

## 國小教師對學校組織公平、校長領導的認知與組織公民行為關係之研究—不同理論模式之比較

丁學勤

### 摘要

基於組織公民行為對學校組織的重要，因而如何提升教師的組織公民行為是重要的問題，本研究從組織公平（分配公平、程序公平、互動公平）與領導認知（倡導認知、關懷認知）的角度，探討其與教師的組織公民行為（組織公益、人際利他、教學公益）在構面上的關係，這三者的關係到目前為止還不清楚，本研究以實證的方法解決此一問題。首先進行各種可能理論模式的推導、比較與分析，接著以問卷調查方式蒐集 433 位國小教師填答的資料，再以結構方程模式檢測各種可能理論模式的適配度，藉以決定組織公平、領導認知、組織公民行為在構面上彼此之間的關係。研究結果發現，在構面關係上，「組織公平除了會直接影響組織公民行為，也會經由領導認知間接影響組織公民行為」的模式有最佳適配度，而且此模式所有構面之間都有顯著的正向關係。

**關鍵字：**校長領導、組織公平、組織公民行為、領導認知

# **The Relationships among Teachers' Perceptions of School Organizational Justice, Principal Leadership, and Organizational Citizenship Behavior: The Comparison of Different Theoretic Models**

**Shueh-Chin Ting**

## **Abstract**

Based on the importance of organizational citizenship behaviors on school organizations, therefore how to enhance teachers' organizational citizenship behaviors is an important issue. This study from the point of organizational justice (distributive justice, procedural justice and interactive justice) and perceived leadership (perceived initiating structure and perceived consideration) explores their dimensional relationships with organizational citizenship behaviors (organizational welfare, personal altruism and teaching welfare). The relationships among these three constructs are not clear at present. This study solves this problem by an empirical way. First, this study infers, compares, and analyzes various possible theoretical models, second, uses questionnaire survey to collect 433 responses of elementary school teachers, and third, uses structural equation modeling to examine the fitness of various possible theoretical models. Accordingly, this study determines the dimensional relationships among organizational justice, perceived leadership, and organizational citizenship behaviors. The results find that, in terms of dimensions, the model of "in addition of directly influencing organizational citizenship behaviors, organizational justice also indirectly influences organizational citizenship behaviors through perceived leadership" has the best fitness. Moreover, there are significant positive relationships among all dimensions in the model.

**Keywords:** principal leadership, organizational justice, organizational citizenship behavior, perceived leadership.

## 壹、緒論

自 1983 年開始，組織公民行為（organizational citizenship behavior, OCB）就被研究者討論（Bateman & Organ, 1983; Smith, Organ & Near, 1983），其受學術界重視的程度，從其相關研究快速的成長可以得知，而且研究領域涉及廣泛的領域，包括了人力資源管理、策略管理、經濟及領導等領域（Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000），組織公民行為的研究使組織產生不少的洞察與反省（Organ & Ryan, 1995）。一家成功的學校必須仰賴教師的組織公民行為，教師的組織公民行為是自願的且對學校、同事或學生有幫助的行為，但這種行為不受獎賞系統的正式規範，也沒有在雇用契約中明訂一定要執行，但這種行為對學校非常有幫助（Zeinabadi, 2010）。

為了提升教師的組織公民行為，必須瞭解影響因素。Oplatka（2006）對 50 位教師、10 位校長、10 位主管進行大規模的半結構訪談，整理出教師組織公民行為的影響因素有三大類—校長、教師性格與學校氣氛，本研究認為即使是學校氣氛或是教師因素多少都會受校長影響，所以校長因素應是影響教師組織公民行為非常重要的因素，故本研究鎖定校長因素進一步研究。整理組織公民行為在領導與管理領域的期刊文章後，本研究發現領導行為與組織公平對組織公民行為的影響已有一些成果，不過仍有一些研究缺口。

首先，對組織公民行為的影響，過去很少有研究將領導行為與組織公平一起納入作為前因，過去單一篇研究不是探討組織公平與組織公民行為之關係（卓正欽、郭宏偉，2015；陸玟吉，2009；Chou, Chou, Jiang & Klein, 2013; Chou & Lopez-Rodriguez, 2013; Elamin & Tlaiss, 2015; Gupta & Singh, 2013; Jiang & Law, 2013; Schilpzand, Martins, Kirkman, Lowe & Chen, 2013），就是探討領導行為與組織公民行為之關係（王娜玲，2009；李宜璇、吳宗立，2009；范熾文、林加惠，2010；陸玟吉、戴興豪，2009；陳啟東、鍾瑞國，2007；謝傳崇、王瓊滿，2011；謝傳崇、楊絮捷，2013；Gilmore, Hu, Wei, Tetrick & Zaccaro, 2013; Kaya, 2015; Miao, Newman & Huang, 2014），前述這些領導行為包括轉型領導（陳啟東、鍾瑞國，2007；Gilmore, Hu, Wei, Tetrick & Zaccaro, 2013）、參與領導（Miao, Newman & Huang, 2014）、心靈領導（Kaya, 2015）、情緒智慧領導能力（謝傳崇、楊絮捷，2013）、分佈式領導（謝傳崇、王瓊滿，2011）、道德領導（范熾文、林加惠，2010）、家長式領導（陸玟吉、戴興豪，2009）、倡導與關懷（王娜玲，2009）、倫理領導（李宜璇、吳宗立，2009）。此外，組織公平與領導行為可能具有高度的相關性，若兩者不一起納入探討對組織公民行為的影響，在個別的研究結果就只能指出領導行為對組織公民行為有直接影響或組織公平對組織公民行為有直接影響，卻無法得知是否有間接影響的關係，還有如此的研究結果也將可能產生 Williams 與 Anderson（1991）所謂的虛假的（spurious）問題。基於前述理由，本研究同時探討組織公平與領導行為對組織公

民行為的影響，此為本研究之研究動機之一。

其次，組織公平因素是影響組織公民行為最重要的原因之一(Konovsky & Organ, 1996)，不過組織公平各構面的影響力卻出現分歧的研究結果。例如，Alotaibi (2001) 指出只有程序及分配公平會影響員工組織公民行為；而 Moorman (1991) 的研究卻指出只有互動公平才具有影響力。有研究從調節的角度來解釋（例如 Chou & Lopez-Rodriguez, 2013），也有研究從中介的角度來解釋（例如 Jiang & Law, 2013）。本研究認為或許可以由多構面的角度探討組織公平與組織公民行為之間的關係，也可以解釋組織公平各構面對組織公民行為影響力不一致的現象，也就是說，組織公平中的分配公平、程序公平與互動公平，到底影響的是組織公民行為中的哪些構面或向度？基於前述理由，本研究欲釐清組織公平各構面對組織公民行為各構面的影響關係，此為本研究之研究動機之二。

再其次，除了組織公平之外，領導行為可能也是影響組織公民行為的重要變項，不過過去研究對領導行為的界定相當分散，導致每一種界定下的研究量都不是很多，在領導行為的界定上，本研究根據Smith, Organ 與 Near (1983) 的發現，選擇關懷與倡導進行研究，原因是他們發現領導者的關懷，本身即是一種公民行為，具有社會性交換的特質，很容易使部屬投以組織公民行為來回報，表示領導者的關懷是部屬付出組織公民行為的重要影響因素。不過過去研究較少將領導者的倡導行為納入，探討與組織公民行為的關係。事實上，基於組織目標的達成，成功領導者必須兼顧關懷與倡導，單純的關懷或倡導，皆是有所不足的，既然關懷與倡導行為在領導中必須存在，那麼同時探討這兩者對組織公民行為的影響有其必要。基於前述理由，本研究將領導行為中的關懷與倡導雙構面同時納入探討，此為本研究之研究動機之三。

最後，過去大部分的組織公民行為的研究僅是對單一模式進行實證，此作法僅能經由實證結果說明對該模式支持與否，但不能說明是否還有更好的模式。基於前述理由，本研究為了去除此疑慮，在兼具理論基礎的前題下，發展出多個可能模式，並對多個可能模式進行實證，再經由比較各可能模式的檢定結果，選取出最好的模式，此為本研究之研究動機之四。

綜上所述，本研究的目的是釐清組織公平（分配公平、程序公平、互動公平）、領導認知（倡導認知、關懷認知）與教師的組織公民行為（組織公益、人際利他、教學公益）在構面上的關係。

