

# 公平性認知對組織成員工作滿意度與組織承諾影響之實證研究

## The Effect of Perceived Justice on Organizational Members' Behavior: Using Job Satisfaction and Organizational Commitment as the Factors

張瑞當 *Ruey-Dang Chang*

徐漢祥 *Han-Sheun Hsu*

倪豐裕 *Feng-Yu Ni*

國立中山大學

National Sun Yat-Sen University

### 摘 要

本文主要目的是探討公平性的知覺對組織成員行為之影響，主因是近來公司員工的流動率漸高，而且類似的研究幾乎付之闕如。公平性的知覺分成分配公平性、程序公平性；而組織成員行為常用之變數則有工作滿意度與組織承諾。本研究所用之問卷測項均植基於文獻，研究資料得自 326 位實務界人士。經複合回歸分析發現分配公平性與程序公平性是可以被區分出來；在人力資本變項加以控制之後，分配公平性、程序公平性對組織成員的工作滿意度、組織承諾各有不同的影響力；確切地說，分配公平性對工作滿意度的預測力比程序公平性高，程序公平性對組織承諾的預測力比分配公平性高，此為本研究對我國管理學術與實務最重要的意涵。

關鍵詞：組織行為、分配公平性、程序公平性、工作滿意度、組織承諾

## Abstract

The purpose of the study was to determine the effect of perceived justice on members' behavior in the organizations. The reasons for such study were because companies have been suffering increasingly higher employee turnover rates and there has been little related research for such important topics in Taiwan. The perceived justice included distributive justice and procedural justice; and job satisfaction and organizational commitment were used to represent members' behavior. The questions in the questionnaire were developed from the literature and data were collected from 326 company employees. The results of multiple regression indicated that distributive justice and procedural justice could be differentiated clearly by subjects; and after controlling some human resource factors, they had different influences over job satisfaction and organizational commitment of auditors. Specifically, distributive justice had a better predictive value on job satisfaction than procedural justice, and procedural justice had a better predictive value on organizational commitment than distributive justice. The implication of the study was fully explored in the study.

**Keywords:** Organizational Behavior, Distributive Justice, Procedural Justice, Job Satisfaction, Organizational Commitment

## 壹、緒 論

### 一、研究背景與動機

國內勞基法已於民國八十七年底一體適用所有的行業，這個勞動政策的大變動，影響所及，勢必衝擊員工既有的權益，甚至改變勞資的關係。Schermerhorn(1996)認為在個人與組織之間，工作應該是要正面的相互配合，也就是指價值的交換。而心理契約(psychological contract)的概念就揭示這種互利的觀念；心理契約就是一個人對自己將要給予組織什麼，及會自組織獲得什麼，以作為勞資關係一部分的期望。Schermerhorn 指出理想的工作環境是有公平的價值交換的環境，也就是有健全的心理契約存在的環境。個人對組織所做出的貢獻，如努力、時間、創意、和忠誠等，又稱之為有價值的工作活動，乃是使個人成為組織所需要的資源的原因。誘因乃組織為回報個人所做之貢獻，

而給予之有價值的物品；典型的誘因包括薪資、員工福利、訓練、個人成長和晉升之機會。這些誘因必須受到員工的重視，並讓員工覺得值得為這些誘因而為組織努力工作。

Cropanzano & Folger (1989) 以及 Folger & Konovsky (1989) 等諸多研究者，早已經指出公平性是要理解社會行為的一個關鍵性議題。近年來，組織公平性 (organizational justice) 一直受到社會心理學界的重視。社會心理學家們一直在探討人們對資源分配決策的反應，在社會心理學上公平性的概念有它的基礎，並且也已經廣泛地應用在解釋人們對各種衝突情境的反應 (Blodgett et al. 1997)。本研究即試圖自公平性的觀點，來探討組織決策的公平性對員工之工作態度的影響。

組織行為學家 Robbins (1992) 指出在組織中，員工的態度具有關鍵性，因為它會影響到員工的行為。所謂態度係指對週遭人事物正面或反面的評價，通常被視作為一種情感上的反應。例如：一般員工常常會認為管理人員等只會設計壓榨他們的勞力，也就是說，員工的感受是一直要他們做的更多，薪酬卻未相對增加，甚至還比別人少。這個時候，管理人員如果能夠深入了解員工的態度和其形成之原因，進而作為扭轉及改進措施的參考或依據，將是一件非常有意義的事情。

在組織行為的研究中，我們特別關注與工作有關的態度，因為這些態度代表員工對工作環境所抱持之正面或負面的評價。其中，工作滿意度 (job satisfaction) 以及組織承諾 (organizational commitment) 是在組織行為的研究領域中，最常被研究者提出來探討的工作態度 (Martin & Bennett 1996)。

Walster et al. (1978) 以及 Greenberg (1986, 1987, 1990) 指出相關的實證研究，發現分配公平性和程序公平性分別都是員工的態度和行為的決定因素。對資源分配決策之公平性的研究，早期的內容較著重於論述最終分配之公平知覺。但是，自從 Thibaut & Walker (1975) 提出程序公平性效應的研究報告之後，對組織公平性的研究產生重大影響，使得隨後的研究者轉而較重視決定最終分配之措施的公平知覺，也就是程序公平性的議題。McFarlin & Sweeney (1992) 的研究指出分配公平性對個人層面之評量 (如工作滿意度) 具有預測力，而程序公平性對組織層面的評量 (如組織承諾) 具有預測力。Sweeney & McFarlin (1993) 又再度驗證這項結果，並充分支持最早由 Folger & Konovsky (1989) 研究結果所提出的這項主張。換句話說，分配公平性和程序公平性所預測的層面是不一樣的。本研究對這項結果至感興趣，又值勞資糾紛頻傳、員工流動率漸高之際，

而國內類似的研究非常少，故擬藉本研究以瞭解我國公司成員對公平性的感受及其對員工態度之影響。

## 二、研究目的

實務上，現代的管理者都強調重視員工的工作態度，其中，最常被提到的議題是工作滿意度和組織承諾。工作滿意度是個人對特定工作層面的情感性反應；而組織承諾則是個人對其整個工作組織的情感性反應。社會心理學研究者將兩者都視為心理契約的概念，Robbins (1992)還指出兩者都會對缺勤率、離職等工作行為產生作用。

社會心理學主張組織公平性，可以促成或決定員工的工作態度，並且將組織公平性區分為分配公平性、程序公平性。所以，管理階層如果能夠很具體地瞭解員工的知覺和感受，應該能夠從中獲得許多寶貴的訊息，據以檢討管理措施，並進而改善其工作行為。因此本研究的主要目的即在探討分配公平性、程序公平性對工作滿意度和組織承諾的影響。更確切的說，本研究之目的有二：

1. 驗證分配公平性、程序公平性與工作滿意度之關係。
2. 驗證分配公平性、程序公平性與組織承諾之關係。

## 貳、文獻探討與假設發展

組織公平性的研究重點是人們對於組織決策是否公平的判斷(Daly and Tripp 1996)。公平性的概念，可以區分成兩種類型：分配公平性與程序公平性。分配公平性係判斷結果是否公平，也就是針對某一項分配決策的結果所做的評價(Homans 1961)；程序公平性則是判斷程序是否公平，也就是針對用以制定決策之程序所做的評價(Thibaut and Walker 1975)。前者重視實質內容，後者則著重處理程序(Greenberg 1990)。

