

校長轉型領導對教師組織承諾的影響：校長 與教師交換品質之中介效果

THE IMPACT OF PRINCIPAL'S TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF TEACHERS : THE MEDIATING EFFECT OF EXCHANGE QUALITY BETWEEN THE PRINCIPAL AND TEACHERS

丁學勤

國立臺南大學教育經營與管理研究所副教授

陳青勇

國立臺南大學教育經營與管理研究所博士

Shueh-Chin Ting

*Associate Professor, Graduate Institute of Educational Entrepreneurship and Management,
National University of Tainan*

Ching-Yung Chen

*Doctor, Graduate Institute of Educational Entrepreneurship and Management,
National University of Tainan*

摘要

本研究欲驗證國民中學教師知覺校長轉型領導行為、校長與教師交換品質、教師組織承諾三者的關係。本研究採用問卷調查法，受測對象為台中縣公立國民中學 279 位正式教師。研究結果顯示國民中學教師知覺校長轉型領導行為對教師組織承諾沒有顯著的正向影響，但有顯著的間接影響效果，校長與教師交換品質對「校長轉型領導行為影響教師組織承諾」有完全中介效果，亦即國民中學教師知覺校長的轉型領導行為越高，將增進教師與校長的交換品質，進而提升教師對學校的組織承諾感。最後，本研究依據重要結論，詮釋國民中學校長的轉型領導的意涵，並提出一些建議。

關鍵字：組織承諾、領導者成員交換品質、轉型領導

ABSTRACT

This study attempts to verify the relationships among principal's transformational leadership, leader-member exchange (LMX) quality between the principal and teachers, and teachers' organizational commitment which are perceived by junior high school teachers. The methodology is the questionnaire survey and the subjects are 279 formal engaged teachers of public junior high schools in Taichung County.

The results indicate that there is no significant positive impact of the principal's transformational leadership perceived by junior high school teachers on teachers' organizational commitment whereas there is a significant indirect effect. Moreover, there is a complete mediation effect of LMX quality for the impact of principal's transformational leadership on teachers' organizational commitment; that is, the higher perceptions of junior high school teachers for principal's transformational leadership promote their LMX quality with the principal, and further advance teachers' organizational commitment to schools. Finally, based on key conclusions, this study interprets the implications of junior high school principals' transformational leadership and proposes some suggestions.

Keywords: LMX Quality, Organizational Commitment, Transformational Leadership

壹、研究動機與目的

回顧轉型領導 (transformational leadership) 與組織承諾 (organizational commitment) 的相關性研究, 發現轉型領導與組織承諾呈現顯著的正相關, 即表示企業主管或學校校長的轉型領導行為愈彰顯, 則組織成員或學校教師的組織承諾感也會愈高 (范熾文, 2005; 陳學賢, 2006; 蔡進雄, 2005; Bono & Judge, 2003; Nguni, Slegers, & Denessen, 2006; Ross & Gray, 2006; Shamir, Zakay, Breinin, & Popper, 1998; Walumbwa & Lawler, 2003)。不過, 其中的解釋機制並不十分清楚, 轉型領導行為可能必須透過某些領導過程或成員心理機制或領導者與成員之間的關係, 才會影響成員的組織承諾 (Avolio, Zhu, Koh, & Bhatia, 2004)。至今只有少部分研究以心理授權、集體效能感或工作滿足等中介因素加以討論。例如: Avolio et al. (2004) 以新加坡大型公立醫院的護士為研究對象, 發現護士個人心理授權扮演轉型領導與組

織承諾的中介角色，Ross and Gray (2006) 以加拿大安大略省小學教師為對象的研究，顯示教師集體效能感對轉型領導與教師對組織價值的承諾具有中介效果。Nguni et al. (2006) 研究坦尚尼亞小學校長轉型領導對於教師組織承諾的影響，發現工作滿足是轉型領導與組織承諾之間的中介角色等。然而，以領導者成員交換 (leader-member exchange, 後續簡稱為 LMX) 品質探討對轉型領導與組織承諾的關係產生中介效果的研究卻不多見，因此引發研究者的研究動機。

LMX 理論是發源於 1970 年代，是以關係基礎為研究取向的領導理論，雖然與 1980 年代的轉型領導理論的核心概念有部份相似之處，但是其研究取向仍有差異 (Wang, Law, Hackett, Wan, & Chen, 2005)。轉型領導是以領導者為研究焦點，探討領導者單方面領導行為對於個體、團體、組織等結果變項的直接或間接的影響情形 (Bass, 1985)。領導者成員交換理論是以關係取向的角度切入，聚焦於領導者與成員之間配對連結的交換關係，雙方交換品質從經濟性低品質交換關係，發展到非經濟性的高品質交換 (Graen & Uhl-Bien, 1995)。換言之，轉型領導是單向的領導者行為，領導者成員交換卻是雙向的領導關係。整合這兩種領導理論，進而探討對組織成員的影響已成爲新的研究議題。

關於整合轉型領導與領導者成員交換的研究，有提出概念性的論述 (Avolio et al., 2004; Graen & Uhl-Bien, 1995)，也有探討轉型領導與領導者成員交換品質相關性的研究 (Basu & Green, 1997; Deluga, 1992; Howell & Hall-Merenda, 1999)。而 Wang et al. (2005) 的研究則是拓展至探討領導者成員交換品質對於轉型領導與員工工作績效、組織公民行為的關係之中介效果。不過，本研究認爲員工工作績效與組織公民行為是結果與行為變數，在結果與行為發生之前，應先產生心理的變化，因此本研究選擇組織承諾此心理變數，取代 Wang et al. (2005) 的員工工作績效、組織公民行為，而且領導者成員交換品質對轉型領導與組織承諾的關係之中介角色的研究非常少見。再者，因爲學校是以教師爲主體，卻又不易將教師的服務標準化，也不易透過明文來規範教師所有的行為，因此如何產生教師的組織承諾以致於教師能自動奉獻對學校的經營非常重要。於是本研究以教育人員爲研究對象，釐清國民中學校長轉型領導行為、校長與教師交換品質、教師組織承諾等三者之間的關係，尤其是校長與教師交換品質對校長轉型領導行為與教師組織承諾的關係是否具有中介效果，以補研究轉型領導與組織承諾之間的缺口，並對學校提升教師的組織承諾能有所助益，此爲本研究的目的。

貳、文獻探討與研究假設

本研究在於檢驗轉型領導、領導者成員交換品質與組織承諾之間的影响程度。因此，首先回顧轉型領導、組織承諾與領導者成員交換品質的相關文獻以闡述其意涵。其次探討轉型領導、領導者成員交換品質對組織承諾的影响，並據以推論研究假設。

一、轉型領導的意涵

「轉型」兩字依據《教育部國語辭典》的解釋為改變既有的形象、現況等。就個體而言，轉型是指根本上改變其外表、角色或地位的過程。就組織結構而言，轉型有重新建構之意，即連結組織策略與心理層面帶動整個組織之改革。因此，轉型有蛻變革新的涵意，不僅是組織結構的改變，更是組織成員內在價值觀念的成長。易言之，轉型兼顧組織實務與成員價值的革新（范熾文，2005）。

「轉型領導」一詞最早是由 Downton（1973）於《反叛領導》一書中提出，之後 Burns（1978）在《領導》一書中具體說明轉型領導的概念，Bass（1985）更於《領導與超越期望之績效》一書中建構理論的發展基礎。自 1980 年代以來，轉型領導一直是研究領導效能中最具優勢的領導理論。Bass（1985, 1996）、Bennis and Nanus（1985）、Burns（1978）、Sashkin（1988）和 Tichy and Devanna（1990）對轉型領導理論的發展有所貢獻。

轉型領導理論的核心在於指出一位領導者如何影响組織成員使其能為團體目標而犧牲自我利益，承諾於解決艱難的組織目標，以及激勵組織成員超越自我的預期目標（Yukl, 2002）。易言之，轉型領導就是領導者運用激勵手段激發部屬潛在動機，進而滿足部屬較高層級的需求，並允諾部屬更完美的發展，最後促進部屬成為新的領導者，而原領導者成為道德的促進者（Yammarino, 1994）。

關於轉型領導的定義：Burns（1978）認為轉型領導是領導者與成員相互提昇道德及動機至較高層次的歷程。Bass（1985）主張轉型領導係創造超越期望的表現，藉由增加成員的信心及提昇工作成果的價值，來引導成員做額外的努力。Robbins（2005）認為轉型領導是領導者鼓勵追隨者將組織利益置於個人私利之上，而且對追隨者有深厚、特別的影響。范熾文（2005）指出轉型領導係指領導者能影响成員態度與假定的重大改變，促使成員建立對組織願景、目標的承諾，進而帶動組織革新。李明來（2008）認為轉型領導是透過積極性的組織策略，讓領導者以個人的魅力與願景，取得成員信任與認同，並運用各種激勵成員士氣之方法，在充分授權的條件下，激發成員成就動機，提昇成員道德層次與自我成就層次，在達成自我需求滿足與實現的同時，間接完成領導者所形塑的教育願景與組織目標，促進組織革新。

