

行政院國家科學委員會專題研究計畫 成果報告

印象管理對教師組織公民行為影響之研究：教師組織公民 行為研究的新觀點 研究成果報告(精簡版)

計畫類別：個別型
計畫編號：NSC 98-2410-H-004-013-
執行期間：98年08月01日至99年07月31日
執行單位：國立政治大學教育行政與政策研究所

計畫主持人：吳政達

計畫參與人員：碩士班研究生-兼任助理人員：陳治堯
博士班研究生-兼任助理人員：湯家偉
博士班研究生-兼任助理人員：洪雅琪

處理方式：本計畫可公開查詢

中華民國 99 年 10 月 29 日

壹、緒論

部屬的工作表現行為之所以一直是組織行為學研究普遍關注的問題，乃肇因於部屬的工作行為直接影響到組織績效目標的實現。在以往文獻中，社會交換(social exchange)動機被視為是組織公民行為重要的動機基礎。這種觀點認為：部屬感受到組織的公平待遇，對組織產生滿意感和信任感，為了回報組織的恩惠而出現組織公民行為。Bolino(1999)對這一傳統觀點提出質疑，認為組織公民行為較多的部屬也許未必是關心他人和組織利益的「好戰士」(good soldiers)，而是要提升自己形象的「好演員」(good actors)。促使部屬從事組織公民行為的背後動機除了過去研究中所驗證的傳統動機(社會交換或人格／傾向)外，就是由 Leary 和 Kowalski(1990)整理過去三十年間印象管理文獻所得出的三項印象管理動機，分別為 1. 印象與目標的關聯性、2. 印象管理的價值、3. 目前與理想印象間的差距。本研究的動機之一就是探討此印象管理動機對組織公民行為的影響。而 Rioux 和 Penner (2001)提出的研究中也顯示，部屬選擇行使組織公民行為是因為能夠滿足他們某種特定的需求，而其中的一項動機是印象管理，是為了要維持正面的形象而從事組織公民行為。那麼哪一種確切的印象管理策略真的能夠如願地讓主管認為自己的作為是對組織有利並且維持自己身為一位好部屬的形象？此為本研究的動機之二。

在學校情境中的教師組織公民行為研究尚未有探討工具性價值傾向的印象管理動機相關文獻，因此本研究希望瞭解學校教師是否一樣會藉由組織公民行為博取美名並藉此得到一些好處，充其量只是一位好演員而非好教師。因此實施印象管理的動機會對組織公民行為產生顯著的預測作用。還是如同演化心理學(evolutionary psychology)觀點的缺陷原則(handicap principle)所言，教師之所以願意這麼做是因為可以透過此舉將他們所具有的某些難以被觀察到的競爭優勢能

力訊息傳遞給他人。此為本研究動機之三。

根據上述動機，本研究計畫主要研究目的：

- 一、探討教師採取印象管理時的動機對組織公民行為的影響。
- 二、探討教師採取印象管理策略時，哪些印象管理策略會被主管視為與組織公民行為有關。
- 三、探討印象管理是否有缺陷原則的現象存在。

二、研究問題

根據研究目的一，其待答問題有八：

- (一) 當教師認為主管對組織公民行為會作有利解讀時，個人比較可能會從事組織公民行為。
- (二) 當教師認為組織公民行為會被主管注意到時，個人比較可能會從事組織公民行為。
- (三) 名利導向主義以及高度自我監控感的教師個人比較可能會從事組織公民行為。
- (四) 教師個人若感受到越高的組織政治水準時，便越可能從事組織公民行為。
- (五) 當績效評估日期逼近時，教師個人便越可能從事組織公民行為。
- (六) 當教師個人角色內績效難以辨別時，或當缺乏評估角色內績效的客觀標準時，個人都比較可能從事組織公民行為。
- (七) 當教師個人若有想成為好的組織公民之自我期許時，便比較可能從事組織公民行為。
- (八) 當教師個人因為違反組織規範而使其形象受損時，或因為角色內績效降低時便比較可能從事組織公民行為。

根據研究目的二，其待答問題有五：

(九) 若教師從事逢迎(ingratiatio)策略，校長是否會認為教師較會從事組織公民行為？

(十) 若教師從事自我推銷(self-promotion)策略，校長是否會認為教師較會從事組織公民行為？

(十一) 若教師從事模範(exemplification)策略，校長是否會認為教師較會從事組織公民行為？

(十二) 若教師從事哀求(supplication)策略，校長是否會認為教師較會從事組織公民行為？

(十三) 若教師從事威嚇(intimidation)策略，校長是否會認為教師較會從事組織公民行為？

根據研究目的三，其待答問題有三：

(十四) 若出現資訊不對稱時，教師願意從事較高代價的組織公民行為？

(十五) 若出現組織酬賞時，教師願意從事較高代價的組織公民行為？

(十六) 若出現競爭時，教師願意從事較高代價的組織公民行為？

貳、相關研究與文獻之評述

一、印象管理之動機與組織公民行為

1983 年 Bateman 與 Organ 介紹了組織公民行為的觀念。該行為是指個人可自行取捨、組織的正式獎懲制度不直接認可、且整體而言能夠提升組織功能有效運作的一種行為。不過組織公民行為並不一定是無私忘我的行為(selfless acts)，基本上研究者多著重於社會交換意圖的動機。基於 Organ 的立論，許多研究學者最近研究發現，如果個人投入於公民行為中將能提升自我形象(impression enhancing)與利己(self-serving)(Eastman, 1994; Fandt & Ferris, 1990; Ferris, Judge, Rowland, & Fitzgibbons, 1994)。也就是說，從事公民行為的人在組織中會更容易

讓他人產生好印象。

因此，了解此動機在研究公民行為中是非常重要的。在眾多的研究中，其共同的觀點是，公民行為來自於個人基於一種責任感而想幫助他人或組織。所以，具有這種行為的人被稱為好戰士(good soldiers)或是好公民(good citizens)。然而，本研究試圖從另一個觀點切入，想探討組織公民行為的實踐是否與形象提升及利己有關，即部屬表現出公民行為，是否只是一種好演員(good actors)的表現？

Leary 和 Kowalski(1990)整理過去三十年間印象管理文獻，發展出印象管理期望－價值模式(expectancy-value model)用以檢驗部屬從事印象管理時的動機。本研究根據其理論模式中所提出的三個主要因素決定印象管理的動機，分別為1.印象與目標的關聯性、2.印象管理的價值、3.目前與理想印象間的差距。據此探討部屬實行印象管理的動機並做出以下假設。

當組織公民行為被對於個人有重要影響的觀察者以正面的態度去詮釋時，個人會傾向將公民身分視為一種形象的增強(image enhancing)。然而，一般認為公民身分是一種具有吸引力的行為，在某種程度上，公民身分被某些重要他人視為是有利的，因此部屬會被鼓勵去展現組織公民行為(Bolino, 1999)。