### 一、分配公平性之相關理論探討

傳統之組織公平性的論述著重於分配公平性，也就是組織所得分配的公平(Bierhoff et al. 1986)。員工依據所得分配，評估他們對管理決策的公平知覺(Dailey & Kirk 1992)。換言之，分配公平性，也就是對於由決策制定出之結果的公平知覺。分配公平性的概念，包括最爲人所熟知的公平理論(equity theory)，另外，還有相對剝奪理論(relative deprivation theory)等，都是源自於社會交

換理論(social exchange theory)。

### (一)社會交換理論

社會交換理論最早是由 Homans (1961)所提出，他的思想深受功利主義的經濟學和行為主義心理學所影響。也就是由於受到經濟交換理論的啓發，他認為社會互動過程中的行為是一種商品交換，而交換是維持社會秩序的基礎。Homans 的基本假設是：人是理性的，人們所表現的行為若不是為了獲得獎賞，就是為了逃避懲罰，人們會理性地計算其行為的後果和得失；同時，人們行動是採取最大最小的策略(minimax strategy)的，也就是說人們總是設法以最小的代價來攫取最大的獎賞。

Homans 交換理論有一項最重要的貢獻，那就是他發展出分配上的公平法則(equity rule)。Homans 主張有一種制約社會交換的普遍規範存在，即在交換中的各方，都期望獲得的獎賞與他們的貢獻或付出的代價成比例。如果不符合公平法則，且有損人們既得的利益，則會引起憤怒；但是如果一個人總是不勞而獲，他也會感到愧疚和良心不安。

### (二)公平理論

Adams (1963, 1965)提出的公平理論是以 Homans (1961)的社會交換理論為基礎而發展出來的，它指出人們會將自己所做的付出(inputs; 例如工作努力和技能等)，與所獲得的報酬(outcomes ; 例如薪資)，和某個條件相當的參考他人(comparison other; 例如同事)互相比較。如果自己之付出對報酬的比率，與他們所比較的參考對象相同時，他們就認為是公平的而覺得很滿意；反之，當比率不相同時，他們就會認為是不公平的而覺得不滿意。

公平理論認為在社會交換關係下的人們，相信報酬應該是根據個人貢獻或付出的大小來分配的(Adams 1965; Walster et al. 1978)。Adams 指出當某個人知覺到自己的分配，受到了不公平的待遇時，會造成個人與個人間的緊張，此時，個人會產生消除緊張的動機。而為了恢復心理上公平的知覺，以降低緊張的程度，他可能會採取諸如改變付出的水準等等行為。

### (三)相對剝奪理論

在另一方面，相對剝奪理論主張人們會以他們得到的報酬，和所比較的參考對象得到的報酬，互相比較，當發現到他們得到的少於他們應得的時候，人們會有被剝奪的感受，會判定所得是不公平的 (Martin 1981; Crosby

1984)。根據 Martin 和她的同事們(Martin 1981, 1982, 1986; Martin et al. 1987)所做的一連串的研究，證實了低階層組織的成員會以他們的報酬和高階層團體做比較，而且這些階層間的比較會產生不公平的感受。而在組織中被剝奪的感受會對心理和行為產生影響，諸如心懷不滿、造成緊張、以及缺席。另外根據 Crosby (1984) 和 Martin 的報告，甚至會出現怠工、罷工、蓄意破壞、和暴力行為。

總之，分配公平性的判斷是員工態度和行為的一個決定因素(Walster et al. 1978)。此外，由於著重於獲得的分配上，所以分配公平性的文獻是結果導向的(outcome-oriented)，但是卻沒有注意到做成最終分配的過程，也就是忽略了分配究竟是如何被做成的。

## 二、程序公平性之相關理論探討

程序公平性認知對員工的態度及行為也有一定的影響，在 Greenberg(1990)的研究中指出，程序公平是由兩個部分組成的：一是是否參與進行分配的過程，一是互相作用的公平，即向員工解釋組織的運作程序。在第一部分是以員工在決策過程是否有發言權，來衡量其是否有參與決策制定過程；第二部分是提供員工足夠的資訊，讓員工了解組織是如何進行成果分配的。程序公平性可說是近幾年公平性研究的重心，是由 Thibaut 和 Walker(1975)所提出的控制模式發展出其程序公平理論。

### (一)控制模式(the control model)

Thibaut 和 Walker(1975)指出一般人對發生爭議時有兩種不同的控制模式，一是程序控制(process control)，即在爭論過程中對其所選用的程序是否有控制權，另一個是裁決控制權(decision control)，即對裁決結果是否有直接的控制權。他們發現一般人要是具有程序控制權，會認為分配結果比沒有程序控制權時公平。因此在許多狀況之下，程序控制權這項變數對公平性認知的影響會大於結果變數的影響。

### (二)程序公平性判斷模式(the justice judgement model)

Leventhal(1980)提出對程序公平性的另一種看法，其認為在評估報酬分配的程序是否公平時，設定了幾個不同的程序要素，包括選擇決策裁定者、設定衡量報酬的基本法則、收集資訊的方法、制定決策程序、申訴的管道、預防措施及改變整個機制的可能性等，用來衡量結果分配的程序是

否公平；並同時提出幾個要滿足以下幾個條件，才能算為程序公平，包括避免偏見、一致性、依賴正確的資訊、可修正、能代表所有的人及符合一般道德。

Leventhal(1980)所提出的理論受到許多學者的重視，例如有人提出其所謂的一致性對公平性認知的影響；另一方面，也有學者對其所提出正確的資訊對公平性認知的影響，而這些對公平性認知的影響往往會影響衡量者對工作表現的衡量，及對工作表現本身也會有所影響，因此其理論對組織行為學來說較有價值。

### (三)自我實現及群體價值模式(self-interest model and group-value model)

Tyler(1989)探討為何人們會重視程序公平性的解釋，因為之前的理論大多重視程序公平的影響，卻忽略了為何程序公平會影響人們對整體公平性的感覺，其中可以分為兩方面來解釋。首先在自我實現模式提到的是，人們會有控制程序的慾望，是因為他們重視自己的薪酬及獎勵，因此在這個部分所重視的是對分配程序的發言權，這會使人們覺得分配較為公平，並且會讓人們覺得得到理想的分配。另一個論點卻提出人們對程序有控制權，不只是為了得到理想的結果與分配，更進一步希望自己的意見能被聽到，進而影響決策者，而這種概念產生了另一個群體價值模式。

在群體價值模式中，人們希望其意見能被聽到，對組織整體長期的走向有所影響，所以人們在乎的不再是程序控制權。而是進一步的希望能維持與群體的長期關係，希望群體決定能中立，以建立一個值得信任的權威當局，使得整個全體受惠；且群體能肯定人們自我衡量的結果，並視其是群體有價值的成員，值得尊敬及肯定。但是 Greenberg(1987)指出自我實現模式對程序公平性的影響並沒有很顯著；而人們在程序公平重視團體的分配結果，更甚於個人所得到的分配結果，是故群體價值模式對程序公平性有較大的影響。

