

《教育行政與評鑑學刊》

2012年6月，第十三期，頁59-90

教師知覺組織支持、組織承諾與組織公民行為 之關聯性

顏弘欽

摘要

本研究旨在分析學校促進教師組織公民行為的模式。依據社會交換理論之觀點，本研究針對教師的知覺組織支持、組織承諾及組織公民行為提出一個中介模式。在研究方法方面，則採調查研究法進行之，針對臺灣地區之公立國民小學教師進行問卷調查，計回收 97 校共 730 份有效問卷，並透過描述性統計分析、皮爾森積差相關及階層迴歸分析進行資料分析。依據研究結果，本研究獲致以下結論：一、教師的知覺組織支持有助於展現不同形式的組織公民行為；二、情感性承諾對於知覺組織支持與組織公民行為之關係具明顯的中介效果。最後，本研究建議學校應重視與教師的社會性互動，以促進教師展現不同形式的組織公民行為。

關鍵詞：知覺組織支持、組織公民行為、組織承諾

Journal of Educational Administration and Evaluation

June, 2012, Vol. 13, pp. 59-90

The Relationship among Teachers' Perceived Organizational Support, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior

Hung-Chin Yen

Abstract

This study aimed to analysis the model about how school promotes teachers' organizational citizenship. Basis on the social exchange theory, we presented the mediation model of the teachers' perceived organizational support, organizational commitment, and organizational citizenship behaviors. In this study, the survey research method was adopted. Targeting public elementary school teachers in Taiwan, a questionnaire survey was conducted, and 730 valid copies from 97 schools were recovered. The collected data were analyzed by description statistics, Pearson's product-moment correlation and hierarchical regression. Based on the analysis results, three conclusions are drawn: (1) Perceived organizational support contributes to enhancing the teachers' organizational citizenship behaviors; (2) teachers' affective commitment produces significantly mediated effects on the relationships between perceived organizational support and organizational citizenship behaviors. According to the results, we suggest that school should enhance the social exchange relationship with teachers to promote teachers display organizational citizenship behaviors.

Keywords: organizational citizenship behavior, organizational commitment, perceived organizational support

壹、緒論

組織公民行為 (organizational citizenship behavior [OCB]) 係當前探討教師工作表現的重要指標。傳統上，教師的任務在於執行教學工作，然而，教育革新的脈動促使教師角色的轉變與擴充，教師被期許在既定的教學工作之外，付出更多的心力以提升學校的整體教育品質，是故，教師不僅應稱職扮演教學者的角色，更應積極成為學校革新的參與者。Bogler 與 Somech (2004) 認為組織公民行為是促進組織成功的關鍵，其為組織重構的過程提供了額外的資源，而無須完全倚賴正式的組織機制。另外，Somech 與 Ron (2007) 指出，學校的成功與否，取決於教師是否願意超越其責任。前述的呼籲，均顯現出教師組織公民行為對於學校發展的重要性。因此，如何促進教師的組織公民行為，係教育研究領域當前重要的研究議題。

在管理領域中，組織公民行為的研究自 1980 年代起開始受到重視，迄今相關研究的數量仍持續累積，顯見其對於組織發展的重要性。而關於學校組織或教師組織公民行為的研究，近年來也快速增加，其中，最為普遍的研究取向係將組織公民行為視為結果變項 (outcome variable) 進行探討。換言之，如何促進教師的組織公民行為，係教育研究者關注的焦點。檢視國內相關研究，重要的影響變項如校長的領導 (王娜玲, 2009; 吳煥烘、方啟陽, 2007; 李宜璇、吳宗立, 2009; 范熾文、林加惠, 2010; 陳啟東、鍾瑞國, 2007)、領導—部屬交換關係 (吳政達, 2009)、組織公平 (郭維哲、方聰安, 2006; 鄭耀男, 2004)、組織信任 (吳政達、湯家偉、羅清水, 2007)、心理資本 (李新民, 2009)、工作價值觀 (范熾文、蔡家媛, 2007)、印象管理 (吳政達, 2010)、教師效能感 (陳俊瑋, 2010) 等。

由前述可知，影響教師組織公民行為的因素涉及不同層面，而多數的研究模式均植基於社會交換理論 (social exchange theory [SET])。依據 Blau (1964) 之觀點，組織與成員之間的互動包含了「經濟性交換」(economic exchange) 與「社會性交換」(social exchange) 兩種型態，前者係指組織以正式合約來規範員工完成目標或任務，後者則為一種以信任為基礎的自願性交換行為。在概念上，組織公民行為係屬一種酌情行為 (Smith, Organ, & Near, 1983)，因此，成員可能會依其意願、資源或情境來決定其從事組織公民行為的程度或密度。此外，Bateman 與 Organ (1983) 基於社會交換理論的回報與互惠的觀點，認為在某些情況下，人們會對有益於己的人事物進行回報，而組織公民行為即可能在此條件下發生。歸納而言，社會交換理論係各領域探討組織公民行為的重要依據。檢視相關研究的重點，均在探討與驗證促進或提升員工組

織公民行為的模式（李俊賢、黃芳銘、鍾莉容，2010；林鈺琴，2004；Aryee, Budhwar, & Chen, 2002; Cardona, Lawrence, & Bentler, 2004; Elstad, Christophersen, & Turmo, 2011; Konovsky & Pugh, 1994; Lavelle, McMahan, & Harris, 2009; Pierce & Maurer, 2009）；然而，不同的研究涉及了不同的解釋變項，而持續探討與擴展組織公民行為的影響模式，將有助於了解組織與成員的社會性互動關係。

在社會交換理論的架構下，知覺組織支持(perceived organizational support[POS])是說明組織中社會交換關係的重要概念（Settoon, Bennett, & Liden, 1996），對於解釋組織內部的關係、認知及情感過程有相當的助益（Dulac, Coyle-Shapiro, Henderson, & Wayne, 2008）。知覺組織支持的概念，提供了一種將組織人格化的觀點，亦即員工會視組織對其之對待，做為判斷組織是否重視其貢獻與關心其福祉的跡象（Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986），當員工知覺較高程度的組織支持時，基於社會交換關係的互惠原則，其將展現某些對於組織有利的行為做為回報，如組織承諾、工作投入與工作表現等（Rhoades & Eisenberger, 2002）。由此可推估，當教師知覺學校對其支持時，將產生正向回報的認知或態度。相關的研究證實，當員工知覺較高的組織支持時，其可能形成較佳的組織承諾，並反應在其正向的工作表現上（Liu, 2009; Piercy, Cravens, Lane, & Vorhies, 2006）。前述的研究證據可做為了解學校與教師互動關係的基礎，亦即學校對於教師的重視與支持，可能激發教師對學校組織的承諾，進而展現組織公民行為。

本研究旨在探討教師知覺組織支持、組織承諾與組織公民行為之關聯性。基於國內教師工作特性的保障，本研究認為在學校與教師之間的互動，應存在較高的社會性交換關係，並就此觀點進一步探討學校如何促進教師組織公民行為的模式。檢視過去的相關研究，Piercy 等人（2006）、Liu（2009）的研究皆指出，知覺組織支持可以透過組織承諾的中介，間接對組織公民行為產生影響；然而，前述研究僅就成員總體性的組織承諾與組織公民行為進行探討，因此無法進一步了解不同形式的組織承諾的中介效果。此外，當前的文獻普遍認為組織公民行為是涉及多元構面的概念，因此，本研究值基於社會交換理論的架構，探討教師知覺組織支持會透過何種形式的組織承諾對不同形式的組織公民行為產生影響。

貳、文獻探討

一、知覺組織支持

知覺組織支持的概念為 Eisenberger 等人 1986 年所界定，係一種員工對於組織認為其個人對組織的貢獻，以及組織是否真誠關心其個人而形成的整體性知覺。換言之，知覺組織支持可視為員工知覺組織對其的承諾 (Eisenberger et al., 1986)。而基於互惠原則，當員工知覺良好的組織支持時，將更努力地幫助組織達成目標 (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, & Rhoades, 2001)。

諸多的研究指出，員工的知覺組織支持與組織公民行為之間具密切關聯性。陳建丞 (2008) 以 189 位製造業、金融業與家服業的員工進行研究，結果發現員工的知覺組織支持，對其工作績效及組織公民行為皆有正向的影響。而鄭天明與蔡錫濤 (2007) 的研究發現，旅館業員工的知覺組織支持對於組織公民行為中的公民道德與勤勉謹慎有正向的影響。另外，Rhoades 與 Eisenberger (2002) 的後設分析研究中，亦發現知覺組織支持與角色內及角色外的工作績效有正向的關係，這樣的結果亦在 Riggle、Edmondson 與 Hansen (2009) 的後設分析研究中獲得支持。此外，知覺組織支持與員工的正向工作態度亦有正向關聯，如組織承諾、工作投入、工作滿意度及組織認同等 (Aggarwal-Gupta, Vohra, & Bhatnagar, 2010; Muse & Stamper, 2007; Rhoades & Eisenberger, 2002; Sluss, Klimchak, & Holmes, 2008)。