## 貳、文獻探討

在文獻探討部份，本研究首先針對教師組織公民行為、學校組織公平與校長領導行為的

意義與分類作簡要的說明。其次，再論述三者間存在的各種可能關係，接續發展出待驗證的理論模式。

## 一、教師組織公民行為

組織公民行為的概念淵源於Katz(1964)之角色外行為的想法，他以角色理論為出發點，說明個人在組織中，如何型塑出組織所希望的角色行為，強調自動自發、合作、創新、尊重制度、自我訓練，以及良好的儀態等行為。更詳細來說，組織公民行為係指為了組織利益，組織成員除了完成份內工作外，仍能表現出超越組織要求的績效。通常必須符合二項條件：第一，此種行為不包括在工作的基本要求之內，組織成員可自行決定做與不做。第二，當成員表現出此種行為時，組織不會給予財物上的獎勵，亦即此種行為與報酬無直接明顯的關係（Zeinabadi, 2010）。組織公民行為近年來已發展成並不等於角色外行為，Belogolovsky 與 Somech (2010) 調查國民小學利害關係人（校長、教師與家長）對多個教師的組織公民行為與角色內/外行為的看法，結果顯示教師對學校的組織公民行為被校長與教師認定為角色內行為比家長多，然而教師對學生的組織公民行為被家長認定為角色內行為比校長與教師多，也有些高績效與高品質導向的學校已把某些教師的組織公民行為視為角色內行為的一部分。

根據Scott (2003) 的觀點，學校教師應屬專業人員，其教學活動是一項需要專業判斷的複雜活動。教學既然是專業，教師的行為就無法被固定與例行的安排，又因為教學具有複雜度，所以必須依情境作專業判斷與調整的。因此，DiPaola 與 Hoy (2005) 認為，教學既然是一項具備專業判斷的複雜活動，明確地規範教師的工作變得不容易，因此，教師的組織公民行為對績效的表現顯得特別地重要。其次，學生的問題並非發生在固定時間與固定地點，教師必須隨時以一種自發性的行為來解決學生的問題，組織公民行為有助於學生問題的解決。Bolino 與 Turnley (2003) 指出，雖然並非組織成員每一項的組織公民行為皆能立即促進組織績效，但是長期下來，大量組織公民行為的累積，提供的是一種心理性與社會性的組織氣氛，確能促進組織的績效。學校體系也是組織的一種，如果學校的教師能表現出組織公民行為，將能提昇教學的品質，進而提昇學校的效能。

教師組織公民行為的構面有好幾種不同的分類，例如：第一，單一構面（DiPaola & Tschannen-Moran, 2001）。第二，分為主位公民行為與客位公民行為二構面（謝佩駕，2000）。第三，分為對學校、對同事及對學生等三構面（Somech & Bogler, 2002），類似地也有分為組織公益、人際利他及教學公益等三構面（李新民，2003）。第四，分為助人行為、尊重學校體制、工作自我要求、關懷學校效益與敬業行為等五構面（鄭耀男，2004）。在不同構面的評論上，單一構面較不符組織公民行為多重向度的特質（姜定宇、鄭伯壘，2003；Smith, Organ

& Near, 1983)，另外，根據李新民（2003）的發現，二個構面與五個構面的分類，其評量工具大多不是專門針對教師的實際工作而發展建構出來的。林鈺琴（2004）亦指出在組織公民行為構面的分類上，除了單一構面外，上述的三種分類方式，皆有實證上的支持，只不過二個構面與五個構面在意義上較模糊，且量表的穩定性也遭受質疑。Oplatka（2006）對50位教師、10位校長、10位主管進行大規模的半結構訪談，發展出教師組織公民行為的構面，雖然有參考的價值，但本研究認為發展出的構面過於繁雜而且構面之間有些重疊。基於上述，本研究決定採用三個構面來研究教師組織公民行為，並以李新民（2003）對教師的研究為基礎，並參酌Somech 與 Bogler（2002）的三構面內涵，將教師組織公民行為分為組織公益行為、人際利他行為及教學公益行為等三個構面。

綜合上述，本研究將教師組織公民行為界定為，學校教師自發性地表現出學校沒有明文規範，但有利於學校、同事與學生的美德行為，包括了組織公益行為、人際利他行為及教學公益行為三部分。其中組織公益行為，係指教師表現出超越學校正式規定，表現出對學校有利的行為；而人際利他行為，則是教師在學校人際互動中，表現出對同事有利的行為；至於教學公益行為，則是教師展現高超的責任感，在教學工作上表現出為學生額外付出的行為。

## 二、學校組織公平

就組織公平（organizational justice）的意義而言，組織公平係指員工對組織資源分配、決策訂定與互動過程在公平性問題上的主觀性認知。Novelli、Kirkman 與 Shapiro（1995）認為，創造一個組織公平的氣候，乃是一個有效執行組織改造的重要前置條件。一般而言，組織公平包含分配公平（distributive justice）、程序公平（procedure justice）與互動公平（interactional justice）等三個面向。首先，分配公平是最早發展的概念，主要強調的是分配結果與分配內容的面向，係指組織資源的分配結果與分配內容符合公平的程度，以及員工對分配結果的反應（Folger & Greenberg, 1985），Hakanen、Bakker 與 Schaufeli（2006）指出教師缺乏資源的合理分配會產生工作倦怠感，進而對工作失去熱忱。其次是程序公平，主要著重在程序與過程的面向，係指組織成員知覺決策的程序與過程是否公平的程度（Folger & Greenberg, 1985）。最後則是互動公平，主要焦點在於人際互動與溝通態度是否公平的程度（Bies & Moag, 1986）。

根據Adams（1965）的公平理論（equity theory）觀點，員工會將自己投入-結果比率與他人的投入-結果比率相比較，如果比較之後確有不同，則會產生不公平的認知，此時會有下列的反應，即是扭曲自己或他人的投入或結果、採取某種行為誘使他人改變其投入或結果、採取某種行為改變自己的投入或結果、選擇不同的比較參考標的及離職等五種行為反應。因

此，當教師與他人比較投入-結果比率後，若產生不公平的認知，有可能影響之後的工作投入與表現。

本研究將學校組織公平界定為教師對校長處理工作與福利分配、決策訂定與互動過程在公平性問題上的主觀性認知，包含三個層面，即分配公平、程序公平與互動公平。其中分配公平係指校長分配工作與福利的公平性，例如工作量分配、責任分配與福利分配等方面；而程序公平係指校長制訂決策的過程與程序的公平性；至於互動公平則係指校長對待教師在態度上的公平性。

就組織公平與組織公民行為的研究而言，許多研究都指出組織公平會影響組織公民行為（林淑姬、樊景立、吳靜吉、司徒達賢，1994；Niehoff & Moorman, 1993; Tepper & Taylor, 2003）。也就是說員工認知組織愈公平時，其組織公民行為的表現也愈高。因此，當學校教師知覺到組織是公平的，基於回報的心理，有可能會多付出，做出超乎角色要求的行為，以報答組織；而當教師知覺不公平時，在不影響個人考績的情況下，可能會減少組織公民行為的表現，來減緩心中的不公平知覺。

隨著組織公平與組織公民行為正向關係的確立，之後的研究也逐漸轉向組織公平各構面與組織公民行為間關係的探討。Alotaibi (2001) 的研究指出，程序及分配公平會影響員工組織公民行為；而Folger 與 Cropanzano (1998) 及Moorman (1991) 的研究發現互動公平會影響組織公民行為的產生；Bogler 與 Somech (2004) 研究學校對教師授權，結果發現對教師授權中的三個構面—有決策的權力、自我效能與贏得尊重，會影響教師的組織公民行為，這三個構面和公平性有密切關係。Knippenberg 與 Cremer (2008) 回顧過去研究，具體指出越高的分配公平、程序公平與互動公平會讓部屬有越好的態度與行為，包括滿意度、合作、組織公民行為。不過組織公平各構面與組織公民行為的三構面之間的關係過去的研究較少探討，以Moorman (1991) 的研究結果為例，固然發現互動公平對組織公民行為有影響，卻無法明確指出對組織公民行為三個構面的個別影響力，但這個疑問的確令人好奇。本研究認為組織公民行為的三個構面在本質上具有差異，組織公益較屬於系統性的結構因素；人際利他則較屬於社會性的人際因素；至於教學公益又較屬於個人本份的行為因素，若以整體構念來測量組織公民行為，將無法瞭解其與組織公平三個構面的明確關係。

基於上述的說明，為了進一步了解組織公平各構面對組織公民行為的影響，本研究將組織公平分成分配公平、程序公平與互動公平三個構面，教師組織公民行為分成組織公益、人際利他與教學公益三個構面，探討組織公平與教師組織公民行為在構面與構面之間的關係。

