

行政院國家科學委員會專題研究計畫 成果報告

教師組織公民行為前置變項之跨層次模式分析：一個新的 分析架構 研究成果報告(精簡版)

計畫類別：個別型
計畫編號：NSC 99-2410-H-004-027-
執行期間：99年08月01日至100年10月31日
執行單位：國立政治大學教育行政與政策研究所

計畫主持人：吳政達

計畫參與人員：碩士班研究生-兼任助理人員：王芝翔
碩士班研究生-兼任助理人員：陳玫樺
碩士班研究生-兼任助理人員：黃淑娟
碩士班研究生-兼任助理人員：徐宗盛

報告附件：赴大陸地區研究心得報告

公開資訊：本計畫可公開查詢

中華民國 100 年 12 月 23 日

中文摘要：雖然教師組織公民行為是臺灣現代學校管理研究的熱門議題，多數相關研究僅限於探討個人層次模式，忽略團體層次的變項對於個人層次之組織公民行為的影響。為了補充跨層次因素研究的不足，本研究採用跨層次模式來探討國中教師組織公民行為如何在學校情境中被影響或形塑。透過分析個人與團體的前置變項，提供一個嶄新的架構來探究教師組織公民行為。

本研究採用調查研究法，再透過階層線性模式方法分析個人／團體前置變項對教師組織公民行為之影響、以及各變項之間的關係。本研究之母群係臺灣地區 741 校之公私立國民中學學校教師，分層隨機抽樣學校樣本數 148 校，每校分別抽取教師 10 人，總樣本數 1480 人。其中回收 1000 份問卷，回收率 68%，扣除無效問卷，實際完整問卷份數為 655 份列入統計資料分析。

本研究的主要發現證實了跨層次因素扮演重要角色，且在無形中形塑國中教師的組織公民行為。在教師個人層次，校長與教師交換關係對教師組織公民行為之影響受到教師工作滿意度之部分中介。就學校層次，組織文化傾向或權力距離的高低對教師組織公民行為沒有直接的影響效果。就整體模型來看，學校層級變項對教師組織公民行為之影響主要透過跨層次的間接影響效果。

根據本研究的發現，針對促進教師組織公民行為提出兩點建議：（一）校長應於領導過程中強調自己與教師交換關係的發展和建立，而建立交換關係有賴於更多社會性與情感性互動；（二）學校情境脈絡因素可能是透過比較隱晦間接的途徑對教師行為產生影響。本研究相較於過去國內教師組織公民行為之研究，以跨層式模式對其前置因素之探究提出更進一步的解釋，不僅補充跨層次因素研究的不足，更為後續延伸研究提供嶄新的分析架構。

中文關鍵詞：教師組織公民行為、教師與校長交換關係、教師工作滿意度、權力距離、集體/個人主義、跨層次模式、階層線性模式

英文摘要：Purpose - To address the gaps of level issues in relevant literature, a cross-level model is introduced to illuminate how teachers' organizational citizenship behavior is affected or shaped within the junior high school context.

Design/methodology/approach - The paper reports the findings of a survey of 655 teachers from junior high schools across Taiwan. Hierarchical Linear Modeling was used to validate proposed model of this study.

Findings - The results demonstrate partial support for hypothesis of this study. Cross level effect is proved important but functions in an implicit manner to shape teachers' OCB within the junior high school context.

Research limitations/implications - The findings are limited to junior high school context and should therefore be validated in other contexts.

Originality/value - Although teachers' OCB is now at the core of modern school management literature in Taiwan, relatively little research has been conducted that addresses the level issues in theory explanation and data analysis. This study contributes to filling this gap in the research.

英文關鍵詞：

壹、研究動機與目的

前置因素(antecedent)就組織行為研究來說，是指為行為提供依據、動機和原因的因素。它們先於行為，是行為者決定行使該行為的原因，其類型包括行為者的知識、信念和價值觀念等。在組織科學中，「微觀現象」嵌套於宏觀情境，而宏觀現象經常通過與更低層次的元素發生交互作用的形式出現。例如，組織中成員的行為是在廣泛的組織情境中產生的，成員行為不但受到個人變項的影響，也受到其所處的組織情境的影響，且組織情境往往通過與個人變項發生交互作用而對組織成員行為產生影響 (Liao & Rupp, 2005)，換言之，影響組織成員的前置因素至少包含了個人變項與組織情境變項。此種現象與理論的層次 (level of theory) 的概念發展相符應。所謂理論的層次係指研究者在探究一個變項或理論時，應該注意到該變項與理論在組織情境中鑲嵌結構中的動態關係 (Klein, Dansereau, & Hall, 1994)。Klein 等人 (1994) 提到組織的本質是多層次的，個體在組織中的雙邊關係 (dyads)、團體 (groups) 或團隊 (teams) 中工作，並且與組織內外的其他團體互動，這表示跨層次的關係與整個組織行為研究之關係密不可分，組織中至少涉及了個人與團體兩個層次。

初期的組織公民行為前置變項之實證研究，大多集中在組織成員的個人層次 (individual-level)，例如：領導者與部屬關係、工作滿意度、組織公平、領導行為、任務範圍、正面與負面的情感以及組織承諾 (吳政達，2005，2007；吳煥烘、方啟陽，2007；陳榮方、黃貞芬，2008；鄭耀男，2003，2004；George & Brief, 1992；Karambayya, 1990；Koys, 2001；MacKenzie, Podsakoff, & Fetter, 1991；Schnake & Hogan, 1995；Waltz & Niehoff, 1996)，只有少數的研究檢測到團體層次 (group-level) 的變項 (Schnake & Dumler, 2003)。過去研究常常只專注於單一層次的研究，但理論現象的涉及層面，其實往往不只限於組織的一個層次而已。此時，將組織層次的概念納入理論之理解與探討可以幫助我們更貼近組織中的現實，並進一步了解理論與相關議題的複雜性。Ehrhart (2004) 也認為在探討組織公民行為時，需要注意到團體層次與個人層次的前置變項之關係，因為團體層次的前置變項可能會透過個人層次的前置變項而對於個人的組織公民行為產生影響。因此，在探究教師組織公民行為的前置變項中，加入團體層次之變項對於個人層次變項之影響有助於更清楚的了解前置變項之關係。

近來在團體層次的變項逐漸受到研究者的重視，但是為了測量更精確的組織公民行為，個人層次或團體層次的變項皆需被考量，在統計方法上，階層線性模式 (Hierarchical Linear Model, HLM) 很適合用來檢測混合決定因素的跨層次模

式，分析不同層次的前置變項對於組織公民行為之效果。綜合上述，組織公民行為之研究較少集中在跨層次之應用，因此利用跨層次的模式來探究組織公民行為，根據上述動機，本文研究目的及研究問題如下：

一、 研究目的

- (一) 探討個人層次的前置變項（領導者對部屬交換關係）對於教師個人組織公民行為的影響，以及工作滿意度對此關係之中介效果。
- (二) 探討團體層次之前置變項（個人/集體主義、權力距離）對個人層次之前置變項（領導者對部屬交換關係）的影響。
- (三) 探討團體層次之前置變項（個人/集體主義、權力距離）對個人層次之中介因素（工作滿意度）的影響。
- (四) 探討團體層次的前置變項（個人/集體主義、權力距離）對於教師個人組織公民行為的影響。

二、 研究問題

- (一) 根據研究目的一，其待答問題為：
 1. 教師與校長之間的交換關係品質愈好，教師是否會表現出較高的組織公民行為？
 2. 教師工作滿意度的認知差異對於教師與校長的交換關係與組織公民行為表現之間，是否有中介影響效果？
- (二) 根據研究目的二，其待答問題為：
 1. 當學校組織文化愈傾向集體主義時，教師與校長的交換關係品質是否較好？
 2. 當學校權力距離大時，教師與校長是否有較好的交換關係品質？
- (三) 根據研究目的三，其待答問題為：
 1. 當學校組織文化愈傾向集體主義時，教師工作滿意度是否較高？
 2. 當學校權力距離大時，教師是否有較高工作滿意度？
- (四) 根據研究目的四，其待答問題為：
 1. 當學校組織文化愈傾向集體主義時，教師是否會表現出較高的組織公民行為？
 2. 當學校權力距離大時，教師是否會表現出較高的組織公民行為？

貳、相關研究與文獻之評述

根據 Podsakoff、MacKenzie、Paine 與 Bachrach (2000) 的後設分析以及 Organ、Podsakoff 與 MacKenzie (2006) 的文獻回顧，我們可以將過去 20 年來的組織公民行為 (organizational citizenship behavior, 簡稱 OCB) 前置變項研究的重要因素概分為四大類別，分別是：工作特性 (團體層次)、組織特性 (團體層次)、領導 (個人層次)、以及部屬特性 (含人格與態度變項；個人層次)。隨著組織公民行為在近年來愈來愈多研究的跟進，不同的變項在這幾年也日漸獲得不同學者的關注。以下先分團體層次以及個人層次兩大類別，探討過去四大類變項相關研究的整合性發現以及最近這幾年較新的組織公民行為前置變項發現作一討論。

