

壹、緒論

組織公民行為(organizational citizenship behavior, OCB)乃是一種對組織有益的組織成員行為。根據Organ(1990)指出，這種行為既非以正式的角色義務為基礎，也不受契約交換的限制。亦即組織公民行為是一種員工的行為，這種行為超越職責的要求，它是自主裁量的，而且不在組織正式酬賞結果的範圍之內，但對組織正式運作有正向效果 (Borman & Motowidlo, 1993)。同時Organ (1990) 認為單靠經濟交換無以促進成員的組織公民行為，如果領導者能夠進一步進行社會交換滿足成員被尊重的心理需要，個體才會表現超越正式職責規範內的正向組織行為作為對組織的回報。換言之，部屬的組織公民行為是契約規定之外的行為，所以部屬自身擁有裁量之權，因此會受到部屬之認知與情緒的影響。而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(Settoon, Bennett & Liden, 1996; Sears, 2005)。過去理論證明組織公平素為組織公民行為研究中的重要成員心理認知變項(Organ & Konovsky, 1989)。另外，組織自尊與工作滿意度在在許多研究中亦被納為組織公民行為產生機制的重要因素。故本研究嘗試以組織公平、組織自尊和工作滿意度為中介變項進一步探討領導者與部屬交換關係對組織公民行為產生影響之機制。

另一方面，領導者與部屬交換理論提出了領導者和部屬之間可能存在的三種關係：(1) 領導者和個別部屬之間的關係；(2) 領導者和一個部屬群體之間的關

係；(3) 領導者和兩個有區別的部屬群體之間的關係(Schriesheim, Castro & Cogliser, 1999)。過去大部分對領導者與部屬交換理論研究的重點都集中於領導和部屬之間個人對個人的關係，以及這種關係的後果。這些發現固然重要，但研究領導者與圈內成員的關係對於瞭解整個組織之互動內涵，實為未來值得作進一步探討的面向(Dienesch & Liden, 1986; Graen & Scandura, 1987; Gerstner & Day, 1997)，而這方面的研究也是組織公民行為研究領域較為少見。是以，本研究目的在探討領導者與部屬交換關係(側重領導者與圈內成員上下關係)對教師組織公民行為之影響，並將重心放在組織公平、組織自尊與工作滿意度作為中介變項之效果所衍生之模型檢述。

貳、研究理論與假設

一、組織公民行為之動機因素—社會交換論之觀點

以往的研究認為，領導者與部屬交換關係會透過一些中介變項而影響組織公民行為(Settoon, Bennett & Liden, 1996; Sears, 2005)。而從Sandy、Lynn和Robert (1997)所提出的結論中我們可歸納出：領導者與部屬交換關係(LMX)較佳的部屬，其貢獻會超出一般團隊工作內容；反之，領導者與部屬交換關係(LMX)較差的成員，通常只會完成團隊工作中的一般例行事項 (Sears, 2005; Hepperlen, 2002; Hui, 1999)。

大部分的領導理論著重在領導者對所有部屬表現的連續性領導行為，但是領

導者與部屬交換理論 (LMX) 則著重在領導者對不同成員發展出不同程度的關係 (Graen & Uhl-Bien , 1995)。該理論假設在一個領導的社會交換情境中，有些部屬與他們的領導者發展出高品質交換關係，而有些人卻與他們的領導者發展出低品質交換關係。依據與部屬之交換關係，領導者與部屬之關係可分為兩大類：高互動品質的圈內 (in-group) 與低互動品質的圈外 (out-group) 成員，由於圈內與領導者建立較佳之交換關係，且含有非正式的情感與互助成份在內，其會獲得領導者較多的信任與支持 (Liden & Graen , 1980)。由彼此的信任和支持的友善工作關係所建立的較高品質的交換關係，領導者對於圈內成員表現出信任與支持，並建立共同目標以及給予具有價值的資源，以換取成員的努力與熱忱，而產生較高的工作滿意度 (Northouse , 2001)。就部屬的角度而言，能使組織成員樂在組織酬賞中，進而表現出角色外之組織公民行為。此外，從社會認同理論 (Social Identity Theory) 的觀點，認為一個人一旦將自己歸類為某一個團體，即使團體成員間毫無互動，即可形成內圈外之別，並在心理與行為生產作用 (Tajfel & Turner , 1986)。若個體知覺到「團體內相似性」大於「團體間相似性」，則個體就會以該向度作為分類的基礎，並作出自己屬於該團體的一份子 (Hogg & Williams , 2000)。而領導者也會與圈內的少數關鍵成員建立親密關係 (Kim & Organ , 1982)。此親密關係促使領導者的行為會因部屬是否屬於圈內成員而有所不同，圈內成員將得到更多的重視，更多的支持，甚至是更多的權力 (Bass , 1990)，而圈外成員得到的重視可能就相對較少，他們通過正式的組