### 三、校長領導行為

影響組織成效的因素甚多，領導行為是一個重要的關鍵因素。相關的領導理論有特質論、行為論與情境論等理論。雖然領導行為的相關理論，年代較久遠，而且近來也有較新的領導理論，但Judge、Piccolo 與 Ilics (2004) 在回顧近代領導的相關文獻後，認為Halpin (1957) 領導的Ohio州立大學的研究團隊所建構的主管領導行為之關懷 (consideration) 和倡導 (啟動性結構, initiating structure) 等概念，具有相當高的歷史定位，深深影響目前的領導研究。誠如Fleishman (1998) 指出關懷和倡導因素，已被證實是最經得起考驗 (most robust) 的領導概念。另外，Tsai、Chou、Chen 與 Yang (2005) 在探討領導行為與員工工作滿足感之研究，也發現領導行為是由關懷和倡導兩因素所組成。據此，本研究將領導行為分為關懷和倡導兩個方式。

關懷行為是一種人際關係取向的領導行為，係指主管重視部屬福利、滿足部屬需求、關懷部屬工作辛勞，並讓部屬有參與決定的機會等行為；倡導行為則是一種任務取向的領導行為，係指主管重視組織目標的達成、要求部屬工作表現，並讓部屬瞭解其立場與職責等行為。

本研究以關懷行為與倡導行為的領導雙構面為依據，將校長的領導行為界定為，校長透過關懷與倡導的方式與教師互動，以達成學校目標的過程。倡導領導行為是一種任務取向的領導，係指校長重視組織目標的達成、要求教師工作表現，並讓教師瞭解其立場與職責等行為。而關懷領導行為是一種人際關係取向的領導，係指校長重視教師福利、滿足教師需求、關懷教師工作辛勞，並讓教師有參與決定的機會等行為。

有關領導行為與組織公民行為的關係，許多研究者認為，領導行為是預測組織公民行為的良好變項 (Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000; Smith, Organ & Near, 1983)。Smith、Organ 與 Near (1983) 發現領導者的支持或關懷與組織公民行為有直接的正相關，其認為領導者的關懷就是一種公民行為，因領導者以身作則付出公民行為，使得其他組織成員產生效尤之心；領導者的關懷產生一種社會性和非契約性的交換型態，進而產生互惠的規範，使部屬投以組織公民行為來回饋。Ross 與 Gray (2006) 指出校長領導可以幫助教師提高自己的效能感，使教師相信自己有能力幫助學生學習，再加上教師的行動往往和信念有關，基於此，本研究認為校長領導有助於教師付出組織公民行為，包括教學公益行為。然而，在倡導行為方面，黃國隆和蔡啟通 (1998) 指出主管若愈重視領導行為的倡導因素，會對部屬在工作上的要求愈嚴格，可能會引發焦慮，在工作上也易生挫折感，進而降低部屬的組織承諾和組織公民行為；但謝佩鴛 (2000) 卻認為，任務取向的倡導行為與組織公民行為間，也有正向的相關存在。Nguni、Slegers 與 Denessen (2006) 對國小教師進行研究，發現教師領導者建立願景與未來方向有助於教師產生組織公民行為，此外又發現教師領導者緊密監控

部屬績效與追蹤錯誤有助於教師產生組織公民行為。

雖然領導行為與組織公民行為的關係之研究，一般認為關懷行為會提高部屬的組織公民行為表現，至於倡導行為是否會提高部屬的組織公民行為，尚未有定論，但大體上，仍同意領導行為對組織公民行為具有影響力。不過可惜的是，過去研究卻無法明確指出，領導行為對組織公民行為三個構面的個別影響力，而且倡導行為對組織公民行為的關係仍不夠明確，故關懷行為與倡導行為對組織公民行為三個構面的關係有進一步探討的空間。

基於上述的說明，本研究為了進一步了解領導行為對組織公民行為在構面上的影響，將校長領導行為分成關懷行為與倡導行為兩個構面，教師組織公民行為分成組織公益、人際利他與教學公益三個構面，探討校長領導行為對教師組織公民行為在構面上的影響關係。

在名詞的使用上，為避免混淆，本研究作了一些調整。本研究所指稱的領導行為是以教師的立場而言，是教師對校長的領導行為進行觀察後，產生對校長的倡導行為與關懷行為之認知，因此本文後續說明將領導行為稱為領導認知，將倡導行為與關懷行為稱為倡導認知與關懷認知，指的是認知的強弱程度。

#### 四、領導認知與組織公平對組織公民行為之可能關係模式

當二個變項（組織公平與領導認知）對組織公民行為皆有影響時，如果研究者只運用其中一個變數，作為組織公民行為的預測變項時，將會產生研究結果虛假（spurious）的可能（Williams & Anderson, 1991）。所以，研究者應該同時探討這二個變數的影響效果（Schappe, 1998）。在回顧相關研究後，本研究發現少有研究同時納入組織公平與領導認知兩個變數，本研究除了關注組織公平與領導認知對組織公民行為的影響外，組織公平與領導認知二者之間的關係，也是本研究探究的重點。

就組織公平與領導認知二者之間的關係而言，至今並無定論，有研究者主張領導認知影響組織公平，也有研究者主張組織公平影響領導認知，當然也有可能兩者是沒有關係的。本研究針對此一問題，以現有的理論為基礎，據以發展出領導認知、組織公平與組織公民行為之可能關係模式，詳細情形分述如下：

##### （一）「領導認知→組織公平」影響組織公民行為的可能模式

領導認知會影響組織公平的論點是較為普遍的看法（Greenberg, 1996），持此觀點的學者主要是由現象學的角度論述，認為組織公平是組織員工對領導者行為的知覺結果（Folger & Cropanzano, 2001），領導者的一舉一動，在員工的眼裡，皆是公平性的有關表徵。主管的領導行為或職權的行使，是員工組織公平性知覺的主要來源。組織公平的認知是相當主觀的，一個員工視為公平的事件，另一個員工可能認為是不公平（Poole, 2008）。但是一般而言，注

重關懷的領導者，會以尊重與貼心的態度來對待部屬，和部屬有較好的溝通，部屬較能瞭解主管的處事原由，有助部屬對公平的認知；重視倡導的主管對工作較有規劃，要求績效，一切按照制度行事，會給部屬處事公平的感覺。在實證研究方面，Colella (2001) 認為主管的領導行為與員工公平性知覺有關聯性，而 Greenberg (1996) 也指出，主管的職權行使的方式，也與員工公平性知覺，存在顯著性的相關。而 Judge、Piccolo 與 Ilics (2004) 更指出，主管領導行為之關懷與倡導因素，對員工組織的互動公平與程序公平，皆具有正向的促進作用。基於上述的討論，本研究認為「領導認知→組織公平」的路徑可能存在，再加上「組織公平→組織公民行為」與/或「領導認知→組織公民行為」，推論出「模式 1」、「模式 2」與「模式 3」三個可能的理論模式（如圖 1 所示）。

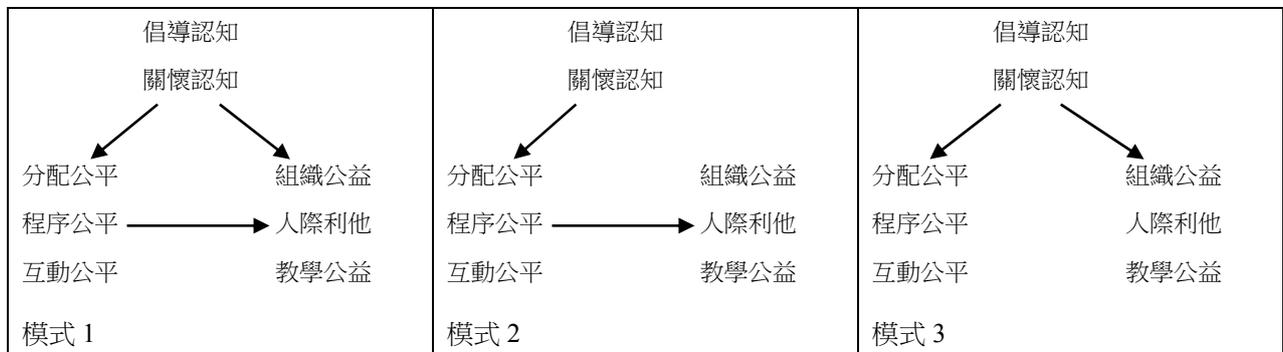


圖 1 「領導認知→組織公平」影響組織公民行為的可能模式圖

### (二)「組織公平→領導認知」影響組織公民行為的可能模式

相對於領導認知影響組織公平的說法，有研究者持相反的觀點，認為組織公平會影響領導認知，持此一論點者，認為組織公平和社會建構的歷程有關 (Bies, 1987)，學校的組織公平是教師經由平常管理事務的觀察而發展出來的認知，此認知是學校的特有產物，不同於其他學校。此外，校長對學校的管理事務擁有最大的權力，應對組織公平與否負最大的責任，因此教師會由組織公平的認知來判斷校長領導風格，由領導的內涵來說，也就是影響對校長的倡導與關懷的認知。Knippenberg、Cremer 與 Knippenberg (2007) 與 Knippenberg 與 Cremer (2008) 指出領導者的公平性會影響部屬對領導的情感性與評估性反應，倡導與關懷也是一種部屬對領導的情感性與評估性反應。基於上述的討論，本研究認為「組織公平→領導認知」的路徑可能存在，再加上「組織公平→組織公民行為」與/或「領導認知→組織公民行為」，推論出「模式 4」、「模式 5」與「模式 6」三個可能的理論模式（如圖 2 所示）。

