

## 大學學生事務人員知覺轉型領導、內部行銷與組織承諾關係之研究

張同廟

### 摘要

本研究旨在探討大學學生事務人員知覺學務長轉型領導、內部行銷與學務人員組織承諾三者之關係。本研究採問卷調查法。研究對象以南部大學學務人員為母群體，問卷寄發 340 份，獲得有效樣本 303 份（89.12%），經由結構方程模式的實證結果：1、驗證轉型領導、內部行銷與組織承諾關係模式之適配度良好；2、轉型領導對組織承諾未有顯著效果；3、轉型領導對內部行銷具有顯著的正向效果；4、內部行銷對組織承諾具有顯著的正向效果；5、轉型領導會透過內部行銷對組織承諾產生間接作用，且內部行銷具有完全中介效果。最後，針對本研究結果提出理論與實務上的相關建議供相關單位與後續研究參考。

**關鍵字：**轉型領導、內部行銷、組織承諾

## **A Study of the Relationship on the Perception of Student Affairs clerks among Transformational Leadership, Internal Marketing and Organizational Commitment in Southern Colleges and Universities**

**Tung-Miao Chang**

### **Abstract**

This study was to explore the relationships among transformational leadership, internal marketing, and organizational commitment, and test the mediating impacts of internal marketing. The participants included 303 student affairs clerks from the southern university in Taiwan. The empirical results using structural equation modeling indicate that transformational leadership has a not significant impact on internal marketing. The transformational leadership has a positively significant impact on organizational commitment. Internal marketing also has a positively significant impact on organizational commitment. The impacts on transformational leadership and organizational commitment are completely mediated by internal marketing. Finally, based on these research findings, some discussions and recommendations for theory and practice on student affairs and future relational study would be given.

**Keywords:** internal marketing, organizational commitment, transformational leadership

## 壹、緒論

面對高等教育環境的快速轉變，各大學彼此競爭日益激烈，此時組織部門的表現優劣悠關學校的生存與發展。學生事務是大學主要的核心工作之一，主要目的在於促進學生學習與發展，然而當前的教育環境與過往大有不同（例如：功利風氣盛行，自我意識高漲，以及學處務人力欠缺、學務人員專業能力不足等），提高學務工作的複雜性與不確定性（Love & Estanke, 2004；梁朝雲，2007；張雪梅，2016）。換言之，欲使學務工作順利推展以及提升組織效能，除了要注重主管的領導模式或風格之外，如何激勵與轉化學務人員的工作態度，凝聚成員的向心力與團隊共識，使其更認同組織，以及願意積極為組織目標努力，進而發展學務工作特色與創新，強化組織競爭優勢，此為當前學務工作更具重要且迫切利的任務。

領導一直以來都是各界的關注議題。就領導理論發展而言，有所謂的特質論、行為論、權變論乃至新型領導論等，然而究竟該採用哪種領導理論，才能促使組織的效能提升到最高呢？根據 Bass 與 Avolio（1993）的觀點，不同的領導者所倡導的領導風格並不一致，呈現出的組織或領導效能也自然有別。而隨著組織的演變與需求，許多領導理論無法產生令人滿意的描述、解釋或預測組織領導，再者傳統權威式領導已不再適用於當今校園生態，此時轉型領導與其他具正向的新型領導理論（如道德領導、服務領導等）逐漸被許多組織所使用。在新型領導理論中，轉型領導被廣泛運用於各類型組織，在行政上也引起擴大的效應，因而成為探討領導者的主流，並在國際學術上備受重視（鄭伯壘、姜定宇、吳宗祐，2015），其功用不僅能激發部屬投入工作，亦能提高對組織的承諾，且超越預期的表現（Bass & Bass, 2008；Ismail, Mohamed, Sulaiman, Mohamad, & Yusuf, 2011；Miller, 2007；Ram & Prabhakar, 2010；Smith, Bryan, & Vodanovich, 2012）。許多學校組織行為學者（Amoroso, 2002；Field, 2004；范熾文，2005；秦夢群、吳勁甫，2006）研究發現，學校校長或主管採取轉型領導的表現愈佳，對於教師或成員的組織承諾會愈高，轉型領導對組織承諾具有顯著預測力。由上可知，探討校長轉型領導與組織承諾的研究成果相當豐碩，但針對學務長轉型領導與學務人員組織承諾的研究甚少。是以本研究想藉此了解大學學務長轉型領導對學務人員組織承諾的預測效果，與先前的研究相互比較與驗證，此為研究動機之一。

在組織領導的研究中發現，轉型領導者若要凝聚組織成員的向心力，以及強化組織的競爭力，運用內部行銷是不可忽略的重要歷程（Yrontis, Thrassou, & Zin, 2010）。也就是說領導者體認到組織內部成員的重要性，若能以行銷策略手法來了解與滿足成員的需求，並且肯定其價值與重要性，這不僅能凝聚成員的向心力與增進其對組織之承諾，以提高個人與組織之績效（黃義良，2005；蕭富峰，1997）。惟國內外探究轉型領導與內部行銷的相關文獻有限

(Liaw、Chi & Chuang, 2010; 蔡淑芬, 2009), 尤其針對學校教育行政的研究更少(蔡淇華, 2009)。基於不同研究領域存在不同的研究結果, 本研究探討學務人員是學校第一線服務工作者, 其服務意願高低與工作品質優劣, 可能受到領導者的影響甚大, 因此瞭解學務人員知覺主管轉型領導與內部行銷的關係, 亦為本研究探究的另一動機。

過去行銷的觀念大多用於營利組織, 而當今非營利組織也同樣使用(如社福機構、學校組織)。以往的行銷主要聚焦於顧客導向(外部行銷), 卻忽略對組織內成員的行銷(內部行銷)的重要性。內部行銷是一種關係發展的策略, 不僅可以消弭服務鴻溝的可能程度, 也能夠彌補內部的紕漏(Lings & Greenley, 2005), 透過內部行銷可以提高與充實員工的服務承諾(洪慶順, 2014a)。例如: 當成員知覺領導者提供的溝通管道順暢、一起參與決策、主動關心並激勵成員, 這些做法有利於增進員工對組織的向心力, 並能提高組織承諾。因此國外不少針對企業組織的研究(Abzari, 2011; Farzad, Nahavandi, & Caruana, 2008; Lings, Beatson, & Gudergan, 2008)指出, 成員知覺組織的內部行銷作為對組織承諾有顯著的預測力, 代表內部行銷的作為愈高, 成員的組織承諾愈高, 但也有研究發現, 內部行銷對組織承諾不具顯著預測力(黃庭鍾、黃雯菁, 2012)。就整體而言, 內部行銷與組織承諾之間存在正向關係居多, 因此本研究亦想瞭解大學學務長運用內部行銷與學務人員組織承諾之關係, 亦為本研究動機之三。

組織承諾是近來探究組織行為的一項重要指標, 其影響層面相當廣泛。Reyes 與 Pounder (1990) 提出影響教師組織承諾模式, 認為領導行為會透過組織內部成員的行為進一步影響教師組織承諾。此模式除了轉型領導能達到有效預測組織承諾, 也提示轉型領導對內部行銷、內部行銷對組織承諾亦都具有顯著預測力。由此結果可推論, 大學學務人員知覺學務長轉型領導、內部行銷與組織承諾兩兩之間存在某種關聯性, 然而內部行銷是否在轉型領導與組織承諾之間扮演中介作用, 過去少有發現相關的實證分析與檢驗, 是以本研究提出內部行銷的中介模式除可瞭解其與相關理論模式的論點是否契合, 亦能進一步彌補在學生事務研究的缺口, 此為本研究提出的另一動機。

根據上述的研究動機, 本研究旨在探討學務長轉型領導, 內部行銷與學務人員組織承諾三者之關係, 目的主要包括: 1. 驗證轉型領導, 內部行銷與學務人員組織承諾之關係模式; 2. 轉型領導對內部行銷的直接效果; 3. 內部行銷對組織承諾的直接效果; 4. 轉型領導對組織承諾的直接效果; 5. 轉型領導透過內部行銷對組織承諾的間接效果。

## 貳、文獻回顧與研究假說

### 一、轉型領導的意涵

領導或稱領導能力，是影響組織績效或效能表現相當重要的因素。領導是一門科學，亦是藝術的極致呈現（蔡培村、武文瑛，2004）。研究領導理論可謂推陳出新，而且相關文獻更是汗牛充棟。例如：特質理論、行為理論、權變理論，以及當代新型領導理論等等，其中轉型領導已為許多研究者所矚目與重視。轉型領導屬於正向的領導概念，將其對照其他新型領導理論，其構念甚為豐富、完備且可操作性（Robbins & Judge, 2014），並且與組織員工的工作表現有高度正向的關聯性（Walumbwa, Avolio, & Zho, 2008）。

轉型領導或稱為轉化領導、革新領導，其受到行政領導學者 Burns（1978）的影響甚深，而 Bass（1985）則是此論的主要推手，其後由 Yukl、Leithwood 等學者將其發揚光大，並豐富其內涵。Bass 指出轉型領導是一種全方位的概念，組織成員對於領導者展現信任、忠誠及尊敬等感覺，成員會因領導者的激勵，發揮其潛能，提高對組織目標或任務的承諾，進而有願意與動機為組織付出更多的努力，是一種道德意識的提升（Yukl, 2013）。轉型領導是一種「附加價值」的領導，具有三個基本功能，包括對於部屬的需求能真誠服務，並賦權和激勵其獲得更大的成就；展現領導者的魅力，能使部屬在工作上設立願景，相互信任，擁有信心和感到自豪；最後為啟發部屬智能，並能共同一致以領導者為龍頭（Castanheira & Costa, 2011）。轉型領導者能與部屬溝通勾劃出願景，發展出清晰的組織目標，有效傳達組織目標，使組織成員了解其工作成效的重要性，激勵部屬願意為組織目標或願景而犧牲自我利益，並超越原預期的表現（Babcock-Roberson & Strickland, 2010；Northouse, 2013）。質言之，轉型領導融合願景領導與魅力領導兩種領導風格的特性（Smith, et al., 2012），並通往更良善的境界，而且業已證實能有效提高成員的工作表現，並使其展現更多有利組織的正向行為。根據上述，本研究將轉型領導視為學務長與學務人員在互動的過程中，透過其個人魅力與建立願景，啟發成員的智能，透過關懷來獲得組織成員的支持，使成員能齊心一致，願意為組織目標付出心力，進而追求組織轉型與革新的一種領導行為。

轉型領導構面內容，Bass 與 Avolio（1994）提出轉型領導可區分為理想化影響、個人關懷、激勵鼓舞以及智能啟發等四個層面。其後，Leithwood 與 Jantizi（2000）另增加「建立願景」向度，且較多用於教育組織的測量。國內學者張慶勳（1996）研究國小校長的領導行為，將轉化（轉型）領導區分為願景、魅力、激勵、智能與關懷五個層面。儘管學者所提出的轉型領導內涵層面從四至七個層面皆有（蔡進雄，2004），但深究其意涵與內容，仍有許多相似與重疊之處。因此本研究將學務長之轉型領導歸納為建立願景、魅力影響、激勵鼓舞、