織渠道才可以與領導者交流 (Graen , 1976) 。由於本研究重點在於領導者與圈內、圈外成員之不同上下關係對組織成員之組織公民行為表現有所影響，因而提出研究假設一：

H1：領導者與圈內、圈外成員之不同上下關係會影響組織成員之組織公民行為表現。

二、上下關係與部屬組織公民行為—中介變項探討

Graen 和 Cashman(1975) 所提出的領導者與部屬交換關係理論 (Leader-Member Exchange Theory ; LMX)認為領導者將其部屬分成「圈內成員」與「圈外成員」，且對這兩個團體成員所表現出來的領導行為有所不同。若依公平理論來推論的話，當所獲得的對待或待遇不平等時，可能會造成部屬不公平的心態。此外，Aryee, Tan 和 Budhwar (2002)認為，低度組織自尊的個體比高度組織自尊的個體對外在事件更為敏感，也較容易產生行為上的反應，當成員被納為圈內成員而與領導者享有高品質的關係時，部屬將會覺察到自己對於工作組織是重要的，則自然會表現出組織公民行為。另一方面，根據 Tanner 等人(1997)的研究結果，享受高品質上下關係的人(被納為圈內成員者)往往也對工作及領導者最滿意，而工作滿意度高者亦被證實對促進組織公民行為有高影響力(Organ & Ryan ,1995)。因此，除了探討領導者與圈內成員之上下關係與組織公民行為間的直接關係，本研究亦納入組織公平、組織自尊、工作滿意度與二者存在關聯的因

素進行討論，包括組織公平、組織自尊與工作滿意度，這些因素可作為領導者與圈內成員之上下關係與組織公民行為間的中介變項，加深我們對於領導者與圈內成員之上下關係對組織公民行為影響的了解。以下，茲就組織公平、組織自尊與工作滿意度三個變項之理論以及相關重要實證結果作一概述，作為進一步研究之理論基礎。

(一) 組織公平 (organizational justice)

組織公平 (organizational justice) 探討的是組織中的個人或團體對於組織資源分配 (如薪資、升遷機會) 主觀認定是否公平的知覺，以及他們對該認知所引發的後續反應與行為 (Simon et al., 2002)。公平常常是組織中成員所關心的議題，而與公平的相關議題如薪資的分配、升遷機會的均等、評鑑的公平性等等，亦常為組織成員和上位者之間衝突的來源 (Sheppard, Lewicki, & Minton, 1992)。自 1960 年代以來，學者的研究多將組織公平視為消極的控制手段，藉以緩和衝突以及達成上下間的協商；近來，則將研究重心放在組織公平對部屬組織公民行為積極影響的探討 (Lengnick-Hall, 2002)。

Organ和Konovsky(1989)假設組織公民行為 (OCB) 的程度，取決於對整體組織待遇公平性的認知評價。Moorman、Blakely和Niehoff(1998)發現，程序公平透過影響對組織支持的知覺來對組織公民行為 (OCB) 產生作用。另外，過去的研究表示，對公平的覺察在華人文化的脈絡中是相當重要的，且與組織公民行為

(OCB) 有關(Farh et al.,1997)。Keller和Dansereau (1995)將程序與分配公平與領導者與部屬交換關係 (LMX) 做了連結。Mansour-Cole和Scott (1998)認為領導者對於程序公平覺察形成的影響力，最好將其視為領導者與部屬交換關係 (LMX) 發展過程中所產生其中之一的結果。部屬表現出高品質LMX關係時，傾向對程序公平擁有較高的覺察，而高品質的領導者與部屬交換關係 (LMX) 也引起對未來受到公平對待的期望。這表示當由高品質的領導者與部屬交換關係 (LMX) 所提供的益處增加時，義務也跟著形成。Lee (2001) 也發現領導者與部屬交換關係 (LMX) 與程序、分配公平的正向關連。領導者與部屬交換關係 (LMX) 影響了對公平性的覺察，而對公平性的覺察也影響了組織公民行為 (OCB)。根據Scandura (1999)的模式，高品質的關係造成對部屬更多的獎賞也因此增進了程序公平。根據上述，可歸納出組織公平可作為領導者與部屬之上下關係與組織公民行為之中介變項，故本研究提出研究假設二：

H2：圈內與圈外成員之組織公平認知差異對於領導者與部屬之上下關係與組織公民行為表現之間，有中介影響效果。

(二) 組織自尊 (organizational-based self-esteem)

組織自尊(organizational based self-esteem , OBSE)係指組織成員在其組織當中對他自己的自我知覺，是一種特定形式的自尊。而此種在特定脈絡下所形成的自尊，可應用於各種組織相關的研究(Gardner & Pierce, 1998)。Pierce 等人(1989)

