

影響醫院成員建立組織承諾影響因素之探討 ---以三榮民醫院為例

池文海*

黃庭鍾**

王遠遊***

摘 要

本研究主要運用結構方程模式探討榮民醫院主管領導風格、工作投入、工作滿足與組織承諾之關係。目前醫院面臨著總額支付預算實施後，有限資源日益壓縮著醫院的獲利空間、醫療糾紛日漸增加、消費者意識抬頭以及病人安全風險增加，醫院經營成本面臨嚴重考驗與衝擊。本研究方法採問卷調查，以三家榮民醫院員工、醫師及護理人員為探討對象，問卷發出 500 份，有效問卷占 81.8%，本研究理論模式經由結構方程模式配適度檢定，符合可接受適合度檢定水準；研究結果發現：(1) 醫院主管領導風格對於員工的工作投入與工作滿足有顯著正向影響；(2) 醫院員工的工作滿足與其工作投入有顯著的正向影響；(3) 醫院員工的工作投入與工作滿足對於其組織承諾的建立有顯著的正向影響；(4) 醫院主管領導風格對醫院員工組織承諾存在正向影響；(5) 工作投入對組織承諾有顯著正向影響；(6) 領導風格對組織承諾無直接影響，必須透過工作滿足間接影響。

關鍵詞：領導風格、工作投入、工作滿足、組織承諾

* 國立東華大學 企業管理學系副教授

** 經國管理暨健康學院 健康產業管理研究所助理教授

*** 行政院國軍退除役官兵輔導委員會板橋榮譽國民之家 輔導室主任

電子郵件：tinchung@ems.cku.edu.tw

收稿日期：2009.07.15

修改日期：2010.03.12

接受日期：2010.03.16

通訊作者：黃庭鍾 基隆市中山區復興路 336 號 經國管理學院健管所

The Study of Effect Factors of Organizational Commitment for Hospital Members --- The Empirical Study of Three Veterans Hospitals

Chih Wen-Hai*

Huang Ting-Chung**

Wang Yuan-Yu***

ABSTRACT

This study mainly applies the Structural Equation Modeling to research the relationship among leadership styles (LS), job involvement (JI), job satisfaction (JS), and organizational commitment (OC) of Veterans Hospital. There were 500 questionnaires sent to the employees, doctors, and nurses of three Veterans Hospitals; 409 effective ones among them were collected. The research theory applies the structural equation modeling with moderate certification, and it consists with the standard of suitable degree. The results are as follows: (1) LS positively affect JI and JS; (2) JS and JI mutually affect each other in a positive way; (3) JI and JS cause great positive effect to OC; (4) LS influences OC positively; (5) JI constructively affects OC, and (6) OC is not directly influenced by LS; it is indirectly affected by JS.

Keywords: Leadership Styles, Job Involvement, Job Satisfaction, Organizational Commitment.

* Associate Professor, Dpt. of Business Administration, National Dong-Hwa University.

** Assistant Professor, Institute of Health Industry Management, Ching-Kuo Institute of Management and Health.

*** Master Student, Dpt. of Business Administration, National Dong-Hwa University.

Corresponding author: Huang, Ting-Chung

壹、緒論

近年來政府致力推展分級醫療與不同給付，故區域醫院以上的醫院在未來醫療服務佔有極重要角色及地位；而當前醫療事業也面臨成本的提高、人力短缺、病患要求增加與增資限制等問題。對於醫療事業單位而言，面對政府及中央健保財務吃緊的狀況下，如何在逆境中求生存將成爲整個醫療產業目前所面臨的重要挑戰。目前榮民醫療體系發展迄今計有三所總醫院及十二所地區醫院，除負責榮民（眷）健保醫療照護外，亦提供一般民眾醫療服務。各地榮民醫院歷經 SARS 風暴、全民健保總額給付制度改變及公務預算逐年下降等環境改變與壓力下，致使醫院成本提高營運困難。爲使醫院永續經營、提昇醫療服務品質、提昇員工士氣及致使部屬同仁願意犧牲個人利益主動投入工作，實爲管理者一大課題。

醫療是一種服務業，與其他服務業有顯著不同，具有許多的特性及高度專業性。如何協調各專業人員之工作使其能相互配合來創造醫院之高效能經營，組織的需求必須符合員工的權益，需要有好的組織文化來培養彼此間的默契。因此，本研究爲了因應榮民醫院的醫療成本及永續經營，醫院領導者正面臨經營困境對各階主管領導風格及員工工作投入，而產生工作滿足及組織承諾認同程度，同時探討各主管最適合的領導風格，以達成員工更高的滿足及對組織之承諾，並進而達成組織目標。故本研究目的爲：(1) 探討榮民醫院領導風格、工作投入、工作滿足、組織承諾的理論內涵；(2) 探討榮民醫院領導風格、工作投入、工作滿足、組織承諾間的關係；(3) 探討不同人口統計變數在領導風格、工作投入、工作滿足、組織承諾的差異性以及 (4) 探討醫院工作人員在領導風格、工作投入、工作滿足、組織承諾的差異性，並根據研究結果提出建議，以資院方管理階層之參考。

貳、文獻探討

一、領導風格 (leadership style)

領導是讓人做對事情的學問，甚至讓一群原本可能沒有關係的人緊密結合、然後發揮群體的力量 (Stogdill, 1974)，其成功關鍵在於組織必需激發一群人，以達成群體既定目標。由此可瞭解，領導行爲會影響部屬的行爲，進而影

響到組織目標的達成 (Bass, 1985; Koontz & Wehrich, 1990; Daft, 2002)；Yukl (1994) 指出領導是指個人特質、領導行爲、互動方式、角色關係和組織目標之整合，而如何才能使組織中群體和個人各司其職，爲達到企業目標而有實質具體貢獻，使個人和群體共同爲企業目標努力，即爲領導成功與否的關鍵 (Kirkpatrick & Locke, 1991)。新近的領導理論中以轉換型領導、交易型領導，與放任型領導最爲人所知。本研究亦針對此三理論進行相關文獻之探討。

交易型領導重點在於採取價值交換來進行領導工作，此部分是針對不同員工的需求給予不同的滿足，其最爲適合用在較穩定的組織。交易型領導是一種基本實務，主管透過確認工作角色、期望表現與工作績效，進而管理部屬以達成組織共同的目標 (Gustafson, 2001)。Bass (1985) 與 Bass and Avolio (1989) 將交易型領導分爲權變報酬 (contingent reward) 與例外管理 (management by exception) 進行討論：權變報酬是指領導者應給予員工適當獎勵而避免使用處罰，以增加員工的工作誘因；而當員工完成領導者所指示工作時，即可獲得獎賞。

轉換型領導又稱爲關懷、體恤型領導，可追溯至 Downton (1973) 針對領導者對部屬影響力，乃是建立在交易或承諾等不同層次上，進而提出部屬心理層面的領導行爲進行研究。而 Burn 於 1978 年更進一步以政治領導者爲研究對象，採取 Maslow (1970) 需求理論觀點，對於關懷、體制型領導有明確的概念界定。隨後，Bass (1985) 延伸魅力領導理論概念，進而提出魅力領導是轉換型領導著的特徵之一。至於 Podsakoff *et al.* (1990) 則更進一步證實了轉換型領導行爲會影響到員工信任、滿意度及組織公民行爲。Bass and Avolio (1989) 也提出轉換型領導內容可分爲四主要部份，包括理想化的影響、心靈的鼓舞、智力的啓發及個別化的關懷。Burns (1978) 也指出轉換型領導是將組織員工的需求提升至更高層次，以期能激發員工潛在能力，使部屬能承擔更大責任，進而達成組織目標和自我實現。

至於放任型領導意指工作者個人或群體有完全之決策權，領導者儘量不參與其事；工作之進行幾乎全依賴各人自行負責 (Lewin, Lippitt & White, 1939)。Likert (1961) 也針對放任型領導理論將領導者分爲兩種基本類型：工作導向 (job-oriented) 和員工導向 (employee-oriented)：前者較強調工作技術

和作業層面，關心工作目標的達成；後者較注重人際關係，接受員工的個別差異並給予員工充分自由裁量權。Likert (1961) 認為大多數生產力較高的群體，多屬於採用以員工為中心的領導方式；而生產力較低的單位，則多屬於採用以工作為中心的領導方式。Gustafson (2001) 也認為放任式領導在領導關係存在之下，領導者沒有指示績效標準，屬於沒有領導的領導行為。

因此本研究根據上述理論，並參考 Sarros and Santora (2001), Parry, Thomson and Sarah (2003), Pounder (2003) 以及 Chen (2004) 對於領導風格研究後；本研究擬採用 Bass (1985) 及 Bass and Avolio (1989; 1994) 的研究構面，探討交易型領導、轉換型領導以及放任型領導作為領導風格的三大構面。

二、工作投入 (job involvement)

工作投入是一種個人工作程度，除與人格傾向、工作經驗與認知背景等有密切相關外，主管領導方式亦是主要影響因素之一，Robinowitz, Hall and Goodale (1977) 綜合影響工作投入的三個主要因素：(1) 個人背景、成就動機、高層式需求與社會化的影響等；(2) 工作特性，包括領導方式與工作結構等；(3) 個人因素和工作特徵的交互影響。因此一高度工作投入的員工，對醫院目標運作必先有積極性認同與參與，始能產生滿足感；故由於領導風格不同會使成員認同組織與對工作投入產生影響 (Brown, 1996; Nelson, 1992; Colquitt, LePine and Noe, 2000)。

