

以多層次模型探討知覺組織正義對組織公民行為 之跨層次效果-以保險從業人員為例

Multilevel Modeling of perceived organization justice on subordinates' OCBs – take insurance employees for example

歐陽彥慧 助理教授 崑山科技大學財務金融系 Email:ouyang@mail.ksu.edu.tw
鄭駿豪 副教授 國立高雄餐旅大學 餐旅管理研究所 Email:chunhao@mail.nkuht.edu.tw

摘要

本研究目的在分別探討個體層次與組織層次保險從業人員領導者與部屬間之互動交換關係與個人關係、知覺組織正義對於組織公民行為的影響；並探討知覺組織正義對組織公民行為跨層級干擾關係；本研究採取問卷調查法，以保險公司之員工為訪問對象，共發出問卷450份，回收211份，問卷回收率為46.9%。以Cronbach's α 係數檢視問卷信度，利用因素分析檢測效度，再以階層線性模式分析驗證本研究的假說。研究結果發現部屬對組織程序認知越公正的情況下，會增強主管-部屬間之交換關係(LMX)對部屬之組織公民行為之正向影響；部屬對組織互動認知越公正的情況下，會增強主管-部屬間之個人關係(personal guanxi)對部屬之組織公民行為之正向影響。本研究結果可以提供保險公司領導者提高與部屬間之互動交換關係與個人關係，期增進組織及個人的組織公民行為以提昇組織之績效。

關鍵詞：領導者與部屬交換關係、個人關係、知覺組織正義、組織公民行為

ABSTRACT

This study tested a OCBs model of insurance employees. Multilevel modeling was used to investigate how LMX, supervisor-subordinate personal guanxi and perceived organization justice directly influenced and interacted together to influence subordinates' OCBO and OCBI. Participants completed a survey with scales assessing LMX, supervisor-subordinate personal guanxi, perceived organization justice (POJ), and OCBs. Using hierarchical liner modeling (HLM), our hypotheses were partly confirmed. Furthermore, we found that the relationship between LMX and OCBs was affected by procedural justice and the relationship between supervisor-subordinate personal guanxi and OCBs was affected by interactional justice. Implications for research and practice are discussed.

Keywords: LMX、Supervisor-subordinate personal guanxi、POJ、OCBO、OCBI

1. 前言

金融服務業因經營環境變化快速且競爭激烈影響下，諸多企業靠著團隊間互相支援協助已逐漸擺脫金融海嘯之衝擊，並創造出不錯的業績。因此領導階層始終相信「人」是企業最重要的資產，本研究除了採用西方領導者與部屬間工作上的互動交換關係外，並考量華人文化傳統之領導者與部屬間之個人互動關係為本研究之架構，旨在建立領導者與部屬間之互動交換關係與個人關係、知覺組織正義對影響員工組織公民行為之因果關係模型。Cheung et al. (2009) 研究中提到華人的關係(guanxi)取向有很濃厚的義務及人情回報觀點，故在討論華人的關係結構時，必須仔細探究並釐清關係網絡的義務層面與資源層面，以及其可能產生的不同作用。

保險業為一相互競爭非常激烈的產業，組織領導者對於部屬其工作所展現的努力與才能，若能透過組織之公平制度給予部屬工作上的肯定，適時讓員工知覺到組織之公義，員工對組織的目標才會有向心力，也因此才會更進一步展現工作職責外對組織與對他人之組織公民行為(Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt et al., 2001; Olffen & Cremer, 2007; Camerman et al., 2007)。本研究參考過去學者的文獻與論點，然而過去的研究大多採用單一層次的分析，若以某一分析層次的結論，推論其他分析層次，極易導致錯誤的結論，正確的作法應該是讓變數置於其所應該歸屬的分析層次，從跨層次的角度加以分析其中關係(蕭佳純與董旭英, 2007)。因此本研究在組織層次方面，特別以西方的領導者與部屬交換(LMX)的觀點與華人主僕之間的個人關係(Supervisor-subordinate guanxi)為出發點，因關係(guanxi)是最能代表華人與其他人間相處的模式，然而西方領導者與部屬交換理論(LMX)似乎和華人所強調的關係雖相近，但其中所包含的意義是有相當大的不同，LMX 主要是強調主管在工作上與部屬的相處，而華人強調的關係包含了血緣、家族、同鄉、朋友等不同的面向，由於東西方文化的文化價值觀差異頗大，所以西方所建構出來的概念，並不見得能夠適用於華人社會(Chen & Tjosvold, 2007)。

本研究在個人層次方面推估領導者與部屬之關係若是良好，部屬就會更加集中精力為組織目標而努力，進一步影響部屬自願產生一種工作本份外的組織公民行為，組織經由員工間彼此互相合作、並對他人釋出善意、協助他人、展現出良好的道德行為，才能促使組織進步。在組織層次方面，究竟部屬是透過何種干擾因素，影響其領導者與部屬間的交換、個人關係品質與組織公民行為的研究則不多見。為了補足此一缺口，本研究將以組織正義知覺為組織層次之干擾變項，將個體與組織層次區分開，並運用階層概念的階層線性方程式(HLM)，作為研究的發展模式，探討領導者與部屬間交換關係與個人關係、組織正義知覺對於組織公民行為間之因果關係。故本研究希望達成以下研究目的：

- 1.1. 探討個人層次領導者與部屬交換關係(LMX)及個人關係對組織公民行為之影響。
- 1.2. 探討知覺組織正義對組織公民行為之直接效果。
- 1.3. 探討知覺組織正義對個人層次領導者與部屬交換關係(LMX)及個人關係與組織公民行為間跨層級之干擾效果。
- 1.4. 依據研究結果與建議，提供保險業之領導者重視與部屬間之互動交換關係與個人關係，期對提昇組織績效有所貢獻。

2. 文獻回顧與探討

本研究分別針對領導者與部屬間交換關係與個人關係、知覺組織正義及組織公民行為之定義及過去之文獻作一探討，將利用以往學者的研究成果，闡述構面間的關聯，藉以形成本研究主要的研究假說與驗證之基礎：

2.1. 領導者-部屬交換關係 (leader-member exchange, LMX)

LMX 理論主要描述領導者會運用職權與不同的部屬發展出不同關係品質，此理論著重領導者透過交換關係改變部屬的態度與行為(Erdogan et al., 2006)。Graen & Cashman (1975)認為基於領導者會因個人因素無法對每一位部屬一視同仁，同樣地，所有的部屬也不可能以同樣的態度來面對其領導者，因此領導者與每位部屬之間都將會有各自不同的人際關係，通常把與自己關係親密且互動往來密切的部屬歸為內團體(in-group)，另一種關係較不密切者則歸為外團體(out-group)，領導者通常對於視為自己人的內團體部屬會給予更多的資源協助，而部屬也會對領導者特別忠心，甚至願意花更多的時間、精力去從事超越其職責的任務，主動地回饋給領導者更多的貢獻與忠誠度；而被視為外團體的部屬則僅依循正式工作契約所明定的角色執行任務，較不易自發性的履行工作職責外的事項，因此具有高交換品質的內團體裡部屬與領導者彼此的社會交換型態是建立在互信的基礎上；相反地，領導者與外團體部屬間純粹依照工作契約的規定產生經濟交換行為，互信與互敬相對較低，綜合以上所述，部屬知覺本身與其直屬領導者之間的關係品質程度，此即為領導者與部屬交換關係之涵義。

