

行政院國家科學委員會專題研究計畫 成果報告

心理契約、組織公平、組織信任與組織公民行為之關連性研究： 以台灣地區國民中小學學校組織為例

計畫類別：個別型計畫

計畫編號：NSC94-2413-H-004-009-

執行期間：94年08月01日至95年07月31日

執行單位：國立政治大學教育學系

計畫主持人：吳政達

報告類型：精簡報告

處理方式：本計畫可公開查詢

中 華 民 國 95 年 10 月 25 日

中文摘要

本研究以社會交換理論為基礎，就近年相關重要概念提出一社會交換模式，以探討學校中，心理契約、組織公平、組織信任與組織公民行為之間的關係，並用結構方程模式統計分析方法對該模式進行驗證。分析結果，本研究模式與研究假設均獲得資料支持：國中教師心理契約對其組織公平認知、組織信任以及組織之公民行為具有直接影響效果；國中教師組織公平知覺對其組織信任具有直接影響效果、國中教師組織信任對其組織公民行為具有直接影響效果、國中教師心理契約會透過組織信任對其組織公民行為產生間接影響。最後，本研究針對研究結果提出建議，以作為學校行政人員與未來研究之參考。

關鍵字：心理契約、組織公平、組織信任、組織公民行為

Abstract

Based on the social exchange theory, this study aims to propose a social exchange model exploring the relation among psychological contract, organizational justice, organizational trust and organizational citizenship behavior in junior high school context and verificate this model with latent variable analysis. Results show that the empirical data supports the theory model and hypotheses are all been confirmed: psychological contract has direct influences on junior high school teachers' organizational justice perceptions, organizational trust and organizational citizenship behavior; so do organizational trust on organizational citizenship behavior, organizational justice perceptions on organizational trust; and organizational trust plays a mediating role between psychological contract, organizational justice, and organizational citizenship. In the last part, this study proposes some suggestions to school administrators and future research.

Keywords: psychological contract, organizational justice, organizational trust and organizational citizenship behavior

壹、前言

近來，組織領導者開始瞭解到，如果要讓組織成員有更好的工作表現，單是在「紙本契約」上下功夫是不夠的，因為組織成員尚有自己的「心理契約」，其行為深受這種契約型態的影響，甚至超越了紙本契約的力量(Kickul, 2001)。心理契約通常是員工對於勞雇之間相互義務的信念，而這些義務乃是基於員工本身的知覺，因人而異，且這些義務並不僅止於組織所要求的部分(Morrison & Robison, 1997)。在台灣的教育現場，偏遠地區生活不便，教師流動率高，但有五位老師懷抱「史懷哲」精神，將自己青春歲月完全貢獻給偏遠地區孩子，甚至其中有一位老師在偏遠海邊學校教學四十五年。問他們為什麼願意到偏遠地區任教，他們說「因為別人不想來，我們更有責任留下」。這五位教師分別為雲林縣口湖鄉台興國小教師黃清江、台南縣南化鄉瑞峰國小教師林瑞崑、連江縣南竿鄉介壽國中教師林月梅、台東縣海端鄉海端國小教師郭惠珍、花蓮縣樂合國小教師謝明賢。這五人榮獲金車教育基金會主辦的第一屆「史懷哲教師獎」，由於從沒想過有人會特別關懷偏遠地區教育情況，頒獎時，多位教師感動得淚流滿面，氣氛感人。台興國小教師黃清江，在偏遠的口湖海邊任教長達四十五年，九十二年八月已屆齡退休；他說，偏遠學校流動率很高，曾有一年全校除了他之外，其他都是代課老師，雖然如此，他在偏遠地區任教卻甘之如飴，即使退休了，還是每天回學校幫忙大小雜事。回想任教生涯，黃清江最自豪兩件事，一是原本因海風鹽分重，寸草難生的學校操場，在他的細心栽培照料下，現已綠意盎然，另一件事是他鼓勵了多名台興國小畢業生報考師院並回鄉任教，包括他兒子現在也回到家鄉教書，他說，這是讓偏遠學校師資穩定的最好方法(劉力仁，民92)。