假設 1：當教師認為校長對組織公民行為會作有利解讀時，個人比較可能會從事組織公民行為。

明顯可見的公民行為會較有可能與某人完成一種意像目標有關聯，而非個人的意願。也就是說，使用公民身分當作是印象管理的形式，需要那些不論是有形還是無形並會影響期望結果的人，認知到形象增強(image-enhancing)的組織公民行為。因此，個人較有可能將公民身分視為目標導向，當他們的期望高時，會表

現出公民行為以期待被有影響力的他人注意到他們(Bolino, 1999)。

假設 2：當教師認為組織公民行為會被注意到時，個人比較可能會從事組織公民行為。

Feldman 和 Weitz(1991)將名利導向主義(careerism)描述為一種趨勢，是透過非以業績為主的手段，追求職業上的晉升。換言之，名利導向主義者(careerists)通常會積極的樹立自我的形象而非認真的工作。而自我監控者(self-monitors)則是指對於自己的行為表現是否合於社會期待具有敏感性，隨時改變自己的態度、觀點以及行為去符合一個特定的社交場合。Blakely、Fuller 和 Smith(1996)認為，高度自我監控者會比較積極的去展現組織公民行為，因為這些人比較會注意到他人的需求並且調整他們的行為。

假設 3：名利導向主義以及高度自我監控感的教師個人比較可能會從事組織公民行為。

研究者將組織政治描述成一種社會影響的過程，而此過程被策略性的設計成一種犧牲他人利益以增進自我短長程利益的一種行為(Ferris, Russ, & Fandt, 1989)。當組織內存有政治氣候時，規則的執行、績效的評估、晉升的決定都會具有政治性及主觀性，因而形象就顯得重要。如此一來，將促使人們加強印象管理並進行公民行為，以回應此一政治性環境(Ralston & Elsass, 1989)。

假設 4：教師個人若感受到越高的組織政治氛圍時，便越可能從事組織公民行為。

Werner(1994)發現到從事組織公民行為的個人會得到高度績效的評價。當評

估日期接近時，個人會增進自己角色內的表現(in-role performance)，然而個人也會加強角色外的行為(extra-role behaviors)以便在新近評定的偏見(rater recency biases)中佔優勢(Longenecker, Gioia, & Sims, 1987)。

假設 5：當績效評估日期逼近時，教師個人便越可能從事組織公民行為。

當部屬發現他們的表現難以與其他人有所區別的時候，會使他們更加展現組織公民行為，例如當與能力相等的同事共同競爭時，部屬會透過角色外的行為表現來突顯自己(Bolino,1999)。

假設 6：當教師個人角色內績效難以辨別時，或當缺乏評估角色內績效的客觀標準時，個人都比較可能從事組織公民行為。

對於可能自我(possible selves)之研究指出對於自己想變成什麼有想法的個人，會試圖達到他們理想的自我(Markus & Nurius, 1986; Markus & Ruvolo, 1989)。當人們有「一個好的組織公民」之可能自我時，他們會從事公民行為，因此，有些人公民行為是達成自我目標的便利性工具，促使他們將自身的行為符合一個期望的意象(Bolino,1999)。

假設 7：當教師個人若有想成為好的組織公民之自我期許時，便比較可能從事組織公民行為。

在社會心理學的研究中指出，逾越(transgression)是一種違背共同道德或法律規範的行為，且和行動者後來的利社會行為(prosocial behavior)有正相關，換句話說，人們展現利社會行為的目的是為了要修復自己正面的形象(Tedeschi & Riordan, 1981)。當一個人角色內的績效變差時，期望與實際的意象會產生差異，

亦指部屬會表現公民行為以建立一個正面的形象，來彌補自己變質的角色內表現績效(Bolino,1999)。

假設 8：當教師個人因為違反組織規範而使其形象受損時，或因為角色內績效降低時便比較可能從事組織公民行為。

二、印象管理策略與組織公民行為

Schlenker(1980)對於印象管理的定義為「一種想要去控制社會互動中，他人對自己真實或想像中印象的企圖」，他將表演者的心理企圖層面導入印象管理的定義中，認為只要個人擁有企圖去控制他人的想法時，皆可將之稱為印象管理。越來越多的研究指出組織中的個人經常運用設計用來影響其被他人對其觀感的印象管理行為(Bozeman & Kacmar, 1997; Leary & Kowalski, 1990; Rosenfeld, Giacalone & Riordan, 1995)。

(一)印象管理策略

根據 Jones 和 Pittman (1982) 印象管理的運用包含下列五種策略：逢迎 (ingratiation)、模範 (exemplification)、威嚇 (intimidation)、自我推銷 (self-promotion)、哀求 (supplication)；而以上這些策略不僅可以如同組織公民行為一般促進欲求的形象，許多衡量印象管理的指標也被研究組織公民行為的學者標記為組織公民行為。以下根據上述對印象管理的分類加以介紹：

1. 逢迎 (ingratiation)

Jones認為此種印象管理行為是表演者利用了某些不正當的方法來設計、增加表演者對他人的吸引力。以四種不同的行為類型來探討逢迎行為的實際策略，分別是：

(1) 強化他人 (complimentary other-enhancement)

這種行為通常是諂媚，特意去誇大他人正面的地方、而刻意忽視負面的地方。

(2) 同意他人意見、判斷與行為 (conformity in opinion, judgment, and behavior)

這種行為是指表演者表現出自己和目標觀眾有許多相同點，這種假設是基於人們都喜歡和與自己擁有相同的價值觀的人相處，此種行為範圍可能從簡單的意見一致到模仿都有可能。

(3) 自我表現 (self-presentation)

對目標觀眾表現出自己擁有、而他也喜歡的特質。從事逢迎策略的個體可以把焦點放在本身的長處與優點上，或是目標觀眾的長處與優點上。

(4) 略施小惠 (rendering favors)

當時還不清楚從事略施小惠的個體是否只是基於互惠的義務，而回饋給目標觀眾。然而，如果略施他人小惠而不懷抱著任何回報的心理也許會是非常成功的一種策略。

2. 自我推銷 (self-promotion)

從事自我推銷策略的個體，通常是希望他的目標觀眾能夠感受到他的能力或是擁有其他的特質，像是聰明、有智慧或是具有幹勁等等。然而，有時候從事自我推銷的策略是為了得到眼前立即的利益。Ellis、West、Ryan和DeShon(2002)則是認為個體從事自我推銷策略的方式可以分類成三種，分別為：往自己臉上貼金(entitlements)、自我提升(enhancement)，以及克服障礙(overcoming obstacles)。

3. 模範 (exemplification)

此種策略可能包括扮演正直的或有操守等行為的典範或範例，並且通常可以

得到立即的效果，像是影響他人決策等。Jones和Pittman(1982)對於模範策略的定義為個體自我犧牲或是做些超出自己工作範圍的事情以讓目標觀眾認為他們的確奉獻自己在某些事情上。