綜上，本研究將轉型領導定義為：「領導者藉由個人魅力與共同願景，並運用各

種激勵策略，激發成員工作動機，促進成員工作更加努力，以達成組織及個人成功轉型為卓越創新的一種領導。」

關於轉型領導的行為層面，Bass and Avolio (1994) 提出魅力、激勵、智力啟發與個別關懷等四項行為層面。Leithwood and Jantzi (1999) 研究學校教師對校長轉型領導的知覺情形，其評量的行為層面包含：提供願景、建立對團體目標的認同、提供個別的支持、智力啟發、建立適切典範、高成就期望等六個層面。Nguni et al. (2006) 則提出魅力領導、個別關懷與智力啟發等三項行為層面，測量坦尚尼亞小學教師對於學校校長轉型領導行為的知覺情形。林金福 (2003) 歸納各學者的觀點以建立願景、魅力影響、激勵鼓舞、啟發才智、個別關懷等五項行為層面測量高中職教師知覺校長轉型領導的情形。范熾文 (2005) 以形塑願景、魅力影響、激勵鼓舞、智能啟發、個別關懷等五項層面，作為測量國民小學教師知覺校長轉型領導行為。由於本研究是探討國中教師知覺校長轉型領導行為的情形，因此本研究參酌林金福 (2003) 的研究，以建立願景、魅力影響、激勵鼓舞、啟發才智、個別關懷等五項行為層面作為本研究轉型領導行為之層面。各層面之定義如下：

「建立願景」係指校長能預見學校未來發展，而提出前瞻性的願景，並將願景傳遞給全校教師；「魅力影響」乃指校長具有親和力及自信心，在言談之間會散發出其影響力，作事有擔當、有魄力，令人佩服；「激勵鼓舞」係指校長表現出激勵鼓舞的行為，對教師深具信心，並經常勉勵教師見賢思齊，更上一層樓，且鼓勵有才能的教師發揮所長；「啟發才智」係指校長會營造開放的環境，鼓勵教師以創新的方式思考問題，並主動發掘人才，樂於傳授經驗；且校長本身也能不斷進修吸取新知，帶動教師的進修風氣；「個別關懷」係指校長能體恤教師的辛勞，主動聆聽教師的心聲，表達適度的關心，並提供教師個別的協助 (林金福，2003)。

二、組織承諾的意涵

「承諾」一詞依據韋氏字典的解釋，具有做 (to do)、信任 (to give in trust) 與允諾 (to promise) 等三種意義。從其字義分析，承諾表達的是一種保證，也是一種意圖。換言之是對於持續雙方關係的保證，也是犧牲短期利益來達成長期利益的一種意圖 (Dwyer, Schurr, & Oh, 1987)。因此，「承諾」含有合作關係有價值、長期導向與會產生正面結果等三項特質 (丁學勤，2008)。

同一個組織之中，為何有些成員認同組織目標，努力工作、付出心力。有些成員卻工作怠惰、效率低落。這些明顯差異的工作態度與行為，深受管理學者的重視，也將此現象當成主題加以研究 (范熾文，2005)。心理學家 Allport (1947) 首先提出類似承諾的概念，即自我投入 (ego-involvement)，為成員參與組織工作的心理現象提出

解釋。之後，Becker（1960）是最早使用「承諾」一詞的學者，將承諾的概念應用於組織之上。

從組織承諾的研究脈絡，可知其概念發展是由單一整體構念轉為多層面的構念（鄭伯壘、姜定宇與鄭弘岳，2003）。起初，Becker（1960）從行為層面探討組織承諾以了解員工維持行動與態度一致性的合理化反應，並由此界定員工與組織的關係。之後，Porter, Steers, Mowday, and Boulian（1974）從組織心理層面探討組織承諾，從態度、行為意圖與動機等三個層面來說明組織承諾的內涵。將組織承諾定義為個體對一特定組織具有相當程度的認同與投入，Buchanan（1974）也做出類似的定義，由此可知學者們均指出認同與投入是組織承諾相當重要的概念。

Mowday, Porter, and Steers（1982）進一步將組織承諾視為員工與組織的一種連結關係。O'Reilly and Chatman（1986）將這種連結關係的本質稱為個人對組織的心裡依附。並以順從、認同以及內化等三種不同的層次內涵加以說明：順從是指工具性的投入，著重於特定的外在酬賞，個人對組織的依附，並非擁有共享的信念，而是為了某種利益。認同是個人信服組織的價值觀，並會因成為組織的一份子而感到尊榮。內化則是個人與組織價值觀一致，並願意接受組織的影響（鄭伯壘等人，2003）。綜上，組織承諾是一個複合的構念，除了上述之認同與投入的概念之外，順從與內化也是其重要的概念。

依據組織承諾概念的內涵，可將組織承諾歸納為情感承諾、持續承諾與規範承諾等三種類型（Meyer & Allen, 1991）。組織成員的情感承諾是因為員工「想要（want to）」這麼做，也就是成員對組織產生情感依附，這種依附使得個人會對組織的目標產生認同，並內化組織的價值觀。持續承諾則源於行為承諾的概念，又稱為工具承諾。組織成員會有持續承諾是因為員工「需要（need to）」這麼做，當員工認知其離開組織所付出的代價大於利益時，則改變其態度而繼續留職於組織內。換言之，持續承諾乃基於外在的獎賞，維繫於物質利益而非情感因素。成員對於組織的規範承諾乃基於員工認為「應該（ought to）」這麼做，員工認為留在組織、為組織付出，是一種不可逃避的個人義務。換言之，規範承諾強調個人對組織的責任與義務，但是其仍然可視為個人情感承諾的另一種展現（鄭伯壘等，2003）。

目前國中教師的生態因少子化與升學競爭等因素，漸漸衝擊各個學校的班級規模，幾乎每所學校都有減班的壓力，學校教師擔心自己成為超額對象，因此大都不敢輕易調動他校，其留職意願並不完全是對組織的認同，而是算計離職後的風險與成本。此外，國中教師的待遇是全國一致，不因服務地區不同而有差異。所以外在酬賞與物質利益對於國中教師的組織承諾影響非常微弱。

因此，本研究將國中教師的組織承諾以情感、規範等兩個層面加以探討，並將其定義為：教師認同其任教學校的組織目標，並內化組織之價值信念，進而在行為上願意為學校付出更多的心力與貢獻。根據上述定義，本研究以努力工作、組織認同等兩個向度做為探討教師組織承諾之重要因素。

三、領導者成員交換品質的意涵

領導者成員交換理論是以關係基礎為研究取向最著名的領導理論(Gerstner & Day, 1997; Graen & Uhl-Bien, 1995; Liden, Sparrowe, & Wayne, 1997)。最早稱為「垂直對偶連結」模型，之後 Graen and Cashman (1975) 以角色形成系統 (role-making system) 與社會交換理論 (social exchange theory) 為基礎修正與擴充該研究模型，認為組織成員在工作團體中所扮演的角色是由他與其主管之人際交換關係來決定，因此改稱為領導者-成員交換理論。

領導者成員交換理論的核心概念，在於一個團體的領導者與不同的部屬，會基於情感的支持與重要資源的交換，而建立不同的交換關係(Graen, 1976; Graen & Cashman, 1975)。領導者依據與部屬的交換品質，將團體成員區分為內團體與外團體兩種不同的類型。內團體成員又稱為高交換品質的部屬，相對於低交換品質的部屬會獲得領導者較多的關注與支持，承擔較多的責任及非一般正式性的角色，且分享較多的利益與資源。其與領導者擁有高度的互信與互敬的關係，領導者將其視為自己人，常協助領導者處理艱難或重要的工作任務，領導者與成員的交換關係是建立在信任基礎的社會交換 (Blau, 1964)。至於低交換品質的外團體成員，因其與領導者的互信程度較低，在工作團體中僅扮演工作契約內所要求的角色，並清楚執行所賦予的結構性任務，領導者與成員的交換關係是建立在利益的經濟性交換 (Graen, 1976; Graen & Cashman, 1975)。

Dienesch and Liden (1986) 和 Liden and Maslyn (1998) 指出 LMX 品質的決定因素包括貢獻、專業尊重、忠誠與情感。「貢獻」定義為成員投注於與工作有關的量、質與方向 (Dienesch & Liden, 1986)。「專業尊重」係指因工作能力與工作成就，而獲得組織內、外聲望的程度。「忠誠」此乃強調公開支持對方的態度與行動，進而促使對方受益，而非壓抑或隱藏不同的意見。「情感」是領導者與成員交換關係的基礎，藉由彼此的吸引而產生。透過情感的建立，營造溫馨與友善的工作氣氛，使工作關係更具彈性，也提供彼此的情緒支持與慰藉。

四、轉型領導、領導者成員交換品質與組織承諾的關係

本研究目的在探討國民中學校長轉型領導、校長與教師的交換品質與教師組織承

諾的關係。首先探討轉型領導對組織承諾的影響，其次探討轉型領導對領導者成員交換品質的影響，再其次探討領導者成員交換品質對組織承諾的影響，最後探討領導者成員交換品質對「轉型領導影響組織承諾」的中介效果，並據以推演出各項研究假設。

(一) 轉型領導對組織承諾的影響

影響成員的組織承諾有個人工作經驗、個人特質與組織等因素 (Allen & Meyer, 1996; Eby, Freeman, Rush, & Lance, 1999)，其中最關鍵的決定因素就是組織的領導 (Mowday et al., 1982)。在許多組織情境與文化中，轉型領導與組織承諾有正向的關聯 (范熾文, 2005; 陳學賢, 2006; 蔡進雄, 2005; Bono & Judge, 2003; Nguni et al., 2006; Ross & Gray, 2006; Walumbwa & Lawler, 2003)。

