

適者生存：員工的印象管理戰術對組織政治知覺與 上下關係品質的中介作用

費吳琛¹ 許庭茂²

^{1,2} 國防大學管理學院資源管理及決策所

論文編號：3601-1

收稿 2014 年 10 月 20 日 → 第一次修訂 2014 年 11 月 18 日 → 第二次修訂 2014 年 12 月 26 日 → 同意
刊登 2015 年 01 月 05 日

摘要

本研究主要之目的在探討員工對於組織政治之知覺如何透過印象管理戰術對上下關係品質造成影響。研究針對國防部門及金融業從業人員進行主管-部屬配對問卷調查，有效回收樣本分別為 240 筆及 252 筆。經由結構化方程模型分析驗證後，結果發現：一、組織政治知覺對上下關係品質具有顯著之直接負向影響；二、擁有較高組織政治知覺之組織成員較會運用印象管理戰術進而提升上下關係品質；三、組織政治知覺透過印象管理戰術對上下關係品質的正向間接效果會抵銷組織政治知覺對上下關係品質的負向直接效果；四、在多群體比較分析後發現國防部門在組織政治知覺與印象管理戰術上有較高之正向關聯性。最後，依據實證結果本研究提出管理理論上之解釋及實務上之建議。

關鍵詞：組織政治知覺、印象管理戰術、上下關係品質、抑制性中介效果

Survival of the Fittest: Employees' Impression Management Tactics Mediate Perceptions of Organizational Politics and Leader-member Relationship

Wu-Chen Fei¹ Ting-Mao Hsu²

**^{1,2} Graduate School of Resources Management and Decision Science,
Management College, National Defense University**

Abstract

The purpose of this study is to investigate the mediation role of impression management tactics between the employees perceptions of organizational politics and the leader-member relationship quality. Three hundred leader-member pairs are sampled from the military department and the bank sector, respectively, with 240 and 252 effective dyadic questionnaires. The empirical data is analyzed through structural equation modeling, the results show that: Firstly, perceptions of organizational politics have significant negative direct impact on leader-member relationship quality, whereas have positive impacts on impression management tactics. Secondly, impression management tactics have positive impact on leader-member relationship quality. Thirdly, the relationship between perceptions of organizational politics and leader-member relationship quality are mediated by impression management tactics. Fourthly, the total effect of perceptions of organizational politics and the leader-member relationship quality will be deduct because the direct effect and the indirect effect are canceled out each other. Also, the positive relationship between perceptions of organizational politics and impression management tactics is higher in the Defense Department than in Bank Sector. Finally, based on the empirical results and limitations, some managerial implications and suggestions are proposed.

Keywords: Perceptions of Organizational Politics, Impression Management Tactics, Leader-Member Relationship Quality, Inconsistent Mediation Effect

壹、緒論

本文主要從員工的角度為出發點，探討在社會環境劇烈變遷與組織快速變革的浪潮下，組織員工基於對於組織政治氛圍的認知，是否會採取某些行為，企圖影響主管對於自身的印象，進而與主管發展出良好的關係品質。過去許多研究探討了組織情境如何影響員工之行為面或績效面，因而對於組織產生有利或不利之影響 (Moorman, 1991; Al-Zu'bi, 2010)。然而員工在激烈的競爭叢林中，可能會激發其生存本能，採取某些積極主動行為，企圖改變或塑造出對於自我有利的情境。因此，本研究之主要目的乃嘗試從員工的角度為出發點，探討當員工認知到工作環境的複雜性之後，如何採取較為積極主動的行為來影響主管的認知。

過去的研究顯示，組織成員在面臨組織種種變革措施下，往往會產生心理不安及不確定性，在此情境下，個人基於自身利益而不顧他人得失的社會影響歷程 (social influence process) 謂之組織政治 (organizational politics) (Ferris, Russ, & Fandt, 1989; Mintzberg, 1983)，此時，從個人生理、心理的角度在職場上對政治環境視為一個威脅的認知程度，稱作為組織政治知覺 (perceptions of organizational politics) (Ferris, Adams, Kolodinsky, Hochwarter, & Ammeter, 2002; Ferris, Frink, Bhawuk, Zhou, & Gilmore, 1996)。在高度組織政治環境下組織中的成員可能會使用諸如印象管理 (impression management) 行為等來保護或擴大自身的利益 (Bolino & Turnley, 1999)，其目的在於影響組織管理的運作程序維護自身的利益，諸如升遷、加薪、績效考核及組織成員的工作行為等 (Kacmar & Ferris, 1991; Witt, 1998)。

領導者在組織結構中因職位所取得的合法權 (legitimate power) 便可以掌握並使用組織資源 (李青芬、李雅婷、趙慕芬, 2006)，組織成員為了與領導者建立良好的上下關係品質 (leader-member relationship quality)，從中謀取自身的利益

及達成預期的目標，往往會善用印象管理行為以獲得領導者的認同 (Wayne & Liden, 1995)，其印象管理的表現也會回饋於領導者對其評價 (Kacmar, Wayne, & Wright, 2009)。在階層式組織中職務、階級的升遷代表著個人成就的彰顯與報酬的增加，因此升遷政策、規範往往是組織成員首要關注的面向，儘管人員的升遷在制度上有所依循，然人的因素依然扮演著重要的關鍵因素，因此組織員工如何在職場中上突顯自己的能力，塑造價值，尋求領導者的正面評價以獲得預期的獎酬，乃本研究的主要目的之一。

上下關係品質之內涵在於領導者與成員的關係中，原先僅存有契約上的規範，即是部屬承認上階的正式領導權威，並遵守組織之工作準則與規範，而組織亦相對地施予員工各種利益以換取組織成員遵循上述的要求，屬於一種結構式的相處規則 (Graen & Cashman, 1975)。然而，領導者可能因某些因素而無法對每位成員一視同仁；相對地，所有的部屬也不可能以同樣的態度來對待其領導者，此時部屬的態度與行為因素是否會影響領導者對於與部屬關係品質之認知乃本研究的另一目的。

貳、文獻探討

一、組織政治知覺

在職場上組織政治常常被認為是功能失調、分化組織的負面評價 (Mintzberg, 1983)，主要原因在於組織政治出於個人的自利，容易產生一些對組織不利的行為，如在組織中成立小團體、唯利是圖、鞏固自己的決策權及挖角等破壞組織團結的行為，且不顧及組織或同事的利益，只為了獲取其自身的利益及目標 (Ferris, et al., 1989; Kacmar & Baron, 1999)。過去的研究顯示組織政治知覺主要是指真實地反映出個人對組織政治的看法與感受，而非指事實本身，組織政治常被認為是個人在組織中所表現出來知覺的行為 (Andrews, Witt, & Kacmar, 2003; Ferris, et al., 2002)；如果從另一個角度來看，組織是由不同的個體及人格特質不同的領導者所組

成，在現實環境中，組織成員如果能因為自己的利益極力爭取表現，發揮自己的專長及能力，在組織中能有更好的表現，未嘗對組織不是一件好事，管理者要想使組織的效能及效率穩定發展，則必須了解其中良性與負面的因素及其影響歷程。

由於組織成員的個人利益往往主要反映於職務的升遷以及附帶產生的其他利益，例如影響力、薪酬及資源分配等的增加，在同時考慮母體之特性下，本研究將組織政治知覺定義為：「反應者在生理及心理上對其工作環境政治化的認知程度，具體而言是指組織成員對於組織在升遷、薪酬及資源分配政策執行上的公平性或一致所產生的知覺」。