工作投入與工作滿足都是個人對工作的一種心理反應，但它們並非相同的概念。Lawler and Hall (1970) 研究工作滿足、工作投入和內心激勵的關係時，發現工作滿足和工作投入出現在不同的因素中；故 Lawler and Hall 認為工作投入與工作滿足間雖然有密切的關係，但不能視為相同的工作態度。此外，Cheloha and Farr (1980) 在研究工作投入、工作滿足與員工缺席行為之間的關係時也在一次強調這種看法；是故，工作投入與工作滿足雖然再許多構面上關係十分密切，但確實屬於不同的工作態度。

綜合以上學者對工作投入看法，工作投入乃是個人對工作之認同程度，亦為工作在個人自我形象中的重要程度，是個人在認知上專心從事承諾，以及關心自己目前工作的程度，另工作投入可視為個人的整個工作環境，在個人生活

環境中所佔的重要性程度，可使個人之自我概念與工作績效趨於一致，認知到其工作績效對於個人自尊之影響，使個人藉由主動參與工作之過程，得到尊嚴、自主與自尊需求之滿足，故本研究使用 Lodahl and Kejner (1965) 所發展之工作投入量表，量表內容以工作投入、工作承諾二個構念。

三、工作滿足 (job satisfaction)

工作滿足的正式研究始自 Hoppock (1935)，其認為工作滿足是工作者心理與生理兩方面對環境因素的滿意感受，亦即工作者對工作情境的主觀反應。Seashore and Taber (1975) 認為探討工作滿足之重要性如下：(1) 工作滿足本身就代表社會中一種有價值的產物；(2) 工作滿足可作為組織內一種早期警戒的指標；(3) 提供組織及管理理論一項重要的參考變項。

工作滿意度是研究組織行為學者經常關心的三種態度（工作投入、工作滿意度、組織承諾）(Robbins, 1998)。Stevens, Diederiks and Philipsen (1992) 研究醫院的工作滿意度與專業特性與行為發展時，認為應對專業人員在專業工作上維護其專業價值及提供有效的工作環境，以免在醫病關係及工作負荷上不滿意。另學者對工作滿足的定義認為工作滿足是一種態度而非行為，另一種是對工作情境不同構面的反應或態度；而有關探討工作滿足相關因素中，大多是從影響工作滿足之前因及後果變項這兩方面來研究 (Seashore and Taber, 1975)。

工作滿足的衡量方式中，根據對於工作滿足定義之觀點，以明尼蘇達滿足問卷 (Minnesota Satisfaction Questionnaire; MSQ) 最較為人所知，故在此加以介紹；Weiss *et al.* (1967) 採用 Likert 七點量表，測量員工對工作整體滿足程度。問卷分為長題本及短題本兩種，長題本包括二十個分量表，每個分量表有五個題目，共計 100 個題目；短題本則由長題本每個分量表中，選出相關性最高的一個題目，代表該分量表，共計 20 題，可以測出受試者內在滿足、外在滿足及一般滿足，包括：(1) 內在滿足 (intrinsic satisfaction)：工作者對工作本身所引發的價值觀、責任感、社會地位、職位、自主、自尊等，而感受滿意程度；(2) 外在滿足 (extrinsic satisfaction)：指的是在工作中所獲得的薪資、升遷以及與上司賞識、部屬、同事間的互動等因素所感覺滿意程度，以及 (3) 一般滿足：只對內在性及外在性整體層面的滿足程度。而本研究工作滿足亦採

Weiss *et al.* (1967) 所提出明尼蘇達滿意問卷短題本，其構面為內在滿足（工作本身）、外在滿足（工作成長）、一般滿足（主管環境）針對本研究對象加以衡量。

四、組織承諾

組織承諾 (organizational commitment) 一直是組織行為學者感興趣的主題之一，而組織承諾的概念最早可追溯 Whyte (1956) 的主張，其認為組織人員不僅為組織工作，並且隸屬於組織，並強調過多承諾的危險。自此之後，組織承諾同時包含了認同組織目標與價值、高度投入組織工作，以及忠誠的隸屬於組織等概念 (Sheldon, 1971; Buchanan, 1974)。許多學者均同意組織承諾乃是同時受到個人屬性與環境兩類變項之互動影響 (Steers, 1977; Steven, Beyer and Trice, 1978), Morrow (1983) 也認為：組織承諾包括組織價值的內化、自願付出最大的努力幫助組織達成目標，以及強烈渴望繼續成為組織中的一份子。而組織承諾也大多廣被討論於：高度的組織承諾對組織是有利的假設之上。它代表個人對其組織的忠誠及貢獻，同時也代表個人與組織連結的態度或傾向。

此外，Mowday, Porter and Steer (1982) 則將在組織內成員對組織目標的認同，以及投入組織活動的相對強度視為組織承諾。而針對組織承諾的定義，多數學者保持著不同的意見，如 Morrow (1983) 便聲稱：至少有 25 種以上關於組織承諾的概念；而 Mowday, Poter and Steer (1982) 也列舉出 10 個有關組織承諾的不同定義。但無論如何，組織承諾是瞭解員工在組織中工作行為的重要因素是無庸置疑的 (Lincoln and Kalleberg, 1990; Mathieu and Zajac, 1990)。多位學者對於組織承諾有不同的看法，例如 Allen and Meyer (1990) 解釋組織承諾是同時包含態度與行為兩層面，並將組織承諾分為情感歸屬、持續承諾以及規範承諾加以討論。

Mathieu and Zajac (1990) 提出組織承諾之前因變項包括個人特質、角色狀態、工作特性、群體、領導之關係與組織特性；後果變項包括工作績效、出席率、遲到與離職等。變項包括工作績效、出席率、遲到與離職等；相關變項則有激勵與工作滿意。Porter *et al.* (1974) 提出影響組織承諾的前因變項和可能

的後果變項，前因變項包括：(1) 個人特徵：包括性別、種族、年齡、年資、教育水準和人格特質；(2) 角色特徵：包括挑戰性、角色衝突、工作範圍和角色混著；(3) 結構性特徵：包括正式化、組織規範、控制幅度、工會介入、分權程度以及決策參與程度等；(4) 工作經驗：包括個人知覺受重視的程度、群體的規範及組織的可依賴性。本研究採用 Porter *et al.* (1974) 提出的定義，將組織承諾視為一種態度傾向，內容包含留職承諾、價值承諾及努力承諾三個構面。

五、各構面之間關係研究暨假說

(一)、領導風格與工作投入之互動關係

本研究在此將針對上述各構念間關係進行探討，並進而形成相對應之假設。領導風格影響部屬工作滿足的重要因素，無論國內外之研究皆發現，不同的領導行為會影響員工的工作投入、工作滿足甚至整個組織的工作績效。曾燦燈 (1978) 發現國中教師服務精神確因校長不同之領導型式而有差異。鄭伯壠 (1977)、黃國彥與翁一峰 (1980) 及 Osborn and Hunt (1975) 的研究均指出，不同的領導風格會對員工的工作態度產生影響，此處之工作態度均偏重於工作滿意度，而非工作投入程度。陳淑嬌 (1989) 以南部五縣市國中教師為抽樣範本，研究發現工作投入各層面會在不同領導型式之間達顯著差異。Mohrman (1992) 認為不同的領導風格與學校員工工作投入有密切關係，而最佳的領導方式是導引員工自我投入。鄒孟庭 (1992) 研究結果發現主管之領導風格對員工之工作投入呈現顯著正向影響。所以本研究提出假說 1：

假說 1：醫院主管之領導風格對於護理人員工作投入有顯著正向影響

(二)、領導風格與工作滿足之互動關係

張智強 (1998) 以台灣中小企業主管中資訊主管及其部屬為研究對象，發現在領導風格中，領導者採用轉換領導的三個構面 (魅力領導、個別關懷、智力激勵) 時，對於資訊部屬工作滿足有顯著的正向影響。李吉祥 (1997) 分別以四級政府中選定 22 個單位之會計人員為對象，研究中以機關首長轉換型領導行為當自變項，以工作本身、直屬上司及整體滿足為依變項，研究結果發現領

導者之領導風格與員工間之整體工作滿意度呈現正向影響。虞順光 (1999) 以台北市 13 家區域醫院為樣本，探討藥局主任之領導風格與藥師工作滿意度之關聯性，其結果發現藥局主管領導風格與員工工作滿足間會有顯著正向影響。李麗紅 (2000) 以中部某家醫學中心內病房護理長及護士為研究對象，結果發現護理長的領導風格與護理人員的工作滿足間有顯著的相關性。所以本研究提出假說 2：

假說 2：醫院主管之領導風格對於護理人員工作滿足有顯著正向影響。

(三)、領導風格與組織承諾之互動關係

陳忠謙 (1995) 提出領導風格與組織承諾呈現正向影響。Katz and Kahn (1978) 指出領導行為可以統整工作團體中之初級關係及次級關係而提高組織承諾。Bateman and Strasser (1984) 認為領導風格對組織承諾具相當的影響力。黃國隆 (1986) 整理有關組織承諾研究亦同意組織承諾受環境變項（如領導方式）等的影響。朴英培 (1998) 研究韓國電子業九家廠商員工，發現結構因素與體恤因素與組織承諾各構面間有顯著正向影響。侯堂柱 (2001) 以台灣電子業為例，研究結果顯示轉換型領導與組織承諾有顯著正向影響。由國內、外論文得知，不難發現領導風格，確實能影響到員工對組織的承諾。所以本研究提出假說 3：

