

學校員工類別對組織公平、違反心理契約與員工負向行為關聯的干擾效果：以北部技職院校為例

施錦村

開南大學企業與創業管理學系

副教授

摘要

心理契約違反的研究在企業組織行之有年，但鮮有針對私立技職院校進行者。本研究以台灣北部地區教育環境變革中的三家私立技職院校為抽樣對象，運用「認知-情感-行為意圖」架構為基本模型探討組織公平、心理契約違反與員工行為間之關係，及員工類型對基本模型的干擾效果。實證結果發現：基本模型中除分配公平與心理契約違反、不一致與員工負向行為未受實證支持外，其餘假設受實證支持；員工類型對基本模型產生干擾效果，亦即員工與管理者間之相似性愈高愈不會發生心理契約違反，但若管理者有心理契約之違反，其員工之負向行為將更為激烈。



關鍵詞：組織公平、心理契約違反、員工負向行為

收件日期：2010年 11月08日

修正日期：2010年 12月18日

壹、前言

教育部技職司於 2009 年 5 月舉辦「技職再造方案」座談會，分南北二區舉行，共邀請技職院校 93 家參加，其中技術學院共 36 家，占總數的 39%，其餘占 61% (取自 www.tve.edu.tw)。少子化已成為未來趨勢，技職院校除要面臨招生不足的壓力，也要面臨如何轉型以節省成本，提升經營效率，因應激烈競爭的教育市場，確保學校的生存與發展。因此，追求學校改制或組織再造，成為生存的不二法門。不論改制或組織再造，對學校都屬艱困工程，其過程及結果，難免損及員工(教師及行政人員)權益，造成員工負向行為，這些行為都與心理契約的違反(violation of psychological contract)息息相關。心理契約違反的研究興起於英美地區，研究頗具成果，國內的研究尚在起步階段，且多在企業組織內進行(Hartley, 2010)，鮮見於教育領域(林邦傑、陳美娟，2006)。因此，探討學校員工對組織心理契約違反後之反應，對於減少或避免學校組織心理契約之違反，增進員工與學校間之相互信任、責任義務的概念及工作價值的激勵頗具實質義意(林邦傑、陳美娟，2006；林聰槐、高瑞新、黃琳淇，2010)，尤其是組織變革中的技職院校。

近期以來相關文獻(例如，Robinson, 1996; Robinson & Rousseau, 1994; Turnley & Feldman, 1999)對心理契約已有諸多討論。DeNisi (2002)在一項組織行為管理的學術研討會中表示，就投稿過程而言，心理契約的稿件獲得最大關注，其獲得採用的篇數是次一領域的 1.5 倍，但這些論文大都集中在心理契約的內涵及心理契約履行後的正向效果，鮮少涉及影響心理契約評估的其他因素。Robinson 與 Rousseau(1994)在一項針對剛畢業 MBA 學生的研究中發現，有 55% 受訪者認為，在二年內組織曾發生心理契約違反的情事，於是引起心理契約違反的研究(DelCampo, Rogers & Jacobson, 2010; Morrison & Robinson, 1997; O'Neill, Halbesleben & Edwards, 2007)。事實上，大部分心理契約違反的研究集中在違反後之行為反應(例如，降低工作滿足、降低組織承諾、提高流動率、降低組織公民行為)，而忽略造成心理契約違反的動機(Lambert, Edwards & Cable, 2003)。Morrison 與 Robinson(1997)、Guerrero 與 Herrbach(2008)都認為，就態度行為理論而言，心理契約違反屬情感(affect)構面，顯然心理契約違反係受前置因素「認知(cognition)構面」的誘導而產生，然而何者為其前置因素(antecedents)? 莫衷一是，眾說紛紜，甚至迄今少有人加以探討(Morrison & Robinson, 1997; Suazo, Turnly & Mai-Dalton, 2008)。

Oliver (1997)受態度理論的影響提出「認知-情感-行為意圖」三構面，認為認知構面是情感構面的前置因素，行為意圖是情感構面的結果因素，情感構面具有完全中介效果。另就心理契約違反，Morrison 與 Robinson(1997)、Guerrero 與 Herrbach (2008)也提出與該架構相類似的概念，認為心理契約違反係屬情感構面。而 Oliver 所稱之「認知」是基於過去的知識或最近經驗所得資訊(例如，價格、員工態度等)，該資訊具有淺層(shallow)情感(emotion)本質，可作為情感構

面的前置因素。組織公平包括分配公平、程序公平等因素，是一個結構較為完整的認知構面。因此，就前述架構論之，應可視為心理契約違反的前置因素，至於員工行為意圖可視為其結果構面。Suazo et al. (2008) 在其研究中表示，不同的人口統計變數（例如，種族、性別等）對同一心理契約違反，會有不同的反應。職業也是人口統計變數之一項重要因素，是否也有類似的情形，未曾驗證。故本研究將學校員工依問卷當時工作屬性區分，若屬行政職者則歸類為行政人員、若本職為教師雖兼有其他行政職者仍歸類為教師，但不問其過去職務為何，故該等員工可分成行政人員及教師二種，並將之視為干擾變數，驗證其在「認知-情感-行為意圖」架構中的干擾效果，期以達到以下研究目的：(一)瞭解私立技職院校對員工心理契約違反在「認知-情感-行為意圖」架構中之角色；(二)驗證私立技職院校員工類別對組織公平、心理契約違反、員工行為關聯間之干擾效果；(三)提出行政管理意涵，供教育主管機關及私校行政當局處理相關問題之參考。

貳、文獻探討

私立技職院校為面對學校改制轉型及少子化所帶來的招生不足問題，勢必從事組織結構調整，以節省經營成本，提升經營效率，確保學校的生存與發展。在此一調整過程中，員工對組織公平、心理契約違反的反應，及其後續行為意圖間之關係，以及員工類別對於前述關聯是否產生干擾效果，均值得進一步探討。以下針對組織公平、心理契約違反、員工行為意圖及員工類別的干擾效果等構面，進行文獻探討：

一、組織公平與心理契約違反

Rousseau(1990)將「心理契約」定義為：受雇員工個人與組織雙方相信對方會遵循「對等」關係，並執行彼此的權利與義務。若企業或學校組織員工體察到組織無法履行義務或責任時，心理契約就有被違反之虞，此一心理契約的違反對員工的態度與行為將產生負面的衝擊 (DelCampo et al., 2010; Robinson & Rousseau, 1994)。心理契約違反的研究，目前以Morrison 與 Robinson(1997)所提模式最為完整，但該模型缺乏實證驗證，且國內之相關研究亦不多(陳銘薰、方妙玲，2004)。事實上，心理契約的違反意指，個人知覺到其所屬組織未實現構成心理契約內涵的責任與義務(Morrison & Robinson, 1997; Norton & Sussman, 2009)。故心理契約違反與否，是個人的認知，屬主觀判斷，亦即員工對其所獲得的承諾是否被履行，經主觀判斷後的情感性反應。換言之，心理契約的違反是主觀認知，而不一定是事實。Morrison 與 Robinson將心理契約的違反歸因於二項因素：1.食言(renegeing)：組織(或管理者)蓄意破壞對員工的承諾；2.不一致(incongruence)：組織與員工對同一事項之承諾有不同的見解。而承諾之所以無法兌現，其原因有二，一方面可能是組織能力不足、或是環境不許可、或是承諾太多無法一一兌現；另一方面，可能是組織權衡兌現比不兌現要付出更大代價，因而無意願兌現承諾(Morrison & Robinson, 1997)。不管那種因素對員工行為都將造

