

組織成員的正義知覺與團體認同之關聯性研究 —以國防大學成員為樣本

戚樹誠
台灣大學工商管理學系

羅新興
國防大學企業管理學系

摘 要

本研究以國防大學民國 89 年改制為研究系絡，探討組織成員的團體認同與其正義知覺之關係，以及正義知覺是否影響成員的生涯期望及離職傾向。研究者使用參考認知理論提出研究假說。本研究抽樣調查國防大學軍事學院、國防管理學院、國防醫學院及中正理工學院的隊職官、教師、教官及參謀人員，回收有效問卷 191 份。研究發現：1. 受試者對於所屬學院的認同程度愈高，則對國防大學改制的程序正義知覺愈高；但學院認同對國防大學改制的分配正義知覺並無預測力。2. 受試者對國防大學的認同程度愈高，則對國防大學改制的程序正義知覺愈高；受試者的大學認同愈高，對國防大學改制的分配正義知覺愈高。3. 受試者對國防大學改制的分配正義知覺與程序正義知覺具有正向關聯性。4. 受試者對國防大學改制的程序正義知覺愈高，則其生涯期望愈高；同時，對國防大學改制的分配正義知覺愈高，則其生涯期望也愈高。5. 受試者對國防大學改制的程序正義知覺愈高，則其離職傾向愈低；但分配正義知覺對離職傾向並無預測力。

關鍵字：參考認知理論；團體認同；程序正義；分配正義；生涯期望；離職傾向

致謝：國防管理學院企管系學生孫一弘、陳慶鴻、謝正宏及高銘祥等四人協助本研究進行問卷調查及資料整理等研究工作，特此致謝。

壹、緒論

一、問題背景

近年來，有關於組織成員的正義知覺 (perceived justice) 之相關文獻相當豐富，研究結果大多顯示正義知覺與組織成員的工作態度或行為有正向關係。(如：Moorman, 1991; Barling & Phillips, 1993; Gellatly, 1995; Farh et al., 1997; Moorman & Niehoff,

1998; Skarlicki & Folger, 1997; Skarlicki & Folger, 1999)。研究更顯示，組織的人力資源管理措施可能會直接影響所屬成員的正義知覺。這些措施包括：薪酬(Greenberg, 1987b; 林淑姬, 民 81)、績效評核(Folger & Konovsky, 1989; Tang & Sarsfield-Baldwin, 1996; 羅新興, 民 89)、升遷(Saal & Moor, 1993)、懲戒(Ball et al., 1994; Chi & Lou, 2000)及解雇(Naumann et al., 1998)等。

研究者認為，吾人對於正義知覺的形成原因尚缺乏深入的理論與實證探討，因此，探討組織成員的正義知覺之前因變項為目前組織行為的一項重要研究方向。在當前的組織環境中，快速的科技發展使得組織中原有的制度規章與運作活動面臨急遽的改變，組織結構也面臨很大的變革。而組織成員在面對變革的不確定性時，可能會對於組織變革的相關決策是否符合「正義」原則相當注意，並且會擔心個人權益受到損害，影響到他在組織中留任發展的期望。正因如此，國防大學的大幅度組織變革恰巧提供了本研究主題一項適合的研究系絡。透過問卷調查，研究者可以檢視組織成員正義知覺的可能原因，本研究試圖探討國防大學改制後所屬各學院成員的正義知覺是否受到他對於國防大學或是所屬學院的認同感所影響。

二、研究動機

組織正義的研究包含分配正義

(distributive justice) 與程序正義 (procedural justice) 兩方面。一個人的正義知覺會受到許多因素的影響。例如華人社會具有較高的集體主義傾向 (Hofstede, 1980)，個人的觀點往往受到社會的影響很大。一個人若是歸屬於不同的團體，他對於某一事件或組織決策將可能有不同的正義判斷。研究者甫完成的研究顯示，組織成員的團體歸屬與正義知覺具有顯著關聯性，特別是成員所知覺的管理決策的程序正義與他與主管之間的交換關係品質有正相關(戚樹誠，民 88；Chi & Lou, 2000)。同時，組織成員對決策結果的接受度與他所知覺的分配正義亦呈正向關係。

近年來，學者將程序正義區分為較傾向結構面的正式要素 (formal component) 以及較傾向人際面的社會要素 (social component) 兩方面。前者有成為形式正義，而後者則稱為互動正義 (interactive justice)。對於一項組織變革而言，組織成員所知覺的分配正義之意義可能包含他對於變革結果的合理性的認知，所知覺的形式正義可能涉及變革過程是否符合程序正義原則，所知覺的互動正義則是變革的過程中相關人員是否受到尊重、意見是否被採納等。

民國 89 年國防醫學院、中正理工學院、國防管理學院及三軍大學各軍事學院合併為國防大學。本研究以國防大學改制為例，探討所屬成員的正義知覺。由於目前的國防大學成員原本均各自歸屬於不同的學院，是否他們對於原本所屬「學院」的認同程度，會影響對改制的正義知覺？又，他們對於新成立的「大學」的認同程度，是否會影響對改制的正義知覺？最後，正義知覺是否會影響它們的生涯期望與離職傾向？此為本研究的主要研究動機。

表 2-1：組織正義理論的分類架構與代表性理論

三、研究目的

本研究目的歸納如下：

- (一)、以國防大學成員為樣本，探討他們對所屬學院或對於國防大學的認同感與其正義知覺之關聯性。
- (二)、以國防大學成員為樣本，探討他們的正義知覺與其生涯期望之關聯性。
- (三)、以國防大學成員為樣本，探討他們的正義知覺與其離職傾向之關聯性。

貳、文獻探討與研究假說

一、組織正義理論

「正義」一詞英文為「justice」。華人的日常詞彙裡，常將正義說成「公道」(朱堅章，民 80)。不論英文或是中文，正義隱含一種是非的標準。「公道自在人心」一語就假設人們心理有相類似的是非標準。總之，正義有公理、公道或真理的意義，符合正義的事情即合法、合理、合情的事情。

