

職場交換關係與員工工作態度和行為關係之研究

邱惠絹、李宗愷

E-mail: 9901241@mail.dyu.edu.tw

摘要

本研究旨在瞭解壽險業員工在職場上的交換關係和工作態度(工作滿意)和行為(任務績效和組織公民行為)之關係,研究中同時將職場內上下互動的主管與部屬交換關係(LMX)以及水平互動的同事間交換關係(TMX)納入探討。本研究採問卷調查方式,以中部壽險業者為研究對象,發放問卷500份,有效問卷302份,資料以SPSS12.0統計軟體進行描述性統計、效度分析、信度分析、相關分析與迴歸分析等方法加以處理,研究結果顯示:(1)主管與部屬交換關係對於部屬的工作滿意、任務績效和組織公民行為具有正向影響;(2)同事間交換關係對於部屬的工作滿意、任務績效和組織公民行為具有正向影響;(3)主管與部屬交換關係對於工作滿意、任務績效的影響效果顯著高於同事間交換關係(4)同事間交換關係對於組織公民行為的影響效果高於主管與部屬交換關係。文末並探討職場上的交換關係對於管理之可能意涵。

關鍵詞: 主管與部屬交換關係; 同事間交換關係; 工作滿意; 任務績效; 組織公民行為

目錄

內容目錄 中文摘要	iii	英文摘要	iii
iv 誌謝辭		vi 內容目錄	
vii 表目錄		ix 圖目錄	
x 第一章 緒論	1	第一節 研究背景與動機	1
1 第二節 研究目的	4	第二章 文獻探討	4
6 第一節 主管與部屬交換理論	6	第二節 同事間交換理論	6
17 第三節 工作滿意	21	第四節 任務績效	21
31 第五節 組織公民行為	40	第六節 相關研究	40
52 第三章 文獻探討	53	第一節 研究架構	53
53 第二節 研究推論與假設	54	第三節 抽樣設計	57
57 第四節 研究變數之操作性定義	58	第五節 統計方法分析	63
63 第四章 文獻探討	65	第一節 樣本資料分析	65
65 第二節 各變項信效度分析	67	第三節 各變項之相關分析	71
71 第四節 研究假設驗證結果	76	第五節 研究結果摘要	77
77 第五章 結論與建議	83	第一節 結論	80
83 附錄A 研究問卷		第二節 研究限制與未來研究建議	80
119		參考文獻	83

參考文獻

- 一、中文部份 Raymond, A. N., John, R. H., Barry, G., & Patrick, M. W. (2007), 人力資源管理(周瑛琪譯), 台北:美商麥格羅·希爾台灣分公司, (原文於2006年出版)。 王志蓮(2008), 領導者 - 成員交換關係、員工心理契約與組織公民行為關係之研究 - 以南部科學工業園區研發人員為例, 私立南台科技大學技職教育與人資發展研究所未出版之碩士論文。 王淑貞(1998), 新進人員角色期望對其工作行為之影響 - 並檢驗「與主管關係」及「與同事關係」之干擾效果, 國立中央大學人力資源管理研究所未出版之碩士論文。 王梅珍(2001), 業務人員人格特質、組織承諾與組織公民行為之研究:以中華電信公司為例, 國立中山大學人力資源管理研究所未出版之碩士論文。 王淑貞(1998), 新進人員角色期望對其工作行為之影響 - 並檢驗「與主管關係」及「與同事關係」之干擾效果, 國立中央大學人力資源管理研究所未出版之碩士論文。 王聖??(2008), 轉型式領導、領導者部屬交換關係品質、工作滿足與組織公民行為之間關係之研究 - 以亞洲華人地區非營利組織為例, 私立大葉大學國際企業管理研究所未出版之碩士論文。 白大昌(2003), 組織承諾、華人組織公民行為與服務品質關係之研究 - 以台灣一家保險公司外勤人員為研究對象, 國立台北大學企業管理研究所未出版之碩士論文。 仲崇儒(2005), 垂直雙元連結與組織文化及工作倦怠關係之研究, 私立中國文化大學國際企業管理研究所未出版之碩士論文。 朱鴻薇(2003), 教師僱用身分與人格特質對心理契約實現與組織公民行為關係之影響, 國立中央大學企業管理碩士在職專班未出版之碩士論文。 江美鈴(2008), 組織氣候、主管情緒智力及領導者與部屬交換關係對員工工作滿意及工作績效關聯性之研究 - 以營建產業為例, 國立成功大學高階管理碩士在