啟發智能與主動關懷五個層進行分析。1.建立願景：領導者為學務組織建立願景後，將其推廣給組織成員以產生信任與實踐的行動力；2.魅力影響：領導者因理念、態度等成為組織成員的典範，得到組織成員產生尊重、信任、追隨的行為；3.激勵鼓舞：領導者激發團隊意識與工作動機的正向精神，向組織成員進行溝通和傳達高度期望的理念，以身作則激發組織成員努力工作；4.啟發智能：領導者鼓勵組織成員成長，以多元的方式處理問題，使其在專業、思想與價值觀上有所啟發；5.主動關懷：領導者會尊重組織成員的差異，主動關心其需求，並使其能在適當位置發揮潛能。綜上所述，轉型領導之內涵主要強調學務長運用其個人特質與魅力、對成員的個別關懷、內在提升，以及啟發成員改變，並能共享組織的願景等，故本研究也以此五個層面作為探究與分析轉型領導的基礎。

## 二、內部行銷的意涵

內部行銷最早由 Sasser 與 Arbeit (1976) 提出，強調視員工如同顧客一般 (Gronroos, 1985)。內部行銷主要在於傳達組織的價值觀與明確的願景，是組織服務的重要基礎，亦是企業組織永續經營的動力來源 (Wieseke, Ahearne, Lam, & Van Dick, 2009)，且會影響組織成員後續工作的態度、行為與表現 (Dalvi Esfahan, Taleghani, & Rajaei, 2013)。也就是員工在接受企業組織內部的服務之後，將有利提昇員工履行對組織承諾的能力。內部行銷連結外部行銷、互動行銷被稱為是企業服務三角，三者之間的關係密切 (Grönroos, 1998)，而內部行銷能提升員工承諾的能力與意願 (Grönroos, 2009)，即啟動員工承諾的實現。

一般而言，企業組織進行內部行銷，其標的物為內部產品（如員工的工作設計、產品或服務、文化或願景等），再將產出的產品行銷給內部顧客，藉此期能使員工達到滿意即顧客滿意。倘若能落實內部行銷的理念，將能使組織內部的運作更為順暢，成員間之關係更為緊密，惟至今內部行銷仍被不少學者視為僅是一種未經試驗的概念，而不是具體可行的作為，能改善員工的行為與態度的措施 (Osbourne & Ballantyne, 2012)。此外，內部行銷像是跨功能部門的整合機制，組織的內部行銷有助於各部門間顧客導向的建立 (Lam et al., 2010)。

Johnson、Scheuing 與 Gaida (1986) 認為內部行銷是指在服務業中，以訓練、激勵及教育上的努力，追求組織內成員能明白組織的使命及目標。在此已呈現行銷觀念與人力資源管理的連結。Berry 與 Parasuraman (1991) 則認為內部行銷是藉由滿足員工需求的工作產品，來吸引、發展、激勵以及維持高品質的員工，是視員工為顧客的哲學，使工作產品符合人性需求的策略。Joseph (1996) 更表示，內部行銷是一種行銷及人力資源管理的應用，結合了理論、技術、及法則來激勵、善用、及管理組織內各階層員工，強調內部行銷結合人力資源管理，而 Conduit 與 Mavondo (2001) 也提出，組織動力與人力資源管理是內部行銷的本質，例如教育訓練、激勵與獎酬、管理支持、內外部溝通等等因素，皆是建立內部顧客導向與市

場導向的關鍵。顯示，內部行銷是一種策略運用的手法，例如內部溝通、人事管理、管理支持、教育訓練等等皆是。另以整合觀點來看，內部行銷具有橫跨各功能部門的整合機制，讓組織各部門間服務顧客導向的建立，對於創造組織服務文化，達成組織目標甚為重要（Aburoub, Hersh, & Aladwan, 2011）。國內沈進成、楊琬琪與郭振生（2006）則界定內部行銷為組織視員工為內部顧客，以行銷概念，透過支持、激勵、溝通等方式，使員工清楚了解組織目標與使命，進而增加工作滿意度，提升其對組織之承諾。由上可知，內部行銷的意涵仍屬多元，於此本研究歸納成三種概念，包括在觀念上，領導者視員工為內部顧客，做好全員行銷；在學校行政上，領導者以培養員工具有顧客服務導向的內部行銷策略，願意對外提供完善服務；在實際作為上，以人力資源管理的觀點，了解成員需求並尊重成員，並以溝通、支持、訓練等方式作好內部行銷。

內部行銷可適用於各種組織類型，對於提升成員的工作效能都具有一定的助益。而當前國內高教市場競爭激烈，學校中任何的績效表現愈佳，愈有利於提升學校競爭優勢，故學務長若能視學務人員為外部顧客一般來看待，給予充分資源與支持協助，此措施將有助於提高其對工作的認同，以及增強其對組織的信任，最後使其對學生或相關人員提供高優質的服務，進一步提升組織績效。是故本研究參考沈進成等人（2006）的概念，將內部行銷定義為學務長將組織的成員視其為內部顧客，運用行銷的哲學與實務的觀點，結合人力資源管理活動，透過教育訓練、建立溝通及管理支持等方式，創造高效率的組織環境，達成組織目標。

內部行銷構面內容分類，仍相當紛歧，但若以單一構面來闡述，並不能完整呈現內部行銷的實際情形。因此根據國內外學者的研究，例如：Conduit 和 Mavondo（2001）將內部行銷分為教育訓練、管理支持、授權賦能、內部溝通等四個元素；Ahmad（2012）的研究將內部行銷分為五種元素，包括選拔和任用、培訓和發展、組織支持、激勵和動機、保留策略。國內丁學勤和郭博安（2011）區分為四種元素，包括管理支持、激勵與獎酬、內部溝通、教育訓練等，而黃俊傑（2006）則區分為教育訓練、激勵、溝通等三種。顯見，內部行銷構面內涵元素，具有多元構面概念組合而成，是故本研究除了依據上述學者的觀點之外，同時亦考量學務處是校內組織體係之一，在實際運作上，並無實質人事管理的主導權，依此本研究乃將內部行銷分為管理支持、教育訓練與組織溝通三個層面，來探討學務人員對內部行銷的知覺情形。各分層面的意涵，1.管理支持：指組織能夠支援員工在資源、環境上的需求，使員工感受到重視；2.教育訓練：組織重視員工的成長學習與基本訓練，能覺察員工的成長與訓練所需，提供充足、適當、專業的心理成長或實務訓練課程供員工選擇；3.組織溝通：領導者利用各種方式進行溝通，以尋求組織成員之間的共識、了解組織成員的需求，建立溝通管道。

### 三、組織承諾的意涵

一般而言，員工的承諾會影響他們留職意願和促成其積極的表現，並願意在行動過程中堅持，因此對組織而言至關重要。Nelson 與 Quick (2009) 表示，組織承諾是個人認同組織的一股力量，承諾度高的人不會因壓力而輕易放棄，而視為是自己的另一種投資。

組織承諾最早由 Whyte (1956) 提出，認為組織人不僅為組織工作，同時也隸屬於組織的人。Poter、Steers、Mowday 與 Boulian (1974) 指出，組織承諾係個人對某一特定組織的認同與投入的強度，包含三個要素：對組織目標與價值的強烈信仰和接受、願意為組織利益而努力、明確希望繼續成為組織中的一份子，屬於態度性觀點的組織承諾；Reyes (1990) 則視組織承諾為成員認同組織價值，為組織投入與留任組織的信念與傾向；Robbins 與 Judge (2014) 表示組織承諾屬工作態度，為組織成員對組織的忠誠度、認同度及參與組織活動的積極度；Balyer (2015) 認為組織承諾為組織內員工自己對工作的心理承諾和對組織的情感，包括持續性承諾與規範性承諾。綜上所述，組織承諾可視為個人與組織之間的一種連結，且此連結對組織成員與整體組織有其重要性。因此，本研究將組織承諾視為大學學務人員認同且接受組織目標與價值，並願意為組織努力投入工作，同時會繼續留在組織的信念與傾向程度。

組織承諾的內涵及其分類，是多元構面的概念，難以單一構面進行解釋(范熾文, 2005)。Staw 與 Salancik (1977) 將組織承諾劃分為態度承諾與行為承諾兩種；Stevens、Beyer 與 Trice (1978) 將組織承諾分為規範性承諾與交換性承諾等二種；而 Porter、Steers 與 Mowday (1979) 研究後將組織承諾構面區分為價值承諾、努力承諾及留職承諾等三種；Meyer、Allen 與 Smith (1993) 則強調維持員工對組織的忠誠是發展社會化的結果，將組織承諾分為情感性承諾、持續性承諾、規範性承諾三種。由上可知，組織承諾的內涵由多個向度組成，尤其認同、忠誠、投入與留職意願等多次被提及。但多數的研究皆採 Porter 等人 (1979) 對組織承諾的衡量方式，本研究也將組織承諾區分為「價值承諾」、「努力承諾」、「留職承諾」三個層面。各層面的意涵分別為：1. 價值承諾，意即學務人員能接受並認同組織的價值；2. 努力承諾，意即學務人員願意為組織目標付出努力的情形；3. 留職承諾，意即大學學務人員願意繼續留在學務處的態度傾向。

### 四、各研究變項間之實證研究

本研究主要在探討學務長轉型領導、內部行銷與學務人員組織承諾三者之關聯性，茲援引相關文獻說明，以瞭解變項彼此間之關係。



## （一）轉型領導與內部行銷的實證研究

現今在各種職場上，領導者通常是彰顯內部行銷的主力者，亦是推行能否成功的關鍵者，然而以往學務主管實施轉型領導與內部行銷的相關實證研究相當少有，而其他相關研究，例如：根據蔡淇華（2009）研究中部高中職教師發現，轉型領導與內部行銷具有顯著正向關係。蔡淑芬（2009）研究全國 160 間數位機會中心員工與志工發現，中心主管轉型領導與內部行銷之間具有正向之關係。此外，Liaw、Chi 與 Chuang（2010）研究 55 間台灣的實體店面商店內的 212 位員工亦發現，員工知覺主管轉型領導會顯著正向影響員工的顧客導向行為，此結果顯示轉型領導有助於提升內部行銷的作用。由上可知，轉型領導與內部行銷兩者之關係皆呈顯著正向關係，代表學務人員知覺學務長轉型領導行為愈佳，推展內部行銷的成效會愈高。因此，本研究推論大學學務長若能運用轉型領導對內部行銷會有顯著影響，故提出以下假設：

