

# 成就動機、工作特性與領導型態對組織承諾之影響研究：以大學行政人員為例

黃奇山、黃開義；葉子明

E-mail: 9707491@mail.dyu.edu.tw

## 摘要

過去研究顯示成就動機、工作特性與領導型態皆為影響組織承諾重要的前因變項。經由個人成就動機的提昇、良善的領導及適當地修正工作特性，皆會提高員工的組織承諾，使其更願意為組織付出心力，相對地提高組織績效。本研究探討成就動機、工作特性與領導型態對組織承諾的影響。以彰化縣私立大學行政人員為研究對象，採問卷調查方式，並應用統計分析深入探討變項間之差異、相關及預測力。分析所回收之265份有效問卷，得到實證之結論摘述如下：(1)私立大學行政人員組織承諾現況以努力承諾最高，顯示大多數行政人員願意投注心力於工作。(2)不同個人背景屬性在私立大學行政人員之成就動機、工作特性與組織承諾三個研究變項及部分構面上存在顯著差異；在領導型態上，除性別在其規範型構面存在顯著差異外，餘皆未存在顯著差異。(3)私立大學行政人員在成就動機、工作特性、領導型態與組織承諾之間的關係均呈現顯著正相關，其中以工作特性與組織承諾的相關程度最高。(4)私立大學行政人員成就動機、工作特性、領導型態對組織承諾具有顯著預測力。

關鍵詞：成就動機；工作特性；領導型態；組織承諾

## 目錄

目錄 封面內頁 簽名頁 授權書	iii 中文摘要
iv ABSTRACT	v 誌謝
vi 目錄	vii 圖目錄
ix 表目錄	x 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 研究範圍與限制
4 1.4 研究步驟	5 第二章 文獻探討
6 2.1 成就動機	6 2.2 工作特性 9 2.3 領導型態
15 2.4 組織承諾	25 第三章 研究方法
36 3.1 研究架構	36 3.2 研究假設 37
3.3 研究對象	37 3.4 問卷設計與量表計分方式 38 3.5 資料處理與分析方法
42 第四章 研究結果與分析	45 4.1 個人背景資料及各研究變項描述性統計分析 45 4.2 不同個人背景屬性在各研究變項之差異分析 49 4.3 各研究變項相關分析 60 4.4 各研究變項之迴歸分析 63 4.5 組織承諾預測模式之建構 68 4.6 研究結果 71 第五章 結論與建議 78 5.1 結論 78 5.2 研究建議 80 參考文獻 83 附錄 92 圖目錄 圖1-1 研究流程 5 圖2-1 工作特性模式 12 圖2-2 俄亥俄州立大學的四種領導型態 19 圖2-3 管理方格模型 21 圖2-4 Fiedler之領導權變模式 23 圖2-5 途徑 - 目標理論架構 24 圖2-6 Steers的組織承諾模式 30 圖2-7 Mowday等人的組織承諾模式 31 圖2-8 黃國隆的組織承諾模式 32 圖3-1 研究架構圖 36 圖4-1 組織承諾預測模式架構圖 69 圖4-2 價值承諾預測模式架構圖 69 圖4-3 努力承諾預測模式架構圖 70 圖4-4 留職承諾預測模式架構圖 71 表目錄 表2-1 領導之定義 15 表2-2 組織承諾之定義 26 表3-1 問卷各構面信度分析表 41 表3-2 問卷抽樣分配及回收結果 42 表4-1 個人背景統計變項之描述性統計分析表 46 表4-2 各研究變項描述性統計分析表 47 表4-3 不同個人背景屬性在各研究變項之差異分析表 51 表4-4 不同個人背景屬性在成就動機各構面之差異分析表 53 表4-5 不同個人背景屬性在工作特性各構面之差異分析表 55 表4-6 不同個人背景屬性在領導型態各構面之差異分析表 57 表4-7 不同個人背景屬性在組織承諾各構面之差異分析表 59 表4-8 各研究變項之相關分析表 60 表4-9 成就動機與組織承諾各構面之相關分析表 61 表4-10 工作特性與組織承諾各構面之相關分析表 62 表4-11 領導型態與組織承諾各構面之相關分析表 63 表4-12 成就動機、工作特性、領導型態對組織承諾之迴歸分析表 64 表4-13 以組織承諾為效標變項之多元逐步迴歸分析表 65 表4-14 以價值承諾為效標變項之多元逐步迴歸分析表 66 表4-15 以努力承諾為效標變項之多元逐步迴歸分析表 67 表4-16 以留職承諾為效標變項之多元逐步迴歸分析表 68