職專班未出版之碩士論文。江若嵐(2005), 國際觀光旅館員工組織公平、工作滿意度、組織承諾與組織公民行為關係之研究, 私立銘傳大學觀光研究所未出版之碩士論文。吳明隆(2003), SPSS統計應用學習實務:問卷分析與應用統計, 台北:知城數位科技。吳建財(2008), 轉型領導與組織公民行為:組織承諾與工作滿意之中介效果, 私立大葉大學人力資源暨公共關係研究所在職專班未出版之碩士論文。吳政達, 湯家偉, 羅清水(2007), 心理契約、組織公平、組織信任與組織公民行為結構關係之驗證:以台北地區國民中學學校組織為例, 教育政策論壇, 10(1), 133-159。吳清山, 林天祐(2005), 教育解釋名詞, 工作滿意, 教育研究月刊, 136, 160。呂容萱(2006), 組織社會化、團隊-成員交換關係品質與工作態度之關係研究-以知覺組織支持為調節變項, 國立中正大學勞工研究所未出版之碩士論文。李巧玲(2005), 從創新觀點探討關係品質對部屬工作投入及個人創造力之影響-以台灣紡織產業為例, 私立輔仁大學織品服裝研究所未出版之碩士論文。李清標(2004), 工作價值觀對組織公民行為之影響-以台中市警察局為例, 私立東海大學公共事務研究所在職進修專班未出版之碩士論文。李進泰(2008), 垂直雙元聯結、組織文化、激勵制度與員工工作倦怠關係之研究, 私立大葉大學人力資源暨公共關係研究所未出版之碩士論文。李誠(2006), 知識工作者可以被管理的嗎, 北大商業評論, 12, 25。周怡君(2006), 國小校長家長式領導與教師組織公民行為關係之研究, 國立台南大學教育經營與管理研究所未出版之碩士論文。周麗芳(2006), 華人工作團隊之社會關係與成員效能:多元向度、多重網路的探討, 國立台灣大學心理學研究所未發表之博士論文。房冠寶(2000), 人格特質與工作績效的關聯性研究:以證券業後勤行政人員為例, 國立台灣科技大學管理研究所未出版之碩士論文。林永欽(2004), 軍事組織領導型態與組織承諾、組織公民行為之關係研究-以陸軍單位為例, 國立高雄師範大學成人教育研究所在職專班未出版之碩士論文。林行宜(1993), 企業高階主管之親信關係形成及親信角色之研究, 國立台灣大學雙學研究所未出版之碩士論文。林佳怡(2005), 新進人員與直屬主管及資深同事價值觀契合度對新進人員組織承諾之影響-並檢驗「與主管交換關係」及「與同事交換關係」之干擾效果, 國立政治大學企業管理研究所未出版之碩士論文。林欣潤(2008), 倫理氣候、個人倫理哲學、專業規範與倫理判斷對組織公民行為影響之研究以內部稽核人員為例, 國立成功大學高階管理研究所在職專班未發表之碩士論文。林鈺琴(2003), 以組織承諾及工作滿足為實徵切入分析組織公民行為與員工工作考績之結構模式比較, 人力資源管理學報, 3(2), 93-113。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。林鈺琴, 蔡明慶(2003), 社會交換系統與組織控制系統對組織公民行為之影響, 亞太社會科技學報, 3(1), 1-25。林淑姬(1992), 薪酬公平、程序公正與組織承諾、組織公民行為關係之研究, 國立政治大學企業管理研究所未出版之博士論文。邱鈺銓(2008), 主管負面情緒表現對員工工作績效關係之研究, 私立大葉大學人力資源暨公共關係研究所在職專班未出版之碩士論文。施佩伶(2007), 工作滿足、任務績效、組織公民行為與考績關係之研究-以經濟部水利署為例, 私立朝陽科技大學工業工程與管理研究所未出版之碩士論文。洪敏馨(2002), 部屬知覺主管與部屬間關係程度對離職傾向一致性之影響, 私立銘傳大學國際企業研究所未出版之碩士論文。胡秀華(2004), 主管與部屬之交換關係對獎酬決策的影響:台灣與美國之比較, 國立台灣大學商學研究所未出版之碩士論文。胡雅棠(2008), 教師覺知校長服務領導與教師組織公民行為的關係研究-以台南市國民中學為例, 國立台南大學學校經營與管理教學研究所未出版之碩士論文。徐文男(2008), 轉型領導與組織公民行為:組織公平與領導者部屬交換之中介效果, 私立大葉大學人力資源暨公共關係研究所未出版之碩士論文。