指出，部屬會依據其在組織脈絡下的角色，形成他們對自身的信念，這些信念對於工作相關的動機、態度與行為有很強烈關聯。組織自尊顯示出人們意識到自己在特殊設定下的價值，並藉由履行組織內的角色，來表現他們對於自尊需求的程度 (Van Dyne, 2000)。更進一步來說，擁有高度組織自尊的成員，相信自己對於組織是重要的、有能力的，他們認為自己在組織中是有價值的。組織對他們而言是相當重要的，因為它是建構成員自身價值與認同的關鍵因素。過去的研究指示，不同形式的自我概念 (self-concept)，例如：自尊，扮演連接起自身與行為中介角色(Brown & Smart, 1991; Markus & Wurf,1987)。另外也有研究發現組織自尊與組織公民行為 (OCB) 有相關存在，擁有高度的組織自尊的個體比擁有低度的組織自尊的個體更有可能表現出組織公民行為(OCB) (Van Dyne, Vandewalle, Kostova, Latham & Cummings, 2000; as cited in Aryee et al., 2002)。Aryee、Tan 和 Budhwar (2002)將組織自尊與組織公民行為 (OCB) 連結起來，研究結果支持了組織自尊調和了 LMX 與 OCB 的關係。同時發現，低度組織自尊的個體比高度組織自尊的個體對外在事件更為敏感，也較容易產生行為上的反應。而當低度組織自尊的個體考慮自身的公民行為時，也將對其部屬關係的品質更加敏感。然而，當然也可以歸因於是 LMX 影響了組織自尊。部屬與其領導者在上下關係的相互知覺上享有高品質的關係時，部屬將會覺察到自己對於工作組織是重要的、有意義的、有影響力的、值得的。故可歸納出，組織自尊在上下關係以及組織公民行為之間，扮演著中介的角色，故本研究提出研究假設三：

H3：圈內與圈外成員之組織自尊認知差異對於領導者與部屬之上下關係與組織公民行為表現之間，有中介影響效果。

(三) 工作滿意度 (job satisfaction)

工作滿意度可定義為部屬對於工作滿意與快樂程度的全面性測量，也可定義為一種對於工作上情感的依附，無論是在總體層面或是特定層面上的滿足(Tett & Meyer, 1993)。工作滿意度可被視為一種總體性的架構，用來指出工作中所存在的滿意或是不滿意；或是一種複合的架構，其中包含對工作、薪資、工作環境、上司、工作的本質、同事、升遷機會與安全感的滿意程度(Cook et al., 1981; Tett & Meyer, 1993; Spector, 1997)。Schermerhorn等人(1994)認為工作滿足係個人在其工作和工作環境狀況下所產生的情緒性反應，即視為個人對其工作所抱持之正面或負面感覺的程度。另根據Robbins(1998)論述指出工作滿足是指部屬對其所抱持的一般性態度，部屬的工作滿足高即表示對工作抱持正面態度；反之，即表示對工作不滿，為負面之態度。

根據過去的相關研究，若工作滿意度愈高，則部屬的組織承諾及工作績效也會愈高(Farrell & Rusbult, 1981)，且離職意願則會降低 (Moorman, Niehoff & Organ, 1993)。工作滿意是一種情緒狀態，其本質是一種態度，這種態度會導致部屬組織公民行為的發生(Organ & Ryan, 1995)。Bateman 和Organ (1983) 以及Smith、Organ和Near (1983) 都提出當部屬感受到工作滿意時，他們的協助行為

(helping behavior) 就會增加，而此種利他行為稱之為組織公民行為(OCB)。當此行為增加會影響主管對部屬的評估，並且會增進工作績效，也就會降低人員的離職率。另一方面，Van Dyne等人(1994)認為個人因素會影響組織公民行為(OCB)，這些因素包含了對於在工作相關層面上情感的滿意狀況。進一步來說，Organ和Ryan (1995)發現，態度的相關因素包含工作滿意度等與組織公民行為(OCB) 有關。另根據Tanner等人(1997)的研究結果，對於工作與對領導者的滿意程度是兩項與LMX品質相關的重要產出。而預期享受高品質關係的人同樣也最滿意，反之，遭遇低品質關係的人往往也對工作及領導者最不滿意。根據上述，可以發現上下關係會對組織成員工作滿意度造成影響，而工作滿意度又會影響成員之組織公民行為，因此根據上述討論，提出研究假設四：

H4：圈內與圈外成員之工作滿意度認知差異對於領導者與部屬之上下關係與組織公民行為表現之間，有中介影響效果。

三、組織自尊、組織公平和工作滿意度之間的交互關係

組織自尊 (organization-based self-esteem) 與工作滿意度的相關性很高，在許多研究中都可以發現他們之間的關連。有研究指出組織自尊與工作相關的態度 (work-related attitudes) 呈現正相關，而組織自尊與工作滿意度的相關性相當堅固，從.23 到.70 之間皆有 (Bowden, 2002)。此外，在一個探討工作滿意度及工作表現的後設分析研究中，發現工作滿意度與四個因素的關係密切，其中一個因