由上可知，員工的知覺組織支持能激發許多正向的工作態度與表現。就國內教育體制而言，公立學校教師的薪酬待遇係依政府相關規定給付，因此，學校組織本身較無法如一般私人企業，提供彈性經濟性報償以促進教師的正向工作行為。知覺組織支持係成員將組織人格化的概念，以此概念為前置因素，將有助於了解教師基於何種歷程與學校維持良好的社會性交換關係並展現正向的工作行為。

二、組織承諾

組織承諾 (organizational commitment) 係指個人對特定組織的認同與投入程度 (Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974)。因此，諸多研究透過組織承諾做為預測員工表現與態度的重要指標 (吳啟綏、廖述賢、胡大謙、羅文彬, 2011; 林俊瑩、侯雅

婷、謝亞恆、徐蕙瑩，2010；Bishop, Scott, & Burroughs, 2000; Smeenk, Teelken, Eisinga, & Doorewaard, 2009; Testa, 2001)。組織承諾反應了組織與員工的心理關係（Van Knippenberg & Sleebos, 2006），亦涉及不同層面的承諾概念。在 Allen 與 Meyer（1990）提出的組織承諾三元論中，將組織承諾界分為情感性承諾（affective commitment）、規範性承諾（normative commitment）及持續性承諾（continuance commitment）等三種類型，成為後續進行組織承諾相關研究的重要基礎。其中，情感性承諾係指組織成員對組織依附、認同與投入之情感性，員工擁有強烈的情感性承諾乃基於他們想要留在組織中；規範性承諾指組織成員認為有義務留在組織中，是一種必要且須遵守符合道德的價值觀；持續性承諾則指組織成員基於功利性考量而願意繼續留在組織中，若離開組織將失去現有的利益與附加價值。

相關研究指出，組織承諾與員工的諸多工作態度及成果具正向關聯，如工作滿意度（溫福星、邱皓政，2009；Maharaj & Schlechter, 2007; Malhotra & Mukherjee, 2004; Neininger, Lehmann-Willenbrock, Kauffeld, & Henschel, 2010）、工作績效（史習安、陳佐任，2008；Rangriz & Mehrabi, 2010）及組織公民行為等（蔡啟通，2007；Donaldson, Ensher, Grant-Vallone, 2000）。此外，在 Meyer、Stanley、Herscovitch 與 Topolnytsky（2002）的後設分析研究指出，情感性、持續性與規範性等三種不同形式的組織承諾，與不同的前置變項或後果變項的關係程度有所不同，其中又以情感性承諾對工作行為的影響較為強烈。因此，若依 Allen 與 Meyer 的架構探討組織承諾的前因與後果時，應進一步分析不同形式承諾的影響差異。

歸納而言，組織承諾可以促進組織成員的正向工作行為。當個人對所屬組織有較高的承諾時，即反映出其較能認同組織的價值，且願意身為組織的一份子並達成組織的目標。因此，成員的組織承諾對組織而言，不僅是其樂見的心理狀態，更是促成正向工作表現的影響因素。

三、組織公民行為

組織公民行為是一種員工自發性的非正式工作要求的行為，且與正式酬償制度無直接關聯，整體而言能促進組織績效（Organ, 1988）。Bateman 與 Organ（1983）列舉幾項 Katz 與 Kahn 於 1966 所言的超越角色行為（supra-role behavior），如協助同事工作相關的問題，並視之為公民行為（citizenship behavior）。也因此，組織公民行為常與角色外行為（extra-role behavior）產生混淆。然而，在實務上，角色內行為與角色外行為是難以劃分的，因此，Organ（1997）修正組織公民行為的定義，將之界定為

維持與提升任務性績效 (task performance) 時所須要的社會性與心理環境的支持行為，其概念更為貼近脈絡性績效 (contextual performance)。

由於組織公民行為可能涉及不同的行為事例，因此，構面的界定係相關研究的重要內容。Smith 等人 (1983) 的研究係早期探討組織公民行為構面的重要研究，其在訪談基層管理人員後，將獲得的行為事例進行因素分析後，區分組織公民行為包含了利他主義 (altruism) 與順從 (compliance) 兩個不同構面。Organ (1988) 則經由文獻的評論，進一步指出禮貌 (courtesy)、運動家精神 (sportsmanship) 與公民道德 (civic virtue) 亦為組織公民行為的展現。Podsakoff、MacKenzie、Paine 與 Bachrach (2000) 則整理相關研究後，指出組織公民行為應包含助人行為 (helping behavior)、運動家精神 (sportsmanship)、組織忠誠 (organizational loyalty)、組織順從 (organizational compliance)、自動自發 (individual initiative)、公民道德 (civic virtue) 與自我成長 (self development) 等七個構面。由前述可知，組織公民行為涉及了不同特質的行為構面。在具體的測量方面，Podsakoff、MacKenzie、Moorman 與 Fetter (1990) 依據 Organ 的概念架構，針對組織公民行為的測量進行檢證，其包含了利他主義、勤勉認真、運動家精神、禮貌與公民道德等五個測量構面。此測量模式在一些探討教師組織公民行為的實證研究中，已經驗證確為適切且具良好信效度的測量工具 (Bragger, Rodriguez-Srednicki, Kutcher, Indovino, & Rosner, 2005; Somech & Ron, 2007)。是故，本研究採用前述包含五個層面的概念架構做為探討教師組織公民行為的依據。

由前述可知，成員的組織公民行為涉及了不同形式行為的展現；然而，不論是哪一種形式的公民行為，隨著時間的推移，這些行為都將對組織產生正向的影響。是故，組織公民行為成為當前組織行為研究的重要議題：就組織而言，員工的組織公民行為可彌補組織設計不足之處；而就成員而言，展現組織公民行為不但是基於對組織的回報與互惠，更可來為個人帶來更佳的工作評價。

四、研究變項之間的關係

(一) 知覺組織支持對組織公民行為的影響

諸多的實證研究支持了知覺組織支持與組織公民行為的關係，即基於社會交換關係的回報原則，當員工知覺較高的組織支持時，會促進其從事組織公民行為。如陳建丞 (2008)、鄭天明與蔡錫濤 (2007)、Chen、Aryee 與 Lee (2005)、Miao (2011) 的研究皆顯示，員工的知覺組織支持對於其組織公民行為具有正向的影響。由此推估，當教師知覺較高程度的組織支持時，較能促使其從事組織公民行為。然而，依據

Organ(1988)的界定與後續實證研究的發現(Bragger et al., 2005; Podsakoff et al., 1990; Somech & Ron, 2007)，組織公民行為實際上可區分為不同的行為構面，這些構面之間雖具相關性，但彼此的界定並不相同。是故，本研究將重點放在教師知覺組織支持與不同形式組織公民行為的關係探討，具體假設如下：

假設 1-1：教師的知覺組織支持可以正向影響「利他主義」的組織公民行為；

假設 1-2：教師的知覺組織支持可以正向影響「勤勉認真」的組織公民行為；

假設 1-3：教師的知覺組織支持可以正向影響「運動家精神」的組織公民行為；

假設 1-4：教師的知覺組織支持可以正向影響「禮貌」的組織公民行為；

假設 1-5：教師的知覺組織支持可以正向影響「公民道德」的組織公民行為。

(二) 知覺組織支持對組織承諾的影響

Cropanzano 與 Mitchell (2005) 指出，組織與成員的社會交換關係，會隨著時間的推移，演變成相互承諾的關係。這樣的觀點，提供知覺組織支持與組織承諾之間關係的說明。知覺組織支持係一種員工知覺組織對待的整體信念 (Eisenberger et al., 1986)，而基於互惠原則，當員工知覺良好的組織支持時，將促成更多的承諾，並更努力的幫助組織達成目標 (Eisenberger et al., 2001)。Riggle 等人 (2009) 透過後設分析針探討兩者之關係，結果指出其相關係數的效果量 (effect size) 極高 ($r = .71$)。相關研究發現，知覺組織支持與整體性組織承諾有正向相關 (Rhoades & Eisenberger, 2002; Riggle et al., 2009)，且員工的知覺組織支持對於組織承諾有正向的影響 (Loi, Hang-yue, & Foley, 2006)。此外，亦有研究探討知覺組織支持與不同形式組織承諾的關係 (Aggarwal-Gupta et al., 2010; Khurram, 2009; Panaccio & Vandenberghe, 2009)。基本上，知覺組織支持對於不同形式的組織承諾 (情感性、持續性、規範性) 的影響都是正向的，然而影響程度有所差異，其中又以對情感性承諾的影響程度較高。是故，本研究推估教師的知覺組織支持將有助於組織承諾的提升。具體假設如下：

