

# Moderating Effect of Attitude Towards Organizational Change on the Relationship between Organizational Commitment ...

謝文里、林福來

E-mail: 9511100@mail.dyu.edu.tw

## ABSTRACT

The international situation mollifies after Cold War be over. All countries launch the military change to regroup. The Purpose of this study was to investigate moderating effect of attitude towards organizational change on the relationship between organizational commitment and job satisfaction. It is used as to make the policy unit to respond to the organization change reference. This research mainly survey the idea of volunteer soldier. Include personnel of the all levels staff etc. of the organization, troops, school, Send out 820 questionnaires totally, 761 valid recovery questionnaires, the recovering rate is 92.8%. The method of statistics adoption descriptive statistics, reliability, correlation and moderated regression analysis etc. The major finding of this study were as follows: 1. The soldier's organizational commitment, organizational change of attitude and job satisfaction belong to medium degree. 2. The soldier's organizational commitment to the job satisfaction mostly has positive influence. (1) The soldier's affective commitment, continuance commitment to the job satisfaction has positive influence. (2) The soldier's normative commitment to the job satisfaction has no influence. 3. There were moderating effect of attitude towards organizational change on the relationship between organizational commitment and job satisfaction: (1) There were no moderating effect, the attitude to resist change on the relationship between affective commitment and job satisfaction (2) There were moderating effect, the attitude to resist change on the relationship between affective commitment and job satisfaction. Base on the above, Suggest as follows: 1. The programming change should establish the consensus. However the degree keeps secret with the result that get the misunderstanding. Even must strengthen the communication and coordination to avoid reducing the job satisfaction. 2. The changing period should not be long, policy-making should be consistent and not changeable, witch may make the team confused or resist the policy and cause negative impact of obligations to feedback the organization.

Keywords : organizational commitment, organizational change, job satisfaction

## Table of Contents

封面內頁 簽名頁 授權書.....	iii	中文摘要.....	iv	英文摘要.....	v	誌謝.....	vii
目錄.....	viii	圖目錄.....	xi	表目錄.....	xii		
第一章 緒論 1.1 研究背景與動機.....	1	1.2 研究目的.....	3	1.3 研究對象與限制.....	4	第二章 文獻探討 2.1 組織承諾.....	5
2.2 組織變革態度.....	14	2.3 工作滿意度.....	28	2.4 各構面間互動關係探討.....	37	第三章 研究方法 3.1 研究架構.....	42
3.2 研究假設.....	43	3.3 研究構面操作性定義.....	43	3.4 問卷設計.....	48	3.5 資料分析方法.....	49
第四章 研究結果與分析 4.1 樣本結構分析.....	52	4.2 量表信度檢定分析.....	54	4.3 變數間相關係數分析.....	54	4.4 工作滿意度影響因素實證結果.....	56
第五章 結論 5.1 結論.....	62	5.2 對相關決策或管理單位建議.....	64	5.3 對後續研究者之建議.....	65	參考文獻.....	66
附錄.....	77	圖目錄 圖1-1 近10年國防預算占中央政府總預算及國內生產毛額比率圖	2	圖2-1 計畫性變革模式	18	圖2-2 Leavitt的組織變革架構圖	20
圖2-3 變革過程分三步驟	21	圖3-1 研究架構圖	42	圖3-2 統計分析方法	51	表目錄 表2-1 組織承諾定義之彙整	6
表2-2 組織承諾之分類	8	表2-3 組織承諾發展三階段	10	表2-4 Steers組織承諾區分	10	表2-5 Mowday組織承諾區分	11
表2-6 黃國隆教授影響組織承諾的前因變項	11	表2-7 組織承諾程度與可能之影響	12	表2-8 組織變革的定義	15	表2-9 組織變革的階段	21
表2-10 一般行政機關與企業機構成員抗拒變革的原因	25	表2-11 抗拒變革的解決方法	26	表3-1 組織承諾量表	45	表3-2 抗拒變革量表	46
表3-3 工作滿意度量表	47	表4-1 樣本特性分配情形表	53	表4-2 各構面因素信度檢定	54	表4-3 研究變數間相關係數表	56
表4-4 迴歸模式分析	57	表4-5 驗證結果統計表	61				

