

LMX 與組織政治知覺關係之研究－以職場友誼為干擾變數

A Study of Relationship between LMX and Perceptions of Organizational Politics-Using Workplace Friendship as Moderator

吳鳳翎¹

(Received: Sep. 25, 2012 ; First Revision: Oct. 5, 2012 ; Accepted: Oct. 23, 2012)

摘要

本研究之主旨為探討領導者－成員交換理論 (Leader-Member Exchange, LMX) 對組織政治知覺及其 3 個構面(一般政治行為、保持沈默，靜待好處及薪資與升遷政策)之關係，並以職場友誼為干擾變數，前人研究指出 LMX 與組織政治知覺有不清的關係，由過去相關文獻亦無法獲得解答；經由過去的理論文獻與邏輯推論，職場友誼可能會對 LMX 與組織政治知覺產生干擾影響，本研究以問卷方式蒐集資料，針對不同產業的全職員工發出問卷。本研究結果顯示 LMX 對其組織政治知覺具負向之關係，尤其對一般政治行為具顯著負向影響，而職場友誼並無干擾效果。最後，依據實證結果針對實務與未來研究提出建議。

關鍵詞： LMX、組織政治知覺、職場友誼

Abstract

The purpose of this research is to examine the relationship between Leader-Member Exchange (LMX) and perceptions of organizational politics and its three dimensions (general political behavior `go along to get ahead` pay and promotion policies). Moreover, this study is also to explore the moderating effect of workplace friendship. Previous studies state that there may be an unclear relationship between LMX and perceptions of organizational politics. By reasoning, workplace friendship may have some effect of the relationship between LMX and perceptions of organizational politics. Data for this study were obtained by means of questionnaires from different industrial full-time employees. The empirical data stated that LMX is negatively associated with perceptions of organizational politics, especially a significant negative impact on the general political behavior. But workplace friendship does not have the moderating effect on them. Practical suggestions and future suggestions are also provided.

Keywords : LMX, Perceptions of Organizational Politics, Workplace Friendship

¹中國文化大學國際企業管理研究所博士生

1. 研究背景與問題

組織政治是影響職業生涯的重要因素(Robert, 2001)。高組織政治的環境會導致工作壓力大、人員更換率大、工作滿意度低、組織承諾低及生產力低，因此，組織的生產力及利益會受損(Ferris et al. 1989, 2002; Kacmar and Baron 1999)。Drory & Romm(1990)指出，當企業的資源有限時，就會形成具有組織政治的環境。Wildavsky(1989)研究指出權力是社會現象的一種，因誘人的資源及立即的利益，人們會在生活中運作權力及政治，以據有資源稀少的利益。

Gandz and Murray (1980) 研究指出，超過一半的受訪者認為組織政治在組織中是不公平、不合理與不健康的行為。但 Hirschman (1970) 指出，想在組織中出頭 (get ahead)，成為一位成功的員工或管理者，則政治行為是不可或缺的；他更進一步指出，當面對不同的衝突或所屬組織瀕臨傾倒危機時，政治行為反而是一項正當的防衛手段；而組織中的個人藉著控制資訊與政策，以達成更有效率的目的，也被視為正當的。故組織政治在適當時機下，反而會有正面影響，並不必然都是負面的結果。因此，組織政治行為對組織及員工皆具有正反兩面的影響，無論在理論上或是實務上都是值得探討的議題。

學者 Ferris et al. (1989) 認為組織政治行為是一種社會影響的過程，其行為是經過精心設計以獲得個人的最大利益，而其行為結果可能與他人利益一致，但也可能是需要犧牲他人利益來成就自己。而組織政治的研究，因觀點的不同，可分為可觀察的客觀行為(Kipnis et al., 1980)及主觀的心理狀態(Andrews & Kacmar, 2001; Cropanzano et al., 1997; Ferris & Kacmar, 1992; Hochwarter et al., 1999)。個人反應是基於對事實的知覺，而非事實本身(Lewin, 1936)；因此，瞭解個人如何認知組織政治比組織政治的事實真相，更為重要 (Vigoda, 2000)。故本研究對組織政治採取主觀看法，採用 Ferris & Karman(1991)之觀點，將組織政治知覺(Perceptions of Organizational Politics)定義為個人對他人的活動產生的知覺，並將其視為政治性的活動，進而做出相對應的行為反應。

過去的研究顯示，在工作環境的影響中，以上司及同事兩者對於員工組織政治知覺的影響最為重要(Ferris et al., 1989)。而該研究亦指出，若與上司及同事間保持良好的關係，則可降低知覺組織政治的程度。而其中與上司的關係，即 LMX，故似乎 LMX 會影響組織政治知覺。

