

上司一部屬關係品質、自覺組織支持與成員感知心理契約違背之關聯：主動變革職責感受的中介效用

高月慈¹、劉佳和²、謝幸燕¹

義守大學 醫務管理學系¹、國防大學 醫務所²

摘要

目的

醫療機構變革，牽動組織與其內在成員的互動與協定；在對組織期待落差的情境下，成員於認知上衍生心理契約違背之感。是以，本研究從組織與主管兩方面，檢視成員自覺組織支持及上司一部屬關係品質與成員感知心理契約違背的關聯，並進而探討主動變革職責感受的中介效應。

方法

研究對象為空軍醫療單位成員，共計238位。為避免資料同源偏差，研究設計上，採兩階段問卷調查。兩階段皆填寫的有效問卷為172份。

結果

由複迴歸結果顯示，上司一部屬關係品質及自覺組織支持皆與個人感知心理契約違背具顯著負向關聯；同時，主動變革職責感受分別中介此兩者與感知心理契約違背的關聯。

結論

面對變革，當組織不符成員期待，藉由組織支持及上司關切與訊息傳達，成員可體認變革的需求，願意共同承擔改變的必要，由而降低感知心理契約違背之感。（澄清醫護管理雜誌 2019；15（2）：30-40）

關鍵詞：感知心理契約違背、上司一部屬關係品質、自覺組織支持、主動變革職責感受

前言

面對大環境的變遷，組織運作得隨之調整以予因應，醫療機構亦然[1]。然而，在組織變革與調整過程，同時也牽動其與內在成員的關係。對個人而言，職場上的人際往來，除了工作職責份際的正規運作，同時也伴隨著職權以外的互動；個人與組織之間的關係亦是如此，在正式工作契約協定之外，還另有語言未表個人與組織的默契，而這種彼此間的默契、承諾乃建立在雙方共識，影響著個人對組織的忠誠及投入。此種非正式牽絆、協定稱為心理契約（Psychological Contract）[2]。

對組織成員而言，心理契約是個人提供自己的資源，包括才能、時間、效忠等；相對地，組織亦須提供成員所要的，諸如獎勵、進修機會等，此種交換關係與個人職場行為、工作表現有關。至於，心理契約的形塑，可從個人面試經驗、觀察組織如何對待同僚，以及檢視組織策略，考評系統執行等各種途徑，形成個人對組織的期待[2]。

而當成員認知上，覺知組織未履行彼此間的承諾，這就是所謂的感知心理契約違背（Psychological Contract Breach）[3]；由於致使組織無法達成原先承諾的原因不一，倘使基於外在環境不利狀況之下，組織無法履行承諾，此種無心（Unintentional）或無法掌握的情形，那麼成員感知心理契約違背會較為緩和[4]；反之，若為組織可作到，但卻不願履行，成員則會歸諸於故意（Intentional）違背契約；在此情況下，成員感知心理契約違背尤為強烈，連帶地反應在成員的工作

通訊作者：謝幸燕

通訊地址：高雄市燕巢區角宿里義大路8號

E-mail：hsiehhy@isu.edu.tw

受理日期：2018年9月；接受刊載：2018年12月

態度與表現[5]。

由而可知，感知心理契約違背與心理契約違反（Psychological Contract Violation）密切關聯，兩者主要的區別，在於前者強調在認知上，而後者則是情感方面；也就是，當感知心理契約違背，隨之而至則是成員對組織負面的觀感，在情感上降低對組織的信任，甚至引發個人離職傾向[4]。因此，倘若能適時關切，針對成員認知、觀感妥善處理，將可減緩成員情感上的反彈及後續衝擊。是以，即時回應組織成員、降低其感知心理契約違背，有其必要。

就目前研究，Dulac等人從社會交換觀點，試以心理契約所延展出的感知心理契約違背（Psychological Contract Breach），探討組織與第一線主管對於成員可能感受心理契約違背的影響[4]。所謂社會交換理論（Social Exchange Theory）強調人們行為乃源於報酬交換而展現的活動。至於報酬包括了內在與外在報酬；前者諸如他人的認同，後者則偏屬物質層面，如金錢。然基於人際社會交換，面對他人善意獲肯定，個人也將積極回應，以此延續雙方的互動及關連。此理論廣泛運用於詮釋社會權力、人際網絡、心理契約、領導等議題[6]。在Dulac等人的研究，整合了三個源自社會交換理論的相關構念，依序為感知心理契約違背、上司一部屬關係品質（Leader-Member Exchange）及自覺組織支持（Perceived Organizational Support）；該研究指出，當個人自覺受組織支持及與上司有良好關係者，較能接受原先所期待允諾的延遲實現，從而降低個人心理契約違背的感知，與情感上的心理契約違反衝擊，以及對工作態度，諸如情感承諾等負向影響的減緩。但至於自覺組織支持與上司一部屬關係品質與感知心理契約違背關聯的其中機轉為何，Dulac等人並未深究[4]。

