠」、「貢獻」、「專業尊敬」、「領導者-成員交換關係整體」構面得分情形皆為：男性高於女性，t 值分別 2.967\*、3.216\*、4.410\*、2.891\*及 4.067\*，皆達顯著水準，表示不同性別之教師在知覺領導者-成員交換關係上有顯著差異，且男性教師對領導者-成員交換關係各構面的看法較女性教師正向。

表 4-4

教師性別對領導者-成員交換關係之差異分析摘要表

構面名稱	教師性別	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	t 值	顯著性	差異情形
情感	(1)男性	117	12.24	2.41	2.967	<b>.003*</b>	<b>(1)&gt;(2)</b>
	(2)女性	220	11.40	2.50			
	總合	337	11.69	2.50			
忠誠	(1)男性	117	10.93	2.51	3.216	<b>.001*</b>	<b>(1)&gt;(2)</b>
	(2)女性	220	10.01	2.49			
	總合	337	10.33	2.53			

貢獻	(1)男性	117	10.21	2.80	4.410	<b>.000*</b>	<b>(1)&gt;(2)</b>
	(2)女性	220	8.84	2.68			
	總合	337	9.32	2.79			
專業尊敬	(1)男性	117	12.29	2.22	2.891	<b>.004*</b>	<b>(1)&gt;(2)</b>
	(2)女性	220	11.50	2.49			
	總合	337	11.77	2.43			
領導者-成員交換關係整體	(1)男性	117	45.68	8.46	4.067	<b>.000*</b>	<b>(1)&gt;(2)</b>
	(2)女性	220	41.75	8.42			
	總合	337	43.11	8.63			

\* $p < .05$ 。

## 二、組織公民行為

為瞭解不同性別之教師知覺組織公民行為的表線上是否有差異，本研究以「男性」及「女性」兩組進行t考驗分析。由表4-5可知，不同性別受試者在「對工作之投入與奉獻」上並無顯著差異，而在「利他人之組織公民行為」、「利組織之組織公民行為」、「組織公民行為整體」構面得分情形皆為：男性高於女性，t值分別3.057\*、2.452\*及2.549\*，皆達顯著水準，表示不同性別之教師對「利他人之組織公民行為」、「利組織之組織公民行為」、「組織公民行為整體」的知覺有顯著差異，且男性教師對組織公民行為的看法較女性教師正向。

表 4-5

**教師性別對組織公民行為之差異分析摘要表**

構面名稱	教師性別	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	t 值	顯著性	差異情形
利他人之組織 公民行為	(1)男性	117	27.12	4.30	3.123	<b>.002**</b>	<b>(1)&gt;(2)</b>
	(2)女性	220	25.58	4.33			
	總合	337	26.11	4.37			
利組織之組織 公民行為	(1)男性	117	50.28	8.12	2.359	<b>.019*</b>	<b>(1)&gt;(2)</b>
	(2)女性	220	47.96	8.82			
	總合	337	48.77	8.65			



對工作之 投入與奉獻	(1)男性	117	27.29	4.66	1.609	.108	
	(2)女性	220	26.40	4.89			
	總合	337	26.71	4.82			
組織公民行為 整體	(1)男性	117	104.69	15.91	2.549	<b>.011*</b>	<b>(1)&gt;(2)</b>
	(2)女性	220	99.95	16.46			
	總合	337	101.59	16.41			

\*p < .05。

### 三、組織承諾

為瞭解不同性別之教師其組織承諾是否有差異，本研究以「男性」及「女性」兩組進行t考驗予以分析。由表 4-5 可知，不同性別受試者在「情感性承諾」、「持續性承諾」與「規範性承諾」、「組織承諾整體」的得分情形皆為：男性高於女性，t 值分別 3.664\*、3.227\*、4.089\*、4.135\*，皆達顯著水準，表示不同性別之教師在組織承諾的表現上有顯著差異，且男性教師對組織承諾各構面的知覺程度較女性教師高。

表 4-6  
教師性別對組織承諾之差異分析摘要表

構面名稱	教師性別	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	t 值	顯著性	差異情形
情感性承諾	(1)男性	117	30.50	5.93	3.664	<b>.000*</b>	<b>(1)&gt;(2)</b>
	(2)女性	220	27.98	6.03			
	總合	337	28.85	6.11			
持續性承諾	(1)男性	117	11.85	2.24	3.227	<b>.001*</b>	<b>(1)&gt;(2)</b>
	(2)女性	220	10.99	2.35			
	總合	337	11.29	2.35			
規範性承諾	(1)男性	117	16.17	4.66	4.089	<b>.000*</b>	<b>(1)&gt;(2)</b>
	(2)女性	220	14.17	4.07			
	總合	337	14.86	4.38			
組織承諾總合	(1)男性	117	58.51	11.76	4.135	<b>.000*</b>	<b>(1)&gt;(2)</b>
	(2)女性	220	53.14	11.13			
	總合	337	55.01	11.62			

\*p < .05。

## 貳、教師年齡在領導者-成員交換關係、組織公民行為與組織承諾之差異情形

### 一、領導者-成員交換關係

為瞭解不同年齡之教師知覺領導者-成員交換關係是否有差異，本研究以「30歲以下」、「30至40歲」、「41至50歲」與「51歲以上」四組進行單因子變異數分析予以考驗。由表4-7可知，不同年齡層之受試者知覺「情感」、「忠誠」、「貢獻」、「專業尊敬」、「領導者-成員交換關係整體」構面之差異程度均未達顯著水準，即不同年齡之教師知覺領導者-成員交換關係並無顯著差異。

表 4-7

教師年齡對領導者—成員交換關係之差異分析摘要表

構面名稱	年齡	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	變異數分析摘要表				
					變異 來源	平方和 SS	自由度 df	均方 MS	F 值
情感	(1)30歲以下	72	11.72	2.51	組間	4.075	3	1.358	.216
	(2)31-40歲	158	11.58	2.47	組內	2097.830	333	6.300	
	(3)41-50歲	86	11.83	2.53	總和	2101.905	336		
	(4)51歲以上	21	11.86	2.73					
	總和	337	11.69	2.50					
忠誠	(1)30歲以下	72	9.99	2.17	組間	22.367	3	7.456	1.168
	(2)31-40歲	158	10.26	2.54	組內	2126.411	333	6.386	
	(3)41-50歲	86	10.64	2.74	總和	2148.777	336		
	(4)51歲以上	21	10.81	2.69					
	總和	337	10.33	2.53					
貢獻	(1)30歲以下	72	9.42	2.41	組間	25.725	3	8.575	1.099
	(2)31-40歲	158	9.06	2.79	組內	2597.301	333	7.800	
	(3)41-50歲	86	9.55	3.02	總和	2623.027	336		
	(4)51歲以上	21	10.00	3.00					
	總和	337	9.32	2.79					
專業尊敬	(1)30歲以下	72	12.11	2.38	組間	18.097	3	6.032	1.022
	(2)31-40歲	158	11.58	2.47	組內	1965.310	333	5.902	

	(3)41-50 歲	86	11.74	2.37	總和	1983.407	336		
	(4)51 歲以上	21	12.19	2.48					
	總和	337	11.77	2.43					
領導者- 成員交換 關係整體	(1)30 歲以下	72	43.24	7.88	組間	164.887	3	54.962	.737
	(2)31- 40 歲	158	42.47	8.76	組內	24848.828	333	74.621	
	(3)41-50 歲	86	43.76	8.97	總和	25013.715	336		
	(4)51 歲以上	21	44.86	8.82					
	總和	337	43.11	8.63					

\*p < .05。

## 二、組織公民行為

為瞭解不同年齡之教師其組織公民行為是否有差異，本研究以「30 歲以下」、「30 至 40 歲」、「41 至 50 歲」與「51 歲以上」四組進行單因子變異數分析予以考驗。由表 4-8 可知，不同年齡教師在「利他人之組織公民行為」、「利組織之組織公民行為」、「對工作之投入與奉獻」、「組織公民行為整體」構面之差異程度均達顯著水準。再以 Scheffe 法進行事後比較，發現在「利他人之組織公民行為」、「利組織之組織公民行為」及「對工作之投入與奉獻」構面上，年齡層「51 歲以上」的受試者之看法較「31-40 歲」的受試者正面，其差異情形達顯著水準；在「組織公民行為整體」構面上，年齡層「51 歲以上」的受試者之看法較「31-40 歲」及「30 歲以下」的受試者正面，其差異情形達顯著水準。

表 4-8

教師年齡對組織公民行為之差異分析摘要表

構面 名稱	年齡	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	變異數分析摘要表				F 值	差異 情形
					變異 來源	平方和 SS	自由 度 df	均方 MS		
利他 人之 組織 公民 行為	(1)30 歲以下	72	26.24	4.01	組間	260.513	3	86.838	<b>4.692*</b>	<b>(4)&gt;(2)</b>
	(2)31- 40 歲	158	25.52	4.31	組內	6163.202	333	18.508		
	(3)41-50 歲	86	26.35	4.67	總和	6423.715	336			
	(4)51 歲以上	21	29.19	4.52						
	總和	337	26.11	4.37						

利組	(1)30 歲以下	72	48.39	7.28	組間	910.890	3	303.630	<b>4.176*</b>
織之	(2)31- 40 歲	158	47.54	8.43	組內	24209.057	333	72.700	
組織	(3)41-50 歲	86	50.16	9.50	總和	25119.947	336		<b>(4)&gt;(2)</b>
公民	(4)51 歲以上	21	53.62	9.02					
行為	總和	337	48.77	8.65					
對工	(1)30 歲以下	72	26.72	3.73	組間	317.359	3	105.786	<b>4.698*</b>
作之	(2)31- 40 歲	158	25.97	4.81	組內	7497.721	333	22.516	
投入	(3)41-50 歲	86	27.30	5.40	總和	7815.080	336		<b>(4)&gt;(2)</b>
與奉	(4)51 歲以上	21	29.81	4.45					
獻	總和	337	26.71	4.82					
組織	(1)30 歲以下	72	101.35	13.64	組間	4018.169	3	1339.390	<b>5.160*</b>
公民	(2)31- 40 歲	158	99.03	15.78	組內	86445.137	333	259.595	<b>(4)&gt;(1)</b>
行為	(3)41-50 歲	86	103.81	18.29	總和	90463.306	336		<b>(4)&gt;(2)</b>
整體	(4)51 歲以上	21	112.62	16.90					
	總和	337	101.59	16.41					

\* $p < .05$ 。

### 三、組織承諾

為瞭解不同年齡之教師其組織承諾是否有差異，本研究以「30 歲以下」、「30 至 40 歲」、「41 至 50 歲」與「51 歲以上」四組進行單因子變異數分析予以考驗。由表 4-9 可知，不同年齡教師在「情感性承諾」、「持續性承諾」、「規範性承諾」、「組織承諾整體」構面之差異情形達顯著水準。再以 Scheffe 法進行事後比較，發現在「情感性承諾」構面上，「41-50 歲」與「51 歲以上」的受試者看法較「31-40 歲」的受試者正面，其差異情形達顯著水準；在「持續性承諾」構面上，各組之間均未達顯著水準；在「規範性承諾」及「組織承諾整體」構面上，「51 歲以上」受試者之看法較「31-40 歲」受試者正面，其差異情形達顯著水準。

表 4-9

教師年齡對組織承諾之差異分析摘要表

構面 名稱	年齡	樣本 數 (N)	平均 數 (M)	標準差 (SD)	變異數分析摘要表				差異 情形
					變異 來源	平方和 SS	自由 度 df	均方 MS	
情感 性承 諾	(1)30 歲以下	72	28.33	5.15	組間	605.175	3	201.725	<b>5.634*</b>
	(2)31- 40 歲	158	27.87	6.14	組內	11922.701	333	35.804	
	(3)41-50 歲	86	30.23	6.34	總和	12527.875	336		(4)>(2)
	(4)51 歲以上	21	32.43	5.87					(3)>(2)
	總和	337	28.85	6.11					
持續 性承 諾	(1)30 歲以下	72	11.58	2.13	組間	56.473	3	18.824	<b>3.489*</b>
	(2)31- 40 歲	158	10.91	2.25	組內	1796.607	333	5.395	
	(3)41-50 歲	86	11.47	2.46	總和	1853.080	336		
	(4)51 歲以上	21	12.38	2.89					
	總和	337	11.29	2.35					
規範 性承 諾	(1)30 歲以下	72	15.49	3.96	組間	309.999	3	103.333	<b>5.608*</b>
	(2)31- 40 歲	158	13.99	4.17	組內	6135.722	333	18.426	
	(3)41-50 歲	86	15.31	4.65	總和	6445.721	336		(4)>(2)
	(4)51 歲以上	21	17.48	4.81					
	總和	337	14.86	4.38					
組織 承諾 整體	(1)30 歲以下	72	55.40	10.06	組間	2263.059	3	754.353	<b>5.825*</b>
	(2)31- 40 歲	158	52.77	11.40	組內	43122.929	333	129.498	
	(3)41-50 歲	86	57.01	12.15	總和	45385.988	336		(4)>(2)
	(4)51 歲以上	21	62.29	12.21					
	總和	337	55.01	11.62					

