

南華大學非營利事業管理研究所

碩士論文

影響醫院行政人員工作滿足與組織承諾之因素
—以台南地區區域級以上醫院為例

The Factors Influencing Job Satisfaction and Organizational Commitment of Administrative Staff in Hospital.—Base on Regional Hospitals and Medical Centers in Tainan Area.

指導教授：呂朝賢 博士

研究生：黃勝春

中華民國九十六年六月

南 華 大 學
非營利事業管理研究所
碩 士 學 位 論 文

影響醫院行政人員工作滿足與組織承諾之因素

研究生：

黃勝春

經考試合格特此證明

口試委員：

李之木

陳璋玲

吳朝賢

指導教授：

吳朝賢

系主任(所長)：

王振群

口試日期：中華民國九十六年六月十二日

論文提要

醫院組織乃含括醫療及行政雙軌體系，有各種類別的職業角色，他們不僅擔負起醫院組織的運作，內部彼此之間及與病患或家屬亦形成緊密的人際互動網絡，而員工本身素質的良窳以及能否認同組織、如何凝聚向心力、使員工能與醫院產生榮辱與共的革命情感，更是醫院面對激烈的競爭壓力下永續發展的基石與提昇醫院績效的要素。

其中工作囊括第一線及後勤作業並在工作情境中，時常面臨相當壓力的行政人員，其角色相當重要。因為醫院行政人員的角色認知與工作價值觀會影響其工作意願或目標，進而有不同的工作表現，甚至會影響其與病患的互動行為。然而醫院如何提升其工作滿足，留住這些相對薪資少、業務繁雜的行政人員，以減低離職率，實為值得重視的課題。

本研究主要在了解影響工作滿足與組織承諾之因素，研究對象為台南地區區域級以上五家非公立醫院之行政人員，採問卷調查之方式共回收有效樣本數為 471 份，俟後採用描述性分析、因素分析、獨立樣本 t 考驗、單因子變異數分析、相關分析、多元迴歸分析統計方法進行資料分析。

主要結果如下：

1. 女性員工數幾近男性三倍之多；年齡層分佈大多集中在 25-34 歲之間，為總樣本數之一半以上；具專科及大學學歷之員工為工作主力；已婚及未婚者所佔比例差異不多；目前為非主管職位的員工數比起擔任主管者高出近六倍；服務年資以 4 年以下為主。
2. 工作價值觀之重視程度依序為「制度與保障」、「薪津與酬償」、「成長與肯定」、「健康與休閒」及「人際與安全」，代表醫院行政人員特別重視醫院有否完善的升遷制度、退休制度等；工作滿足之滿意程度依序為「自我實現滿足」、「領導決策滿足」及「工作條件滿足」，顯示在工作獲得自我實現的機會與滿足程度比另外兩者高；至於組織承諾之得分狀況依序為「留職承諾」及「認同/努力承諾」，也就是說員工對於醫院有相當高的忠誠度，願意繼續留在醫院服務的意願高於對醫院效力的意願及對醫院價值認同。
3. 人口統計變項（性別、年齡、教育程度、婚姻狀況、目前職位及服務年資）在工作價值觀、工作滿足與組織承諾各構面上分別有不同的差異情形。
4. 整體而言，工作價值觀、工作滿足與組織承諾三者兩兩彼此為顯著正相關之關係。
5. 工作價值觀同時為工作滿足及組織承諾之預測因子，且工作滿足與組織承諾互為正向影響關係，彼此互有顯著解釋力。

關鍵詞

工作價值觀、工作滿足、組織承諾

Thesis Summary

A hospital organization consists of dual medical and administrative systems with a variety of professional positions. The employees in different positions not only perform the operations in the organization but also form an interactive network among each other and with patients. The qualities of the work force, as well as the commitment to the organization, are the critical elements of sustainability and performance enhancement.

