

國立政治大學「教育與心理研究」
2009 年 12 月，32 卷 4 期，頁 99-123

組織公平、內外控人格特質與組織衝突 關係之研究

丁學勤*

摘要

組織衝突是組織行為研究上的重要課題，在引發衝突的眾多因素中，組織公平性是其中的重要因子。但較少研究從組織公平性的角度來研究組織衝突；即使有之，卻又未能顧及個人人格特質的因素。因此，為了彌補上述研究上的缺口，本研究主要探討組織公平、內外控人格特質與組織衝突的關係，並對變項間的直接效果、相對效果與干擾效果進行檢驗。本研究以 589 位國小教師為研究樣本，以迴歸分析及結構方程模式進行資料的驗證分析。研究結果發現，組織公平對組織衝突有直接的影響效果，且組織公平對組織衝突的影響程度大於個人的內外控人格特質；另外，又發現內外控人格特質會干擾組織公平與組織衝突的關係。最後，根據研究結果，本研究提出對學校管理上的意涵與對研究上的建議。

關鍵詞：內外控人格特質、組織公平、組織衝突

* 丁學勤：國立臺南大學教育經營與管理研究所副教授

電子郵件：tingsc@ms49.hinet.net

收件日期：2008.12.11；修改日期：2009.04.02；接受日期：2009.06.25

Journal of Education & Psychology
December, 2009, Vol. 32 No. 4, pp. 99-123

A Study of the Relationships among Organizational Justice, Locus of Control, and Organizational Conflict

Shueh-Chin Ting*

Abstract

Organizational conflict is an important issue on the studies of organizational behavior. In the many factors of inducing conflict, organizational justice is one of the important factors. Unfortunately, the fewer studies from the point of organizational justice explore organizational conflict, even if have, but do not think of personal characteristics. Therefore, to fill up above the research gap, this study mainly explore the relationships among organizational justice, locus of control, and organizational conflict, and also test the direct effect, relative effect, and moderating effect. This study uses 589 teachers of elementary schools as study samples and uses regression analysis and structural equation modeling to conduct data analysis. The study results show organizational justice has direct effect on organizational conflict and organizational justice than locus of control has more effect on organizational conflict; in addition, locus of control can moderate the relationship of organizational justice and organizational conflict. Finally, based on study results, this study provides implications of school management and study suggestions.

Keywords: locus of control, organizational justice, organizational conflict

* Shueh-Chin Ting: Associate Professor, Graduate Institute of Educational Entrepreneurship and Management, National University of Tainan
E-mail: tingsc@ms49.hinet.net

Manuscript received: 2008.12.11; Revised: 2009.04.02; Accepted: 2009.06.25

壹、緒論

在教育改革及校園民主化潮流的推動下，教師專業與學校行政的互動關係，勢必更加頻繁，而二者之間的衝突亦在所難免。有關組織衝突原因的探討，必然會涉及到組織因素、人員特性與組織互動等方面的問題，為了降低雙方衝突的發生，尋求最適當的管理模式，是學校經營管理上的一項重要課題。

有關衝突的組織因素，組織公平性常是引發衝突的原因，例如：資源分配、程序正義與平等互動等方面。根據 Cropanzano (1993) 的觀點，組織公平是一項涉及組織中個人公平、正義與倫理的處理。當組織領導者未能有效處理組織公平時，常會導致組織衝突發生 (Tatum & Eberlin, 2006)。然而，當衝突發生之後，不管是否為組織的問題，都將付出龐大的情緒性成本 (Levine, 1998)。即使衝突早已結束，但心中的裂痕與情緒的傷口，仍會一直持續，甚至影響日後的工作表現與互動 (Tatum & Eberlin, 2006)。因此，致力於探討組織公平對組織衝突的影響，藉以幫助學校領導者，是有效改善學校組織衝突的重要法門之一。

其實，引起組織衝突不僅是組織公平性的問題，也可能和組織成員的人格特質有關。依據 Robbins (2002) 的

看法，影響組織行為的主要人格特質中，內外控人格特質是一項頗具行為預測效力的因素。在中國的社會裡（以香港、臺灣為例），內外控人格特質在工作上的直接影響與干擾影響，其實已被證實是存在的 (Siu, Spector, Cooper, Lu, & Yu, 2002)。組織成員的內外控人格特質，雖然也是預測個人行為的重要變項 (Ng, Sorensen, & Eby, 2006; Spector, 1982)，但相對於組織因素中的公平性，其對組織衝突的影響力又是如何？此等相關的研究，卻付之闕如。

以 Lewin (1951) 場地論 (field theory) 中的「個人—情境互動」觀點來看，人類行為是個體與情境交互作用的函數，個人與情境為一種「相互依賴的關係」(interdependent relationship)。因此，若將此觀點置於學校組織衝突的脈絡中，衝突若是一項人類的行為，則應可被視為是學校組織情境與個人人格特質二者互動下的產物，而學校組織衝突的探討，不應只是個別探討組織因素（組織公平）或個人特質因素（內外控人格特質）而已，尚須特別考慮到二者的交互影響。

因此，組織的衝突是一項組織的行為表現。衝突無可避免，但從學校組織管理而言，是可加以控制與管理的 (Robbins, 2002)。學校組織衝突的議題固然重要，但可惜的是，相關研究卻較少從組織公平的角度來進行研究。即

便有之，卻又未能顧及個人特質的變項，例如：Alexander 和 Ruderman (1987)、Tatum 與 Eberlin (2006) 等人的研究。至於針對二者的交互作用對組織衝突所產生的影響，目前國內外文獻則尚未發現。準此，本研究主要是探討組織公平、內外控人格特質與組織衝突的關係，並對變項間的直接效果、相對效果與干擾效果進行檢驗。主要目的有三：

- 一、探討組織公平對組織衝突的直接效果。
- 二、探討組織公平與內外控人格特質對組織衝突的相對效果。
- 三、探討內外控人格特質是否會干擾組織公平與組織衝突的關係。

貳、文獻探討

在社會學、組織行為及組織理論中，對於組織衝突的議題已累積不少的研究成果，儘管理論觀點有所差異，但多半同意組織內部衝突是無可避免的。張德銳 (1993) 認為衝突的形成原因，可歸結為組織因素、個人特質因素與互動因素等三個方面。

在引起衝突的組織因素方面，組織公平是普遍存在於組織的現象。Sweeney、McFarlin 與 Cotton (1991) 認為不管組織公平的問題是否發生，其實員工都可以知覺得到它的存在，因為員工隨時都會關心有關個人績效考評、

薪水待遇與紛爭仲裁等公平性的問題。再從 Adams (1965) 公平理論而言，當個人知覺到自己的分配受到不公平的待遇時，會引起個人或個人間的緊張，此時個人會產生消除緊張的動機，甚至於可能採取衝突的行為。其次，從馬克思主義觀點來看，階級的存在與權力分配的不均是組織內部衝突的來源，而衝突更是組織內難以逃脫的宿命 (Thompson, 1961)。所以，組織公平在探討組織衝突時，是一個重要的變項。