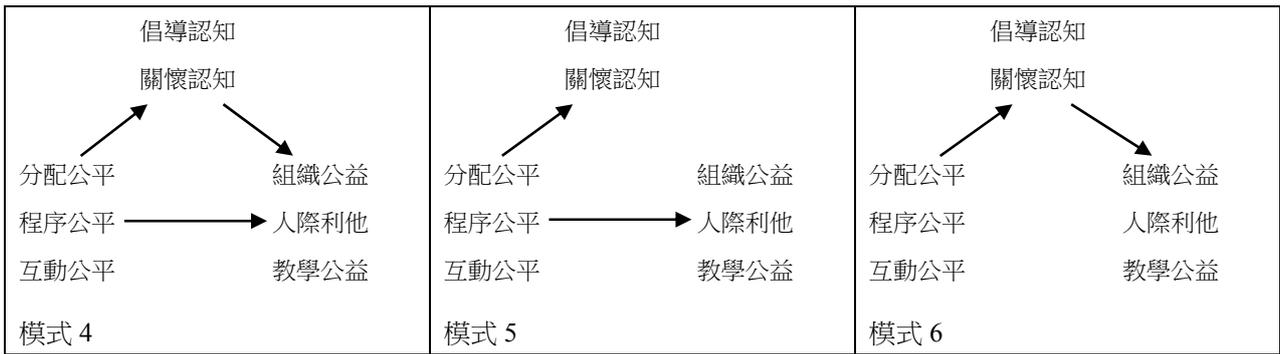


圖 2 「組織公平→領導認知」影響組織公民行為的可能模式圖

### (三)「組織公平與領導認知無關」影響組織公民行為的可能模式

相較於上述二大類的可能影響模式，組織公平與領導認知也可能是無顯著的關係。再加上過去已有研究強調組織公平影響組織公民行為，也有研究強調領導認知影響組織公民行為，不過卻是分離的研究，缺乏組織公平與領導認知同時影響組織公民行為之研究。基於此，本研究將「組織公平與領導認知無關」，再加上「組織公平→組織公民行為」與/或「領導認知→組織公民行為」，推論出「模式 7」、「模式 8」與「模式 9」三個可能的理論模式（如圖 3 所示）。

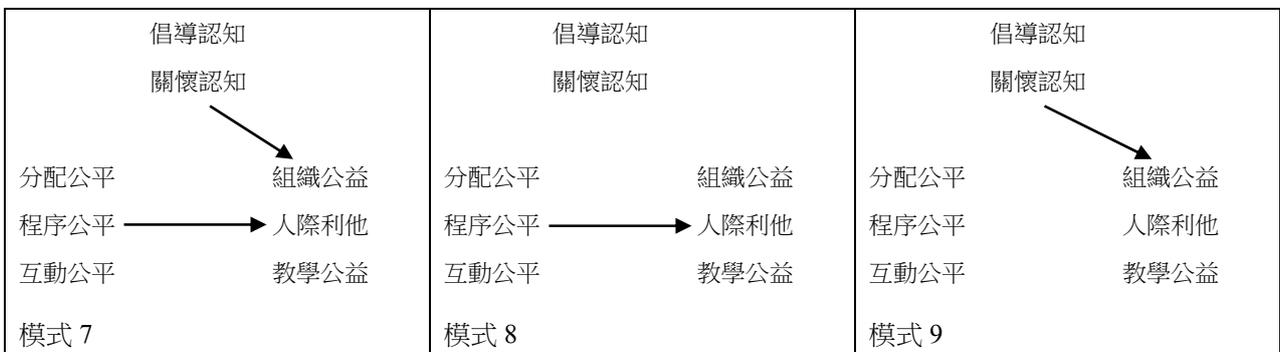


圖 3 「組織公平與領導認知無關」影響組織公民行為的可能模式圖

## 參、研究方法

以下先從定義構念、發展問項、純化測量、收集正式資料、評估信度與效度、分析資料等六步驟，說明本研究的方法。

## 一、定義構念

測量工具的發展，首先必須對構念進行概念化，第一步便是說明構念領域的界定，陳述構念的概念性定義，並指明該納入哪些面向或構面。以下針對本研究有關組織公平、校長領導認知與教師組織公民行為的定義與構面進行說明。

組織公平是指校長對事情的處理，讓教師覺得人人平等的程度，包含三個構面，係分配公平、程序公平與互動公平。分配公平是指校長對工作的分配、福利的分配、責任的分配之平等程度。程序公平是指校長做決策公開透明與不會因人而異的程度。互動公平是指校長對教師的親切與尊重的態度之人人一致的程度。

領導認知是指教師對校長在學校經營管理上運用倡導與關懷的認知程度。倡導是指任務取向的領導行為，校長會重視目標的達成與要求教師工作表現。而關懷是指人際關係取向的領導行為，校長會重視教師福利、關心教師需求、體恤教師工作辛勞。

組織公民行為是指教師表現出超越學校規範且有益於學校、他人或教學的自發性行為。包含三個構面，係組織公益、人際利他及教學公益。組織公益是指教師表現出超越學校規範且有益於學校的行為。人際利他是指教師表現出超越學校規範且有益於同事的行為。教學公益是指教師表現出超越學校規範且有益於教學績效的行為。

## 二、發展問項

在發展問項階段，首先經文獻探討，歸納出測量構面，共設計出 54 個測量題目，測量题目的填答方式，都採用李克特式六點量表，答案由「非常不同意」、「不同意」、「有點不同意」、「有點同意」、「同意」、「非常同意」，依次分成六個等級，分別給予 1~6 分。組織公平量表主要依據 Moorman (1991) 與 Niehoff 與 Moorman (1993) 修訂而成，得分愈高代表教師對學校組織公平的知覺程度愈高。領導認知量表主要依據 Halpin (1957) 修正而成，倡導認知得分愈高，表示教師知覺校長展現倡導行為愈高；關懷認知得分愈高，表示教師知覺校長展現關懷行為愈高。組織公民行為量表主要參考李新民 (2003)、Somech 與 Bogler (2002)、Williams 與 Anderson (1991)、林鈺琴 (2004) 的研究修改而來，得分愈高表示教師認為自己有愈高的組織公民行為，得分愈低表示教師認為自己的組織公民行為愈低。本研究量表之初稿完成後，接著委請三位專家學者及四位實務工作者，就 54 個測量題目之適切性，提供寶貴的意見，參酌修改後成為本研究的預試問卷。

## 三、純化測量

在純化測量階段，本研究以便利抽樣收集 100 份問卷，接著以內部一致性與探索性因素

分析進行測量工具的純化。首先，針對各構面進行內部一致性分析，題項對總項的相關係數低於.3者或刪除題項後 Cronbach's  $\alpha$  係數會提高者，予以刪除，共刪除了組織公平 5 題、領導認知 5 題、組織公民行為 4 題，至此共保留 40 題。

其次，針對三個構念分別進行探索性因素分析，並以最大變異法進行共同因素直交轉軸，採用 Hair, Anderson、Tatham 與 Black (1998) 的建議標準—各因素特徵值應大於 1、因素負荷量絕對值應大於.5，以及因素負荷量的差距值應大於.3。探索性因素分析後，組織公平抽取出三個構面、領導認知兩個構面、組織公民行為則是三個構面，與理論預期相符，並刪除因素負荷量低於.5 與因素負荷量的差距值小於.3 的題目，再加上 Kenny (1979) 曾提出觀察變項數首要法則，就是兩個指標還好，三個指標更好，四個指標最好，再多的話就是多餘。所以本研究根據這些原則純化測量，再刪除了組織公平五題、領導認知四題、組織公民行為七題，保留每個構面各三題，全部測量題目共 24 題（如表 2）。