## REFERENCES

- 一、中文部分 1. 丁明勇譯, 1994, 管理學 (Louis E. Boone & David L. Kurtz原著: Management, 4th), 麥格羅希爾出版社。 2. 丁興祥、李美枝、陳皎眉, 1991, 社會心理學, 國立空中大學, 台北。 3. 王清全, 2004, 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學系碩博士論文。4. 白立範, 2003, 組織變革與國際化知覺對組織公民行為之影響, 大葉大學國際企業管理學系研究所碩士論文。5. 江大樹、呂育誠、陳志璋譯, 2001, 人事行政新論(上、下)(Donald E. Klingner & John Nalbandian 原著:Public Personnel Management 4th) 韋伯文化公司。6. 余泰魁、黃識銘, 2005, 供應商銷售人員工作滿意度量表之建構, 人力資源管理學報, 第5期第3卷 49-74頁。7. 李安成, 1999, 中華郵政組織變革 - 員工態度之研究, 淡江大學管理科學研究所碩士論文。8. 李序增, 1992, 管理心理學, 台北:哈佛企業顧問公司。9. 李茂興, 李慕華, 林宗鴻譯, 1991, 組織行為, Stephen, P. Robbins 原著, 台北:揚智出版社。10. 杜佩蘭, 1998, 組織承諾、角色衝突與工作滿足及其相關因素之研究-以高雄市政府主計處外派人員為例, 國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。11. 杜佩蘭, 1997, 高雄市政府主計處員工工作滿意度之研究, 12. 林建忠, 2003, 組織承諾與工作滿意之調查研究 - 嘉義縣市警察和消防人員之比較, 國立中正大學政治學研究所碩士論文。13. 林鈺苓, 2003, 以組織承諾及工作滿意度為實徵切入分析組織 公民行為與員工工作考績之結構模式比較, 人力資源管理學報, 2003夏季號 第3卷第2期 P093-113。14. 吳定, 1996, 組織發展:理論與技術, 天一圖書公司, 台北。15. 吳錕(2002), 變革知覺所生成的壓力反應對組織承諾影響之研究, 國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。16. 徐敏莉, 2001, 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碩士論文。17. 郭崑謨, 1993, 管理學, 空中大學。18. 郭芳君, 2004, 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, 大葉大學工業工程學系碩士論文。19. 孫進發, 2004, 員工對組織變革認知、轉業訓練、組織承諾與 工作滿意度關係之研究 - 以台糖公司為例, 長榮大學經營管理 研究所碩士論文。20. 徐敏莉, 2001, 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。姜占魁, 1996, 行政學, 台北:五南圖書出版社。21. 黃英忠、張肇松、杜佩蘭, 2002, 組織承諾與工作滿意度關係 研究 - 以公辦民營與公立醫院為例, 醫院, 35卷1期:10-24。22. 黃仲銘、龔志賢、黃昱瞳, 2000, 以Lewin 三階段模型分析宏 碁集團的組織變革, 產業金融季刊, 107: 132-143。23. 黃貴祥, 2001, 技術學院教師工作環境知覺、工作價值觀與其 工作滿足和教學表現之關係, 國立政治大學教育研究所博士論文。24. 黃良志、蘇國楨、徐正屏、林昭秀, 2004, 中華電信民營後人力資源管理制度知覺、工作滿足、角色認知衝突和組織承諾 研究, 人力資源管理學報, 2004秋季號, 第4卷第3期, 29-54。25. 黃開義, 1984, 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, 私立中原大學機械工程研究所 碩士論文。26. 黃國隆, 1986, 中學教師的組織承諾與專業承諾之研究, 國立政治大學學報, 53, 頁55-83。27. 黃裕敏, 2002, 國民小學學校組織文化與教師組織承諾、工作 滿意關係之研究, 臺東師範學院教育研究所未出版碩士論文。28. 黃曦民, 2004, 組織文化對組織變革與組織效能之影響 - 以商 業無線電台為例, 銘傳大學傳播管理研究所碩士論文。29. 許士軍, 1993, 管理學, 華泰書局, 台北。30. 許士軍, 1977, 工作滿意, 個人特徵與組織氣候 - 文獻探討與 實證研究, 政治大學學報, 35 期, 頁13-56。31. 許長田, 2002, 企業重整 - 經營新局活化策略, 書泉出版社。32. 陳烈甫, 2002, 民營化組織變革中員工反應態度及離職意願之 調查研究 - 台電公司員工之觀點, 淡江大學管理科學研究所碩 士論文。33. 陳義勝, 1984, 組織行為, 華泰書局, 台北。34. 