社會交換理論(social exchange theory)可分為員工與主管的交換關係及員工與組織之間的交換關係。在員工與主管之間的交換關係，即稱為主管－成員交換理論(leader-member exchange; LMX) (Liden and Graen, 1980)。LMX 主張主管會因為時間、資源的限制，在不斷的角色互動過程中，與不同的部屬發展出不均質的交換關係(Dienesch & Liden, 1986)；Dansereau et al. (1975) 提出，主管會將部屬歸類為內團體 (in-group) 與外團體 (out-group) 兩種類型。和主管交換關係品質好的部屬會被歸類至內團體，即被主管視為自己人，主管會給予部屬較有利的資源，如分派有利的工作、授與更大的職權與權威、加薪或特別福利、個人支持與讚賞，以及促進部屬的生涯發展，員工也會更努力的工作，或是盡更多的義務來回報上司(Chen et al, 2007; Gomez & Rosen, 2001)。反



之，則歸為外團體。經由 LMX 量表來檢測雙方的關係狀況，結果呈現偏高之分數，表示關係品質佳，主管與部屬雙方皆可同時受益 (Deluga, 1994)，反之，那些獲得低品質的 LMX 量表分數之成員則會感到不公平 (Yulk, 1994)。

此外，學者認為組織政治知覺會降低工作滿意 (Cropanzano et al., 1997; Drory, 1993; Ferris & Kacmar, 1992; Kacmar et al., 1999; Nye & Witt, 1993) 及工作績效 (Hochwarter et al., 2000; Kacmar et al., 1999)；另一方面，LMX 的關係品質可促進工作滿意與工作績效 (Graen and Scandura, 1987; Heather et al., 2001; Liden and Maslyn, 1998)。顯示組織政治知覺及 LMX 兩者分別對工作滿意及工作績效有影響，似乎兩者可能有關係存在。

本研究蒐集、整理國內外有關組織政治知覺的研究後發現，國內外學者多採用或參考 Kacmar and Carlson (1997) 所發展的組織政治知覺量表當作測量的工具 (Perceptions of Organizational Politics Scale, POPs)，量表可分為 3 個構面，分別為一般政治行為 (general political behavior)、保持沈默，靜待好處 (go along to get ahead) 及薪資與升遷政策 (pay and promotion policies) 等，而此量表也被後來研究者大為採用。茲將此 3 個構面闡述如下：

(1) 一般政治行為 (general political behavior)

指對於組織成員以服務自我 (self-serving) 的方式獲得有價值的產出的政治行為的知覺。當組織中的規章、制度不能有效地施行時，其政治行為會增加 (Ferris et al., 1989; Ferris & King, 1991)，而在缺乏準則及政策以供依循時，個體會依據自我的意志訂定對其自身有利和獲得更高職位的準則，並將這些準則強加於他人。

(2) 保持沈默，靜待好處 (go along to get ahead)

指政治行為從事者避免參與活動 (例如保持沈默)，以確保有價值的產出。根據 Drory and Romm (1990) 的描述，認為衝突是組織政治組成的基本成分。若個人不認為從事政治的其他人具有威脅成分，而採取事不關己的態度，便不會去舉發或說穿，那麼這個不具威脅者將可能被歡迎進入其內體 (in-group)，並分享其有價值的產出結果，故本身不採取行動，靜待好處 (go along to get ahead)，雖身處政治的工作環境中，卻因而獲得私利，是很合理且有利的方法。

(3) 薪資與升遷政策 (pay and promotion policies)

指政治介入組織政策的施行。組織可能在不知不覺中發展出一套報償系統，促使政治行為無所不在。如個人最初的報償是因為其行為表現，但其行為通常是自利且具有政治意涵的，與組織最初要求的行為相對立，若這樣的行為反獲得組織的報償，個體就會習慣性地使用類似的策略以確保獲取利益；同時由於從事政治行為反獲得報償，將會影響原來不使用政治行為者在未來也加以倣效，故當個人知覺自己是因為別人採取政治行為而蒙受不公平之對待時，將促使其未來也投入政治行為中 (Ferris et al., 1989; Kacmar & Ferris, 1993)。

組織內尚有非正式關係之職場友誼，當友誼在職場的環境中發展，即稱此關係為職場友誼；而職場友誼不僅發展於同地位地位的同事之間，也會發展於上司與部屬地位不等關係的職場友誼 (Sias and Cahill, 1988)。Berman et al. (2002) 對職場友誼所下了操作性的定義，其為同事之間在工作上的承諾、信賴以及互相分享工作上的價值與樂趣，且其非為辦公室戀情，也無排他性。此種關係包含了相互信任、承諾、好感以及共同的興趣或價