其實，公平性的研究可分為特定事件公平性 (issue-specific fairness) 與整體公平性 (overall fairness) (丁學勤，2003)。特定事件公平性係指員工對組織資源分配、內部管理與決策訂定等特定事件的知覺程度，所產生公平性問題的主觀性認知。一般而言，特定事件公平性可包含分配公平 (distributive justice)、程序公平 (procedure justice) 與互動公平 (interactional justice) 等三個意涵。分配公平是最早發展的概念，主要強調的是結果與內容的面向，係指組織資源分配符合公平的程度，以及員工對分配結果的反應 (Folger & Greenberg, 1985)；接著是程序公平，主要著重在程序與過程的面向，係指組織成員知覺決策的程序與過程是否公平的程度 (Folger & Greenberg, 1985)；最後則是互動公平，主要焦點於人際互

動與溝通層次，係指員工知覺組織在作決策前是否充分溝通，參考員工意見的程度 (Bies & Moag, 1986)。至於整體公平性是指對公平性的全面評估，過去的研究，大部分關注於特定事件的公平性，較少涉及整體公平性的探討，本研究為彌補這項缺口，特將整體公平性納入探討。

其次，在引起組織衝突的個人人格特質因素方面，Mitchell (1979) 綜合組織行為的研究發現，內外控是管理學及工業心理學學者最注意的人格特質之一。廣言之，心理學領域的內外控觀念，雖常呈現多樣的形式，但卻關聯著人類各種的認知、情緒、行為與後果 (De Brabander, Boone, & Gerits, 1992)，影響層面更可橫跨各種年齡層 (Abel & Hayslip, 2001; Finn & Rock, 1997)。在組織研究上，Ng 等人 (2006) 認為區辨出內外控人格特質如何影響員工工作上的態度與行為表現是很重要的。其實個人組織行為表現的變異，有5%~25%可以由內外控人格特質變數來解釋 (Spector, 1982)。因此，組織衝突的研究，有必要將內外控人格特質也納入討論。

一般而言，內外控人格特質的不同，在於對事件的發生有不同的歸因。Kinicki和Vecchio (1994) 指出，內控者比較自動、自主、積極，比較容易為自己爭取該得的權益，而外控者則比較

依賴、聽天由命、消極，比較傾向隨緣自在，而內控者又比較喜歡和主管討論，交換彼此的意見與想法，更進一步地影響工作環境。Spector (1982) 認為，由於外控者較內控者順從，因此外控者較易接受組織的領導。而 Lefcourt 、 Martin 、 Fick 與 Saleh (1985) 的研究則發現，外控者在遭遇挫折時，比較不會表現建設性的反應行為。

事實上，有關組織衝突的探討，不管是組織因素如組織公平，或者是個人因素如內外控人格特質，都不應忽視二者互動所產生的影響。由於內外控人格特質的研究焦點主要著重在個體，把個體從所屬情境中抽離，可能會忽略個體與所處情境的互動。從 Lewin (1951) 場地論中的「個人—情境互動」觀點來看，個人的行為表現是個人特性與情境因素交互作用下的函數，以 $B=f(P, E)$ 代表三者的關係，B 代表行為表現 (behavior)，P 代表人 (person)，E 代表情境 (environment)，若只探討組織因素，則單純著重「環境」的層面，而若僅涉及個人因素，則又單純強調「個人」的層面。本土心理學者楊國樞 (1997) 認為 Lewin 的場地論，相當具有相互依賴的「脈絡觀」色彩，非常有本土契合性的潛能。因此，組織衝突的探討，在學校組織的脈絡下，將組織因素與個人因

素同時考慮，並注意其交互作用下所產生的發展，是有其脈絡性意義的。

基於上述，本研究於是進一步探討學校組織公平、內外控人格特質與組織衝突三者的關係，共提出三個假設，包括學校組織公平對組織衝突的直接效果、比較學校組織公平與內外控人格特質對組織衝突的相對效果、內外控人格特質對學校組織公平與組織衝突之間關係的干擾效果，並將假設的推導過程說明如下。

一、直接效果

組織公平對組織衝突的影響，相關的研究顯示是有直接影響的。Alexander和Ruderman（1987）的研究指出，組織公平和衝突有顯著的相關存在，亦即當組織員工知覺公司內部有層級不公平的狀況時，便會造成員工與主管或組織間的衝突。而Tatum與Eberlin（2006）則從管理者的觀點進一步指出，對組織公平性具高敏感性的管理者，較容易採用分享與合作管理策略；相反的，對於低敏感性的管理者，則較偏向採用競爭、逃避與姑息的衝突管理策略。在學校情境中，教師在個人利益需求上，未能得到分配公平性的滿足時，將會引起衝突（蔡進雄，2001）；其次，秦夢群（1997）指出，學校組織中高層如果不易接納低層的進言，容易導致程序公平性的衝突；至於，黃宗顯

（1999）則指出，學校行政對話中，如果存在著不平等及處在歧視性的地位情境中，便隱含著人際互動與溝通層次上的潛在性衝突。

再從相對剝奪理論來看，Martin與Siehl（1983）認為處於不利地位的低階團體成員，會與高階的團體成員相互比較，當知覺出團體間的不公平狀態，便會出現不滿足的情緒，如心理上產生不滿、造成緊張、行為上出現怠工、罷工或暴力行為。基於以上的論述，本研究提出第一個假設：

H1：組織公平對組織衝突有直接的負向影響效果

二、相對效果

相對於學校組織公平性的影響力而言，人格特質在工作職場上的重要性，其實早已受到重視（Spector, 1982）。內外控人格特質的研究，至今已有豐碩的成果，尤其在組織行為學的研究上，內外控的人格取向有關於個人對命運掌握的認知，更是解釋組織中人們行為的重要變項（Ng et al., 2006）。Judge與Bono（2001）的研究便指出，人們對事物的控制信念會關係著工作的產出。因此，人們的內外控人格特質會影響個人的行為。然而，學校組織公平與內外控人格特質，何者對組織衝突有較大的影響力？是個值得關切的議題，本研究認為組織公平比內外控人格特

質，對組織衝突有較大的影響效果，論述如下。

衝突起因於某方知覺其目標、價值、態度、行為或信念與另一方不相容 (Rahim, Magnier, & Shapiro, 2000)。組織的做法有可能和員工的認知產生不相容的問題，不相容的結果可能會被認為組織不公平，而引起組織衝突。相反的，內外控人格特質和組織衝突沒有直接的關係，如果有，也較弱，因為內外控人格特質不是衝突的起因。在內外控人格特質與組織公平的關係上，內控人格特質者較認為組織是公平的，因為他們認為發生在他們身上的事情較能自己控制，比較會調整行為而得到報酬 (Andrews & Kacmar, 2001)。Miller和Nicol (2008) 更明確指出內外控人格特質會透過組織政治的知覺來影響分配公平，所以內外控人格特質是組織公平的前因。因此，本研究認為內外控人格特質對組織衝突應是間接的關係，內外控人格特質是透過組織公平的知覺，再影響組織衝突，也就是說，內外控人格特質對組織衝突的直接影響力不如組織公平。基於以上的論述，本研究提出第二個假設：