由於組織成員感知心理契約違背常與組織變革、重整有關，若成員能體察變革的必要進而能積極主動地採取應對，應有助降低個人感知心理契約違背。此外，基於社會交換及交換規範（Reciprocal Norm），也就是在惠予、收受間，個人自覺有義務（obligation）回報，進而主動付出[7]；再者，源自組織與上司的支持，讓個人覺得受重視[8,9]，

此意表在個人覺受組織、上司支持及感知心理契約違背之間，自覺職責感受是其一重要中介因素。因此，延續Dulac等人研究[4]，我們將引用主動變革職責感受（Felt Responsibility for Constructive Change）[9]此一構念，說明上司一部屬關係品質，自覺組織支持與感知心理契約違背之間機轉。亦即，此研究目的乃藉由此中介機轉的引介，說明何以面對組織變革時，組織支持與上司關切與成員可能感知心理契約違背之間的關聯，希冀以此實證研究印證社會交換理論的交換機制；同時，於管理實務上，在面對組織變革，管理者針對成員的變革感知，能有因應的參考，作為實證管理的引據。

一、上司一部屬關係品質、自覺組織支持與感知心理契約違背

雖然上司一部屬關係品質、自覺組織支持與感知心理契約違背同樣基於社會交換，但三者所關切的職場人際關係焦點有別。其中，上司-部屬關係品質主要關注部屬與其直屬主管之間親疏、遠近的關係[10]。至於自覺組織支持與心理契約則皆聚焦於個人與組織之間關聯；前者是指個人覺受組織對成員福祉的關切[11]，而心理契約則側重個人與組織之間共識。由而可知，此三個構念分別闡述在職場中，個人與組織、上司之間的互動，並與組織成員工作狀態有著密切關連，也因而受到管理學者的重視[12,13]。

關於上司一部屬關係品質意指上司與部屬之間互動狀態，包含有形、無形的資源交流。從社會交換觀點，當獲致他人惠予，在道義上，理應回報對方。但有別於經濟利益短期、即刻回應，社會交換更強調情誼聯結，及長期關係的經營與回報[10]。也就是，從他人照應或器重，個人感受到對方善意，以及對自己的肯定，在工作上，將會竭力以赴，希冀能回應他人的關照。因此，當高上司一部屬關係品質展現著上司對部屬重視，如提供機會，委予重任，成員受惠於上司，則會盡心並願多加付出以示忠誠[13]。

此外，由於組織一些政策、措施會透過單位主管傳達，同時組織亦授於主管獎賞、資源分配的職權；所以，一般直屬主管常被視為組織的代言人；再者，成員也可從主管處，取得資訊、獲知組織意

向；在良好的關係之下，從上司傳遞的關照，部屬傾向回報此善意；也因此，當組織面臨變革，藉由主管傳遞組織處境，個人基於與上司的情誼願意共體時艱而會較為寬容，不會要求原本承諾的即刻實現，進而減緩心理契約違背感知程度[4]。

另外，如同心理契約，奠基於社會交換理論，自覺組織支持亦以互換常模闡述個人與組織間的關係。Eisenberger等人所提出的自覺組織支持，強調個人覺受組織重視成員付出及關心成員福祉，這契合了個人自尊與社會認同感[11]。基本上，自覺組織支持主要強調成員單方感知組織的善意，反觀心理契約則是組織與成員之間彼此默契及期待[12]。而當個人感知組織支持時，會願意多加付出，且有更高的組織承諾及工作表現；但若成員感受組織並不關切他們的福祉，或不重視成員付出，那麼在以其道還治其人，及為保障自身利益考量下，個人會更加留心並在意組織是否履行先前的承諾且衍生離職意圖[14]。換言之，若感知組織的關懷與善意，個人則對組織有更深信任，相信自己的努力，組織會予以回應；於認知上，能較願意體諒組織決策，並且調整原本認為組織的應作到的，亦即個人會修正心理契約期待[12]。是以，本著交換規範，受他人關照，個人自覺有義務回應他人善意，衍生對組織有更強的情感承諾。基於上述，提出下列假設：

H1a：控制人口學變項、角色自我效能、自覺組織支持，上司一部屬關係品質與感知心理契約違背有負向關聯。

H1b：控制人口學變項、角色自我效能、上司一部屬關係品質，自覺組織支持與感知心理契約違背有負向關聯。

二、主動變革職責感受

面對變動工作情境，不僅組織須考量如何應變，組織成員亦須主動因應，思考如何調整步調，始能與時俱進。當個人主動考量未來事務，且願意承擔其發展的可能後果，這種未來取向職責感受是謂主動變革職責感受；也就是個人自覺有義務、自發地採取行動，以解決問題且為未來可能結果負責[9]。