徐汶伶(2008), 領導風格、關係品質與工作績效關係之研究-以彰化縣國民小學教師為例, 私立大葉大學人力資源暨公共關係研究所未出版之碩士論文。張仁杰(2001), 領導者-部屬交換理論與組織行為有關變數關係之研究, 國立成功大學企業管理研究所未出版之碩士論文。張火燦(1998), 策略性人力資源管理, 台北:揚智文化事業股份有限公司。張火燦, 劉淑寧(2002), 從社會網路理論探討員工知識分享, 人力資源管理學報, 2(3), 101-113。張珠兒(2007), 領導者/成員交換理論與組織績效之研究-以台中市政府為個案分析, 國立彰化師範大學商業教育研究所未出版之碩士論文。張筱甄(2006), 探討轉型型領導對任務性績效的關係:以幫助主管、同事、顧客為中介變數, 國立台北科技大學商業自動化與管理研究所未出版之碩士論文。張慶勳(1996), 學校組織行為, 台北:五南圖書出版公司。戚樹誠, 林行宜(1994), 企業高階主管親信關係之研究, 管理科學學報, 11(2), 50-52。曹國雄(1992), 員工績效考核及勞動生產力規劃, 台北:中華民國企業人力資源發展學會。曹國雄(1992), 基層員工的流動:兩個研究的結果, 中原學報, 21, 167-177。莊凡毅(2008), 直銷人員的交換關係與組織承諾之關聯性研究, 私立清雲科技大學經營管理研究所未出版之碩士論文。許士軍(1977), 工作滿足、個人特徵與組織氣候-文獻探討與實證研究, 政治大學學報, 35, 13-56。許世燦(2005), 台灣手工具業員工人格特質、組織結構、工作滿足與任務績效關係之研究, 私立朝陽科技大學工業工程與管理研究所未出版之碩士論文。許道然(2002), 組織中的好公民, 人事月刊, 34(1), 5-15。許靜怡(2000), LMX關係品質之質性研究, 國立中正大學企業管理研究所未出版之碩士論文。陳以亨, 張石光, 林瑩滋(2001), 轉換型領導、行政倫理與組織公民行為關係之研究-以高雄市稅捐稽徵處為例, 公營事業評論, 2(4), 95-118。陳怡平(2005), 主管的向下影響策略及其對工作績效的影響, 國立中山大學人力資源管理研究所未出版之碩士論文。陳芬儀(2005), 藥師的人格特質與工作績效關係之研究-檢驗薪資制度知覺的調節效果, 國立嘉義大學管理研究所未出版之碩士論文。陳盈秀(2007), 台灣觀光旅館人力資源管理實務與員工績效關係之研究:知識交換之中介效果以及自我效能之干擾效果, 私立輔仁大學餐旅管理研究所未出版之碩士論文。陳琦凱(2006), 組織公平、支持型文化、領導-成員交換關係與外在滿意之關聯研究-以多層次傳銷業為例, 私立中華大學經營管理研究所未出版之碩士論文。陳義勝(1996), 組織氣候、工作特性及管理型態, 透過組織公民行為對政治行為、組織承諾及社會賦閒效果之相關研究(國科會, No. NSC85-2416-H019-001), 台北:行政院國家科學委員會。陳銘文, 劉欣芸(2008), 員工正負向情感對轉型型領導與員工創造力績效之干擾效果探討, 建國科大學報, 28(1), 81-93。陳銘森(2008), 業務人員人格特質、銷售流程技術與任務績效之研究-以金屬切削刀具業為例, 私立朝陽科技大學工業工程與管理研究所未出版之碩士論文。陳慧穎(2007), 校長領導行為、組織公平及教師組織公民行為關係之研究-以南部四縣市公立國小為例, 國立台南大學教育經營與管理研究所未出版之碩士論文。陳瑩綻(2005), LMX的本土問卷建構與驗證, 國立中正大學企業管理研究所未出版之碩士論文。曾天成(2008), 家長式領導、領導者部屬交換關係品質、組織承諾與組織公民行為之間關係之研究-以亞洲華人地區非營利組織為例, 私立大葉大學國際企業碩士在職專班未出版之碩士論文。游佳萍, 陳妍伶(2006), 虛擬社群中的組織公民行為之研究:以線上遊戲團隊為例, 資訊社會研究, 11, 115-144。游韻靜(2006), 臺北市國民中學教師角色認同與組織公民行為關係之研究, 私立輔仁大學教

