

國立政治大學「教育與心理研究」
2008年3月，31卷1期，頁205-231

轉型領導對組織公民行為影響之研究—— 以組織承諾為中介變項

顧為元*

摘 要

本研究的主要目的在以組織承諾為中介變項探討轉型領導對組織承諾和組織公民行為的影響。本研究透過對臺灣地區11所私立科技大學和24所私立技術學院的系主任進行調查，共回收有效問卷220份，以結構方程模式分析各變項之間的關係。研究結果顯示，轉型領導對組織承諾中的情感性承諾和規範性承諾有正向影響效果，對持續性承諾有負向影響效果，且轉型領導對組織公民行為產生正向影響效果。轉型領導亦會經由組織承諾中的情感性承諾和持續性承諾的中介效果間接影響組織公民行為，然而，轉型領導並不會經由規範性承諾影響組織公民行為。針對上述研究結果，本研究提出管理上的意涵、研究限制與對未來的研究建議。

關鍵詞：結構方程模式、組織公民行為、組織承諾、轉型領導

* 顧為元：南開技術學院資訊管理系講師

誌謝：作者衷心感謝二位匿名評審提出的寶貴意見。

電子郵件：guh@nkc.edu.tw

收件日期：2006.11.15；修改日期：2007.05.28；接受日期：2007.06.26

The Effects of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior: Using Organizational Commitment as a Mediator

Wei-Yuan Guh*

Abstract

This study investigated the role of organizational commitment (OC) as a mediator to explore the impact of transformational leadership (TL) to organizational citizenship behavior (OCB). The study used a sample of 220 department deans from 11 technology universities and 24 technology institutions in Taiwan. Structural equation modeling (SEM) was used to analyze the relationship between the variables and to assess the fit of the overall model. The results indicated that TL directly and positively influenced both affective commitment and normative commitment while it directly and negatively influenced continuance commitment. TL also directly and positively influenced OCB. Furthermore, both affective commitment and continuance commitment mediated the influences of TL on OCB. On the other hand, normative commitment didn't mediate the influence of TL on OCB. Implications, limitations and future research were discussed.

Keywords: organizational citizenship behavior, organizational commitment, structural equation modeling, transformational leadership

* Wei-Yuan Guh: Instructor, Department of Information Management, Nan Kai Institute of Technology

E-mail: guh@nkc.edu.tw

Manuscript received: 2006.11.15; Revised: 2007.05.28; Accepted: 2007.06.26

壹、緒論

轉型領導 (transformational leadership) 是領導者與部屬間相互影響的過程 (Burns, 1978)。轉型領導者 (transformative leader) 給部屬自信和受人尊重的感覺，能夠清楚地傳達組織的願景，提升部屬的智能，並對部屬給予個別化的關懷，促使部屬從追求自身的利益轉化成追求組織的願景 (Bass, 1985)。轉型領導者能營造組織的願景，並能激勵部屬以促使他們參與願景實現的過程 (Friedman & Langbert, 2000)。轉型領導有助於大學組織效能的提升 (Neumann & Neumann, 1999; Pounder, 2001)。組織承諾是個人對組織的關心與忠誠的態度，組織承諾較高的成員會比較願意為組織奉獻心力 (Angle & Perry, 1981)。組織承諾發生於組織成員認同組織，並願意致力於組織目標與價值時 (Mowday, Porter, & Steers, 1982)。Smith、Organ 與 Near (1983) 認為，組織公民行為是一種員工自發性的行為，超越了組織所要求的標準，也不受組織正式的報酬和獎懲制度所控制，而組織公民行為的展現有利於組織的績效。Organ (1988) 亦指出，組織公民行為是一種自發性的行為，並非藉由工作角色或工作說明書而強行實施，該行為無法由勞動契約加以約束，組織成員並非考慮有形的薪資報

酬才展現此種有利組織的行為，但其確實對組織的運作有幫助。轉型領導對教師的組織承諾、組織公民行為有正向的影響，且轉型領導理論適用東方文化的教育環境 (Koh, Richard, & Terborg, 1995)。組織承諾被認為是組織公民行為的重要前因變項，兩者之間有顯著的正向關聯 (Allen & Rush, 1998; Van Dyne & Ang, 1998; Wiener, 1982)，然而，亦有研究指出，組織承諾中不同的衡量構面對組織公民行為會產生不同的影響 (Angle & Perry, 1981; Organ & Ryan, 1995; Shore & Wayne, 1993; Steer, 1977)。因此，三者之間的影响關係，應值得做進一步的探討。

近年來轉型領導的研究愈來愈受到國內學者的重視，也有許多的學者探討學校校長的轉型領導行為，然而，在這些研究中，僅見探討中小學校長轉型領導及相關影響的研究 (王博弘、林清達, 2006; 吳政達、陳芝仙, 2006)，尚未見大學院校校長轉型領導的實證研究，因此，在臺灣地區高等教育領域中，轉型領導理論及其可能產生的影響應值得進行探究。高等教育領域一般可劃分為普通大學和技職體系學校，高等技職院校包括科技大學與技術學院 (本文以下簡稱為技職院校)，以技職院校的學生來源而言，在1970至1980年代，「高職與五專前三年」學生數與高中學生數為7比3，而在2003年時，「高職與

五專前三年」學生數與「高中與綜合高中」學生數之比恰為5比5，2004年時則為4.95比 5.05。由技職教育與普通教育高中階段學生結構的改變可以看出，技職院校市場有逐漸被普通大學所取代的趨勢，高職與五專學生人數遞減的結果，勢將嚴重影響技職院校的招生與生存，技職教育現正處於不利與衰退的危機環境中（張國保，2005）。巫銘昌、曾國鴻與劉威德（2006）在〈我國技術學院校務經營之分析研究〉一文中亦指出學生來源已成技術學院發展的極大考驗。學生結構和來源的變化，對臺灣地區技職院校的發展將造成巨大的衝擊，對以學雜費為主要收入來源的私立學校更將是嚴峻的挑戰，因此，本研究探討臺灣地區私立技職院校校長的轉型領導與學校成員的組織承諾和組織公民行為間的關係，實具備理論和實務上的重要性。

本研究以臺灣地區私立技職院校為研究對象，透過對系主任的調查研究，探討學校校長轉型領導及教師組織承諾和組織公民行為的展現情形，並透過結構方程模式（structural equation modeling, SEM），以 Meyer 與 Allen（1987）提出的組織承諾三構面的分類方式，即情感性承諾、持續性承諾和規範性承諾為中介變項，探討轉型領導對組織承諾和組織公民行為的影響情形。本研究將驗證相關理論在臺灣地區高等

技職教育領域的適用性，探討轉型領導對組織承諾和組織公民行為的影響，並分析組織承諾在轉型領導和組織公民行為間的中介效果。在大環境對私立技職院校營運相當不利的情形下，私立技職院校校長轉型領導正向影響教師組織承諾和組織公民行為獲得實證的支持，具有重要的意義，意謂校長轉型領導行為的展現，將促使教師有更強烈的意願留在原本任教的學校，對學校會有更高的認同感，願意在工作上付出更多心力，應有助於學校競爭力的提升。

貳、文獻探討

一、轉型領導

轉型領導是領導者與部屬間相互影響的過程，轉型領導者藉由提出崇高的理想與價值，並致力於對部屬的才智激發與心靈鼓舞，喚起組織成員的工作動機並促進組織的變革（Burns, 1978）。Bass（1985）認為轉型領導者能提出清晰的願景，經由提升部屬的需求層次以追求超越個人利益而有利於組織的不同層次需求，能讓部屬自然地產生對領導者的尊敬與樂於追隨的服從感，以激發部屬的工作熱忱與動力及並達成超出預期的工作績效，他指出轉型領導包含三個部分，領導者魅力的展現（charismatic leader behavior）、對部屬的個別化關懷（individualized consideration）及對部屬的智識啟發