有關組織正義 (organizational justice) 的相關理論，學者 Greenberg (1987a) 採用「反應—預應」(reactive vs. proactive) 及「內容—過程」(content vs. process) 二構面，將組織正義理論進行整理與分類 (表 2-1)。反應式正義理論在於解釋人們如何避免不正義的狀態(正義是什麼)，預應式正義理論則是在於創造正義的狀態(正義應如何)；內容正義理論是在探討結果的分配是否正義(分配正義)，過程正義理論則試圖探討組織的決策程序是否符合正義原則(程序正義)。以下簡要說列舉分配正義與程序正義的相關理論。

	內容 (content)	過程 (process)
反應的 (reactive)	公平理論 (Adams, 1965)	程序正義理論 (Thibaut & Wslker 1975)
預應的 (proactive)	正義判斷理論 (Leventhal, 1976:1980)	分配偏好理論 (Leventh et al., 1980)

資料來源：Greenberg (1987a), "A Taxonomy of Organization Justice", *Academy of Management Review*, Vol.12, No.1, p.10

(一)、分配正義

分配正義的核心概念在說明資源分配結果是否合理。早期的分配正義理論主要在探討人們對於分配不正義的認知是如何產生，以及如何避免分配不正義的狀態。代表性的理論有 Stouffer 等人 (1949) 提出的相對剝奪理論 (Theory of Relative Deprivation)、Homans (1961) 提出的分配正義理論 (Distributive Justice Theory) 以及 Adams (1976) 提出的公平理論 (Equity Theory)。分配正義的理論後來將焦點置於如何創造公平的分配結果。Leventhal (1976) 提出的正義判斷模型 (Justice Judgment Model) 認為個體在進行分配正義決策時，會針對不同情境而使用不同的分配原則。另外，Lerner (1977) 提出正義動機理論 (Justice Motive Theory) 則認為正義本身就是人類的基本要求。

(二)、程序正義

程序正義是指當事人對於決策過程及決策結果若是具有相當程度的控制力，將有助於提高他對於決策結果的接受性。Leventhal 等人 (1980) 提出分配偏好理論 (Allocation Preference Theory) 指出，較佳的分配程序能夠使分配者獲得最有價值的目標，並且獲致程序正義。Bies 及 Moag (1986) 提出幾點互動正義的溝通準則：1. 誠實 (truthfulness) 準則；2. 尊重 (respect) 準則；3. 問題適當性 (propriety of

questions) 準則；4. 辯解 (justifications) 準則。Folger 與 Cropanzano (1998) 將此概念歸納為決策說明與人際對待二個次範疇。前者是指對於決策結果應該能夠提供合理的解釋，後者則是決策過程中的當事人應受到充分的尊重。換言之，形式正義指的是決策過程的形式合法性，互動正義則包含是論證合理性與互動建設性。

二、研究假說的提出

本研究的研究假說將建立在 Folger (1986, 1987) 的參考認知理論與社會認同概念兩項理論基礎上。在此先簡要說明理論概念，然後進入研究假說。

(一)、參考認知理論

Folger (1986, 1987) 的參考認知理論 (Referent Cognition Theory; RCT) 係以相對剝奪的理論前提，說明個體對於不公平分配所引起的不滿。他認為，當個體把既有的事實與更有利的選擇進行比較時，他會對既有的事實賦予不公平的評價。換言之，若個體認知架構中存在一個可以導致更有利結果的替代解時，則他會知覺目前的狀態是不正義的。依據參考認知理論，人們會扣過參考認知、論證及改善可能性進行心智模擬。首先，參考認知是指將一個想像的情境或替代解作為比較的標的。其次，人

們會論證既有決策結果或決策過程的合法性。最後，人們會評估現況改善的可能性。假如人們相信組織能夠改變，則對既有的決策結果或決策過程不必然會產生不滿。反之，若人們認知到現況缺乏改善的機會，則可能引發負面的態度與行為。參考認知理論解釋了人們如何比較既有決策結果與想像的決策結果，以及決策改善的可能性與人們的態度及行為的關聯性。

就參考認知理論而言，正義概念的形成源於人們將實際現象與參考架構比較的結果。質言之，分配正義知覺源於個體將自己的分配結果與參考標的分配結果進行比較而產生；程序正義知覺也是源於個體將所觀察的實際決策過程與應有的決策過程進行比較。而此所謂應有的決策過程也就是心理模擬能夠達成更佳分配結果的決策程序。而在個體認知基模中，什麼樣的決策程序是能夠達成更佳分配結果呢？這涉及了個體的經驗、偏好及知識，換言之，個體的決策程序的認知基模不同，則他的正義知覺也就不同。

(二)、社會認同理論

社會認同(social identity)源自個體對於所屬團體的價值觀與情緒之依附(Tajfel, 1971)。社會認同概念源自人類學。人類學者發現不同種族的人都存在圈內與圈外團體(LeVine & Campbell, 1972)。Triandis (1995)認為，集體主義文化下的圈內團體規範扮演重要的角色。費孝通(1948)提出的差序格局概念說明了華人的社會關係，他指出，中國傳統的社會結構是有如同心圓的差序格局，圓圈的中心是自己，一圈圈推出去，隨著與中心的遠近，界定了親疏不同的社會結構。學者們普遍認為，華人社會目前仍保有泛家族主義的集體主義傾向。

團體成員對於所屬團體的認同感，會影響其情感與行為。組織成員

的認同對象除了組織本身外，其所屬的工作團體、部門、專屬團體等，均可能是其認同對象。某些組織中，部門成員較傾向認同所屬部門；某些組織則是不論工作單位為何均有相同的認同對象。Katz (1964)指出，組織中的不同職能各自發展其規範，因而各自產生某種程度的自主性。