綜合言之，因為分配公平性並沒有提到分配決策的程序構面，程序公平性就是對決策制定者在使用政策、程序、準則以達到某項爭議或協商結果的公平性，所以程序公平性著重的是手段(means)而不是結果(ends)。

## 三、工作滿意度之相關理論探討

工作滿意度的概念最早是由 Hoppock(1935)所提出，Hoppock 使用 Thurstone

量表，在美國賓州調查研究影響工作滿意度的因素—包括倦怠、工作環境、督導方式、和成就感。他認為工作滿意度是指工作者對工作環境的主觀反應，也就是工作者心理上與生理上對當時之環境因素的滿意感受。工作滿意度之所以受到重視，究其原因大致可歸納為以下幾點( Seashore & Taber, 1975)：

- (一)工作滿意度本身即代表社會中一種有價值的產物。
- (二)工作滿意度可作為一個組織內一種早期的警訊指標。
- (三)工作滿意度 1.可作為探討工作生活品質的心理指標；
  - 2.提供研究組織或管理理論的一個重要變項；
  - 3.可作為組織措施是否合理與公平的參考。

在組織中進行工作滿意度的研究，則淵源於在西方電機公司(Western Electric Co.)所做的一連串研究(Roethlisberger & Dickson 1939)，他們的研究報告指出工作者的情感會影響其工作行為，而工作者的社交和心理上的因素則是決定其工作滿意度與生產力之主要原因。

Schermerhorn et al. (1994) 指出工作滿意度為個人對於其工作和工作環境狀況的情緒性反應，也就是個人對於其工作所抱持之正面或負面感覺的程度。在概念上，工作滿意度也就是指個人的心理契約實現的程度，換句話說，當個人認為自己的貢獻和組織職務的誘因達到平衡時，工作滿意度就會提高。Hellriegel et al. (1989) 亦指出在一般的觀念中，皆認為工作滿意度是「因為對於一個人的工作或工作經驗，所產生的一種愉快的或正面的情感」(Locke 1976)。這種正面的評價或感覺，只有當工作的性質，能夠符合個人的需求及價值觀時，才會產生。

根據 Robbins(1992)綜合相關文獻後的分析指出，工作滿意度的前因變數有下列幾項：1.對心智有挑戰性的工作；2.公平的待遇—包括結果的公平和程序上的公平；3.支持性的工作環境；4.支持性的同僚；5.性格與工作的搭配。而工作滿意度的後果變數有下列幾項：1.生產力；2.曠職率；3.離職率。由此可見工作滿意度確是研究員工行為的重要變數。

#### 四、組織承諾 (Organizational Commitment) 之相關理論探討

四十多年來，組織承諾一直是管理學及組織學研究者所注重的課題。然而Morrow(1983)指出，由於組織承諾一直受到各界廣泛的定義、測量、和研究，



反而遭受概念冗多而不精確的評論。Kanter(1968)認為承諾就是個人為組織奉獻心力和捐輸忠誠的意願，Price & Mueller(1986)則簡明定義「承諾就是對組織的忠誠度」(p.70)，並認為忠誠意含個人認同並涉入該組織。然而，由於語言及其背後之文化經驗存在著差異，所以，國內應用心理學學者李慕華 & 劉光明(1993)指出如果我國人士就此率然直接引用西方「組織承諾」的概念當作是「組織忠誠」的內涵，將是不恰當的。李慕華(1992)認為引用 Mowday et al.(1982)之「連結(linkage)」的說詞較為貼切；同時，將組織承諾視作是一個連結個人與組織的心理契約。據此，個人願為組織付出自己的精力、時間，並期望藉此而獲得心理上的和生理上的報酬。

早在一九七七年，Steers 就已經指出：組織承諾之所以會受到重視，是由於具有下列三項重要特性。

- 1.組織承諾對組織成員之離職行為具有預測力。
- 2.有高度組織承諾的員工，其工作表現較佳。
- 3.組織承諾可以作為組織效能預測的指標。

Lee & Mitchell (1994)也指出，組織承諾的研究途徑經常是以兩個不同的構面作區別；並舉出常見的三種區別型態：

- 1.態度上的承諾和行為上的承諾(Salancik 1977)。
- 2.情感性承諾與持續性承諾(Meyer & Allen 1984)。
- 3.心理性依附和工具性依附(O'Reilly & Chatman)。

綜合整理後，他們倆指出組織承諾的兩個主要構面，就是心理性依附和工具性依附。

## 五、分配公平性、程序公平性與工作滿意度、組織承諾之關係的實證研究探討

### (一)分配公平性與工作滿意度

在 Adams (1963, 1965)所提出的公平理論中已經很清楚的說明，分配公平性應會影響工作滿意度。公平理論認為在社會交換關係下的人們，相信報酬應該是根據個人貢獻或付出的大小來分配的。如果人們自己之付出對報酬的比率，與他們所比較的參考對象相同時，他們就認為是公平的，而覺得很滿意；反之，當比率不相同時，他們就會認為是不公平的，而覺得

不滿意。

Bluedorn (1982)在他的人員流動模式中指出，對總體工作滿意度來說，分配公平性是各種變項中最重要自變數。而 McFarlin & Sweeney (1992)實地調查美國中西部某家銀行的 1100 名員工後發現，分配公平性與工作滿意度的效標變項具有顯著正相關，而且分配公平性對工作滿意度的預測力，比程序公平性更佳。

Tang & Sarsfield-Baldwin (1996)對美國東南部某個榮總醫學中心的員工進行抽樣調查，結果發現分配公平性與工作滿意度的因素（薪資和升遷滿意度）呈顯著正相關，與之前相同的研究報告，包括 Konovsky et al.(1987) 對美國中西部某製造工廠所有階層的 36 名員工所進行的抽樣調查研究結果，以及 Folger & Konovsky (1989)對美國中南部某私人製造工廠的 217 位第一線員工所進行的抽樣調查研究，結果是一致的。Dailey & Kirk (1992)經由實證研究也發現分配公平性與工作滿意度呈顯著相關，同時也影響到員工的離職傾向。另外，Martin & Bennett (1996)對某一規模龐大之州際財務服務公司的 1685 名員工進行抽樣調查研究，結果發現分配公平性與工作滿意度亦呈正相關。而此結果也與 Berg (1991)的研究相似。在國內，林淑姬等 (1994)與陳裕棋(1997)亦有相同的研究結果。

## (二)程序公平性與工作滿意度

在 Lind & Tyler (1988)的群體—價值模式中曾經指出，因為人們在乎他們和組織機構間的長期關係，所以人們非常關切組織機構之決策程序的中立性。當人們感受到組織機構之決策程序達到公平的程度時，人們就會發展出對整個組織機構肯定的態度，和對該特定情況讚許的態度（例如：工作滿意度）。誠如 Locke(1976)所指出的，工作滿意度是產生自個人完成工作的知覺，或者是能讓個人實現重要的工作價值觀。