(intellectual stimulation)。Bass 與 Avolio (1994) 認為轉型領導除前述 Bass 所提出的三個部分外，應再加上精神激勵 (inspirational motivation)，即轉換型領導者應能夠利用與組織成員溝通的機會傳達其理念與想法，以建立共識，使全體成員共同為組織的願景而奮鬥。Bennis 與 Nanus (1985) 認為轉型領導者應善於運用權力和情境等有利因素，激發成員創新與工作投入的意願和能力，藉以調整組織的運作模式來因應外在環境的變化，並指出轉型領導者應具備打造願景 (attention through vision)、透過溝通建立共識 (meaning through communication)、建立組織成員間的信任 (trust through positioning) 及協助組織成員自我發展 (the development of self) 等四項特質。

相對於轉型領導的概念為「互易領導」(transactional leadership)，許多學者在進行轉型領導的研究時會一併予以探討，Burns (1978) 指出互易領導的領導者往往以提供報酬、獎勵、晉升機會等方式滿足部屬的需要，允諾部屬達成特定目標時給予相當的獎酬，而在部屬發生偏差或錯誤時則予以處罰。然而 Bass (1985)、Bass 與 Avolio (1990a) 的研究皆指出，在管理上轉型領導較互易領導有效，是較為完善的領導形態，後續學者的實證研究結果也證明轉型領導比互易領導更能影響部屬

的行為 (Deluga & Souza, 1991; Wofford, Goodwin, & Whittington, 1998)，本研究亦認為轉型領導是較適合私立技職院校的領導形態。綜合以上討論，本研究整合前述 Bass、Bass 與 Avolio 和 Bennis 與 Nanus (1985) 的看法，認為轉型領導者應具備個人的魅力，能提出具有崇高的理想與價值的組織願景，會致力於對部屬精神的激勵與心靈的鼓舞，能協助部屬開展自身的潛力，並給予部屬個別化的關懷，使部屬對領導者產生尊敬與樂於追隨的服從感，提升部屬的需求層次，激勵全體成員共同為組織的願景而奮鬥。

二、組織承諾

組織承諾是一種認同組織的心理狀態 (林鈺琴，1999)。Porter、Steers、Mowday 與 Boulian (1974) 指出，組織承諾是指員工對其組織認同及投入的程度，包含三個傾向：(1) 強烈認同組織的目標與價值；(2) 願意為組織的利益而努力；(3) 明確地希望持續留在組織中。Angle 與 Perry (1981) 亦指出，組織承諾是個人對組織的關心與忠誠的態度，組織承諾較高的成員會比較願意為組織奉獻心力。Steers (1977) 則指出組織承諾受到重視的原因有三：(1) 組織承諾對成員之離職行為具有預測力；(2) 有高度組織承諾的員工其工作績效較佳；(3) 組織承諾可

作為預測組織效能的指標。相關研究結果顯示，組織承諾可以有效地預測員工的離職行為 (Porter et al., 1974)。組織承諾除了可預測員工的離職行為外，也可預測員工的績效 (Morries & Sherman, 1981)。組織承諾發生於組織成員認同組織，並願意致力於組織目標與價值時，且高組織承諾的員工會比低組織承諾者有較高的工作績效 (Mowday et al., 1982)。組織承諾可以作為組織績效衡量的有效指標 (Ferries & Aranya, 1983)。組織承諾較高的員工可展現出較佳的工作績效 (Mackaie, Podsakff, & Ahearne, 1998)。組織承諾較高的員工在組織內的任職期間較長 (Johnston, Parasuraman, Futrell, & Black, 1990)。

Porter等人 (1974) 以單一構面方式衡量組織承諾。Mowday等人 (1982) 發展出組織承諾問卷量表 (Organizational Commitment Questionnaire, OCQ)，以留職承諾、價值承諾和努力承諾三個構面來加以衡量。O'Reilly與Chatman (1986) 則以「順從」(compliance)、「認同」(identification) 及「內化」(internalization) 三個構面來衡量組織承諾。Meyer與Allen (1987) 亦提出三構面方式來衡量組織承諾：(1) 「情感性承諾」(affective commitment)，指員工在心理上和情感上認同並融入組織；(2) 「持續性承諾」

(continuance commitment)，指員工基於留職的好處大於離職的成本功利性因素而願意繼續留在組織中；(3) 「規範性承諾」(normative commitment)，指員工認為不應該輕易離職是對組織的義務和必須服膺的價值觀。由於前述O'Reilly與Chatman所提出的衡量方法較缺乏後續實證上的支持，而Mowday等人的OCQ量表所衡量的組織承諾又與Meyer與Allen所提出的情感性承諾意義相近 (林鈺琴, 1999)，此外，Meyer與Allen所提出的組織承諾觀點意涵較為廣泛，Moorman與Blakely (1995) 也建議以多個構面來探討組織承諾較將其合而為單一構面來的更為有用，在探討組織承諾中介效果的相關研究中，亦多見此觀點被採用 (Douglas, 1997; Darwish, 2000)，故本研究以Meyer與Allen的組織承諾三構面觀點為理論探討和衡量的依據。

三、組織公民行為

Blau (1964) 指出任何的交換關係皆可劃分為經濟交換 (economic exchange) 與社會交換 (social exchange) 兩種形式，其中社會交換的本質是建立在信任及善意的基礎上，當員工期待這些信任與善意的展現能在未來受到回報，組織與員工便會在互惠互利的基礎上發展出相互間的權利義務關係，甚至超越角色契約所規範的範圍，

當員工角色內行為的展現受限時，某種員工自發性的行為便創造出與組織間的交換關係。Katz與Kahn（1978）認為要維持組織的有效運作並進而提升組織效能，員工必須具備三種主要行為：(1)員工必須參與及留在組織中；(2)員工的行為必須符合組織所要求的特定角色標準；(3)員工必須主動執行創新及超越工作角色描述的活動。第三種員工行為將是組織生存與發展的關鍵因素，若組織的運作僅依靠前二項員工行為，這個組織將會非常脆弱。Bateman與Organ（1983）指出，前述第三種的員工行為是一種「角色外行為」（*extra-role behavior*），並將其稱之為「公民行為」（*citizenship behavior*），即員工在不考慮組織認可或獎勵的前提下，主動自發所展現對組織有利的行為。Smith等人（1983）則將其稱之為「組織公民行為」，意指員工自動自發且超越組織要求標準的行為，這樣的行為不包括在組織正式的獎酬制度中，但整體而言卻有利於組織績效。Organ（1988）也認為任何組織系統的設計均不可能完美無缺，若只靠員工角色內行為，可能很難達成目標，必須仰賴員工主動執行某些角色要求以外的行為，以補角色定義的不足並促進組織目標的達成。Podsakoff與MacKenzie（1994）的研究亦指出，雖然組織公民行為係員工的角色外行為，但這類行為確實會對組織的

成功產生貢獻。

在組織公民行為的衡量方面，以Organ（1988）和Williams與Anderson（1991）的構面分類方式最常為學者採用（LePine, Erez, & Johnson, 2002）。Organ（1988）以「利他」（*altruism*）、「盡職」（*conscientiousness*）、「運動家精神」（*sportsmanship*）、「禮貌」（*courtesy*）及「公民道德」（*civic virtue*）等五個構面來衡量組織公民行為。Williams與Anderson將組織公民行為分成兩類：(1)朝向組織的公民行為（*Organizational Citizenship Behavior-Organization, OCBO*）：指員工為組織而努力，能直接使組織受益的行為；(2)朝向個人的公民行為（*Organizational Citizenship Behavior-Individuals, OCBI*）：指員工在工作上願意主動幫助主管或其他同事，而間接使組織受益的行為。Williams與Anderson並發展測量工具，除檢測OCBO與OCBI以外，亦一併檢測員工的角色內行為（*In-Role Behavior, IRB*）。IRB、OCBO、OCBI分別又稱之為「堅守本分行為」、「組織公益行為」、「人際利他行為」，McNeely與Meglino（1994）和Coleman與Borman（2000）在後續的研究中亦採此種三構面分類方式來衡量組織公民行為。由於Williams與Anderson衡量方式中的堅守本分行為可以衡量員工付出額外努力以強化角色內工作行為的程

