

行政院國家科學委員會專題研究計畫 成果報告

員工參與，歸屬認知，與正向態度以及知識分享行為之關 連性研究 研究成果報告(精簡版)

計畫類別：個別型
計畫編號：NSC 95-2416-H-004-015-
執行期間：95年08月01日至96年07月31日
執行單位：國立政治大學企業管理學系

計畫主持人：韓志翔

計畫參與人員：博士班研究生-兼任助理：吳旭新
碩士班研究生-兼任助理：楊鈞閩、吳佩芸

處理方式：本計畫涉及專利或其他智慧財產權，2年後可公開查詢

中華民國 96年09月17日

行政院國家科學委員會補助專題研究計畫 成果報告
 期中進度報告

員工的參與、歸屬認知、正向態度、知識分 享行為之關係探討

計畫類別： 個別型計畫 整合型計畫

計畫編號：NSC-95-2416-H-004-015

執行期間：95年08月01日至96年07月31日

計畫主持人：韓志翔 教授

共同主持人：

計畫參與人員：江旭新 博士生

成果報告類型(依經費核定清單規定繳交)： 精簡報告 完整報告

本成果報告包括以下應繳交之附件：

赴國外出差或研習心得報告一份

赴大陸地區出差或研習心得報告一份

出席國際學術會議心得報告及發表之論文各一份

國際合作研究計畫國外研究報告書一份

處理方式：除產學合作研究計畫、提升產業技術及人才培育研究計畫、列管計畫及下列情形者外，得立即公開查詢

涉及專利或其他智慧財產權， 一年 二年後可公開查詢

執行單位：國立政治大學企業管理系

中華民國 95 年 08 月 31 日

員工的參與、歸屬認知、正向態度、知識分享行為

之關係探討

壹、研究背景、目的及重要性

知識被視為新經濟時代企業競爭優勢的重要資源(Bollinger & Smith, 2001; Drucker, 1993; Teece, 1998)。因此，知識管理(knowledge management)成為管理學界研究與企業實務的重要課題(Mertins, Heisig, & Vorbeck, 2001)。截至目前為止，管理學界已經累積相當多的成果(譚大純, 2001)。然而，過去的研究因為過於著重資訊技術的運用，較缺乏行為面的探討(Carter & Scarbrough, 2001)。Scarbrough & Swan (1999) 指出過度著重於資訊科技的運用而忽略知識分享過程所需的人為因素是知識管理失敗的原因之一。因此，Blackler (2000)主張人的議題必須提升到知識管理研究的中心地位，包括文化(Petrash, 1996)、態度(Rajan et al., 1998)、動機(Ruggles, 1998)等。

Drucker (1993)曾提出知識工作者的生產力提升是知識經濟時代的核心管理課題。當知識作為企業競爭的主要生產要素時，擁有知識的員工就成為企業最重要的資產，其管理的方式也與在大量生產制度下的低技術產業工人有所不同。由於知識工作的特性具備高複雜性與模糊性，使傳統式由上而下的監控模式不具成效。知識型組織的績效提升需要仰賴知識工作者願意展現知識分享行為，以加速知識創新與利用。而知識工作者因本身具備關鍵性技能與知識的緣故，對雇用關係方面有較高的期許，希望被視為組織營運的夥伴以及具有強烈的心理擁有感(sense of psychological ownership)，方能有利於知識分享。因此，組織需要在制度上重新設計符合知識工作者的管理模式來誘發這類知覺與行為。近年來，許多學者提倡授權(empowerment)及員工涉入(employee involvement)作為管理的

工具，即是在這種趨勢下的產物。這些新興的管理觀念本質上與員工參與組織內決策相雷同。因此，本研究以員工決策參與（employee participation in decision making, EPDM）來作為研究的焦點，並探討其與知識分享行為之間的關係，以及兩者間的中介因素，尤其是強調歸屬認知的中介效果。本研究強調員工決策參與會導致員工歸屬認知的強化，進而提升其工作滿意與組織承諾，以及知識分享行為的發生。

本研究的結果在學術與實務上可以提供幾點貢獻：(1) 建立員工決策參與和知識分享之間的關連性；(2) 研究以上兩者之間的心理過程，著重於組織行為研究上的新概念（亦即歸屬認知）的分析；(3) 對實務者提出實際管理的方法，以促進知識分享的成效。

貳、文獻探討

雖然知識管理的研究近年來受到重視，相較其他管理學門（如行銷管理、生產管理等），仍處於萌芽與發展時期。在已發表的相關學術文獻中，不少研究偏重策略性議題的探討，包括知識策略觀(e.g., Nonaka & Takeuchi, 1995)、知識策略前提(e.g., Quintas et al., 1997)、知識策略屬性(e.g., Bierly & Chakrabarti, 1996)等。這些研究雖然對知識管理理論基礎的建立有相當重要的貢獻，但對落實知識管理並將之轉化為企業持續競爭優勢的過程，著墨不多。因此，關於如何實施知識管理的作業性研究遂起而彌補策略性研究的缺口。作業性研究大致上著重於探討知識管理流程的主要核心步驟，包括知識擷取(e.g., Senge, 1990; Teece, 1998)、知識編碼儲存(e.g., O'Connor, 1998)、知識分享(e.g., O'Dell & Grayson, 1998)、知識創造(e.g., Nonaka & Takeuchi, 1995)、以及知識運用(e.g., Gold, Malhotra, & Segars, 2001; Markus, 2001)。其中以知識分享為最受重視的研究課題。然而，資

訊科技的運用並不能保證知識分享的促進，還要有其他因素的配合。Scarbrough & Swan (1999)即指出資訊科技模式失敗的原因在於它忽略知識分享過程中人為因素之配合。因此，如何提高組織成員知識分享的動機成為重要課題。

目前大部分發表的學術論文比較偏重於有助於知識管理的管理制度、文化、組織結構等觀念性與理論性議題的探討(e.g., Cohen, 1998; Hargadon, 1998; Krogh, 1998; O'Dell & Grayson, 1998)，或個案性研究(e.g., Scarbrough & Swan, 1999)。經過光碟資料庫(如 ABI、中華民國期刊論文索引等)的資料搜尋，本計畫發現已發表在國內外學術性期刊的量化研究仍屬少數。大部分的國內外論文以未出版的碩士論文、手稿或研討會論文，個案，觀念討論為主(參見表一)。知識分享的前因偏重於人格特質、信任、組織公平等因素。表一所示，這些研究的分析層次分為個人、團隊與組織三層次。組織層次的研究著重於組織內人力資源管理實務(e.g., Collins, Smith, & Stevens, 2001; 陳珮臻, 2002)、組織結構、組織文化(e.g., 林英琪, 2002)、組織學習等變數對知識管理創造能耐(e.g., Collins, Smith, & Stevens, 2001)、組織創新績效、知識管理流程與能力(林英琪, 2002; 陳珮臻, 2002)的影響。然而，組織層次的研究在變數的衡量存在效度問題，需要更多跨層次研究的努力。其次，團隊層次的研究探討團隊導向的人力資源管理實務(e.g., 林億明, 2002)、團隊人格特質(e.g., 黃家齊, 許雅婷, 2002)與團隊組成(e.g., 黃家齊, 蔡達人, 2002)對知識分享與知識創造(e.g., 林億明, 2002; 黃家齊, 許雅婷, 2002)的影響。在個人層次的研究方面，大部分的論文著重於組織公平與信任知識管理流程單一構面的影響，尤以知識分享為最(e.g., 鄭仁偉, 黎士群, 2001; 黃銘廷, 2002)。

從現存的相關量化研究來看，我們可以得到一個初步結論，而探討員工決策參與及知識分享關聯性的量化研究不多見。本研究定位為個人層次的研究之主要

目的在於從微觀的角度來探討個人層次的知識分享行為的前因。在實務性意涵上，這種對促進機制的處理與實證研究結果將有助於實務工作者在導入知識管理時如何促進其成效有所依據。

表一、人力資源相關議題與知識分享行為之關連性量化研究的相關文獻彙整

作者	樣本	分析層次	自變數	依變數	文獻屬性
Rogers (2000)	153	個人	雇用遊戲類型知覺	知識擷取與分享	未發表論文
鄭仁偉、黎士群 (2001)	102	個人	1.組織公平(程序與分配) 2.信任(上司、同事、組織)	知識分享行為(分享個人知識、分享學習機會、鼓勵他人學習)	期刊論文
劉念琪、黃家齊 (2001)		個人	人力資源管理活動	知識分享行為	研討會論文
徐楊順 (2001)	112	個人	1.組織公平 2.信任關係	知識分享意願	碩士論文
黃銘廷 (2002)	1000	個人	1.組織信任 2.組織文化	知識分享意願	碩士論文
林億明 (2002); 林億明、黃家齊 (2002)	63	團隊	1.團隊導向的人力資源管理實務： (1)團隊職能形成 (2)團隊職能強化 (3)團隊職能維持 2.社會資本(結構、關係、認知)	1.知識分享行為 2.創新績效	碩士論文 研討會論文
黃家齊、許雅婷 (2002)	63	團隊	1.五大人格特質 2.團隊組合	1.知識分享行為 2.創新績效	研討會論文
黃家齊、蔡達人 (2002)	52	團隊	1.團隊多元化 2.團隊組成	1.知識分享 2.知識創造 3.創新績效	未發表論文
Collins, Smith, & Stevens (2001)	78	組織	人力資源管理活動	1.知識創造能耐 2.組織績效	未發表論文
林英琪 (2002)	154	組織	組織文化	1.知識移轉、擴散、蓄積、 2.創造與績效	碩士論文

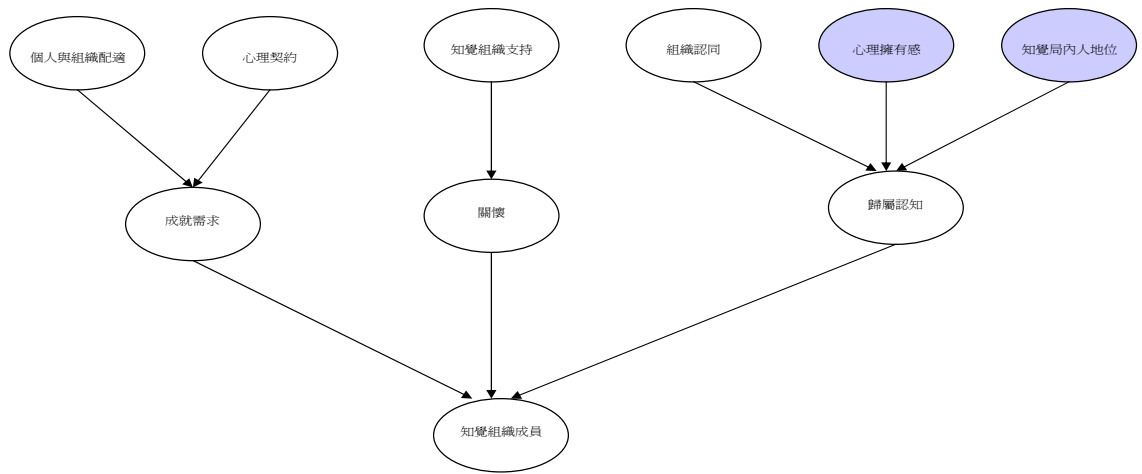
資料來源：本研究整理

參、觀念架構與假說

一、知識分享行為的認知前因

知識分享有助於知識創造與運用，因此它在知識管理的流程中具有非常重要的地位。然而，如果缺乏成員的動機與意願，知識分享是無法促進的。組織公民行為的研究顯示，員工有高度的工作滿意與組織承諾，會激發其利他精神（Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000）。而知識分享正需要員工具備高度的利他精神。組織要提高員工的工作滿意與組織承諾，需先讓員工有強烈的歸屬認知。員工決策參與不僅讓員工感受到被組織重視與視為核心人員外，而且能夠使其產生強烈的歸屬感。