育領導與發展研究所未出版之碩士論文。費孝通(1947), 鄉土中國, 上海:上海觀察社。黃月櫻(2007), 人口學特質、組織文化、工作滿足及人格特質對組織公民行為影響之探討 - 以某區域醫院行政人員為例, 國立東華大學企業管理學系碩士在職專班未出版之碩士論文。黃光國(1985), 人情與面子:中國人的權力遊戲, 台北:桂冠圖書公司。黃品全(2003), 顧客接觸人員與上司、同事關係對賦能及服務工作之影響 - 社會交換的觀點, 管理評論, 22(4), 57-80。黃建博(2004), 主管與部屬交換關係對衝突之因應方式的影響, 私立淡江大學管理科學研究所企業經營碩士在職專班未出版之碩士論文。黃家齊(2002), 組織公正與組織公民行為 - 認知型與情感型信任的中介效果, 臺大管理論叢, 12(2), 107-141。黃素貞(2002), 員工組織政治知覺與工作投入及工作績效關係之研究, 國立中山大學人力資源管理研究所碩士在職專班未出版之碩士論文。黃國隆, 蔡啟通(1999), 工作價值觀與領導行為對員工效能的影響, 臺大管理論叢, 9(1), 51-85。黃敏萍(2005), 團隊內知識分享之研究:前因、後果及時間之調節效果(國科會, No. NSC93-2416-H-155-020), 台北:行政院國家科學委員會。黃敏萍, 梁瑋鈞(2007), 華人傳統價值觀在現代工作團隊中仍有作用嗎?成員與團隊價值觀之跨層次分析, 台灣心理學年會, 22, 10。黃敏萍, 鄭伯壘, 周麗芳(2008), 團隊內領導 - 成員交換關係與成員間交換關係之效果, 華人文化的心理學想像學術研討會, 台北:國立台灣大學。黃德信(2008), 國民小學教師知覺的組織公平、工作滿意與組織公民行為的關係:以關係需求為干擾變項, 國立台南大學教育行政研究所未出版之碩士論文。黃錦淑(2002), 研發人員的工作設計與工作績效關係之研究-兩種工作特性模式之應用, 國立中山大學人力資源管理研究所未出版之碩士論文。黃瓊玉(2005), 師徒功能認知、工作滿足與組織公民行為關聯性之研究, 私立中原大學企業管理研究所未發表之碩士論文。楊建昌, 賴靜莉, 紅燕妮, 楊紅玉, 廖茂宏, 魏慶國(2005), 醫療機構人員工作價值觀與組織公民行為相關性之研究, 秀傳醫學雜誌, 38(2), 22-33。楊秋虹(2004), 工作動機、領導者與成員交換理論、成員間交換理論與工作態度之相關研究, 私立龍華科技大學商學與管理研究所未出版之碩士論文。楊益民(2002), 國民小學教師工作滿意度評量之研究, 台南師範學院未出版之碩士論文。楊培鈺(2008), 團隊關係品質、知識分享行為與團隊創新績效之關係研究 - 團隊層級分析, 國立中興大學企業管理研究所未出版之碩士論文。楊淑忻(2007), 台灣銀行業僕人式領導、領導與成員交換關係、組織認同及服務導向公民行為關係模式之研究, 私立長榮大學經營管理研究所未出版之碩士論文。楊濱燦(2000), 團隊成員間之衝突、領導者與部屬交換關係與組織公民行為之研究 - 以百貨公司銷售服務人員為例, 企業管理學報, 46, 1-32。楊濱燦, 謝庭華(2003), 工作滿意、組織公平與組織公民行為關係之研究, 文大商管學報, 8, 39-54。溫金豐, 錢書華(2002), 報酬結構、認知公平與研發人員績效關係之研究, 人力資源管理學報, 2(1), 19-35。溫福星, 邱皓政(2009), 組織研究中的多層次調節中介效果:以組織創新氣氛、組織承諾與工作滿意的實證研究為例, 管理學報, 26(2), 189-211。劉明裕(2006), 主管部屬相似性、員工目標導向與工作績效、工作滿足感之關係研究:領導者成員交換關係品質之中介效果與人際技能之干擾效果, 私立輔仁大學管理研究所未出版之碩士論文。劉瑞達(2004), 團隊中目標導向與政治行為、績效之關係研究—跨層級分析, 私立東吳大學企業管理研究所未出版之碩士論文。劉憶涵(2006), 台灣企業主管向下政治行為的類型及其與工作績效之關係, 國立中山大學人力資源管理研究所碩士在職專班未出版之碩士論文。潘彥君(2008), 主管與部屬心理契約滿足關係之探討:領導成員交換關係與社會資本觀點, 國立屏東商業技術學院經營管理研究所未出版之碩士論文。蔡佳盛(2008), 團隊多層次觀點探討領導者與部屬交換關係對績效考核滿意度之影響:部屬尋求回饋行為與團隊正義氣候之中介角色, 國立彰化師範大學人力資源管理研究所未出版之碩士論文。蔡秋月, 黃良志, 葉淑娟(2003), 護理人員組織承諾、工作滿足與組織公民行為之研究, 秀傳醫學雜誌, 4(1), 35-45。蔡啟通(2006), 領導者部屬交換與員工創新行為:組織正義之中介效果及組織特性之干擾效果, 管理學報, 23(2), 171-193。諸承明、謝東榮(1999), 組織中親信關係形成因素之研究 - 以銀行業為實證對象, 亞太管理評論, 4(1), 79-92。鄭仁偉、郭智暉(2004), 個人與組織契合、工作滿足與組織公民行為關係之研究, 人力資源管理學報, 4(4), 85-104。鄭伯壘(1995), 差序格局與華人組織行為, 本土心理學研究, 3, 142-219。鄭伯壘, 姜定宇(2003), 組織忠誠、組織承諾及組織公民行為, 收於鄭伯壘、姜定宇與鄭弘岳編, 組織行為研究在台灣, 台北:桂冠出版社。鄭耀南(2002), 國中小教師的組織公民行為及其影響因素之研究—學校組織公民行為模型初構, 國立高雄師範大學教育研究所未出版之博士論文。