成負面影響，此二因素也構成本研究心理契約違反的構面。Morrison 與 Robinson 同時認為，「食言」對員工心理契約的傷害高於「不一致」。

目前國、內外心理契約違反的研究大都集中在企業組織進行，而學校組織與企業組織在型態、目標、文化和員工特性不盡相同，學校員工之屬性，常使管理者必須比企業更重視其心理契約違反之管理。林邦傑與陳美娟(2006)以全國708所公立國民中學為例，歸納出學校員工的特性如下：1.學校組織型態呈現鬆散結合，形成行政與教學雙重系統，行政系統類似企業組織，教師系統則因自由度及彈性大，不易凝聚向心力，雙方互信更形重要。2.教師的教學具有自主性，其過程較不受組織監督，而是透過對教師工作的認知與價值來衡量教學品質。3.教師的教學具有專業性，其他領域的教師無法替代，優秀教師的離職行為會對學校帶來很大損失。4.教師具有知識的創造力與團隊性，教師若願意分享、付出、承擔責任，才能有更多創新，此為組織無法以法令來要求的。5.教師的工作時間無法嚴格規範、具有連續性，例如教學教材準備、學生問題處理等，往往無法於上班時間完成，而必須藉用下課時間。6.教師的工作成就屬精神層次，無法立即見效。7.教師對知識的獲取具有迫切性，知識的半衰期愈來愈短，教師為保證教學的正確性，對於有助益的培訓、研習都具有強烈需求。以上特性，傳統的經濟契約並無法完全滿足學校環境需求，學校員工對組織的公平知覺及學校是否作好心理契約違反管理，才是使員工願意投入真誠及熱情，以達雙方互利互惠，提升行政績效與教學效能的動力。尤其變革中的私立技職院校，學校經營環境不若公立國民中學穩定，其員工對組織公平知覺及心理契約違反的管理，更形重要。

組織公平(organizational justice)意指，組織中的個人或團體對於組織資源分配，在知覺上是否認為已達到公平合理，以及該知覺所引發的後續反應與行為(Jeremy, Gillentine & Barry, 2004)。組織公平是否可用少數因素即可完全闡釋，至今尚未定論(吳政達、湯家偉、羅清水，2007)，但有許多文獻(例如，黃家齊，2003；Folger & Greenberg, 1985; Morrison & Robinson, 1997)認為，組織公平包括分配公平(distributive justice)及程序公平(procedural justice)二個構面。雖然 Bies 與 Moag (1986)認為，過去程序公平概念忽略執行過程中，員工所受到人際互動品質的感受，因此互動公平是另一個應重視的構面。但若干文獻(例如，黃家齊，2003；Folger & Greenberg, 1985)認為，程序公平意指，成員對結果之確認，以及分配決定過程之公平性認知，是組織的分配決定機制、原則與過程，對成員的組織公平認知有不可忽視的影響力。而在程序公平的意涵中，涵蓋著各種交易關係不可或缺的元素(例如，公平與互惠)，缺少這些要素交易關係將難以維繫。就心理契約的違而言，組織與員工要達到公平性認知，需經由雙方溝通與互動，始能竟其功。故程序公平的內涵實已涵蓋互動公平的本質。因此，本研究採取 Folger 與 Greenberg等文獻的看法，認為組織公平包括「分配公平」與「程序公平」，其中分配公平強調人們對報酬的滿意度是以社會比較為基礎，並以成本的最少付出來換取最大的報酬，同時也關切自己的付出和報酬比率，是否與參考對象相同。若不相同，除非組織調整分配成果，否則員工將改變自身工作奉獻程度。

Guerrero 與 Herrbach (2008)進一步闡釋Morrison 與 Robinson (1997)所提心理契約違反模式，其中違背(breach)與違反(violation)意涵，他們認為「違背」與「違反」過去曾被視為同義字(synonymously)，意指員工知覺到組織無法採取適當行為來履行義務。事實上，「違背」與「違反」是二項不同的態度概念，是很容易區分清楚的。他們認為「違背」是認知構面，意指員工知覺上認為，組織執行心理契約中一項或多項義務，與員工所付出的貢獻無法等量齊觀時所產生；「違反」則是情感構面，意指就員工信念，組織無法適當維持心理契約所給予之責任義務，因而引起員工的憤怒，或產生挫折感，最後甚至離職。Raja, Johns 與 Ntalianis (2004)針對Morrison 與 Robinson心理契約違反模式指出，「違反」是「違背」與許多個人行為結果(例如，離職傾向、負向行為)間之中介變數，三者形成「違背-違反-行為意圖」的關係模式，此一模式與Oliver(1997)「認知-情感-行為意圖」態度完全中介模式相類似。亦即認知構面除前述「違背」外，尚包括正向因素組織公平等；情感構面則包括心理契約、關係品質等。因此，就完全中介模式推論，組織公平與心理契約間具有正向顯著關係，亦即組織公平與心理契約違反間具有反向顯著關係。另就實證觀之，Robinson 與 Morrison (2000)、DelCampo, (2007)經由不同情境驗證心理契約違反，他們發現低組織績效、缺乏正常社會化程序、缺乏適當事前工作瞭解者，其組織較容易發生心理契約違反情事。當組織成員知覺到組織公平時，對組織會展現出滿意並樂於遵守組織正常化社會程序，進而提高組織績效，除非組織發生心理契約違反，才會使組織成員產生不滿，不願遵守正常社會化程序，而發生低組織績效的情形。綜合以上，不論由理論或實證觀之，組織公平與心理契約違反均呈現顯著反向關係。而學校是組織的一種，成員之反應與其他類型之組織應無二致，故若學校員工知覺上認為組織愈公平(分配公平與程序公平)愈不會發生心理契約違反(食言與不一致)的情事。因此，提出研究假設一、二如下：

H₁₋₁：學校成員愈知覺組織分配公平，愈不會發生對員工食言之情事。

H₁₋₂：學校成員愈知覺組織分配公平，愈不會發生與員工在知覺上不一致的情事。

H₂₋₁：學校成員愈知覺組織程序公平，愈不會發生對員工食言之情事。

H₂₋₂：學校成員愈知覺組織程序公平，愈不會發生與員工在知覺上不一致的情事。

二、心理契約違反與員工負向行為

心理契約違反與否是員工主觀認知有關，不等同事實情況，不同事件對不同當事人，其態度與行為將受個別知覺所左右，而產生不同的行為反應。Turnley 與 Feldman (1999)以管理者為研究對象，研究公司重整期間心理契約違反對行為反應之影響，結果顯示，員工的因應行為有：另謀高就、發出不滿之聲要求改善雙方對等關係、降低忠誠度與疏忽本職等。私立技職院校係屬教育體系，工作環境有異於一般企業，其員工尤其是教師，工作屬性亦不同於一般企業員工，其工作有較高的自主性、專業性及彈性，對於心理契約違反之因應行為，無法等同一般

企業，就Turnley 與 Feldman對行為因應之研究結果，較可能發生於學校者有另謀高就(離職)、發出不滿之聲要求改善雙方對等關係(抱怨)或疏忽本職工作(漠視)。至於忠誠行為須經過一定時間的培養，私立技職院校教職本身為聘任制，與忠誠關聯性不若一般企業。故本研究以「離職」、「抱怨」及「漠視」作為心理契約違反員工行為反應的構面。

Robbins(2001)認為，情緒是行為意圖的前置因素，也是一種情感因素。故由Oliver(1997)完全中介模式觀之，其對行為意圖有直接正向關係。當員工知覺到組織違反心理契約時，就會產生情緒及行為反應。事實上，違反事件本身並不會影響員工行為，而是該事件所引發的負面情緒，將導致後續之行為反應。Morrison 與 Robinson (1997)亦認為，當員工知覺到「承諾」未被履行不一定會產生行為反應，而是該當被組織違反的感覺形成深層心理壓力，造成失望、挫折等負面情緒，所產生的結果。故有許多實證研究(例如，Robinson, 1996; Robinson & Morrison, 2000; Robinson & Rousseau, 1994; Turnley & Feldman, 1999; Turnley & Feldman, 2000)證實心理契約違反是員工態度與行為的主要解釋變數。故當組織成員知覺組織有心理契約違反時，將會有負面行為的產生，例如，私立技職院校員工的「離職」、「抱怨」及「漠視」等。綜上，不論由理論或實證研究觀之，心理契約的違反對員工的負面行為具有直接正向關係。因此，提出研究假設三、四如下：