\*p &lt; .05。



## 參、教師服務年資在領導者-成員交換關係、組織公民行為與組織承諾之 差異情形

### 一、領導者-成員交換關係

為瞭解不同服務年資之教師知覺領導者-成員交換關係是否具有差異，本研究以「5年以下」、「6-10年」、「11-15年」、「16-20年」、「21年以上」五組進行單因子變異數分析予以考驗。由表 4-10 可知，不同服務年資之教師在領導者-成員交換關係之「情感」、「忠誠」、「貢獻」、「專業尊敬」、「領導者-成員交換關係整體」構面，均未達顯著差異。

表 4-10

教師服務年資對領導者-成員交換關係之差異分析摘要表

構面名稱	服務年資	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	變異數分析摘要表				
					變異 來源	平方和 SS	自由度 df	均方 MS	F 值
情感	(1)5 年以下	106	11.73	2.46	組間	23.680	4	5.920	.946
	(2)6-10 年	84	11.60	2.47	組內	2078.225	332	6.260	
	(3)11-15 年	55	11.22	2.40	總和	2101.905	336		
	(4)16-20 年	50	11.96	2.56					
	(5)21 年以上	42	12.10	2.72					
	總和	337	11.69	2.50					
忠誠	(1)5 年以下	106	10.14	2.32	組間	36.360	4	9.090	1.429
	(2)6-10 年	84	10.20	2.53	組內	2112.418	332	6.363	
	(3)11-15 年	55	10.02	2.64	總和	2148.777	336		
	(4)16-20 年	50	10.82	2.62					
	(5)21 年以上	42	10.90	2.72					
	總和	337	10.33	2.53					
貢獻	(1)5 年以下	106	9.55	2.66	組間	35.875	4	8.969	1.151
	(2)6-10 年	84	8.81	2.59	組內	2587.152	332	7.793	
	(3)11-15 年	55	9.18	2.76	總和	2623.027	336		
	(4)16-20 年	50	9.54	3.12					
	(5)21 年以上	42	9.67	3.13					
	總和	337	9.32	2.79					
專業尊敬	(1)5 年以下	106	12.13	2.36	組間	26.749	4	6.687	1.135
	(2)6-10 年	84	11.74	2.28	組內	1956.657	332	5.894	
	(3)11-15 年	55	11.31	2.58	總和	1983.407	336		

	(4)16-20 年	50	11.68	2.68					
	(5)21 年以上	42	11.64	2.37					
	總和	337	11.77	2.43					
領導者- 成員交換 關係整體	(1)5 年以下	106	43.55	8.21	組間	274.578	4	68.644	.921
	(2)6-10 年	84	42.35	8.10	組內	24739.138	332	74.515	
	(3)11-15 年	55	41.73	8.70	總和	25013.715	336		
	(4)16-20 年	50	44.00	9.36					
	(5)21 年以上	42	44.31	9.67					
	總和	337	43.11	8.63					

\* $p < .05$ 。

## 二、組織公民行為

為瞭解不同服務年資之教師其組織公民行為是否存有差異，本研究以「5 年以下」、「6-10 年」、「11-15 年」、「16-20 年」、「21 年以上」五組進行單因子變異數分析予以考驗。由表 4-11 可知，不同服務年資之教師，在組織公民行為之「利他人之組織公民行為」、「利組織之組織公民行為」構面其差異程度均未達顯著水準，而在「對工作之投入與奉獻」、「組織公民行為整體」構面之知覺達顯著差異，再以用 Scheffe 法進行事後比較，發現「對工作之投入與奉獻」構面上，服務年資「21 年以上」的受試者之看法較「11-15 年」的受試者正向，其差異情形達顯著水準。

表 4-11

教師服務年資對組織公民行為之差異分析摘要表

構面	服務年資	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	變異數分析摘要表					差異 情形
					變異 來源	平方和 SS	自由 度 df	均方 MS	F 值	
利他 人之 組織 公民 行為	(1)5 年以下	106	26.23	4.29	組間	151.807	4	37.952	2.009	
	(2)6-10 年	84	25.83	4.01	組內	6271.908	332	18.891		
	(3)11-15 年	55	25.15	4.49	總和	6423.715	336			
	(4)16-20 年	50	26.16	4.26						
	(5)21 年以上	42	27.60	5.00						

	總和	337	26.11	4.37					
利 組 織 之 組 織 公 民 行 為	(1)5 年以下	106	48.79	7.89	組間	556.268	4	139.067	1.880
	(2)6-10 年	84	47.64	8.16	組內	24563.679	332	73.987	
	(3)11-15 年	55	47.85	9.53	總和	25119.947	336		
	(4)16-20 年	50	49.02	9.04					
	(5)21 年以上	42	51.86	9.36					
	總和	337	48.77	8.65					
對 工 作 之 投 入 與 奉 獻	(1)5 年以下	106	27.03	4.24	組間	308.979	4	77.245	<b>3.417* (5)&gt;(3)</b>
	(2)6-10 年	84	26.11	4.99	組內	7506.101	332	22.609	
	(3)11-15 年	55	25.56	4.77	總和	7815.080	336		
	(4)16-20 年	50	26.52	5.25					
	(5)21 年以上	42	28.86	4.86					
	總和	337	26.71	4.82					
組 織 公 民 行 為 整 體	(1)5 年以下	106	102.05	14.95	組間	2761.121	4	690.280	<b>2.613*</b>
	(2)6-10 年	84	99.58	15.41	組內	87702.184	332	264.163	
	(3)11-15 年	55	98.56	17.39	總和	90463.306	336		
	(4)16-20 年	50	101.70	17.23					
	(5)21 年以上	42	108.31	18.26					
	總和	337	101.59	16.41					

\*p < .05。

### 三、組織承諾

為瞭解不同服務年資之教師其組織承諾是否存有差異，本研究以「5 年以下」、「6-10 年」、「11-15 年」、「16-20 年」、「21 年以上」五組進行單因子變異數分析予以考驗。由表 4-12 可知，不同服務年資之教師其組織承諾之「情感性承諾」、「持續性承諾」、「規範性承諾」、「組織承諾整體」均達顯著差異，再以用 Scheffe 法進行事後比較，發現在「情感性承諾」構面上，服務年資「21 年以上」的受試者之看法較「5 年以下」、「6-10 年」、「11-15 年」的受試者正向，其差異情形達顯著水準；在「持續性承諾」構面上，服務年資「21 年以上」的受試者之看法較「11-15 年」的受試者正向，其差異情形達顯著水準；在「規範性承諾」構面上，服

務年資「5 年以下」與「21 年以上」的受試者之看法較「6-10 年」的受試者正向，其差異情形達顯著水準；在「組織承諾整體」構面上，服務年資「21 年以上」的受試者之看法較「6-10 年」、「11-15 年」的受試者正向，其差異情形達顯著水準。

表 4-12

教師服務年資對組織承諾之差異分析摘要表

構面 名稱	服務年資	樣 本 數 (N)	平均數 (M)	標準 差 (SD)	變異數分析摘要表				差異 情形	
					變異 來源	平方和 SS	自由度 df	均方 MS		F 值
情感 性承 諾	(1)5 年以下	106	28.59	5.37	組間	758.342	4	189.585	<b>5.348*</b>	
	(2)6-10 年	84	27.51	6.29	組內	11769.534	332	35.450		(5)>(1)
	(3)11-15 年	55	27.67	6.13	總和	12527.875	336			(5)>(2)
	(4)16-20 年	50	30.32	6.02						(5)>(3)
	(5)21 年以上	42	32.00	6.35						
	總和	337	28.85	6.11						
持續 性承 諾	(1)5 年以下	106	11.55	2.17	組間	70.785	4	17.696	<b>3.296*</b>	
	(2)6-10 年	84	10.95	2.24	組內	1782.295	332	5.368		(5)>(3)
	(3)11-15 年	55	10.69	2.24	總和	1853.080	336			
	(4)16-20 年	50	11.20	2.60						
	(5)21 年以上	42	12.19	2.57						
	總和	337	11.29	2.35						
規範 性承 諾	(1)5 年以下	106	15.67	4.09	組間	409.054	4	102.264	<b>5.624*</b>	
	(2)6-10 年	84	13.35	4.05	組內	6036.667	332	18.183		(1)>(2)
	(3)11-15 年	55	14.25	4.07	總和	6445.721	336			(5)>(2)
	(4)16-20 年	50	14.92	4.56						
	(5)21 年以上	42	16.60	4.95						
	總和	337	14.86	4.38						
組織 承諾 整體	(1)5 年以下	106	55.81	10.53	組間	2746.436	4	686.609	<b>5.346*</b>	
	(2)6-10 年	84	51.81	11.42	組內	42639.552	332	128.432		(5)>(2)
	(3)11-15 年	55	52.62	11.43	總和	45385.988	336			(5)>(3)
	(4)16-20 年	50	56.44	11.85						
	(5)21 年以上	42	60.79	12.33						
	總和	337	55.01	11.62						

\*p < .05。

## 肆、教師教育程度在領導者-成員交換關係、組織公民行為與組織承諾之差異情形

### 一、領導者-成員交換關係

為瞭解不同教育程度之教師知覺領導者-成員交換關係是否存有差異，本研究以「一般大學」、「師範院校」、「研究所」三組進行進行單因子變異數分析考驗。由表 4-13 可知，不同教育程度之受試者知覺「情感」、「忠誠」、「貢獻」、「專業尊敬」、「領導者-成員交換關係整體」構面之差異程度均未達顯著水準，即不同教育程度之教師知覺領導者-成員交換關係並無顯著差異。

表 4-13

教師教育程度對領導者-成員交換關係之差異分析摘要表

構面名稱	教育程度	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	變異數分析摘要表				
					變異來源	平方和 SS	自由度 df	均方 MS	F 值
情感	(1)研究所	164	11.42	2.58	組間	23.615	2	11.808	1.898
	(2)師範院校	77	11.99	2.52	組內	2078.290	334	6.222	
	(3)一般大學	96	11.92	2.32	總和	2101.905	336		
	總和	337	11.69	2.50					
忠誠	(1)研究所	164	10.34	2.61	組間	3.439	2	1.720	.268
	(2)師範院校	77	10.48	2.48	組內	2145.338	334	6.423	
	(3)一般大學	96	10.20	2.44	總和	2148.777	336		
	總和	337	10.33	2.53					
貢獻	(1)研究所	164	9.37	2.96	組間	4.589	2	2.294	.293
	(2)師範院校	77	9.10	2.73	組內	2618.438	334	7.840	
	(3)一般大學	96	9.40	2.57	總和	2623.027	336		
	總和	337	9.32	2.79					
專業 尊敬	(1)研究所	164	11.63	2.41	組間	6.997	2	3.498	.591
	(2)師範院校	77	11.82	2.62	組內	1976.410	334	5.917	
	(3)一般大學	96	11.97	2.31	總和	1983.407	336		
	總和	337	11.77	2.43					
領導者- 成員交 換關係 整體	(1)研究所	164	42.77	9.00	組間	38.250	2	19.125	.256
	(2)師範院校	77	43.39	8.82	組內	24975.465	334	74.777	
	(3)一般大學	96	43.48	7.86	總和	25013.715	336		
	總和	337	43.11	8.63					

\* $p < .05$ 。



## 二、組織公民行為

為瞭解不同教育程度之教師其組織公民行為是否存有差異，本研究以「一般大學」、「師範院校」、「研究所」三組進行進行單因子變異數分析考驗。由表 4-14 可知，不同教育程度教師在「利他人之組織公民行為」、「利組織之組織公民行為」、「對工作之投入與奉獻」、「組織公民行為整體」構面之差異程度均未達顯著水準，即不同教育程度之教師在組織公民行為的表現上並無顯著差異。

表 4-14

**教師教育程度對組織公民行為之差異分析摘要表**

構面 名稱	教育程度	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	變異數分析摘要表				
					變異 來源	平方和 SS	自由度 df	均方 MS	F 值
利他人 之組織 公民行 為	(1)研究所	164	26.34	4.46	組間	59.96	2	29.980	1.573
	(2)師範院校	77	25.34	4.21	組內	6363.755	334	19.053	
	(3)一般大學	96	26.34	4.32	總和	6423.715	336		
	總和	337	26.11	4.37					
利組織 之組織 公民行 為	(1)研究所	164	48.94	9.21	組間	237.434	2	118.717	1.594
	(2)師範院校	77	47.32	7.97	組內	24882.513	334	74.499	
	(3)一般大學	96	49.64	8.10	總和	25119.947	336		
	總和	337	48.77	8.65					
對工作 之投入 與奉獻	(1)研究所	164	26.88	5.02	組間	57.730	2	28.865	1.243
	(2)師範院校	77	25.96	4.44	組內	7757.350	334	23.226	
	(3)一般大學	96	27.03	4.75	總和	7815.080	336		
	總和	337	26.71	4.82					
組織公 民行為 整體	(1)研究所	164	102.16	16.96	組間	924.360	2	462.180	1.724
	(2)師範院校	77	98.62	15.65	組內	89538.946	334	268.081	
	(3)一般大學	96	103.01	15.90	總和	90463.306	336		
	總和	337	101.59	16.41					