一、個人層次之組織公民行為前置變項相關文獻回顧

(一) 過去二十年的組織公民行為個人層次前置變項研究

根據 Organ、Podsakoff 與 MacKenzie (2006) 對過去二十年組織公民行為前置變項研究之評述，將影響組織公民行為的個人層次前置變項主要分為領導 (leadership) 和部屬特性 (individual/employee characteristics)。部屬特性又分為態度變項 (attitudinal antecedents) 和人格變項 (dispositional antecedents)，本研究整理相關研究如表 1。

在領導方面，可將變項概括分為四大類：(1) 轉型領導 (transformational leadership)：包含核心轉型領導、闡述願景、提供合適的模範、促成群體目標的接受性、高度績效期望、激發智慧；(2) 交易型領導 (transactional leadership behaviors)：包含非持續性的獎賞行為、非持續性的處罰行為、持續性的獎賞行為、持續性的處罰行為；(3) 目標途徑理論領導 (path-goal theory of leadership)：包含領導者對角色釐清、領導者制定工作程序規範、支持性領導行為；以及 (4) 領導者與部屬交換關係 (leader-member exchange, LMX)。相關研究指出組織公民行為的領導變項中，轉型領導與大部分的組織公民行為構面 (利他行為、謙恭有禮、良好德性、運動家精神、公民美德) 均有穩定的正向關係。在交易領導部分，持續性的獎賞與組織公民行為有正向的關係，但非持續性的懲處則與組織公民行為呈現負相關。在目標途徑理論領導行為部分，支持性的領導行為與組織公民行為各構面呈現正相關；而領導者對角色釐清則與利他行為、謙恭有禮、良好德性、運動家精神四個構面呈現正相關。領導者與部屬交換關係則與利他行為及整體組織公民行為有正相關。惟前三大類領導因素雖然在過去研究都有取得較

一致的結果，但其校正後的相關係數均低於.3（介於.08~.20），其影響效果似乎都未如領導者與部屬交換關係來得高（.31）。故本研究以領導者與部屬交換關係作為主要領導行為代表變項進行研究。

部屬特性中的態度變項做為前置變項的研究中，滿意度、組織承諾、信任、組織公平變項與組織公民行為大多有穩定的正向關係。其中滿意度變項是許多組織公民研究中認為最重要的一個前置變項（Bateman & Organ, 1983; Smith, Organ, & Near, 1983）。而許多研究也指出態度類變項作為組織公民行為之重要中介變項。本研究植基於過去研究者和（吳政達，2005，2007）進行之國家科學委員會研究計畫發現，工作滿意度是領導者與部屬交換關係與組織公民行為之間的一個重要的中介變項，因此本研究加入探討工作滿意度在兩者間的中介效果。

部屬變項中的人格類變項部分，總體來說，根據 Organ 等人（2006）的評述、Organ 與 Ryan（1995）和 Podsakoff 等人（2000）的後設分析，皆顯示人格變項相對於態度類變項（工作滿意度和其他工作相關態度變項），對於組織公民行為的預測力是相當低的，甚至有研究指出人格變項應該是對個人的舉止（manner）和動機（motive）有影響，而非組織公民行為本身（Organ & McFall, 2004），故本研究將人格類變項排除在研究模式之外。

表1 近二十年組織公民行為個人層次前置變項研究結果整理

變項類別	變項名稱	相關係數	本研究之適用性
領導者行為	轉型領導 交易領導 支持性領導行為	相關係數介於.08~.20	根據 Podsakoff 等人（2000）的後設分析，相關係數最高之領導者與部屬交換關係作為主要領導行為代表變項進行研究。
	領導者與部屬交換關係	相關係數最高（.36）	
部屬特性	〔態度變項〕 組織承諾 信任 組織公平 滿意度	相關係數介於.20~.25 相關係數平均最高（平均.28）	在組織公民行為各構面相關係數呈現最高之滿意度作為主要部屬特性代表變項進行研究。
	〔人格變項〕 嚴謹自律 親和 正向情感	相關係數偏低	

資料來源：研究者自行整理

綜上所述，本研究在探討個人層次之前置變項部份，選取領導者行為中相關係數最高之領導者與部屬交換關係變項，與個人特性中相關係數最高之滿意度變項，以測量其對組織公民行為的直接效果和中介效果。

(二) 組織公民行為之個人動機因素—社會交換論之觀點

Sparrowe和Liden (1997) 指出經濟性交換是低品質的領導者與部屬交換關係，而社會性交換則是高品質的交換關係，且會超出雇傭合同所要求的範圍。學者指出，組織公民行為可以解釋超出正式契約關係所應有的行為表現(Bateman & Organ, 1983; Organ, 1990)，亦即部屬的組織公民行為是契約規定之外的行為，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。領導者與部屬交換關係即為影響部屬認知及情緒的要素之一。

大部分探討影響組織公民行為的領導變項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)。由於領導者的時間和精力有限，因此面對不同部屬時會採取不同的管理方式，與不同的部屬建立親疏遠近的交換關係，而領導者會與圈內的少數關鍵成員建立親密關係 (Kim & Organ, 1982)，而其他與領導者交換關係較差的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)。由社會認同理論 (social identity theory) 的觀點也可得知，一個人一旦將自己歸類為某一個團體，即在心理與行為上產生作用 (Tajfel & Turner, 1986)。因此這些領導者與之建立良好關係的部屬，會因得到更多的信任、關照、與組織酬賞，進而表現出角色外之組織公民行為。Wayne與Green (1993) 的研究也證實領導者與部屬交換關係對組織公民行為的影響。

研究顯示，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 (Sears, 2005; Settoon, Bennett, & Liden, 1996)。綜合國外研究我們可歸納出：領導者與部屬交換關係較佳的部屬，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較差的成員，通常只會完成團隊工作中的一例行事項 (Hepperlen, 2002; Hui, 1999; Sears, 2005)，這種貢獻超出原定工作內容的行為，即是一種組織公民行為的表現。根據上述，本研究提出以下假設：

假設 1：教師與校長之間的交換關係品質愈好，教師會表現出較高的組織公民行為。

(三) 領導者與部屬交換關係與組織公民行為之中介因素—工作滿意度

根據 Smith 等人 (1983) 與 Bateman 與 Organ (1983) 進行第一個組織公民行為的前置變項研究，研究發現工作滿意度 (job satisfaction) 變項是組織公民行為的一個最佳的預測變項；經過 20 年的組織公民研究，工作滿意度仍然是研究組織公民行為最主要的一個前置變項 (Organ, 1997)。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，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、工作本質、同事、升遷機會與安全感的滿意程度 (Cook, Hepworth, Wall, & Warr, 1981; Spector, 1997; Tett & Meyer, 1993)。此外，工作滿意度亦能反映出成員自我實現的程度 (Spector, 2000)，說明在歷經基本需求之後所獲得的高峰經驗。因此 Bogler (2001) 認為教師工作滿意度應包含工作本身與外在環境層次的自我實現。

Tanner、Ridnour 與 Castleberry (1997) 的研究結果顯示，對工作和領導者的滿意程度是兩項與領導者與部屬交換關係品質相關的重要產出；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。由此可知，不同領導行為會造成部屬滿意度上的差異，而 Organ 與 Ryan (1995) 也發現，態度的相關因素包含工作滿意度等與組織公民行為有關。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 等人 (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。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、Graham 與 Dienesch (1994) 認為個人因素會影響組織公民行為，這些因素包含了對於在工作相關層面上情感的滿意狀況。根據上述，可以發現領導者與部屬交換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，故本研究提出以下假設：

假設 2：教師工作滿意度的認知差異對於教師與校長的交換關係與組織公民行為表現之間，有中介影響效果。

二、團體層次之組織公民行為前置變項相關文獻回顧

(一) 過去二十年的組織公民行為團體層次前置變項研究

過去組織公民行為的研究大部分都植基於所謂的社會交換理論 (social exchange theory)，所以研究的前置變項大多是領導者與部屬的態度、心理知覺、領導行為以及交換關係等變項，對於組織整體的因素考量較少。這樣的研究趨勢可見於近年兩個比較重要的組織公民行為前置變項研究。其中，在較早的Organ與 Ryan (1995) 的研究中，納入討論的前置變項只有部屬態度知覺 (attitudinal) 以及部屬人格 (dispositional) 兩大類的變項。稍晚的Podsakoff等人 (2000) 做的後設分析中，則另外再納入領導者行為、工作特性以及組織特性變項。這樣的結果似乎暗示著更多超乎社會交換理論基礎的組織情境變項愈來愈受到組織公民行為研究者的重視。

而團體層次變項中，就上述Podsakoff等人 (2000) 的後設研究的結果來看，組織特性變項對組織公民行為的影響尚未有一致性的結論。舉例來說，組織正式化 (organizational formalization)、組織無彈性 (organizational inflexibility)、上司/部屬支持 (advisory/staff support)、與領導者的空間距離 (spatial distance from leader) 這幾個變項的研究結果並未有共識產生或相關係數較小。其中獲得較一致結果的變項有團體凝聚力 (group cohesiveness)。研究顯示該變項對於組織公民行為構面中的利他行為 (altruism)、謙恭有禮 (courtesy)、勤勉審慎 (conscientiousness)、運動家精神 (sportsmanship) 與公民道德 (civic virtue) 均有正向的影響。