陳昭明, 1984, 行為科學與管理, 大洋出版社。35. 張國藩, 2004, 民營化組織變革環境下員工變革認知對變 革態度之影響研究 - 以中華電信為例, 大葉大學工業工程學系碩 士論文。36. 張志育, 2000, 管理學:新觀念, 本土化, 世界觀, 前程 企管出版, 台北。37. 張峻源, 2001, 組織文化、組織承諾與組織變革態度之研究—以中央信託局為例, 國立成功大學企業管理學系 碩士論文。38. 張瑞春, 1998, 組織變革中組織氣候對工作滿足投入、組織承 諾及工作滿足影響之研究 - 以中國石油公司高雄營業處為例, 國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。39. 張潤書, 1994, 行政學, 台北:三民書局。40. 張春興, 1989, 心理學, 台北:東 華書局, 台北。41. 張春興, 1991, 現代心理學, 華泰書局, 台北。42. 國防報告書, 2005, 國防部。43. 曾俊明, 1998, 組織變革與 改變績效之研究 - 以取得ISO14001 認證之製造廠商為例, 東華大學國際企業研究所碩士論文。44. 曾祥穎譯, 2005, 軍事變革之根源 - 文化政治與科技, (Theo Farrel & Trrry Terriff原著), 國防部史政編譯室。45. 游淑惠, 2002, 國小校長魅力領導與教師組織承諾 及工作滿意 度之研究, 屏東師範學院國民教育研究所碩士論文。46. 蔡坤宏, 2000, 組織承諾、工作滿足與離職意圖的關係:Meta 分析, 中華管理評論Nov 2000, Vol.3, No.4, pp.33 ~ 49。47. 蔡崑源, 2000, 華進集團員工滿意度、工作投入、組織承諾與 離職意願之研究, 國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。48. 蔡調舜, 1998, 中華電信組織變革與員工態度之研究, 國立臺 灣科技大學管理技術研究所碩士論文。49. 趙其文, 1993, 人事行政, 華視文化公司。50. 廖國鋒、范 森、吳振昌, 2002, 預期組織變革不確定感對員工工作 反應影響之實證研究, 台大管理論叢, 第13卷, 第一期, 頁227-256。51. 劉信寬, 2004, 組織承諾、國際化知覺、個人特徵對組織變 革 態度之研究, 大葉大學國際企業管理學系碩士論文。52. 劉鑫, 2002, 組織變革下員工角色衝突、組織承諾與士氣之關 聯性研究 - 以工業技術研究院為例, 國立交通大學管理科學研 究所碩士論文。53. 鄭仁偉、廖華立, 2001, 團隊能力、工作滿足、組織承諾與團 隊績效的關係, 人力資源管理學報, 2001夏季號第一卷, 頁 59-83。54. 鄭仁偉、郭智輝, 2004, 個人與組織契合、工作滿足與組織公 民行為關係之研究, 人力資源管理學報 2004 冬季號第四卷第 四期 P 085- 104。55. 謝秀珍, 2004, 高職學校組織變革與教師組織承諾及 工作滿意 關係之研究 - 以中區高職學校為例, 雲林科技大學技術及職業 教育研究所碩士論文。56. 謝安田, 1991, 管理的力量:謝安田 談管理實務, 桂冠圖書 股份有限公司, 台北。57. 謝安田, 1992, 企業管理, 五南圖書公司, 台北。58. 龍仕璋, 2001, 組織變革對技 術融合效果之影響:以先進製造 技術為例, 國立交通大學經營管理研究所博士論文。59. 魏澤, 2003, 組織承諾、組織價值對員工工作 滿足影響之研 究—以軍事氣象部隊為例, 大葉大學國際企業管理學系碩士班 論文。60. 鍾志明, 2000, 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企業為例, 長榮管理學院經營 管理研究所碩士論文。61. 蘇伯顯, 1978, 領導與組織, 台北:國家出版社。62. 蘇信旭, 2002, 「工作價值觀、組織承諾與工作滿足相關之研究 以台南縣鄉鎮市公所基層公務人員為例」, 國立中正大學企 業管理研究所碩士論文。63. 蘇維新, 2003, 國小教師知覺學校組織變革與工作滿意度關係 之研究。國立嘉義大學 國民教育研究所碩士論文。二、英文部分 1. Allen, N. J. & Meyer, J. P., 1991, The Measurement and Antecedents of Affective Continuance, and Normative Commitment to the Organization, Journal of Occupational Psychology, 63, pp.1-18. 2. Barling, J., Kelloway, E. K., & Iverson, R. D., 2003, High-quality work, job satisfaction, and occupational injuries. Journal of Applied Psychology, 88: 276-283. 3. Bateman, T. S., & Strasser,

