

# Effects of Employees' Achievement Motivation, Job Characteristics, and Organizational Climate on Organization Commitment

盧義凱、黃開義

E-mail: 9423571@mail.dyu.edu.tw

## ABSTRACT

This research is to probe into the effects of employees' achievement motivation, job characteristics, and organizational climate on organization commitment in privatization process of state-owned enterprises. The employees of Chung Hwa Telecom Company would be selected as the interview in this study. To explore the state-run-corporation employees' view in the organization commitment model of organizational changes in privatization, and Organizational communication this study adopted a multi dimensional research framework which contains predictors related to individual, job and organization as well as recognition toward changes to be added as intermediate. Through the process of dimension selection, questionnaires design, subject selection and investigation. Using data collected from the research method of questionnaire, information was analyzed through SPSS. Suggestions after the analysis were proposed to other state-owned companies, which have their organizational interests in privatization. The result of this research hopes to give the readers to have a clear view of the theories that is being approved by real practices and this study will be examined its theoretical and practical implications in application value. And the result of this research indicates the following findings: 1. There is a significant difference in organization commitment for those staff of different groups of work experience and work position. 2. There is a significant positive correlation between the organizational climate and organization commitment. 3. Organizational climate affects organization commitment most directly. 4. Recognition towards changes had intermediates influence between organizational climate and organization commitment.

Keywords : privatization ; achievements motive ; job characteristic ; organizational climate ; organization commitment ; recognition toward changes ; organizational changes

## Table of Contents

封面內頁 簽名頁 授權書 iii 中文摘要 iv ABSTRACT v 誌謝 vii 目錄 viii 圖目錄 x 表目錄 xi 第一章 緒論 1 1.1 研究背景與動機 1 1.2 研究目的 3 1.3 研究架構 4 1.4 研究流程 8 1.5 研究限制 10 第二章 文獻探討 11 2.1 國營事業民營化相關文獻 11 2.2 組織變革相關文獻 17 2.3 成就動機相關文獻 23 2.4 工作特性相關文獻 27 2.5 組織氣候相關文獻 32 2.6 組織承諾相關文獻 37 第三章 研究方法 42 3.1 研究對象 42 3.2 研究假說 43 3.3 研究工具 44 3.4 抽樣方法 47 3.5 統計分析 49 第四章 結果分析 51 4.1 信度分析 51 4.2 受試者背景分析 53 4.3 統計特徵變項分析 57 4.4 研究變項相關分析 61 4.5 多元逐步迴歸分析 65 4.6 路徑分析 70 第五章 結論與建議 84 5.1 研究結果及討論 84 5.2 研究建議 90 參考文獻 93 附錄 101

## REFERENCES

- [1] 丁虹, 企業文化與組織承諾之關係研究, 國立政治大學企業管理學系博士論文, 民76年。
- [2] 丁興祥、李美枝、陳皎眉, 社會心理學, 台北:國立空中大學, 1991年。
- [3] 王慶輝等人, 政府與企業, 國立空中大學, 台北, 第311-329 頁, 2001年。
- [4] 王本賢, 工作特性模式與工作滿足關係之研究-以某國立大學職員為研究對象。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文, 未出版, 2002年。
- [5] 李序僧, 管理心理學, 哈佛企管顧問公司, 台北, 1992年。
- [6] 李文福, 經濟學, 中華電視股份有限公司, 台北, 第437 頁, 1997年。
- [7] 李麗華, 公共衛生護士工作特性工作價值觀與工作滿足之相關研究, 1999年。
- [8] 余安邦, 社會取向成就動機與個我取向成就動機不同嗎 從動機與行為的關係探討, 中央研究院民族學研究所集刊, 民82年。
- [9] 余振忠, 實用管理心理學, 台北:遠流, 1999年。
- [10] 杜新偉, 組織變革中員工反應態度的調查研究 - 以中華電信公司民營化為例, 中山大學人力資源管理研究所碩士論文, 民88年。
- [11] 林淑馨, 民營化的國際動向之探討 以西歐諸國為中心, 公營事業評論, 第2卷第3期, 頁29, 民90。
- [12] 吳靜吉等, 心理學, 台北:國立空中大學用書, 1992年。
- [13] 吳融枚, 公營事業員工對組織變革及市場導向之認知—以台灣省菸酒公賣局為例, 中山大學人力資源管理研究所碩士論文, 1995年。