H2：組織公平比內外控人格特質對組織衝突有較大的影響效果

三、干擾效果

從Lewin場地論中的「個人—環境

互動」來看，人類行為的表現是情境與個人人格特質互動的產物。因此，為了進一步了解組織衝突，將組織因素與個人因素的交互作用納入探討是有其必要性的。Olffen與Cremer (2007) 指出，大部分的組織研究著重於組織公平產生的結果，還有干擾該結果的認知變數與情境變數，但很少研究探討人格特質在解釋組織公平效果所扮演的角色。然而，Cropanzano和Stein (2009) 指出，內控者與外控者對公平的敏感性是不同的。Olffen與Cremer認為組織公平與組織依附 (attachment) 的關係和個人控制的信念有關。因此，內外控人格特質可能會干擾組織公平產生的效果。根據Kinicki和Vecchio (1994) 的研究，內控者比較喜歡有機會可以和主管討論，交換彼此的意見與想法，更進一步地影響工作環境。Sweeney等人 (1991) 的研究指出，內控者比較相信自己有機會可以影響組織，也同樣地較傾向於相信組織是公平、客觀的。然而，當組織公平受到質疑時，為了消除心中的不平衡，內控者的積極主動便可能化為行動，甚至於想改變組織不公平現象，至於外控者的尊敬權威、壓抑表達與接受命運安排的特質，可能就採取順從與接受 (Spector, 1982)。

基於上述，內控者認為事情的成敗是自我可預測的、可控制的或可改變的，因此，當內控者知覺組織不公平

時，為了恢復心理的平衡，可能會據理力爭而與管理者衝突；而外控者卻因具有聽天由命、消極、順從、易於接受組織領導的人格特質，較不會與上級有衝突的行為發生。因此，內控者對組織公平的敏感度比外控者高，也較會反應在組織衝突上。基於以上的論述，本研究提出第三個假設：

H3：內外控人格特質會干擾組織公平與組織衝突的關係。內控者比外控者，組織公平對組織衝突有較強的負向影響。

根據上述的三個研究假設，本研究發展成三個模式所組成的架構，如圖1所示，三個模式分別對應著三個研究假設。

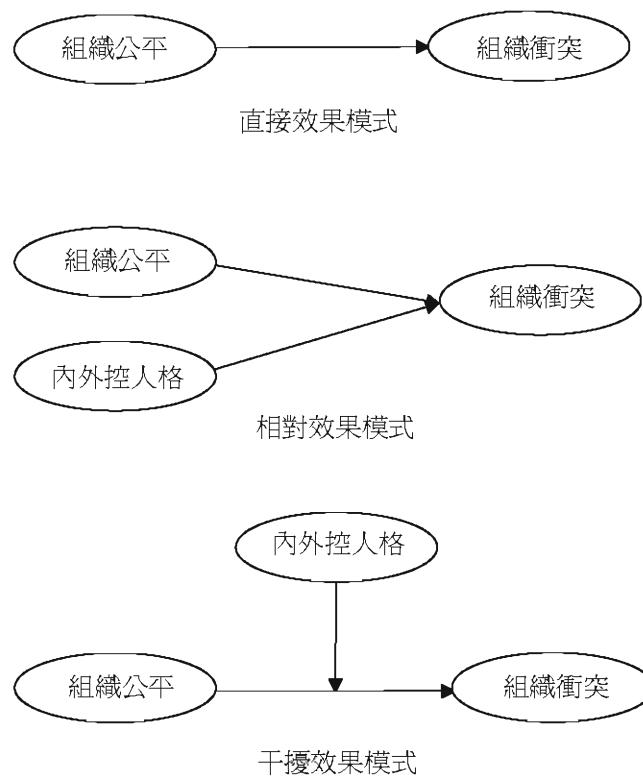


圖1 研究架構圖

參、研究設計

為了驗證假設，以下從構念定義、發展測量變項、純化測量、蒐集量化資料、再評估信效度與資料分析等六

步驟，說明本研究的設計。

一、構念定義

測量工具的發展，首先必須對構念進行概念化，第一步便是說明構念領

域的界定，陳述構念的概念性定義，並指明該納入哪些面向或構面。

組織公平：係指教師對學校組織內部資源分配、決策訂定與互動過程，在公平性問題上的主觀性認知，包含三個構面，係分配公平、程序公平與互動公平。其次，為了評估學校教師對組織公平的全面性知覺，本研究又增加一個整體性組織公平的構面。

內外控人格特質：係指個人認為自己可以掌控自我命運的程度。將事件發生的原因歸於自己，稱為內控者；而將原因歸於外部的環境，例如：命運和運氣，則稱為外控者。

組織衝突：係指教師與行政人員之間，某些原因造成在態度、言語或行為上的爭執、爭論或衝突的情形。

二、發展測量變項

在測量變項的發展上，本研究主要依據相關文獻。組織公平量表主要依據Niehoff和Moorman（1993）提出的三個構面，並參酌丁學勤（2003）之公平性量表修訂而成。得分愈高代表組織公平知覺愈高。內外控人格特質量表主要依據Rotter（1966）發展的內外控量表修正而成。得分愈高表示愈內控，得分愈低表示愈外控。組織衝突量表主要參考林志清（2003）衝突量表修改而來。得分愈高表示衝突愈高，得分愈低表示衝突愈低。

基於相關文獻，初步共設計出50個題項，接著委請三位專家學者及四位實務工作者，就問卷內容之適切性與符合度，提供寶貴的意見後，共刪除8題，最後以42個題項做為量表之初稿。全部量表的填答方式，均採用李克特式五點量表，選項分成「非常不同意」、「不同意」、「不能確定」、「同意」、「非常同意」五個等級，分別給予1~5分。

三、純化測量

本研究經過兩次的預試，進行測量變項的純化，主要採用內部一致性與探索性因素分析的技術。首先，進行構面的信度分析，針對題項對總項的相關係數低於.3，與刪除題項後Cronbach's α 係數會提高的題項，進行刪題，結果刪除整體公平2題、分配公平2題、程序公平5題、互動公平2題，而內外控人格特質與組織衝突則全部保留，最後共保留31題。

其次，針對各構念進行探索性因素分析，以主軸法抽取共同因素，再以最大變異法進行共同因素直交轉軸，採Hair、Anderson、Tatham與Black（1998）的建議標準，以各因素特徵值應大於1、最大變異數直交轉軸後因素負荷量絕對值應大於.5，以及二因素負荷量差距值應大於.3等三項為標準。因素分析後，刪除負荷量低於.5與雙負荷差距小於.3的題項後，程序公平又刪除

2題、互動公平刪除3題，而內外控人格特質則刪除2題，其餘則保留，最後共保留24題。其各題項因素負荷量則介於.54~.82之間，而整體解釋量則介於53.04%~85.67%之間，而信度分析，Cronbach's α 係數則介於.80~.93。

整體而言，本研究量表純化之後，在因素負荷量、整體解釋變異量與信度分析上，皆符合Hair等人（1998）的建議標準，確實有不錯的純化結果。

四、蒐集量化資料

本研究以臺南縣市所屬之公立國民小學教師為研究樣本，採立意抽樣方式進行，發出問卷786份，共回收問卷650份，回收率82.7%。剔除填答不全及疑似填答不實的問卷後，有效問卷589份，佔全體問卷的74.9%。

本研究樣本在背景資料的分布上，在性別方面，男性教師179人，佔30.4%，女性教師410人，佔69.6%，女教師是男教師的二倍多。這與教育部統計處公布之94學年度全省公立國民小學教師共100,319人，其中男教師32,142人，約佔總教師人數的32%；女教師68,177人，約佔總教師人數的68%，比例相當接近。

