

惡意忌妒的前因與後果：需要供給適配的干擾效果

Antecedent and consequence of malicious envy: The moderating effect of needs-supplies fit

計畫編號：MOST 107-2410-H-018-024

執行期限：107 年 08 月 01 日至 108 年 07 月 31 日

主持人：沈其泰 國立彰化師範大學人力資源管理研究所

計畫參與人員：陳婷儀、蔡承恩、施恩霖、方詠蓁

國立彰化師範大學人力資源管理研究所

摘 要

本研究旨在探討領導者與成員社會比較交換關係、惡意忌妒、以及職場排擠和負向八卦之間的關係，同時探討需求供給適配對於領導者與成員社會比較交換關係和惡意忌妒之間關係的干擾效果。總共蒐集了 130 份對偶問卷資料。研究結果顯示：(1)領導者與成員社會比較交換關係與惡意忌妒之間不具有顯著的關係；(2)惡意忌妒對職場排擠與負向八卦之間具有顯著的負相關；(3)惡意忌妒對領導者與成員社會比較交換關係和職場排擠、負向八卦之間不具有中介的角色；(4)需求供給適配對於領導者與成員社會比較交換關係和惡意忌妒之間的關係具有干擾的效果。最後，針對本研究的主要研究發現進行討論並提供些許的建議。

關鍵字：惡意忌妒、領導者與成員社會比較交換關係、負向八卦、職場排擠、需要供給適配

Abstract

This study aimed to examine the relationship between leader-member exchange social comparison, malicious envy, workplace ostracism, and negative gossip. We also discussed the moderating effect of needs-supplies fit on the relationship between leader-member exchange social comparison and malicious envy. A total of 130 dyad participants from Taiwan consisted of our final usable sample. This study found that: (1) There is no significant relationship between leader-member exchange social comparison and malicious envy. (2) Malicious envy was significantly and negatively related to workplace ostracism and negative gossip. (3) Malicious envy did not mediate the relationship between leader-member exchange social comparison and workplace ostracism, negative gossip. (4) Needs-supplies fit moderated the relationship between leader-member exchange social comparison and malicious envy. Finally, the main research findings and suggestions are discussed.

Keywords: Malicious Envy, Leader-member Exchange Social Comparison, Negative Gossip, Workplace Ostracism, Needs-Supplies Fit

一、前言

情緒(emotion)是指對特定對象或事件的一種心理或認知上的動態反應(Gooty, Gavin, & Ashkanasy, 2009)。而在諸多情緒的類別當中，忌妒(envy)是一個相對較新的研究領域。尤其是當個人察覺到自己的身份、成就、或財產等低於他人，並且渴望獲得或希望他人缺乏這些物質時便會產生惡意忌妒這種情緒反應(Parrott & Smith, 1993)。惡意忌妒在負向情緒當中被視為是一種不愉快的情緒(Smith & Kim, 2007)，且此種負向情緒對個人與組織皆會產生不良的影響(Cohen-Charash, 2009)。

過去雖然有研究從領導者與成員交換關係(leader-member exchange, LMX)的角度，發現到 LMX 關係品質較低的部屬因為在資源分配與工作機會取得上面臨相對不足的情

況，因此會產生較高的挫折感、歧視感、相對剝奪感、對組織與主管的疏離、以及忌妒的情緒反應(Bolino & Turnley, 2009; Liden, Erdogan, Wayne, & Sparrowe, 2006)。然而忌妒的產生，主要是來自於自己和他人比較的過程(Parrott & Smith, 1993)，而非分類後的結果，若忽略了這種比較的過程，便無法清楚解釋忌妒是如何被引發的。故本研究嘗試由個體與其他部門(團隊)成員進行領導者與成員社會比較關係(leader-member exchange social comparison, LMXSC)的角度，來探討其與惡意忌妒之間的關係。

在結果變數部分，Crampton、Hodge、以及 Mishra (1998)的研究指出，當員工感受到威脅、不安全、處於壓力之下，而期望能有所改變的時候，就會更依賴非正式的溝通管道。其中八卦(gossip)便是用來填補正式溝通管道無法解決的一種非正式溝通管道(Daniels, Speaker, & Papa, 1997)。此外，在反生產行為當中，職場排擠為近年來較新的議題，且過去學者多針對職場排擠對組織與員工的影響進行研究(Williams, 1997, 2001, 2007)，較少去探討它的前因變項。而本研究認為員工的惡意忌妒情緒可能導致在職場中散佈負向八卦和排擠他人的行為。

既然 LMXSC 可能會引發員工的惡意忌妒，同時此種負向情緒對個人與組織皆會產生不良的影響效果(Cohen-Charash, 2009)，那麼是否有某些因素可以降低這種負向情緒的產生？過去在適配的領域中，個人與工作適配又可分為需求能力適配與需要滿足適配(Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005; Edwards & Shipp, 2007)。其中，需要滿足適配(needs-supplies fit)是指個體的需求渴望與該工作所能供給滿足之間的契合程度(Chatman, 1991; Edwards, 1991; Posner, 1992; Posner, Kouzes, & Schmidt, 1985)，亦即需要在需要和供給兩者之間，個體所知覺到需求被滿足的程度(Edwards & Shipp, 2007)。過去有研究發現，當個體的需求得以被滿足時，會有較高的正向情感、活力、與幸福感受，以及較低的負向情感和較少身體上的症狀(例如頭痛、胃痛、睡眠障礙等)(Patrick, Knee, Canevello, & Lonsbary, 2007; Reis, Sheldon, Gable, Roscoe, & Ryan, 2000; Sheldon, Ryan, & Reis, 1996)。亦即當個體的需求獲得滿足時，將能夠有效降低因比較所產生的惡意忌妒。因此本研究將進一步探討需要滿足適配對於 LMXSC 與惡意忌妒之間的干擾效果。