- [14] 吳清山, 學校效能研究, 第2版, 台北:五南, 1998年。
- [15] 吳明隆, SPSS統計應用實務, 2000年。
- [16] 柯三吉, 公共政策:理論、方法與台灣經驗, 台北:時英出版社, 1993年。
- [17] 柯際雲, 企業員工個人特性、及其知覺之工作特性與領導型態對組織承諾的影響, 國立中興大學企業管理學系碩士論文, 民84年。
- [18] 姜占魁, 組織行為與行政管理, 台北:曉園出版社, 民82年。
- [19] 洪清香, 工作特性對教育行政人員工作滿足之影響, 國立政治大學教育研究所碩士論文, 1979年。
- [20] 徐聯恩, 企業變革系列研究, 台北:華泰書局, 1996年。
- [21] 徐敏莉, 中華電信員工對民營化變革的態度與組織承諾之關聯性研究 - 以中區分公司為例, 朝陽科技大學企業管理研究所, 2001年。
- [22] 秦夢群, 教育行政 - 理論部分(二版), 台北:五南1998年。
- [23] 許士軍, 管理學, 台北, 東華書局, 民84年。
- [24] 許長田, 企業重整 - 經營新局活化策略, 書泉出版社, 民91年。
- [25] 楊瓊珠, 護理長領導型式與護理站組織氣候關係之研究。中國醫藥科學雜誌, 3(3), 243-254, 2002年。
- [26] 郭崑謨, 管理學, 空中大學, 民82年。
- [27] 郭芳君, 民營化組織變革環境下員工變革認知對工作滿足與組織承諾之影響研究 - 以中華電信為例, 大葉大學工業工程研究所碩士論文, 2004年。
- [28] 黃開義, 工作特性、個人特質、領導型態、工作滿足與組織承諾對離職意願之影響, 中原大學機械研究所碩士論文, 1984年。
- [29] 黃昆輝, 教育行政學(二版), 台北:東華, 1996年。
- [30] 黃李祥, 工作特性、工作動機對工作滿意度之關係研究 - 以半導體製造業為例, 國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文, 未出版, 2001年。
- [31] 張春興, 現代心理學, 台北:東華書局, 民80年。
- [32] 張春興, 張氏心理學辭典(修正版), 台北:東華, 2000年。
- [33] 張一心, 私立大學「教育學程」創辦負責人領導行為與組織氣候關係之研究, 未發表的碩士論文, 台北:輔仁大學, 2000年。
- [34] 張瑞真, 國小未婚教師性別角色、成就動機與婚姻態度, 嘉義大學家庭教育研究所碩士論文, 民90年。
- [35] 張家洋, 行政法, 三民書局, 台北, 第373頁, 2002年。
- [36] 陳金貴, 組織變革中員工抗拒改革的研究, 嘉新水泥文化基金會論文, 1976年。
- [37] 陳義勝, 組織行為, 華泰書局, 民73年。
- [38] 陳至頌, 組織氣候與自動離職率關連性之研究, 東吳大學管研所碩士論文, 1992年。
- [39] 陳彰儀, 組織心理學(初版), 台北:心理, 1995年。
- [40] 陳長士, 高屏地區國民小學組織氣候與組織決策關係之研究, 未出版的碩士論文, 屏東:屏東師範學院, 2000年。
- [41] 陳明崇, 國民中小學專任人事人員之工作特性與工作滿意之研究 - 以台灣北部五縣市為例, 國立臺北師範學院國民教育研究所碩士論文, 未出版, 2002年。
- [42] 陳世凱, 中華電信公司組織變革之研究, 國立中山大學企業管理學系(研究所)碩士在職專班碩士論文, 民92年。
- [43] 楊子江, 民營化整體規劃程序及國內外個案探討, 公營事業民營化研討會論文集:頁3-1.3-14, 1989年。
- [44] 蔡培村, 學校行政與教學(再版), 高雄:復文, 1987年。
- [45] 蔡調舜, 中華電信組織變革與員工態度之研究, 臺灣科技大學管理技術研究所碩士論文, 1998年。
- [46] 蔡天生, 非營利組織志工人力資源管理之研究—以管理滿意度與組織承諾為研究變數, 國立中山大學中山學術研究所碩士論文, 2000年。
- [47] 薛琦, 我國公營事業民營化政策規劃, 公營事業民營化與轉型研習班講義, 1997年。
- [48] 謝安田, 企業管理, 台北, 五南圖書公司, 1992年。
- [49] Allen, N. J. & Meyer, J. P., "The Measurement and Antecedents of Affective Continuance, and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63, pp.1-18(1990).
- [50] Becker, H.S. Notes on The Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42 (1960).
- [51] Cuieford, J. P. *Fundamental Statistics in Psychology and Education*. 4th Edition, McGraw Hill (1965).
- [52] Dessler, C. *Organization and management: A contingency approach*. (1976).
- [53] Donahue, John, *the Privatization Decision: Public Ends, Private Means*, New York: Basic Books (1989).
- [54] George, J. & L. Bishop. Relationship of organizational structure and teacher personality characteristics to organizational climate. *Administrative Science Quarterly*, 16, 467-476(1971).
- [55] Grigsby, K. A. Perceptions of the Organization 's Climate: Influenced by the Organization 's Structure? *Journal of Nursing Education*, 30(2), 81-88(1991).
- [56] Halpin, A. W. & Croft, D. B. The Organizational Climate of Schools. In A. W Halpin (Ed.), *Theory and Research in Administration* (pp. 131-249). New York: Macmillan (1966).
- [57] Hodge B.J. & Johnson, H. J., *Management and Organizational Behavior-A Multi dimensional Approach*, N.Y. John Wiley & Sons,

pp.432-433(1970).

