

## 2010 TOPCO 崇越論文大賞

論文題目：

知覺心理契約違反與職場偏差行為關聯性研究－以資訊尋找行為、信任修復為調節變項

報名編號：E0070

## 摘要

本研究欲探討：1.組織成員知覺心理契約違反與職場偏差行為的關係。2.資訊尋找行為、信任修復的調節效果。以國軍志願役軍、士官為對象，蒐集 358 組配對資料，運用階層迴歸分析，結果如下：1.知覺心理契約違反對職場偏差行為具有顯著正向關係。2.資訊尋找行為對知覺心理契約違反與組織偏差行為具有調節效果。3.信任修復對知覺心理契約違反與職場偏差行為的調節效果不成立。最後，提出學術與實務管理意涵，並對未來研究方向提供建議。

**關鍵詞：**知覺心理契約違反、職場偏差行為、資訊尋找行為、信任修復

## 壹、緒論

據統計，每年就職場偏差行為（workplace deviance behavior）所造成的企業損失，估算為 60 億美元至 2000 億美元之間（Greenberg, 1997; Murphy, 1993; Vardi and Weitz, 2004），而組織應該採取何種行動或措施，避免成員產生職場偏差行為，便成為管理者或研究者所需正視的議題。而近年來隨著資訊媒體的快速發展，國軍已不像以往般神秘，其種種行為都受到國人的檢視與評論，特別是國軍個人的職場偏差行為更成為關注話題，因此，探討國軍發生職場偏差行為的原因，作為國軍領導統御、生活管理的參考，便成為本研究動機。

研究指出，當心理契約被違反時，會產生不信任感、憤怒，也會改變人們互動的行為模式（Rousseau, 1995）。陳惠芳（2008）則認為知覺心理契約違反是一種員工知覺組織義務的兌現，並進而影響員工在組織的態度或行為。亦即，當組織成員知覺心理契約違反時，會改變與組織間的互動行為模式，此時可能會影響工作績效，甚至傷害到組織效能。本研究認為，軍人係組織成員的一環，然而，就軍人的形象、責任及榮譽而言，在知覺心理契約違反的狀態下，其產生的行為或態度，與一般企業成員所產生的反應是否相同，則為本研究所欲探討的議題。

Marchionini（1995）認為，資訊尋找行為是指個人有目的藉由資訊改變自身認知狀態的行為與歷程。劉瑄儀（2005）研究指出，證卷人員會透過資訊尋找行為，獲取理財相關知識與資訊，以獲取最大報酬，並提供即時的投資決策。由此可知，組織成員可以藉由資訊尋找行為，獲得有關個人的權益資訊，進而改變自身的認知狀態，於組織中建立關係，進而解決自身問題。基於此點，本研究將探討組織成員在面對組織的衝擊時，運用資訊尋找行為進而調整個人行為態度，對組織產生的關聯性影響為何？

企業組織與股東、員工、消費者、供應商等利害關係人之間的關係是相當密

切的；一旦信任被破壞，運用信任修復的改善行動方式來凝聚彼此關係，是最有效的（Lewicki and Bunker, 1996）。當員工認為組織是關心且支持他們，並且是可信賴時，將會有良好的行為表現，也會比較願意甚至是主動地分享知識給他人（林鈺琴、蕭淑月與何慧清，2005）。當組織成員認為組織是不值得信任的，可能會改變對組織的行為模式，此時，若組織展現信任修復的作法，在個人知覺到組織是值得信任時，對組織所展現的行為模式是否會改變？而透過信任修復的機制所產生的影響，在目前國內針對此著墨的研究不多，因此，更值得進一步深入研究及發掘。

基於以上所述，本研究將以國軍志願役軍、士官為研究對象，探討知覺心理契約違反與職場偏差行為的關聯性，並期能進一步瞭解，資訊尋找行為、信任修復在知覺心理契約違反與職場偏差行為兩者之間之調節效果。

## 貳、文獻探討

### 一、心理契約（Psychological Contract）的創造過程與定義

契約（contract），在我們的日常生活中是普遍所及的，舉凡保險、婚姻契約等這些正式形諸於文字的；此外，也有以非文字方式所形成的契約，例如朋友間借閱書籍，是基於彼此互信的基礎、彼此負責的態度，雖沒有具體契約，但會透過默契彼此認定這個“隱形契約”的關係。契約不僅僅包括物質產品或服務的交換，而不涉及有形資產交換的契約更是重要，它往往影響人們的感受和行為（王新超，2002）。

心理契約的基礎是建立在誘因與貢獻的交易關係上，即員工努力貢獻以達組織目標，組織則提供相對誘因以吸引員工的努力貢獻（Moorhead and Griffin, 1998）。Rousseau（2001）認為心理契約的內容，可以在僱用關係的幾個階段中形成，如進入職場前、招募、組織中的社會化歷程、進入公司後的經驗等。所以，心理契約是處於變動狀況的，會根據員工個人對組織的認知而有所改變。吳美蓮（2004）指出，心理契約係植基於人們的認知，亦即人們認為自己的貢獻已經得到允諾，未來會有所回饋，因而擬訂一份契約來報答對方，相較於雇用合約，心理契約著重於動態關係，並定義出員工與雇主間心理層面的相關程度，所以雙方之間的互動會影響心理契約。心理契約是影響員工態度與行為的重要因素（Raja and Johns, 2004）。陳惠芳（2008）指出，心理契約提供員工一種與雇主間關係的控制感和安全感，同時也提供一種方式，讓雇主不必太多監督即可管理與指導員工。因此，心理契約是由個人對相互義務有關的信念或知覺所組成，具有知覺性和個人化特質。

## 二、知覺心理契約違反 (Perceived Psychological Contract Breach)

所謂知覺 (perception)，即指個體將感官所接收到的外在刺激，加以組織及解釋而賦予意義的過程 (余朝權，2003)。而員工知覺心理契約違反又是如何發生的呢？當組織或員工察覺到對方無法履行義務或責任時，心理契約就會被違反 (Robinson, Kraatz, and Rousseau, 1994)。Robinson (1996) 也認為心理契約違反是一種主觀經驗，植基於個人在特定社會背景的看法，而不限於對雇主行為的知覺，因此，心理契約違反的經驗應取決於具體就業關係中的社會和心理因素。