素就是自尊，而再次驗證了過去研究對於工作滿意度及自尊的正相關 (Judge & Bono, 2001)。組織公平(organizational justice)在與個人相關或是系統相關的態度像是結果滿意度、工作滿意度、組織承諾等有關。然而其雙因子模型預測並不支持關於行為變數像是組織公民行為、撤退、以及負面反應的變項(Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng, 2001)。在本研究中發現工作滿意度對於組織公民行為有很大的影響，而組織自尊與組織公平又對於工作滿意度有一定的相關，因此根據上述文獻分析，提出假設五。

H5 「領導者與部屬關係(LMX)」為前置變項，「組織公平(JUS)」、「組織自尊(RES)」以及「工作滿意度(SAT)」為中介變項，但前三個變項最後都需透過「工作滿意度」的中介，才對「組織公民行為(OCB)」造成間接的影響。

根據國內外實證研究文獻，本研究提出以「領導者與部屬關係」為前置變項，「組織公平」、「組織自尊」以及「工作滿意度」為中介變項、「組織公民行為」為結果變項之結構方程模式，其關係綜合國內外文獻探討，本研究提出五種可能的組合模式：

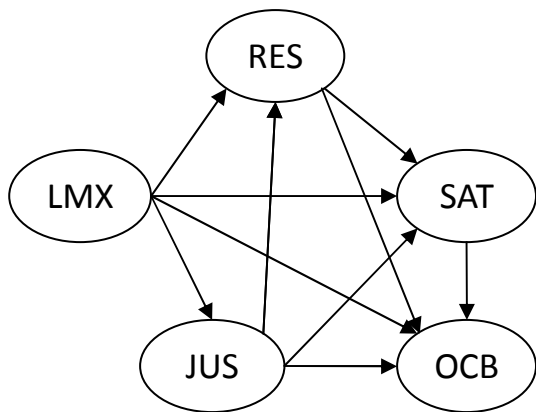


圖1 模型一

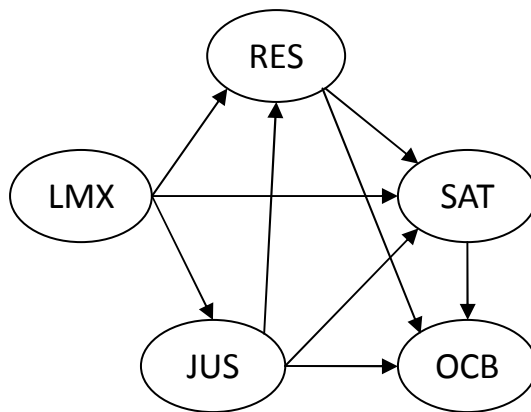


圖2 模型二

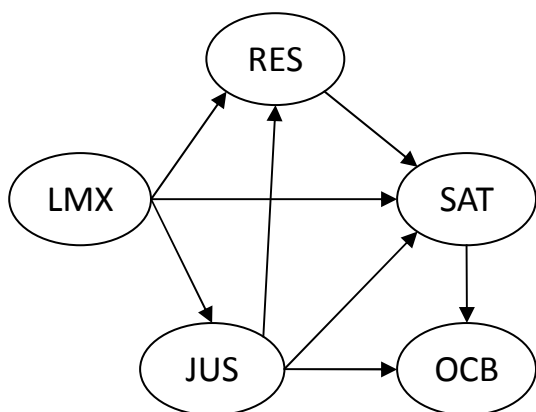


圖3 模型三

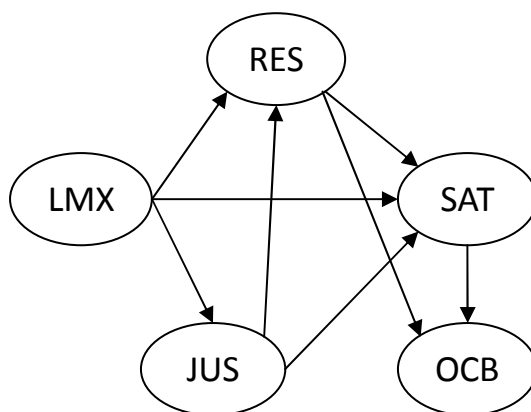


圖4 模型四

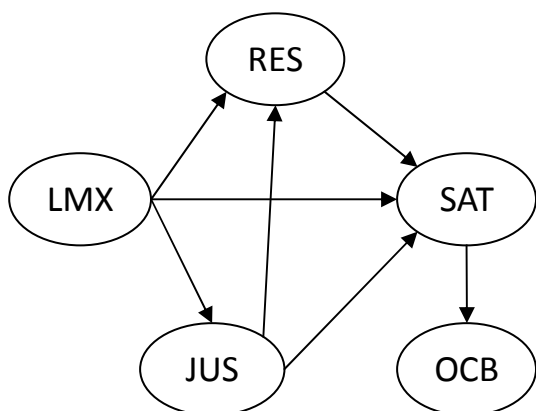


圖5 模型五

參、研究方法

一、研究對象

本研究以公立國民中學兼行政職務教師為研究對象，依據教育部(2006)公布九十四學年度資料各縣市所管轄之公立國民中學計有717所，扣除金馬地區10所，台灣地區共計707所。其中北部區域學校250所，占35.36%。中部區域學校197所，占27.86%。南部區域學校216所，占30.55%。東部區域學校44所，占6.22%。據此，本研究之母群體係指四大區域，共707校之公立國民中學學校兼行政職務教師。本研究施測之研究樣本以分層隨機抽樣，以區域分層抽取10%的學校數作為樣本，北區抽取24所學校，中區抽取18所學校，南區抽取20所學校，東區抽取4所學校，合計學校樣本數為66校，每校分別抽取兼任行政職務教師8人，未兼任行政職務教師8人，總樣本數為1056人(回收率為75%，792人)。

二、變項的衡量

領導者與部屬上下關係的測量，主要是採用Liden和Maslyn(1998)的LMX量表加以編修。該量表將LMX分為「情感」、「忠誠」、「貢獻」和「專業尊敬」四個向度，總計有12道題目，選項從非常不同意到非常同意，採五點量表計分。經探索性因素分析結果，量表整體信度為0.934，解釋之總變異量為58.791%。另外請每位受試者勾選其工作職務：兼任行政職之教師或未兼任行政職教師。

教師組織公民行為量表係採 Somech 和 Drach-Zahavy(2000)研究中所發展之