## 參考文獻

參考文獻 中文部分 1. 教育部，2007，<http://www.edu.tw/>，教育統計/重要教育統計資訊/大專校院概況。 2. 丁虹，1987，企業文化與

組織承諾之關係研究，國立政治大學企業管理研究所博士論文。3. 丁淑華，2000，民營化變革認知與離職意願關係之研究-以中華電信員工為例，國立中山大學/人力資源管理研究所碩士論文。4. 王文峰，2003，私立中等學校主管領導型態、組織溝通滿足、激勵制度與學校效能關係之研究—以台南市為例，國立成功大學企業管理研究所碩士論文。5. 王本賢，2002，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。6. 王薪為，2007，領導型態、組織氣候、學習型組織與組織承諾關係之研究—以高科技產業為例，國立成功大學企業管理研究所碩士論文。7. 朴英培，1988，工作價值觀、領導型態、工作滿足與組織承諾關係之研究-以韓國電子業為例，國立政治大學企業管理研究所博士論文。8. 何武恭，2003，學校行政人員工作輪調、工作滿足與組織承諾之相關性研究 - 以南部地區私立大學為例，義守大學工業工程與管理學系碩士論文。9. 余安邦，1993，社會取向成就動機與個人取向成就動機不同嗎？從動機與行為的關係加以探討，中央研究院民族研究所集刊，76，197-224。10. 吳秉恩，1993，組織行為學，台北:華泰文化事業公司。11. 林盈杉，1994，中、美、日資企業員工成就動機、領導型態、組織結構與組織承諾關係之研究，義守大學管理科學研究所碩士論文。12. 林營松，1994，組織承諾及其影響因素對組織後果之研究 - 以楠梓加工出口區員工為例，中山大學企業管理研究所碩士論文。13. 邱馨儀，1995，國民小學學校組織文化與教師組織承諾關係之研究，台北市立師範學院初等教育學研究所碩士論文。14. 柯際雲，1995，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之影響，中興大學企業管理研究所碩士論文。15. 洪清香，1979，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。16. 張春興，1989，張氏心理學辭典，台北:東華書局。17. 張春興，1991，現代心理學，台北:東華書局。18. 張春興，2002，心理學原理，台北:東華。19. 張潤書，1991，組織行為與管理，五南圖書出版公司。20. 曹慧玲，1988，我國民營企業會計人員組織承諾與專業承諾之研究，政治大學會計研究所碩士論文。21. 陳宗賢，2003，員工協助方案與組織氣候對工作士氣、組織承諾與離職傾向之關聯性研究-以上市公司為例，南華大學管理科學研究所碩士論文。22. 陳昭偉，2002，政府機關人員組織承諾影響因素之研究-以嘉義縣政府為例，中正大學政治學研究所碩士論文。23. 曾燦燈，1986，校長領導行為與教師服務精神之關係，國立台灣師範大學教育研究所碩士論文。24. 游鳳珠，2006，探討組織變革認知、組織氣候、工會角色認知對組織承諾、角色壓力與工作滿足之關聯性研究—以中華電信中區分公司為例，南華大學管理科學研究所碩士論文。25. 黃秀霜，1987，教育行政人員成就動機、工作特性與組織承諾之相關研究，政治大學教育研究所碩士論文。26. 黃國隆，1986，中學教師的組織承諾與專業承諾，政治大學學報，第53期，頁55-84。27. 黃開義，1984，個人特質、工作特性、領導型態與工作滿足、組織承諾對離職意願之影響，中原大學機械工程研究所碩士論文。28. 葉進財，1991，公民營加油站員工在工作滿足與組織承諾上之比較研究，國立中山大學企業管理研究所之碩士論文。29. 劉春榮，1993，國民小學組織結構、組織承諾與學校效能關係研究，國立政治大學教育研究所博士論文。30. 蔡蕙鎂，2003，領導型態、激勵制度、人格特質與組織承諾關係之研究 以台灣地區民營銀行為例，逢甲大學企業管理研究所碩士論文。31. 盧義凱，2005，國營事業民營化過程中員工成就動機、工作特性與組織氣候對組織承諾之影響研究—以中華電信為例，大葉大學工業工程與科技管理研究所碩士論文。32. 薛偉鴻，2000，事業目標、生涯導向、組織文化與工作特性關係之探討 - 以資訊從業人員為例，國立成功大學企業管理學研究所碩士論文。33. 謝文全，1989，教育行政 - 理論與實務，台北:文景出版社。34. 鍾惠智，1992，工作特性與組織承諾之相關研究，中國文化大學企業管理研究所碩士論文。35. 魏麗敏，2000，成就動機表的編製及應用。測驗與輔導雙月刊，158，3309-3312。36. 羅虞村，1995，領導理論研究，台北:文景出版社。英文部分 1. Atkinson, J.W., 1957, Motivation determinants of risk-taking behavior. *Psychological Review*, 64, pp.359-372. 2. Angle, H.L. and Perry, J.L., 1981, An empiric assessment of organizational effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 26, pp.1-14. 3. Atkinson, J.W. and Feather, N.T., 1966, *A Theory of Achievement Motivation*, New York: Wiley. 4. Bass, B.M., 1985, *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York: Free Press. 5. Bateman, T.S. and Strasser, S., 1984, A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment, *Academy of Marketing Review*, 27, pp.95-112. 