假設 1：學務長轉型領導會對內部行銷產生顯著正向效果。

## （二）內部行銷與組織承諾的實證研究

關於內部行銷與組織承諾的研究，國內外的研究成果不少，但探討大學學生事務方面的研究仍相當稀少，根據 Bennett 與 Bakensjo（2005）探究非營利事組織發現，志工對內部行銷的知覺會正向影響其承諾；Farzad 等人（2008）研究銀行人員發現，內部行銷對組織承諾具有正向影響效果。Tsai 與 Wu（2011）以台灣教學醫院內護理人員為研究對象，研究結果顯示內部行銷與組織承諾呈現顯著的正相關；國內許錙響、龔昶元與許蕙心（2010）探討內部行銷之教育訓練、管理者支持及內外部溝通對組織承諾具有顯著正相關；李文瑞、陳世傑、張瑞晃與廖豐斌（2011）研究銀行從業員工，實證分析果企業內部行銷機制對員工組織承諾具有顯著直接效果。再者從許多研究國內教育行政（楊瑞霞、丁學勤，2014；蔡淇華，2009）所得到的結果顯示，內部行銷與組織承諾之間呈現顯著正相關，具有直接預測效果。代表推動內部行銷的成效愈好，成員的組織承諾愈強。惟仍有實證分析得到的結果不同，例如：黃庭鍾與黃雯菁（2012）研究醫護人員內部行銷、組織承諾、知覺組織支持與組織公民行為之關係，發現內部行銷對組織承諾不具有顯著正向影響。

綜合以上所述，不同的研究存在不同的結果，但組織若能實施內部行銷來滿足成員的需求，將可使組織成員獲得更高的滿足，也會更認同組織，並且願意繼續為組織效勞。至於學生事務方面，學務長若能將相關活動、業務、願景與文化等信息傳達給有關同仁，透過良好的互動關係，使其接受組織提供的活動或任務（產品），對於增進學務人員組織承諾具有正面的助益。換言之，學務長若能運用內部行銷的理念愈落實，愈能促發成員對組織的認同與付出，將能有效提升組織競爭力。因此本研究提出以下的假設：

假設 2：學務長運用內部行銷會對學務人員組織承諾產生顯著正向效果。

### （三）轉型領導與組織承諾的實證研究

許多研究者重視轉型領導者的角色價值與能力表現會帶給部屬對組織更高的熱情和認同（Bass & Avolio, 1993; Macey & Schneider, 2008; Christian, Garza, & Slaughter, 2011）。近來有關轉型領導與組織承諾之實證研究成果不少，且將轉型領導視為組織承諾的重要前因，兩者間存在正相關，如：Koh、Richard 與 Terborg（1995）以新加坡 89 間學校的老師與校長為對象進行轉型領導的研究，發現校長的轉型領導對老師的組織承諾有相關；Avolio、Zhu、Koh 與 Bhatia（2004）研究新加坡醫院員工發現，轉型領導與組織承諾具有顯著正相關；Pillai 與 Williams（2004）的研究亦發現，轉型領導可以使部屬經由自我效能和團結增加，進而強化工作同仁的組織承諾；Al-Hilali（2012）的博士論文研究發現，博物館主管運用轉型領導的行為表現對組織效能具有顯著預測效果，其中轉型領導有效預測員工組織承諾。

再者針對學校組織的相關研究（Amoroso, 2002；Field, 2004；Smith, Bryan, & Vodanovic, 2012；李明昭，2011；范熾文，2005；張慶勳，1996；陳學賢，2006；秦夢群、吳勁甫，2006；蔡進雄，2004）明確指出，學校校長或主管轉型領導與組織承諾間具有顯著正向關係，意即學校校長或主管運用轉型領導理念愈佳者，則教師或成員的組織承諾會愈高。另外，張同廟（2011）利用結構方程模式探究轉型領導、團隊運作對團隊效能的影響，研究顯示大學學務人員知覺學務主管轉型領導風格對團隊承諾具有顯著正向效果。但也有的研究發現並不相同，例如：丁學勤與陳青勇（2010）以結構方程模式探討國中校長轉型領導、交換品質對教師組織承諾的影響，研究發現校長轉型領導對教師組織承諾不具有直接作用。

綜上可知，多數的研究結果顯示，轉型領導與組織承諾具有正向關係。雖然過往研究大學學務長轉型領導與組織承諾間之文獻仍少有，但本研究認為學務長的轉型領導的正向作為，能激勵、啟發與關懷學務人員的努力付出，進而提升學務人員的工作動機。依此本研究推導出大學學務長若能運用轉型領導對學務人員組織承諾有顯著正向的預測效果，故提出以下假設：

假設 3：學務長轉型領導會對學務人員組織承諾產生顯著正向效果。

### （四）內部行銷對轉型領導與組織承諾的中介效果實證研究

探究內部行銷對轉型領導與組織承諾的中介作用，目前雖無直接相關研究可資印證，但由前述文獻得知，根據蔡淇華（2009）；蔡淑芬（2009）等研究發現，主管運用轉型領導的行為表現愈佳，愈有利於提升內部行銷的成效。再者內部行銷是一種能改善內部成員工作的行為態度，可視為是一種組織與內部成員之間的態度性交換關係，成員因受到組織內部的服務之後，有利其提升組織承諾（Farzad, et al., 2008）。而過往有關內部行銷與組織承諾之實證研究，例如：許錙響、龔昶元與許蕙心（2010）；李文瑞、陳世傑、張瑞晃與廖豐斌（2011）；

楊瑞霞與丁學勤（2014）；蔡淇華（2009）等人研究結果顯示，內部行銷對組織承諾具有預測效果。代表推展內部行銷愈落實，愈能激發成員組織承諾。

其他的類似研究，如學者（Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003）研究領導風格對團隊績效的影響，發現轉型領導較互易領導更能透過團隊運作的中介作用進一步影響團隊績效。國內王建忠（2001）的研究發現，團隊內互動歷程對轉型領導與團隊效能具有部分的中介效應。另外，張同廟（2011）研究南部大學學務人員亦發現，學務中階主管運用轉型領導會透過團隊運作（溝通模式、團結合作）顯著影響團隊效能（成員滿意、團隊承諾與團隊績效），其中團隊運作的中介影響力（間接效果）優於直接效果。可見，轉型領導會因中介變項進一步對團隊效能產生間接效果。

探討內部行銷是否具有連結轉型領導與組織承諾之關係，從影響組織承諾之理論模式來看，Stevens、Beyer 與 Trice（1978）所建立組織承諾角色知覺模式，藉由個人特性（如服務年資等）、角色因素（如角色知覺等）與組織因素（如領導者行為等），透過角色行為或態度的表現影響組織承諾。其次，Reyes 與 Pounder（1990）所提出的教師承諾模式，該模式將影響教師組織承諾的因素歸納為：前置因素，包括學校環境、教師人口與組織一個人的契合等三類變項，透過三類變項影響教師的態度、行為，進而影響教師組織承諾。另外，蔡淇華（2009）探究校長轉型領導、內部行銷導向與組織承諾之關係，由迴歸分析結果發現轉型領導、內部行銷導向對組織承諾都具有顯著預測力，但此研究論文並未進一步檢證內部行銷的中介情形。

綜合以上，轉型領導與內部行銷存在正向關係，而內部行銷與組織承諾存有某種關聯性，至於內部行銷是否能連結轉型領導與組織承諾之間重要中介變項，依據 Reyes 與 Pounder（1990）的研究觀點，內部行銷可能在轉型領導與組織承諾之間具有中介作用。據此，本研究推導出大學學務長轉型領導會透過內部行銷間接對組織承諾產生中介效。因此提出以下的假設：

假設 4：大學學務長內部行銷對轉型領導與組織承諾具有顯著中介作用。

## 參、研究設計與實施

本研究在研究方法之應用係採調查研究法從事問卷調查，後續再藉由問卷回收之資料進行統計分析，以瞭解學務長轉型領導、內部行銷與學務人員組織承諾三者之關係。

### 一、研究對象與抽樣

本研究以南部（含嘉義、台南、高雄、屏東與台東等縣市）45 所大專校院學務處之學務人員為母群體，包含生輔組、課外組、學輔中心及衛保組等四個單位為研究對象（學輔中心為一級單位者則予排除），推估母群體人數約有 800 人。本研究採問卷調查法，有關研究對象的選取，因考量問卷均屬同一人填答，可能產生共同方法變異問題（彭台光、高月慈與林鉦琴，2006），是故除了各分量表之題目設計部分反向題外，也透過電話聯絡各校學務工作同仁協助發放問卷，並向其說明本問卷填答概況，同時亦在問卷上附加填答的方式，以提高學務人員了解題意及作答意願。本研究採分層配額抽樣方式實施，抽取其中 23 所施測。預試抽取國立成功大學等 6 所公私學校施測。而正式問卷則抽取台東大學等 17 所公私立學校，每校 20 分，共發出 340 分，回收 316 分，有效樣本為 303 分。

樣本資料統計分析：性別，男性為 116 人（38.3%）、女性為 187 人（61.7%）；學校屬性，國立為 126 人（41.6%）、私立為 177 人（58.4%）；3.學校學制：一般大學為 142 人（46.9%）、科技大學為 161 人（53.1%）；4.所屬單位：生輔組為 91 人（30%）、課指組為 107 人（35.3%）、諮商組或輔導中心為 58 人（19.2%）及衛保組為 47 人（15.5%）；5.現任職務：二級主管（含秘書）為 59 人（19.5%）、正職人員為 108 人（35.6%）、約僱人員（含創新人力）為 92 人（30.4%）、兼任非主管者（含教師、教官）人員為 44 人（14.5%）；任職年資：1 年內者 67 人（22.1%）、超過 1 年以上~3 年內者為 84 人（27.7%）、超過 3 年以上~5 年內 70 人（23.1%），以及超過 5 年以上者為 82 人（27.1%）。

## 二、研究工具

### （一）衡量工具

本研究以問卷為資料蒐集工具，研究量表除參考國內外相關學者之論點外，也依據當前學務工作現況編製而成。

- 1、轉型領導量表：係參考張慶勳（1996）、濮世緯（2003）所編製的轉型領導量表加以修改，內容向度分為五個分層面，包括建立願景（如主管會為了發展願景而努力改善本處現況等 5 題）、魅力影響（如主管的領導魅力使我們對本處的發展充滿信心等 5 題）、鼓舞激勵（如主管會利用各種機會和場合，積極鼓勵同仁全力以赴等 5 題）、主動關懷（主管會主動注意成員近況，並適時表達關心等 4 題）與啟發智能（如主管會樂於傳授其工作經驗等 5 題），量表題目合計 24 題。
- 2、內部行銷量表：除了參考 Conduit & Mavondo（2001）所編製之「內部行銷作為量表」，同時也參考丁學勤與陳青勇（2010）、沈進成、楊琬琪與郭振生（2006）、蔡淇華（2009）所編製之量表加以修改而成，內容向度分為三個層面，包括管理支持（如主管會對