假設 2-1：教師的知覺組織支持可以正向提升其情感性承諾；

假設 2-2：教師的知覺組織支持可以正向提升其持續性承諾；

假設 2-3：教師的知覺組織支持可以正向提升其規範性承諾。

(三) 知覺組織支持、組織承諾與組織公民行為之關係

依據 Eisenberger 等人 (2001)、Rhoades 與 Eisenberger (2002) 的看法，知覺組織支持是促進員工正向工作態度與行為的重要因素。在實證研究上，也普遍支持這樣的論點，例如，知覺組織支持可以正向影響組織公民行為 (Chen, Eisenberger, Johnson,

Sucharski, & Aselage, 2009; Liu, 2009; Piercy et al., 2006), 且亦能提升員工的組織承諾 (Loi et al., 2006; Rhoades & Eisenberger, 2002)。此外, Ertürk、Yilmaz 與 Ceylan (2004)、Frather 與 Rauter (2004) 的研究亦指出, 組織承諾亦會對組織公民行為產生正向的影響。顯示知覺組織支持、組織承諾與組織公民行為之間具密切關聯。

在過去的實證研究方面, Piercy 等人 (2006) 的研究發現, 員工的知覺組織支持能正向影響組織承諾, 而組織承諾又能正向影響組織公民行為。此外, Liu (2009) 的研究指出, 員工的知覺組織支持, 可以透過情感性組織承諾的中介作用, 間接對員工的組織公民行為產生影響。歸納前述, 知覺組織支持是促進組織承諾與組織公民行為的前置因素, 而組織承諾又會對組織公民行為產生影響。因此, 本研究以社會交換關係為基礎, 針對教師知覺組織支持、組織承諾與組織公民行為, 提出一個中介模式。其主要在於闡述教師知覺組織支持, 可以提升其組織承諾, 並基於回報原則從事組織公民行為。基於組織承諾可分為情感性、持續性與規範性承諾 (Allen & Meyer, 1990), 且相關實證研究亦指出知覺組織支持可以正向影響前述三種形式的組織承諾 (Aube', Rousseau, & Morin, 2007; Khurram, 2009), 加上組織公民行為涉及不同的行為事例 (Organ, 1988), 因此, 本研究針對教師知覺組織支持、組織承諾與組織公民行為之關聯性, 提出一個假設模式 (見圖 1)。具體假設如下:

- 假設 3-1: 知覺組織支持可以透過情感性承諾的中介作用, 間接對「利他主義」組織公民行為產生正向的影響;
- 假設 3-2: 知覺組織支持可以透過情感性承諾的中介作用, 間接對「勤勉認真」組織公民行為產生正向的影響;
- 假設 3-3: 知覺組織支持可以透過情感性承諾的中介作用, 間接對「運動家精神」組織公民行為產生正向的影響;
- 假設 3-4: 知覺組織支持可以透過情感性承諾的中介作用, 間接對「禮貌」組織公民行為產生正向的影響;
- 假設 3-5: 知覺組織支持可以透過情感性承諾的中介作用, 間接對「公民道德」組織公民行為產生正向的影響;
- 假設 3-6: 知覺組織支持可以透過持續性承諾的中介作用, 間接對「利他主義」組織公民行為產生正向的影響;
- 假設 3-7: 知覺組織支持可以透過持續性承諾的中介作用, 間接對「勤勉認真」組織公民行為產生正向的影響;
- 假設 3-8: 知覺組織支持可以透過持續性承諾的中介作用, 間接對「運動家精神」組織公民行為產生正向的影響;

假設 3-9：知覺組織支持可以透過持續性承諾的中介作用，間接對「禮貌」組織公民行為產生正向的影響；

假設 3-10：知覺組織支持可以透過持續性承諾的中介作用，間接對「公民道德」組織公民行為產生正向的影響；

假設 3-11：知覺組織支持可以透過規範性承諾的中介作用，間接對「利他主義」組織公民行為產生正向的影響；

假設 3-12：知覺組織支持可以透過規範性承諾的中介作用，間接對「勤勉認真」組織公民行為產生正向的影響；

假設 3-13：知覺組織支持可以透過規範性承諾的中介作用，間接對「運動家精神」組織公民行為產生正向的影響；

假設 3-14：知覺組織支持可以透過規範性承諾的中介作用，間接對「禮貌」組織公民行為產生正向的影響；

假設 3-15：知覺組織支持可以透過規範性承諾的中介作用，間接對「公民道德」組織公民行為產生正向的影響。

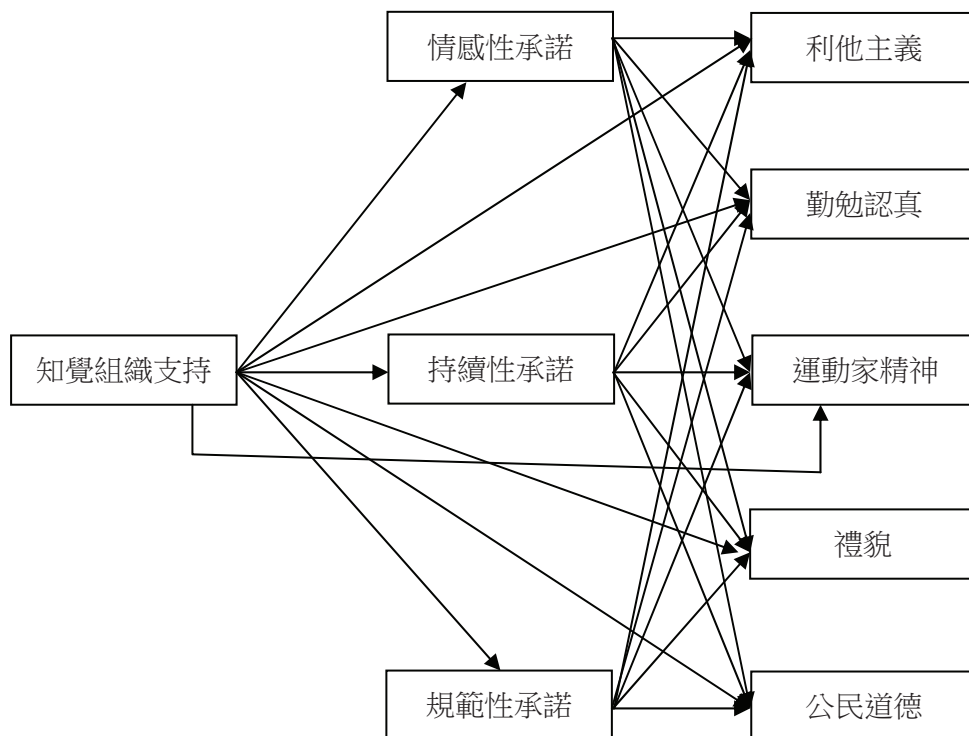


圖 1 教師知覺組織支持、組織承諾與組織公民行為之假設模式圖

參、研究設計與實施

一、研究樣本

本研究以臺灣地區公立國民小學教師為研究母體，樣本選取則以分層抽樣進行之。首先，依北、中、南、東四個地區，隨機抽取臺北市、桃園縣、苗栗縣、臺中市、彰化縣、雲林縣、嘉義縣、高雄市、屏東縣、臺東縣與宜蘭縣等 11 個縣市進行調查，共計抽取 121 所學校；各縣市抽取學校數則依照 99 學年度公立國民小學校數比率決定之。其次，依據學校規模（大型為 37 班以上，中型為 19 至 36 班，小型為 18 班以下），各抽取 10、8、6 人，共計寄出 1,040 份問卷，回收 752 份，扣除填答不全或呈固定反應者 22 份，有效問卷共計 730 份，回收有效問卷比率為 72.40%。

在樣本基本特性方面，男性教師比率為 36.3%，年齡方面以 31~40 歲者與 41~50 歲者居多，其比率分別為 44.8%與 41.1%；30 歲以下與 51 歲以上者較為少數，其比率分別為 6.7%與 7.4%。在職務別方面，教師兼主任、教師兼組長、班級導師與科任教師的比率分別為 18.2%、34.0%、40.4%與 7.4%。樣本教師的平均服務年資則為 15.2 年。此外，有 80.7%的教師具有婚姻關係。

鑒於本研究引用之量表在過去研究上皆已普遍使用且具良好信、效度，故本研究未進行預試。然因應後續資料分析之需求，本研究以隨機的方式將全體樣本拆分為兩組。其一，選取約略 30%的樣本做為研究工具信、效度分析之用，係為測定樣本 ($n_1 = 232$)，剩餘的樣本則用以研究模式分析之用，係為分析樣本 ($n_2 = 498$)。兩組樣本基本特性如表 1 所示。