Masterson & Stamper (2003)在發展知覺組織成員（perceived organizational membership）的一個組織行為的新概念中，強調歸屬認知（belonging）是其中一個核心要素。Masterson & Stamper 的歸屬認知概念包括三個主要成分：知覺局內人地位（perceived insider status）、心理擁有感（psychological ownership）以及組織認同（organizational identity）（見圖一）。前兩者屬於個人認知層次的概念；而後者為員工態度，在概念上與組織承諾相近。因此本研究主張在研究心理過程的順序上，應將知覺局內人地位與心理擁有感放在組織認同或承諾之前，有助於釐清彼此間的因果關係。



圖一 知覺為組織成員之整合架構圖
資料來源：Masterson & Stamper (2003, p.477)

二、員工決策參與

長久以來“員工參與決策”被學者認為是激勵員工的有效工具之一。Coch & French (1948)即針對一家企業作「參與式管理」的實驗性研究，研究結果顯示參與式管理可以提高員工工作績效、降低流動率、增加員工對企業及工作的認同與員工的工作滿足感。同樣由 Vroom (1964) 的參與決策模型、品管圈、提案制度及員工參與計劃等觀念的推行，認為讓員工參與決策除可滿足員工個人較高層次的需求，另一方面可提昇員工對其工作本身的了解。

雖然學者在員工決策參與的概念中已做過相當多的討論，但因為研究對決策參與所依據的理論基礎和價值不同，對員工決策參與的意義也有所不同。Tannenbaum, Weschler & Massarik (1961) 認為員工決策參與是組織內員工有權參與其事務之決定。同樣 Tannenbaum & Cooke (1974) 認為參與是指員工對於

其職務上事項的可影響程度。而 Lammers (1967) 則認為參與乃是一組織中，員工可向上階層運作權力的總額，這種可向上運作權力的行徑，在員工本身及上司的價值判斷中認為是合法的。Mitchell (1973) 則主張員工決策參與是指組織中人員共同享有決策之權，在此一決策過程中所強調的是能力而非職位，而且所有的溝通管道必須是公開且暢通無阻。Newman, Summer & Kirby (1973) 認為員工決策參與是管理人員在制訂計畫時，需匯集部屬和其他相關人員的意見。Likert (1967) 則主張員工決策參與本身並不是一種特定的制度，而應是一個整體的參與式管理系統，經由領導過程、激勵力量、溝通過程、互動影響過程與決策過程等層面，讓員工確實獲得參與的機會。Greenberg (1975) 主張員工決策參與是人類學習自我管理、合作與負責之藝術，發揮才能並藉此使其為一體的重要性社會過程，同樣 McGregor (1986) 認為員工決策參與是給予員工對於影響他們的決定，有發表意見的機會，並可提高自我管理。由上述學者對員工決策參與的定義可以發現參與是一項複雜的概念，其觀點可以來自管理學、心理學與社會學等，但本研究的觀點是要瞭解員工實際參與決策的程度可能產生之效果。因此，本研究認為員工決策參與的定義是指組織內的員工透過直接或間接方式，參與組織內的各項決策。

現存於各工業化國家常見的勞工參與組織決策的制度，種類繁多，例如員工提案制度 (suggestion systems)、工作生活素質計劃 (quality of working life programs)、品管圈 (quality circles)、全面品質管理 (total quality management)、自主管理小組 (self-managing work teams)、勞資諮商委勞會 (joint labor-management consultation committees)、共同決定 (co-determination)。這些勞工參與制度在參與決策的內容、範圍、程度與層次均有不同。因此員工決策參與可依成立的媒介、員工參與決策的內容與程度作為分類。

若依成立的媒介而論，勞工參與制度可被分為三類：強制性的勞工參與

(mandatory worker participation)、協商性的勞工參與 (negotiated worker participation) 與雇主主導的勞工參與 (employer-led worker participation) (Turner, 1993)。強制性的勞工參與為制度化的勞工參與，係透過民主化的原則與程序，以發揮代表勞工權益的功能，且均有法律基礎的支持，如德國、瑞典的「共同決定法」。這些法律規定勞工享有參與企業決策的權利，其中包括「資訊權」(right to information)，「諮商權」(right to consultation)，與「共同決定權」(right to codetermination)。協商性的勞工參與通常是由雇主與工會或勞工代表協議所成立的勞工參與制度，係自願性，雖然在法律保障上不同於歐洲強制性的勞工參與，但仍具有代議性功能，如美國 Weirton Steel 的董事會勞工代表、日本的勞資諮商委員會 (joint consultation committees)。雇主主導的勞工參與係由雇主掌控，依其需要而成立的勞工參與制度，其最主要目地在於藉由勞工的參與來提高組織績效 (如生產力、利潤等)，品管圈活動為常用的代表例子。

若依勞工參與的性質而分，Levine & Tyson (1990) 將勞工參與組織決策分成三種類型：建議性參與 (consultative participation)，實質性參與 (substantive participation)，與代議性參與 (representative participation)。這三種參與不僅在參與的形式 (直接或間接) 不同，且其參與的程度與內容有差異。建議性參與僅賦予勞工表達意見或提供建議的機會，最後的決定權仍然操之於管理者。通常，這種參與的目的在於藉由勞工參與來改善生產方式或生活素質，以達到提高生產力與利潤之目標，如員工提案制度、品管圈、及工作生活素質計畫。實質性參與所涵蓋的範圍及目的與建議性參與相似，然其參與的程度較後者為高，通常實質性參與賦予勞工直接參與工作場合的決策，自主管理小組為典型代表。與建議性參與相較，自主管理小組通常擁有更高的裁決權 (discretion) 與自主性 (autonomy)，小組成員可在整體工作流程的安排下，自行決定工作的分配、進度與內容，甚至可決定小組領導者的人事任用。代議性的勞工參與所影響的程度與範圍是三者中

最深的。代議性參與不僅涉及企業高層次的決策(如投資計畫、財務等)，更涵蓋人事，社會與經濟事務等決策。

若依員工參與程度區分，根據參與決策權的連續性，將員工參與決策的程度是分為六個不同層次，包括：1. 員工無決策的相關資訊；2. 員工被告知決策的相關資訊；3. 員工對決策可以提供建議；4. 員工在決策過程中，有被諮商的權利；5. 員工具有否決權；6. 員工對決策具有共同決定權 (IDE, 1976)。

三、知覺局內人地位

知覺局內人地位 (perceived insider status, PIS) 是指員工感受到自己被對待為組織局內人 (insiders) 的認知 (Stamper & Masterson, 2002)。知覺局內人地位之概念是從歸屬認知 (belonging) 的觀念衍生出來的一個新概念。McMillan & Chavis (1986) 指出歸屬認知是一種個人知覺。當員工個人認為其為組織中的重要成員時，會提升其努力投入的程度。在組織中，成員會基於一些疆界 (boundary) 來區分其與局外人 (outsiders) 之不同，這些疆界包括所使用的語言 (如律師共同使用之專有法律名詞)、服裝 (如運動團體的制服) 及習慣 (如握手的方式) 等 (McMillan & Chavis, 1986)。這些疆界使組織成員在組織中發展個人空間，使其認為彼此可以自由地分享情感與需求，進而將他們凝聚成組織內部親密之成員。知覺局內人地位即是員工感受到他們有個人空間，並且獲得組織內部其他成員之認可所產生的一種個人知覺。Stamper & Masterson (2002) 正式提出此概念，並將其命名為知覺局內人地位。

在探討員工知覺局內人地位時，Pfeffer & Baron (1988) 建議以員工留任在組織時間長短的變化來決定其為局內人 (insider) 或局外人 (outsider)，例如像

餐廳、旅館業及零售業的部分時間僱用型態之工作者，就可認定為組織之外部人員。因此，Stamper & Masterson (2002) 參考 Pfeffer & Baron (1988) 的看法，進而提出知覺局內人地位之概念。其認為要區辨員工為局內人或局外人地位有兩種方法。第一，依據社會交換觀點，組織會提供不同的獎酬及誘因給予此兩群體之員工以區別其身分，例如正式員工會比部分時間工作者獲得更多的福利、訓練以及升遷之機會。因此，依據誘因與貢獻理論，正式員工在獲得較佳的福利後，覺得有義務對組織付出更多心力，藉此提升正式員工在組織之價值，使其被認定為組織的局內人。換言之，組織會以誘因（如福利、訓練以及升遷之機會）來發散訊息，讓員工知覺其身分為何。第二，係以組織社會化過程（organizational socialization processes）之觀點來說明，當員工剛開始進入組織時，藉由感受組織對待員工之方式因而建立一些想法與信念，即心理契約的形成。員工認為其與組織的關係具有適應性，並且彼此的關係會受到組織社會化的因素與策略所影響。透過社會化的過程，使員工知覺其為局內人。

此外，Stamper & Masterson (2002) 指出員工工作時數或任期的長短並不能直接反映其知覺局內人地位的程度，這兩者其實是分開的概念。一個員工可能每週在組織工作的時數很長，或者對所屬部門具有高度的向心性，但卻不一定將自己認知為組織的局內人。

再者，知覺局內人地位與知覺組織支持（perceived organizational support）的意義不太相同。根據 Masterson & Stamper (2003) 的研究指出，知覺組織支持與知覺局內人地位皆為知覺組織成員（perceived organizational membership）的構面，其中知覺組織支持屬於關懷（mattering）的概念，知覺局內人地位則屬於歸屬認知（belonging）的概念。在定義上，知覺局內人地位是指員工認為自己是屬於組織內部的核心份子；知覺組織支持是指員工會發展一整體信念，以衡量組織

重視員工貢獻和關心員工福祉的程度。兩者之差異在於知覺組織支持會使員工感受到組織對其之重視與關心，但並不會讓員工就此認為自己是組織內部的核心份子。

總結來說，知覺局內人地位是探討組織與員工關係的一個新構面，其可用來衡量員工知覺為組織內部核心份子的程度，會影響員工的態度與行為。因此，本研究將知覺局內人地位納入研究變項中，探討其對知識分享行為之影響，並採行 Stamper & Masterson (2002) 之概念，將知覺局內人地位定義成員工個人知覺其為組織內部核心份子的程度。

四、心理擁有感

近年來，員工心理擁有感 (employee psychological ownership) 逐漸受到重視，並被視為提升個人與組織績效的重要關鍵因素之一 (Brown, 1989; Pierce, Rubinfeld, & Morgan, 1991)。在知識經濟時代下，企業的核心資產不再是資本、土地、建築物等有形資產，而來自於員工的能力與專業知識 (Drucker, 1993)。因此，人力資本成為企業最重要的策略性資產。然而，人力資本卻並非企業所擁有，而是鑲嵌在員工的身上 (Blacker, 2000)。既然企業難以擁有與掌控員工，那反過來讓員工來擁有企業，使員工成為所謂員工擁有者 (employee-owner)，似乎可以將員工與企業的目標與利益結合在一起，不僅可避免代理問題的發生，節省無謂的監督與管理資源，更可以激勵員工主動作額外的付出，因此有利於提升企業的績效 (Duncan, 2001; Rosen & Quarrey, 1987)。