度，考量本研究的受訪對象為各私立技職院校的系主任，工作性質有別於一般企業的員工，較少見以工作說明書加以規範者，因此，本研究對受訪者的角色內行為將一併予以衡量，故採Williams與Anderson的三構面分類方式，來衡量受訪者的組織公民行為。

四、轉型領導、組織承諾與組織公民行為間的關係

轉型領導的特性適用跨文化的環境 (Den Hartog, House, Hanges, Ruiz-Quintanilla, & Dorfman, 1999)。轉型領導可以提高組織承諾 (Avolio, Waldman, & Yammarino, 1991)，並與組織的績效有因果關係 (Bass, Jung, Avolio, & Berson, 2003; Dvir, Eden, Avolio, & Shamir, 2002; Faranda, 1999; Howell & Avolio, 1993; Penn & Rucker, 1991)。轉型領導有助於大學組織效能的提升 (Neumann & Neumann, 1999; Pounder, 2001)，轉型領導對教師的組織承諾、組織公民行為有正向的影響，且轉型領導理論適用在東方文化的教育環境 (Koh et al., 1995)。整體而言，轉型領導會正向的影響組織承諾和組織公民行為，應無疑義，惟需注意者，本研究係以Meyer與Allen (1987) 的組織承諾觀點為衡量的依據，雖尚未見轉型領導對此觀點組織承諾的實證研究，即轉型領導如何影響情感性承諾、持續性承

諾和規範性承諾並未獲得實證上的支持。然而，Jenkins與Thomlinson (1992) 的研究指出，「工作滿足」 (job satisfaction) 與情感性承諾間有顯著的正向關係，而工作滿足與持續性承諾間有顯著的負向關係，Darwish (2002) 的研究也支持此一結論；持續性承諾係指員工因功利性的考量而願意繼續留在組織中，其內涵與情感性承諾和規範性承諾有相當大的差異，領導者展現轉型領導特質可使員工較不因功利性的理由而留職應屬合理的推論。綜合以上的討論，本研究假設轉型領導會正向影響組織公民行為，轉型領導並將正向影響情感性承諾和規範性承諾，然而，轉型領導對持續性承諾則會產生負向的影響。

Allen與Rush (1998) 指出，組織承諾是其他前置變數和組織公民行為間重要的中介變項，有較高組織承諾的員工會展現較高的組織公民行為。許多的研究結果都指出，組織承諾與組織公民行為間有正向相關關係 (Alotaibi, 2001; Munene, 1995; Van Dyne & Ang, 1998; Wiener, 1982)。就Meyer與Allen (1987) 的組織承諾三構面與組織公民行為間的關係而言，雖然有研究指出情感性承諾與組織公民行為間並無顯著的關係 (Williams & Anderson, 1991)，然而，多數研究結果支持情感性承諾與組織公民行為有顯著的正相關 (Angle &

Perry, 1981; Douglas, 1997; Meyer, Allen & Smith, 1993; Moorman, Niehoff, & Organ, 1993; Organ & Ryan, 1995; Shore & Wayne, 1993)。在持續性承諾對組織公民行為的影響方面，過去的研究結果並不一致，雖有研究指出兩者間呈正向的影響關係 (Moorman et al., 1993)，然而，也有許多的研究結果指出兩者間並無顯著關聯 (Douglas, 1997, Meyer et al., 1993; O'Reilly & Chatman, 1986; Shore & Wayne, 1993)，Organ與Ryan的「後設綜合研究分析」(meta-analysis)亦指出，持續性承諾與利他行為及一般順從行為無關。在規範性承諾對組織公民行為的影響方面，過去的研究多指出，規範性承諾會正向影響組織公民行為 (O'Reilly & Chatman, 1986; Pearce & Gregersen, 1991)。綜合以上的討論，本研究假設情感性承諾和規範性承諾對組織公民行為會產生正向的影響，而持續性承諾則不影響組織公民行為。

參、研究方法

一、研究假設與研究架構

本研究以轉型領導為前因變項，以組織承諾為中介變項，以組織公民行為為結果變項，探討相互間的影響關係。由前述的文獻探討可知，轉型領導對組織公民行為的影響趨於一致，但轉型領導對組織承諾各構面的影響並不相

同，且組織承諾各構面對組織公民行為的影響亦不相同。因此，本研究將轉型領導視為單一構面，並以二階驗證性因素分析 (Confirmatory Factor Analysis, CFA) 進行檢定；而以組織承諾中的情感性承諾、持續性承諾和規範性承諾等三個構面 (Meyer & Allen, 1987) 為中介變項；本研究亦將組織公民行為視為單一構面，並以二階驗證性因素分析進行檢定。此外，Mowday等學者 (1982) 曾提出四個影響組織承諾的前因變項，包括個人特徵、角色特徵、結構特徵及工作經驗等，Steers (1977) 的組織承諾影響模式亦指出，個人特質、工作特性、工作經驗是影響組織承諾的前因變項，基於此，本研究將一併探討不同年齡和年資的受訪者，在組織承諾和組織公民行為各構面間的差異。綜上，本研究提出以下研究假設，研究架構如圖1。

H1a：轉型領導正向影響情感性承諾。

H1b：轉型領導負向影響持續性承諾。

H1c：轉型領導正向影響規範性承諾。

H2：轉型領導正向影響組織公民行為。

H3a：情感性承諾正向影響組織公民行為。

H3b：持續性承諾不影響組織公民

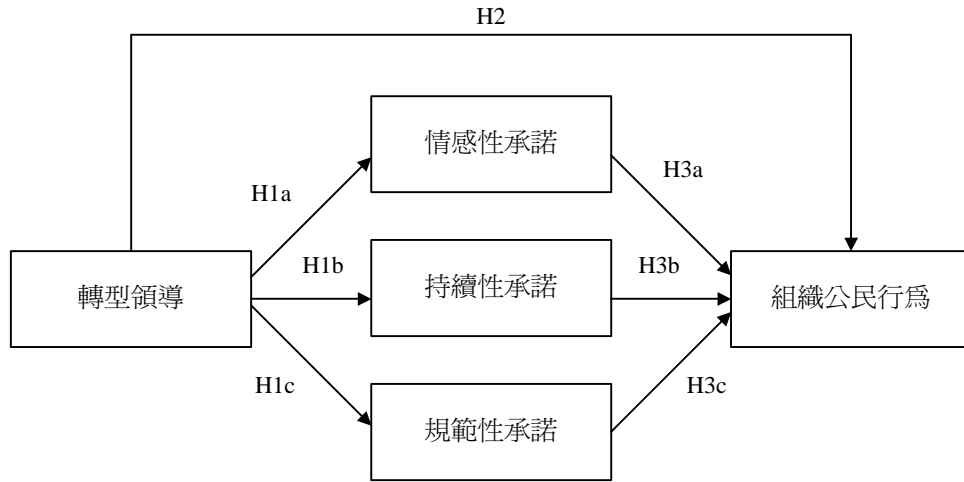


圖 1 研究架構

行爲。

H3c：規範性承諾正向影響組織公民行爲。

H4：轉型領導經由組織承諾的中介效果影響組織公民行爲。

H5：不同年齡和年資的受訪者在組織承諾和組織公民行爲各構面的展現有差異。

二、研究對象

本研究以臺灣地區私立科技大學和技術學院為研究對象，2004年6月時臺灣地區共有私立科技大學12所，私立技術學院39所。本研究於問卷初稿發展完成後，商請三位組織與人力資源管理領域之學者專家進行預試（pretest），協助問卷的修訂，經修正後編製成的問卷，先選取1所私立科技大學，3所私立技術學院（全臺北中南地區各選取1