回顧過去有關 LMX 領導理論的文獻，發現影響交換品質的因素大致上有：尊敬、能力、人際技巧與吸引、相互信任、支持、貢獻交換、相互的影響、相互情感、忠誠、授權、協商空間、創新力自主、誠實、領導關注、主管部屬價值一致性等因素變項(Schriesheim et al., 1999)。歸納而言，影響 LMX 品質的因素有很多面向，本研究歸納出貢獻、忠誠、情感與專業尊敬等四種因素，是影響 LMX 品質最主要的因素。

2.2. 領導者-部屬個人關係(Supervisor-subordinate personal guanxi)

「關係」字義上而言是「關聯」，但對華人的商業社會關係已被視為一相當重要的特色(Han & Altman, 2009)。近年來華人社會中對關係(Guanxi)之研究已快速的引起學術界及實務界的重視。Hwang & Staley (2005)研究指出個人關係在中國及臺灣等華人社會已相當普及，人與人之間常常透過饋贈禮品的互惠關係來培植交情。此外，個人的人脈關係亦有助於個人在就業、晉升職位及爭取到合約方面的助益，它對個人職場發展相當重要(Warren et al., 2004; Xin & Pearce, 1996)，因此關係通常被視為人們因基於共同利益和福利所形成的密切聯繫。但歐美學者卻視關係(Guanxi)為一種人情、倫理、工具、利害結合的複雜溝通管道(Lovett et al., 1999)，Bian (2005) 定義關係為雙面的、時常往來的情感束縛、高度親密、長期情感附著與重複的資源交換，領導者與部屬之間的關係在儒家哲學中對社會階級和互惠的價值觀在華人社會更形重要。領導者與部屬之個人關係有別於領導者與部屬之交換關係，交換關係指的是領導者與部屬之間的工作關係品質，然而個人關係指的是領導者與部屬之間在上班與非上班時間以外的個人關係品質，因此領導者與部屬在工作上與工作時間外經常培養關係網路(guanxi networks)來互相幫忙，亦即發展與工作無直接相關的社會交往(Cheung et al., 2009)。華人社會中重視「關係取向」，人與

人之間常利用請客、送禮等互惠方式來拉近彼此的關係(喬健, 1982), 而關係拉近之後, 雙方就以更密切的人情法行事, 並不會再依照一般的公平法則行事(黃光國, 1985)。黃光國(2005)以儒家思想的觀點加以分析, 說明華人傳統文化如何影響華人社會的人際互動, 並強調個人和任何他人交往時, 應當從雙方關係的親疏遠近和地位尊卑來衡量彼此之間的角色關係, 在LMX理論當中, 領導者與部屬雙方需透過長時間的角色交換與對彼此的信任才能建立良好的關係品質。反觀, 「上尊下卑」的華人社會裡, 權力距離是不對等的, 部屬對自己的領導者與組織必須展現高度的忠誠度, 且負有順從之義務與責任(姜定宇等, 2005)。

2.3. 組織公民行為(Organizational Citizenship Behavior, OCB)

員工的組織公民行為除了可提昇組織績效外, 更能導向積極與創新的組織氣氛, 組織公民行為注重員工自願性行為、合作關係與幫助他人等三方面, 最早是由 Organ (1988)所提出, 它並無正式的組織契約規定, 且不在一般的賞罰規定的標準範圍之內, 在整體上是有利於組織功效的發揮, 組織內的成員願意合作而自願付出努力所產生的合作團體, 在沒有契約規定下, 已超越了正式組織契約下的報酬計較, 而是部屬自動自發的付出, 因組織成員瞭解只有完成個人的職責是不夠的, 必須藉由不斷合作、釋出善意、協助他人、禮貌、運動家精神、自發性、共同相互合作與積極的行為, 才能促使組織進步, 組織公民行為基於個人自由裁量, 所表現出對促進組織效能與效率之行為, 成員的角色內和角色外的行為一起納入規範, 但卻是與正式組織獎酬無直接相關之行為。此外, Graham(1991)指出組織公民行為是一切有益於組織運作的自發性行為, 同時包含員工在工作角色內與角色外的正面行為。Piccolo & Colquitt (2006) 認為組織公民行為是部屬為了組織利益, 放棄個人利益, 並且願意投入、合作、付出, 做出對組織有正面貢獻的價值與目標的行為, 而這種行為有助於組織績效的提升。組織公民行為已超越組織正式角色規範的行為, 通常都是組織成員自動自發的展現, 對組織績效將具有正面的貢獻與價值, 也間接地提昇了組織內合作的精神。

Williams & Anderson (1991) 與 Aryee & Chay (2001)用OCB的影響對象做為分類標準, 區分成為二:
(一)、對組織有利之行為表現 (OCBO): 指的是組織成員對有關組織利益的活動會主動表現, 按非正式規則來維持組織秩序。例如: 組織榮譽的維護、自動自發協助對組織有利之任務等。
(二)、對組織他人有利之行為表現 (OCBI): 指的是組織成員在工作中會主動幫助他人之行為, 而且間接經由這種方式對組織貢獻。例如, 人際互助佳、幫助缺席同事、做有利他人的事。

2.4. 知覺組織正義

早期許多學者亦提出許多理論主張來解釋正義議題, 主要討論的是分配正義(Walster et al., 1978), 之後Folger & Greenberg(1985) 研究指出組織正義的內容應包含分配正義與程序正義, 由於程序正義重要性逐漸受到重視, 組織學者開始將組織正義研究的重心, 由分配正義轉移到程序正義方面, 直到Bies & Moag(1986)首先將互動公平從程序公平中分離出來, 並指出分配正義和程序正義都忽略了人際間互動的品質, 互動正義著重在人際互動面向的關係上, 組織內的互動關係, 尤其是管理者對員工的互動與溝通尤其重要, 互動正義的觀念由此產生, 強調組織在程序執行的過程中, 能以同理心夠展現對員工的尊重, 並採納部屬的意見, 藉此增進員工對於人際互動品質的良好感受。其後Moorman (1991)提出, 員工關心在工作場所中, 是否被正義對待, 而這項因素會影響其他與工作有關的變項; 梁凱雯(2002)認為組織正義是員工對組織決策過程、績效評估衡量、決定各種獎懲措施及領導者與部屬決策過程間的所產生之主觀認知; Andrews, Baker & Hunt (2008)研究中亦指出在員工處在分配正義、程序正義、互動正義等環境之下, 對工作的滿意度相對提高; 而 Kumar et al. (2009)認為程序正義就是如果員工知覺到在決策過程中是公平的, 將會降低員工離職傾向。綜上所述, 本研究認為組織正義除了考量組織正義外, 更應該考量人際互動關係將影響員工對公平知覺的感受, 進而影響到員工在工作上的表現。

2.5. 各變項間之關聯性分析

2.5.1. 領導者-部屬交換及個人關係對組織公民行為之影響

Wayne & Green (1993)認為當領導者在部屬執行任務時予以協助, 領導者與部屬關係品質將越佳, 因而部屬會產生一種回報的心理, 反映在本身工作任務角色外的行為上, 部屬越容易行使組織公民行為的表現; 楊國樞(1993)研究指出若是部屬能與直屬領導者間建立和諧互信關係, 部屬期望能給予主管較佳的印象, 將更願意在工作上展現其對職責外的組織公民行為; Deluga (1994)研究也發現,