\*p < .05。

### 三、組織承諾

為瞭解不同教育程度之教師其組織承諾是否存有差異，本研究以「一般大學」、「師範院校」、「研究所」三組進行進行單因子變異數分析考驗。由表 4-15 可知，不同教育程度之受試者對「情感性承諾」、「持續性承諾」、「規範性承諾」、「組織承諾整體」看法之差異程度均未達顯著水準，即不同教育程度之教師在組織承諾的表現上並無顯著差異。

表 4-15  
教師教育程度對組織承諾之差異分析摘要表

構面 名稱	教育程度	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	變異數分析摘要表				
					變異 來源	平方和 SS	自由度 df	均方 MS	F 值
情感性 承諾	(1)研究所	164	29.14	6.48	組間	79.885	2	39.942	1.072
	(2)師範院校	77	27.96	5.87	組內	12447.991	334	37.269	
	(3)一般大學	96	29.08	5.61	總和	12527.875	336		
	總和	337	28.85	6.11					
持續性 承諾	(1)研究所	164	11.24	2.53	組間	23.647	2	11.824	2.159
	(2)師範院校	77	10.92	2.31	組內	1829.433	334	5.477	
	(3)一般大學	96	11.66	1.99	總和	1853.080	336		
	總和	337	11.29	2.35					
規範性 承諾	(1)研究所	164	14.88	4.34	組間	8.569	2	4.285	.222
	(2)師範院校	77	14.60	4.18	組內	6437.152	334	19.273	
	(3)一般大學	96	15.04	4.63	總和	6445.721	336		
	總和	337	14.86	4.38					
組織承 諾整體	(1)研究所	164	55.27	12.07	組間	248.166	2	124.083	.918
	(2)師範院校	77	53.48	11.23	組內	45137.822	334	135.143	
	(3)一般大學	96	55.78	11.15	總和	45385.988	336		
	總和	337	55.01	11.62					

\* $p < .05$ 。

## 伍、教師擔任職務在領導者-成員交換關係、組織公民行為與組織承諾之差異情形

### 一、領導者-成員交換關係

為瞭解擔任不同職務之教師知覺領導者-成員交換關係是否具有差異，本研究以「教師兼任行政人員」、「導師」與「專任教師」三組進行單因子變異數分析考驗。由表 4-16 可知，擔任不同職務之教師其知覺「忠誠」、「貢獻」、「專業尊敬」、「領導者-成員交換關係整體」構面，均達顯著差異。再以 Scheffe 法進行事後比較，結果發現在「忠誠」及「貢獻」構面上，「教師兼任行政人員」受試者的看法較「導師」受試者正向，其差異情形達顯著水準。

表 4-16

教師擔任職務對領導者-成員交換關係之差異分析摘要表

構面 名稱	擔任職務	變異數分析摘要表								差異 情形
		樣 本 數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	變異 來源	平方和 SS	自由 度 df	均方 MS	F 值	
情感	(1)教師兼任 行政人員	130	12.01	2.48	組間	21.316	2	10.658	1.711	
	(2)導師	98	11.52	2.49	組內	2080.589	334	6.229		
	(3)專任教師	109	11.47	2.52	總和	2101.905	336			
	總和	337	11.69	2.50						
忠誠	(1)教師兼任 行政人員	130	10.99	2.59	組間	113.223	2	56.611	<b>9.289*</b>	
	(2)導師	98	9.58	2.47	組內	2035.555	334	6.094		(1)>(2)
	(3)專任教師	109	10.22	2.31	總和	2148.777	336			
	總和	337	10.33	2.53						
貢獻	(1)教師兼任 行政人員	130	9.85	2.97	組間	101.192	2	50.596	<b>6.701*</b>	
	(2)導師	98	8.51	2.69	組內	2521.835	334	7.550		(1)>(2)
	(3)專任教師	109	9.41	2.51	總和	2623.027	336			
	總和	337	9.32	2.79						
專業 尊敬	(1)教師兼任 行政人員	130	12.09	2.50	組間	21.805	2	10.902	1.856	

(2)導師	98	11.58	2.32	組內	1961.602	334	5.873		
(3)專任教師	109	11.56	2.42	總和	1983.407	336			
總和	337	11.77	2.43						
領導者-成員交換關係整體	(1)教師兼任行政人員	130	44.94	9.17	組間	816.451	2	408.225	<b>5.635*</b>
	(2)導師	98	41.19	7.80	組內	24197.264	334	72.447	
	(3)專任教師	109	42.66	8.31	總和	25013.715	336		
	總和	337	43.11	8.63					

\* $p < .05$ 。

## 二、組織公民行為

為瞭解擔任不同職務之教師其組織公民行為是否具有差異，本研究以「教師兼任行政人員」、「導師」與「專任教師」三組進行單因子變異數分析考驗。由表 4-17 可知，擔任不同職務教師在「利他人之組織公民行為」、「利組織之組織公民行為」、「對工作之投入與奉獻」、「組織公民行為整體」構面之差異程度均達顯著水準。再以 Scheffe 法進行事後比較，發現在「利他人之組織公民行為」、「利組織之組織公民行為」及「對工作之投入與奉獻」、「組織公民行為整體」構面上，「教師兼任行政人員」的受試者之看法較「導師」與「專任教師」的受試者正面，其差異情形達顯著水準。

表 4-17

**教師擔任職務對組織公民行為之差異分析摘要表**

構面名稱	擔任職務	樣本		變異數分析摘要表					差異情形	
		本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	變異來源	平方和 SS	自由度 df	均方 MS		F 值
利他人之組織公民行為	(1)教師兼任行政人員	130	27.37	4.20	組間	334.126	2	167.063	<b>9.163*</b>	
	(2)導師	98	25.33	4.20	組內	6089.589	334	18.232		(1)>(2)
	(3)專任教師	109	25.32	4.40	總和	6423.715	336			(1)>(3)
	總和	337	26.11	4.37						

利組 織之 組織 公民 行為	(1)教師兼任 行政人員	130	51.33	8.03	組間	1439.092	2	719.546	<b>10.149*</b>	
	(2)導師	98	46.64	9.22	組內	23680.855	334	70.901		(1)>(2)
	(3)專任教師	109	47.62	8.11	總和	25119.947	336			(1)>(3)
	總和	337	48.77	8.65						
對工 作之 投入 與奉 獻	(1)教師兼任 行政人員	130	28.18	4.31	組間	455.214	2	227.607	<b>10.329*</b>	
	(2)導師	98	25.71	4.97	組內	7359.867	334	22.036		(1)>(2)
	(3)專任教師	109	25.86	4.87	總和	7815.080	336			(1)>(3)
	總和	337	26.71	4.82						
組織 公民 行為 整體	(1)教師兼任 行政人員	130	106.88	15.22	組間	5973.127	2	2986.563	<b>11.806*</b>	
	(2)導師	98	97.68	16.57	組內	84490.179	334	252.965		(1)>(2)
	(3)專任教師	109	98.81	16.09	總和	90463.306	336			(1)>(3)
	總和	337	101.59	16.41						

\* $p < .05$ 。

### 三、組織承諾

為瞭解擔任不同職務之教師其組織承諾是否具有差異，本研究以「教師兼任行政人員」、「導師」與「專任教師」三組進行單因子變異數分析考驗。由表 4-18 可知，擔任不同職務教師在「情感性承諾」、「持續性承諾」、「組織承諾整體」構面之差異情形達顯著水準。再以 Scheffe 法進行事後比較，發現在「情感性承諾」構面上，「教師兼任行政人員」的受試者看法較「導師」與「專任教師」的受試者正面，其差異情形達顯著水準；在「持續性承諾」與「組織承諾整體」構面上，「教師兼任行政人員」的受試者看法較「導師」的受試者正面，差異情形達顯著水準。

表 4-18

教師擔任職務對組織承諾之差異分析摘要表

構面 名稱	擔任職務	樣本 數 (N)	平均 數 (M)	標準差 (SD)	變異數分析摘要表				差異 情形	
					變異 來源	平方和 SS	自由 度 df	均方 MS		F 值
情感 性	(1)教師兼任 行政人員	130	30.53	5.73	組間	599.329	2	299.664	<b>8.391*</b>	(1)>(2) (1)>(3)



承諾	(2) 導師	98	27.64	6.69	組內	11928.547	334	35.714	
	(3) 專任教師	109	27.94	5.58	總和	12527.875	336		
	總和	337	28.85	6.11					
持續性	(1) 教師兼任 行政人員	130	11.73	2.33	組間	61.300	2	30.650	<b>5.713*</b>
	(2) 導師	98	10.68	2.44	組內	1791.780	334	5.365	(1)>(2)
承諾	(3) 專任教師	109	11.30	2.18	總和	1853.080	336		
	總和	337	11.29	2.35					
規範性	(1) 教師兼任 行政人員	130	15.45	4.36	組間	103.673	2	51.837	2.730
	(2) 導師	98	14.09	4.69	組內	6342.048	334	18.988	
承諾	(3) 專任教師	109	14.85	4.03	總和	6445.721	336		
	總和	337	14.86	4.38					
組織承諾	(1) 教師兼任 行政人員	130	57.72	11.18	組間	1699.782	2	849.891	<b>6.498*</b>
	(2) 導師	98	52.42	12.93	組內	43686.206	334	130.797	(1)>(2)
整體	(3) 專任教師	109	54.10	10.25	總和	45385.988	336		
	總和	337	55.01	11.62					

\* $p < .05$ 。

## 陸、圈內/圈外人員在領導者-成員交換關係、組織公民行為與組織承諾之差異情形

### 一、領導者-成員交換關係

為瞭解圈內/圈外人員之教師知覺領導者-成員交換關係是否具有差異，本研究以「圈內」與「圈外」二組進行 t 考驗予以分析。由表 4-19 可知，圈內/圈外人員之教師在「情感」與「專業尊敬」構面均未達顯著差異；而「忠誠」、「貢獻」、「領導者-成員交換關係整體」構面得分情形皆為：圈內人員高於圈外人員，t 值分別 3.875\*、2.780\* 及 3.118\*，皆達顯著水準，表示圈內/圈外人員之教師對「忠誠」、「貢獻」、「領導者-成員交換關係整體」的看法有顯著差異，且圈內教師的看法較圈外教師的看法正向。

表 4-19

圈內/圈外人員對領導者-成員交換關係之差異分析摘要表

構面名稱	圈內/圈外	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	t 值	顯著性	差異情形
情感	(1)圈內	130	12.01	2.48	1.846	.066	
	(2)圈外	207	11.49	2.50			
	總合	337	11.69	2.50			
忠誠	(1)圈內	130	10.99	2.59	3.875	.000*	(1)>(2)
	(2)圈外	207	9.92	2.40			
	總合	337	10.33	2.53			
貢獻	(1)圈內	130	9.85	2.97	2.780	.006*	(1)>(2)
	(2)圈外	207	8.99	2.63			
	總合	337	9.32	2.79			
專業尊敬	(1)圈內	130	12.09	2.50	1.929	.055	
	(2)圈外	207	11.57	2.37			
	總合	337	11.77	2.43			
領導者- 成員交換 關係整體	(1)圈內	130	44.94	9.17	3.118	.002*	(1)>(2)
	(2)圈外	207	41.97	8.08			
	總合	337	43.11	8.63			

\*p &lt; .05。

## 二、組織公民行為

為瞭解圈內/圈外人員之教師其組織公民行為是否具有差異，本研究以「圈內」與「圈外」二組進行t考驗予以分析。由表 4-20 可知，圈內/圈外人員之教師在「利他人之組織公民行為」、「利組織之組織公民行為」、「對工作之投入與奉獻」、「組織公民行為整體」構面構面得分情形皆為：圈內人員高於圈外人員，t 值分別 4.123\*、4.525\*、4.546\*及 4.838\*，皆達顯著水準，表示圈內/圈外人員之教師對「利他人之組織公民行為」、「利組織之組織公民行為」、「對工作之投入與奉獻」、「組織公民行為整體」的看法有顯著差異，且圈內教師的看法皆較圈外教師的看法正向。