#### 四、收集正式資料

在純化測量之後，以純化後的 24 個測量題目收集正式研究用的資料。本研究以台南市與高雄市所屬之公立國民小學教師為研究的對象，先收集教師名冊之後加以編號，再以亂數表進行隨機抽樣，共發出問卷 600 份，共回收問卷 480 份，剔除無效問卷及疑似填答不實問卷後，可用問卷 433 份，佔全體發出問卷的 72.17%。就樣本的分佈而言，在性別方面，男性教師有 113 人，佔 26.1%，女性教師有 320 人，佔 73.9%，女性教師是男性教師人數的二倍多。在服務年資方面，未滿 5 年的有 75 人，佔 17.3%；5 年以上未滿 10 年的有 104 人，佔 24.0%；10 年以上未滿 20 年的有 185 人，佔 42.7%；20 年以上的有 69 人，佔 15.9%，以 10 年以上未滿 20 年的教師為最多。在學歷方面，具有研究所（含 40 學分班）學歷的教師有 88 人，佔 20.3%；畢業於師範院校（含師大、師專）的教師有 228 人，佔 52.7%；畢業於一般大學的教師有 117 人，佔 27.0%，以畢業於師範院校的教師為最多。在擔任的職務方面，主任有 41 人，佔 9.5%；教師兼任行政（不含主任）有 104 人，佔 24.0%；教師未兼任行政有 288 人，佔 66.5%，兼行政的教師與未兼行政的教師在比例上約一比二。在任職的學校規模方面，12 班以下的有 58 人，佔 13.4%；13-48 班的有 181 人，佔 41.8%；49 班以上的有 194 人，佔 44.8%。

#### 五、評估信度與效度

正式問卷回收後，以結構方程模式進行測量模式的驗證性因素分析，驗證各測量模式的適配性程度、個別項目信度、組成信度、收斂效度與區別效度。本研究的構念有三個（組織公平、領導認知與組織公民行為），組織公平包括分配公平、程序公平、互動公平三個構面，領導認知包括倡導認知、關懷認知兩個構面，組織公民行為包括組織公益、人際利他、教學

公益三個構面。基於理論，構念內的構面有相關，因此本研究將組織公平建立成一階三因素模式、領導認知建立成一階二因素模式、組織公民行為建立成一階三因素模式，分別進行驗證性因素分析。

在測量模式適配度檢驗方面，本研究參考 Bagozzi 與 Yi (1988)、Jöreskog 與 Sörbom (1992) 的意見，挑選 10 項指標進行整體模式適配度的評鑑，評鑑指標與標準包含  $\chi^2$  值要不顯著， $\chi^2$  值自由度比要不小於 3，GFI、AGFI、NFI、CFI、IFI 要大於 .9，RMR 要小於 .05，RMSEA 要小於 .08。適配指標的分析結果（如表 1）顯示組織公平、領導認知與組織公民行為等三個測量模式的  $\chi^2$  值都達顯著水準 ( $p < .001$ )，表示測量模式不適配，但因  $\chi^2$  值易受樣本數大小的影響，為了避免樣本數影響測量模式適配的判斷，因此除了  $\chi^2$  值之外，還必須觀察其他的適配指標，結果顯示本研究三個測量模式的  $\chi^2$  值自由度比都小於 3，GFI、AGFI、NFI、CFI、IFI 都大於 .9，RMR 都小於 .05，RMSEA 都小於 .08，都合乎適配的要求。因此，整體而言，本研究三個測量模式是個可接受的模式。

表 1

測量模式適配指標分析

模式	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	GFI	AGFI	RMR	RMSEA	NFI	CFI	IFI
組織公平一階三因素模式	46.750***	24	1.948	.977	.956	.0260	.0468	.989	.995	.995
領導認知一階二因素模式	12.434***	8	1.554	.990	.975	.0127	.0358	.993	.997	.997
組織公民行為一階三因素模式	66.777***	24	2.782	.967	.938	.0222	.0642	.986	.991	.991
建議值	不顯著		<3	>.9	>.9	<.05	<.08	>.9	>.9	>.9

\*\*\* $p < .001$

表 2

研究量表之信效度分析

構念	測量變項	因素負荷量	t 值	測量標準誤	個別項目信度	構面名稱	組成信度	平均變異抽取量
組織公平								
1	校長對工作的分配是公平合理的	.809	19.881	.346	.654	分配公平	.909	.769
2	校長對福利的分配是公平合理的	.926	24.424	.142	.858			
3	校長要我擔負的責任是公平合理的	.892	23.017	.204	.796			

構念	測量變項	因素負荷量	t 值	測量標準誤	個別項目信度	構面名稱	組成信度	平均變異抽取量
領導 認知	4 校長在制定決策前，會努力蒐集正確且完整的資訊	.861	21.420	.259	.741	程序公平	.884	.717
	5 校長對事情的處理不會因人而異	.863	21.499	.255	.745			
	6 校長會向所有教師說明重大決策的過程並提供充分的訊息	.816	19.808	.334	.666			
	7 校長會用親切的態度對待所有教師	.930	25.102	.136	.864	互動公平	.934	.826
	8 校長會以尊重的態度對待所有教師	.921	24.706	.152	.848			
	9 校長和所有教師都有良好的互動	.875	22.733	.234	.766			
	1 校長會要求教師如期完成交辦的工作	.825	19.997	.319	.681	倡導認知	.883	.716
	2 校長態度明確，要求教師重視教學成效	.854	20.992	.270	.730			
	3 校長重視教師的工作表現	.858	21.118	.264	.736			
組織 公民 行為	4 校長會重視教師的福利	.876	22.021	.233	.767	關懷認知	.894	.738
	5 校長會關心教師的需求	.857	21.333	.265	.735			
	6 校長會體恤教師的工作辛勞	.843	20.838	.289	.711			
	1 我會主動對外介紹或宣傳學校優點	.820	19.985	.328	.672	組織公益	.881	.712
	2 我會主動澄清他人對學校的誤解	.883	22.340	.221	.779			
	3 我會努力維護學校形象	.827	20.249	.316	.684			
	4 我會主動提供個人經驗，給有需要的同事	.814	19.620	.337	.663	人際利他	.865	.680
	5 當發現同仁工作有困難，我會立即協助	.839	20.518	.296	.704			
	6 當必要時，我會願意分擔或代理同事的工作	.817	19.730	.332	.668			
組織 公民 行為	7 我會盡全力用心教學	.867	21.941	.248	.752	教學公益	.891	.733
	8 我會妥善安排教學進度	.906	23.517	.179	.821			
	9 我會提早到校，著手處理學生事務	.790	19.113	.375	.625			

### (一) 信度評估

本研究在測量模式的適配度通過檢驗之後，接著再進行測量模式的信度與效度檢驗。首先，就個別項目信度而言，由表 2 顯示，組織公平介於.654 與.864 之間，領導認知介於.681 與.767 之間，組織公民行為介於.625 與.821 之間，都大於.5 的標準，顯示所有測量變項具

有良好的個別項目信度。其次，就組成信度而言，八個潛在構面的組成信度介於.865 與.934 之間，都大於.6 的標準（Fornell & Larcker, 1981），顯示潛在構面具有不錯的組成信度。

## （二）效度評估

### 1、收斂效度

表 2 顯示，測量變項對其個別潛在構面的因素負荷量 ( $\lambda$ ) 介於.790 與.930 之間，高於 Jöreskog 與 Sörbom (1992) 所提出的門檻值.45，顯示本研究所有測量變項皆足以反映其所建構的潛在構面。其次，八個潛在構面的平均變異抽取量的值介於.680 與.826 之間，皆高於設定的門檻值.5，此說明本研究測量變項對潛在構面的貢獻量高於誤差所造成的貢獻量。因此，本研究的八個潛在構面都具有良好的收斂效度。

### 2、區別效度

在八個潛在構面的區別效度方面，本研究以兩個標準來判斷區別效度，第一、兩個潛在構面間的相關係數是否小於此兩個潛在構面自己的 Cronbach's  $\alpha$  值，第二、非限制模式與限制模式的卡方值差異是否達顯著水準。首先，從表 3 得知，個別潛在構面的 Cronbach's  $\alpha$  值（介於.863 與.934 之間）都大於其位於表 3 的橫向與縱向的相關係數值，合乎本研究判斷區別效度的第一個標準。其次，任何兩個潛在構面的卡方差異檢定結果都顯示，非限制模式的卡方值低於限制模式的卡方值，而且差距都在 10.83 以上，達  $p < .001$  的顯著水準，合乎本研究判斷區別效度的第二個標準。因此，本研究的八個潛在構面之間具有良好的區別效度。

表 3

潛在構面的區別效度分析

	分配公平	程序公平	互動公平	倡導認知	關懷認知	組織公益	人際利他	教學公益
分配公平	.907							
程序公平	.421	.883						
互動公平	.417	.630	.934					
倡導認知	.358	.520	.469	.883				
關懷認知	.401	.618	.620	.444	.894			
組織公益	.453	.587	.638	.469	.638	.879		
人際利他	.394	.558	.513	.445	.496	.706	.863	
教學公益	.392	.522	.542	.453	.520	.677	.723	.890