通常，員工所有權，是指員工對組織的正式所有權 (formal ownership) 或是法定所有權 (legal ownership)，而員工對組織的所有權 (ownership) 有各種不同的形式，例如員工入股計畫 (employee stock ownership plans)、分紅 (profit

sharing)、生產合作組織 (producers' cooperatives)、這些制度的其性質及作法上或有差異，然而基本之目的均在於激勵員工，提供員工正式的所有權。而 Etzioni (1991, p.466) 主張，所有權 (ownership) 其實是一種雙元的存在 (dual creation)，有一部分是心理上的態度，存在於心中；另一部份則是客觀的實體，有真實的存在。在 Pierce 等人 (1991, 2001) 的文章中，提出心理擁有感的概念與理論，並將心理擁有感定義為個人對於某個實體或非實體的目標物 (如物品、組織、工作)，覺得那是屬於「自己的」一種心理狀態，即東西是我的 (“It is MINE!”) 的那種感覺。而心理擁有感的核心，是所有權的感覺和對目標物產生心理牽連的感覺，亦即個人會將目標物或是所有物視為自我的延伸，也就是我所擁有的東西在感覺上會成為自我的一部份 (Belk, 1988; Dittmar, 1992)。而且，心理擁有感是一種根植於人的心理現象，對於個人的行為、動機與心理會造成影響 (Pierce et al., 2001)。

Pierce, O'Driscoll, & Coghlan (2004) 認為，這兩種所有權 (ownership)——法律的所有權以及心理擁有感，或許有所關連，但是仍有明顯的差異。例如，法律的所有權主要是經由社會所認可，與此所有權所伴隨的權利乃由法律體系所明訂並保障之。相對的，心理擁有感則是由產生此感覺的個人所承許，故其相對應的權利也是由其個人所認定。而心理擁有感的對象可以是跨層次的，包括對組織、對群體、對工作本身、甚至是對於其使用的機器設備，及其本身在組織中所創造的產品 (Pierce et al., 2001)。在缺乏法定所有權之下，個人仍可能產生心理擁有感 (Rousseau & Shperling, 2003)。

Pierce 等學者 (2001) 提出，會產生心理擁有感的根源，是因為人類有三種基本的需求，(1) 效能 (efficacy and effectance) 的需求，人們總會希望自己有力量在環境中展現出自己是有能力、能促成我們所期望產生的結果，透過擁有權，

將有利於吾人去控制、影響事情的發展。(2)自我認定 (self-identity) 的需求，人們會希望有清楚自我概念 (Burke & Reitzes, 1991)，透過擁有物，有助於我們認識自我，並展示自我的核心價值 (Dittmar, 1992)。(3)對某空間(place)或是對家(home)的歸屬 (belonging) 的需求，人們會希望有一個屬於自己的領域或是空間，希望有一種歸屬感，並藉此享受到舒適、愉悅以及安全的精神環境 (Heidegger, 1967)。而人們正可以透過心理擁有感的產生，來滿足這種歸屬的需求。

另有一學派將心理擁有感是以對目標物的關切程度、所感受的責任感，來界定心理擁有感程度的高低。O'Relly (2002)則將心理擁有感定義為員工對組織的一種責任感，並願意以組織的長期利益作為個人的決策考量。而 Druskat & Pescosolido (2002)是以組織層次來定義心理擁有感，視之為成員集體共享的信念，成員在心理上認為自己都是該團體的擁有者，也因而有權力與責任表現出對組織有益的行為。

以上這兩派學者對心理擁有感的定義雖有不同，但其實是高度相關的。Van Dyne & Pierce (2004)的研究中，主張心理擁有感將使員工對擁有的目標物產生較為正向的態度、得以界定自我的存在以及意義，並將對擁有物產生一種責任感，會主動願意去為保護、維持其所有權、因此會願意更多的時間與精力以提升該所有物的狀態。因此，Pierce 等學者的定義 (個人對於某個實體或非實體的目標物產生「這是我的」，我擁有它的一種心理狀態)，其實正是心理擁有感 (對目標物的關切與責任感)的前因。因此，本文擬結合這兩派學者的說法，將心理擁有感定義為，個人對於某個實體或非實體的目標物 (如物品、組織、工作)，覺得那是屬於「自己的」一種心理狀態，而且對該目標物有一種關心與責任感。

五、假設

如上節所述，歸屬認知係指員工認為其屬於組織內核心成員的知覺，主要包括知覺局內人地位與心理擁有感。這兩種概念在組織行為的研究上屬於新興的概念，相關研究仍少，尤其是在知覺局內人的實證研究。從觀念思考與實務現象得知，授與員工在組織不同層次的決策參與權利，反映出組織對人員的重視程度，使其心生被視為核心成員的感覺。此外，Pratt & Dutton(2000)認為，「擁有」是一種心理狀態，其產生是依附於組織成員所認為值得投入的相關議題之上。Pierce等學者（2001）指出，心理擁有感可以透過幾種路徑來促成其產生，第一，透過對目標物的控制。對某一物體的持續控制，終將產生對該物的擁有感，即使我們並未真正擁有它。當我們對某一物體的控制程度愈高，將傾向於將該物體視為是自己的一部分。第二，透過對目標物的熟悉，James (1890)主張，透過與某物的生活化的互動關係與愈加了解，個人將對該物產生所有權的感覺。第三，透過對該目標物的投資。當我們對於某物體，付出個人的精力、時間去完成它時，該物即成為我們本身的代表（Marx, 1976），而我們也會對該物體在心理層面發展出所有權的感覺（Csikszentmihalyi & Rochberg-Halton, 1981）。

而本文主張，員工決策參與正可以促成歸屬認知的路徑。所謂員工決策參與，是指組織內員工有權參與其事務之決定（Tannenbaum, Weschler & Massarik, 1961）。Likert（1967）則主張，員工決策參與本身並不是一種特定的制度，而應是一個整體的參與式管理系統，經由領導過程、激勵力量、溝通過程、互動影響過程與決策過程等層面，讓員工確實獲得參與的機會。McGregor（1986）則是認為員工決策參與是給予員工對於影響他們的決定，有發表意見的機會，並可提高自我管理。

雖然學者們對員工決策參與的定義有些不同，但相同的是，透過參與決策權，組織內員工可以直接或間接的方式，對組織的各項決策（如目標設定與規劃、

生產決策、人力資源決策等)過程或結果具有某種程度的控制或是影響力。而組織為了讓員工參與決策、必須同時讓員工獲得較多的組織資訊，以利有效地運用這些資訊進行決策，因此，參與決策的員工，對其工作本身以及整個組織會有更多的了解。Dachler & Wilpert (1978) 依據人力成長與發展理論 (human growth & development theory)，認為個人因有被接納、承認的需求，因此個人會要求機會去發展和運用他們的潛能，並且期望能從成就中獲得被尊重以及實現自我的需求，而參與管理正是可用來滿足人類自我實現或成長需求的制度，因此，決策參與將使得員工的工作動機與自我投入的程度提高，亦即員工個人對組織的投資將因之提升。由以上推論，我們得到以下假設：

H1:員工決策參與與員工歸屬認知之間有正向的關係。

H1a:員工決策參與與知覺局內人地位之間有正向的關係。

H1b:員工決策參與與心理擁有感之間有正向的關係。

組織承諾是員工認同組織目標、願意為組織投入心力並留在組織之中的一種態度 (Mowday, Steers, & Porter., 1979)。在組織承諾中，尤其以情感性承諾 (指員工對組織在情感上的依附與歸屬而願意持續作為組織的一員) 最受到重視，而員工通常都是基於受到組織的正向吸引以及歸屬感，而產生這類型的組織承諾 (Meyer & Allen, 1997)。Pierce 等學者 (2001) 主張，組織承諾與心理擁有是兩個相關但不同的概念，前者關切的重點是：我是否願意留在該組織中作為組織成員，為什麼？而後者關切的重點在於：我對於自己是組織的所有者(owner)的信念有多強？

Porteous (1976)認為，對於事物的擁有 (possessions)可以予人一種歸屬感。而且，心理擁有感的產生本就是為了滿足個人對於歸屬的需求。因此，當員工對自己是組織的局內人或所有者的信念愈強，其對該組織會有更高的歸屬感，並進

而愈願意留在組織之中。Pierce 等學者(2001)即主張員工投入及心理擁有感與員工的組織承諾有正向的關係。在 Van Dyne & Pierce (2004)的實証也發現員工的心理擁有感與組織承諾有正相關。根據上述推論，本研究推導出以下假設：

H2：員工的歸屬認知與組織承諾之間有正相關的關係。

H2a：員工的知覺局內人地位與組織承諾之間有正相關的關係。

H2b：員工的心理擁有感與組織承諾之間有正相關的關係。

工作滿足係指員工對於其工作當中的各種情境及對象之主觀感覺及情感性反應 (Vroom, 1962)。當員工被視為組織內的核心成員時，該員工通常會因為受到重視而感到格外的滿足。另外，Beggan (1992)曾提出所謂的所有權效果 (mere ownership effect)，亦即，對於兩個相似的事物，若我們對其中某一個事物有所有權，而對另外一個沒有所有權，則我們會對較易受到前者(自己所擁有的那個)的吸引，並做出較為正面的評價。因此，當員工對組織有較高的歸屬感(如心理擁有感)，將對於工作的各種情境會有較正面的看法，因此會產生較高的工作滿意。因此，根據上述推論，本研究推導出以下假設：

H3：員工的歸屬認知與工作滿意之間有正相關的關係。

H3a：員工的知覺局內人地位與工作滿意之間有正相關的關係。

H3b：員工的心理擁有感與工作滿意之間有正相關的關係。

知識分享需要成員具備高度的利他精神，而利他精神是組織公民行為中的一個重要內涵。以往的研究多已證實組織承諾與工作滿意兩者，是預測組織公民行為的前置變數 (Lepine, Erez, & Johnson, 2002; Organ & Ryne, 1995)。換言之，組織承諾與工作滿意也是提升員工利他精神的重要前因。在研究這兩個態度的前因

上，Van Dyne & Pierce (2004)發現歸屬認知（如心理擁有感）與組織承諾、工作滿意有正相關。而且，在控制組織承諾與工作滿意之後，歸屬認知（心理擁有感）對於組織公民行為仍有獨特的解釋力。Vande Walle 等學者（1995）發現歸屬認知（如心理擁有感）會透過組織承諾影響利他精神，進而影響到知識分享的行為。因此，我們推論，