4. 哀求 (supplication)

從事哀求策略的個體不外乎就是想要傳達給他的目標觀眾一種自己很無助、需要依賴他人的形象。而Jones和Pittman(1982)對於哀求策略的定義為個體到處放消息以讓目標觀眾知道自己的弱點或缺點，好讓目標觀眾認為個體是需要幫助的。然而，Tedeschi和Linskold(1976)在研究中指出此種策略只有在目標觀眾認為幫助該個體不需付出很多或甚至不用成本時，才會奏效。

5. 威嚇 (intimidation)

從事威嚇策略的個體想要傳達給他的目標觀眾一種自己很危險、有權勢、有影響力的形象(Tedeschi & Melburg, 1984)。表演者藉由製造自己是一個危險人物的印象，來展現力量以控制人際間的互動(Jones & Pittman, 1982)，此種印象管理行為大多是由上司、也就是握有權力的一方所進行，其目的主要在於使他人能夠服從、跟隨他的意見。此次研究中的其中一項研究重點就希望於探討，表演者希望傳達給目標觀眾某向訊息而從事印象管理策略，而目標觀眾是否能接收到同樣的頻率？於是此次以組織公民行為來檢視表演者與目標觀眾的想法是否一致，當表演者（部屬）採用印象管理策略時，看在目標觀眾（主管）眼中是否如同表演者（部屬）原本的期待是呈現出自己身為一位好部屬的形象？

（二）組織公民行為構面

組織公民行為概念存在著三種行為：組織的成員必須參與並留任在組織中、履行角色職務及部屬必須主動執行及超越工作角色要求的自發性活動（Organ & Konovsky, 1989）。第三種行為並非屬於角色規範及工作說明書所明定，稱為角色

外行為，且不包含在正式的酬賞制度中，但卻有利於組織運作提高組織的效能。

Smith、Organ 和 Near(1983)指出組織公民行為乃是一種多構面的觀念，經由實證研究分析發現：不同的組織公民行為因子存在不同的影響因素，McNeedly 和 Meglino(1994)的實證結果亦同樣支持這種說法。因此，現行的作法皆認為組織公民行為是一種多構面的現象。Podsakoff 等學者（2000）所做的文獻回顧中對組織公民行為之構面均有不同看法，其中，發現大約有 30 種左右，且形式不盡相同的組織公民行為已經被分辨出來，但是在各個不同學者所提出的不同構面中，其實有許多的概念是重疊的，Podsakoff(2000) 等人於是將其歸納出七個構面：

- (1) 助人行為 (helping behavior)：整體來說，助人行為包括了自願性地幫助其他人，或是幫助其他同事，防止同事在工作上可能會發生的錯誤。
- (2) 運動家精神 (sportsmanship)：Podsakoff、MacKenzie、Paine 和 Bachrach (2000) 認為所謂的運動家精神，不僅僅是在其他人造成己身不便時不會抱怨，且即使在事情並不如預期般順利時，仍然會保持正面的態度去面對。
- (3) 組織忠誠 (organizational loyalty)：由積極忠誠主義 (loyal boosterism) 及組織忠誠所組成，如部屬會願意宣傳、保護及支持組織。
- (4) 組織順從 (organizational compliance)：如同是在記錄個體對於組織的規則、規定及程序內在化 (internalization) 及接受度；如即使在無人注意或是監督時，個體仍會遵從組織的規定等等的行為。
- (5) 自動自發 (individual initiative)：指部屬自願做超越其規定內的工作量，這些行為包括了：自願創造及創新去重新設計或改善其工作流程及成果，或是透過前述的方法以增進組織績效。
- (6) 公民美德 (civic virtue)：公民美德行為包括了：部屬會主動且積極地參與組織內的會議；對於組織應該遵循什麼樣的策略，會提出自己的想法；會去監視對組織有利的機會或不利的威脅；即使付出了極大的個人成本，

個體仍然會願意去注意或去做對組織最有利的的事情。

- (7) 自我成長 (self development)：包含了部屬自願性的去充實自己的知識、技巧及能力。這些行為包括了：向外找尋及利用進修的課程；自己願意學習在其自我的專業領域內有關最新技術，或甚至會學習一套新的技術去擴增自己對組織的貢獻。

目前對組織公民行為的研究大多在西方文化背景下進行的，而從跨文化角度對組織公民行為進行研究還較為少見。其中Farh (2000)以北京、上海、深圳和杭州四個城市75家企業的166位管理人員為調查對象，並就調查結果整理出在中國文化背景下組織公民行為包含11個構面：(1)積極主動(taking initiative)；(2)幫助同事(helping coworkers)；(3)意見表露(voice)；(4)參與群體活動(participation in group activities)；(5)樹立企業形象(promoting company Image)；(6)自覺學習(self learning)；(7)參與公益活動(social welfare participation)；(8)維護節約組織資源(protecting and saving company resource)；(9)保持工作環境整潔(keeping workplace clean)；(10)人際和諧(interpersonal harmony)；(11)遵守社會規範(compliance with social norms)。

(三) 印象管理與組織公民行為

所謂的印象管理是指人們試圖影響他人對自己印象的一種過程。社會學與社會心理學研究此一項議題已達 30 年之久，但在組織研究領域中，最近才受到重視。根據 Jones 和 Pittman(1982)印象管理的運用五種策略，表面上看來，印象管理的策略與組織公民行為有許多類似之處：比如協助主管可能是一種組織公民行為，但也可能是一種印象管理的表現。在某些情況下印象管理行為將被錯認為組織公民行為；同樣的，組織公民行為也可能會被歸類為印象管理。

Kumar 和 Beyerlein(1991)所建構的衡量組織中的逢迎行為(Measures of Ingratiation Behaviors in Organizational Settings, MIBOS)量表，可測量個體傾聽他

人的問題、幫助他人處理雜事、自願幫助他人、表現出無私自我的頻繁程度。這些行為和組織公民行為中的利他主義、運動家精神、公民道德在定義上都有所重疊。接著，若部屬從事印象管理策略中的自我推銷行為，不外乎是希望向目標觀眾表現出他們的能力與成就，好讓目標觀眾覺得他們是很有競爭力的。若部屬從事印象管理策略中的模範行為，他可能會提早到公司上班或是留在公司加班，而Rosenfeld 等人(1995)認為模範行為是自願接下困難的任務、在組織中不惜犧牲自己幫助他人，就算超出本份的工作也會去做。Rosenfeld 等人(1995)所謂運用哀求行為來喚起他人的社會責任感，想要讓他人知道自己也是需要協助的。然而，如果個體真正的目的是希望獲得他人幫助，以減輕自己負擔、得到同情或是逃避掉討厭的任務，那麼這種行為可能就不符合組織公民行為的標準。同時，Bolino (1999)也指出個體會使用組織公民行為以達到印象管理策略中威嚇戰策略術的部分手段。舉例來說，假使個體知道其他同事不能留下來加班，他們可能就會留下來或至少聲稱要這麼做，如此一來，與其他同事相比，他們對工作的奉獻就顯得較多，部屬間可能會使用這種策略來威嚇同事。這樣的行為背後的動機也就不符合組織公民行為的精神。