註：對角線表示潛在構面的 Cronbach's  $\alpha$  係數，其餘是二個潛在構面的相關係數。

## 六、分析資料

在獲得八個潛在構面具有良好的信度與效度之後，本研究以結構方程模式（SEM）分析九個理論模式對研究資料的適配程度，進行比較之後選取最能反映研究資料的模式，並以路徑係數說明潛在構面之間的關係。

## 肆、研究結果與討論

為了比較九個理論模式對研究資料的適配程度，本研究比較  $\chi^2$  值、 $\chi^2$  值自由度比、GFI、AGFI、RMR、RMSEA、NFI、CFI、IFI、ECVI 等指標呈現的數據。由表 4 的結果可知，除了  $\chi^2$  值九個理論模式都達  $p < .001$  的顯著水準，在其他的指標上，模式 4 都顯示出最佳的適配度。模式 4 的  $\chi^2$  值自由度比為 2.314，符合小於 3 的標準，GFI 為 .908，符合大於 .9 的標準，AGFI 為 .878，雖未符合大於 .9 的標準，但亦接近，也是九個理論模式的最高者，RMR 為 .047，符合小於 .05 的標準，RMSEA 為 .055，符合小於 .08 的標準，NFI、CFI、IFI 分別為 .976、.986、.986，都符合大於 .9 的標準，ECVI 為 1.554，是九個理論模式的最小者，符合 ECVI 替代模式最小的標準。因此，本研究選擇模式 4 作為描述組織公平、領導認知、組織公民行為三者間構面關係的模式。

表 4

不同理論模式之比較

	$\chi^2$	<i>df</i>	$\chi^2/df$	GFI	AGFI	RMR	RMSEA	NFI	CFI	IFI	ECVI
模式 1	577.265***	230	2.510	.900	.869	.058	.059	.975	.985	.985	1.660
模式 2	657.882***	236	2.788	.887	.857	.063	.064	.973	.983	.983	1.819
模式 3	712.103***	239	2.980	.879	.848	.058	.068	.971	.982	.982	1.931
模式 4	527.511***	228	2.314	.908	.878	.047	.055	.976	.986	.986	1.554
模式 5	604.373***	234	2.583	.896	.866	.053	.061	.974	.985	.985	1.705
模式 6	665.412***	237	2.808	.886	.856	.058	.065	.973	.983	.983	1.832
模式 7	734.660***	233	3.153	.876	.840	.193	.071	.964	.974	.974	2.011
模式 8	602.004***	233	2.584	.896	.866	.053	.061	.974	.985	.985	1.704
模式 9	664.310***	236	2.815	.886	.856	.059	.065	.973	.983	.983	1.834
建議值	不顯著		<3	>.9	>.9	<.05	<.08	>.9	>.9	>.9	越小越好

\*\*\* $p < .001$

由於整體模式的確立並不代表模式中每條路徑都有顯著效果，因此本研究進一步觀察潛在構面之間的路徑係數，以說明潛在構面之間的影响關係，結果如表 5 所示。

在組織公平和組織公民行為的關係方面，結構方程模式的實證結果顯示，在分配公平方面，分配公平對組織公益的路徑係數值為.130 ( $t=2.847$ )，達  $p < .01$  的顯著水準，表示校長分配公平做得越好，則教師越會表現出組織公益行為；分配公平對人際利他的路徑係數值為.115 ( $t=2.245$ )，達  $p < .05$  的顯著水準，表示校長分配公平做得越好，則教師越會表現出人際利他行為；分配公平對教學公益的路徑係數值為.112 ( $t=2.282$ )，達  $p < .05$  的顯著水準，表示校長分配公平做得越好，則教師越會表現出教學公益行為。在程序公平方面，程序公平對組織公益的路徑係數值為.141 ( $t=2.233$ )，達  $p < .05$  的顯著水準，表示校長程序公平做得越好，則教師越會表現出組織公益行為；程序公平對人際利他的路徑係數值為.262 ( $t=3.639$ )，達  $p < .001$  的顯著水準，表示校長程序公平做得越好，則教師越會表現出人際利他行為；程序公平對教學公益的路徑係數值為.161 ( $t=2.342$ )，達  $p < .05$  的顯著水準，表示校長程序公平做得越好，則教師越會表現出教學公益行為。在互動公平方面，互動公平對組織公益的路徑係數值為.266 ( $t=4.497$ )，達  $p < .001$  的顯著水準，表示校長互動公平做得越好，則教師越會表現出組織公益行為；互動公平對人際利他的路徑係數值為.147 ( $t=2.240$ )，達  $p < .05$  的顯著水準，表示校長互動公平做得越好，則教師越會表現出人際利他行為；互動公平對教學公益的路徑係數值為.207 ( $t=3.263$ )，達  $p < .01$  的顯著水準，表示校長互動公平做得越好，則教師越會表現出教學公益行為。故本研究實證結果顯示組織公平的三個構面都會正向影響組織公民行為的三個構面。過去研究 (Alotaibi, 2001; Bogler & Somech, 2004; Folger & Cropanzano, 1998; Knippenberg & Cremer, 2008; Moorman, 1991) 僅說明組織公平或組織公平的某些構面對組織公民行為有正向影響，沒有涉及到說明組織公民行為的構面，也缺乏組織公平構面的比較，本研究的發現可以清楚指出校長的分配公平、程序公平與互動公平會影響教師的組織公益、人際利他、教學公益三個組織公民行為，而且校長的分配公平相對於程序公平與互動公平對教師的組織公民行為的影響較小，還有教師的人際利他的組織公民行為受校長的程序公平的影響最大，教師的組織公益與教學公益的組織公民行為受校長的互動公平的影響最大。

在組織公平和領導認知的關係方面，結構方程模式的實證結果顯示，在分配公平方面，分配公平對倡導認知的路徑係數值為.131 ( $t=2.475$ )，達  $p < .05$  的顯著水準，表示校長分配公平做得越好，則教師越會認知到校長有強的倡導表現；分配公平對關懷認知的路徑係數值為.106 ( $t=2.255$ )，達  $p < .05$  的顯著水準，表示校長分配公平做得越好，則教師越會認知到校長有強的關懷表現。在程序公平方面，程序公平對倡導認知的路徑係數值為.344 ( $t=5.132$ )，

達  $p < .001$  的顯著水準，表示校長程序公平做得越好，則教師越會認知到校長有強的倡導表現；程序公平對關懷認知的路徑係數值為.353 ( $t=5.881$ )，達  $p < .001$  的顯著水準，表示校長程序公平做得越好，則教師越會認知到校長有強的關懷表現。在互動公平方面，互動公平對倡導認知的路徑係數值為.199 ( $t=3.117$ )，達  $p < .01$  的顯著水準，表示校長互動公平做得越好，則教師越會認知到校長有強的倡導表現；互動公平對關懷認知的路徑係數值為.354 ( $t=6.065$ )，達  $p < .001$  的顯著水準，表示校長互動公平做得越好，則教師越會認知到校長有強的關懷表現。故本研究實證結果顯示組織公平的三個構面都會正向影響領導認知的兩個構面。因為本研究有由構面的角度比較組織公平影響領導認知，以及領導認知影響組織公平，結果組織公平影響領導認知勝出，因為是經由競爭模式比較的結果，這對釐清組織公平與領導認知的關係有幫助。此外，在構面關係上，本研究發現校長的程序公平與互動公平相對於分配公平對教師的倡導認知與關懷認知都有較大的影響，校長的程序公平對教師的倡導認知與關懷認知影響都很大，但校長的互動公平影響教師的關懷認知比較大，這些發現是過去研究所沒有的。