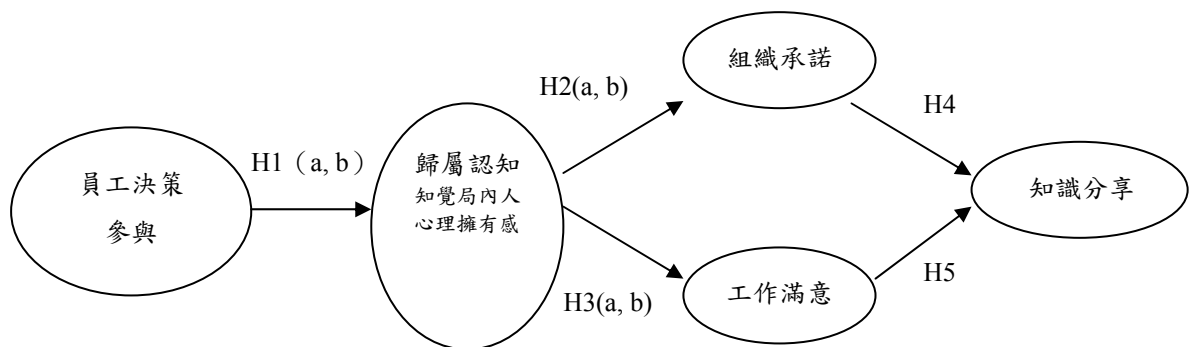
H4：組織承諾是歸屬認知與知識分享行為之間的中介因素。

H5：工作滿意是歸屬認知與知識分享行為之間的中介因素。

肆、研究方法

一、實證研究架構

本實證研究的架構如圖二所示，



圖二、本研究之研究架構圖

二、變數衡量

1.知識分享：係指組織成員透過外顯性或內隱性知識管道將策略性知識要素分享

給其他同事的行為(Bartol & Srivastava, 2002; Becerra-Fernandez & Sabherwal, 2001; Soliman & Youssef, 2001)。衡量題項包括：我經常將工作相關的資訊與學習心得利用網路傳遞給同仁；我經常將工作相關的資訊與學習心得在公開場合與同仁分享；我經常對同仁示範我所知道的技術與知識；我經常幫助同仁解決工作上的問題；我經常主動告訴同仁我在工作上的創意；我很擔心我的創意被他人知道^R。

2.知覺局內人地位：知覺局內人地位的定義係採用 Stamper & Masterson (2002) 之觀點，其定義為員工個人知覺其屬於某個組織內部核心成員的程度。知覺局內人地位的衡量係採用 Stamper & Masterson (2002) 之量表，共有 6 個題項，用以衡量員工對於自己屬於某個組織內部核心成員之知覺程度，例題如：「我深深感覺自己是公司的一份子」、「我覺得自己在公司裡像局外人」(反向題)及「我的公司常常讓我覺得自己被遺忘了」(反向題)。在量表中有關知覺局內人地位之問項，第 3 題、第 4 題及第 6 題為反向題，其餘皆為正向題。在衡量尺度上，採用李克特 (Likert) 五點尺度衡量，請受試者由「非常同意」到「非常不同意」選取對問項的同意程度，計分方式從「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」至「非常同意」，分別以 1~5 分表示。得分越高，表示員工知覺局內人地位的程度越高。

3.心理擁有感：本研究對心理擁有感的定義，同時包含 Pierce 等學者 (1991, 2001) 強調的擁有 (possession) 的信念，以及責任感 (responsibility)。量表的發展是由作者與其他專家學者討論而得，再經過問卷預試後，加以修改以符合實用性與客觀性，結果發展出包含「我感覺公司是我的」、「我覺得公司的成敗與我息息相關」、「我願意與公司同甘共苦、休戚與共」以及「我願意以公司為家」等四個問題來衡量此變數。因此，在心理擁有感的構念與內容上，具有一定的內容效度。衡量

指標採李克特六點衡量尺度，依受試者所回答的同意度分別給予計分，其評分方式從「非常不同意」、「不同意」、「有點不同意」、「有點同意」、「同意」至「非常同意」，依序給予 1 到 6 分。

4.員工決策參與：本研究的量表是參考 Locke & Schweiger (1979)的題目改編而來。決策參與事項包含「甄選與訓練」(代表員工在招募與訓練上的參與程度)、「薪資福利」(代表員工在薪酬與績效上的參與程度)、「工作流程」(代表員工在工作流程方面的參與程度)、「生產規劃與管理」(代表員工在生產管理與規劃上的參與程度)、「解雇」(代表員工在解僱決策方面的參與程度)等，共計有 30 個題項。因此，在決策參與權的構念與內容上，具有一定的內容效度。本研究並依 IDE (1976) 對員工參與程度的分類做修正，將員工參與的程度區分為：(1)完全無參與權；(2)主管有提供相關資訊，但無建議權；(3)有建議權；(4)有諮詢權；(5)有共同決定權五類。評分方式依李克特五點衡量尺度，依序給予 0 到 4 分，得分越高表示對員工實際參與決策的許可權越高。

5.組織承諾：本研究以 Mowday et al. (1979)的組織承諾量表六個題項，包括 (1)我常對朋友說，我服務的公司是相當理想的工作場所；(2)為了要繼續留在公司，公司指派我任何工作我都願意接受；(3)身為公司的一份子，我感到很光榮；(4)我很慶幸當年求職時，選擇了這家公司，而不是其他公司；(5)我十分關心公司的未來；(6)對我而言，這家公司是我能考慮的所有公司中最好的。以上的題項均由李克特七點尺度(7-point Likert scale)來衡量，1 至 7 代表「非常不同意」至「非常同意」。

6.工作滿足：本研究以 Weiss, Davis, England, & Lofquist (1967) 所發展之“明尼蘇達滿意問卷短式本”為量表，其中包括六個題項(1.我對目前工作發揮能力的機

會，感到滿意；2.我對上司對待部屬的方式，感到滿意；3.我對工作量與公司薪酬的比較，感到滿意；4.我對目前工作給我昇遷的機會，感到滿意；5.我對工作環境（如：工作場所等），感到滿意；6.我對同事間相處的情形，感到滿意）。以上的題項均由李克特七點尺度(7-point Likert scale)來衡量，1至7代表「非常不同意」至「非常同意」。

三、控制變數(control variables)

根據 Rogers (2000)，本研究擬在迴歸分析模式中包括下列控制變數：

1.年資：研究顯示年資越久者具備較高的人際關係能力，同時對企業的運作與文化也較新進人員熟稔，以及組織認同感較高，因此較容易展現出正面的知識分享行為。年資為一個題項，衡量該成員在公司服務的年數多寡。

2.職級：一般而言，職級高者受組織社會化的程度較高，同時也較職級低者受到組織較佳的待遇與福利，因此對組織的承諾與向心力較高，較易展現正面的知識分享行為。本題項為開放性問題，由填答者依其在研發部門的職級回答。

3.學歷：根據 Becker (1964)，學歷可以作為衡量人力資本的指標。本研究推論人力資本較高者，其知識管理行為較易有效，其原因在於他們擁有高度的知識與技能來執行知識管理的工作。因此高學歷者較易有效地展現知識分享行為。本研究擬以教育年數(years of schooling)來衡量學歷。

4.性別：在知識管理的動機上，可能存在性別差異。因此，本研究包括性別來作為控制變數。同過去研究，本研究擬採用虛擬變數來衡量性別(0 = 女性；1 = 男

性)。

5.公司別：不同公司可能存在會影響個人層次知識管理的潛在特質，而這些特質短時間內不會有大幅的改變，如組織文化與氣候等。因此，本研究擬包括這些公司別虛擬變數來控制企業專屬的固定效果(fixed effects)。

四、信度、效度與構念單一性檢定(assessment of reliability, validity and unidimensionality)

為了要確認衡量題項的適合性，本研究擬進行三種典型心理測量發展研究上的檢定，分別為信度、效度與構念單一性檢定。

1.信度檢定：信度檢定可經由穩定係數(coefficient of stability)與內部一致性係數(coefficient of equivalence)的檢定(Cronbach, 1947)。由於穩定係數的檢定需要不同時點的測量，執行時需要調查對象在不同調查時點的配合，因此在獲得其配合需要更加費力。而內部一致性係數分析是比較容易進行的信度檢定，而最常用者為Cronbach's α (Gerbing & Anderson, 1988)。本研究擬同時進行穩定係數與內部一致性分析。

2.效度檢定：本研究擬從內容效度(content validity)與建構效度(construct validity)來檢定量表的效度。在內容效度檢定上，本研究經過前述的多重設計、檢討與修正，以利本量表內容信度的提高。建構效度可經由差異性分析、內在相關與驗證性因素分析(confirmatory factor analysis)來檢定。本研究擬採取多重性質多重方法矩陣(multitrait-multimethod matrix)與 **LISREL 8.30** 來進行效度檢定。

3.構念單一性檢定：經過構念單一性檢定，本研究以確定相應於某理論構念的一組衡量題項的確衡量特定構念(Hattie, 1985)。本研究擬採取傳統方法將衡量單一構念的多題項衡量尺度分數加總以求平均值方式來代表該構念的測量程度。然而這種計算方式所得的分數唯有在特定構念的每一個衡量題項均為衡量同一構念的情形下才有意義(Gerbing & Anderson, 1988)。Gerbing & Anderson (1988)提議驗證性因素分析可以提供更為嚴謹的構念單一性檢定。本研究你採用 **LISREL 8.30** 來進行構念單一性檢定。

五、調查對象選取

為獲得研究樣本，本研究擬選擇 8 至 10 家台灣大型高科技與知識密集型公司做研究。為取得高度的配合意願，本研究擬針對目前正就讀於國立政治大學商學院的科技管理研究所、企家班、EMBA 與科技班，並擔任高階主管的學員為徵詢對象，取得其同意協助本計劃的推動，以利問卷調查的進行與回收率的提昇。研究顯示，調查性研究若經由熟識者的協助，問卷之回收率較高(邱淑芬、韓志翔、林盈君，2002；韓志翔、高景彬、吳宜貞，2002)。

六、分析方法

由於本研究採用理論引導模式(theory-driven approach)來發展構念內涵，因此需要經由驗證性因素分析來確定測量的有效性。**LISREL 8.30** 可以提供工具來進行相關分析的工作。

七、研究過程中可能遭遇的困難與解決之道

1. 本研究擬採大樣本問卷調查法，調查研發人員在研究構念上的認知。因此，在進行過程中可能會面臨樣本回收不足或不具代表性的問題。關於這個問題，本研究擬以目前就讀於國立政治大學商學院各推廣教育(包括科技管理研究所、智慧財產研究所、企業家經理班、科技班、EMBA 等)的高科技公司主管為合作對象，請求其協助調查之進行與問卷的催收，以提昇問卷回收率。同時，本研究擬針對同產業與同規模公司的研發部門進行全員問卷調查，以避免因樣本選擇偏誤(sample selection bias)所導致至研究結果上的問題。唯有能同時提高樣本代表性與問卷回收率，研究結果才能反映出真實狀況。
2. 由於本研究以問卷方式調查，因此在研究方法上可能會遭遇到共同方法偏誤(common method biases)的影響而導致統計推估偏誤的問題。為解決這個問題，本研究擬採用兩階段最小平方法來降低同時性偏誤(simultaneity bias)的問題。其理由在於，兩階段最小平方法可以使得迴歸式中右方的內生變數(endogenous variables)轉換成外生變數(exogenous variables)，因此與殘差項不相關，在第二階段的迴歸分析不至於導致統計推估偏誤(Kennedy, 1992)。

伍、研究結果

一、樣本結構分析

本研究以簡單隨機抽樣的方式，針對台灣北區 8 家大型高科技及知識密集型公司，以網路及紙本兩種問卷形式，進行樣本收集，經過 5 周的時間，共獲得 260 筆資料，刪除一些填答不完整之資料後，有效的樣本數為 239 筆，有效的問卷比例為 91%。在樣本的性別組成部分，男性占樣本總數的 52.4%，而女性則占