反觀今年台北縣部分偏遠地區學校，為降低教師流動率，以口頭承諾、簽約、不發離職證明書等方式，要求老師在校服務必

須二至三年，有的老師在甄選時同意，事後反悔，並質疑違反教師法，讓學校很困擾。偏遠學校受限於教育資源有限、距市區較遠等因素，老師的流動率高，部分學校在新學期時，全校只有校長、工友是老面孔，石門鄉曾有一所國小六年裡換了八名導師。為穩定師資，部分偏遠學校在聘任新老師時，會在簡章、口試紀錄載明，願意在校服務二至三年者，優先錄取，老師為取得工作，甄選時多半答應要服務滿兩年以上，但教滿一年後，不少教師又以各種理由想請調，讓學校傷透腦筋(胡清暉、孫蓉華、孟祥傑，民93)。而究竟是什麼原因促使部分教師願意犧牲奉獻長期服務？又是什麼原因促使部分教師不信守承諾離職而去？此乃研究動機之一。

另根據Chrobot-Mason (2003) 的研究發現，組織信任與組織公平是心理契約違背與成員工作滿意、組織奉獻的中介變項，心理契約違背的認知影響成員對組織信任與組織公平的認知，並進而對其態度、行為造成影響；而Turnley, Bolino, Laster 和 bloodgood等人 (2003) 則發現心理契約滿足和成員個人角色扮演以及組織公民行為成正相關。另外Shore和Tetrick (1994)認為員工會以「心理契約」中組織所提供的誘因與本身所付出的貢獻的比率做為員工知覺組織合理不合理或是公平不公平的基準，一旦員工感受到不公平或不合理對待的時候，或是察覺到組織所提供的誘因與本身所臆測不同，則員工就產生了「心理契約違背」，並會修正本身的行為以尋求本身與組織之間的平衡關係。由此可知，心理契約、組織信任、組織公平與組織公民行為的關連是存在的，此為研究動機之二。

基於上述動機，本研究的目的如下：

一、探討國民中小學學校組織在心理契約、組織公平、組織信任與組織公民行為之內涵，並發展適切的評量工具

二、建立國民中小學學校組織心理契約、組織公平、組織信任與組織公民行為之徑路模式。

三、歸納研究結果對學校組織行為領域提供進一步理論建構模型，並作為學校行政實務之參考。

貳、文獻探討

一、研究變項之意涵與測量構面

(一) 心理契約

近來，組織領導者開始瞭解到，如果要讓組織成員有更好的工作表現，單是在「紙本契約」上下功夫是不夠的，因為組織成員尚有自己的「心理契約」，其行為深受這種契約型態的影響，甚至超越了紙本契約的力量(Kickul, 2001)。Rousseau(1993)定義心理契約為：個體員工與組織心中所認定對方會遵循著「彼此關係」的內容，所應盡的義務，每一個員工跟組織都有其自己的心理契約，而這些契約內容不全然是一樣的(Coyle-Shapiro, 2000)。心理契約是一種個人對相互義務的知覺，所以大部分的研究都同意心理契約乃是多範圍的(Robinson, 1996)，MacNeil(1985)認為心理契約有兩種契約的形式，分別是交易性契約(Transactional contract)以及關係性契約(Relational contract)；Coyle-Shapiro(2000)承接前者觀點，認為心理契約的內容除了交易性義務和關係性義務，尚有教育訓練義務(Training obligations)。

交易性契約指的是明確的、貨幣性的交換，著重在短期、特定的層面，且通常是在限定的時間裏或短期間的交換，包括雇主應提供晉升、高薪以及績效本位薪資等義務，主要依賴規則與條文來規範交換雙方的行為(Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994)。關係性契約則謂建立與維持雙方關係時較為廣泛的、較沒限制的、且較不明確的協議，其主要形成因素，是交換雙方彼此的信任，以及維持彼此長期關係的動機，因此較偏重在社會情感的層面，其包括提供長期工作保障(安全感)以及協助生涯發展等。教育訓練