The administrative staff who either deal with patients directly or support logistically, play an important role in the organization although they are usually underpaid with intensive workload and pressure. Their role recognition and work value affect their incentive and goal, resulting in distinguishing job performance and interactive behavior with patients. How hospitals improve their job satisfaction and keep them from leaving has become an issue.

This study is to analyze the factors influencing job satisfaction and organizational commitment. 471 valid questionnaire samples are taken from the administrative staff of 5 regional private hospitals in Tainan area. Data analysis is done by descriptive analysis, factor analysis, t-test with independent samples, one-way ANOVA, correlation, and multiple regressions.

Major findings:

1. Female counts are almost 3 times of male. Ages range primarily from 25 to 34, accounting for 50% of the samples. The main work force has a college (including junior college) degree. The married are almost the same as the unmarried in proportion. Non-management personnel are about 6 times of management personnel in number counts. The majority has experiences less than 4 years.

2. Work values are "system and security", "pay and compensation", "growth and positiveness", "health and leisure", and "relationship and safety", in the order of importance, implying the administrative staff specifically care about an adequate system in promotion and retirement. Job satisfactions are "self-accomplishment", "leadership

policy” and “work condition” ,in order of satisfaction extent, revealing a greater opportunities of satisfaction through works. Organizational commitment has “ retention commitment ” and “ value/effort commitment ” in weight order, showing loyalty to the organization.

3. Population statistic variables(gender, age, education, marital status, position, and experience) have variations in work value, Job satisfaction, and organization commitment.

4. Generally speaking, each two of work value, Job satisfaction, and organizational commitment are mutually positively correlated.

5. Work value is the forecast factor of both Job satisfaction and organizational commitment. Job satisfaction and organizational commitment are positively related and one explains the other.

Keywords:

Work Value; Job Satisfaction; Organizational Commitment

目 錄	頁次
目 錄	iv
表目錄	vi
圖目錄	vii
第一章 緒論	1
第一節 研究背景	1
第二節 研究動機	3
第三節 研究目的	4
第四節 章節安排	5
第二章 文獻探討	6
第一節 醫院行政人員的角色與功能	6
第二節 工作價值觀	8
一、價值觀	8
二、工作價值觀的涵義與分類	10
第三節 工作滿足	14
一、工作滿足的涵義	14
二、影響工作滿足的因素	15
第四節 組織承諾	19
一、組織承諾的涵義	19
二、組織承諾的前因後果理論	20
三、組織承諾的分類	21
第五節 工作價值觀、工作滿足與組織承諾相關實證研究	25
一、人口統計變項與工作價值觀、工作滿足、組織承諾	25
二、工作價值觀與組織承諾的關係	30
三、工作價值觀與工作滿足的關係	30
四、工作滿足與組織承諾的關係	31

第六節 小結	33
第三章 研究方法	34
第一節 研究架構	34
第二節 研究假設	35
第三節 操作性定義及衡量工具	37
一、人口統計變項之操作性定義	37
二、工作價值觀、工作滿足與組織承諾之操作性定義	37
三、工作價值觀、工作滿足與組織承諾之衡量方法	39
第四節 研究對象與取樣	41
第五節 資料分析方法	42
第四章 研究結果與分析	45
第一節 因素分析	45
第二節 信度與效度分析	50
第三節 樣本基本資料分析	55
第四節 研究變項的差異性分析	61
第五節 相關分析	71
第六節 迴歸分析	75
第七節 結果討論	82
第五章 結論與建議	84
第一節 研究結論與假設驗證	84
第二節 研究建議	90
第三節 研究限制	92
參考文獻	93
附錄：研究問卷	102