所，因學校分布的關係，本研究將東部地區的學校納入中部計算），對這4所學校的系主任共40位進行前測（pilot test）。問卷定稿後，採取立意抽樣及配額抽樣方法進行抽樣，因問卷調查期間私立科技大學學校數占有母體學校數比例較低，故選取進行前測以外的其餘11所私立科技大學，並於全臺北中南地區各隨機選私立技術學院8所，共計24所私立技術學院，於2004年6月間以郵寄方式寄給選取學校各系主任，並附上回郵，問卷發出後並以電話進行聯繫，共計發出問卷450份，回收242份，回卷率（response rate）為53.78%，扣除填答不全和固定選項的問卷後，有效問卷共220份，有效問卷受訪者背景資料如表1。

三、研究工具

表 1 樣本特徵描述

變數	類別	百分比	變數	類別	百分比
1.性別	男性	83.6%	5.擔任系主任的年資	1年(含)以下	20.4%
	女性	16.4%		2-3年	51.9%
2.年齡	40歲(含)以下	30.9%		4年(含)以上	27.8%
	41-50歲	43.7%	6.任職學校的屬性	科技大學	41.8%
	51歲(含)以上	25.4%		技術學院	58.2%
3.工作年資(不限於受訪時所服務學校)	10年(含)以下	37%	7.所屬科系最近一次教育部評鑑成績	一等	52.8%
	11-20年	37%		二等	17%
	21年(含)以上	26%		其他	30.2%
4.受訪者於受訪時所在學校的工作年資	5年(含)以下	47.2%			
	6-15年	46.7%			
	16年(含)以上	15.1%			

本研究在轉型領導的衡量部分，以 Bass (1985) 所發展的 MLQ (multifactor leadership questionnaire) 量表為基礎，並參考蔡進雄 (2000)、Bass與Avolio (1990b)、和Podsakoff、MacKenzie、Moorman與Fetter (1990) 的研究和問卷，以魅力領導、願景提出、精神激勵、才智啟發及個別關懷等五個構面來衡量轉型領導。本研究各題項除受訪者基本資料外皆以Likert五點尺度量表加以描述，其中關於魅力領導的問項例如：「他是值得我遵循的模範」、「與他一起共事，令我覺得驕傲」、「我對他的領導有充分的信心」等；關於願景提出的問項例如：「他使同仁對學校的未來更加樂觀」、「他能指出學校的遠景，而這樣的遠景令同仁們感到振奮」、「他能給同仁整體的目標感」等；關於精神激勵的問項例如：「他能強化同仁的團隊精神」、「他能使

我為學校加倍努力的付出」、「他是一位能激勵、啟發部屬的領導者」等；關於才智啟發的問項例如：「他能洞悉真正值得我們思考的事物」、「他會讓我重新思考或改變一些過去既有的想法」、「他能啟發我解決問題的新方法」等；關於個別關懷的問項例如：「他能瞭解同仁的個別需求並盡力協助」、「當同仁在工作上有好的表現時，他會給予讚美」、「對於那些較被人忽視的同仁，他會給予關切」等。

本研究在組織承諾的衡量部分，係依據Meyer等人 (1993) 所發展的量表修訂而來。本研究中，組織承諾量表包含情感性承諾、持續性承諾、與規範性承諾等三個構面，由於受訪對象係於學校服務，故在問題的描述上會與原始量表略有差異。關於情感性承諾構面的問題例如：「我樂意一直在這所學校工作下去」、「我對這所學校有很強的歸屬

感」、「就情感上而言，我並不留戀這所學校」（反向題）等；持續性承諾構面的問題例如：「如果在近日內辭職，我的生活將會變的一塌糊塗」、「我現在要找到新的工作很困難」、「就現在的情況而言，沒有太多機會能讓我離開這份工作」等；規範性承諾構面的問題例如：「我認為老師不可以隨意轉換學校，因為那是有失忠心的」、「即使有其他更好的工作機會或條件，老師也不該輕易離開所服務的學校」、「我認為老師應該很忠心地留在所服務的學校」等。

本研究在組織公民行為的衡量部分，主要係依據 Williams 與 Anderson (1991) 所發展的三構面量表，並參考 Smith 等人 (1983) 和 Podsakoff 等人 (1990) 的研究和問卷修訂而來，以堅守本分行為、組織公益行為及人際利他行為等三個構面來衡量組織公民行為。在考慮研究對象的特質後，本研究請受訪者自行評量 (self-reports) 其組織公民行為 (Moorman & Blakely, 1995; O'Reilly & Chatman, 1986)；鄭耀男 (2004) 在其探討國民中小學教師組織公民行為影響的研究中亦採自評的方式。正式的問卷中，堅守本分行為構面的問題例如：「我努力自我充實，以提升工作品質」、「我願意接受新的或困難的任務」、「我積極參與各項訓練或進修」等；組織公益行為構面的問題例如：「我會主動對外宣傳學校的優點或

澄清他人對學校的誤解」、「我會主動瞭解學校所推動的政策」、「我以積極的態度參加學校的相關會議及活動」等；人際利他行為構面的問題例如：「我樂於協助學校內其他成員」、「我樂於協助同事解決工作上的困難」、「我會主動幫助新同事，以適應工作環境」等。

本研究中，研究工具各問項修改自相關研究已檢定過之量表，皆具備相關文獻的支持，亦經過預試和前測的程序，故量測工具應能涵蓋所欲探討之架構及內容，對於研究構念的衡量具有適切性，內容效度 (content validity) 符合研究的需求。為符合研究目的，本研究將轉型領導和組織公民行為視為單一構面進行探討，然而，轉型領導由魅力領導、願景提出、精神激勵、才智啓發及個別關懷等五個潛在變項所構成的適當性，和組織公民行為由堅守本分行為、組織公益行為及人際利他行為等三個潛在變項所構成的適當性，尚需以 CFA 進行檢定，故本節中僅先就個別研究變項的信度進行 Cronbach's α 檢定，待以 CFA 確認轉型領導和組織公民行為衡量方式的適當性後，再以結構方程模式中的衡量模式 (measurement model) 分析，檢定轉型領導、情感性承諾、持續性承諾、規範性承諾及組織公民行為等五個潛在變項的組成信度 (composite reliability, CR) 和建構效度 (construct validity)。本研究各個別

研究變項的Cronbach's α 值介於.75~.92間，符合Nunnally與Berstein（1994）所提出Cronbach's α 值須大於.7才合適的建議，顯示本研究中，各個別研究變項之量表工具具備良好之穩定性及內在一致性，本研究之敘述性統計分析和信度分析資料，詳如表2。

肆、資料分析

一、二階驗證性因素分析

本研究在探討轉型領導與組織承諾和組織公民行為間的關係時，將轉型領導和組織公民行為視為單一構面，並依前述文獻探討，以魅力領導、願景提出、精神激勵、才智啟發及個別關懷等五個潛在變項來衡量轉型領導；以堅守本分行為、組織公益行為及人際利他行為等三個潛在變項來衡量組織公民行為，而每個潛在變項又分別由不同的指標變數所構成。為驗證轉型領導和組織

公民行為可分別由以上五個和三個潛在變項構成的適當性，本研究首先以LISREL8.3進行資料分析，檢驗各選擇模式的模式辨識性，因為以上的衡量方式皆具備相關文獻的支持，故本研究僅分別檢定三個選擇模式，其中包括二個一階CFA和一個二階CFA：模式1為一階驗證性因素模式（潛在變項間不存在相關）；模式2為一階且有相關的驗證性因素模式（潛在變項間存在相關）；模式3為二階驗證性因素模式，分別由一階的魅力領導、願景提出、精神激勵、才智啟發及個別關懷等五個潛在變項與一個二階因素，即轉型領導，和一階的堅守本分行為、組織公益行為、人際利他行為等3個潛在變項與1個二階因素即組織公民行為所組成，模式3係藉抽取高階的共同因素來處理在一階驗證性因素模式中潛在變項的測量誤差和潛在變項間高相關的問題（Doll, Raghunathan,