有關轉型領導會提高成員組織承諾的原因，轉型領導者能建立領導者和成員共同願景、使命與組織目標，提升成員較高層級的內在價值，連結員工努力與目標成就之間的關係，使其獲得工作成就進而認同組織價值 (Shamir et al., 1998)。轉型領導者能藉由激發成員對於關鍵性問題，尋找新的方法去解決問題與接受各項挑戰，鼓勵成員參與組織決策，增進成員對組織的忠誠度，並了解每位成員不同的需求以開發其潛能 (Avolio, 1999)。轉型領導者和交易領導者很大的不同處是激勵成員的方式，交易領導者是訴求成員的自我利益以換取成員的順從，轉型領導者所用的方式是提高成員的動機層級，激勵成員去做超越原來想做的，若要維持現狀可以使用交易領導，若要突破與改變，應使用較具發展導向的轉型領導 (Nguni et al., 2006)。轉型領導者能提升成員的抱負與拉近成員和組織的目標 (Ross & Gray, 2006)。因此，轉型領導者能夠激勵成員認同組織並更加投入工作，進而導致更高程度的組織承諾 (Walumbwa & Lawler, 2003)。

綜合上述，本研究的第一個研究假設如下：

H1：國民中學校長轉型領導行為對教師組織承諾有顯著的正向影響。

(二) 轉型領導對領導者成員交換品質的影響

領導者與成員交換關係的發展經過三個階段：陌生、相識與夥伴階段，隨著發展階段的進展，愈來愈不需要較工具性的交易式交換，而愈來愈需要較轉型式的社會交換。領導者採用轉型領導行為有助於領導者與成員之間的相互尊重與信任，可以激勵成員自我實現，並將組織成員的工作動機由滿足自我利益轉為團體利益 (Graen & Uhl-Bien, 1995)。轉型領導者因為採用魅力訴求，比交易領導者更能夠提升成員接受社會交換 (Deluga, 1992)。轉型領導者能誘發成員的個人認同與讓成員接受承擔較大的責任，強烈認同領導者的成員會內化領導者的價值與信念，產生和領導者一致的行

為，轉型領導有助於產生領導者與成員的信任與互惠的交換關係，因此能建立高品質的 LMX (Wang et al., 2005)。

Deluga (1992) 認為轉型領導者可以促進領導者與成員之間的社會性交換關係，激勵部屬超越原有的績效目標與自我利益，可以培養與部屬共同命運的意識，在社會交換過程中，部屬也會反過來強化與鼓勵轉型領導者，該實證研究支持和轉型領導相關的好結果是來自於領導者與成員之間個別化的雙元關係。Basu and Green (1997) 以 500 大製造設備的員工為研究對象，研究結果證實轉型領導中的智力啟發與個別關懷和 LMX 有高度的相關。Howell and Hall-Merenda (1999) 以 109 位社區銀行經理為研究對象，藉以探討轉型領導對於 LMX 與員工工作績效的影響，結果發現轉型領導對 LMX 具有顯著的預測力。

綜合上述，本研究第二個研究假設如下：

H2：國民中學校長轉型領導行為對校長與教師交換品質有顯著的正向影響。

(三) 領導者成員交換品質對組織承諾的影響

低品質交換關係的成員是基於經濟性的交換，領導者以正式權力與其互動，績效要求與利益分配完全依據工作契約；而成員在工作團體中也僅是扮演工作契約內所要求的角色與清楚執行所賦予的結構性任務 (Graen, 1976; Graen & Cashman, 1975)。相對的，高品質交換關係的成員與領導者有良好的信任關係，彼此以情感、忠誠、貢獻與專業尊重等社會性交換為基礎 (Liden & Maslyn, 1998)，在此情況下，該成員能獲得更大的授權、接觸組織中關鍵的資源，也被分配更重要的職務，職涯升遷比低品質 LMX 的人更有機會。總之，LMX 反應出領導者與成員關係的品質，此關係接著會影響到資源與情感的支持程度，因為 LMX 是基於交換，部屬如果獲得領導者的支持，部屬會對工作產生滿意、涉入與承諾作為回饋 (Greguras & Ford, 2006)。高品質 LMX 的人會更認同組織的價值與任務，也更投入工作中。Wang et al. (2005) 的實證研究發現 LMX 對工作績效及組織公民行為有正向影響，而組織承諾發生在工作績效及組織公民行為之前，因此本研究推論 LMX 對組織承諾應有正向影響。

Liden and Maslyn (1998) 的研究發現領導者成員交換品質中的貢獻與專業尊重兩構面，可以顯著的預測成員的情感組織承諾。Greguras and Ford (2006) 以 422 對高、中階經理人與部屬為研究對象，探討 LMX 的情感、忠誠、貢獻與專業尊重等四個構面對情感組織承諾的預測力，研究結果顯示除了 Liden and Maslyn (1998) 發現的貢獻與專業尊重兩構面之外，情感也能產生成員的情感組織承諾。表示成員愈努力工作完成目標、成員對領導者愈尊重、成員對領導者愈喜歡，則成員愈認同與愈渴望留在組織中。

綜合上述，本研究第三個研究假設如下：

H3：國民中學校長與教師交換品質對教師組織承諾有顯著的正向影響。

(四) 領導者成員交換品質對「轉型領導影響組織承諾」具有中介效果

雖然轉型領導在觀念上和實證上已經和組織承諾有所連結，除了 Bono and Judge (2003) 和 Avolio et al. (2004)，很少實證研究探討轉型領導影響組織承諾的過程。本研究認為有多個中介變數可能出現在轉型領導影響組織承諾的過程中，領導者成員交換品質是一個可能的中介變數。

領導行為的型態和領導者與成員的交換關係有關，互易領導行為以經濟性交換為基礎，造成組織成員一般較傾向追求立即性的自我利益，而轉型領導行為以社會性交換為基礎，有助於領導者與成員發展社會性關係 (Dvir, Eden, Avolio, & Shamir, 2002)，例如領導者與成員的信任與互惠的交換關係，造成組織成員較能著重長期利益與組織利益 (Graen & Uhl-Bien, 1995)，因此能建立起高品質的 LMX (Wang et al., 2005)。當領導者與成員擁有高品質的交換關係時，組織成員會較信服領導者，也使得組織成員較能認同領導者所建立與欲達成的組織使命與價值 (Graen, 1976)。

過去雖然有以 LMX 為中介變數的實證研究，不過都是以行為或績效為結果變數，例如：Dvir et al. (2002) 發現領導者與成員發展社會性關係，對於轉型領導行為與成員表現的關係可以產生中介效果。Deluga (1992) 證實轉型領導者利用領導者與部屬的個別交換關係，可以提升員工工作績效。許金田、胡秀華、凌孝碁、鄭伯勳與周麗芳 (2004) 以 215 位軍事領導者與 430 位部屬為研究對象，發現領導者與部屬的關係品質對於家長式領導與組織公民行為的關係具有中介效果。Wang et al. (2005) 以中國北方企業組織 162 個配對之領導者與成員為研究對象，發現 LMX 對轉型領導與工作績效及組織公民行為的關係具有完全中介效果。以上的實證研究顯示轉型領導經由 LMX 可以間接影響部屬的正面行為或績效，本研究認為部屬在產生正面行為或績效之前，必須先有組織承諾，因此轉型領導經由 LMX 應該可以間接影響部屬的組織承諾。

綜合上述，本研究第四個研究假設如下：

H4：國民中學校長與教師交換品質對「校長轉型領導行為影響教師組織承諾」路徑有中介效果。

綜合上述的文獻探討及假設推演，本研究擬定研究架構如圖 1 所示。

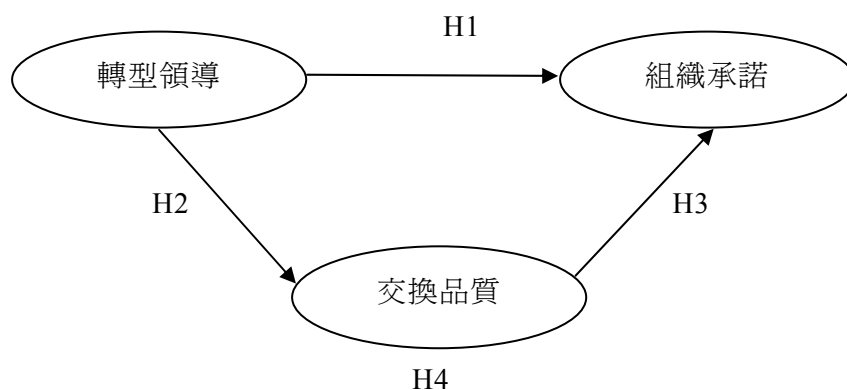


圖 1 本研究之研究架構

參、研究方法

一、研究對象

依據台中縣 97 學年度中小學名冊，台中縣總計有 46 所縣立國民中學，由於研究者之一擔任其中一所國中的校長，為求研究的客觀性，排除此所國中，最後以 45 所台中縣立國民中學教師為研究對象，這 45 所台中縣立國民中學的概況是豐原區有 12 所、清水區有 15 所、烏日區有 13 所、東勢區有 5 所；國中行政人員有分兼任與專任，兼任是由專任教師擔任，本研究的研究母群體中兼任主任的教師有 158 人，兼任組長的教師有 500 人，其餘一般專任教師有 3142 人，總教師數有 3800 人。