義務之內容則包含工作上必要的訓練、即時的訓練發展、支持員工學習新技能等項目(Coyle-Shapiro, 2000)。

(二) 組織公平

組織公平(organizational justice)探討的是組織中的個人或團體對於組織資源分配(如薪資、升遷機會)主觀認定是否公平的知覺，以及他們對該認知所引發的後續反應與行為(Jeremy, Gillentine 與 Barry, 2004)。組織公平是否可用少數因素即可完整闡釋，仍無定論，但綜採各家學者觀點，Niehoff與 Moorman(1993)指出其大概可以分為三個次級概念：分配公平(distributive justice)、程序公平(procedural justice)及互動公平(interactional justice)。

分配公平之概念最早在Adams的公平理論中提出，其認為當分配公平認知失衡時，成員將面臨心理失衡，除非組織成果分配加以調整，或是成員在自身的工作奉獻程度上做改變(Denise, 2003)。其強調人們對報酬的滿意度是以社會比較為基礎的，並以最少的付出成本以換取最大的報酬，他們同時也關切自己之付出和報酬的比率，是否和所比較的參考對象相同(Chockalingam 與 Deniz, 2002)。程序公平則為Thibaut與Walker對Adams理論之補充，其通常被定義為成員對結果確立、分配決定過程之公平性的認知，而一個組織分配決定的機制、原則以及過程同樣對成員的組織公平認知有其不可忽視的影響力(Niehoff與 Moorman, 1993)。此外，Bies和Moag在1986年更提出互動公平之概念，認為人與環境互動時，人們是否覺得自己被平等地看待與重視，也會影響到他們對於組織公平的認知程度。因此，互動公平強調溝通政策、員工對工作不滿時是否有適當的申訴管道、及配置不當之修正或補償措施(Chockalingam 與 Deniz, 2002)。

(三) 組織信任

Lewicki, MaAllister, 和 Bies(1998)定義信任為個人對另一個人信心的正面期

望；反之，不信任便是個人對另一個人信心的負面期望。Mayer, Davis 和 Schoorman(1995)則指出信任為信任者 (trustor) 不論在有無能力監督或控制對方的情況下，基於期待被信任者 (trustee) 可能採取某些對自己頗重要的動作下，願意將自己暴露在容易受傷害的情況。亦即信任的本質並非被動的承擔風險，而是願意主動承擔風險。

Nyhan(1999)參酌 Luhmann對信任的分類，認為組織中的信任可分為兩個構面。其中一個面向是人與人之間的信任關係，另一項則為組織成員對組織整體的信任關係。前者相當於個人信任，是奠基於組織成員人際互動後對彼此的認識和瞭解。而後者則可屬於系統信任，是組織成員對組織的一種整體性的信任知覺，它奠基於組織成員對行政首長群的決策和行動以及組織治理機制、誘因制度所形成的整體印象 (Nyhan 與 Marlowe,1997 ; Nyhan,1999)。

(四) 組織公民行為

組織公民行為概念起源於 Barnard 於 1938 在其著作中提到合作的概念，個人自願的與他人合作，為組織貢獻，對提昇組織的效能有很大的重要性。而後，Katz 於 1964 則指出提高組織運作的效能，存在著三種行為：第一、組織的成員必須參與並留任在組織中。第二、履行角色職務。第三、員工必須主動執行及超越工作角色要求的自發性活動 (Organ 與 Konovsky, 1989)。而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，Organ (1990) 將此行為稱為組織公民行為。此外，Robinson 與 Morrison 兩學者 (1995) 則從心理契約的角度指出組織公民行為是超越員工與雇主契約協議的所有行為。

Smith ,Organ和Near(1983)指出組織公民行為乃是一種多構面的觀念，Coleman 與Borman(2000)將組織公民行為分為三個

構面：利他人之組織公民行為(OCBI)、利組織之組織公民行為(OCBO)以及對工作之投入與奉獻 (Job-task citizenship performance)。OCBI指對特定個體有直接的幫助，而能間接對組織有貢獻的組織公民行為；OCBO即為對組織有益的組織公民行為；對工作之投入與奉獻指組織成員對工作本身的熱忱與額外投入。