本研究樣本在服務年資的分布方面，5年以下有104人，佔17.7%；6~10年有149人，佔25.3%；11~20年有245人，佔41.6%；21年以上有91人，

佔15.4%，以6~20年樣本數最多共佔66.9%。教育部統計處公布的全省公立國小教師的服務年資，未滿5年的有26,540人，約佔全體教師人數的26.5%；5年以上未滿10年的有21,311人，約佔21.2%；10年以上未滿20年的有33,699人，約佔33.6%；20年以上的有18,769人，約佔18.7%。雖然教育部統計處對教師年資的分類和本研究稍有不同，但是大體而言，在比例的分布上，本研究樣本和全省國小教師的差異不大。

本研究樣本在學歷的分布方面，師專、師範有19人，佔3.2%；學歷為大學的有490人，佔83.2%；學歷為研究所的有80人，佔13.6%，學歷以大學樣本數最多共佔83.2%。與教育部公布的全省公立教師學歷的分布，師專畢業人數為3,802人，約佔全體教師人數的3.8%；大學畢業人數為84,290人，約佔84.0%；研究所以上畢業人數為12,149人，約佔12.2%，比例上相當一致。

本研究樣本在學校規模方面，12班以下的有62人，佔10.5%；13~24班的有81人，佔13.8%；25~48班的有123人，佔20.9%；49班以上的有323人，佔54.8%。學校規模以49班以上323人和25~48班123人樣本數最多，共佔75.7%。在學校規模方面，教育部並無統計資料，因此，無法進一步和本研究樣本在學校規模的分布上作比較。

整體而言，本研究樣本雖局限於臺南縣市，除了學校規模的分布無法和全省比較外，本研究樣本在性別、服務年資、學歷等方面的分布和全省的分布接近，所以本研究樣本仍頗具全省代表性。

五、再評估信效度

本研究經過測量純化後，再根據測量變項與各量表的潛在變項，做信效度的再評估，主要以結構方程模式進行驗證性因素分析，驗證各量表的適配程度、個別項目信度、組成信度、收斂效度與區別效度。

在進行驗證性因素分析時，本研究除了符合獨立觀察值、足夠樣本數與共變數矩陣分析等基本假定外，另外考

慮結構方程模式之最大概似法（maximum likelihood）易受測量變項分配的影響，因此，也進行多變量常態性的檢驗，結果顯示測量變項在偏態、峰度的絕對值皆不大，於是本研究採取最大概似法進行模式估計。

整體公平、組織衝突等兩個構面，因都只有三個測量變項，屬於飽和模式， $\chi^2=0$ 、GFI=1、RMR=0，模式屬於適配完美。其次，在分配公平、程序公平、互動公平、內外控人格特質等測量方面，因在適配指標上， χ^2 很小，皆未達.05顯著水準，另外其他指標GFI、AGFI、RMR、RMSEA也皆符合標準，顯示模式有不錯的適配。適配指標分析，如表1所示。

表1 適配指標分析

量表	χ^2	df	p	χ^2/df	GFI	AGFI	RMR	RMSEA
分配公平	1.762	2	.414	0.881	.999	.993	.007	.000
程序公平	5.944	5	.312	1.189	.996	.988	.007	.018
互動公平	2.555	2	.279	1.278	.998	.989	.004	.022
整體公平	0	0	-	-	1	-	-	-
內外控人格特質	2.831	5	.726	0.566	.998	.994	.009	.000
組織衝突	0	0	-	-	1	-	0	-
建議值	愈小愈好		>.05	<3	>.9	>.9	<.05	<.05

(一)信度評估

本研究在模式適配度符合之後，便進行測量變項的信效度檢驗。首先，就個別項目信度而言，由表2顯示，除了分配公平第3題.46較低外，其餘介

於.50~.88，顯示整體測量變項具有一定程度的個別信度。其次，就組成信度而言，6個潛在變項的組成信度介於.83~.92之間，皆在Fornell與Larcker (1981)建議值.6的標準以上，顯示潛

表2 研究量表之信效度分析

內容	測量變項			潛在變項		
	因素負荷量 (λ)	個別項目信度	測量標準誤	變項名稱	組成信度 (CR)	平均變異抽取量 (AVE)
1 整體而言，學校處理事情是非常公平的。	.92*	.84	.16			
2 整體而言，學校對待教師是非常公平的。	.94*	.88	.12	整體公平	.92	.79
3 整體而言，學校在公平性上比其他學校還要好。	.81*	.65	.35			
1 我的授課節數是公平合理的。	.73*	.53	.47			
2 我的行政工作安排是公平合理的。	.82*	.68	.32	分配公平	.83	.54
3 我的獎勵分配是公平合理的。	.68*	.46	.54			
4 我的工作負荷量是公平合理的。	.71*	.50	.50			
1 學校對教師所提出的問題能很快速地解決。	.77*	.59	.41			
2 教師對學校的決策有表達意見的機會。	.73*	.54	.47	程序公平	.89	.62
3 學校決策時會顧及到教師的利益。	.85*	.72	.28			
4 學校的決策程序是基於正確的資訊。	.78*	.61	.39			
5 學校會認真地考慮教師的意見	.80*	.64	.36			
1 學校對待教師們很尊敬。	.87*	.75	.25			
2 學校與教師溝通是有禮貌的。	.84*	.70	.30	互動公平	.92	.73
3 學校對待教師們是很誠懇的。	.90*	.81	.19			
4 學校行政讓我們覺得很貼心。	.83*	.68	.32			
1 當我得到想要的東西時，常是我努力的結果。	.72*	.52	.48			
2 只要我下定決心，一定可以學到想學的東西。	.73*	.53	.47	內外控人格特質	.86	.54
3 我的成就，都是我的努力與能力所致。	.77*	.59	.41			
4 在任何環境下，都不會妨礙我的表現。	.73*	.53	.47			
5 人們的成就，都不是因為僥倖。	.74*	.55	.45			
1 我與行政人員間，會有意見不一致而爭執。	.86*	.73	.27			
2 我與行政人員間，會為某些事情爭論。	.89*	.79	.22	組織衝突	.90	.74
3 我與行政人員間，會有衝突的情形產生。	.84*	.71	.30			

* $p < .001$

在變項具有不錯的信度。

(二)效度評估

在收斂效度的檢測方面，從表2中顯示，所有測量變項對其個別潛在變項的因素負荷量 (λ) 的值，介於.68~.94

之間，皆高於 Jöreskog 與 Sörbom (1996) 所提出的門檻值.45，顯示所有測量變項皆足以反映其所建構的潛在變項。其次，6個潛在變項的平均變異抽取量的值介於.54~.79之間，皆高於

設定的門檻值.5，此說明測量變項對其潛在變項的貢獻量，高於誤差所造成的貢獻量。

在區別效度的檢測方面，從表3得知，15個卡方差異值介於4.68～572.63，皆高於3.84，達到.05的顯著水準，表示兩個潛在變項間相關設定為1.00的受限模式，與潛在變項相關自由估計的未受限模式之間有顯著差異存在。再由卡方值(χ^2)觀察，受限模式的卡方值高於未受限模式，表示未受限模式較佳，亦即潛在變項之間是可以區辨的，本研究六個研究構面的區別效度都獲得支持。