台中縣 97 學年度兼任主任的編制除了和平鄉的和平國中只有教導與總務兩位主任，其餘各校皆有 4 位兼任主任，即教務、訓導、總務、輔導，為免有的主任不願意填寫問卷，增加各校負責的教師在發放問卷的困擾，因此本研究請各校負責的教師選擇其任教學校的 3 位主任（和平國中 2 位）發放問卷（附回郵信封）。同時，本研究為了兼顧各工作層級教師的意見，也請各校負責的教師選擇 3 位兼任組長、3 位一般專任教師發放問卷（附回郵信封），所以每校發放 9 份問卷，總計發出問卷 405 份。10 日之後，共收到寄回的 312 份問卷，問卷回收率約為 77.0%，剔除作答不全及固定選項之問卷後，有效問卷共 279 份，這 279 份有效問卷分別來自 36 所學校。

有效問卷的受測者之背景資料為（一）性別：男性 52.0%（145 人）、女性 48.0%（134 人）；（二）年齡：不滿 30 歲 15.4%（43 人）、30 歲—不滿 40 歲 47.3%（132

人)、40歲—不滿50歲30.8%(86人)、50歲以上6.5%(18人);(三)服務年資:不滿5年32.3%(90人)、5年—不滿15年45.5%(127人)、15年—不滿30年20.8%(58人)、30年以上1.4%(4人);(四)擔任職務:主任32.3%(90人)、組長(含副組長)36.2%(101人)、一般教師31.5%(88人);(五)最高學歷:師大、師院22.9%(64人)、一般大學24.4%(68人)、研究所以上52.7%(147人)。有效問卷的學校分佈之背景資料為(一)學校地點:城市16.1%(45人)、鄉鎮69.9%(195人)、偏遠地區14.0%(39人);(二)學校規模:12班以下9.7%(27人)、13—30班35.8%(100人)、31—60班28.7%(80人)、61班以上25.8%(72人)。

二、研究工具

本研究採用問卷調查法蒐集資料,問卷共分為四個部分:(一)基本資料:含性別、年齡、服務年資、擔任職務、最高學歷、學校地點、學校規模等七項;(二)校長轉型領導行為量表:本量表採用林金福(2003)「高中職學校校長轉型領導量表」,此量表係林金福(2003)以Bass(1985)理論為基礎,參酌Bass and Avolio(1990)所發展的多因素領導問卷(multifactor leadership questionnaire,簡稱MLQ),以及國內張慶勳(1996)、林合懋(1995)等人的研究與問卷所編製而成。本量表總計25題,各題皆以李克特五點尺度加以衡量,分數愈高代表教師知覺校長的轉型領導行為愈高;(三)校長與教師交換品質量表:本量表係研究者譯自Liden and Maslyn(1998)之領導者成員交換品質多構面衡量(multidimensional measure of LMX,簡稱LMX-MDM)。研究者將原問卷題目依研究對象的狀況稍加修改,完成問卷初稿後,再請專家學者檢查修改,完成本量表。本量表總計12題,各題皆以李克特五點尺度加以衡量,分數愈高代表教師知覺其與校長的交換關係品質愈好。(四)組織承諾量表:本量表採用林月盛(2003)「組織承諾量表」的部份量表。此量表係林月盛(2003)以Porter et al.(1974)的理論為基礎,參考Stevens, Beyer, and Trice(1978)及Morris and Sherman(1981)的觀點,同時參酌陳金水(1989)、張瑞村(1997)、劉春榮(1992)等人之研究與問卷編製而成。本量表總計8題,各題皆以李克特五點尺度加以衡量,分數愈高代表教師對學校的承諾感愈高。

三、量表分析

本研究工具之各量表分析分兩階段進行:首先進行鑑別度與信度分析,其次進行探索性因素分析,以確認各分量表各題目之適當性及各分量表之構面因素。

(一) 鑑別度與信度分析

以統計套裝軟體 SPSS 12.0 進行鑑別度與信度分析，信度分析包含題項與總分相關和題項刪除後的 α 值等，以判定各個題目的鑑別度及構面內部一致性。其統計結果如表 1 所示。

由表 1 得知，題項決斷值（三個分量表各題項 t 值皆大於 3.00 且達顯著）、題項與總分相關（相關係數皆大於 .400 且達顯著）、題項刪除後的 α 值改變（除了刪除交換品質量表第 7 題只略增該量表 α 值 .007 之外，其餘題目刪除皆無法提高該量表之 α 值）等指標的數據顯示，本研究的衡量具有不錯的鑑別度與信度，因此全數保留。三個分量表的 Cronbach's α 值分別為 0.979、0.951、0.893。

(二) 探索性因素分析

本研究之各分量表除具有內容效度之外，又以探索性因素分析考驗各分量表的建構效度。本研究探索性因素分析是以主成分分析法，抽取特徵值大於 1 的因素為各分量表之共同因素，並檢視解釋的變異量。接著以 Horn (1965) 提出的平行分析 (parallel analysis) 決定是否保留解釋變異量較低的因素，平行分析是決定應該保留多少因素的最正確的方法 (Hayton, Allen, & Scarpello, 2004)。

1. 國民中學校長轉型領導量表：本量表萃取出 2 個共同因素，因素 1 特徵值為 16.62，解釋變異量為 66.50%，因素 2 特徵值為 1.02，解釋變異量為 4.09%，其餘因素特徵值皆小於 1，兩個共同因素的解釋變異量為 70.59%。經轉軸後的成分矩陣，共同因素 1 包含 6、7、8、9、10、16、21、22、23、24、25 等 11 題，每題的因素負荷量為 .610 至 .840，共同因素 2 包含 1、2、3、4、5、11、12、13、14、15、17、18、19、20 等 14 題，每題的因素負荷量為 .584 至 .835。由於本量表之共同因素 2，解釋變異量只有 4.09%，其百分比甚低，而且特徵值低於平行分析的結果，因此，本量表僅保留共同因素 1 所包含的 11 題，將共同因素 2 的 14 題全數刪除。

刪題後本量表再進行第二次探索性因素分析，結果是共同因素 1 的特徵值為 8.13，其餘皆小於 1。共同因素 1 的解釋變異量為 73.92%，而題目的因素負荷量，最小值為 .807、最大值為 .888，證實為單一構面。

2. 國民中學校長與教師交換品質量表：本量表萃取出 2 個共同因素。因素 1 特徵值為 8.02，解釋變異量為 66.82%，因素 2 特徵值為 1.08，解釋變異量為 9.03%，其餘因素的特徵值皆小於 1，兩個共同因素的解釋變異量為 75.85%。經轉軸後的成分矩陣，共同因素 1 包含 1、2、3、9、10、11、12 等 7 題，每題的因素負荷量為 .652 至 .868。共同因素 2 包含 4、5、6、7、8 等 5 題，每題的因素負荷量為 .603 至 .845。由於本量表之共同因素 2，解釋變異量僅佔 9.03%，其百分比甚低，而且特徵值

表 1 各分量表题目的鑑別度與信度分析

量表名稱	題數	鑑別度 (決斷值)	題項與總分相關	題項刪除後的 α 值	未達標準題數	備註
轉型領導 量表	25	最小值 12.05*	最小值.651*	最小值.977	0	全數 保留
		最大值 23.62*	最大值.879*	最大值.979		
				原本 α 值=.979		
交換品質 量表	12	最小值 9.18*	最小值.552*	最小值.945	1	全數 保留
		最大值 22.19*	最大值.863*	最大值.958		
				原本 α 值=.951		
組織承諾 量表	8	最小值 12.65*	最小值.648*	最小值.869	0	全數 保留
		最大值 19.58*	最大值.845*	最大值.889		
				原本 α 值=.893		
判斷標準		$t > 3.00$	$> .400$	無法提高 α 值		

註：* 為 $p < .001$ 顯著水準

低於平行分析的結果，因此本量表保留共同因素 1 所包含的 7 題，將共同因素 2 所包含的 5 題全數刪除。

刪題後本量表再進行第二次探索性因素分析，結果共同因素 1 的特徵值為 5.38，其餘皆小於 1。共同因素 1 的解釋變異量為 76.81%，每題的因素負荷量，最小值為.841、最大值為.910，證實為單一構面。

- 國民中學教師組織承諾量表：本量表萃取出 2 個共同因素。因素 1 特徵值為 4.64，解釋變異量為 57.97%，因素 2 特徵值為 1.14，解釋變異量為 14.21%，其餘因素的特徵值皆小於 1，兩個共同因素的解釋變異量為 72.18%。經轉軸後的成分矩陣，共同因素 1 包含 4、5、6、7、8 等 5 題，每題的因素負荷量為.692 至.865，共同因素 2 包含 1、2、3 等 3 題，每題的因素負荷量為.796 至.846。由於本量表之共同因素 2，解釋變異量僅佔 14.21%，其百分比比例不高，而且特徵值低於平行分析的結果，因此本量表保留共同因素 1 所包含的 5 題，將共同因素 2 所包含的 3 題全數刪除。

刪題後本量表再進行第二次探索性因素分析，結果共同因素 1 的特徵值為 3.47，其餘皆小於 1。共同因素 1 的解釋變異量為 69.39%，每題的因素負荷量最小值為.771、最大值為.891，證實為單一構面。

綜上，本研究各分量表皆保留共同因素 1 的題目：轉型領導量表有 11 題、交換

品質量表有 7 題、組織承諾量表有 5 題，總計 23 題，接著再進行單一構面之一階驗證性因素分析，以考驗量表之建構效度。

肆、研究結果與討論

本研究為提升衡量的品質，研究者採用線性結構關係模式（linear structural relationship model, LISREL）統計軟體，進行轉型領導、交換品質、組織承諾等三個潛在變項的一階驗證性因素分析（confirmatory factor analysis），以考驗量表之建構效度。關於模式適配度評鑑標準，則參考學者吳明隆（2008）的觀點，從基本適配度、整體模式適配度、與模式內在結構適配度三方面來進行評鑑，以確立問卷之建構效度。