Robinson and Morrison (2000) 的研究確認了導致知覺心理契約違反的因素，並支持 Morrison and Robinson 在 1997 年提出的概念模型，該研究提出知覺心理契約違反量表，其結果顯示知覺心理契約違反是一種雇主與員工間的動態關係。陳銘薰、方妙玲 (2004) 認為，心理契約違反與否是個人認知的，反映心理上對其相對獲得承諾的計算，即心理契約違反是主觀認定，而不一定是事實。陳惠芳 (2008) 則認為知覺心理契約違反是一種員工知覺組織義務的兌現，並進而影響員工在組織的態度或行為。

Adams 於 1963 年提出公平理論，指出人們會比較工作時投入的比例及工作後所得到的結果，若二者相同，則會感到公平，否則就會覺得不公平，這將會影響個人所展現的行為；亦即，在公平理論的過程中，組織成員會經由個人知覺產生與組織間的隱性契約，當員工知覺到組織的善意與回應，則員工就會投入更多的努力；相反的，若員工知覺到組織未依認知履行心理契約時，則員工會採取相對的措施或反應，以提升與組織間的公平性。本研究認為，知覺心理契約是否違反與違反的程度，乃是組織成員的個人主觀認知；因此下節中，將探討員工在知覺心理契約違反時所採取的措施或反應，以做為本文理論假設的基礎。

## 三、職場偏差行為

Robinson and Bennett (1995) 指出員工偏差行為是自發的、故意的，該行為違反了重要的組織規範，並且在這樣做的情形下，威脅到一個組織、組織的成員或兩者的利益。Robinson and Greenberg (1998) 認為，發生偏差行為有一些必然的步驟，即 (1) 肇事者 (perpetrator)，(2) 有一定的意圖 (having certain intentions)，(3) 選擇目標 (select targets)，(4) 對目標產生行為 (toward whom they act)，(5) 導致的結果 (leads to consequences) 等五項，例如，員工可能會為了回復心理知覺到的不公平，進而對組織或組織成員產生不利的行為，以反應組織未履行的義務或承諾。

職場偏差行為架構，區分為針對組織的行為和針對個人的行為，並已在實證

上獲得支持（Bennett and Robinson, 2000; Vardi and Weitz, 2004; Diefendorff and Mehta, 2007）；組織偏差行為是指對組織所採取的不利行動，包括生產的偏差行為（例如，早退、拖延、浪費資源）和資產的偏差行為（例如，從公司盜竊、破壞設備等）；人際偏差行為是指組織成員在職場對其他人採取的不利行動，包括政治偏差行為（例如，傳播同事的流言蜚語）和侵犯（例如，性騷擾、辱罵）。

本研究認為，基於社會交換理論，當員工知覺到的與實際獲得有所出入時，便會採取相對措施，以求得認知上的公平性，而職場偏差行為，係個人知覺到組織的承諾或責任未能履行時，為了滿足某些需求或動機，進而產生傷害組織、個人或兩者利益的行為，是經由個人主觀認知所產生的一種反應。

#### 四、知覺心理契約違反與職場偏差行為的關聯性

Robinson and Rousseau (1994) 研究發現，大約有 55% 的員工（MBA 畢業後立即就業），在工作的兩年中，知覺自己違反了與組織間的心理契約；此外，在該研究中分析心理契約違反與僱用關係的影響，結果發現，員工的信任、工作滿意度與心理契約違反呈負相關，而心理契約違反與離職率呈正相關。Robinson (1996) 認為心理契約違反對員工的工作態度及行為有負面影響，如降低工作滿意度、組織承諾及組織公民行為等。Turnley and Feldman (1999) 研究提出員工對心理契約違反的反應模式，當員工知覺心理契約違反時，會增加離職率、降低工作績效，並出現反社會行為；而當員工心理契約違反程度愈高時，愈會忽略本身對組織應有的義務（Turnley and Feldman, 2000）。當員工知覺心理契約違反時，易產生抱怨、工作績效降低等偏差行為，造成員工與組織雙方的傷害（陳銘薰與方妙玲，2004）。Bordia, Restubog, and Tang (2008)，以 Robinson and Bennett 在 1997 年提出的職場偏差行為模型為基礎，運用縱貫面的研究方式，在菲律賓公務部門的訓練課程中，發放問卷給 300 名員工，蒐集心理契約違反和職場偏差行為的相關資料，20 個月後，得到與第一時間中實際發生偏差行為的 153 個員工的配對資料，結果顯示心理契約違反對職場偏差行為具有顯著正向關係，而縱貫面的資料對結果的影響並無顯著差異。

綜整上述文獻可以發現，當員工所知覺的組織福利、允諾、政策等，與組織所展現的企圖有所差異時，員工會有心理層面上的挫折感，進而產生心理契約違反的認知，此時，員工會對組織或個人採取不利行動，而其中又以對組織的偏差行為更為明顯（諸如降低工作績效、降低工作滿意度、組織承諾及組織公民行為等），企圖緩和個人心理知覺到組織的不公平對待，在職場上的行為或態度便可能產生偏差，因此本研究推論出假設：

**假設 1a：成員知覺心理契約違反和組織偏差行為具有顯著正向關係。**

假設 1b：成員知覺心理契約違反和人際偏差行為具有顯著正向關係。

## 五、資訊尋找行為

Louis (1980) 指出，組織成員並非只能被動地接受組織的安排，而毫無主動詮釋及因應所處環境的能力。Morrison (1993) 針對 205 位新進會計人員進行資訊尋找行為的研究，結果發現：