表 4-20

圈內/圈外人員對組織公民行為之差異分析摘要表

構面名稱	圈內/圈外	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	t 值	顯著性	差異情形
利他人之 組織公民 行為	(1)圈內	130	27.37	4.21	4.287	<b>.000*</b>	(1)>(2)
	(2)圈外	207	25.32	4.30			
	總合	337	26.11	4.37			
利組織之 組織公民 行為	(1)圈內	130	51.33	8.03	4.429	<b>.000*</b>	(1)>(2)
	(2)圈外	207	47.16	8.659			
	總合	337	48.77	8.65			
對工作 之投入 與奉獻	(1)圈內	130	28.18	4.31	4.546	<b>.000*</b>	(1)>(2)
	(2)圈外	207	25.79	4.91			
	總合	337	26.71	4.82			
組織公民 行為整體	(1)圈內	130	106.88	15.22	4.838	<b>.000*</b>	(1)>(2)
	(2)圈外	207	98.28	16.29			
	總合	337	101.59	16.41			

\*p &lt; .05。

### 三、組織承諾

為瞭解不同擔任職務之教師其組織承諾是否具有差異，本研究以「圈內」與「圈外」二組進行 t 考驗予以分析。由表 4-21 可知，圈內/圈外人員之教師在「組織承諾整體」、「情感性承諾」、「持續性承諾」與「規範性承諾」的得分情形皆為：圈內人員高於圈外人員，t 值分別 4.086\*、2.771\*、1.969\*、3.446\*，皆達顯著水準，表示圈內/圈外人員之教師在知覺組織承諾上有顯著差異，且圈內教師對組織承諾各構面的知覺程度較圈外教師高。

表 4-21

圈內/圈外人員對組織承諾之差異分析摘要表

構面名稱	圈內/圈外	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	t 值	顯著性	差異情形
情感性 承諾	(1)圈內	130	30.53	5.73	4.086	<b>0.000*</b>	(1)>(2)
	(2)圈外	207	27.80	6.11			

	總合	337	28.85	6.11		
持續性 承諾	(1)圈內	130	11.73	2.33	2.771	<b>0.006*</b>
	(2)圈外	207	11.01	2.33		(1)>(2)
	總合	337	11.29	2.35		
規範性 承諾	(1)圈內	130	15.45	4.36	1.969	<b>0.050*</b>
	(2)圈外	207	14.49	4.36		(1)>(2)
	總合	337	14.86	4.38		
組織承諾 整體	(1)圈內	130	57.72	11.18	3.446	<b>0.001*</b>
	(2)圈外	207	53.30	11.60		(1)>(2)
	總合	337	55.01	11.62		

\*p < .05。

## 柒、學校規模在領導者-成員交換關係、組織公民行為與組織承諾之差異情形

### 一、領導者-成員交換關係

為瞭解不同學校規模之教師知覺領導者-成員交換關係是否具有差異，本研究以「12 班以下」、「13-24 班」、「25-48 班」與「49 班以上」四組進行單因子變異數分析予以考驗。由表 4-22 可知，不同學校規模之教師對於「情感」、「忠誠」、「貢獻」、「專業尊敬」、「領導者-成員交換關係整體」構面之差異程度均未達顯著水準，即不同學校規模教師知覺領導者-成員交換關係並無顯著差異。

表 4-22

學校規模對領導者-成員交換關係之差異分析摘要表

構面 名稱	學校規模	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	變異數分析摘要表				
					變異 來源	平方和 SS	自由度 df	均方 MS	F 值
情感	(1)12 班以下	7	9.86	3.93	組間	42.431	3	14.144	2.287
	(2)13-24 班	12	11.17	3.46	組內	2059.474	333	6.185	
	(3)25-59 班	188	11.57	2.47	總和	2101.905	336		
	(4)60 班以上	130	12.01	2.32					

	總和	337	11.69	2.50					
忠誠	(1)12 班以下	7	9.14	3.02	組間	18.822	3	6.274	.981
	(2)13-24 班	12	10.42	4.06	組內	2129.955	333	6.396	
	(3)25-59 班	188	10.22	2.56	總和	2148.777	336		
	(4)60 班以上	130	10.55	2.28					
	總和	337	10.33	2.53					
貢獻	(1)12 班以下	7	9.29	2.98	組間	15.868	3	5.289	.676
	(2)13-24 班	12	9.58	3.68	組內	2607.158	333	7.829	
	(3)25-59 班	188	9.13	2.90	總和	2623.027	336		
	(4)60 班以上	130	9.57	2.53					
	總和	337	9.32	2.79					
專業 尊敬	(1)12 班以下	7	10.43	3.51	組間	46.920	3	15.640	2.689
	(2)13-24 班	12	12.25	3.33	組內	1936.487	333	5.815	
	(3)25-59 班	188	11.52	2.41	總和	1983.407	336		
	(4)60 班以上	130	12.16	2.26					
	總和	337	11.77	2.43					
領導者- 成員交 換關係 整體	(1)12 班以下	7	38.71	12.94	組間	402.121	3	134.040	1.814
	(2)13-24 班	12	43.42	13.63	組內	24611.594	333	73.909	
	(3)25-59 班	188	42.44	8.85	總和	25013.715	336		
	(4)60 班以上	130	44.29	7.32					
	總和	337	43.11	8.63					

\*p < .05。

## 二、組織公民行為

為瞭解不同學校規模之教師其組織公民行為是否有差異，本研究以「12 班以下」、「13-24 班」、「25-48 班」與「49 班以上」四組進行單因子變異數分析予以考驗。由表 4-23 可知，不同學校規模之教師對於「利他人之組織公民行為」、「利組織之組織公民行為」、「對工作之投入與奉獻」、「組織公民行為整體」構面之差異程度均未達顯著水準。



表 4-23

學校規模對教師組織公民行為之差異分析摘要表

構面 名稱	學校規模	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	變異數分析摘要表				
					變異 來源	平方和 SS	自由度 df	均方 MS	F 值
利他人 之組織 公民行 為	(1)12 班以下	7	25.43	2.15	組間	125.432	3	41.811	2.211
	(2)13-24 班	12	28.83	4.73	組內	6298.283	333	18.914	
	(3)25-59 班	188	25.77	4.26	總和	6423.715	336		
	(4)60 班以上	130	26.40	4.52					
	總和	337	26.11	4.37					
利組織 之組織 公民行 為	(1)12 班以下	7	50.86	5.18	組間	67.716	3	22.572	.300
	(2)13-24 班	12	50.42	7.99	組內	25052.230	333	75.232	
	(3)25-59 班	188	48.62	9.07	總和	251193947	336		
	(4)60 班以上	130	48.72	8.27					
	總和	337	48.77	8.65					
對工作 之投入 與奉獻	(1)12 班以下	7	26.57	3.05	組間	43.792	3	14.597	.625
	(2)13-24 班	12	28.58	4.44	組內	7771.288	333	23.337	
	(3)25-59 班	188	26.66	4.90	總和	7815.080	336		
	(4)60 班以上	130	26.62	4.83					
	總和	337	26.71	4.82					
組織公 民行為 整體	(1)12 班以下	7	102.86	7.67	組間	537.105	3	179.035	.663
	(2)13-24 班	12	107.83	15.50	組內	89926.201	333	270.049	
	(3)25-59 班	188	101.05	16.70	總和	90463.306	336		
	(4)60 班以上	130	101.74	16.42					
	總和	337	101.59	16.41					

\*p &lt; .05。

### 三、組織承諾

為瞭解不同學校規模之教師其組織承諾是否有差異，本研究以「12 班以下」、「13-24 班」、「25-48 班」與「49 班以上」四組進行單因子變異數分析予以考驗。由表 4-24 可知，不同學校規模之受試者其對「情感性承諾」、「持續性承諾」、「規範性承諾」、「組織承諾整體」看法之差異程度均未達顯著水準，即不同學校規模之教師其組織承諾並無顯著差異。

表 4-24

學校規模對教師組織承諾之差異分析摘要表

構面 名稱	學校規模	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	變異數分析摘要表				
					變異 來源	平方和 SS	自由度 df	均方 MS	F 值
情感性 承諾	(1)12 班以下	7	28.29	3.55	組間	61.765	3	20.588	.550
	(2)13-24 班	12	30.92	4.80	組內	12466.110	333	37.436	
	(3)25-59 班	188	28.66	6.46	總和	12527.875	336		
	(4)60 班以上	130	28.97	5.79					
	總和	337	28.85	6.11					
持續性 承諾	(1)12 班以下	7	11.86	2.12	組間	20.585	3	6.862	1.247
	(2)13-24 班	12	11.75	2.22	組內	1832.495	333	5.503	
	(3)25-59 班	188	11.07	2.40	總和	1853.080	336		
	(4)60 班以上	130	11.52	2.29					
	總和	337	11.29	2.35					
規範性 承諾	(1)12 班以下	7	16.14	3.18	組間	52.290	3	17.430	.908
	(2)13-24 班	12	16.08	4.25	組內	6393.431	333	19.199	
	(3)25-59 班	188	14.57	4.54	總和	6445.721	336		
	(4)60 班以上	130	15.10	4.21					
	總和	337	14.86	4.38					
組織承 諾整體	(1)12 班以下	7	56.29	8.28	組間	314.433	3	104.811	.774
	(2)13-24 班	12	58.75	10.66	組內	45071.555	333	135.350	
	(3)25-59 班	188	54.31	12.31	總和	45385.988	336		
	(4)60 班以上	130	55.59	10.81					
	總和	337	55.01	11.62					

\* $p < .05$ 。

## 捌、綜合討論

根據不同的教師背景變項及學校環境，以瞭解新北市國民中學教師對於領導者-成員交換關係、教師組織公民行為與教師組織承諾知覺差異情形，如表 4-25、4-26 及 4-27 所示，茲分述如下。

## 一、領導者-成員交換關係

就領導者-成員交換關係而言，性別、擔任職務與圈內/圈外人員係重要之影響因素，不同性別、擔任不同職務與圈內/圈外人員之教師，在知覺「領導者-成員交換關係」上有顯著差異。具體而言，男性教師知覺程度較女性教師高；兼任行政職務之教師知覺程度高於導師，圈內人員之教師知覺程度亦高於圈外人員之教師，其差異情形如表 4-25。

男性教師在「領導者-成員交換關係」的知覺程度，明顯高於女性教師，其原因可能與學校男性教師對自己的職涯發展有較高期許，常被賦予重要任務或兼任學校行政職務有關，因此與校長互動較為頻繁，較容易被賦予要職並取得資源。而調查也發現，相較於導師工作，兼任行政職務教師對「領導者-成員交換關係」有較高的知覺，究其原因，應與其工作性質有關，因導師的工作性質係對班級負責，而兼任行政教師其工作內容涉及全校事務，且屬於校長之行政團隊，會有忠於校長之表現，也願意付出更多的心力。因此，圈內人員教師容易被視為是校長團隊的一份子，比起圈外人員教師有更多的機會獲得校長分配的資源、受到肯定與重視，並且敬佩校長的專業領導。

表 4-25

**不同背景變項教師在知覺領導者-成員交換關係之差異分析摘要表**

背景變項類別	背景變項內容	研究變項顯著情形				
		情感	忠誠	貢獻	專業尊敬	LMX 整體
性別	(1)男性	(1)>(2)	(1)>(2)	(1)>(2)	(1)>(2)	(1)>(2)
	(2)女性					
擔任職務	(1)教師兼任 行政人員	(1)>(2)	(1)>(2)	(1)>(2)	(1)>(2)	(1)>(2)
	(2)導師					
	(3)專任教師					
圈內/圈外人員	(1)圈內	(1)>(2)	(1)>(2)	(1)>(2)	(1)>(2)	(1)>(2)
	(2)圈外					

## 二、組織公民行為

就教師組織公民行為而言，性別、年齡、服務年資、擔任職務、圈內/圈外人員係重要之影響因素。不同性別、年齡、服務年資、擔任職務、圈內/圈外人員之教師對組織公民行為有顯著差異。具體而言，男性教師之組織公民行為高於女性教師；年齡「51歲」以上教師之組織公民行為高於「31-40歲」及「30歲以下」教師；服務年資「21年以上」教師其「對工作之投入與奉獻」高於服務「11-15年」教師；「兼任行政人員」教師其組織公民行為表現大於「導師」及「專任教師」；且「圈內」教師的組織公民行為程度高於「圈外」教師，其差異情形如表 4-26。

整體而言，男性教師展現的組織公民行為大於女性教師，尤其以協助同事完成任務，或是致力於對學校有利的事情上，因為在學校環境中，男性教師多半被賦予較高的工作期許，相對也對學校產生較高的認同，而自發的展現出組織公民行為。其次年齡在「51歲以上」的教師，多半歷練豐富且在校內擔任行政要職，因此相較「31-40歲」壯年的教師以及「30歲以下」的年輕教師，有較高的組織公民行為表現。服務「21年以上」的教師其在工作上的投入與奉獻上較服務「11-15年」的教師有顯著差異。