在工作特性部分，過去的研究主要著眼於三種工作特性，分別為工作回饋性 (task feedback)、工作例行性 (task routinization)、工作內在滿意性 (intrinsically satisfying tasks)。這三種工作特性與組織公民行為的五個構面均有顯著關係。其中任務例行性與組織公民行為呈現負相關，另外兩個變項則呈現正相關。這結果與過去的研究相當接近 (e.g., MacKenzie, & Bommer, 1996a, 1996b; Podsakoff & MacKenzie, 1997; Podsakoff, Podsakoff, Niehoff, MacKenzie, & Williams, 1993)。

根據前述，本研究將過去主要發現結果整理如下表2。就研究結果來看，工作特性變項似乎都一致地對組織公民行為有一致的影響作用，但誠如部分教育學者所言 (Christ, Van Dick, Wagner, & Stellmacher, 2003; Socket, 1993)，教師工作某部分上其實並未如私人企業公司般具有彈性，上班的時間、地點、教學的對象

與內容與薪資，其實都是相當一致的（意味比較沒有教師間或學校間的差異），這使得工作特性變項似乎對教師以一學校組織的適用性較不高，故本研究不採用該類別之變項作後續的組織公民行為前置變項模型探討。

另一方面，組織特性雖然有部分變項的研究結果較一致，但其與組織公民行為各構面的校正後的相關係數均低於.3（介於.08~.20），其影響力相較於其他類別的因素似乎仍偏低。這樣的結果，可能就如同Organ等人（2006）以及Vigoda-Gadot等人（2007）所指出的，過去組織公民行為的研究比較著重在個人層次，較忽略組織層次的研究。故就團體層次這部分的前置變項，本研究將從2000年以後的團體變項研究，根據組織公民行為領域當中重要的研究者Organ的建議，選擇可以納入跨層次分析的因素。

表2 組織公民行為團體層次前置因素研究結果整理

主要變項	研究年代	研究結果較不一致	研究結果較一致	相關係數高低	本研究之適用性
工作特性			任務回饋性 任務例行性 工作內在滿意性	前述所有變項的相關係數均偏低（從.18~.22）	根據Podsakoff 等人（2000）的後設分析，這些變項與組織公民行為之相關係數偏低，且根據Christ等人(2003)以及 Socket（1993）針對此類變項對教育情境的適用性之質疑，本研究不採用此類變項。
組織特性	2000年以前之研究	組織正式化、組織無彈性、上司/部屬支持、與領導者的空間距離	團體凝聚力、非屬領導者控制的酬賞	前述變項中，Task Feedback 相關係數偏低，另外兩個相對較高	根據Podsakoff等人（2000）的後設分析，這些變項與組織公民行為之相關係數偏低，故本研究將不採用過去探討過的變項，並將從新近的變項中去選擇較適合之變項。
	2000年之後的新進研究：組織				Organ等人（2000）（續下頁） Vigoda-Gadot, Beerl, Birman-Shemesh 與 Somech（2007）等學者批評重要的組織層次變項其實尚未被發現。

主要變項	研究年代	研究結果較不一致	研究結果較一致	相關係數高低	本研究之適用性
	文化變項				本研究根據組織公民行為領域當中重要的研究者（即組織公民行為構念的創者）Organ的建議，選擇組織文化變項納入跨層次分析的因素。

資料來源：研究者自行整理

(二) 新進組織公民行為團體層次前置變項研究：個人/集體主義以及權力距離

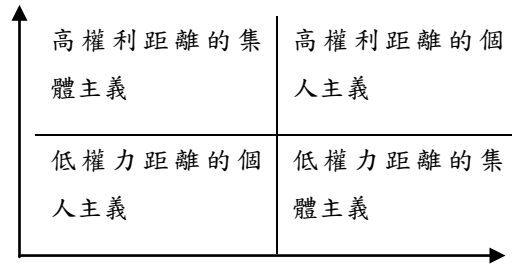
過去組織公民行為的研究大部分都植基於所謂的社會交換理論，所以研究的前因變項大多是領導者與部屬的態度、心理知覺、領導行為以及交換關係等變項，對於組織整體的因素考量較少。近年在組織公民行為前置變項的研究中，更多超乎社會交換理論基礎的組織情境變項愈來愈受到組織公民行為研究者的重視。其中，一個在過去後設分析研究中（Organ & Ryan, 1995; Podsakoff, Blume, Whiting, & Podsakoff, 2009; Riketta & Dick, 2005）從未提及的就是組織的文化。

Organ（1988）認為組織文化與組織公民行為關係密切，並在其1995年的後設分析研究中指出，組織文化是增強組織公民行為的一個主要前提，但這部分的研究似乎在近幾年才獲得較大的關注。在實證研究上，Turnipseed（2002）比較羅馬尼亞與美國兩國的組織公民行為發現國家以及組織文化是組織公民行為的重要決定因素。另一項以學校為對象的研究中，DiPaola與Tschannen-Moran（2001）發現較開放與同儕氣氛與教師的組織公民行為有顯著的高相關。同樣聚焦在學校情境脈絡的另一個研究中，Somech與Ron（2007）指出，雖然組織文化是一個多構面的構念（Hofstede, 1980; Triandis, 1995），相關學者認為組織個人/集體主義（individualism-collectivism）是一個相當重要的文化變項（Gerstner & Day, 1994; Triandis, 1995）。

Hofstede（1984）提出了四種文化向度來分析文化對社會以及人類的影響，「個人主義或集體主義」（collectivism versus individualism）、「女性傾向或男性傾向」（femininity versus masculinity）、「權力的距離」（power distance）、「不確定規避性」（uncertainty avoidance）等四個構面。其中，Paine和Organ（2000）認為在四種文化向度中，權力距離以及集體主義/個人主義對於組織公民行為未來的研究應該能有不同的啟示。依照這兩個向度，組織文化可以劃分為四種類

別，如圖1所示：

圖1 四種組織文化



資料來源：Paine, J. B., & Organ, D. W. (2000). The cultural matrix of organizational citizenship behavior: Some preliminary conceptual and empirical observations. *Human Resource Management Review*, 10(1), 45-59.

個人/集體主義

個人主義或集體主義是Hofstede提出的另一種文化分析面向。該面向主要植基於文化中個人興趣與利益和團體共同性興趣利益間的平衡比例（Wagner, 1995）。個人主義傾向強調個人的重要性超越團體，其行為的考量會主要以個人的角度去做衡量與決策。集體主義則相反地較以團體為考量。兩者的差異可以摘要如下表3所示。

表3 個人/集體主義之比較

	個人主義	集體主義
追求的價值	自主、獨立、個人目標優先	合作、團體和諧以及團體的福祉
工作的滿足來源	自己的成就與幸福	團體的成就與完滿

資料來源：研究者自行整理

權力距離

權力距離指該文化中，對組織或機構內上下權力差距的看法與接受程度（Dorfman & Howell, 1988）。Hofstede（1980）則認為權力距離代表領導者授權給組織成員支持與接受其觀點之程度，亦為一種存在於跨情境之相對穩定的個人信念。

三、組織公民行為前置變項：結合團體與個人層次之模式分析

過去在研究組織現象時發現，譬如著名的霍桑實驗和勒溫場地理論等許多組織行為理論都潛在假設組織的多層次性，但此觀點在過去只是一種停留在觀念上

的想法。但自 Rousseau (1985) 把多層面觀點整合到理論研究中以後，這方面已經有了很大的改觀，組織科學正朝著一個可以把宏觀和微觀層次結合起來的新典範邁進，這就是多層次理論 (multilevel theory)。多層次理論模型的建構，必須先確認不同層次的現象，並進而釐清不同層次間構念彼此間的關係連結與運作。Kozlowski 和 Klein (2000) 認為組織系統中的任一階層，都被鑲嵌 (embedded) 或包含 (included) 於更高層次的脈絡之中，例如個體是鑲嵌在團體內。此關係即在描述高層的脈絡因素對組織系統中較低層次行為現象的影響，其影響方式為直接影響，例如本研究中，個人/集體主義與權力距離 (團體層次) 對學校內教師組織公民行為 (個人層次) 的影響。

Schnake和Dumler (2003) 認為完整的組織公民行為的模式應是跨層次的，欲發展出一個完整且了解組織公民行為的氛圍，需要應用跨層次的概念於研究裡面。為此，組織行為學研究應該釐清個人層次與團體層次之間的跨層次關係，將團體因素當作跨層次研究中的預測變項，使得在了解組織公民行為上有更清楚之架構 (Ehrhart, 2004)。是以，本研究依據組織公民行為領域當中重要的研究者 Organ的建議，選擇組織文化變項中的個人/集體主義以及權力距離作為本研究跨層次模式中的團體因素，並根據Organ與Ryan (1995) 以及Podsakoff等人 (2000) 組織公民行為後設分析的結果選取領導者與部屬交換關係、工作滿意度作為個人層次的變項，建構出本研究之跨層次模式。

Bhawuk (2004) 認為組織文化傾向集體主義時，領導者與成員的關係同時也強調以LMX為領導型態；另一方面，當組織文化傾向個人主義時，即使也有發展出領導者與部屬交換關係，但長久來說組織成員以個人利益最大化為優先，以致於LMX的發展品質始終不佳。印證Sullivan、Mitchell與Uhl-Bien (2003) 的說法，認為集體主義低的組織文化，成員較能夠從與領導者的關係中獲得個人利益，也說明傾向個人主義的成員較著重於維護私益。故本研究提出以下假設：