(一) 組織成員會透過詢問方式，尋找有關技術性的資訊，而運用觀察方式，尋找參考性、規範性和績效等資訊。

(二) 組織成員會從主管方面，詢問有關參考性、技術性資訊和績效回饋的問題，在同事方面，則會詢問關於規範性和社會性的資訊。

Leckie, Pettigrew and Sylvain (1996)，針對工程師、律師、醫療人員及教師等專業人員之相關研究結果，提出「專業人員資訊尋找行為模型」，強調，專業人員對於工作相關的資訊需求，源自於工作角色與任務，並進而引發資訊尋找行為的發生，在整體資訊尋求過程中，直接或間接知識的各種資訊來源（例如手冊、同事經驗、資料庫）、觀念形成過程或有關資訊擷取方式，發揮關鍵作用。例如：律師傾向於運用熟悉的案件來處理類似問題。劉瑄儀（2005）研究指出，證卷人員會透過資訊尋找行為，獲取理財相關知識與資訊並提供即時的投資決策。

綜合以上文獻，本研究認為資訊尋找行為，是個人透過不同的方式，尋找有關組織或群體的資訊，並從獲得的資訊來改變自身認知狀態，是個人主動參與組織、解決自身面臨問題的一種社會化歷程。

## 六、資訊尋找行為與心理契約違反、職場偏差行為的關聯性

Morrison (1993) 研究指出，員工資訊尋找頻率高時，會提高工作滿意度與工作績效，降低離職意願。Milkovich and Newman (1993) 認為，當管理者與員工在制度方面互動愈頻繁，則員工可獲得較多的資訊，進而對制度有較高的承諾感，亦有助於提升員工對於制度的評價與信任。黃智（2000）指出，新進人員可藉由資訊尋找行為來獲得更多工作上的資訊，對工作關係的處理、工作技能的增進有所幫助，增加工作滿意度。

就文獻探討及其關聯性研究中可以發現，員工會經由資訊尋找行為，以詢問或觀察的方式，從周圍的情境或別人的行為中，得到所需要的資訊線索，以改變自身認知狀態，當主管、同事或其他資源未能提供適度資訊，組織未能履行允諾時，員工便可能產生心理契約違反，此時，若員工採取資訊尋找行為，將所獲得資訊合理化、正確化，則可能會強化原有知覺心理契約違反的認知狀態，進而增

加產生負向行為的比例，因此本研究推論出以下假設：

**假設 2a：**資訊尋找行為，對組織成員知覺心理契約違反與組織偏差行為具有調節效果。當資訊尋找行為愈頻繁時，將強化組織成員知覺心理契約違反與組織偏差行為的正向關係。

**假設 2b：**資訊尋找行為，對組織成員知覺心理契約違反與人際偏差行為具有調節效果。當資訊尋找行為愈頻繁時，將強化組織成員知覺心理契約違反與人際偏差行為的正向關係。

## 七、信任及信任修復

對於信任的探討，最早始於心理學領域，Golembiewski and McConkie (1975) 指出，沒有一個變數可以像信任這樣深入地影響人際間與組織間的行為。就信任的產生歷程而言，Eisenberger, Huntington, Hutchison, and Sowa (1986) 認為，倘若員工在所屬的社會歷程中得到支持，便可提升員工對組織的信任，進而改善員工與組織的關係。當員工認為組織是關心且支持他們，並且是可信賴時，將會有良好的行為表現，也會比較願意甚至是主動地分享知識給他人（林鈺琴，蕭淑月與何慧清，2005）。員工的信任與很多組織行為變項息息相關，如溝通品質、組織公民行為、績效表現、合作關係及正向工作態度，這些變項有助於促進組織效能的提升（吳宗祐，2008）。

信任是團隊合作的重要因素，組織內的成員彼此信任，分享寶貴知識，才能建立良好的合作關係，而組織運作必須在信任的基礎上，依靠有效的溝通、整體規劃與資源配合，才能使組織與員工彼此間互動良好，進而促進組織目標的達成與未來發展。也就是說，當信任受到一些因素的影響下，組織與人員的互動關係可能會改變，那在信任受到破壞的情形下，重新建立信任關係，進行信任修復的機制就顯得更重要了。

依據 Blau 於 1964 年提出的社會交換理論，在信任的前提下，員工較易從事於對組織有益的工作行為（林鈺琴，2004）。Lewicki and Bunker (1996) 認為信任修復的主要目的，在消除違反者行為並重建信任關係。組織可以透過組織文化、人力資源管理制度、工作結構設計等方式提升員工的知識分享意願（Collins, Smith, and Stevens, 2001），目的是希望藉由各種政策、作法來影響員工對組織的信任程度，提高員工對組織的承諾，致使員工採取對組織有利的行為（Chowdhury, 2005）。Gillespie and Dietz (2009) 的研究，指出在組織層級進行信任修復的四個階段與過程，提供管理人員或顧問，恢復員工對組織的信任關係。

本研究認為，信任是組織與成員間的重要橋樑，當組織成員對組織產生不信

任感時，組織成員可能會改變與組織的互動關係，此時，若組織展現信任修復的作法，在成員感受到組織信任的前提下，員工較易從事有利於組織的行為，例如減少離職率、增加工作滿意度、提高組織承諾等，進而提昇企業價值。

## 八、信任修復與心理契約違反、職場偏差行為的關聯性

研究發現，心理契約違反會降低員工對雇主的信任感，對工作和組織的滿意度，並會降低對組織的承諾、認知的義務及繼續留任在組織的意圖（Robinson and Morrison, 1995；Guzzo, Noonan, and Elron, 1994）。Robinson（1996）針對 125 員新進的管理人員，以縱貫面的方式蒐集資料，研究發現心理契約違反與信任間的關係是強烈且多元的，此外，信任會影響心理契約違反和員工對公司貢獻程度的關係。Lo 與 Aryee（2003）研究華人社會中，心理契約違反的前後關係、背景及其歷程，發現心理契約違反正向影響員工的工作成果，若組織展現對員工的信任感，則將使員工對工作行為有正面作法。從社會交換理論的觀點來看，當員工透過觀察各種組織的政策和措施，其展現的作法是可以被信賴的，員工對組織的承諾會隨之增加，並採取有利於組織的行為來回應組織給予的信任（韓志翔，江旭新與楊敦程，2009）。

綜整上述文獻可以發現，當員工知覺心理契約違反，會對組織或個人產生負面行為，此時，透過觀察組織的各種政策和措施，可能將因信任組織而採取有利於組織的行為，因此本研究推論出以下假設：