二、文獻探討

忌妒是當人們缺乏另一個人的某項優越特質、成就、或所有物，並且渴望擁有或期望他缺乏時所產生的一種情緒(Parrott & Smith, 1993)。Cohen-Charash(2009)的文中提到忌妒會因對象的不同而分成自我導向(self-directed)和其他導向(other-directed)。自我導向指忌妒者在經過社會比較後，為了消弭因不足於他人的忌妒感，所引發的反應，此種反應所強調的是忌妒者如何透過增進自身能力以彌補自己和比較對象之間的差距，即為善意忌妒；其他導向指忌妒者不僅會影響比較對象，甚至擴大到整個部門或組織的影響反應，例如，負面的工作氣氛，因此所強調的是如何透過損害比較對象的地位，以縮短與比較對象之間的差距，即為惡意忌妒。由於過去的研究指出惡意忌妒對個人與組織會產生許多不良的影響(Duffy & Shaw, 2000; Dunn & Schweitzer, 2004; Salovey & Rodin, 1984)，因此本研究亦將重點放在此概念進行探討。

由於組織的運作大都是以團體的形式進行互動(Hu & Liden, 2013)，亦即當領導者在團體中形成不同的交換關係品質時，所產生的關係差異可能引起團體內成員的比較。根據社會比較理論，人們傾向透過社會比較的過程來了解自己在群體中的相對地位(Festinger, 1954)。因此，當領導者對各別成員發展出不同的關係品質時，成員自身的關係品質與團體中其他成員關係品質之間的差異程度，可能會促使他們對領導者有不同的判斷，並且影響個體在團體中的態度與行為反應。此種比較的過程稱為領導者與成員社會比較關係(LMX social comparison, LMXSC)(Vidyardhi, Liden, Anand, Erdogan, & Ghosh, 2010)。

Pila, Stamiris, Castonguay,以及 Sabiston (2014)指出向上社會比較對於忌妒的產生是一個很重要的情境事件。而 Weiss 與 Cropanzano(1996)的情感事件理論(affective events theory, AET)主張，工作事件會影響組織成員的情緒反應，而這些情緒反應又會進而影響到員工的態度與行為變化。其中工作事件是指在工作場合中，某特定時間點所發生的事件，且工作事件的發生會帶動現況的變化或改變個體原本對當下的預期反應。Fisher(2000)也強調工作場所的情境決定了情感事件的差異，而這些事件進而影響員工的反應。因此，當部屬主觀認知到自己與其他團體成員的 LMXSC 存在差異，且此種差異為自己相較於團體中其他成員和主管之間具有較差的關係品質時，此比較的結果將促使員工心理產生不平衡的感受，進而引發員工負向的忌妒情緒。

過去的研究亦發現，當個體被歸類於內群體或外群體後，關係品質較高的員工，會有較高的正向情緒(Dienesch & Liden, 1986)、工作滿意度和組織承諾感(Graen, Liden, & Hoel, 1982)。反之，關係品質較低的員工在經由和其他同事的比較後，會產生挫折感、歧視感、相對剝奪感、或忌妒的情緒(Bolino & Turnley, 2009; Liden et al., 2006)。Vecchio(1995)的研究也證實，低關係品質的成員會忌妒那些與主管有著較高關係品質的同事，促使他們有較低的工作滿意度，甚至可能傾向於放棄目前的工作。故以此提出本研究的假設一：

H1：領導者與成員社會比較關係與惡意忌妒之間具有顯著的負向關係。

過去謠言(rumor)和八卦經常被混合使用，但兩者卻有顯著的不同。Rosnow (2001)將謠言定義為一種未經證實、缺乏證據和合法性，且往往與事件的不確定性有關的陳述或報告(DiFonzo & Bordia, 2007)；相較之下，八卦所傳遞的內容一般具有某種程度的合法性，且此類評價性的談話可能會對於組織中的規範或聲譽的認知產生影響。此外，Michelson 與 Mouly(2000)指出謠言與八卦具有兩點顯著的差異性。首先，謠言是在未經查證的前提下，且較容易在公開場合進行傳遞的行為；而八卦則可能是已經證實也可能是未經證實的情況下，私下對少數朋友或熟識的他人所進行的傳遞行為。其次，在面臨不確定性較高的情境下，人們會透過接收或傳遞謠言來緩和緊張或焦慮的感受；而八卦則是當個體希望獲得較高的地位或滿足自我歸屬感的情況下才會發生。故由上述可知，不僅兩者發生的條件不同，且八卦具有一定的隱私性。

依照情感事件理論的觀點(Weiss & Cropanzano, 1996)，當個體面對工作場合中的某特定事件，此事件引起個體惡意忌妒的情緒反應，導致內心萌生不平衡與企圖傷害對