值觀 (Blieszner & Adams, 1992; Hallowell, 1999)。Sias et al.(2003)指出，職場友誼的功能為提供情感上的支持、內在報酬、訊息的傳遞、職位升遷的機會，並可協助個體完成工作並從他人獲得支持及資源 (Berman et al., 2002)。職場友誼在組織與個人之間扮演著重要的角色(Rawlins, 1992)，但未進一步討論其干擾效果。

綜合上述，過去研究承認 LMX 及組織政治知覺對組織的重要性，但似乎尚未有學者研究 LMX 與組織政治知覺的關係，兩者之間似乎存在著不清的關係，故本研究的目的為探討：

- (1) LMX 對組織政治知覺及其 3 個構面的影響。
- (2) 釐清職場友誼對 LMX 與組織政治知覺的關係之干擾效果。

2. 研究假設

根據研究問題，首先確認 LMX 與組織政治知覺的關係，再進一步探討 LMX 對其 3 構面的影響；最後探討職場友誼的干擾效果。

(1) LMX 與組織政治知覺的關係

根據 Diensesch and Liden(1986)所發展之 LMX 模型，在初步互動後，主管會適度授權予部屬，以觀察其表現，再依其表現決定未來授權的幅度，因此 LMX 的關係品質與授權呈現正相關，即關係品質愈好，授權的幅度會提高。而 Valle and Perrewe(2000)指出當組織中的權力及控制集中於高層，則員工所擁有的權力較少，其組織政治知覺因而提高，反之，當授權愈多時，所知覺的組織政治會愈低，故授權與組織政治知覺呈現負相關。由上可推論 LMX 與組織政治知覺具有關係，進而推導出 H1。

H1：LMX 的關係品質與組織政治知覺呈現負相關。

(2) 探討 LMX 與組織政治知覺 3 構面的關係

Drory (1993)指出，透過社會化(socialization)的過程，個人對於組織中的政治知覺將被定型；Ferris et al. (1989)則指出，若員工認為上司及同事與其交往的行為是以機會主義為取捨時，將增加其政治知覺的程度，反之，若與上司及同事間保持良好的關係，則可降低知覺組織政治的程度。主管與部屬之間的交換關係品質，將會形成主管對部屬之情感支持、授權程度、重要任務之託付及相關組織資源之支持等的差別待遇 (Liden et al., 2000)。Daft(1995)認為授權賦能是主管權力的分享，將權力或權威授與部屬，進而讓成員有更多的自主權以完成工作；Liden et al. (1993)更進而指出，主管通常會與每個部屬發展出不同的交換關係，此種關係涵蓋的範圍從由上而下的單向、低品質交換關係，到具有互惠影響的雙向、高品質交換關係。在低品質的交換關係中，主管與部屬僅於上對下的正式職權關係，部屬只會從事一些份內的工作；而在高品質的交換關係中，主管與部屬之間不只是上對下的正式職權關係而已，兩者會培養出相互信任、支持與忠誠的關係，進而再演變成雙向的互惠關係 (Diensesch and Liden, 1986; Liden and Graen, 1980)。當雙方具互惠關係後，主管不論在物質或精神層面，皆會給予部屬特別的關注，賦予他們更多的責任與權利，同時給予較多的資源及支持，而部屬也會基於回報原則，表現出契約外的行為，更努力地完成主管交付的任務，正因如此，兩者間的關係會更好，組織



政治知覺應會降低，故推論出 H2a、H2b 及 H2c。

H2a：LMX 的關係品質與組織政治知覺的「一般政治行為」構面呈現負相關。

H2b：LMX 的關係品質與組織政治知覺的「保持沈默，靜待好處」構面呈現負相關。

H2c：LMX 的關係品質與組織政治知覺的「薪資與升遷政策」構面呈現負相關。

(3)探討職場友誼對 LMX 與組織政治知覺關係之干擾效果

職場友誼在人際互動中扮演著關鍵的角色(Boyd and Taylor, 1998)，其存在於主管與部屬之間(Turban and Jones, 1988)，故與主管的職場友誼愈好，LMX的關係品質應愈佳，相對的，所獲得的資源應愈多，進而影響組織政治知覺降低，似乎職場友誼會強化 LMX 與組織政治知覺之負向關係，因此，推論出 H3。

H3：職場友誼會強化 LMX 與組織政治知覺之負向關係。

3. 研究架構

根據前述之研究問題與目的，提出本研究之概念性架構，如下圖所示。

首先，建立 LMX 與組織政治知覺的關係，進而根據前人的研究結果，將影響組織政治知覺的人口統計變數，包括性別、年齡、教育程度及年資(Witt et al., 2000)列為本研究之控制變數，以純化 LMX 與組織政治知覺的關係，進而探討對其 3 構面的影響程度。最後，再根據相關文獻推導，引入「職場友誼」干擾變項，探討職場友誼對 LMX 與組織政治知覺的干擾情形。