另一方面，兼任行政職務與圈內人員教師一樣，由於是行政團隊的一份子，普遍對學校有高度認同與熱忱，將學校的事看作自己的事，投身於學校事務與活動，總是願意付出額外的時間與心力，也認為自己有義務要協助教師解決問題。

表 4-26

不同背景變項教師在知覺組織公民行為之差異分析摘要表

背景變項類別	背景變項內容	研究變項顯著情形			
		利他人 組織公民行為	利組織 組織公民行為	工作投入 與奉獻	組織公民 行為整體
性別	(1)男性				
	(2)女性	(1)>(2)	(1)>(2)		(1)>(2)

年齡	(1)30 歲以下				
	(2)31- 40 歲	(4)>(2)	(4)>(2)	(4)>(2)	(4)>(2)
	(3)41-50 歲				(4)>(1)
	(4)51 歲以上				
服務年資	(1)5 年以下				
	(2)6-10 年				
	(3)11-15 年			(5)>(3)	
	(4)16-20 年				
	(5)21 年以上				
擔任職務	(1)教師兼任				
	行政人員	(1)>(2)	(1)>(2)	(1)>(2)	(1)>(2)
	(2)導師	(1)>(3)	(1)>(3)	(1)>(3)	(1)>(3)
	(3)專任教師				
圈內/圈外人員	(1)圈內	(1)>(2)	(1)>(2)	(1)>(2)	(1)>(2)
	(2)圈外				

### 三、組織承諾

就教師組織承諾而言，性別、年齡、服務年資、擔任職務與圈內/圈外人員係重要之影響因素。不同性別、年齡、服務年資、擔任職務與圈內/圈外人員之教師對組織承諾有顯著差異。具體而言，男性教師之組織承諾高於女性教師；年齡「51 歲以上」之教師在「情感性承諾」、「規範性承諾」及「組織承諾整體」的表現高於「31-40 歲」的教師；服務年資「21 年以上」之教師其組織承諾高於「6-10 年」與「11-15 年」之教師；「兼任行政人員」教師之組織承諾高於「導師」，又「圈內人員」教師之組織承諾高於「圈外人員」教師，其差異情形如表 4-27。

男性教師的組織承諾整體高於女性教師，究其原因，男性教師可能因為長期投入學校事務，對學校擁有較高的情感認同，將自己視為學校的一份子，而有較高的責任感，又因為對自身職涯發展有所期待，認為



留在學校繼續努力，對未來職務上的晉升較有幫助，也較有發展的機會，而反應在持續性承諾的表現上。

從年齡與服務年資的角度上來說，年紀愈大或服務愈久的教師普遍都對學校有較高的組織承諾，願意繼續留在學校服務，並貢獻心力，這與組織承諾的持續性觀點相符。

再者，兼任行政職務教師本身就是行政工作的推動者，目的是使校務順利運作，並爭取學校辦學成效與榮譽，除了將學校的事視為自己的事之外，也會產生以校為榮的榮譽感，而導師及專任教師通常不被賦予工作以外額外的責任，因此在對學校的情感的承諾上程度較低。

表 4-27

**不同背景變項教師在知覺組織承諾之差異分析摘要表**

背景變項類別	背景變項內容	研究變項顯著情形			
		情感性承諾	持續性承諾	規範性承諾	組織承諾整體
性別	(1)男性	(1)>(2)	(1)>(2)	(1)>(2)	(1)>(2)
	(2)女性				
年齡	(1)30 歲以下				
	(2)31- 40 歲	(3)>(2)		(4)>(2)	(4)>(2)
	(3)41-50 歲	(4)>(2)			
	(4)51 歲以上				
服務年資	(1)5 年以下				
	(2)6-10 年	(5)>(1)			
	(3)11-15 年	(5)>(2)	(5)>(3)	(1)>(2)	(5)>(2)
	(4)16-20 年	(5)>(3)		(5)>(2)	(5)>(3)
	(5)21 年以上				
擔任職務	(1)教師兼任 行政人員	(1)>(2)			(1)>(2)
	(2)導師	(1)>(3)			
	(3)專任教師				
圈內/圈外人員	(1)圈內	(1)>(2)	(1)>(2)	(1)>(2)	(1)>(2)
	(2)圈外				

### 第三節 領導者-成員交換關係、組織公民行為與組織承諾之預測分析

本節以「領導者-成員交換關係」、「組織承諾」為預測變項，以「組織公民行為」為效標變項，藉由逐步多元迴歸分析進行考驗，以瞭解其對「組織承諾」之預測效果，並藉以驗證本研究之假設二：領導者-成員交換關係對教師組織公民行為具有預測力。及假設四：教師組織承諾對教師組織公民行為具有預測力。

再者，本研究欲以「組織承諾」作為中介變項，以「領導者-成員交換關係」為預測變項，以「組織公民行為」為效標變項，藉由路徑分析進一步驗證「組織承諾」在「領導者-成員交換關係」預測「組織公民行為」之影響，藉以驗證本研究之假設五：教師組織承諾對領導者-成員交換關係及教師組織公民行為具有中介效果。

#### 壹、組織公民行為預測分析

##### 一、領導者-成員交換關係對教師組織公民行為之預測分析

表4-28以「領導者-成員交換關係」各構面為預測變項，以探究其對「組織公民行為」之預測效果。由表4-28可得知，以「領導者-成員交換關係」各構面作為預測變項，採逐步迴歸分析法進入方程式，可解釋「組織公民行為」的變項有三個，分別是「貢獻」、「忠誠」、「專業尊敬」，其多元相關係數(R)為.581，總解釋變異量( $R^2$ )為.338，顯示這三個變項能預測「組織公民行為」33.8%的變異量。

從個別的變項來看，「貢獻」最先被選入模式一，其可解釋效標變項總變異量之26.3%，模式二將「忠誠」變項選入，可解釋效標變項總變異量之32.1%，顯示「忠誠」變項可解釋效標變項總變異量之5.8%；模式三又將「專業尊敬」變項選入，增加1.7%可解釋變異，且三個變項之 $\beta$ 值皆為正，顯示三個變項對「組織公民行為」的影響是正面的。

表 4-28

**領導者-成員交換關係對教師組織公民行為之逐步多元迴歸分析摘要表**

模式	選入變項	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> 改變量	標準化 β 係數	F 值
1	貢獻	.513	.263	.263	.513	.000***
2	貢獻	.566	.321	.058	.327	.000***
	忠誠				.304	
3	貢獻	.581	.338	.017	.275	.004**
	忠誠				.237	
	專業尊敬				.168	

\*\*p <.01\*\*\*p <.001。

## 二、教師組織承諾對教師組織公民行為之預測分析

表4-29以「組織承諾」各構面為預測變項，以探究其對「組織公民行為」之預測效果。由表4-29得知，以「組織承諾」各構面作為預測變項，並採逐步迴歸分析法進入方程式，其可解釋「組織公民行為」的變項為「情感性承諾」與「持續性承諾」，其多元相關係數(R)為.824，總解釋變異量(R<sup>2</sup>)為.680，顯示這二個變項能預測「組織公民行為」68.0%的變異量。

而「情感性承諾」對效標變項的影響最大，其可解釋「組織公民行為」61.8%之變異量。模式二在「持續性承諾」進入後，其可解釋變異增加.062，表示「持續性承諾」可解釋「組織公民行為」6.2%之變異量。

表 4-29

**教師組織承諾對教師組織公民行為之逐步多元迴歸分析摘要表**

模式	選入變項	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> 改變量	標準化 β 係數	F 值
1	情感性承諾	.786	.618	.618	.786	.000***
2	情感性承諾	.824	.680	.062	.499	.000***
	持續性承諾				.380	

\*\*p <.01\*\*\*p <.001。

### 三、領導者-成員交換關係與教師組織承諾對教師組織公民行為之預測分析

最後，將「領導者-成員交換關係」和「組織承諾」各構面作為預測變項，以綜合探究其對「組織公民行為」之預測效果。由表4-30得知，以「領導者-成員交換關係」與「組織承諾」各構面作為預測變項，經逐步迴歸分析法，其可解釋「組織公民行為」的變項，分別是「情感性承諾」、「持續性承諾」和「忠誠」，其多元相關係數(R)為.828，總解釋變異量( $R^2$ )為.686，顯示這三個變項能預測「組織公民行為」68.6%的變異量。

從個別的變項來看，「情感性承諾」最先被選入模式，對「組織公民行為」的影響最大， $\beta$ 係數為.786，可解釋「組織公民行為」的變異量為61.8%；模式二將「持續性承諾」選入，可解釋效標變項總變異量增加.062，顯示其可解釋「組織公民行為」6.2%的變異量；而模式三「忠誠」變項進入後，增加可解釋變異.006，顯示其可解釋「組織公民行為」0.6%的變異量，且因三個變項之 $\beta$ 係數皆為正，顯示三個變項對「組織公民行為」的影響是正面的。

表 4-30

**領導者-成員交換關係與教師組織承諾對教師組織公民行為之逐步多元迴歸分析摘要表**

模式	選入變項	R	$R^2$	$R^2$ 改變量	標準化 $\beta$ 係數	F 值
1	情感性承諾	.786	.618	.618	.786	.000***
2	情感性承諾 持續性承諾	.824	.680	.062	.499 .380	.000***
3	情感性承諾 持續性承諾 忠誠	.828	.686	.006	.473 .353 .094	.010**

\*\* $p < .01$  \*\*\* $p < .001$ 。

#### 四、綜合討論

「領導者-成員交換關係」、「組織承諾」對教師「組織公民行為」之預測力整理如表4-31。其中，領導者-成員交換關係對教師組織公民行為具有預測力，可解釋33.8%變異量，並以「貢獻」的預測力26.3%為最高。其次，組織承諾對教師組織公民行為具有預測力，可解釋68.0%變異量，又以「情感性承諾」的預測力61.8%為最高。最後，若以領導者-成員交換關係、組織承諾綜合預測教師組織公民行為，可發現其聯合解釋變異量為68.6%，其中以「情感性承諾」的預測力61.8%為最高。

綜合以上結論，發現領導者-成員交換關係中的「貢獻」係影響教師展現組織公民行為的重要構面，在擔任不同職務與圈內/圈外人員的分析中，兼任行政職務教師與圈內人員在「貢獻」構面均較未兼行政職務的教師與圈外人員有顯著差異，顯示在品質較佳的領導者-成員交換關係中，教師會願意付出的心力與努力，而兼任行政教師也就是圈內人員，比較容易與校長產生較佳的關係品質，因而有助於組織公民行為的發生。在組織承諾方面，「情感性承諾」最能預測組織公民行為，因為教師對學校有特殊的情感，而自然而然地發展出組織公民行為。

表 4-31

**領導者-成員交換關係、教師組織承諾對教師組織公民行為預測摘要表**

預測變項	效標變項	解釋變異量
	組織公民行為	
領導者-成員交換關係	貢獻(26.3%)	33.8%
	忠誠	
	專業尊敬	
組織承諾	情感性承諾(61.8%)	68.0%
	持續性承諾	
領導者-成員交換關係 及組織承諾	情感性承諾	68.6%
	持續性承諾	
	忠誠	



## 貳、教師組織承諾在領導者-成員交換關係對教師組織公民行為影響之中介情形

為瞭解組織承諾在領導者-成員交換關係對組織公民行為的預測力上之中介情形，根據 Baron 與 Kenny(1986)提出的中介效果存在的三個條件加以檢驗。首先，在迴歸模式中，預測變項與中介變項亦應分別對效標變項有顯著影響；其次，在迴歸模式中，預測變項對中介變項有顯著影響；最後當中介變項與預測變項同時對效標變項進行迴歸時，預測變項對效標變項的影響力應較未投入中介變項時減弱或甚至未達顯著水準，形成部份中介或完全中介的影響情形。

參考溫福星(2012)以路徑分析檢視中介效果的方法，根據表 4-32，預測變項「領導者-成員交換關係」對效標變項「組織公民行為」之直接效果為.580，總解釋變異量為 33.7%，達顯著情形( $R^2=.337$ ， $\beta=.580$ ， $p<.001$ )；而中介變項「組織承諾」對效標變項「組織公民行為」之影響達顯著( $R^2=.620$ ， $\beta=.787$ ， $p<.001$ )，如圖 4-1。

圖 4-1

領導者-成員交換關係、教師組織承諾分別對教師組織公民行為之影響關係圖

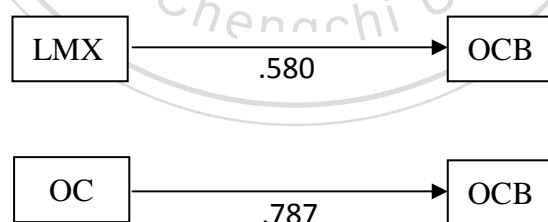


表 4-32

領導者-成員交換關係、教師組織承諾分別對教師組織公民行為之多元迴歸摘要表

變項	標準化 $\beta$ 係數	R	$R^2$	F 值	顯著性
領導者-成員交換關係	.580	.580	.337	170.181	.000
組織承諾	.787	.787	.620	545.561	.000