(三)、團體認同與正義知覺之關係

本研究的背景系絡中，國防醫學院、國防管理學院、中正理工學院及三軍大學各軍事學院在民國89年合併為國防大學。因此，任何一個學院的組織成員均同時對「國防大學」及所屬「學院」具有認同感。由於國防大學的改制是將各學院合併為大學。在改制後的各「學院」仍然存在。研究者認為，國防大學所屬成員對於上述併校決策的正義知覺有可能與他們對於「大學」及「學院」個別的認同度有關。當成員認同某一團體時，會將自己與團體融合在一起，對於己群給予高度評價。在改制過程中，若成員愈認同原先所屬的團體，他們愈可能以該團體為其認知參考架構。反之，若成員對所屬團體缺乏認同感，則可能部會以該團體為認知參考架構。本研究提出假說1。

假設 1: 組織成員對所屬團體的認同與他對改制的正義知覺具正相關。

假設 1-1: 國防大學成員對所屬學院的認同愈高，他對改制的正義知覺愈高。

假設 1-2: 國防大學成員對國防大學的認同愈高，他對改制的正義知覺愈高。

(四)、正義知覺與態度、行為之關係

近年來，許多研究文獻探討正義

知覺與個體態度或行為的關係。例如：Moorman(1991)探討組織正義與員工的組織公民行為(organizational citizenship behavior；OCB)間的關聯性，他發現分配正義及程序正義均與組織公民行為呈現正相關。Barling 與 Phillips(1993)探討組織正義與員工的管理信任(trust in management)、情感承諾(affective commitment)及退縮行為(withdrawal behavior)的關聯性，他發現互動正義影響管理信任、情感承諾及退縮行為，形式正義影響管理信任，而分配正義則與前述三者無關。Gellatly(1995)探討互動正義與員工曠職(absenteeism)行為的關係，他的研究結果顯示互動正義與情感承諾正相關，與曠職情況則呈現負相關。Moorman 與 Niehoff(1998)探討組織正義、組織支持(organizational support；POS)與組織公民行為的關係，他們發現程序正義會經由員工知覺的組織支持而影響其組織公民行為。Skarlicki 與 Folger(1997)探討正義知覺與組織報復行為(organizational retaliation behavior；ORB)的關係，他們的研究發現，無論是分配正義、程序正義或是互動正義，均與組織報復行為呈負相關。Skarlicki 與 Folger(1999)則發現，負面情感作用(negative affectivity)以及愉快(agreeableness)等人格特質，對於正義知覺與報復行為間的關係具有干擾作用。

另外有些組織正義的研究乃置於特定的人力資源管理活動中進行探討，如：薪酬、績效評核、升遷、懲戒及解雇等。Folger 與 Konovsky(1989)探討績效評核的程序正義與員工滿足感、組織承諾感與主管信任的關係，研究結果發現程序正義比分配正義更能解釋員工的組織承諾以及對管理階層的信任關係。Tang 與 Sarsfield-Baldwin(1996) 探討績效評核的正義知覺與員工滿足感、組織承

諾感的關係，並檢驗 Sweeney 與 McFarlin(1993)的模型。他們的研究結果顯示，程序正義與員工的工作滿足、工作投入及組織承諾均具有相當解釋力。Taylor 等人(1995)以準實驗(quasi-experiment)設計探討績效評核的正當程序與員工對績效評核正確性、公正性、制度滿足、結果滿足、工作滿足、主管滿足、組織滿足、工作績效、組織承諾等變項的關係，研究結果顯示員工對於程序正當性有正向反應，包括知覺到評核系統的公正性與正確性，以及反應出對評核系統與主管的正面態度，同時也更傾向維持組織一份子的身份(留職承諾)。Ball 等人(1994)的研究指出，員工對於本身所受到的懲戒，愈知覺其具有程序正義則愈會表現公民行為且愈少表現反公民行為。國內方面，羅新興(民 89)研究指出，績效評核準則的有效性及主管的偏私行為會影響員工對績效評核所認知的程序正義，而程序正義知覺則會影響員工的績效評核過程滿意度及組織承諾。

在上述文獻中，有學者指出，分配正義與員工滿意度較具關聯性，程序正義則與員工的組織承諾感較具關聯性(McFarlin & Sweeney,1992；Sweeney & McFarlin,1993)。就參考認知理論的觀點言，若個體知覺程序的不正義時會將不滿轉為忿怒，而通常主管與組織將成為個體歸咎程序不正義的來源。本研究認為，組織成員對組織決策的程序正義知覺與分配正義知覺，均可能會影響到他們在的生涯期望及離職傾向。亦即，若組織成員覺得組織決策具有程序正義與分配正義，他們較傾向會認為留任發展是充滿希望的。相對的，若組織成員覺得組織決策不符合正義原則，他們會對於繼續留任發展是不值得的，而會有想離開組織的傾向。本研究提出假說 2

如下。

假設 2：組織成員對改制決策的正義知覺愈高，則他的生涯期望愈高、離職傾向愈低。

參、研究方法

一、 衡量工具

本研究針對國防大學成員對於國防大學與所屬學院的認同感、對改制的正義知覺、生涯期望及離職傾向進行問卷衡量。問卷內容包括團體認同量表、正義知覺量表及生涯期望量表三部份。分述如下：

(一)、團體認同量表

本研究採用許碧芬(民 85)翻譯自 Brown 等人(1986)的團體認同量表(共十題)，修改文字後分別衡量受試者對所屬學院及國防大學的認同程度(以下分別稱為「學院認同」與「大學認同」。例如：國防管理學院的受試者回答其對國防管理學院及國防大學的認同程度；而國防醫學院的受試者則衡量其對國防醫學院及國防大學的認同程度。衡量題項如：「我認為我所屬的國防管理學院很重要」(正向題)、「我認為我所屬的國防大學很重要」(正向題)、「我會設法隱藏自己是屬於國防管理學院的人」(反向題)、「我會設法隱藏自己是屬於國防大學的人」(反向題)。Brown 等人(1986)所測得的內部一致性係數之信度值(Cronbach' α)為 0.71，本研究資料的信度值則分別為學院認同 0.90，大學認同 0.93，二者的內部一致性係數均可以接受。