一、驗證性因素分析

一階驗證性因素分析的結果顯示組織承諾第 5 題的個別項目信度（individual item reliability）值為.49，未達標準值.50，因此，決定刪除該題，之後再進行下一次的一階驗證性因素分析，結果發現整體模式最小適配函數卡方值 $\chi^2(227)$ 為 914.20（ $p=.00<.05$ ），達顯著水準，顯示衡量模式與實際資料無法契合。再從其他適配指標來看，發現 GFI 值為.74、AGFI 值為.68，均未達.90 的標準值，表示模式的適配情形不佳。然而，在模式內在品質的判別上，22 題的個別信度值介於.52~.81，均達標準值.50 以上。至此，本研究衡量模式的內在品質不錯，但外在品質尚不理想。接著，根據 LISREL 所提供的各題目殘差值之間 MI 值（modification index）進行刪除相關性太高的題目，並參酌吳明隆（2008）之建議，由最大的 MI 值開始修正，且一次只刪除一個。

由於模式修正流程繁瑣，研究者舉例說明如後。「國民中學校長與教師交換品質量表」第 6 題與第 7 題的 MI 值最大（為 66.76），表示這兩題的殘差相關很大。接著，再將這兩題分別與其他 20 題的 MI 值進行比對，發現「國民中學校長與教師交換品質量表」的第 6 題與「國民中學校長轉型領導量表」的第 7、8、9 題的 MI 值分別為 5.09、5.40、5.30，又與同構面的第 1、2、3、4、5 的 MI 值分別為 16.32、10.15、36.83、3.92、56.80，其 MI 值加總之後比第 7 題與其他 20 題的 MI 值為大。因此，首先刪除「國民中學校長與教師交換品質量表」的第 6 題。刪除這題後，再進行下一次的一階驗證性因素分析。接著，再次根據各題目殘差值之間 MI 值進行刪除相關性太高的題目，依此類推，直到 MI 值小於 10 為止。結果刪除了「國民中學校長轉型領導

量表」的第 3、5、8、9、10、11 題，「國民中學校長與教師交換品質量表」的第 2、5、6 題，「國民中學教師組織承諾量表」量表的第 4 題，共刪除 10 題，剩餘 12 題，這也就是本研究進行假設驗證所用的衡量題目，茲將衡量題目的內容與對應符號呈現如表 2，最終衡量模式圖如圖 2。

在最終衡量模式的信效度檢測方面，首先，本研究以吳明隆（2008）所建議的三項標準（不能有負的誤差變異數存在、因素負荷量值介於.50 至.95 之間、不能有很大的標準誤）來考驗模式的基本適配度，評估模式是否有辨認的問題。根據統計數據，所有測量誤差（ $\delta_1 \sim \delta_{12}$ ）的參數估計值介於.19~.36 之間，皆為正值，且測量誤差的 t 值介於 5.40~10.43 之間，皆大於 3.29，達 $p < .001$ 顯著水準；潛在變項與其測量指標的因素負荷量（ $\lambda_1 \sim \lambda_{12}$ ）介於.80~.90 之間，並無低於.50 或高於.95 的情形；且 27 個估計參數標準誤介於.02~.05 之間，均無過大的標準誤。由以上結果顯示，本研究的最終衡量模式，符合基本適配度考驗，亦即無辨認問題存在。

其次，有關模式的外在品質，由表 3 得知，整體模式最小適配函數卡方值（ $\chi^2_{(51)}$ ）為 93.39，達顯著水準（ $p = .00027 < .001$ ），須拒絕虛無假設，表示本研究所提出的最終衡量模式與觀察資料並未適配。然而， χ^2 值常會隨著樣本數而變動，當樣本數越大時，衡量模式（假設模式）越可能被拒絕（吳明隆，2008）。因此，本研究除了進行卡方考驗外，還參酌其他指標（GFI、AGFI、RMR、SRMR、RMSEA、NFI、NNFI、CFI、IFI、RFI）來評鑑衡量模式與觀察資料的整體適配度，以確立模式的外在品質。結果顯示絕對適配度指標（absolute fit indices）中的 GFI 值為.94、AGFI 值為.92，均大於.90；RMR 值為.023、SRMR 值為.030，均小於.05，而 RMSEA 值為.057，小於.08。此外，增值適配度指標（incremental fit indices）中的 NFI 值、NNFI 值、CFI 值和 IFI 值皆為.99、RFI 值為.98，均大於.90 的標準值。因此，無論是絕對適配度指標或增值適配度指標，皆通過標準值，代表本研究最終衡量模式具有整體的建構效度。

除了衡量模式與觀察資料的整體適配度以外，研究者亦從個別項目信度、潛在變項的組合信度、潛在變項的平均變異抽取量、估計參數的顯著性考驗、測量指標的標準化殘差等五方面，進一步評估衡量模式的內在品質。

在個別項目信度方面，表 4 顯示，12 個測量指標的個別項目信度介於.80~.90 之間，皆大於標準值.50。就組合信度來看，衡量模式所包含的三個潛在變項：轉型領導（ ξ_1 ）、交換品質（ ξ_2 ）和組織承諾（ ξ_3 ），其組合信度值分別為.93、.91 和.88，皆大於標準值.60，表示各潛在變項的內部一致性不錯。在平均變異抽取量方面，衡量模式所包含的三個潛在變項：轉型領導（ ξ_1 ）、交換品質（ ξ_2 ）以及組織承諾（ ξ_3 ），其平均變異抽取量分別是.72、.73 和.71，均大於標準值.50。

表2 衡量題目與對應符號

變項	原題號與題目內容	保留◎	對應符號
轉型領導	1.校長的領導魅力使我們對學校的發展深具信心。	◎	X1
	2.校長處理事情的方法及態度讓我們心悅誠服。	◎	X2
	3.校長做事有擔當、有魄力，令人佩服。		
	4.校長在言談之間散發出他的影響力。	◎	X3
	5.校長具親和力，跟他相處時，我覺得輕鬆愉快。		
	6.校長對重大問題能深思熟慮，並以具體行動加以克服。	◎	X4
	7.校長會主動聆聽我們的心聲，表達適度的關心。	◎	X5
	8.校長能體諒我們的心理感受，瞭解我們的情緒。		
	9.校長在我們有困難時，會熱心幫助我們。		
	10.校長對新進同仁，會多給予關心與照顧。		
	11.校長會替我們設想，為我們爭取更多的權益與福利。		
交換品質	1.我喜歡校長這個人。	◎	X6
	2.我的校長是一個可以當作朋友的好人。		
	3.與校長一起工作充滿樂趣。	◎	X7
	4.我非常樂意為校長勤奮工作。	◎	X8
	5.校長在工作上的相關專業知識，令我印象深刻。		
	6.我敬重校長在工作上的知識與能力。		
	7.我欣賞校長的專業知能。	◎	X9
組織承諾	1.我很慶幸當年選擇了在本校服務。	◎	X10
	2.我覺得本校的升遷制度，福利措施均相當合理。	◎	X11
	3.我覺得在本校服務是實現理想和抱負的好地方。	◎	X12
	4.除了上班時間之外，我願意付出更多額外的努力，使本校獲得更多的榮譽。		

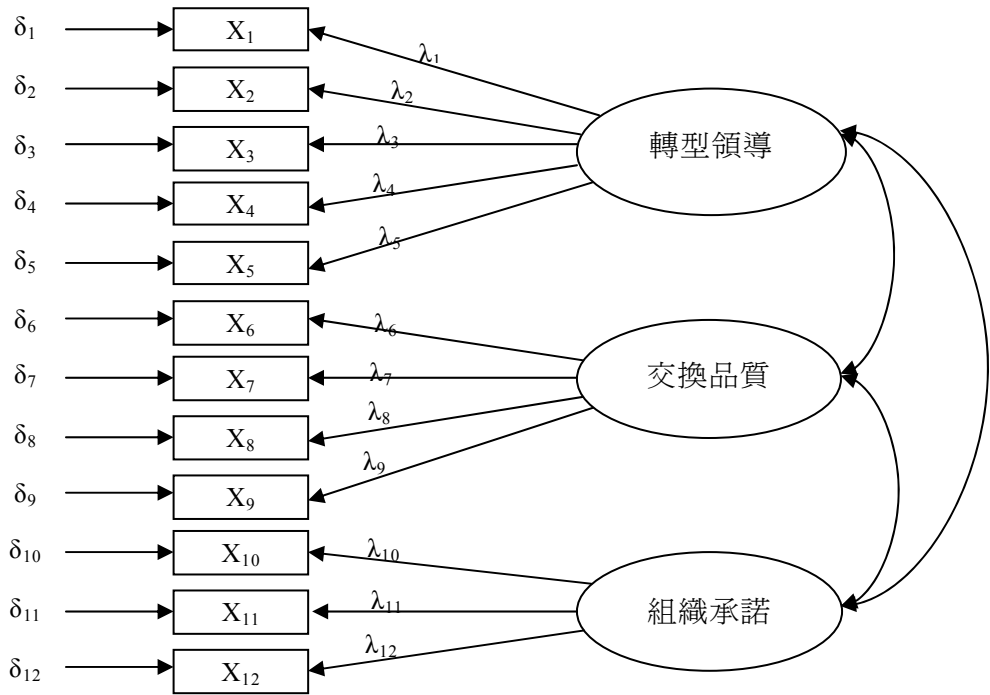


圖2 最終衡量模式

表3 一階驗證性因素分析整體適配度

$\chi^2_{(df)}$	GFI	AGFI	RMR	SRMR	RMSEA	NFI	NNFI	CFI	IFI	RFI
93.39 ₍₅₁₎ ***	.94	.92	.023	.030	.057	.99	.99	.99	.99	.98

***p<.001顯著水準

表4 本研究測量指標之個別項目信度及潛在變項組合信度、平均變異抽取量

變項	測量指標之 個別項目信度	潛在變項之 組合信度	潛在變項之 平均平均變異抽取量
轉型領導 (ξ_1)		.93	.72
X ₁	.89		
X ₂	.86		
X ₃	.84		
X ₄	.85		
X ₅	.81		
交換品質 (ξ_2)		.91	.73
X ₆	.88		
X ₇	.86		
X ₈	.84		
X ₉	.80		
組織承諾 (ξ_3)		.88	.71
X ₁₀	.80		
X ₁₁	.82		
X ₁₂	.90		