二、研究程序

本研究採調查研究法進行之。在變項測量方面，係依據文獻探討的過程，界定概念之內涵，並選取適切之量表進行衡量。由於量表皆引自於國外相關領域之實證研究，為避免文化涉入之疑慮，本研究採倒譯法 (back translation) 之程序進行量表之翻譯。其次，委由二位具組織管理背景之博士，針對翻譯後之題項內容進行審核與修正，以確認中文題項之內涵與原始題項相符。再者，為進一步確認測量題項應用在學校組織情境的適切性，本研究敦請二名具備學校行政專長之學者以及六名國小實務專家（教師兼主任二名、教師兼組長二名、專任教師二名），針對各題項是否適用於學

表 1

研究樣本基本特性摘要表

變項	類別	測定樣本 ($n_1 = 232$)		分析樣本 ($n_2 = 498$)	
性別	男性	84	36.2%	181	36.3%
	女性	148	63.8%	317	63.7%
年齡	30 歲以下	13	5.6%	36	7.2%
	31-40 歲	110	47.4%	217	43.6%
	41-50 歲	90	38.8%	210	42.2%
	51 歲以上	19	8.2%	35	7.0%
職務別	教師兼主任	39	16.8%	94	18.9%
	教師兼組長	83	35.8%	165	33.1%
	專任教師	110	47.4%	239	48.0%
最高學歷	學士 (含以下)	120	51.8%	264	53.0%
	碩士 (含以上)	112	48.2%	234	47.0%
婚姻狀況	單身	179	77.2%	410	82.3%
	已婚	52	22.4%	85	17.1%
	其他	1	0.4%	3	0.6%

校組織成員的測量提供修正意見。其中，當有二位（含）以上專家認為該題項不適合用於學校教師之測量時，則予以刪除。最後，本研究依據專家內容效度審查之意見，形成正式問卷進行施測。

各量表之題項皆以李克特 7 點量表設計之，評定從（1）非常不同意至（7）非常同意。在施測方式上，則以教師自評之方式進行。完成資料蒐集後，隨後進行資料填答情形的檢視，並針對漏答過多或呈固定反應之問卷予以刪除。

在研究工具分析方面，本研究首先以驗證性因素分析及內部一致性分析，檢視本研究變項測量之信、效度。在此階段，驗證性因素分析主要用以分析研究變項測量模式之適配度，本研究採用卡方值 (χ^2)、卡方自由度比 (χ^2/df)、RMSEA、CFI、NNFI、SRMR 等指標進行模式適配度評鑑。卡方差異考驗主要在檢定理論矩陣與觀念矩陣是否存在差異，若未達顯著 ($p > .05$)，則表示模式適配程度良好；然卡方值易受樣本數及自由度的影響（邱皓政，2003；黃芳銘，2002），因此，本研究輔以卡方自由度比 (χ^2/df) 來分析模式契合度，並參照其他指標進一步評鑑模式之適配度。依 Hu 與 Bentler（1998, 1999）之建議，可採用 SRMR 指標，再搭配 NNFI、CFI 或 RMSEA 指標來評估模式；其中 SRMR 與 RMSEA 指標應小於 .08，而 CFI 與 NNFI 指標則應大於 .90（余民寧，2006）。如果模式適配程度良好，則表示本研究變項測量模式是良好的因素建構。此外，透過測量題項的個別測量信度及因素層面的 Cronbach's α 值做

為衡量量表信度的依據。

在正式資料分析方面，首先進行共同方法變異 (common method variance [CMV]) 的檢測，以了解測量資料是否有嚴重的共同方法效應。其次，進行描述性統計分析，以了解變項的反應情形。最後，藉由迴歸分析 (regression analysis) 來驗證本研究變項間之關係。

三、變項測量

(一) 知覺組織支持

對於教師知覺組織的支持，本研究係以 Eisenberger 等人 (2001) 的量表進行衡量。在概念上，知覺組織支持係為單維度構念，原始量表有 6 題。單階單一因素驗證性因素分析結果顯示，有一題測量題項與其他題項有嚴重的殘差共變情形，故予以刪除。保留剩下 5 題的測量題項進行分析，結果顯示 χ^2 為 11.88 ($df=5$)，雖仍達顯著，然在 χ^2/df 、RMSEA、CFI、NNFI、SRMR 等指標方面，其值分別為 2.38、.077、.99、.98 與 .019，皆達理想之標準。此外，各測量題項的因素負荷量界於 .79 至 .89 之間。而因素層面的 Cronbach's α 為 .916，顯示測量具良好的內部一致性信度。

(二) 組織承諾

本研究參考 Allen 與 Meyer (1990) 的量表，編寫教師的組織承諾測量題項。初稿包含對情感性承諾、持續性承諾與規範性承諾等三個分層面，共計 24 題，其中有 4 題在內容效度審查過程，有 2 位 (含) 以上的專家認為不適用於測量教師，另有 4 題的題意與他題內涵幾為相同，故逕予刪除。隨後，本研究保留 16 題進行分析。單階多因素斜交驗證性因素分析結果顯示，有諸多題項之間殘差共變情形嚴重，或個別題項在不同因素間皆具較高的因素負荷。最後保留 10 題 (情感性承諾 4 題、持續性承諾 3 題、規範性承諾 3 題) 進行分析並獲致一個適配的測量模式。該模式 χ^2 為 68.85 ($df=32$)，雖仍達顯著，然在 χ^2/df 、RMSEA、CFI、NNFI、SRMR 等指標方面，其值分別為 2.15、.071、.97、.96 與 .055，皆達理想之標準。此外，各測量題項的因素負荷量界於 .52 至 .95 之間。再者，情感性承諾、持續性承諾與規範性承諾的 Cronbach's α 分別為 .928、.674 及 .895，顯示測量尚具不錯的內部一致性信度。

(三) 組織公民行為

對於組織公民行為的衡量，本研究依據 Somech 與 Ron (2007) 的量表題項來進

行衡量。該量表共計 24 題，其中有 2 題在內容審查階段，有部分專家認為與國內教育實情不甚相符，故本研究僅擷取其中 22 題用以測量組織公民行為，其中包含「利他主義」5 題、「勤勉認真」4 題、「運動家精神」5 題、「禮貌」4 題及「公民道德」4 題。單階多因素斜交驗證性因素分析結果顯示，本研究教師組織公民行為測量模式具良好適配度，其 χ^2 為 438.50 ($df = 199$)，雖達顯著，但在 χ^2/df 、RMSEA、CFI、NNFI、SRMR 等指標方面，其值分別為 2.20、.072、.94、.93 與 .054，皆達理想之標準。此外，各測量題項的因素負荷量界於 .68 至 .94 之間。故所有題項予以保留。再者，利他主義、勤勉認真、運動家精神、禮貌及公民道德的 Cronbach's α 分別為 .922、.841、.843、.889 及 .864，顯示測量具良好的內部一致性。

(四) 控制變項

本研究將教師的人口背景變項納入控制。包含性別、年齡、職務別、最高學歷與婚姻狀況等。由於這些控制變項均非連續變項，因此在資料處理上皆將以轉化為虛擬變項。其中性別方面，男性教師編碼為 0，女性教師編碼為 1；年齡方面，40 歲以下編碼為 0，41 歲以上編碼為 1；兼任行政職務的教師編碼為 0，未兼任行政職務教師編碼為 1；學士（含）以下編碼為 0，碩士（含）以上編碼為 1；具婚姻關係者編碼為 0，未具婚姻關係者編碼為 1。

肆、研究結果與討論

一、資料檢測與描述性統計

本研究在變項的測量上，係以單一來源且相同時間點之方式進行，因此無法完全排除共同方法變異所造成的影響。為偵測 CMV 的程度嚴重與否，本研究採用潛在誤差變量控制法進行共同方法效應的事後評估。周浩及龍立榮（2004）指出，該方法係運用結構方程模式的原理，將共同方法效應做為一個潛在變項（方法因素）納入，並允許所有測量題項負荷在方法因素上，然其他的潛在因素（構念因素）則假定與方法因素之間無共變關係，若納入方法因素的模式適配度優於未納入方法因素的模式，則表示共同方法效應的存在。分析結果顯示，包含方法因素模式的 RMSEA 為 .053，優於僅包含構念因素的模式（RMSEA = .062），顯示本研究的測量上，確實不能排除共同方法效應的存在。然進一步分析各題項的因素負荷量，除部分題項在方法因素的