(二)、正義知覺量表

正義知覺量表分為兩部份：分配正義知覺量表與程序正義知覺量表。本研究針對改只所涉及變革後的組織結構、制度規章及資源分配等，共設

計六題衡量分配正義知覺的題項。衡量題項如：「我認為目前國防大學的組織結構設計，對各學院的利益是公平的」。本研究資料有關分配正義知覺的衡量內部一致性係數為 0.89。程序正義知覺的衡量題項係修改羅新興(民 89)所編製的程序正義量表。羅新興(民 89)的量表包括了形式正當性、論證合理性及互動建設性等三大程序正義內涵。本研究針對這些內涵分別修改文字來衡量國防大學改制的程序正義。衡量題項如：「我覺得國防大學的建校決策過程中，各學院具有公平的機會參決策」(正向題)、「我認為國防大學的建校決策過程，沒有尊重本學院的意見」(反向題)。羅新興(民 89)的衡量內部一致性係數為 0.92；本研究的內部一致性係數為 0.90。

(三)、生涯期望量表

生涯期望量表為衡量受試者對自己在組織中留任發展的期望，共四題。分別為：「我相信在軍中努力工作，就會有好的考績」、「我相信在軍中考績好，就會有升遷的機會」、「我認為在軍中升遷對我是具有吸引力的」、「我對於自己未來在軍中的前途發展有高度的期許」。戚樹誠、羅新興、黃敏萍(民 87)以此一量表測得的內部一致性係數為 0.72；本研究資料的內部一致性係數為 0.80。

此外，本研究並衡量離職傾向做為正義知覺的效標變項，研究題項係採用戚樹誠、羅新興、黃敏萍(民 87)的量表而來，共四題。題目分別衡量受試者的離職念頭、找尋其它工做的意願、找到其它工作的可能性評估及離職的行動傾向。如：「假如現在我可以不受役期限制而自行選擇退伍或留營，我傾向留營或退伍呢？」戚樹誠、羅新興、黃敏萍(民 87)以一量表所測得的內部一致性係數為 0.82；本研究資料的內部一致性係數為 0.80。信度亦

尚可接受。

二、 研究對象

本研究分析單位是在個體層次。本研究以改制後國防大學的行政人員、教職人員及參謀人員為抽樣對象，分別在國防大學的軍事學院、國防管理學院、國防醫學院及中正理工學院人員中進行問卷調查。總計發出問卷 240 份，有效回收 191 份，有效回收率為 80%。

三、 資料蒐集過程

本研究的資料蒐集程序採用便利抽樣，首先透過研究者的人際網路以及行政公文，尋找各學院協助發放問卷人員，其次拜訪並將問卷發送至各院協助人員，然後將請收到問卷的協助人員，利用其人際關係網路尋找再協助人員，將問卷發放給他的部屬或在該單位服務的同儕填答。所有問卷經受試者填答完畢後，委託該院的協助人密封後通知研究者至該院領回。資料蒐集乃由作者所指導的國防管理學院企管系四年級研修管理專題研討的四位學生進行。

四、 資料分析方法

本研究首先進行探索性因素分

析(Factor Analysis)以檢視研究變項的因素內涵與理論構面的適配性，並經由因素轉軸以清楚瞭解各題項的歸類，同時分析各因素的負荷量。然後進行內部一致性係數的分析以檢視量表信度。為瞭解各研究變項的平均數、標準差及變數間的相關係數，研究者進行學院認同、大學認同、程序正義知覺、分配正義知覺、生涯期望及離職傾向等變項的敘數統計與皮爾森相關分析。在假設驗證方面，本研究利用多元迴歸分析以預測受試者對改制的程序正義知覺時，係以學院認同、大學認同及分配正義知覺為解釋變項；預測受試者對變革決策的分配正義知覺時，係以學院認同、大學認同及程序正義知覺為解釋變項；預測受試者對未來的生涯期望時，則以程序正義知覺及分配正義知覺為解釋變項。同時各迴歸模型也包括必要的二階交互作用項。

肆、 研究結果

一、 量表衡量結果檢測

本研究樣本分佈情形如表(4-1)。有效樣本中男性(佔 76%)、非戰鬥官科(佔 64%)、行政人員(佔 52%)及少校(佔 37%)較多，這些比例基本上類似於國防大學各學院的人員結構。

表 4-1:受評者樣本基本資料

性別	男:141(76%)		女:45(24%)
官科	戰鬥官科:53(36%)		非戰鬥官科:95(64%)
職位	主官管:31(18%)	行政:88(52%)	教職:50(30%)
階級	少尉:5(3%)	中尉:18(12%)	上尉:23(15%)
	少校:55(37%)	中校:38(25%)	上校:11(7%)

註:由於非軍職人員免填官科與階級；且部份樣本基本資料填寫不完整。因此本表的樣本數總計非 191 員。

本研究針對問卷資料進行因素分析以檢測量表效度，團體認同(學院認

同與大學認同)、程序正義、分配正義、生涯期望及離職傾向等量表因素分析結果，詳如[表 4-2]、[表 4-3]、[表 4-4]、[表 4-5]及[表 4-6]。因素分析結果的[表 4-2]至[表 4-6]中之數字為因素負荷

量，除了[表 4-3]的程序正義知覺的第 8 題及[表 4-6]離職傾向的第 3 題的因素負荷量較低之外，其餘均達 0.5 以上。基本上因素分析的結果(題項歸類)與過去文獻相當一致。