問卷。該量表分為三個向度，分別為對組織之組織公民行為 (organizational citizenship behavior-defending the organization, OCBO)、對同事之組織公民行為 (organizational citizenship behavior-defending the individual colleagues, OCBIC) 和對學生之組織公民行為 (organizational citizenship behavior-defending individual students, OCBIS)。因素分析轉軸後，解釋之總變異量為 59.986%，信度則為 0.932。

組織公平部分之問卷係採 Colquitt (2001)所用之問卷，該量表將組織公平分為程序公平、分配公平、人際公平及資訊公平四個面向，總計有 20 道題目，選項從非常不同意到非常同意，採五點量表計分。經探索性因素分析結果，量表整體信度為 0.958，解釋之總變異量為 75.104%。

組織自尊的部份使用Pierce、Gardner、Cummings 和 Dunham (1989)所發展的量表，該量表共包含十個項目。其整體信度為0.9，解釋之總變異量為53.605。

工作滿意度部份採用修正自任晟蓀(1985)所編制「教師工作滿意問卷」。其問卷之依據為 Smith、Kendall 和 Hulin(1969)所發展工作描述量表(Job Descriptive Index, JDI)。量表之整體信度為 0.924，解釋之總變異量為 63.850%。

肆、研究結果

一、圈內外成員之組織公民行為差異檢驗

就華人領導者與部屬關係的分類依據，Chou (2006)認為可分為兩大類，工作

關係以及非工作關係，而工作關係又可分為上下屬關係以及團隊關係。就國民中學學校而言，校長做為學校行政領導者，其工作團隊為其下屬學校行政人員，亦即同時擔任行政職的教師。是以，本研究以兼任行政職之教師以及未兼任行政職教師分為學校組織中，圈內與圈外成員之劃分依據。

首先就學校中圈內、圈外成員之領導者與部屬關係 (LMX) 做T檢定，發現 LMX中之四個向度 (情感、忠誠、貢獻和專業尊敬) 皆達顯著水準 ($p < 0.01$)。圈內圈外成員在LMX的四個向度上的平均數的呈現結果也如預期一般，圈內成員大於圈外成員(如下表)，表示圈內與圈外成員在領導者與部屬關係的表現上，兼任行政職教師的領導者與部屬交換關係較佳。

表1 LMX各變數之平均數與T值

LMX		平均數	T值
情感向度	圈外成員	9.85	5.896**
	圈內成員	11.54	
忠誠向度	圈外成員	8.43	4.063**
	圈內成員	10.06	
貢獻向度	圈外成員	8.12	3.830**
	圈內成員	9.70	
專業尊敬向度	圈外成員	9.93	5.952**

另外就圈內、圈外成員在組織公民行為的整體表現的部份， $p < 0.05$ ，達顯著水準，而且三個分別向度(OCBO、OCBIC和OCBIS)的平均數和T值也都呈現圈內人的組織公民行為高於圈外人的結果(表2)。唯OCBIS在組內變異數檢定方面， $p > 0.05$ ，未達顯著水準，顯示圈內圈外的教師在對學生事務上表現出的組織公民行為沒有顯著的差異。

表2 OCB各變數之平均數與T值

OCB		平均數	T值
OCBO	圈外成員	16.72	4.325**
	圈內成員	19.29	
OCBIC	圈外成員	12.77	2.072*
	圈內成員	13.66	
OCBIS	圈外成員	13.14	1.754
	圈內成員	13.77	