表 2 個別研究變項之敘述性統計分析和信度分析（ $n=220$ ）

	研究變項	平均數	標準差	Cronbach's α
轉型領導	魅力領導	3.75	.79	.92
	願景提出	3.72	.76	.87
	精神激勵	3.64	.75	.88
	才智啟發	3.56	.71	.81
	個別關懷	3.73	.67	.84
組織承諾	情感性承諾	3.81	.86	.89
	持續性承諾	3.54	.88	.75
	規範性承諾	2.86	.88	.86
組織公民行為	堅守本分行為	4.16	.60	.83
	組織公益行為	4.16	.60	.82
	人際利他行為	4.32	.51	.89

Lim & Gupta, 1995; Doll, Xia, & Torkzadhe, 1994)。表3顯示，不論是在轉型領導或組織公民行為的選擇模式中，模式2和模式3均為可接受的模式，但因模式3使模式的表達更為精簡，亦有助於後續探討轉型領導與組織承諾和組織公民行為間的關係，故僅就驗證性因素模式3，即二階驗證性因素模式，繼續進行潛在變項與測量變數的信度和效度分析。

本研究依據 Anderson 與 Gerbing (1988) 和 Bagozzi 與 Yi (1988) 的建議，挑選三項最常用的指標來評鑑衡量模式。首先評估個別項目的信度 (individual item reliability)，轉型領導各潛在變項之個別測量變數的因素負荷量介於.72~.93；組織公民行為各潛在變項之個別測量變數的因素負荷量介於.69~.98，且皆具備統計顯著性的標準 (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1998)，顯示各潛在變項個別測量變數

的信度良好。

繼而以各潛在變項的組成信度檢定其內部一致性，表4顯示，轉型領導的二階驗證性因素模式中各潛在變項的CR值介於.82~.92，組織公民行為的二階驗證性因素模式中各潛在變項的CR值則介於.83~.91，均大於.6，顯示各潛在變項良好的內部一致性 (Fornell & Larcker, 1981)。而各潛在變項的變異抽取量 (variance extracted, VE) 可顯示各潛在變項的測量變數對該潛在變項的變異解釋能力，VE值愈高，則表示該潛在變項有較高的信度與收斂效度，表4顯示，轉型領導的二階驗證性因素模式中各潛在變項的VE值介於.61~.80，組織公民行為的二階驗證性因素模式中，各潛在變項的VE值則介於.62~.78，均大於建議值.5 (Fornell & Larcker, 1981)，顯示轉型領導與組織公民行為各潛在變項良好的信度與收斂效度。

表 3 轉型領導、組織公民行為驗證性因素分析各選擇模式配適度指標

	研究模式	$\chi^2(df)$	χ^2/df	GFI	AGFI	RMSEA	CFI
轉型領導	1.一階驗證性因素模式 (潛在變項間不存在相關)	1342.07(90)	14.91	.55	.40	.25	.59
	2.一階驗證性因素模式 (潛在變項間存在相關)	445.51(80)	5.57	.79	.68	.14	.86
	3.二階驗證性因素模式	479.88(85)	5.65	.77	.68	.15	.85
組織公民行為	1.一階驗證性因素模式 (潛在變項間不存在相關)	244.42(27)	9.91	.8	.67	.19	.82
	2.一階驗證性因素模式 (潛在變項間存在相關)	129.96(24)	5.415	.88	.78	.14	.91
	3.二階驗證性因素模式	129.96(24)	5.415	.88	.78	.14	.91

表 4 轉型領導、組織公民行為二階驗證性因素模式信度、效度分析表

	潛在變項	組成信度 CR	變異抽取量 VE
轉型領導	魅力領導	.92	.80
	願景提出	.87	.70
	精神激勵	.89	.73
	才智啓發	.82	.61
	個別關懷	.85	.65
組織公民行為	堅守本分行爲	.84	.63
	組織公益行爲	.83	.62
	人際利他行爲	.91	.78

基於以上的分析，本研究以魅力領導、願景提出、精神激勵、智力啓發及個別關懷等五個潛在變項來衡量轉型領導，以堅守本分行爲、組織公益行爲及人際利他行爲等三個潛在變項來衡量組織公民行爲是合適的。在以下衡量模式和結構模式的分析中，本研究依照 Jöreskog 與 Sörbom (1992) 的建議，將魅力領導等五個潛在變項和堅守本分行爲等三個潛在變項，採用加總平均後的分數作為單一指標，來衡量轉型領導和組織公民行爲。

二、衡量模式分析

衡量模式分析的目的是驗證在整體模式下各測量變數是否能正確地測量到其潛在變項，和檢驗是否有負荷在不同潛在變項下的複雜測量變數，亦即觀察是否存在雙重負荷的情形 (Anderson & Gerbing, 1988)。本研究將檢定整體模式中各潛在變項的組成信度和兩項重要的建構效度：收斂效度 (convergent

validity) 和區別效度 (discriminant validity)。表5顯示，本研究整體模式中，各潛在變項的CR值皆大於.6，顯示本研究各構面具備良好的組成信度；在收斂效度方面，除持續性承諾及組織公民行爲的VE值略小於.5以外，其他潛在變項的VE值皆大於.5，顯示本研究整體模式中各構面具備良好的信度和收斂效度 (Fornell & Larcker, 1981)。而藉由比較各潛在變項間相關係數及個別潛在變項變異抽取量之平方根，可以檢定區別效度 (Fornell & Larcker, 1981)，根據表6，本研究整體模式中，各構面變異抽取量之平方根皆高於構面間之相關係數，顯示本研究整體模式中各構面具備良好的區別效度。

三、結構模式分析

衡量模式顯示本研究模式各構面具備良好的信度、收斂效度與區別效度。進而以結構方程模式中的結構模式 (structural model) 分析進行整體模式

表 5 組成信度與收斂效度檢定

潛在變項	組成信度 CR	變異抽取量 VE
轉型領導	.92	.69
情感性承諾	.88	.71
持續性承諾	.74	.49
規範性承諾	.87	.68
組織公民行爲	.73	.48

表 6 區別效度檢定

構面	轉型領導	情感性承諾	持續性承諾	規範性承諾	組織公民行爲
轉型領導	.83				
情感性承諾	.26	.84			
持續性承諾	-.20	-.05	.70		
規範性承諾	.16	.04	-.03	.83	
組織公民行爲	.53	.30	.15	.03	.69

註：對角線數字為各構面變異抽取量 (VE) 之平方根，非對角線部分為各構面間之相關係數。

的配適度檢定，並以路徑圖分析各潛在變項間之關係，表7彙整研究模式中各潛在變項間之間接效果、直接效果、整體效果，以及整體模式配適度指標。因卡方檢定值易受樣本數大小所影響，Bagozzi與Yi (1988) 建議可以卡方檢定值與自由度之比值 (χ^2/df) 來檢定模式配適度，本研究之 χ^2/df 為3.58，略高於該值宜小於3的標準 (Chin & Todd, 1995; Hair et al., 1998)。然而，本研究模式的配適度指標 (Goodness of Fit Index, GFI) 為.85，符合GFI建議值應大於.8的標準 (Baumgartner & Homburg, 1996)。整體而言，本研究所提出之理論模式與資料間有良好的配適度。

表7顯示，轉型領導對組織承諾各構面與組織公民行爲皆有顯著的影響，

在直接效果的部分，轉型領導與情感性承諾間呈顯著正向關係 (.26, $t=4.45$)，轉型領導與持續性承諾間呈顯著負向關係 (-.20, $t=-2.90$)，轉型領導與規範性承諾間呈顯著正向關係 (.16, $t=2.59$)，轉型領導與組織公民行爲間亦呈顯著正向關係 (.54, $t=6.48$)。在組織承諾對組織公民行爲的影響方面，情感性承諾與組織公民行爲間呈顯著正向關係 (.17, $t=2.62$)，持續性承諾與組織公民行爲間亦呈顯著正向關係 (.26, $t=3.53$)，規範性承諾對組織公民行爲的影響則並不顯著 (-.05, $t=-.86$)。本研究之結構模式路徑圖，如圖2。