表 4-2:群體認同量表之因素分析結果

衡 量 題 項	因素
	國防大學認同
1.我認為我所屬的國防大學很重要。	0.77
2.我認同我所屬的國防大學。	0.89
3.我覺得自己與國防大學緊密相連。	0.87
4.我很慶幸我屬於現在的國防大學。	0.89
5.我歸屬於國防大學，我是國防大學的一分子。	0.91
6.我會為自己所屬的國防大學尋求辯解。	0.66
7.我會設法隱藏自己是屬於國防大學的人。	0.69
8.我覺得在國防大學會妨礙我的發展。	0.79
9.向別人說我是國防大學的人，讓我覺得為難。	0.77
10.我會批評我所屬的國防大學。	0.63

表 4-3:程序正義知覺量表之因素分析結果

衡 量 題 項	因素
	程序正義
1.我覺得國防大學的建校決策過程中，各學院具有公平的機會參決策。	0.74
2.中央院校合併成立國防大學之後的組織結構，是綜合各學院意見而設計的。	0.81
3.有關國防大學的組織變革計畫，校部向本學院進行溝通說明。	0.70
4.對於國防大學的未來發展方向，校部提供本學院參與表達意見的機會。	0.70
5.我認為目前國防大學的規劃方案，是依據國防教育需求評估而建案的。	0.78
6.我認為目前國防大學的組織結構，符合組織設計的各项基本原則。	0.82
7.我認為目前國防大學的校部及各學院職權，符合權責平衡原則。	0.79
8.我認為目前國防大學的校部幕僚單位，由原三軍大學人員所組成是合理的。	0.40
9.我認為國防大學的建校決策過程，受到政治權力運作的影響。	0.58
10.我認為國防大學的建校決策過程，沒有尊	

重本學院的意見。	0.72
11.我覺得成立國防大學後，本學院有被貶低的感覺。	0.63
12.我覺得國防大學的建校決策過程，損及了本學院的利益。	0.68

表 4-4:分配正義知覺量表之因素分析結果

衡 量 題 項	因素 分配正義
1.我認為目前國防大學的組織結構設計，對各學院的利益是公平的。	0.75
2.我認為目前國防大學的組織結構設計，對國軍教育發展是有利的。	0.71
3.我認為目前國防大學的組織制度規章，對各學院的利益是公平的。	0.82
4.我認為目前國防大學的組織制度規章，對國軍教育發展是有利的。	0.84
5.我認為目前國防大學的組織資源分配，對各學院的利益是公平的。	0.86
6.我認為目前國防大學的組織資源分配，對國軍教育發展是有利的。	0.86

表 4-5:生涯期望量表之因素分析結果

衡 量 題 項	因素 生涯期望
1.我相信在軍中努力工作，就會有好的考績。	0.84
2.我相信在軍中考績好，就會有升遷的機會。	0.79
3.我認為在軍中升遷對我是具有吸引力的。	0.78
4.我對於自己未來在軍中的前途發展有高度的期許。	0.75

表 4-6:離職傾向量表之因素分析結果

衡 量 題 項	因素 離職傾向
1.我有否曾經考慮要離開軍中的工作。	0.90
2.我有否曾經考慮尋找其他的工作機會。	0.92
3.我在民間找到合適工作的可能性多大。	0.50
4.假如現在我可以不受役期限限制，我傾向留營或退伍。	0.80

二、 研究變項的敘述統計與 相關分析

本研究針對學院認同、大學認同、程序正義、分配正義、生涯期望及離職傾向等研究變項資料，進行內

部一致性係數分析以及平均數、標準差與相關係數的統計分析，研究結果如下[表 4-7]。

表 4-7:平均數、標準差、相關係數與量表信度

變項	Mean	S.D.	1	2	3	4	5	6
1.學院認同	4.05	0.54	(0.90)					
2.大學認同	3.65	0.71	0.49	(0.93)				
3.程序正義	2.86	0.66	0.42	0.61	(0.90)			
4.分配正義	3.06	0.71	0.29	0.55	0.75	(0.89)		
5.生涯期望	3.28	0.80	0.29	0.40	0.47	0.43	(0.80)	
6.離職傾向	2.72	0.98	-0.16	-0.28	-0.21	-0.14	-0.47	(0.80)

註:括弧數字為量表信度值(內部一致性係數);相關係數除了分配正義與離職傾向間的-0.14 未達統計顯著性外,其餘均達 $p < 0.05$ 以上顯著水準。

觀察[表 4-7]的平均數發現,受試者普遍對所屬的學院及國防大學(分別的 $M=4.05$ 及 3.65),均有高於 3 的團體認同度,而呈現的生涯期望略偏高($M=3.28$)且離職傾向略低($M=2.72$)。對於國防大學改制的分配正義知覺則接近 3($M=3.06$),但程序正義知覺則低於 3($M=2.86$)。在[表 4-7]的相關係數方面,程序正義知覺與學院認同及大學認同均呈現顯著正相關,也與分配正義知覺及生涯期望產生正向關聯性,而與離職傾向產生負向關聯性。因此,就簡單相關係數來看,團體認同確實與正義知覺具有顯著關聯性,而

正義知覺與生涯期望及離職傾向也具有顯著關聯性。

三、團體認同對正義知覺的影響

(一)、團體認同對程序正義知覺的影響

本研究為了驗證群體認同與程序正義知覺正相關的假說,遂進行多元迴歸分析,模式中除了將學院認同及大學認同納入自變項之外,並將分配正義知覺加入迴歸模式,分析結果如下[表 4-8]。

表 4-8:預測程序正義知覺的迴歸分析結果

準則變項	程序正義知覺
預測變項	
分配正義知覺	.60***
學院認同	.13*
大學認同	.22***
F	81.34***
R ²	.64

註 1: $N=191$ 。* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$ 。

註 2.表中 β 數值係標準化後的 β 係數。

由[表 4-8]的迴歸分析結果發現,分配正義知覺、學院認同與大學

認同均對受試者的程序正義知覺具有解釋力。就標準化之後的 β 係數相對大小觀察，暫不論分配正義的影響，受試者的程序正義知覺受到大學認同的影響大於受到學院認同的影響。換言之，受試者對國防大學改制的分配正義知覺愈高則對改制的程序正義知覺也愈高，受試者的學院認同程度愈高則對國防大學改制的程序正義知覺愈高，受試者的大學認同程度愈高則對國防大學改制的程序正義知覺愈高。總之，團體認同與程序正義知覺