**假設 3a：**信任修復，對組織成員知覺心理契約違反與組織偏差行為具有調節效果。當信任修復程度高時，將弱化組織成員知覺心理契約違反與組織偏差行為的正向關係。

**假設 3b：**信任修復，對組織成員知覺心理契約違反與人際偏差行為具有調節效果。當信任修復程度高時，將弱化組織成員知覺心理契約違反與人際偏差行為的正向關係。

## 參、研究方法

### 一、問卷設計

本研究以配對問卷進行評量，區分主管（管）與部屬問卷兩部分，由單位主管（管）挑選三位部屬，並依他們實際工作表現填答，內容包括其所挑選的三位部屬在職場偏差行為的表現程度，而部屬問卷之填答內容則包括心理契約違反、資訊尋找行為及信任修復等三個變項的表現程度。問卷發放方式區分現場親自發放及委託人發放兩種，為方便委託人說明，於問卷設計上增列填答說明，以利配

對樣本的發放。此外，發放問卷前，除了對填答者說明研究目的外，並提供填答內容基於學術倫理絕對保密並且忠實呈現的保證，同時可在回收問卷時，請填答者自行置入信封密封，以提高填答意願。

問卷採用李克特六點尺度衡量，以避免發生填答者在填答時較不仔細針對題項進行思考，僅圈選「普通」或「無意見」的選項，進而導致數據呈現趨中傾向（鄭仁偉與黎士群，2001），得分計算方式為 1 分到 6 分（從非常不同意到非常同意），反向題部份則採用反轉計算分數作為調整；加總所得分數愈高則表示填答者對該構面的認同度愈高；問卷區分為四大部份，說明如下：

（一）知覺心理契約違反的測量量表，採用學者 Robinson and Morrison（2000）提出的知覺心理契約違反量表，計有 5 題，其中 2 題為反向題。以測量填答者對心理契約違反的個人知覺。

（二）職場偏差行為的測量量表是採用學者 Bennett and Robinson（2000）發展的職場偏差行為量表進行評量，此研究變項問卷由建制單位主管評量部屬職場偏差行為的表現程度，其中包括 12 個組織偏差行為題項和 7 個人際偏差行為題項。分數愈高表示部屬表現職場偏差行為的程度愈高。

（三）資訊尋找行為的測量量表是採用學者 Morrison（1993）提出的量表，計有 7 題。分數愈高表示個人在尋找資訊以解決問題的頻率愈高。

（四）本研究考量目前探討信任修復所產生的影響之研究較少，且國內似無成熟量表可供運用，因此，以 Gillespie and Dietz（2009）提出的 6 個知覺組織信任的因素為基礎，參考信任修復的意義、研究內容等編製量表，並運用專家訪談方式，由國內學者、任職年資達 20 年以上的軍官，以及基層部隊軍、士官幹部等共計 20 人，進行量表可行性、範圍與內容的評估，再經預試樣本的填答，進行適度題項刪減、信度分析，以提高量表品質，最後採用探索性因素分析，建立問卷量表的建構效度，以求得最佳的因素結構（吳明隆，2008）。問卷共計 8 題，分數愈高表示個人實際感受到信任修復的程度愈高。

（五）控制變項：考量人口變項有可能影響研究的結果，在後續的分析中進行了測量及控制。Spielberger（1996）的研究指出，男性比女性往往更頻繁、更明顯地表現出憤怒的反應。基於社會情感選擇性理論（social-emotional selectivity theory），認為資深員工比年輕員工較不可能從事消極和破壞性的行為，這顯示年齡增長往往伴隨著情感的成熟，可能會減少消極傾向的反應和令人擔憂的情況（Carstensen, 1992）。基於以上所述，本研究以性別、年齡與任職時間等為控制變項。

## 二、抽樣設計與研究對象

本研究依國軍各軍種員額比例(國防部，2009)進行等比例便利抽樣。採用配對方式發放問卷，總計發放問卷為 150 組，回收 420 份問卷，有效配對問卷計 358 份，有效回收率為 79.6%。樣本組成資料如下：以主官（管）之人口變項而言，男性（99.3%）明顯多於女性（0.7%），年齡以 31 至 40 歲的人數居多（50%），婚姻狀況以已婚佔多數（58.8%），專科學歷的人數居多（43.4%），年資則以 6 至 10 年的人數佔多數（38.2%），階級則以少校佔多數（34.6%）；而部屬之人口變項，男性（88.8%）多於女性（11.2%），年齡以 24 至 30 歲的人數居多（43.3%），婚姻狀況以未婚者佔多數（73.5%），學歷以高中（職）或以下居多（48.3%），年資則以 1 至 5 年的人數居多（54.7%），階級在士官而言，以中士佔多數（23.5%），軍官則以上尉人數佔多數（12.3%）。

## 三、共同方法變異

彭台光、高月慈與林鈺琴（2006）指出，避免共同方法變異的方法仍是以事先預防處理的方式較佳，本研究運用事前防範的處理模式，分別說明如下：

（一）隔離式資料蒐集法（來源隔離法）：使問卷填答來源不同，避免填答者因為變項間的相關性、資訊來源的概化及類化，而造成一致性偏誤。

（二）受訪者資訊隱匿法：採用不記名方式填答問卷，使填答者較為放心，順利填答真正想表達的意見，減少填答疑慮。

（三）題項隨機配置法：將研究變項題項重新配置，而不按照研究關係編排，使填答者不易瞭解研究的動機。

（四）反向題項設計法：用來偵測填答者是否專心填答。

綜合上述的方法，本研究為了避免共同方法變異的影響，使用隔離式資料蒐集法與問卷設計法，藉以呈現變項間真正的相關性。

## 肆、資料分析與結果

本研究使用 SPSS 軟體 12.0 版及 LISREL 軟體 8.7 版，作為資料分析的工具。首先分析各變項的內部一致性，並以驗證性因素分析檢驗理論架構的整體配適狀況，最後運用階層迴歸分析，檢驗本研究假設與各變項間的關係。