[58] Hackman, J.R. & Lawler, E. E. Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology. Monograph*, 55(3), June. 259-286(1971).

[59] Hellriegel, D. & Slocum, J.W. Organizational climate: Measure, Researchs, and Contingencies. *Academy of Management Journal*, 17, 255-280(1974).

[60] Hackman, J.R., & Oldham, G.R. Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60 (2), 159-170(1975).

[61] Hammer, M. & Champy, J. Reengineering the corporation – a manifesto for business revolution, Haper Business, New York (1993).

[62] Jackson, P. R., Toby, D. W., Martin, R., & Davids, K. New Measurement of Job Control, Cognitive Demand, and Production Responsibility. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 753-762(1993).

[63] Leavitt, H. J., Applied Organizational Change in Industry: Structural, Technological and Humanistic Approached, *Handbook of Organizations*, ed. James G. March (Skokie, III: Rand McNally,), pp.1144-1168(1965).

[64] Litwin, G. H. & Stringer, R. A. Motivation and Organization Climate. Boston: Harvard University (1968).

[65] Murry, H.A. Explorations in Personality. New York: Oxford University Press (1938).

[66] McClelland, D.C., Atkinns, J. W., Clark, R. W. & Lowell, EL. The achievement motive. New York: Appleton Century - Crofts (1953).

[67] Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W., The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247(1979).

[68] Morris, J.H. and Sherman, J. D., Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of management Journal*, 24:512-526.

(1981) [69] Nicholls, J.G. Achievement motivation: Conceptions of ability, subjective experience, task choice, and performance. *Psychological Review*, 91,328-346(1984).

[70] Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V., Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians, *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609(1974).

[71] Reitz, Joseph H., Behavior in Organizations, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois (1981).

[72] Robbins.S.P. Organizational Behavior(6th ed),Englewood Cliff ' .N.Y.:Prentice-Hall(1992).

[73] Rosenberg, Deanne, " Eliminating Resistance to Change" *Security Management*, Vo1.37, ISS:1, , pp.20-21(1993).

[74] Robbins, S. P., Organizational Behavior (9th Ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall Inc (2001).

[75] Silverman, D., Formal Organization or Industrial Sociology: Toward a Social Action Analysis of Organization, *Sociology*, Vol.2, pp.221-223(1968).

[76] Sim, JR. H. P., Szilagyi, A. D., & Keller, R. T. The Measurement of Job Characteristics. *Academy of Management Journal*, 19, 195-276(1976).

[77] Steers, R. M., " Antecedents and Qutcomes of Organization Commitment " , *Administrative Science Quarterly*, Vol.22, pp.46-56(1977).

[78] Steve H .Hanke, Prospects for Privatization, New York: Academy of Political Science (1985).

[79] Savas, E.S., Taxonomy of Privatization Strategies. *Policy Studies Journal* 18(2): Pp 341-355(1990).

[80] Schneider, B. Organizational Climate and Culture (1st ed). San Francisco: Jossey-Bass (1990).

[81] Savas, E.S. Privatization. " In *Encyclopedia of government And Politics*, ed. Mary Hawksworth, and Maurie Kogan. London and New York: Routledge 2: Pp 821-836(1992).

[82] Stephen, P.Robbins,Organizational Behavior, pp976-982(1994).

[83] Tuener. A.N. & Lawrence, P.R. Industrial jobs and the worker Boston: Harvard B.A (1965).

[84] Tagiuri, R. and Litwin, G. H. (Eds.). Organizational climate: Exploration of a concept, Boston: Division of Research. Graduate School of Business Administration, Harvard University (1968).

[85] Van Horn, Carl E., The Myths and Realities of Privatization, in William T. Gormley ed., *Privatization and Its Alternatives*, Madison, Wisconsin: University of Wisconsin Press (1990).

[86] Wiener ,Y. & Vardi ,Y.,Relationships between Job, Organization and Career Commitments and Work Outcomes-An Interactive Approach, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.26, pp.81-96(1980).

[87] Wiener, Y., Commitment in Organization: A Normative View.*Academy of Management Review*. 7:421-429(1982).

[88] Williams, L. J., & Anderson, S. E. Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17:601-617(1991).