假設3：當學校組織文化愈傾向集體主義時，教師與校長之間的交換關係品質愈好。

而在團體層次之權力距離與領導者與個人層次之組織成員關係，相對於領導者與部屬關係，Botero與Van Dyne (2009) 之實證研究指出在高情境文化 (high-context cultures) 中，權力距離與領導者與部屬關係具有負向相關，即權力距離愈高，則代表領導者與組織成員具有較大的權力關係之間；相對地，權力距離低則影響組織成員願意與領導者提出變革之建言等互動 (Botero & Van Dyne, 2009; Hofstede, 1980)。故可得假設如下：

假設4：當學校權力距離愈小時，教師與校長之間的交換關係品質愈好。

而在團體層次之個人主義或集體主義相關實證研究中，例如Sun（2001）研究中國與美國的組織中之成員，其結果發現具有集體主義的中國或是美國成員的樣本中，皆顯示出與工作滿意度有顯著正相關。而Hui、Yee與Eastman（1995）亦指出傾向集體主義的成員比起個人主義之成員，對於工作、薪水、升遷等，有較高的滿意度。在團體層次之權力距離中，Soon、Van Dyne 與Begley（2003）之實證性研究發現在組織文化向度的權力距離與成員之工作滿意度具有顯著正向相關（ $\beta=.28$ ， $p < .0001$ ），故可得假設如下：

假設5：當學校組織文化愈傾向集體主義時，教師工作滿意度較高。

假設6：學校權力距離愈大時，教師工作滿意度較高。

當一個組織文化是較偏向個人主義的時候，可預見的問題是個人和組織的目標發生出入的時候，組織成員會傾向採取比較自利的行為，在這些時候，團體或是團體中的他人的利益考量將可能被暫時擱置。相較之下，在一個集體主義的組織文化中，個體會傾向於關注組織或團體的整體福祉，表現出較高向心力並感受到較明顯的團體行為規範，並對團體中的他人產生較高的責任感（Bontempo, Lobel, & Triandis, 1990）。在實證研究方面，Somech 和 Ron（2007）以學校教師為對象進行的研究中指出，在同時考量個人主義/集體主義以及其他個人因素時，前者的影響力是最大的，同時其他個人因素在此跨層次模型中的影響力相對是減低的。這意味著顯示在學校情境中，學校文化對教師的影響是重要的。在解釋教師個別因素與組織公民行為的關係時，是否同時考量組織文化因素進去，其結果有相當差異，且能為教師展現組織公民行為背後的動機提供一個更完整的解釋。是以，本研究提出以下假設：

假設7：當學校組織文化愈傾向集體主義時，教師會表現出較高的組織公民行為。

組織相關權力距離的研究發現，高權力距離文化下的部屬由於他們對主管的權力認同比較高，與主管的互動會比較頻繁，也比較重視主管的意見與感受（Bochner & Hesketh, 1994）。進一步來說，部屬相對而言比較不會去強調自己的重要性以及義務的對等性，較會認同自己的角色責任、忠誠及義務的要求，而展現出對組織、主管的承諾（Clugston, Howell, & Dorfman, 2000; Tyler, Lind, & Huo, 2000）。另外，Lam、Hui與Law（1999）發現，處於不同文化與不同職位的組織成員，對於相同的工作，在角色定義幅度上會有所不同，在高權力距離國家的部屬會比低權力距離國家的部屬，對於工作角色的幅度定義得較為寬廣。基

於前述表現乃組織公民行為的重要先決條件，Organ等人（2006）認為當組織權力距離愈大時，組織上下關係會更好，使部屬更有可能去行使組織公民行為。根據上述，本研究提出以下假設：

假設8：當學校權力距離愈大時，教師會表現出較高的組織公民行為。

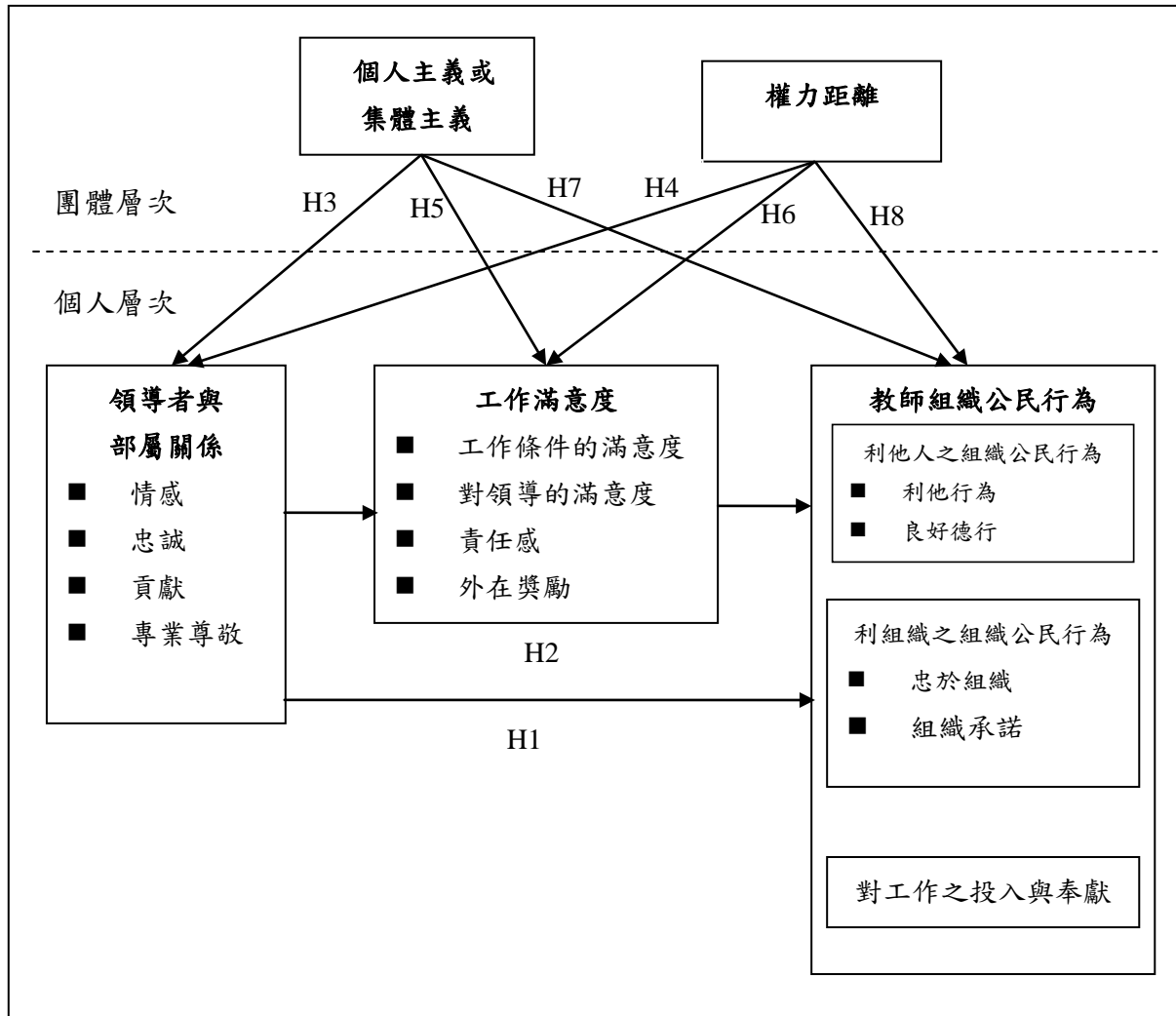
其中，根據本文相關文獻回顧，團體層次的變項（個人/集體主義以及權力距離）均會對個人層次的教師組織公民行為產生直接影響。最後，結合前述以及跨層次模型理論提出本研究假設之跨層次模式，為混合層次決定模式

（mixed-determinant models），在該模型中，自變項是多層次的，而依變項是單個層次的。基於混合層次決定模式與文獻回顧結果，假設自變項是多層次的（團體與個人層次），而依變項是單個層次的（本研究組織公民行為之研究強調在個人的層次）。

參、研究設計

一、研究架構

根據相關文獻評述結果，本研究架構如圖 2 所示：



假設 1：教師與校長之間的交換關係品質愈好，教師會表現出較高的組織公民行為。

假設 2：教師工作滿意度的認知差異對於教師與校長的交換關係與組織公民行為表現之間，有中介影響效果。

假設 3：當學校組織文化愈傾向集體主義時，教師與校長之間的交換關係品質愈好。

假設 4：當學校權力距離愈小時，教師與校長之間的交換關係品質愈好。

假設 5：當學校組織文化愈傾向集體主義時，教師工作滿意度較高

假設 6：學校權力距離愈大時，教師工作滿意度較高。

假設 7：當學校組織文化愈傾向集體主義時，教師會表現出較高的組織公民行為。

假設 8：當學校權力距離愈大時，教師會表現出較高的組織公民行為。

二、研究對象

本研究以公私立國民中學教師為研究對象，依據教育部統計處（2009）公布 98 學年度資料各縣市所管轄之公私立國民中學計有 741 所，區分北部地區（包括基隆市、臺北市、臺北縣、桃園縣、新竹縣、新竹市及苗栗縣）學校 267 所，占 36%。中部地區（包括臺中縣、臺中市、彰化縣、南投縣、雲林縣、嘉義縣及嘉義市）學校 204 所，占 27.6%。南部地區（包括臺南縣、臺南市、高雄縣、高雄市及屏東縣）學校 175 所，占 23.6%。東部地區（包括宜蘭縣、花蓮縣及臺東縣）學校 71 所，占 9.6%。離島金馬地區（包括澎湖縣、金門縣、連江縣）學校 24 所，占 3.2%。據此，本研究之母群係臺灣地區 741 校之公私立國民中學學校教師。