方的想法，促使該個體藉由與其他同事交談的過程中，闡述忌妒對象的負面評價等方法來對待他(們)，透過此種方式讓受忌妒對象在團體或組織當中的優勢降低或提升惡意忌妒者自身的地位。Van de Ven、Zeelenberg、以及 Pieters (2009)的研究便指出，惡意忌妒者對忌妒對象所展現的行為，包含將忌妒對象的優勢拉低以及透過傷害他人的方式以提升或保護自我的地位。Duffy 與 Shaw (2000)的研究亦支持，惡意忌妒者的負向情緒會讓他們採用負面的角度去看待其他成員，進而促使他們採取具有仇視心態或破壞性的對待方式。故以此提出本研究的假設二：

H2：惡意忌妒與負向八卦之間具有顯著的正向關係。

職場排擠(workplace ostracism)是指當個體在工作場合中知覺被某些人排斥、忽視、以及不尊重的對待時，代表他們正遭受到排擠(Ferris, Brown, Berry, & Lian, 2008)。相較於不當督導、不合理或不文明行為、或是職場霸凌，職場排擠屬於一種被動性及消極性的攻擊行為，其存在相對的模糊性，此種模糊性意味著並不容易透過觀察的方式來發現該種現象，例如沉默、忽視、以及不回應問候等(Hitlan & Noel, 2009)。

依照情感事件理論的觀點(Weiss & Cropanzano, 1996)，當工作場合中的某特定事件發生時，會引起員工的情緒反應，而此情緒反應會影響其工作行為。亦即當個體面對工作場合中的某特定事件，此事件引起個體惡意忌妒的情緒反應，會促使個體內心萌生不平衡以及企圖去傷害對方的想法，此時便會藉由刻意迴避、忽略、或漠視對方等方法來對待被忌妒對象，以降低受忌妒對象的優勢或提升惡意忌妒者的地位。Smith 與 Kim (2007)的研究便指出，因忌妒者的比較對象大多為與自身同性質較高的同儕進行比較，如此才更易於引發負向的情緒反應，並進而產生負向的行為表現。故以此提出本研究的假設三：

H3：惡意忌妒與職場排擠之間具有顯著的正向關係。

過去的研究發現，主管的差別待遇可能導致內群體和外群體成員之間的衝突(Li & Liao, 2014)。LMXSC 較高的部屬，因其與主管之間存在著高度的信任、互相尊重、以及互相回報的關係，從中獲得了較多且較充足的資源，例如資訊、升遷機會、信任、尊重、以及義務等，因此有較高的工作滿意度(Li & Liao, 2014; Liden et al., 2000)；但低 LMXSC 的部屬則會主觀認知到自己遭受不公平的對待，產生對組織與主管的疏離(Bolino & Turnley, 2009; Liden et al., 2006)以及忌妒的負向情緒感受(Yukl, 2009)。透過惡意忌妒的負向情緒將促使個體透過負面的角度去看待其他成員(Duffy & Shaw, 2000)，進而產生仇視與破壞性的行為表現。

因此，依照情感事件理論的觀點(Weiss & Cropanzano, 1996)，當部屬主觀認知到自己與其他成員的 LMXSC 存在差異，此比較的事件將引起員工的情緒反應。特別是當部屬主觀認知到自己與其他成員的 LMXSC 較低時，此種與內群體成員比較後的結果將引起不公平的感受，進而對內群體成員產生負向的忌妒情緒，透過惡意忌妒此種負向情緒反應，促使員工選擇以闡述內群體成員的負面評價，或是以沉默、忽視、以及

不回應等排擠行為來對待內群體成員，藉此拉低、減少、或詆毀內群體成員的優勢，並期望領導者將注意力轉向自己身上(Crusius & Lange, 2014; Hill, DelPriore & Vaughan, 2011)。故以此提出本研究的假設四：

H4-1：惡意忌妒對於LMXSC和負向八卦之間的關係具有中介的效果。

H4-2：惡意忌妒對於LMXSC和職場排擠之間的關係具有中介的效果。

Cable 與 DeRue (2002, p.875)曾指出，從員工的角度來看，需要供給適配對員工來說可能是最重要的一種適配類型。其原因在於個體之需求渴望是否能夠透過工作所供給而獲得滿足，是個體在工作環境中進行決策和如何展現工作相關態度的主要驅動者。Smith 與 Rogg (2000)的研究便發現，員工所知覺到的需要供給適配會對於員工的認知能力和銷售績效之間的關係產生干擾的效果。

過去已有許多研究證實需求滿足與結果變項 (例如：工作幸福、工作滿意、組織認同、工作敬業貢獻等)之間具有顯著的正向關係(例如：Basit & Arshad, 2016; Dylag, Jaworek, Karwowski, Kozusznik, & Marek, 2013; Edwards & Shipp, 2007; Guan, Deng, Bond, Chen, & Chan, 2010; Krumm, Grube, & Hertel, 2013; Lloyd, McKenna, & King, 2004; Park, Monnot, Jacob, & Wagner, 2011; Travaglianti, Babic, Pepermans, & Hansez, 2017; Verquer, Beehr, & Wagner, 2003)。而工作調適理論(work adjustment theory)也指出，工作者的工作滿意主要呈現的是個體主觀評量其需求可以被工作所滿足的程度(Dawis & Lofquist, 1984)。故以此可以合理的推論，當個體知覺到高程度的需要供給適配時，代表個體具有較高的工作滿意、職涯滿意、以及職業承諾感(Cable & DeRue, 2002)，即使此時透過和同事的比較發現自己具有較低的 LMXSC，但由於個體的需求渴望大都已經透過工作上所供給的獲得滿足，因此此時所產生的惡意忌妒情緒也會較低。換句話說，需要供給適配會干擾 LMXSC 與惡意忌妒之間的關係。故以此提出本研究的假設五：