鄭瀛川, 王榮春, 曾河嶸(1997), 績效管理, 台北:世台管理顧問公司。蕭博文(2006), 直線經理參與人力資源活動對員工工作績效與組織公民行為之影響, 國立中央大學人力資源管理研究所未出版之碩士論文。羅琪棋(2008), 主管部屬交換關係對知識分享的影響 - 以工作滿意為中介變項, 私立文化大學國際企業管理研究所未出版之碩士論文。二、英文部份 Adams, J. (1963). Toward an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436. Adams, J. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 267-296). New York: Academic Press. Alderfer, C. P. (1969). An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(1), 142-175. Alderfer, C. P. (1972). A new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(3), 142-175. Alderfer, C. P. (1972). Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings (pp. 9-12). New York: The Free Press. Asgari, A., Abu, D., Silong, A. A., & Bahaman, A. S. (2008). The relationship between leader-member exchange, organizational inflexibility, perceived organizational support, interactional justice and organizational citizenship behaviour. *African Journal of Business Management*, 2(8), 138-145. Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1997). Bridging the boundary: Ex-ternal activity and performance in organizational teams. *Administrative Science Quarterly*, 37, 634-995. Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1992). Bridging the boundary: Ex-ternal activity and performance in organizational teams. *Administrative Science Quarterly*, 37, 634-665. Anit, S., & Anat, D. Z. (2004). Exploring organizational citizenship behavior from an organizational perspective: The relationship between organizational learning and organizational citizenship behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 281-299. Bachrach, D. G., Powell, B. C., Bendoly, E., & Richey, R. G. (2006). Organizational Citizenship Behavior and Performance Evaluations: Exploring the Impact of Task Interdependence. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 193-201. Baker, T. L., Tammy, G. H., & Martha, C. A. (2006). Promoting Ethical Behavior and Organizational Citizenship Behaviors: The Influence of Corporate Ethical Values. *Journal of Business Research*, 59 (7), 849-857. Bales, R. F. (1958). Task Roles and Social Roles in Problem-Solving Groups. In E. E. Maccoby, T. M. Newcomb & E. L. Hartley (Eds.), *Social Psychology* (pp. 437-447). New York: Holt and Company. Barnard, C. L. (1938). The Functions of the