Dittrich & Carrell (1979)取樣 158 名職員，就他們對於各公平構面的感受是否公平，進行調查研究。並對一般工作滿意度做迴歸分析，結果發現員工的公平知覺對工作滿意度有正相關，且有顯著預測力。Dittrich & Carrell 這項研究最重要的發現是，員工們在組織內的公平感受，會影響工作滿意度。雖然他們並沒有將公平知覺區分為分配公平性和程序公平性，但是已經證實公平性對於員工的一般工作滿意度是有作用的。

Lissak et al., (1983) 就加拿大軍方的徵募人員進行調查後，發現程序公

平性是影響工作滿意度的唯一變數。又，Alexander & Ruderman (1987) 對六個隸屬美國聯邦政府之機關的 2800 名員工進行調查後，發現程序公平性與工作滿意度顯著相關，程序公平性對工作滿意度的預測力，會比分配公平性來得顯著。另外，Singer(1992)在人事甄選的實務上發現程序公平性的要素(包括：公開的和誠實的溝通，以及徵求發言和資訊)，對工作滿意度有顯著影響。

Konovsky & Cropanzano (1991)以員工對禁藥檢測程序之公平性的感受，調查研究程序公平性的兩個因素（決策闡釋、條理性）與工作滿意度的關係，結果發現程序公平性的兩個因素與工作滿意度顯著正相關，且程序公平性中的決策闡釋因素對工作滿意度具有預測力，並高於結果公平性。後來，Berg (1991)，Dailey & Kirk (1992)，Martin & Bennett (1996)，Schappe (1998)等等也都有類似的研究發現。在國內，陳裕棋(1997)亦有相同的研究結果。

根據上述的研究文獻可推論，分配公平性、程序公平性對員工的工作滿意度均有重要的作用，但之前文獻探討分配公平性與程序公平性對於工作滿意度預測力的高低皆有不同的結果(McFarlin & Sweeney 1992; Alexander & Ruderman 1987; Konovsky & Cropanzano 1991)。因此為驗證這種關係，本研究提出以下的假設：

假設 1-1 分配公平性與工作滿意度具有正相關。

假設 1-2 程序公平性與工作滿意度具有正相關。

假設 2 分配公平性對工作滿意度的預測力比程序公平性高。

### (三)分配公平性與組織承諾

Folger & Konovsky (1989)對美國中南部某私人製造工廠的 217 位第一線員工，進行抽樣調查研究，其結果顯示分配公平性與組織承諾呈顯著正相關。而 McFarlin & Sweeney (1992) 對美國中西部某家銀行的 1100 名員工所進行的抽樣調查研究，亦發現分配公平性與組織承諾呈顯著正相關。但是，分配公平性對組織承諾的預測力不及程序公平性。另外，Sweeney & McFarlin (1993)以美國中西部某公用事業公司的 235 名工程師為研究對象，進行問卷抽樣調查，研究結果也顯示分配公平性與組織承諾呈顯著正相關；但是，分配公平性對組織承諾的預測力，則仍不及程序公平性。

Magner & Welker (1994) 對 304 位大學會計系系主任就“責任中心經理人對預算資源分配之反應”所進行的抽樣調查研究，也發現分配公平性與組織承諾呈顯著正相關，但分配公平性卻無法單獨促成組織承諾。Tang & Sarsfield-Baldwin (1996)以美國東南部某個榮總醫學中心的 1200 名員工為研究對象，隨機抽樣 200 名進行分試，發現分配公平性與組織承諾變項呈顯著正相關。Martin & Bennett (1996)以某一規模龐大之州際財務服務公司的 1685 名員工為研究對象，進行問卷抽樣調查，研究結果亦顯示分配公平性與組織承諾呈正相關。此外，Johnson & Johnson (1991)、Orpen (1994)、Schappe (1998)與 Roberts et al. (1999)等亦有相似的研究結果。

#### (四)程序公平性和組織承諾

Lind & Tyler (1988)於其群體—價值模式中曾經指出，程序公平性對於組織和當權者的評價有很重要的影響；也就是說，程序公平性對組織承諾和信任主管這兩個變項有顯著的相關和預測力。Folger & Konovsky (1989)以美國中南部某私人製造工廠的 217 位第一線員工為研究對象，就「員工對主管最近作成之加薪決策的反應」，所進行的問卷抽樣調查研究結果顯示，程序公平性與組織承諾具有顯著相關；同時，程序公平性對組織承諾的預測力，遠遠超過分配公平性。

Konovsky et al., (1987) 以美國中西部某製造工廠所有階層的員工 36 名為研究對象，進行問卷調查，結果發現程序公平性與組織承諾呈高度正相關；同時發現主管做裁決的程序公平性對組織承諾有顯著預測力，並且是較佳的自變數。而 Konovsky & Cropanzano (1991)以員工對禁藥檢測程序之公平性的感受，調查研究程序公平性的兩個因子（決策闡釋、條理性）與組織承諾之關係，結果發現程序公平性中的兩個因子(決策闡釋和條理性)都與情感性承諾有顯著正相關。另外，McFarlin & Sweeney (1992) Sweeney & McFarlin (1993)的研究亦有相同的結論：即程序公平性與組織承諾呈顯著正相關；而且，程序公平性對組織承諾的預測力遠較分配公平性重要。最近的研究如 Magner & Welker (1994)、Tang & Sarsfield-Baldwin (1996)、Martin & Bennett (1996)、Schappe (1998)與 Roberts et al. (1999)也都有相同的發現：程序公平性是決定組織承諾的一個很重要的變項。

林淑姬等(1994)在國內抽樣八家大型電子資訊公司的 227 名員工和其直屬上司所作的問卷調查研究，也同樣發現程序公平性對組織承諾呈正相關，並且是預測力較高的自變數。陳裕棋(1997)亦有相同的研究結果。

根據上述的研究報告可推論：分配公平性、程序公平性對組織承諾均有重要的作用。因此本研究提出下面的假設：

假設 3-1 分配公平性與組織承諾具有正相關。

假設 3-2 程序公平性與組織承諾具有正相關。

假設 4 程序公平性對組織承諾的預測力比分配公平性高。

## 參、研究方法

### 一、研究架構

本研究之自變數有兩項為分配公平性、程序公平性；而因變數也有兩項，分別為工作滿意度、組織承諾，如圖 1 所示。

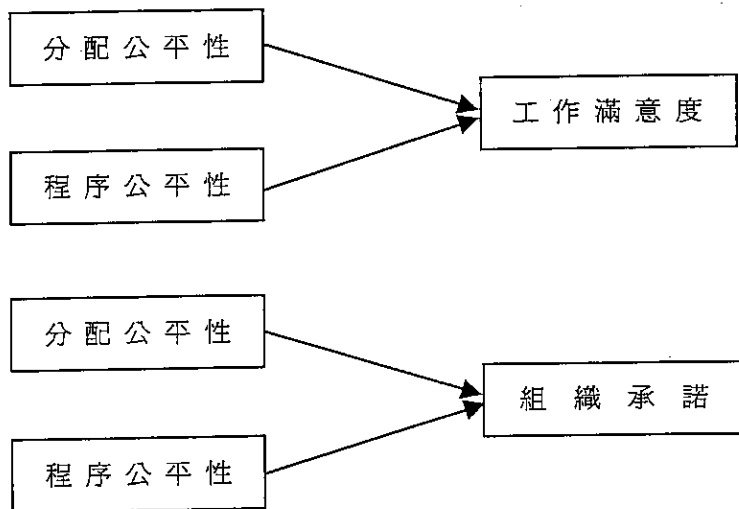


圖 1 研究架構

### 二、樣本及問卷回收

本研究首先以 8 名實務界人士為預測對象，以了解本研究的問卷內容是否為受測者所了解，經修改無誤之後，才正式的寄出問卷。正式研究以台灣南部

某國立大學推廣教育中心所開設之 32 個進修班在職進修學員為對象，進行問卷調查，總共發出問卷 1262 份，回收之可用問卷計 326 份，回收率為 25.8%。回收樣本之個人基本資料整理如下表所示。