我的工作予以支持等 5 題)、教育訓練(如本處非常重視以教育訓練來提升我們的服務品質等 5 題)與組織溝通(如主管對於我們的建言會透過會議或其他方式討論等 5 題),量表題目共 14 題。

- 3、組織承諾量表：係依據 Porter 等人(1979)的研究概念，並參考范熾文(2005)編製組織承諾量表，將組織承諾的內容向度分為三個層面，包括價值承諾(如我對學務處有很高的忠誠度等 5 題)、努力承諾(如我願意接受學務處指派給我的工作等 5 題)與留職承諾(如我覺得繼續留在學務處會有很好的發展前途等 5 題)三個層面向，量表題數共 15 題。

本研究量表皆採 Likert 式五點量表的評分方式，以「極為符合」~「極為不符」5 個尺度，分別給予 5~1 分計分。各量表由受試者依任職之學校實況進行勾選。得分愈高，代表轉型領導、內部行銷與組織承諾的表現愈佳。

### 三、問卷實施

本研究問卷施測實施方式，分為預試與正式二階段進行，藉以了解三個研究量表的信效度情形。

#### (一) 預試問卷：

本研究預試問卷係經資深學務長陳昭雄等四位教授與專家審核，也參考相關實證研究而得。從預試問卷的分析來看，本研究首先以獨立樣本  $t$  檢定進行項目分以考驗各量的鑑別，採極端組檢核法(依各題項之總分，前後 27%為高低分兩組，取  $t$  值大於 3，且  $p < .05$ )，與同質性檢核法(各項目與總分的相關值至少為.3 以上，且達顯著水準)來決定題目之鑑別度，結果轉型領導各題項 CR 值介於 8.7-17.49， $r$  值介於.64-.86， $p < .001$ ；內部行銷各題項 CR 值介於 8.01-12.46， $r$  值介於.66-.88， $p < .001$ ；組織承諾題項的 CR 值介於 7.13-13.23， $r$  值介於.66-.88， $p < .001$ ，但其中第 8 題(我覺得自己不太願意付出額外時間投入學務相關活動或工作)、第 12 題(我覺得繼續留在學務處會有很好的發展前途)不具鑑別度刪除。由上可知，項目分析幾乎都符合檢驗標準。再者信度考驗，透過預測，包括台應用科技大學等 6 所公私立學校，三個量表之問卷經整理後進行分析，結果整體轉型領導為.952，分層面  $\alpha$  值介於.910 至.926，整體內部行銷為.924，分層面  $\alpha$  值介於.894 至.904，整體組織承諾為.935，分層面  $\alpha$  值介於.843 至.919，顯示三個量表有相關同質性，各構念是可靠的，且內部一致性頗佳。

#### (二) 正式問卷：

為了解研究問卷是否會產生嚴重的共同方法變異問題，依 Harman(1967)所提出之單

因子檢定法，遂將所有題項置入於探索性因素分析中，檢測結果共萃取出 8 個因子，其中第一個因子的解釋力為 35.207%未達 50%，可見本研究樣本資料並無嚴重的共同方法偏差。因此本研究問卷依預試問卷分析結果獲得良好的內容效度，同時問卷信度亦頗具理想，因此本研究正式問卷之信效度測量利用驗證性因素分析法（CFA）來檢證變項信效度，以為本研究進行整合性 SEM 分析的前置步驟。

- 1、轉型領導量表：各題項構念之  $t$  值皆大於 1.973，具顯著水準，其組合信度（CR）值介於.887～.904，均大於.6 之標準，表示轉型領導構念之模式內在適配指標的信度可被接受。此外，平均變異抽取量（AVE）值介於.613～.702，均大於.5 之標準，表示轉型領導之測量變項能有效反應其共同因素構念的潛在特質。另外，轉型領導經二階驗證性因素分析之結果 GFI=.915、AGFI=.895、RMSEA=.061，其他指標如 CFI、RFI、IFI 依序為.951、.909、.950，符合模型配適度的基本要求。
- 2、內部行銷量表：各題項構念之  $t$  值皆大於 1.973，其組合信度值介於.844～.880，均大於.6 之標準，表示內部行銷構念之模式內在適配指標的信度可被接受。另外，平均變異抽取量值介於.575～.595，大於.5 之標準，表示內部行銷之測量變項能有效反應其共同因素構念的潛在特質。此外，內部行銷經二階驗證性因素分析之結果 GFI=.917、AGFI=.898、RMSEA=.063，其他指標如 CFI、RFI、IFI 依序為.956、.906、.957，符合模型配適度的基本要求。
- 3、組織承諾量表：各題項構念之  $t$  值皆大於 1.973，其組合信度值介於.856～.901，大於.6，表示組織承諾構念之模式內在適配指標的信度可被接受。另外，平均變異抽取量值介於.601～.676，均大於.5，表示組織承諾之測量變項能有效反應其共同因素構念的潛在特質。此外，組織承諾經二階驗證性因素分析所得之結果 GFI=.921、AGFI=.880、RMSEA=.061，其他指標如 CFI、RFI、IFI 依序為.964、.922、.964，符合模型配適度的基本要求。

上述各項指標檢測結果皆符合收斂效度的評鑑標準，接著進行分析各變項間之區別效度，驗證方法係利用平均變異法（AVE），判斷標準具為每一個構念的 AVE 的平方根須大於各成對構念間之相關係數平方值，此代表各構面之間具有區別效度（Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010）。分析結果如表 1 所示，轉型領導、內部行銷與組織承諾三者獲得之 AVE 平方根（介於.84-.87）皆大於各成對構念間的相關係數平方值（介於.33-.49），可見本研究之各構念皆達可接受的區別效度水準。

表 1

測量模式的構面相關矩陣

| 構 面    | 平均數  | 標準差 | 1(AVE=.76)      | 2(AVE=.72)      | 3(AVE=.71) |
|--------|------|-----|-----------------|-----------------|------------|
| 1.轉型領導 | 3.88 | .65 | (.87)           |                 |            |
| 2.內部行銷 | 3.74 | .57 | .45 ( $r=.64$ ) | (.85)           |            |
| 3.組織承諾 | 3.80 | .61 | .33 ( $r=.55$ ) | .49 ( $r=.69$ ) | (.84)      |

註：對角線上為平均解釋變異量（AVE）的平方根

## 肆、結果與討論

### 一、描述性統計與相關分析

根據表 2 得知，各觀察變項的平均值、標準差，以及各觀察變項之間的相關係數情形，在各變項相關分析中，轉型領導、內部行銷及組織承諾之間皆有顯著正相關（ $p < .001$ ），其中轉型領導與內部行銷各觀察變項間之相關值介於.41-.62 之間，呈中高度相關；內部行銷與組織承諾之相關值介於.47-.73 之間，呈中高度相關；轉型領導與組織承諾之相關值則介於.26-.56 之間，呈低中度相關。綜合以上，本研究模式的 11 個觀察變項並未違犯估計的現象，適合進行線性結構分析。

表 2

描述性統計與相關分析摘要表(N=303)

| 變 項      | 01   | 02   | 03   | 04   | 05   | 06   | 07   | 08   | 09   | 10   | 11   |
|----------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 01.建立願景  | 1    |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| 02.魅力影響  | .75  | 1    |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| 03.激勵鼓舞  | .74  | .79  | 1    |      |      |      |      |      |      |      |      |
| 04.主動關懷  | .66  | .78  | .76  | 1    |      |      |      |      |      |      |      |
| 05.啟發智能  | .73  | .79  | .79  | .78  | 1    |      |      |      |      |      |      |
| 06.管理支持  | .55  | .57  | .59  | .62  | .59  | 1    |      |      |      |      |      |
| 07.教育訓練  | .41  | .46  | .49  | .46  | .52  | .73  | 1    |      |      |      |      |
| 08.組織溝通  | .50  | .50  | .52  | .48  | .54  | .69  | .73  | 1    |      |      |      |
| 09.價值承諾  | .49  | .56  | .51  | .49  | .53  | .60  | .61  | .66  | 1    |      |      |
| 10.努力承諾  | .46  | .52  | .51  | .45  | .47  | .58  | .57  | .61  | .77  | 1    |      |
| 11.留職承諾  | .28  | .30  | .31  | .26  | .29  | .47  | .47  | .47  | .69  | .69  | 1    |
| 平均數 (M)  | 3.95 | 3.88 | 3.85 | 3.69 | 3.78 | 3.63 | 3.71 | 3.78 | 3.72 | 3.87 | 3.69 |
| 標準差 (SD) | .72  | .75  | .73  | .78  | .74  | .65  | .65  | .67  | .69  | .67  | .72  |

註：所有相關係數皆達顯著水準，\*\*\* $p < .001$

## 二、模式適配度評鑑

本研究模式估計係依轉型領導、內部行銷及組織承諾各觀察變項的偏態及峰度值而定，結果態勢絕對值分別介於 .15 - .77，並未大於極端偏態值 3；而峰度值分別介於 .02 - .94，峰度絕對值遠小於偏差峰度值 10 (Kline, 2005)，顯見本研究資料結構符合常態分配的假設，因此採用最大概似法 (ML) 作為進行模式估計之方法。另由表 2 亦可看出，11 個觀察指標間相關係數的絕對值並無太接近 1 的情況，因此進行模式基本配適度、整體適配度，以及內在品質適配度的分析，以了解各潛在變項間模式關係 (Bagozzi & Yi, 1988)。由於各判定指標易受樣本特性影響，故模式適配度採多種指標判斷 (Jöreskog & Sörbom, 2000)。

### (一) 模式基本適配度：

根據 Hair 等人 (2010) 指出，違犯估計包括：有無負的誤差變異存在、標準誤應達顯著、標準化係數是否大於 1、標準誤是否太大。驗證結果，模式中之所有誤差變異皆正值，且達顯著水準；沒有過大的標準誤；各觀察變項與潛在變項間的因素負荷量介於 .75-.91 之間。上述結果，模式所有項目皆未違犯估計的原則，故可進行整體適配指標與內在結構適配之評鑑。

### (二) 模式整體適配度：

在沒有修正假設模型的估計值情形下，非標準化估計值並無呈現負的誤差變異數，顯示模式估計的參數沒有不適當的解值。根據標準化估計值顯示， $\chi^2$  值為 108.50 (df=41)， $\chi^2/df=2.64$ ，符合 Schumacker 與 Lomax (2004) 建議小於 3 的範圍，但  $p<.01$ ，表示拒絕觀察所得之變異數共變數矩陣與理論上的變異數共變數矩陣相等的虛無假設，也就是本研究假設與觀察資料似乎不適配，然許多國內外學者 (邱皓政, 2011; Qureshi & Compeau, 2009) 指出， $\chi^2$  值易受樣本人數波動，故本研究參酌其他適配度指標來評鑑模式。首先，絕對適配度指標，RMSEA=.076，小於 .08，SRMR=.044，小於 .05，符合適配標準，且 GFI=.941、AGFI=.904，此兩項指標皆大於 .9 的標準，代表此理論模式與樣本資料間的適配度相當良好。其次，增值適配度指標，CFI=.974、NFI=.959、IFI=.974、RFI=.961，此四項指標皆大於理想值 .9 的標準。最後，在精簡適配度指標方面，PNFI=.661、PGFI=.584、PCFI=.667，三項指標皆大於 .5 的標準。綜觀本研究整體模式考驗之結果，所有評鑑指標皆顯模式可以接受，代表本研究理論模式與觀察資料之整體模式具有不錯的效度，是可接受的且為一精簡模式。