S., 1984, A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 27: 95-112. 4. Bateman, T. S., & Strasser, S., 1983, A cross-lagged regression test of the relationship between job tension and employee satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 68:439-445. 5. Becker, H.S., 1960, Notes on the concept of commitment, *American Journal of Sociology*, 66, pp32-42.. 6. Birnbaum, M. H., 1992, Issues in utility measurement. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 52(3): 319-330. 7. Burack, E. H. & Smith, R. D., 1982, *Personnel Management*. Singapore: John Wiley & Sons. 8. Chen, W.H., Lu, R.S.Y., 1998, A Chinese approach to quality transformation. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 15 ( 1 ) , 71-84. 9. Cronbach, Lee J. ,1951, Coefficient Alpha and The Internal Structure of Test, *Psychometrika*, Vol.16, No.3, September, pp.297-334. 10. Dossett, D. L., & Suszko, M., 1990, Re-examining the causal direction of job satisfaction and organizational commitment. Paper presented at the annual meeting of Society for Industrial and Organizational Psychology, Miami, FL. 11. Dreachslin, J.L., & Saunders, Jr.J., 1999, Diversity leadership and organizational transformation: Performance indicators for health services organizations / Practitioner application. *Journal of Healthcare Management*, 44 ( 6 ) , 427-439. 12. Dunham, R., & Herman, J., 1975, Development of a female faces scale for measuring job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 60: 629-631. 13. Fry, L. W., & Slocum, J. W., Jr., 1984, Technology, structure, and workgroup effectiveness: A test of a contingency model. *Academy of Management Journal*, 27: 221-246. 14. Gilley, K. M. and A. A. Rasheed., 2000, Making More by Doing Less: An Analysis of Outsourcing and Its Effects on Firm Performance, *Journal of Management*, 26, pp.763-790. 15. Grant, D., & Mergen, E., 1996, Applying quality to Leavitt's framework to solve information technology problems. *Information Technology & People*, 9 ( 2 ) , 43-60. 16. Granovetter, M., 1985, Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91: 481-510. 17. Heider, F. , 1958, *The psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley. 18. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B., 1959, *The motivation at work*. New York: John Wiley & Sons. Co. 19. Hoppock, R., 1935, *Job Satisfaction*, New York: Happer & Row. Hulin, C. L., & Smith, P. C., 1965, A Linear Model of Job Satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, 49:209-216. 20. House, R.J., & Dressler, G., 1974, The path-goal theory of leadership (Eds): Some post-hoc and a priori test. In J.G. Hunt & L.L. Larson, *Contingency approaches to leadership: 29-55*. Carbondale, IL: Southern Illinois University State Press. 21. James, L. R. & Brett, J. M., 1984, Mediators, moderators, and tests for mediation. *Journal of Applied Psychology*, 69: 307-321 22. Jayaratne, S., 1993, *Handbook of organizational behavior*. New York: Martin Dekker. 111-140. 23. Kanter, R. M., 1988, The new managerial work. *Harvard Business Review*, 67(6): 85-92. 24. Kerr, J. L., 1985, Diversification strategies and managerial rewards: An empirical study. *Academy of Management Journal*, 28: 155-179. 25. Ko, J.-W., Price, J. L. & Mueller, C. W., 1997, Assessment of Meyer and Allen's Three-Component Model of Organizational Commitment in South Korea, *Journal of Applied Psychology*, 82(6):961-973. 26. Leavitt, B., & March, J. G., 1988, Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14:319-340. 27. Leavitt, H. J., 1964, Organization Change in Industry, in W. Cooper, H. 28. Leavitt, H. J., 1976, Applied Organization Change in Industry. In J. G. March (ed). *Handbook of Organization*, 144-167, Chicago: Rand McNally , pp.144-167. 29. Leonard-Barton, D., 1992, Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13: 111-125. 30. Lewin, K., 1947, "Frontiers in Group Dynamics : Concept, Method, and Reality in Social Science" *Human Relations* 1, pp.5-41. 