樣本總數的 47.6%，顯示受訪者之性別比例大至一致，但男性大於女性；在婚姻狀況的部分，已婚占樣本總數的 37.6%，而未婚則占樣本總數的 62.4%，顯示受訪者大部分為已婚；在受訪者的年齡結構部分，25 歲以下占樣本總數的 17.9%、26-35 歲占樣本總數的 46.7%、36-45 歲占樣本總數的 25.5%、56-65 歲占樣本總數的 5.6%，顯示大部分之受訪者的年齡介於 26 至 45 歲；在受訪者的學歷部分，高中(職)占樣本總數的 1.1%、大專及大學占樣本總數的 55.9%、碩士以上占樣本總數的 55.9%，顯示大部分之受訪者的學歷為大專或大學；在受訪者的職位部分，非主管樣本總數的 56.8%、基層主管樣本總數的 19.5%、中階主管樣本總數的 9.7%、高階主管樣本總數的 14.1%，顯示大部分之受訪者並非主管。

二、交叉分析

在性別及婚姻狀況之交叉分析的結果，發現男性之已婚比例為 44.3%，未婚的比例為 55.7%，女性之已婚比例為 27.3%，未婚的比例為 72.7%，顯示女性的結婚比例大於男性之結婚的比例；在性別及學歷之交叉分析的結果，發現男性最大比例(54.6%)的學歷為碩士，女性最大比例(68.2%)的學歷為大專及大學，顯示男性受訪者的學歷優於女性受訪者的學歷；在性別及職稱之交叉分析的結果，發現男性最大比例(50.5%)的職稱為非主管，女性最大比例(63.2%)的職稱亦為非主管，顯示男性及女性的受訪者大部分為非主管；在婚姻狀況及職稱之交叉分析的結果，發現已婚最大比例(31.8%)的職稱為高階主管，未婚最大比例(73.3%)的職稱為非主管，顯示已婚者大都為高階主管，未婚者大都為非主管。

三、敘述統計分析

從表二 得知，平均數由高至低依序為顧客導向、工作滿意、知識分享、知

覺局內人、組織承諾、員工參與、心理擁有感，由此可得知受訪者對組織的知覺，並且七個構面之相關皆呈現顯著，顯示需要進一步探討彼此的關係，本研究採用Lisrel之結構模式為分析方法，以了解變數及構面之間的關係。

表二 敘述統計分析

構面名稱	平均數	標準差	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1.知識分享	3.7021	0.7474	1.0						
2.知覺局內人	3.4139	0.4754	0.201*	1.0					
3.心裡擁有感	2.5909	0.8229	0.194*	0.199*	1.0				
4.員工參與	3.0321	0.8241	0.438*	0.351*	0.396*	1.0			
5.組織承諾	3.3037	0.7902	0.318*	0.452*	0.471*	0.677*	1.0		
6.工作滿意	3.7166	0.6838	0.249*	0.326*	0.240*	0.368*	0.534*	1.0	
7.顧客導向	3.7241	0.6931	0.226*	0.253*	0.383*	0.437*	0.483*	0.320*	1.0

*P<0.05

四、衡量模式分析

1.衡量模式之相關數值

此衡量模式之相關數值 Chi-Square=184.94、D.F.=131、GFI=0.93、RMSR=0.044、CFI=0.99、IFI=0.99，代表此衡量模式之適配性相(goodness of fit)相當地好。

2.信度分析

SMC(Squared Multiple Correlations)值乃延伸自 R-Square 值的觀念，代表每一個變數在每一個構面之解釋力，當每一個變數之 SMC 值越大，代表此構面的信度越好，從表三之 SMC 值，發現大部分的 SMC 值大於 0.5，並且整體之標準化 α 為 0.80，表示此研究每一個變數及每一個構面之信度值皆合乎標準(Hair et al., 2006)。

表三 各變數之 SMC 值

變數名稱	X1	X2	X3	X4
SMC	0.37	0.61	0.49	0.52
變數名稱	X5	X6	X7	X8
SMC	0.38	0.78	0.37	0.63
變數名稱	X9	X10	X11	X12
SMC	0.54	0.57	0.71	0.69
變數名稱	X13	X14	X15	X16
SMC	0.39	0.74	0.76	0.46
變數名稱	X17	X18	X19	
SMC	0.74	0.73	0.42	

3.效度分析

本研究之模式、相關假說、問卷內容，係以相關的理論為基礎，所以符合內容效度，除此之外，在衡量模式的分析中，效度可以從收斂效度及區別效度兩方面進行檢視(Hair et al., 2006)，在收斂效度方面，發現視每一個構念之變數的 T 值皆大於 2；在區別效度方面，以各構念之變異矩陣(PHI)的信賴區間不包含 1

為判斷準則(Hair et al., 2006)，亦即每一個構念之 PHI 值加減其標準差後皆不包含 1(如表四所示)，由此可知此模式之效度合乎標準。

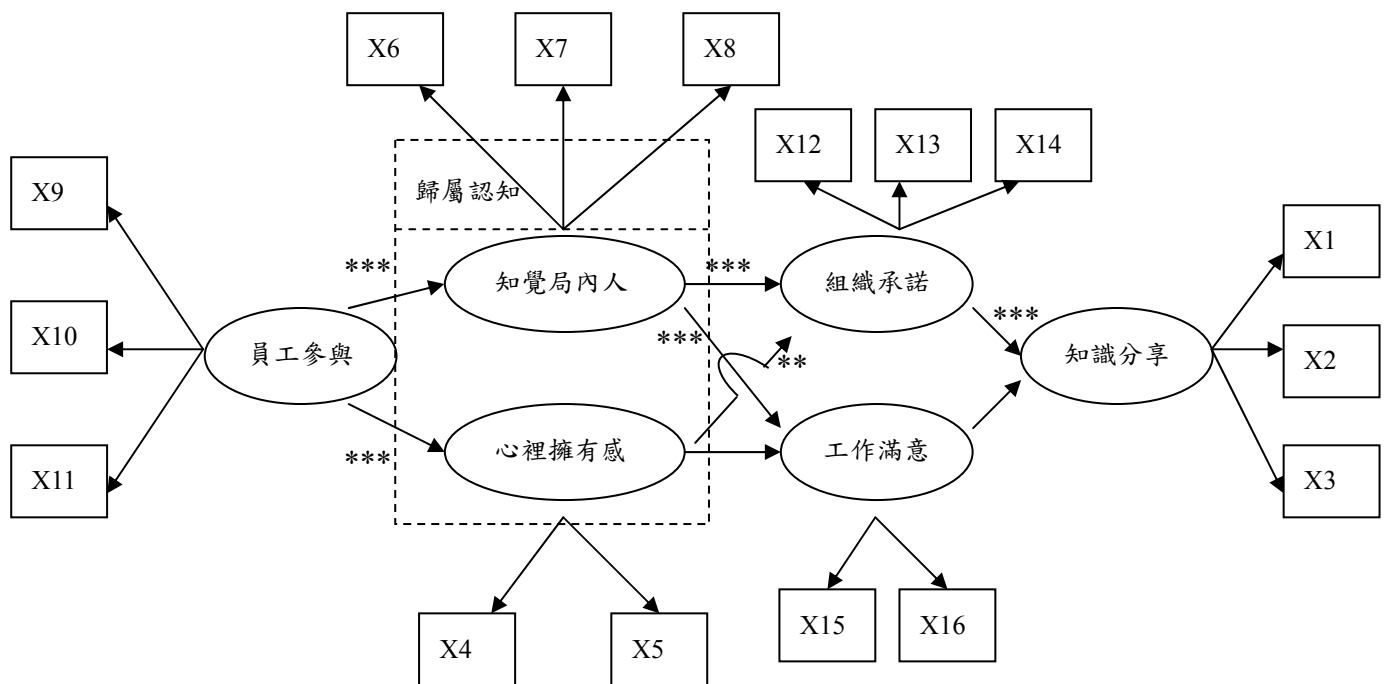
表四 各構面之 PHI 值、標準差及 T 值

	知識分享	知覺局內人	心裡擁有感	員工參與	組織承諾	工作滿意	顧客導向
知識分享	0.17a (0.06)b 2.88c						
知覺局內人	0.19 (0.05) 4.19	0.78 (0.10) 8.05					
心裡擁有感	0.09 (0.03) 2.65	0.37 (0.07) 5.58	0.52 (0.12) 4.37				
員工參與	0.19 (0.04) 4.34	0.42 (0.06) 6.65	0.29 (0.06) 5.05	0.54 (0.09) 6.18			
組織承諾	0.16 (0.04) 3.89	0.54 (0.07) 7.58	0.36 (0.06) 5.64	0.33 (0.06) 5.83	0.69 (0.09) 7.44		
工作滿意	0.14 (0.04) 3.42	0.43 (0.07) 6.23	0.19 (0.06) 3.16	0.19 (0.05) 3.53	0.52 (0.07) 7.40	0.76 (0.12) 6.26	
顧客導向	0.17 (0.04)	0.45 (0.07)	0.33 (0.06)	0.30 (0.06)	0.44 (0.07)	0.32 (0.06)	0.74 (0.10)

	4.01	6.61	5.17	5.38	6.69	5.04	7.73
--	------	------	------	------	------	------	------

註：a 為 PHI 值，b 為標準差，c 為 T 值

五、結構模式分析



圖三 結構模式

如圖三所示，此結構模式的相關數值為：Chi-Square=218.01、D.F.=96、GFI=0.90、RMSR=0.075、CFI=0.96、IFI=0.96，代表此模式之適配性相當地好。從圖三及表五之 γ 值得知，員工參與對歸屬認知之兩個構面：知覺局內人、心裡擁有感呈正向顯著影響，代表 H1a 與 H1b 成立，此結果與 Pierce 等學者(2001)的主張一致，當員工對目標物，付出個人的精力、時間去完成時，對該目標物在心裡層面即會發出所有權的感覺(Csikszentmihalyi et al.,2981)；並且與 Dachler et al.(1978)的主張一致，當員工參與管理可以滿足自我實現或成長之需求動機，使員工更知覺到他們是公司的局內人。

表五 結構模式之 γ 值

		依變數	
		知覺局內人	心裡擁有感
自變數	員工參與	0.79***	0.57***

註：* $p < 0.05$ ，** $p < 0.01$ ，*** $p < 0.001$

表六 結構模式之 β 值

		自變數			
		組織承諾	工作滿意	知覺局內人	心裡擁有感
依變數	知識分享	0.23**	0.07	--	--
	組織承諾	--	--	0.59***	0.30**
	工作滿意	--	--	0.57***	0.06