部屬將領導者一部屬交換關係評價較高者，會有較多的組織公民行為表現；而 Yukl (1994)的看法為當部屬對組織或領導者充滿信任感時，除工作本分內之事，亦可能會主動幫忙一些額外的工作與承擔責任。而在領導者與部屬交換理論中，屬於內團體的部屬們會因為領導者在各方面的協助，部屬基於報恩的情感，進而對於超出自己職責範圍外的工作也會全力以赴，且在組織公民行為均較高。Dienesch & Liden (1986)主張領導者與部屬關係的建立是一種動態的相互影響及及不斷循環發展過程，所以領導者與部屬有良好的溝通模式及行為結果，皆可同時被視為是高關係品質形成的因果，讓領導者與部屬有更好的關係品質及行為結果。在領導者一部屬雙方有高品質的交換關係時，彼此交往的原則將不再受限於主僕之間雇用契約的規定(Sparrowe & Liden, 1997)。此外，Northouse(2001)認為領導者會給予內團體部屬較具價值的資源與較多的支持，像是金錢、時間和職權，相對地，部屬會更加努力於工作並提高其服務熱忱，當然也會展現較高之組織公民行為。Wech (2002)指出，領導者與部屬交換關係與利於他人之公民行為(OCBI)及利於組織之公民行為(OCBO)之間為正向關係；而 Uhl-Bien & Maslyn (2003)研究發現，較程度的領導者一部屬交換關係會進一步產生較多的組織公民利他行為；Organ et al.(2006)將組織公民行為視為一種非正式的合約規定，部屬可以自行決定，在整體上是有利於組織功效的發揮，若領導者與部屬間能彼此互信、忠誠度愈高，感情愈佳，也愈相互尊敬對方，且當部屬知覺到受到公平的待遇及酬賞時，領導者與部屬間關係品質將會愈高，部屬對組織及他人表現公民行為的可能性將相對提高；Chen & Chiu (2008)研究發現部屬知覺到與組織間的配合度愈高，亦會展現較高的組織公民行為，部屬認知關係品質會顯著地影響組織公民行為，因為領導者與部屬之間關係程度的差異，將導致領導者與部屬之間發展出較不同的關係品質，而領導者與部屬關係品質會顯著地影響組織公民行為(Noormala & Syed, 2009)。因此，領導者與部屬之關係對於組織公民行為會有所影響，相對的部屬之組織公民行為應該也會對於領導者與部屬之關係會有所助益。總而言之，與主管間維持高品質的交換與個人關係的部屬，也會與領導者進行較為開放與合宜的溝通，將會擁有較良好的互動品質，部屬有機會得到領導者較多的授權與支持，進而影響部屬對組織與他人之組織公民行為(Elicker, Levy, & Hall, 2006)。

2.5.2. 知覺組織正義與組織公民行為

Moorman(1991)指出互動公平對組織公民行為有正向影響；Ball, Trevino, & Sims(1993)實證結果證實程序公平與組織公民行為的連結關係大於分配公平與組織公民行為的關聯；Konovsky & Pugh (1994)認為程序公平能影響組織公民行為，主要是員工對公平的認知，加強對主管及組織的信任，而使員工表現公民行為。Farh, Early, & Lin(1997)提出程序公平與分配公平對組織公民行為會有正向的直接相關，且組織公平對組織公民行為的利他、盡職行為有顯著的相關。過去許多研究發現，轉換型領導行為透過程序公正會建立部屬對領導者的信任，員工對績效考核公平的認知會影響個人的工作態度，部屬因而傾向回報組織從事有利組織的公民行為(Alotaibi, 2001；Williams, Pitre, & Zainuba, 2002)。

3. 研究方法與步驟

經由上述文獻回顧所得的各項觀念後，將藉由研究架構及文獻回顧的成果，發展出本研究的研究假說，為使本研究設定的各項研究假說得以驗證，針對研究過程中所需使用的衡量工具及實證對象進一步說明。

3.1. 研究假設與觀念性架構

基於研究目的，分為個人層次方面，本研究期望瞭解保險從業人員主管一部屬之間的關係是否會直接影響部屬之組織公民行為；組織層次方面，先探究知覺組織正義是否會跨層次直接影響部屬之組織公民行為，再驗證知覺組織正義是否會干擾主管一部屬之交換與個人關係與部屬之組織公民行為。

3.1.1. 研究假設

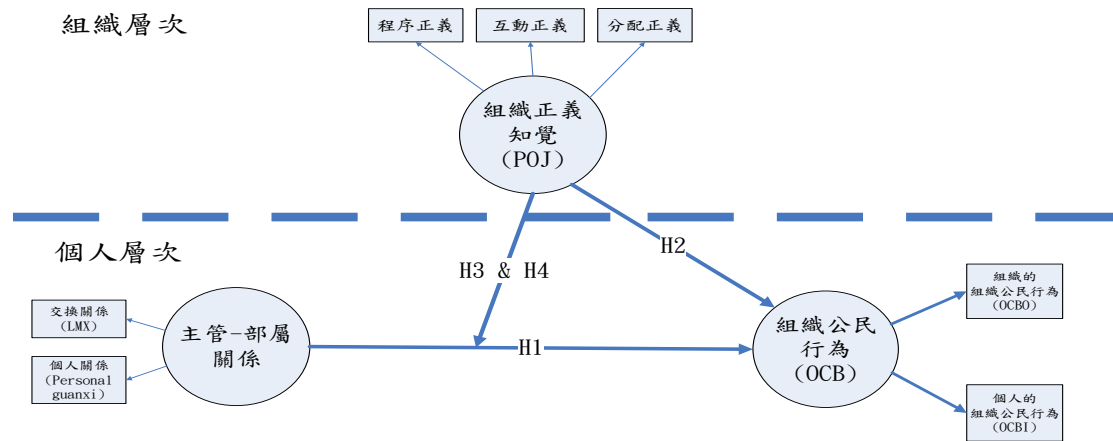
假設1：保險從業人員個人層次主管一部屬間之交換與個人關係對組織公民行為有正向影響。即組織主管與部屬雙方在交換與個人關係越佳，部屬越容易發展其組織公民行為(OCB)。

假設2：保險從業人員對知覺組織正義與組織公民行為間有正向影響。即部屬知覺組織正義越高，其組織公民行為(OCB)程度亦越高。

假設3：知覺組織正義對個人層次主管一部屬間之交換關係與組織公民行為(OCB)之間產生干擾作用。

假設4：知覺組織正義對個人層次主管一部屬間之個人關係與組織公民行為(OCB)之間產生干擾作用。

3.1.2. 研究架構



圖一 階層線性模式之研究架構

3.2. 操作型定義及衡量方法

本研究以問卷調查法為主要衡量工具，本研究所採用問卷主要是依據學者所提出的理論基礎及參考相關文獻資料，並結合研究之目的與研究假設加以修改而成。問卷量表由保險從業人員依其感受程度填答，除了個人基本資料外，受試者採用 Likert 七點量尺針對每一項敘述進行同意度的評估。