六、資料分析

本文的研究主要在檢測組織公平、內外控人格特質對組織衝突的直接效果、相對效果與干擾效果。

在直接效果方面，是對假設一進行檢測，本研究以組織公平為自變數，組織衝突為依變數，以簡單迴歸進行分析。若迴歸模式的係數不為零，則表示組織公平對組織衝突有直接效果。

其次，在相對效果方面，是對假設二進行檢測，本研究以組織公平與內外控人格特質為自變數，組織衝突為依變數，以階層多元迴歸(hierarchical multiple regression)進行分析，經由比較迴歸模式中兩個自變數的係數大小，以及兩個自變數個別的解釋增量，來判

別組織公平與內外控人格特質對組織衝突的相對影響力。

最後，在干擾效果方面，是對假設三進行檢測。過去檢測干擾效果主要使用變異數分析與迴歸分析，由於變異數分析會有減少統計檢測力的問題，迴歸分析可以偵測到自變項與干擾變項之間的交互作用與較高階層的關係，但亦有其缺點，第一個缺點是，僅以自變項與干擾變項之交互作用項的迴歸係數顯著性，判定干擾效果的存在與否，有其不足之處，因為如果在不同層級的干擾變項之下，自變項有不同的測量誤差，此時偏差將產生，可透過線性結構模式中多群組(multiple group)分析，進行干擾變項不同層級的群組比較(Baron & Kenny, 1986)。此時，不僅可進行群組間斜率顯著性檢測，亦可進行群組間截距顯著性檢測。迴歸分析的第二個缺點是，無法同時提供整體性的模式評估與群組間差異性分析。因此，本研究將以線性結構模式中的多群組分析，進行干擾效果檢測，並採用Hayduk (1987)的建議與Niehoff與Moorman (1993)的做法，為了降低共線性的影響，採用巢型模式分析(nested-models analyses)驗證研究假設。

本研究在巢型模式設定上，共有未限制模式、平行模式(設定群組間路徑係數相等)、截距模式(設定群組間截距相等)與重合模式(設定群組間路

表3 構面之區別效度檢定

成對變項	未受限模式		受限模式		$\Delta\chi^2$ 值	
	χ^2 值	自由度	χ^2 值	自由度		
整體公平	分配公平	53.30	13	241.95	14	188.65
	程序公平	32.86	19	416.47	20	383.61
	互動公平	96.48	13	669.11	14	572.63
	內外控	13.58	19	19.67	20	6.09
	組織衝突	9.17	8	169.91	9	160.74
分配公平	程序公平	78.05	19	303.86	20	225.81
	互動公平	65.17	13	219.83	14	154.66
	內外控	15.39	19	20.08	20	4.68
	組織衝突	10.57	8	110.41	9	99.84
程序公平	互動公平	69.37	26	389.82	27	320.45
	內外控	31.65	34	37.35	35	5.70
	組織衝突	24.79	19	139.03	20	114.24
互動公平	內外控	11.55	26	16.53	27	4.98
	組織衝突	22.60	13	199.51	14	176.91
內外控	組織衝突	13.82	19	54.65	20	40.83

徑係數與截距二者皆相等)等四個，依此進行內外控人格特質干擾效果的檢定。當內控與外控兩群組有不同的公平與組織衝突間的路徑係數時，則表示內外控人格特質與公平之間有交互作用；反之，則表示交互作用不顯著。當交互作用不顯著時，未必顯示干擾效果便不存在，可再進一步檢測兩群組的截距項，如果兩群組的截距項顯著不同時，則表示干擾作用仍是存在的。

肆、研究結果

一、直接效果

此部分驗證的是架構圖中的模式一(直接效果模式)，以整體公平、分配公平、程序公平、互動公平分別為自

變數，組織衝突為依變數，以SPSS14.0進行簡單迴歸分析，結果如表4中的等式1至4，簡單迴歸結果顯示標準化迴歸係數分別為-.495、-.412、-.416、-.510，皆達 $p<.001$ 的顯著水準； R^2 分別為.245、.170、.173、.260，皆達 $p<.001$ 的顯著水準。表示組織公平與組織衝突呈現負向關係。因此，假設一獲得本研究實證上的支持。此結果與Tatum和Eberlin (2006)的看法一致，其認為當管理者對組織公平性具有較高的敏感性時，較易展現出社會性的行為，例如：信任、誠意與關懷，而且會善用分享與合作的策略，以致於較能降低組織衝突。

二、相對效果

此部分驗證的是架構圖中的模式二（相對效果模式），以組織公平（包括整體公平、分配公平、程序公平、互

動公平）與內外控人格特質為自變數，組織衝突為依變數，以SPSS14.0進行階層多元迴歸，探討組織公平與內外控人格特質的相對效果，結果如表4。

表 4 回歸分析結果

自變數（等式）	依變數：組織衝突			
	β_1	β_2	R^2	ΔR^2
整體公平(1)	-.495*		.245*	
分配公平(2)	-.412*		.170*	
程序公平(3)	-.416*		.173*	
互動公平(4)	-.510*		.260*	
內外控人格特質(5)	.258*		.067*	
整體公平 + 內外控人格特質(6)	-.473*	.208*	.288*	
分配公平 + 內外控人格特質(7)	-.396*	.231*	.223*	
程序公平 + 內外控人格特質(8)	-.397*	.224*	.223*	
互動公平 + 內外控人格特質(9)	-.491*	.213*	.305*	
整體公平 + 內外控人格特質over整體公平(6)-(1)				.043*
分配公平 + 內外控人格特質over分配公平(7)-(2)				.053*
程序公平 + 內外控人格特質over程序公平(8)-(3)				.050*
互動公平 + 內外控人格特質over互動公平(9)-(4)				.045*
整體公平 + 內外控人格特質over內外控人格特質(6)-(5)				.221*
分配公平 + 內外控人格特質over內外控人格特質(7)-(5)				.156*
程序公平 + 內外控人格特質over內外控人格特質(8)-(5)				.156*
互動公平 + 內外控人格特質over內外控人格特質(9)-(5)				.238*

* $p < .001$

由表4的等式6至9，整體公平、分配公平、程序公平、互動公平分別與內外控人格特質的標準化迴歸係數依序為-.473和.208、-.396和.231、-.397和.224、-.491和.213，均達 $p < .001$ 的顯著水準，而且組織公平（包括整體公平、分配公平、程序公平、互動公平）的係數比內外控人格特質的係數（絕對值）大。

另外，由 R^2 的變化值（ ΔR^2 ）來看，組織公平（包括整體公平、分配公平、程序公平、互動公平）與內外控人格特質對組織衝突的 R^2 分別為.288、.223、.223、.305，比只有組織公平（包括整體公平、分配公平、程序公平、互動公平）的 R^2 分別增加.043、.053、.050、.045（此為內外控人格特質的 ΔR^2 ），皆達 $p < .001$ 的顯

著水準，這是扣除組織公平的解釋變異量，剩下僅由內外控人格特質對組織衝突的解釋變異量。再者，組織公平（包括整體公平、分配公平、程序公平、互動公平）與內外控人格特質對組織衝突的 R^2 扣除單由內外控人格特質對組織衝突的 R^2 ，剩下的解釋變異量是僅由組織公平（包括整體公平、分配公平、程序公平、互動公平）對組織衝突的解釋變異量（組織公平的 ΔR^2 ），依序為.221、.156、.156、.238， $p<.001$ 。由內外控人格特質的 ΔR^2 與組織公平的 ΔR^2 比較後發現，組織公平的 ΔR^2 大於內外控人格特質的 ΔR^2 ，表示在組織衝突的解釋方面，組織公平比內外控人格特質，具有較強的相對效果。所以，假設二獲得本研究實證上的支持。