相較於Hackman與Oldham工作特質理論中所提的自覺職責感受（Felt Responsibility），其所強調的

是當工作上賦予個人自主，個人有權限自我安排工作程序，以此激發其職責感受，此概念著重對所發生的行為後果負責[15]；與之相比，主動變革職責感受則關注在未來可能發生事件或行為，並且自覺應去承擔後續責任。

從時序上而言，主動變革職責感受是具前瞻、預期的特質；研究顯示，主動變革職責感受與變革傾向的組織公民行為有正向關聯，這意表個人會覺知與承擔變革可能相伴的未來不確定性[16]。也因此就目前而言，關於主動變革職責感受實徵研究，多偏重在主動行為相關議題，如以此構念預測個人因應改變、採取主動行為的傾向等[17]。就本質而論，當個人自覺有責任去改變，會評估成敗與風險，衡量情勢而願意承擔採取變革相續後果[9]。依Parker等人論點[17]，個人之所以採取主動行為，乃出自兩個動機：其一，自覺有能力去執行；其二則為本於個人秉持信念、理由而自動因應。主動變革職責感受即是驅使個人的信念與動力，促使自覺有能力者，願意投注現狀的改善，也願意承擔行為後果，並且從對組織付出的過程中獲取成就感[7,9]。

換言之，主動變革職責感受驅動個人更積極了解目前工作情勢，以尋求可能改進的機會；必要時，為成就組織而願意捐捨自我利益，為他人著想與盡心[18]。亦即，具主動變革職責感受者，著眼於未來導向，不僅驅使個人主動參與組織應變，也能理解組織在因應外在局勢所需採取的變革，故對組織目前尚未能達到的允諾，較能接受及願意共同承擔。以此，提出研究假設如下：

H2：控制人口學變項、角色自我效能、上司一部屬關係品質與自覺組織支持，主動變革職責感受與感知心理契約違背有負向關聯。

此外，主動變革職責感受的另一研究主流，則是關注其前置因素。當具主動變革職責感受傾向者，相伴著勤勉負責（Consciousness），能展現自主及前瞻願景[19]；於工作上，個人會較不侷限既定要求，更加努力表現、奮力圖強。而且，自覺有責任主動採取改變者，為能達至目標，會積極地蒐集改革的相關訊息，並與他人保持資訊互換，藉此了解變革過程中可能遭遇的狀況[7]。當個人有管道

獲取各項資源，諸如經費、人際支持等，這意涵著個人獲致他人信任；也因被授予資源使用權，成員感受到他人的期待及被重視感。

在探討感知組織支持與自覺職責感受關聯的研究中，Eisenberger等人即指出，當獲得組織關照，個人自覺道義上應更加投入，並力求工作表現，藉以回報組織的關照，同時也深化對組織的認同[19]，這符合社會的授予、回報的規範；亦即，自覺組織支持乃是自覺職責感受前置因素，並且自覺職責感受中介於自覺組織支持與工作表現。

然因心理契約為預期於未來某些約定是否履行，相較於自覺職責感受，性質偏屬未來取向的主動變革職責感受，應更能貼近感知心理契約違背。當個人感受到組織對自己的關切及照應，這不僅深化個人對組織的認同；同時也願意協力以達成組織目標，自覺有責任參與其中，故主動因應組織變革，共同為未來願景效力。

至於具有良好上司一部屬關係品質者，有更多管道獲知訊息，得能了解組織現狀，知曉組織政策；在社會互換原則的基準，為回應善意及信任，由此促發個人工作投入。此外，當與上司互動密切，委以要任即賦予工作自主；也就是具高上司一部屬關係品質者，會有更多空間及可靈活運用的資源，相伴而隨的則是主動承擔的自覺[7]；也就是，具有高上司一部屬關係品質者，相較之下，能得到訊息與資源，驅使個人主動、承擔變革的意願。因而，具自覺變革職責感受者，在評量採取行為風險，預期可能的後續狀態；在上司關照與組織支持之下，這些資源可讓個人對未來懷抱正向、樂觀的預測，激發變革意念，願意展緩組織目前尚未能履行的承諾的期待。基於上述，提出下列假設：

H3a：控制人口學變項、角色自我效能、自覺組織支持，主動變革職責感受中介於上司一部屬關係品質與感知心理契約違背的關聯。

H3b：控制人口學變項、角色自我效能、上司一部屬關係品質，主動變革職責感受中介於自覺組織支持與感知心理契約違背的關聯。

總結上述研究假設，整理如圖一。如圖所示，本研究將檢視上司一部屬關係品質以及自覺組織支持對個人感知心理契約違背的預測；同時，檢視主動變革職責感受的中介效應。

材料與方法

一、樣本

醫療體制因應環境調整，亦得與時俱進，採取必要的整編，這也反應在國軍醫療人員編制上，為能更有效率提供醫療服務，進行人員的調配，致使部分人員必須調離原有的單位。基於此，本研究以空軍醫療單位成員為研究對象。透過人際網絡方式，我們得以聯繫目前空軍部隊醫療編制各相關單位，並邀請所屬成員共計238人參與此研究。以此，我們針對所有編制人員進行問卷發放。