3.2.1. 領導者與部屬交換關係量表

此變項參考 Liden & Graen (1980)、Dienesch & Liden (1986) 與 Liden & Maslyn (1998) 的觀點，重點在衡量領導者-部屬彼此之間在工作關係上呈現出情感、忠誠、職業尊重與貢獻的行為，總共有 10 題，分數越高代表領導者-部屬之交換關係程度越佳。因素負荷量介於 .75 至 .94，卡方/自由度=2.837、GFI 為 .946、AGFI 為 .886、CFI 為 .979、RMSEA 為 .094、RMR 為 .04，以上指標值顯示此構面模式與實得資料的適配度屬可接受之範圍，整體 Cronbach's α 值為 .937，顯示此量表具有一定的信度與收斂效度。

3.2.2. 領導者與部屬個人關係量表

此變項以儒家哲學中對社會階級和互惠的價值觀為基礎，量表之內容亦包含 6 個題目，主要在測試員工在工作時間外與主管之關係網路，包括情感束縛、高度親密、長期情感附著與重複的資源交換 (Bian, 2005)。因素負荷量介於 .63 至 .92，卡方/自由度=.166、GFI 為 .999、AGFI 為 .996、CFI 為 1.000、RMSEA 為 .000、RMR 為 .016，以上指標值顯示此構面模式與實得資料的適配度屬可接受之範圍，整體 Cronbach's α 值為 .857，顯示此量表具有一定的信度與收斂效度。

3.2.3. 知覺組織正義量表

本量表參考 Adams(1963), Price & Mueller (1986), Moorman (1991) & Colquitt et al. (2001) 的觀點，量表構面包含程序正義、互動正義與分配正義題等三個構面。本量表無反向題，分數加總平均後，分數愈高者表示知覺組織正義符合程度愈高。題項所得之因素負荷量介於 .69 至 .98 間，卡方/自由度=1.713、GFI 為 .952、AGFI 為 .917、CFI 為 .989、RMSEA 為 .058、RMR 為 .033，以上指標值顯示此構面模式與實得資料的適配度佳，程序正義、互動正義與分配正義之 Cronbach's α 值為 .951、.916 與 .963。首先，對組織正義知覺進行單因子變異數分析 (Amason, 1996)，結果顯示達顯著水準，表示各通訊處間的變異程度顯著大於通訊處內變異，顯示通訊處之間填答的一致性相當高。其次，再利用內部信賴係數 Rwg 是否大於 0.70 來判定各通訊處內之填答結果是否具有的一致性 (George, 1990)，本研究之程序正義、互動正義與分配正義之 Rwg(j) 平均值為 0.9834、0.9116 與 0.8507，ICC(1) 大於 .12 之水準，且 ICC(2) 亦大於 .50，故適合使用加總平均的方式將個人資料處理為組織層次資料。

3.2.4. 組織公民行為量表

本量表其衡量方式根據 Allen (2006), Ilies et al. (2007), Chen & Francesco (2003), Hoffman et al. (2007) 與 Williams & Anderson (1991) 等學者的研究，將組織公民行為的對象區分為利於組織的組織公民行為 (OCB-0) 與利於他人的組織公民行為 (OCB-1)。組織的組織公民行為 (OCB-0) 因素負荷量介於 .73 至 .85，卡方/自由度=.452、GFI 為 .998、AGFI 為 .960、CFI 為 1.000、RMSEA 為 .000、RMR 為 .009；利於他人的組織公民行為 (OCB-1) 因素負荷量介於 .70 至 .85，卡方/自由度=.166、GFI 為 .980、AGFI 為 .940、CFI 為 .980、RMSEA 為 .081、RMR 為 .019，以上指標值顯示此構面模式與實得資料的適配度屬可接受之範圍，組織的組織公民行為 (OCB0) 與利於他人的組織公民行為 (OCBI) 之 Cronbach's α 值

為.880 與.898，顯示此量表具有一定的信度與收斂效度。

3.3. 統計方法

本研究在跨層次分析中的假設型式，分別是層次一(level 1)，個體層次領導者-部屬間之交換和個人關係對組織公民行為的直接效果；層次二(level 2)，組織層次領導者-部屬間之交換和個人關係對於組織公民行為的系絡直接效果；層次二(level 2)，組織層次知覺組織正義(程序正義、互動正義和分配正義)對領導者-部屬之交換和個人關係與組織公民行為(OCBO 及 OCBI)之系絡干擾效果。

4. 研究結果

4.1. 各變項敘述性統計

本研究扣除明顯亂填、填答過於一致、以及群內一致性係數(r_{wg})低於.70 之問卷後，共發出問卷450份，回收後有效問卷共211份，問卷回收率為46.9%，經由運算所得敘述統計分析內容如下表1所示。

表1 受測者之個人基本資料

變數	分類	次數	百分比	變數	分類	次數	百分比
性別	男	51	24.2	年收入	37 萬以下	51	24.2
	女	160	75.8		37 萬~99 萬	112	53.1
年齡	25~歲(含)以下	13	6.2		99 萬~198 萬	41	19.4
	26~35 歲	77	36.5		198 萬以上	7	3.3
	36~45 歲	86	40.8	教育程度	高中職(含)以下	82	38.9
	46 歲以上	35	16.6		大學(專)	123	58.3
年資	1 年以下	27	12.8		碩士以上	6	2.8
	1~5 年	70	33.2				
	5 年以上	114	54.0				

4.2. 各變項相關係數

本研究之控制變數大多與OCBO與OCBI呈顯著相關，且主要變數個人層次LMX、personal guanxi皆與OCBO及OCBI相關係數介於.284至.718之間，且相關性皆達顯著水準($p < .05$)，適合採用階層線性模式分析進行後續假設驗證。

表2 個人層次研究變項之平均值、標準差與相關分析表

研究變數	平均值	標準差	LMX	Personal guanxi	OCBO	OCBI	POJ1	POJ2
LMX	5.1378	1.01692	1					
guanxi	4.1185	1.31550	.718(**)	1				
OCBO	5.4336	.88155	.528(**)	.284(**)	1			
OCBI	5.2768	.76668	.473(**)	.350(**)	.648(**)	1		
POJ1	4.7930	.99034	.648(**)	.430(**)	.594(**)	.489(**)	1	
POJ2	4.8910	1.11375	.644(**)	.450(**)	.549(**)	.413(**)	.700(**)	1
POJ3	4.7583	1.12053	.669(**)	.480(**)	.508(**)	.411(**)	.734(**)	.834(**)

註1:** $p < 0.01$ 註2:POJ1:程序正義;POJ2:互動正義;POJ3:分配正義

4.3. 階層線性模式分析

本研究利用 Bryk & Raudenbush(1992)發展出的階層線性模式分析來驗證各項假設。HLM 模型可去除過去研究將不同層級的資料拉到同一個層級後，再進行迴歸分析的誤差(Klein, Conn, Smith, & Sorra, 2001)。根據 Hofmann(1997)建議，本研究先利用零模式來確認部屬的 OCBO 與 OCBI是否會因為所在組織單位不同而有差異；再測量出個人層次與組織層次的預測變項對個人層次結果變項的影響，並計算出跨層次對個人層次結果變項的解釋變異程度。表3中的模型3與模型4為檢驗知覺組織正義

對組織公民行為的直接效果與干擾作用的跨層次分析結果。此部份的分析分為兩個步驟，首先採取截距預測模式(intercepts-as-outcomes model)，在第一層(個人層次)加入兩個預測變項(LMX & personal guanxi)，同時在第二層的截距也加入三個預測變項(程序正義、互動正義、分配正義)，加以預測直接效果。其次則是採取斜率預測模式(slopes-as-outcomes model)，分析知覺組織正義在 LMX 及 Personal guanxi與組織公民行為的關係間是否具有干擾效果。