正相關的假說是被研究資料所支持的。

(二)、團體認同對分配正義知覺的影響

本研究為了驗證團體認同與分配正義知覺正相關的假說，進行另一個多元迴歸分析，模式中除了將學院認同及大學認同納入自變項之外，並將程序正義知覺加入迴歸模式，同時將學院認同與大學認同的交互作用項也納入迴歸模式，分析結果如下[表 4-9]。

表 4-9:預測分配正義知覺的迴歸分析結果

準則變項	分配正義知覺
預測變項	
程序正義知覺	.67***
學院認同	-.06
大學認同	.15*
F	66.34***
R ²	.59

註 1: N=191。* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$ 。

註 2. 表中 β 數值係標準化後的 β 係數。

由[表 4-9]的迴歸分析結果發現，程序正義知覺與大學認同對受試者的分配正義知覺具有解釋力。就標準化之後的 β 係數相對大小觀察，受試者的分配正義知覺受到程序正義知覺的影響大於受到大學認同的影響，但是並不受到學院認同的影響。換言之，受試者對國防大學改制的程序正義知覺愈高則對改制的分配正義知覺也愈高，受試者的大學認同程度愈高則對國防大學改制的分配正義知覺愈高，而學院認同則與國防大學改制的分配正義知覺無關。對照前節學院認同與程序正義知覺具有正向影響的分析結

果來看，顯示學院認同僅影響程序正義知覺，而不會影響分配正義知覺。總結而言，團體認同與分配正義知覺正相關的假說僅僅獲得研究資料的部份支持。

四、正義知覺對效標變項的影響

(一)、正義知覺對生涯期望的影響

本研究為了驗證正義知覺與生涯期望正相關的假說，研究者以程序正義知覺、分配正義知覺納入模式進行迴歸分析，分析結果如[表 4-10]。

表 4-10:預測生涯期望的迴歸分析結果

準則變項	生涯期望
------	------

預測變項	
程序正義知覺	.33***
分配正義知覺	.20*
F	19.54***
R ²	.24

註 1: N=191。*p<.05 **p<.01 ***p<.001。

註 2. 表中 β 數值係標準化後的 β 係數。

由[表 4-10]的迴歸分析結果發現，受試者對國防大學改制的程序正義知覺愈高則受試者的生涯期望愈高；同時，受試者對國防大學改制的分配正義知覺愈高則受試者的生涯期望也愈高。就標準化之後的 β 係數相對大小觀察，受試者的生涯期望受到程序正義知覺的影響大於受到分配正義知覺的影響。此一研究結果與 McFarlin 與 Sweeney(1992)、Sweeney 與 McFarlin(1993)的研究結果類似。也就是說，雖然程序正義知覺與分配正義知覺都會影響組織承諾，但是程序正義知覺對於組織承諾的解釋力大於

分配正義。總之，正義知覺會正向影響生涯期望的假說是被支持的。此研究結論說明受試者所知覺的國防大學改制的分配正義與程序正義，都會顯著地影響他對未來軍旅生涯發展的期望。

(二)、正義知覺對離職傾向的影響

本研究為了驗證正義知覺與離職傾向負相關的假說，研究者以程序正義知覺、分配正義知覺納入迴歸模式進行多元迴歸分析，分析結果如下[表 4-11]。

表 4-11: 預測離職傾向的迴歸分析結果

準則變項	離職傾向
預測變項	
程序正義知覺	-.24*
分配正義知覺	.03
F	3.07*
R ²	.05

註 1: N=191。*p<.05 **p<.01 ***p<.001。

註 2. 表中 β 數值係標準化後的 β 係數。

由[表 4-11]的迴歸分析結果發現，受試者對國防大學改制的程序正義知覺愈高則受試者的離職傾向愈低，但是離職傾向並未受到分配正義知覺的影響。由於離職傾向與生涯期望均包含於組織承諾的概念範疇，而生涯期望屬於正向的組織承諾，而離職傾向則屬負向組織承諾，同時在強度上似乎離職傾向大於生涯期望。本研究的發現與 McFarlin 與

Sweeney(1992)、Sweeney 與 McFarlin(1993)所稱「程序正義知覺比分配正義知覺更會影響組織承諾」的論點相符合。總言之，正義知覺會負向影響離職傾向的假說是被部份支持的。此研究結論說明了受試者所知覺的國防大學改制的分配正義並不會影響到他的離職傾向，但是他的程序正義知覺卻會顯著地影響其是否離開軍旅生涯的傾向。

伍、結論與管理意涵

一、研究結論

本研究旨在探討組織成員對所屬團體的認同程度是否會影響他對組織變革的正義知覺，而此正義知覺是否會影響他的生涯期望與離職傾向。本研究以國防大學改制為研究系絡，資料分析結果如下：1.受試者的學院認同程度愈高，則對國防大學改制的程序正義知覺愈高；但學院認同對國防大學改制的分配正義知覺並無預測力。2.受試者的大學認同程度愈高，則對國防大學改制的程序正義知覺愈高，他對國防大學改制的分配正義知覺也愈高。3.受試者對國防大學改制的分配正義知覺與程序正義知覺具有正向關聯性。4.受試者對國防大學改制的程序正義知覺愈高，則他的生涯期望愈高；同時受試者對國防大學改制的分配正義知覺愈高，則他的生涯期望也愈高。5.受試者對國防大學改制的程序正義知覺愈高，則他的離職傾向愈低；但分配正義知覺對離職傾向並無預測力。

