

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

許偉哲、黃開義

E-mail: 9423699@mail.dyu.edu.tw

## ABSTRACT

The purpose of this research is to probe into the employee's recognition on attitude of organizational change in privatization process of state-owned enterprises. The Aerospace Industrial Development Corporation (AIDC) would be selected as a case study company. This study adopts a multi-dimensional research framework which contains explanatory variables related to personal characteristics, achievement motivation, job characteristics, and organizational climate toward the attitude of organizational change and recognition to be added as intervening variable. Through the process of dimension selection, questionnaires design, subject selection and measurement as well as statistical analysis including reliability analysis, descriptive statistics analysis, independent analysis, one-way ANOVA, correlation analysis, stepwise multiple regression, and path analysis. As the result of the data has been verified and analyzed. This re-search indicates the following findings: 1. There is an extremely significant difference in continuance commitment of different married status. 2. There is a significant difference in effort commitment of different work experience and work position. 3. There is a significant positive correlation between recognition and effort commitment as well as continuance commitment. 4. There is a significant effect of explanatory variables on response variables. 5. Recognition toward job characteristics and organizational climate both influence response variables through recognition. 6. There is a considerably total effect toward response variables through organizational climate.

Keywords : Achievement Motivation ; Job Characteristics ; Organizational Climate ; Recognition ; Attitudes of Organizational Change

## Table of Contents

目錄封面內頁 簽名頁 授權書 iii	中文摘要 iv	ABSTRACT v	誌謝 vii	目錄 viii	圖目錄 xii	表目錄 xiv
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 6	1.5 研究限制 7	第二章 文獻探討 9
2.1 國營事業民營化的研究及現況 9	2.1.1 國營事業之定義 9	2.1.2 民營化之定義 10	2.1.3 國內民營化之沿革 11	2.2 組織變革相關文獻探討 13	2.3 預測變項相關文獻探討 15	2.3.1 個人成就動機理論 15
2.3.2 工作特性的意義 16	2.3.3 組織氣候的參考文獻 17	2.4 中介變項相關文獻探討 19	2.5 態度變項相關文獻探討 20	第三章 研究方法 22	3.1 研究對象 22	3.2 研究假說 22
3.3 研究工具 23	3.3.1 成就動機量表 24	3.3.2 工作特性量表 25	3.3.3 組織氣候量表 26	3.3.4 變革認知量表 28	3.3.5 組織承諾量表 30	3.4 抽樣方法 31
3.5 統計分析 33	第四章 研究結果與分析 34	4.1 受測者背景資料分析 34	4.2 各研究變項之得分分析 36	4.3 個人背景資料在效標變項上分析 39	4.3.1 性別之差異性分析 39	4.3.2 年齡之差異性分析 40
4.3.3 教育程度之差異性分析 40	4.3.4 婚姻狀況之差異性分析 41	4.3.5 服務年資之差異性分析 42	4.3.6 工作職位之差異性分析 43	4.4 研究變項間相關分析 43	4.4.1 預測變項與效標變項間之相關分析 44	4.4.2 中介變項與效標變項間之相關分析 45
4.5 多元逐步迴歸分析 46	4.5.1 以變革認知為效標變項之多元逐步迴歸 47	4.5.2 以組織承諾為效標變項之多元逐步迴歸 47	4.5.3 以價值承諾為效標變項之多元逐步迴歸 48	4.5.4 以努力承諾為效標變項之多元逐步迴歸 49	4.5.5 以留職承諾為效標變項之多元逐步迴歸 49	4.6 路徑分析 50
4.6.1 以組織承諾為效標變項之路徑分析 51	4.6.2 以價值承諾為效標變項之路徑分析 58	4.6.3 以努力承諾為效標變項之路徑分析 64	4.6.4 以留職承諾為效標變項之路徑分析 71	第五章 結論與建議 78	5.1 結論討論 78	5.1.1 人口統計變項與效標變項之探討 78
5.1.2 研究變項間之相關性探討 80	5.1.3 多元逐步迴歸分析之探討 81	5.1.4 路徑分析結果之探討 82	5.2 實證研究的建議 85	5.2.1 對公司管理的建議 85	5.2.2 對員工的建議 86	5.2.3 對後續研究的建議 86
參考文獻 88	附錄 95					