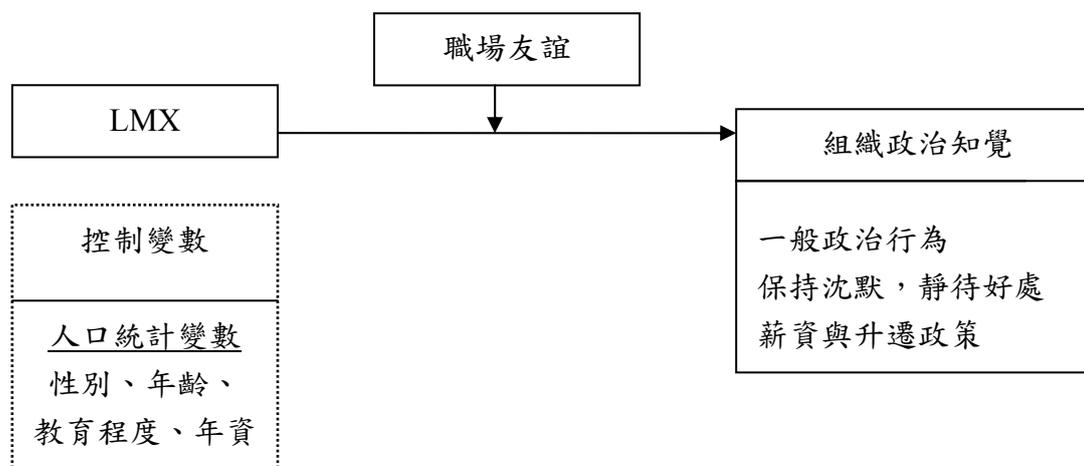


圖 1 研究架構

4. 研究方法

本研究採用問卷調查法，因 LMX 及組織政治行為普遍存在於各行業，故問卷發放以多個產業之全職工作者，計發出問卷 200 份，回收 168 份問卷，扣除無效問卷，有效問卷為 154 份，有效問卷回收率為 77%。樣本之基本資料分析如下：性別：男佔 40.9%、女佔 59.1%；年齡：25 歲以下佔 6.5%、26-30 歲佔 28.6%、31-40 歲佔 43.5%、41 歲以上佔 21.4%；教育程度：高中職以下佔 6.5%、專科佔 20.1%、大學佔 58.4%、研究所以上佔 14.9%；年資：1 年以下佔 5.2%、1-5 年佔 38.3%、6-10 年佔 24.7%、11 年



以上佔 31.8%。

受測者針對三大部分進行回答：

- (1)自變數是 LMX，本研究 LMX 的操作性定義為主管與部屬之間的交換關係之品質好壞 (Zalesny and Graen, 1987)，基於個人對 LMX 之認知，而進行各題項填答，本研究主管與部屬交換關係量表採用 Graen and Uhl-Bien (1995) 所提出的領導成員交換 (Leader-Member Exchange, LMX) 問卷，以直接法進行分析，問卷題項 7 題，問項例如：a.我覺得我可以知道直屬主管對我工作之滿意程度；b.我覺得直屬主管可以瞭解我工作上面臨的問題與需求；c.我覺得直屬主管把我視為一個有潛力的員工等等。採 5-point Likert scale 來衡量，以 1 表示非常不同意，2 表示不同意、3 表示普通、4 表示同意、5 表示非常同意，皆為正向計分題，分數愈高，表示認知的 LMX 愈好，反之，則低。LMX 之信度值為 0.875。
- (2)依變數是組織政治知覺，本研究組織政治知覺的操作性定義為個人對他人的活動產生的知覺，並將其視為政治性的活動，進而做出相對應的行為反應(Ferris & Karman, 1991)，基於個人對組織政治之認知，而進行各題項填答，採用 Kacmar and Carlson(1997) 所發展的組織政治量表，以直接法進行分析，問卷題項 15 題，問項例如：a.在我們工作的部門中，沒人敢冒犯具有影響力的團體；b.在我們工作的部門中，有人會為了提昇自己，而踩在別人身上；c.在我們部門鼓勵員工的想法坦白的表達出來，即使是批評一些已建立且行之多年的政策或規範等等。採 5-point Likert scale 來衡量，以 1 表示非常不同意，2 表示不同意、3 表示普通、4 表示同意、5 表示非常同意，第 3 至 6 題為反向計分題，其餘為正向計分題，分數愈高，表示認知的組織政治愈高，反之，則低。組織政治知覺之信度值為 0.839。
- (3)干擾變數是職場友誼，本研究職場友誼的操作性定義為個人感受到自身與職場內的其他員工間之人際關係的友好密切的感受(Nielsen et al., 2000)，基於個人對職場友誼之認知，而進行各題項填答，Nielsen et al.(2000)所發展的友誼普遍性量表，以直接法進行分析，問卷題項 6 題，其中最後 1 題為反向題，問項例如：a.我已經在工作中產生很好的友誼；b.我會在工作場所之外與同事有社交活動；c.我可以向同事吐露祕密等等。採 5-point Likert scale 來衡量，以 1 表示非常不同意，2 表示不同意、3 表示普通、4 表示同意、5 表示非常同意，除第 6 題為反向計分題，其餘皆為正向計分題，分數愈高，表示認知的職場友誼愈好，反之，則低。職場友誼之信度值為 0.861。