假說 3：醫院主管之領導風格對於護理人員組織承諾有顯著正向影響。

(四)、工作投入與工作滿足之互動關係

Brown (1996) 提出工作投入的理論架構，依據實証研究建立工作投入與工作滿足、組織承諾的關係，認為工作滿足與組織承諾為工作投入的結果，Smith and Brannick (1990) 認為工作投入會直接與間接地對工作滿足產生影響，亦即經由角色衝突與預期之中介之調和。Weissenberg and Gruenfeld (1968) 研究工作滿足和工作投入的關係，結果認為工作投入與個人內在需求的滿足有相關，與個人外在需求的滿足無關。Lawler and Hall (1970) 研究工作滿足、工作投入和內心激勵的關係時，發現工作滿足和工作投入出現在不同的因素內，且這兩個工作態度各自與不同的工作特性相關。

Saleh and Hosek (1976) 認為工作滿足與工作投入有三點差異：(1) 當個人希望從工作之事實上獲得成就後，就會產生工作滿足，但是工作投入則不然，必須是個人本身認知該工作具有價值後，才會產生工作投入；(2) 工作滿足是工作投入的結果變項，因為對工作滿足的人來說，工作上表現及經驗會牽引著其對工作的認知感覺，工作滿足與否得視工作上成功的程度，因此工作投入是中介變項，工作滿足為結果變項；(3) 因為工作投入傾向於穩定，不似工作滿足以客觀的工作特性為基礎，所以會因工作情境而改變。Cheloha and Farr (1980) 研究工作投入、工作滿足與員工的缺席行為之間的關係時，發現在解釋員工的缺席行為上，工作投入有較佳的效果，並在分別控制工作投入與工作滿足的情況下，發現工作投入與員工的缺席行為有直接相關，而工作滿足與員工的缺席行為並無直接的相關。因此 Cheloha and Farr (1980) 認為工作滿足雖達顯著的相關，但為不同的兩種工作態度。Smith and Brannick (1990) 認定工作投入會直接與間接地對工作滿足產生影響，亦即經由角色衝突與預期之中介調和。所以本研究提出假說 4：

假說 4：醫院護理人員之工作投入對於其工作滿足有顯著正向影響。

(五)、工作投入與組織承諾之互動關係

Mowday, Porter and Steers (1982) 提出在大部分案例中，員工在特定工作上越來越熟悉與投入，當員工的心理需求日漸滿足時，接著就會發展對組織的承諾。Randall and Cote (1991) 的工作承諾構念關係之模型反映出，在工作投入與組織承諾兩者間的正向影響。在 Stevens, Beyer and Trice (1978) 對聯邦服務經理人以及 Buffardi and Niebisch (1988) 在航空後勤人員的研究中，發現工作投入與組織承諾的一個強烈的正向影響。Wiener and Vardi (1980) 以保險業務員與製造公司的專業幕僚為樣本做研究時，也發現工作投入與組織承諾有顯著正向影響。因此。Randall and Cote (1991) 的工作承諾構念關係之模型反映出，在工作投入與組織承諾兩者之間直接連結。情境因素中，尤其是工作投入，在對組織的承諾上有強大的影響力(Randall and Cote, 1991)。所以本研究提出假說 5：

假說 5：醫院護理人員之工作投入對於其組織承諾有顯著正向影響。

(六)、工作投入與組織承諾之互動關係

Steers (1977) 認為個人透過對工作的完成而滿足其多種需求與期望，因而發展出對組織的隸屬感與承諾感；而 Farrell and Rusbult (1981) 發現工作滿意是報酬及成本的函數，而組織承諾是工作滿意、投資及替代方案的函數。陸鵬程 (1981) 發現工作滿足各構面與組織承諾皆呈正向影響，Bluedorn (1982) 的研究結果則顯示：工作滿足影響組織承諾，組織承諾影響離職意願；至於 Williams and Hazer (1986) 則指出個人透過對組織的某種交換程序而感到滿意，然後才決定其對組織的承諾程度，所以工作滿足與組織承諾兩者間存在著因果關係；而蔡文皇 (1998) 指出工作滿足與組織承諾呈正向影響。故本研究提出假說 6：

假說 6：醫院護理人員之工作滿足對於其組織承諾有顯著正向影響。

參、研究方法

一、研究架構

根據文獻探討以及研究目的，將本研究之概念性架構繪製如圖 1 所示。本研究以榮民醫院醫師、護理人員及行政人員為研究對象，主要目的在於探討醫院領導風格、工作投入、員工工作滿足與組織承諾之關係。由於榮民醫院面臨轉型，公務預算逐年縮減且醫療環境快速變遷，醫院管理階層積極尋求有效措施來改善醫院管理，以提昇品質與降低醫療成本。

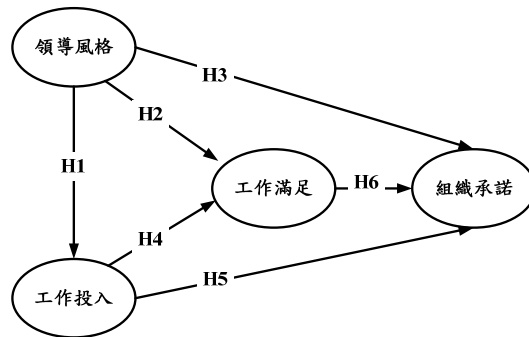


圖1 研究架構

二、研究變項與操作性定義

(一)、領導風格 (Leadership Style; LS)

在領導風格衡量上，根據 Jung and Avolio (2000), Sarros and Santora (2001), Pounder (2003), Chen (2004) 在衡量區分轉換型領導以及交易型領導，均採用 Bass and Avolio (1989) 所編之多元因素領導問卷 (Multi-Factor Leadership Questionnaire; MLQ)，內容將以轉換型領導 (魅力領導、智力的啟發、個別化的關懷、理想化的影響、心靈的鼓舞)，交易型領導 (主動式例外管理、被動式例外管理、權變報酬) 以及放任型領導為主。本研究問項衡量方式採用 Likert 七點量表，數字由 1~7，數字越大代表越同意。本研究之領導風格變數之操作性定義與衡量整理如表 1 所示。

表1 領導風格次要變數操作性定義與衡量

次要變數	操作性定義	衡量問項
轉換型	領導者透過更高的理想與價值，將員工關係提升至較高層次，並實現於行動中	1. 我會因直屬主管工作熱情而喜歡與他共事 2. 直屬主管設下預期目標對我產生激勵作用 3. 直屬主管會引領我以新的觀點面對問題 4. 當工作做好時，直屬主管會對我表達賞識及感謝
交易型	員工利用工作績效達成來換取滿足心靈或是物質上需求	5. 直屬主管會告訴我怎麼做可以獲得獎酬 6. 在我對醫院的努力以及我想獲得的獎酬間明確的協議
放任型	領導者在領導上並無特別指示或標準	7. 我的直屬主管允許我自己獨立完成工作 8. 我的直屬主管很少干涉我的工作方式

(二)、工作投入 (Job Involvement; JI)

本研究對工作投入的定義是引用 Lodahl and Kejner (1965) 認為工作投入是個人認同工作重要性的程度或是工作在個人自我印象中的承諾程度。工作投入採用 Lodahl and Kejner (1965) 所發展出的量表，如表 2 所示。本研究問項

衡量方式採用 Likert 七點量表，數字由 1~7，數字越大代表越同意。本研究之工作投入變數之操作性定義與衡量整理如表 2 所示。

表2 工作投入次要變數操作性定義與衡量

次要變數	操作性定義	衡量問項內容
工作涉入	個人的工作態度及認同工作重要性的程度	1. 即使沒有加班費，我也會加班把工作做完 2. 通常我對一個人評價在於是否將工作做好 3. 對我而言生活最大樂趣來自於我的工作 4. 對我而言，工作的時光過得很快 5. 發生在我身上最重要的事來自於我的工作 6. 我經常會躺在床上想著明天工作 7. 在工作上，我要求自己是個完美主義者 8. 有時候我對工作失誤感到很自責
工作承諾	個人認知上專心從事職務的承諾，以及關心自己目前工作的程度	9. 我感覺自己一刻也不能離開我的工作 10. 有時會因為工作得很順利而不想下班

(三)、工作滿足 (Job Satisfaction; JS)

本研究對工作滿足度定義為，工作滿足指工作者對其工作本身的一種情緒或評價上的反應。採用的量表取自 Weiss *et al.* (1967) 提出所編製而成的明尼蘇達滿足問卷 (Minnesota Satisfaction Questionnaire; MSQ) 之短題本。本研究之工作滿足變數之操作性定義與衡量整理如表 3 所示，工作滿足構面分成工作本身滿足，工作成長及主管環境滿足，問項衡量方式採用 Likert 七點量表，數字由 1~7，數字越大代表越同意。