表目錄

表2-2-1 現代職場優勢的工作價值	8
表2-2-2 工作價值觀的分類	12
表2-3-1 影響工作滿足之因素	18
表2-4-1 六種主要的承諾類型	24
表3-3-1 人口統計變項操作性定義	37
表3-4-1 研究資料來源	41
表4-1-1 「工作價值觀」量表因素分析	47
表4-1-2 「工作滿足」量表因素分析	48
表4-1-3 「組織承諾」量表因素分析	49
表4-2-1 工作價值觀量表信度分析	52
表4-2-2 工作滿足量表信度分析	53
表4-2-3 組織承諾量表信度分析	54
表4-3-1 樣本次數分配	56
表4-3-2 樣本統計量	57
表4-3-3 醫院行政人員工作價值觀各構面的得分狀況表	58
表4-3-4 醫院行政人員工作滿足各構面的得分狀況表	59
表4-3-5 醫院行政人員組織承諾各構面的得分狀況表	60
表4-4-1 人口統計變項之「性別」與「工作價值觀」、「工作滿足」、 「組織承諾」之差異性分	62
表4-4-2 人口統計變項之「年齡」與「工作價值觀」、「工作滿足」、 「組織承諾」之差異性分析	64
表4-4-3 人口統計變項之「教育程度」與「工作價值觀」、「工作 滿足」、「組織承諾」之差異性分析	65
表4-4-4 人口統計變項之「婚姻狀況」與「工作價值觀」、「工作 滿足」、「組織承諾」之差異性分析	66

表4-4-5 人口統計變項之「目前職位」與「工作價值觀」、「工作滿足」、「組織承諾」之差異性分析	67
表4-4-6 人口統計變項之「服務年資」與「工作價值觀」、「工作滿足」、「組織承諾」之差異性分析	68
表4-4-7 人口統計變項與整體「工作價值觀」、「工作滿足」、「組織承諾」之差異性分析	70
表4-5-1 人口統計變項與工作價值觀各構面之相關分析	71
表4-5-2 人口統計變項與工作滿足各構面之相關分析	72
表4-5-3 人口統計變項與組織承諾各構面之相關分析	73
表4-5-4 工作價值觀、工作滿足與組織承諾各構面之相關分析	74
表4-5-5 整體工作價值觀、工作滿足與組織承諾之相關分析	74
表4-6-1 影響整體工作滿足因素之迴歸分析	76
表4-6-2 影響整體組織承諾因素之迴歸分析	77
表4-6-3 影響工作滿足與組織承諾各構面因素之迴歸分析	81
表 5-1-1 人口統計變項與工作價值觀差異性驗證	86
表 5-1-2 人口統計變項與工作滿足差異性驗證	87
表 5-1-3 人口統計變項與組織承諾差異性驗證	88
表 5-1-4 研究變項之相關性驗證	88
表 5-1-5 研究變項之影響關係驗證	89
圖目錄	
圖3-1-1 研究架構	34

第一章 緒論

第一節 研究背景

台灣近年來受經濟景氣、產業結構轉變及顧客消費意識抬頭的影響下，勞動市場供需消長，95年平均勞動力人數為1,052萬2千人，係近7年來新高。九十五年較九十四年之就業人數呈成長狀態，增加16萬9千人或1.70%，傳統農業的就業人數明顯下降，然而服務業部門與工業部門則分別增加12萬1千人與8萬4千人或2.09%與2.36%；再就臺灣地區歷年就業者之行業統計資料顯示，民國九十年到九十四年的醫療保健及社會福利服務業，分別從2.84%逐年皆持續攀升到3.23%，可見社會對服務業中的醫療保健福利產業的需求量日增，同時亦擴展該就業人口數的成長（行政院主計處，2007）。

就從事醫療保健服務業的醫院而言，雖全民皆有醫療照護的需求，進而伴隨帶動醫療服務業的就業機會，在供需面應趨平衡，然不難發現，因全民健保制度的實施及健保申報給付點值審核嚴謹，使醫院生存面臨更大的挑戰，甚至有一些中小型醫院調適不及而應聲倒閉。從醫療照護的人力供需層面到健保政策轉變導致的醫院經營危機，其間實難找到現今醫療產業結構的平衡點，在相同社會經濟環境下，醫院必須一方面經營外部關係，一方面必須內部人力資源管理，無疑都是一種挑戰。