由於研究變項資料皆由參與者填寫，為避免資料同源的影響，我們採兩階段問卷發放收集資料。第一階段衡量上司一部屬關係品質、自覺組織支持、主動變革職責感受，及控制變項，包括角色自我效能與人口統計變項；上述所有研究變項，除了性別為類別變項，其餘皆為連續變項；第二階段則測量感知心理契約違背。兩階段相隔時間為兩個月。為使前、後問卷能配對，在問卷發放前，先就各單位參與者進行編碼。關於問卷施測過程，首先由本文第二作者拜會機構主管及各單位負責人，獲得收案機構之同意，再於問卷中向受訪者說明研究目的，取得受訪者同意後發放問卷，並商請單位主管協助問卷回收。每份問卷皆附有自粘式信封，由參與者將填寫好的問卷放入信封後彌封，以確保資料的保密。所有參與者採自願方式，因問卷皆由參與者自行放入信封，因此有無填答問卷，僅待研究者回收所有信封，拆封後才會知曉，以此保障參與



圖一 研究架構圖

者隱私。第一階段回收有效問卷為208份，而第二階段有36位未回覆，兩階段總計有效問卷共計172份，約計為樣本的72%。

參與者年齡為20至63歲，平均年齡30.70歲，其中121位為男性（70.30%）；51位女性（29.70%）。工作年資最少者未滿一年，最深者滿40年，平均年資為6.17年（SD=8.46）。教育程度方面，以取得大專（學）學位者為最多（112人，65.12%），高中（職）者29位（16.86%），具研究所學位者31位（18.02%）。檢視兩階段皆回覆者（172位）與第二階段未回覆者（36位）的差異，於人口統計變項未有差別，而在上司一部屬關係品質（ $t=2.04, p<0.05$ ）與自覺組織組織支持（ $t=3.60, p<0.001$ ）兩項，第二階段未回覆者顯著低於兩階段皆回覆者。

二、測量

關於研究變項衡量，在上司一部屬關係品質部分，我們採用Scandura與Graen所發展的7題量表[20]，其中例題如：我信任我的主管，即使他不在場，我也會為他的決策辯護與解釋（0.93）。至於自覺組織支持，Eisenberger等人提出自覺組織支持此一概念，並發展36題量表[11]，並從中依因素分析結果，選取因素量（Factor Loading）最高的17題，組成簡短版量表。後續相關研究，依此簡短版，選取因素量最高的題項，組成精簡版量[21]。依此，本研究就簡短版因素量0.80以上的題項，選取三題作為測量。例題為：本單位很關心我對工作的滿意情形，信度為0.82。

而主動變革職責感受的衡量，Morrison與Phelps發展5個題項衡量此構念[9]。我們採用其量表，其中例題如：我覺得帶動工作改善是我的責任，信度0.84。最後，在感知心理契約違背的測量，本研究選用Robinson與Morrison的5題量表[3]，其中例題為：我覺得單位已經違反他們所承諾的條件，該量表信度為0.82。

而在控制變項方面，除了個人基本資料，由於角色自我效能（Role-Breadth Self Efficacy）是為個人對自己工作角色職能所具備能力的自信程度，與工作表現有關[22]，當個人具高角色自我效能，展現良好表現，基於互換原則，會期待組織給予

應有的回報。因此，本研究將其列入控制，並採用Parker等人的7題量表[23]，其中例題如：我有信心協助所屬工作單位訂定工作目標，信度0.90。上述各量表皆為Likert五點尺度，1代表非常不同意，5代表非常同意。再者，各量表的信度 α 值皆達0.7以上。至於人口統計變項則包括年齡、年資、以及教育程度。關於資料處理及研究假設驗證，我們以SPSS第十五版統計軟體及M-plus第五版進行驗證性因素分析檢視效度，敘述性統計及複迴歸。

三、效度

對於各量表區辨效度，我們以確認性因素分析（Conformity Factor Analysis）並依Hu與Bentler所提指標[24]，比較假設的五因子模式，包括感知心理契約違背、上司一部屬關係品質、自覺組織支持、主動變革職責感受及角色自我效能（RMSEA=0.05, CFI=0.95, TLI=0.94）及其他三種模式，分別為四因子模式（上司一部屬關係品質、自覺組織支持合為一因子）（RMSEA=0.07, CFI=0.92, TLI=0.91）、二因子模式（角色自我效能、上司一部屬關係品質、自覺組織支持、主動變革職責感受合為一因子）（RMSEA=0.11, CFI=0.75, TLI=0.72）與單一因子模式（所有研究變項合為一因子）（RMSEA=0.30, CFI=0.65, TLI=0.62）（表一）。從結果可知，五因子模式指標優於其他模式[25]，表示各量表間具有區辨效度。