表3 工作滿足次要變數操作性定義與衡量

次要變數	操作性定義	衡量問項內容
工作本身 滿足	工作者對工作本身所 引發的價值觀、責任 感、社會地位、職位、 自主、自尊等，而感受 滿意程度	1.目前工作能提供我獨自發揮能力機會 2.目前工作有助於提升自我的能力 3.在工作中我能自由運用自己判斷的機會 4.我可從工作中用自行處理事情並得到成就感 5.目前工作有發揮自己專長的機會
工作成長 滿足	工作中獲得薪資與升 遷,以及上司賞識與同 事間互動等因素所感 覺滿意程度	6.在醫院工作我有晉升的機會 7.我滿意上司對待部屬的方式 8.我滿意目前工作環境 9.我滿意目前與承擔工作量和醫院支付薪資
主管環境 滿足	對內在性及外在性整 體層面滿意程度	10.主管做決定的能力,令我感到滿意 11.主管對待我的方式,令我感到滿意 12.主管的專業能力,令我感到滿意

(四)、組織承諾 (Organizational Commitment; OC)

組織承諾是指組織個人對某特定組織全面性且持久性的認同和參與程度 (Porter *et al.*, 1974) 提出且願意繼續留在組織內付出努力, 及對組織歸屬感與忠誠的程度 (Buchanan, 1974)。Mowday, Poter and Steers (1982) 認為組織承諾應包含三個因素, 即接受組織目標、願意為組織持續付出努力及留在組織的意願。本研究採用 Porter *et al.* (1974) 提出所發展出來的組織承諾量表 (organizational commitment questionnaire, OCQ) 中的價值承諾、努力承諾、留任承諾三個構面來衡量, 並針對醫院專業型態加以修改; 再依 Allen and Meyer (1990) 提出對組織承諾觀點整合修改設計而成。本研究問項衡量方式採用 Likert 七點量表, 數字由 1~7, 數字越大代表越同意。本研究之組織承諾變數之操作性定義與衡量整理如表 4 所示。

表4 組織承諾次要變數操作性定義與衡量

次要變數	操作性定義	衡量問題項內容
留職承諾	強烈希望維持現有組織成員的身分	1.我很驕傲地告訴別人，我是這家醫院一份子
		2.我認為選擇這家醫院服務是對的
		3.我服務的單位是值得效勞的好機構
		4.為留在本院服務，任何指派我都願意接受
價值承諾	深信並接受組織的目標及價值	5.我很認同本院的各項政策與制度
		6.我對本院有很高的忠誠度
		7.我對本院的願景很有信心
		8.我對本院的醫療服務品質很有信心
努力承諾	願意為組織投入很多的努力	9.我願意付出更多的努力，以達成工作目標 10.我願意主動幫忙同事，解決工作上的問題

(五)、人口統計變數

本研究問卷在設計人口統計變數包括性別、年齡、服務年資、婚姻狀況、教育程度、職位別、服務單位、身分別及所在地等 9 個變數，並利用敘述統計分析探討，以了解本篇研究樣本之人口統計變數結構。

三、資料蒐集方法

(一)、前測分析

本研究為驗證性之研究，為確保測量工具之信度，儘量採用國內外現有文獻已發展之量表，再根據本研究目的加以修改，作為實證資料的依據。本研究採分層隨機抽樣，以問卷調查方式蒐集資料，分別以領導風格、工作投入、工作滿足及組織承諾等構念的操作性定義及衡量方法。設計成初步的問卷經三位學者及在醫院服務多年之專家確認內容效度，並經由桃園榮民總醫院 60 位醫生、護理人員及行政人員接受前測後再進行調整。

(二)、問卷發放與回收

本研究對象以桃園、竹東、嘉義三所榮民醫院領導主管、醫師、護理及行政人員，採用問卷調查法來蒐集樣本資料。而為求客觀有效，在竹東、嘉義榮

民醫院方面，問卷以郵寄各醫院主管，並請主管代為發放，每份問卷附回郵由填答者自行寄回；桃園榮民醫院部份由研究者親送醫院各部門主管交由同仁填寫並於收發室設置回收箱由填答者自行投擲。本研究共發出問卷 500 份，經回收共計 450 份，回收率為 90%；經過對回收樣本進行整理與篩選後，有效回收樣本總計 409 份，有效回收率達 81.8%。本研究樣本各人口統計變數之分佈情形如表 5 所示。

表5 本研究樣本各人口統計變數之分佈

人口統計變數	次數	百分比	人口統計變數	次數	百分比			
1. 性別	男	191	46.7%	6. 教育程度	高職	62	15.2%	
	女	218	53.3%		專科	201	49.1%	
2. 年齡	20 歲以下	10	2.4%		大學	128	31.3%	
	21~30 歲	96	23.5%		研究所以上	18	4.4%	
	31~40 歲	137	33.5%		內科系	36	8.8%	
	41~50 歲	125	30.6%		外科系	48	11.7%	
	51 歲以上	41	10.0%		綜合科	38	9.3%	
3. 婚姻狀況	未婚	103	25.2%		7. 服務單位	急重症	17	4.2%
	已婚	299	73.1%			長期照護	26	6.4%
	其他	7	1.7%	精神科		14	3.4%	
4. 服務年資	1~3 年	91	22.2%	門診		16	3.9%	
	3~5 年	58	14.2%	其他		214	52.3%	
	5~10 年	66	16.1%	8. 身份別		公職	211	51.6%
	10~15 年	57	13.9%		院(約)聘僱	198	48.4%	
	15~20 年	82	20.0%	9. 縣市	桃園	149	36.4%	
21 年以上	55	13.4%	竹東		112	27.4%		
5. 職稱	主管	28	6.8%		嘉義	148	36.2%	
	非主管	381	93.2%					

肆、資料分析與發現

一、樣本結構之敘述性與信效度分析

(一)、領導風格特性與信效度分析

在受試者對於領導風格方面，各構面之平均得分均超過 4.93 分；而領導風格的各構面平均得分分別為轉換型 5.31 分、交易型 4.93 分、放任型 5.43 分。由於醫院的工作項目當中，需要利用工作人員的專業知識能力判斷、立即解決問題的機會頗多，有時候甚至必須與時間賽跑，盡快做出對病人有幫助的決定，因此在這些變項的回答上，其平均得分較高，如表 6 所示。

表6 領導風格敘述統計與信效度分析

量表 問項	敘述統計		信度分析			驗證性因素分析 ^註			
	Mean	S.D.	I/T Cor- relation	α if item deleted	Cronbach's α	因素 負荷 量	衡量 誤差	組合 信度	萃取 變異量
第一階					0.913				
轉換型					0.896			0.8650	0.6160
LS-1	5.38	1.17	0.754	0.873		0.768*	0.556		
LS-2	5.29	1.12	0.796	0.858		0.844*	0.359		
LS-3	5.30	1.16	0.781	0.862		0.851*	0.367		
LS-4	5.26	1.19	0.751	0.874		0.838*	0.419		
交易型					0.802			0.8199	0.7034
LS-5	5.01	1.37	0.672	0.873		0.911*	0.318		
LS-6	4.85	1.49	0.752	0.858		0.789*	0.327		
放任型					0.855			0.8178	0.7025
LS-7	5.43	1.17	0.747	0.816		0.858*	0.362		
LS-8	5.42	1.12	0.703	0.801		0.871*	0.304		
第二階									
領導風 格								0.8970	0.7449

轉換型			0.952* 0.092
交易型			0.869* 0.295
放任型			0.783* 0.392

註：GFI=0.918, RMSR=0.070, NFI=0.930, CFI=0.937, 因素負荷量為標準化之值，*表 $p < 0.001$

在領導風格量表信度分析中，領導風格構念其 Cronbach's α 係數為 0.913，在領導風格的三構面中，轉換型、交易型與放任型的 Cronbach's α 係數分別為 0.896、0.802 與 0.855，均超過 Nunnally (1978) 建議可接受之 0.7 的水準。由表 6 中各構念之組合信度與萃取變異量之值可看出，各構念之組合信度均超過 0.7 的可接受水準，萃取變異量均大於 0.5，表示指標之內部一致性均為可接受。而在效度部分，驗證性因素分析是以衡量模式進行模式的適合度檢定，用來檢定各構面是否具有足夠的收斂效度。表 6 中顯示領導風格的二階驗證性因素分析的結果，其模式的適合度指標中 GFI 為 0.918、NFI 為 0.930 及 CFI 為 0.937，均大於 0.9 的理想水準，而 RMSR 為 0.070，RMSR 愈小愈好。此外，各衡量題項的因素負荷量之 p 值均已達顯著水準，故顯示領導風格構念之各構面題項之收斂效度是在可接受的範圍。

至於區別效度部分，本研究依據 Gerbing and Anderson (1988) 的建議來進行區別效度的檢定，其方式為：分別將兩兩構面的相關係數限定為 1，而後將此限定模式與未限定之原衡量模式進行卡方差異性檢定，如果限定模式之卡方值較未限定之原衡量模式之卡方值為大且達顯著水準時，則表示此二構面間具有區別效度。本研究之區別效度分析結果顯示：各構念中的兩兩構面的相關係數限定為 1 時，其限定模式之卡方值均較未限定模式之卡方值為大，故可知各構面間均具有區別效度，故以下不再贅述。