根據上述文獻，本研究提出以下假設：

假設 9：若教師從事逢迎(*ingratiation*)策略，校長是否會認為教師較會從事組織公民行為？

假設 10：若教師從事自我推銷(*self-promotion*)策略，校長是否會認為教師較會從事組織公民行為？

假設 11：若教師從事模範(*exemplification*)策略，校長是否會認為教師較會從事組織公民行為？

假設 12：若教師從事哀求(*supplication*)策略，校長是否會認為教師較會從事組織公民行為？

假設 13：若教師從事威嚇(intimidation)策略，校長是否會認為教師較會從事組織公民行為？

三、演化心理學之缺陷原則與組織公民行為

(一) 缺陷原則(handicap principle)的起源

利他行為是種生物性的矛盾情形，這種自我犧牲的基因性傾向，儘管會有必要的犧牲，仍然是有所存在的(Wilson,1975)。Darwin (1871)提出一個解釋，發展成現今所知的團體選擇(group selection)。根據這個觀點，自然的選擇是在團體層級被取代而不是在個人的層級。因此，擁有高比率願意為了群體犧牲自己個體利益個體的團體比那些擁有較少利他主義個體的團體更能存活(Sober, 1984; Sober & Wilson, 1998)。關於這項解釋最主要的限制是在團體中較少利他主義個體(例如：搭便車者)的適合性會廣泛增加。因此，在數個世代的天擇下，自私個體會逐漸取代利他主義的團體。在團體成員間的競爭也因此往往從中侵蝕利他主義的團體。

Zahavi(1995)從一個不同的角度處理了無條件利他主義的進化之謎。相較於聚焦在把利他行為的損失視為一個問題，Zahavi 認為動物參與這些行為當是為了社會地位精確地競爭，因為它們是代價高的。缺陷原則的提供了一個強而有力的框架來解釋生物缺陷的存在，它成為演化心理學研究溝通的主流(Grafen,1990; Hasson, 1997; Lachmann, Szamado, & Bergstrom, 2001; Lotem et al., 2002; Maynard & Harper, 1995)。這個原則認為昂貴及通常看起來浪費的行為或是形態信號是被設計來傳遞誠實的資訊以利於傳遞者和觀察者(Johnston,1997)。

(二) 缺陷原則與組織公民行為

組織公民行為提及自由裁量行為不是明確地被正式組織報酬系統所認同，而

且提升組織效率功能(Organ,1988)。然而，實證研究的結果指出現存的架構少解釋組織公民行為的相關變項(Barr & Pawar, 1995)，說明需要額外的理論來解釋這些行為。

根據缺陷原則，Salamon 和 Deutsch(2006)認為在以下三種主要的狀況下，部屬會較願意參與較高代價的組織公民行為來展現他們的才能：在他們能力上較高的資訊不對稱、預期中的報酬較吸引人時以及在員工間對於報酬所競爭的密集程度。

資訊不對稱(Information asymmetry)

能力上的資訊不對稱會展現在當部屬比其他人更知道自己的能力時，像是組織中直接主管以及重要的決策者。因為主管通常需要在沒有關於部屬重要特性的完整資訊的情況下評鑑他們的部屬，這樣的資訊不對稱可能會導致不充份的評量以及關於報酬次要理想狀況下的分配或是晉升的決定(Hvide&Kaplan,2003)。如果有考慮到部屬對這些種類的錯誤是有弱點的，能力較強的部屬有可能會被激發來減少資訊不對稱的程度以及使自己和那些能力較差的人有所差別。

部屬沒有辦法經由角色內(in-role)的表現展示他們的一些競爭能力時，部屬能力的資訊不對稱可能會變得最為嚴重(例如，領導技巧或是創造力)。在這些情況下，部屬會被激勵參與較高代價的組織公民行為來提供他們比較不容易讓主管感受到的貢獻的額外資訊(Salamon & Deutsch, 2006)。根據上述研究，提出以下假設：

假設 14：若出現資訊不對稱時，教師願意從事較高代價的組織公民行為？

組織報酬(Organizational rewards)

信號模型(signaling models)認為當把高勝任的人從其他人中分別出來會被認為是值得的狀況下，高勝任的個人會尋求途徑來顯示他們的優勢。因此，像是正面表現評量和吸引人的晉升機會等報酬，部屬會為了顯示渴望組織報酬的目的，而參與代價較高的組織公民行為。在許多的實證研究中的實證發現組織公民行為和整體部屬的評鑑之間的正向關係與組織公民行為和組織報酬有關的觀點是一致的(Podsakoff, MacKenzie & Hui,1993)。因為這些發現顯示主管在評核他們的部屬時會把組織公民行為列入考慮，而部屬會察覺它在管理方面的評鑑上的影響是合理的。此外，Hui、Lam 和 Law(2000)研究調查了在部屬組織公民行為晉升機會的潛在影響發現部屬在晉升決策前參與較多組織公民行為是製造出來的，並且會在之後降低他們的參與。跟據這些文獻，我們認為部屬會較願意透過參與代價較高的組織公民行為顯示他們的競爭能力，他們理解預期報酬越吸引人起因於他們使自己與較低能力的他人區分開來。根據上述研究，提出以下假設：

假設 15：若出現組織酬賞時，教師願意從事較高代價的組織公民行為？

競爭(Competition)

對於吸引人的報酬的高度競爭有可能影響部屬察覺它們的可能性。舉例來說，組織流動的比賽模型。認為晉升決策就像一個比賽，部屬會競爭來填補組織中空缺的機會，顯示出所有其他的人是相等的，任何一個部屬被選中的可能性因個人對於職位競爭的數量而降低(Rosenbaum, 1984)。

由於告知決策者其他未被觀察的能力可以提高有能力部屬被選中的機會，Salamon 和 Deutsch(2006)預測當部屬察覺他們的競爭越激烈，會更參與高代價的組織公民行為。這個預測與透過自我設限訊號所建構的模式相同，它認為當競爭者的數量越高，當競爭者的差異持續的變化而不是間接的，在所有競爭者間顯示

努力的程度會增加(Grafen,1990)。好比生物現象中當青蛙叫聲的密度增加的時候，雄性的青蛙被發現叫的頻率越高並且製造更持續的叫聲(Wells,1988, cited by Smith & Bliege Bird, 2000)。根據上述研究，提出以下假設：