在估計參數的顯著性考驗方面，本研究一階驗證性因素分析模式所欲估計的 27 個參數，均達 $p < .001$ 顯著水準（ t 的絕對值介於 5.40~52.92 之間，大於 3.29）。本研究進一步觀察參數估計結果，如圖 3 所示，12 個因素負荷量（ $\lambda_1 \sim \lambda_{12}$ ）介於 .80~.90 之間，均達 $p < .001$ 顯著水準。再者，12 個測量指標的標準化殘差（ $\delta_1 \sim \delta_{12}$ ）介於 .19~.36 之間，數值不大。由以上個別項目信度、潛在變項的組合信度、潛在變項的平均變異抽取量、估計參數的顯著性考驗、測量指標的標準化殘差之數據分析，本研究衡量模式的內在品質良好。

二、各變項之描述性統計分析與相關情形

本研究採用描述性統計法分析各變項的平均數與標準差，且以皮爾遜積差相關分析瞭解各變項間的相關情形，分析結果如表 5。

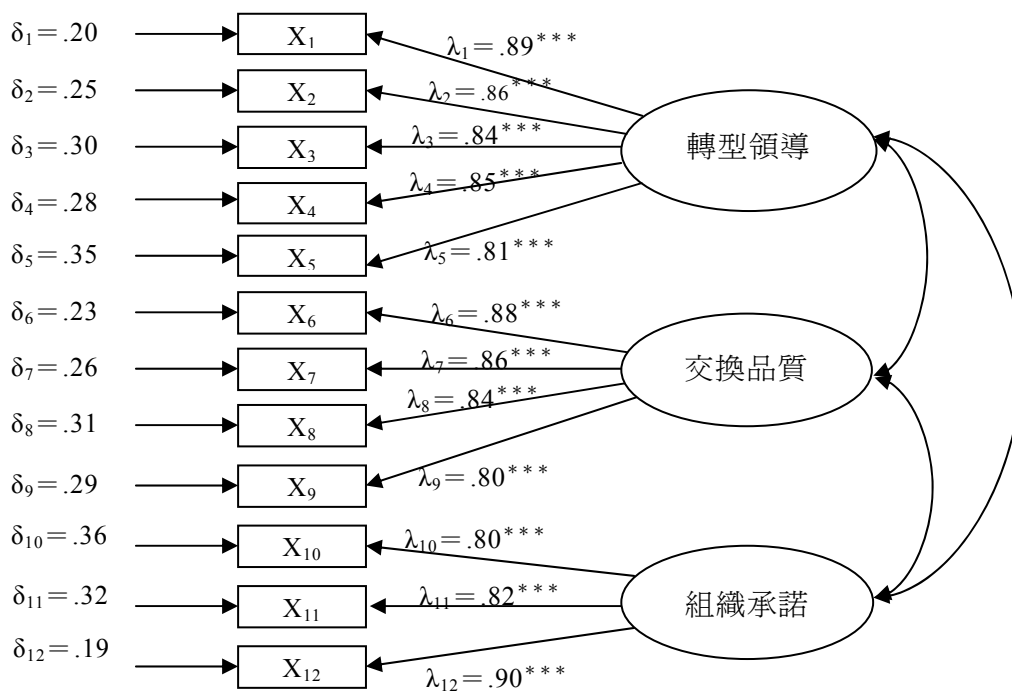


圖 3 本研究衡量模式的一階驗證性因素分析結果
***p<.001

表5 各潛在變項之描述性統計與積差相關彙整表 (N=279)

潛在變項	平均數	標準差	1	2	3
1.轉型領導	4.01	.801	1.000		
2.交換品質	3.97	.783	.837***	1.000	
3.組織承諾	4.03	.766	.487***	.530***	1.000

*** p<.001 顯著水準

首先，就三個潛在變項的平均數與標準差而言，表 5 顯示台中縣立國民中學教師對校長轉型領導（4.01）、校長與教師之交換品質（3.97），以及教師對學校的組織承諾感（4.03）的知覺，對李克特五點量表而言，具有中高程度。

其次，各變項間的相關係數方面，台中縣立國民中學校長轉型領導行為，其分別與交換品質、組織承諾等兩個變項之相關係數為.837、.487 皆達 $p<.001$ 的顯著水準，而交換品質與組織承諾之相關係數為.530 亦達 $p<.001$ 的顯著水準。其中轉型領導與交換品質的相關程度最高，交換品質與組織承諾的相關程度居次，而轉型領導與組織承諾的相關程度最低。

雖然本研究先前已檢查過衡量模式的品質，因為轉型領導與交換品質的衡量之相關高達.837，故再進一步檢查各潛在變項之間的區別效度。本研究以卡方差異檢定（chi-square difference test）進行，先求取限制模式與非限制模式兩個模式的卡方值，限制模式中限制兩個潛在變項之間的相關係數為 1，而非限制模式則界定相關係數為自由參數，再計算限制模式與非限制模式之卡方值的差，如表 6 的結果顯示轉型領導與交換品質、轉型領導與組織承諾、交換品質與組織承諾的限制模式與非限制模式兩個模式的卡方值差異都大於 6.635 ($p<.01$)，檢定結果如表 6，表示非限制模式的卡方值顯著較低，非限制模式優於限制模式，亦即轉型領導、交換品質與組織承諾的衡量之間具有區別效度。

三、各潛在變項間的效果及假設驗證

接著本研究將進行各潛在變項間關係的探究，以驗證本研究之各項假設。吳明隆（2008）指出，在路徑分析中，可採用複迴歸分析或結構方程模式（SEM）探究變項間的因果關係，但迴歸分析法只能估計各路徑係數及其顯著性，無法對整個因果模式的適配情形做判別，因此，在因果模式的探究中，最好採用 SEM 分析法，不僅可探究各路徑係數的顯著性，也可檢驗整體因果模式的適配性。故本研究接受吳明隆（2008）的建議，採取 SEM 分析法來探討各變項間的因果關係，以作為假設驗證的依據。

以 SEM 檢定理論模式與實證資料的適配，結果顯示卡方值 97.83，自由度 51，所以卡方值自由度比是 1.92，達小於 2 的標準值；GFI 是.94，AGFI 是.92，都達大於.90 的標準值；RMR 是.023，達小於.05 的標準值；RMSEA 是.057，達小於.08 的標準值，所以理論模式整體適配情形良好。以下說明研究結果。

表 6 卡方差異檢定

配對模式	限制模式的卡方 值 (自由度)	非限制模式的卡 方值 (自由度)	卡方值的差 (自由度)	顯著性	是否具區 別效度
轉型領導與交換品質	164.40 (27)	51.78 (26)	112.62 (1)	p<.01	是
轉型領導與組織承諾	346.88 (20)	25.46 (19)	321.42 (1)	p<.01	是
交換品質與組織承諾	320.48 (14)	30.85 (13)	289.63 (1)	p<.01	是

(一) 各潛在變項的直接效果

本研究以轉型領導為潛在外生變項，以組織承諾、交換品質為潛在內生變項，研究結果（參照圖 4）發現轉型領導對組織承諾的路徑係數值為 $\gamma_{11} = .11$ ，雖與假設方向相符，但卻未達 $p < .05$ 顯著水準（ $t = 0.68$ ），表示國民中學教師對校長轉型領導行為的知覺不會直接影響其對學校組織承諾，所以假設 1 未獲得本研究的實證支持。其次，轉型領導對交換品質的路徑係數值為 $\gamma_{21} = .90$ ，達 $p < .001$ 的顯著水準（ $t = 15.81$ ），即國民中學教師知覺校長轉型領導行為愈高，其認為與校長的交換品質就愈好，所以假設 2 獲得本研究的實證支持。最後，交換品質對組織承諾的路徑係數值為 $\beta_{12} = .49$ ，達 $p < .01$ 的顯著水準（ $t = 2.94$ ），表示國民中學教師知覺其與校長的交換品質愈好，其對學校的組織承諾感就愈高，所以假設 3 獲得本研究的實證支持。

(二) 潛在變項的間接效果

根據 James, Mulaik, and Brett (2006)，轉型領導對組織承諾的間接效果值為 $.90 \times .49 = .44$ ，經由 sobel 檢定，達 $p < .01$ 的顯著水準（ z 值 = 2.82，標準誤 = 0.16， $p = .0047$ ），所以轉型領導對組織承諾沒有直接效果，但卻經由交換品質對組織承諾有間接效果，也就是說，國民中學教師知覺校長的轉型領導行為越高，將提升其與校長的交換品質，進而增進其對學校的組織承諾感。