二、變項關係探討文獻與實證研究

Shore 和 Tetrick(1994)認為當組織成員知覺受到組織良好的對待，會使員工對組織產生正向的情感依附，進而以表現出有利於組織的行為作為交換。組織中的交換關係是否良好，成員主觀的心理認知相當重要，Robinson 與 Morrison (2000)主張組織的人力資源管理實務，包含遴選、訓練、績效評估以及薪酬制度等均會影響到員工「心理契約」的狀態，而組織成員會以「心理契約」中組織所提供的誘因與本身所付出的貢獻的比率做為員工知覺組織合理不合理或是公平不公平的基準(Aryee, Budhwar 與 Chen, 2002)，因此，「組織公平」的效果與心理契約平衡的功能對組織成員而言，有著一體兩面的意義，組織成員的「心理契約」被滿足的程度越高，其「組織公平」知覺越高，這樣的關係亦經國外許多實證研究所證實 (Robinson 與 Morrison,1995； Kickul、Neuman、Parker 與 Finkl,2001； Kickul 與 Lester，2001)。根據上述，本研究提出下列假設：

H1：國中教師心理契約對其組織公平認知具有直接影響效果

另根據 Robinson，Kraatz 與 Rousseau (1994)的看法，「心理契約」的違背除了會造成員工在交互利益方面不公平的認知外，也會對其社會情感、上下關係互動層面，如「對組織的信任」產生不良影響，此觀點受到後來學者之證實 (Robinson and Morrison,1995； Coyle-Shapiro,2002； Chrobot-Mason,2003)。根據上述，本研究提

出下列假設：

H2：國中教師心理契約對其組織信任具有直接影響效果

而成員「對組織之信任」乃社會交換的基礎 (Wayne, Shore 與 Liden., 1997) , McCauley, D. P., 與 Kuhnert, K. W. (1992) 指出信任是主管與部屬維持交換關係的重要因子，當員工認知到組織是公平的，會對組織產生信任，表現出對組織有利的行為，「組織公民行為」可說是員工回報組織的方式 (Robbins, 1996 ; Denholm, 2002) 。同樣的看法可見於 Konovsky 與 Pugh (1994) 以社會交換理論基礎探討組織公平與信任關係之研究，其主張「組織公平」程度將影響成員「組織信任」的程度，若員工對「組織公平」程度知覺較高，將可提高成員之組織信任，而促進其表現對組織有利行為的意願。相關之實證研究如 Kickul、Neuman、Parker 與 Finkl (2001) 以及 Kickul 與 Lester (2001) 發現心理契約會直接對組織公民行為造成影響；Tam (1998)、Rever-Moriyama (1999)、Hui, Rousseau 與 Lee (2004)、鐘嘉慧 (1999)、孫領弟 (2003) 張文華 (2003) 獲得組織信任會受到組織成員組織公平認知影響之結論；在組織信任與組織公民行為，亦有相當學者研究證實兩者之直接相關 (Podsakoff, MacKenzie, Moorman, Fetter, 1990 ; Konovsky, Pugh, 1994 ; McAllister, 1995) ; 另外 Robinson、Morrison (1995)、Robinson (1996)、Coyle-Shapiro (2002)、Chrobot-Mason (2003)、Lo (2003)、鍾志群 (2004) 則發現心理契約會透過組織信任之中介作用，影響組織公民行為。根據上述，本研究提出下列假設：

H3：國中教師心理契約對其組織公民行為具有直接影響效果

H4：國中教師組織公平知覺對其組織信任具有直接影響效果

H5：國中教師組織信任對其組織公民行為具有直接影響效果

H6：國中教師心理契約會透過組織信任對其組織公民行為產生間接影響

參、研究方法

本研究的目的是為驗證心理契約、組織公平、組織信任與組織公民行為之關連性模式。在分析結構上，以上述四個因素作為模式的潛在變數，然後以線性結構關係模式 (LISREL) 探討四個潛在變數之間的因果關係。在模式分析上分為兩個階段方法進行。首先由驗證性因素分析 (Confirmatory Factor Analysis) 確定量表之因素結構與信效度。但由於四個量表總題數過多 (共 77 題)，在進行第二個步驟前，資料先根據 Kishton 與 Widaman (1994)、Cattell 與 Burdsal (1975) 等學者認可之項目包裹化 (Item parceling) 方式求得各因子結構總分平均來代表各觀察變項 (轉引自黃芳銘, 2004)，再以 SPSS 軟體求取各觀察變項之共變數矩陣。最後以 LISREL 8.54 版電腦統計套裝軟體進行線性結構方程模式的參數估計、適配度考驗與模式確認。此外，為了進一步確認本模型為較佳模型，本研究根據 Kelloway (1998) 提出之三種中介關係：完全中介模型、部分中介模型、無中介模型，得出兩個巢狀模型，並以巢狀模型 (nested model) 和基準模型進行卡方差異檢定，以確認其中介效果，了解何者為可能最佳模型。