轉型領導對組織公民行爲的間接效果係由以下三條路徑效果的總和所構

表 7 結構模式分析之結果

潛在自變項 Independent Latent Variables	潛在依變項 Dependent Latent Variables	間接效果 Indirect Effects	直接效果 Direct Effects	整體效果 Standardized Total Effects
轉型領導	情感性承諾	N.A.	.26(4.45)**	.26
	持續性承諾	N.A.	-.20(-2.90)**	-.20
	規範性承諾	N.A.	.16(2.59)**	.16
	組織公民行為	-.01	.54(6.48)**	.53
情感性承諾	組織公民行為	N.A.	.17(2.62)**	.17
持續性承諾	組織公民行為	N.A.	.26(3.53)**	.26
規範性承諾	組織公民行為	N.A.	-.05(-.86)	-
χ^2/df (332.78/93)	3.58			
GFI	.85			

註：間接效果、直接效果欄位依序為標準化係數與t值，整體效果欄位為標準化係數

* $p < .05$ ** $p < .01$

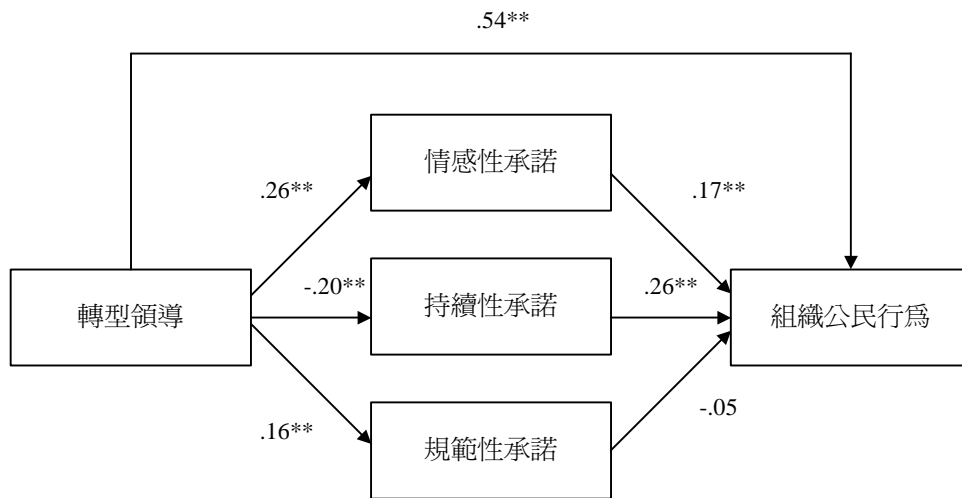


圖 2 結構模式路徑圖

* $p < .05$ ** $p < .01$

成：(1)轉型領導→情感性承諾→組織公民行為；(2)轉型領導→持續性承諾→組織公民行為；(3)轉型領導→規範性承諾→組織公民行為。其中第一條路徑的間接效果為.0442，然而，由於轉型領導對持續性承諾產生負向的影響，

使得第二條路徑的間接效果為-.052，此外，規範性承諾對組織公民行為的影響並不顯著，加總三條路徑的影響效果，轉型領導經由組織承諾的中介影響對組織公民行為產生的間接效果為-.01。而轉型領導對組織公民行為的直

接效果、間接效果和整體效果的標準化係數分別為.54、-.01、.53。

四、受訪者年齡和年資對組織承諾和組織公民行為的影響

本研究以ANOVA檢定分析受訪者年齡、工作年資、現職學校服務年資、擔任系主任的年資與組織承諾和組織公民行為各構面間的影響關係。如表8，受訪者年齡分為40歲（含）以下、41～50歲、51歲（含）以上三組，各組的受訪者比例分別為31%、44%、25%，不同年齡的受訪者在人際利他行為上有顯著差異，進而以雪菲法（Scheff's method）進行事後多重比較，發現第三組的人際利他行為顯著高於第二組。受訪者的工作年資分為10年（含）以下、11～20年、21年（含）以上三組，各組的受訪者比例分別為37%、37%、26%，不同工作年資受訪者的情感性承諾、規範性承諾和組織公益行為有顯著差異，經雪菲法事後多重比較發現，其中第三組的情感性承諾顯著高於第一組，第三組的規範性承諾顯著高於第二組，第三組的組織公益行為顯著高於第一組。受訪者於受訪時所在學校的工作年資分為5年（含）以下、6～15年、16年（含）以上三組，各組的受訪者比例分別為47%、38%、15%，在持續性承諾和規範性承諾上有顯著差異，經雪菲

法事後多重比較發現其中第一組和第三組的持續性承諾皆顯著高於第二組，第二組的規範性承諾顯著高於第一組。受訪者擔任系主任的時間分為1年以內、2～3年、4年（含）以上三組，各組的受訪者比例分別為20%、52%、28%，僅在持續性承諾有顯著差異，經雪菲法事後多重比較發現第一組的持續性承諾顯著高於第二組和第三組。

本研究透過ANOVA檢定的分析發現，年齡在51歲（含）以上的受訪者，在人際利他行為的展現上顯著高於年齡介於41～50歲者。工作年資在21年（含）以上受訪者的情感性承諾顯著高於工作年資在10年（含）以下者；工作年資在21年（含）以上受訪者的規範性承諾，顯著高於工作年資介於11～20年的受訪者；工作年資在21年（含）以上的受訪者，在組織公益行為的展現上顯著高於工作年資在10年（含）以下者。於受訪時所服務學校的年資在5年（含）以下受訪者的持續性承諾，顯著高於任現職年資在6～15年者，於受訪時所服務學校的年資在16年（含）以上受訪者的持續性承諾，亦顯著高於任現職年資在6～15年者；於受訪時所服務學校年資在6～15年受訪者的規範性承諾，則顯著高於任現職年資在5年（含）以下者。擔任系主任的年資在1年（含）以下受訪者的持續性承諾，顯著高於擔任系主任年資介於2～3年和4

表 8 ANOVA 檢定

構面名稱 (F-value)	年齡		工作年資		現職學校的年資		系主任的年資	
	40 歲 (含) 以下 41~50 歲 51 歲 (含) 以上		10 年 (含) 以下 11~20 年 21 年 (含) 以上		5 年 (含) 以下 6~15 年 16 年 (含) 以上		1 年 (含) 以下 2~3 年 4 年 (含) 以上	
情感性承諾	3.382		5.727*	(3)>(1)	1.418		2.17	
持續性承諾	2.517		.152		13.856**	(1)>(2) (3)>(2)	19.393**	(1)>(2) (1)>(3)
規範性承諾	.924			(3)>(2)	7.328*	(2)>(1)	.250	
			13.403**					
堅守本分行爲	4.225		4.401		3.504		.152	
組織公益行爲	1.372		6.279*	(3)>(1)	.422		.123	
人際利他行爲	5.520*	(3)>(2)	4.295		.550		.824	

註：表格中數字為F值，達到 .01顯著水準的項目方進行事後比較並列出結果。

* $p < .01$ ** $p < .001$ 。

年(含)以上者。最後將本研究各項研究假設的檢定結果彙整如表9。

伍、結論

一、結論與建議

本研究以組織承諾為中介變項探討轉型領導對組織承諾和組織公民行為的影響。研究結果顯示，轉型領導對組織承諾中的情感性承諾和規範性承諾產生正向的影響，轉型領導對組織承諾中的持續性承諾產生負向的影響；組織承諾中的情感性承諾和持續性承諾與組織公民行為間有正向的影響關係，而組織承諾中的規範性承諾和組織公民行為間的關係則不顯著。此外，本研究亦發現轉型領導對組織公民行為有很強的直接影響效果，然而，由於轉型領導對情感性承諾和持續性承諾的影響方向不同，而規範性承諾與組織公民行為的關係又