6. Blake, R.R., Mouton, J.S., Barmes, L.B. and Greiner, L.E., 1964, Breakthrough in Organization Development, *Harvard Business Review*, 42(6), pp.133-155. 7. Bowers, D.G. and Seashore, S.E., 1969, *Leadership*. Edited by Gibb, C.A. 8. Buchanan, B., 1974, Building organizational commitment: The socialization of managers in work organization, *Administrative Science Quarterly*, 19, pp.533-546. 9. Cuieford, J.P., 1965, "Fundamental Statistics in Psychology and Education", 4th Edition, McGraw Hill. 10. Davis, H.S' h ed., 1972, *Human Behavior at Work: Organization Behavior*, 5THed. New York: Mcgrae-Hill. 11. Ferris, K.R. and Aranya, N., 1983, A comparison of two organizational commitment scales, *Personnel Psychology*, 36, pp.87-98. 12. Fiedler, F.E., 1967, *A theory of leadership effectiveness*, New York: McGraw-Hill. 13. Fiedler, F.E., 1974, The Contingency Model-New directions for Leadership Utilization, *Journal of Contemporary Business*, 3(4), pp.65-77. 14. Glisson, C. and Durick, M., 1988, Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 33, pp.61-81. 15. Hackman J.R. and Lawler E.E., 1971, Employee reactions to job characteristics, *Journal of Applied Psychology*, 55, pp.256-286. 16. Hackman, J.R. and Oldham, G.R., 1975, Development of the Job Diagnostic Survey, *Journal of Applied Psychology*, 60, pp.159-170. 17. Haiman, J.L. and William G.S., 1974, *Management in the Modern Organization*. Boston: Houghton Mifflin. 18. Helmreich, R.L. and Spence, J.T., 1978, The work and family orientation questionnaire: An objective instrument to assess components of achievement motivation and attitudes toward family and career. *JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology*, 8, pp.355. 19. Hemphill, J.K. and Coons, A.E., 1957, *Development of The Leader Behavior Description and Measurement*, Columbus: Business Research, Ohio State University, pp.1-18. 20. Hersey, P. and Blanchard, K.H., 1974, So You Want to Know Your Leadership style?, *Training and Development Journal*, 28(2), pp.1-15. 21. House, R.J., 1971, A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, pp.321-338. 22. Jago, A.G., 1982, *Leadership: Perspectives in theory and research*. *Management Science*, 28(3), pp.315-336. 23. Kantor, M., 1968, *Commitment and social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Auatopian Communities*, *American Sociological Review*, 33, pp.499-523. 24. Katz, D. and Kahn, R.L., 1978, *The Social Psychology of Organization*. New York: John Wiley. 25. Koontz, J.L., 1990, Taking a Lesson from McDonald ' s Production. pp.29-31. 26. Lundy, Sandra E.,