肆、結果與討論

以社會交換理論為基礎，本研究就近年相關重要概念提出一個社會交換模式，以探討學校中，心理契約、組織公平、組織信任與組織公民行為之間的關係。就模式與假設之考驗結果，主要結論有三：

一、就模式適配考驗，本研究所建構之社會交換理論模式與資料獲得適配

就整體適配度而言，雖然本模式未能算是一精簡模式，但從整體適配度指標來看，本模式適配之情形相當不錯。此外，在寄宿

模型檢定中，基準模式之整體適配情形，亦比其他兩組寄宿模式佳，顯示本研究建構之模式可能為最佳之模型。就內在結構適配度之評鑑而言，在測量模式適配度部份，指標個別信度、潛在變項組成信度以及抽取之潛在變項平均變異量均達學者建議之標準，顯示本模式之測量模式之適配度良好。在結構模式的適配度方面，參數方向性與模式理論架構相一致、結構參數均達.05 顯著水準，雖然組織信任 R^2 偏低(.47)，但相當接近.50 之標準，顯示本模式的內在品質尚佳。綜言之，本模式與資料之間適配情形良好，顯示社會交換理論之概念，亦能解釋學校組織中，教師與學校、管理者之間的互動內涵，而這也提供了學校領導者不同之思考面向。

二、就潛在變項間效果，研究假設均獲得支持

就潛在變項間之效果而言，資料分析結果顯示本研究所有研究假設，均獲得支持，亦即模式之中潛在變項間之關係效果值均達顯著，相關理論文獻獲得了進一步之驗證。結果顯示國中教師心理契約對其組織公平認知、組織信任以及組織之公民行為具有直接影響效果(H1、H2、H3)；國中教師組織公平知覺對其組織信任具有直接影響效果(H4)、國中教師組織信任對其組織公民行為具有直接影響效果(H5)、國中教師心理契約會透過組織信任對其組織公民行為產生間接影響(H6)。

三、組織信任之中介效果獲得資料支持

為了確認組織信任對心理契約、組織公平與組織公民行為之中介效果，本研究以寄宿模式檢定作進一步探討，並根據Kelloway (1998)完全中介模型、部分中介模型、無中介模型之理論，提出兩個寄宿模型和基準模型進行卡方差異檢定。無中介模型(B)刪除了組織信對對組織公民行為之路徑關係，完全中介模型(C)則刪除心理契約對組織公民行為之結構路徑，考驗結果均達顯著，顯示兩條刪除之路徑關係有保留之必

要，最後以部分中介模型(A)為可能最佳模型，此結果支持了心理契約對組織公民行為有直接影響(Kickul、Neuman、Parker 與 Finkl,2001；Kickul 與 Lester,2001)，以及心理契約會透過組織信任影響組織民行為之相關理論(Robinson 與 Morrison,1995；Robinson,1996；Coyle-Shapiro,2002；Chrobot-Mason,2003；Lo ,2003)。這樣結果顯示教師的心理契約會直接影響其表現組織公民行為之意願，但也會透過比較之結果，產生學校(校長)是公平或是不公平之知覺，進而對其行為以及對學校(校長)之信任產生影響。

過去社會往往對教師有很高的道德與職業標準，教育被視為一種良心事業，涉及金錢與利益的部分常是隱晦避談的話題。然而，隨著社會變遷，教師之地位與福利均有下降，復以教育改革使得教師教學負擔加重，這些因素都會影響教師主動奉獻教育之行為動機，也促使越來越多的老師開始主動捍衛自己的權益。以下就本研究之結果，提出幾項建議：