表 1 樣本基本資料分析表

		人 數	百 分 比
性 別	男	213	65.3
	女	113	34.7
年 齡	20 歲以下	4	1.2
	21-25 歲	32	9.8
	26-30 歲	69	21.2
	31-35 歲	84	25.8
	36-40 歲	47	14.4
	41-45 歲	52	16.0
	46-50 歲	28	8.6
	51-55 歲	7	2.1
	56 歲以上	3	.9
婚 姻	未婚	127	39.0
	已婚	186	57.1
	其他	2	.6
教 育 程 度	國中以下	3	.9
	高中及高職	49	15.0
	專科	162	49.7
	大學	95	29.1
	研究所以上	15	4.6
工 作 行 業	服務業	174	53.4
	製造業	70	21.5
	其他	81	24.8

### 三、衡量工具說明

#### (一)分配公平性

- 1.操作型定義：本研究採用 Homans (1961)的定義：分配公平性係判斷結果是否公平，也就是針對某一項分配決策的結果所做的評價。
- 2.測量量表：本研究問卷中「分配公平性」量表有五個陳述項目，取自 Distributive Justice Index (Price & Mueller 1986； $\alpha=0.94 \sim 0.95$ )。
- 3.計分方式：本研究「分配公平性」量表採 Likert 五點尺度順序予以計分，受測者在本量表上依題意填答個人對問題之同意程度，從「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」、至「非常同意」，分別給予 1, 2, 3, 4, 5 分的分數，五題分數加總即為分配公平性的分數。

#### (二)程序公平性

- 1.操作型定義：本研究採用 Thibaut & Walker (1975)的定義：程序公平性就是對決策制定者在使用政策、程序、準則，以達成某項爭議或協商之結果的公平知覺。
- 2.測量量表：本研究問卷中「程序公平性」量表有五個陳述項目，取自 Folger & Konovsky (1989) 調查研究的陳述項目( $\alpha = 0.85\sim 0.89$ )。
- 3.計分方式：本研究「程序公平性」量表採 Likert 五點尺度順序予以計分，受測者在本量表上依題意填答個人對問題之同意程度，從「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」、至「非常同意」，分別給予 1, 2, 3, 4, 5 分的分數，五題分數加總即為程序公平性的分數。

#### (三)工作滿意度

- 1.操作型定義：本研究採用 Locke (1976)的定義：工作滿意度是「因為對於一個人的工作或工作經驗，所產生的一種愉快的或正面的情感」。只有當工作的性質能夠符合個人的需求及價值觀時，該種正面的評價或感覺，才會產生。
- 2.測量量表：本研究問卷中「工作滿意度」量表有五個陳述項目，取自 Job Diagnostic Survey (Hackman & Oldham 1980； $\alpha = 0.71$ )。
- 3.計分方式：本研究「工作滿意度」量表採 Likert 五點尺度順序予以計分，受測者在本量表上依題意填答個人對問題之同意程度，從「非常不同意」、

「不同意」、「普通」、「同意」、至「非常同意」，分別給予 1, 2, 3, 4, 5 分的分數，五題分數加總後再平均之，即為工作滿意度的分數。

#### (四)組織承諾

- 1.操作型定義：本研究採用 Porter et al. (1974)的定義：組織承諾係指內化組織的目標和價值觀、願意為組織效盡全力、並渴望繼續成為該組織的成員。
- 2.測量量表：本研究問卷中「組織承諾」量表有四個陳述項目，取自 Organizational Commitment Questionnaire (Mowday et al. 1979； $\alpha = 0.82 \sim 0.93$ )。
- 3.計分方式：本研究「組織承諾」量表採 Likert 五點尺度順序予以計分，受測者在本量表上依題意填答個人對問題之同意程度，從「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」、至「非常同意」，分別給予 1, 2, 3, 4, 5 分的分數，四題分數加總後再平均之，即為組織承諾的分數。

### 四、資料分析與處理

問卷回收後，使用 SPSS 套裝軟體進行統計分析，方法如下：

- 1.驗證性因素分析(confirmatory factor analysis)：檢驗測量特性。
- 2.項目分析(items analysis)：計算各陳述項目與項目總分之相關及內部一致性信度(Cronbach's  $\alpha$ )。
- 3.Pearson 相關分析：檢驗自變數與因變數之間的相關程度是否達到顯著水準和相關方向。
- 4.逐步回歸分析(stepwise regression)：檢驗兩個自變數對各個因變數的預測是否具有統計上的顯著性，並檢驗兩個自變數對各個因變數之相對的預測能力。

## 肆、結果及討論

### 一、資料初步分析

#### (一)量表的測量特性(measurement properties)



為驗證本研究採用的問卷之構念(construct)效度暨驗證研究變項之構面，分別對各研究變項以最大概似法(maximum likelihood method)進行驗證性因素分析，其分析結果彙總列於表 2 如下。

表 2 測量特性 (驗證性因素分析)

構念與量表項目		因素	共同性 (communalities)	解釋變異量 (Variance Extracted Estimate)
		1		
分配公平性	1	.84	.70	.76
	2	.88	.77	
	3	.91	.82	
	4	.92	.85	
	5	.80	.64	
程序公平性	1	.53	.28	.54
	2	.83	.69	
	3	.75	.57	
	4	.71	.50	
	5	.83	.69	
工作滿意度	1	.79	.63	.48
	2	.65	.43	
	3	.82	.67	
	4	.40	.16	
	5	.73	.53	
組織承諾	1	.77	.58	.49
	2	.84	.70	
	3	.50	.25	
	4	.65	.43	

註：Extraction Method: Maximum Likelihood.，所有的因素負荷量都顯著 (at  $p < .01$ )。

由表 2 測量特性可得知：每一量表都只能提取出一個因素，顯示本研究之每一量表都只衡量一個抽樣概念。而每一個因素負荷量均高於 0.40，顯示每一個陳述項目具有代表性，並說明本研究之每一個研究變項，都是一個複合變項

(composite variable)，可驗證本研究之每一量表具有構念效度(construct validity)。

(二)信度分析

本研究採用內部一致性分析法(internal consistency method)的 Cronbach's  $\alpha$  係數，檢驗每一量表的信度。並且進行項目分析(item analysis)，刪除與總分呈低相關的項目，以求得最佳的 Cronbach's  $\alpha$  係數，結果彙總如表 3。