1986, Executive Resource Books, Managing, pp.4-5. 27. Madsen, T.K. and Servais, P., 2001, The internationalization of born global: an evolutionary process?, *International Business Review*, 6(6), pp.561- 583. 28. McClelland, D.C., Atkinson, J.W., Clark, R.W. and Lowell, E.L., 1953, The achievement motive. New York: Appleton Century – Crofts. 29. Meyer, J.P. and Allen, N.J., 1991, A Three-Component Conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 1, pp.61-98. 30. Mitchell, W. & James, W., 1992, Influence of Quality of Work Life on Company and Union Commitment, *Academy of Management Journal*, 35(2), pp.439-450. 31. Morris, J.H. and Sherman, J.D., 1981, Generalizability of an Organizational Commitment Model, *Academy of Management Journal*, 24(23), pp.512-526. 32. Morrow, P.C., 1983, Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment, *Academy of Management Review*, 8(3), pp. 486-500. 33. Mowday, R.T., Porter, L.W. and Steers, R.M., 1982, Employee-organization linkage-the psychology of commitment absenteeism and turnover, New York: Academic Press, pp.30. 34. Mowday, R.T., Steers, R.M., and Porter, L.W., 1979, The measurement of Organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14, pp.224-247. 35. Porter, L.W., Crampon, W.J. and Smith, F.J., 1976, Organizational Commitment and Management Turnover : A Longitudinal Study, *Organization Behavior and Human Performance*, 15, pp.87-98. 36. Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. and Boulian, P.V., 1974, Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric cians, *Journal of Applied Psychology*, 59(5), pp.603-609. 37. Rauch, C.F. and Behling, O., 1984, Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of leadership. In Hunt, J.G., Hosking, D.M., Schriesheim, C.G. and Stewart, R. (Eds.), *Leaders and Managers : International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership*. N.Y.: Pergamon Press. pp.45-62. 38. Reyes, P., 1990, *Teachers and Their Workplace: Commitment Performance, and Productivity*, California : Sage Publication. 39. Robbins, S.P., 1990, *Organization Theory: Structure, Design and an Application*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 40. Robbins, S.P., 1991, *Organizational behavior: Concepts, controversies, and applications*. NJ: Prentice-Hall. 41. Robbins, S.P., 2001, *Organizational Behavior*(9th ed.), NJ:Prentice Hall. 42. Salancik, G.R., 1977, New directions in organizational behavior, Chicago: St. Clair Press. Seashore, S.E. & Taber, T. D., 1975, Satisfaction and their correlation, *American Behavior and Scientist*, 18, pp.346. 43. Schriesheim, C.A., House, R.J. and Kerr, S., 1976, Leader initiating structure: A reconciliation of discrepant research results and some empirical tests, *Organizational Behavior & Human Performance*, 15(2), pp.297. 44. Seashore, S.E. and Taber, T.D., 1975, Job Satisfaction and Their Correlations, *American Behavior Scientist*, 18, pp.333-368. 45. Sheldon, M.E., 1971, Investment and Involvement as Mechanisms Producing Commitment to the Organization. *Administrative Science* 16, pp.143. 46. Staw, B.M., 1977, Commitment to a policy decision: a multitheoretical perspective. *Administrative Science Quarterly*, 23, pp.40-64. 47. Steers, R.M. and Porter, L.W., 1977, Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians, *Journal of Applied Psychology*. 59(5), pp.603-609. 48. Steers, R.M., 1975, Problem in the measurement of organization effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 20(2), pp.546-548. 49. Steers, R.M., 1977, Antecedents and Outcome of Organizational Commitment, *Administrative Science Quarterly*, 22, pp.44-56. 50. Stevens, J.M., Beyer, J.M. and H.M, T., 1978, Assessing Personal, Role and Organizational Predictors of Managerial Commitment, *Academy of Management Journal*, pp.380-396. 51. Stogdill, R.M. and Coons, A.E., 1957, *Leader Behavior, Its Description And Measurement*, Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University. 88, pp.39-51. 52. Stogdill, R.M., 1950, Leadership, membership and organization, *Psychological Bulletin*, 47, pp.1-14. 53. Strauss, George., 1977, Managerial Practices, in *Improving Life at work*, Eds. J.Richard Hackman and J. Lloyd Suttle, Santa Monica, CA: Good-Year, pp.297-363. 54. Tannenbaum, R., Weshler, I.R., and Massarik, F., 1961, *Leadership Organization A Behavioral Science Approach*, New York: McGraw-Hill. 55. Tead, O., 1935, *The Art of Leadership*, New York: McGraw-Hill. 56. Terry, G.R., 1960, *Principles of Management*, 3th, ed., Homewood, 3, Richard D. Irwin. 57. Tichy, N. and Devanna, M., 1986, *The Transformational Leade*. New York: John Wiley & Sons. 58. Turner, A.N. and Lawrence, P.R., 1965, *Industrial Jobs and the Worker*. Boston: Harvard University, Graduate School of Business Administration. 59. Webber, R.A., 1975, *Management: Basic Elements of Managing Organization*. Illinois: Irwin. 60. Whyte, W.H., 1956, *The Organizational Man*, New York: Simon and Schuster.