在領導認知和組織公民行為的關係方面，結構方程模式的實證結果顯示，在倡導認知方面，倡導認知對組織公益的路徑係數值為.107 ( $t=2.140$ )，達  $p < .05$  的顯著水準，表示教師認知到校長有越強的倡導表現，則教師越會表現出組織公益行為；倡導認知對人際利他的路徑係數值為.145 ( $t=2.577$ )，達  $p < .05$  的顯著水準，表示教師認知到校長有越強的倡導表現，則教師越會表現出人際利他行為；倡導認知對教學公益的路徑係數值為.157 ( $t=2.887$ )，達  $p < .01$  的顯著水準，表示教師認知到校長有越強的倡導表現，則教師越會表現出教學公益行為。在關懷認知方面，關懷認知對組織公益的路徑係數值為.299 ( $t=5.023$ )，達  $p < .001$  的顯著水準，表示教師認知到校長有越強的關懷表現，則教師越會表現出組織公益行為；關懷認知對人際利他的路徑係數值為.157 ( $t=2.381$ )，達  $p < .05$  的顯著水準，表示教師認知到校長有越強的關懷表現，則教師越會表現出人際利他行為；關懷認知對教學公益的路徑係數值為.202 ( $t=3.166$ )，達  $p < .01$  的顯著水準，表示教師認知到校長有越強的關懷表現，則教師越會表現出教學公益行為。故本研究實證結果顯示領導認知的兩個構面都會正向影響組織公民行為的三個構面。本研究的發現可以彌補過去領導的研究 (Nguni, Slegers & Denessen, 2006; Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000; Smith, Organ & Near, 1983) 沒有探討組織公民行為構面的不足，本研究發現教師對校長領導的倡導認知與關懷認知都對能正向影響教師的組織公益、人際利他、教學公益三個組織公民行為，只是關懷認知的影響大過於倡導認知，因為此發現是在組織公平同時存在的情況下得到的，可以避免因遺漏組織公民行為另一個重要自變數而產生研究結果有 Williams 與 Anderson (1991) 所謂的虛假的 (spurious)

問題。

由表 5 中  $R^2$  的數據可知，分配公平、程序公平、互動公平、倡導認知與關懷認知可以解釋 56.0%組織公益的變異量，可以解釋 42.1%人際利他的變異量，也可以解釋 42.8%教學公益的變異量。此外，分配公平、程序公平與互動公平可以解釋倡導認知 32.1%的變異量，也可以解釋關懷認知 48.1%的變異量。表示本研究模式 4 的自變數對依變數具有相當不錯的解釋力。

表 5

模式 4 之影響路徑係數

依變數	組織公益	人際利他	教學公益	倡導認知	關懷認知
自變數					
分配公平	.130**(2.847)	.115*(2.245)	.112*(2.282)	.131*(2.475)	.106*(2.255)
程序公平	.141*(2.233)	.262*** (3.639)	.161*(2.342)	.344*** (5.132)	.353*** (5.881)
互動公平	.266*** (4.497)	.147*(2.240)	.207** (3.263)	.199** (3.117)	.354*** (6.065)
倡導認知	.107*(2.140)	.145*(2.577)	.157** (2.887)		
關懷認知	.299*** (5.023)	.157*(2.381)	.202** (3.166)		
$R^2$	.560	.421	.428	.321	.481

註：括弧內為  $t$  值；\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

## 伍、結論與建議

### 一、結論

本研究以國小教師為實證對象，目的在釐清組織公平、領導認知與組織公民行為三個變數在構面之間的關係，研究結論分兩個部分，整體面與個別面。就整體面而言，結果顯示三個變數在構面之間都有正向的關係，亦即校長不論在分配公平、程序公平與互動公平哪一個組織公平，如果被教師認知到做得好，教師會有高的組織公益、人際利他與教學公益等三種型態的組織公民行為產生，這些公平作為也有助於教師認知到校長有付出倡導行為與關懷行為。此外，校長的倡導行為與關懷行為有助於教師產生組織公益、人際利他與教學公益等三種型態的組織公民行為。就個別面而言，組織公平的三個構面不論是對領導認知的構面，還是對組織公民行為的構面之影響，分配公平的影響力都是最小，而程序公平與互動公平的影響力較大，不過程序公平與互動公平所影響的變數有異同之處，程序公平影響較大的是人際利他與倡導認知，互動公平影響較大的是組織公益與教學公益，不過對關懷認知的影響，程

序公平與互動公平都相當大。此外，領導認知的兩個構面對組織公民行為的三個構面之影響，都是關懷認知比倡導認知有較大的影響力。本研究的發現可以說明校長對校務應公平處理的重要性何在，亦即公平作為有助於教師感受到校長的努力（有付出倡導行為與關懷行為），進而教師願意表現出超越學校規範且有益於學校、他人或教學的自發性行為。此外，本研究的發現也能基於構面關係的強弱，對教師組織公民行為的促進提出細部策略。

## 二、對學校經營的建議

本研究有嚴謹的量表建構過程，組織公平一階三因素模式、領導認知一階二因素模式與組織公民行為一階三因素模式都通過適配度檢定，而且信度、收斂效度與區別效度均良好，因此本研究的實證結果支持組織公平可以區分為分配公平、程序公平與互動公平三個構面；領導認知可以區分為倡導認知與關懷認知兩個構面；組織公民行為可以區分為組織公益、人際利他與教學公益三個構面。建議校長可以利用本研究建構的問卷題目來瞭解教師對組織公平與領導的感受，以及教師付出組織公民行為的意向，藉此瞭解可以提早找出問題，解決問題。

本研究發現分配公平對領導認知與組織公民行為的影響力最小，程序公平與互動公平的影響力較大，所以要讓教師對領導有較佳的感受與讓教師付出組織公民行為，校長只注意分配公平是不夠的，程序公平與互動公平才是重點。因此建議校長做決策必須公開透明且不要因人而異，而且校長對教師的親切與尊重的態度不要因人而異。

另外，本研究發現倡導與關懷的領導認知對教師的組織公民行為都有正向的影響，不過相對而言，關懷的影響力大於倡導。因此建議校長要重視教師福利、關心教師需求、體恤教師工作辛勞，如此能讓教師表現出超越學校規範且有益於學校、他人或教學的自發性行為。

整體而言，為了提升學校的經營績效，校長必須注意教師組織公民行為的展現，基於本研究的結論，建議校長可由分配公平、程序公平與互動公平的改善著手，以直接增強教師組織公民行為，或是經由改善教師對校長的倡導行為與關懷行為之認知，以間接增強教師組織公民行為。在分配公平上，校長要多注意對教師工作的分配、福利的分配、責任的分配是否平等。在程序公平上，校長做決策盡量公開透明，依據制度行事，事情的處理不要因人而異。在互動公平上，校長對教師要多尊重與多互動，而且在態度上要對每位教師都一致。更進一步由相對重要性而言，為了提升教師組織公民行為，程序公平與互動公平比分配公平更重要，關懷行為的認知比倡導行為的認知更重要，因此校長對教師尤其要注意程序公平與互動公平的問題，並多對教師付出關懷行為。

### 三、對後續研究的建議

雖然本研究力求在研究設計上的完善，但仍有一些研究限制值得後續研究努力。首先，本研究為橫斷面的研究，研究變項資料的收集沒有時間上的落差，因此對於因果關係的說明實為一個限制，建議後續研究者以實驗的方式進行，或是研究變數的資料取得在時間上必須具有階段性，亦即自變數的資料取得之時間必須早於依變數。

其次，本研究模式未作控制變數的處理，或許有些因素會影響本研究的結果，例如學校組織氣氛、教師人格特質等。學校組織氣氛可能會影響教師的組織公民行為，保守的學校組織氣氛之下，教師的組織公民行為可能不易展現，而開放的學校組織氣氛之下，教師的組織公民行為可能比較樂意展現。此外，教師人格特質可能會影響公平的認知，面對同樣的事情，有的教師認為公平，有的則否。建議後續研究者或許可以加入一些控制變數，藉以更加釐清組織公平、領導認知與組織公民行為三者之間的關係，或是探討組織氣氛與教師人格特質是否對本研究的結果具有干擾的作用。

第三，在變項之間的關係上，本研究忽略同一個構念之下，構面之間的相互關係，亦即分配公平、程序公平與互動公平之間的關係；倡導認知與關懷認知之間的關係；組織公益、人際利他與教學公益之間的關係，建議後續研究者可以進一步釐清這些關係。

第四，本研究在測量組織公平時為了單純化，僅以校長為主體，由教師知覺校長在分配、程序與互動三方面的公平性作為，因為本研究是國民小學的研究，校長與教師關係密切，以校長為主體，由教師來評估組織公平，尚屬適當，不過本研究也認為若是大學，組織公平的形成可能較為複雜，和國民小學主要是受校長影響會有些不一樣，建議後續研究者可以釐清不同類型、規模或特性的學校在形成組織公平的要素上是否有所不同。