(二)、工作投入特性與信效度分析

醫院的工作內容與病人的生命攸關，因此相較於一般企業的工作人員，更需要以小心、謹慎的心情來面對自己的工作。發生失誤的時候，往往傷害的是一個人的健康，因此在此項目當中顯示，受試者對於在工作當中發生失誤的情況感到自責，得分最高，這樣的結果是可以理解的。如此亦表示，醫護人員面對自己工作的態度與投注的心力，比起其他企業而言需要更多的專注力與細心。就本研究中工作投入方面而言，全部變項的得分均在 5 分以上，結果如表

7 所示。

表7 工作投入敘述統計與信效度分析

量表 問項	敘述統計		信度分析			驗證性因素分析 ^註			
	Mea n	S.D.	I/T Correla- tion	α if item deleted	Cronbach's α	因素負 荷量	衡量 誤差	組合 信度	萃取 變異量
第一階					0.901				
工作投入					0.886			0.8870	0.500
JI-1	5.02	1.43	0.641	0.869		0.678*	0.489		
JI-2	5.27	1.25	0.535	0.877		0.556*	0.437		
JI-3	5.00	1.30	0.647	0.869		0.785*	0.579		
JI-4	5.33	1.15	0.645	0.869		0.729*	0.569		
JI-5	5.08	1.29	0.746	0.861		0.845*	0.472		
JI-6	5.12	1.42	0.777	0.858		0.856*	0.516		
JI-7	5.43	1.18	0.754	0.862		0.788*	0.531		
JI-8	5.59	1.04	0.601	0.873		0.578*	0.714		
工作承諾					0.816			0.7620	0.6164
JI-9	5.20	1.46	0.792	0.873		0.885*	0.409		
JI-10	5.09	1.35	0.692	0.858		0.782*	0.459		
第二階									
工作投入								0.8400	0.7278
工作涉入						0.847*	0.101		
工作承諾						0.643*	0.322		

註：GFI=0.901, RMSR=0.074, NFI=0.911, CFI=0.932, 因素負荷量為標準化之值，*表 $p < 0.001$

在信度分析部分，本研究首先以 Cronbach's α 係數分析各構念量表的信度，工作投入構念信度分析結果如表 7 所示。在工作投入量表信度分析中，工作投入構念之 Cronbach's α 係數為 0.901。在工作投入的兩個構面中，工作涉入與工作承諾的 Cronbach's α 係數分別為 0.886 與 0.816。此外，各構念之組合信度均超過 0.7 的可接受水準，萃取變異量均大於 0.5，表示指標之內部一

致性均為可接受。表 7 中顯示工作投入的二階驗證性因素分析的結果，其模式的適合度指標中 GFI 為 0.901, NFI 為 0.911 及 CFI 為 0.932，均大於 0.9 的理想水準；而 RMSR 為 0.074，由於 RMSR 愈小愈好，故本構念在此也有不錯的表現。

(三)、工作滿足特性與信效度分析

在受試者的工作滿足特性方面，工作滿足構面的平均得分為 5.16 分。醫院的組織結構相較於一般企業而言，是特別的。因此就晉升、升遷方面，比起一般企業的確較不容易。另外，醫護人員的工作需要利用許多專業知識來替病人解決問題，當主管能夠適時提供幫助並且擁有較佳的專業能力時，對醫院的工作人員而言是有利的，如同表 8 所示。

表8 工作滿足敘述統計與信效度分析

量表 問項	敘述統計		信度分析		驗證性因素分析 ^註				
	Mean	S.D.	I/T Cor- relation	α if item deleted	Cronbach's α	因素負 荷量	衡量 誤差	組合 信度	萃取 變異量
第一階					0.943				
本身					0.913			0.8901	0.6185
JS-1	5.17	1.17	0.789	0.891		0.829*	0.430		
JS-2	5.15	1.16	0.778	0.894		0.825*	0.429		
JS-3	5.37	1.04	0.777	0.895		0.814*	0.362		
JS-4	5.41	1.12	0.745	0.900		0.789*	0.472		
JS-5	5.22	1.28	0.813	0.667		0.866*	0.406		
成長					0.865			0.8193	0.5320
LS-6	4.59	1.68	0.682	0.851		0.727*	0.333		
LS-7	5.17	1.29	0.714	0.830		0.839*	0.493		
JS-8	5.06	1.29	0.772	0.809		0.815*	0.558		
JS-9	4.98	1.47	0.725	0.823		0.785*	0.827		
環境					0.898			0.8561	0.6650
LS-10	5.16	1.27	0.805	0.849		0.887*	0.346		

LS-11	5.22	1.24	0.818	0.836	0.869*	0.374
JS-12	5.40	1.17	0.775	0.875	0.836*	0.409
第二階						
工作 滿足						0.9290 0.8149
本身					0.794*	0.450
成長					0.948*	0.135
環境					0.703*	0.190

註：GFI=0.918, RMSR=0.061, NFI=0.947, CFI=0.959, 因素負荷量為標準化之值，*表 p<0.001

在信度分析部分，本研究首先以 Cronbach's α 係數分析各構念量表的信度，工作滿足構念信度分析結果如表 8 所示。在工作滿足量表信度分析中，工作滿足構念其 Cronbach's α 係數為 0.913，在工作滿足的三構面中，工作本身、工作成長與工作環境的 Cronbach's α 係數分別為 0.913、0.865 與 0.898。而由表 8 中各構念之組合信度與萃取變異量之值可看出，各構念之內部一致性均為可接受。而在效度部分，驗證性因素分析是以衡量模式進行模式的適合度檢定，用來檢定各構面是否具有足夠的收斂效度；其中工作滿足的二階驗證性因素分析結果，模式適合度指標亦均符合理想水準。

(四)、組織承諾特性與信效度分析

受試者對於組織承諾方面，三個構面的平均得分為 5.04 分、5.01 分及 5.54 分。其中以 OC-10：我願意主動幫助同事，解決工作上的問題之得分為最高為 5.63 分，如表 9 所示。

表9 組織承諾敘述統計與信效度分析

量表 問項	敘述統計		信度分析			驗證性因素分析 ^註			
	Mean	S.D.	I/T Cor- relation	α if item deleted	Cron- bach's α	因素負 荷量	衡量 誤差	組合 信度	萃取 變異量
第一階					0.959				
留職					0.929			0.8932	0.6766

OC-1	5.06	1.19	0.819	0.913	0.846*	0.404
OC-2	5.08	1.22	0.876	0.895	0.906*	0.267
OC-3	5.10	1.27	0.854	0.901	0.900*	0.305
OC-4	4.92	1.43	0.804	0.922	0.868*	0.506
價值			0.938		0.8972 0.6859	
OC-5	4.87	1.43	0.849	0.922	0.899*	0.393
OC-6	5.20	1.29	0.824	0.928	0.868*	0.409
OC-7	4.99	1.36	0.890	0.907	0.921*	0.279
OC-8	4.96	1.27	0.854	0.919	0.876*	0.374
努力			0.779		0.9044 0.8362	
OC-9	5.45	1.15	0.655	0.725	0.982*	0.225
OC-10	5.63	0.91	0.715	0.802	0.605*	0.526
第二階						
組織 承諾					0.9354 0.8347	
留職					0.911*	0.263
價值					0.908*	0.238
努力					0.588*	0.199

註：GFI=0.922, RMSR=0.051, NFI=0.953, CFI=0.960, 因素負荷量為標準化之值，*表 $p < 0.001$

在信度分析部分，本研究首先以 Cronbach's α 係數分析各構念量表的信度，組織承諾構念信度分析結果如表 9 所示。在組織承諾量表信度分析中，組織承諾構念其 Cronbach's α 係數為 0.959，在組織承諾的三構面中，留職承諾、價值承諾與努力承諾的 Cronbach's α 係數分別為 0.929、0.938 與 0.779。而由表 9 中各構念之組合信度與萃取變異量之值可看出，各構念之內部一致性均為可接受。而在效度部分，驗證性因素分析是以衡量模式進行模式的適合度檢定，用來檢定各構面是否具有足夠的收斂效度；其中組織承諾的二階驗證性因素分析結果，模式適合度指標亦均符合理想水準。

二、整體模式衡量分析

本研究之整體模式關係探討是根據 Gerbing and Anderson (1988) 及 Williams and Hazer (1986) 等學者建議的兩階段法的結構方程模式分析：第一階段先針對各研究構面及其衡量題項進行 Cronbach's α 係數分析及驗證性因素分析，以瞭解各構面的信度、收斂效度及區別效度；第二階段為將多個衡量題項縮減為少數或單一的衡量指標，再運用結構方程模式加以分析，以驗證研究中的各項假說檢定。本研究主要目的是在探討『領導風格』、『工作投入』、『工作滿足』與『組織承諾』之間關係，分析方法以線性結構關係模式進行，藉以探討不同研究對象在上述各構念間的影響方向，以及直、間接之影響結果。

由於本研究各構面的信效度均已達可接受的水準，故以單一指標取代多重衡量指標是可行的，因此本研究在領導風格、工作投入、工作滿足及組織承諾的衡量模式上，以第一階段各構面的衡量題項得分之平均值作為該構面的得分，再由第一階段構面作為第二階段構念的多重衡量指標模式。本研究之理論模式如圖 2 所示，其中潛在構念 (latent constructs) 以橢圓形來表示，觀測變數 (observes variables) 則以矩形來表示。