## REFERENCES

- [1] 大田英內，鄭承宗(譯)，亞洲公營事業的民營化，台北市銀行月刊，第23卷，第6期，1992，45-56。
- [2] 王世偉，國內主要集團企業領導者風格、企業文化及組織運作特色之研究，成功大學企業管理研究所碩士論文，1998。
- [3] 王清全，組織變革過程中不確定因素之探討——以中華電信民營化為例，國立成功大學企業管理研究所碩士論文，2004。
- [4] 石齊平、蔡妙珊，公營事業民營化 - 論公經濟部門最適比例問題，財稅研究，第22卷，第3期，1990，49-62。
- [5] 李慰遲，民營化探源，公營事業民營化快訊，第3期，中山大學國有企業經營管理研究室，高雄，1995，22-30。
- [6] 林水波，組織理論，智勝文化，台北，1999。

- [7] 林欽榮，組織行為，揚智文化，台北，2002。
- [8] 吳靜吉、楊啟良，個人特質、組織氣候、與組織承諾之研究，國立政治大學企業管理研究所碩士論文，1982。
- [9] 吳崇權，公營事業移轉民營股權轉讓方式，財稅研究，第25卷，第3期，1993。
- [10] 洪清香，工作特性對教育行政人員工作滿足之影響，政治大學教育研究所碩士論文，1979。
- [11] 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。
- [12] 陳至頌，組織氣候與自動離職率關聯性之研究，東吳大學管理研究所碩士論文，1992。
- [13] 陳思倫，建立遊樂區管理模式之研究 - 以管理者之認知為例，台灣省政府研究發展考核委員會，1994。
- [14] 陳人豪，兩岸員工工作價值觀與工作特性對工作態度之影響，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文，2001。
- [15] 陳美志，工作生活品質對組織承諾影響之研究 - 以關係人員為例，國立政治大學公共行政研究所碩士論文，2001。
- [16] 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。
- [17] 黃美婷，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 - 以漢翔公司為例，大葉大學工業工程研究所碩士論文，2004。
- [18] 許士軍，管理學，東華，台北，1993。
- [19] 張春興，心理學，東華，台北，1989。
- [20] 張譚如，公營銀行員工個人特徵、組織承諾及其對銀行合併態度之比較研究，東吳大學企業管理研究所碩士論文，2000。
- [21] 張志鴻，民營化組織變革環境下之工會承諾模式研究 - 以漢翔公司為例，大葉大學工業工程研究所碩士論文，2002。
- [22] 葉宏中，組織變革壓力對員工工作態度的影響 - 以國立博物館面臨變革為例，國立東華大學公共行政研究所碩士論文，2003。
- [23] 楊啟良，個人特質、組織氣候與組織承諾之研究，國立政治大學企業管理學系碩士論文，1982。
- [24] 楊蓉昌，企業組織與管理，工商管理五版，五南，台北，1990。
- [25] 劉鳳文、左洪疇，公營事業的發展，聯經，台北，1984。
- [26] 廖敏志，工作壓力之理論基礎與模式及其管理方法，中國行政，第53期，1993，23-28。
- [27] 榮泰生，企業研究方法，五南，台北，2002。
- [28] 潘文章，企業管理：管理、功能、革新，三民，台北，1990。
- [29] 鄭瑜銘，組織氣候、領導風格與情緒商數關係之研究 - 以資訊人員為例，大葉大學資訊管理研究所碩士論文，1997。
- [30] 鍾志明，企業文化、員工工作價值觀及組織承諾之關聯性研究 - 以台灣地區主要企業集團為例，長榮管理學院經營管理研究所碩士論文，2000。
- [31] Angle H. L. and Perry, J. L., An Empirical Assessment of the Organization Commitment and Organization Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-14, (1981).
- [32] Armenakis A. A., Harris S. G., and Mossholder, K. W., Creating readiness for organizational change, *Human Relations*, 30, 203-213, (1993).
- [33] Atkinson J. W. and Feather N. T., *A Theory of Achievement Motivation*, Wiley and Sons, New York, 1966.
- [34] Buchanan B., Building organizational commitment: The socialization of managers in work organization, *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546, (1974).
- [35] Carnall C. A., *Managing Change in Organization*, Prentice-Hall, U.K., 1990.
- [36] Farrell D., and Rusbult C. E., Exchange variable as predictors of job satisfaction, job commitment and turnover: The impact of reward, costs, alternatives and investment, *Organizational Behavior and Performance*, 28, 120-126, (1981).
- [37] George L. Litwin and Robert A. Stringer Jr., *Motivation and Organizational climate*, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Boston, MA, 1968.
- [38] Hackman J.R. and Lawler E.E., Employee reactions to job characteristics, *Journal of Applied Psychology*, 55, 250-279, (1971).
- [39] Hackman J. R., and Oldham G. R., Development of the job diagnostic survey, *Journal of Applied Psychology*, 60 (2), 159-170, (1975).
- [40] Hackman J. R. and G. R. Oldham, *Work Redesign*, Addison-Wesley, MA, 1980.
- [41] Helmreich R.L., Beane G.W., Lucker and Spence J.T., Achievement Motivation and Scientific Attainment, *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 4, 222-226, (1978).
- [42] Hrebiniak L. G. and Alutto J. A., Personal and related factor in the development of organizational commitment, *Administrative Science Quarterly*, 17, 555-573, (1972).
- [43] Kantor R.M., Commitment and Social Organization, *American Sociological Review*, 33, 499-517, (1968).
- [44] Koch J. L. and Steers R. M., Job Attachment, Satisfaction and Turnover among Public Sector Employees, *Journal of Vocation Behavior*, 12, 119-128, (1978).
- [45] Leavitt H. J., *Applied Organizational Change in Industry: Structural, Technological and Humanistic Approached* (ed.), *Handbook of Organizations*, James G. March (Skokie, III: Rand McNally, 1965), 1144-1168, (1965).
- [46] Maier K. F., *Psychology in Industry*, Houghton Niffin Co., Boston, MA, 158-162, (1955).
- [47] McClelland D.C, Some social consequences of achievement motivation. In M.R. Jones (ed.), *Nebraska Symposium on Motivation*, Vol.3, Nebraska University Press, Lincoln, NB, (1955).
- [48] Moussavi F., Cronon T. P. and Jones, T. W., Perceptual agreements as an aggregation criterion: An empirical study of a debate in climate