4.3.1. 零模式 (Null Model ; ANOVA model)

本研究探討LMX與personal guanxi對組織公民行為是否有顯著關係，首先，以零模型檢測組織間是否有顯著性差異。以下為分析模式：

Model 1-1 : 零模式	Model 1-2 : 零模式
Level 1: $OCBO_{ij} = \beta_{0j} + r_{ij}$, $r_{ij} \sim N(0, \sigma^2)$	Level 1: $OCBI_{ij} = \beta_{0j} + r_{ij}$, $r_{ij} \sim N(0, \sigma^2)$
Level 2: $\beta_{0j} = \gamma_{00} + u_{0j}$	Level 2: $\beta_{0j} = \gamma_{00} + u_{0j}$

由模型1-1之變異內容判定中可知，組間變異成分(between group component, τ_{00})具顯著性($t=58.64$; $df=19$; $p<0.000$)，ICC(1)為18%，根據Cohen(1988)的建議是屬於高度關聯強度，算是不可忽略組間的差異，代表部屬OCBO的變異數0.80中，屬於各組織之間的差異所造成的變異程度為0.14，大約佔變異數的18%。表示OCBO中有18%的變異存在組間，82%的變異存在組內，另外ICC(2)為0.76，達判定標準，故本研究滿足依變數必須存在組內與組間變異的要求。

由模型1-2之變異內容判定中可知，組間變異成分具顯著性($t=66.06$; $p<0.001$)，組內相關係數ICC(1)為0.20，代表部屬OCBI的變異數0.60中，屬於各組織之間的差異所造成的變異程度為0.12，大約佔變異數的20%。因此，根據ICC(1)的估計結果，依變項OCBI存在組間差異，所以本研究不能只用一般的迴歸模型來進行分析，必需要考慮到組間差異之特性，且由於知覺程序、互動與分配正義的 r_{wg} 值分別為0.9834、0.9116與0.8507，表示聚合(aggregation)沒有問題，故仍然可繼續分析。另外ICC(2)為0.79，亦達判定標準，故本研究滿足依變數必須存在組內與組間變異的要求，可再繼續探討其他變數與依變數之關係。

4.3.2. 隨機係數迴歸模式 (Random Coefficient Regression Model)

本模式可直接檢驗第一層自變數與依變數間的關係。以下為分析模式：

Model 2-1 : 隨機係數迴歸模式	Model 2-2 : 隨機係數迴歸模式
Level 1: $OCBO_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j} (LMX) + \beta_{2j} (\text{personal guanxi}) + r_{ij}$	Level 1: $OCBI_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j} (LMX) + \beta_{2j} (\text{personal guanxi}) + r_{ij}$
Level 2: $\beta_{0j} = \gamma_{00} + u_0$ $\beta_{1j} = \gamma_{10} + u_1$ $\beta_{2j} = \gamma_{20} + u_2$	Level 2: $\beta_{0j} = \gamma_{00} + u_0$ $\beta_{1j} = \gamma_{10} + u_1$ $\beta_{2j} = \gamma_{20} + u_2$

由表3模型2-1與2-2可知，在LMX對於OCBO與OCBI部份達顯著水準 0.59 ($t=7.59$; $p<0.001$)及0.33 ($t=4.62$; $p<0.001$)，代表LMX對於OCBO與OCBI具有顯著的直接影響；在personal guanxi對於OCBO達顯著水準-0.18 ($t=-2.57$; $p<0.05$)，代表personal guanxi對於OCBO，具有顯著的負向直接影響；然而在personal guanxi 部份並未達顯著水準0.00 ($t=-0.065$; $p=0.949$)，代表personal guanxi對於OCBI，未具有顯著的影響。另外，第一層誤差項的變異數，零模型的 σ^2 為0.66與0.48，而隨機係數模型的 σ^2 為0.47與0.37，減少了28.79%與22.92%，代表隨機係數模型比零模型在第一層誤差項OCBO與OCBI變異數的改善幅度為28.79%與22.92%。所以LMX與guanxi影響解釋了28.79%與22.92%組織之內的OCBO與OCBI變異程度。零模型的偏差值(Deviance)分別為533.99與470.87；而隨機迴歸係數的偏差值為482.69與435.71，得知隨機迴歸係數比零模型在統計結果上相對較佳。

4.3.3. 截距預測模式 (Intercepts - as - Outcomes)

由於層次一截距存在變異，表3模型3為檢驗知覺組織正義對組織公民行為的直接效果的跨層次分析結果，進一步驗證截距項的存在是否可由層次二變數(知覺組織正義)加以解釋及預測，以茲驗證 H2 成立與否。分析模式如下：

Model 3-1：截距預測模式	Model 3-2：截距預測模式
Level 1: $OCBO_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j}(LMX) + \beta_{2j}(\text{personal guanxi}) + r_{ij}$ Level 2: $\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}(POJ1) + \gamma_{02}(POJ2) + \gamma_{03}(POJ3) + u_0$ $\beta_{1j} = \gamma_{10} + u_1$ $\beta_{2j} = \gamma_{20} + u_2$	Level 1: $OCBI_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j}(LMX) + \beta_{2j}(\text{personal guanxi}) + r_{ij}$ Level 2: $\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}(POJ1) + \gamma_{02}(POJ2) + \gamma_{03}(POJ3) + u_0$ $\beta_{1j} = \gamma_{10} + u_1$ $\beta_{2j} = \gamma_{20} + u_2$

由表3模型2-1與2-2所示， γ_{01} 分別為0.26($t = 1.06$ ； $p\text{-value} > 0.05$)與0.20($t = 0.65$ ； $df = 16$ ； $p\text{-value} > 0.05$)，皆未達顯著水準，表示知覺程序正義對於OCBO與OCBI皆未具有直接影響效果；對OCBO之 γ_{02} 為0.62($t = 2.17$ ； $p < 0.05$)達顯著水準，表示知覺互動正義對於OCBO，具有正向直接影響效果，對OCBI之 γ_{02} 為0.68($t = 1.93$ ； $p > 0.05$)未達顯著水準，表示知覺互動正義對於OCBI，未具有正向直接影響效果； γ_{03} 對於OCBO與OCBI分別為-0.18($t = -1.11$ ； $p > 0.05$)與-0.36($t = -1.82$ ； $p > 0.05$)，皆未達顯著水準，表示知覺分配正義對於OCBO與OCBI，皆未具有直接影響效果。

4.3.4. 斜率預測模式 (Slope - as - Outcomes)

表3模型4為檢驗知覺組織正義對組織公民行為的干擾作用的跨層次分析結果，分析知覺組織正義在LMX及Personal guanxi與組織公民行為的關係間是否具有調節效果。因此本研究進一步分析此斜率變異成份能否由層次二的變數所解釋，以驗證假設H3及H4是否成立。分析模式如下：