本研究資料分析軟體係利用 SPSS 套裝軟體，進行實證分析，本研究所採用之資料分析方法分述如下：(1)敘述性統計(descriptive statistics)：瞭解受測樣本基本屬性資料分佈情形；(2)相關性分析(correlation analysis)：用以衡量 LMX、組織政治知覺及職場友誼與各控制變數的相互關係；(3)層級迴歸(hierarchical regression)：檢測 LMX、組織政治知覺及其 3 個構面與職場友誼之間的關係。



5. 實證結果

如表 1 所示，組織政治知覺與 LMX 呈現顯著負相關 ($r = -0.302$, $p < 0.01$)；LMX 與組織政治行為的一般政治行為、保持沈默靜待好處、薪資和升遷政策三個構面皆呈現負相關 ($r = -0.230$, $p < 0.01$ 、 $r = -0.18$, $p < 0.05$ 、 $r = -0.337$, $p < 0.01$)；而職場友誼與 LMX ($r = 0.257$, $p < 0.01$) 呈現顯著正相關，但與組織政治知覺 ($r = -0.139$, $p > 0.05$) 呈現不顯著。由以上之相關分析結果可發現 H1、H2a、H2b 及 H2c 可能成立，但 H3 的成立與否皆有可能。

表 1 研究變數之相關性分析

變項	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.性別	1									
2.年齡	-.120	1								
3.教育程度	-.130	-.228(**)	1							
4.年資	.045	.650(**)	-.174(*)	1						
5.LMX	-.134	.156	.001	-.015	1					
6.組織政治知覺	.044	.027	-.024	.146	-.302(**)	1				
7.一般政治行為	-.019	.139	-.028	.225(**)	-.230(**)	.674(**)	1			
8.保持沈默，靜待好處	-.017	.091	-.105	.133	-.180(*)	.847(**)	.498(**)	1		
9.薪資和升遷政策	.098	-.100	.075	.052	-.337(**)	.790(**)	.361(**)	.418(**)	1	
10.職場友誼	.082	-.028	-.061	-.044	.257(**)	-.139	-.282(**)	-.157	-.119	1

註：n=154；*：p<0.05；**：p<0.01

如表 2 所示，首先將控制變數放入方程式中，探討人口統計變數(性別、年齡、教育程度及年資)與組織政治知覺之關係，結果顯示，人口統計變數中的年資與組織政治知覺為正向關係(β 值=0.219, $p < 0.05$)，表示年資的多寡確實對組織政治知覺有不同的影響；接著，將 LMX 變數放入方程式之後，結果在排除控制變數之影響性下，LMX 與組織政治知覺具有顯著負向關係(β 值=-0.295, $p < 0.01$)，故本研究 H1 成立；依此迴歸分析，分別探討人口統計變數、LMX 與組織政治知覺的 3 個構面(一般政治行為、保持沈默靜待好處及薪資與升遷政策)之關係，結果顯示，人口統計變數與此 3 構面皆不顯著，而 LMX 只有和「一般政治行為」此構面具有顯著負向關係(β 值=-0.241, $p < 0.01$)，故本研究 H2a 成立，H2b 及 H2c 不成立。

如表 3 所示，依序將控制變數放入方程式中，次而將 LMX 變數放入方程式之後，其結果與表 2 相同；再來將干擾變數即職場友誼放入方程式中，探討其對組織政治知覺的影響，結果顯示，其對組織政治知覺並無產生干擾效果(β 值=-0.062, $p > 0.05$)；最



後，將 LMX*職場友誼放入方程式中，探討其對組織政治知覺的干擾影響，結果顯示，其對組織政治知覺並無產生干擾效果(β 值=0.423, $p>0.05$)，故本研究 H3 不成立；因職場友誼對 LMX 與組織政治知覺之關係並未產生干擾效果，故就不再分別探討職場友誼對 LMX 與組織政治知覺 3 構面之關係的影響。