二、實務管理意涵

本研究的結果發現，組織成員對於所屬團體(組織或部門)的認同度愈高，則愈可能知覺到組織變革的公平正義，而組織成員對變革的正義知覺，則會影響員工對未來發展的生涯期望以及離職傾向。另外，本研究資料顯示，受試者對於國防大學改制的程序正義知覺偏低(M=2.86)，而程序正義知覺會影響離職傾向。亦即，國防大學成員對於改制過程的合理性的知覺(而非改制結果的合理性知覺)會直接影響組織成員的士氣。當前國防組織積極進行現代化的建軍備戰過程，非常希望留住有能力又有意願的高素

質人力。因此，在組織變革過程中，宜注意確保程序正義以避免影響人力資源的素質與數量。因此，基於以上研究發現，本研究提供兩點建議：

(一)、建立共同願景以強化組織認同

組織成員若能對於組織未來的發展建立共同願景，則較能清晰的判斷組織的各項變革方案是否有助於達成願景。如果組織未來發展的願景被成員所接受，將可以凝聚成員對於組織的向心力以及提高認同感。因此，本研究建議國防部應該在沒有國防機密顧慮的前提下，盡可能公開組織變革計劃，如此能使得組織成員適切規劃個人的家庭與事業。否則，組織可能產生各種不實謠言，成員對未來充滿不確定性，終而影響人員的生涯期望與離職傾向。

(二)、加強溝通、擴大決策參與

國軍一直以來採用威權管理方式。為了克服此一模式的缺點，透過有效的溝通將可以建立國軍成員較高的組織信任與認同，從而提高國軍成員對國防組織變革的程序正義知覺。本研究發現，國軍成員對於組織變革的分配正義知覺並不會影響他們的離職傾向，而是程序正義知覺則會影響成員的生涯期望與離職傾向。換言之，縱然組織成員認為組織變革的結果不具有合理性(不具有分配正義)，但是只要他知覺到組織變革的過程是合理的(具程序正義)，他仍會選擇繼續為組織奮鬥。因此，本研究建議國防組織變革計劃應該盡量與組織成員進行雙向溝通，擴大參與。經由參與將可能發展出更佳的組織變革方案。

三、結語

由於民主法治觀念的逐漸普及，程序正義已然成為組織成員關注的焦

點。研究結果一再指出，分配正義將影響員工的工作滿意度，而程序正義則會影響員工的組織承諾感(認同承諾、努力承諾、留職承諾)。本研究結果更顯示員工的程序正義知覺(相較於分配正義知覺)較影響員工的生涯期望及離職傾向。如何獲致組織正義將是當今組織管理不可忽視的議題。

參考文獻

1. 朱堅章(民 80)，「泛談正義—生活中的公道」，見戴華、鄭曉時主編，*正義及其相關問題*，《中央研究院中山人文社會科學研究所專書(28)》，台北：南港。
2. 林淑姬(民 81)，「薪酬公平、程序公正與組織承諾、組織公民行為關係之研究」，政治大學企業管理研究所博士論文。
3. 戚樹誠、羅新興、黃敏萍(民 87)，「組織成員的人際信任與言論禁忌之關聯性—以國軍軍官為研究樣本」，*台大管理論叢*，第 9 卷，第 1 期，頁 177-200。
4. 戚樹誠(民 88)，「組織內團體認同與正義知覺的關聯性研究—探討圈內與圈外團體之差異」，*行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告(NSC88-2416-H-002-025)*。
5. 許碧芬(民 85)，「組織結構與跨部門衝突關係之研究—營造業之實證分析」，台灣大學商學研究所博士論文。
6. 羅新興(民 89)，「績效評核的程序正義之研究—探討受評者正義知覺之前因及影響」，台灣大學商學研究所博士論文。
7. 費孝通(民 37)，*鄉土中國*，香港：鳳凰。
8. Adams, J. S.(1965), "Inequity in Social Exchange", In L. Berkowitz(Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol.2, pp.267-299, New York: Academic Press.
9. Ball, G. A., Trevino, L. K., & Sims, JR. H. P.(1994), "Just and Unjust Punishment: Influences on Subordinate Performance and Citizenship", *Academy of Management Journal*, Vol.37, No.2, pp.299-322.
10. Barling, J., & Phillips, M.(1993), "Interactional, Formal, and Distribution Justice in the Workplace: A Exploratory Study", *Journal of Psychology Interdisciplinary & Applied*, Vol.127, issue6, pp.649-656.
11. Bies, R. J., & Moag, J. S.(1986), "Interactional Justice: Communication Criteria for Fairness", In B. Sheppard(Ed.), *Research on Negotiation in Organizations*, Vol.1, pp.43-55, Greenwich, CT: JAI.
12. Brown, R., Condor, S., Mathew, A., Wade, G. and Williams, J.(1986), "Explaining Inter-group Differentiation in an Industrial Organization", *Journal of Occupational Psychology*, Vol.59, pp.273-286.
13. Chi, S. C. & S. S. Lou(2000), "Which is More Important: Relationships with Superiors or with Colleagues? Examining Taiwanese Employees' Justice Perceptions on Co-workers' Punitive Events", The Second Asia Academy of Management Conference, Singapore.
14. Farh, J. L., Earley, P. C., & Lin, S. C.(1997), "Impetus for Action: A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society", *Administrative*