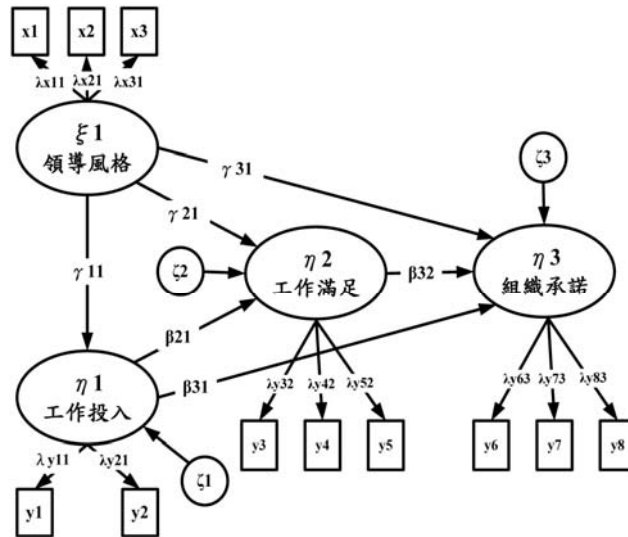


圖2 理論模式與參數結構

一般而言，結構方程模式分析所需的樣本數要求為：樣本數減去模式中所欲估計之參數數目須大於 50 (Bagozzi & Yi, 1988)。對於結構方程模式分析建

4.										
工										
作	5.23	0.97	0.57*	0.60*	0.59*	1.00				
投										
入										
5.										
工										
作	5.14	1.29	0.65*	0.79*	0.64*	0.86*	1.00			
承										
諾										
6.										
本										
身	5.26	1.00	0.54*	0.68*	0.56*	0.70*	0.63*	1.00		
滿										
足										
7.										
成										
長	4.95	1.22	0.50*	0.66*	0.57*	0.70*	0.79*	0.68*	1.00	
滿										
足										
8.										
環										
境										
滿										
足	5.26	1.12	0.59*	0.66*	0.63*	0.70*	0.86*	0.73*	0.83*	1.00

9.													
留													
職	5.04	1.17	0.48*	0.61*	0.53*	0.63*	0.68*	0.64*	0.83*	0.74*	1.00		
承													
諾													
10.													
價													
值	5.00	1.23	0.52*	0.64*	0.63*	0.65*	0.75*	0.58*	0.82*	0.69*	0.87*	1.00	
承													
諾													
11.													
努													
力	5.54	0.94	0.58*	0.73*	0.52*	0.63*	0.75*	0.54*	0.69*	0.56*	0.52*	0.62*	1.00
承													
諾													
樣本個數N=409；*表p<0.01													

有關模式配適度的評估，依據 Bagozzi and Yi (1988) 的看法，本研究必須從基本的適配標準 (preliminary fit criteria)、整體模式適配度 (overall model fit) 以及模式內在結構適配度 (fit of internal structure of model) 等三方面來加以評量。下列為本研究依此三方面對所提出的理論模式加以評估：

(一)、基本的適配標準：此標準是用來檢測模式之細列誤差、辨認問題或輸入有誤等，這可從衡量指標的衡量誤差不能有負值及因素負荷量不能太低（低於 0.5）或太高（高於 0.95），且是否達顯著水準來加以衡量。由表 11 顯示本研究在各個潛在構念的衡量指標之因素負荷量均達顯著水準，且均超過 0.5 以上，而且衡量誤差亦沒有出現負值，整體而言應屬可接受範圍。

(二)、整體模式適配度：此指標是用來評量整個模式與觀察資料的適配程度，此方面的適合度衡量有許多指標，Hair *et al.* (1998)將其分為三種類型：絕對適合度衡量 (absolute fit measures)、增量適合度衡量 (incremental fit meas-

ures) 以及簡要適合度衡量 (parsimonious fit measures)等。

茲將此三種類型分述如下：(1) 絕對適合度衡量：是用來確定整體模式可以預測共變數或相關矩陣程度，衡量指標如卡方統計值、適合度指標 (GFI)、平均殘差平方根 (RMSR)、平均近似值誤差平方根 (RMSEA) 等。如表 11 所示，本研究整體理論模式絕對適合度衡量指標為： $\chi^2=109.9763$ (d.f.=38), GFI=0.951, RMSR=0.030 以及 RMSEA=0.072，其中 GFI, RMSR 及 RMSEA 均達可接受的範圍，只有卡方統計值未達可接受標準，此可能是由於卡方值對樣本大小敏感外，樣本愈大卡方值愈大，因此學者們建議研究人員不宜只看卡方統計值，應和其他適合度衡量一併考量。(2) 增量適合度衡量：係比較所發展的理論模式與虛無模式，衡量指標如調整的適合度指標 (AGFI)，基準的配合指標 (NFI) 以及比較配合指標 (CFI) 等，本研究整體理論模式的增量適合度衡量指標為：AGFI=0.921、NFI=0.963、CFI=0.970 均達可接受範圍。(3) 簡要適合度衡量：係要調整適合度衡量，俾能比較含有不同估計係數數目的模式，以決定每一估計係數所能獲致的適合程度，衡量指標如簡要的基準配合指標 (PNFI) 與簡要適合度指標 (PGFI)，本研究整體理論模式的簡要適合度衡量指標為：PNFI=0.703 與 PGFI=0.625。整體綜合各項指標的判斷，本研究理論模式的整體模式適配度良好。

表11 整體理論模式衡量分析

變項	MLE 的估計參數		組合 信度	萃取 變異量
	因素負荷量 (λ 或 γ)	衡量誤差 (ε 或 ζ)		
領導風格			0.8086	0.5855
轉換型	0.804*	0.361		
交易型	0.850*	0.476		
放任型	0.740*	0.520		
工作投入			0.7553	0.6069
工作投入	0.805*	0.388		
工作承諾	0.783*	0.429		

工作滿足		0.9115	0.7752
工作本身滿足	0.922*	0.221	
工作成長滿足	0.889*	0.262	
主管環境滿足	0.780*	0.169	
組織承諾		0.8613	0.6822
留職承諾	0.936*	0.169	
價值承諾	0.920*	0.232	
努力承諾	0.596*	0.567	

$\chi^2=109.9763$, d.f. = 38, GFI=0.951, RMSR=0.030, RMSEA=0.072, AGFI=0.921, NFI=0.963, CFI=0.970, PNFI=0.703、PGFI=0.625, 因素負荷量為標準化的值,*表 p<0.001

(三)、模式內在結構適配度：此標準是在評量模式內估計參數的顯著程度與各項指標及潛在變項的信度等，這可從個別項目的信度 (individual item reliability) 是否在 0.7 以上；潛在變項的組合信度 (composite reliability) 是否在 0.7 以上，以及潛在變項的萃取變異量 (variance extracted) 是否在 0.5 以上的可接受水準來加以評估。本研究各構面組合信度係數範圍在 0.76 至 0.90 之間，大致在可接受水準以內；而潛在變項的組合信度與萃取變異量的評估上，均已超過最低的可接受水準，故本模式應具有良好的內在結構適配度。

而表 11 中的衡量模式分析顯示，衡量模式包括領導風格、工作投入、工作滿足與組織承諾四個建構分析。在領導風格的建構上，各構面之因素負荷量加以比較得知，交易型領導 ($\lambda=0.850$) 最為重要。此結果顯示，醫院的工作人員當表現好時，希望能夠獲得主管的鼓勵與感謝。在工作投入的建構上，由各構面之因素負荷量加以比較得知，醫院的工作人員對於工作投入方面的認知，以工作投入 ($\lambda=0.805$) 最為重視。此結果顯示，由於工作性質之故，醫院工作人員必須投入比一般企業的員工更多的注意力、時間與專注力，當然對自己作業流程與結果負責亦極為重要，因此此構念的兩構面其因素負荷量差異不大。在工作滿足的建構上，由各構面之因素負荷量比較後得知，醫院的工作人員對於工作滿足之看法，以工作本身滿足 ($\lambda=0.922$) 為最高。此結果顯示，

醫院的工作人員對於是否能從自己本身的工作當中獲得滿足較為重視，希望能夠藉由工作發揮自己的專長與能力。在組織承諾的建構方面，經由對各構面之因素負荷量加以比較得知，醫院的工作人員對於組織承諾方面的想法，以留職承諾構面 ($\lambda=0.936$) 為最高。此結果顯示，醫院的工作人員會相信自己選擇的服務單位是好的、正確的，願意繼續留在該醫院服務並接受各種職務的指派。