二、理論模式之適配度考驗

由於樣本資料分布之偏態與峰度尚在接受範圍，以最大概似估計法(Maximum Likelihood, ML)進行參數估計以及理論模式與觀察資料的適配度考

驗。依Bagozzi與Yi (1988) 建議，本研究從基本適配度、整體適配度與內在結構適配度三方面進行結構方程模式之評鑑 (引自余民寧，2006)，說明如下：

(一) 基本適配度評鑑

如果在統計輸出的結果中發現違犯估計的現象。那麼，所獲得的統計估計係數是有問題的。以下三種標準可用來評估模式是否有違犯估計的情形：(1) 負的誤差變異數存在。(2) 標準化係數超過或太接近 1 (以 0.95 為門檻)。(3) 有太大的標準誤。本研究最初建構了五個可能模型，其中除了第五個模型，模型一、二、三、四均有路徑係數未達顯數之情形。故以下僅針對第五個模型之適配性做進一步檢驗與探討。

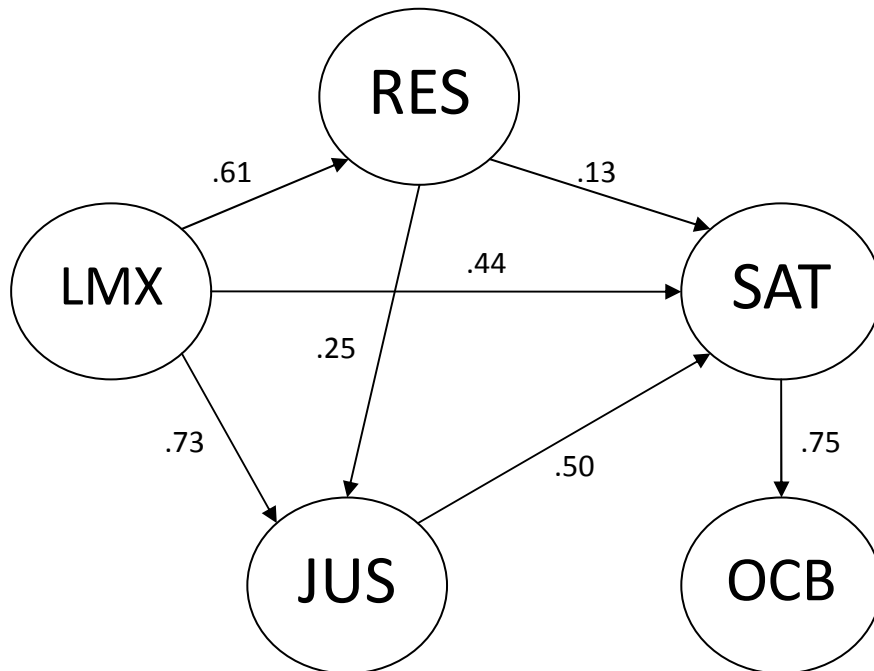


圖 6 模型參數估計圖

(二) 整體模式適配標準評鑑

整體模式適配度可說是模式的外在品質，過去評量模式的整體適配標準都以 χ^2 值的顯著與否為標準。然而， χ^2 值常隨著樣本人數而波動，除參考 χ^2 值的顯著與否外，本研究選取其他標準（如表 2）一起評鑑整體模式的適配度。

表 3 整體模式適配標準

指標	標準	模式結果
卡方考驗		
χ^2		2251.978
χ^2/df	介於 1~3	2.98
適配度指標		
NFI	>0.90	0.859
IFI	>0.90	.902
替代性指標		
Independence AIC		16034.765
Model AIC		2463.978
Saturated AIC		1722.000
CFI	>0.90	0.901
RFI	>0.90	0.847
RMSEA	至少<0.10	0.067
殘差分析		
RMR	<0.05	0.048

就以上各項整體適配度指標，雖然本模式 χ^2 值達顯著水準，但整體而論，顯示本模式與觀察資料有不錯之適配度。在模式精簡度方面，本模式之 AIC 指數為 2463.978，雖小於 Independence AIC 指數 16034.765，但大於 Saturated AIC 指數 1722.000，且 χ^2 比率為 2.98，這些結果顯示理論模式雖非一精簡之模式，但具有程度上的精簡。

(三) 模式內在結構適配標準評鑑

根據 Bagozzi 與 Yi (1988) 之建議，結構模式適配度檢驗之標準包括參數方向性、大小以及 R^2 。本研究所有結構參數均達 .05 顯著水準 ($t = 3.78\sim 13.81$)，且方向與理論架構一致；組織公平、組織忠誠、工作滿意度與組織公民行為之 R^2 值依序為 .49、.72、.93、.74，除了組織公平 R^2 偏低一些，都高於 .50 之標準。整體而言，本模式的內在結構適配方面，除了組織公平 R^2 偏低，其他評鑑項目都合乎要求標準，顯示本模式的內在品質優良。