\*\*\* $p <.001$

其次根據表 4-33 顯示，預測變項「領導者-成員交換關係」對中介變項「組織承諾」之標準化迴歸係數為.630，達顯著效果( $R^2=.397$ ， $\beta=.630$ ， $p<.001$ )。

最後則是要檢驗當預測變項與中介變項同時對效標變項產生影響後，預測變項「領導者—成員交換關係」對效標變項「組織公民行為」的預測力，是否較未投入中介變項「組織承諾」時減弱或甚至影響程度未達顯著水準，倘程度減弱但達顯著，則會形成部分中介的情形，若程度未達顯著水準，便形成了完全中介，茲將影響情形整理如表 4-34。

由表 4-33、4-34 可知，預測變項「領導者-成員交換關係」對中介變項「組織承諾」的效果為.630 ( $p<.001$ )，在預測變項「領導者-成員交換關係」及中介變項「組織承諾」同時投入迴歸方程式對效標變項「組織公民行為」進行預測時，總解釋變異 ( $R^2$ ) 為 63.1%，F 值為 286.110 ( $p<.001$ )，達顯著水準；而中介變項「組織承諾」對效標變項「組織公民行為」的效果為.699 ( $p<.001$ )，預測變項「領導者-成員交換關係」對效標變項「組織公民行為」的影響，由原本的直接效果  $\beta=.580$  ( $p<.001$ ) 降低為  $\beta=.140$  ( $p<.001$ )，且均達顯著情形，如圖 4-2，顯示中介變項「組織承諾」在預測變項「領導者-成員交換關係」對效標變項「組織公民行為」的影響上具有部份中介的效果。

圖 4-2

#### 領導者-成員交換關係與教師組織承諾對教師組織公民行為之影響關係圖

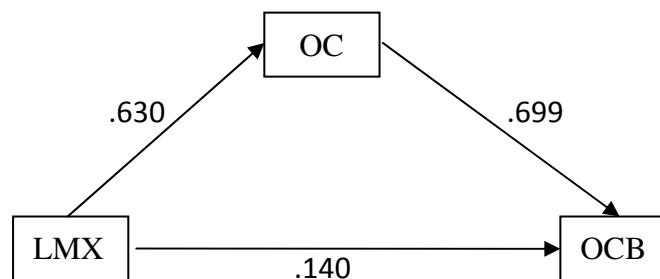


表 4-33

**領導者-成員交換關係對教師組織承諾之多元迴歸摘要表**

變項	標準化 β 係數	R	R <sup>2</sup>	F 值	顯著性
組織承諾	.630	.630	.397	220.280	.000

\*\*\*p &lt;.001

表 4-34

**領導者-成員交換關係、教師組織承諾對教師組織公民行為之多元迴歸摘要表**

變項	標準化 β 係數	共線性 VIF	R	R <sup>2</sup>	F 值	顯著性
領導者-成員交 換關係	.140	1.658	.795	.631	286.110	.000
組織承諾	.699	1.658				

\*\*\*p &lt;.001

綜上所述，從對組織公民行為的預測效果上來說，領導者-成員交換關係直接對組織公民行為的影響並不大，而係透過中介變項「組織承諾」對組織公民行為的產生影響，其整體的解釋力可達63.1%。因此，校長在強化領導者-成員交換關係的品質時，應同時注意教師對組織承諾的表現是否提高，以有效促進教師組織公民行為的展現。

## 第五章 結論與建議

本研究旨在探討國民中學教師知覺領導者-成員交換關係、組織公民行為與組織承諾之實際情形，並瞭解領導者-成員交換關係對教師組織公民行為之影響以及教師組織承諾是否在本研究中具有中介效果。

經由文獻探討設計研究架構，編製「領導者-成員交換關係、組織公民行為關係與組織承諾調查問卷」作為研究工具，對新北市國中教師進行調查研究，透過統計分析程序，獲得研究結果，以提供學校單位、教育行政機關與學術研究參考。本章共分二節，首先依據統計分析結果作成結論，並依結論提供具體建議，以供相關單位及未來研究參考。

### 第一節 結論

本研究採問卷調查方式，期瞭解國民中學領導者-成員交換關係對組織公民行為之影響以及組織承諾的中介情形，綜合第四章的分析結果，歸納以下幾點結論：

**壹、新北市國民中學教師對領導者-成員交換關係、組織公民行為及組織承諾的知覺整體而言為中上程度，其整體表現有一定水準。**

一、新北市國民中學教師知覺領導者-成員交換關係的現況屬中上程度。

從研究結果發現，新北市國民中學教師對於「領導者-成員交換關係」的知覺情形介於「普通」與「有些符合」之標準，達中上程度，其整體表現達一定水準。

以各個構面來分析，研究結果可知教師在知覺「專業尊敬」與「情感」有較高的分數，顯示國中教師在與校長的互動關係上，感受到「專業尊敬」與「情感」的程度較高，教師會因為校長的專業素養與能力，對校長產生尊敬與服從，例如校長在教學領導、課程領導、行政經驗傳承等多種面向，擁有專業能力時，可能促進校長與教師間專業意見的交流與討論，再加上校長與個別教師間的互動，可以培養情感，都能提高

教師對「領導者-成員交換關係」的知覺。

雖然教師知覺在「貢獻」的構面得分最低，但仍符合「普通」程度，從擔任職務與圈內/圈外人員的考驗可知，兼任行政的圈內教師在知覺「忠誠」與「貢獻」構面與圈外教師的知覺達顯著差異，可見圈內教師較會對校長展現忠誠，並且願意為校長達工作以外的要求，建議校長仍可透過建立共同願景與形塑個人魅力的方式，與教師形成夥伴關係，促進圈外教師的忠誠度，並願意共同為學校教育而努力。

二、新北市國民中學教師知覺組織公民行為的表現為中上程度。

從研究結果發現，新北市國民中學教師對於「組織公民行為」的知覺情形接近「有些符合」之標準，達中上程度，其整體表現達一定水準。

以各個構面來分析，研究結果可知教師在「對工作之投入與奉獻」之知覺程度是最高的，顯示國中教師認為自己在工作的投入上有較高的程度，也願意為工作投入心力，展現工作熱忱，並且透過教師增能，提升自己的教學能力。而「利組織之組織公民行為」構面知覺程度略低於組織公民行為整體之分數，說明教師的組織公民行為主要表現對同事的協助，與自身工作的努力與付出之上，對學校事務的關心程度可能略顯不足，校長或行政團隊可透過參與討論、任務授權等方式，提高教師參與學校事務的機會。

三、新北市國民中學教師知覺組織承諾的表現屬於中上程度。

新北市國民中學教師對於「組織承諾」的知覺情形接近「有些符合」之標準，達中上程度，普遍教師的組織承諾維持一定水準。

以各個構面來分析，研究結果可知教師在「持續性承諾」與「情感性承諾」構面之知覺程度較高，說明情感因素在教師組織承諾所佔的成份頗高，且留在學校任教的意願也較高，對學校提供之各種資源與需求滿足有某種程度上的肯定，也對學校有強烈的歸屬感與認同，但在「規範性承諾」的知覺程度上明顯低於其他二構面及整體，顯示國中教師不會受到義務感的規範而展現對學校組織的承諾。因此，校長除了持續提



供行政上的支持、協助與資源之外，可以增加教師進修與接收新知的機會，讓教師們感到增能與被激勵，並在過程中促進教師間以及對學校的情感，藉以提高教師的組織承諾。

## **貳、不同背景變項下教師知覺領導者-成員交換關係、組織公民行為及組織承諾的整體及各構面的程度有差異。**

一、「性別」係影響「領導者-成員交換關係」、「組織公民行為」與「組織承諾」的重要因素。

從研究結果可以發現，男性教師在「領導者-成員交換關係」、「組織公民行為」與「組織承諾」的知覺程度均高於女性教師，究其原因可能係男性教師常被賦予重要任務並擔任學校行政幹部，與校長溝通、互動頻繁，容易培養較佳的互動關係品質。

此外，學校男性教師多被賦予較多社會期許，並擔任要職與重要任務，會協助同事解決問題、完成任務，對學校有較高度的認同與歸屬，會致力於從事對學校有利的事情，而發展組織公民行為。

由於男性教師長期投入學校事務，且身居行政團隊的一份子，掌握較多行政資源，對學校決策的參與程度較高，並擁有校長較多的信任與支持，因此，對未來工作上的發展與職務的晉升有更多的期待，會願意付出更多心力，繼續留在學校努力。

二、「年齡」係影響「組織公民行為」與「組織承諾」的重要因素。

研究結果發現，年齡「51歲以上」的教師與「31-40歲」的教師在組織公民行為表現上達顯著差異，顯示「51歲以上」的教師在組織公民行為的知覺上較「31-40歲」的教師正向。究其原因，可能係因為年齡最長的教師教學經歷與行政歷練豐富且在校內擔任要職，因此多居協助同事或指導同事的角色，也對學校及工作投入了更多的情感與努力。

另外，研究發現「51歲以上」與「41-50歲」的教師在「情感性承諾」的知覺上較「31-40歲」的教師正面，且「51歲以上」的教師在「規範性

承諾」與「組織承諾整體」的知覺上也較「31-40歲」的教師正面，可見校內的資深教師對學校的情感最深，同時對學校的認同度也最高，因此其組織承諾程度也最高。

三、「服務年資」係影響「組織公民行為」與「組織承諾」的重要因素。

從研究結果得知，服務「21年以上」的教師其在「對工作之投入與奉獻」上較服務「11-15年」的教師正向。而服務年資「21年以上」的教師較其他各年齡層的教師有較高的「情感性承諾」、服務「21年以上」的教師較服務「11-15年」的教師「持續性承諾」高、服務「21年以上」與「5年以下」的教師較服務「6-10年」教師的「規範性承諾」高、整體來說，服務年資「21年以上」的教師，其看法較「6-10年」、「11-15年」的教師知覺程度正向。說明了資深教師普遍都對學校有較高的組織承諾，願意繼續留在學校服務，並貢獻心力。

四、「擔任職務」係影響「領導者-成員交換關係」、「組織公民行為」與「組織承諾」的重要因素。

根據研究結果發現，擔任不同職務教師其知覺「忠誠」、「貢獻」、「專業尊敬」、「領導者-成員交換關係整體」構面，均達顯著差異，且在「忠誠」及「貢獻」構面上，「教師兼任行政人員」的看法較「導師」正向。

其次，不同職務教師在「利他人之組織公民行為」、「利組織之組織公民行為」、「對工作之投入與奉獻」、「組織公民行為整體」構面之差異程度均達顯著水準，且在各個構面及整體上，「教師兼任行政人員」之看法均較「導師」與「專任教師」正面。

再者，不同職務教師在「情感性承諾」、「持續性承諾」及「組織承諾整體」之差異情形也達顯著水準，且在「情感性承諾」構面上，「教師兼任行政人員」的看法較「導師」與「專任教師」正面；在「持續性承諾」與「組織承諾整體」構面上，「教師兼任行政人員」的看法較「導師」

正面。

由上述可知，兼任行政人員教師在本研究的多個構面中，其知覺程度均較擔任導師或專任教師者正面，究其原因，應與兼任行政教師者的工作性質有關，兼任行政教師除本職的教學工作外，亦挑起了學校行政工作的責任，其工作內容涉及全校性的事務，與校長互動較多，握有行政資源，為學校政策的執行者，與校長的交換關係也較佳。同時，身為行政團隊的一份子，對學校有較多的情感與認同，願意為學校各種辦學成果付出更多的心力，也會自發的從事利他人、利組織的行為。

五、「圈內/圈外人員」係影響「領導者-成員交換關係」、「組織公民行為」與「組織承諾」的重要因素。

研究結果顯示「圈內/圈外人員」教師在「忠誠」、「貢獻」、「領導者-成員交換關係整體」、「組織公民行為」各構面與整體、「組織承諾」各構面與整體的知覺程度上有顯著差異，且「圈內人員」教師的看法均較「圈外人員」教師的看法正向。

根據結果可以推論，「圈內人員」教師因兼任行政工作，參與學校政策的決定與執行，與校長理念接近，成為行政團隊一員，因此較可能對校長展現出忠誠的行為，並且願意貫徹校長的政策，付出更多努力。而「圈外人員」教師在學校僅負責教學工作，大多獨立處理班級與學生事務，與校長接觸較少，關係可能較疏離，人際互動可能存在同科目或同年級的教師間，只有少數學科代表或學年代表與學校行政團隊互動，因此對學校組織的情感與認同可能較為薄弱，自然反映其在組織承諾與組織公民行為的表現程度上也較低。