二、印象管理戰術

Goffman (1959) 將印象管理定義為行為者使用手段去控制與操控他人對自己的知覺。早期有人將印象管理稱之為印象調整 (impression regulation) (Schlenker & Weigold, 1992) 或形象管理 (image management) (Cialdini & Richardson, 1980)。Rioux and Penner (2001) 則將印象管理 (impression management) 定義為意圖在他人心中維持正面的形象，並同時避免產生負面的印象。組織成員印象管理的表現，主要目的在於使其他成員或主管對其有正面觀感，希望這麼做會帶來好處，例如能因此獲得較佳的考績、升遷及職位，部屬的各項印象管理行為有可能讓主管產生對其主觀的評價，因此所謂印象管理戰術即為組織成員個人印象管理行為的表現方式。

從期望理論 (expectancy theory) 的觀點來看，印象管理是人們試圖表現自己的行為並且相信會帶給他們有利的回報 (Zivnuska, Kacmar, Witt, Carlson, & Bratton, 2004)，近年來學者也將印象管理定義為為了塑造他人對自己的正面形象，在互動的過程中運用各種方式來達成，如突出的表現、能力等 (Kacmar et al., 2009)。

綜合上述，本研究將印象管理戰術定義為：「個人專心致力於保護他們的形象，並對於知覺到值得注意的人採取不同的影

響方式」。Wayne and Ferris (1990) 將印象管理戰術區分為三種類型：1. 以工作為中心的影響戰術 (job-focused influence tactics)：企圖操控與其工作表現相關的資訊，在主管面前塑造出正面形象的戰術。2. 以主管為中心的影響戰術 (supervisor-focused influence tactics)：使用這類型戰術的部屬會逢迎主管意見，幫助主管處理私人事務等等。3. 以自我為中心的影響戰術 (self-focused influence tactics)：為了聚焦在自己身上，塑造自己具有優秀、禮貌、細心、積極等正面人格特質的形象所表現出的行為。

三、上下關係品質

領導者與部屬如果彼此雙方都能夠給予信任與情感上的支持，在一定的資源、時間、重視程度等條件限制下，部屬必定會為其達成任務而努力，此時便會產生激勵效果，進而產生良好的關係品質。反之，若部屬與領導者關係的決裂，則可能會有諸多負面的反應產生，對於組織內的成員、領導者與組織利益未必是件好事，故本研究擬探討上下關係品質之重要性。

領導者與部屬間關係品質的形成來自於領導者與部屬交換理論 (Leader-Member Exchange Theory; LMX)，主要在探討領導者與部屬之間，領導者運用不同的領導方式與部屬發展不同程度的關係 (Gerstner & Day, 1997; Schriesheim, Castro, & Cogliser, 1999)；其高品質關係的特點則建立在領導者與部屬彼此之間的信任、情感支持及正式、非正式的獎勵上 (Dienesch & Liden, 1986)，而上下關係品質達到良好程度時，部屬的工作滿意度及工作績效相對較好 (Gerstner & Day, 1997)。此理論背景來自早期的社會交換理論 (Social Exchange Theory, SET)，社會交換理論是 LMX 的理論基礎，領導者與部屬之間的關係品質發展需藉助於歸因歷程，來闡述領導者如何領導部屬以及部屬如何接受領導者的領導之過程。Graen and Cashman (1975) 指出，所謂領導者與部屬關係品質是指領導者與成員之間的垂直關係且建立在 LMX 理論基礎上，領導者會運用職權與不同的部

屬發展出不同關係品質的過程。因此，本研究將上下關係品質定義為：「主管對待每位部屬的方式並不相同，亦即主管與不同部屬會建立不同品質的交換關係，而此交換關係是建立在彼此的情感支持、忠誠度、貢獻及專業尊重的基礎上」。

四、組織政治知覺與上下關係品質

實證研究指出部屬的組織公正知覺與上下關係品質之間具有顯著的正向關係(Manogran, Stauffer, & Conlon, 1994)，而組織公正對組織信任亦具有顯著的正向影響(林鈺琴, 2004)。依據 Blau (1964)的看法，社會交換理論之基礎在於信任的概念，而上下關係品質的形成來自於領導者與部屬交換理論(Schriesheim, et al., 1999)，該理論源起於社會交換理論為基礎(Graen & Cashman, 1975)，因此，在理論上組織信任與上下關係品質亦應具有正向的關係。

組織政治知覺係指組織成員在面臨組織種種變革措施下，往往會產生心理不安及不確定性，此時員工往往將所處職場環境視為一個不確定性的威脅。在 Marlowe (1997)的組織信任量表(OTI)中，信任包含了對於組織本身以及組織代理人主管的信任，當員工處於缺乏安全感與不確定性的組織環境中，其對於組織與主管的信任，諸如組織資源分配、升遷制度是否符合實際情形，均可能保持著負面的認知，因此本文推論組織政治知覺愈高，在缺乏信任的基礎下，將產生較低的上下關係品質。因此提出假說 H1：組織政治知覺對上下關係品質具有顯著之負向影響。

五、組織政治知覺與印象管理戰術

社會影響理論(social influence theory)中主張政治技巧(politics skill)是強化印象管理戰術影響效能的一個關鍵個別變項，且個人如熟練於從事印象管理行為會較有所成就(Levy, Collins, & Nail, 1998)；而政治技巧在於能夠有效地理解他人的工作，並利用這些知識來影響他人行為的方式以提高個人或組織的目標，因此該理論亦表明政治技巧在各個印象管理戰術與工作成果之間扮演一個調節的角色，政治技巧程

度高較能操控印象管理並強化工作成果(Harris, Kacmar, Zivnuska, & Shaw, 2007; Levy, et al., 1998; Liden & Mitchell, 1988)。

印象管理屬於政治行為其中之一的類型(Zivnuska, et al., 2004)，這個關係存在於組織中成員的政治知覺及試圖進行印象管理之間，而研究顯示印象管理與組織成員的政治知覺具有顯著的正向關係(Ferris, Harrell-Cook, & Dulebohn, 2000; Valle, 1997)，尤其當一個組織充斥著政治氣候時，會引發組織成員從事印象管理以保護自身利益(Bolino, 1999)，如同 Ralston and Elsass(1989)的看法，在高度的組織政治氣候下，組織成員會使用各種印象管理的手段來操弄其本身的工作形象。期望理論(expectancy theory)更進一步說明了組織政治知覺及印象管理對於個人績效的影響程度(Porter & Lawler, 1968; Vroom, 1964)：在期望理論所支持的概念中，基於個人對於組織政治環境的看法，改變其個人傾向且故意修改個人的行為，亦即組織成員的政治知覺會轉化為印象管理戰術來達成其在組織中的預期成果(Zivnuska, et al., 2004)，由此可知組織成員會為了所預期獲得的成果或獎勵，而進行各項印象管理戰術。

基於期望理論與社會影響理論的觀點，以及組織政治知覺與組織成員的態度與行為有直接的關係(Chang, Rosen, & Levy, 2009)，而個人的人格特質及所處的情境亦會影響印象管理行為的表現和預期結果(Bolino, Kacmar, Turnley, & Gilstrap, 2008)，換言之，組織成員對於面對所處環境產生的組織政治知覺會促使組織成員從事各項印象管理戰術以獲得個人預期的利益。