Model 4-1：斜率預測模式	Model 4-2：斜率預測模式
Level 1: $OCBO_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j}(LMX) + \beta_{2j}(\text{personal guanxi}) + r_{ij}$ Level 2: $\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}(POJ1) + \gamma_{02}(POJ2) + \gamma_{03}(POJ3) + u_0$ $\beta_{1j} = \gamma_{10} + \gamma_{11}(POJ1) + \gamma_{12}(POJ2) + \gamma_{13}(POJ3) + u_1$ $\beta_{2j} = \gamma_{20} + \gamma_{21}(POJ1) + \gamma_{22}(POJ2) + \gamma_{23}(POJ3) + u_2$	Level 1: $OCBI_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j}(LMX) + \beta_{2j}(\text{personal guanxi}) + r_{ij}$ Level 2: $\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}(POJ1) + \gamma_{02}(POJ2) + \gamma_{03}(POJ3) + u_0$ $\beta_{1j} = \gamma_{10} + \gamma_{11}(POJ1) + \gamma_{12}(POJ2) + \gamma_{13}(POJ3) + u_1$ $\beta_{2j} = \gamma_{20} + \gamma_{21}(POJ1) + \gamma_{22}(POJ2) + \gamma_{23}(POJ3) + u_2$

由表3模型4-1與4-2檢驗出層次二知覺組織正義對組織公民行為的干擾作用：

- (1) 知覺程序正義在LMX與組織的組織公民行為(OCBO) ($\gamma_{21} = .87$ ， $p = 0.034$)與個人的組織的組織公民行為(OCBI) ($\gamma_{21} = .72$ ， $p = 0.037$)間的調節效果達到顯著水準，表示知覺程序正義會正向干擾LMX與部屬對OCBO與OCBI的關係。同樣地，知覺程序正義在Personal guanxi與組織的組織公民行為(OCBO)與個人的組織公民行為(OCBI)間的調節效果為負向。
- (2) 知覺互動正義在LMX與組織的組織公民行為(OCBO)關係上的調節效果達到顯著水準($\gamma_{12} = -1.15$ ， $p = 0.039$)，但為負值，表示知覺互動正義有可能會負向干擾LMX與部屬對組織的組織公民行為(OCBO)；然而，知覺互動正義在Personal guanxi與組織的組織公民行為(OCBO)間的調節效果達到顯著水準($\gamma_{22} = 1.05$ ， $p = 0.009$)，表示知覺互動正義會正向調節Personal guanxi與部屬對組織的組織公民行為(OCBO)間的關係。
- (3) 知覺分配正義對LMX及Personal guanxi與部屬對組織的組織公民行為(OCBO)兩者關係上，不具調節效果，代表主管與部屬的LMX及Personal guanxi與有利組織公民行為(OCBO)的效果，不會受到知覺分配正義強弱影響。

另外，模型的離異數(deviance)，從零模式的533.99降至斜率預測模式的461.63，減少了72.36，相較之下，顯示出斜率預測模式與資料的配適度要比零模型要好。截距與斜率為結果模型其中第二層可以解釋變異比例為 $(0.47 - 0.45) / 0.47 = 4.25\%$ ，由此得知組織正義知覺(POJ)僅解釋了4.25%，第一層截距的誤差項變異，所以第一層截距的獨特效果仍然持續有顯著影響(τ_{00})，表示仍有其他變數具有調節效果，但未被本研究所發覺。

由表3模型4-2可看出，層次二斜率預測模式之分析結果。LMX與知覺程序正義交互作用之係數達顯著水準($\gamma_{11} = 0.72$ ； $t = 2.28$ ； $p < 0.05$)，表示知覺程序正義調節LMX對個人之組織公民行為(OCBI)的影響；LMX與知覺互動正義交互作用之係數亦達顯著水準但為負值($\gamma_{12} = -1.00$ ； $t = -2.33$ ； $p < 0.05$)，表示知覺互動正義下，部屬之有利個人之組織公民行為(OCBI)未必較好，但知覺程序與知覺互動正義對於LMX與OCBI之關係中存在干擾效果。同樣地，由表3的模式4-2亦顯示，知覺互動正義在Personal guanxi與個人之組織公民行為(OCBI)間的調節效果達到顯著水準($\gamma_{22} = 0.77$ ， $p < 0.05$)，表示知覺互動正義會調節Personal guanxi與組織公民行為(OCBI)間的關係，假設4-5獲得初步支持。然而，模式4-2顯示，知覺程序正義與知覺分配正義對Personal guanxi與有利個人組織之組織公民行為(OCBI)兩者關係上，不具調節效果，代表領導者與部屬的Personal guanxi與有利個人之組織公民行為(OCBI)的效果，不會受到知覺程序正義及知覺分配正義強弱影響。

表 3 階層線性模式(1)OCBO 與(2)OCBI 分析結果

參數估計	(1-1) 零模型	(1-2) 零模型	(2-1) 隨機係 數模型	(2-2) 隨機係 數模型	(3-1) 截距為 結果模型	(3-2) 截距為 結果模型	(4-1) 斜率為 結果模型	(4-2) 斜率為 結果模型
固定效果								
OCB 得分, β_0								
截距項, γ_{00}	5.43*** (0.10)	5.429*** (0.10)	5.42*** (0.10)	5.26*** (0.09)	5.44*** (0.06)	5.27*** (0.07)	5.45*** (0.06)	5.27*** (0.07)
POJ1, γ_{01}					0.26 (0.24)	0.20 (0.31)	0.12 (0.25)	0.17 (0.31)
POJ2, γ_{02}					0.62* (0.27)	0.68 (0.35)	0.78* (0.29)	0.65 (0.36)
POJ3, γ_{03}					-0.18 (0.16)	-0.36 (0.20)	-0.20 (0.16)	-0.34 (0.20)
LMX 斜率, β_1								
截距項, γ_{10}			0.59** (0.08)	0.33*** (0.07)	0.59*** (0.09)	0.33*** (0.07)	0.61*** (0.08)	0.33** (0.07)
POJ1, γ_{11}							0.87* (0.38)	0.72* (0.31)
POJ2, γ_{12}							-1.15* (0.51)	-0.91 (0.43)
POJ3, γ_{13}							0.26 (0.26)	0.31 (0.22)
guanxi 斜率, β_2								
截距項, γ_{20}			-0.18* (0.07)	-0.00 (0.07)	-0.19* (0.07)	-0.01 (0.07)	-0.20* (0.07)	0.00 (0.06)
POJ1, γ_{21}							-0.66* (0.28)	-0.42 (0.25)
POJ2, γ_{22}							1.05** (0.35)	0.77* (0.31)
POJ3, γ_{23}							-0.21 (0.17)	-0.26 (0.16)
變異數成份								
第二層組織間								
OCB 得分, τ_{00}	0.14***	0.12***	0.16***	0.13***	0.02	0.07***	0.02	0.07***
LMX 斜率, τ_{11}			0.01	0.01	0.03	0.01	0.02	0.00
guanxi 斜率, τ_{21}			0.04*	0.03	0.04*	0.03	0.02	0.02
第一層組織內, σ^2	0.66	0.48	0.47	0.37	0.45	0.36	0.45	0.36
離異數(-2LL)	533.99	470.87	482.69	435.71	462.11	426.21	461.63	427.87

註:***:p<0.001、**:p<0.01、*:p<0.05。括號內為標準誤。

註: OCBO: $\hat{\rho}_1 = 0.14 / (0.14 + 0.66) = 0.18$; OCBI: $\hat{\rho}_1 = 0.12 / (0.12 + 0.48) = 0.20$