### 4.1 信度分析

本研究進行 Cronbach's  $\alpha$  係數分析，藉以了解各變項內部一致性，經資料分

析結果，各變項 Cronbach's  $\alpha$  係數分別如下，「知覺心理契約違反」為 0.81；「組織偏差行為」為 0.88；「人際偏差行為」為 0.86；「資訊尋找行為」為 0.80，「信任修復」為 0.93，均大於 0.7 以上，依 Nunnally (1978) 指出，Cronbach's  $\alpha$  需達 0.7 以上，表示各變項題項間具有一定水準的信度。故本研究各變項題項信度均在可接受範圍內。

## 4.2 驗證性因素分析

為了檢驗理論架構是否適切，本研究進行了驗證性因素分析。經分析結果得知，本研究整體模型配適度指標（如表 1），除 GFI 為 0.86 未達建議標準外，其餘模型配適度指標均符合建議理想數值，顯示各變項配適程度尚在良好範圍。

各變項之題項負荷量  $t$  值介於 6.69 至 19.69 間，均大於 3.29，表示達 0.001 的顯著水準，此外，各變項建構信度（composite reliability; CR）均大於 0.6 以上，顯示具有收斂效度，即各觀察變項可以真實反應潛在變項的意義。

表 1 模型配適度指標建議及驗證性因素分析結果彙整表

| 配適度指標         | 理想數值  | 建議的學者                     | 本研究模型分析結果 |
|---------------|-------|---------------------------|-----------|
| $\chi^2/d.f.$ | <3    | Hayduk (1987)             | 1.77      |
| GFI           | >0.9  | Scott (1994)              | 0.86      |
| AGFI          | >0.8  | Scott (1994)              | 0.83      |
| SRMR          | <0.1  | Hu and Bentler (1999)     | 0.056     |
| CFI           | >0.9  | Bagozzi and Yi (1988)     | 0.97      |
| RMSEA         | <0.08 | Browne and Cudek (1993)   | 0.046     |
|               |       | Javenpaa et al (2000)     |           |
| NFI           | >0.9  | Bentler and Bonett (1980) | 0.94      |
| NNFI          | >0.9  | Bentler and Bonett (1980) | 0.97      |
| IFI           | >0.9  | Bentler and Bonett (1980) | 0.97      |

資料來源：多變量分析最佳入門實用書（14-13 頁~14-15 頁、16-30 頁），蕭文龍，2008，臺北市：碁峰資訊。

區別效度以各變項的信賴區間作檢定，以兩變項相關估計的信賴區間（±兩倍標準誤）是否包含 1.00 來做檢定，如果信賴區間包含 1.00，則表示兩變項可視為同一變項，若未包含 1.00 則表示兩變項可以區別，即為不同變項（Anderson and Gerbing, 1988；Jöreskog & Sörbom, 1989）。本研究各變項的信賴區間檢定均不包含 1.00（如表 2），表示各變項間具有區別效度。

表 2 各變項信賴區間檢定彙整表

| 變項              | 相關係數  | 標準誤  | 信賴區間        |
|-----------------|-------|------|-------------|
| 知覺心理契約違反－組織偏差行為 | 0.14  | 0.06 | 0.02~0.26   |
| 知覺心理契約違反－人際偏差行為 | 0.15  | 0.06 | 0.03~0.27   |
| 知覺心理契約違反－信任修復   | 0.62  | 0.03 | 0.56~0.68   |
| 知覺心理契約違反－資訊尋找行為 | 0.34  | 0.05 | 0.24~0.44   |
| 信任修復－資訊尋找行為     | 0.48  | 0.04 | 0.40~0.56   |
| 信任修復－組織偏差行為     | 0.07  | 0.06 | -0.05~0.19  |
| 信任修復－人際偏差行為     | 0.1   | 0.06 | -0.02~0.22  |
| 資訊尋找行為－組織偏差行為   | -0.52 | 0.06 | -0.64~-0.40 |
| 資訊尋找行為－人際偏差行為   | 0.03  | 0.06 | -0.09~0.15  |
| 組織偏差行為－人際偏差行為   | 0.63  | 0.02 | 0.59~0.75   |

### 4.3 階層迴歸分析

本研究以階層迴歸分析進行各變項間的假設驗證，步驟說明如下：

步驟 1：將控制變項放入迴歸方程式。

步驟 2：將控制變項與自變項(知覺心理契約違反)放入迴歸方程式。

步驟 3：將控制變項、自變項與調節變項（信任修復、資訊尋找行為）放入迴歸方程式。

步驟 4：將控制變項、自變項、調節變項與自變項及調節變項交互作用項放入迴歸方程式。

分別以「組織偏差行為」及「人際偏差行為」作為因變項，比較模型間的關係，首先探討自變項與因變項的主要效果，其次再探討調節效果是否達顯著水準，並進一步探討調節變項對知覺心理契約違反與職場偏差行為的調節作用模式。

#### 一、主要效果的驗證：

本研究假設 1a 及假設 1b，為探討知覺心理契約違反與組織偏差行為、人際偏差行為的關係。經分析結果可知（如表 3），知覺心理契約違反與組織偏差行為具有顯著正向關係（ $\beta=0.130$ ， $p<0.05$ ），假設 1a 獲得支持；此外，知覺心理契約違反與人際偏差行為具有顯著正向關係（ $\beta=0.141$ ， $p<0.01$ ），因此，假設 1b 亦獲得資料支持。

表 3 知覺心理契約違反與組織偏差行為、人際偏差行為的迴歸分析

|                 | 組織偏差行為  |         | 人際偏差行為 |         |
|-----------------|---------|---------|--------|---------|
|                 | 模型 1    | 模型 2    | 模型 7   | 模型 8    |
| 步驟 1：控制變項       |         |         |        |         |
| 性別              | -0.128* | -0.132* | -0.102 | -0.106  |
| 年齡              | 0.089   | 0.097   | -0.010 | -0.001  |
| 年資              | -0.174  | -0.173  | 0.028  | 0.030   |
| 步驟 2：自變項        |         |         |        |         |
| 知覺心理契約違反        |         | 0.130*  |        | 0.141** |
| R <sup>2</sup>  | 0.027   | 0.044   | 0.011  | 0.031   |
| △R <sup>2</sup> | 0.027*  | 0.017*  | 0.011  | 0.020** |
| F 值             | 3.082*  | 3.813** | 1.195  | 2.613*  |
| 自由度             | 3,333   | 4,332   | 3,333  | 4,332   |