綜合上述論點，本研究推論，組織政治知覺對印象管理戰術有顯著的關聯性，並提出假說 H2：組織政治知覺對印象管理戰術具有顯著正向影響。

六、印象管理戰術與上下關係品質

上下關係品質的概念，主要來自於 LMX(Leader-Member Exchange Theory)的研究(Dansereau, Graen, & Haga, 1975)。此

理論主張每位領導者與不同的部屬之間，在互動關係品質上或多或少都會有所差異，領導者與部屬之間互動品質高時會形成「內團體」，彼此之間較為親近，且會有較多非正式的交往，領導者對部屬在工作表現或工作能力的衡量上則會傾向「寬容」及「讚美」的態度（許金田等，2004）；相反的，領導者與部屬之間互動品質低時則會形成「外團體」，彼此之間較為疏遠，領導者對於部屬則偏向採用較「苛刻」及「責備」來衡量部屬的工作表現及能力（陳儀蓉，2007）。

基於 LMX 的理論及過去的理论實證研究表明，部屬的能力表現是影響上下關係品質的一個重要決定因素（Kim & Organ, 1982），部屬的印象管理行為會特別影響到領導者對部屬的喜愛，並間接影響到上下關係品質的發展（Wayne & Ferris, 1990），Deluga and Perry (1994)的研究中，也發現印象管理的逢迎構面中的抬舉他人（other enhancement）以及揣摩上意（opinion conformity），皆與上下關係品質有顯著的正向關係，而組織成員印象管理行為的表現又會影響組織內領導者的判斷能力（Rosenfeld, Giacalone, Riordan, 1995），因此部屬為了建立與上司之間良好的關係，則會使用各項印象管理戰術來使自己成為內團體以期在組織中獲得更多正面的獎酬。

有關印象管理戰術的論述，其最終目的不外乎就是個人企圖去改變或控制他人對自己的觀感以獲取預期的獎酬，而本研究主要探討的是部屬印象管理戰術對於上下關係品質的影響，就是個人專心致力於保護自身的形象，並對知覺到值得注意的人採取不同的影響手段，而這裡所謂知覺到值得注意的對象即是指領導者。Wayne and Ferris (1990)對印象管理戰術的三種分類導向，近年來已為許多相關的研究中所採用，而在部屬印象管理戰術的使用下，主管對於部屬評價其組織公民行為及工作績效的研究當中均發現兩者之間具有顯著的關聯性（Bolino, Varela, Bande, & Turnley, 2006），顯見其印象管理戰術的三種導向在部屬與領導者之間的互動中具有一定的解釋程度，因此本研究採用 Wayne and Ferris

(1990)的論述，探討個人以工作、主管、自我為導向的印象管理戰術對於上下關係品質的影響效果，將有助於印象管理戰術理論的詮釋。

根據上述論點，領導者與部屬間的互動程度對於上下關係品質具有關鍵性的影響，因此本研究推論，印象管理戰術與上下關係品質有顯著的關聯性，並提出假說 H3：印象管理戰術對上下關係品質具有顯著正向影響。

七、印象管理戰術的中介角色

操作制約（operant conditioning）理論中所指的操作行為（operant behavior）是指「自願或學來的行為，而不是反射或本來就會的行為」（李青芬等，2006），說明了個體行為的表現出自於知覺的反映，而產出的行為終究有其目的與意義，換言之，自願或學來的行為必定有其動機與目的，導致先有了知覺或動機後產生行為面的學習與表現以達成所預期的目標或結果；另基於實證研究指出，印象管理戰術屬於政治行為其中之一的類型（Zivnuska, et al., 2004），且這個關係存在於組織中成員的政治知覺及試圖進行印象管理之間，組織成員的政治知覺與印象管理戰術之間具有顯著的關係（Ferris, et al., 2000; Valle, 1997），又基於 LMX 的理論基礎，部屬為了建立與領導者之間良好的關係，會使用各項印象管理戰術來促使主管接受自己，以期在組織中獲得更多的獎酬，而部屬印象管理的表現也會回饋於領導者對其評價（Kacmar, Wayne, & Wright, 2009）。因此，本研究依據操作制約理論以及知覺導致行為的影響機制情況下，推論理論上部屬之組織政治知覺會透過印象管理戰術作為影響上下關係品質的發展。因此提出假說 H4：組織政治知覺會透過印象管理戰術正向影響上下關係品質。

綜合假設 H1 與假設 H4，本研究認為印象管理戰術在組織政治知覺與上下關係品質之間，扮演著抑制性的中介角色（suppressor），也就是說組織政治知覺與上下關係品質的負向關係可透過印象管理戰術的運用得以舒緩。

參、研究方法

本研究依據前述文獻探討各變項之間的關係假設，彙整如圖 1 所示。研究以結構化方程式模型進行驗證，以統計軟體 Statistica v8.0 之 SEM 模組做為模型分析與驗證之工具。

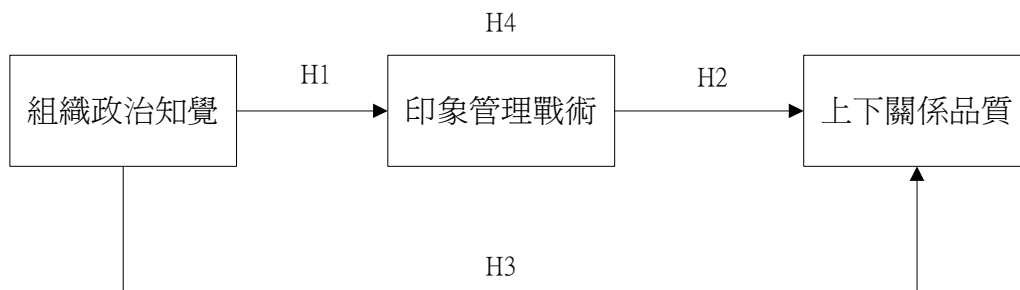
一、研究對象及抽樣方法

本研究針對國防單位軍官幕僚與金融業之第一線服務人員及其直屬主管為研究對象，以多群體之比較分析增加模型之外部效度。研究以問卷為衡量工具進行資料蒐集，為避免同源偏差(same-source bias)產生之共同方法變異(Common Method Variance; CMV)，本研究參考 Kirkman and Rosen (1999)對於團隊問卷的設計方式，將問卷區分為主管填答問卷與部屬填答問卷

兩部份，部屬主要填答印象管理戰術的使用方式及組織政治知覺程度，主管則針對上下關係品質給予評估，以降低同源變異的可能。此外，部屬問卷以中介變項（印象管理戰術）、前因變項（組織政治知覺）之順序排列，以避免受訪者之因果聯想而產生之偏差。