四、模式中潛在變項之間效果

在檢驗整體模式適配度與內在品質之後，為了解潛在變項間結構關係，尚需比較各潛在變項之間的效果，其包含潛在變項間之直接效果、間接效果和全體效果。以下探討各潛在變項間之效果。

(一) 領導者與部屬關係

領導者與部屬關係對組織公平、組織自尊與工作滿意度皆有直接正向影響 (分別為 .706、.600、.425)，並透過組織公平、組織自尊與工作滿意度對組織公民行為產生間接效果(.700)，而其對組織公民行為的全體效果則為.700。

(二) 組織公平

組織公平對工作滿意度具直接正面的影響效果 (.505)，對組織公民行為則

無；雖然如此，卻會透過工作滿意度對組織公民行為產生間接影響效果(.375)，故全體效果為.373。

(三) 組織自尊

組織自尊對組織公平 ($\beta_{32} = .236$) 以及工作滿意度($\beta_{32} = .146$)具有直接正向影響效果。對組織公民行為則無；雖然如此，卻會透過組織公平、工作滿意度對組織公民行為產生間接影響效果 (.197)，故全體效果為.197。

(四) 工作滿意度

工作滿意度對組織公民行為產生直接影響效果 ($\beta_{32} = .743$)，其全體效果為.743。

伍、結論與建議

理論意涵

過去組織公民行為之研究多從企業的角度出發。然而，國中小教育為非營利事業，其所提供的服務屬公共利益之性質，以服務公眾為使命，而不以營利為目的。囿於組織本質上的不同，許多從企業脈絡中發展出來的領導理論往往缺乏類推適用於我國國中小學校組織情境之實益。是以，本研究除了將組織公民為之典型影響因素-組織公平納為影響變項之外，更視學校組織情境之不同，將領導者與部屬關係、組織自尊以及工作滿意度等變項納入討論，試圖就 leadership-outcome 間的動態關係，作一更貼進台灣學校組織脈絡的解釋。

首先，本研究針對學校組織中圈內外成員與領導者關係以及組織公民行為表現作一比較。分析結果表示圈內與圈外成員在領導者與部屬關係以及組織公民型的表現上，有顯著差異。兼任行政職教師的領導者與部屬交換關係較佳，並被歸為圈內成員，且兼任行政職教師會有較高的組織公民行為表現。

另外，本研究在最初的綜合文獻探討後，提出以「領導者與部屬關係」為前置變項，「組織公平」、「組織自尊」以及「工作滿意度」為中介變項、「組織公民行為」為結果變項之結構方程模式。而其關係綜合何國內外文獻探討，有五種可能的組合模式。資料分析結果，本研究認為適合台灣中等學校的最佳模式為：「領導者與部屬關係」為前置變項，「組織公平」、「組織自尊」以及「工作滿意度」為中介變項，但前三個變項最後都需透過「工作滿意度」的中介，才對「組織公民行為」造成間接的影響。換言之，「領導者與部屬關係」、「組織公平」、「組織自尊」之間為環環相扣的關係，並對學校教師的「工作滿意度」造成影響，而當教師「工作滿意度」越佳時，其表現「組織公民行為」的可能也就越高。

實務意涵

教育與學校行政領導者若想提昇教師的組織公民行為，她們的工作滿意度是為領導所要努力的目標，而其手段可能為上下關係的提升、公平的施政作為、重視教師的權利與地位、提升其對學校的歸屬感等等。其中值得進一步討論的事，

組織公平的四個向度中，教師關注的是互動以及資訊上的公平，而非功利性的平等。這一點與其他變項有著呼應的作用。更要注意的事，本研究發現校長對於圈內外成員的關有所差異，這樣容易造成偏私不公的情況產生，是以另一個領導者要去思考的方向是，如何兼重與圈內與圈外教師的關係經營，進而全面提升所有教師的組織公民行為意願。

參考文獻

- Aryee, S., Tan. H.W. & Budhwar, P. (2002). Relational leadership: Antecedents, mediators and a moderator of the leader-member exchange – organizational citizenship behavior relationship. Paper presented at the *Academy of Management Meeting*. August 11-14. Denver, U.S.A.
- Bagozzi, R. P., Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74–94.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership* (3rd ed.). New York: Free Press.
- 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.
- Bella, S. J., & Menguca B. (2002). *The employee-organization relationship, organizational citizenship behaviors, and superior service quality*. Melbourne, Australia: University of Melbourne, Department of Management.
- Bowden, A. G. (2002). *Collaborative leadership in middle schools and teacher job satisfaction: A search for relationships*. Unpublished doctoral dissertation, University of San Diego, CA.
- Brown, J. D., & Smart, S. A. (1991). The self and social conduct: Linking self-representations to prosocial behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(3), 368-375.
- Chun, H., Lawa, K. S., & Zhen, X. C. (1998). *A structural equation model of the effects of negative affectivity, leader-member exchange, and perceived job mobility on in-role and extra-role performance: A Chinese case*. Kowloon Tong, Hong Kong: Hong Kong University of Science and Technology: Department of Management of Organizations.
- Colquitt, J. A., Conlon, D.E., Wesson, M. J., Porter, C., & Ng K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11, 618-634.
- Farh, J-L., Earley, C. & Lin S-C. (1997): "Impetus for action: a cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society". *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 421-444.