- Science Quarterly*, Vol.42, pp.421-444.
15. Folger, R.(1986), "Rethinking Equity Theory: A referent Cognitions Mode", In H. W. Bierhoff, R. L. Cohen, & J. Greenberg(Eds.), *Justice in Social Relations*, pp.145-162, New York: Plenum.
 16. Folger, R.(1987) , "Reformulating the Preconditions of Resentment: A Referent Cognitions Model, In J. C. Master, & W. P. Smith(Eds.), *Social Comparison, Justice, and Relative Deprivation: Theoretical, Empirical, and Policy Perspectives*, pp.183-215, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
 17. Folger, R., & Konovsky, M. A.(1989) , "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions", *Academy of Management Journal*, Vol.32, No.1, pp.151-130.
 18. Folger, R. & Cropanzano, R.(1998) , *Organizational Justice and Human Resource Management*, SAGE Publications, Inc.
 19. Gellatly, I. R.(1995), "Individual and Group Determinants of Employee Absenteeism: Test of A Causal Model", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.16, pp.469-485.
 20. Greenberg, J.(1987a) , "A Taxonomy of Organizational Justice Theories", *Academy of Management Review*, Vol.12, pp.9-22.
 21. Greenberg, J.(1987b) , "Reactions to Procedural Injustice in Payment distributions: Do the Ends Justify the Means", *Journal of Applied Psychology*, 72, (February), pp.51-61.
 22. Hofstede, G.(1980), *Cultural Consequences*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
 23. Homans, G. C. (1961), *Social Behavior: Its Elementary Forms*. New York: Harcourt, Brace, & World.
 24. Katz, F. E. (1964), "The school as a complex organization". *Harvard Educational Review* , 34, 428-455.
 25. Lerner, M. J.(1977), 'The Justice Motive: Some Hypotheses as to its Origins and Forms", *Journal of Personality*, vol.45, pp.1-52.
 26. Leventhal, G. S.(1976), "Fairness in Social Relations", In J. W. Thibaut, J. T. spence, & R. C. Carson(eds.), *Contemporary Topics in Social Psychology*, pp.211-239, Morristown, NJ: General Learning Press.
 27. Leventhal, G. S.(1980), "What should be done with equity theory?", In K.J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis(ed.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, pp.27-55, New York: Plenum.
 28. Leventhal, G. S., Karuza, J., & Fry, W. R.(1980), "Beyond Fairness: A Theory of Allocation Preference", In G. Miikula(ed.), *Justice and Social Interaction*, pp.167-218, New York: Springer-Verlag.
 29. LeVine, R., & Campbell, D. (1972), *Ethnocentrism*, New York: Wiley.
 30. McFarlin & Sweeney(1992), "Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes', *Academy of Management Journal*, Vol,35, Issue3, pp.626-634.
 31. Moorman, R. H.(1991), "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?", *Journal of applied Psychology*, Vol.76, No.6, pp.845-855.

32. Moorman, R. H., & Niehoff, B. P.(1998), "Does Perceived Organizational Support Mediate the Relationship Between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior", *Academy of Management Journal*, Vol.41, No.3, pp.351-357.
33. Naumann, S. E., Bennett, N., Bies, R. J., & Martin, C. L.(1998), "Laid off, But Still Loyal: The Influence of Perceived Justice and Organizational Support", *International Journal of Conflict Management*, Vol.9, Issue 4, pp.356-368.
34. Saal, F. E. & Moore, S. C.(1993), "Perceptions of promotion Fairness and Promotion Candidates' Qualifications", *Journal of Applied Psychology*, Vol.78, No.1, pp.105-110.
35. Skarlicki, D. P., & Folger, R.(1997), "Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice", *Journal of applied Psychology*, Vol.82, No.3, pp.434-443.
36. Skarlicki, D. P., & Folger, R.(1999), "Personality as A Moderator in the Relationship Between Fairness and retaliation", *Academy of Management Journal*, Vol.42, No.1, pp.100-108.
37. Stouffer, S. A., Suchman, E. A., DeVinney, L. C., Star, S. A., & Williams, R. M. Jr. (1949). *The American Soldier: Vol. 1. Adjustment during Army Life*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
38. Sweeney, P. D., & McFarlin, D. B.(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*, Vol.55, pp.23-40.
39. Tajfel, H.(1971), *Social Comparison and Social Change: Studies in Intergroup Behavior*. London: Academic.
40. Tang, Thomas Li-Ping & Sarsfield-Baldwin, Linda J.(1996), "Distributive and Procedural Justice as Related to Satisfaction and Commitment", *Sam Advanced Management Journal*, Vol.61, No.3, pp.25-31.
41. Thibaut, J., & Walker, L.(1975), *Procedural Justice: A Psychological Analysis*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
42. Triandis, H. C. (1995), *Individualism and Collectivism*. Boulder, CO: Westview Press.
43. Tylor, M.S., Tracy, K.B., Renard, M. K., Harrison, J.K. & Carroll, S. J. 1995. "Due Process in Performance Appraisal: A Quasi-experiment in Procedural Justice," *Administrative Science Quarterly*, 40, pp.495-523.

**A STUDY ON THE
RELATIONSHIPS BETEWEEN
GROUP IDENTITY AND
JUSTICE PERCEPTIONS:
USING MEMBERS IN
NATIONAL DEFENSE
UNIVERSITY AS SAMPLES**

SHU-CHENG CHI

***HSIN-HSIN LO**

Department of Business Administration
National Taiwan University

*Department of Business Administration
National Defense University

ABSTRACT

The context of this study is the re-organization of National Defense University in 2000. We used

referent cognition theory to develop our hypotheses. We examine the relationships between members' group identity and justice perceptions and whether justice perceptions affect their career expectations. We got 191 effective respondents. The results showed that 1.the higher the subjects' identification to their college, the higher their procedural justice perceptions toward the re-organization of NDU, and 2. the higher the subjects' identification to the university, the higher their procedural justice perceptions toward the organization. 3. The subjects' procedural justice perceptions were positively related to their distributive justice perceptions. 4. The subjects' procedural justice perceptions and their distributive justice perceptions positively related to with their career expectations. 5. The subjects' procedural justice perceptions were positively related to with their intention to leave.

Keywords: 1.Referent Cognition Theory;
2.Group Identity ; 3.Distributive Justice;
4.Procedural Justice ; 5.Career Expectation;
6.Turnover Intention