樣本蒐集以親自及委託兩種方式發放，問卷採不具名且說明僅供學術研究使用之保證，隨卷並提供回郵信封由受訪者自行寄回，以保障受訪者隱私上之顧慮，以提高受測者填答意願。

樣本蒐集以親自及委託兩種方式發放，問卷採不具名且說明僅供學術研究使用之保證，隨卷並提供回郵信封由受訪者自行寄回，以保障受訪者隱私上之顧慮，以提高受測者填答意願。



圖一 研究概念性架構圖

二、操作型定義與衡量

(一) 組織政治知覺

參考學者 Vigoda-Gadot (2007)的觀點，將組織政治知覺定義為：「組織成員對於組織在升遷政策執行上的公平性或實際升遷情形與組織升遷政策是否一致所產生的知覺」。量表係參考 Kacmar and Carlson (1997)所提出的三個衡量面向，原量表共 15 題，其中「一般政治行為」、「保持沉默，靜待好處」兩個面向係個人針對組織中其他成員所展現出的政治行為而產生的觀感，較傾向他人行為面的論述而非個人知覺面，因此依照本聞知操作型定義的意涵，僅採用其中屬於「薪資及升遷政策」面向的六個題項進行測量。例如：「你服務的單位不會有人因為與規定不符而獲得加薪或升遷」。

(二) 印象管理戰術

參考學者 Wayne and Ferris (1990)的觀點，將印象管理戰術定義為：「個人專心致力於保護他們的形象，並對於知覺到值得注意的人採取不同的影響方式」。並引用其所提出的三種印象管理戰術類型：以工作、主管及自我為中心的印象戰術。量表係參考 Wayne and Ferris (1990)所建構的印象管理戰術量表，原量表共 24 題，三種印象管理戰術分別有 12 題、7 題及 5 題問項。茲分別舉例如下：「在工作上我會積極表現，以彰顯出我的價值」、「為了施惠予主管，即使不是我份內的事，我也願意幫主管處理」、「我會努力工作，是因為我知道這麼做會讓主管看得到」。

(三) 上下關係品質

參考學者 Greguras and Ford (2006)的觀點，將上下關係品質定義為：「主管對待每位部屬的方式並不相同，亦即主管與不同部屬會建立不同品質的交換關係，而此交換關係是建立在彼此的情感支持、忠誠度、貢獻及專業尊重的基礎上」。並引用其所提出的四個面向（情感、忠誠、貢獻及專業尊重）作為上下關係品質衡量的面向

。量表係採主管觀點的多因素量表，原量表共 12 題，4 個面向，每個面向各有 3 題問項，以主管自我評估的方式進行量測。茲分別舉例如下：「我和我的部屬一起工作非常有趣」、「如果我受到別人中傷時，我的部屬會出面為我相挺」、「即使超出我工作上額外的職權，我仍然會提供工作上的支持與資源給我的部屬」、「在工作上我會尊重部屬的專業知識和能力」。

前述各變項之構面均以 Likert 五等尺度進行量測，由非常不同意到非常同意分別給予一分到五分，分數愈高表示受測者具有該構面特性的程度愈高，反向題則以反向方式予以計分。

肆、資料分析

一、敘述性統計分析

主管基本資料分析結果顯示，國防組織樣本：性別以男性之 112 人 (93.33%)，學歷以研究所學歷之 63 人 (52.50%)，年齡則以介於 41-45 歲之 47 人 (39.17%)為最多；在與現任部屬共事時間上，以 1-3 年之 199 人 (82.92%)居多。金融業之樣本：性別以女性之 68 人 (53.97%)；學歷以大專學歷之 95 人 (75.40%)，年齡以介於 36-40 歲的 38 人 (30.16%)為最多；與現任部屬共事時間上，則以 1-3 年有 157 人 (62.30%)居多。

部屬基本資料分析結果顯示，國防組織樣本：性別以男性之 193 人 (80.42%)，學歷以大專學歷之 177 人 (73.75%)；年齡則以介於 26-30 歲之 91 人 (37.92%)為最多；在與現任主管共事時間上，以 1-3 年之 199 人 (82.92%)居多。金融業之銀行樣本：性別以女性之 189 人 (75%)，學歷以大專學歷之 227 人 (90.08%)，年齡介於 26-30 歲的 81 人 (32.14%)為最多；與現任主管共事時間上，則以 1-3 年有 157 人 (62.30%)居多；工作年資以 5 年以下則有 113 人 (44.84%)。

二、驗證性因素分析

(一) 信度與效度

依據 Nunnally (1978) 的觀點指出，若

信度係數 Chronbach's α 值在 0.7 以上，則可視為高信度值及可靠性。由表 1 的結果顯示，各構面 Cronbach's α 係數分別介於 0.74 至 0.84 之間，代表刪題後之各構面具有高信度。而在效度方面，本研究透過驗證性因素分析來測量各構面之建構效度，包含收斂效度與區別效度。其中收斂效度包含標準化因素負荷量 (factor loading, λ_i)、建構信度 (Construct Reliability, CR)、平均變異萃取量 (Average Variance Extracted, AVE) 等三項指標。其中因素負荷量應在 0.7 以上，表示觀察變項足以反映其所屬的潛在變項 (Joreskog & Sorbom, 1989)，而建構信度在 0.6 以上，平均變異萃取量則在 0.5 以上，則視為測量題項對於構面解釋力具有符合水準之表現。Bentler and Chou (1987) 及黃芳明 (2000) 指出一個構面有三至四題之觀察變項即足以反映潛在變項，再多亦對配適指標的改善程度有限。由於本研究各構面之題項均屬於反映性指標，在維持模型簡效的原則下，各構面均僅保留標準因素負荷量最高，且大於 0.7 以上的前三題。表 2 中顯示各構面三項指標均在標準門檻值以上，因此具有良好之收斂效度。在區別效度方面，則以飽和測量模型中，構面之間相關係數 (σ_{ij}) 的信賴區間做為是否具有區別效度的檢定標準，若上述信賴區間包含 1 或 -1，則代表構面間具有高度之相關，兩構面應予以合併。本研究所包含的八個構面之間，相關係數的信賴區間均未呈現上述現象，因此構面間可認為具有良好之區別效度。

(二) 配適度指標

為進一步瞭解模型在構面與衡量題項間及整體模型配適度狀況，本研究係參考 Anderson and Gerbing (1988) 提出的兩階段法 (two-step approach) 進行驗證。第一階段先進行飽和測量模型之驗證性因素分析，在獲得良好之信度、效度、以及模型

配適度指標之情況下，方進行第二階段理論結構模型之驗證。本研究飽和測量模型實證分析結果之各項配適度指標如下： $\chi^2(181) = 337.72$ ，RMSEA=0.041，RMSR=0.039，GFI=0.919，NFI=0.934，CFI=0.968，各項指標均符合一般共識的水準，因此適合進行第二階段理論結構模式之驗證。

三、相關分析

由表 3 中包括了各構面之平均數、標準差、及構面之間的相關係數。初步結果顯示，組織政治知覺與印象管理戰術各構面之間存在顯著之正相關 ($r=0.18 \sim 0.34$ ， $p<0.01$)，與上下關係品質之各構面則呈現負相關。此外，印象管理戰術與上下關係品質各構面之間多顯示存在正相關，與假設 H1~H3 大致相符。雖然相關分析可以概括性判斷各變項之間線性關係的總效果，但是對於具有中介效果、調節效果之研究假設，或涉及二階潛在變項的線性結構方程式模型，相關係數並無法代表變項間的複雜關係，因此仍需藉由結構方程式模型進行細部的了解與驗證。