註：1.表內各變項之數字為標準化 $\beta$ 係數。

2. \* $p < 0.05$ ，\*\* $p < 0.01$ 。

## 二、資訊尋找行為調節效果的驗證：

在檢驗調節變項的效果前，考量自變項、調節變項與交互作用項間可能具有高度相關，因此先將自變項與調節變項進行中心化處理，即是以變項所量測到的數據減去平均數，使得新得到的數據樣本平均值為 0，其目的為減少變項間的多元共線性問題（鄭伯壘，樊景立，徐淑英與陳曉萍，2008）。

本研究的假設 2a，為探討資訊尋找行為對知覺心理契約違反與組織偏差行為的調節效果。經分析結果可知（如表 4），資訊尋找行為對知覺心理契約違反與組織偏差行為具有顯著的調節效果（ $\beta = 0.164$ ， $p < 0.01$ ）。

為進一步了解資訊尋找行為對知覺心理契約違反與組織偏差行為的調節作用模式，將資訊尋找行為所測分數之平均數為區隔基準，分成高資訊尋找行為組與低資訊尋找行為組，然後分別進行簡單迴歸分析，個別求出兩組未標準化迴歸係數的迴歸方程式，並根據所得迴歸方程式繪製成圖（如圖 1 所示）。結果發現，資訊尋找行為頻率較高的組織成員，會強化組織成員知覺心理契約違反與組織偏差行為的關係，因此，假設 2a 獲得支持。

接著進行假設 2b 的驗證，探討資訊尋找行為對知覺心理契約違反與人際偏差行為的調節效果。經分析結果可知（如表 4），資訊尋找行為對知覺心理契約違反與人際偏差行為的調節效果不顯著（ $\beta = 0.106$ ），假設 2b 未獲得資料支持。

表 4 資訊尋找行為對知覺心理契約違反與職場偏差行為的調節效果

|                 | 組織偏差行為  |          | 人際偏差行為  |        |
|-----------------|---------|----------|---------|--------|
|                 | 模型 3    | 模型 4     | 模型 9    | 模型 10  |
| 步驟 1：控制變項       |         |          |         |        |
| 性別              | -0.131* | -0.122*  | -0.106  | -0.100 |
| 年齡              | 0.069   | 0.051    | -0.011  | -0.023 |
| 年資              | -0.149  | -0.125   | 0.038   | 0.053  |
| 步驟 2：自變項        |         |          |         |        |
| 知覺心理契約違反        | 0.166** | 0.149**  | 0.153** | 0.143* |
| 步驟 3：調節變項       |         |          |         |        |
| 資訊尋找行為          | -0.105  | -0.064   | -0.035  | -0.008 |
| 步驟 4：交互作用項      |         |          |         |        |
| 知覺心理契約違反×資訊尋找行為 |         | 0.164**  |         | 0.106  |
| R <sup>2</sup>  | 0.054   | 0.079    | 0.032   | 0.042  |
| △R <sup>2</sup> | 0.010   | 0.025**  | 0.001   | 0.010  |
| F 值             | 3.744** | 4.702*** | 2.161   | 2.415* |
| 自由度             | 5,331   | 6,330    | 5,331   | 6,330  |

註：1.表內各變項之數字為標準化β係數。

2. \*p<0.05，\*\*p<0.01，\*\*\*p<0.001。

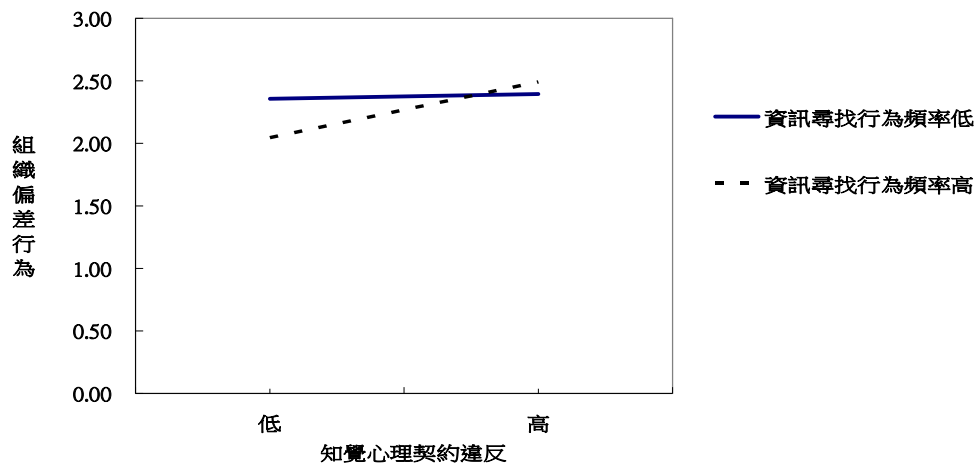


圖 1 資訊尋找行為對知覺心理契約違反與組織偏差行為的調節效果

### 三、信任修復調節效果的驗證：

本研究的假設 3a，為探討信任修復為對知覺心理契約違反與組織偏差行為的調節效果。經分析結果可知（如表 5），信任修復對知覺心理契約違反與組織偏差行為，具有顯著的調節效果（ $\beta=0.179$ ， $p<0.01$ ），惟主要效果為不顯著，因

此，不進行調節效果的作用模式檢驗，假設 3a 未獲得支持。

接著進行假設 3b 的檢驗，探討信任修復為對知覺心理契約違反與人際偏差行為的調節效果。依階層迴歸分析步驟將各變項放入迴歸方程式中，經分析結果可知，信任修復對知覺心理契約違反與人際偏差行為具有顯著的調節效果（ $\beta=0.127$ ， $p<0.05$ ），惟主要效果，知覺心理契約違反與人際偏差行為的關係不顯著，因此，不再進行調節效果作用模式的檢驗，假設 3b 亦未獲得支持。