### (三) 模式內在品質適配度：

依照理論，對於模式內在品質或內在結構分析，一般可從測量模式與結構模式的適配情形進行模式評鑑。



- 1、測量模式：本部分主要以聚合效度、個別信度、構念信度與平均變異抽取量作為評鑑指標。結果如表 3 所示，觀察指標負荷量皆大於.5，其  $t$  值全部大於 1.96 ( $p < .05$  或更好)，代表該等指標能正確地反應其所對應的潛在變數。各觀察變項個別信度 ( $R^2$  值) 皆大於.5，介於 .55 - .79 之間；三個潛在變項的組成信度，轉型領導、內部行銷及組織承諾分別為.94、.90、.88，三者皆大於.7，代表本研究模式的構念信度良好；而潛在變項的平均變異萃取量，三者分別為.76、.72、.71，全部都大於.5；所有標準化殘差值皆小於 1.96，其中最大值者為 1.06，表示沒有很大的誤差變異。由上結果可知，本研究測量模式檢定皆符合評鑑標準，顯示研究模式對於觀察資料具有一定的解釋力。
- 2、結構模式：根據表 3 可知，三個潛在變項能反映其所形成的觀察變項具有貢獻度，三個潛在變項對其觀察變項所建構的貢獻度大小，就轉型領導而言，建立願景、魅力影響、激勵鼓舞、主動關懷及啟發智能五個觀察變項皆呈顯著水準，且標準化參數值（結構係數）介於.81-.90 間，皆大於.8 的水準，表示觀察變項可以合理做為轉型領導的衡量指標，其中以啟發智能為最重要的指標；就內部行銷而言，管理支持、教育訓練及組織溝通三個觀察變項皆呈顯著水準，且標準化參數值介於.84-.85 間，皆大於.8 的水準，其中管理支持與教育訓練為主要因素；就組織承諾來看，價值承諾、努力承諾及留職承諾三個觀察變項皆呈顯著水準，且標準化參數值介於.75-.91 間，皆大於.7，代表三個觀察變項可以作為組織承諾的有效衡量指標，其中價值承諾是最主要的因素。

根據上述，本研究所建構的轉型領導、內部行銷與組織承諾之關係模式，根據模式之基本配適度、整體適配度，以及內在品質適配度的指標評鑑結果，其適配度的表現皆不錯，符合學者建議的適配臨界值。綜觀之，本研究轉型領導、內部行銷與組織承諾關係模式之模式適配度獲得驗證。

表 3

理論模式之測量模式評估及變項顯著性考驗

| 變項          | 標準化 $\beta$<br>係數 | 標準<br>誤差 | $t$ 值  | 個別<br>信度 | 誤差<br>變異 | 組成<br>信度 | 平均抽取變<br>異量 |
|-------------|-------------------|----------|--------|----------|----------|----------|-------------|
| <b>轉型領導</b> |                   |          |        |          |          |          |             |
| 1.建立願景      | .81               | -        | -      | .66      | .34      | .94      | .76         |
| 2.魅力影響      | .89               | .06      | 18.60* | .80      | .20      |          |             |
| 3.激勵鼓舞      | .89               | .06      | 18.44* | .79      | .21      |          |             |
| 4.主動關懷      | .86               | .07      | 17.68* | .75      | .25      |          |             |
| 5.智能啟發      | .90               | .06      | 18.67* | .81      | .19      |          |             |

| 變項     | 標準化 $\beta$<br>係數 | 標準<br>誤差 | $t$ 值  | 個別<br>信度 | 誤差<br>變異 | 組成<br>信度 | 平均抽取變<br>異量 |
|--------|-------------------|----------|--------|----------|----------|----------|-------------|
| 內部行銷   |                   |          |        |          |          |          |             |
| 1.管理支持 | .85               | -        | -      | .72      | .28      | .90      | .72         |
| 2.教育訓練 | .85               | .06      | 17.25* | .72      | .28      |          |             |
| 3.組織溝通 | .84               | .06      | 17.09* | .71      | .29      |          |             |
| 組織承諾   |                   |          |        |          |          |          |             |
| 1.價值承諾 | .91               | -        | -      | .83      | .17      | .88      | .71         |
| 2.努力承諾 | .86               | .04      | 19.12* | .74      | .26      |          |             |
| 3.留職承諾 | .75               | .07      | 15.46* | .56      | .44      |          |             |

註：「-」設定為參照值 1；\*表 C.R.值大於 1.96， $p < .05$ 。

### 三、各潛在變項之預測效果

本研究主要利用線性結構模式驗證轉型領導（潛在自變項）、內部行銷（潛在中介變項）及組織承諾（潛在依變項間）三者的直接與間接效果。分析結果如圖 1 所示：

#### （一）轉型領導對內部行銷的效果

根據實證分析結果，轉型領導對內部行銷有顯著正向的預測效果，其效果值為.70 (C.R.=11.27,  $p < .001$ )，此與國內研究者（蔡淑芬，2009；蔡淇華，2009）的研究結果相符。因此，本研究假設 1 的驗證獲得支持，假設成立。

本研究轉型領導與內部行銷之間具有顯著正向效果，意即學務主管若能以高度理想，塑造其個人的魅力，建立共同願景，並透過激勵鼓舞、主動關懷及啟發智能的轉型領導理念，對組織推行內部行銷所產生的管理支持、教育訓練與組織溝通的行銷策略，的確能影響學務組織推行內部行銷的正向助益。在實務上，學務人員是學務處最重要的人力資源，亦是學校第一線服務工作者，其執行之工作龐雜，任務亦繁重，故主管的領導行為將直接影響學務人員的工作表現。學務長為學務處最高領導階層，是內部行銷主要龍頭，透過雙向溝通、合作協調等運作方式，促使成員能認真執行學各項業務（內部產品）的推動，故在管理領導行為上，若能展現出積極正向的轉型領導作風，落實內部行銷的作為，深入了解學務人員（內部顧客）的需求，利用管理支持、教育訓練與組織溝通的行銷手法，達到內化提升與肯定成員的工作價值，進而助長內部行銷的推動成效。可見，學務長若能運用轉型領導的理念於實務上，帶動內部行銷的效果更上一層樓。

#### （二）內部行銷對組織承諾的效果

根據實證分析結果，內部行銷對組織承諾具有顯著正向直接效果，其效果值為.71 (C.R.=9.21,  $p < .001$ )。這說明了當學務人員知覺學務長運用內部行銷的效用愈高，對組織承諾的感

受愈強。也就是組織透過內部行銷提升了學務人員對於組織的制度與情感的支持，使其在工作上更加得心應手，促使學務人員與組織之間的結合更為緊密，有益於組織承諾。進一步言之，內部行銷是組織內部的一種管理活動，能激勵成員的競爭力，而面對當前學務工作多元化、複雜化的嚴峻挑戰，學務長若能提供給學務人員適時的管理支持與予以重視、安排有利成長的教育訓練、提供良好的溝通管道、以及激勵其在工作上的優秀表現，讓其在工作上自我成長，認同組織的理念及任務，並為組織目標努力奉獻、真誠付出，並繼續留在學務處盡一份心力。質言之，學務長若能多加透過各種方式激發學務人員工作熱忱與成就感，並給予情緒上的支持與鼓勵，對於學務人員優異表現時，於公開場合表揚或是不同程度和方式的獎勵，將有助於學務人員組織承諾的提升。質言之，不論從人力資源管理或從內部管理制度而言，內部行銷的推動確實能有效提升成員對組織的承諾。

另外，就內部行銷理論應用而言，內部行銷是重視與肯定員工的價值與重要性，亦是投資於員工能幫助員工成長的重要策略，可視為行銷導向的策略運用。在組織中，內部行銷的目的在於塑造組織的服務文化，確定員工能夠瞭解並接受企業的使命、策略，並期望為組織吸引及留住最佳員工，進而讓員工願意努力付出來達成組織的目標（洪順慶，2014b）。對於學務組織而言，學務長若能藉由內部行銷的作為，相信更能激發成員的工作動機，以及提升其工作競爭力，並進一步創造組織競爭優勢，再者據此，本實證結果對照楊瑞霞與丁學勤（2014）、蔡淇華（2009）可謂不謀而合。因此，本研究假設 2 之驗證結果能獲得支持，本研究假設成立。

### （三）轉型領導對組織承諾的效果

本研究轉型領導對組織承諾的路徑係數為.12 ( $C.R.=1.714$ ,  $p > .05$ )，未達顯著水準，意即本效果模式轉型領導對組織承諾不具顯著直接效果。換言之，轉型領導不是影響組織承諾的前置因子，尚有其他重要的前置變項存在其中，致使預測效果不明顯。本實證分析結果與研究提出之假設不一，因此假設 3 不成立。

學務長是承受校長之指示執行各項政策與推展學務工作，學務人員則是第一線工作者，要直接面對與服務全校師生，在學務長的有效領導才能克竟其功。然而一個有領導效能的學務組織之中，學務人員的工作態度是不可忽略的，學務長透過塑造願景、理想、激勵、啟發、關懷展現其轉型領導行為特性，藉此來增進成員對組織的認同、努力與持續之組織承諾，兩者應是關係密切，但由本研究得到的實證結果並非如此，此與過往許多國內外實證分析結果（Al-Hilali, 2012; Amoroso, 2002; Field, 2004; Smith, Bryan, & Vodanovic, 2012; 李明昭, 2011; 范熾文, 2005; 張慶勳, 1997; 陳學賢, 2006; 秦夢群、吳勁甫, 2006; 蔡進雄, 2004）具有顯著正相關並不一致。例如：秦夢群與吳勁甫（2006）以學校組織健康作為中介變項，透

過 SEM 分析結果，校長轉型領導對組織承諾具有直接效果，其影響係數為.20，間接效果的影響係數為.44；再者李明昭（2011）博士論文研究高職校長轉型領導與組織承諾之關係，發現兩者之間具有中上水準的顯著預測效果，以及張同廟（2011）利用線性結構模式分析南部大學學務人員轉型領導、團隊運作與團隊效能的研究亦發現，學務主管轉型領導對團隊效能具有顯著的直接效果，其影響係數為.16，間接效果的影響係數為.62，兩者的直接影響係數皆低間接影響效果。然而，本研究對照丁學勤與陳青勇（2010）的研究成果兩者確有相似之處，此說明了在關係模式中轉型領導對組織承諾的預測效果可能會因其他變項的介入而會產生不同程度的變化情形有關。