四、假設驗證

本研究主要在探討組織政治知覺、印象管理戰術、及上下關係品質之間的關係，因此對於印象管理戰術的三個構面，上下關係品質的四個構面均以二階因素模型方式，針對變項之間的理論假設進行驗證，其理論結構模型與資料分析之結果詳如圖 2 所示。模型各項配適度指標 $\chi^2(179) = 398.98$ ，RMSEA=0.045，RMSR=0.054，GFI=0.931，NFI=0.913，CFI=0.959，NFI=0.922，顯示模型配適情形良好。在路徑係數方面，組織政治知覺→印象管理戰術、印象管理戰術→上下關係品質均呈現顯著正向關係，而組織政治知覺→上下關係品質之直接路徑則呈現顯著負向關係，因此假設 H1~H3 均獲得支持。而印象管理戰術之中介作用，經 Sobel (1982) 檢定之結果顯示組織政治知覺→印象管理戰術→上下關係品質的間接路徑呈顯著正向關係 ($Z=4.74$ ， $p<0.001$)，因此假

設 H4 獲得支持。此外，由於分析結果顯示，組織政治知覺→上下關係品質的直接效果為負 (-0.30)，間接效果為正 (0.15)，代表組織政治知覺與上下關係品質的負向關係可以經由印象管理戰術的介入得以舒緩，也代表印象管理戰術具有抑制性的中介作用。

表 1 構面題項及信度

變項	構面	$\lambda_i > 0.7$ 的題項	題數	Cronbach's α
組織政治知覺		12、13、15	3	0.84
印象管理戰術	以工作為中心	5、6、7	3	0.78
	以主管為中心	14、15、16	3	0.80
	以自我為中心	20、21、22	3	0.84
上下關係品質	情感	1、2	2	0.74
	忠誠	4、5、6	3	0.81
	貢獻	7、8	2	0.81
	專業尊重	10、11、12	3	0.83

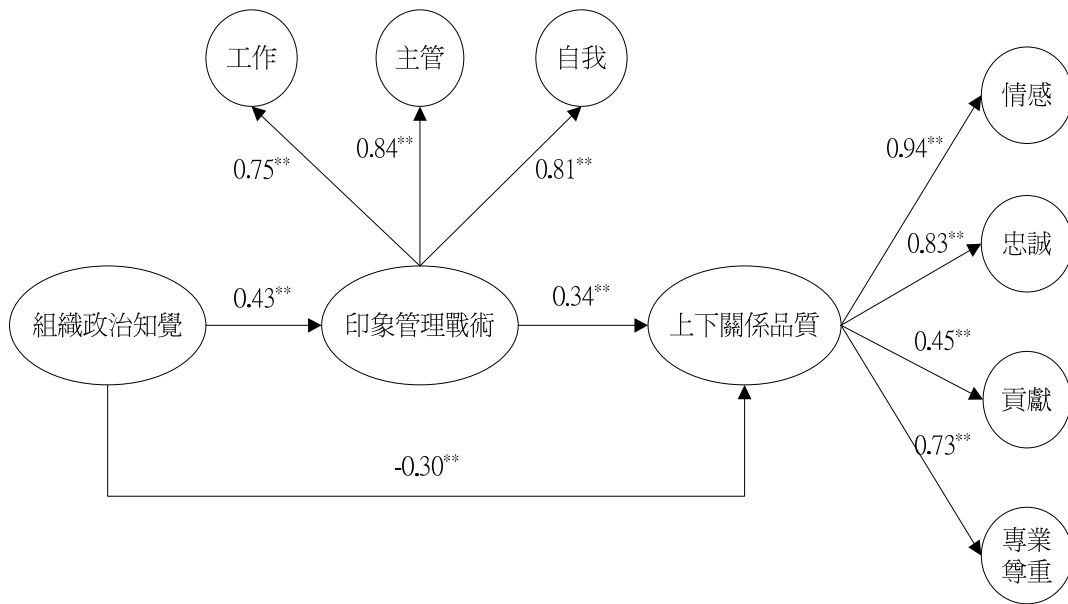
表 2 收斂效度指標

變項	構面	λ_i	CR	AVE
組織政治知覺		0.74~0.92	0.84	0.65
印象管理戰術	以工作為中心	0.66~0.78	0.78	0.54
	以主管為中心	0.72~0.84	0.80	0.58
	以自我為中心	0.77~0.86	0.84	0.64
上下關係品質	情感	0.76~0.77	0.74	0.58
	忠誠	0.70~0.85	0.81	0.59
	貢獻	0.76~0.89	0.81	0.69
	專業尊重	0.74~0.84	0.83	0.63

表 3 平均數、標準差、相關係數

變項	構面	$\bar{X}$	S	1	2	3	4	5	6	7	8
1 組織政治知覺		3.73	1.13	1.00							
2 印象管理戰術	工作	3.63	0.88	0.34**	1.00						
3	主管	3.65	0.98	0.18**	0.47**	1.00					
4	自我	3.94	0.78	0.20**	0.50**	0.75**	1.00				
5 上下關係品質	情感	4.44	0.90	-0.11*	0.11*	0.17**	0.14**	1.00			
6	忠誠	4.14	0.82	-0.07	0.10*	0.22**	0.16**	0.62**	1.00		
7	貢獻	4.72	0.84	-0.10*	-0.09*	0.02	0.05	0.27**	0.34**	1.00	
8	尊重	4.87	0.75	-0.16**	0.04	0.15**	0.18**	0.55**	0.47**	0.36**	1.00

註: N=492, ** p<0.01, * p<0.05



圖二 理論模型實證分析結果

註： $\chi^2=398.98$, $df=199$, $RMSEA=0.045$, $GFI=0.931$, $AGFI=0.913$, $CFI=0.959$, $NFI=0.922$
 $N=492$, ** $p<0.01$, * $p<0.05$

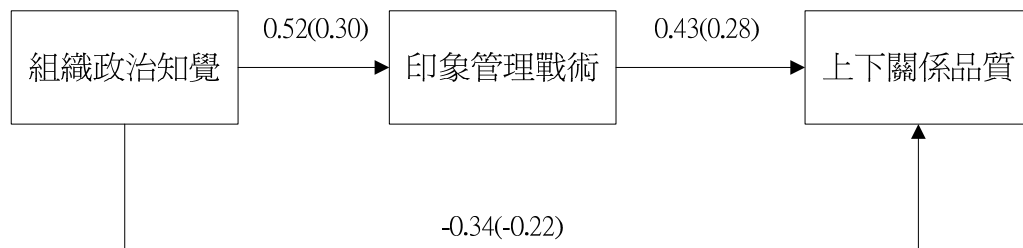
五、理論模型的外部效度

為了進一步瞭解理論模式在不同母體之下，是否具有一致性的結果，本研究將所蒐集之國防樣本與金融業樣本進行比較。在進行路徑係數之比較之前，必須將兩樣本測試其形貌恆等性 (configural

invariance) 與測量恆等性 (metric invariance)，由表 4 中顯示兩群體之測量模型在各項配適度指標上均相當接近，且具有良好的配適度，因此兩群體具有形貌恆等性。

表 4 兩群體測量模型之配適度指標

配適度指標	χ^2	df	RMSEA	GFI	NFI	CFI	χ^2/df
國防組織	351.14	181	0.069	0.88	0.88	0.93	1.94
金融業	276.79	181	0.039	0.91	0.90	0.95	1.53