假設 16：若出現競爭時，教師願意從事較高代價的組織公民行為？

參、研究設計

一、研究架構

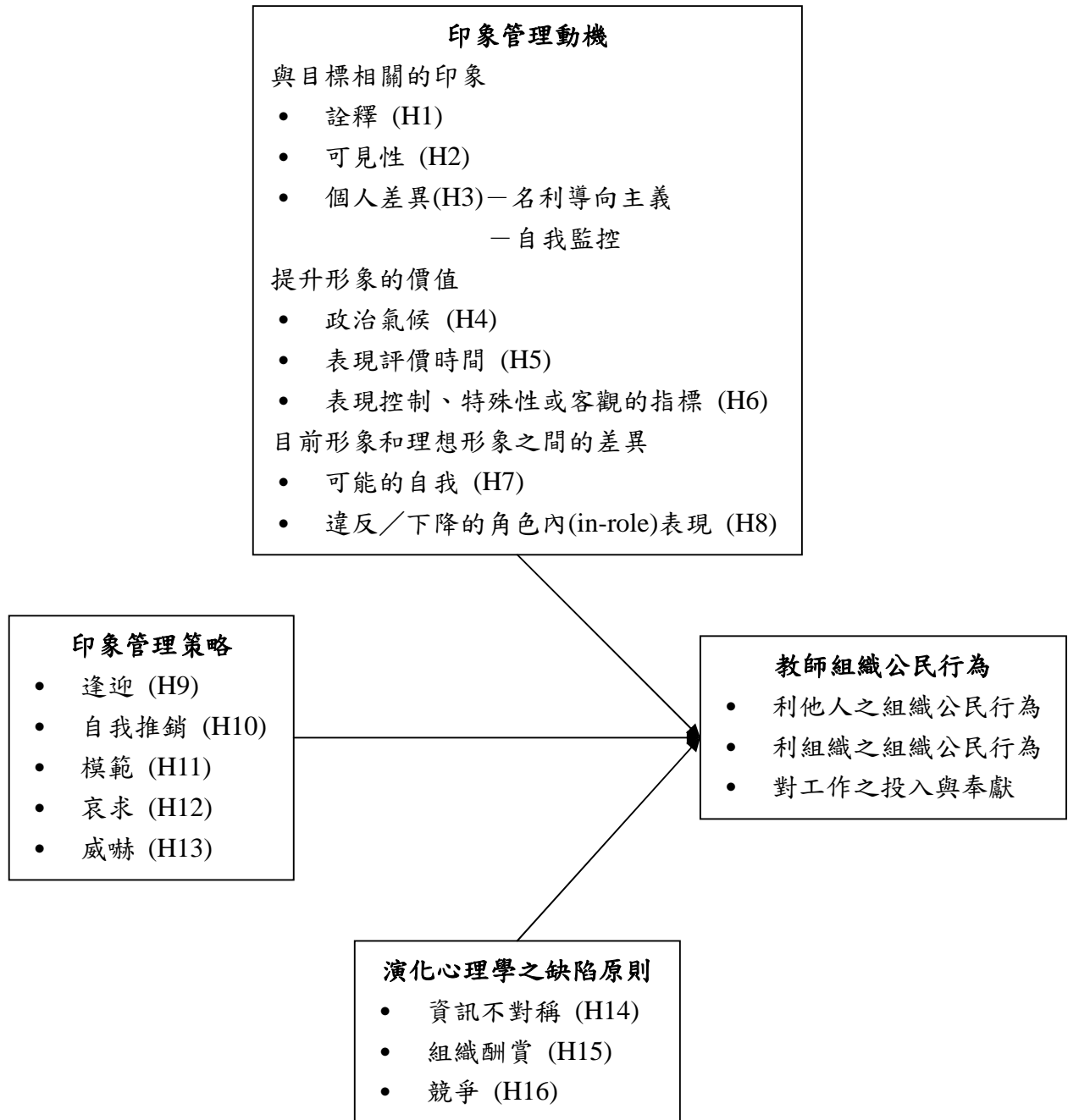


圖 1. 研究架構圖

二、研究對象

本研究以分層隨機抽樣針對區域分層抽取 20% 的學校數作為樣本，北區抽取 52 所學校，中區抽取 40 所學校，南區抽取 36 所學校，東區抽取 12 所學校，合計學校樣本數為 140 校，每校分別抽取教師 10 人，總樣本數為 1400 人。其中回收 870 份問卷，回收率 62%，扣除無效之問卷，實際完整問卷份數為 539 份列入統計資料分析。

三、研究工具

1. 組織公民行為量表

組織公民行為量表係採吳政達(2005)以台灣地區中學教師為對象所進行研究，而發展之教師組織公民行為量表。其經因素分析轉軸後，五個共同因素可以解釋之總變異量為 64.292%，信度則為 0.947；在量表之驗證性因素分析方面，該量表整體適配度尚佳(SRMR=0.045, NFI=0.97, NNFI=0.98, CFI=0.98, IFI=0.98, RFI=0.97, RMSEA=0.061)，所有估計的因素負荷量皆達顯著水準、個別項目的信度多在 0.5 以上、潛在變項的組成信度皆在 0.6 以上(利他人之組織公民行為=.86、利組織之組織公民行為.88 以及對工作之投入與奉獻=.93)、潛在變項之平均變異抽取量皆在 0.5 以上(利他人之組織公民行為=.62、利組織之組織公民行為.60 以及對工作之投入與奉獻=.65)。模式整體而言適配良好，即各潛在變項具有信度與效度。題目共 27 題，其組成構面為：(一)利他人之組織公民行為(OCBI)，(二)利組織之組織公民行為(OCBO)，(三)對工作之投入與奉獻(job-task citizenship performance)。

2. 印象管理策略量表(Impression-Management Tactics Scale)

印象管理策略量表係以 Turnley 和 Bolino (2001) 年利用 Jones 及 Pittman 的五項印象管理策略，做出的具有實證性研究中，所發展出的量表，總共由 20 個題目所組成，用以測量個人從事印象管理行為的程度。本研究針對問卷題目使用主成份分析法與直交轉軸法之最大變異數法，其解釋變異量為 73%，Cronbach's α 值為 .875。

3. 印象管理動機量表

研究者根據 Bolino(1999) 的研究中所提出的三個構面八個向度的印象管理動機量表，其構面為與目標相關的印象，包括詮釋、可見性、個人差異(名利導向主義及自我監控)；提升形象的價值，包括政治氣候、表現評價的時間、表現控制／特殊利或客觀的指標；目前形象和欲求形象之間的差異，包含可能的自我、違反／下降的角色內表現。參照上述理論與構面自編量表，並商請專家學者審查所確立之量表，並針對問卷題目使用主成份分析法與直交轉軸法之最大變異數法，其解釋變異量為 64%，Cronbach's α 值為 .811。