三、干擾效果

此部分驗證的是架構圖中的模式三（干擾效果模式），為了能比較清楚了解內外控人格特質對整體公平、分配公平、程序公平、互動公平與組織衝突之間關係的干擾作用，本研究將研究樣本分為兩群（內控與外控）。本研究認為人格特質的內控與外控只是相對的概念，而且希望兩群的樣本數接近，因此，依據所有研究樣本的內外控人格特質得分的中位數（4分）為分界點，平均得分4分（含）以上的樣本稱為內控者，平均得分未滿4分的樣本稱為外控

者。在589個樣本數中屬於內控者的有324人，屬於外控者的有265人，接著以LISREL8.72進行兩群組的巢型模式分析，探討內控者與外控者對公平性與組織衝突之間關係的影響，結果如表5。

整體公平對組織衝突的巢型模式分析結果呈現在表5，結果是重合模式不適配（卡方值70.940，自由度2， p 值.000），表示整體公平與組織衝突的關係對內控者與外控者是不同的，進一步觀察數據，發現平行模式適配（卡方值3.675，自由度1， p 值.055），但截距模式不適配（卡方值14.386，自由度1， p 值.000），表示整體公平與組織衝突的關係對內控者與外控者而言，可用兩條平行但截距不同的直線來描述，再由圖2可以發現，描述內控者的直線在外控者的上方。綜上所述，對組織衝突的影響而言，內外控人格特質與整體公平沒有交互作用，但內外控人格特質對整體公平與組織衝突的關係有截距上的干擾效果，而且是內控者擁有平行上移的結果。亦即，整體公平對組織衝突的影響力，對內控者與外控者而言都是相同的，但在相同的整體公平知覺下，內控者比外控者有較高的組織衝突。

分配公平對組織衝突的巢型模式分析結果呈現在表5，結果是重合模式不適配（卡方值79.403，自由度2， p 值.000），表示分配公平與組織衝突的關係對內控者與外控者是不同的，進一

表 5 巢型模式分析表

模式	自由度	卡方值	p 值	結果
整體公平→組織衝突				
未限制參數模式	0	0		
平行模式 ($\beta_1=\beta_2$)	1	3.675	.055	平行
截距模式 ($a_1=a_2$)	1	14.386	.000	截距不同
重合模式 ($\beta_1=\beta_2; a_1=a_2$)	2	70.940	.000	不重合
分配公平→組織衝突				
未限制參數模式	0	0		
平行模式 ($\beta_1=\beta_2$)	1	4.403	.036	不平行
截距模式 ($a_1=a_2$)	1	15.062	.000	截距不同
重合模式 ($\beta_1=\beta_2; a_1=a_2$)	2	79.403	.000	不重合
程序公平→組織衝突				
未限制參數模式	0	0		
平行模式 ($\beta_1=\beta_2$)	1	0.764	.382	平行
截距模式 ($a_1=a_2$)	1	6.136	.013	截距不同
重合模式 ($\beta_1=\beta_2; a_1=a_2$)	2	71.499	.000	不重合
互動公平→組織衝突				
未限制參數模式	0	0		
平行模式 ($\beta_1=\beta_2$)	1	0.147	.702	平行
截距模式 ($a_1=a_2$)	1	4.286	.038	截距不同
重合模式 ($\beta_1=\beta_2; a_1=a_2$)	2	73.180	.000	不重合

註： β_1 表示內控者路徑係數、 β_2 表示外控者路徑係數； a_1 表示內控者截距、 a_2 表示外控者截距；

$\beta_1=\beta_2$ 表示將內控者與外控者兩群組的路徑係數設定為相等、 $a_1=a_2$ 表示將內控者與外控者兩群組的截距設定為相等。

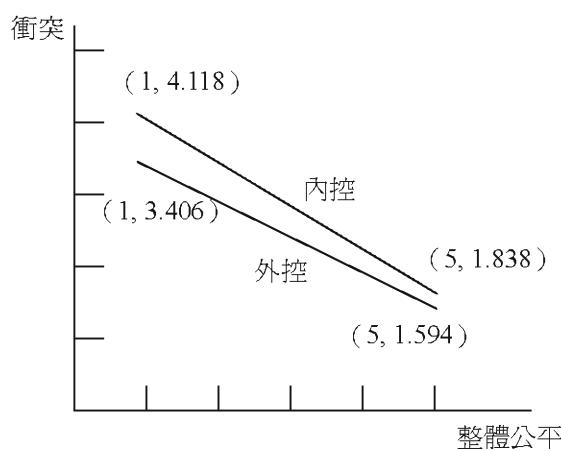


圖 2 內外控人格特質對整體公平與組織衝突的干擾效果

步觀察數據，發現平行模式不適配（卡方值4.403，自由度1， p 值.036），截距模式也不適配（卡方值15.062，自由度1， p 值.000），表示分配公平與組織衝突的關係對內控者與外控者而言，可用兩條既不平行且截距也不相同的直線來描述，再由圖3可以發現，描述內控者的直線比外控者的陡，而且在外控者的上方。綜上所述，對組織衝突的影響而

言，內外控人格特質與分配公平有交互作用，而且內外控人格特質對分配公平與組織衝突的關係有截距上的干擾效果，而且是內控者擁有上移的結果。亦即，內控者比外控者有較高的分配公平對組織衝突的影響力，此外，在相同的分配公平知覺下，內控者比外控者有較高的組織衝突，至少在分配公平低時愈有此傾向。

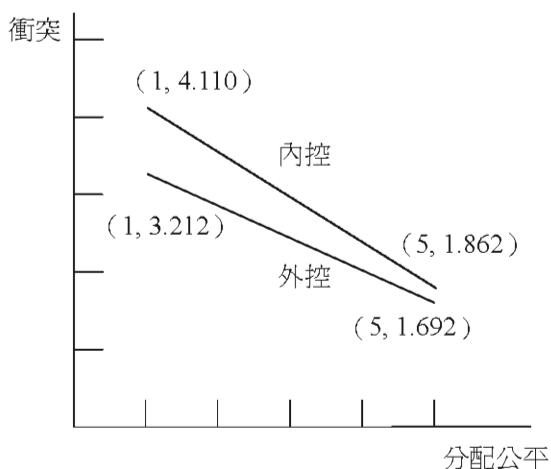


圖3 內外控人格特質對分配公平與組織衝突的干擾效果

程序公平對組織衝突的巢型模式分析結果呈現在表5，結果是重合模式不適配（卡方值71.499，自由度2， p 值.000），表示程序公平與組織衝突的關係對內控者與外控者是不同的，進一步觀察數據，發現平行模式適配（卡方值.764，自由度1， p 值.382），但截距模式不適配（卡方值6.136，自由度1， p 值.013），表示程序公平與組織衝突的關係對內控者與外控者而言，可用兩條