一、重視教師之心理契約

近來，組織領導者開始瞭解到，如果要讓組織成員有更好的工作表現，單是在「紙本契約」上下功夫是不夠的，因為組織成員尚有自己的「心理契約」，其行為深受這種契約型態的影響，甚至超越了紙本契約的力量(Kickul,2001)。本研究發現，心理契約會影響學校教師組織公平之知覺，並增進老師對學校之信任影響社會交換，並促動教師自發性組織公民行為，學校與教育行政主管除了教師實質性的薪資福利外(交易性心理契約)，也要提升教師職業之穩定性與發展性(關係性心理契約)，當前嚴重的流浪教師問題，裁班併校等危機，都會造成教師職業之不確定感，這有賴教育當局的智慧解套，而確立教師職級制度以及升遷管道等也有助於教師發展與學校穩定之信任關係。此外，為了因應教育改革的日新月異，主管單位應提供教師充足適當的教育訓練以及進

修機會，幫助教師專業成長以因應職場挑戰。

二、學校與教育行政應該注意公平原則，特別是程序、互動公平

組織之公平與否會影響到組織成員對組織之信任感，而進一步促發或減低成員表現組織公民行為之意願。組織公平除了最基本的報酬分配公平外，更重要的是領導者在決策、執行的過程中是否作到了程序性公平，以及在互動過程中，表達對組織成員意見與權益之基本肯認與重視(互動公平)。因此，學校與教育行政主管除了在決策時能顧及利益分配與義務分擔之平均、遵照法規程序原則外，還必須加強政策溝通、暢通教師之適當申訴管道以及重視政策錯誤之及時修正與補償措施，藉以提升教師對學校、政策之信任，使教師能主動表現良好的組織公民行為。

伍、研究結果自評

本研究執行上大致依循原定計畫進行並如期完成，整體研究結果支持研究假設，達成初始預期之研究目的。在成果之學術與應用價值方面，本研究發展出適用於我國中學組織情境之量表(心理契約、組織公平、組織信任與組織公民行為量表)，信效度均佳，可作為後續相關研究之參考；此外，本研究所建構之社會交換模式肯定了教師心理契約對其工作表現的重要性以及變項間的互動機制，相較於過去研究，本研究所採用之研究方法具有較高的驗證度，這樣的結果更警示教育與學校行政當局重視教師權利義務與心理層面感受的必要性。

陸、參考文獻

孫領弟(2003)。**組織公平、信任與組織員工工作滿足之相關研究：以基隆市政府為例**。國立海洋大學航運管理學系碩士在職專班碩士論文，未出版，基隆市。
張文華(1999)。**基層行政人員組織信任之**

研究國立：以台北市區公所為例。國立政治大學公共行政學系碩士論文，未出版，台北市。

黃芳銘(2004)。**結構方程模式在教育資料應用之研究**。台北：五南。

胡清暉、孫蓉華、孟祥傑(2004年7月29日)。**偏遠學校鄉人，老師反悔走人**。2004年12月10日，取自
<http://edu.thu.edu.tw/phpbb/viewtopic.php?t=1761>

鍾志群(2004)。**心理契約履行、信任與組織公民行為之研究**。私立中國文化大學國際企業管理研究所碩士論文，未出版，台北市。

鐘嘉慧(1999)。**組織公平與管理者信任對組織政治行為影響之研究**。淡江大學國際貿易學系碩士論文，未出版，台北縣。

劉力仁(2003年9月21日)。**這些老師青春給了鄉下孩子**。2004年12月1日，取自

<http://www.libertytimes.com.tw/2003/new/sep/21/today-life5.htm>

Anderson, J. C. & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.

Bagozzi, R. P. & Yi, Y. (1988). On the Evaluation of Structural Equation Models. *Academic of Marketing Science*, 16, 76-94.

Cattell, R. B. & Burdsal, C. A. (1975). The radial parcel double factoring design: A solution to item-vs.-parcel controversy. *Multivariate Behavioral Research*, 10, 165-179.

Coleman, V. I. & Borman, W. C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review*, 10, 25-44.