H₃₋₁：當學校發生食言時，將促使員工增加離職行為的負向表現。

H₃₋₂：當學校發生食言時，將提高員工抱怨行為的負向表現。

H₃₋₃：當學校發生食言時，將提高員工漠視職務行為的負向表現。

H₄₋₁：當學校發生言行不一致時，將促使員工增加離職行為的負向表現。

H₄₋₂：當學校發生言行不一致時，將提高員工抱怨行為的負向表現。

H₄₋₃：當學校發生言行不一致時，將提高員工漠視職務行為的負向表現。

三、員工類型的干擾角色

Suazo et al. (2008) 在其研究中表示，不同種族、性別等人口統計變數，對同一心理契約違反，會有不同的行為反應，即有干擾效果。職業同屬人口統計變數範疇，其對心理契約違反與行為反應間之關聯，是否具有干擾效果，值得探討。私立技職院校如同其他教育單位一樣，可將其員工分成行政與教學二個系統：1. 行政系統：學校組織一般性員工類似企業組織，但其主管大都由專任教師兼任。2. 教師系統：因具有專業性、自主性及工作時間彈性較大的特性，形成另一系統。由於行政系統主管大都來自教師系統，與教師系統成員在屬性上具有較高的相似性(similarities)。Rousseau(1995)認為，就心理契約的研究而言，主管(管理者)是組織的代表，對心理契約的維護與發展擔負重要角色。但由於其與教師間的屬性相似性高，對教師的態度與行為影響程度應有異於行政系統。至於二者間是否有

干擾效果存在，若檢定行政系統與教師系統間之負向行為差異，倘其量表平均數間之差異經F檢定達到顯著水準，則表示該等類型對負向行為有干擾效果存在 (Subhash, Durand & Gur-Arie, 1981)。

員工與管理者間的相似性，在心理契約違反的研究中，是一個尚待開發的重要議題(Suazo et al., 2008)。就該議題過去的研究大都認為，二者間的相似性愈高，其正向特性愈高，反之亦然。雖證實二者間關係的文獻不多，但一般合理相信，上、下級間的相似性是心理契約違反研究的一個重要前置因素(Tsui, Porter & Egan, 2002)。Suazo et al.將上、下級的相似性分成二種：一種為知覺相似性(perceived similarity)，它是一種認知概念，並無明顯特徵作為區別；另一種為實際相似性(actual similarity)，有實質明顯的特徵(例如，性別、種族)作為區別，惟該二種相似性均被證實對員工的態度、行為及信念有顯著影響(Martins & Parsons, 2007; Suazo et al., 2008)。由於私立技職院校主管與員工間的相似性，並無明顯特徵可供區別，只是工作屬性相似程度的差異而已，應屬知覺相似性，且教師系統成員與管理者間的知覺相似性高於行政系統。

Allinson, Armstrong 與 Hayes(2001)指出，決策型態的知覺相似性可以促進上、下級間的關係，其原因在於他們可以共享認知方案(schemata)，該方案是生活經驗與知覺事件決定因素所型塑的結果，因而上、下級間具有共同的參考架構，該架構可以提升上、下級對心理契約「承諾」的一致性看法，可以增進對雇用關係條件的相互瞭解。因此，知覺相似性可以提升上、下級間之溝通及互動水準，減少心理契約的模糊地帶，降低下級對上級履行心理契約誠意的可能誤解，避免(或降低)心理契約違反發生的可能性。本研究員工類型中，教師系統成員與管理者間具有較高的知覺相似性。在理論上，應有較好的互動與瞭解，若該系統成員認為組織行為已達公平，其心理契約之違反將較行政系統成員減少；同理，若組織無心理契約之違反，其負向行為發生機會也將較行政系統成員減少；但倘組織有心理契約違反情事發生，教師系統成員，將有更嚴重的被出賣或欺騙的感覺，其因而所導致的挫折感，進而所產生之憤怒情緒，將有甚於行政系統成員，故其負向行為將較行政系統成員強烈。因此，本研究針對員工類型的干擾角色提出研究假設五、六、七、八如下：

H₅：教師系統成員在已達分配公平的認知下，較行政系統成員不易發生心理契約違反(食言或言行不一致)的情事。

H₆：教師系統成員在已達程序公平的認知下，較行政系統成員不易發生心理契約違反(食言或言行不一致)的情事。

H₇：教師系統成員若認為組織無食言情事，則將不會有較行政系統成員更強烈的負向行為(離職、抱怨或漠視)。

H₈：教師系統成員若認為組織無言行不一致情事，則將不會有較行政系統成員更強烈的負向行為(離職、抱怨或漠視)。

綜合以上，各變數間之關係及雇用類型的干擾效果，形成圖1觀念性架構。

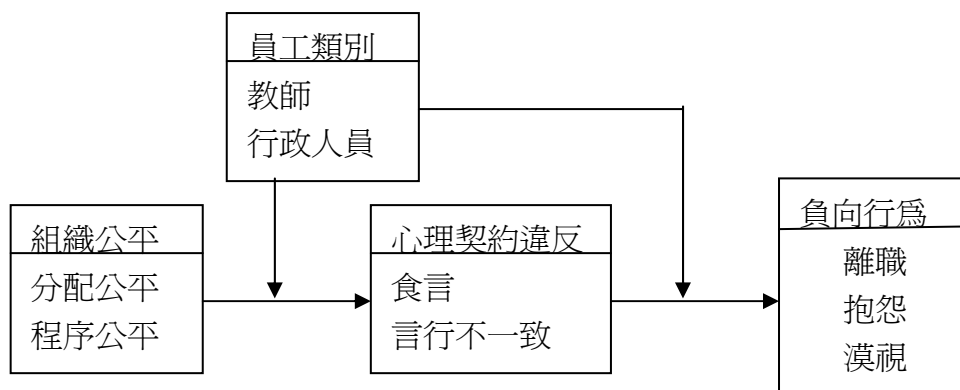


圖1 研究架構

參、研究方法

一、研究對象

本研究以教育部技職司2009年5月舉辦「技職再造方案」座談會北區技職院校參與名單，其中台北市有7家、台北縣有10家及桃園縣有4家，各隨機抽取一家，該3家私立學校(1家科技大學、2家技術學院)抽樣當時正處於技術學院面臨學校改制轉型或科技大學面臨招生不足，需從事學校組織變革期間。接著本研究採便利抽樣方式，委託問卷對象學校員工協助問卷之發放與回收，其發放程序係事先取得接受問卷者同意(含主管)，以自願不記名方式參與問卷調查，讓接受問卷者在答覆問卷時無所顧慮，問卷完成後由發放問卷者適時收回。問卷發放時間為2010年3月底，歷經四個星期完成，共發出問卷275份，回收252份，扣除12份無效問卷，有效問卷數240份，有效問卷比率95%。前述有效樣本中屬於台北市問卷對象學校者105份、屬於台北縣問卷對象學校者105份、屬於桃園縣問卷對象學校者30份。由於樣本數並不平均，故本研究採取樣本背景(包括性別、年齡、教育程度及服務年資)變數單因子變異數檢定(陳惠芳，2008)，結果發現該3家不同學校之樣本背景並無顯著差異，其性別、年齡、教育程度及服務年資等4個人口統計變項之F檢定值分別為0.705、1.727、0.198及1.142；而其p值分別為0.495、0.180、0.821及0.321，均大於0.05。

另外，樣本之主要特徵包括：(一)性別：男性105人(43.8%)、女性135人(56.2%)；(二)年齡：30歲以下47人、31至40歲81人、41至50歲65人、51至60歲43人、61歲以上4人，其中以31至40歲所占比率最高約33.8%；(三)教育程度：高中3人、專科27人、大學82人、碩士90人、博士38人，其中以碩士所占比率最高約37.5%；(四)服務年資：5年以下71人、6至10年77人、11至15年38人、16至20年33人、21年以上者21人，其中以6至10年所占比率最高約32.1%；(五)婚姻：已婚165人(68.8%)、未婚75人(31.2%)；(六)職業：教師103人(含主管25人)約占42.9%、行政人員137人約占57.1%。

二、變數衡量

本研究態度量表之發展，首先參酌相關文獻及考慮學校研究的特性，擬定量測潛在變數(分配公平、程序公平、食言、不一致、離職、抱怨及漠視)之觀察變數(衡量項目，即問卷題項)及潛在變數之觀念性定義；其次，針對量表初稿內容之意涵(含潛在變數觀念性定義)請教相關領域專家學者，提出修正意見，使其意涵更為清楚。並為避免共同方法變異(common method variation)，採取彭台光、高月慈、林鈺琴(2006)的建議，事後的補救不如事前的預防，故在問卷編排上採取正、反向問項隨機編排；在資料蒐集上採取來源隔離法，即資料係來自不同的職業類別，藉以將共同方法變異降到最低。再藉由 Cronbach's α 及 CFA(confirmatory factor analysis)分別檢測量表之信度及構念效度。另外，本研究採取 Likert 5 等尺度衡量，由 1 到 5 表示非常不同意到非常同意。茲彙整潛在變數觀念性定義及其觀察變數如表 1。