4. 缺陷原則量表

研究者根據 Salamon 和 Deutsch 在 2006 年的研究中，根據演化心理學中的缺陷原則提及的三個構面，分別為資訊不對稱(information asymmetry)、組織酬賞(organizational rewards)以及競爭(competition)等三個構面。參照上述理論與構面自編量表，並商請專家學者審查所確立之量表，並針對問卷題目使用主成份分析法與直交轉軸法之最大變異數法，其解釋變異量為 67%，Cronbach's α 值為 .719。

肆、研究結果與討論

一、印象管理動機對教師組織公民行為之影響

印象管理動機量表係根據Bolino(1999)的研究中所提出的三個構面八個向度的印象管理動機量表，其構面為與目標相關的印象，包括詮釋、可見性、個人差異（名利導向主義及自我監控）；提升形象的價值，包括政治氣候、表現評價的時間、表現控制與特殊利或客觀的指標；目前形象和欲求形象之間的差異，包含可能的自我、違反或下降的角色內表現。經由迴歸分析所得印象管理動機對教師組織公民行為各構面（利他人之組織公民行為、利組織之公民行為與對工作之投入與奉獻）之影響結果分析如下(見表1)：

表1 印象管理動機與教師組織公民行為之多元迴歸分析表 (N=539)

預測變項		效標變項		
		教師組織公民行為		
		利他人之 組織公民行為	利組織之 組織公民行為	對工作之 投入與奉獻
詮釋	β 值	-.149**	-.122**	-.142**
可見性		-.036	-.031	-.054
個人差異(名利導向 主義與自我監控)		.167**	.089*	.164**
政治氣候		.073	.010	-.063
表現評價時間		.009**	-.016	-.038
表現控制與特殊性 或客觀的指標		-.063	.018	.028

可能的自我		-.349**	-.350**	-.385**
違反或下降的 角色內表現		-.074	-.127*	-.089
R-square		.229	.231	.271
調整後 R-square		.218	.219	.260
F 值		19.724**	19.865**	24.645**

註: *P<.05 **P<.01

(一) 與目標相關的印象

名利導向主義與自我監控在教師個人差異上，對於教師組織公民行為具有正向顯著的影響。即教師若有名利導向主義及高度自我監控者則愈容易從事高價值的組織公民行為。換言之，高自我監控者對其行為的情境和人際適應性線索特別關注敏感。在行動中傾向於問自己：這個情境希望我成為什麼樣的人？我如何成為那樣的一個人？因此，教師便會積極樹立自我形象而非認真工作與改變個人態度、觀點或行為以符合某特定場合，並認為此種表現會對自己有所幫助與適應組織環境。

但當教師個人認為能影響期望結果的校長對組織公民行為作有利詮釋時，反而對教師組織公民行為具有負向顯著的影響。說明教師進行組織公民行為時，不會因校長角色權威，而特意表現出良好的組織公民行為。

(二) 提升形象的價值

當績效評估日期逼近時，僅對利他人之公民行為有正向顯著的影響，即教師個人便愈可能從事組織公民行為。表示接近考評時，教師會比較主動承擔業務或協助同事。

(三) 目前形象和欲求形象之間的差異

教師因在組織中有違反或下降的角色內表現時，對利組織之公民行為具有負向顯著的影響。說明教師即使在學校組織內表現不佳時，也不會透過有利於組織的公民行為來修復個人形象。

二、印象管理策略對教師組織公民行為之影響

印象管理策略量表係以Turnley和Bolino(2001)年利用Jones及Pittman的五項印象管理策略作出具有實證性研究中所發展之量表，用以測量個人從事印象管理行為之程度。本量表經由多元迴歸分析(Multiple regression Analysis)所得印象管理策略對教師組織公民行為各構面（利他人之組織公民行為、利組織之公民行為與對工作之投入與奉獻）之影響結果如下(見表2)：

表2 印象管理策略對教師組織公民行為之多元迴歸分析表 (N=539)

預測變項		效標變項		
		教師組織公民行為		
		利他人之 組織公民行為	利組織之 組織公民行為	對工作之 投入與奉獻
逢迎	β 值	-.347**	-.234**	-.270**
自我推銷		-.079	-.240**	-.235**
模範		.027	-.032	-.051
哀求		.230**	.183**	.201**
威嚇		.099*	.058	.149**
R-square		.188	.178	.226
調整後 R-square		.180	.171	.219
F 值		24.612**	23.098**	31.093**

註: *P<.05 **P<.01

當教師從事逢迎策略時，對教師組織公民行為具有負向顯著的影響；即教師為了增加他人對自身的吸引力而運用逢迎的策略，而利用一系列的肯定性策略去獲得校長、主任或同事的讚賞及同意。這說明教師認為關心同事或讚美上級能達其所欲，但是卻將過多的時間和精力表現在討好他人或假裝協助同事以示友善，

呈現出自己與其他教師的不同並獲得上級的重視，以提升個人的升遷機會或從中獲得利益，卻疏於教師個人行政與教學的事務。

若教師採用自我推銷的策略，對利組織之公民行為與對工作之投入與奉獻具有負向顯著的影響；顯示教師並不會採取自我推銷的策略使校長或主任感受到自身的能力或成就，以認為他們是很有競爭力的。這種推銷的結果會使校長更加地感知到教師能力的存在，因此會給予教師更多的工作安排和鍛煉機會，然而這對於教學工作負荷高的教師而言，卻是個極大的困擾。因此多數教師並不會在校長面前展現自身的能力和成就，以免增加非角色內的工作。

若教師從事哀求策略，對教師組織公民行為具有正向顯著的影響；即教師會表現出無助、不懂以及需要依賴他人的形象或使同事知道自己的弱點，引起他人的社會責任道德感以獲得同事的幫助或從其獲得好處。這說明教師向他人展現出自己需要幫助的同時，校長會認為教師是會順從的配合學校的活動，但是卻因為自身的能力不足而尋求外援，故校長認為教師是有意要參與學校活動的認真表現。

而當教師採取威嚇的策略，則對利他人之組織公民行為與對工作之投入與奉獻同樣具有正向顯著的影響；表示教師為使他人能夠服從、跟隨自己的意見，採威嚇的策略。由於教師團體屬於鬆散結合的組織，若有效運用威嚇策略，製造自己是個危險人物的印象，進而展現控制人際關係的力量。

三、缺陷原則對教師組織公民行為的影響

缺陷原則量表係根據Salamon和Deutsch在2006年的研究中，根據演化心理學中缺陷原則的三個構面，分別為資訊不對稱(information asymmetry)、組織酬賞

(organizational rewards)以及競爭(competition)。經由多元迴歸分析所得缺陷原則對教師組織公民行為各構面(利他人之組織公民行為、利組織之公民行為與對工作之投入與奉獻)之影響結果分析如下(見表3)：

表3 缺陷原則與教師組織公民行為之多元迴歸分析表 (N=539)