思索醫院永續經營的困境，同時在成本壓力與緊縮政策的限制下，面對不斷擴增的大型醫院成立與有限的患者來源，醫療產業的競爭環境亦愈形激烈，醫院必須朝向品質與成本效益兼顧之企業化經營，積極建立與顧客的緊密互動，顧客才會主動就診，因此，「顧客關係管理」的建立，勢必成為醫院永續經營的核心競爭優勢（孫安華，2002）。

再就從事醫療保健服務業的醫院員工而言，利用醫療業知識工作者來提升醫療品質，進而創造長期的競爭優勢，是刻不容緩的課題。然而欲提

升醫療服務品質需先有滿意的內部顧客(員工)，才可能提供出高品質的產品與服務，進而產生滿意的外部顧客(蘇慧萍，2004)。所以，醫院員工的服務素質著實影響顧客的滿意度，進而成為吸引顧客就診的評估考量依據因素之一。

另就醫院員工管理而言，醫院是一個高度專業化的服務組織，人是組織最重要的資產，特別是在兼顧專業技能與病患服務的醫療產業，員工本身素質的良窳以及能否認同組織、如何凝聚向心力、使員工能與醫院產生榮辱與共的革命情感，更是醫院面對激烈的競爭壓力下永續發展的基石與提昇醫院績效的要素(邱瓊萱等，2003；楊建昌等，2005)。可見醫院員工的忠誠度、認同組織目標的程度以及本身服務態度等，在維持良好「醫病關係」與醫院發展是息息相關，也是醫院管理者所必須審慎經營的課題。

當然，一個成功的專業化分工醫院，除了要有優秀的醫療專業人員外，為數不少的行政專業人員的管理也是不可忽略的，醫院行政及支援後勤的專業人員的品質是影響醫院健保申報收入為醫院運作品質及效率的關鍵成功因素(陳香蓉，2000)。基於此，工作囊括第一線及後勤作業的行政人員，其角色實不容小覷，然而醫院如何留住這些相對薪資少、業務繁雜的行政人員，以減低離職率及新進人員教育訓練的成本呢？再者，既然其角色如此重要，行政人員本身對職業生涯中的工作價值觀及工作態度所抱持的想法又是如何呢？

盱衡國家健保政策的調整及醫院組織經營環境的變遷，醫院如何留住及吸引病患以擴增財源，除了尖端新進的醫療設備與技術外，尚賴員工維持良善的照護品質及行政人員明確的角色價值認知與正向的工作態度，方能畢其功。

第二節 研究動機

誠如上述，目前醫療產業的生存與發展面對層層挑戰及考驗，一方面必須以病人為中心來留住既有的病患，另一方面必須積極創新管理，開拓新的病患來源，姑且撇開先進的醫療技術及設備外，追求卓越的人性化服務品質，成了竟其功的不二法門。然就研究者的醫院實務工作經驗，舉凡病患或家屬對員工表揚或申訴服務態度的案例中，醫院行政人員正是不可或缺的主角之一，此亦即研究者認為醫院行政人員是值得深入探討的對象之原因。

依前揭所示，「顧客管理」乃在羅致滿意的顧客，然果如紙上談兵即可蹴幾？優越的服務品質從何而來？行政人員有別於醫院其他專業技術人員，所受專業訓練較少也缺乏連貫性，工作瑣碎及較不具自主性，對於工作情境的處理，時常面臨相當的壓力（黃彩霖，2003）。試想，醫院行政人員如何在有相當工作壓力的情境下兼顧工作完成又得要求服務品質呢？個人對工作所抱持的看法與期許、對醫院組織環境的感受、對病患獲得服務的回饋以及福利照顧制度的滿意等，相信都會是醫院行政人員考慮持續提供服務的因素。