不顯著，在情感性承諾和持續性承諾的中介效果相互抵消的情形下，轉型領導經由組織承諾對組織公民行為的間接影響效果相較於轉型領導對組織公民行為的直接影響效果而言則很輕微。

轉型領導對組織承諾各構面的影響符合本研究所提出的研究假設，其中，轉型領導正向影響組織承諾中的情感性承諾，意謂在私立技職院校中，校長若具備轉型領導特質，會使學校的系主任(同時具備教師的身分)在心理上與情感上更加認同學校，珍惜與學校間的關係。轉型領導負向影響組織承諾中的持續性承諾，表示私立技職院校校長若展現較高度的轉型領導特質，會使學校的系主任較不會是因為功利性的考量而留在原本任教的學校，反之，若私立技職院校校長不具有轉型領導的特質，則會促使學校的系主任傾向以功利的因

表 9 各項假設檢定結果

研究假設	檢定結果
H1a：轉型領導正向影響情感性承諾	支持
H1b：轉型領導負向影響持續性承諾	支持
H1c：轉型領導正向影響規範性承諾	支持
H2：轉型領導正向影響組織公民行爲	支持
H3a：情感性承諾正向影響組織公民行爲	支持
H3b：持續性承諾不影響組織公民行爲	未獲支持
H3c：規範性承諾正向影響組織公民行爲	未獲支持
H4：轉型領導經由組織承諾的中介效果影響組織公民行爲	部分獲得支持
H5：不同年齡和年資的受訪者在組織承諾和組織公民行爲各構面的展現有差異	部分獲得支持

素，如衡量留職的利益大於離職的成本後才願意繼續留在原本任教的學校中。轉型領導正向影響組織承諾中的規範性承諾，代表私立技職院校校長轉型領導特質的展現，將正向影響學校系主任對組織的忠誠價值觀。值得注意的是，本研究發現受訪者規範性承諾的平均數僅為2.86，遠低於情感性承諾的3.81，顯示私立技職院校系主任並不認為不該輕易離職是必須服膺的價值觀，代表私立技職院校似難以道德性的訴求影響或約束學校主管或教師的離職行爲，這項發現正突顯私立技職院校校長轉型領導的重要性，即應善用轉型領導以提升學校成員的忠誠價值觀。

在組織承諾對組織公民行爲的影響方面，本研究結果顯示情感性承諾和持續性承諾對組織公民行爲有顯著的正向影響效果，而規範性承諾對組織公民行爲的影響則並不顯著。情感性承諾正向影響組織公民行爲的結果符合本研究

的假設，亦與過去大多數的研究結果一致（Angle & Perry, 1981; Catherine, 2003; Douglas, 1997; Meyer et al., 1993; Moorman et al., 1993; Organ & Ryan, 1995; Shore & Wayne, 1993）。持續性承諾對組織公民行爲有正向影響的結果與本研究的假設不符，然而，Moorman等學者（1993）亦曾獲致持續性承諾正向影響組織公民行爲的研究結果，也有國內學者的研究發現，持續性承諾與組織公民行爲中的組織公益行爲和人際利他行爲間有正向的影響關係（林鈺琴，1999）。可能的解釋為私立技職院校的系主任儘管係因功利性的考量而留在原任教學校，但亦會因此而產生和學校更緊密連結的效應，進而展現出較高度的組織公民行爲。此外，在不同的文化背景下，組織承諾對組織公民行爲亦有可能產生不同的影響情形（Allen, 2003; Catherine, 2003; Meyer & Herscovitch, 2001），本研究的結果與國內學者的研

究結論較為接近，是否即是受文化因素的影響，則有待進一步的探討。在規範性承諾與組織公民行為間的關係方面，過去研究指出兩者間應有正向的關係（O'Reilly & Chatman, 1986; Pearce & Gregersen, 1991），本研究的結果卻發現兩者間並無顯著的關係，亦不符合先前的研究假設，可能的原因是本研究模式係架構在轉型領導、情感性承諾、持續性承諾、規範性承諾和組織公民行為間的關係上，而轉型領導對組織公民行為的影響已反應在兩者間的直接效果上，而規範性承諾對組織公民行為的影響又不若情感性承諾和持續性承諾來的強，因此，呈現出規範性承諾與組織公民行為間並無顯著關係的結果，也呼應前述受訪者規範性承諾偏低的現象。

轉型領導對組織公民行為有顯著的直接效果，顯示出與過去研究結果的一致性（Koh et al., 1995; Podsakoff et al., 1990）。然而，由於轉型領導對情感性承諾和持續性承諾的影響方向不同，轉型領導經由情感性承諾的中介影響而對組織公民行為所產生的間接效果，幾乎與轉型領導經由持續性承諾的中介影響而對組織公民行為所產生的間接效果相互抵消，雖然轉型領導亦會正向影響規範性承諾，但規範性承諾和組織公民行為的關係並不顯著，導致在本研究架構中，轉型領導對組織公民行為的影響主要來自於二者間的直接效果，但這樣

的研究結果應不致減低轉型領導的重要性，私立技職院校校長仍可經由轉型領導對學校成員組織公民行為的直接效果，使學校成員在角色內的工作本分行為表現的更好，並展現出更高度的組織公益行為與人際利他行為。

本研究以ANOVA檢定分析受訪者年齡、工作年資、現職學校服務年資、擔任系主任的年資對組織承諾和組織公民行為各構面的影響，整體而言，年齡較長、年資較深的私立技職院校系主任呈現出較高的情感性承諾和規範性承諾，也會展現出較高度的堅守本分行為、組織公益行為和人際利他行為，此點接近鄭耀男（2004）的研究結果。而除了現職學校服務年資在16年（含）以上受訪者的持續性承諾竟高於年資介於6~15年者外，年資較淺或擔任系主任時間較短者，呈現出較高的持續性承諾，顯示出其因功利性的因素才願意繼續留任的傾向。綜合以上的討論，本研究提出以下三點建議：

（一）本研究建議私立技職院校校長應採取轉型領導的領導方式，不僅可使學校成員在角色內的工作本分行為表現的更好，亦能使學校成員在角色外的組織公益行為與人際利他行為方面有更高度的展現。私立技職院校校長的轉型領導也可強化學校主管對學校的情感性承諾和規範性承諾，讓學校主管在心理上和情感上更加的認同學校，珍惜與學校

間的關係，並進而主動從事對組織有利的活動，也促使學校主管提升對學校的忠誠價值觀，使學校主管對學校的向心力不是來自於功利性的因素。

(二)私立技職院校校長的轉型領導應展現出領導者個人的魅力，使部屬產生樂於追隨的服從感；應在衡量內外部的條件與環境後，提出有理想性、前瞻性的學校願景和具體策略；應致力對部屬的心靈鼓舞以激發其工作熱忱，協助部屬開發其自身的潛力。較年輕或資淺的學校主管或新進教師若對組織有很強的向心力，將會是在一所學校裡待的最久的一群人；而年齡較長和年資較深的學校主管或教師，他們與學校的情感最深，也展現出較高度的組織公民行爲，轉型領導者應能關心與滿足學校不同成員當下與未來的個別需求，給予他們更細膩的關懷與感謝，應能有效地提高學校所有成員的情感性承諾、規範性承諾，而不再有太多的功利性考量，也會自然地展現出更高度的組織公民行爲。

(三)依照《私立學校法》的規定，私立學校校長的聘任權責在董事會，因此，本研究建議私立學校董事會在校長遴選的過程中，應透過口碑、座談、演講等各種管道或機會，觀察並瞭解校長候選人是否具備轉型領導的特質，在大環境對私立技職院校的發展相當不利的情形下，一所學校若能由具有轉型領導特質的校長來帶領，將會是全體師生之