負荷較高外，多數題項在構念因素的負荷高於在方法因素的負荷，因此，本研究的測量雖無法排除共同方法效應的影響，但推估其影響程度尚不至於影響研究分析結果。

表 2 呈現為研究變項的描述性統計與相關程度。就描述性統計而言，除了規範性承諾的平均得分較低外，其餘變項的平均得分皆在 5 分以上，顯示教師的知覺組織支持、情感性組織承諾、持續性組織承諾及五種不同形式的組織公民行為，均顯現出良好的知覺程度。在相關程度方面，除了規範性承諾與運動家精神、規範性承諾與禮貌之間的相關未達顯著之外，其餘變項之間均呈現顯著的正向相關。

表 2
描述性統計與相關係數摘要表

研究變項	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. POS	5.04	1.03	—								
2. AOC	5.30	1.05	.66***	—							
3. COC	5.04	1.19	.40***	.51***	—						
4. NOC	3.82	1.48	.49***	.54***	.53***	—					
5. 利他主義	5.70	0.79	.37***	.57***	.36***	.23***	—				
6. 勤勉認真	5.47	0.84	.33***	.45***	.31***	.26***	.68***	—			
7. 運動家精神	5.30	0.86	.27***	.30***	.19***	.08	.45***	.48***	—		
8. 禮貌	5.71	0.80	.23***	.35***	.33***	.08	.58***	.56***	.51***	—	
9. 公民道德	5.45	0.90	.39***	.50***	.30***	.29***	.61***	.62***	.43***	.55***	—

註：POS=知覺組織支持；AOC=情感性組織承諾；COC=持續性承諾；NOC=規範性承諾

*** $p < .001$.

二、研究變項的關聯性

本研究的重要論點之一，即教師的知覺組織支援，可以提升其組織承諾，進而願意從事組織公民行為。為驗證此一觀點，本研究採 Baron 與 Kenny (1986) 的程序，以多元迴歸進行中介關係的檢視。依據 Baron 與 Kenny 的做法，中介模式的成立須具備三個條件：(一) 獨變項影響自變項；(二) 獨變項影響中介變項；(三) 在控制中介變項後，獨變項對依變項的作用消失或減少。而為了進一步驗證中介效果是否顯著，本研究採 Sobel (1982) 的方法，針對中介效果進行檢定。此外，本研究界定的組織公民行為包含了「利他主義」、「勤勉認真」、「運動家精神」、「禮貌」與「公民道德」等五種不同類型的概念。是故，本研究針對教師知覺組織支持、組織承諾與不同形式的組織公民行為之中介關係進行檢視。

(一) 知覺組織支持對教師組織公民行為的影響

首先，本研究針對知覺組織支持對教師組織公民行為的影響進行分析。由表 3 可知，在控制性別、年齡、婚姻狀況、職務別與最高學歷等變項的情況下，教師的知覺組織支持對於「利他主義」(M1)、「勤勉認真」(M2)、「運動家精神」(M3)、「禮貌」(M4) 及「公民道德」(M5) 等不同形式的組織公民行為，皆具顯著的正向影響。

就影響效果而言，教師知覺組織支持對「公民道德」的影響效果最高，其 F 值 $(6, 491) = 17.435$, $p = .000$ ，而 $\beta = .395$ ($p = .000$)，改變解釋變異量為 14.9%；其次為「利他主義」，其 F 值 $(6, 491) = 16.016$, $p = .000$ ，而 $\beta = .366$ ($p = .000$)，改變解釋變異量為 12.7%；接續為「勤勉認真」，其 F 值 $(6, 491) = 13.854$, $p = .000$ ，而 $\beta = .338$ ($p = .000$)，改變解釋變異量為 10.8%。至於「運動家精神」與「禮貌」，教師的知覺組織支持亦具顯著的直接效果，然影響效果較為偏低。因此，本研究假設 1-1、假設 1-2、假設 1-3、假設 1-4 及假設 1-5 皆獲得支持。

表 3
教師知覺組織支持對組織公民行為影響效果分析摘要表

	組織公民行為				
	利他主義 M ₁	勤勉認真 M ₂	運動家精神 M ₃	禮貌 M ₄	公民道德 M ₅
控制變項					
性別	.110*	.152**	.106*	.102*	.105*
年齡	.087*	.125**	.157**	.005	.120**
婚姻	.036	.065	.014	.005	.037
職務	-.091	-.024	.013	.048	-.006
學歷	.044	.014	.026	-.035	.037
R^2	.026	.026	.021	.008	.027
自變項					
知覺組織支持	.366***	.338***	.274***	.256***	.395***
R^2	.153	.134	.091	.071	.176
ΔR^2	.127	.108	.070	.063	.149
F	16.016***	13.854***	9.296***	6.232***	17.435***

註：表中所列為標準化迴歸係數。

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

(二) 知覺組織支持對教師組織承諾的影響

其次，本研究針對知覺組織支持對教師組織承諾的影響進行分析。由表 4 可知，在控制性別、年齡、婚姻狀況、職務別與最高學歷等變項的情況下，教師的知覺組織支持對於「情感性承諾」(M₆)、「持續性承諾」(M₇)及「規範性承諾」(M₈)等不同形式的組織承諾，皆具顯著的正向影響。

就影響效果而言，教師知覺組織支持對「情感性承諾」的影響效果最高，其 *F* 值 (6, 491) = 68.132, *p* = .000, 而 $\beta = .652$ (*p* = .000), 改變解釋變異量為 40.6%。其次為「規範性承諾」, 其 *F* 值 (6, 491) = 27.291, *p* = .000, 而 $\beta = .472$ (*p* = .000), 改變解釋變異量為 21.3%。至於對「持續性承諾」影響效果則最低, 其 *F* 值 (6, 491) = 17.741, *p* = .000, 而 $\beta = .399$ (*p* = .000), 改變解釋變異量為 15.2%。因此, 本研究假設 2-1、假設 2-2 及假設 2-3 皆獲得支持。

表 4
教師知覺組織支持對組織承諾影響效果分析摘要表

	組織承諾		
	情感性組織承諾 M ₆	持續性組織承諾 M ₇	規範性組織承諾 M ₈
控制變項			
性別	-.016	.001	-.082
年齡	.110**	.076	.071
婚姻	.040	.082	.029
職務	.025	.028	.033
學歷	.017	-.056	-.032
<i>R</i> ²	.048	.026	.037
自變項			
知覺組織支持	.652***	.399***	.472***
<i>R</i> ²	.454	.178	.250
ΔR^2	.406	.152	.213
<i>F</i>	68.132***	17.741***	27.291***

註：表中所列為標準化迴歸係數。

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

(三) 組織承諾的中介效果

由前述可知，教師的知覺組織支持可以正向影響其組織公民行為（包含利他主義、勤勉認真、運動家精神、禮貌、公民道德），且對於組織承諾（情感性承諾、持續性承諾、規範性承諾）亦具顯著影響效果。依據 Baron 與 Kenny（1986）的觀點，

前述的分析結果，說明了組織承諾可能為教師知覺組織支持與組織公民行為關係的中介變項。因此，本研究採階層迴歸，針對情感性承諾、持續性承諾及規範性承諾的中介效果進行檢定。

1. 情感性組織承諾的中介效果

由本研究假設 1-1、假設 1-2、假設 1-3、假設 1-4 及假設 1-5 的檢證過程可知，教師知覺組織支持對於五種不同形式的組織公民行為皆具顯著的正向影響（見表 5）。然而，在納入情感性承諾於迴歸方程式之後，知覺組織支持對於「利他主義」（ M_9 ）、「勤勉認真」（ M_{10} ）及「禮貌」（ M_{12} ）的影響效果變為不顯著，對於「運動家精神」（ M_{11} ）及「公民道德」（ M_{13} ）的影響效果雖仍達顯著，然其標準化迴歸係數皆明顯下降，再者，情感性承諾對於五種不同形式的組織公民行為皆具顯著的正向影響。因此，教師知覺組織支持確實可經由情感性承諾的作用，間接對五種不同形式的組織公民行為產生正向的影響。

然而，間接效果的成立不同於中介效果成立（溫忠麟、劉紅云、侯杰泰，2012），因此，本研究採用 Sobel (1982) 的方法，針對情感性承諾的中介效果進行檢定。Sobel's t 考驗結果顯示， M_9 至 M_{13} 的 t 值分別為 10.01、6.96、3.33、6.15 與 7.35，顯示教師知覺組織支持可以透過情感性承諾的中介作用，間接對五種不同形式的組織公民行為產生正向的影響。因此，本研究假設 3-1、假設 3-2、假設 3-3、假設 3-4 及假設 3-5 獲得支持。

2. 持續性組織承諾的中介效果

本研究接續對持續性承諾的中介效果進行檢證。由表 6 可知，在「利他主義」、「勤勉認真」、「禮貌」及「公民道德」方面，持續性承諾具顯著的正向影響，而知覺組織支持的影響亦達顯著，然相較於 M_1 、 M_2 、 M_4 及 M_5 ，其影響效果明顯下降。由此可知，教師的知覺組織支持可以透過持續性承諾的作用，間接對「利他主義」、「勤勉認真」、「禮貌」及「公民道德」等組織公民行為產生影響。至於在「運動家精神」方面，持續性承諾的影響未達顯著（ $\beta = .087, p > .05$ ），僅知覺組織支持具顯著的影響效果。