劉潔心等（2006）曾引述Spreitzer（1995）對任務評估（task assessment）的概念化意義，研究者認為更能支持本研究的進行。其中的「意義」，意即工作目標的價值所在，與個人的觀點或標準相互進行評價意義，包含工作角色的要求與個人信念、價值觀行為之間的搭配性（Thomas & Velthouse, 1990）。醫院行政人員的角色認知與工作價值觀會影響其工作意願或目標，而有不同的工作表現，甚至是影響其與病患互動行為的第一道關卡，服務態度應然而生，此為本研究動機之一。

至於工作滿足與組織承諾一直是組織行為領域常被探討及研究的工作態度，且大部分的研究結果均顯示兩者之間存在著顯著正相關，如黃緯莉（1994）、陳人豪（2001）、王本賢（2002）、林建忠（2003）、鄭仁

偉（2001）、蔡秋月（2001）及Keller（1997）的研究指出，組織承諾與工作滿足呈正向關係，即員工的工作滿足愈高，其組織承諾的程度也愈高。

另外亦有研究探討工作滿足與組織承諾孰是另者的前因變項抑是後果變項。張音等（2001）的醫院成員之工作滿足、組織承諾及對合作經營態度之關係研究，結果發現工作滿足可推測其對組織承諾的強度，然而Bateman&Strasser（1984）則有不同研究發現，其指出對129個護理單位的員工進行組織承諾縱貫性研究發現，組織承諾較屬於是工作滿足之前因變項而不是後果變項。

儘管該領域的研究相當多，然而鮮見以醫院行政人員為對象的研究，殊不知醫院行政人員對組織的忠誠度與向心力？對工作條件的滿意程度為何？二者有無影響關係？同時從國內外學者在工作價值觀的研究上，皆不乏探討三者的關係（朴英培，1990；Elizur,1996；李冠儀，2000；郭馨鎂，2003），然是否會因研究對象不同，而有不同的結果呈現？此皆研究者所欲探究的旨趣所在。

有鑑於此，本研究擬以醫院行政人員為研究對象，除探討其工作價值觀、對組織的感受外，尚希望瞭解影響其工作滿足與組織承諾之因素，作為組織人力資源運用、加強服務品質提升及管理實務參考，裨益醫院組織發展。

第三節 研究目的

根據前述的研究背景與動機，本研究的目的如下：

- 一、瞭解醫院行政人員的工作價值觀、工作滿足與組織承諾。
- 二、瞭解人口統計變項對醫院行政人員工作價值觀、工作滿足與組織承諾的影響。
- 三、瞭解工作價值觀對醫院行政人員工作滿足與組織承諾的影響。
- 四、瞭解影響醫院行政人員工作滿足與組織承諾的因素。

第四節 章節安排

確立研究主題及對研究動機與目的之陳述後，對於研究如何進行已有初步概念，接下來擬針對本研究撰寫進程及鋪排提出簡要說明。

本研究共分五章。第二章主要為相關文獻整理及實證研究結果之探討，依序為認識研究對象之角色功能；工作價值觀、工作滿足與組織承諾之涵義及分類方式；相關研究之彙整。第三章為研究設計，包括確立研究架構、形成待驗證假設、變項之操作性定義與衡量方法、其次為研究對象之範圍與抽樣方式，最後則為資料分析方法之運用。

第四章乃針對問卷資料使用spss電腦軟體進行描述性及推論性統計分析，分析方法包含因素分析、信效度檢測、樣本描述及分佈，再者為變異數分析、相關分析及多元迴歸分析，最後為分析結果之討論。第五章則為結論與建議，以資驗證本研究之假設並提出實務管理運作與後續研究的參考建言，最後乃提出本研究之限制。

第二章 文獻探討

本研究所欲探究的主題為影響醫院行政人員工作滿足與組織承諾之因素，故本章擬就醫院行政人員之角色、工作價值觀、工作滿足及組織承諾等領域之相關文獻與實證研究結果逐步回顧及彙整。其中，第一節為醫院行政人員之角色與功能；第二節為工作價值觀的文獻探討；第三節為工作滿足的文獻探討；第四節為組織承諾的文獻探討；第五節則為其他相關實證研究之追溯與回顧；第六節小結。研究者期望透過相關文獻的探討，建立本研究之研究架構。