圖三 國防組織與金融業路徑係數之比較

註：括弧外數字代表國防組織之路徑係數，括弧內代表金融業之路徑係數。

伍、結論與管理意涵

在過去有關員工、主管、與組織三者關係的研究中，諸多探討領導風格或組織公正對於員工行為、工作滿意度、工作績效、或主管部屬關係品質的影響，此種研究多從組織或管理者的角度為出發點，企圖瞭解不同的情境因素下，對於員工行為面或績效面的影響。然而此一研究方向並未考量員工在激烈的競爭叢林中，可能會激發其生存本能，採取某些積極主動行為來改變或影響情境因素，塑造對於自我有利的情境。本研究乃從此一不同的角度切入，嘗試從員工的角度為出發點，探討當員工認知到工作環境的複雜性後，企圖採去較為積極主動的行為來影響主管的認知。研究實證結果顯示當組織成員具有較高的組織政治知覺時，將會採用較多的印象管理戰術企圖增加自我在主管心目中的良好印象，而資料分析結果也顯示此一戰術的運用也確實能發揮其作用，影響主管對於上下關係品質的認知。在 MacKinnon, Fairchild, and Fritz (2007) 的研究中曾提出「壓力 (stress)－應對行為 (coping)－情緒 (emotion)」三者為「不一致的中介作用」(inconsistent mediation)，其研究結果顯示間接效果中「壓力與應對行為」以及「應對行為與情緒」均為正向關係，但「壓力與情緒」的直接效果則為負向關係，兩種效果之間相互抵銷的現象，一般將此一中介變項稱之為「抑制變項」(suppressor)。本文之前因變項組織政治知覺為一種情境認知，而中介變項印象管理戰術則為員工之應對行為，兩者之關係為正向關係，印象管理戰術與上下關係品質亦為正向關係，而組織政治知覺與上下關係品質的直接效果則呈現負向關係，與「組織政治知覺－印象管理戰術－上下關係品質」間接效果的正向關係相互抵銷。與 MacKinnon, et al.(2007)之理論架構相呼應。茲將研究結果與發現分別闡述如下：

一、組織政治知覺對上下關係品質之影響

組織政治知覺對上下關係品質具有負向影響，並不難以理解，假若部屬組織政

治知覺愈高時，代表著對組織存在著負面的認知，對於組織、領導者、同事彼此之間缺乏信任的基礎，可能會因為利益分配的衝突，造成人際關係緊張，進而影響與領導者之間情感的凝聚，更遑論會對其忠誠、犧牲與奉獻。因此，組織或管理者若能降低部屬的政治知覺，深化部屬與領導者彼此間的信任與互動，應有助上下關係品質的改善。過去的研究顯示，員工擁有較高的組織公正認知將會與主管之間具有較為良好的上下關係品質 (Roch & Shanock, 2006, Masterson, Lewis, Goldman, Taylor, 2010)，本研究所顯示組織政治知覺與上下關係品質的負向關係，與過去的研究可形成互補性的發現，更有助於解釋不同的組織氛圍如何對於上下關係品質造成不同的影響。

二、組織政治知覺對印象管理戰術之影響

組織政治知覺對印象管理戰術具有顯著正向影響效果，代表當組織成員意識到組織政治知覺程度高時，部屬將會積極展現其印象管理戰術作為。這說明了當組織成員在面臨組織內部的高度競爭之際，身處風險性高、較無安全感的組織氣候氛圍下，組織成員相對地在個人利益與他人利益存在著衝突，此時組織成員將容易促使個人積極展現各項印象管理戰術作為以謀求領導者對其有正面的觀感而從中獲得正式或非正式的獎酬，此一結果呼應了近年來學者的驗證，當員工知覺組織內政治行為盛行時，也就是組織政治知覺愈高時，組織成員更會使用印象管理戰術以增加其組織資源的獲得及捍衛自己的好處 (Chen & Fang, 2008)。

三、印象管理戰術對上下關係品質之影響

印象管理戰術對上下關係品質有顯著正向影響效果，部屬為了建立良好的關係品質，欲積極成為內團體的成員，建立正面形象尋求在組織中資源的獲得，其次，本研究上下關係品質的評量在於主管的主觀評斷，換言之，領導者對於部屬的評量可能極易受到部屬態度及行為的影響，所以部屬針對主管採取印象管理戰術直接迎

合領導者的意向，較能獲得領導者的認同、支持而提升上下關係品質，因為和同事或組織相比，主管是操控其考核與升遷結果的人(陳儀蓉，2007)。因此，印象管理戰術主要係針對主管採取逢迎的策略以獲得好的評價，而組織成員針對主管所採取的印象管理戰術與領導者與部屬交換關係具有顯著的正向關係(Wayne & Green, 1993)，與Bolino(2006)等學者探究部屬印象管理戰術與主管評估其組織公民行為中所指出印象管理作為是主管評價部屬能力及工作績效的一項重要預測因素的結果相呼應。

四、印象管理戰術的中介效果

印象管理戰術對組織政治知覺與上下關係品質之間具有抑制性的中介效果，從「以工作為中心之印象管理戰術」、「以主管為中心之印象管理戰術」及「以自我為中心之印象管理戰術」三個面向的操作型定義來看，此三種面向的作為均以主管為對象，最終目的就是要與主管建立良好的關係，顯示對於主管的積極逢迎與奉承，較易獲得主管好的評價，Wayne and Liden(1995)主張以主管為導向的印象管理行為較能建立與上司相似的特質來得到上司的喜愛而歸類為內團體的成員。同時實證結果亦顯示，印象管理戰術所產生的中介效果將可降低因高度組織政治知覺對於上下關係品質所產生的負向影響。因此，印象管理戰術對於組織政治知覺與上下關係品質的影響為一抑制性的中介效果，此與達爾文「物競天擇，適者生存」物種原始論的內涵不謀而合。

五、管理意涵與實務建議

依據LMX理論的觀點，部屬往往會透過印象管理的行為來增進與領導者彼此之間的信任與承諾，藉以提升彼此間之關係品質，隨著關係品質的提升，部屬除了在規範契約中完成份內工作之外，也與領導者培養出私人的情誼，忠於領導者，提供所需的協助，甚至於主動達成職權外所交付的任務，彼此之間建立良好的互信基礎，相對的部屬的工作績效與工作滿意也

隨之提高，進而會對個人與組織的工作效率均產生正面的實質助益(陳儀蓉，2007)。然就實務面的角度來看，部屬為求能夠得到領導者較多的肯定、較高的報酬以及較佳的升遷機會，會極力對領導者展現忠誠，然而此種並非真正發自內心的表面忠誠，對於組織內的事務可能形成負面效應，無形中對組織造成難以彌補的傷害。此一結果可能是一種警訊，值得領導者注意與重視，並且嚴以防範。而由實證結果中亦可發現，在上下關係品質的構面中，依照主管所重視的權重大小依序為情感、忠誠、尊重、貢獻，顯現印象管理戰術對於上下關係品質所形成的影響並非以工作上的貢獻為優先，反而係以感情與忠誠為重，以組織的角度而言，這種現象對於組織與員工的長期發展關係並非朝正面的方向演變。因此，從管理的角度而言，領導者塑造和諧的工作氣氛，健全合理公平的制度，諸如升遷、獎酬等，對部屬在工作投入方面將會有正面的激勵作用，而無需部屬藉由印象管理戰術的運用來強化個人與主管之間的關係，進謀求個人的利益。因而將有助於整體組織氣候的改善及組織目標的達成。