其次，針對 M_{14} 、 M_{15} 、 M_{17} 、 M_{18} 進行 Sobel's t 考驗，結果顯示 t 值分別為 4.81、3.97、1.82、4.55 與 3.26，顯示除了「運動家精神」之外，教師的知覺組織支持可以透過持續性承諾的中介作用，間接對「利他主義」、「勤勉認真」、「禮貌」及「公民道德」產生正向的影響。因此，本研究假設 3-6、假設 3-7、假設 3-9 及假設 3-10 獲得支持。至於假設 3-8 則未獲支持。

表 5
情感性承諾中介效果分析摘要表

	組織公民行為				
	利他主義 M ₉	勤勉認真 M ₁₀	運動家精神 M ₁₁	禮貌 M ₁₂	公民道德 M ₁₃
控制變項					
性別	.119**	.158***	.109*	.108*	.112**
年齡	.024	.081	.136**	-.035	.075
婚姻	.012	.049	.006	-.010	.020
職務	-.105*	-.034	.008	.039	-.017
學歷	.034	.007	.022	-.042	.030
R ²	.036	.026	.021	.008	.027
自變項					
知覺組織支持	-.011	.076	.147*	.017	.126*
中介變項					
情感性承諾	.578***	.401***	.194**	.367***	.412***
R ²	.337	.232	.110	.144	.268
ΔR ²	.311	.206	.089	.136	.241
F	37.073***	21.199***	9.776***	11.814***	25.691***

註：表中所列為標準化迴歸係數。

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

表 6
持續性承諾中介效果分析摘要表

	組織公民行為				
	利他主義 M ₁₄	勤勉認真 M ₁₅	運動家精神 M ₁₆	禮貌 M ₁₇	公民道德 M ₁₈
控制變項					
性別	.109*	.152**	.106*	.102*	.105*
年齡	.069	.110*	.151**	-.017	.108*
婚姻	.016	.049	.007	-.018	.024
職務	-.097*	-.030	.011	.040	-.011
學歷	.058	.025	.031	-.019	.045
R ²	.036	.036	.030	.008	.027
自變項					
知覺組織支持	.268***	.259***	.239***	.142**	.332***
中介變項					
持續性承諾	.245***	.197***	.087	.286***	.157**
R ²	.213	.177	.108	.138	.196
ΔR ²	.177	.141	.078	.130	.169
F	18.926***	15.029***	8.498***	11.206***	17.040***

註：表中所列為標準化迴歸係數。

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

3. 規範性組織承諾的中介效果

由表 7 可知，在「勤勉認真」、及「公民道德」方面，規範性承諾具顯著的正向影響，而知覺組織支持的影響亦達顯著，然相較於 M_2 及 M_5 ，其影響效果明顯下降，由此可知，教師的知覺組織支持可以透過規範性承諾的作用，間接對「勤勉認真」及「公民道德」兩種形式的組織公民行為產生影響。至於在「利他主義」、「運動家精神」及「禮貌」方面，規範性承諾的影響未達顯著 ($p > .05$)，僅知覺組織支持具顯著的影響效果。

其次，針對 M_{20} 、 M_{23} 進行 Sobel's t 考驗，結果顯示 t 值分別為 2.70 與 2.81，顯示教師知覺組織支持可以透過規範性承諾的中介作用，間接對「勤勉認真」及「公民道德」產生正向的影響。因此，本研究假設 3-12 與假設 3-15 獲得支持。假設 3-11、假設 3-13、假設 3-14 則未獲支持。

表 7
規範性承諾中介效果分析摘要表

	組織公民行為				
	利他主義 M_{19}	勤勉認真 M_{20}	運動家精神 M_{21}	禮貌 M_{22}	公民道德 M_{23}
控制變項					
性別	.115*	.163***	.100*	.100*	.116*
年齡	.082	.116**	.162***	.007	.111*
婚姻	.034	.062	.016	.006	.033
職務	-.093*	-.029	.016	.049	-.011
學歷	.046	.019	.024	-.036	.041
R^2	.036	.036	.030	.008	.027
自變項					
知覺組織支持	.332***	.277**	.306***	.270***	.332***
中介變項					
規範性承諾	.072	.130**	-.069	-.028	.133**
R^2	.168	.157	.106	.071	.189
ΔR^2	.132	.121	.076	.063	.162
F	14.096***	13.076***	8.262***	5.381***	16.313***

註：表中所列為標準化迴歸係數。

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

三、綜合討論

本研究針對知覺組織支持、組織承諾與組織公民行為之關聯性，提出一個中介模型。依據社會交換的互惠原則，當教師知覺到組織支持時，會產生較高的組織承諾，並提升其從事組織公民行為的程度。依據 Baron 與 Kenny (1986) 的中介效果檢驗程序，本研究首先針對教師知覺組織支持對組織公民行為的影響進行分析，結果顯示教師的知覺組織支持對於不同形式的組織公民行為具顯著的正向影響，此結果與陳建丞 (2008)、Chen 等人 (2005)、Miao (2011) 的研究結果一致。其次，知覺組織支持對於情感性、持續性與規範性承諾，均具顯著的正向影響，此結果與 Aube' 等人 (2007)、Khurram (2009) 的研究一致，而這樣的結果也說明了情感性、持續性與規範性承諾可能中介知覺組織支持與組織公民行為關係的可能性。

依據 Allen 與 Meyer (1990) 的觀點，組織承諾可區分為情感性、持續性與規範性三種不同形式的概念界定。本研究延續 Liu (2009)、Piercy 等人 (2006) 的研究成果，進一步分析情感性、持續性與規範性承諾對於知覺組織支持與組織公民行為關係的中介效果有何不同。就情感性承諾而言，對於教師知覺組織支持與五種不同形式組織公民行為之關係，皆具中介效果。換言之，當教師知覺組織支持時，會形成較高层次的情感性組織承諾，進而促使展現組織公民行為。這樣的結果相當符合社會交換理論的「社會性交換」的特質。具體言之，情感性承諾係成員基於自願、信任的條件所形成的承諾，而此承諾將促使成員基於互惠原則，展現更多的利組織行為以做為組織支持的回報。

至於在持續性與規範性承諾方面，雖然教師的知覺組織支持可以正向影響前述兩種組織承諾，但不盡然會藉此展現不同形式的組織公民行為。其中，教師的知覺組織支持可以透過持續性承諾的中介，展現「利他主義」、「勤勉認真」、「禮貌」、「公民道德」等形式的組織公民行為；而規範性承諾的中介效果，則僅反應在「勤勉認真」與「公民道德」兩種形式的組織公民行為。

綜合分析結果，本研究確立教師的知覺組織支持，可以透過組織承諾的中介作用，間接對不同形式的組織公民行為產生正向的影響。然而，植基於社會交換理論的架構下，情感性承諾顯然較能反應教師的知覺組織支持，並促進其組織公民行為的展現。

伍、結論與建議

一、結論

(一) 教師的知覺組織支持有助於展現不同形式的組織公民行為

依據研究結果，教師的知覺組織支持與各層面的組織公民行為具正向關聯，其中又以對「公民道德」、「利他主義」、「勤勉認真」的影響效果較高，對於「運動家精神」與「禮貌」的影響效果較為偏低。

由前述可知，教師的知覺組織支持有助於展現不同形式的組織公民行為。這樣的結果提供了一個了解學校與教師之間互動的架構。依據社會交換理論的互惠原則，當教師知覺到組織支持時，會展現利組織的回報行為，而本文所探討的不同形式的組織公民行為，即為教師回報學校組織支持的方式。

由此可知，知覺組織支持對於教師正向的工作態度與表現係有正面助益。然本研究亦發現一個有趣的結果，即教師的知覺組織支持與不同形式的組織公民行為雖具正向關聯，但其影響程度並不高，顯見教師的工作性質仍具相當的專業性與獨立性，因此單就組織支持的知覺，並無法大幅提升其組織公民行為。

(二) 情感性承諾對於知覺組織支持與組織公民行為之關係具明顯的中介效果

過去的文獻指出，知覺組織支持可以促進組織成員的回報行為，如展現某種形式的組織公民行為。然本研究實證分析顯示，教師的知覺組織支持對不同形式的組織公民行為具顯著的正向影響，但影響效果並不高，如對「公民道德」的解釋變益量僅 14.9%，而對於「禮貌」的解釋變異量更僅有 6.3%。