表 3 信度分析

構念與量表項目	項目與總分之相關	Cronbach's $\alpha$	刪除項目後的 Cronbach's $\alpha$
分配公平性	1	.80	
	2	.86	
	3	.87	
	4	.88	
	5	.77	
		.94	.94
程序公平性	1	.49 ×	
	2	.75	
	3	.68	
	4	.64	
	5	.75	
		.85	.86
工作滿意度	1	.67	
	2	.60	
	3	.72	
	4	.37 ×	
	5	.63	
		.81	.83
組織承諾	1	.63	
	2	.68	
	3	.45 ×	
	4	.58	
		.78	.79

註：× 表示刪除該項目。

內部一致性分析法可以改進構念效度。經項目分析修正後的組成具有高度的 Cronbach's  $\alpha$  值，顯示的是各測驗具有同質性(homogeneity)，也就是說，各該量表中的每一陳述項目都是測量相同的構念；換言之，驗證了本研究問卷所採用之各該量表具有輻合效度 (convergent validity)。綜合言之，本研究所採用之間卷的內部一致性信度是相當良好的。

## 二、敘述統計與 Pearson 相關分析

表 4 敘述統計彙總表(平均數、標準差、相關)

量 表	平均數	標準差	相 關			
			DJ	PJ	JS	OC
分配公平性(DJ)	3.06	.78				
程序公平性(PJ)	2.59	.64	.56**			
工作滿意度(JS)	2.78	.77	.70**	.68**		
組織承諾(OC)	3.01	.74	.57**	.58**	.79**	

\*\*  $p < .01$

表 4 所示者為 Pearson 相關分析之結果，討論如下：

1. 根據 Magner & Welker (1994) 的解析，本研究兩個自變數間的相關數值 (Pearson  $\gamma = .56$ )，在組織公平性相關文獻中屬適中的(moderate)，換言之，本研究的兩個預測變項具有區別效度(discriminant validity)。本研究資料分析之結果顯示，分配公平性和程序公平性可以被區別出來。暗示國內人士已經重視分配決策過程的公平性，而不是僅只於在乎最終分配的公平性。但這也可能是肇因於樣本知識水準高的緣故。

2. 由表 4 中可得知所有的相關都呈顯著。亦即：

(1) 分配公平性與工作滿意度呈顯著正相關。

(2) 程序公平性與工作滿意度呈顯著正相關。

這兩項結果與文獻上的研究結果是一致的。由(1)和(2)兩項結果可得知：分配公平性、程序公平性都與工作滿意度呈顯著正相關。換句話說，本研究之(假設 1-1)和(假設 1-2)獲得驗證支持。

(3)分配公平性與組織承諾呈顯著正相關。

(4)程序公平性與組織承諾呈顯著正相關。

這兩項結果與文獻上的研究結果也是一致的。

由(3)和(4)兩項結果可得知：分配公平性、程序公平性都與組織承諾呈顯著正相關。換句話說，本研究之(假設 3-1)和(假設 3-2)獲得驗證支持。

3.以本研究的四個變數的平均數都不高來看（最高為 3.06，最低為 2.59，滿分為 5），可以推論也許我國實務界人士對分配公平性與程序公平性都不滿意，其中尤其對程序公平性最不滿意(2.59)；另外，受測之公司員工對其所屬之組織所具有之工作滿意度與組織承諾也都不高，或許這可解釋目前各公司流動率漸高、員工忠誠度下降、勞資糾紛增多之可能原因。然而更有意義的推論應是尋找出造成工作滿意度與組織承諾低落之可能原因，如此才能協助公司解決其員工高流動率、忠誠度下滑、勞資糾紛之困擾及隨之衍生而來之問題。

### 三、分配公平性、程序公平性與工作滿意度和組織承諾之關係

為解析本研究之兩個自變數對各個因變數的預測力，本研究進行複線性回歸分析，主要的目標有兩個：

- 1.檢驗分配公平性、程序公平性這兩個自變數的線性組合（即全模式的回歸分析模式）預測各個因變數時，是否具有統計上的顯著性。
- 2.檢驗兩個自變數對各因變數的相對預測能力，以探討在解釋各個因變數的總變異量上，兩個自變數相對的解釋能力。

另外，為了研究的嚴謹性，重要的人力資本變項，如性別(男=1，女=2)、年齡(20 歲以下=1，21-25 歲=2，26-30 歲=3，31-35 歲=4，36-40 歲=5，41-45 歲=6，46-50 歲=7，51-55 歲=8，56 歲以上=9)、婚姻狀態(已婚=1，未婚=2)與教育程度(國中以下=1，高中及高職=2，專科=3，大學=4，研究所以上=5)等，乃透過統計方法作為控制因素，以增強實證分析的強健程度。

本研究使用 SPSS 統計套裝軟體，以複線性回歸模式逐步回歸法(stepwise regression)進行分析，經由共線性診斷(collinearity diagnostics)統計出，並無複共線性(multi-collinearity)的問題產生，結果彙總如下：

#### (一)分配公平性、程序公平性對工作滿意度的逐步回歸分析

由下表 5 可知對工作滿意度而言，投入分配公平性和程序公平性兩個自變數(與其他控制變項)，能使回歸式達到顯著水準( $F = 286.71, p < .01$ )。而兩個預測變項的組合能夠解釋「工作滿意度」總變異量的 55%。由此可見，分配公平性和程序公平性確實會影響員工的工作滿意度。

根據各自變數的 t 檢定及標準化回歸係數(Beta)，可以比較兩個自變數對「工作滿意度」之變化的相對預測力：在預測「工作滿意度」方面，以分配公平性的 Beta 值較大( $\beta = .47$ )，且分配公平性  $R^2$  的增加量為 0.48 大於程序公平性  $R^2$  的增加量 0.07，顯示分配公平性對「工作滿意度」有較大的預測力。而 Beta 值為正數，可以看出分配公平性愈高，則「工作滿意度」也愈高，這項結果和 McFarlin & Sweeney (1992)的研究結果一致。因此，在人力資本變項加以控制之後，本研究之假設 2 也獲得驗證支持。這項結果顯示，要提高員工的工作滿意度，管理人員最應關注分配公平性。實施要領則應參照 Deutsch(1975)的提議，要經常審視團體的目標，選定分配法則，然後再多給予員工想要的獎賞、讚譽、和優惠的薪資福利。

表 5 分配公平性、程序公平性對工作滿意度的逐步回歸分析

各變數	迴歸方程式一(Beta)	迴歸方程式二(Beta)
分配公平性	.47**	.39**
性別	.16	.14
年齡	-.22*	-.23*
婚姻狀態	.31*	.29*
教育程度	-.46**	-.40*
程序公平性		.31*
F	298.6**	286.717**
R <sup>2</sup>	.48	.55
$\Delta R^2$		.07

顯著水準 \* :  $p < 0.1$  ; \*\* :  $p < 0.05$  。

(二)分配公平性、程序公平性對組織承諾的逐步回歸分析

表 6 分配公平性、程序公平性對組織承諾的逐步回歸分析

各變數	迴歸方程式一(Beta)	迴歸方程式二(Beta)
程序公平性	.41**	.39*
性別	.14	.13
年齡	-.24*	-.25*
婚姻狀態	.35**	.37**
教育程度	-.38*	-.38**
分配公平性		.24*
F	166.7**	112.06**
R <sup>2</sup>	.35	.46
△ R <sup>2</sup>		.11