5. 結論

經本研究分層探討後，在個體層次與組織層次對依變項的影響效果分析，結果如下所示：直接效果方面：個體層次之LMX變數對於組織的組織公民行為(OCBO)與個人的組織公民行為(OCBI)，皆具有顯著的正向影響關係；然而personal guanxi變數對於組織的組織公民行為(OCBO)與個人的組織公民行為(OCBI)，皆未具有顯著的正向影響關係。組織層次只有知覺互動正義對於OCBO，具有正向直接影響效果，知覺程序正義與知覺分配正義則沒有達到顯著正向影響效果；知覺程序、互動與分配正義皆對於OCBI，未具有直接影響。調節效果方面：組織層次只有知覺程序正義能調節 LMX 對組織的組織公民行為(OCBO)與個人之組織公民行為(OCBI)的影響；層次二只有知覺互動正義在Personal guanxi與組織的組織公民行為(OCBO)與個人的組織公民行為(OCBI)間的調節效果達到顯著水準，表示知覺互動正義會正向調節Personal guanxi與組織的組織公民行為(OCBO)與個人之組織公民行為(OCBI)間的關係。

5.1. 理論與實務管理上之貢獻

本研究發現領導者與部屬交換關係(LMX)對於利於組織的組織公民行為(OCBO)與利於他人的組織公民行為(OCBI)，皆具有顯著的正向直接影響效果，根據社會交換理論，主管可提供一些實質上的獎賞（例如給予獎勵、受訓學習的機會及額外的績效獎金）或無形的支援（例如建立共同的組織目標、價值和信念）。此實證結果與Wayne & Green (1993)、Deluga(1994)、Wayne et al.(1997) 及 Hui & Law(1999)等多位學者研究結果類似，亦即領導者若能提供部屬在執行任務時的幫助，則部屬會在本身

工作任務外的行為上自然會產生一種回饋的心理，除單純的把工作本分內之事做好外，亦可能會自動承擔一些非任務內的工作來回饋予部門主管，而培養出雙方高品質的交換關係。但值得注意的是，在本研究中，personal guanxi對於利於組織的組織公民行為(OCBO)與有利於他人的組織公民行為(OCBI)皆未達到顯著正向直接影響，這是與過去研究較為不同之處，究其原因可能為 personal guanxi對組織公民行為(OCB)可能尚有其他的中介變項存在，值得再未來的研究中更進一步探討。

其次，組織層次變項直接效果方面，在本研究中發現只有知覺互動正義對OCBO達到顯著正向直接影響，此部份也與Farh et al. (1990)、 Moorman et al.(1992) 與林鈺琴(1996)等人的研究結果相符，若領導者與部屬間能建立良好的互動關係品質，將較易引導部屬執行有利組織及個人的組織公民行為。本研究在跨層次調節效果方面，領導者與部屬交換關係(LMX)主要是透過知覺程序正義的調節對組織公民行為產生影響，此結果與Ferrell, Fraedrich, & Ferrell(2005)與Kumar, Bakhshi, & Rani(2009)所提出之論點相近，領導者若能重視程序正義，藉由公正之程序評估部屬之績效並協助其成長，部屬對工作團隊將產生向心力，較易有團結合作之傾向、不易明爭暗鬥，自然較易產生組織認同與協助領導者完成組織目標，最終能提升組織的管理效能及員工對組織及個人之組織公民行為。

此外，Personal guanxi 主要是透過知覺互動正義對組織公民行為產生影響，過去的文獻指出西方 LMX 強調領導者與部屬建立良好的關係品質，來提升領導與組織效能；而華人的領導方式，則是強調領導者以偏私部屬的領導方式，來激勵部屬的效能，領導者可以多利用正式工作外的活動與部屬建立良好互動關係，主管們可以建立個人與部屬間之額外溝通管道，例如與部屬間建立共同的興趣、愛好和休閒活動，亦可利用非正式的場合一起用餐、交換禮物、協助處理或關懷私人事務，促進並培養彼此間的友誼和關係網絡。Roethlisberger & Dickson(1964)在「Management and the Worker」中區分出正式與非正式的組織，文中指出企業不是只有單靠正式組織就可以有效地完成任何使命與任務，一般而言，非正式組織普遍存在各個階層當中，成員在組織中因理念相同，彼此私下往來、溝通、互相了解，這種互動過程造就成員的感情較正式組織更為親密，彼此成員因親密往來的結果，從心理上把個人在某些方面融合在一起，以團體的情感作依據，而引導出部屬執行有利組織及個人的組織公民行為。

本研究利用組織與個體層次之區分方式，透過跨層級處理，讓研究變數置於其所應該歸屬的分析層次，減少錯誤的結論產生，所得的結果將有助於保險公司之領導階層探究部屬形成組織公民行為之成因，當部屬願意表現出較多的組織公民行為時，將會增加部門的生產力，進而強化組織的競爭能力與穩定組織的績效表現，以協助組織順應多變的金融環境。

5.2. 研究限制與後續研究建議

5.2.1. 研究變數完整性

研究架構設計以領導者-部屬間之交換與個人關係為中心，探討領導者-部屬間之交換與個人關係與跨層次知覺組織正義對組織公民行為是否達到有顯著的正向影響關係，但僅以上述各項之構面探討，為求精簡度架構中仍有許多相關變數未納入考量，後續研究者應可納入更多元變數，以提高模式之解釋能力。

5.2.2. 研究時間、經費等有限

由於研究時間、經費等有限資源情況下，本研究採集樣本集中於臺南與高雄地區之保險從業人員，並未含蓋整個臺灣地區，在樣本數的取得上亦有不足之處，後續的研究可以採用不同的產業隨機抽樣，並針對不同的產業間之文化比較分析；此外，本研究之問卷調查，僅在特定時點進行調查，屬於橫剖面方式(cross-sectional)來觀察影響領導者-部屬間之交換與個人關係對組織公民行為之最主要的因素，後續的研究可以採用縱剖面(longitudinal)方式來觀察了解部屬的行為態度之變化。

5.2.3. 單一行業研究

本研究僅針對保險業進行研究，建議後續研究者可以針對整個金融機構，進行較大樣本之比較研究分析，以期能提供更精確且具有實質意義的資訊給社會大眾參考。

6. 參考文獻

1. 林鈺琴 (2005)。組織公民行為之跨層次分析：層級線性模式的應用。管理學報，22(4)，503-524。
2. 楊國樞 (1993)。中國人的社會取向：社會互動的觀點。見楊國樞、余安邦 (主編)：中國人的心