結果與討論

一、敘述性統計

關於敘述性統計，表二顯示各研究變項平均數、標準差及相關係數。感知心理契約違背與上司一部屬關係品質（ $r=-0.57, p<0.1$ ），及與自覺組織支持（ $r=-0.67, p<0.1$ ），皆呈顯著負相關；同時感知心理契約違背亦與主動變革職責感受（中介變項），有顯著負相關（ $r=-0.53, p<0.01$ ）。此外，上司一部屬關係品質（ $r=0.60, p<0.01$ ）與自覺組織支持（ $r=0.60, p<0.01$ ）分別與主動變革職責感受的相關亦皆達顯著。以上述結果，初步驗證本研究所列假設，後續將以複迴歸依序檢測研究假設。

二、假設驗證

針對研究假設，我們以複迴歸方式，逐一驗證。首先在假設1a與1b的部份，檢視上司一部屬關

係品質及自覺組織支持與感知心理契約違背的關聯。在模式一，先置放入所有控制變項，包括性別、年齡、年資、教育程度及角色自我效能；接續於模式二置放入兩項自變項，分別為上司-部屬關

係品質 ($t=-2.93, p<0.01$) 及自覺組織支持 ($t=-6.96, p<0.001$)。兩者皆顯著預測個人感知心理契約違背，其解釋變異量為41% ($\Delta R^2=0.41$) (表三)。以此，假設1a與1b皆獲得支持。在假設2的驗證，

表一 研究變項驗證性因素分析

模式	說明	χ^2	df	$\Delta \chi^2$	RMSEA	CFI	TLI
理論模式	五因子模式：角色自我效能、上司一部屬關係品質、自覺組織支持、主動變革職責感受、感知心理契約違背	443.22	301	-	0.05	0.95	0.94
模式一	四因子模式：上司一部屬關係品質、自覺組織支持合為一因子	523.99	305	80.77***	0.07	0.92	0.91
模式二	二因子模式：角色自我效能、上司一部屬關係品質、自覺組織支持、主動變革職責感受合為一因子	960.33	310	518.11***	0.11	0.75	0.72
模式三	一因子模式：全部合併	998.51	315	318.20***	0.30	0.65	0.62

*** $p<0.001$

表二 敘述性統計 (n=172)

變項	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 年齡	30.70	9.05	-	-	-	-	-	-	-	-
2. 教育程度	3.01	0.59	0.01	-	-	-	-	-	-	-
3. 年資	6.17	8.46	0.92**	-0.01	-	-	-	-	-	-
4. 角色自我效能	3.58	0.60	0.18*	0.19*	0.16*	(0.90)	-	-	-	-
5. 上司一部屬關係品質	3.55	0.65	0.01	0.06	-0.02	0.51**	(0.93)	-	-	-
6. 自覺組織支持	3.61	0.69	0.10	0.01	0.08	0.39**	0.68**	(0.82)	-	-
7. 主動變革職責感受	3.63	0.61	0.19*	0.10	0.19*	0.52**	0.60**	0.60**	(0.84)	-
8. 感知心理契約違背	2.49	0.62	-0.04	0.06	-0.01	-0.25**	-0.57**	-0.67**	-0.53**	(0.82)

括弧中的數字為量表信度

* $p<0.05$ ；** $p<0.01$

表三 複迴歸：感知心理契約違背為依變項 (n=172)

變項	模式一		模式二	
	β	t	β	t
控制變項	-0.07	-0.75	0.01	0.09
性別	-0.14	0.74	-0.05	-0.36
年齡	0.19	0.99	0.06	0.40
服務年資	0.10	1.26	0.07	1.13
教育程度	-0.27	-3.51***	0.08	1.12
角色自我效能	-0.07	0.75	0.01	0.09
自變項				
上司-部屬關係品質	-	-	-0.24	-2.93***
自覺組織支持	-	-	-0.54	-6.96***
R ²	0.08		0.49	
ΔR^2	-		0.41	
F	2.81*		22.14***	

* $p<0.05$ ；*** $p<0.001$

欲檢視控制人口學變項、角色自我效能、上司一部屬關係品質，自覺組織支持，主動變革職責感受與感知心理契約違背是否存有負向關聯。因此，於控制變項、上司-部屬關係品質及自覺組織支持置放入模式後，可見主動變革職責感受對感知心理契約違背的預測為顯著 ($t=-2.73, p<0.001$)，故此假設2亦獲得支持 (表四)。

至於感知心理契約違背的兩個中介效應的檢測，我們則採Baron與Kenny的方式進行驗證[26]。

其建議步驟依序為：自變項對中介變項的預測、中介變項對依變項的預測，及最後自變項與中介變項同時對依變項的預測。於表五，模式一，上司一部屬關係品質 ($t=3.49, p<0.001$) 與自覺組織支持 ($t=4.08, p<0.001$) 此兩自變項顯著預測主動變革職責感受；接續模式二，主動變革職責感受顯著預測感知心理契約違背 ($t=-7.32, p<0.001$)。最後，模式三顯示，上司一部屬關係品質 ($t=-2.16, p<0.05$)、自覺組織支持 ($t=-5.93, p<0.001$) 與主