綜上結果可以理解，過去多數的研究，轉型領導對組織承諾產生顯著直接效果，但在本研究模式中並不成立，分析其因，我們認為可能是受到其他重要的變項加入，降低了轉型領導對組織承諾的直接效應有關；亦可能是由於本研究未以多層次的直接效果模式進行分析，即本研究將轉型領導與組織承諾視為同一層次之變項來看待，以致兩者之間沒有呈現顯著效果；再者可能是不同的學務長各有其背景特質或學校特性，如學校制度、學校屬性任期、經驗、人格或投入於工作的時間長短、校園文化等等因素，都是可能導致轉型領導理論在本實證研究無法發揮對成員組織承諾產生有效的預測效果。最後，雖說轉型領導與組織承諾間可能有相關存在，亦會產生顯著預測效果，但是不管相關或預測力都僅能知其相關係數的顯著性，並無法考驗整體因果關係，而本研究以線性結構模式進行分析，兩者的因果關係無法獲得驗證。

#### （四）內部行銷對轉型領導與組織承諾的中介效果

本研究中介模式的檢測依學者建議的統計分析策略（如迴歸分析或結構方程模式），即自變項應對依變項具有顯著影響，方能符合中介條件之要求（Baron & Kenny, 1986; Mathieu & Taylor, 2006）。故在未介入中介變項的情形下，本研究先利用結構方程模式來確立轉型領導對組織承諾是否有直接的效果，結果其效果值為.62（ $t = 10.02, p < .001$ ），顯示學務人員知覺學務主管轉型領導的感受為組織承諾的主要預測變項，且具中度水準的關係。

再就中介模式而言，根據路徑分析結果，轉型領導對組織承諾不具顯著直接效果（ $C.R. = 1.17, p > .05$ ），然而轉型領導會透過內部行銷的中介進而對組織承諾產生顯著效果，其間接效果值為.50（ $\gamma_{11} = .70 \times \beta_{21} = .71$ ），此效果具顯著性（ $t = 10.87, p < .001$ ）。再由總效果來看，轉型領導對組織承諾的直接效果值為.12（ $p = .09$ ），加上轉型領導透過內部行銷對組織承諾的間接效果（.50），故整體效果值為.62，各項效果如表 4 所示，而中介效果值占整體效果值的比率為 81%（ $.50/.62$ ），間接效果的強度超過整體效果值的一半，可見預測組織承諾的強度，在本研究模式中，轉型領導非為決定組織承諾的前置因子，須透過內部行銷才



會對組織承諾產生間接作用，且內部行銷變項呈現完全中介效果。因此，本研究假設 4 之驗證結果獲得支持，假設成立。本實證分析結果可以印證學者 Reyes 與 Pounder (1990) 提出的影響組織承諾的模式中，行為態度變項具有中介效果的論點相符，以及 Farzad 等人 (2008) 認為內部行銷具有改善內部成員工作的行為態度，是一種組織管理與內部成員之間的態度性交換關係，能提升成員的組織承諾，此與本研究結果可謂不謀而合。

綜合上述分析結果，本研究提出進一步討論關於中介模式之檢測，也就是學務人員知覺學務長轉型領導對組織承諾的直接效果較弱，且不具顯著水準，轉型領導對組織承諾的作用完全是藉由內部行銷的中介效應，間接對學務人員的組織承諾產生正向效果，即本研究中介模式為「完全」中介模式。但在解釋中介模式時，根據相關文獻所示，有部分研究者詮釋中介效果模式常會做出偏差的結論，例如研究者可能僅進行中介效果模式的檢測（未檢測直接效果模式），在中介效果模式的框架下，研究結果發現轉型領導對組織承諾的直接效果之路徑係數未達顯著，因而在結論中表示轉型領導對組織承諾不具直接影響力。然事實上，就直接效果模式先加以檢測，亦即轉型領導對組織承諾可能產生直接顯著效果。一般而言，檢測中介效果模式的前提要件，其自變項（轉型領導）對依變項（組織承諾）具有顯著的關聯性，或自變項對依變項具有直接的作用，否則較不會採中介效果模式來解釋各潛在變項間之因果關係 (Baron & Kenny, 1986)。而本研究根據 SEM 分析結果顯示，轉型領導、內部行銷與組織承諾三者間確立有某種關聯性。換言之，轉型領導對內部行銷，內部行銷對組織承諾都能發揮正向效果，且轉型領導會透過內部行銷間接對組織承諾產生顯著的正向作用，代表內部行銷變項在本研究模式中為完全中介因子。

本研究在不具中介模式下，轉型領導對組織承諾具顯著直接效果，但在納入內部行銷的中介情形下，轉型領導對組織承諾之不具直接效果，此完全中介模式，與 Frazier、Tix 及 Barron (2004) 所定義的中介變項意義完全相符。然上述中介效果分析，偏向因果步驟取向之檢測方式，因此本研究另以迴歸係數乘積進行中介效果考驗，採用 Sobel 中介效果檢定，結果得到 Z 值為 10.22 ( $p < .001$ )；採 Arian 中介效果檢定，結果得到 Z 值為 10.21 ( $p < .001$ )；而採 Goodman 中介效果檢定，結果 Z 值為 10.23 ( $p < .001$ )。顯見，轉型領導可完全藉由內部行銷之中介間接對組織承諾產生顯著的正向效果。

除此之外，須提醒的是內部行銷雖能發揮完全的中介效果，但不能將其視為萬靈丹一般，保證一定能使組織績效提升，然而可以確信的是，透過內部行銷的作為卻是促使成員願意更加為組織努力付出的關鍵要素。過去在學務組織方面，相關主管雖未直接耳提面命提示內部行銷理論運用的重要性，但在實務運作上卻做了不少「具有內部行銷功能」的管理行為，例如組織溝通管道、教育訓練、成長激勵、行政支持等等作法，這些不僅反應學務處推展內部

行銷的潛力，亦能彰顯推動內部行銷的價值。因此，學務長具有轉型領導理念，較能獲得組織成員在管理上的支持，同時透過充份的內部溝通機制，傳達完善的學務工作理念，讓學務人員參與教育訓練或成長學習有關的教育活動，藉以提升內部行銷作用，相信必能創造出更具效率的內部組織運作環境，進而激發學務人員的組織承諾，達成組織的任務與目標。

歸結而言，本研究所建立的理論架模式是合適的，所有的評鑑項目指標能符合評鑑的理想值，而且所提出的研究假設除假設 3：學務長轉型領導對學務人員組織承諾具有顯著正向效果未獲支持外，其他假設皆得到統計上的支持。換言之，大學學務人員知覺之「轉型領導—內部行銷—組織承諾」之關係模式驗證成立。故若要進一步提升學務人員組織承諾，須兼重轉型領導與內部行銷，兩者之配合可達相輔相成之功效。

表 4

潛在變項間之影響效果彙整

| 潛在變項路徑        | 直接效果   | 間接效果   | 總效果    |
|---------------|--------|--------|--------|
| 1：轉型領導 → 內部行銷 | .70*** |        |        |
| 2：內部行銷 → 組織承諾 | .71*** |        |        |
| 3：轉型領導 → 組織承諾 | .12    | .50*** | .62*** |

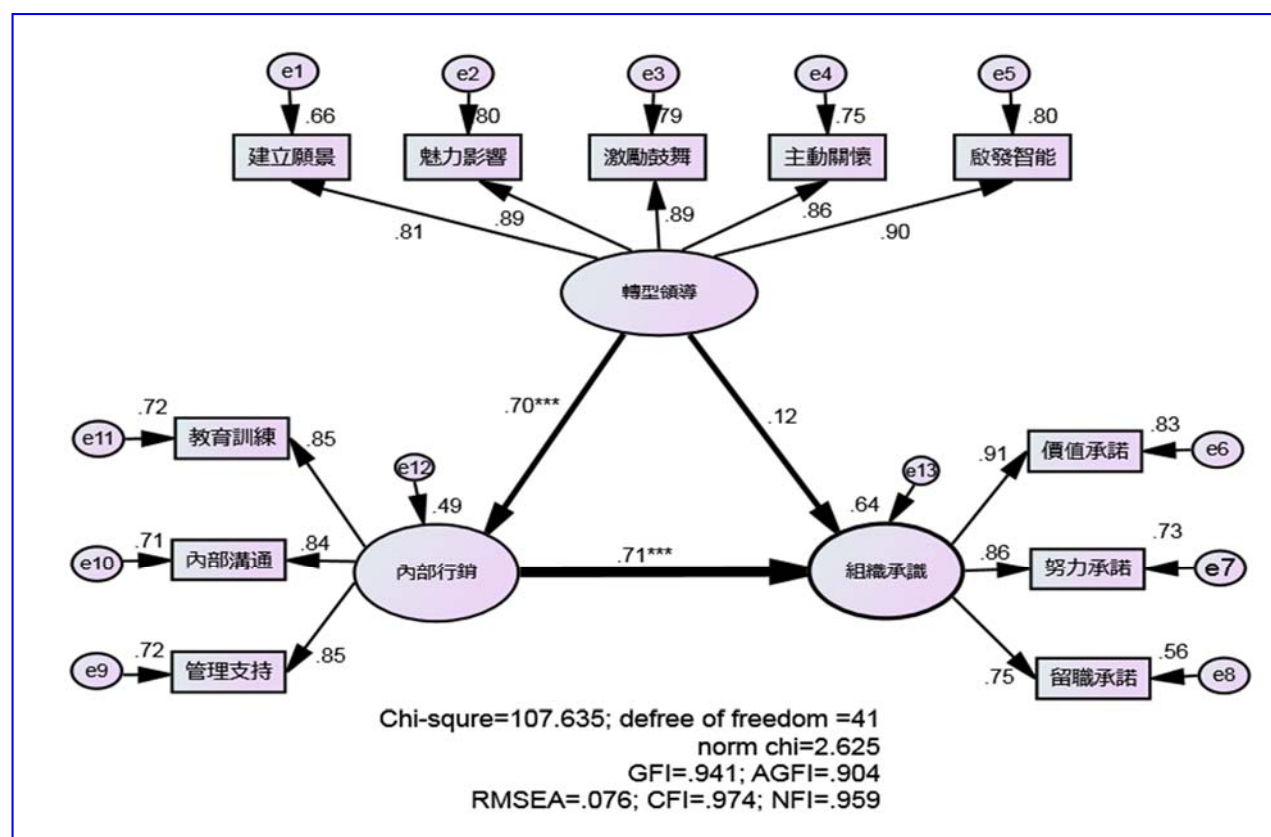
\*\*\* $p < .001$ 

圖 1 結構參數分析圖

## 伍、結論與建議

本研究以南部大學學務人員為例，運用改編的研究量表，針對研究目的，將問卷回收資料進行統計分析，透過實證分析試圖瞭解學務人員知覺轉型領導、內部行銷與組織承諾三者之關係，並且以內部行銷作為中介角色，期能彌補在學術研究方面的不足，同時間接導引後續的實徵研究。據此，本研究總結歸納結論與提出相關建議如下：