平行但截距不同的直線來描述，再由圖4可以發現，描述內控者的直線在外控者的上方。綜上所述，對組織衝突的影響而言，內外控人格特質與程序公平沒有交互作用，但內外控人格特質對程序公平與組織衝突的關係有截距上的干擾效果，而且是內控者擁有平行上移的結果。亦即，程序公平對組織衝突的影響力，對內控者與外控者而言都是相同的，但在相同的程序公平知覺下，內控

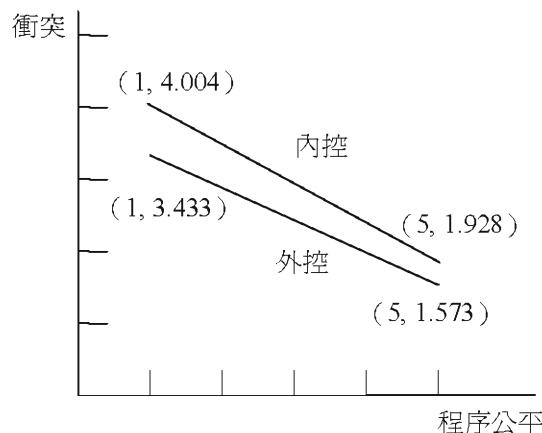


圖 4 內外控人格特質對程序公平與組織衝突的干擾效果

者比外控者有較高的組織衝突。

互動公平對組織衝突的巢型模式分析結果呈現在表5，結果是重合模式不適配（卡方值73.180，自由度2，*p*值.000），表示互動公平與組織衝突的關係對內控者與外控者是不同的，進一步觀察數據，發現平行模式適配（卡方值.147，自由度1，*p*值.702），但截距模式不適配（卡方值4.286，自由度1，*p*值.038），表示互動公平與組織衝突的關係對內控者與外控者而言，可用兩條平行但截距不同的直線來描述，再由圖5可以發現，描述內控者的直線在外控者的上方。綜上所述，對組織衝突的影響而言，內外控人格特質與互動公平沒有交互作用，但內外控人格特質對互動公平與組織衝突的關係有截距上的干擾效果，而且是內控者擁有平行上移的結果。亦即，互動公平對組織衝突的影響力，對內控者與外控者而言都是相同的，但在相同的互動公平知覺下，內控

者比外控者有較高的組織衝突。

綜上所述，組織公平與內外控人格特質的交互作用並不完全獲得支持，只有分配公平獲得支持，亦即本研究發現內控者比外控者，分配公平對組織衝突有較強的負向影響。雖然整體公平、程序公平、互動公平與內外控人格特質的交互作用未獲得支持，但整體公平、程序公平、互動公平與組織衝突的關係，對內控教師與外控教師仍是不同的，彼此是平行的關係，而且面對相同的公平認知時，內控教師比外控教師有較高的組織衝突。所以，內外控人格特質會干擾組織公平與組織衝突的關係，但因交互作用並不完全獲得支持，因此假設三獲得本研究實證上的部分支持。

伍、結論與建議

一、結論

(一)研究發現

本研究目的在探討學校組織公

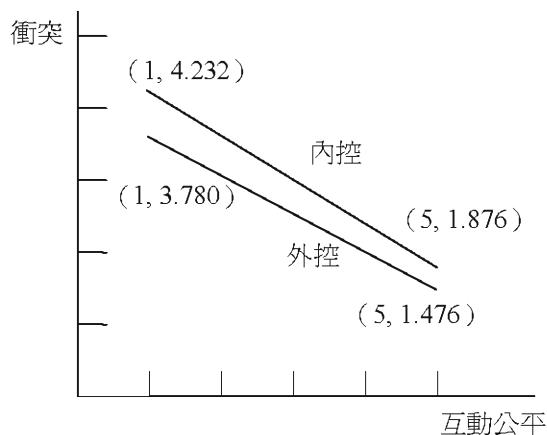


圖 5 內外控人格特質對互動公平與組織衝突的干擾效果

平、內外控人格特質與組織衝突的關係，對學校教師進行直接效果、相對效果與干擾效果的實證研究。本研究發現組織公平對組織衝突有直接的影響效果，且組織公平對組織衝突的影響程度大於個人的內外控人格特質的影響程度；另外，又發現內外控人格特質會干擾組織公平與組織衝突的關係，亦即隨著內外控人格特質的不同，組織公平與組織衝突的關係在斜率或截距會有所不同。因此，身為學校經營管理者，在解決組織衝突時，不僅應注意組織公平的提升，而且要注意員工個人的內外控人格特質所產生的影響。

(二)研究貢獻

1. 將組織公平的概念應用於學校組織

組織公平的概念在企業組織的研究上，已相當成熟，本研究將組織公平的概念移轉至學校組織，並經實證後發

現改善教師對學校組織公平的知覺有助於降低學校組織衝突，此為本研究的貢獻之一。

2. 研究變項的選擇與變項間的關係

權變式領導（contingency leadership）或情境式領導（situational leadership）強調，領導不僅要因時因地制宜，更要因人而異，因此在公平性之外，尚應注意人性。此論點相當符合 Lewin (1951) 場地論的人性觀之有機論觀點，既然人類為一主動與情境互動的有機體，就不應假定只有被動地適應環境、受環境因素所制約或決定，人類還有選擇、改變與創造環境的可能性，可是過去研究未將組織公平與內外控人格特質一同進行探討，其實自 1976 年後，在組織行為的研究上內外控人格特質已顯得格外地重要 (Ng et al., 2006)，只是未與組織公平結合，本研究不僅可彌補此方面研究不足的缺憾，

更可提供進一步研究的基礎。在變項間的關係上，本研究由直接效果、相對效果、干擾效果的實證探討，可釐清組織公平、內外控人格特質、組織衝突三者之間的關係。

3. 研究方法的改善

首先，在相對效果的驗證上，過去一般對相對效果的研究皆以複迴歸方式進行，並以自變數迴歸係數的相對大小來判定相對效果，本研究除此之外，更進一步透過階層多元迴歸，分別求取組織公平與內外控人格特質的解釋增量，來比較二者相對影響力的大小，可更嚴謹地說明相對效果。

其次，有關干擾效果的驗證，以往對干擾的研究僅著眼於交互作用項的迴歸係數檢驗，但任何二條迴歸線除了有相交的可能外，尚有平行與重合的二種可能性，若只從二條迴歸線是否相交，便判定干擾效果的有無，實有不周延之處，因為二條迴歸線平行也是另一種型態的干擾結果。本研究從群組模式與巢型模式進行分析，一來可彌補階層干擾迴歸整體性評估的不足之外，二來也可解決交互作用項與自變項之間的共線性問題。

二、建議

(一) 對後續研究者的建議

雖然本研究在衡量工具方面，係經過嚴謹的信度與效度檢定；在假設驗

證上，也經過合宜的檢測程序，但是研究仍有不足與限制，後續的研究人員可以進一步加以探討。

1. 本研究結果的一般化

在研究樣本抽取上，本研究僅以臺南縣市國小教師為對象，雖然通過與全國教師樣本百分比的同質性考驗，但本研究的問卷資料畢竟只來自國民小學教師的意見，因而大幅降低研究結果應用的一般化（generalization）程度。為了使本研究的結果更具一般化（Churchill, 1979），未來的研究可以擴大抽樣範圍，甚至於涉及國高中教師，複製本研究。