福。

二、研究限制與未來研究方向

(一)本研究探討轉型領導對組織承諾和組織公民行爲的影響，透過結構方程模式驗證各構面間的關係，研究結果大致符合研究假設，在未能符合的部分，如持續性承諾和規範性承諾對組織公民行爲的影響，本研究雖提出解釋，惟仍應繼續尋求相關文獻或實證的支持。

(二)本研究受訪者組織公民行爲的衡量係採取自評的方式，考量本研究在組織公民行爲由他人衡量的執行困難度甚高，且由受訪者自評理論上並非不可行(Moorman & Blakely, 1995; O'Reilly & Chatman, 1986)。然而，研究結果顯示出受訪者組織公民行爲的分數(堅守本分行爲、組織公益行爲、人際利他行爲分別爲4.16、4.16、4.32)確實高出轉型領導和組織承諾甚多(轉型領導、情感性承諾、持續性承諾、規範性承諾分別爲3.68、3.81、3.54、2.86)，故未來應在研究設計上尋求改進，採取由他人評量組織公民行爲的方式。

(三)本研究係以私立技職院校爲研究對象，然而，普通大學和公立的技職院校也同樣面臨人才、市場、經費、競爭的考驗，故未來可將研究範圍擴大至所有的公私立大學院校，亦可將調查的

對象擴及所有的教師，或從公私立學校文化差異的角度進行探討，以驗證本研究理論模式適用的一般性（generality）。

(四)本研究設計為一橫斷面研究（cross-sectional study），未來應可嘗試以縱貫面研究（longitudinal study）進行跨越長時間的研究，探討學校校長採取轉型領導前後，學校成員在組織承諾和組織公民行為展現情形的變化。

參考文獻

- 王博弘、林清達（2006）。臺灣近二十年來校長領導實徵研究與學校效能關係之探討。《花蓮教育大學學報》，22，283-306。
- 吳政達、陳芝仙（2006）。國內有關國中小校長教學領導研究之後設分析。《教育學刊》，26，47-84。
- 巫銘昌、曾國鴻、劉威德（2006）。我國技術學院校務經營之分析研究。《教育研究集刊》，52（2），95-123。
- 林鈺琴（1999）。組織承諾、工作滿足與組織公民行為之研究：各種不同理論模式之比較。《中山管理評論》，7（4），1049-1073。
- 張國保（2005）。技職教育的共生發展。《技職簡訊》，161，1。
- 鄭耀男（2004）。國民中小學教師的組織公民行為之影響研究。《師大學報：教育類》，49（1），41-62。
- 蔡進雄（2000）。國民中學校長轉型領導、互易領導、學校文化與學校效能關係之研究。國立師範大學教育研究所博士論文，未出版，臺北市。
- Allen, N. J. (2003). Examining organizational commitment in China. *Journal of Vocational Behavior*, 62(3), 511-515.
- 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.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-14.
- Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. (1991). Leading in the 1990s: The four I's of transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15(4), 9-16.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16, 74-94.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990a). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5), 21-27.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990b). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, B. M., Jung, D. I., Avolio, B. J., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Psychology, 88*(2), 207-218.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "Citizenship". *Academy of Management Journal, 26*(4), 587-595.
- Baumgartner, H., & Homburg, C. (1996). Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: A review. *International Journal of Research in Marketing, 13*(2), 139-161.
- Benkhoff, B. (1997). Disentangling organizational commitment: The dangers of the OCQ for research and policy. *Personnel Review, 26*(1/2), 114-131.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper Torchbooks.
- Catherine, T. K. (2003). Organizational citizenship and withdrawal behaviors in the USA and India. *International Journal of Cross Cultural Management, 3*(1), 5-26.
- Chin, W. W., & Todd, P. (1995). On the use, usefulness, and ease of use of structural equation modeling in MIS research: A note for caution. *MIS Quarterly, 19*(2), 237-246.
- Chowance, G. D., & Newstrom, C. N. (1991). The strategic management of international human resources. *Business Quarterly, 56*, 65-70.
- Coleman, V. I., & Borman, W. C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management, 10*, 25-44.
- Darwish, A. Y. (2000). Organizational commitment as a mediator of the relationship between Islamic work ethic and attitudes toward organizational change. *Human Relations, 53*(4), 513-537.
- Deluga, R. J., & Souza, J. (1991). The effects of transformational and transactional leadership style on the influencing behavior of subordinate police officers. *Journal of Occupational Psychology, 64*(1), 49-55.
- Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., & Dorfman, P. W. (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? *Leadership Quarterly, 10*, 219-256.
- Doll, W. J., Raghunathan, T. S., Lim, J. S., & Gupta, Y. P. (1995). A Confirmatory factor analysis of the user information satisfaction instrument. *Information Systems Research, 6*(2), 177-189.
- Doll, W. J., Xia, W., & Torkzadeh, G. (1994). A Confirmatory factor analysis of the end-user computing satisfaction instru-

- ment. *MIS Quarterly*, 18(4), 453-461.
- Douglas, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior among hospital employees: A multidimensional analysis involving job satisfaction and organizational commitment. *Hospital & Health Services Administration*, 42(2), 221-241.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735-744.
- Faranda, T. (1999). Transformation Leader. *Incentive*, 173(10), 14-15.
- Ferris, K. R., & Aranya, N. (1983). A comparison of two organizational commitment scales. *Personnel Psychology*, 36(1), 87-98.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Friedman, H. H., Langbert, M., & Giladi, K. (2000). Transformational leadership: Instituting revolutionary change in your accounting firm. *National Public Accountant*, 45(3), 8-11.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis*, (5th ed.). New York: Macmillan.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovations: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891-902.
- Jekins, M., & Thomlinson, R. P. (1992). Organizational commitment and job satisfaction as predictors of employee turnover intentions. *Management Research News*, 15(10), 18-22.
- Jöreskog, K. G., & D. Sörbom (1992). *LISREL 8: User's reference guide* (2nd ed.). Chicago: Scientific Software International Inc.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York: Wiley.
- Koh, W. L., Steers, R. M., & Terborg, J. R. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 319-333.
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 52-65.
- McNeely, B. L., & Meglino, B. M. (1994). The role of dispositional and situational antecedents in prosocial organizational behavior: An examination of the intended beneficiaries of prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 79, 836-844.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1987). A longitudinal analysis of the early

- development and consequences of organizational commitment. *Canadian Journal of Behavioral Science*, 19, 199-215.
- 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.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
- Moorman, R. H., & Blakely, G. L. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16(2), 127-142.
- Moorman, R. H., Niehoff, B. P., & Organ, D. W. (1993). Treating employee fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 209-225.
- Morris, J. H., & Sherman, J. D. (1981). Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of Management Journal*, 24(3), 512-526.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., McKee, D. O., & McMurrian, R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *Journal of Marketing*, 61(1), 85-98.
- Neumann, Y., & Neumann, E. F. (1999). The president and the college bottom line: The role of strategic leadership styles. *International Journal of Educational Management*, 13, 73-79.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in Organizational Behavior*, 12, 43-72.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-802.
- Pearce, J. L., & Gregersen, H. B. (1991). Task interdependence and extrarole behavior: A test of the mediating effects of felt responsibility. *Journal of Applied*

- Psychology*, 76(4), 838-844.
- Penn, A. L. R., & Rucker, L. (1991). Personal qualities of charismatic leaders. *Leadership and Organizational Development Journal*, 12(2), 7-10.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31(3), 351-363.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Pounder, J. S. (2001). New leadership and university organizational effectiveness: Exploring the relationship. *Leadership & Organization Development Journal*, Bradford, 22, 281-290.
- Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78, 774-780.
- 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.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56.
- Van Dyne, L., & Ang, S. (1998). Organizational citizenship behavior of contingent workers in Singapore. *Academy of Management Journal*, 41(6), 692-703.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Williams, L. J., & Anderson, S. W. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Wofford, J. C., Goodwin, V. L., & Whittington, J. L. (1998). A field study of a cognitive approach to understanding transformational and transactional leadership. *Leadership Quarterly*, 9, 55-84.