表四 複迴歸：主動變革職責感受對感知心理契約違背之預測 (n=172)

變項	模式一		模式二	
	β	t	β	t
控制變項				
性別	-0.01	0.09	-0.01	0.02
年齡	-0.05	-0.36	-0.07	-0.52
服務年資	0.06	0.40	0.11	0.77
教育程度	0.07	1.13	0.07	1.25
角色自我效能	0.08	1.12	0.12	1.78
上司-部屬關係品質	-0.24	-2.93**	-0.18	-2.16*
自覺組織支持	-0.54	-6.96***	-0.47	-5.93***
中介變項				
主動變革職責感受	-	-	-0.21	-2.73***
R ²	0.49		0.51	
ΔR^2	-		0.02	
F	22.14***		21.07***	

* $p<0.05$ ；** $p<0.01$ ；*** $p<0.001$

表五 複迴歸：主動變革職責感受的中介效應 (n=172)

變項	模式一		模式二		模式三	
	主動變革職責感受為依變項		感知心理契約違背為依變項			
	β	t	β	t	β	t
控制變項						
性別	-0.03	-0.51	-0.06	-0.74	-0.01	-0.02
年齡	-0.10	-0.73	-0.16	-0.97	-0.07	-0.52
服務年資	0.25	1.73	0.27	1.59	0.11	0.77
教育程度	0.03	0.47	0.10	1.48	0.07	1.25
角色自我效能	0.22	3.29***	0.01	0.09	0.12	1.78
自變項						
上司-部屬關係品質	0.28	3.49**	-	-	-0.18	-2.16*
自覺組織支持	0.31	4.08***	-	-	-0.47	-5.93***
R ²	0.50		0.49		0.51	
ΔR^2	-		-		0.02	
F	23.65***		22.14**		21.07***	

* $p<0.05$ ；** $p<0.01$ ；*** $p<0.001$

動變革職責感受 ($t=-2.73, p<0.01$) 皆顯著預測感知心理契約違背。根據Baron與Kenny[26]，當加入中介變項，自變項仍顯著預測依變項，但其預測力下降，意表主動變革職責感受的中介效應為部份中介；再者，我們進一步以Sobel test檢視上司一部屬關係品質透過主動變革職責感受至感知心理契約違背的間接效應，並與直接效果相較。基於Sobel test乃以非標準化係數運算，於此結果以非標準化係數呈現。Sobel test所示，間接效果為-0.06 (SE=0.03, $t=-2.14, p<0.05$)，而直接效果為-0.23 (SE=0.08)。同樣地，我們也以Sobel test檢測自覺組織支持透過主動變革職責感受對感知心理契約違背的間接效應，結果為-0.06 (SE=0.03, $t=-2.27, p<0.05$)，直接效果則是-0.48 (SE=0.07)。依據上述驗證，假設3a, 3b獲得支持。

討論

職場聘用關係是管理領域的重要議題之一。本研究藉由社會交換理論，說明上司一部屬關係品質、自覺組織支持與感知心理契約違背的關聯。當組織成員感受組織或上司的關照，基於人際情誼的互動及回報，可減緩成員心理契約違背的感知。至於其中交換機制，我們以主動變革職責感受作為聯結，詮釋上司一部屬關係品質、自覺組織支持與感知心理契約違背之間社會交換的機制。雖上司一部屬關係品質，自覺組織支持與感知心理契約違背皆根源自社會交換理論，但就目前研究偏於針對特定之一構念，亦或結合其中兩者，進行探討，少見綜合檢視此三者的關聯[4]，同時也少有實徵研究探討中間機轉以予驗證社會交換理論；由此研究，我們不僅展延Dulac等人的研究[4]，並進而提供解釋三者關聯的機制。此外，藉此實證研究結果，亦可提供管理實務參酌。以下逐一討論本研究的理論與實務意涵。

於此研究結果，得見上司一部屬關係品質及自覺組織支持對感知心理契約違背的直接關聯，這與Dulac等人的研究[4]相應；此外，上司一部屬關係品質及自覺組織支持乃透過主動變革職責感受，降低組織成員的感知心理契約違背，雖為部分中介效應，但從理論角度而言，藉由變革職責解釋社會交

換的意涵，亦即得自他人關照，自覺應予以回報。以此，本研究提供解釋社會交換何以運作的機轉。

再者，就實務意涵，由於感知心理契約違背與成員工作表現、離職傾向等有關，當個人感知組織未能履行彼此間默契、協定，即降低對組織的認同與承諾[27]。而醫療機構在面對現今競爭、多變的環境須有所因應，組織變革、政策調整或在所難免，如何減緩組織成員反彈，是管理者必須考量的面向。尤其相較於心理契約履行的效應，感知心理契約違背對成員職場上的影響更為明顯，也就是負面的擴大效應。而由此研究可知，組織的善意及上司訊息的傳達與溝通，可使成員了解組織處境，進而願意共體時艱。