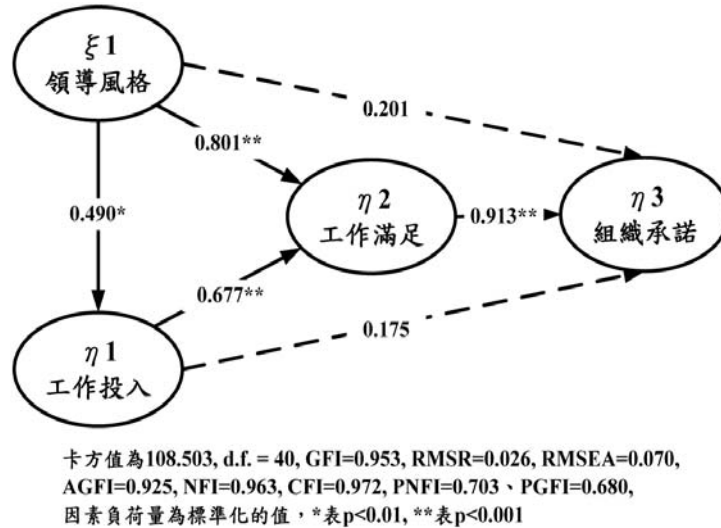


圖3 本研究變數之線性結構關係

如圖 3 所示，領導風格對組織承諾的間接影響效果，其所透過的有 $\gamma_{11}\beta_{31}$ 一條路徑，其值為 0.731，故領導風格總效果值為 0.731。由此可知在領導風格上，無法直接增加員工對於醫院的組織承諾，反而要透過員工工作滿足構念，間接提升員工組織承諾。工作滿足對組織承諾有正向直接影響效果，直接效果 β_{31} 為 0.913，而總影響效果為 0.913。由此可見，醫院在提升員工工作上的工作內容或是主管環境，來提高員工對於工作滿足的程度後，直接會影響提高員工的組織承諾。

最後由整體影響效果來看，僅有領導風格與工作滿足會影響醫院的工作人員對於醫院的組織承諾。意味在醫療產業當中，醫院要提昇員工對於醫院的組織承諾，必須選擇好的主管，並讓員工能從工作當中獲得滿足。影響程度由工作滿足開始著手成效最大，又以工作本身滿足為最重要，即工作能力成長及升遷機會相對能激勵員工滿意而有較高忠誠度。接下來為主管的領導風格，醫院

應要求主管在行事作風上能讓員工信任、親近以及關係密切的感覺，主管具有良好的決策能力；當員工表現良好時，給予員工更多的鼓勵與感謝，而不是漠不關心只做份內工作。如此，員工才會努力認真完成工作，以達事半功倍的效果。故經由本研究實證領導風格、工作投入、工作滿足與組織承諾理論結構模式之路徑與假說驗證依據表 12 所示，除假說二與假說五不成立外，其餘假說均成立。

表12 理論結構模式路徑係數與假說驗證

路徑	變數間關係	路徑係數	對應假設	檢定結果
γ_{21}	領導風格 → 工作投入	0.290***	H1	成立
γ_{31}	領導風格 → 組織承諾	-	H2	不成立
γ_{11}	領導風格 → 工作滿足	0.801***	H3	成立
β_{21}	工作滿足 → 工作投入	0.677***	H4	成立
β_{32}	工作投入 → 組織承諾	-	H5	不成立
β_{31}	工作滿足 → 組織承諾	0.913***	H6	成立

伍、結論與建議

本研究以榮民醫院員工、醫（技）師、護理人員為研究對象，從其服務不同類別，觀感來瞭解醫院領導之風格，工作投入、工作滿足及對組織承諾忠誠度。

一、研究結論

經由人口統計變數分析發現，本研究受測樣本女性較男性多。而年齡大都以 31-40 歲為主，其次是 41-50 歲。在婚姻狀況方面已婚者佔 73.1%，其次是未婚者。教育程度方面，主要是以專科為主，其次是大學。服務年資以服務 15-20 年者為最多。服務單位方面，其他部門佔了 52.3%。對於本研究四構念之評價上，醫院的工作人員皆給予正面的肯定，然而整體而言，評價大約僅落在有點同意與同意之間。可見醫院的工作人員對各構念的實際認知與期待尚存有一段差距。大致而言，醫院的工作人員對於主管的領導風格顯現出較佳的評價，對於組織承諾方面評價是最低的，因此醫院的管理當局未來必須加強制度與遠景方面的建立，讓醫院的工作人員能夠藉由瞭解組織更加地認同組織與提

昇對組織的忠誠度。醫院工作人員對於主管的領導風格顯現出較佳的認同，由於醫護人員每次的判斷與決定將關係到病人的生命安全，若能夠獲得主管的支持與協助，將對工作本身能夠有更高的意願與熱忱。

就工作滿足構念而言，醫療人員期待能在工作上擁有獨自發揮能力機會；在緊急且關鍵的時刻當中，若主管能夠適時地給予意見，並做出符合專業且正確的決定將達到最好的結果，因此醫院的工作人員在工作上感到滿足，除了重視自身在工作上的表現，在工作上獲得成長與成就感之外，主管所能夠給予的支持與鼓勵，亦為醫院工作人員擁有工作滿足之因素。因此，醫院主管除給予醫療人員自我表現的機會與舞台，讓醫療人員能夠在自己的工作專業領域上獲得被需要的滿足感之外，還需要適時地給予鼓勵與支持，醫院的工作壓力不亞於一般企業的競爭壓力，醫療人員每一次面對的任務都是挑戰與關鍵，主管所能提供的鼓舞與支持相形之下顯得較為重要。在工作投入方面，本研究發現醫院工作人員對於工作上要求是完美主義，對於工作上的失誤感到自責與沮喪。由此可知，醫療人員對於自我的要求較高，投注於工作上的心力與精神也比較重。因此未來醫院管理方面，應該安排一些柔性活動以幫助醫療人員舒緩工作壓力。

二、管理意涵

綜合以上理論之結果，本研究在學術與實務上，均有其正面之意涵。首先由學術面角度來看，本研究係以榮民體系之地區醫院來探討主管領導風格、員工工作投入、工作滿足及組織承諾關係模型研究與分析之學術論文。其成果足以提供醫院領導管理者參考借鏡，從本研究最後整體影響效果來看，僅有領導風格與工作滿足會影響醫院的工作人員對於醫院的組織承諾，意謂著在醫療產業中，醫院要提昇員工士氣及工作投入必須選擇好的主管，讓員工能從工作中獲得肯定與滿足，亦使員工能感覺被信任、親近及密切關係，當員工表現良好時應多給予鼓勵和感謝，而不是漠不關心的只要求工作，如此才能提昇醫療品質。

從實務面觀點而言，榮民醫院當初之設立目的，主要幫助功在國家之榮民弟兄，以及在社會上窮困之慢性病人，可以說是非營利的公立醫院。必須靠政府補助來回饋這些需要照顧貧弱榮民身上，如今時代變遷，健保給付無法抵付

日益增加的成本，在加上公務預算逐年遞減，使醫院在管理，護理人員和醫生們帶來很大的不安全感，工作受到威脅。故醫院領導者應如何使醫院能生存，員工、護理、醫師等能安心工作，及獲得合理報酬，主動願意努力投入工作，對醫院核心價值獲得肯定，是一位成功領導者克不容緩的首要工作。由於醫院是一種高度專業化的服務組織，病患到醫院接受的醫療服務，必須透醫院員工來傳達、提供。因此醫院管理者必須以重視顧客關係管理為主軸。首先鞏固內部顧客之滿意，深入瞭解員工之需要，改善工作環境，有效管理人才資源，使病患、員工、醫院產生良性互動，才能創造全面顧客之滿意，為醫院創造最高的經營價值和利潤。

三、研究限制與建議

本研究已力求符合科學原則，在研究時間、經費及個人學識的限制上，仍有以下的研究限制，讓本研究存有未臻完美之處，因此針對本研究不足的幾點提供建議，做為後續研究者的參考與探討的方向。

雖然本研究之模型設計為探討領導風格、工作滿足與工作投入對組織承諾的影響之模型，但在實證研究上，受到時間與研究經費的限制，本研究採取三家榮民醫院進行調查，無法了解不同類型的醫院工作人員是否對於此議題也具有相同的看法與認知，因此後續研究者可以針對納入較多家的公、私立醫院進行後續的調查與比較。此外，本研究之模型乃整合過去相關文獻，經由實證的結果發現，醫院的工作人員大多渴望獲得獎勵與報酬，以及能夠獲得更多關於工作方面的滿足感，雖然實證的結果與相關文獻有差異，顯示可能還有其他影響組織承諾的因素，因此值得後續研究者進行更深入的探討。

針對未來相關研究若能對於醫院員工進行實質性的訪談，能夠更為了解醫院工作人員對於領導風格、工作投入、工作滿足與組織承諾等議題的意見與看法，讓研究的實證結果能夠更為切合實務上的需求。此外本研究是以竹東、桃園、嘉義三家榮院為研究對象，後續研究者可以從不同等級或不同屬性的醫療機構為研究對象，如台北、台中、高雄榮總三家醫學中心或其他地區榮民醫院，或許會有其他新的發現。最後本研究也建議後續研究者可嘗試蒐集更多相關的數據資料來進行實証分析，使本研究研究結果更具完整性。