從教師對組織支持的「知覺」，到組織公民行為的「展現」，可能涉及一些心理歷程。本研究檢視相關文獻後發現，組織承諾可能對於知覺組織支持與組織公民行為之關係具中介效果。本研究實證性的研究發現，在投入組織承諾的相關變項進行分析後，對於各種形式組織公民行為的解釋變異量都明顯提高，顯示教師的知覺組織支持，會透過組織承諾的中介作用，間接對組織公民行為產生正向的影響。

然而，研究結果亦反應出不同形式組織承諾中介效果的差異，如持續性承諾對於「運動家精神」的影響，以及規範性承諾對於「利他主義」、「運動家精神」、「禮貌」的影響，皆未具顯著的影響效果，以致於部分中介關係未獲支持。相對而言，情感性

承諾的中介效果就極為明顯。這樣的結果，進一步延續了過去研究的發現，即情感性、持續性與規範性承諾的概念是有所不同的，而情感性承諾最能反映教師知覺組織支持的效果。

二、建議

(一) 就學校實務而言

教師的工作與待遇受到法令的保障與規範，在評鑑制度未落實之際，學校實無太大權力要求教師從事更多既定工作之外的行為。是故，激發教師從事組織公民行為，將可為學校的進步提供更多的資源。本研究提供了一個促進教師從事組織公民行為的模式，即透過組織的支持，促進教師對學校的組織承諾，於此，教師將基於回報原則，從事組織公民行為。

然值得說明的是，組織支持的形式極為多元，本研究從教師知覺組織支持的觀點切入，係為一種珍視教師的貢獻、並給予重視與關懷的支持形式。換言之，在學校受法令規範而無法提供更多實質性的報償或獎勵時，情感性的支持相對就顯得更為重要。這樣的觀點，對於當前強調教師專業與績效的革新脈絡提供了部分的補充。具體而言，學校應重視與教師之間的社會性互動，如重視教師的貢獻及付出、關心教師的問題及需求，將能使教師感到受學校組織並非全是制度的、法令的組成，相對地，透過一些互動關係的經營，讓教師感覺到學校是有情感的且可以信任的，如此一來，教師會對學校產生較高的組織承諾，尤其是情感性承諾，並進一步展現更多利於組織的工作行為。

(二) 就後續研究而言

本研究社會交換的觀點，提出了學校促進教師從事組織公民行為的中介模式，驗證假設並獲得支持；然而，在研究設計上仍有部分限制，有待後續研究進一步突破。首先，本研究在變項測量上，係以單一時間點的橫斷面調查進行，其基礎是在於文獻探討過程中，對於變項間關係的明確推導；然而，在結果推論上無法很充分地說明變項之間的因果關係。因此，建議未來研究可進行不同時間點的調查，除可強化因果關係的推論上，亦可做為避免共同方法效應的事前處理。

其次，本研究係透過事後的資料檢測，推估本研究的資料未具嚴重的共同方法變異。然而，本研究的資料係來自於單一來源，主要考量在於知覺組織支持、組織承諾等，係屬於態度或認知性質的變項，因此，資料均來自教師個人應是相當合理的。在

商管領域的研究上，組織公民行為採他評的方式進行測量已愈來愈普遍；然而，教師工作性質的專業性及自主性相關鮮明，主管或同事不見得能真實獲知其相關工作情形。因此，本研究仍採用教師自評的方式測量組織公民行為。建議後續研究，可使用他評的方式進行，以進一步分析自評與他評在分析結果上的差異。

參考文獻

- 王娜玲（2009）。臺北市國小校長領導行為與教師組織公民行為之研究。**臺北市立教育大學學報：教育類**，**40**（1），119-155。
- 史習安、陳佐任（2008）。正向主管獎賞行為如何影響員工的工作表現？目標接受與組織承諾的中介角色。**組織與管理**，**1**（2），89-121。
- 余民寧（2006）。**潛在變項模式——SIMPLIS 的應用**。臺北市：高等教育。
- 吳政達（2009）。學校組織中領導者與部屬交換關係、組織公平、組織自尊與工作滿意度對組織公民行為影響之研究。**教育政策論壇**，**12**（1），141-161。
- 吳政達（2010）。印象管理對教師組織公民行為影響之探討。**教育研究月刊**，**200**，53-71。
- 吳政達、湯家偉、羅清水（2007）。心理契約、組織公平、組織信任與組織公民行為結構關係之驗證：以臺北地區國民中學學校組織為例。**教育政策論壇**，**10**（1），133-159。
- 吳啟絹、廖述賢、胡大謙、羅文彬（2011）。組織承諾、知識分享與組織公民行為關聯性之研究：台灣半導體產業為例。**人力資源管理學報**，**11**（1），77-101。
- 吳煥烘、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。
- 李宜璇、吳宗立（2009）。國民小學校長倫理領導與教師組織公民行為之相關研究。**初等教育學刊**，**32**，1-28。
- 李俊賢、黃芳銘、鍾莉容（2010）。組織支持、組織認同與服務導向組織公民行為：餐旅飯店服務人員的實證。**休閒事業研究**，**8**（2），49-67。
- 李新民（2009）。國小教師的心理資本測量及其與組織承諾、教學效能、組織公民行為的潛在關聯初探。**國民教育學報**，**6**，29-61。
- 周浩、龍立榮（2004）。共同方法偏差的統計檢驗與控制方法。**心理科學進展**，**12**（6），942-950。

- 林俊瑩、侯雅婷、謝亞恆、徐蕙瑩 (2010)。工作特質與學前教師工作投入的因果關聯：組織承諾的中介角色探究。**教育與社會研究**，**20**，105-143。
- 林鈺琴 (2004)。休閒旅館業從業人員的組織公正、組織信任與組織公民行為關係：社會交換理論觀點之分析。**中華管理學報**，**5** (1)，91-112。
- 邱皓政 (2003)。**結構方程模式——LISREL 的理論、技術與應用**。臺北市：雙葉。
- 范熾文、林加惠 (2010)。國民小學校長道德領導與教師組織公民行為關係之研究。**市北教育學刊**，**36**，23-50。
- 范熾文、蔡家媛 (2007)。國民小學教師工作價值觀與組織公民行為關係之研究。**花蓮教育大學學報**，**25**，51-76。
- 郭維哲、方聰安 (2006)。學校組織公平對教師組織公民行為影響之研究——以信任及承諾為中介變項。**教育經營與管理研究集刊**，**2**，145-179。
- 陳俊璋 (2010)。國中教師集體效能感、教師自我效能感及教師組織公民行為關聯之研究：多層次中介效果之分析。**當代教育研究**，**18** (2)，29-69。
- 陳建丞 (2008)。員工知覺的組織支持與工作績效間的中介模型研究。**管理學報**，**25** (3)，309-331。
- 陳啟東、鍾瑞國 (2007)。高職校長領導型態對教師組織公民行為與學校組織績效之影響。**當代教育研究**，**15** (3)，69-114。
- 黃芳銘 (2002)。**結構方程模式——理論與應用**。臺北市：五南。
- 溫忠麟、劉紅云、侯杰泰 (2012)。**調節效應和中介效應分析**。北京：教育科學。
- 溫福星、邱皓政 (2009)。組織研究中的多層次調節式中介效果：以組織創新氣氛、組織承諾與工作滿意的實證研究為例。**管理學報**，**26** (2)，189-211。
- 蔡啟通 (2007)。**互動正義與組織承諾、組織公民行為：角色壓力之中介效果及領導行為之干擾效果**。**管理學報**，**24** (3)，253-276。
- 鄭天明、蔡錫濤 (2007)。旅館員工知覺組織支持與組織公民行為關係之研究——以領導者與成員交換關係之觀點。**真理觀光學報**，**6**，55-75。
- 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。
- Aggarwal-Gupta, M., Vohra, N., & Bhatnagar, D. (2010). Perceived organizational support and organizational commitment: The mediational influence of psychological well-being. *Journal of Business and Management*, *16*(2), 105-124.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational*

- and Organizational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 267-285. doi: 10.1002/job.138
- Aube', C., Rousseau, V., & Morin, E. M. (2007). Perceived organizational support and organizational commitment: The moderating effect of locus of control and work autonomy. *Journal of Managerial Psychology*, 22(5), 479-495.
doi: 10.1108/02683940710757209
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- 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.
- Bishop, J. W., Scott, K. D., & Burroughs, S. M. (2000). Support, commitment, and employee outcomes in a team environment. *Journal of Management*, 26(6), 1113-1132.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, NY: Wiley.
- Bogler, R., & Somech, A. (2004). Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Teaching and Teacher Education*, 20(3), 277-289.
doi: 10.1016/j.tate.2004.02.003
- Bragger, J. D., Rodriguez-Srednicki, O., Kutcher, E. J., Indovino, L., & Rosner, E. (2005). Work-family conflict, work-family culture, and organizational citizenship behavior among teachers. *Journal of Business and Psychology*, 20(2), 303 -324.
doi: 10.1007/s10869-005-8266-0
- Cardona, P., Lawrence, B. S., & Bentler, P. M. (2004). The influence of social and work exchange relationships on organizational citizenship behavior. *Group & Organization Management*, 29(2), 219-47. doi: 10.1177/1059601103257401
- Chen, Z. X., Aryee, S., & Lee, C. (2005). Test of a mediation model of perceived organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, 66(3), 457-470.
doi: 10.1016/j.jvb.2004.01.001