表 1 潛變數之定義與衡量

潛在變數	觀念性定義	衡量項目	參考文獻
1.分配公平	當事人付出和報酬比率，是否與比較參考對象相同。	1.薪資不能公平反映我的工作責任(X_1) ^R 。 2.薪資不能公平反映我的工作經驗(X_2) ^R 。 3.薪資不能公平反映我付出的努力(X_3) ^R 。 4.薪資不能公平反映我的工作成果(X_4) ^R 。 5.薪資不能公平反映我工作中的緊張與壓力(X_5) ^R 。	Moorman (1991).
2.程序公平	員工對結果及分配決定過程之公平性認知。	1.工作決策前，影響層面均會被考慮(X_6)。 2.主管進行決策時有其一致的標準(X_7)。 3.工作決策前主管會聽取員工意見(X_8)。 4.主管會將工作決策執行回饋員工(X_9)。 5.主管會解釋工作決策，對員工的詢問提供額外資訊(X_{10})。	Moorman (1991).
3.食言	組織蓄意破壞對員工的承諾。	1.學校故意不願落實承諾(Y_1)。 2.學校在承諾上打折扣(Y_2)。 3.學校單方變更承諾內容(Y_3)。 4.學校單方認為員工表現不佳(Y_4)。 5.學校無落實承諾的能力(Y_5)。	Morrison & Robinson (1997).

4.不一致	組織與員工對同一個承諾有不同的見解。	1.學校未與員工站在同一思考平台(Y ₆)。 2.學校政策不明確，誤導員工想法(Y ₇)。 3.對同一事件，雙方因立場不同，產生認知差異(Y ₈)。	Morrison & Robinson (1997).
5.離職	離開現職，另謀他就。	1.覺得到了該換工作的時候了(Y ₉)。 2.已經在尋找其他的工作機會(Y ₁₀)。 3.想要儘快離開現有職務(Y ₁₁)。	Turnley & Feldman (1998).
6.抱怨	發出不滿之聲要求改善雙方對等關係。	1.向主管抱怨我所遇到的問題(Y ₁₂)。 2.向同事抱怨我所遇到的問題(Y ₁₃)。 3.向家人或朋友抱怨我所遇到的問題(Y ₁₄)	Turnley & Feldman (1998).
7.漠視	降低忠誠度或疏忽本職。	1.不喜歡上班的念頭愈來愈常在我腦中出現(Y ₁₅)。 2.愈來愈常利用上班處理私務(Y ₁₆)。	Turnley & Feldman (1998).

註：^R為反向題項。

三、描述性統計及信度

本研究 7 項潛在變數間之相關係數除分配公平對抱怨、程序公平對抱怨未達 0.05 顯著水準外，其餘均達顯著水準；平均數之最高值則為分配公平的 3.489、最低值為漠視的 2.029，標準差則介於 0.605 與 0.845 之間。至於信度，Cronbach's α 值最低為「漠視」的 0.753，超過可接受標準 0.7(詳如表 2)；其餘如潛在變數之累積解釋變異量分別為 71.011%、62.218%、77.215%、68.154%、86.722%、69.539%及 80.215%，均超過可接受標準 60%。另外，7 項潛在變數之 26 項觀察變數(X₁、X₂、X₃、X₄、X₅、X₆、X₇、X₈、X₉、X₁₀、Y₁、Y₂、Y₃、Y₄、Y₅、Y₆、Y₇、Y₈、Y₉、Y₁₀、Y₁₁、Y₁₂、Y₁₃、Y₁₄、Y₁₅、Y₁₆，參考表 1)的分項對總項相關係數(item-total correlation)分別為：0.775、0.646、0.767、0.783、0.768、0.694、0.733、0.630、0.628、0.604、0.723、0.763、0.712、0.739、0.657、0.783、0.804、0.597、0.811、0.796、0.812、0.557、0.719、0.581、0.604 及 0.604，其最低值為 0.557 超過可接受標準 0.5。以上顯示，本研究的潛在變數及相關之觀察變數信度良好。

表 2 描述性統計與信度

	1	2	3	4	5	6	7
1. 分配公平							
2. 程序公平	0.644**						
3. 食言	-0.300**	-0.349**					
4. 不一致	.0205**	-0.257**	0.515**				
5. 離職	-0.268**	-0.269**	0.462**	0.294**			
6. 抱怨	-0.050	-0.034	0.245**	0.137*	0.445**		
7. 漠視	-0.221**	-0.255**	0.320**	0.230**	0.456**	0.193**	
平均值	3.489	3.411	3.203	3.133	2.682	3.340	2.029
標準差	0.732	0.631	0.797	0.757	0.762	0.605	0.845
Conbach'α	0.897	0.848	0.883	0.850	0.869	0.779	0.753

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$ 。

四、構念效度：CFA 檢定

態度量表的實證研究中，所要測量的對象都由抽象性假設所構成，因此構念效度(construct validity)成爲最需檢驗的效度項目。本研究採取 CFA 作爲構念效度的驗證工具，而構念效度係由收斂效度(convergent validity)及區別效度(discriminating validity)所組成。Hair et al. (1998) 認爲，藉由 CFA 驗證效度，其評鑑構面應包括四項檢定：有無負誤差項存在、是否有太大的標準誤、整體模型適合度(fitness)及各別變數之效度檢定。以上由圖 2 顯示，無負誤差項存在；由圖 2 註 1 顯示，最大的標準誤爲離職/漠視的 0.062，尙在合理範圍；整體模型適合度，由圖 2 註 2 所示，各項量測值均優於標準值，顯示整體模型適合度良好；至於各別變數之效度檢定，Bagozzi 與 Yi (1988)認爲，收斂效度之檢定，若 CFA 模型中所有觀察變數的 λ 值標準化後都達 0.5 以上，且經檢定 p 值都達 0.05 顯著水準，則收斂效度良好。本研究由圖 2 所示，CFA 模型觀察變數 X_1 、 X_2 、 X_3 、 X_4 、 X_5 、 X_6 、 X_7 、 X_8 、 X_9 、 X_{10} 、 Y_1 、 Y_2 、 Y_3 、 Y_4 、 Y_5 、 Y_6 、 Y_7 、 Y_8 、 Y_9 、 Y_{10} 、 Y_{11} 、 Y_{12} 、 Y_{13} 、 Y_{14} 、 Y_{15} 、及 Y_{16} 標準化後之 λ 值最低值爲 Y_{12} 的 0.633，且經檢定 p 值都達 0.01 顯著水準(圖 2 註 3)，顯示收斂效度良好；至於區別效度，Jöreskog 與 Sörbom (1993)認爲，在 CFA 模型中各潛在變數兩兩相關比較，若其相關係數小於 0.95，且在 95%信賴區間不包括“1”，其區別效度良好。本研究由圖 2 註 1 所示，潛在變數兩兩相關最大值爲離職/漠視的 0.414，在標準值 0.95 以下，誤差值爲 0.062，在 95%水準信賴區間 $= (0.414 - 0.062 * 1.96; 0.414 + 0.062 * 1.96) = (0.292; 0.536)$ ，其絕對值不包括 1，顯示區別效度良好。以上顯示，本研究構念效度良好。