顯著水準 \* : p<0.1 ; \*\* : p<0.05 。

由表 6 可知對組織承諾而言，投入分配公平性和程序公平性兩個自變數(與其他控制變項)，能使回歸式達到顯著水準( $F = 112.06, p < .01$ )，而且兩個自變數的組合能夠解釋「組織承諾」總變異量的 46%；由此可見，分配公平性和程序公平性會影響員工對組織的承諾。

根據各自變數的 t 檢定及標準化回歸係數( $\beta$ )，可以比較兩個自變數對「組織承諾」之變化的相對預測力；在預測「組織承諾」方面，以程序公平性的 Beta 值較大( $\beta = .41$ )，且程序公平性 R<sup>2</sup>的增加量為 0.35 大於分配公平性 R<sup>2</sup>的增加量 0.11，顯示程序公平性對「組織承諾」有較大的預測力；而且 Beta 值為正數，可以看出程序公平性愈高，則「組織承諾」也愈高。這項結果支持 McFarlin & Sweeney (1992)和 Sweeney & McFarlin (1993)的研究結果，因此，在人力資本變項加以控制之後，本研究之假設 4 也獲得驗證支持。

本研究認為這項結果表示，若要提高員工對組織的承諾，管理者首要

之務，應該是要做好程序公平性。要點應是要將決策過程公開化，並鼓勵參與，同時參考 Leventhal et al. (1980) 提出的六項程序法則；而群體價值模式所提出的三要點—議事中立、善意回應、尊重每一個人，更是現代管理者應有的修為。

## 伍、結論與建議

### 一、研究結論

本研究分析之資料，來自於回收之有效問卷 326 份。並據以分析分配公平性、程序公平性與工作滿意度、組織承諾這兩項工作態度之關係。本研究之結果與驗證之假設彙總於表 7。

表 7 本研究之假設及驗證結果彙總表

研 究 假 設	驗證結果
(假設 1-1) 分配公平性與工作滿意度具有正相關。	支持
(假設 1-2) 程序公平性與工作滿意度具有正相關。	支持
(假設 2 ) 分配公平性對工作滿意度的預測力比程序公平性高。	支持
(假設 3-1) 分配公平性與組織承諾具有正相關。	支持
(假設 3-2) 程序公平性與組織承諾具有正相關。	支持
(假設 4 ) 程序公平性對組織承諾的預測力比分配公平性高。	支持

### 二、研究結果之涵意

本研究之結果，與 McFarlin & Sweeney(1992)、Sweeney & McFarlin (1993) 所作的系列調查研究結果一致。初步驗證西方公平性的概念在我國也具有可推論性。研究結果也可增進對我國企業員工行為的瞭解。

本研究資料分析之結果顯示，分配公平性和程序公平性可以被區別出來。這可能是肇因於受測者教育程度及知識水準高(83.4%為大專以上程度，且在大學進修課程)的緣故。

根據本研究資料分析之結果顯示：分配公平性、程序公平性對員工的工作滿意度、組織承諾各有不同的影響力，表示現代的管理作為要有重點，要針對

不同的施政目標和不同的工作重點，而採取不同的決策。

如前所述，受測之實務界人士對分配公平性與程序公平性的認知都不高，其中尤其對程序公平性最不滿意(2.59)，加上受測者之工作滿意度與組織承諾也都不高，據此，我國企業界若想解決其員工流動率漸高、忠誠度不高之困擾及隨之而來之問題，實應設法去瞭解其員工工作滿意度與組織承諾低落之可能原因，尤其要分析其對分配公平性與程序公平性都不滿意的前因後果。

本研究特將其他可能影響到因變數的重要人力資本變項，如性別、年齡、婚姻狀態與教育程度等，用統計方法加以控制，以增加本研究重要結果之強健程度。

### 三、研究限制

本研究囿於時間、經費、和個人能力，在研究方法上有下列的限制：

1. 只做橫斷面的設計 (cross-sectional design)，無法更確實地驗證各變項間的因果關係。
2. 本研究變項使用單一問卷測量，有可能產生共同方法變異偏差 (common method variance bias) 的情形。

### 四、對後續研究之建議

1. 宜針對不同的公民營企業機構，或者是特定的、專業型的團體（例如：會計師、律師事務所、證券公司）重複進行這項調查研究，以建立此重要研究課題的可推論性，並分析比較其間之差異。
2. 宜增加縱剖面的研究設計 (longitudinal design)，以有助於評估變項之間的因果關係，且可檢驗在組織中的所謂公平性之決定因素。
3. 宜拓展探索範圍—本研究僅探討公平性對組織承諾和工作滿意度的作用，至於公平性對其他的員工工作態度變項的影響，有待後續之調查研究。此外，探索公平性的認知對員工其他行為（例如：離職、缺席、工作表現）的影響，應可與本研究結果相輔相成。



## 參考文獻

- 林淑姬、樊景立、吳靜吉、司徒達賢，1994，「薪酬公平、程序公正與組織承諾、組織公民行為關係之研究」，管理評論，13卷：87~108。
- 李慕華，1992，組織忠誠的內涵意義、影響因素與行為結果之探討—以台灣中小企業為例，私立輔仁大學應用心理研究所碩士論文。
- 李慕華、劉兆明，1993，「組織忠誠的內涵意義、影響因素與行為結果—以台灣中小企業為例」，應用心理學報，2期：99~124。
- 陳裕棋，1997，薪酬公平與工作態度關係之探討，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
- Adams, J S. 1963. Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67 : 422-436.
- Adams, J. S. 1965. Inequity in social exchange. in *Advances in experimental social psychology*, (Eds)L. Berkowitz, 2 : 267-299. New York: Academic Press.
- Alexander, S., and M. Ruderman. 1987. The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research*, 1 (June) : 177-198.
- Berg, T.R.. 1991. The importance of equity perception and job satisfaction in group & organization management. *Group & Organization Studies*, 16(3) : 268-284.
- Bierhoff, H. W., R. L. Cohen, and J. Greenberg. 1986. *Justice in social relations*, New York: Plenum.
- Blodgett, J.G., D. J. Hill, and S. S. Tax. 1997. The effects of distributive, procedural, and international justice on postcomplaint behavior. *Journal of Retailing*, 73 (2) : 185-210.
- Bluedorn, A. C. 1982. A unified model of turnover from organizations. *Human Relations*, 35 : 135-153.
- Cropanzano. R., and R. Folger. 1989. Referent cognitions and task decision autonomy: Beyond equity theory. *Journal of Applied Psychology*, 74 : 293-299.
- Crosby, F. 1984. *Relative deprivation in organizational setting*. In *Research in organizational behavior*, (Eds)B. M. Staw and L. L. Cummings, 6 : 51-93. Greenwich, CT : JAI Press.
- Dailey, R., and D. Kirk. 1992. Distributive and procedural justice as antecedents of job satisfaction and intend to turnover. *Human Relations*, 45 (3) : 305-317.
- Daly, J. P., and T. M. Tripp. 1996. Is outcome fairness used to make procedural fairness judgments when procedural information is inaccessible? *Social Justice Research*, 9 (4) : 327-349.
- Deutsch, M. 1975. Equity, equality, and need: What determines which value will be