表 2 LMX 與組織政治知覺及其 3 個構面之層級迴歸分析

	組織政治知覺		一般政治行為		保持沈默靜待好處		薪資與升遷政策	
	程式一	程式二	程式一	程式二	程式一	程式二	程式一	程式二
	β 值							
控制變數								
性別	.019	-.008	-.031	-.053	-.019	-.028	-.011	-.024
年齡	-.116	-.037	-.019	.045	.011	.037	-.157	-.118
教育程度	-.010	-.004	.005	.010	-.090	-.088	.000	.003
年資	.219*	.165	.240*	.196	.102	.084	.093	.067
自變數								
LMX		-.295**		-.241**		-.097		-.144
F 值	1.155	3.741*	2.033	3.531**	0.893	0.988	0.522	1.026
R ²	0.030*	0.112	0.052	0.107	0.023*	0.032*	0.014*	0.033*
ΔR^2		0.082		0.076		0.000**		0.001**

註：n=155；*：p<0.05；**：p<0.01

表 3 LMX、職場友誼與組織政治知覺之層級迴歸分析

	組織政治知覺			
	程式一	程式二	程式三	程式四
	β 值	β 值	β 值	β 值
控制變數				
性別	.019	-.008	-.001	.002
年齡	-.116	-.037	-.041	-.045
教育程度	-.010	-.004	-.008	.000
年資	.219*	.165	.165	.176
自變數				
LMX		-.295**	-.278**	-.553
職場友誼			-.062	-.314
LMX*職場友誼				.423
F 值	1.155	3.741**	3.205**	2.794**
R ²	.030	.112	.116	.118
ΔR^2	.004	.082	.080	.076

註：n=155；*：p<0.05；**：p<0.01

6. 結論與建議

本研究目的為探討 LMX 與組織政治知覺的關係及職場友誼的干擾效果，從本研究



結果得知 LMX 與組織政治知覺呈現負相關，即 LMX 關係品質愈高，組織內成員所認知的組織政治愈弱；進而再探討 LMX 對於組織政治知覺 3 個構面(一般政治行為、保持沈默靜待好處及薪資與升遷政策)之影響，結果顯示 LMX 的關係品質愈高時，「一般政治行為」構面的知覺愈小，而對另兩個構面無影響。然而職場友誼對於 LMX 與組織政治知覺關係之干擾效果則不顯著。

本研究有別以往人力資源管理領域的研究，除將組織政治知覺視為一構面探討其因果關係，亦分別探討 LMX 對組織政治知覺的 3 個構面(一般政治行為、保持沈默，靜待好處及薪資與升遷政策)之影響。除探討組織內正式關係(即 LMX)外，亦探討組織內非正式關係(即職場友誼)對其干擾效果。

研究發現 LMX 對組織政治知覺具有直接影響效果，當 LMX 的關係品質愈好時，組織政治知覺會愈低，與學者 Valle and Perrwew(2000)研究與上司的關係有異曲同工之處；其次發現 LMX 的關係品質對於「一般政治行為」構面具有負向影響，即表示組織內成員若發現組織內缺乏準則及政策可依循時，便會依自利原則來訂定準則，並將這些準則強加於他人，故建議組織內應有健全的準則供遵循並落實，若仍無法完備周全，可藉由主管加強與部屬之關係品質，以補組織內準則之不足的缺失，以減少組織成員依據自利原則而訂定不利他人的準則，以提高工作績效及工作滿意度，方為良策。

職場友誼對 LMX 與組織政治知覺的關係之干擾作用，經研究為不顯著，並未獲得支持。職場友誼包含情感性友誼及工具性友誼(Berman et al., 2002; Kram and Isabella, 1985)，當員工偏向工具性友誼時，會為自己的立場而努力(Bridge and Baxter, 1992)，故易產生自利性的組織政治行為，彼此間存在正向關係；但當員工偏向情感性友誼時，則會為全體的利益考量(Bridge and Baxter, 1992)，兩者則存在負向關係，顯然職場友誼對 LMX 與組織政治知覺具有干擾效果，且有不一致的效果存在，故未來研究可探討情感性友誼及工具性友誼兩構面對 LMX 與組織政治知覺間干擾效果。

本研究受到許多主、客觀的限制，這些限制可能會影響到研究的結果，使得研究結果有所偏差，無法使整體研究盡善盡美，茲將本研究的限制分述如下：

(1)本研究係衡量 LMX、組織政治知覺、職場友誼等變數，均採用主觀衡量指標，問卷形成亦經由文獻探討及前測的過程，但均由同一受試者獨力完成所有問項，此法可能存在著共同方法變異(common method variance)，影響資料的有效性，建議未來研究可多方面收集資料，如採用主管與部屬的配對資料，並採取縱斷面調查等研究方法，可更進一步解決共同方法變異的問題 (Vigoda & Cohen, 2002)。