H5：需要供給適配對於LMXSC與惡意忌妒之間的關係具有干擾的效果。相較於低需要供給適配，當個體具有較高的需要供給適配時，LMXSC與惡意忌妒之間的負向關係將會被弱化。

三、研究方法

由於本研究旨在探討員工個人知覺的領導者與成員社會比較交換關係、惡意忌妒、以及職場排擠與負向八卦之間的關係，同時探討需要供給適配對於領導者與成員社會比較交換關係與惡意忌妒之間的干擾效果，故在研究參與者(research participants)的選擇方面，以一般企業內的全職工作員工為本研究的研究對象，並採配對的方式進行(受測員工以及該員工之一位同事)。員工填答的問卷內容包含 LMXSC、忌妒、以及需要供給適配。同事填答的問卷內容則包含職場八卦與職場排擠兩部份。最終有效樣本為 130 組配對問卷。

領導者與成員社會比較交換關係 (Leader-member Exchange Social Comparison)：採用 Liden 與 Erdogan 共同發展並發表在 Erdogan(2002)的 LMXSC 量表，共計 6 題，以

李克特 5 點尺度衡量(完全沒有 ~ 非常頻繁)。例題如：“在部門裡我與主管的關係比其他同事還要好”。此構面的內部一致性係數 Cronbach's α 值為.89。

惡意忌妒 (Malicious Envy)：採用 Lange 與 Crusius(2015)所發展的惡意忌妒量表，共計 5 題，以李克特六點尺度衡量(非常不同意 ~ 非常同意)。例題如：“我期望內群體成員失去他的優勢”。此構面的內部一致性係數 Cronbach's α 值為.81。

需求供給適配 (Needs-Supplies Fit)：採用 Cable 與 DeRue(2002)所發展的量表，原始量表共包含兩個構面，本研究將採用需求供給適配量表，共計 3 題，以李克特七點尺度衡量(非常不符合 ~ 非常符合)。例題如：“我目前的工作和我理想的工作相近”。此構面的內部一致性係數 Cronbach's α 值為.94。

職場排擠 (Workplace Ostracism)：採用 Ferris 等人 (2008) 所發展的職場排擠量表，此量表共 10 題，以李克特七點尺度衡量(非常不同意 ~ 非常同意)。例題如：“他人在工作中忽略你”和“他人會在工作中避開你”。此構面的內部一致性係數 Cronbach's α 值為.94。

負向八卦 (Negative Gossip)：採用 Brady、Brown、以及 Liang (2017)所發展職場八卦量表中的負向八卦量表，此量表共 5 題，以李克特七點尺度衡量(非常不同意 ~ 非常同意)。例題如：“在與同事交談時批評過另外一位同事”。此構面的內部一致性係數 Cronbach's α 值為.94。

控制變數：Westerman 與 Cyr (2004)和 Wharton (1992)指出個體的人口統計背景資料將會透過個體的自我分類(self-categorization)與社會認同程序(social identification process)進而影響其態度或行為的表現。因此本研究將性別、年齡、以及教育程度納入控制變項。此外，人格特質中外向性(Extraversion)是指個體具有健談的、喜愛社交的、大膽的、以及精力旺盛等特質(Saucier, 1994)，也喜歡交朋友、愛參與熱鬧的場合、並且活潑外向(Costa & McCrae, 1992)。換句話說，外向性格較高的個體，在與他人互動的過程中也較容易透露出個人對於人事物的喜好狀態，可能對於職場排擠具有較明顯的影響效果，因此本研究亦將此變項予以控制。

四、研究結果

首先，本研究進行驗證性因素分析以檢視所使用的各變項因素結構，藉以檢視測量工具之品質。分析結果顯示，五個變項(LMXSC、惡意忌妒、需求供給適配、職場排擠、以及負向八卦)的因素模型適配指標良好($\chi^2 = 644.32$, $df = 367$, $RMSEA = .08$, $CFI = .95$, $NNFI = .94$)；且所有題項之因素負荷量均達到顯著水準($p < .01$)。在收斂效度部分，五個變項的整體適配指標均符合學者的建議值(Doll, Xia, & Torkzadeh, 1994)，量表的題項因素負荷量介於.52~.94 之間(Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010)。在區辨效度方面，五個變項之間的相關係數 95%信賴區間未包含 1；同時採用卡方差異檢定分析將原本的五因素模型與四因素模型(職場排擠與負向八卦合併)、三因素模型(LMXSC 與惡意忌妒合併、職場排擠與負向八卦合併)、兩因素模型(LMXSC、惡意忌妒、以及需求供給適配合併、職場排擠與負向八卦合併)、以及單因素模型(全部加以合併)加以比較，五因素模型明顯優於其他因素模型，同時 $\Delta\chi^2$ 存在顯著的差異性，故可瞭解本研