1. 預試之樣本

預試之研究樣本以區域進行分層隨機抽樣，抽取 5% 左右的學校作為樣本，北部地區抽取 13 所學校，中部地區抽取 10 所學校，南部地區抽取 9 所學校，東部地區抽取 4 所學校，離島金馬地區抽取 1 所學校，合計學校樣本數 37 校，每校分別抽取教師 10 人，預計總樣本數為 370 人。其中回收 280 份問卷，回收率 75.7%，扣除無效之問卷，實際完整問卷份數為 274 份列入統計資料分析。

2. 正式施測之樣本

正式施測之研究樣本採分層隨機抽樣，以區域分層抽取 20% 的學校數作為樣本，北部地區抽取 53 所學校，中部地區抽取 41 所學校，南部地區抽取 35 所學校，東部地區抽取 14 所學校，離島金馬地區 5 所學校，合計學校樣本數為 148 校，每校分別抽取教師 10 人，總樣本數為 1480 人。其中回收 1000 份問卷，回收率 68%，扣除無效之問卷，實際完整問卷份數為 655 份列入統計資料分析。

三、研究工具

本研究以預試回收之 274 份問卷針對量表作正式施測前之信效度檢驗。在量表的信度上，本研究以 Cronbach α 係數審視量表的信度。而在量表效度的衡量方面，本研究針對量表建構效度，以驗證性因素分析來作檢視。

1. 個人/集體主義量表

該部分問卷主要根據 Somech（2007）以學校教師為對象所編製的量表為基礎。該問卷總計有六道題目，選項從非常不同意到非常同意，採五點量表計分。

量表預試結果之Cronbach's α 為.8，依據Nunnally 之標準，該量表的信度良好，該量表的內部一致性程度相當良好。在量表之驗證性因素分析方面，該量表整體適配度尚佳（SRMR=0.022, NFI=0.99, NNFI=0.99, CFI=0.99, IFI=0.99, RFI=0.98, RMSEA=0.057），所有估計的因素負荷量皆達顯著水準、個別項目的信度多在在.5以上、潛在變項的組成信度皆在0.6以上，即各潛在變項具有良好的建構效度。

2. 權力距離量表

該部分問卷主要根據Wu（2008）所編製的量表為基礎，該問卷總計有五道題目，選項從非常不同意到非常同意，採五點量表計分。量表預試結果之Cronbach's α 為.72，依據Nunnally 之標準，該量表的信度良好，該量表的內部一致性程度相當良好。在量表之驗證性因素分析方面，該量表整體適配度尚佳（SRMR=0.023, NFI=0.99, NNFI=0.99, CFI=0.95, IFI=0.97, RFI=0.98, RMSEA=0.045），即各潛在變項具有良好的建構效度。

3. 領導者與部屬交換關係量表

領導者與部屬交換關係量表係採吳政達（2007）編修Liden與Maslyn（1998）的LMX量表，並以臺灣地區國民中學教師為對象所進行研究而發展之量表。題目共12題，構面分為「情感」、「忠誠」、「貢獻」和「專業尊敬」四個向度，採五點量表計分。量表預試結果之Cronbach's α 為.975，依據Nunnally 之標準，該量表的信度與內部一致性程度良好。在量表之驗證性因素分析方面，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），即各潛在變項具有良好的建構效度。

4. 工作滿意度

此部分問卷乃採用Feng（2007）所編製之「教師工作滿意度量表」，總共包含26題，並分為五個構面：自我實現、工作壓力、薪資、領導關係與同僚關係。選項由非常不同意到非常同意，採五點量表計分。量表預試結果之Cronbach's α 為.79，依據Nunnally 之標準，該量表的信度與內部一致性程度尚佳。驗證性因素分析方面，整體適配度尚佳（SRMR=0.033, NFI=0.97, NNFI=0.99, CFI=1.00, IFI=0.97, RFI=0.98, RMSEA=0.045），各潛在變項具有良好建構效度。

5. 組織公民行為量表

組織公民行為量表係採吳政達（2005）以臺灣地區國民中學教師為對象所進行研究，而發展之教師組織公民行為量表。題目共27題，其組成構面為：（一）利他人之組織公民行為（OCBs directed to individuals, OCBI），含利他行為（altruism）、

良好德行 (conscientiousness) 次級構面；(二) 利組織之組織公民行為 (OCBs directed to the organization, OCBO)，含忠於組織 (allegiance) 以及組織承諾 (compliance) 兩個次級構面；(三) 對工作之投入與奉獻 (job-task citizenship performance)。量表預試結果之Cronbach's α 為.947，依據Nunnally 之標準，該量表的信度與內部一致性程度佳。在量表之驗證性因素分析方面，該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)，即各潛在變項具有良好的建構效度。

肆、研究結果與討論

一、個人層次對教師組織公民行為之影響

本研究為瞭解工作滿意度介於領導者—成員交換關係對教師組織公民行為影響之中介效果，而採階層迴歸分析方法，主要有兩階段。第一階段是以教師組織公民行為為效標變項，首先將領導者—成員交換關係投入迴歸模式中，如表 4 模式一所示；接著再將工作滿意度置入迴歸模式二，以了解其中介效果。

由表 4 之模式一可知領導者—成員交換關係對於教師組織公民行為具有顯著影響 ($\beta = .457, p < .05$) 故假設 1 成立，亦即校長—教師交換關係對教師組織公民行為具有顯著正向影響，惟犯型 I 錯誤.05。次之，控制領導者—成員交換關係此變項後加入工作滿意度，發現領導者—成員交換關係的影響力 (β) 下降至.379 ($p < .05$)，而工作滿意度對教師組織公民行為同樣具有顯著影響 ($\beta = .502, p < .05$)，支持假設 2。說明領導者—成員交換關係會透過工作滿意度的中介效果而影響教師組織公民行為，惟犯型 I 錯誤.05。

表4 工作滿意度之階層迴歸分析

自變項	教師組織公民行為	
	模式一	模式二
步驟一：預測變項		
LMX	.457*	.379*
步驟二：中介變項		
工作滿意度		.502*
R^2	.209	.334
F	139.426*	131.929*
ΔR^2		.125*

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

二、團體層次對教師組織公民行為之影響

為瞭解團體層次變項（個人/集體主義、權力距離）與個人層次變項（領導者與部屬關係、工作滿意度及教師組織公民行為）之預測與解釋，本研究以階層線性模式探究在團體層次因素對組織系統中較低層次行為之影響情形。

（一）虛無模式（null model）

首先在檢驗假設 3、4、5、6、7 與 8 前，必須先瞭解在團體層次之個人/集體主義變項，以解釋個人層次變項之領導者與部屬關係、工作滿意度以及教師組織公民行為之程度。故進行檢驗假設前，須先使用 HLM 之零模型分析，以檢視資料中是否存在群內一致性（consistency within-group）及群間的變異（variances between-group），分別稱之為「群內變異成分」（within group components, σ^2 ）及「群間變異成分」（between group components, τ_{00} ），並且群間變異成分應顯著不為 0，以組間變異數 ICC（Intra-Class Correlation）之 ρ 值來瞭解組間差異的程度， ρ 值為組間變異與總變異的比值，公式為 $\rho = \tau_{00} / (\tau_{00} + \sigma^2)$ ，代表依變項可以被組間變異解釋的程度，其分析結果模式如下：

階層一方程式：

$$\text{教師組織公民行為}_{ij} = \beta_{0j} + \gamma_{ij}$$

階層二方程式：

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + u_{0j}$$

由零模型之值可知，個人/集體主義有 17% 的變異可由團體層次之變項解釋（ $\tau_{00}=10.89$, $p < 0.001$ ）；工作滿意度有 5% 的變異可由團體層次之變項解釋（ $\tau_{00}=3.56$, $p < 0.01$ ），以及教師組織公民行為有 3% 變異可由團體層次之變項解釋（ $\tau_{00}=3.70$, $p < 0.05$ ）。個人層次變項皆達到 $p < 0.05$ 之顯著水準，可知假設滿足階層線性模式，亦即個人層面能被團體層面變項所有效預測，以進行下一階段之預測。

（二）隨機係數迴歸模式（random coefficients regression model）

而為達 Hoffmann（1997）假設形式，前項虛無模式得到驗證後，即可驗證個人層次中的迴歸式斜率與截距存在與否，意即必須分別檢驗個人層次的解釋變項領導者與部屬關係以及工作滿意度對結果變項之教師組織公民行為是否具統計意義，故採隨機係數模型檢驗（斜率係數為隨機效果），而模型中斜率不限制學校為同質條件，其分析結果模式如下：

1. 在個人主義或集體主義方面

階層一方程式：

$$\text{教師組織公民行為}_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j}(\text{領導者與部屬關係}_{ij}) + \gamma_{ij}$$

階層二方程式:

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + u_{0j}$$

$$\beta_{1j} = \gamma_{10} + u_{1j}$$

2.在工作滿意度方面

階層一方程式:

$$\text{教師組織公民行為}_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j}(\text{工作滿意度}_{ij}) + \gamma_{ij}$$

階層二方程式:

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + u_{0j}$$

$$\beta_{1j} = \gamma_{10} + u_{1j}$$

由此可知，以領導者與部屬關係解釋教師組織公民行為時，其係數為 0.7404 ($t=7.243, p=.000<.05$)，達顯著水準， $R^2=24\%$ ，而斜率變異數 0.0975 ($p=.005<.05$) 達顯著，表示各校的斜率差異明顯。而截距變異數 5.3496 ($\chi^2=38.7296, p=.003<.05$) 達顯著差異；同樣地，以工作滿意度解釋教師組織公民行為時，其係數為 0.6158 ($t=6.659, p=.000<.05$)，達顯著水準， $R^2=26.05\%$ ，而斜率變異數 0.0952 ($p=.001<.05$) 達顯著，表示各校的斜率差異明顯。而截距變異數 5.5673 ($\chi^2=40.2683, p=.002<.05$) 達顯著差異，亦即各學校的教師組織公民行為之調整平均值分別在控制領導者與部屬關係與工作滿意度後，仍存在差異。

總而言之，在隨機參數迴歸模式中，滿足 Hoffmann (1997) 之假設一要件，在個人層次的領導者與部屬關係與工作滿意度分別對依變項之教師組織公民行為產生直接效果之影響，亦滿足條件二與條件三中，個人層次之領導者與部屬關係與工作滿意度的截距與斜率分別存在變異之要求，而可進一步分析相關模式。

(三) 截距預測模式 (intercept-as-outcome model)

由於條件二與條件三獲驗證，故可進一步研究截距項之存在是否可由團體層次之個人主義或集體主義以及權力距離解釋條件四之個人層次的截距變異可由團體層次之變項所解釋，其分析結果模式如下：

1.以領導者與部屬關係為結果變數方面

階層一方程式:

$$\text{領導者與部屬關係}_{ij} = \beta_{0j} + \gamma_{ij}$$

階層二方程式:

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{0j}(\text{個人主義或集體主義}_{ij}) + u_{0j}$$

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{0j}(\text{權力距離}_{ij}) + u_{0j}$$

2. 以工作滿意度為結果變數方面

階層一方程式:

$$\text{工作滿意度}_{ij} = \beta_{0j} + \gamma_{ij}$$

階層二方程式:

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{0j}(\text{個人主義或集體主義}_{ij}) + u_{0j}$$

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{0j}(\text{權力距離}_{ij}) + u_{0j}$$

3. 以教師組織公民行為為結果變數方面

階層一方程式:

$$\text{教師組織公民行為}_{ij} = \beta_{0j} + \gamma_{ij}$$

階層二方程式:

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{0j}(\text{個人主義或集體主義}_{ij}) + u_{0j}$$

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{0j}(\text{權力距離}_{ij}) + u_{0j}$$

經分別予以截距預測模式分析(表5)可知,在領導者與部屬關係方面,顯示個人/集體主義和領導者與部屬關係有關且達.05之顯著水準($\gamma=2.26$, $p<.05$),進一步觀察變異成分結果亦可知其相對應之變異成分值仍達顯著($\chi^2=71.9948$, $p=.000<.05$);而權力距離則無顯著影響($\gamma=-0.6806$, $p=.569>.05$),代表學校之集體主義和領導者與部屬關係具有正向相關,直接影響領導者與部屬關係之形成,故假設3成立。

在工作滿意度方面,顯示權力距離達顯著水準($\gamma=-1.0063$, $p=.020<.05$)進一步觀察變異成分結果亦可知其相對應之變異成分值仍達顯著($\chi^2=27.5023$, $p=.070<.05$);個人/集體主義變項結果顯示兩者之間無顯著影響($\gamma=-.04$, $p>.05$),代表學校之權力距離和工作滿意度具有正向相關,直接影響工作滿意度之形成,故假設6成立。

最後在教師組織公民行為方面,呈現個人/集體主義與權力距離未達顯著水準,其結果分別為 $\gamma=1.02$, $p>.05$ ($\chi^2=27.5501$, $p=.069<.05$)與 $\gamma=0.2653$, $p=.560>.05$ ($\chi^2=29.6348$, $p=.041<.05$),顯示個人/集體主義與權力距離對於教

師組織公民行為無直接形成之影響；而在變異成分結果方面，權力距離之相對變異成分值達顯著，顯示可能有其他團體層次變項尚未被本研究所考量之處。

表 5 團體層次之 HLM 截距結果模型之估計結果

模式	固定效果		隨機效果	
	$\gamma(S_e)$	t(p)	截距變異數	$\chi^2(p)$
隨機係數迴歸模式 (Random coefficients regression model)				
LMX→OCB	0.7404 ^{***} (0.1022)	7.243 ^{***} (0.000)	5.3496	38.7296 ^{**} (0.003)
JS→OCB	0.6158 ^{***} (0.0925)	6.659 ^{***} (0.000)	5.5673	40.2683 ^{**} (0.002)
截距預測模型 (Intercept-as-outcome model)				
IC→LMX	2.2638 (1.0206)	2.218 [*] (0.040)	8.1960	71.9948 ^{***} (0.000)
IC→JS	-0.0425 (1.1280)	-0.038 (0.971)	4.0031	37.1444 ^{**} (0.005)
IC→OCB	1.0192 (0.7954)	1.281 (0.217)	3.4026	27.5501 [*] (0.069)
PD→LMX	-0.6807 (1.1732)	-0.580 (0.569)	11.1796	100.3723 ^{***} (0.000)
PD→JS	-1.0063 (0.3923)	-2.565 [*] (0.020)	1.834	27.5024 [*] (0.070)
PD→OCB	0.2653 (0.4474)	0.593 (0.560)	4.4133	(續下頁)

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

伍、結論與建議

一、結論

國內過去學校教師組織公民行為前置因素之研究未能將組織層次的考量納入，造成理論解釋以及統計分析的偏誤。本研究認為完整的教師組織公民行為前置因素之模式是跨層次的，尤其應釐清教師個人層次與團體層次前置因素之間的跨層次互動關係，才能對我國教師組織公民行為前置因素有更全面而正確之理解。本研究主要結論如下：

(一) 在教師個人層次，校長與教師交換關係對教師組織公民行為之影響受到教師工作滿意度之部分中介

在教師個人層次，校長與教師交換關係品質愈好，教師愈能夠表現出自發性之組織公民行為。此說明當教師與校長的關係建立良好時，能使教師感受到校長的信任、尊敬、支持與彼此的責任義務，因而進一步激發教師願意為學校額外貢獻與付出之意願，並從事較多的組織公民行為。此外，教師工作滿意度亦對教師組織公民行為產生正向的直接影響。故就教師個人層次來看，個人層面前置因素對教師組織公民行為均具有直接正向影響。

本研究進一步檢驗教師個人層次模式中前置因素之關係發現，在加入教師工作滿意度後，校長與教師交換關係對教師組織公民行為的影響力雖然仍達顯著，但有下降，亦即教師工作滿意度扮演了部分中介變項的角色。換言之，校長與教師交換關係對教師組織公民行為的影響力，部份需透過前者對教師工作滿意度的提升，再間接產生作用。亦即當校長與教師的交換關係愈良好，教師在自我實現、薪資、與校長及同僚關係等工作滿意度愈高，而促使教師願意從事更多的組織公民行為。

(二) 就學校層次，組織文化傾向或是權力距離的高低對教師組織公民行為沒有直接的影響效果

文獻指出組織文化傾向於集體主義或是權力距離的高低都會對組織成員的公民行為產生直接的影響效果。但就本研究之結果而論，兩個組織層級的變項並未如文獻所陳述地發揮影響。這可能歸因於文獻中的探討多立基於企業組織公司的情境脈絡，相同的變項與結果未必能完全類推於學校組織裡面。此結論之差異另一個可能之解釋為，先前相關研究未必是透過多層次的統計分析獲得結果。

(三) 就整體模型來看，學校層級變項對教師組織公民行為之影響主要透過跨層次的間接影響效果

雖然學校層級的變項未對教師組織公民行為產生直接影響效果，本研究發現集體主義和校長與教師交換關係呈現正相關，即表示學校組織文化傾向於集體主義時，則教師與校長之間的交換關係品質愈好；此外，在跨層次模型中，權力距離與工作滿意度有正向相關，即當學校的權力距離愈大時，教師工作滿意度較高。

換言之，本研究與文獻不同的發現為，學校組織中學校層次兩個變項對教師組織公民行為的影響需分別透過教師個人層次的兩個變項，對組織公民行為間接產生影響。其中，教師與校長交換關係完全中介了學校集體主義與教師組織公民

行為的關係；而教師工作滿意度則完全中介了權力距離與教師組織公民行為的關係。這樣的發現透露了一項訊息，即學校層次的變項與情境脈絡雖然不見得能直接對教師的行為產生影響，但卻會經過一些微妙的、潛移默化的間接方式發揮不可忽視的作用。