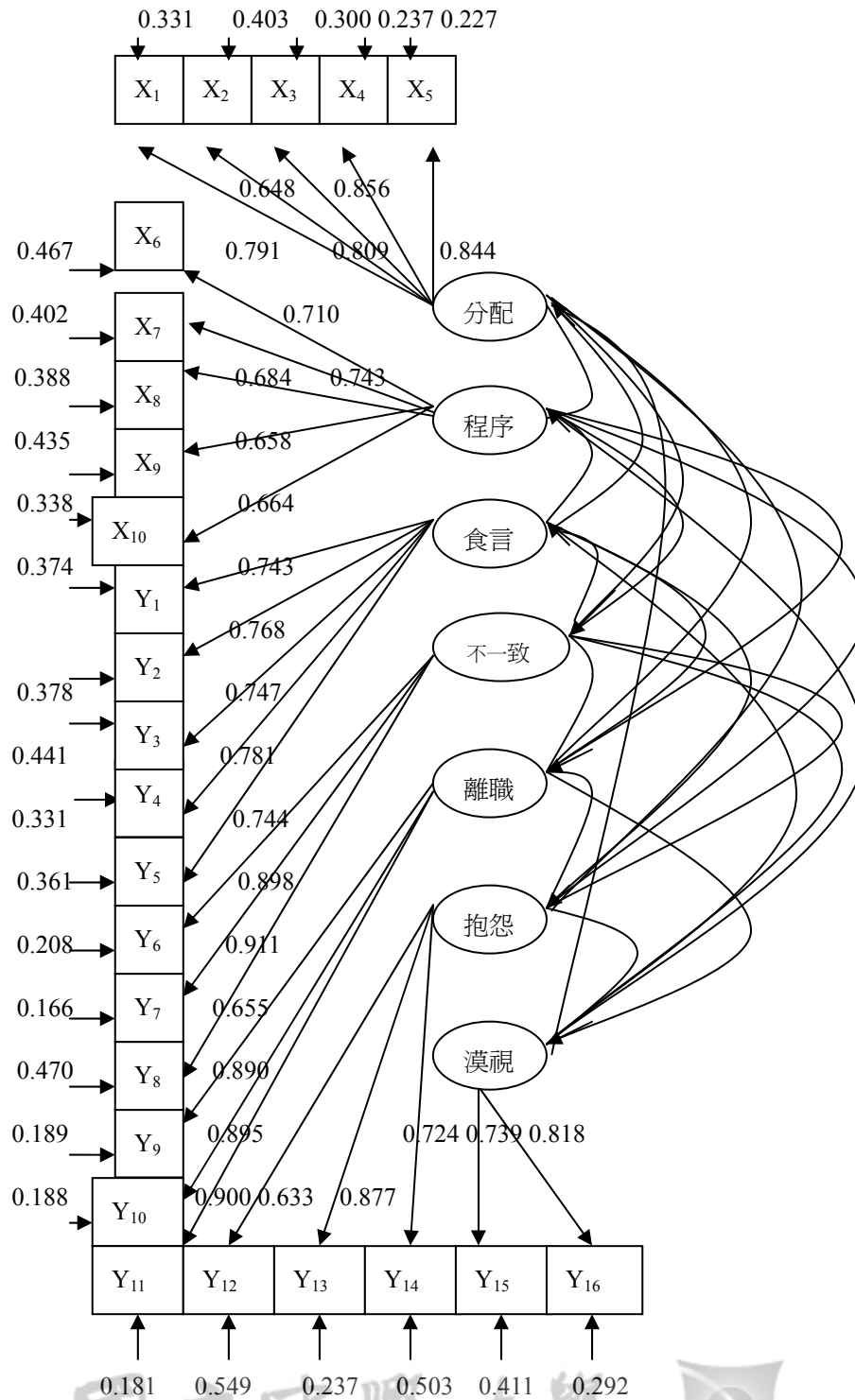


圖2 CFA模型

註：1.各潛在變數間之相關係數分別為：分配公平/程序公平=0.322(0.045)、分配公平/食言=-0.169(0.040)、分配公平/不一致=-0.053(0.032)、分配公平/離職=-0.183(0.049)、分配公平/抱怨=-0.069(0.042)、分配公平/漠視=-0.162(0.047)、程序公平/食言=-0.163(0.033)、程序公平/不一致=-0.064(0.025)、程序公平/離職=-0.163(0.038)、程序公平/抱怨=-0.095(0.032)、程序公平/漠視=-0.139(0.036)、食言/不一致=0.238(0.039)、不一致/離職=0.189(0.042)、離職/抱怨=0.312(0.057)、抱怨/漠視=0.208(0.051)、食言/離職=0.327(0.052)、食言/抱怨=0.250(0.047)、食言/漠視

- =0.223(0.047)、不一致/抱怨= 0.091(0.035)、不一致/漠視=0.131(0.038)、離職/漠視=0.414(0.062)。其中()內數字為誤差值。
2. CFA 模型適合度： $\chi^2/df=1.316$ 、RMR=0.047、RMSEA=0.036、GFI=0.903、CFI=0.978、NFI=0.916、PNFI=0.735、PCFI=0.785、PGFI=0.672、Critical N (CN)=209(0.05水準)。
 3. λ 之p值均達0.01顯著水準。

肆、實證結果分析與討論

一、樣本數與識別度檢定

樣本數是 SEM(structural equation model)運作時必須考慮的因素，樣本數若不足將會影響其估計的精確性(accuracy of estimates)及代表性。但樣本數要多少才算適當，文獻間說法不一，有些認為至少要有 500 個以上的樣本數，有些認為只要不少於 100 個即可。惟 Bentler 與 Chou (1987)認為，若樣本數符合常態或橢圓分配，每一變數 5 個樣本數就足夠，如果是其他分配每一變數 10 個樣本數也足夠；Hoelter (1983)提出一個合理樣本數的驗證指標，使研究者知道其所使用的樣本數是否足夠用來估計模式的參數及模式適合度，他認為當 CN(critical number)值大於或等於 200，其樣本數已達到可接受門檻。本研究樣本數 240 個、變數 33 個(7 個潛在變數、26 個觀察變數)，雖樣本數/變數=7.3，但 CN 值在 0.05 水準下為 234，超過標準值 200，已達到可接受程度。以上顯示，本研究之樣本數在驗證上具有精確性及代表性。

識別度的處理對 SEM 也相當重要，當一個模式無法解決識別度問題，則無法獲得唯一解，那麼模式的建構是失敗的。檢測識別度，Bollen (1989)認為可以採取 t 原則(t-rule)，即估計參數(t)要小於或等於觀察資料數(the number of data point, DP)。本研究有 26 個觀察變數， $DP=1/2(27)(26)=351$ 個，所有估計參數 67 個，故 DP 大於 t，模式具有識別度。

二、SEM 路徑檢定

由表 3 所示，SEM 整體模型適合之量測值均高於標準值，整體模型適合度良好。各路徑係數檢定如下：分配公平對食言及不一致，其 t 值均未達 0.05 顯著水準， H_{1-1} 及 H_{1-2} 未獲實證支持；程序公平對食言及不一致，其 t 值均達 0.01 顯著水準， H_{2-1} 及 H_{2-2} 獲實證支持；食言對離職、抱怨及漠視，其 t 值達 0.01 顯著水準， H_{3-1} 、 H_{3-2} 及 H_{3-3} 獲得實證支持；不一致對離職、抱怨及漠視，其 t 值未達 0.05 顯著水準， H_{4-1} 、 H_{4-2} 及 H_{4-3} 未獲得實證支持(詳如表 3)。因此，心理契約違反在「認知-情感-意圖」架構擔負不完全中介角色。

表 3 SEM 路徑檢定與研究假設

路徑	標準化係數	t-值	研究假設	支持
分配公平 → 食言	0.155	0.996	H ₁₋₁	No
分配公平 → 不一致	0.030	0.199	H ₁₋₂	No
程序公平 → 食言	-0.332	-2.020	H ₂₋₁	Yes
程序公平 → 不一致	-0.432	-2.693	H ₂₋₂	Yes
食言 → 離職	0.573	6.478	H ₃₋₁	Yes
食言 → 抱怨	0.619	5.658	H ₃₋₂	Yes
食言 → 漠視	0.465	4.504	H ₃₋₃	Yes
不一致 → 離職	0.014	0.187	H ₄₋₁	No
不一致 → 抱怨	0.138	1.552	H ₄₋₂	No
不一致 → 漠視	0.011	0.116	H ₄₋₃	No

模型適合度： $\chi^2/df=1.176$ 、RMR=0.049、RMSEA=0.027、GFI=0.914、CFI=0.988、NFI=0.923、PGFI=0.693、PCFI=0.808、PNFI=0.756、CN=234(0.05)。