註：* $p < 0.05$ ，** $p < 0.01$ ，*** $p < 0.001$

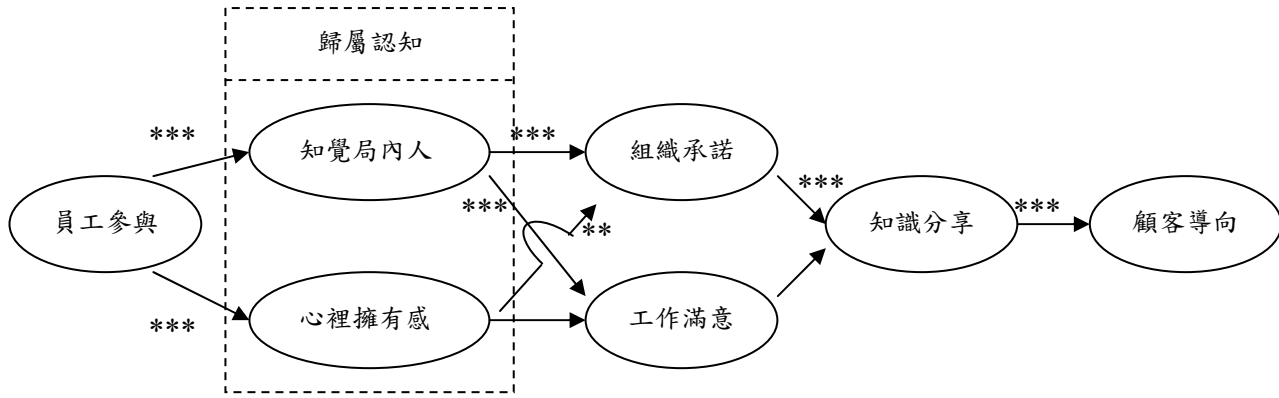
從圖三及表六之 β 值得知，心裡擁有感對組織承諾成正向顯著影響，代表兩者有正向相關，H2b 成立，但心裡擁有感對工作滿意的影響不顯著，H3b 不成立，此結果與 Pierce 等學者(2001)的主張一致，亦即員工的投入及心裡擁有感與組織承諾有正向的關係，但與 Beggan(1992)的主張不一致，心裡擁有感與工作滿意雖呈正向相關但卻不顯著，代表員工的心裡擁有感與工作滿意之間沒有明顯相關，此外，知覺局內人對組織承諾、工作滿意成正向顯著影響，換言之，知覺局內人與組織承諾、工作滿意有正向相關，代表 H2a 及 H3a 成立，此結果與 Van 等學者(2004)及 Beggan(1992)的主張一致，當員工對某一目標物有所有權，則容易為此目標物所吸引，並做出較正面的評價，而產生知覺局內人、心裡擁有感。

在中介因素方面，從結果可知，組織承諾是歸屬認知(知覺局內人、員工心理擁有感)與知識分享行為之間的中介變項，亦即 H4 成立，此結果與 Vande Walle 等學者(1995)的主張一致，他們認為歸屬認知會透過組織承諾影響利他精神，進而影響知識分享行為，但工作滿意不是歸屬認知與知識分享行為之間的中介變項，代表 H5 不成立，此結果與 Van Dyne 等學者(2004)的主張部分一致，他們認為認知歸屬與組織承諾、工作滿意有正向相關，而本研究的結果，工作滿意雖為正向但不顯著，顯示工作滿意在歸屬認知與知識分享行為之間的中介地位尚不顯著。

六、競爭模式一

知識分享係指組織成員透過外顯或內隱性的知識管道將策略性的知識要素分享給其他同事的行為(Bartol et al.,2002; Becerra-Fernandez et al.,2001; Soliman et al.,2001)，在這環境變化快速的時代，組織會採取顧客導向的策略，以滿足顧客需求並增加本身之競爭力(Lucas et al.,2000)，事實上，當組織成員發現有利於組織的情報，會產生市場情報擴散的行為(Kohli & Jaworski,1990)，以回應市場的需求，由此可知，當組織成員具有知識分享行為時，會幫助市場情報在部門間及成員間擴散，而利於組織之顧客導向的策略，本研究依此提出假 H6：知識分享行為對顧客導向呈正向之影響。

競爭模式一之相關數值為：Chi-Square=312.95、D.F.=143、GFI=0.88、RMSR=0.08、CFI=0.96、IFI=0.96，代表此模式之適配性亦相當地好，但卻稍劣於結構模式。從圖四、表七及表八可知，H1 至 H5 的結果與本研究之結構模式一致，並且知識分享行為對顧客導向亦呈正向顯著之影響，代表 H6 成立。



註：* $p < 0.05$ ，** $p < 0.01$ ，*** $p < 0.001$

圖四 競爭模式一

表七 競爭模式一之 γ 值

自變數 \ 依變數		依變數	
		知覺局內人	心裡擁有感
自變數	員工參與	0.79***	0.57***

註：* $p < 0.05$ ，** $p < 0.01$ ，*** $p < 0.001$

表八 競爭模式一之 β 值

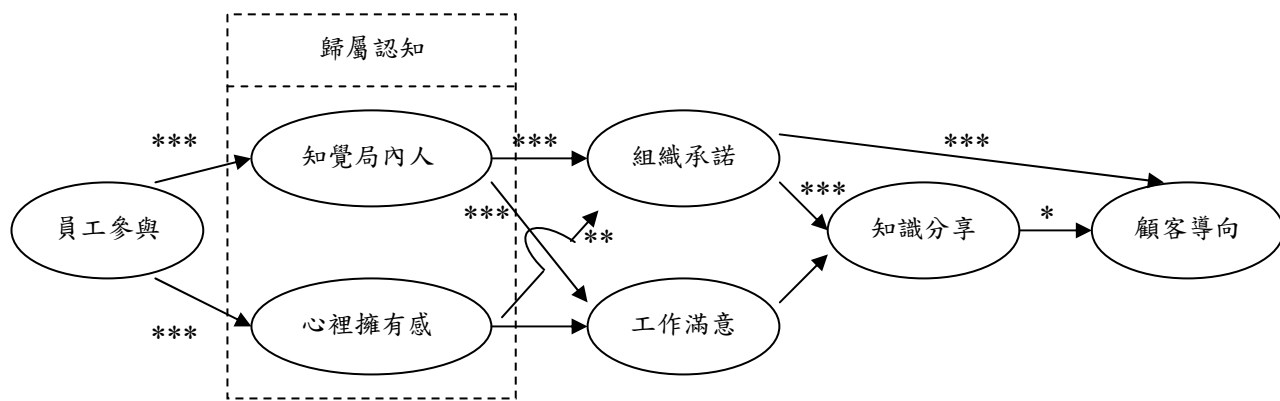
自變數 \ 依變數		自變數				
		知識分享	組織承諾	工作滿意	知覺局內人	心裡擁有感
依變數	顧客導向	1.58***	--	--	--	--
	知識分享	--	0.32***	0.05		
	組織承諾	--	--	--	0.59***	0.32**
	工作滿意	--	--	--	0.56***	0.07

註：* $p < 0.05$ ，** $p < 0.01$ ，*** $p < 0.001$

七、競爭模式二

Lucas 等學者(2000)在衡量顧客導向時，會詢問組織成員是否會不斷地檢視滿足顧客需要之承諾，當組織採取顧客導向的策略時，則會時常檢視有否滿足顧客需要之承諾，而員工有了組織承諾後，他們自動地替組織行銷，進而達到市場導向的實質效益，本研究據此提出 H7：組織承諾對顧客導向成正向顯著之影響。

競爭模式一之相關數值為：Chi-Square=278.25、D.F.=142、GFI=0.89、RMSR=0.071、CFI=0.97、IFI=0.97，代表此模式之適配性亦相當地好，優於競爭模式一但卻稍劣於結構模式，從表九、表十及圖五可知，H1 至 H6 的結果與本研究之結構模式、競爭模式一相同，並且組織承諾對顧客導向亦呈正向顯著之影響，代表 H7 成立。



註：* $p < 0.05$ ，** $p < 0.01$ ，*** $p < 0.001$

圖五 競爭模式二

表九 競爭模式二之 γ 值

		依變數	
		知覺局內人	心裡擁有感
自變數	員工參與	0.79***	0.57***

註：*p<0.05，**p<0.01，***p<0.001

表十 競爭模式二之β值

自變數		自變數				
		知識分享	組織承諾	工作滿意	知覺局內人	心裡擁有感
依變數	顧客導向	0.41*	0.59***	--	--	--
	知識分享	--	0.24***	0.06	--	--
	組織承諾	--	--	--	0.60***	0.32**
	工作滿意	--	--	--	0.57***	0.07

註：*p<0.05，**p<0.01，***p<0.001

陸、研究的發現與意涵

一、H1 之驗證結果與意涵

H1：員工決策參與與員工歸屬認知之間有正向關係，驗證成立，換言之，H1a：員工決策參與與知覺局內人地位之間有正向關係及 H1b：員工參與決策與心裡擁有感之間有正向關係皆成立，此研究發現與許多學者(Marx, 1976; Csikszentmihalyi et al., 1981; Pratt et al., 2000; Pierce et al., 2001)的主張一致，顯示參與決策可使員工之工作動機及自我投入提高，當員工付出個人的時間及精力去完成本身有參與決策的任務或目標時，他們會將此任務或目標視為與自我切身相關，而對該任務或目標發展出認知歸屬的心理知覺，由此可知，員工參與會讓員

工產生知覺局內人、心裡擁有感的心裡知覺，對組織的運作會產生正向的效益，本研究據此主張，組織應該讓員工參與決策，如此的作法，會替組織帶來正向的效益。

二、H2 之驗證結果與意涵

H2：員工的歸屬認知與組織承諾之間有正相關的關係，驗證成立，換言之，H2a：員工的知覺局內人的地位與組織承諾之間有正向的關係及 H2b：員工的心裡擁有感與組織承諾之間有正向的關係皆成立，此研究發現與許多學者(Meyer et al.,1997; Pierce et al.,2001; Van Dyne et al.,2004)的主張一致，顯示當員工對組織知覺到自己是局內人或心裡擁有感時，對組織會有更高的歸屬感，進而產生對組織的承諾，不僅對身為組織的一份子感到光榮，而且會自動自發地向朋友訴說組織的好處，因此，組織應該採取一些作法，讓員工產生歸屬認知的知覺，進而讓員工自動地產生組織承諾。

三、H3 之驗證結果與意涵

H3：員工的歸屬認知與工作滿意之間有正向的關係，驗證結果部分成立，換言之，H3a：員工的知覺局內人的地位與工作滿意之間有正向的關係，驗證成立，但 H3b：員工的心裡擁有感與工作滿意之間有正向的關係，驗證不成立，此結果與 Beggan(1992)的主張一致，但與 Vroom(1962)的主張不一致，顯示工作滿意與知覺局內人有顯著相關，但工作滿意則與心裡擁有感的相關雖是正向但卻未達顯著，代表員工的工作滿意受知覺局內人地位的影響，卻不受知覺心裡擁有感影響，由此可知，組織應該採取一些作法，讓員工產生心裡擁有感的知覺，進而影響員工之工作滿意度。

四、H4 之驗證結果與意涵

H4：組織承諾是歸屬認知與知識分享行為的中介因素，驗證成立，而知識分享行為需有高度的利他行為，利他行為為組織公民行為的一種，與許多的研究(Lepine et al.,2002; Organ et al., 1995)主張一致，亦即組織承諾與組織公民行為之間的關係為正向，由此可知，認知歸屬會透過組織承諾進而影響知識分享行為，此外，藉此亦可以清楚了解認知歸屬、組織承諾、知識分享三者之關係為何。