(三) 各潛在變項的整體效果

整體效果等於直接效果加上間接效果。因此，在驗證各潛在變項的直接效果與間接效果後，可再進一步探究各影響路徑的整體效果。

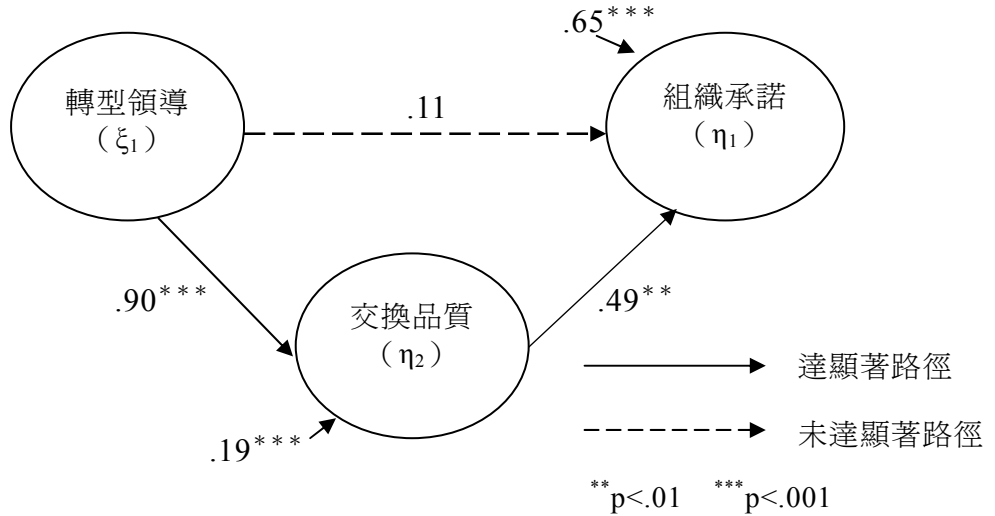


圖 4 本研究理論模式之路徑係數

根據表 7 可知轉型領導對交換品質、組織承諾兩個潛在變項的整體效果值依序為.90、.44。從圖 4 的路徑係數圖可以發現轉型領導對交換品質只有直接效果，沒有間接效果，所以轉型領導對交換品質的整體效果值.90 就是直接效果值。再者，轉型領導對組織承諾的影響沒有直接效果，但卻有間接效果，所以轉型領導對組織承諾的整體效果值就等於間接效果值.44，也就是說，轉型領導對組織承諾的影響，完全來自經由交換品質的間接效果。

在兩個內生變數的關係上，交換品質對組織承諾的整體效果為.49。由於本研究假設交換品質對組織承諾沒有間接效果，所以其整體效果也就等於直接效果的.49。綜觀理論模式各潛在變項的整體效果，可發現轉型領導對交換品質的整體效果值.90 最高，其次是交換品質對組織承諾的整體效果值.49。

(四) 中介效果的說明

本研究為更進一步檢驗交換品質對「轉型領導影響組織承諾」路徑的中介效果，首先根據 James et al. (2006) 所提出之概念利用 SEM 檢驗部分中介模式。如同前面的說明，轉型領導顯著影響交換品質 ($p < .001$)，交換品質顯著影響組織承諾 ($p < .01$)，轉型領導經由交換品質影響組織承諾的間接效果達 sobel 檢定的顯著水準 ($p < .01$)，同時，轉型領導影響組織承諾的路徑未達 $p < .05$ 顯著水準，故交換品質對「轉型領導影響組織承諾」具有中介效果，而且是完全的中介效果。

表 7 本研究理論模式潛在變項之效果值（標準化）

路徑影響關係	直接效果	間接效果	整體效果
轉型領導→組織承諾	----	.44**	.44**
轉型領導→交換品質	.90***	----	.90***
交換品質→組織承諾	.49**	----	.49**

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

表 8 競爭模式的比較

模式	x^2	df	Δx^2	GFI	AGFI	RMR	RMSEA
1. 轉型領導→交換品質→組織承諾	98.64	52		.94	.92	.023	.057
2. 轉型領導→交換品質→組織承諾	97.83	51	0.81	.94	.92	.023	.057
加上：轉型領導→組織承諾							
3. 轉型領導→組織承諾→交換品質	271.54	52		.86	.79	.150	.120
4. 交換品質→轉型領導→組織承諾	103.67	52		.94	.91	.028	.060

本研究進一步以完全中介模式作為基礎模式（baseline model）（表 8 模式 1），和其他三個競爭模式作比較，一個是巢狀模式（表 8 模式 2）（部分中介模式），及另兩個可能模式（改變構念順序，表 8 模式 3 和模式 4）。由表 8 的數據顯示，模式 2 和模式 1 的卡方值差異只有 0.81，沒有達 $p < .05$ 的顯著水準，其餘適配指標的表現都相同，表示模式 2 和模式 1 在適配度上沒有差異。但由模式精簡的觀點，模式 1 比模式 2 精簡，因此模式 1（完全中介）比模式 2（部分中介）為佳。再者，模式 3 以組織承諾作為轉型領導影響交換品質的中介變數的適配表現（ $x^2=271.54$ ， $df=52$ ； $GFI=.86$ ； $AGFI=.79$ ； $RMR=.150$ ； $RMSEA=.120$ ）與模式 4 以轉型領導作為交換品質影響組織承諾的中介變數的適配表現（ $x^2=103.67$ ， $df=52$ ； $GFI=.94$ ； $AGFI=.91$ ； $RMR=.028$ ； $RMSEA=.060$ ）都不如基礎模式（模式 1）。故轉型領導經由交換品質影響組織承諾的完全中介模式獲得本研究實證的支持，即假設 4 成立。

伍、結論與建議

本節首先將研究的主要發現歸納彙整成結論，其次根據研究設計與結果提出對實務應用與未來研究之建議。

一、研究結論

本研究是以台中縣立國民中學教師為研究對象，透過問卷調查測量教師對於校長轉型領導行為、教師與校長之間的交換品質，以及教師對學校組織承諾的知覺情形，並以結構方程模式驗證轉型領導、交換品質、組織承諾等變項間的關係。實證結果整理如表 9。

本研究由相關分析發現校長轉型領導行為與教師組織承諾有顯著的正相關，此研究結果與學者們研究轉型領導與組織承諾之間具有顯著的正相關是一致的（范熾文，2005；陳學賢，2006；蔡進雄，2005；Ross & Gray, 2006；Nguni et al., 2006）。然而，將交換品質納入模式之後，轉型領導對組織承諾的影響就轉為不顯著，但轉型領導會經由交換品質對組織承諾有間接的影響。原因在於交換品質和組織承諾的關係比轉型領導與組織承諾的關係強，當交換品質加入模式後，轉型領導對組織承諾的影響力由原來的顯著而轉為不顯著，因此本研究的結果可以修正並擴充過去「轉型領導會直接正向影響組織承諾」的看法，轉變為當交換品質加入模式後，交換品質會完全中介轉型領導對組織承諾的影響。

其次，本研究發現教師對校長轉型領導行為的知覺，會正向影響教師與校長的交換品質。也就是說當教師知覺校長轉型領導行為愈高，其與校長之間的互動品質就愈好。此結果符合轉型領導與 LMX 理論的主張，更進一步支持 Basu and Green (1997)、Deluga (1992)、Graen and Uhl-Bien (1995)、Howell and Hall-Merenda (1999) 認為轉型領導者可以促進領導者與成員之間的社會性交換關係，激勵部屬超越原有的績效目標與自我利益的說法。

再者，本研究發現教師自覺與校長的交換品質程度，會正向影響教師的學校組織承諾感。易言之，當教師自覺與校長的互動關係越好，會更認同學校組織。此研究結果驗證了 Liden and Maslyn (1998)、Greguras and Ford (2006) 的說法，其認為高交換品質的成員因能獲得更大的授權、接觸組織中關鍵的資源，而基於互惠性的社會規範，會更認同組織價值與任務，也更能投入工作。

最後，根據結構方程模式分析的結果，發現路徑「轉型領導→交換品質→組織承

表 9 本研究之假設內容及驗證結果

假設	假設內容	驗證結果
H1	國民中學校長轉型領導行為對教師組織承諾有顯著的正向影響。	不成立
H2	國民中學校長轉型領導行為對校長與教師交換品質有顯著的正向影響。	成立
H3	國民中學校長與教師交換品質對教師組織承諾有顯著的正向影響。	成立
H4	國民中學校長與教師之交換品質對「校長轉型領導行為影響教師組織承諾」路徑有中介效果。	成立

諾」的間接效果值達顯著水準，而且交換品質在此路徑裡具有完全的中介效果。也就是說，國民中學教師知覺校長的轉型領導行為越高，將增進其與校長的交換品質，進而提升其對學校的組織承諾感。此項研究結果證實轉型領導行為對組織承諾的影響存在某些中介因子。除了心理授權、集體效能感或工作滿足等中介因素之外(Avolio et al., 2004; Ross & Gray, 2006; Nguni et al., 2006)，本研究又證實了另一個中介因子，即交換品質對轉型領導行為影響組織承諾具有完全中介的效果。