三、干擾效果檢定

本研究不採取 SEM 多母體參數差異化(critical ratio for differences)及變異數檢定，而採用區別分析(discriminate analysis)作為干擾效果之驗證工具，其原因有三：1.教師系統(組群 1)樣本數 103 件、行政系統(組群 2)之樣本數 137 件，在 33 個變數的條件下，樣本數與變數比率由 3.12 至 4.15，顯然偏低(小於 5)，以致 CN 值在 0.05 水準下只有 187，未達標準值 200，對於實證結果之精確性及代表性有不足之虞；2.區別分析係利用預測變數平均值及其間 p 值是否達到顯著水準，來推論假設研究，樣本數大小不致影響研究假設推論；3.區別分析尚包括 Wilk's Lambda 的 p 值及命中率檢定。另外，Cooper 與 Schindler (2001)表示，區別分析乃是將事前已分群的樣本，利用特定區別函數，尋找能將研究對象做最佳分類的預測變數之組合。一般而言，區別分析可用 Wilk's Lambda 的 p 值來檢定區別函數的顯著水準，以彰顯區別函數用來闡釋預測變數能否得到另人滿意之表現；其次，區別分析也經常使用命中率(hit ratio，或稱準確度=各預測組群成員數之和/樣本總數)，來判別預測變數的區別能力(Cooper & Schindler, 2001)；最後，區別分析亦可利用預測變數平均值高低及其間 p 值的顯著性，來檢定所涉及的研究假設是否達到顯著水準，若類型間之差異 F 檢定達顯著水準，即有干擾效果存在(Subhash, Durand & Gur-Arie, 1981)。

本研究 Wilk's Lambda 的 p 值=0.000，達 0.01 顯著水準，顯示使用區別函數來闡釋預測變數的能力可以得到另人滿意之結果；其次，命中率檢定，命中率=各預測組群成員數之和/樣本總數=72(組群 1 成員數)+99(組群 2 成員數)/240=171/240=71.3%，即預測變數判別的準確度達七成以上。以上顯示，本研究區別分析之整體有效性尚稱良好，可進一步從事個別預測變數檢定。本研究可利用個

別預測變數檢定研究假設 H_5 、 H_6 、 H_7 及 H_8 ，由表 4 所示：1.「分配公平」，其「組群 1」之平均數小於「組群 2」；「程序公平」，其「組群 1」之平均數大於「組群 2」，且 F 檢定之 p 值均達 0.01 顯著水準，但由於「分配公平」的問項屬反向題項，以上顯示「組群 1」較「組群 2」認為組織更趨向於公平。「食言及不一致」，「組群 1」之平均數都小於「組群 2」，且 F 檢定之 p 值均達 0.01 顯著水準，以上顯示「組群 1」較「組群 2」更不會發生心理契約之違反， H_5 及 H_6 獲得實證支持；2.離職、抱怨及漠視，「組群 1」之平均數都小於「組群 2」，且 F 檢定之 p 值都達 0.01 顯著水準，以上顯示「組群 1」較「組群 2」更不會發生負向反為， H_7 及 H_8 獲得實證支持。

表 4 干擾效果區別分析

預 測 變 數	組群 1		組群 2		區別檢定	
	平均值	標準差	平均值	標準差	F 檢定	p 值
分配	3.372	0.737	3.645	0.622	9.133	0.003**
程序	3.557	0.581	3.308	0.637	9.706	0.002**
食言	3.035	0.746	3.333	0.670	10.540	0.001**
不一致	2.955	0.681	3.266	0.725	11.387	0.001**
離職	2.518	0.704	2.899	0.658	18.262	0.000**
抱怨	3.156	0.583	3.585	0.563	32.673	0.000**
漠視	1.861	0.714	2.252	0.724	17.431	0.000**

註：** $p < 0.01$ 。

四、實證結果討論

(一) 分配公平與心理契約違反的關係

員工投入企業或學校組織謀求職務不外乎尋求經濟及成就需求的滿足。所謂經濟性需求，係指外在報酬，例如薪資、獎金、財務性的福利措施等，這些構面之屬性較屬分配公平；至於成就需求，係指內在報酬，例如，工作的挑戰性、組織的支持、訓練及發展、升遷機會等，這些屬性的構面較屬程序公平。而到底是外在報酬或內在報酬對員工的激勵效果影響較大，過去文獻有不同論點，部分學者(例如，Jordan,1986; Prichard, Campbell & Campell,1977)就認知評價理論的觀點表示，外在報酬與內在報酬是獨立的，以金錢做為工作誘因可能使人們只為金錢工作，而忽略內在激勵所產生的效果，降低工作的總誘因，故強調內在報酬的重要性應高於外在報酬，這項論點引發許多組織一味使用貨幣報償的反省；但 Staw(1977)認為，認知評價理論的觀點適用於高薪員工，不適用於低薪員工，實證也指出即使富饒的內在激勵工作也需要外在激勵制度的存在，無法提供內在激勵的乏味工作，可藉由外在報酬提高其激勵效果。

本研究組織公平的衡量項目採用 Moorman(1991)所編製的公平認知量表，其中分配公平衡量項目(詳如表1)，5項衡量項目均與薪資制度有關。本研究為檢測量表之信度，將原來的正向問項改為反向問項，其實證結果，因屬負向問項，故

與心理契約違反呈現正向關係，但未達顯著水準(詳如表3)。林邦傑、陳美娟(2006)以全國708所公立國民中學為例，歸納出學校員工的特性，認為國中教師的工作成就屬精神層次，他們比較重視學生參加國內、外比賽所得到好成績，因而所達到的成就感，亦即其對工作的激勵因素偏重於內在報酬。私立技職院校的教育環境不但較公立國中不穩定，且面臨組織變革或改制壓力，其中除行政系統員工與一般企業員工類似外，其餘教師系統員工的薪資大都依照教育部所頒高等教育教師薪資制度規定辦理，其薪資的變化，除部分額外獎勵外，少有變化情形，因而對分配公平的敏感程度應較程序公平為低，以致分配公平(反向問項)雖與心理契約違反呈現正向關係，但未達顯著水準。而程序公平(正向問項)與心理契約違反呈現負向關係，且達顯著水準。

(二) 不一致與員工負向行為的關係

不一致與食言最大差異，在於食言是蓄意破壞承諾、不一致非蓄意破壞承諾而是組織與員工雙方對承諾的認知差異所致。事實上，承諾是主觀概念，當雙方有不同的認知模式，或因工作任務本身複雜程度高，彼此之間的權利義務不容易釐清，或溝通不良，皆可能產生不一致的認知，而對同一承諾的履行與否有不同的知覺。故就前述二者對員工的違害程度而言，不一致對員工的傷害遠低於食言。Robinson 與 Morrison (2000)之實證研究發現，員工對於違犯歸因若為食言，其情緒反應遠高於不一致。本研究係以北部地區私立技職院校的員工作為問卷對象，其員工教育程度大都為大學以上，所占比率約88%(大學82人、碩士90人、博士38人)。由於其教育程度較一般企業為高，且教師系統成員與管理者之相似性頗高，應更能瞭解溝通不良，係造成心理契約違反及員工負向行為的重要因素。因此，縱使雙方對承諾有認知的差異，也不會立即產生情緒反映，會事先進行溝通，避免破壞既有的良好關係，以致「不一致」與員工負向行為雖為正向關係，但未達顯著水準。

(三) 員工類別的干擾效果

在企業國際化的浪潮中，組織成員之人口統計變數，其差異化逐漸明顯。此一情形，對於在雇用關係中擔任不同角色的員工，其知覺相似性及實際性相似性的影響，將成為未來組織行為研究的重要議題(Chrobot-Mason & Ruderman, 2004)。特別是學校組織，因其組織成員間之屬性差異較企業組織為大，故檢測不同屬性成員，對於心理契約履行與否的知覺愈形重要。美國相關文獻曾驗證白種美國人與非裔、拉丁裔美國人，對心理契約履行與否的感受(Soazo et al., 2008)。Blackwell, Miniard 與 Engel (2006) 也認為，人口統計資料研究的目的，在於藉由年齡、性別、種族及職業等相關變數來區隔市場，以利行銷作為得以發揮，其中人口統計變數所涵蓋內涵不只僅有種族，尚包括其他因素。此一情形引起Soazo et al.的興趣，他們於2008年驗證「性別」及「種族」的相似性對心理契約違反的影響，結果發現：相似性會增強管理者與屬員間的同理心，對心理契約的違反有緩和的作用。但同屬人口統計變數的「職業」(員工類別)，其相似性是否會影響員工對於心理契約違反的認知，至今文獻缺如。於是，本研究以私立技職院校員