第一節 醫院行政人員的角色與功能

通常醫院是由兩種權力體系（authority lines）所構成的組織，第一種權力體系來自醫療專業者本身，包括醫師、護士、醫療技術人員、營養師、藥劑師等，此種體系是以「營業」為主，希望醫院的一切決策能以該體系來主導；第二種權力體系來自醫院行政者，大多由非醫療專業者所組成，此種體系是以「消費者」為主，通常必須對董事會負責（藍采風等，1984）。換句話說，一種是以醫生為權威中心，帶動醫療服務，另一種則為行政主管對行政人員所施行的指導，這二種通常並存於醫療體系之中。

誠如上述，醫院含括醫療及行政體系，所以有各種類別的職業角色，他們不僅擔負起醫院組織的運作，內部彼此之間及與病患或家屬亦形成緊密的人際互動網絡。撇開醫療專業領域的人際關係，病患來到醫院首先接觸的大部分是掛號人員，如果醫院能提供親善的掛號服務，協助病患迅速就診，則可減輕對醫院環境的焦慮，況病患若夾雜多重病因，如生理性、心理性或社會性等因素，則其對醫院的主觀認知，都有可能影響醫院的口碑、治療計畫的配合及在醫院的人際相處。

易言之，醫院的各部門，包括醫事單位、總務室、社會服務部等，都擔負醫療的功能，而非僅醫護人員或醫技單位的職責。這也說明了醫院行

政部門的角色，非但有助病患醫療的遂行，同時促使醫院發揮其應有的功能，如此才能達成病患早日康復的目標。

黃彩霖（2003）對醫院行政人員的研究指出，行政人員約占20%的醫院員工比例，且依單位編制而分佈在各個部門。然因所負權責不同、功能性不同，大抵各醫院成立的部門名稱亦不盡相同，陳香蓉（2000）將醫院行政部門歸為醫事單位、總務（包含會計）單位、支援（人力、資訊）單位、管理單位、後勤單位等五類。

茲將行政人員在醫院之分佈情形說明如下：

- 一、醫事單位：包括醫療事務部之住院組、病歷室、申報組、轉診中心、服務台、門急診或住院之批價、掛號人員或書記人員等。
- 二、總務單位：包括會計室及出納、總務室、資材及補給、保管組、工務室及事務組等人員。
- 三、支援單位：包括人事（資）室、醫務行政室、資訊（電腦）室、圖書館、教材組或聽打的事務員、辦事員及組員。
- 四、管理單位：包括院長室、行政中心、公共關係（事務）室、媒體、行銷及稽核組的人員。
- 五、後勤單位：包括醫工室、安全衛生室、社會服務部、院牧部及營養室的行政人員。

綜合而言，醫院經營管理的醫療及行政體系，皆是以病患為中心，通常相輔相成，非單一體系所能獨力造就病患的醫療福祉。然而醫院的行政部門則扮演支援及潤滑的角色，一以協助醫療業務之遂行，讓治療行為無後顧之憂，成為醫護的後盾；一以兼顧病患就醫之需求，提供妥切及必要的服務，減低病患診療程序之壓力。所以，行政人員在醫療體系上扮演了舉足輕重的角色。

第二節 工作價值觀

本研究目的之一乃在瞭解醫院行政人員之工作價值觀，因此工作價值觀是重要的標的變項之一，故本節擬針對價值觀及工作價值觀之意義與分類作概括性探討。

一、價值觀

不同學術領域對價值觀有不同的見解，諸如哲學將之詮釋為事物上的一種特性，它使人重視和希求；人類學觀點強調價值觀為人對任何目的的慾求、慾望或態度，是影響人的思想與行為之意識型態的動因；而社會學觀點則認為它是一個抽象而一般化的行為原則，透過社會化被團體成員所接受，以判斷特別行動和目的的標準（黃維憲等，1985）。