- used as the basis for distributive justice?. *Journal of Social Issues*, 31 (3) : 137-149.
- Dittrich, J. E., & M. R. Carrell. 1979. Organizational equity perceptions, employee job satisfaction, and departmental absence and turnover rates. *Organizational Behavior and Human Performance*, 24 : 29-40.
- Folger, R., and M. A. Konovsky. 1989. Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32 (March) : 115-130.
- Greenberg, J. 1986. Determinants of perceived fairness of performance evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 71 : 340-342.
- Greenberg, J. 1987. A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12 : 9-22.
- Greenberg, J. 1990. Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16 : 399-432.
- Hackman, J. R., & G. R. Oldham. 1980. *Work redesign*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hellriegel, D., J. W. Slocum, Jr., and R. W. Woodman. 1989. *Organizational behavior*, St. Paul : West Pub. Co.
- Homans, G. C. 1961. *Social behavior: Its elementary forms*, New York: Harcourt, Brace, & World.
- Hoppock, R. 1935. *Job satisfaction*, New York : Harper.
- Johnson, W.R., and G.J. Johnson. 1991. The effects of equity perceptions on union and company commitment. *Journal of Collective Negotiations in the Public Sector*, 20(3) : 235-248.
- Kanter, R. M. 1968. Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33 : 499-517.
- Konovsky, M. A., and R. Cropanzano. 1991. Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of applied psychology*, 76 : 698-707.
- Konovsky, M. A., R. Folger, and R. Cropanzano. 1987. Relative effects of procedural and distributive justice on employee attitudes. *Representative Research in Social Psychology*, 17 : 15-24.
- Lee, T. W. and T. R. Mitchell. 1994. Organizational attachment: attitudes and actions. In *Organizational behavior: The state of the science*, (Eds)J. Greenberg. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Leventhal, G. S. 1980. What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. in *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, (Eds)K. Gergen. M. Greenberg, and R. Willis, 27-55. New York : Plenum Press.

- Leventhal, G. S., J. Karuza, and W. R. Fry. 1980. Beyond fairness: A theory of allocation preferences. in *Justice and social interaction*, edited by G. Mikula, 167-218. New York: Springer-Verlag.
- Lind, E. A., and T. R. Tyler. 1988. *The social psychology of procedural justice*, New York : Plenum.
- Lissak, R. I., H. Mendes, & E. A. Lind. 1983. *Organizational and nonorganizational influences on attitudes toward work*. Manuscript, University of Illinois, Urbana-Champaign.
- Locke, E. A. 1976. The nature and causes of job satisfaction. in *Handbook of industrial and organizational psychology*, edited by M. D. Dunnette, 27-55. New York: Plenum.
- Magner, N., and R. B. Welker. 1994. Responsibility center managers' reactions to justice in budgetary resource allocation. *Advances in Management Accounting*, 3 : 237-253.
- Martin, C. L., and N. Bennett. 1996. The role of justice judgment in explaining the relationship between job satisfaction and organizational commitment. *Group and Organization Management*, 21 (March) : 84-104.
- Martin, J. 1981. Relative deprivation: A theory of distributive injustice for an era of shrinking resources. In *Research in organizational behavior*, edited by L. L. Cummings and B. M. Staw, 3 : 53-107. Greenwich, CT: JAI Press.
- Martin, J. 1982. The fairness of earnings differentials: An experimental study of the perceptions of blue-collar workers. *Journal of Human Resources*, 17 : 110-112
- Martin, J. 1986. When expectations and justice do not coincide. In *Justice in Social Relations*, edited by H. W. Bierhoff, R. L. Cohen, and J. Greenberg, 317-335. New York: Plenum.
- Martin, J., R. L. Price, R. J. Bies, M. E. Powers. 1987. Now that I can have it, I'm not sure I want it: The effects of opportunity on aspirations and discontent. in *Women's Career Development*, (Eds)B. A. Gutek and L. Larwood, 42-65. Newbury Park, CA : Sage.
- McFarlin, D. B., and P. D. Sweeney. 1992. Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35 : 626-637.
- Meyer, J. P., and N. J. Allen. 1984. Testing the side-bet theory of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69 : 372-378.
- Morrow, P. C. 1983. Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8 : 486-500.
- Mowday, R. T., L. W. Porter, and R. M. Steers. 1982. *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*, New York : Academic Press.

- Mowday, R. T., R. M. Steers, and L. W. Porter. 1979. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14 : 224-247.
- O'Reilly, C. A., and J. A. Chatman. 1986. Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71 : 492-499.
- Orpen, C. 1994. The effect of organizational commitment on the relationship between procedural and distributive justice. *Journal of Social Psychology*, 134(1) : 135-146.
- Porter, L. W., R. M. Steers, R. T. Mowday, and P. V. Boulian. 1974. Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59 : 603-609.
- Price, J. L. and C. W. Mueller. 1986. *Handbook of organization measurement*. Marshfield, MA: Pitman.
- Robbins, S. P. 1992. *Organizational behavior*, Prentice Hall Inc.
- Roberts, J.A., K.R. Coulson, and L.B. Chonko. 1999. Salesperson perceptions of equity and justice and their impact on organizational commitment and intent to turnover. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 7(1) : 1-16.
- Roethlisberger, F. J. and W. J. Dickson. 1939. *Management and the worker*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Salancik, G. R. 1977. Commitment and the control of organizational behaviour and belief. In *New directions in organizational behavior*, (Eds) B. M. Staw & G. R. Salancik, 1-54. Chicago: St. Clair Press.
- Schappe, S.P. 1998. The influence of job satisfaction, organizational commitment, and fairness perceptions on organizational citizenship behavior. *The Journal of Psychology*, 132(3) : 277-290.
- Schermerhorn, J. R., Jr. 1996. *Management*, New York: John Wiley & Son Inc.
- Schermerhorn, J. R., Jr. J. G. Hunt, and R. N. Osborn. 1994. *Managing organizational behavior*, New York : Wiley.
- Seashore, S. E., and T. D. Taber. 1975. Job Satisfaction and Their Correlates. *American Behavioral Scientists*, 18 : 333-368.
- Singer, M. S. 1992. Procedural justice in managerial selection: Identification of fairness determinants and associations of fairness perceptions. *Social Justice Research*, 5 : 49-70.
- Steers, R. M. 1977. Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22 : 46-56.
- Sweeney, P. D., & D. B. McFarlin. 1993. Workers' evaluations of the "ends" and the "means": An examination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55 : 23-40.

- Tang, T. L. P., and L. J. Sarsfield-Baldwin. 1996. Distributive and Procedural Justice as Related to Satisfaction and Commitment. *Sam Advance Management Journal*, (Summer) : 25-31.
- Thibaut, J., and L. Walker. 1975. *Procedural justice: A psychological analysis*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Tyler, T.R. 1989. The Psychology of Procedural Justice: A Test of Group-value Model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57 : 830-838.
- Walster, E., G. W. Walster, and E. Berscheid. 1978. *Equity: theory and research*, Boston : Allyn and Bacon.