相關研究指出，組織與上司支持亦對感知心理契約違背與工作表現的負向關聯有調節作用，也就是可緩和該負向相關[28]。是以，在變革過程，同時讓成員感受組織與上司的關照，尤其組織有效表達對成員福祉的關切，就實務層面而言，是有其必要。

然雖透過主管所得訊息，可傳遞組織的關切，但從雇用關係而言，心理契約乃存在於個人與組織之間，若單憑主管，並未能全然保障部屬在組織變革、整併時的權益；倘能由組織直接傳達並讓成員感受組織的善意，更能直接影響個人對組織政策、行事動向的觀感。亦即，當個人覺知組織為其後盾，關切成員福祉，則不僅工作上更加投入，以求良好工作表現，回應組織的善意，並且也能認同組織，希冀與組織共榮[29]。同時，在雙方善意基礎，更加強化彼此互動關係，個人會自覺有責任協助組織達至目標[25]。因此，對此組織原本的承諾，雖未及時兌現，也能採取等待的心態面對之。

此外，本研究以主動變革職責感受，解釋交換理論的交換機轉，並藉此機轉作用，顯現除了在主動行為研究，主動變革職責感受更可運用於其他組織研究範疇，此為研究另一貢獻。尤以主動行為相關研究顯示，主動變革職責感受觸發個人持續努力提升工作表現，必要時，會提出建言以益組織運作[7]。從上司一部屬關係品質、自覺組織支持兩者與主動變革職責感受的正向關聯，由此結果可知，

當面臨必要的組織變革，適時透過組織及第一線主管傳遞政策訊息，有助降低成員於整併、變革過程中的不滿；若成員能認同並接受變革，將可促發個人積極應對，減緩感知心理契約違背，這應可作為醫務行政管理者進行變革時，與成員協商時的提點。

總結言之，由因心理契約乃是雙方的默契協定、對彼此的期待。在本研究中，主要針對組織變革，未能履行先前承諾，致使成員感知心理契約違背及如何應對；但另一方面，亦可能成員未能達至原先期待，此種情境下，則將導致主管對其信賴降低致使影響其職涯的發展[30]。現有實徵研究較少討論組織成員心理契約違背的現象，未來研究應可探討致使個人未能履行彼此默契、協定的要因，以此期能事前防範。

至於研究限制方面，因考量問卷皆由部屬填寫，有資料同源偏差之虞，故在研究設計方面，資料蒐集採兩階段問卷發放；然而此種問卷施放方式，難免樣本流失的情形。在檢視第二階段32位未參與者，其上司一部屬關係品質、自覺組織支持皆低於兩階段皆回覆者，亦即自覺與組織及上司關係較疏遠者，傾向不再填寫第二次問卷，也就是對相關事務的關注及參與意願度較低，意涵個人潛在心理契約違背的感知，這更彰顯探討成員感知心理契約違背的迫切程度。

再者，本研究問卷施放對象為空軍相關醫療人員，此樣本特質或限制研究結果的概化，建議後續研究針對其他職業或組織進行探討，可作為比對。另因研究資料得自問卷調查，此量性研究設計無法深究個人內在動機。日後可以質性訪談方式，深度探討組織成員感知心理契約違背的心路歷程。最後，本研究以社會交換觀點，檢視主動變革職責感受的中介機轉，結果顯示其為部分中介作用；至於另有何些其他中介因素，仍尚待進一步釐清；譬如若從資源觀點，若當個人心理資本（Psychological Capital）較高、具有資源者，則可另發展對應、謀略，而不受限現狀；或個人偏以未來導向，可能較願意接受延後期待的實現，這些議題皆有待後續研究接續探討，以能更加豐富對個人感知心理契約違背現象的認識。

參考文獻

1. 廖慧娟：醫院評鑑制度之革新-新制醫院評鑑制度。醫療品質雜誌 2007；1（1）：26-29。
2. Rousseau DM, Tijoriwala SA: Assessing psychological contracts: issues, alternatives, and measures. *Journal of Organizational Behavior* 1998; 19: 679-695.
3. Robinson SL, Morrison EW: The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior* 2000; 21(5): 525-546.
4. Dulac T, Coyle-Shapiro JA-M, Henderson DJ, et al.: Not all responses to breach are the same: the interconnection of social exchange and psychological contract processes in organizations. *Academy of Management Journal* 2008; 51(6): 1079-1098.
5. Turnley WH, Bolino MC, Lester SW, et al.: The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management* 2003; 29(2): 187-206.
6. Cropanzano R, Mitchell MS: Social exchange theory: an interdisciplinary review. *Journal of Management* 2005; 31(6): 874-900.
7. Fuller JB, Marler LE, Hester K: Promoting felt responsibility for constructive change and proactive behavior: exploring aspects of an elaborated model of work design. *Journal of Organizational Behavior* 2006; 27(8): 1089-1120.
8. Kim TY, Liu ZQ, Diefendorff JM: Leader-member exchange and job performance: the effects of taking charge and organizational tenure. *Journal of Organizational Behavior* 2015; 36(2): 216-231.
9. Morrison EW, Phelps CC: Taking charge at work: extra role efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal* 1999; 42(4): 403-419.
10. Graen GB, Uhi-Bien M: Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly* 1995; 6(2): 219-247.
11. Eisenberger R, Huntington R, Hutchison S, et al.: Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology* 1986; 71(3): 500-507.
12. Coyle-Shapiro JA, Conway N: Exchange relationships: examination of psychological contracts and perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology* 2005; 90(4): 774-781.
13. 施智婷、林鈺琴：領導成員交換關係、心理契約滿足與組織公民行為理論模式驗證：資源配置與