- Farrell, D., & Rusbult, C. E. (1981). Exchange variable as predictors of job satisfaction, job commitment and turnover: The impact of reward, costs, alternatives and investment. *Organizational Behavior and Human Performance*, 28, 120-126.
- Gerstner, C. R., Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.
- Graen, G., & Cashman, J., Haga, (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. In J. Hunt & L. Larson (Eds.), *Leadership Frontiers*, pp. 143-166. Kent, OH: Kent State University Press.
- Graen, G. B. (1976). Role making processes with in complex organizations. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Performance*, 30, 109-131.
- Graen, G., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Hepperlen, T. M. (2002). *Leader-member exchange (LMX) or fulfillment? The role of basic psychological needs in LMX relationships*. Lincoln, NB: The University of Nebraska – Lincoln.
- Hogg, M. A., & Williams, K. D. (2000). From I to we: Social identity and the collective self. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4, 81-97.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits-self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability---with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80-92.
- Keller, T. & Dansereau, F. (1995): "Leadership and empowerment: A social exchange perspective". *Human Relations*, Vol. 48, pp. 127-146.
- Lee, J. (2001): "Leader-member exchange, perceived organizational justice, and cooperative communication". *Management Communication Quarterly*, 14(4), 574-587.
- Kim, K. I., & Organ, D. W. (1982). Determinants of leader - subordinate exchange relationships. *Group & Organization Studies*, 7, 77- 89.
- Lee, J. (2001). Leader-member exchange, perceived organizational justice, and cooperative communication. *Management Communication Quarterly*, 14(4), 574-589.
- Liden, R., & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of

- leadership. *Academy of Management Journal*, 23, 451-465.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Mansour-Cole, D. & Scott, S. (1998). Hearing it through the grapevine: The influence of source, leader-relations, and legitimacy on survivors' fairness perceptions. *Personnel Psychology*, 51(1), 25-54
- Markus, H., & Wurf, E. (1987). The Dynamic self-concept: A social psychological perspective. *Annual Reviews in Psychology*, 38, 299-337.
- 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.
- Moorman, R., Blakely, G. & Niehoff, B. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behaviour? *Academy of Management Journal*, 41(3), 351-357.
- Niehoff, B.P. & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Northouse, P. G. (2001). *Leadership Theory and Practice* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Organ, D. & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 157-164.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior, in: B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.). *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.
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L., Dunham R. B. (1989) .
 Organization-based self-esteem: construct definition, operationalization, and validation. *Academy of Management Journal*, 32: 622-648.
- Pierce, J. L., & Gardner, D. G. (2004). Self-Esteem within the work and organizational context: A review of the organization-based self-esteem literature. *Journal of Management*, 30(5), 591-622.
- Robbins, S.P. (1998). *Organizational behavior: Concepts, controversies and application* (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall International.

- Scandura, T. (1999). Rethinking leader-member exchange: An organisational justice perspective. *Leadership Quarterly*, 10(1), 25-40.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L., & Cogliser, C. C. (1999). Leader-member exchange (LMX) research: a comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *Leadership Quarterly*, 10(1), 63-113.
- Sears, G. (2005). The dispositional antecedents of leader-member exchange and organizational citizenship behaviour: A process perspective. Canada: McMaster University
- 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, 219-227.
- Sheppard, B. H., Lewicki, R. J., & Minton, J.W. (1992). *Organizational justice: The search for fairness in the workplace*. New York: Lexington.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Smith, C. A., Organ D. W. & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: It's nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Somech A. & Drach-Zahavy A. (2000). Understanding extra-role behavior in schools: the relationships between job satisfaction, sense of efficacy, and teachers' extra-role behavior. *Teaching and Teacher Education*, 16, 649-659.
- Sparrowe, R., & Liden, R. (1997). Process and structure in leader-member exchange. *Academy of Management Review*, 22(2), 522-552.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations*. Chicago, IL: Nelson Hall.
- Tanner, J., Ridnour, R. & Castleberry, S. (1997). "Types of vertical exchange relationships: an empirical re-examination of the cadre/hire-hand distinction". *Journal of Marketing Theory and Practice*, 5(3), 109-125.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.
- Van Dyne, L., Graham, J. & Dienesch, R. (1994). Organisational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37, 765-802.
- Van Dyne, L., VandeWalle, D., Kostova, T., Latham, M.E., & Cummings, L.L. (2000). Collectivism, propensity to trust, and self-esteem as predictors of organizational citizenship in a non-work setting. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 3-23.

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, 82-111.