Executive. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press. 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, 587-595. Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley. Blum, M. L., & Naylor, J. C. (1969). *Industrial Psychology: Its Theoretical and Social Foundations*. New York: Harper & Row, Inc. Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. In N. Schmitt and W. C. Borman (Eds.), *Personnel Selection* (pp. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass. Bowler, M. (2006). Organizational goals versus the dominant coalition: A critical view of the value of organizational citizenship behavior. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 5(1), 258-273. Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11(4), 710-725. Brown, S. P., & Peterson, R. A. (1993). Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-Analysis and Assessment of Causal Effects. *Journal of Marketing Research*, 30(1), 63-77. Buffum, W. E., & Konick, A. (1982). Employees' Job Satisfaction, Residents' Functioning and Treatment Progress in Psychiatric Institutions. *Health and Social Work*, 7, 320-327. Campbell, J. P. (1977). On the Nature of Organizational Effectiveness. In P. S. Goodman and J. M. Pennings (Eds.), *New Perspectives on Organizational Effectiveness*. San Francisco, California: Jossey-Bass, Inc.. Cascio, W. F. (1991). *Applied psychology in personnel management* (4th ed.). New York: McGraw-Hill. Chien, M. H. (2004). An investigation of the relationship of organization structure, employee's personality and organization citizenship behaviors. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 5, 428-431. Churchill, G. A., Neil M. F., & Orville, C. (2004). Walker. Organizational Climate and Job Satisfaction in the Salesforce. *Journal of Marketing Research*, 13(4), 323-332. Coleman, L., & Borman, M. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review*, 10(1), 25-44. Costa P. T., & McCrae, R. R. (1992). Revised NEO-personality inventory and NEO five-factor inventory, professional manual. Psychological Assessment Resources. Florida: Odessa. Dansereau, F., Cashman, J., & Graen, G. (1973). Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship and turnover among managers. *Organizational Behavior and Human Performance*, 10, 184-200. Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership with formal organizations - a longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78. Degenne, A., & Forse, M. (1999). *Introducing social networks*. London: Sage Publications. Dess, G. C., & Robinson, R. B., Jr. (1984). Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures. *Strategic Management Journal*, 5(3), 265-273. Devries, D., Morrison, A., Shullman, S., & Gerlach, M. (1986). Performance appraisal on the line. New York: Wiley-Interscience. Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leadership-Member Exchange Model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634. Dienesch, R. M., & Liden, R. C., (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11, 618-634. Dipaola, M. F., & Hoy, W. K. (2005). Organizational citizenship of faculty and achievement of high school students. *High School Journal*, 12, 52-55. Dipaola, M. F., & Tschannen-Moran M. (2001). Organizational citizenship behavior in school its relationship to school climate. *Journal of School Leadership*, 11, 424-447. Dixon, N., & Vollmann, A. (1990). *The New Performance Challenge: Measuring Operations For World-class Competition*. Illinois, Homewood: IRWIN. Donovan, D. T., Brown, T. J., Mowen, J. C. (2004). Internal benefits of service-worker customer orientation: Job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Marketing*, 68, 128-146. Ehrhart, M. G., Bliese, P. D., & Thomas, J. L. (2006). Unit-level OCB and unit effectiveness: Examining the incremental effect of helping behavior. *Human Performance*, 19, 159-173. Elicker, J. D., Levy, P. E., & Hall, R. J. (2006). The role of leader-member in the performance appraisal process. *Journal of Management*, 32(4), 531-551. Farh, J. L., Earley, P. C., & Lin, S. C. (1997). Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Administrative Science Quarterly*, 42, 421-444. Fuller, J. B., Patterson, C. E. P., Hester, K., & Stringer, D. Y. (1996). A quantitative review of research on charismatic leadership. *Psychological Reports*, 78, 271 - 287. Garg, P., & Rastogi, R. (2006). New model of job design: motivating employees Performance. *Journal of Management Development*, 25(6), 572-587. Gatewood, R. D., & Field, H. S. (1998). *Human resource selection* (4th ed.). New York: The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers. 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. Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827-844. Gladstein, D. L. (1984). Groups in Context: A model of Task Group Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29, 499-517. Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *Academy of Management Review*, 4, 53-62. Graen, G. B. (1976). Role-making processes within complex organizations. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 4-45. Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *The Academy of Research in Organizational Behavior* (pp. 175-208). Michigan: Kent State University Press. Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-Level-Multi-Domain Perspective. *The Leadership Quarterly*. (pp. 219-247). Michigan: Kent State University Press. Graen, G., & Cashman, J. F. (1975) A role making model of leadership in formal organizations: A development approach. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership Frontiers* (pp. 143-165). Michigan: Kent State University Press. Graen, G., Novak, M., & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 109-131. Graen, G. B., Hoel, W., & Liden, R. C. (1982). Role of leadership in the employee withdrawal process. *Journal of Applied Psychology*, 67, 868-872. Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, 249-270. Green, S. G., Anderson, S. E., & Shivers, S. L. (1996). Demographic and organizational influences on leader-member exchange and related work

attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 66, 203-214. Hackman J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostics Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170. Hall, D. T., & Goodale, J. R. (1986). *Human Resource Management: Strategy, Design and Implementation* (1st ed.). Glenview, Illinois: Scott, Foresman and Company. Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, January-February, 53-62. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation at work*. New York: Wiley. Hochwarter, W. A., Witt, L. A., & Kacmar, K. M. (2000). Perceptions of Organizational Politics as a Moderator of Relationship Between Conscientiousness and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 472-478. Homans, G. C. (1958). Social Behavior as Exchange. *The American Journal of Sociology*, 597-606. Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. New York: Harper and Row. Jacobs, J. (1971). Effectiveness of teacher and parent identification of gifted children as a function of school level. *Psychology in the Schools*, 8, 140-142. Jehn, K. A., & Shah, P. P. (1997). Interpersonal relationships and task performance: An examination of mediating processes in friendship and acquaintance groups. *Journal of Personality & Social Psychology*, 72(4), 775-790. Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755-768. Kai, L. (2006). Organizational Citizenship Behaviour as Performance in Multiple Network Positions. *Organization Studies*, 27(1), 79-102. Kalleberg, A. L. (1977). Work Values and Job Rewards: A Theory of Job Satisfaction. *American Sociological Review*, 42(1), 124-143. Kamdar, D., McAllister, D. J., & Turban, D. B. (2006). All in a day's work: How follower individual differences and justice perceptions predict OCB role definitions and behavior. *Journal of Applied Psychology*, 91, 841-855. Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social psychology of organizations* (2nd ed.). New York: Wiley. Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavior Science*, 9, 131-146. Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley. Katz, D., Kahn, R. L., (1978). *The Social Psychology of Organizations*, New York: John Wiley. Kim, H., & Yukl, G. (1995). Relationships of managerial effectiveness and advancement to self-report and subordinate reported leadership behaviors from multiple-linkage model. *Leadership Quarterly*, 6(3), 361-377. Konovsky, M. A., & Organ, D. W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 215-224. Korman, A. (1977). *Organization Behavior*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, Inc. Lam, S. K., Hui, C., & Law, K. (1999). Organizational citizenship behavior: Comparing perspectives of supervisors and subordinates across four international samples. *Journal of Applied Psychology*, 84, 594-601. Lambert, S. J. (2000). Added Benefits: The Link Between Work-Life Benefits and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 43(5), 801-815. Lawler, E. E. (1990). *Strategic Pay: Aligning Organizational Strategies and Pay Systems*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. Lee, J. (2005). Communication as antecedents and consequences of LMX development globally: A new strong inference approach. In G. Graen & J. A. Graen *Global organizing designs. A volume in LMX leadership: The series* (Eds.), Greenwich, Connecticut: Information Age Publishing. LePine, J. A., Hanson, M. A., Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (2000). Contextual performance and teamwork: Implications for staffing. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 19, 53-90. Lester, P. E. (1987). Development and Factor Analysis of the Teacher Job Satisfaction Questionnaire (TJSQ). *Educational and Psychological Measurement*, 47 (1), 223-233. Liden, R. C., & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23, 451-465. Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72. Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 78, 662-674. Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 157-189. Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297-1350). Chicago: Rand McNally. Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425. Major, D. A., Kozlowski, S. W. J., & Chao, G. T. (1995). A longitudinal investigation of newcomer expectations, early socialization outcomes, and the moderating effects of role development factors. *Journal of Applied Psychology*, 80, 418. Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row Publishers. McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton, New Jersey: Van Nostrand. McNeely, B. L., & Meglione, B. M. (1994). The role of dispositional and situational antecedents in prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 79, 836-844. Moorman, R. H., & Lynn, K. H. (2002). Temporary Employees as Good Citizens: Factors Influencing Their OCB Performance. *Journal of Business and Psychology*, 17(2), 171-187. Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79, 475-480. Netemeyer, R. G., Boles, J. S., McKee, D. O., & McMurrian, R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *Journal of Marketing*, 61, 85-98. Okpara, J. O. (2004). Personal Characteristics as Predictors of Job Satisfaction An Exploratory Study of IT Managers in a Developing Economy. *Information Technology & People*, 17(3), 327-338. 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), 385-442. Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Organizational Behavior*, 12, 43-72. Ouchi, W. G. (1977). The Relationship between Organizational Structure and Organization Control. *Administrative Science Quarterly*, 22(3), 95-113. Ouchi, W. G. (1979). A Conceptual Framework for the Design of Organization Control Mechanisms. *Management Science*, 25(9), 833-847. Organ, D. W. (1988). A restatement of the satisfaction-performance hypothesis. *Journal of Management*, 14, 547-557. Piccolo, F., & Coiquitt, A. (2006). Transformational leadership and job behavior: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), 327-340. Piercy, N. F., Cravens, D. W., Lane, N., & Vorhies, D. W. (2006). Driving organizational citizenship behaviors and salesperson in-role behavior performance: the role of management

control and perceived organizational support. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 244-262. 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. Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). Managerial Attitude and Performance. Homewood, Illinois: Richard D, Irwin, Inc. Porter, L. W. (1961). A study of perceived need satisfaction in bottom and middle management jobs. *Journal of Applied Psychology*, 45(2), 1-10. Porter, L. W. (1962). Job attitudes in management: Perceived deficiencies in need fulfillment as a function of job level. *Journal of Applied Psychology*, 46, 375-384. Rees, T., & Freeman, P. (2009). Social support moderates the relationship between stressors and task performance through self-efficacy. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 28, 245-264. Remus, I., Jennifer, D. N., & Frederick, P. M. (2007). Leader – Member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *American Psychological Association*, 92(1), 269-277. Renzl, B. (2008). Trust in management and knowledge sharing: The mediating effects of fear and knowledge documentation. *Omega*, 36(2), 206-220. Robbins, S. P. (1993). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall. Robbins, S. P. (1994). *Management* (4th ed). New Jersey: Prentice Hall. Robbins, S. P. (1998). *Organizational Behavior* (8th ed.). New Jersey: Prentice Hall International. Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behavior* (9th ed.). New Je