- Chen, Z., Eisenberger, R., Johnson, K. M., Sucharski, I. L., & Aselage, J. (2009). Perceived organizational support and extra-role performance: Which leads to which? *Journal of Social Psychology, 149*(1), 119-124. doi: 10.3200/SOCP.149.1.119-124
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management, 31*(6), 874-900. doi: 10.1177/0149206305279602
- Donaldson, S. I., Ensher, E. A., & Grant-Vallone, E. J. (2000). Longitudinal examination of mentoring relationships on organizational commitment and citizenship behavior. *Journal of Career Development, 26*(4), 233-249. doi: 10.1023/A:1022947322349
- Dulac, T., Coyle-Shapiro, J., Henderson, D. J., & Wayne, S. J. (2008). Not all responses to breach are the same: A longitudinal study examining the interconnection of social exchange and psychological contract processes in organizations. *Academy of Management Journal, 51*(6), 1079-1098. doi: 10.5465/AMJ.2008.35732596
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 86*(1), 42-51. doi: 10.1037/0021-9010.86.1.42
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 500-507.
- Elstad, E., Christophersen, K. A., & Turmo, A. (2011). Social exchange theory as an explanation of organizational citizenship behaviour among teachers. *International Journal of Leadership in Education, 14*(4), 405-421. doi: 10.1080/13603124.2010.524250
- Ertürk, A., Yilmaz, C., & Ceylan, A. (2004). Promoting organizational citizenship behaviors: Relative effects of job satisfaction, organizational commitment, and perceived managerial fairness. *METU Studies in Development, 31*(2), 189-210.
- Frather, N. T., & Rauter, K. A. (2004). Organizational citizenship behaviors in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77*(1), 81-94. doi: 10.1348/096317904322915928
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure analysis: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological Methods, 3*(4), 424-453.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indices in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling,*

6(1), 1-55.

- Khurram, S. (2009). Perceived organizational support, antecedents and consequences: Proposing and testing a model in a public sector university of Pakistan. *South Asian Journal of Management, 16*(1), 7-26.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal, 37*(3), 656-669.
- Lavelle, J. J., McMahan, G. C., & Harris, C. M. (2009). Fairness in human resource management, social exchange relationships, and citizenship behavior: Testing linkages of the target similarity model among nurses in the United States. *International Journal of Human Resource Management, 20*(12), 2419-2434.
doi: 10.1080/09585190903363748
- Liu, Y. (2009). Perceived organizational support and expatriate organizational citizenship behavior: The mediating role of affective commitment towards the parent company. *Personnel Review, 38*(3), 307-319. doi: 10.1108/00483480910943359
- Loi, R., Hang-yue, N., & Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 79*(1), 101-120. doi: 10.1348/096317905X39657
- Maharaj, I., & Schlechter, A. F. (2007). Meaning in life and meaning of work: Relationships with organisational citizenship behaviour, commitment and job satisfaction. *Management Dynamics, 16*(3), 24-41.
- Malhotra, N., & Mukherjee, A. (2004). The relative influence of organisational commitment and job satisfaction and job satisfaction on service quality of customer-contact employees in banking call centres. *Journal of Services Marketing, 18*(3), 162-174. doi: 10.1108/08876040410536477
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior, 61*(1), 20-52. doi: 10.1006/jvbe.2001.1842
- Miao, R.-T. (2011). Perceived organizational support, job satisfaction, task performance and organizational citizenship behavior in China. *Journal of Behavioral and Applied Management, 12*(2), 105-128.

- Muse, L. A., & Stamper, C. L. (2007). Perceived organizational support: Evidence for a mediated association with work performance. *Journal of Managerial Issues*, 19(4), 517-535.
- Neininger, A., Lehmann-Willenbrock, N., Kauffeld, S., & Henschel, A. (2010). Effects of team and organizational commitment: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 567-579. doi: 10.1016/j.jvb.2010.01.009
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: Its construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2009). Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 75(2), 224-236. doi: 10.1016/j.jvb.2009.06.002
- Pierce, H. R., & Maurer, T. J. (2009). Linking employee development activity, social exchange and organizational citizenship behavior. *International Journal of Training and Development*, 13(3), 139-147. doi: 10.1111/j.1468-2419.2009.00323.x
- Piercy, N. F., Cravens, D. W., Lane, N., & Vorhies, D. W. (2006). Driving organizational citizenship behaviors and salesperson in-role behavior performance: The role of management control and perceived organizational support. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 244-262. doi: 10.1177/0092070305280532
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142. doi: 10.1016/1048-9843(90)90009-7
- 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(3), 513-563. doi: 10.1177/014920630002600307
- 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.
- Rangriz, H., & Mehrabi, J. (2010). The relationship between emotional intelligence,

- organisational commitment and employees' performance in Iran. *International Journal of Business and Management*, 5(8), 50-56.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Riggle, R. J., Edmondson, D. R., & Hansen, J. D. (2009). A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. *Journal of Business Research*, 62(10), 1027-1030.
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219-227.
- Sluss, D. M., Klimchak, M., & Holmes, J. J. (2008). Perceived organizational support as a mediator between relational exchange and organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 457-464. doi: 10.1016/j.jvb.2008.09.001
- Smeenk, S., Teelken, C., Eisinga, R., & Doorewaard, H. (2009). Managerialism, organizational commitment, and quality of job performances among European university employees. *Research in Higher Education*, 50(6), 589-607. doi: 10.1007/s11162-009-9132-0
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*, 13, 290-312.
- 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. doi: 10.1177/0013161X06291254
- Testa, M. R. (2001). Organizational commitment, job satisfaction, and effort in the service environment. *Journal of Psychology*, 135(2), 226-236. doi: 10.1080/00223980109603693
- Van Knippenberg, D., & Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: Self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 571-584. doi: 10.1002/job.359

附錄

研究變項測量題項

研究變項	因素層面	題項內容
知覺組織支持	知覺組織支持	學校肯定我額外的付出與努力。
		學校會重視我的抱怨或意見。
		學校會關心我是否順心安好。
		學校會注意到我對工作的盡心盡力。
組織承諾	情感性承諾	學校會在乎我對工作的滿意程度。
		我深刻地覺得本校的問題就是我的問題。
	持續性承諾	我覺得自己是這個「學校家庭」裡的一份子。
		我覺得自己對目前的學校有很強的情感依附。
	規範性承諾	本校對我個人而言，有很重要的意義。
		即使我想，要我現在調離本校是很困難的。
組織公民行為	利他主義	就現況而言，能繼續留在本校服務是必然的願望。
		我沒有太多的選擇，去考慮是否離開目前的學校。
		如果調離本校我會有罪惡感。
	勤勉認真	我覺得學校有恩於我，所以我不應該調離本校。
		我不會調離本校，因為我必須對其他人（同事、學生、家長等）負責。
		當同事請假或不在崗位時，我會代理其工作。
	運動家精神	當同事工作繁重時，我會予以協助。
		當同事工作遇到問題時，我會樂意幫助。
		對於周遭的同事，我總是樂於伸出援手。
運動家精神	當工作需要時，我會配合加班。	
	在應工作的時間中，我不會有忙裡偷閒的行為。	
	即使沒人督導或看見，我仍會遵守學校的相關規範。	
運動家精神	我是學校裡最盡責的教師之一。	
	我獲取多少的薪資與福利，就應付出多少，甚至更多。	
	我會浪費時間在抱怨一些不甚重要的事情上。	
運動家精神	我總是會注意哪些工作出錯了，而忽略了正面的角度。	
	工作上，我容易小題大做。	
	我總是在尋找或挑剔學校哪些事務沒做好。	
運動家精神	我總是需要他人的安撫或回應，才會減少抱怨。	

(續下頁)

(續)

研究變項	因素層面	題項內容
組織公民行為 (續)	禮貌	我會採取一些方法，以預防與同事間產生不愉快。
		我會避免自己的行為，影響到他人的工作。
		我不會侵犯同事的權益，或占他人之便宜。
		我會避免製造困擾給學校或同事。
	公民道德	我會參與學校中，非強制但卻重要的會議。
		我會參加一些非強制性，但有助於提升學校形象的活動。
		我會密切留意學校的任何變化或不同。
		我會留意並閱讀學校所公告的事項。