2. 加入更高階的變項

在干擾效果研究上，一般皆以兩個自變項相乘為交互變項，來探討干擾效果的程度，雖然本研究以巢型模式與群組模式來克服以交互作用做為判定標準的缺點，但如何能同時兼顧本研究的優點且又能提高依變項的解釋力，則是未來研究的重點，例如：考慮加入更高階的變項 (x^2 、 z^2 、 x^2z 、 xz^2)，來增加對依變項的解釋變異量。

(二) 對實務工作者的建議

1. 直接效果

在組織公平對組織衝突的直接效果方面，研究結果顯示組織公平與組織衝突呈現負向關係，意味著當組織愈是強調公平性，愈可能降低組織衝突。本研究除了發現整體性的公平愈高時，組

織衝突愈低之外，分配公平、程序公平、互動公平亦是，而且互動公平的影響力比程序公平與分配公平來得高，此意味著學校必須重視教師對組織公平的認知，並可由分配面、程序面、互動面著手，來解決組織衝突的問題。

2.相對效果

在組織公平與內外控人格特質對組織衝突的相對效果方面，研究結果顯示，繼組織公平之後，再加入內外控人格特質變項，確實能提高對組織衝突的解釋力，因此，學校在解決組織衝突的問題時，若能將組織因素（例如：組織公平）與個人因素（例如：內外控人格特質）一併納入考慮，則對組織衝突能進行更有效的控制與管理。雖然組織公平與內外控人格特質對組織衝突都有影響力，不過組織公平的影響力大於內外控人格特質，因此，學校應多注意教師對組織公平的認知，而且組織公平是學校可以掌握的或改善的。

3.干擾效果

在內外控人格特質是否會干擾組織公平與組織衝突的關係方面，本研究發現在相同的學校組織公平（包括整體公平、分配公平、程序公平、互動公平）的情況之下，內控教師比外控教師有較高的組織衝突，但除了分配公平之外，公平知覺對組織衝突的影響力對內控教師與外控教師是相同的，亦即增加一單位的公平知覺所能降低的組織衝突

程度對內控教師與外控教師沒有顯著差別，但內控教師相對外控教師，分配公平對組織衝突有較大的負向影響。基於本研究的發現，內控教師比外控教師在意組織公平，也較會反映在組織衝突上，雖然學校難以將教師的人格特質由內控轉變為外控（事實上也無必要），但可以多注意內控教師對學校組織公平的知覺，並加強對內控者的溝通，以降低組織衝突的機會。

參考文獻

- 丁學勤（2003）。公平性對通路關係品質影響之研究。國立成功大學企業管理研究所博士論文，未出版，臺南市。
- 林志清（2003）。臺灣中部地區國民小學教師衝突及其管理策略之研究。國立臺中師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺中市。
- 秦夢群（1997）。教育行政——理論部分。臺北市：五南。
- 張德銳（1993）。消弭敵意、解決問題——談學校衝突管理。初等教育學刊，2，145-172。
- 黃宗顯（1999）。學校行政對話研究。臺北市：五南。
- 楊國樞（1997）。心理學研究的本土契合性及其相關問題。本土心理學研究，8，75-120。
- 蔡進雄（2001）。學校行政領導。臺北市：師大書苑。
- Abel, B. J., & Hayslip, B. (2001). Locus of control and attitudes toward work and retirement. *Journal of Psychology*, 120(5), 479-488.
- 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.
- Alexander, S., & Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research, 1*(2), 177-198.
- Andrews, M. C., & Kacmar, K. M. (2001). Discriminating among organizational politics, justice, and support. *Journal of Organizational Behavior, 22*(4), 347-366.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*(6), 1173-1182.
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria for fairness. In B. Sheppard (Ed.), *Research in organizational behavior* (Vol. 9, pp. 289-319). Greenwich, CT: JAI Press.
- Churchill, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research, 16*(1), 64-73.
- Cropanzano, R. (1993). *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Cropanzano, R., & Stein, J. H. (2009). Organizational justice and behavioral ethics: Promises and prospects. *Business Ethics Quarterly, 19*(2), 193-233.
- De Brabander, B., Boone, C., & Gerits, P. (1992). Locus of control and cerebral asymmetry. *Perceptual and Motor Skills, 75*, 131-143.
- Finn, J. D., & Rock, D. A. (1997). Academic success among students at risk for school failure. *Journal of Applied Psychology, 82*(2), 221-234.
- Folger, R., & Greenberg, J. (1985). Procedural justice: An interpretative analysis of personnel systems. In K. Rowland & G. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 3, pp. 141-183). Greenwich, CT: JAI Press.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research, 18*(1), 39-50.
- Hair, J. F. Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis* (5th ed.). New York: Macmillan.
- Hayduk, L. A. (1987). *Structural equation modeling with LISREL: Essentials and advances*. Baltimore, MD: John Hopkins University Press.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1996). *Lisrel 8: User's reference guide* (2nd ed.). Chicago, IL: Scientific Software International.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 86*(1), 80-92.
- Kinicki, A. J., & Vecchio, R. P. (1994). Influences on the quality of supervisor-

- subordinate relations: The role of time-pressure, organizational commitment, and locus of control. *Journal of Organizational Behavior*, 15(1), 75-82.
- Lefcourt, H. M., Martin, R. A., Fick, C. M., & Saleh, W. E. (1985). Locus of control for affiliation and behavior in social interactions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(3), 755-759.
- Levine, S. (1998). *Getting to resolution: Turning conflict into collaboration*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper & Row.
- Martin, J., & Siehl, C. (1983). Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics*, 12(2), 52-64.
- Miller, B. K., & Nicols, K. M. (2008). Politics and justice: A mediated moderation model. *Journal of Managerial Issues*, 20(2), 214-237.
- Mitchell, T. R. (1979). Organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 30, 243-281.
- Ng, T. W. H., Sorensen, K. L., & Eby, L. T. (2006). Locus of control at work: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 27(8), 1057-1087.
- 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.
- Olfen, W., & Cremer, D. (2007). Who cares about organizational justice? How personality moderates the effects of perceived fairness on organizational attachment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(4), 386-406.
- Rahim, M. A., Magner, N. R., & Shapiro, D. L. (2000). Do justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisors? What justice perceptions, precisely? *International Journal of Conflict Management*, 11, 5-26.
- Robbins, S. P. (2002). *Organizational behavior* (10th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80(1), 1-28.
- Siu, O. L., Spector, P. E., Cooper, C. L., Lu, L., & Yu, S. (2002). Managerial stress in Greater China: The direct and moderator effects of coping strategies and work locus of control. *Applied Psychology: An International Review*, 51(4), 608-632.
- Spector, P. E. (1982). Behavior in organization as a function of employee's locus of control. *Psychological Bulletin*, 91(3), 482-497.
- Sweeney, P. D., McFarlin, D. B., & Cotton, J. L. (1991). Locus of control as a moderator of the relationship between perceived influence and procedural justice. *Human Relations*, 44(4), 333-342.
- Tatum, B., & Eberlin, R. (2006). Organizational justice and conflict management styles: Teaching notes, role playing instructions, and scenarios. *International Journal of Conflict Management*, 17(1), 66-81.
- Thompson, V. A. (1961). Hierarchy, speciali-

zation, and organizational conflict.

Administrative Science Quarterly, 5(4),
485-521.