### **參、領導者-成員交換關係與教師組織承諾對教師組織公民行為有顯著的聯合預測力，其中以「情感性承諾」的預測力最高。**

根據逐步多元迴歸分析結果可知，「領導者-成員交換係」、「組織承諾」對教師「組織公民行為」具有預測力，可解釋 68.6%的變異量，其中以「情感性承諾」的預測力 61.8%為最高。其次，「組織承諾」中之「情感性承諾」係影響教師表現「組織公民行為」最重要的因素，可見教師對學校的情感、認同，會影響其行為表現。

因此，校長可透過領導方式的改變，讓教師參與學校事務，把自己當作學校的一份子，關心學校事務與未來發展，建立教師對學校的歸屬感，才能使其自動自發的從事對學校有益的事情。

### **肆、教師組織承諾在領導者-成員交換關係對教師組織公民行為的影響上具有中介效果。**

本研究以多元迴歸分析進行進一步瞭解，採 Baron 與 Kenny(1986)提出的檢驗方式，希望瞭解「組織承諾」在「領導者-成員交換關係」對「組織公民行為」的預測效果上是否具有中介效果。

結果顯示，預測變項「領導者-成員交換關係」對效標變項「組織公民行為」達顯著情形；而中介變項「組織承諾」對效標變項「組織公民行為」之影響亦達顯著。其次，預測變項「領導者-成員交換關係」對中介變項「組織承諾」之效果達顯著情形。最後，在預測變項「領導者-成員交換關係」及中介變項「組織承諾」同時投入迴歸方程式對效標變項「組織公民行為」進行預測時亦達顯著水準，而預測變項「領導者-成員交換關係」對效標變項「組織公民行為」的影響較未投入中介變項「組織承諾」時減弱，但亦達顯著情形，顯示中介變項「組織承諾」在預測變項「領導者-成員交換關係」對效標變項「組織公民行為」的影響上具有部份中介的效果。



## 第二節 建議

本研究從結論提供各利害關係人相關建議，以下分別就教育行政主管機關、學校校長及教師三方面分述之，以提供後續研究之參考。

### 壹、對教育行政主管機關之建議

一、提供健全的校長培育課程，以協助校長具備相關領導知能。

由本研究結果發現，教師普遍知覺領導者-成員交換關係與組織承諾的程度為中間程度，而領導者-成員交換關係與組織承諾對教師組織公民行為具有有效的預測力，且透過組織承諾能影響領導者-成員交換關係對教師組織民行為的知覺程度。

而我國根據國民教育法規定，中小學校長採遴選制，由具備資格的候用校長參加主管機關辦理之遴選，經遴選委員會委員決議之。新北市政府透過候用校長甄選與儲訓課程，甄選適合人才並培養校長的專業能力。同時，借重資深校長的經驗，以師傅校長制度，達成各種經驗的延續與傳承，培育優秀的校長人選。

面對快速、多元、變動的時代趨勢，校長領導的方式對學校經營更顯重要，校長不再是學校政策的唯一決定者，他需要聽取各方意見、經營友善社區關係、取得學校親師生的支持、與教師建立友善的互信關係，同時還要透過教師進修或學校活動引導教師專業成長以及學校創新經營，才能建立一個校長與教師合作的學校關係，因此，校長專業能力的養成就顯得相當重要。

為了建立初任校長具備這些時代需要的理念與能力，教育行政主管機關可以透過培訓課程的設計，擬定具體的方案與目標，透過相關研討會、各式座談與焦點團體等方式，型塑校長的專業理念、增進專業知能、培養協調與溝通技巧，提供校長們向專家、資深校長以及同儕觀摩學習的機會，以培育能因應時代潮流及學校需求的優秀校長，促進學校永續



發展並提升學校經營效能。

## 二、建立完善的教師進階制度，以激勵教師向上動力。

學校是一個鬆散結構，包含教學為主的教師與推動校務的行政團隊，學校中大部分的教師都以教學為主軸，只有部分教師投身學校行政工作，成為行政團隊的一份子，因此維持教師教學投入的熱忱與品質，成為學生維護受教品質的關鍵因素；而行政團隊攸關學校政策推動與執行的靈魂，其與校長互動關係的品質，關係著學校經營的成敗，因此，如何激勵行政團隊士氣、提供良好的晉升機會與管道亦顯重要。

從研究中可發現，服務年資最久的教師，其對組織承諾的知覺程度最高，所反映出的組織公民行為知覺程度也最高，因為資深教師擁有豐富的教學經驗與行政歷練，對學校有較高的認同與組織承諾，願意繼續留在學校服務，並貢獻心力。

為了讓致力於教學工作的教師能夠不斷的精進，保持學習熱忱，教育行政主管機關可以建立良好的制度加以鼓勵，肯定教學上足堪楷模的教師並有機會給予其他教師教學上的協助指導，同時亦可輔以調整上課節數的方式，給予教師教學成就上的肯定與實質的誘因。

而擔任行政職務的教師多半對行政工作有興趣，對自己職涯的發展與職務的進階有更深的期待，因此，教育行政主管機關應提供多元的行政參與機會、建立良好的獎勵制度與升遷管道，讓教師在各項活動的參與中獲得成就感，並且獲得獎勵與肯定，使教師能因教學上或行政上優良表現獲得教師職務的肯定或職務上的晉升機會。

## **貳、對學校校長之建議**

### **一、型塑共同學校願景，強化教師對學校的認同與承諾。**

從研究結果發現，年齡較高與服務年資較久的教師對組織承諾與組織公民行為的知覺程度最為正面，可見年齡較高與服務年資較久的教師對學校投注的情感與認同程度較高，願意付出更多的努力，並將學校的事情視作自己的事情。反之，校內年輕教師及青壯年的教師對組織承諾與組織公民行為的看法相對不甚積極，因此，校長作為學校領導者，可透過各種方式與管道，多與教師們充分溝通，表達校長治校理念與想法，並藉由參與決策的方式，讓教師們表達意見，共同形塑學校的願景與目標，以提高教師們對學校的認同與歸屬感。

### **二、強化與教師的互惠關係，營造和諧合作的校園文化。**

一個和諧互助的工作環境，有助於組織公民行為的發生以及學校校學與行政效能的提升，尤其校長推動校務更需要教師們的配合與努力，因此，校長與學校教師的互動關係就亦顯重要，校長可以透過參與決策、組織分工、團隊激勵等方式，拉近與教師的距離、瞭解教師們的想法與需求，提供教師們相關資源，同時，亦可辦理各種研習、團隊活動或透過非正式組織力量，增進與教師的關係並取得教師的信任。此外，透過這些活動與研習設計，也可建立參與式與團隊合作的學校文化，讓教師在學校組織的氛圍下，建立深厚的同事情誼與團隊合作的意識，自發的發展出組織公民行為。

## **參、對學校教師之建議**

### **一、參與學校事務的討論與執行，瞭解校務推動的方向與困難。**

根據本研究結果，學校導師或專任教師普遍對組織公民行為的知覺較擔任行政教師低，究其原因，從事教學的教師們較少有機會參與行政

事務，對學校行政運作較為陌生，因此，建議教師可以主動參與校務，並在會議上表達專業意見，以增加自己行政上的經驗，並藉此瞭解學校，明白學校在經營上的優點與劣勢，以及未來整體的發展方向。

二、積極投入教師專業社群，建立教育專業品質與夥伴關係。

本研究結果發現，年齡最長的教師知覺組織公民行為的程度最高，而服務年資最久的資深教師知覺組織承諾的程度最高，可見教師間可能較為獨立，彼此的連繫可能較少，建議教師可參加專業社群研討，透過同儕間教學經驗交流的方式，獲得專業領域上的成長，同時也有助於人際互動與同儕關係的增進。

#### **肆、對未來研究之建議**

本研究旨在探討新北市國民中學教師知覺領導者-成員交換關係、組織公承諾與組織公民行為間的現況，以作為促進學校中領導者-成員交換關係、組織公民行為與組織承諾之參考；而本研究在研究對象、研究方法及研究工具等方面仍有不足之處，期後續研究能進一步深入探討。

一、就研究對象而言

本研究係以新北市立國民中學教師作為研究對象，僅能推及新北市立國民中學之教師，未來可針對臺灣地區作整體研究，以進一步瞭解國內教師對於領導者-成員交換關係、組織公民行為與組織承諾之看法。

此外，本研究主要以教師作為研究對象，未來可針對「領導者-成員交換關係」一節對校長與教師進行交叉比對，然仍應遵守研究倫理作出適切且客觀之研究結論。

二、就研究方法而言

本研究係以文獻探討及問卷調查法進行研究，透過問卷調查取得教

師對研究問題的初步看法，但卻未必能充分反映各校差異，也未能如實解釋各種現象的真正原因，因此，未來在後續研究中，可針對領導者-成員交換關係、組織公民行為與組織承諾擬定相關問題，進行質性訪談以深入瞭解受訪者的看法，期能對教師知覺差異作出更進一步的探討。

### 三、就研究變項而言

本研究以領導者-成員交換關係、組織公民行為與組織承諾為研究變項進行探討，然而從研究結果得知，教師背景變項對領導者-成員交換關係、組織公民行為與組織承諾均有不同程度的影響，未來可就背景變項部分做進一步的驗證。

### 四、就研究工具而言

本研究以量化研究為主，採用敘述性統計、t 考驗、單因子變異數分析(one-way ANOVA)、多元迴歸分析與路徑分析進行研究。從本研究結果可知：領導者-成員交換關係與組織承諾對組織公民行為產生重要預測力，透過路徑分析可發現，教師的組織承諾在領導者-成員交換關係對組織公民行為的預測上有重要影響。未來研究可透過階層線性模式(HLM)針對領導者-成員交換關係、組織公民行為與組織承諾各變項之構面作進一步檢視，避免因單層次的變異數分析對於實際現象有所疏漏，以支持本研究之驗證結果。



## 參考文獻

- 王娜玲(2009)。臺北市國小校長領導行為與教師組織公民行為之研究。**臺北市立教育大學學報**，40(1)，119-156。
- 吳政達(2005)。心理契約、組織公平、組織信任與組織公民行為之關連性研究：以臺灣地區國民中小學學校組織為例。行政院國家科學委員會（編號：NSC94-2413-H-004-009）。臺北市：中華民國行政院國家科學委員會。
- 吳政達(2007)。學校組織中領導者與圈內成員間的上下關係對組織公民行為影響之研究：組織公平、組織自尊與工作滿意度之中介變項分析(1)。行政院國家科學委員會（編號：NSC96-2413-H-004-006），臺北市：中華民國行政院國家科學委員會。
- 吳政達(2009)。學校組織中領導者與部屬交換關係、組織公平、組織自尊與工作滿意度對組織公民行為影響之研究。**教育政策論壇**，12(1)，141-161。
- 吳健銘(2010)。國民小學教師知覺組織公平與工作滿意的關係：以領導者與部屬交換關係之中介效果(未出版之碩士論文)。國立臺南大學，臺南市。
- 呂旺澤(2008)。國小校長轉型領導與教師組織公民行為之研究—以組織承諾為中介變項(未出版之碩士論文)。亞洲大學，臺中市。
- 林光明(2003)。領導風格對組織承諾及組織公民行為影響之研究—以桃園縣政府為例(未出版之碩士論文)。銘傳大學，臺北市。
- 林秋靜(2007)。組織承諾對組織公民行為影響之研究-以我國訓練機關為例(未出版之碩士論文)。國立政治大學，臺北市。
- 林淑姬、樊景立、吳靜吉、司徒達賢(民83)。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。
- 邱國隆(2007)。新竹縣、市國民小學學校組織氣候、教師組織承諾與教



- 師組織公民行為之研究**(未出版之碩士論文)。國立新竹教育大學，新竹市。
- 邱璟鈴(2012)。**教師領導部屬交換關係對創新教學之影響**(未出版之碩士論文)。國立中正大學，嘉義縣。
- 姜定宇、鄭伯璦(民 92)。**組織忠誠、組織承諾、及組織公民行為研究之回顧與前瞻**。應用心理研究季刊，19，175-209。
- 范熾文(2007)。**教師組織承諾：概念、發展、類別與啟示**。學校行政，50，128-144。
- 范熾文、林加惠(2010)。**國民小學校長道德領導與教師組織公民行為關係之研究**。市北教育學刊，36，23-50。
- 徐宗盛(2010)。**校長真誠領導與教師組織承諾、組織公民行為關係之研究**(未出版之碩士論文)。國立政治大學，臺北市。
- 許道然(2001)。**公部門組織信任與組織公民行為關係之研究**(未出版之博士論文)。國立政治大學，臺北市。
- 許道然(2002)。**組織公民行為之研究**。空大行政學報，12，113-146。
- 陳世昌(2007)。**工作滿足、組織承諾與組織公民行為間關係之研究-以大台北地區銀行業從業人員為例**(未出版之碩士論文)。國立臺北商業技術學院，臺北市。
- 陳明田(2000)。**組織氣候與角色內行為、組織公民行為關係之研究-以組織承諾為中介變項**(未出版之碩士論文)。國立高雄師範大學，高雄市。
- 陳威萇(1997)。**組織承諾與工作滿足對組織公民行為的組織—以工作疏離感為中介模式**(未出版之碩士論文)。國立中山大學，高雄市。
- 陳瑩綻(2005)。**LMX 的本土問卷建構與驗證**(未出版之碩士論文)。國立中正大學，嘉義縣。

- 張于紳(2009)。職業承諾與領導者部屬交換關係對員工之組織承諾與組織公民行為之影響(未出版之博士論文)。國立中央大學，桃園縣。
- 湯家偉(2010)。教師組織公民行為前置因素跨層次模式之研究(未出版之博士論文)。國立政治大學，臺北市。
- 溫福星(2012)。多變量分析方法與操作-SPSS 之應用。臺北市：鼎茂。
- 劉春榮(1993)。國民小學組織結構、組織承諾與學校效能關係研究(未出版之博士論文)。國立政治大學，臺北市。
- 蔡進雄(1993)。國民中學校長領導方式與教師組織承諾關係之研究(未出版之碩士論文)。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 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：教育類**，49(1)，41-62。
- 鄭淵全、李秀如(2010)。國小教師組織承諾與人力資本關係之研究-知識分享策略之中介效果。**新竹教育大學教育學報**，27(1)，1-31。
- Allen, T. D., & Rush, M. C. (1998). The effects of organizational citizenship behavior on performance judgments: A field study and a laboratory experiment. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 247-260.  
doi:10.1037/0021-9010.83.2.247
- 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.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-40.
- Celep, C. (2000). Teachers' organizational commitment in educational organizational. *National Forum of Teacher Educational Journal*, 10(3), 1-22.