### 一、結論

首先，本研究模式之基本配適度、整體適配度，以及內在品質適配度皆符合學者建議的適配臨界值。顯示本研究驗證轉型領導、內部行銷與組織承諾關係模式之適配度良好。其次，轉型領導對內部行銷具有顯著正向預測效果，意即當學務長轉型領導之表現愈佳時，產生的內部行銷成效亦會愈佳。對於大學學務人員而言，當學務長或主管運用轉型領導的技能，能引發對工作的重視與價值，進而提升內部顧客的工作成果或服務成效。再者，內部行銷對組織承諾具有顯著正向預測效果，意即當學務長運用內部行銷作為愈成功，對提升學務人員的組織承諾成效愈好。意即學務長透過支持、溝通與培育等內部行銷方式與學務人員互動，能有效激發學務人員對組織的認同，進而願意持續為組織目標努力付出。另外，轉型領導對組織承諾不具顯著正向效果，意即當學務長運用轉型領導的技能，並未能產生對學務人員組織承諾產生有效解釋。最後，部行銷對轉型領導與組織承諾具有完全中介效應，符合 Reyes 與 Pounder (1990) 提出的承諾模式，同時也與本研究整理的相關文獻相契合，此說明當學務長轉型領導的技能愈佳，對學務人員所發揮的內部行銷效果愈高，且在學務長的支持、溝通與訓練的內部行銷作為，對於組織承諾產生間接作用，且為完全中介角色。

質言之，轉型領導屬於正向領導，其最終目的在提升與改善領導者與部屬間之關係，發揮領導的影響力，進而提升個體績效與組織績效。本研究依實證分析結果，轉型領導是內部行銷的重要前置因素，同時內部行銷亦為組織承諾的重要前因，而關鍵的是藉由內部行銷的作為更能完全中介轉型領導與組織承諾的關係。此過去在學務方面的研究未有驗證內部行銷的中介作用，本研究內部行銷具完全中介作，可謂本研究結果的重要貢獻。另外，過往文獻論述的觀點或實證研究的成果，雖有不少呈現預測組織承諾的變項，且也提出了行為或態度等有關變項可扮演重要的中介因子，但模式中相關變數未明確說明「內部行銷」的中介角色，因此學務長若能落實內部行銷的理念，相信更能激發學務人員的組織承諾，此為本研究另一重要貢獻。值此高等教育競爭日益激烈，同時當前學務工作的複雜與繁重，學務長的領導風格顯得格外的重要。故若能有效運用轉型領導的作為，透過內部行銷的間接效應，更能完全發揮提升學務人員組織承諾的作用。

## 二、建議

### (一) 實務應用方面

#### 1、重視學務長轉型領導與內部行銷的結合

本研究發現學務長轉型領導的認知愈佳，愈能提高內部行銷的正面效果，足見學務長轉型領導作為的展現，有益於內部行銷的運作與成效。Tichy 與 Devanna (1990)表示，要成為一位成功的轉型領導者，必須具備勇於促進變革、有勇氣冒險、能信任成員、追求價值、願終身學習、能應付複雜模糊而不確定的情境、及敢於夢想等特質。故針對學務長，本研究建議應在學務長職前、導入與在職培育等歷程中，涵養其對轉型領導的知能與作為，並鼓勵其融入於平時的學務經營與領導，能以身作則示範，透過形塑共同願景、理想化的影響力、激發鼓舞、啟發智能與個別關懷等行動力，結合雙向溝通、凝聚共識的內部行銷作為，展現轉型領導的作為，以有效支持、引導、溝通、訓練及推展內部行銷，使學務人員更清楚了解其工作或服務對組織的貢獻，創造轉型領導的附加價值，且超越原預期之績效目標。

#### 2、誘發學務長內部行銷以增強學務人員組織承諾

依據相關文獻說明了內部行銷與組織承諾的關係，而本研究驗證內部行銷對組織承諾具有顯著正向預測效果，亦即學務長在內部行銷的表現愈佳，學務人員組織承諾會更加明顯。有鑑於當前大學教育工作挑戰性愈來愈高，提升學務人員的素質實有其必要性。於此，我們認為應加強學務長具備內部行銷的重要信念與實際作為，利用管理支持、強化溝通品質、激勵學習等行銷方式，使學務人員更認同組織目標，願意為組織努力付出。提出具體作法，例如：學務長應有內部行銷的理念並落實推動，如在管理上支持學務人員，使其能力得以有效發揮；舉辦相關研習及座談會，創造良好的溝通環境，肯定成員的存在價值，且利用教育訓練方式來鼓勵其自我成長，使其有自信與能力對全校師生提供良好的服務；增進學務人員對內部行銷的重視，創造組織與成員互惠互利的好局面，以提高學務人員組織承諾。

#### 3、內部行銷扮演重要關鍵的中介角色

本研究證實顯示內部行銷對轉型領導與組織承諾具有完全中介作用，代表內部行銷將使轉型領導對組織承諾產生推波助瀾之成效，是故學務長有效建立內部行銷的作為至關重要。根據文獻所述，內部行銷係強調顧客意識的組織環境，來確保組織中每一層級的成員都能瞭解、體驗組織的各項活動，並使成員有能力表現出服務導向的行為，以達成組織的任務和目標。是故學務長應掌握機會與場合，應落實內部行銷理念的推行，對於學務人員的反應與建言能即時回應，激發其內在的工作動機，



以及滿足其工作上的需求，營造有效率且具友善的工作氛圍。如提供適當的行政支援，重視溝通管道與其所提之意見，以及鼓勵參加相關研習、進修或成長訓練活動，將學務人員視為長期資本的投資，給予適當的教育訓練或鼓勵參加相關研修活動，以提昇相關的管理知能等，使其能更認同組織且有意願投入工作，為學務組織對外行銷強而有力的後盾。另外，學務長亦可從人力資源管理與知識管理的角度著手，策略性培養優秀的學務人員，加強其專業知能，有效改善組織運作模式，以提升內部顧客（學務人員）滿意度，為落實內部行銷的有效作為。

#### 4、彰顯轉型領導行為對組織承諾的正向意義

本實證分析結果轉型領導對組織承諾不具有直接顯著效果，雖然如此，亦忽視其展現的正向意義。過去探究轉型領導與組織承諾之關係較多為企業組織，而針對校長轉型領導的實證研究也為數不少，且大多呈現轉型領導能提升教師的組織承諾，兩者具有顯著正向關係（范熾文，2005；蔡進雄，2004）。鄭彩鳳（2007）在其著作中指出，領導雖對組織的成功深具影響，但此並不意味領導者可完全掌控組織的命運，而是領導者要找出最佳的領導方式。由於轉型領導者能增進成員的信心，促使成員認同組織理念、價值與目標，進而對組織更高的承諾，可視為帶有附加價值的領導行為，故轉型領導對組織承諾的正向意義值得關注與重視。

總括言之，本研究學務長的角色為學務組織的最高領導者，扮演領導學務人員以適應當前急遽變動的環境，其中轉型領導對內部行銷、內部行銷對組織承諾，確實具有顯著正向作用。而且內部行銷在轉型領導與內部行銷之間發揮連結兩者的中介效應。此說明學務長統領學務組織，除了重視轉型領導之特質外（如魅力影響、啟發智能等），尚須促進內部行銷理念的落實推動，營造友善的學務工作環境，使學務人員感受學務長的管理支持與良性互動，進一步提升組織承諾。

### （二）學術方面的建議

本研究仍存有許多研究上的限制，建議後續研究者能夠針對此限制加以改進。首先，本研究囿於時間及人力的不足，本研究問卷主要以南部大學學務人員為發放對象，研究結果可能無法完全反應所有學務人員之母體真實狀況，也降低了研究結果廣泛應用程度，而且能否推論至其他區域，仍有待進一步之研究。因此為了使研究結果更具一般化，未來研究可以擴大抽樣範圍或普查方式抽取研究對象，讓研究結果更具說服力。此外，除相關文獻回顧外，本研究僅透過問卷調查法進行各項假說之實證分析，礙於問卷調查容易受制於受試者主觀意識的影響，故僅能夠瞭解受試者對於量表題項的態度，並無法更進一步探知其內在的意涵，進而可能造成推論上的偏誤。最後，本研究僅以內部行銷為唯一的中介變項，唯在轉型領導

與組織承諾兩者間之關係，尚可能存在其他的中介或干擾因素，例如：人際技巧、心理契約、組織文化、組織革新等，都可以作為後續研究者更深入探討之參考。例如：Robbins 與 Judge (2014) 指出組織文化會影響成員的態度與行為，而組織承諾為成員的工作態度之一，因此若能釐清組織文化的中介角色，將能讓轉型領導的中介機制更為完備。

## 參考文獻

- 丁學勤、陳青勇(2010)。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。**商管科技季刊**，11（4），531-563。
- 丁學勤、郭博安（2011）。國民小學內部行銷、教師組織承諾與教師背景三者關係之研究。**經營管理學刊**，4，1-36。
- 王建忠（2001）。**團隊領導與團隊效能：團隊內互動的中介效果**（未出版碩士論文）。國立臺灣大學，臺北市。
- 沈進成、楊琬琪、郭振生（2006）。內部行銷、組織承諾、工作滿意與學校效能影響關係之研究－以台南地區國民小學為例，**人力資源管理學報**，6(2)，47-74。
- 李文瑞、陳世傑、張瑞晃、廖豐斌（2011）。企業內部行銷機制對組織成員之組織承諾的影響－工作滿足中介效果之檢定。**北商學報**，19，1-20。
- 李明昭（2011）。**高職校長轉型領導、教師組織承諾與教師組織公民行為關係之研究**(未出版之博士論文)。彰化師範大學，彰化。
- 洪順慶（2014a）。**行銷學（4版）**。臺北：新陸。
- 洪順慶（2014b）。**行銷管理（5版）**。臺北：新陸。
- 范熾文（2005）。國小校長轉型領導與教師組織承諾關係之研究。**臺中教育大學學報**，19(2)，1-22。
- 秦夢群、吳勁甫(2006)。國中校長轉型領導、學校組織健康與教師組織承諾關係之研究。**育研究集刊**，52（3），141-172。
- 張同廟（2011）。南部大學學務人員轉型領導、團隊運作與團隊效能之關係探討。**聯大學報**，8（1），1-24。
- 張雪梅（2016）。淺析台灣高等教育學生事務主管領導力－從大學校院學務人力角色分析。**學生事務與輔導**，55（1），1-2-25。
- 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），高雄市。
- 梁朝雲（2007）。從組織願景與使命談學務工作的發展趨勢。**學生事務**，46（1&2），1-15。
- 許銣響、龔昶元、許蕙心（2010）。內部行銷、工作態度與倫理行為關聯性研究－以台灣觀光旅館為例，**嶺東學報**，1（27），1-24。
- 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。**臺東大學教育學報**，17（1），77-106。
- 彭台光、高月慈、林鈺琴（2006）。管理研究中的共同方法變異：問題本質、影響、測試和