- 理與行為—理念及方法篇，82-142。台北，桂冠。
3. 喬健 (1982)。關係芻議。見楊國樞、文崇一(主編)：社會及行為科學研究的中國化。台北，中央研究院民族學研究所。
 4. 梁凱雯 (2002)。組織公平、工作自主性與互依性對觀光旅館餐飲服務員工組織公民行為之相關研究。世新大學觀光學所未出版碩士論文。
 5. 黃光國(1985)。人情與面子：中國人的權力遊戲。見李亦園、楊國樞、與文崇一(主編)：現代化與中國化論文集。台北：桂冠。
 6. 黃光國 (2005)。儒家關係主義：文化反思與典範重建。台北：國立臺灣大學出版中心。
 7. 姜定宇、鄭伯璫、任金剛、及謝宜君 (2005)。主管忠誠：華人本土構念的美國驗證。中華心理學刊，47 (2)，139-156。
 8. 蕭佳純、董旭英 (2007)。教師參與團隊學習行為之跨層次分析：層級線性模式之應用。師大學報，52(3)，65-89。
 9. Adams, J. S. (1965), Inequity in Social Exchange, in *Advances in Experimental Social Psychology*, Leonard Berkowitz, ed., New York: Academic Press, 267-299.
 10. Alotaibi, A. G. (2001). Antecedents of organizational citizenship behavior: A study of public personnel in Kuwait. *Public Personnel Management*, 30(3), 363-375.
 11. Amason, A. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunction conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39, 123-148.
 12. Andrews, M. C., Baker, T. L., & Hunt, T. G. (2008). The Interactive Effects of Centralization on the Relationship Between Justice and Satisfaction. *Journal of Leadership & Organizational*, 15(2), 135-144.
 13. Aryee, S. & Chay, Y. W. (2001). Workplace justice, citizenship behavior, and turnover intentions in a union context: Examining the mediating role of perceived union support and union instrumentality. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 154-160.
 14. Ball, G. A., Trevino, L. K., & Sims, H. P. (1994). Just and unjust punishment: Influences on subordinate performance and citizenship. *Academy of Management Journal*, 37, 299-322.
 15. Bian, Y. (2005). Guanxi. In: Beckert, J., Zafirovski, M. (Eds.). *International Encyclopedia of Economic Sociology*, Routledge, New York, 312-314.
 16. Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria for fairness. In B. Sheppard (Ed.). *Research on negotiation in organizations*, 1, 43-55.
 17. Bryk, A. S., & Raudenbush, S. W. (1992). *Hierarchical linear models*. Newbury Park, CA : Sage.
 18. Camerman, J., Cropanzano, R., & Vandenberghe, C. (2007). The benefits of justice for temporary workers. *Group and Organization Management*, 32, 176-207.
 19. Chen, Y. F. & Tjosvold, D. (2007). Guanxi and leader member relationships between American managers and Chinese employees: Open-minded dialogue as mediator. *Asia Pacific Journal of Management*, 24(2), 171-196.
 20. Cheung, F. Y., Wu, W. P., Chan, K. K., & Wong, M. L. (2009). Supervisor-Subordinate Guanxi and Employee Work Outcomes: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 88, 77-89.
 21. Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A metaanalysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278 - 321.
 22. Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425 - 445.
 23. Deluga, R. J. (1994). Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67(1), 315-326.
 24. Dienesch, R. M. S., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11, 618-634.
 25. Elicker, J. D., Paul E. L., & Rosalie J. H. (2006), The Role of Leader-Member Exchange in the Performance Appraisal Process. *Journal of Management*, 32, 531-551.
 26. Erdogan, B., Liden, R. C., & Kraimer, M. L. (2006). Justice and leader-member exchange: The moderating role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(2), 395-406.
 27. Farh, J. L., Zhong, C. B. & Organ, D. W. (2004). Organizational citizenship behavior in the People's Republic of China. *Organization Science*, 15(2), 241-253.
 28. Folger, R. & Greenberg, J. (1985). Procedural Justice: An Interpretive Analysis of Personnel Systems. *Research in Personal and Human Resources Management*, 3, 141-183.
 29. George, J. M. (1990). Personality, affect, and behavior in groups. *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 1107-1116.

30. Giap, B. N., Hachermeier, X. J., & Wagdarikar, S. J. (2005), Organizational Citizenship and Perception of Organizational Justice in Student Jobs, *Psychology of Excellence*, M. A. Ludwing – Maximilians - University Munich.
31. Graen, G., & Cashman, J. (1975). A role making model of leadership in formal organizations: A development approach. In J. G. Hunt & L.L. Larson (Eds.), *Leadership frontier*, 146-165.
32. Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Right Journal*, 4, 249–270.
33. Heck, R. H., & Thomas. S. L. (2009). *An introduction to multilevel modeling techniques* (2nd ed.). New York: Routledge.
34. Hofmann, D. A. (1997). An overview of the logic and rationale of hierarchical linear models. *Journal of Management*, 23(6), 723-744.
35. Han, Yong & Altman, Y. (2009). Supervisor and Subordinate Guanxi: A Grounded Investigation in the People's Republic of China. *Journal of Business Ethics*, Springer, 88(1), 91-104.
36. Hwang, D. & Staley, A. (2005). An Analysis of Recent Accounting and Auditing Failures in the United States on U.S. Accounting and Auditing in China. *Managerial Auditing Journal*, 20(3), 227–234.
37. Klein, K. J., Conn, A. B., Smith, D. B., & Sorra, J. S. (2001). Is everyone in agreement? An exploration of within-group agreement in employee perceptions of the work environment. *Journal of Applied Psychology*, 86, 3-16.
38. Kumar, K., Bakhshi, A. & Rani, E. (2009). Linking the ‘Big Five’ personality domains to Organizational citizenship behavior, *International journal of Psychological studies*, 1, 2.
39. Liden, R.C., & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23, 451-465.
40. Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24, 43–72.
41. Lovett, S., Simmons, L. C., & Kali, R. (1999). Guanxi Versus the Market: Ethics and Efficiency, *Journal of International Business Studies*, 30 (2), 231-248.
42. Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845 – 855.
43. Noormala, A. I., & Syed, S. A., (2009). Leader-member Exchange and Organisational Citizenship Behaviour: The Mediating Impact of Self-esteem, *International Journal of Business Management*, 4(3), 52-61.
44. Northouse, P. (2001). *Leadership: Theory and Practice*, (2nd ed.). C. A.: Sage Publications.
45. Olffen, W. V. & Cremer D. D. (2007). Who cares about organizational justice? How personality moderates the effects of perceived fairness on organizational attachment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16 (4), 386 – 406.
46. Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior : The Good Solider Syndrome*. Lexington. MA : Lexington Books.
47. Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: *The mediating role of core job characteristics*. *Academy of Management Journal*, 49, 327–340.
48. Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). *Handbook of organizational measurement*. Marshfield, MA: Pitman.
49. Schriesheim, C. A., Castro, S. L., & Coglisier, C. C. (1999). Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and dataanalytic practices. *Leadership Quarterly*, 10, 63-114.
50. Sparrowe, R. T., & Liden, R. C. (1997). Process and structure in leader-member exchange. *Academy of Management Review*, 22, 522–552.
51. Warren, D., Dunfee, T., & Li, N. (2004). Social Exchange in China: The Double Edged Sword of Guanxi. *Journal of Business Ethics*, 55, 355–372.
52. Walster, E., Walster, G. W., & Berscheid, E. (1978). *Equity: Theory and research*. Boston: Allyn & Bacon.
53. Wayne, S. J., & Green, S. A. (1993). The effects of leader-member exchange on employee citizenship and impression management behavior. *Human Relations*, 46(12), 1431-1440.
54. Wech, B. A. (2002). Trust context : Effect on organizational citizenship behavior, supervisory fairness, and job satisfaction beyond the influence of leader-member exchange. *Business and Society*, 41(3), 353-340.
55. Williams, L. J. & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behavior. *Journal of Management*, 17, 601-617.
56. Williams, S., Pitre, R., & Zainuba, M. (2002). Justice and organizational citizenship behavior intentions: Fair rewards versus fair treatment. *The Journal of Social Psychology*, 33, 44.

57. Xin, K. R., & Pearce, J. L. (1996). Guanxi: Connections as substitutes for formal institutional support. *Academy of Management Journal*, 39 (6), 1641-1658.
58. Yukl, G. (1994). *Leadership in organizations*. N.J.: Prentice Hall.