(2)本研究受限於人力、物力及時間等因素，僅抽樣本土企業 200 份，建議未來可增加樣本量，甚至增加國際企業樣本，使樣本來源不只在本地，以探討各變數間之關係，進而使研究更具一般性。

(3)本研究所採用之量表乃依據 Graen and Uhl-Bien (1995) 所提出的領導成員交換量表、Kacmar and Carlson(1997)所發展的組織政治量表、Nielsen et al.(2000)所發展的友誼普遍性量表翻譯而來，原始問項之陳述以國外文化與習慣為背景，本研究雖已進行信效度語句之修訂，並以國內企業員工為施測對象，但或許仍有文化認知上的差異。



參考文獻

1. Andrews, M. C., & Kacmar, K. M. (2001), "Discriminating among organizational politics, justice, and support," *Journal of Organizational Behavior*, 22, pp.347-366.
2. Berman, E. M. West, J. P., & Richter, M. N. Jr. (2002), "Workplace relations: Friendship patterns and consequences(according to managers)," *Public administration Review*, 62(2), pp.217-230.
3. Blieszner, R., & Adams, R. G. (1992), *Adult Friendship*, Newbury Park, CA: Sage Publications.
4. Boyd, N. G., & Taylor, R. R. (1998), "A developmental approach to the examination of friendship in leader-follower relationships," *Leadership Quarterly*, 9(1), pp.1-25.
5. Bridge, K., Baxter L. A. (1992), "Blended relationships : Friends as work associates. *Western Journal of Communication*," 56(3), pp.200-225.
6. Chen, Z., Lam, W., and Zhong, J.A. (2007), "Leader-member exchange and member performance: A new look at individual-level negative feedback-seeking behavior and team-level empowerment climate," *Journal of Applied Psychology*, 92, pp.202-212.
7. Cropanzano, R., Howes, J. C., & Grandey, A. A., (1997), "The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress," *Journal of Organizational Behavior*, 18, pp.159-180.
8. Daft, R.L., (1995), *Organization Theory and Design*. 5th ed. St Paul, MN: West Publishing Company.
9. Dansereau, F., Graen, G., and Haga, B. (1975), "A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process," *Organizational behavior and Human Performance*, 13, pp.46-78.
10. Deluga, R. J. (1994), "Supervisors trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behavior," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, pp.315-326.
11. Dienesch, R. M. and Liden, R. C. (1986), "Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development," *Academy of Management Review*, 11, pp.618-634.
12. Drory A. (1993), "Perceived political climate and job attitudes," *Organization studies*, 14(1), pp.59-71.
13. Drory A., Romm T. (1990), "The definition of organizational politics: a review," *Human Relations*, 43(11), pp.1133-1154.
14. Ferris, G. R., & Kacmar, K. M. (1992), "Perceptions of organizational politics," *Journal of Management*, 18(1), pp.93-116.
15. Ferris, G. R., Russ, G. S., & Fandt, P. M. (1989), Politics in organization, in R. A. Giacalone & P. Rosenfield(eds), *Impression management in the organization*, Sage, NewBury Park, CA, pp. 143-170.