補救。管理學報，23（1），77-98。

邱皓政（2011）。結構方程模式：*LISREL/SIMPLIS* 的原理與應用（第二版）。臺北：雙葉書廊。

黃俊傑（2006）。談學校內部行銷。國教之友，59（1），70-74。

黃庭鍾、黃雯菁（2012）。醫護人員內部行銷、組織承諾、組織公民行為與知覺組織支持關係之研究。中華管理評論，15（1），1-19。

黃義良（2005）。國中小學校行銷指標與行銷運作之研究。師大學報，50（2），139-158。

楊瑞霞、丁學勤（2014）。高雄市偏鄉小學教師內部行銷與組織承諾關係之研究。教育經營與管理研究集刊，10，93-127。

蔡淇華（2009）。中投區高中校長轉型領導、內部行銷導向與教師組織承諾關係之研究（未出版碩士論文）。國立彰化師範大學，彰化市。

蔡淑芬（2009）。主管轉型領導、內部行銷與組織績效相關性之研究：以數位機會中心為例（未出版之碩士論文）。國立中正大學，嘉義縣。

蔡培村、武文瑛（2004）。領導學：理論、實務與研究。高雄市：儷文文化。

蔡進雄（2004）。學校轉型領導理論與實際。教育研究月刊，3（119），53-65。

鄭伯壘、姜定宇、吳宗祐（2015）。組織行為研究在臺灣四十年：深化與展望（頁 148-170）。臺北：華泰。

鄭彩鳳（2007）。校長競值領導效能研究：理論、指標與衡量（頁 67-87）。臺北：高教出版。

濮世緯（2003）。國小校長轉型領導、學校文化取向與學校創新經營關係之研究（未出版之博士論文）。國立政治大學，臺北。

蕭富峰（1997）。內部行銷。臺北：天下文化。

謝文全（2004）。教育行政學。臺北：高等教育出版。

Aburoub, A. S., Hersh, A. M., & Aladwan, K. (2011). Relationship between internal marketing and service quality with customers' satisfaction. *International Journal of Marketing Studies*, 3(2), 107-118.

Ahmad, M. K. (2012). Impact of internal marketing on job satisfaction and organizational commitment: A study of teaching hospitals in Saudi Arabia. *Business and Management Research*, 1(3), 82-91.

Al-Hilali, M. (2012). Transformational leadership and organizational effectiveness: A predictive study at American Muslim Organizations. (Doctoral dissertation, University of Phoenix). *ProQuest Dissertations and Theses* (UMI NO, 3570201).



- Amoroso, P. F.(2002). The impact of principals' transformational leadership behaviors on teacher commitment and teacher job satisfaction. *DAI-A* 63/09, 3063.
- Avolio, B., 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, 951-968.
- Babcock-Roberson, M. E., & Strickland, O. J. (2010). The Relationship between Charismatic Leadership, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behaviors. *The Journal of Psychology*, 144(3), 313-326. <http://dx.doi.org/10.1080/00223981003648336>
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16, 74-94.
- Balyer, A. (2015). Organizational Commitment: Teachers' Perceptions in Turkey. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi [Hacettepe University Journal of Education], 30(2), 01-14.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship Behaviors. *Journal of Psychology*, 144(3), 313-326.
- Bass (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York : The free Press.
- Bass, B. M, & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, & managerial applications*. New York, NY: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J.(1993). Transformational leadership: A response to critiques. In M. M. Chemers & R. Ayman. (Eds.), *Leadership theory and research: perspectives and directions*. San Diego, CA: Academic. Psychologists Press.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218.
- Bass, B. M.,& Avolio, B. J.(1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. California : SAGE Publications, Inc.
- Bennett, R. , & Barkensjo, A. (2005). Internal marketing, negative experiences, and volunteers' commitment to providing high quality service in a UK helping and caring charitable organization. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 16(3), 251273.
- Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1991). *Marketing services: Competing through quality*. NY: The Free Press.

- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Castanheira, P., & Costa, J. A. (2011). In search of transformational leadership: A (Meta) analysis focused on the Portuguese reality. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 15 (2011), 2012–2015.
- Christian, M.S., Garza, A. S., & Slaughter, J.E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136.
- Conduit, J., & Mavondo, F.T.(2001). How critical is internal customer orientation to market orientation. *Journal of Business Research*. 51, 11-24.
- Dalvi Esfahan, M. R., Taleghani, M ., & Rajaei, M. B. (2013), The effect of internal marketing on outcomes and factors organizational commitment (Case Study:Hotels in Esfahan), *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(1), 429-435.
- Farzad, A., Nahavandi, N., & Caruana, A. (2008). The effect of internal marketing on organizational commitment in Iranian banks. *American Journal of Applied Sciences*, 5(11), 1480-1486.
- Field, D. ( 2004 ) .*The relationship between transformational leadership and spirituality in business leaders*. ( UMI ProQuest Digital Dissertations Publication Dissertation No. AAT3117959 )
- Frazier, P. A., Tix, A. P., & Barron, K. E. (2004). Testing moderator and mediator effects in counseling psychology research. *Journal of Counseling Psychology*, 51, 115-134.
- Gronroos, C. (1985). Internal marketing – theory and practice · *American Marketing Association's Services Conference Proceedings*, American Marketing Association, Chicago IL. 41-47.
- Grönroos, C. (1998). Marketing services: The case of a missing product, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 13(4-5), 322-338.
- Grönroos, C. (2009). Marketing as promise management: Regaining customer management for marketing. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 24(5-6), 351-359.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: A Global Perspective*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Harman, H. H. (1967). *Modern factor analysis* (2<sup>nd</sup> ed.). Chicago: University of Chicago Press.
- Ismail, A., Mohamed, H. A., Sulaiman, A. Z., Mohamad, M. H., & Yusuf, M. H. (2011). An empirical study of the relationship between transformational leadership, empowerment and organizational commitment. *Business and Economics Research Journal*, 2(1), 89-107. Retrieved from: <http://www.berjournal.com>

- Johnson, E. M., Scheuing, E. E., & Gaida, K. A. (1986). *Profitable Service Marketing*, IL: Dow-Jones Irwin.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (2000). *LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Chicago: Scientific Software International.
- Joseph, W. B. (1996), Internal marketing builds service quality. *Journal of Health Care Marketing*, 16(1), 54-59.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: Guilford Press
- Koh, W. L., Richard, M., & Terberg, Jr.(1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 16(4), 319-333.
- Lam, S. K., Kraus, F., & Ahearne, M. (2010). The diffusion of market orientation throughout the organization: A social learning theory perspective. *Journal of Marketing*, 74(5), 61-79.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). Principal and teacher leadership effects: A replication. *School Leadership & Management*, 20(4), 415-434.
- Liaw, J. Y., Chi, N. W. & Chuang, A.(2010). Examining the mechanisms linking transformational leadership, employee customer orientation, and service performance: The mediating roles of perceived supervisor and coworker support. *Journal of Business and Psychology*, 25, 477-492
- Lings, I. N., & Greenley, G. E. (2005). Measuring internal marketing orientation. *Journal of Service Research*, 7(2), 290-305.
- Lings, I. N., Beatson, A., & Gudergan, S. (2008). The impact of implicit and explicit communications on frontline service delivery staff. *Service Industries Journal*, 28(10), 1431-1443.
- Love, P. G., & Estande, S. M. (2004). *Rethinking student affairs' practice*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 7, 3-30.
- Mathieu, J E., & Taylor, S R. (2006). Clarifying conditions and decision points for mediational type inferences in organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 1031-1056
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organization and occupations: Extension and test of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551

- Miller, M. (2007). Transformational leadership and mutuality. *Transformation*, 24(3/4), 180-192.
- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (2009). *Organizational behavior: Science, the real world, and you* (6<sup>th</sup> ed.). Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and Practice* (6<sup>th</sup> ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Osbourne P., & Ballantyne D. (2012). The paradigmatic pitfalls of customer-centric marketing. *Marketing Theory*, 12(2), 155-172.
- Porter L. W., Steers, R. M , & Mowday, R. T. (1979). The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- 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.
- Qureshi, I., Compeau, D. (2009). Assessing between-group differences in information systems research: A comparison of covariance-and component-based SEM. *MIS Quarterly*, 33 (1), 197-214.
- Ram, P., & Prabhakar, G. V. (2010). Leadership styles and perceived organizational social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Reyes, P. (1990). *Teachers and their workplace: Commitment, performance, and productivity*. California: Sage.
- Reyes, P., & Pounder, D. G. (1990). *Teachers commitment, job satisfaction, and school value orientation : A study of public and private schools*, University of Wisconsin, Madison.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2014). *Organizational behavior* (16<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice Hall
- Sasser, W. E., & Arbeit, S. P. (1976). Selling Jobs in the Service Sector, *Business Horizons*, 19(3), 61-65.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2004). A beginner's guide to structural equation politics as predictors of work related outcomes. *European Journal of Social Sciences*, 15(1), 40-55.  
Retrieved from
- Sergiovanni, T. J. (1990). *Value-added leadership: How to get extraordinary performance in schools*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Smith, M., Bryan, K. L., & Vodanovich, S. (2012). The Counter-intuitive Effects of Flow on Positive



- leadership and employee attitudes: Incorporating positive psychology into the management of organizations. *The Psychologist-Manager Journal*. 15, 174-198.
- Staw, B. M., & Salancik, G. R. (Eds.). (1977). *New directions in organizational behavior*. Chicago, IL: St. Clair Press.
- Stevens, J. M., Beyer, J. M., & Trice, H. M. (1978). Assessing personal, role, and organizational
- Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1990). *The transformational leadership (2<sup>nd</sup> ed.)*. New York: John Wiley & Sons.
- Tsai, Y. F., & Wu, S.W. (2011). Using internal marketing to improve organizational commitment and service quality. *Journal of Advanced Nursing*, 67(12), 2593-2604.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., & Zhu, W. (2008). How transformational leadership weaves its influence on individual job performance: The role of identification and efficacy beliefs. *Personnel Psychology*, 61, 793-825.
- Whyte, W.H. (1956). *The organizational man*. New York: Simon and Schuster.
- Wieseke, J., Ahearne, M., Lam, A. K., & Van Dick, R. (2009). The role of leader in internal marketing. *Journal of Marketing*, 73(3), 123-145.
- Yrontis, D., Thrassou, A., & Zin, R.M. (2010). Internal marketing as an agent of change: Implementing a new human resource information system for Malaysian Airlines. *Journal of General Management*, 36(1), 21-41.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations (8<sup>th</sup> ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.