本研究亦發現國防組織中之成員較金融業的成員有著較高的印象管理戰術運用，顯示組織型態的不同會導致印象管理使用上程度之差異，由於層級式組織管理上較為制式不具彈性，一切均按規範、制度或政策運行，組織成員較難在其環境當中有突出的表現，所以要想與他人具有顯著的差異，建立競爭優勢，則必須要能夠設法彰顯自己的價值，因而促使了印象管理作為的發揮，直接在主管面前建立良好的形象進而獲得預期的報酬或獎賞。此外，印象管理戰術使用的目的在於促使他人對行為者有正面的評價，由分析結果看來，不論國防組織或金融業，印象管理的作為對於上下關係品質的正向影響並不會因為組織的不同而產生顯著的差異，此一現象說明了在高度組織政治知覺的情況下，國防組織成員雖然會採用較多的印象管理戰術作為，但是對於主管認知的上下關係品質之影響並不會高於金融業主管。

雖然有實證指出上下關係品質良好時會提升工作滿意度及工作績效，以及降低離職傾向(Gerstner & Day, 1997, Masterson, Lewis, Goldman, & Taylor, 2010)，但是管理者應當思考部屬在印象管理作為的背後，更應評估部屬之能力及專業知識能否為組織帶來正面的效應，幫助組織創造更佳的競爭力，因此建議領導者應建立公正的組織制度與環境，建立互信的人際網絡機制，降低員工的組織政治知覺，將能使雙方的關係品質能有效提昇，進而促使部屬能全心投入工作，對組織發揮最大的效益。

除此之外，本研究最重要的發現，在於印象管理戰術所產生的抑制效果(suppression effect)，也就是說印象管理戰術可以有效的降低組織政治知覺對上下關係品質之間的負向影響。然而就實務面的角度剖析，縱使在職場上組織成員對組織制度的不信任會導致上下關係品質的惡化，但還是可尋求印象管理戰術的方式來消弭彼此間的隔閡藉以改善，顯見印象管理戰術對於個人而言有其價值與運用的必要，如同前段所述，惟有上下關係品質的提升對於組織或個人均有所助益，在和諧的職場氛圍下願意奉獻心力達成雙贏的局面。部屬為求能夠在組織中獲得個人利益運用印象管理戰術，此舉無可厚非，但是要考量的是印象管理戰術運用的動機最好是能建立在對領導者或組織真心的付出而非虛偽的情況下，才具有正面的意義，建議領導者除了應以身作則，在個人品德、專業知識等方面，作為部屬的表率，凝聚部屬對領導者與組織的向心力之外，最重要的還是回歸於如何營造一個公正、公平的工作環境，以降低組織成員的組織政治知覺程度，提升組織成員對領導者與組織的認同感，即使部屬與領導者在互動的過程當中，部屬縱然不使用印象管理戰術下亦可改善上下關係品質。

(一) 研究限制與後續研究方向

本研究為增加模型之外部效度除了研

究樣本有軍事組織之外，亦針對金融業做為研究對象，然而，軍事組織龐大，樣本的取得僅能採取配額抽樣的方式，選擇不同屬性的單位作為研究對象，以謀求樣本的代表性，能否將此次研究的結果類推到所有不同階層的單位，仍有待商榷，至於金融業之銀行的樣本，亦僅針對八家銀行做為金融產業代表，其資料蒐集係採便利抽樣方式進行，因此樣本代表性可能略顯不足。建議後續研究者可持續蒐集其他行業的樣本，已驗證研究結論之外部效度。由於時間上的限制，因此本研究變項間乃是屬於橫斷面的關係，建議後續可以朝縱斷面方向取得資料研究，亦即在評估部屬的印象管理行為一段時間後，再評估對於上下關係品質的影響。

(二) 於國防管理之實務運用

國軍自民國八十一年起陸續進行組織精簡迄今已超過十年的時間，同時國防預算也持續降低，因此組織資源減少，編階下調升遷不易，單位內之資源與升遷競爭更形劇烈。因此本研究提出了一項有趣的發現：當組織政治氣候形成之際，組織成員為求取個人在組織中、主管心目中、以及工作上的形象，往往會採取某些特定行為，以強化上述的個人印象分數，進而爭取較多的組織資源或改善與主管之關係品質。此種行為優點是可以減低因為組織政治知覺對上下關係品質的不良影響；然而若此一印象管理戰術係組織成員真心誠意的付出改善與組織及主管的關係以爭取個人的利益尚屬無可厚非，然而主管若不能明辨組織成員的實際行為與貢獻，僅惑於部屬之表面形象或行為，將對於組織之公平競爭環境造成傷害，不利於優良組織氣候的形成。

參考文獻

- 李青芬、李雅婷、趙慕芬 (2006)。組織行為學(十一版)。台北市：華泰書局。
- 林鈺琴(2004)。休閒旅館從業人員的組織公正、組織信任與組織公民行為關係：社會交換理論的分析，*中華管理學報*，5(1)，91-112。
- 陳儀蓉(2007)。逢迎動機、上下司交換關係與員工展現組織公民行為之對象的關聯性。*管理評論*，26(4)，1-25。
- 許金田、胡秀華、凌孝慕、鄭伯壘、周麗芳(2004)。家長式領導與組織公民行為的關係：上下關係品質之中介效果。*交大管理評論*，24(2)，119-149。
- 黃芳銘(2010)。結構方程模式-理論與運用(五版)。台北市：五南圖書出版股份有限公司。
- Al-Zu'bi, H. A. (2010). A study of relationship between organizational justice and job satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 102-109
- Anderson, J. C. & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-Step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Andrews, M. C., Witt, L. A., & Kacmar, K. M. (2003). The interactive effects of organizational politics and exchange ideology on manager ratings of retention. *Journal of Vocational Behavior*, 62(2), 357-369.
- Bentler, P. M. & Chou, C. P. (1987). Practical issues in structural modeling. *Sociological Methods and Research*, 16, 78-117.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Transaction Publishers.
- Bolino, M. C. (1999). Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors? *Academy of management Review*, 24(1), 82-98.
- Bolino, M. C., Kacmar, K. M., Turnley, W. H., & Gilstrap, J. B. (2008). A multi-level review of impression management motives and behaviors. *Journal of Management*, 34(6), 1080-1109.
- Bolino, M. C. & Turnley, W. H. (1999). Measuring impression management in organizations: A scale development based on the Jones and Pittman taxonomy. *Organizational Research Methods*, 2(2), 187-206.
- Bolino, M. C., Varela, J. A., Bande, B., & Turnley, W. H. (2006). The impact of impression management tactics on supervisor ratings of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 281-297.
- Byrne, B. M., Shavelson, R. J., & Muthen, B. (1989). Testing for the Equivalence of Factor Covariance and Mean Structures: The Issue of Partial Measurement Invariance. *Psychological Bulletin*, 105, 456-466
- Chang, C. H., Rosen, C. C., & Levy, P. E. (2009). The relationship between perceptions of organizational politics and employee attitudes, strain, and behavior: A meta-analytic examination. *The Academy of Management Journal*, 52(4), 779-801.
- Chen, Y. Y. & Fang, W. C. (2008). The moderating effect of impression management on the organizational politics-performance relationship. *Journal of Business Ethics*, 79(3), 263-277.
- Cheung, G. W. & Rensvold, R. B. (2002). Evaluating goodness-of-fit indexes for testing measurement invariance. *Structural Equation Modeling*, 9(2), 233-255.
- Cialdini, R. B. & Richardson, K.D. (1980). Two indirect tactics of image management: Basking and blasting. *Journal of Personality and Social Psychology*. 39(3), 406-415.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. *Organizational Behavior and Human*