- 社會資本觀點。管理學報 2012；29（1）：1-16。
14. Riggle RJ, Edmondson DR, Hansen JD: A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. *Journal of Business Research* 2009; 62(10): 1027-1030.
 15. Hackman JR, Oldham GR: Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology* 1975; 60(2): 159-170.
 16. Choi JM: Change-oriented organizational citizenship behavior: effects of work environment characteristics and intervening psychological processes. *Journal of Organizational Behavior* 2007; 28(4): 467-484.
 17. Parker SK, Collins CG: Taking stock: integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management* 2010; 36(3): 633-662.
 18. Tan HH, Tan M: Organizational citizenship behavior and social loafing: the role of personality, motives, and contextual factors. *Journal of Psychology* 2008; 142(1): 89-108.
 19. Eisenberger R, Armeli S, Rexwinkel B, et al.: Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology* 2001; 86(1): 42-51.
 20. Scandura TA, Graen GB: Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology* 1984; 69(3): 428-436.
 21. Eisenberger R, Cummings J, Armeli S, et al.: Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology* 1997; 82(5): 812-820.
 22. Strauss K, Griffin MA, Rafferty AE: Proactivity directed toward the team and organization: the role of leadership, commitment and role-breadth self-efficacy. *British Journal of Management* 2009; 20(3): 279-291.
 23. Parker SK, Williams HM, Turner N: Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology* 2006; 91(3): 636-652.
 24. Hu L, Bentler PM: Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling* 1999; 6(1): 1-55.
 25. Eisenberger R, Armeli S, Rexwinkel B, et al.: Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology* 2001; 86(1): 42-51.
 26. Baron RM, Kenny DA: The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology* 1986; 51(6): 1173-1182.
 27. Li J, Wong IA, Kim WG: Effects of psychological contract breach on attitudes and performance: the moderating role of competitive climate. *International Journal of Hospitality Management* 2016; 55: 1-10.
 28. Bal PM, Chiaburu DS, Jansen PGW: Psychological contract breach and work performance: is social exchange a buffer or an intensifier? *Journal of Managerial Psychology* 2010; 25(3): 252-273.
 29. Rhoades L, Eisenberger R: Perceived organizational support: a review of literature. *Journal of Applied Psychology* 2002; 87(4): 698-714.
 30. Chen ZX, Tsui AS, Zhong L: Reactions to psychological contract breach: a dual perspective. *Journal of Organizational Behavior* 2008; 29(5): 527-548.

Association Between Leader-Member Exchange Quality, Perceived Organizational Support, and Perceived Psychological Contract Breaches: The Mediating Effect of Perceived Responsibility for Constructive Change

Yueh-Tzu Kao¹, Cha-Ho Liu², Hsing-Yen Hsieh¹

Department of Healthcare Administration, I-Shou University¹; Infirmary of National Defense University²

Abstract

Purposes

Restructuring of medical institutions affects interaction and consensus between an organization and its members. Gaps in expectations between an organization and its members lead to perceived psychological contract breaches. The present study determined the association between leader-member exchange quality, perceived organizational support, and perceived psychological contract breaches with members at organizational and supervisory levels. In addition, the mediating effect of perceived responsibility for constructive change was investigated.

Methods

The study included 238 medical personnel in 15 air force medical units. Questionnaires were distributed at 2 time points to avoid single-source bias in the data. A total of 172 valid questionnaires were collected from the 2 time points.

Results

Multiple regression results showed that perceived organizational support and leader-member exchange quality were significantly negatively correlated with psychological contract breach. At the same time, those negative correlations were mediated by perceived responsibility for constructive change.

Conclusions

When an organization does not fulfill the expectations of its members during a period of restructuring, organizational support and a leader's concern and dissemination of information can enable members to accept the need for restructuring and be willing to participate in change, thereby reducing perceived psychological contract breaches. (Cheng Ching Medical Journal 2019; 15(2): 30-40)

Keywords : *Psychological contract breach, Leader-member exchange quality, Perceived organizational support, Perceived responsibility for constructive change*