31. March, J. G., & Simon, H. A., 1958, *Organizations*. New York: Wiley. 32. Maslow. A. H., 1954, *Motivation and Personality*, New York: Happer & Brothers Pub, 146-150. 33. Mathieu, J. E., & Zajac, D. M., 1990, A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108:171-194. 34. Meyer, J.P., N. J. Allen, & C.A. Smith., 1993, Commitment to Organizational and Occupational Extension and Test of a Three- Component Conceptualization, " *Journal of Applied Psychology*, 78, pp.538-51. 35. Morris, J.H., & Sherman, J.D., 1981, Generalizability of an organizational commitment, *Academy of Management Journal*, 24, pp.512-526 36. Morrow, P. C., 1983, Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment, *Academy of Management Review*, 8(3), pp.486-500. 37. Mowday, Richard T., Porter, Lyman W. and Street, Richard M., 1982, *Employee-Organization Linkage*, Academic Press, New York, pp.30. 38. Nadler, D. A. 1, 1981, Managing organizational change: An integrative perspective. *The Journal of Applied Behavior*, 191-211. 39. Nerkar, A.A., McGrath, R.G. & MacMillan, I. C., 1996, Three facets of satisfaction and their influence on the performance of innovation teams. *Journal of Business Venturing*, 11: 167-188. 40. Nunnally, J. C., 1967, *Psychometric theory*, (2nd ed). New York: MacGraw- Hill. 41. Shaul Oreg, 2003, Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure, *Journal of Applied Psychology* 2003, Vol. 88, No. 4, 680 – 693. 42. Randall, Donna M. 1987. Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited, *Academy of Management Review*, 12(3):.462. 43. Robbins, S. P., 1991, *Management*, (3rd ed.), England Cliff: NJ: Prentice-Hall. 44. Robbins. S.P., 1992, *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall Inc. 45. Reitz, H.J., 1981, *Behavior in organizations*. Homewood, Lllinois: Richard D. Irwin, pp.196-197. 46. Robbins, Stephen P, 1991, *Management*, NY : Prentice-Hall Inc., pp.411-436. 47. Scholl, R. W., 1981, Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force. *Academy of Management Review*, 6: pp589-599. 48. Sharifi, S., 2002, Organizational learning and resistance to change in Estonian companies. *Human Resource Development International*, 5 ( 3 ) , 313-331. 49. Siegal, W., Church, A.H., Javitch, M., Waclawski, J., Burd, S., Bazigos, M., Yang, T.F., Anderson-Rudolph, K., & Burke, W.W. , 1996, Understanding the management of change: an overview of managers' perspectives and assumptions in the 1990s. *Journal of Organizational Change Management*, 9 ( 6 ) , 54-80. 50. Silverman, D., 1968, Formal Organization or Industrial Sociology: Toward a Social Action Analysis of Organization, *Sociology*, Vol.2, pp.221-223. 51. Smith, C., Norton, B., & Ellis, D., 1992, Leavitt's Diamond and the flatter library: a case study in organizational change. *Library Management*, 13 ( 5 ) , 18-22. 52. Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L., 1969, *The Measurement of Satisfaction in Work & Retirement*, Chicago: Rand McNally. 53. Steers, R.M., 1977, Antecedents and outcome of organizational commitment. *Administrative Science quarterly*, Vol.22, pp.46-56. 54. Stevens, J. M., Beyer, J. M., & Trice, H. M., 1978, Assessing personal, role, and organizational predictors of managerial commitment, *Academy of Management*

Journal, 21:380-396. 55. Theo Farrel. & Terry Terriff.,2002,The Sour of Military Change Culture, Politics,Technology. 56. Vandenberg,R.J. & Lance,C.E.,1992,Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment,Journal of Management, March,pp53-67. 57. Vroom, V. H.,1964,Work and Motivation,New York:John Wiley & Sons Inc.,99. 58. Wicker, A.W.,1969,Attitude versus action:The relationship of verbal and overt behavioral responses to attitude objects,Journal of Social Issues, Autumn.pp.41-78. 59. Williams, L. J., & Anderson, S. E.,1991,Job satisfaction and organizational commitment aspredictors of organizational citizenship and in-role behavior. Journal ofManagement, 17: 601-617.