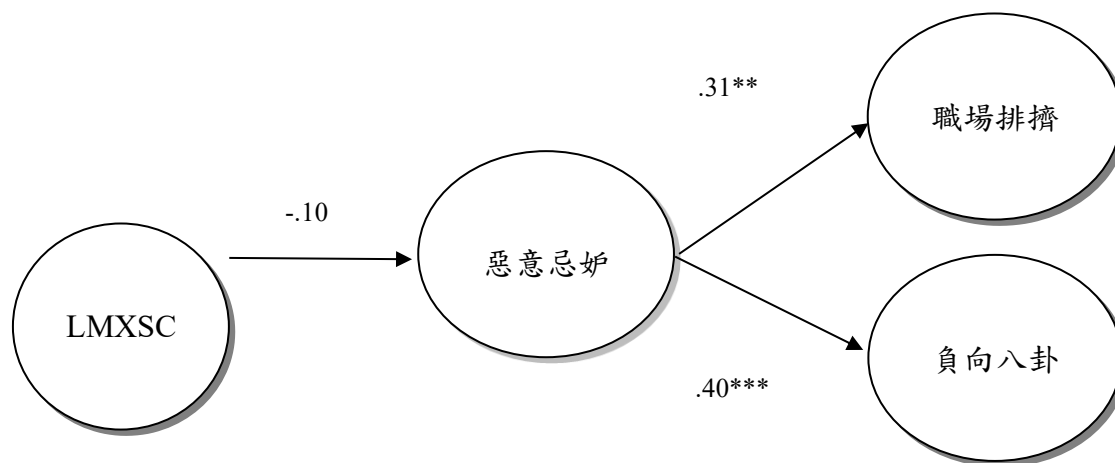
究各變項量表具有良好的收斂效度與區辨效度。

表1 本研究各變項之平均數、標準差、及相關分析(N=130)

Variables	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 性別	0.68	.47									
2. 年齡	33.12	9.52	-.08								
3. 教育程度	3.80	.62	.07	-.36**							
4. 外向性	3.10	.48	.07	-.17	.07	(.79)					
5. 領導者與成員社會比較關係	3.07	.63	.02	.00	.09	.30**	(.89)				
6. 惡意忌妒	2.48	.92	-.05	.19*	-.12	-.08	-.11	(.81)			
7. 需求供給適配	4.42	1.06	.17	-.06	.03	.04	.11	-.22* (.94)			
8. 職場排擠	1.81	.94	-.26**	.27**	-.17	-.11	-.08	.20* -.14 (.94)			
9. 負向八卦	2.02	1.15	-.01	.24**	-.16	.02	-.06	.30** -.19* .55** (.94)			

註：*p<.05，**p<.01；性別：男性為0，女性為1

表1所呈現的是本研究各變項間的平均數、標準差、以及相關分析結果。圖1所呈現的是LMXSC、惡意忌妒、職場排擠、以及負向八卦之間關係的結構方程式模型分析結果。由圖中可以發現到，LMXCS對惡意忌妒並不達到顯著的預測效果($\beta=-.10$, $p=n.s.$)，故H1不成立。同時H4-1和H4-2有關惡意忌妒所扮演的中介效果，也同樣不成立。其次，惡意忌妒對職場排擠具有顯著的正向預測效果($\beta=.31$, $p<.01$)，故H2獲得支持。此外，惡意忌妒對負向八卦也具有顯著的正向預測效果($\beta=.40$, $p<.001$)，故H3獲得支持。



$$\chi^2 = 1054.23, df = 588, RMSEA = .08, CFI = .92, NNFI = .91$$

圖 1 結構方程式模型分析結果

最後，表2所呈現的是需求供給適配對於LMXSC與惡意忌妒之間關係的干擾效果。在控制住相關控制變數的影響效果，以及LMXSC與需求供給適配的效果後，

LMXSC和需求供給適配的交乘項對惡意忌妒具有顯著的正向預測效果($\beta=.22$, $p<.05$)，表示需求供給適配對LMXSC與惡意忌妒存在干擾效果。為了瞭解干擾的狀況，本研究進一步以圖2描繪出干擾效果圖。由圖中可以瞭解到，在高需求供給適配的狀態下，LMXSC與惡意忌妒之間呈現負向的關係；反之，在低需求供給適配的狀態下，LMXSC與惡意忌妒之間呈現正向的關係。

表 2 需求供給適配之干擾效果分析

	惡意忌妒
性別	-.03
年齡	.18*
教育程度	.02
外向性	.01
(ΔR^2)	(.04)
LMXSC	-.04
需求供給適配	-.23**
(ΔR^2)	(.05)
LMXSC *需求供給適配	.22*
(ΔR^2)	(.04)
R^2	.13
Adjust R^2	.08
F	2.55*