工之雇用類型作為干擾變數，驗證其對心理契約違反及後續員工負向行為之影響。結果發現：當管理者與屬員間，若其相似性愈高(例如，管理者與教師系統員工)，愈容易產生同理心，而減緩心理契約違反發生的可能性，但若組織仍然發生心理契約違反(食言及不一致)，這些員工將有被出賣的感覺，其負向行為之強烈程度將遠超過相似性低者(詳如表4)。因此，員工類型對「違背-違反-行為意圖」架構確實產生干擾效果。

伍、結論與建議

本研究共有14項研究假設，其中除H₁₋₁、H₁₋₂、H₄₋₁、H₄₋₂及H₄₋₃未獲實證支持外，其餘均獲得實證支持。本節除針對前述未獲實證支持者，進一步探討外，並將針對研究特詳徵加說明，同時一併討論管理意涵，最後提出研究限制及後續研究建議。

一、研究特徵

過去心理契約違反的相關文獻大都集中在違反的內涵闡述(例如，Morrison & Robison, 1997)，或心理契約違反與行為反應間之直接關係(例如，陳銘薰、方妙玲，2004；劉慶洲、黃建榮，2007；DelCampo, 2007; Robison & Morrison, 2000)，而忽略造成心理契約違反的動機(Lambert et al., 2003)及該契約違反之理論架構的延伸與應用。因此，本研究具有以下研究特徵：

(一) 態度模型的應用

Morrison 與 Robison (1997)提出心理契約違反理論架構，但未作驗證；Guerrero 與 Herrbach(2008)闡述該理論架構，認為該架構中「違背-違反-行為」具有態度模型中的「認知-情感-意圖」的意涵。事實上，態度模型源自於Fishbein(1963)提出多屬性態度模式(multiattribute attitude models)，他認為一個人對於某件事或某產品有正面態度時，就會展現出相關行為；Ajzen 與 Fishbein(1977)提出理性行為模式(theory of reasoned action model)修正前述模式觀點，認為一個人行為的產生是基於意圖，而該行為意圖則受到個人對於此行為的態度(attitude-toward-the behavior)，以及所認知的主觀規範(subjective norms)所影響。Lutz (1992)提出單一構面態度結構觀點，認為態度係「認知、情感及行為意圖」三成分所構成，且三者具有層級因果關係。直到 1997 年，Oliver 提出「認知-情感-行為意圖」之態度架構，學界對於「認知、情感及行為意圖」間之關係有了較為一致的見解。Oliver 於 1999 年又將「意圖」延伸至行為，使得態度模型的理論架構更為完整。本研究運用前述二種理論構念，驗證「認知」是否可以延伸到其他構面(例如，組織公平)，並在「分配公平」構面利用反向題項，隨機編排於問卷題項中，除可減輕共同方法變異，尚可驗證該潛在變數是否達到顯著水準，期以求得更準確的驗證效果。

(二) 組織公平的應用

Lambert et al.(2003)認為，心理契約違反的研究忽略造成該違反的動機；

Guerrero 與 Herrbach(2008)闡述Morrison 與 Robinson (1997)的理論架構，認為「違背」屬認知構面，可作為「違反」的前置因素；而Oliver(1997)則認為，「認知」意指一切有利於顧客選擇偏好品牌的相關屬性與態度資訊，具有淺層情感的本質，可作為情感的前提要素，其態度元素包括價格、品質、服務態度等。因此，單以「違背」此一抽象概念是否可以滿足「認知」的內涵，尚有商榷餘地。故本研究將組織公平視為心理契約違反的前置因素，應可充實「認知」構面的內涵。

(三) 學校行政領域的應用

國內心理契約違反的研究大都集中在企業組織進行，鮮有利用學校組織從事研究，縱有學校組織之心理契約研究，亦屬少數（例如，林邦傑、陳美娟，2006；吳政達、湯家偉、羅清水，2007；林聰槐、高瑞新、黃琳淇，2010），故此一領域尚有開發空間。本研究以組織環境變革激烈的私立技職院校作為研究對象，應可充實學校之心理契約違反研究的內涵，其結果並可供學校行政領域參酌。

二、對學校行政管理之意涵

(一) 對教育主管當局的意涵

當學校組織發生心理契約違反，若其歸因於食言，則可能導致員工的離職、抱怨或漠視；若歸因於不一致，尚不致發生前述行為反應。若進一步分析不一致與負向行為間之關係，即可發現，不一致與抱怨間之標準化結構係數最高(詳如表3)，顯示當學校組織與員工對同一承諾之履行產生不一致的主觀概念時，員工首先會產生抱怨，若抱怨無法得到合理解決，才會有離職或漠視的行為反應。員工是組織的重要資產，一位適用的員工，都須經過長時間的培養與訓練，也就是組織需花費相當的時間與經費去作培訓工作，故可用員工的離職係組織的損失。因此，當員工產生抱怨時，組織就應有警覺，需要去瞭解產生抱怨的原因，然後進行有效溝通，化解歧見。如此，不但可以替組織留下可用人才，亦可解決員工心中疑惑，而提高其工作士氣。尤其是教師系統成員，教師的教學具有專業性，其他領域的教師難以替代，優秀教師的離職、漠視及抱怨行為，會產生連鎖效應，對學校帶來很大損失，此一狀況除學校行政單位應予注意外，教育主管當局更應予以重視。

(二) 對私校行政當局的意涵

由相似性理論觀之，學校員工類型在本研究已產生干擾效果。相似性理論導源於組織與員工間之同理心。若組織發生心理契約違反，其原因係屬組織食言，則對具有相似性的員工傷害更大，他們會感到受欺騙而憤怒，產生更激烈的行為反應，尤其是正面臨變革的私立技職院校。因此，學校應避免食言，縱使有不得已的情形，也應誠心誠意的進行溝通，將發生食言的原因，誠懇的告知員工，使食言的傷害降到最低；若其心理契約違反係導因於雙方概念的不一致，更需探討產生不一致的原因，係因主觀概念不一樣、或因工作任務複雜程度太高，雙方關係無法釐清，而產生不一致的情形、或因溝通不良所致。如此，才能有效的解決問題，化解雙方歧見，使正面臨教育環境激烈變化的私立技職院校，更能團結內部，順利完成轉型。

三、研究限制與未來研究建議

(一) 擴大組織公平構面

本研究雖在研究假設上力求完整周延，研究方法上力求客觀、嚴謹，資料分析上力求詳實，但仍面對某些限制。首先，組織公平構面，雖採用部分學者(例如，黃家齊，2003；Folger & Greenberg, 1985; Morrison & Robins, 1997)的觀點，將組織公平區分為分配公平及程序公平二構面，但 Bies 與 Moag (1986)仍認為，程序公平概念忽略執行過程中，員工對於所受到的人際互動品質的感受，故組織公平應包括分配公平、程序公平及互動公平三構面。因此，未來研究應可考慮將互動公平納入組織公平構面。

(二) 擴大員工負向行為構面

本研究因問卷對象係屬私立技職院校員工，其工作環境及屬性有異於一般企業，故修正 Turnley 與 Feldman (1998)對一般企業的研究結果，刪除心理契約違反之員工行為反應四項變數(離職、抱怨、漠視及不忠誠)的最後一項，保留前三項作為本研究員工負向行為構面。故未來之研究若非針對特殊環境員工，可將「不忠誠」納為負向行為構面。

(三) 問卷對象及方式之調整

本研究係以北部地區三家私立技職院校之員工作為問卷對象，其結果若要推論到所有技職院校或其他教育體系之員工行為反應，尚有賴不同樣本再作進一步的驗證分析。另外，非隨機抽樣較容易產生共同方法變異，將來針對態度量表抽樣應採取隨機抽樣。