16. Ferris, G. R., & King, T. R. (1991), "Politics in human resources decision : A walk on dark side," *Organization Dynamics*, 20, pp.59-71.
17. Gandz, J., Murray, V. V. (1980), "The experience of workplace politics," *Academy of Management Journal*, 23(2), pp.237-251.
18. Gomez, C., and Rosen, B. (2001), "The leader-member exchange as a link between managerial trust and employee empowerment," *Group & Organization Management*, .26, pp.53-69.
19. Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987), "Toward a psychology of dyadic organizing. In L. L. Gummings & B. M. Staw (Eds.) ,"*Research in organizational behavior*, 9, pp.175-208. Greenwich, GT: JAI Press.
20. Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995), "Relationshipbased approach to leadership: Development of leader-membership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective," *Leadership Quarterly*, 6(2), pp.219-247.
21. Hallowell, E. M., (1999), *Connect: 12 vital ties that open your heart, lengthen your life, and deepen your soul*, Pantheon Books.
22. Heather K. Spence L., Joan F., and Judith, S.(2001), "The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses' work satisfaction and organizational commitment," *Health Care Management Review*,26(3), pp.7-23.
23. Hirschman, A. (1970), *Exit, voice, and loyalty : Responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge. MA : Harvard University Press.
24. Hochwarter, W. A., Perrewe, P. L., Ferris, G. R., & Guercio, R. (1999), "Commitment as an antidote to the tension and turnover consequences of organizational politics," *Journal of Vocational Behavior*, 55(3), pp.277-297.
25. Kacmar, K. M., & Baron, R. A.(1999), Organizational politics : The state of the field, links to related processes, and an agenda for future research, In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management*, 17, pp.1-39. Stamford, CT: JAI Press.
26. Kacmar, K. M., Bozema, D. P., Carlson, D. S., & Anthony, W. P. (1999), "An Examination of the Perceptions of Organizational Politics Model: Replication and Extension," *Human Relations*, 52, pp.383-416.
27. Kacmar, K. M., Carlson D. (1997), "Further validation of the perceptions of politics scale(POPS) : A multiple sample investigation, " *Journal of management*. 23(5), pp.627-658.
28. Kacmar, K. M., Ferris, G. R. (1991), "Perceptiona of organizational politics scale(POPS) : Development and construct validation," *Educational & Psychological Measurement* , 51(1), pp.193-205.
29. Kacmar, K. M., Ferris, G. R. (1993), "Politics at Work : Sharpening the focus of political behavior in organizations," *Bussiness Horizous*, 36, pp.70-74.



30. Kipnis, D., Schmidt, S. M., Wilkinson, I. (1980), "Intraorganizational influence tactics : Exploration in getting one's way," *Journal of Applied Psychology*, 65(4), pp.440-452.
31. Kozlowski, S. W.; & Doherty, M. L.(1989), " Integration of climate and leadership : Examination of a neglected issue," *Journal of Applied Psychology*, 74(4), pp.546-553.
32. Kram, K. E., & Isabella, L. A. (1985), " Mentoring alternatives : The role of peer relationships in career development," *Academy of Management Journal*, 28, pp.110-132.
33. Lewin (1936), *Principles of Topological Psychology*, New York.
34. Liden, R. C. and Graen, G. (1980), "Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership," *Academy of Management Journal*, 23, pp.451-465.
35. Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998), "Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development," *Journal of Management*, 24, pp.43-72.
36. Liden, R.C., Wayne, S.J., Sparrowe, R.T. (2000), "An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the jobs, interpersonal relationships, and work outcomes," *Journal of Applied Psychology*, 85, pp.407-416.
37. 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(4), pp.662-674.
38. Nielsen, I.K., Jex, S. M., Adam, G. A. (2000), "Development and validation of scores on a two-dimensional workplace friendship scale," *Educational and Psychological Measurement*, 60, pp.628-643.
39. Nye, L. G., & Witt, L. A. (1993), "Dimensionality and construct validity of the perceptions of organizational politics scale (POPS)," *Educational & Psychological Measurement*, 53(3), pp.821-829.
40. Rawlins, W. K. (1992), *Friendship matters : Communication, dialectics and the life course*. New York : Aldine de Gruyter.
41. Sias, P. M., & Cahill, D. J. (1998), "From coworker to friends: The development of peer friendships in the workplace," *Western Journal Communication*, 62(3), pp.273-299.
42. Sias, P.M., Smith, G. & Avdeyeva, T. (2003), "Sex and sex-composition differences and similarities in peer workplace friendship development," *Communication Studies*, 54, pp.322-340.
43. Turban, D. B., & Jones, A. P.(1998), "Superior-subordinate similarity : Types, effects, and mechanisms," *Journal of Applied Psychology*, 73(1), pp.228-234.
44. Valle, M. & Perrewe, P. L. (2000), "Do politics perceptions relate to political behaviors ?" *Human Relations*, 53, pp.359-386.
45. Vigoda, E., & A. Cohen (2002), "Influence tactics and perceptions of organizational politics : a longitudinal study," *Journal of Business Research*, 55, pp.311-324.



46. Vigoda, E.,(2000), “Organizational politics, job attitudes, and work outcomes: exploration and implications for the public sector,” *Journal of Vocational Behavior*, 57, pp.326-347.
47. Wildavsky, A.(1989),“ Morality within the limits of reason.” *American Political Science Review*, 83(4), pp.1343-1350.
48. Witt L. A., Andrews, M. C., & Kacmar, K. M. (2000), “The role of participation in decision-making in the organizational politics-job satisfaction relationship,” *Human Relations*, 53(3), pp.341-358.
49. Yukl, G. (1994), *Leadership in organizations*, 3rd ed.,. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
50. Zalesny, M. D., Graen, G. B. (1987), “Exchange theory in leadership research,” In A Kieser, G. Reder, & R. Wunderer (Eds.), *Encyclopedia of leadership*, pp.714-727.