預測變項		效標變項		
		教師組織公民行為		
		利他人之 組織公民行為	利組織之 組織公民行為	對工作之 投入與奉獻
資訊不對稱	β 值	.077	.186**	.062
組織酬賞		-.026	-.083	.005
競爭		-.266**	-.294**	-.343**
R-square		.074	.116	.113
調整後 R-square		.068	.111	.108
F 值		14.163**	23.348**	22.661**

註: *P<.05 **P<.01

若組織中出現資訊不對稱時，對於利組織之組織公民行為具有正向顯著的影響，表示教師願意從事較高代價的組織公民行為。當校長評鑑教師的重要特性時，一旦缺乏完整資訊而產生資訊不對稱時，對於教師組織公民行為及利組織之組織公民行為會產生正向顯著的影響。表示教師會為了使自己和能力較差的同事有所差別，而激發能力較強的教師從事較高代價的組織公民行為，以減少資訊不對稱的程度。

組織中若出現競爭時，對於教師組織公民行為具有負向顯著的影響，即教師並不會因為組織中競爭關係的存在而從事有較高代價的組織公民行為。

伍、結論與建議

本研究關注組織公民行為對員工來說可能具有的工具性價值，在組織公民行為的工具性價值研究中，主要有兩種研究視角：印象管理（包括動機與策略）和缺陷原則。其結論如下：

一、 印象管理動機部分，若教師傾向名利導向主義與高度自我監控，對於教師組織公民行為具有正向顯著的影響。即教師若有名利導向主義及高度自我監控者則愈容易從事高價值的組織公民行為。而當績效評估日期逼近時，僅對利他人之公民行為有正向顯著的影響，即教師個人便愈可能從事組織公民行為。表示接近考評時，教師會比較主動承擔業務或協助同事。

二、 教師若採取哀求與威嚇等印象管理策略時，對於教師組織公民行為有正向的影響，即此類教師不可能把全部的注意力投入到工作中，他們會將更多的心力放在表面行為和影響他人對自我評價的行為上，只關心是否留給他人有好的印象。

三、 缺陷原則則認為能力較差的人是不太可能去模仿那些對於他們來說代價太高的組織公民行為，而此部分只有在出現資訊不對稱時此類組織公民行為所傳遞的信息是相對可靠的。

最後，由於本研究僅關注印象管理動機與策略部分，建議日後研究可進一步針對印象建構(impression construction)進行研究。

參考書目

- 吳政達、湯家偉、羅清水 (2007)。心理契約、組織公平、組織信任和組織公民行為結構關係之驗證：以臺北地區國民中學學校組織為例。《教育政策論壇》，10(1)，133-159。
- 吳煥洪、方啟陽 (2007)。國民小學教師知覺校長道德領導與教師組織公民行為之相關研究。《嘉義大學通識學報》，5，1-29。
- Barr, S., & Pawar, B. S. (1995). Organizational citizenship behavior: domain specifications for three middle range theories. *Academy of Management Journal*, 37, 302-307.
- Blakely, G. L., Fuller, J., & Smith, D. (1996). Are chameleons good citizens? The relationship between self-monitoring and organizational citizenship behavior. Paper presented at the annual meeting of the Southern Management Association, New Orleans.
- Bolino, M. C. (1999). Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors? *Academy of Management Review*, 24(1), 82-98.
- Bozeman, D. P. & Kacmar, K.M. (1997). A cybernetic model of impression management processes in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69(1),9-30
- Darwin, C. (1871). *The descent of man and selection in relation to sex*. London: Murray.
- Eastman, K. K. (1994). In the eyes of the beholder: An attributional approach to ingratiation and organizational citizenship behavior. *Academy of management journal*, 37, 1379-1391.
- Fandt, P. M., & Farris, G. R. (1990). The management of information and impression: When employees behave opportunistically. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 45, 140-158.
- Farh, J. L., Earley, C. , & Lin, S. C. (1997). Impetus for action: A cultural analysis of justice and organisational citizenship behaviour in Chinese society. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 421 – 444.
- Feldman, D. C., Weitz, B. A. (1991). From the invisible hand to the gladhand: Understanding a careerist orientation to work. *Human Resource Management*, 30, 237-257.
- Ferris, G. R., Judge, T. A., Rowland, K. M., & Fitzgibbons, D. E. (1994). Subordinate influence and the performance evaluation process: Test of a model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 58, 101-135.
- Ferris, G. R., Russ, G. S., & Fandt, P. M. (1989). Politics in organization. In R. A.

- Giacalone & P. Rosenfeld (Eds.), *Impression management in the organization* (pp.143-170). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Association.
- Grafen, A. (1990). Biological signals as handicaps. *Journal of Theoretical Biology*, *144*, 517–546.
- Hasson, O. (1997). Towards a general theory of biological signaling. *Journal of Theoretical Biology*, *185*, 139–156.
- Hui, C., Lam, S. K., & Law, K. S. (2000). Instrumental values of organizational citizenship behavior for promotion: A field quasi - experiment. *Journal of Applied Psychology*, *85*(5), 822-828.
- Hvide, H. K., & Kaplan, T. (2003). Delegated job design, CEPR discussion papers 3907, C.E.P.R. Discussion Papers.
- Johnston, R. A. (1997). The evolution of animal signals. In J. R. Krebs, Jr., & N. B. Davies (Eds.), *Behavioral ecology: An evolutionary approach* (pp. 155-178). Oxford: Blackwell Scientific.
- Jones, E. E., & Pittman, T. S. (1982). Toward a general theory of strategic self-presentation. In J. Suls (Ed.), *Psychological perspectives on the self* (Vol. 1, pp. 231-262). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Judge, T. A., & Bretz, R. D. (1994). Political influence behavior and career success. *Journal of Management*, *20*, 43-65.
- Kumar K, & Beyerlein M. (1991). Construction and validation of an instrument for measuring ingratiation behaviors in organizational settings. *Journal of Applied Psychology*, *76*, 619-627.
- Lachmann, M., Szamado, S., & Bergstrom, C. T. (2001). Cost and conflict in animal signals and human language. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, *98*(23), 13189-13194.
- Leary, M.R., & Kowalski, R. (1990). Impression Management: A literature Review and Two-Component Model. *Psychological Bulletin*, *107*, 34-47.
- Lotem, A., Fishman, M. A., & Stone, L. (2002). From reciprocity to unconditional altruism through signaling benefits. *The Royal Society London*, *270*, 199-205.
- Markus, H., & Nurius, P. (1986). Possible selves. *American Psychologist*, *41*, 954-969.
- Markus, H., & Ruvolo, A. (1989). Possible selves: Personalized representations of goals. In L. A. Pervin (Ed.), *Goal concepts in personality and social psychology* (pp. 511-541). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Association.
- Maynard Smith, J., & Harper, D. G. C. (1995). Animal signals: Models and terminology. *Journal of Theoretical Biology*, *177*, 305–311.
- Mcneely, B.L. and Meglino, B.M., 1994, “The role of dispositional and situational antecedents in prosocial organizational behavior: An examination of intended