參考文獻

一、中文部分

- 林邦傑、陳美娟(2006)。學校組織與教育人員心理契約量表的建構。教育研究與發展期刊，2(4)，39-68。
- 林聰槐、高瑞新、黃琳淇(2010)。警專學生之工作價值觀與專業承諾的關係-兼論心理契約的中介效果。執法新知論衡，6(1)，109-141。
- 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：以台灣地區國民中學學校組織為例。教育政策論壇，10(1)，133-159。
- 黃家齊(2003)。人力資源管理活動，雇用關係與員工反應之關聯性研究-心理契約的觀點。管理學報，20(3)，483-514。
- 陳惠芳(2008)。在組織變革環境下賦權對組織承諾之影響研究-檢視內外控傾向與知覺心理契約違反之干擾效果。臺大管理論叢，18(2)，1-26。
- 陳銘薰、方妙玲(2004)。心理契約違反對員工工作行為之影響的研究-以高科技產業為例。輔仁管理評論，11(2)，1-32。
- 彭台光、高月慈、林鈺琴(2006)。管理研究中的共同方法變異：問題本質、影響、測試和補救。管理學報，23(1)，77-88。
- 劉慶洲、黃建榮(2007)。台灣旅館業心理契約違反與組織公民行為之關係。高應科大人文社會科學學報，4，275-308。

二、英文部分

- Allinson, C. W., Armstrong, S. J., & Hayes, J. (2001). The effects of cognitive style on leader-member exchange: A study of manager subordinate dyads. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 201-220.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1977). Attitude-behavior relations: A theoretical analysis and review of empirical research. *Psychological Bulletin*, 84(Sep.), 888-918.
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. London: Tavistock Publications.
- Bagozzi, R., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Academic of Marketing Science*, 16, 76-94.
- Bentler, P. M., & Chou, C. P. (1987). Practical issues in structural modeling. *Sociological Methods and Research*, 16, 78-117.
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard & M. H. Bazerman (eds.). *Research in Negotiations in Organizations* (pp.43-55), Greenwich, CT: JIA Press.
- Blackwell, R. D., Miniard, P. W., & Engel, J. F. (2006). *Consumer behavior* (10th eds.). Singapore: Thomson Higher Education.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equation modeling with latent variables*. New York:

John & Wiley.

- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2001). *Business research method* (6th ed.). Singapore: McGraw-Hill.
- Chrobot-Mason, D., & Ruderman, M. N. (2004). Leadership in a diverse workplace. In M. S. Stockdale & F. J. Crosby (eds.). *The Psychology and Management of Workplace Diversity* (pp.100-121), MA: Blackwell.
- DelCampo, R. G. (2007). Psychological contract violation: An individual difference perspective. *International Journal of Management*, 24(1), 43-52.
- DelCampo, R. G., Rogers, K. M., & Jacobson, K. J. L. (2010). Psychological contract breach, discrimination, and ethnic identification in hispanic business. *Journal of Management Issues*, 22(2), 220-238.
- DeNisi, A. (2002). *Proceedings of the 23rd annual industrial and organizational psychology behavior graduate student conference*. Tampa, Florida.
- Fishbein, M. (1963). An investigation of the relationship between beliefs about an object and the attitude toward the objects. *Human Relations*, 16, 233-240.
- Folger, R., & Greenberg, J. (1985). Procedural justice: An interpretive analysis of personnel system. In K. Rowland & J. Shaw (eds.). *Research in Personnel and Human Resource Management* (pp. 61-90), Greenwich, CT: JAI Press.
- Guerrero, S., & Herrbach O. (2008). The affective underpinnings of psychological contract fulfillment. *Journal of Managerial Psychology*, 23(1), 4-17.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariable data analysis* (5th ed.). London: Prentice Hall International.
- Hartley, N. T. (2010). Jazzing up the psychological contract. *American Journal of Business Education*, 3(4), 21-26.
- Hoelter, J.W. (1983). The analysis of covariance structures: Goodness-of-fit indices. *Sociological Methods and Research*, 11, 325-344.
- Jeremy, S. J., Gillentine, J. A., & Barry, P. H. (2004). The influence of fairness: The application of organization justice in a team sport setting. *International Sport Journal*, 8(1), 139-153.
- Jordan, P. C. (1986). Effects of an extrinsic reward on intrinsic motivation: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 29(1), 405-412.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Chicago: Science Software International.
- Lambert, L. S., Edwards, J. R., & Cable, D. M. (2003). Breach and fulfillment of the psychological contract: A comparison of traditional and expanded views. *Personnel Psychology*, 56(4), 895-935.
- Lutz, R. J. (1991). The role of attitude theory in marketing perspective. In H. H. Kassarjian & T. S. Robertson (eds.). *Customer behavior*, (4th ed.) (pp.121-163),

- Upper Saddle River, N J: Prentice Hall.
- Martins, L. L., & Parsons, C. K. (2007). Effects of fender diversity management on perceptions of organizational attractiveness: The role of individual difference in attitudes and beliefs. *Personal Psychology*, 92, 865-875.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Morrison, E. W. & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.
- Notyon, W. I., & Sussman, L. (2009). Team charters: Theoretical foundations and practical implications for quality and performance. *The Quality Management Journal*, 16(1), 7-17.
- O'Neill, B. S., Halbesleben, R. B., & Edwards, J. C. (2007). Integrating employment contracts and comparison: What one can teach us about the others. *Journal of Managerial Issues*, 19(2), 161-185.
- Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A behavior perspective on the consumer*. New York: McGraw-Hill.
- Oliver, R.L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63(Special), 33-44.
- Pritchard, R. D., Campbell, K. M., & Campbell, D. J. (1977). Effects of extrinsic financial rewards on intrinsic. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 9-15.
- Raja, U., Johns, G., & Ntalianis, F. (2004). The impact of personality on psychological contracts. *Academy of Management Journal*, 47, 350-367.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574-599.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational behavior*. Upper Saddle River, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall Inc.
- Robinson, S. L., & Morrison E.W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 525-546.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245-259.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perception of their own and their employer's obligations: A study of psychological. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400.

- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. CA: Sage Publication.
- Rousseau, D. M., & Parks, M. J. (1993). The contracts of individuals and organizations. In L. L. Cummings & B. M. Stow (eds.). *Research in Organizational Behavior* (pp.1-47), Greenwich, CT: JAI Press.
- Staw, B. M. (1977). Motivation in organizations: Toward synthesis and redirection. In B. M. Staw & G. R. Salancik (eds.). *New Directions in Organizational Behavior* (pp.59-96), Chicago: St. Clair.
- Suazo, M. M., Turnley, W. H., & Mai-Dalton R. R. (2008). Characteristics of the supervisor-subordinate relationship as predictors of psychological contract breach. *Journal of Managerial Issues*, 20(3), 295-312.
- Subhash, S., Durand, R. M., & Gur-Arie, O. (1981). Identification and analysis of moderate variable. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 291-299.
- Tsui, A. S., Porter, L.W., & Egan, T. D. (2002). When both similarity and dissimilarity matter: Extending the concept of relational demography. *Human Relations*, 55, 899-929.
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1999). The impact of psychological contract violations on exit, loyalty, and neglect. *Human Relations*, 52(7), 895-922.
- Turnley, W. H., & Feldman, D.C. (2000). Re-examining the effects of psychological contract violations: Unmet expectation and job dissatisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 25-42.



National Chung Hsing University

The Moderating Effects of School's Employee Categories on Organizational Justice, Violation of Psychological Contract, and Employee Negative Behavior: Cases of the Technologic Collage in North Taiwan

Chin-Tsun Shih

Department of Business and Entrepreneurial Management

Kainan University

Associate Professor

Abstract

It is true that a research of psychological contract violation has been discussed for many years on businesses, but little involved on private technologic collages. This paper employs north Taiwan 3 private technologic colleges of changing educational environment as a sampling target. It applied the “cognition-affect– behavior intention” structure as a basic model to validate the relationships among organizational justice, psychological contract violation, and employee behavior, and also test the moderating effect of employee categories to the basic model. The empirical results confirm that the relationships between distributive justice and psychological contract violation, incongruence and employee negative behavior are not supported, the other hypotheses are supported. They also substantiate the moderating effects of employee categories. Namely, the similarity between an employee and a manager is more, the possibility of psychological contract violation is less, and the employee negative behavior will be fiercer while managers have the situations of psychological contract violation.



National Chung Hsing University

Keywords: Organizational Justice, Psychological Contract Violation, Employee Negative Behavior