表 5 信任修復對知覺心理契約違反與職場偏差行為的調節效果

|                | 組織偏差行為  |         | 人際偏差行為 |        |
|----------------|---------|---------|--------|--------|
|                | 模型 5    | 模型 6    | 模型 11  | 模型 12  |
| 步驟 1：控制變項      |         |         |        |        |
| 性別             | -0.133* | -0.121* | -0.105 | -0.096 |
| 年齡             | 0.088   | 0.113   | 0.005  | 0.022  |
| 年資             | -0.167  | -0.173  | 0.026  | 0.021  |
| 步驟 2：自變項       |         |         |        |        |
| 知覺心理契約違反       | 0.149*  | 0.123   | 0.129  | 0.110  |
| 步驟 3：調節變項      |         |         |        |        |
| 信任修復           | -0.031  | 0.068   | 0.020  | 0.090  |
| 步驟 4：交互作用項     |         |         |        |        |
| 知覺心理契約違反×信任修復  |         | 0.179** |        | 0.127* |
| R <sup>2</sup> | 0.044   | 0.070   | 0.031  | 0.043  |
| $\Delta R^2$   | 0.001   | 0.025** | 0.000  | 0.013* |
| F 值            | 3.083*  | 4.115** | 2.101  | 2.495* |
| 自由度            | 5,331   | 6,330   | 5,331  | 6,330  |

註：1.表內各變項未加( )之數字為標準化 $\beta$ 係數。

2. \* $p<0.05$ ，\*\* $p<0.01$ 。

## 伍、結論與建議

本研究主要透過階層迴歸分析，進行各變項的假設驗證，確認了知覺心理契約違反與組織偏差行為、人際偏差行為的正向關係，另外，本研究試圖探討資訊尋找行為對知覺心理契約違反與職場偏差行為間的調節效果，亦即，組織成員知覺心理契約違反與職場偏差行為的關係，是否會受到資訊尋找行為的加入而改變，結果顯示，當資訊尋找行為頻率高時，會強化知覺心理契約違反與組織偏差行為的關係，與本研究推論方向是一致的；而資訊尋找行為對知覺心理契約違反與人際偏差行為間的調節效果不顯著，其可能原因為，資訊尋找的對象與訊息可能受到干擾，個人在詢問的過程中，可能獲得較客觀或較正確的資訊，因而使個人

原有知覺違反心理契約的程度降低，進而減少人際偏差行為的發生。

此外，從研究結果中可以發現，信任修復對組織偏差行為或人際偏差行為均具有調節效果，但是主要效果不顯著，其可能原因為，現行國軍組織的信任修復作法流於形式，當成員發生職場偏差行為時，檢討聲浪四起，而組織僅一味召開檢討會、宣導案例及規定，而未考量成員真正的心理知覺，成員無法認同組織的能力、行動、規範等，此時，可能會因知覺組織的信任修復作法是不適宜，而使個人原有知覺心理契約違反的程度變高，進而產生較高頻率的組織偏差行為或人際偏差行為。

最後，提出幾個方向提供組織實際運作及未來研究之參考：

一、單位應提供正確、正當的資訊，建立透明的溝通管道，避免組織成員在尋找資訊時，因不客觀的資訊或解讀訊息的不同，造成認知上的偏誤，影響組織效能。

二、組織信任修復的作法，植基於領導和管理的作法、策略、結構、政策和過程、外部管理以及共同聲譽等，而未考量組織成員真實的心理感受，建議組織可運用參與式決策，來制定適切的作法，以回復組織成員的信任，使組織成員較易從事有利於組織的行為。

三、後續研究者可考量使用時間性的縱貫研究，並建議樣本發放對象可擴及其他單位或產業，如此，相信能夠在不同對象、環境、社會化與組織文化的研究中，發現其他可提供管理者參考的價值。

四、本研究所使用的量表，均為依據國外學者所發展之原始量表翻譯而成，雖在運用前加以修編、潤飾，然而，對於國人的閱讀習慣上，或許因此產生認知或原意表達的差異，若能夠在相關的變項量表中，考量樣本特性、組織文化等，以本土化的觀念及方式表達，減少認知上的差異，對於後續相關議題的探索必有貢獻。

## 參考文獻

### 中文文獻：

王新超譯（2002）。Makin P., Cooper C., & Cox C.著，**組織和心理契約**。臺北：五南出版社。

吳明隆（2008）。**結構方程模式—SIMPLIS 的應用第二版**。臺北：五南圖書。

吳宗祐（2008）。主管威權領導與部屬的工作滿意度與組織承諾：信任的中介歷

程與情緒智力的調節效果。**本土心理學研究**，**30**，頁 3-63。

吳美連譯（2004）。Osland J. S., Kolb D. A. & Rubin I. M.著，**組織行為**。臺北：智勝文化事業有限公司。

余朝權(2003)，**組織行為學**，五南圖書，臺北市。

林鈺琴（2004）。休閒旅館業從業人員的組織公正、組織信任與組織公民行為關係：社會交換理論觀點的分析。**中華管理學報**，**5(1)**，頁 91-112。

林鈺琴，蕭淑月與何慧清（2005）。社會交換理論觀點下組織支持、組織知識分享行為與組織公民行為相關因素之研究：以信任與關係為分析切入點。**人力資源管理學報**，**5(1)**，頁 77-110。

黃智(2000)，**工作經驗、資訊尋找行為與工作滿足之關係—以管理碩士為例**，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。

國防部(2009)，**國軍 98 年好人好事代表選拔表揚實施要點**，國防部，台北市。

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)**，頁 77-98。

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，**台大管理論叢**，**18(2)**，頁 1-26。