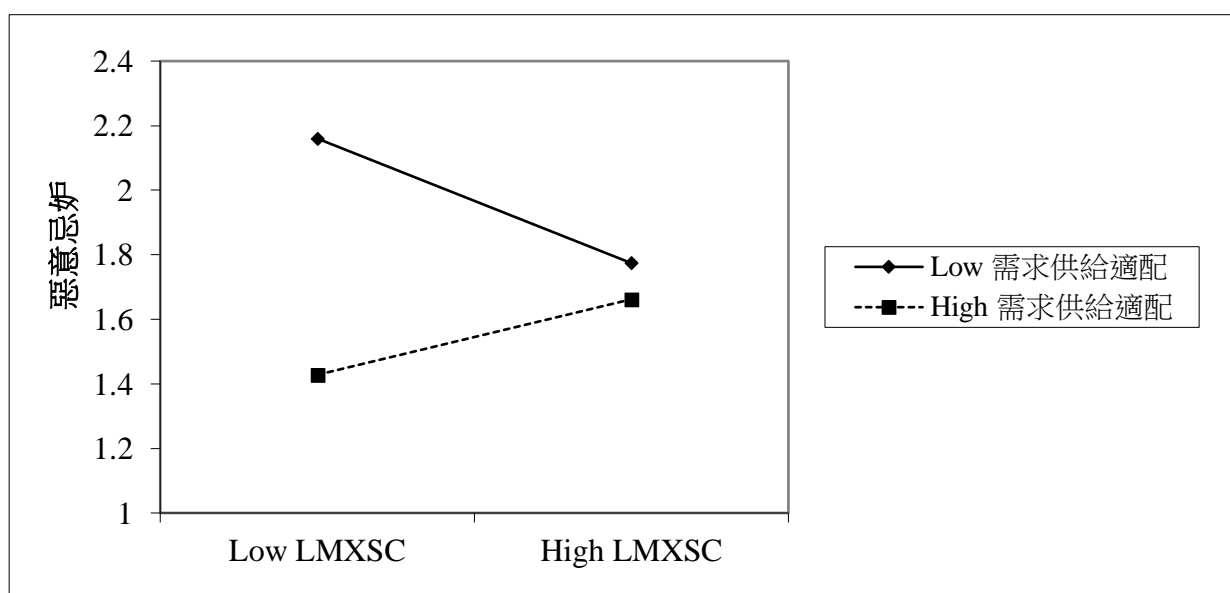


圖 2 干擾效果圖

五、討論

本研究以情感事件理論的觀點切入，探討 LMXSC、惡意忌妒、以及職場八卦與職場排擠之間關係的影響效果。綜觀過去關於忌妒的研究中，大多認為公平理論與社會比較理論對個體產生忌妒而言是重要的影響因素(Cohen-Charash & Mueller, 2007; Pila et al., 2014)，而本研究嘗試以另一種觀點-亦即情感事件理論來詮釋。

雖然過去有研究發現到領導者與成員交換關係(LMX)與忌妒之間具有負向關係(Shu & Lazatkhani, 2017)，但本研究結果卻顯示出 LMXSC 與惡意忌妒並無顯著關係，此結果也影響到惡意忌妒的中介效果。可能的原因在於，高領導者與成員交換關係品質中，雖然部屬會因受到主管重用與賞識而產生正向的心理感受，但在過重的工作負擔與主管的期望之下，也可能因此承擔更多的壓力與工作不滿意(Bolino & Turnley, 2009)。換句話說，當部屬主觀認知到自己的 LMXSC 比別人來得低時，雖然資源分配與工作機會上的取得是處在相對較不利的情境中(Bolino & Turnley, 2009)，但相較於 LMXSC 高的內群體而言，並不會面臨太大的工作壓力與負擔，這種相互抵銷的結果，可能促使使其不會對內群體成員產生惡意忌妒的感受。

其次，本研究結果顯示惡意忌妒與負向八卦和職場排擠之間具有顯著的負向關係，即惡意忌妒的情緒會促使人們對他人展現排擠與傳遞負面評價等負面的行為來傷害他人。Van de Ven 等人(2009)曾指出惡意忌妒會刺激人們去拉低忌妒對象的優勢(Lange & Crusius, 2015)。換句話說，惡意忌妒的情緒會加強人們去傷害他人的動機並產生敵意的想法(Van de Ven et al., 2009)、以及有著對失敗的恐懼(Lange & Crusius, 2015)。由此可知，惡意忌妒的情緒會使人們因害怕失敗而透過說他人負向八卦或是排擠來傷害忌妒對象，使忌妒對象失去他們所擁有的優勢。

最後，本研究發現需求供給適配對 LMXSC 與惡意忌妒之間的關係具有干擾的效果。當個體知覺到高程度的需要供給適配時，由於此時反應的是個體具有較高的工作滿意、職涯滿意、以及職業承諾感(Cable & DeRue, 2002)，即使此時透過和同事的比較發現自己具有較低的 LMXSC，但由於個體的需求渴望大都已经透過工作上所供給的獲得滿足，因此此時所產生的惡意忌妒情緒也會較低。反之，當個體的需求供給適配無法獲得滿足時，若此時在和同事的比較過程中，發現自己具有較低的 LMXSC 時，會產生最大的惡意忌妒。

六、計畫成果自評

1. 理論貢獻：無論是惡意忌妒、職場排擠、以及負向八卦，過去的相關研究都較為有限，同時過去也極少研究在此間關係中探討適配的干擾效果。本研究在此基礎上提供了可茲參考的基礎。