## 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，40 (1)，119-156。
- 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。
- 李新民 (2003)。高屏地區幼兒教師組織公民行為與其影響因素之初探。教育學刊，21，149-171。
- 卓正欽、郭宏偉 (2015)。組織公平與組織公民行為之關係：以工作滿足為中介變數。管理資訊計算，4 (1)，263-276。
- 林淑姬、樊景立、吳靜吉、司徒達賢 (1994)。薪酬公平、程序公正與組織承諾、組織公民行為關係之研究。管理評論，13 (2)，87-108。
- 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：社會交換理論觀點的分析。中華管理學報，5 (1)，91-112。
- 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。
- 姜定宇、鄭伯堦 (2003)。組織忠誠、組織承諾及組織公民行為研究之回顧與前瞻。應用心理研究，19，175-209。
- 陸玟吉 (2009)。組織公平與高中職體育教師組織公民行為關係之研究。清雲學報，29 (4)，223-237。
- 陸玟吉、戴興豪 (2009)。國小校長家長式領導與體育教師組織公民行為關係之研究。嘉大體育健康休閒，8 (2)，1-9。
- 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。當代教育研究季刊，15 (3)，69-114。
- 黃國隆、蔡啟通 (1998)。工作價值觀與領導行為對員工效能的影響。台大管理論叢，9 (1)，51-85。
- 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。
- 謝佩鴛 (2000)。校長領導作風、上下關係品質及教師組織公民行為關係之研究 (未出版之碩士論文)。國立台北師範學院，台北。
- 謝傳崇、王瓊滿 (2011)。國民小學校長分佈式領導、教師組織公民行為對學生學習表現影響之研究。新竹教育大學教育學報，28 (1) 35-66。

- 謝傳崇、楊絮捷 (2013)。國民小學校長情緒智慧領導能力、教師組織公民行為與組織創新氣氛關係之研究。 *教育政策論壇*, 16 (4), 99-133。
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol.2, pp. 267-299). San Diego, CA: Academic Press.
- Alotaibi, A. G. (2001). Antecedents of organizational citizenship behavior: A study of public personnel in Kuwait. *Public Personnel Management*, 30(3), 363-375.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- 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.
- Belogolovsky, E., & Somech, A. (2010). Teachers' organizational citizenship behavior: Examining the boundary between in-role behavior and extra-role behavior from the perspective of teachers, principals and parents. *Teaching and Teacher Education*, 26(4), 914-923.
- Bies, R. J. (1987). The predicament of injustice: the management of moral outrage. In L. L. Cummings & B. M. Straw (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp.289-319). Greenwich, CT: JAI press.
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria for fairness. In B. Sheppard (Ed.), *Research in organizational behavior* (Vol. 9, pp.289-319). Greenwich, CT: JAI Press.
- 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.
- Bolino, M., & Turnley, B. (2003). Neglected issues in citizenship research. In R. H. Moorman (Chair), *New frontiers for OCB research: An examination of four research directions*. Symposium conducted for the Midwest Academy of Management, St. Louis, MO.
- Chou, T. Y., Chou, S. C. T., Jiang, J. J., & Klein, G. (2013). The organizational citizenship behavior of IS personnel: Does organizational justice matter? *Information & Management*, 50(2-3), 105-111.
- Chou, S. Y., & Lopez-Rodriguez, E. (2013). An empirical examination of service-oriented organizational citizenship behavior: The roles of justice perceptions and manifest needs. *Managing Service Quality*, 23(6), 474-494.

- Colella, A. (2001). Coworker distributive fairness judgments of the workplace accommodation of employees with disabilities. *Academy of Management Review*, 26(1), 100-116.
- DiPaola, M. F., & Hoy, W. K. (2005). Organizational citizenship of faculty and achievement of high school students. *High School Journal*, 88(3), 35-44.
- DiPaola, M. F., & Tschannen-Moran, M. (2001). Organizational citizenship behavior in schools and its relationship to school climate. *Journal of School Leadership*, 11(5), 424-447.
- Elamin, A. M., & Tlaiss, H. A. (2015). Exploring the relationship between organizational citizenship behavior and organizational justice in the Islamic Saudi Arabian context. *Employee Relations*, 37(1), 2-29.
- Fleishman, E. A. (1998). Consideration and structure: Another look at their role in leadership research. In F. Dansereau & F. J. Yammarino (Eds.), *Leadership: The multi-level approaches* (pp.51-60). Greenwich, CT: JAI Press.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (2001). Fairness theory: Justice as accountability. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational justice* (pp.1-55). Stanford, CA: Stanford University Press
- Folger, R., & Greenberg, J. (1985). Procedural justice: An interpretative analysis of personnel systems. In K. Rowland & G. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resources management* (Vol.3, pp.141-183). Greenwich, CT: JAI Press.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement errors. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gilmore, P. L., Hu, X. X., Wei, F., Tetrick, L. E., & Zaccaro, S. J. (2013). Positive affectivity neutralizes transformational leadership's influence on creative performance and organizational citizenship behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 34(8), 1061-1075.
- Greenberg, J. (1996). *The quest for justice on the job: Essays and experiments*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gupta, V., & Singh, S. (2013). An empirical study of the dimensionality of organizational justice and its relationship with organizational citizenship behaviour in the Indian context. *International Journal of Human Resource Management*, 24(6), 1277-1299.
- Hair, J. F. Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W.C. (1998). *Multivariate data analysis*.

New York: Macmillan.

Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology, 43*(6), 495-513.

Halpin A. W. (1957). *The leader behavior and effectiveness of aircraft commanders, in leader behavior: Its description and measurement*. Columbus: Ohio State University.

Jiang, J. Y., & Law, K. S. (2013). Two parallel mechanisms of the relationship between justice perceptions and employees' citizenship behaviour: A comparison of the organizational identification and social exchange perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 22*(4), 423-435.

Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1992). *LISREL 8: User's reference guide*. Chicago: Scientific Software International, Inc.

Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilics, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology, 89*(1), 36-51.

Katz, D. (1964). Motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science, 9*, 131-146.

Kaya, A. (2015). The relationship between spiritual leadership and organizational citizenship behaviors: A research on school principals' behaviors. *Educational Sciences: Theory & Practice, 15*(3), 597-606.

Kenny, D. A. (1979). *Correlation and causality*. New York: Willey.

Knippenberg, D. V., & Cremer, D. D. (2008). Leadership and fairness: Taking stock and looking ahead. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 17*(2), 173-179.

Knippenberg, D. V., Cremer, D. D., & Knippenberg, B. V. (2007). Leadership and fairness: The state of the art. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 16*(2), 113-140.

Konovsky, M. A., & Organ, D. W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior, 17*(3), 253-266.

Miao, Q., Newman, A., & Huang, X. (2014). The impact of participative leadership on job performance and organizational citizenship behavior: Distinguishing between the mediating effects of affective and cognitive trust. *International Journal of Human Resource Management, 25*(20), 2796-2810.

Moorman, R. H. (1991). The relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology, 76*(6), 845-855.

- 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.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal, 36*(3), 527-556.
- Novelli, L., Kirkman, B. L., & Shapiro, D. L. (1995). Effective implementation of organizational change: An organizational justice perspective. In C. L. Cooper & D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in organizational behavior* (pp.15-36). New York: John Wiley.
- Oplatka, I. (2006). Going beyond role expectations: Toward an understanding of the determinants and components of teacher organizational citizenship behavior. *Educational Administration Quarterly, 42*(3), 385-423.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology, 48*(4), 775-802.
- 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.
- Poole, W. L. (2008). Intersections of organizational justice and identity under the new policy direction: important understandings for educational leaders. *International Journal of Leadership in Education, 11*(1), 23-42.
- 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.
- Schappe, S. P. (1998). The influence of job satisfaction, organizational commitment, and fairness perceptions on organizational citizenship behavior. *The Journal of Psychology, 132*(3), 277-290.
- Schilpzand, M. C., Martins, L. L., Kirkman, B. L., Lowe, K. B., & Chen, Z. X. (2013). The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviour: The Role of Cultural Value Orientations. *Management and Organization Review, 9*(2), 345-374.
- Scott, W. R. (2003). *Organizations: Rational, natural, and open systems*. (5<sup>th</sup> ed.). Englewood Cliffs,

NJ: Prentice Hall.

- 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.
- Somech, A., & Bogler, R. (2002). Antecedents and consequences of teacher organizational and professional commitment. *Educational Administration Quarterly*, 38(4), 555-557.
- Tepper, B. J., & Taylor, E. C. (2003). Relationships among supervisors' and subordinates' procedural justice perceptions and organizational citizenship behaviors. *Academy of Management Journal*, 46(1), 97-105.
- Tsai, C. W., Chou, S. H., Chen, C. H., & Yang, C. H. (2005). *Style of leadership and employee's job satisfaction in the international tourist hotels*. Paper presented at the 4th symposium Consumer Psychology of Tourism, Hospitality and Leisure Research, HEC Montreal, Canada.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Zeinabadi, H. (2010). Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of organizational citizenship behavior (OCB) of teachers. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 5, 998-1003.

#### 致謝

作者感謝科技部提供研究經費，使本研究能順利進行，計畫編號為 NSC 101-2410-H-024-007。