五、H5 之驗證結果與意涵

H5：工作滿意是歸屬認知與知識分享行為的中介因素，驗證不成立，代表認知歸屬不會透過工作滿意進而影響知識分享，事實上，認知歸屬對工作滿意的影響部分顯著，而工作滿意對知識分享行為的影響則不顯著，顯示工作滿意沒有讓員工產生知識分享行為，建議組織應該採取一些作法，除了提升員工之工作滿意度外，亦要讓員工知覺到知識分享之利他行為，如此不但可以提升員工之工作滿意度，亦可以產生知識分享行為。

六、H6 之驗證結果與意涵

H6：知識分享行為對顧客導向呈正向之影響，驗證成立，此結果與許多學者(Kohli & Jaworski,1990;Lucas et al.,2000; Bartol et al.,2002)的主張一致，顯示當組織成員產生利他主義之知識分享行為時，對組織的市場導向策略會有正向的影響效果，因此，當組織採取滿足顧客需要之顧客導向策略時，考慮前因因素，如：知識分享行為，有其必要性。

七、H7 之驗證結果與意涵

H7：組織承諾對顧客導向呈正向之影響，此結果與 Lucas 等學者(2000)的主張一致，顯示當員工擁有組織承諾的知覺時，會覺得身為公司的一份子為榮，並且會自動地向朋友述說公司的好處，無形中達到行銷的效果，因此，當組織採取滿足顧客需要之顧客導向策略時，考慮前因因素，如：組織承諾，有其必要性。

柒、實務意涵、研究限制、未來研究

一、結構模式

從結構模式之分析結果發現，員工的決策參與對認知歸屬呈正向顯著的影響，顯示員工的決策參與，會讓員工產生認知歸屬的知覺，因此，組織應該採取相關的作法，適度地讓員工參與組織的決策，此作法會替組織帶來正向的效益，尤其在這資訊發達的時代，讓員工參與決策，可以不只可以帶來新的觀點，而且可以反應真實的市場情況，因為員工不同於管理者，在於員工常常是第一線人員，真實地面對市場上的顧客，所提的建議往往也較合乎實際上的需要，由此可知，員工的決策參與不僅可以讓員工產生歸屬認知的知覺，而且可以讓組織制訂出契合市場需求的策略，可稱為是具有綜效的策略，另外，認知歸屬會透過組織承諾進而影響知識分享行為，當組織採取一些作法，讓員工產生認知歸屬、組織承諾的知覺時，應該要相關的配套措施，以利資訊在部門間、員工間能分享，進而產生知識分享行為，而認知歸屬不會透過工作滿意進而影響知識分享行為，可能是員工價值觀的差異，他們不會把認知歸屬與利他主義的知識分享行為連結，因此，管理者在傳達組織的價值觀給員工時，應該將此價值觀傳達給員工。

二、競爭模式

從競爭模式一之分析結果，發現知識分享行為對顧客導向的策略呈正向影響，此結果可以讓管理者清楚知道，員工的知識分享行為對組織在制訂滿足顧客需求的策略有助益，尤其在現今這顧客導向的時代，員工的知識分享行為，對組織制訂策略，確實扮演一個重要的角色，另外，從競爭模式二得知，組織承諾亦正向影響顧客導向，顯示讓員工產生組織承諾的知覺，對組織在制訂滿足顧客需求之策略，亦扮演重要的角色，而組織除了了解影響顧客導向的前因外，如：組織承諾、知識分享行為外，應該更深層地探討其影響因素，如：認知歸屬、員工的決策參與，本研究分析的結果，已經證明此論述，這對組織要提高競爭力，需考量哪些因素，提出了最好的解答。

三、研究限制及未來研究

1.研究限制

本研究的施測對象為台灣北區的廠商員工，未對所有台灣地區之公司的員工施測，此為本研究之限制。

2.未來的研究

Van Dyne 等學者(1995)發現認知歸屬與組織承諾、工作滿意有正向相關，本研究據此進一步推論，認知歸屬亦會影響員工的忠誠度、離職意圖等，因此，探討認知歸屬、員工的忠誠度、離職意圖之間的關係為未來的研究方向，另外，員工與組織的契合、組織的支持會影響員工之歸屬認知的知覺，因此，探討員工與

組織的契合、組織的支持、認知歸屬之間的關係，亦是另一個研究方向。

附錄-問卷

親愛的先生、女士，您好：

感謝您在百忙之中抽空填寫此份問卷！您的協助對於本研究的進行非常重要。您的回應對我們的研究十分寶貴！

這是一份由國科會委託的研究計畫，目的在於瞭解企業內員工的參與、歸屬認知、正向態度、知識分享行為之間的關係。本問卷的結果，僅供學術研究之用，並採無記名的方式進行整理與分析。因此，除研究者之外，不會有其他人看到您的個人資料，請放心作答。

此問卷之題目本身並無任何標準答案或對錯，所以請依您個人的實際感受或想法，選擇相符的項目填寫。

非常感謝您的合作。

敬祝

順心如意、身體健康！

國立政治大學企業管理學系
韓志翔教授、江旭新博士生敬啟
聯絡電話：02-29393091-81147
電子郵件：chang.freda@gmail.com

本問卷分為兩個部分，前半部是問卷題項，後半部是個人基本資料題項。請您依序填答。

以下問卷題項的答案從「非常不同意(1)」到「非常同意(5)」共分為五個不同選項。請依您個人的實際感受或想法，選擇相符的數字，填答於題後的空欄內。

例如：題項 1:「我經常將工作相關的訊息與學習心得利用網路傳遞給同仁」，您的感覺是「非常同意」，請在後面答案欄裡填寫「5」。

題項	題目	答案欄				
		非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
		1	2	3	4	5
1	我經常將工作相關的訊息與學習心得，利用網路傳遞給同仁					
2	我經常將工作相關的訊息與學習心得，在公開場合與同仁分享					
3	我經常對同仁示範我所知道的知識與技術					
4	我經常幫助同仁解決工作上的問題					
5	我經常主動告訴同仁我在工作上的創意					
6	我很擔心我的創意被別人知道					
7	我深深地感覺自己是公司的一份子					
8	我的組織讓我相信，我是隸屬於公司的一份子					
9	我覺得自己在公司裡像局外人					
10	當我想到我的公司時，我認為自己是次要的人					
11	我覺得自己是屬於公司內部的一員					
12	我的公司常常讓我覺得自己被遺忘了					
13	這是「我的」組織					
14	我感覺這個組織是「我們的」公司					
15	我對這個組織有高度的個人擁有感					
16	我感覺這是我的組織					
17	這是我們的公司					
18	為這組織工作的大部分人都感覺他們擁有這家公司					
19	對我而言，感覺這個組織「屬於我的」，是困難的一件事					
20	我感覺我高度參與公司之招募及訓練					
21	我感覺我高度參與公司之績效及薪酬衡量					
22	我感覺我高度參與公司之生產管理與規劃					
23	我感覺我高度參與公司之員工解雇決策					

24	我感覺我高度參與公司之經營決策				
25	我感覺我高度參與公司之工作流程與規劃				
26	我常對朋友說，我服務的公司是相當理想的工作場合				
27	為了要繼續留在公司，公司指派我任何工作我都願意接受				
28	身為公司的一份子，我感到很光榮				
29	我很慶幸當年求職時，選擇了這家公司，而不是其他公司				
30	我十分關心公司的未來				
31	對我而言，這家公司是我能考慮的所有公司中最好的				
32	我對於目前工作讓我發揮能力的機會，感到很滿意				
33	我對於上司對待部屬的方式，感到很滿意				
34	我對於工作量與薪水的比較，感到很滿意				
35	我對於目前工作給我升遷的機會，感到很滿意				
36	我對於工作的環境(如：工作場所等)，感到很滿意				
37	我對於同事間相處的情形，感到很滿意				
38	我們會不斷地檢視，公司是否依照承諾滿足了顧客需求				
39	我們企業的目標是滿足顧客的需求				
40	我們認為瞭解顧客需求可以讓企業擁有競爭優勢				
41	我們企業之信念是為顧客創造更大的價值				
42	我們經常及系統性地衡量顧客滿意度				
43	我們密切地注意售後服務				
44	我平常對事物的看法與公司的看法相似				
45	我個人的「價值觀」和公司的價值觀或文化相似				
46	公司的價值觀及文化，和我生活中所重視的事物相似				
47	公司非常尊重我的目標與價值				
48	公司在我有問題需要協助時會幫助我				
49	公司真正關心我的福祉				
50	公司樂意協助我發揮個人能力，以圓滿完成工作				
51	即使我盡力完成工作任務，公司也不會注意到				
52	公司關心我對工作的滿意程度				
53	公司很少關心我				
54	公司非常在乎我的觀點				
55	公司對於我完成工作任務引以為傲				
56	如果公司遇到困難時，我會留在工作崗位上，靜待公司困難的解決				
57	不管公司的處境是好是壞，我都會待在目前的工作				
58	我想我目前的工作已經是最好的了				
59	不管公司遇到任何問題，我會耐心等待問題的解決				
60	我想要離開目前的工作				
61	我打算在一年內找尋新工作				
62	我會積極到其他公司找工作				

個人資料題項：

63、您的性別：(2)1.男性 2.女性。

64、您的婚姻狀況：(1)1.已婚 2.未婚 3.其他。

65、您的年齡：(2)1.25歲及以下 2.26-35歲 3.36-45歲 4.46-55歲
5.56-65歲 6.66歲以上。

66、您的教育程度(3)：1.國中 2.高中/高職 3.大專/大學 4.碩士以上 5.其他。

67、您目前的職位是：(1)1.非主管 2.基層主管 3.中階主管 4.高階主管。

68、您在貴公司的服務年資已(54)月。

69、是否需要研究結果：(2) 1.是 2.否。

若填是(1)的話，

您的姓名：_____

電話：_____

您的聯繫 Email：_____。

最後，請您再次檢查是否有遺漏未填的項目！

我們由衷誠摯地感謝您的合作，謝謝！

參考文獻

中文部分

- 林英琪，2002。組織文化、知識策略、知識管理能耐與知識績效之關聯性研究，國立台灣科技大學未出版碩士論文。
- 林億明，2002。團隊導向的人力資源管理實務對團隊知識分享與創新之影響-社會資本的中介效果，東吳大學未出版碩士論文。
- 林億明，黃家齊，2002。團隊導向的人力資源管理實務對團隊知識分享與創新之影響-社會資本的中介效果，2002 人力資源論文與案例發表會，7月6/7日。
- 邱淑芬，韓志翔，林盈君，2002。員工參與制度與組織公民行為之關係-以台灣電子產業為例，*管理學報*，第十九卷第六期：1009-1043。
- 陳珮臻，2002。人力資本、知識管理能力與人力資源管理效能關係之研究，長榮管理學院未出版碩士論文。
- 黃銘廷，2002。公務人員知識分享意願、組織信任與組織文化之關係研究，國立台灣科技大學未出版碩士論文。
- 黃家齊，許雅婷，2002。人格特質與團隊組成對知識分享與創新績效之影響，2002 人力資源論文與案例發表會，7月6/7日。
- 黃家齊，蔡達人，2002。團隊多元化與知識分享、知識創造與創新績效，東吳大學企管系未發表論文。
- 鄭仁偉，黎士群，2001。組織公平、信任與知識分享行為之關係性研究，*人力資源管理學報*，第一卷第二期：69-93。
- 劉念琪，韓君豪，2002。探索知識工作者專業知識之取得-以新竹科學園區工業工程人員為例，*管理學報*，第十九卷第六期：1045-1071。
- 韓志翔，高景彬，吳宜貞，2002。駐外人員人力資源管理制度對海外適應與工作績效影響之研究-以政府機關為例，*人力資源管理學報*，第二卷第一期：

37-55。

譚大純，2001。知識管理文獻之回顧與前瞻-以知識作業及知識策略為分類基礎，
管理評論，第二十卷第四期：93-135。

外文部分

Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. 1988. Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103, 411-423.