research, *Perceptual and Motor Skill*, 70, 1335-1344, (1990).

[49] Mowday R.T., Porter L.M. and Steers R.M., *Employee Organization Linkages*, Academic Press, NY, 1982.

[50] Nunnally J. C., *Psychometric Theory*, McGraw-Hill, New York, 1978.

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

[52] Pirie M., *Privatization: Theory, practice and Choice*, Wildwood House Ltd Press, Hants, England, 1988.

[53] Porter and Smith, *Organization Commitment and Behavior and Human Performance*, 15, 87-98, (1976).

[54] Rosenberg M. J., and Hovland C. I., *Cognitive, affective, and behavioral components of attitudes*, In: Rosenberg M. J., C.I. Hovland, W. J. McGuire, R. P. Abelson, and J. Brehm, (ed.), *Attitude organization and change: An analysis of consistency among attitude components*, Yale University Press, New Haven, CT, 1-14, (1960).

[55] Salancik G., *Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief*, *New Directions in Organizational Behavior*, St. Clair, Chicago, IL, 1977.

[56] Spence J. T., Helmreich, R. L., *Masculinity and femininity: Their psychological dimensions, correlations, and antecedents*, University of Texas Press, Austin, TX, 1978.

[57] Staw B. M., *Two side of commitment*, Paper presented at the National Academy of Management, Orlando, FL, 1977.

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

[59] Turner A.N., and P. B. Lawrence, *Industrial Job and The Worker*, Harvard University Press Boston, 1965.

[60] Weiner Y. and A. S. Gechman, *Commitment: A Behavioral Approach to Job Involvement*, *Journal of Vocational Behavior*, 10, 47-52, (1977).

[61] Whyte W., *The Organization Man*, Garden City, Doubleday Anchor Books, NY, 1956.

[62] Wortzel R., *New life style determinants of women ' s food and shopping behavior*, *Journal of Marketing*, 43, 28-29, (1979).