二、研究建議

根據研究設計與結果，本研究提出三點建議：

- (一) 范熾文(2005)曾指出轉型領導能影響成員態度的改變。然而，本研究發現校長轉型領導行為對於教師的組織承諾感沒有直接的正向影響，而是必須透過彼此交換關係品質的中介，才能改變教師的態度。因此，建議校長運用轉型領導帶領學校教師，以改善與教師的互動關係，進而增進教師對學校的組織承諾。再者，校長在運用轉型領導時，可以藉由檢視與教師的互動關係是否有改善，以思考轉型領導的運用是否得當。在轉型領導的作法上，建議校長可以運用建立願景、魅力影響、激勵鼓舞、啟發才智、個別關懷等作法。
- (二) 為顧及主任、組長(含副組長)、一般教師的意見，本研究資料收集時平均分配到三個層級，但未探討校長的轉型領導對這三個層級的教師是否有不同的影響結果，本研究認為校長接觸這三個層級的教師，在頻率上不同，校長與一般教師建立交換品質可能更困難，影響交換品質的因素可能與兼任行政工作的教師不同。因此，本研究建議後續研究者可以針對這三個層級的教師再進一步探討相關的議題。
- (三) LMX 理論中有配對連結的核心概念，所以在測量 LMX 品質時，應同時對主管與

部屬施測，才能獲得交換品質的真正資訊。再者，本研究用以衡量三個構念的題目，都是由教師填答，雖然已證明三者具有區別效度，但若能加入校長填答交換品質，除了更能反應交換品質配對連結的核心概念，而且也可以減輕共同方法變異（common method variance）的疑慮。

(四) 本研究在衡量精煉的過程，刪除信效度不佳的題目後，未使用另一組樣本重新檢定新衡量，進行複核效化的驗證，增加型 I 錯誤（type one error）的可能性，此為本研究的限制。因此，建議後續研究者另外再蒐集另一組樣本，驗證本研究的衡量與研究結果。

參考文獻

一、中文部份

1. 丁學勤(2008)，零售商承諾量表的發展與驗證，管理學報，25(2)，195-220。
2. 李明來(2008)，國小校長領導風格、權力運用與教師組織變革支持度關係之研究，國立台南大學教育經營與管理研究所未出版博士論文。
3. 吳明隆(2008)。 結構方程模式—SIMPLIS 的應用(第二版)，台北：五南。
4. 林月盛(2003)，國民中學教改壓力、組織衝突、權力運用與組織承諾關係之研究，國立高雄師範大學教育學系未出版博士論文。
5. 林合懋(1995)，學校主管與企業主管轉型領導之比較研究，國立政治大學教育研究所未出版博士論文。
6. 林金福(2003)，高中職校長轉型領導、知識管理與學校效能之研究，國立政治大學教育研究所未出版博士論文。
7. 范熾文(2005)，國小校長轉型領導與教師組織承諾關係之研究，台中教育大學學報，19(2)，1-22。
8. 許金田、胡秀華、凌孝綦、鄭伯勳與周麗芳(2004)，家長式領導與組織公民行為的關係：上下關係品質之中介效果，交大管理學報，24(2)，119-149。
9. 陳金水(1989)，國民中學教師制握信念、工作經驗與組織承諾之關係，國立高雄師範學院教育研究所未出版碩士論文。

10. 陳學賢(2006)，高雄市國小校長轉型領導、學校願景發展與教師組織承諾關係之研究，台東大學教育學報，17(1)，77-106。
11. 張瑞村(1997)，高級工業職業學校校長領導行為、教師組織承諾與學校效能關係之研究，國立政治大學教育學系未出版博士論文。
12. 張慶勳(1996)，國小校長轉化、互易領導影響學校組織文化特性與組織效能之研究，國立高雄師範大學教育學系未出版博士論文。
13. 劉春榮(1992)，國民小學組織結構、組織承諾與學校效能關係研究，國立政治大學教育學系未出版博士論文。
14. 蔡進雄(2005)，超越轉型領導：國民中小學校長新轉型領導影響教師組織承諾之研究，國民教育研究集刊，13，37-63。
15. 鄭伯壘、姜定宇與鄭弘岳(2003)，組織行為研究在台灣：三十年回顧與展望，台北縣新店市：桂冠。

二、英文部份

1. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. Journal of Vocational Behavior, 49(3), 252-276.
2. Allport, G. W. (1947). Pattern and growth in personality. NY: Holt, Reinhart and Winston.
3. Avolio, B. J. (1999). Full leadership development: Building the vital forces in organizations. Thousand Oaks, CA: Sage.
4. Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. Journal of Organizational Behavior, 25(8), 951-968.
5. Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. NY: Free Press.
6. Bass, B. M. (1996). A new paradigm of leadership: An inquiry into transformational leadership. Alexandria, VA: U. S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.

7. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists.
8. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. California: Sage Publications.
9. Basu, R., & Green, S. G. (1997). Leader-member exchange and transformational leadership: An empirical examination of innovative behaviors in Leader-member dyads. Journal of Applied Social Psychology, 27(6), 477-499.
10. Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. American Journal of Sociology, 66(1), 32-42.
11. Bennis, W., & Nanus, B. (1985). Leaders: The strategies for take charge. NY: Harper & Row.
12. Blau, P. (1964). Exchange and power in social life. NY: Wiley.
13. Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. Academy of Management Journal, 46(5), 554-571.
14. Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. Administrative Science Quarterly, 19(4), 533-546.
15. Burns, J. M. (1978). Leadership. NY: Harper and Row.
16. Deluga, R. J. (1992). The relationship of leader-member exchange with laissez-faire, transactional, and transformational leadership. In K. E. Clark, M. B. Clark, & D. R. Campbell (Eds.), Impact of leadership (pp.237-247). Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
17. Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. Academy of Management Review, 11(3), 618-634.
18. Downton, J. V. (1973). Rebel leadership. NY: Free Press.
19. 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.

20. Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. Journal of Marketing, 51(2), 11-27.
21. Eby, L. T., Freeman, D. M., Rush, M. C., & Lance, C. E. (1999). Motivational bases of affective organizational commitment: A partial test of an integrative theoretical model. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72(4), 463-483.
22. 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.
23. Graen, G. B. (1976). Role making processes within complex organization. In M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology (pp.1201-1245). Chicago: Rand-McNally.
24. Graen, G. B., & Cashman, J. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A development approach. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), Leadership frontiers (pp.143-166). Kent, Ohio: Kent State University Press.
25. Graen, G. B., & 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.
26. Greguras, G. J., & Ford, J. M. (2006). An examination of the multidimensionality of supervisor and subordinate perceptions of leader-member exchange. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 79(3), 433-465.
27. Hayton, J. C., Allen, D. G., & Scarpello, V. (2004). Factor retention decisions in exploratory factor analysis: A tutorial on parallel analysis. Organizational Research Methods, 7(2), 191-205.
28. Horn, J. L. (1965). A rationale and test for the number of factors in factor analysis. Psychometrika, 30(2), 179-185.
29. Howell, J. M., & Hall-Merenda, K. E. (1999). The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. Journal of Applied Psychology, 84(5), 680-694.
30. James, L. R., Mulaik, S. A., & Brett, J. M. (2006). A tale of two methods.

Organizational Research Methods, 9(2), 233-244.

31. Leithwood, K., & Jantzi, D. (1999). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. Journal of Educational Administration, 38(2), 112-126.
32. 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.
33. Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. In G. R. Ferris (Ed.), Research in personnel and human resource management (Vol.15, pp.47-119). Greenwich, CT: JAI Press.
34. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review, 1(1), 61-89.
35. Morris, J. H., & Sherman, J. D. (1981). Generalizability of an organizational commitment model. Academy of Management Journal, 24(3), 512-526.
36. Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. San Diego, CA: Academic Press.
37. Nguni, S., Slegers, P., & Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. School Effectiveness and School Improvement, 17(2), 145-177.
38. 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.
39. 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.
40. Robbins, S. P. (2005). Organizational behavior (11th ed.). New Jersey: Prentice-Mall, Inc.

41. Ross, J. A., & Gray, P. (2006). Transformational leadership and teacher commitment to organizational values: The mediating effects of collective teacher efficacy. School Effectiveness and School Improvement, 17(2), 179-199.
42. Sashkin, M. (1988). The visionary leader. In J. A. Conger & R. A. Kanungo (Eds.), Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness (pp.122-160). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
43. Shamir, B., Zakay, E., Breinin, E., & Popper, M. (1998). Correlates of charismatic leader behavior in military units: Subordinates' attitudes, unit characteristics, and superiors' appraisals of leader performance. Academy of Management Journal, 41(4), 387-409.
44. Stevens, J. M., Beyer, J. M., & Trice, H. M. (1978). Assessing personal, role, and organizational predictors of managerial commitment. Academy of Management Journal, 21(3), 380-396.
45. Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1990). The transformational leader (2nd ed.). NY: Wiley.
46. Walumbwa, F. O., & Lawler, J. J. (2003). Building effective organizations: Transformational leadership, collectivist orientation, work-related attitudes and withdrawal behaviours in three emerging economies. International Journal of Human Resource Management, 14(7), 1083-1101.
47. Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. Academy of Management Journal, 48(3), 420-432.
48. Yammarino, F. J. (1994). Indirect leadership: transformational leadership as a distance. In B. M. Bass & B. J. Avolio (Eds.), Improving organizational effectiveness through transformational leadership (pp.26-46). California: SAGE.
49. Yukl, G. A. (2002). Leadership in organizations (5th ed.). Upper Saddle River, N J: Prentice-Hall.

2009年11月13日收稿

2009年11月25日初審

2010年01月20日複審

2010年07月13日三審

2010年10月28日接受