- Coleman, V. I., & Borman, W. C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review*, 10(1), 25-44.  
doi:10.1016/S1053-4822(99)00037-6
- Crosswell, L. J., & Elliott, R. G. (2004). *Committed teachers, passionate teachers: the dimension of passion associated with teacher commitment and engagement*. In: AARE 2004 Conference, 28th November - 2nd December, Melbourne, Australia.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership a critique and further development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634. doi:10.5465/AMR.1986.4306242
- DiPaola, M., & Tschannen-Moran, M. (2001). Organizational citizenship behavior in schools and its relationship to school climate. *Journal of School Leadership*, 11(5), 424-447.
- DiPaola, M. F., & Hoy, W. K. (2005). Organizational citizenship of faculty and achievement of high school students. *The High School Journal*, 88(3), 35-44. doi:10.1353/hsj.2005.0002
- Firestone, W. A., & Pennell, J. R. (1993). Teacher commitment, working condition, and differential incentive policies. *Review of Educational Research*, 63(4), 489-525. doi:10.3102/00346543063004489
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and Construct Issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827-844.  
doi:10.1037/0021-9010.82.6.827
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in organizational behavior*, 9, 175-208.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to

leadership: Development of leader-member exchange theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.  
doi:10.1016/1048-9843(95)90036-5

Green, S. G., Anderson, S. E., & Shivers, S. L. (1996). Demography and organizational influences on leader-member exchange and related work attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 66(2), 203-214. doi: 10.1006/obhd.1996.0049

James, J. L., Joel, B., Mary, A. K., Kenneth, H. P., Amy, B. H., Aakash, T., Vishnu, V. (2009). Commitment, procedural fairness, and organizational citizenship behavior: a multifoci analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 30(3), 337-357. doi:10.1002/job.518

Joo, B. K. (2010). Organizational commitment for knowledge workers: The roles of perceived organizational learning culture, leader-member exchange quality, and turnover intention. *Human Resource Development Quality*, 21(1), 69-85. doi:10.1002/hrdq.20031

Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9(2), 131-146. doi:10.1002/bs.3830090206

Kandan, P. a/l, & Ali, I. B. (2010). A correlation study of leader-member exchange and organizational citizenship behavior in a public sector organization. *Journal of Global Business and Economics*, 1(1), 62-78.

Kraus, E. (2002). Personality and job performance: The mediating roles of leader-member exchange quality and action control. Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering, 64(1), 452.

Liden, R. C., & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Review*, 23,

451-465. doi:10.2307/25551

Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 4(24), 43-72. doi:10.1016/S0149-2063(99)80053-1

Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: the past and potential for the future. *Research in personnel and human resources management*, 15, 47-119.

Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 662-674. doi:10.1037/0021-9010.78.4.662

Malik, M. E., Nawab, S., Naeem, B., & Danish, R. Q. (2010). Job satisfaction and organizational commitment of university teachers in public sector of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5(6), 17-26.

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551. doi:10.1037/0021-9010.78.4.538

Morris, J. H., & Sherman, J. D. (1981). Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of Management Journal*, 24(3), 512-526. doi:10.2307/255572

Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment. *Academy of management Review*, 8(3), 486-500. doi:10.5465/AMR.1983.4284606

Mowday, R. T., Poter, L. W., & Steers, R. M. (1982). Employee-organization linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover. New York: Academic Press.



- Nquni, 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. doi:10.1080/09243450600565746
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. MA, England: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10, 85-97. doi:10.1207/s15327043hup1002\_2
- Philip, M. P., Scott, B. M., Julie, B. P., & Daniel, G. B. (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. doi:10.1177/014920630002600307
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boullion, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603-609. doi:10.1037/h0037335
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476. doi:10.5465/AMR.1985.4278960
- Reyes, P. (1992). Preliminary models of teacher organizational commitment: implications for restructuring the workplace. Center on organization and restructuring of schools, Madison, WI. (ERIC Document Reproduction Service No. ED349680)
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations perceived organizational support leader-member

- exchange and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219-227.
- Singh, K., & Billingsley, B. S. (1998). Professional support and its effects on teachers' commitment. *Journal of Educational Research*, 91(4), 229-239. doi:10.1080/00220679809597548
- 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. doi:10.1037/0021-9010.68.4.653
- Somech, A. (2010). Participative decision making in schools: A mediating-moderating analytical framework for understanding school and teacher outcomes. *Educational Administration Quarterly*, 46(2), 174-209. doi:10.1177/1094670510361745
- Somech, A., & Bogler, R. (2002). Antecedents and consequences of teachers organizational and professional commitment. *Educational Administration Quarterly*, 38(4), 555-557. doi:10.1177/001316102237672
- Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2000). Understanding extrarole behavior in schools: The relationships between job satisfaction, sense of efficacy, and teachers' extra-role behavior. *Teaching and Teacher Education*, 16, 649-659. doi:10.1016/S0742-051X(00)00012-3
- Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2004). Exploring organizational citizenship behaviour from an organizational perspective: The relationship between organizational learning and organizational citizenship behavior, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 281-298.
- Sparrowe, R. T., & Liden, R. C. (1997). Process and structure in leader-member exchange. *Academy of Management Review*, 22,

522-552. doi:10.5465/AMR.1997.9707154068

- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56.
- Treuhart, J. D. (1992). Conflict resolution between principals and teachers in elementary schools (Doctoral dissertation, University of Ottawa, Canada). Retrieved from <http://hdl.handle.net/10393/7570>
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111. doi:10.2307/257021
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 590-598. doi:10.1037/0021-9010.87.3.590
- 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. doi:10.1177/014920639101700305
- Yolanda, B. T. (2000). The relationship between leader-member exchange and commitment and organizational citizenship behavior. *Acquisition Review Quarterly*, 22(3), 233-244.

## 附錄 正式問卷

### 國民中學領導者-成員交換關係、組織公民行為 與組織承諾調查問卷

指導教授：吳政達博士

研究生：蘇庭暄

敬愛的老師：您好！

本研究的主要目的在瞭解學校中領導者-成員交換關係、組織公民行為、組織承諾的現況，並歸納結果作為學校領導與行政實務之參考。

本問卷共分成二部份，第一部份為受訪者基本資料，第二部份為教師對領導者-成員交換關係、組織公民行為及組織承諾的知覺與瞭解。您所填答的資料，僅做為學術研究使用，不會隨意公開或移作他用，敬請您依據真實的情況及感受安心作答。

感謝您撥冗填答，不僅讓本研究可以順利進行，更對本研究是莫大的支持，再次由衷感謝您百忙之中的協助！祝 教安

國立政治大學教育行政與政策研究所

研究生 蘇庭暄 敬上

中華民國一百零三年一月

#### 第一部分：個人基本資料

一、性別：男 女

二、年齡：30歲以下 31-40歲 41-50歲 51歲以上

三、服務年資：5年以下 6-10年 11-15年 16-20年  
21年以上

四、教育程度：研究所畢(結)業(含四十學分班、碩士、博士)  
師範大學、師範學院、大學教育系  
一般大學(含師培班)  
專科

五、擔任職務：教師兼任行政人員 導師 專任教師

六、學校規模：12班以下 13-24班 25-59班 60班以上

## 第二部分：領導者-成員交換關係、組織公民行為與組織承諾現況

填答說明：本部分在瞭解您對貴校中領導者-成員交換關係、組織公民行為及組織承諾之看法，請您逐題就您平日的感受，在適當的□內打√。

非 有 有 非  
常 些 普 些 常  
符 符 通 符 符  
合 合 合 合 合

### 一、領導者成員交換關係

1. 我欣賞校長的為人 .....
2. 我認為校長是一個值得成為朋友的人 .....
3. 我和校長在工作上相處愉快 .....
4. 無論對事情了解與否，校長在我犯錯時會替我說話辯護 .....
5. 當我被批評攻擊，校長會挺身而出 .....
6. 當我犯了無心之過，校長會在大家面前替我辯護...
7. 我願意為校長作工作要求以外的付出 .....
8. 對於校長指定的工作目標，即使是超過正常的要求，我也願意付出額外的努力去達成 .....
9. 只要是為了校長，我願意不計一切代價為校長盡最大的努力去做事 .....
10. 我對校長的工作知識感到印象深刻 .....
11. 我尊重校長在工作上的知識和能力 .....
12. 我欽佩校長的專業本領 .....



## 二、組織公民行為

	非 常 符 合	有 些 符 合	普 通 符 合	有 些 符 合	非 常 不 符 合
1. 我總是能夠幫助學校同事 .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 我總是古道熱腸地幫助個別的學校同事（無私地）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 我總是致力於有利學校同事的行為 .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 我總是可以協助同事處理個人的事務 .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 我總是能和學校同事合作無間地完成工作 .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 我總是會提醒其他同事，校內即將發生的事件或 即將舉辦的活動 .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 透過參與學校事務來提升其他同事的效能 .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 我總是能盡責參與學校會議及團體活動 .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 我總是能支持或捍衛學校的組織目標 .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 我總是對學校抱持正面的態度 .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 我不會抱怨學校的工作環境 .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 我總能展現對學校的忠誠 .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. 我總是能協助學校發展或保護學校使其免受傷害	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. 不論學校的狀況多麼艱難，總是沒想要調往他校	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. 我總是能依照學校的規範或程序作事 .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. 我總是能透過負責盡職的行為表現，來展現對學 校的支持 .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. 我總是能負責地參與學校活動 .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. 我總是能尊重學校的規範或政策 .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. 我總是能致力從事對學校有利的行為 .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. 為使學校進步，我總是能在程序上、行政上或學 校經營上，提出建議 .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21. 我總是能對自己的工作保持熱忱.....
22. 我總是能投入額外的努力來安排工作.....
23. 我總是能自願參與非分內的工作或任務.....
24. 我總是在工作上付出較多的心力.....
25. 我總是積極地自我增能，以便提升個人的工作效能.....
26. 我總是能對學生輔導、教學工作等，有著更多一份的用心.....
27. 我總是能在工作上展現奉獻精神（展現對工作的投入與熱忱）.....

### 三、組織承諾

- |                                | 非常符合                     | 有些符合                     | 普通                       | 有些不符合                    | 非常不符合                    |
|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 我覺得本校的問題就是我的問題.....         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. 我非常關心本校未來的發展.....           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. 我有「以校為榮」的團體意識感.....         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. 我覺得自己是本校的一份子.....           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. 我對本校有強烈的歸屬感.....            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. 學校對我而言非常重要.....             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. 除工作本身，我對本校有特殊情感.....        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. 我願意把個人的職業生涯都奉獻在本校.....      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. 我不會調離本校，因為我必須對校內的其他人負責..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. 我覺得我有義務留在本校.....           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. 如果調離本校我會有罪惡感.....          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

12. 我覺得學校有恩於我 .....
13. 我可能找不到像本校這麼好的學校 .....
14. 學校的工作可以讓我充分發揮潛能 .....
15. 我很珍惜能在本校服務 .....
16. 目前服務的學校值得我對它忠誠 .....

----- 感謝您的耐心填寫與協助 -----