Coyle-Shapiro, J. & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological

- contract for the employment relationship: A large scale survey. *Journal of Management Studies*, 37, 903-930.
- Coyle-Shapiro, J. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(8), 927-940.
- Chrobot-Mason, D. L. (2003). Keeping the promise: Psychological contract violations for minority employees. *Journal of Managerial Psychology*, 18(1), 22-45.
- Chockalingam, V. & Deniz, S. O. (2002). Examining the construct of organizational justice: A meta-analytic evaluation of relations with work attitudes and behaviors. *Journal of Business Ethics*, 38(3), 193-203.
- Denholm, P. J. (2002). *A study of organizational citizenship behavior and trust in a public high school*. Retrieved December 2, 2004, from UMI ProQuest Digital Dissertations Database.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D. & Rhoades, L. (2001). Reciprocity of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-45.
- Hui, C., Rousseau, D. M. & Lee, C. (2004). Psychological contract and organizational citizenship behavior in China: Investigating generalizability and instrumentality. *Journal of Applied Psychology*, 89(2), 311-328.
- Holmbeck, G. N. (1997). Toward terminological, conceptual, and statistical clarity in the study of mediators and moderators: Examples from the child-clinical and pediatric psychology literatures. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 65(4), 599-610.
- Jeremy, S. J., Gillentine, J. A. & Barry, P. H. (2004). The Influence of Fairness: The Application of Organizational Justice in a Team Sport Setting. *International Sports Journal*, 8(1), 139-153
- Kelloway, E. K. (1998). *Observed Variable Path Analysis, in Using LISREL For Structural Equation Modeling : A Researcher's Guide*. Thousand Oaks: Sage Publication.
- Kickul, J. R., Neuman, G., Parker, C. & Finkl, J. (2001). Settling the score: The role of organizational justice in the relationship between psychological contract breach and anticitizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 13(2), 77-88.
- Kickul, J., Lester, S. W. (2001). Broken promises: Equity sensitivity as a moderator between psychological contract breach and employee attitudes and behavior. *Journal of Business and Psychology*, 16(2), 191-213.
- Konovsky, M. A. & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *The Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669.
- Kishton, J. M. & Widaman, K. F. (1994). Unidimensional versus domain representative parceling of questionnaire items: An empirical example. *Educational and Psychological Measurement*, 54, 757-765.
- Lewicki, R. J., McAllister, D. J. & Bies, D. J. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of Management Review*, 23, 438-458.
- Lo, S. & Aryee, S. (2003). Psychological contract breach in a Chinese context: An integrative approach. *The Journal of Management Studies*, 40(4), 105-126.
- McCauley, D. P. & Kuhnert, K. W. (1992). A theoretical review and empirical

- investigation of employee trust in management. *Public Administration Quarterly*, 16, 265-278.
- 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.
- Niehoff, B.P. & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Nyhan, R. C. & Marlowe, H. A. (1997). The Psychometric Properties of the Organizational Trust Inventory. *Evaluation Review*, 21, 614-635.
- Nyhan, R. C. (1999). Increasing affective organizational commitment in public organizations. *Review of Public Personnel Administrative*, 19, 58-70.
- Organ, D. W. & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 157-164.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in Organizational Behavior*, 12,43-72.
- 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.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, R. H. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574-599.
- Robinson, S. L. & Morrison, E. W. (1995). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16(3), 289-298.
- Robinson, S. L. & Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 525-546.
- Rousseau, D. M. & McLean, P. L. (1993). The Contracts of Individuals and Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 15, 1-43.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.
- Robinson, S.L., Kraatz, M.S. & Rousseau, D.M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37, 137-152.
- Rever-Moriyama, S. D. (1999). *Do unto others: the role of psychological contract breach, violation, and trust on retaliation behaviors*. Retrieved December 2, 2004, from UMI ProQuest Digital Dissertations Database.
- Smith, C. A., Organ, D. W. & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 655-663.
- Shore, L. M. & Tetrick, L. E. (1994). The Psychological Contract as an Explanatory

Framework in the Employment Relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 1, 91-109.

Tam, W. W. (1998). *An assessment of the relationships among organization trust, organizational politics, and organizational justice, and their effects on merits pay outcomes in the Malaysian public sector*. Retrieved December 2, 2004, from UMI ProQuest Digital Dissertations Database.

Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W. & Bloodgood, J. M. (2003). The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 29(2), 187-201.

Wayne, S. J., Shore, L. M. & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.

Yukl, G. (1994). *Leadership in Organizations* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.