2. 研究成果：本研究正在改寫成研討會論文中，預計將投稿至明年度的 IACMR 國際研討會，並接著進一步發展成正式論文。

3. 與原計劃的相符程度：本研究架構依照原計畫進行，同時研究資料所蒐集的有效樣本為 130 份，雖然樣本數並不算太多，但由於是透過員工與一位隨機發放的同事對偶問卷，在資料蒐集上較有其難度，同時整體樣本仍然具有統計上的效益，仍然滿

足原計畫之需求。

4. 後續研究：後續尚有許多方面可進一步探討，例如前因變項方面，除了惡意忌妒外，也可一併探討善意忌妒的對應效果。同時在干擾效果部分，也可針對其他重要的潛在干擾變數進行更深入且完整的探討。

參考文獻

- Basit, A. A., & Arshad, R. (2016). The role of needs-supplies fit and job satisfaction in predicting employee engagement. *Jurnal Pengurusan*, 47, 3-13.
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2009). Relative deprivation among employees in lower-quality leader member exchange relationships. *Leadership Quarterly*, 20, 276-286.
- Brady, D. L., Brown, D. J., & Liang, L. H. (2017). Moving beyond assumptions of deviance: the reconceptualization and measurement of workplace gossip. *Journal of Applied Psychology*, 102, 1-25.
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87, 875-884.
- Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36, 459-484.
- Cohen-Charash, Y. (2009). Episodic envy. *Journal of Applied Social Psychology*, 39, 2128-2173.
- Cohen-Charash, Y., & Mueller, J. S. (2007). Does perceived unfairness exacerbate or mitigate interpersonal counterproductive work behaviors related to envy? *Journal of Applied Psychology*, 92, 666-680.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). Normal personality assessment in clinical practice: The NEO Personality Inventory. *Psychological Assessment*, 4, 5-13.
- Crampton, S. M., Hodge, J. W., & Mishra, J. M. (1998). The informal communication network: Factors influencing grapevine activity. *Public Personnel Management*, 27, 569-584.
- Crusius, J., & Lange, J. (2014). What catches the envious eye? Attentional biases within malicious and benign envy. *Journal of Experimental Social Psychology*, 55, 1-11.
- Daniels, T. D., Speaker, B. K., & Papa, M. J. (1997). *Perspectives of Organizational Communication*. Dubuque: Brown and Benchmark.
- Dawis, R. V., & Lofquist, L. H. (1984). *A psychological theory of work adjustment*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11, 618-634.
- DiFonzo, N., & Bordia, P. (2007). *Rumor psychology: Social and organizational approaches*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Doll, W., Xia, W., & Torazdeh, (1994). A confirmatory factor analysis of the end-user

computing satisfaction instrument. *MIS Quarterly*, 18, 453-461.

Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2000). The salieri syndrome: Consequences on envy in groups. *Small Group Research*, 31, 3-23.

Dunn, J., & Schweitzer, M. (2004). Too good to be trusted? Relative performance, envy, and trust. *Paper presented at the annual meeting of Academy of Management*, New Orleans.

Dylag, A., Jaworek, M., Karwowski, W., Kozusznik, M., & Marek, T. (2013). Discrepancy between individual and organizational values: Occupational burnout and work engagement among white-collar workers. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 43, 225–231.

Edwards, J. R. (1991). Person–job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 6, pp. 283–357). New York: Wiley.

Edwards, J. R., & Shipp, A. J. (2007). The relationship between person-environment fit and outcomes: An integrative theoretical framework. In C. Ostroff, & T. A. Judge (Eds.), *Perspectives on organizational fit* (pp. 209–258). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Erdogan, B. (2002). *Leader–member exchange differentiation fairness: Evidence for a new construct*. Retrieved from Dissertation Abstracts International. (UMI No. AAT 3058101)

Ferris, D. L., Brown, D. J., Berry, J. W., & Lian, H. (2008). The development and validation of the workplace ostracism scale. *Journal of Applied Psychology*, 93, 1348-1366.

Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7, 117-140.

Fisher, C. D. (2000). Mood and emotions while working: Missing pieces of job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 185-202.

Gooty, J., Gavin, M., & Ashkanasy, N. M. 2009. Emotions research in OB: The challenges that lie ahead. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 833-838.

Graen, G. B., Liden, R. C., & Hoel, W. (1982). The role of leadership in the employee withdrawal process. *Journal of Applied Psychology*, 67, 868-872.

Guan, Y., Deng, H., Bond, M. H., Chen, S. X., & Chan, C. C. (2010). Person-job fit and work-related attitudes among Chinese employees: Need for cognitive closure as moderator. *Basic and Applied Social Psychology*, 32, 250–260.

Hair, J. F., Black, W.C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

Hill, S. E., DelPriore, D. J., & Vaughan, P. W. (2011). The cognitive consequences of envy: Attention, memory, and self-regulatory depletion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101, 653-666.

Hitlan, R. T., & Noel, J. (2009). The influence of workplace exclusion and personality on counterproductive work behaviors: An interactionist perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18, 477-502.

Hu, J., & Liden, R. C. (2013). Relative leader-member exchange within team contexts: How and when social comparison impacts individual effectiveness. *Personnel Psychology*, 66,

127-172.

- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. D. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281–342.
- Krumm, S., Grube, A., & Hertel, G. (2013). No time for compromises: Age as a moderator of the relation between needs-supply fit and job satisfaction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22, 547–562.
- Lange, J., & Crusius, J. (2015). Dispositional Envy Revisited: Unraveling the Motivational Dynamics of Benign and Malicious Envy. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 41, 284-294.
- Li, A. N., & Liao, H. (2014). How do leader-member exchange quality and differentiation affect performance in teams? An integrated multilevel dual process model. *Journal of Applied Psychology*, 99, 847-866.
- Liden, R. C., Erdogan, B., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2006). Leader-member exchange, differentiation, and task interdependence: Implications for individual and group performance. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 723-746.
- Lloyd, C., McKenna, K., & King, R. (2004). Is discrepancy between actual and preferred work activities a factor in work-related stress for mental health occupational therapists and social workers? *British Journal of Occupational Therapy*, 67, 353–360.
- Michelson, G., & Mouly, S. (2000). Rumour and gossip in organisations: A conceptual study. *Management Decision*, 38, 339-346.
- Park, H. I., Monnot, M. J., Jacob, A. C., & Wagner, S. H. (2011). Moderators of the relationship between person-job fit and subjective well-being among Asian employees. *International Journal of Stress Management*, 18, 67–87.
- Parrott, W. D., & Smith, R. H. (1993). Distinguishing the experiences of envy and jealousy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, 906-920.
- Patrick, H., Knee, C. R., Canevello, A., & Lonsbary, C. (2007). The role of need fulfillment in relationship functioning and well-being: a self-determination theory perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92, 434-457.
- Pila, E., Stamiris, A., Castonguay, A., & Sabiston, C. M. (2014). Body-related envy: A social comparison perspective in sport and exercise. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 36, 93-106.
- Posner, B. Z. (1992). Person–organization values congruence: No support for individual differences as a moderating influence. *Human Relations*, 45, 351–361.
- Posner, B. Z., Kouzes, J. M., & Schmidt, W. H. (1985). Shared values make a difference: An empirical test of corporate culture. *Human Resource Management*, 24, 293–309.
- Reis, H. T., Sheldon, K. M., Gable, S. L., Roscoe, J., & Ryan, R. M. (2000). Daily well-being: The role of autonomy, competence, and relatedness. *Personality and Social Psychology*

Bulletin, 26, 419–435.

Rosnow, R. L. (2001). Rumor and gossip in interpersonal interaction and beyond: A social exchange perspective. In R. M. Kowalski (Ed.), *Behaving badly: Aversive behaviors in interpersonal relationships* (pp. 203-232).

Salovey, P., & Rodin, J. (1984). Some antecedents and consequences of social-comparison jealousy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47, 780-792.

Saucier, G. (1994). Mini-Markers: A brief version of goldberg's unipolar big-five markers. *Journal of Personality Assessment*, 63, 506-516.

Sheldon, K. M., Ryan, R. M., & Reis, H. T. (1996). What makes for a good day? Competence and autonomy in the day and in the person. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22, 1270–1279.

Shu, C. Y., & Lazatkhan, J. (2017). Effect of leader member exchange on employee envy and work behavior moderated by self esteem and neuroticism. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 33, 69-81.

Smith, R. H., & Kim, S. H. (2007). Comprehending envy. *Psychological Bulletin*, 133, 46-64.

Smith, R., & Rogg, K. L. (2000). *Subjective person–job fit and sales performance: Its predictive validity and role as a moderator of the cognitive ability–performance relationship*. Manuscript submitted for publication.

Travaglianti, F., Babic, A., Pepermans, R., & Hansez, I. (2017). Needs–supplies fit and behavioral outcomes: The mediating role of organizational identification. *Journal of Management & Organization*, 23, 709-727.

Van de Ven, N., Zeelenberg, M., & Pieters, R. (2009). Leveling up and down: The experiences of benign and malicious envy. *Emotion*, 9, 419-429.

Vecchio, R. P. (1995). It's not easy being green: Jealous and envy in the workplace. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, 13, 201-244.

Verquer, M. L., Beehr, T. A., & Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 473–489.

Vidyarthi, P. R., Liden, R. C., Anand, S., Erdogan, B., & Ghosh, S. (2010). Where do I stand? Examining the effects of leader–member exchange social comparison on employee work behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 95, 849-861.

Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In Staw, B. M. and Cummings, L. L. (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 18, 1-74. Greenwich, CT: JAI Press.

Westerman, J. W., & Cyr, L. A. (2004). An integrative analysis of person–organization fit theories. *International Journal of Selection and Assessment*, 12, 252-261.

Wharton, A. S. (1992). The social construction of gender and race in organizations: A social identity and group mobilization perspective. In P. Tolbert and S. B. Bacharach (Eds.),

- Research in the Sociology of Organizations* (10. Greenwich, CT: JAI Press, pp. 55-84).
- Williams, K. D. (1997). Social ostracism. In R. M. Kowalski (Ed.), *Aversive interpersonal behaviors*, (pp. 133-170). New York: Plenum.
- Williams, K. D. (2001). *Ostracism: The power of silence*. New York: Guilford Press.
- Williams, K. D. (2007). Ostracism. *Annual Review of Psychology*, 58, 425-452.
- Yukl, G. (2009). Influence of leader behaviors on the leader–member exchange relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 24, 289-299.