參考文獻

中文部分

- 朴英培 (1998)：工作價值觀、領導風格、工作滿足與組織承諾關係之研究-以韓國電子業為例。台北：國立政治大學企管研究所博士論文（未出版）。
- 李麗紅 (2000)：台北：護理長的領導風格、護理人員的工作滿意度及專業自主性之間相關性探討。台北：國防醫學院護理研究所碩士論文（未出版）。
- 李吉祥 (1997)：我國政府主計部門會計人員工作滿足感之研究。台中：國立中興大學企業管理研究所碩士論文（未出版）。
- 邱皓政 (2002)：SPSS 中文視窗版資料分析範例解析。台北：五南圖書有限公司。
- 侯堂柱 (2001)：轉換型領導、組織承諾與組織公民行為之關係-以台灣電子業為例。高雄：國立中山大學人力資源管理研究所碩士班碩士論文（未出版）。
- 陳淑嬌 (1989)：國民中學校長領導型式、教師工作投入與組織效能關係之研究。高雄：國立高雄師範學院教育研究所碩士論文（未出版）。
- 陳忠謙 (1995)：企業主管領導風格與員工溝通滿足及組織承諾之關係研究-以台灣石化業為例。台南：國立成功大學企業管理研究所碩士論文（未出版）。
- 張智強 (1998)：台灣企業資訊主管領導與決策風格對資訊人員工作滿意之影響。桃園：國立中央大學資訊管理學系研究所碩士班碩士論文（未出版）。
- 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。
- 黃國彥與翁一峰 (1980)，「領導方式與人格特質對工作滿足之影響」，*政大學報*，第 41 期，頁 45-59。
- 曾燦燈 (1978)：國中校長領導型式與教師服務精神之關係。台北：國立台灣師範大學教育研究所碩士論文（未出版）。
- 陸鵬程 (1981)：大台北地區加油站員工工作滿足與組織承諾之探討。台南：國立成功大學企業管理研究所碩士論文（未出版）。
- 蔡文皇 (1998)：員工協助方案對員工工作滿意與組織承諾之影響-以製造業為例。台南：國立成功大學企業管理研究所碩士論文（未出版）。

- 虞順光 (1999)：醫院藥局主任領導風格與其部屬工作滿足之研究-以台北市區域醫院為例。台中：中國醫藥學院衣物管理學研究所碩士論文（未出版）。
- 鄒孟庭 (1992)：主管領導風格與員工工作投入相關之研究。台北：私立淡江大學管理科學研究所管理經濟組碩士論文（未出版）。
- 鄭伯壘 (1977)：領導行為研究、領導方式、情境因素及人格屬性對工人工作滿足感的影響。台北：國立台灣大學心理研究所碩士論文（未出版）。

西文部份

- Allen, N. J., Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, coninuanance and normative commitment to the organization. Journal of Occupational Psychology, 9(3), 1-8.
- Bagozzi, R. P., Yi, Y. (1988). On the use of structural equation model in experimental design. Journal of Marketing Research, 26(3), 271-284.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and Performance beyond Expectations. New York, NY: Free Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1989). Multifactor Leadership Questionnaire. Sage, CA: Consulting Psychologists Press Inc.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). Improving orgqnizational effective through transformational leadership. Sage, CA: Consulting Psychologists Press Inc.
- Bateman, T. S., Strasser, S. (1984). A longgitudinal, analysis of the antecedents of organizational commitment. Academy of Management Journal, 27(4), 95-112.
- Bluedorn, A. C. (1982). A unified model of tarnover from organization. Human Relations, 35(4), 135-153.
- Brown, S. P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. Psychological Bulletin, 120(2), 235-255.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organization. Administrative Science Quarterly, 19(4),

533-546.

- Buffardi, L., & Niebisch, K. Y. (1988). Job involvement and organizational commitment: An empirical comparison. The Annual Meeting of the American Psychological Association. Atlanta, GA: GA Press,
- Burns, J. M. (1978). Leadership. New York, NY: Haper & Row.
- Cheloha, R. S., Farr, J. L. (1980). Absenteeism, job involvement, and job satisfaction in an organizational setting. Journal of Applied Psychology, 65(4), 467-473.
- Chen, L. Y. (2004). Examining the effect of organization culture and leadership behaviors on organizational commitment, job satisfaction, and job performance at small and middle-sized firms of Taiwan. Journal of American Academy of Business, 5 (1/2), 432-438.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., Noe R. A. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research. Journal of Applied Psychology, 85(5), 678-707.
- Daft, L. R. (2002). The Leadership Experience. Orlando, FL: Harcourt College Publishing.
- Downton, J. (1973). Rebel Leadership. New York, NY: Free Press.
- Farrell, D., Rusbult, C. E. (1981). Exchange variable as predictors of job satisfaction, job commitment and turnover: the impact of reward, costs alternatives and investment. Organizational Behavior and performance, 28(4), 120-126.
- Gastafson, B. M. (2001). Setting the highest ethical leadership standards ensures a higher standard of results. Healthcaer Financial Management, 55(1), 76-77.
- Gerbing, D. W., Anderson, C. (1988). An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment. Journal of Marketing Research, 25(2), 186-192.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., Black, W. C. (1988). Multivariate Data Analysis. 5th Ed., Upper saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hoppock, R. (1935). Job Satisfaction. New York, NY: Harper and Brothers.

- Jung, D. I., Avolio, B. J. (2000). Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. Journal of Organizational Behavior, 21(4), 949-946.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organization*. 2nd Ed, New York, NY: John Wiley and Sons Inc.
- Kirkpatrick, S. A. & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do really traits matter? Academy of Management Executive, 4(4), 48-60.
- Koontz, H. & Wehrich C. (1990). *Essentials of Management*. 5th Ed., New York, NY: McGraw-Hill.
- Lawler, E. E., Hall D. T. (1970). Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. Journal of Applied Psychology, 54(4), 305-312.
- Lewin, K., Lippitt, R. & White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. Journal of Social Psychology, 10, 271-299.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Lincoln, J. R., Kalleberg, A. L. (1990). *Culture, Control, and Commitment: A Study of Work Organization and Work Attitudes in the United States and Japan*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Lodahl, T. M., Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. Journal of Applied Psychology, 49(1), 24-33.
- Maslow, A. (1970). *Motivation and Personality*. 2nd ed., New York, NY: Harper and Row.
- Mathieu, J. E., Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis to the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. Psychological Bulletin, 108(2), 171-194.
- Mohrman, S. A., Laweler, E. E., Mohrman, A. M. (1992). Applying employee involvement in schools. Educational Evaluation and Policy Analysis, 14(4), 347-360.

- Morrow, P. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. Academy of Management Review, 8, 486-500
- Mowday, R. T., Porter, L. M., Steers, L. W. (1982). *Employee Organization Lidge*. New York, NY: The Psychology of Commitment, Absentessism and Turnover Academic Press.
- Nelson, A. (1992). A need supervisor and world share. Supervision, 53 (9), 17-20
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Osborn, R. N., Hunt, J. G. (1975). An adaptive-reactive theory of leadership, the role of macro variables. In Hunt, J. G. and L. L. Larson (Eds). *Leadership Frontiers*. Kent, OH: Kent State University Press.
- Parry, K. W., Thomson, P., Sarah, B. (2003). Leadership, culture and performance: The case of the New Zealand public sector. Journal of Change Management, 3(4), 376-399.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on members' trust in leader, satisfaction and organizational citizenship behaviors. Leadership Quarterly, 1, 107-142.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., Boulian, P. (1974), Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. Journal of Applied Psychology, 59(5), 603-609.
- Pounder, J. S. (2003). Employing transformational leadership to enhance the quality of management development instruction. Journal of Management Development, 22(1), 6-13.
- Randall, D. M., Cote, J. A. (1991). Interrelationships of work comment constructs. Work and Occupation, 18(2), 194-211.
- Robbins, S. P. (1998). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*. 8th Ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Robinowitz, S., Hall, D. T., Goodale, J. G. (1977). Job scope and individual differences as predictors of job involvement: Independent or Interactive? Acad-

- emy of Management Journal, 20(2), 273-281.
- Saleh, S. O., Hosek, J. (1976). Job involvement concepts and measurements. Academy of Management Journal, 19(2), 213-224.
- Sarros, J. C., Santora, J. C. (2001). Leaders and values: Cross cultural study. Leadership & Organizational Development Journal, 22(5), 243-248.
- Seashore, S., Taber, T. D. (1975). Job satisfaction indicators and their correlates. The American Behavioral Scientist, 18(3), 333-368.
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. Administrative Science Quarterly, 16(4), 143-150.
- Smith, C. S., Brannick, M. T. (1990). A role and expectancy model of participative decision-making: A replication and theoretical extension. Journal of Organizational Behavior, 11(4), 91-104.
- Steers, B. M. (1977). Antecedents and outcomes of organization commitment. Administrative Science Quarterly, 22(4), 46-56.
- Stevens, F., Diederiks, J., Philipsen, H. (1992). Physician satisfaction, professional characteristics and behavior formalization in hospitals. Social Science and Medicine, 35(3), 295-303.
- Steven, J. M., Beyer, J. M., Trice, H. M. (1978). Assessing personal, role and organizational predictors of managerial commitment. Academy of Management Journal, 21(4), 380-396.
- Stogdill, R. M. (1974). *For a Thorough Review of Leadership Theory and Research*. New York, NY: Free Press.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W. Lofguist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis, MN: Work Adjustment Project, University of Minnesota.
- Weissenberg, P., Graenfeld, L. W. (1968). Relationship between job satisfaction and job involvement. Journal of Applied Psychology, 52(6), 469-473.
- Whyte, W. (1956). *The Organization Man*. New York, NY: Doubleday Anchor

Books.

- Wiener, Y., Vardi, Y. (1980). Relationship between job, organization and career commitment and work outcomes: An integrative approach. organizational behavior and human performance, 26(4), 81-96.
- Willams, L. J., Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A meta-analysis using latent variable structural equation methods. Journal of Applied Psychology, 71(2), 219-231.
- Yukl, G. (1994). Leadership in Organizations. 3rd Ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.