陳銘薰與方妙玲(2004)，心理契約違犯對員工工作行為之影響之研究—以高科技產業為例，**輔仁管理評論**，**11(2)**，頁 1-32。

鄭伯璫，樊景立，徐淑英與陳曉萍(2008)，**組織與管理研究的實證方法**，華泰文化事業股份有限公司，臺北市。

鄭仁偉與黎士群(2001)，組織公平、信任與知識分享行為之關係性研究，**人力資源管理學報**，**1(2)**，頁 69-93。

劉瑄儀(2005)，我國綜合證卷商研究人員資訊尋求行為研究，**圖書與資訊學刊**，**52**，頁 70-87。

蕭文龍(2008)，**多變量分析最佳入門實用書**，基峰資訊，臺北市。

韓志翔，江旭新與楊敦程（2009）。高承諾人力資源管理、知覺組織支持、信任與知識分享之關係探討：跨層次的分析。**管理評論**，**28(1)**，頁 25-44。

**英文文獻：**

- Adams, J. S. (1963). Toward an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D.W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, Vol.103, pp.411-423.
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, Vol.85, pp.349-360.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Wiley: New York.
- Bordia, P., Restubog S. L. D., & Tang R. L.(2008). When Employees Strike Back: Investigating Mediating Mechanisms Between Psychological Contract Breach and Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1104-1117.
- Burke, W. W., & Litwin, G. H.(1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management*, 18, 523-545.
- Carstensen, L. L. (1992). Social and emotional patterns in adulthood: Support for socio-emotional selectivity theory. *Psychology and Aging*, Vol.7, pp.331–338.
- Chowdhury, S. (2005). “The Role of Affect- and Cognition-based Trust in Complex Knowledge Sharing,” *Journal of Managerial Issues*, 17, 310-326.
- Collins, C. J., Smith K. G. & Stevens C. K. (2001). “Human Resource Practices, Knowledge-creation Capability and Performance in High Technology Firms,” Working Paper 01-02, Cornell University.
- Diefendorff, J. M., & Mehta, K.(2007). The Relations of Motivational Traits With Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology*, Vol.92, No.4, pp. 67-977.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Gillespie, N., & Dietz, G. (2009). Trust repair after an organization-level failure. *Academy of Management Review*, 34(1), 127-145.
- Golembiewski, R. T., & McConkie, M.(1975). The Centrality of Interpersonal Trust in Group Processes? C. L. Cooper, *Theories of Group Process*, New York : Wiley, 131-185.
- Greenberg, J. (1997). *Occupational crime* (2nd ed.). Chicago: Nelson-Hall.
- Guzzo, R. A., Noonan, K. A., & Elorn, E. (1994). Expatriate managers and psychological contract. *Journal Of Applied Psychology*, 79(4), 617-626.

- Jöreskog, K. G. & Sörbom, D. (1989). *LISREL 7: A Guide to the program and applications*. Chicago: SPSS Inc.
- Leckie, G., Pettigrew, K., & Sylvain, C.(1996). Modeling the information seeking of professional: A general model derives form research on engineer, health care professionals and lawyer. *Library quarterly*, Vol.66 ,No.2, pp.161-193.
- Lewicki, R., & Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*: 114-139. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lo, S. & Aryee, S. (2003). Psychological contract breach in a Chinese context: An integrative approach. *The Journal of Management Studies*, 40(4), 105-126.
- Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making : What newcomer's experience in entering unfamiliar organization settings. *Administrative Science Quarterly*, Vol.25, pp.226-251.
- Marchionini, G.(1995). *Information seeking in electronic environment*. NY: Cambridge University Press.
- Milkovich, G. T. & Newman, J. M. (1993). *Compensation* (4th ed.), Homewood, IL: Irwin.
- Moorhead, G. & Griffin, R. W. (1998). *Organizational Behavior*. New York, 5<sup>th</sup>., p.89.
- Morrison, E. W. (1993). Newcomer information seeking: exploring types, modes, sources, and outcomes, *Academy of Management Journal*, Vol.36, No. 3, pp.577-589.
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L.(1997). When employees feel betrayed: A mode of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, Vol.22, No.1, pp.226-256.
- Murphy, K. R. (1993). *Honesty in the workplace*. Belmont, CA: Brooks/Cole.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1997). *Competing by design: The power of organizational architecture*. New York: Oxford University Press.
- Nunnally, J. K. (1978). *Psychometric theory*. New York, N Y: McGraw-Hill, Inc.
- Raja, U. & Johns, G. (2004). "The Impact of Personality on Psychological Contracts." *Academy of Management Journal*,47 (3), 350-367.
- Robinson, S. L.(1996). Trust and breach of the psychological contracts. *Administrative Science Quarterly*, Vol.41, pp.547-599.

- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of Deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, Vol.38, No.2, pp.555-572.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1997). Workplace deviance: Its definition, its manifestations, and its causes. In R. J. Lewicki & R. J. Bies (Eds.), *Research on negotiation in organizations* (pp. 3–27). Greenwich, CT: JAI.
- Robinson, S. L., & Greenberg, J (1998). Employees behaving badly : dimensions, determinants and dilemmas in the study of workplace deviance. *Journal of organizational behavior*, Vol.5, pp.1-30.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S., & Rousseau, D. M.(1994). Changing obligation and the psychological contract : A longitudinal study. *Academy Of Management Journal*, 37, 137-152.
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (1995). Organizational citizenship behavior: A psychological contract perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 289-298.
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, Vol.21, pp.525-546.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the Psychological Contract: Not the Exception but the Norm. *Journal of Organizational Behavior*, Vol.15, No.3, pp.245-259
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations : Understanding written and unwritten agreements*, Thousand Oaks, CA : Sage.
- Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of psychology contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 511-536.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S., & Rousseau, D. M.(1994). Changing obligation and the psychological contract : A longitudinal study. *Academy Of Management Journal*, Vol.37, pp.137-152.
- Spielberger, C. D. (1996). *State–Trait Anger Expression Inventory, research edition: Professional manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Turnley, W. H. & Feldman, D. C. (1999). A Discrepancy Model of Psychological Contract Violations. *Human Resource Management Review*, 9(3), 367-386.

Turnley, W. H. & Feldman, D. C. (2000). Re-examining the Effects of Psychological Contract Violations: Unmet Expectations and Job Dissatisfaction as Mediators. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 25-42.

Vardi, Y., & Weitz, E. (2004). Misbehavior in organizations: Theory, research, and management. Hillsdale, NJ: Erlbaum.