Bartol, K. M., & Srivastave, A. 2002. Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 9(1): 64-76

Becerra-Fernandez, I., & Sabherwal, R. 2001. Organizational knowledge management: A contingency perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1): 23-55.

Becker, Gary S. 1964. *Human capital*. New York: Columbia University Press.

Beggan, J. K. 1992. On the social nature of nonsocial perception: the mere ownership effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62: 229-237.

Belk, R. W. 1988. Possessions and the Extended Self. *Journal of Consumer Research*, 15 (2) : 139-168.

Bierly, P., & Chakrabarti, A. 1996. Generic knowledge strategies in the U.S. pharmaceutical industry. *Strategic Management Journal*, 17(winter): 123-135.

Blackler, F. 2000. Knowledge management. *People Management*, 21 (June).

Bollinger, A., & Smith, R. D. 2001. Managing organizational knowledge as a strategic asset. *Journal of Knowledge Management*, 5(1): 8-18.

Brown, T. L. 1989. What will it take to win? *Industry Week*, June 19, 15.

- Burke, P. J., & Reitzes, D. C. 1991. An identity theory approach to commitment. *Social Psychological Quarterly*, 54: 239-251.
- Carter, Carter & Scarbrough, Harry. 2001. Towards a second generation of KM? The people management challenge. *Education + Training*, 43(4/5): 215-224.
- Coch, L. and French, Jr. 1948. Overcoming Resistance to Change. *Human Relations*, 1: 512-533.
- Cohen, D. 1998. Toward a knowledge context: Report on the first annual UC Berkeley forum on knowledge and the firm. *California Management Review*, 40(3): 22-39.
- Collins, Chris., Smith, Ken G., & Stevens, Cynthia Kay. 2001. Human resource practices, knowledge-creation capability and performance in high technology firms. Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS) working paper 01-02, Cornell University.
- Cronbach, L. J. 1947. Test 'reliability': Its meaning and determination. *Psychometrika*, 12 (March): 1-16.
- Csikszentmihalyi, M., & Rochberg-Halton, E. 1981. *The meaning of things: Domestic symbols and the self*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Dachler, H. P., & Wilpert, B. 1978. Concept dimensions and boundaries of participation in organizations: A critical evaluation. *Administrative Science Quarterly*, 23: 1-39.
- Dittmar, H. 1992. *The social psychology of material possession: To have is to be*. New York: St. Martin's Press.
- Drucker, P. F. 1993. *Post-capitalist society*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Druskat, V. U., & Pescosolido, A. T. 2002. The content of effective teamwork mental models in self-managing teams: Ownership, learning, and heedful interrelating. *Human Relations*, 55: 283-314.

- Duncan, W. J. 2001. Stock ownership and work motivation. *Organizational Dynamics*, 30: 1-11.
- Etzioni, A. 1991. The socio-economics of property. *Journal of Social Behavior and Personality*, 6(special issue): 465-468.
- Gerbing, D. W., & Anderson, J. C. 1988. An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment. *Journal of Marketing Research*, 25: 186-192.
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. 2001. Knowledge management: An organizational capabilities perspectives. *Journal of Management Information Systems*, 18(1): 185-214.
- Greenberg, E. S. 1975. The Consequence of Participation: A Clarification of the Theoretical Literature. *Social Science Quarterly*, 56: 191-209.
- Hargadon, A. B. 1998. Firms as knowledge brokers: Lessons in pursuing continuous innovation. *California Management Review*, 40(3): 209-227.
- Hattie, J. 1985. Methodology review: Assessing unidimensionality of tests of items. *Applied Psychological Measurement*, 9 (June): 139-164.
- Heidegger, M. 1967. *Being and time*. J. Macquarrie & E. Robinson (Trans.). Oxford: Basil Blackwell (original work published 1927).
- IDE-International Research Group. 1976. Industrial democracy in Europe (IDE): An International comparative study. *Social Science Information*, 15, 177-203.
- James, W. 1890/1950/1963. *Principles of psychology*. New York: Macmillan.
- Kennedy, P. 1992. *A guide to econometrics*, 3rd ed. Cambridge: MIT Press.
- Krogh, G. 1998. Care in knowledge creation. *California Management Review*, 40(3): 133-153.
- Lammer, C. J. 1967. Power and Participation in Decision-Making in Formal Organizations,” In Porter D. E. (eds.), *Studies in Organization Behavior and*

- Management*, pp.443-465. Scration: International Textbook.
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. 2002. The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87: 52-65.
- Levine, D. and Tyson, L. 1990. Participation, Productivity and the Firm's Environment," In A. Blinder (eds.), *Paying for Productivity*, pp. 183-263. Washington, Dc.: The Brookings Institution.
- Likert, R. 1967. *The Human Organization*. N.Y.: McGraw-Hill.
- Locke, E. A., & Schweiger, D. M. 1979. Participation in Decision-Making: One More Look. *Research in Organizational Behavior*, 1: 265-339.
- Markus, M. L. 2001. Toward a theory of knowledge reuse: Types of knowledge reuse situations and factors in reuse success. *Journal of Management Information Systems*, 18(1): 57-93.
- Marx, K. 1976. *The Marx-Engles reader* (2nd ed.). (Edited by R. .C. Tucker.) New York: Norton.
- Masterson, S. S., & Stamper, C. L. 2003. Perceived organizational membership: An aggregate framework representing the employee-organization relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 24: 473-490.
- McGregor, D. (1986), "*The Human side of enterprise*." N. Y.: McGraw-Hill.
- McMillan, D. W., & Chavis, D. M. 1986. Sense of community: A definition and theory. *Journal of Community Psychology*, 14: 6-23.
- Mertins, K., Heisig, P., & Vorbeck, J. (Eds.). 2001. *Knowledge management: Best practice in Europe*. Berlin: SpringerVerlag.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. 1997. *Commitment in the workplace: Ttheory, research, & application*. Sage, Publications, Thousand Oaks, CA.

- Mitchell, T. R. 1973. Motivation and Participation: An Integration. *Academy of Management Journal*, 16: 671-672.
- Mowday, R. T., Steers, R. M, & Porter, L. P. 1979. The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14: 224-47.
- Newman, W. H., Summer, C. E. and Kirby, W. 1973. *The Process of Management*, N.Y.: Prentice-Hall.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. 1995. *The knowledge creating company*. New York, N.Y.: Oxford University Press.
- O'Connor, G. C. 1998. Market learning and radical innovation: A cross case comparison of eight radical innovation projects. *Journal of Innovation Management*, 15: 151-166.
- O'Dell, C., & Grayson, C. J. 1998. If only we know what we know: Identification and transfer of internal best practices. *California Management Review*, 40(3): 154-173.
- O'Reilly, C. 2002. Are we better at managing people? Retrieved February 27, 2003 from <http://www.confernece-board.org/publication/atb/articles/oreillySep02.cfm>
- Organ, D. W., & Ryan, K. 1995. A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48: 775-802.
- Quintas, P., Lefere, P., & Jones, G. 1997. Knowledge management: A strategic agenda. *Long Range Planning*, 30(3): 385-391.
- Petrash, G. 1996. Dow's journey to a knowledge value management culture. *European Management Journal*, 14(4): 365-374.
- Pfeffer, J. 1998. *The human equation: Building profits by putting people first*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pheffer, J. & Baron, J. N. 1988. Taking the workers back out: Recent trends in the

- structuring of employment. In B. M. Staw, & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 257-303). Greenwich, CT: JAI Press.
- Pierce, J. L., Kostova T., & Dirks, K. T. 2001. Toward a theory of psychological ownership in organizations,” *Academy of Management Review*, 26(2): 298-310.
- Pierce, J. L., O’Driscoll, M. P, & Coghlan, A. 2004. Work environment structure and psychological ownership: The mediating effects of control. *Journal of Social Psychology*, 144(5): 507-534.
- Pierce, J. L., Rubenfeld, S. A., & Morgan, S. 1991. Employee ownership: A conceptual model of process and effects. *Academy of Management Review*, 16: 121-144.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. 2000. Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26: 513-563.
- Porteous, J. D. 1976. Home: the territorial core. *Geographical Review* , 66: 383-390
- Pratt, m. G. & Dutton, J. E. 2000. Owning up or opting out: The role of identities and emotions in issue ownership. In N. Ashkanasy, C., Hartel, & W. Zerbe (Eds.) *Emotions in the workplace: Research, theory, and practice*: 103-129. New York : Quorum.
- Rajan, A., Lank, E., & Chapple, K. 1998. *Good practices in knowledge creation and exchange*. Tunbridge Wells: Create.
- Rogers, E. W. 2000. The relationship between employee perceptions of the employment game and their perceptions of cooperative knowledge behavior in high tech firms. Center for Advanced Human Resource Studies, working paper series # 00-15. Ithaca, N.Y.: Cornell University.

- Ruggles, R. 1998. The state of the notion: Knowledge management in practice. *California Management Review*, 40(3): 80-89.
- Rosen, C. M. & Quarrey, M. 1987. How well is employee ownership working? *Harvard Business Review*, 65: 126-132.
- Rousseau, D. M., & Shperling, Z. 2003. Pieces of action: Ownership and the changing employment relationship. *Academy of Management Review*, 28: 553-570.
- Scarbrough, H., & Swan, J. 1999. *Case-studies in knowledge management*. London: IPD.
- Senge, P. 1990. *The fifth disciplines: The art and practice of the learning organization*.
- Soliman, F., & Youssef, M. 2001. The impact of some recent developments in e-business on the management of next generation manufacturing. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(5/6): 538-564.
- Stamper, C. L., & Masterson, S. S. 2002. Insider or outsider? How employee perceptions of insider status affect their work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23: 875-894.
- Tannenbaum, A. S. and Cooke R. A. (1974), "Control and Participation," *Journal of Contemporary Business*, pp.35-46.
- Tannenbaum, R., Weschler, I. R., & Massarik, F. (1961), "*Leader and organization: A behavioral science approach*." N.Y: Mcgraw-Hill.
- Tannenbaum, S. I., & Alliger, G. M. 2000. *Knowledge management: Clarifying the key issues*. Chicago, IL: the International Association for Human Resource Information Management.
- Teece, D. J. 1998. Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangible assets. *California Management Review*, 40(3): 55-79.

- Vande Walle, D., Van Dyne, L., & Kostova, T. 1995. Psychological ownership: An empirical examination of its consequences. *Group and Organization Management*, 20, 210-226.
- Van Dyne, L., & Pierce, J. L. 2004. Psychological ownership and feeling of possession: three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 25: 439-459
- Vroom, V. H. 1962. Ego Involvement, Job Satisfaction, and Job Performance. *Personnel Psychology*, 15: 159-177.
- Vroom, V. H. 1964. *Work and Motivation*. New York: Wiley & Sons.
- Weiss, D. J., R. V. Davis, G. W. England and L. H. Lofquist. 1967. Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. Minneapolis: *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, 22, Bulletin 45, University of Minnesota, Industrial Relations Center.