二、建議

(一) 對學校領導者之建議

根據研究發現就促進教師組織公民行為提出兩點建議：

就教師部分，校長應於領導過程中強調自己與教師交換關係的發展和建立，而交換關係的建立有賴於更多社會性與情感性的互動，例如表達更多的信任、關心與授權等，以及給予實質上工作或是個人的協助。此外，教師主觀感受之工作滿意度的提升，也是學校領導者必須經營之處，透過領導者的奉獻給予，方能使被領導者心悅誠服地行使角色外的行為，完成真正的社會交換過程。

另外就學校部分，本研究發現學校情境脈絡因素很可能是透過比較隱晦間接的途徑對教師行為產生影響。這項發現提醒學校領導者不可頭痛醫頭、腳疼醫腳，應該將教師個體放在學校整體脈絡中加以理解。本研究發現，當教師所處的群體對學校目標與集體利益更加的重視，教師和校長社會交換關係會更好，此外，當學校教師愈能去認同校長的地位與權力，他們與校長的互動會更頻繁，也較能重視校長的意見與感受，同時工作滿意度也會較佳。換言之，當一個學校整體文化上傾向於犧牲小我完成大我，願意妥協自己權益以顧全大局時，教師與校長關係更好，工作滿意度也較佳，而教師也因而更願意行使角色外的公民行為。因此，如何去形塑學校整體的向心力、進一步變成一種文化使教師展現出對組織、主管的承諾，也是校長可以努力的方向。

(二) 對後續研究之建議

本研究相較於過去國內教師組織公民行為之研究，以跨層式模式對其前置因素之探究提出了更進一步的解釋，但也引導出了數個可以繼續探索的問題。首先，本研究加入學校層級解釋變項後，學校平均組織公民行為得分差異仍為顯著。這意味著學校間的變異存在著學校個人/集體主義或是權力距離尚未能完全解釋之變異，亦即學校層級有其他重要的因素未被本研究納入。其次，本研究發現學校層級情境因素多經由間接方式對教師行為發揮影響，是以針對情境因素對於教師個人因素之間連結的探索也是未來相關研究可以繼續加強的部分，如此，將使得教師組織公民行為前置因素之理解更全面周延。

參考文獻

- 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專案研究報告 (NSC 94-2413-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。行政院國家科學委員會專案研究報告 (NSC 96-2413-H-004-006)。臺北市：中華民國行政院國家科學委員會。
- 吳煥洪、方啟陽 (2007)。國民小學教師知覺校長道德領導與教師組織公民行為之相關研究。嘉義大學通識學報，5，1-29。
- 陳榮方、黃貞芬 (2008)。組織承諾、工作滿足與組織公民行為關係之研究：以高雄市公私立高職教師為例。論文發表於樹德科技大學主辦之 2008 創新、整合與應用學術研討會，高雄縣。
- 教育部統計處 (2009)。98 學年度國民中學名錄。取自 http://www.edu.tw/files/site_content/b0013/j1.xls
- 鄭耀男 (2003)。臺灣山地小學教職員工的組織公民行為之影響模式：原漢關係下學校組織的社會交換、組織公正、個人與組織適配。行政院國家科學委員會專案研究報告 (NSC 92-2413-H-143-008)。臺北市：中華民國行政院國家科學委員會。
- 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。
- 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.
- Bhawuk, D. P. S. (2004). Individualism and collectivism. *Encyclopedia of Leadership*, 2, 706-710. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bochner, S., & Hesketh, B. (1994). Power distance, individualism/collectivism, and job-related attitudes in a culturally diverse work group. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 25, 233-257.
- Bogler, R. (2001). The influence of leadership style on teacher job satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 37, 662-683.
- Bontempo, R., Lobel, S. A., & Triandis, H. C. (1990). Compliance and value internalization in Brazil and the U.S. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 21(2), 200-213.
- Botero, I. C., & Van Dyne, L. (2009). Employee voice behavior: Interactive effects of LMX and power distance in the United States and Colombia. *Management Communication Quarterly*, 23, 84-104.
- Christ, R., Van Dick, Wagner, U., & Stellmacher, J. (2003). When teachers go the

- extra-mile: Foci of organizational identification as determinants of different forms of organizational citizenship behavior among schoolteachers. *British Journal of Educational Psychology*, 73, 329-341.
- Clugston, M., Howell, J. P., & Dorfman, P. W. (2000). Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment? *Journal of Management*, 26, 5-30.
- Cook, J. D., Hepworth, S. J., Wall, T. D., & Warr, B. (1981). *The experience of work: A compendium and review of 249 measures and their use*. New York, NY: Academic press.
- 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.
- Dorfman, P. W., & Howell, J. P. (1988). Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited. *Advances in International Comparative Management*, 3, 127-150.
- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel psychology*, 57, 61-94.
- Feng, B. L. (2007). A study of teacher job satisfaction and factors that influence it. *Chinese Education and Society*, 40(5), 47-64.
- George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112, 310-329.
- Graen, G. B. (1976). Role making processes with in complex organizations. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp.1201-1245). Chicago, IL: Rand McNally.
- 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.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1994). Cross-cultural comparison of leadership prototypes. *Leadership Quarterly*, 5, 121-134.
- Hepperlen, T. M. (2002). *Leader-member exchange (LMX) or fulfillment? The role of basic psychological needs in LMX relationships*. (Unpublished doctoral dissertation). University of Nebraska, Lincoln, LE.
- Hoffman, D. A. (1997). An overview of the logic and rationale of hierarchical linear models. *Journal of Management*, 23(6), 723-744.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hill, CA: Sage.

- Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work-related values*. Beverley Hills, CA: Sage.
- Hui, L. (1999). Recovery of the Shape of the Mass Power Spectrum from the Ly-alpha Forest. *The Astrophysical Journal*, 516(2), 519-526.
- Hui, C. H., Yee, C., & Eastman, K. L. (1995). The relationship between individualism-collectivism and job satisfaction. *Applied Psychology: An International Review*, 44, 276-282.
- Karambaya, R. (1990). *Contextual predictors of organizational citizenship behavior*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management. San Francisco, CA: 221-225.
- Kim, K. I., & Organ, D. W. (1982). Determinants of leader-subordinate exchange relationships. *Group & Organization Studies*, 7, 77-89.
- Klein, K. J., Dansereau, F., & Hall, R. J. (1994). Levels issues in the theory development, data collection, and analysis. *The Academy of Management Review*, 19(2), 195-229.
- Koys, D. H. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel Psychology*, 54, 101-114.
- Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to the theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp.3-90). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lam, S. S. K., Hui, C., & Law, K. S. (1999). Organizational citizenship behavior: Comparing perspectives of supervisors subordinates across four international samples. *Journal of Applied Psychology*, 84, 594-601.
- Liao, H., & Rupp, D. E. (2005). The impact of justice climate and justice orientation on work outcomes: A cross-level multifoci framework. *Journal of Applied Psychology*, 90, 242-256.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale redevelopment. *Journal of Management*, 24, 43-72.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 123-150.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldiers Syndrome*. Lexington, MA: Lexington.

- 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. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10, 85-97.
- Organ, D. W., & McFall, J. B. (2004). Personality and citizenship behavior in organizations. In B. Schneider & D. B. Smith (Eds.), *Personality and organizations* (pp. 291-316). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: its nature, antecedents, and consequences*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-802.
- Paine, J. B., & Organ, D. W. (2000). The cultural matrix of organizational citizenship behavior: Some preliminary conceptual and empirical observations. *Human Resource Management Review*, 10(1), 45-59.
- Podsakoff, P. M., Niehoff, B. P., MacKenzie, S. B., & Williams, M. L. (1993). Do substitutes for leadership really substitute for leadership? An empirical examination of Kerr and Jermier's situational leadership model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, 1-44.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996a). A meta-analysis of the relationships between Kerr and Jermier's substitutes for leadership and employee job attitudes, role perceptions, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 380-399.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996b). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22, 259-298.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997). The impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance*, 10, 133-151.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 513-563.
- Podsakoff, N. P., Blume, B. D., Whiting, S. W., & Podsakoff, P. M. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship

- behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94, 122-141.
- Riketta, M., & Dick, R. V. (2005). Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 490-510.
- Rousseau, D. M. (1985). Issues of level in organizational research: Multi-level and cross-level perspectives. in I. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 7, pp. 1-37). Greenwich, CT: JAI.
- Schnake, M. E. & Hogan, E. (1995) Organizational citizenship behavior and organizational effectiveness. . In Schnake, M., (Ed.), *Proceedings of the Southern Management Association* (pp. 93-97). Valdosta, GA: Southern Management Association
- Schnake, M. E., & Dumler, M. P. (2003). Level of measurement and analysis issues in organizational citizenship behavior research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 283-301.
- Sears, G. (2005). The dispositional antecedents of leader-member exchange and organizational citizenship behavior: A process perspective (Unpublished doctoral dissertation). McMaster University, Hamilton, Ontario, Canada.
- 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.
- 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.
- Socket, H. (1993). *The moral base for teacher professionalism*. New York, NY: Teachers College Press.
- Somech, A. (2007). Promoting organizational citizenship behavior in schools: The impact of individual and organizational characteristics. *Educational Administration Quarterly*, 43(1), 38-66.
- Somech, A., & Ron, I. (2007). Promoting organizational citizenship behavior in schools: The impact of individual and organizational characteristics. *Educational Administration Quarterly*, 43(1), 38-66.
- Soon, A., Van Dyne, L., & Begley, T. M. (2003). The employment relationships of foreign workers versus local employees: A field study of organizational justice, job satisfaction, performance, and OCB. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 561-583.
- Sparrowe, R. T., & Liden, R. C. (1997). Process and structure in leader-member exchange. *Academy of Management Review*, 22(2), 522-552.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, cause and*

- consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Spector, P. E. (2000). *Industrial and organizational psychology: Research and practice*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Sullivan, D. M., Mitchell, M. S., & Uhl-Bien, M. (2003). The new conduct of business: How LMX can help capitalize on cultural diversity. In G. B. Graen (Ed.), *Dealing with diversity: A volume in: LMX leadership: The series* (pp. 183-218). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Sun, S. (2001). *Predicting job satisfaction and organizational citizenship behavior with individualism-collectivism in P.R. China and the United States*. (Unpublished doctoral dissertation). University of South Florida, Florida, Tampa, FL.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp.7-24). Chicago, IL: Nelson Hall.
- Tanner, J. F., Ridnour, J. R. E., & Castleberry, S. B. (1997). Types of Vertical Exchange Relationships: An Empirical Re-Examination of the Cadre/Hired-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.
- Triandis, C. H. (1995). *Individualism and Collectivism*. Boulder, CO: Westview Press.
- Turnipseed, D. L. (2002). Are good soldiers good? Exploring the link between organization citizenship behaviour and personal ethics. *Journal of Business Research*, 55, 1-15.
- Tyler, T. R., Lind, E. A., & Huo, Y. J. (2000). Cultural values and authority relations: The psychology of conflict resolution across cultures. *Psychology Public Policy, and Law*, 6, 1138-1163.
- Van Dyne, L., Graham, J., & Dienesch, R. (1994). Organisational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37, 765-802.
- Vigoda-Gadot, E., Beerli, I., Birman-Shemesh, T., & Somech, A. (2007). Group-level organizational citizenship behavior in the education system: A scale reconstruction and validation. *Education Administration Quarterly*, 43(4), 462-493.
- Wagner, J. A. (1995). Studies of individualism-collectivism: Effects on cooperation in groups. *Academy of Management Journal*, 38(1), 152-161.
- Waltz, S. M., & Niehoff, B. P. (1996). Organizational citizenship behaviors and their effect on organizational effectiveness in limited-menu restaurants. In J. B. Keys

- L. N. Dosier, (Eds), *Academy of Management Best Papers Proceedings*(pp.307-311), George Southern University, Statesboro, GA.
- Wayne, S. J., & Green, S. A. (1993). The effects of leader-member exchange on employee citizenship and impression management behavior. *Human Relation*, 46, 1431-1440.
- Wu, M. Y. (2008). Comparing expected leadership styles in Taiwan and the United States: A study of university employees. *China Media Research*, 4(1), 36-46.

國科會補助專題研究計畫項下赴國外(或大陸地區)出差或

研習心得報告

日期：100 年 10 月 30 日

計畫編號	NSC 99-2410-H-004-027-		
計畫名稱	教師組織公民行為前置變項之跨層次模式分析：一個新的分析架構		
出國人員姓名	吳政達	服務機構及職稱	政治大學教育行政與政策所
出國時間	100 年 10 月 21 日至 100 年 10 月 25 日	出國地點	中國大陸重慶市

一、 國外(大陸)研究過程

出席 2011 年高等教育國際論壇，論壇主題為品質提升與建設高等教育強國。會議時間為 2011 年 10 月 22 日至 10 月 24 日，地點為重慶市。主辦單位為：中國高等教育學會。

二、研究成果

本次發表主題針對台灣高等教育學校層級研究中心現況調查與評鑑研究，並以高校教師組織公民行為觀點論述評鑑議題。

摘要如下：

大學評鑑是長期性的工作，也是提升大學水準的重要工具。目前台灣的大學評鑑係由高等教育評鑑中心基金會所進行的系所評鑑負責，但在大學的各單位中，有關研究中心的評鑑卻付之闕如，因此，本研究以調查研究法，了解台灣各大學學校層級研究中心運作與研究現況，建構評鑑指標，並擬訂實際評鑑的可行策略，以提供教育行政當局參考。

國科會補助計畫衍生研發成果推廣資料表

日期:2011/10/31

國科會補助計畫	計畫名稱: 教師組織公民行為前置變項之跨層次模式分析: 一個新的分析架構
	計畫主持人: 吳政達
	計畫編號: 99-2410-H-004-027- 學門領域: 教育行政
無研發成果推廣資料	

99 年度專題研究計畫研究成果彙整表

計畫主持人：吳政達		計畫編號：99-2410-H-004-027-					
計畫名稱：教師組織公民行為前置變項之跨層次模式分析：一個新的分析架構							
成果項目		量化			單位	備註（質化說明：如數個計畫共同成果、成果列為該期刊之封面故事...等）	
		實際已達成數（被接受或已發表）	預期總達成數（含實際已達成數）	本計畫實際貢獻百分比			
國內	論文著作	期刊論文	1	1	100%	篇	
		研究報告/技術報告	0	0	100%		
		研討會論文	0	0	100%		
		專書	0	0	100%		
	專利	申請中件數	0	0	100%	件	
		已獲得件數	0	0	100%		
	技術移轉	件數	0	0	100%	件	
		權利金	0	0	100%	千元	
	參與計畫人力（本國籍）	碩士生	0	0	100%	人次	
		博士生	0	0	100%		
		博士後研究員	0	0	100%		
		專任助理	0	0	100%		
國外	論文著作	期刊論文	0	0	100%	篇	
		研究報告/技術報告	0	0	100%		
		研討會論文	0	0	100%		
		專書	0	0	100%		章/本
	專利	申請中件數	0	0	100%	件	
		已獲得件數	0	0	100%		
	技術移轉	件數	0	0	100%	件	
		權利金	0	0	100%	千元	
	參與計畫人力（外國籍）	碩士生	0	0	100%	人次	
		博士生	0	0	100%		
		博士後研究員	0	0	100%		
		專任助理	0	0	100%		

<p>其他成果 (無法以量化表達之成果如辦理學術活動、獲得獎項、重要國際合作、研究成果國際影響力及其他協助產業技術發展之具體效益事項等，請以文字敘述填列。)</p>	<p>無</p>
--	----------

	成果項目	量化	名稱或內容性質簡述
科 教 處 計 畫 加 填 項 目	測驗工具(含質性與量性)	0	
	課程/模組	0	
	電腦及網路系統或工具	0	
	教材	0	
	舉辦之活動/競賽	0	
	研討會/工作坊	0	
	電子報、網站	0	
	計畫成果推廣之參與(閱聽)人數	0	

國科會補助專題研究計畫成果報告自評表

請就研究內容與原計畫相符程度、達成預期目標情況、研究成果之學術或應用價值（簡要敘述成果所代表之意義、價值、影響或進一步發展之可能性）、是否適合在學術期刊發表或申請專利、主要發現或其他有關價值等，作一綜合評估。

1. 請就研究內容與原計畫相符程度、達成預期目標情況作一綜合評估

達成目標

未達成目標（請說明，以 100 字為限）

實驗失敗

因故實驗中斷

其他原因

說明：

2. 研究成果在學術期刊發表或申請專利等情形：

論文： 已發表 未發表之文稿 撰寫中 無

專利： 已獲得 申請中 無

技轉： 已技轉 洽談中 無

其他：（以 100 字為限）

3. 請依學術成就、技術創新、社會影響等方面，評估研究成果之學術或應用價值（簡要敘述成果所代表之意義、價值、影響或進一步發展之可能性）（以 500 字為限）

本研究的主要發現證實了跨層次因素扮演重要角色，且在無形中形塑國中教師的組織公民行為。在教師個人層次，校長與教師交換關係對教師組織公民行為之影響受到教師工作滿意度之部分中介。就學校層次，組織文化傾向或權力距離的高低對教師組織公民行為沒有直接的影響效果。就整體模型來看，學校層級變項對教師組織公民行為之影響主要透過跨層次的間接影響效果。

根據本研究的發現，針對促進教師組織公民行為提出兩點建議：（一）校長應於領導過程中強調自己與教師交換關係的發展和建立，而建立交換關係有賴於更多社會性與情感性互動；（二）學校情境脈絡因素可能是透過比較隱晦間接的途徑對教師行為產生影響。本研究相較於過去國內教師組織公民行為之研究，以跨層式模式對其前置因素之探究提出更進一步的解釋，不僅補充跨層次因素研究的不足，更為後續延伸研究提供嶄新的分析架構。

本研究相較於過去國內教師組織公民行為之研究，以跨層式模式對其前置因素之探究提出了更進一步的解釋，但也引導出了數個可以繼續探索的問題。首先，本研究加入學校層級解釋變項後，學校平均組織公民行為得分差異仍為顯著。這意味著學校間的變異存在著學校個人/集體主義或是權力距離尚未能完全解釋之變異，亦即學校層級有其他重要的因素未被本研究納入。其次，本研究發現學校層級情境因素多經由間接方式對教師行為發

揮影響，是以針對情境因素對於教師個人因素之間連結的探索也是未來相關研究可以繼續加強的部分，這樣得使教師組織公民行為前置因素之理解更全面周延。