- beneficiaries of prosocial behavior”, *Journal of Applied Psychology*, 79, 836-844
- Organ, D. W. (1988). A restatement of the satisfaction- performance hypothesis, *Journal of Management*, 14, 547-557.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Podsakoff, P. M. , & MacKenzie , S. B. ,& Hui ,C. (1993). Organizational citizenship behavior and managerial evaluations of employee performance: A review and suggestions for future research. In G. R. Ferris. (Ed.) *Research in personnel and human resource management* (pp. 1-40). Greenwich, CT: JAI Press.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Hui, C. (1993). Organizational citizenship behaviors and managerial evaluations of employee performance. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (pp. 1–40). Greenwich, CT: Jai Press.
- 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
- Ralsotn, D. A., & Elsass, P. M. (1989). Ingratiation and impression management in the organization. In R. A. Giacalone & P. Rosenfeld (Eds.), *Impression management in the organization* (pp.235-249). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Association.
- Rioux, S.M. , & Penner, L. A. (2001). The cause of organizational citizenship behavior: a motivational analysis. *Journal of applied psychology*, 86 (6), 1306-1315.
- Rosenbaum, J. E. (1984). *Career mobility in a corporate hierarchy*. New York: Academic Press.
- Rosenfeld, L., Anderson, T., Hatcher, G., Roughgarden, J., and Shkedy, Y. (1995). Upwelling fronts and barnacle recruitment in central California. *MBARI tech. report*, 95-19.
- Schnake, M.(1991). Organizational citizenship: A review proposed model, and research agenda. *Human Relations*, 44, 735-759.
- Sober, E. (1984). *The nature of selection: Evolutionary theory in philosophical focus*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Sober, E., & Wilson, D. S. (1998). *Unto others: The evolution and psychology of unselfish behavior*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Tedeschi, J. and Melburg, V. (1984). Impression Management and Influence in the Organization, *Research in the Sociology of Organization*, 3, 31-58.
- Tedeschi, J. T., & Melburg, V. (1984). Impression management and influence in the

- organization. In S. B. Bacharach & E. J. Lawler (Eds). *Research in the sociology of organizations* (pp. 31-58). Greenwich, CT: JAI Press.
- Tedeschi, J. T., & Riordan, C. A. (1981). Impression management and prosocial behavior following transgression. In J. Tedeschi (Ed.), *Impression management theory and social psychological research* (pp.223-244). New York: Academic Press.
- Wells, K. D. (1988). The effects of social interactions on anuran vocal behavior. In B. Fritsch, W. Wilczynski, M. J. Ryan, T. Hetherington, & W. Walkowiak (Eds.), *The evolution of the amphibian auditory system* (pp. 433–454). New York: Wiley & Sons, Inc.
- Werner, J. M. (1994). Dimension that makes a difference: Examining the impact of in-role and extra-role behaviors on supervisory ratings. *Journal of Applied Psychology*, 78, 374-381.
- Williams, L., & Anderson, S. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviours. *Journal of Management*, 17(3), 601 – 617.
- Wilson, E. O. (1975). *Sociobiology: The new synthesis*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Zahavi, A. (1977). Reliability in communication systems and the evolution of altruism. In B. Stone house, & C.M. Perrins (Eds.). *Evolutionary ecology* (pp. 253-259). London: Macmillan.

無衍生研發成果推廣資料

98 年度專題研究計畫研究成果彙整表

計畫主持人：吳政達		計畫編號：98-2410-H-004-013-				計畫名稱：印象管理對教師組織公民行為影響之研究：教師組織公民行為研究的新觀點	
成果項目		量化			單位	備註（質化說明：如數個計畫共同成果、成果列為該期刊之封面故事...等）	
		實際已達成數（被接受或已發表）	預期總達成數（含實際已達成數）	本計畫實際貢獻百分比			
國內	論文著作	期刊論文	1	1	100%	篇	教育研究月刊，200期，出版中。
		研究報告/技術報告	1	1	100%		研究成果精簡報告
		研討會論文	0	0	100%		
		專書	0	0	100%		
	專利	申請中件數	0	0	100%	件	
		已獲得件數	0	0	100%		
	技術移轉	件數	0	0	100%	件	
		權利金	0	0	100%	千元	
	參與計畫人力（本國籍）	碩士生	0	0	100%	人次	
		博士生	0	0	100%		
		博士後研究員	0	0	100%		
		專任助理	0	0	100%		
國外	論文著作	期刊論文	0	0	100%	篇	
		研究報告/技術報告	0	0	100%		
		研討會論文	0	0	100%		
		專書	0	0	100%		章/本
	專利	申請中件數	0	0	100%	件	
		已獲得件數	0	0	100%		
	技術移轉	件數	0	0	100%	件	
		權利金	0	0	100%	千元	
	參與計畫人力（外國籍）	碩士生	0	0	100%	人次	
		博士生	0	0	100%		
		博士後研究員	0	0	100%		
		專任助理	0	0	100%		

<p>其他成果 (無法以量化表達之成果如辦理學術活動、獲得獎項、重要國際合作、研究成果國際影響力及其他協助產業技術發展之具體效益事項等，請以文字敘述填列。)</p>	<p>無</p>
--	----------

	成果項目	量化	名稱或內容性質簡述
科 教 處 計 畫 加 填 項 目	測驗工具(含質性與量性)	0	
	課程/模組	0	
	電腦及網路系統或工具	0	
	教材	0	
	舉辦之活動/競賽	0	
	研討會/工作坊	0	
	電子報、網站	0	
	計畫成果推廣之參與(閱聽)人數	0	

國科會補助專題研究計畫成果報告自評表

請就研究內容與原計畫相符程度、達成預期目標情況、研究成果之學術或應用價值（簡要敘述成果所代表之意義、價值、影響或進一步發展之可能性）、是否適合在學術期刊發表或申請專利、主要發現或其他有關價值等，作一綜合評估。

1. 請就研究內容與原計畫相符程度、達成預期目標情況作一綜合評估

達成目標

未達成目標（請說明，以 100 字為限）

實驗失敗

因故實驗中斷

其他原因

說明：

2. 研究成果在學術期刊發表或申請專利等情形：

論文： 已發表 未發表之文稿 撰寫中 無

專利： 已獲得 申請中 無

技轉： 已技轉 洽談中 無

其他：（以 100 字為限）

3. 請依學術成就、技術創新、社會影響等方面，評估研究成果之學術或應用價值（簡要敘述成果所代表之意義、價值、影響或進一步發展之可能性）（以 500 字為限）

本研究針對印象管理動機、策略對教師組織公民行為影響的研究結果有助於建構教師組織公民行為的理論，並區分好教師與好演員之間的差異，對理論與實務的結合提供一實證數據的證據支持。