- Performance*, 13(1), 46-78.
- Deluga, R. & Perry, J. (1994). The role of subordinate performance and ingratiation in leader-member exchanges. *Group & Organization Management*, 19(1), 67.
- Dienesch, R.M. & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634.
- Ferris, G., Adams, G., Kolodinsky, R., Hochwarter, W., & Ammeter, A. (2002). Perceptions of organizational politics: Theory and research directions. *Research in multi-level issues*, 1, 179-254.
- Ferris, G. R., Frink, D. D., Galang, M. C., Zhou, J., Kacmar, K. M., & Howard, J. L. (1996). Perceptions of organizational politics: Predictors, stress-related implications, and outcomes. *Human Relations*, 49(2), 233-266.
- Ferris, G. R., Harrell-Cook, G., & Dulebohn, J. H. (2000). Organizational politics: the nature of the relationship between politics perceptions and political behavior. In S. B. Bacharach, and E. J. Lawler (Eds.), *Research in the sociology of organizations*. 17, 89-130. Stamford, CT: JAI Press.
- Ferris, G. R., Russ, G. S., & Fandt, P. M. (1989). Politics in organizations. *Impression management in the organization*. 27, 143-170.
- Gerstner, C. R. & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.
- Goffman, E. (1959). The presentation of self in everyday life. *Garden City, NY: Doubleday*.
- Graen, G. B. & Cashman, J. F. (1975). A role making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. *Leadership Frontiers*. JG Hunt and L. L. Larson. Kent, OH: Kent State University Press.
- Greguras, G. J. & Ford, J. M. (2006). An examination of the multidimensionality of supervisor and subordinate perceptions of leader-member exchange, *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Vol. 79, No. 3, pp. 433-465.
- Harris, K. J. & Kacmar, K. M. (2005). An investigation of supervisor constructs as buffers on the perceptions of politics-strain relationship. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 337-354.
- Harris, K. J., Kacmar, K. M., Zivnuska, S., & Shaw, J. D. (2007). The impact of political skill on impression management effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 278-285.
- Joreskog, K. G. & Sorbom, D. (1989). LISREL 7: A guide to the program and applications (2nd ed.). Chicago: SPSS Inc.
- MacKinnon, D. P., Fairchild, A. J., & Fritz, M. S. (2007). Mediation analysis. *Annual Review of Psychology*, 58, 593-614
- Kacmar, K. M. & Baron, R. A. (1999). Organizational politics: The state of the field, links to related processes, and an agenda for future research. *Research in personnel and human resources management*, 17, 1-39.
- Kacmar, K. M. & Carlson, D. S. (1997). Effectiveness of impression management tactics across human resource situations. *Journal of Applied Psychology*, 29(6), 1293-1315.
- Kacmar, K. M. & Ferris, G. R. (1991). Perceptions of organizational politics scale (POPS): Development and construct validation. *Educational and Psychological Measurement*, 51(1), 193-205.
- Kacmar, K. M., Wayne, S. J., & Wright, P. M. (2009). Subordinate Reactions to the Use of Impression Management Tactics and Feedback by the Supervisor. *Journal of managerial*, 4 (Winter), 498-517.

- Kim, K., & Organ, D. (1982). Determinants of leader-subordinate exchange relationships. *Group & Organization Management*, 7(1), 77.
- Kirkman, B. L. & Rosen, B. (1999). Beyond Self: management: antecedent and consequence of team empower, *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- Lee, J. (2005). Effects of Leadership and Leader-member Exchange on Commitment. *Leadership and Organization Development Journal*, 26(8), 655-672.
- Levy, D. A., Collins, B. E., & Nail, P. R. (1998). A new model of interpersonal influence characteristics. *Journal of Social Behavior and Personality*, 13(4), 715-735.
- Liden, R. C. & Mitchell, T. R. (1988). Ingratiation behaviors in organizational settings. *Academy of Management Review*, 13(4), 572-587.
- Manogran, P., Stauffer, J., & Conlon, E. J. (1994). Leader-member Exchange as a Key Mediating Variable Between Employees' Perceptions of Fairness and Organizational Citizenship Behavior. *National Academy of Management Meeting Proceedings*, Dallas, TX.
- Nyham, R. & Marlowe, Jr. H. (1997). Development and psychometric properties of the organizational trust inventory. *Evaluation Review*. 21(5):614-635
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2010). Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738-748.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*, Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), Dec 1991, 845-855.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric Theory* (2nd ed.), McGraw Hill: New York.
- Porter, L. & Lawler, E. (1968). *Managerial attitudes and performance*: Richard D. Irwin Homewood, IL.
- Ralston, D. A. & Elsass, P. M. (1989). *Applied impression management: How image making affects organizations*. Newbury Park, CA: Sage.
- Rioux, S. & Penner, L. (2001). The Causes of Organizational Citizenship Behavior: A Motivational Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1306-1314.
- Roch, S. G. & Shanock, L. R. (2006). Organizational Justice in an Exchange Framework: Clarifying Organizational Justice Distinctions. *Journal of Management*, 32(2), 299-322.
- Rosenfeld, P., Giacalone, R., & Riordan, C. (1995). *Impression management in organizations: Theory, measurement, and practice*. New York: Routledge.
- Schlenker, B. R. & Weigold, M.F. (1992). Interpersonal processes involving impression regulation and management. *Annual Review of Psychology*, 43(1), 133-168.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L., & Coglisier, C. C. (1999). Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *The Leadership Quarterly*, 10(1), 63-113.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models, In S. Leinhardt (Ed.), *Sociological Methodology 1982* (290-312), Washington, DC: American Sociological Association.
- Steenkamp, J. & Baumgartner, H. (1998). Assessing Measurement Invariance in Cross-Cultural Research. *Journal of Consumer Research*, 25(June), 78-90.
- Vandenberg, R. J. & Lance, C. E. (2000). A Review and Synthesis of the

- Measurement Invariance Literature: Suggestions, Practices, and Recommendations for Organizational Research. *Organizational Research Record*, 3, 4-69.
- Vigoda-Gadot, E. (2007). Leadership style, organizational politics, and employees' performance: An empirical examination of two competing models. *Personnel Review*, 36(5), 661-683.
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Wayne, S. J., & Ferris, G. R. (1990). Influence Tactics, Affect, and Exchange Quality in Supervisor-Subordinate Interactions: A Laboratory Experiment and Field Study. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 487-499.
- Wayne, S. J. & Liden, R. C. (1995). Effects of impression management on performance ratings: A longitudinal study. *Academy of Management journal*, 38(1), 232-260.
- Witt, L. A. (1998). Enhancing organizational goal congruence: A solution to organizational politics. *Journal of Applied Psychology*, 83(4), 666-674.
- Zivnuska, S., Kacmar, K., Witt, L., Carlson, D., & Bratton, V. (2004). Interactive effects of impression management and organizational politics on job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(5), 627-640.