Robbins(2001)指出，價值觀是了解個人態度、知覺、動機及性格的基礎，在許多情況下，價值觀是可以解釋個人的行為。亦即價值觀乃係個人一種深植於內在心中的基本信念，引導及影響個人或社會喜好的行為模式。同時其亦進一步區分不同時期對工作價值觀有其不同的著眼點，亦即工作價值會隨時代遷移，而凸顯不同的面貌。茲將其主要論點說明如表2-2-1。

表2-2-1 現代職場優勢的工作價值

階段	時間	主要工作價值
新教徒工作倫理	1940年代早期~1960年代早期	努力工作、保守的；忠誠組織
存在主義	1960~1970年代	生活品質、不墨守成規的、尋求自主；忠誠自我
實用主義	1970年代中期~1980年代晚期	成功、成就、企圖心、努力工作；忠誠職業
X世代	1980年代晚期迄今	彈性的、工作滿足、平衡生活型態；忠誠關係

資料來源：摘自Robbins(2001). Values, Attitudes, and Job Satisfaction. Organizational Behavior, p64.

Gaus(1990)曾將許多學者對價值觀的看法整理如下：

- (一) 價值觀是一個人行為和選擇的基礎。
- (二) 每個人的價值觀會有所不同，但價值觀之間沒有高下的差別。
- (三) 價值觀和個人生活的情境有關。
- (四) 價值觀可以分為內在的和工具的兩種；亦可分為審美的、宗教的、經濟的等多樣類型。
- (五) 每個人都會經驗到價值觀彼此衝突的狀況。

鍾淑珍(1999)則認為「價值觀」是一種抽象的概念，具有認知、行為、情感等三個層面的意義，通常是藉由選擇、評價等行為表現出來，也就是個人在評價事物時所依據的標準。另外吳鐵雄、李坤崇、劉佑星、歐慧敏(1996)對價值觀亦提出不同的詮釋，認為價值觀為個體對特定事物、行為或目標持久性偏好或判斷事物，此偏好或標準兼具認知、情感、意向的參考信念，以導引個體行為、滿足個體各層次需求和達成個體目標。

雖然學者詮釋的方式各異，然不難理解其內涵之一致性，亦即價值乃是個體對人事物的偏好，其中涉及到認知、情感及既有的信念等因素，以憑作為判斷或引導行為的標準。

陳寶山(1985)認為價值是人類的創造，需要經過學習才能瞭解價值的意義，並形成價值觀念，並認為價值具有下列的性質：

- (一) 價值以人為中心，離開人即沒有價值的存在，因此價值是人所賦予，可以寄諸於任何事物、人、形式或理念上。
- (二) 價值是具有相當的持續性。
- (三) 價值是獨特的，價值的體系因人而異，也因不同的團體而有別。
- (四) 價值是一種信念，對於個人行為目標和方式具有約束和指導的效果。
- (五) 價值是內化的象徵系統，是一種明確或隱含的理念。

關於「價值」的定義，不同領域的學者有不同的看法，綜合上述學者對價值觀的定義，本研究認為價值觀是個人的信念、行事標準及對不同事

物的偏好選擇準則，具有獨特、持續、內化等特質，進而影響個體的處事態度。

二、工作價值觀的涵義與分類

基於上述對價值觀的探討，將此觀點延伸至工作場域，Kalleberg (1977) 認為工作價值觀是一般價值觀念的特殊使用，它可以被定義為個人對他的工作活動所希望擁有的事物。而Rounds (1990) 也指出，工作價值觀是個體工作人格的重要因素，用以描述職業需求。再者Super(1980) 曾指出工作價值觀係影響個體職業選擇與生涯規劃的主要因素，其後的研究也發現個人的工作價值觀會影響其工作意願或目標，並進而影響其努力程度與工作表現(劉兆明，1991)。

關於國外學者對於工作價值觀的描述，不難發現個體人格信念內化的結果，會深切影響到職業的選擇及工作態度，亦即著重在內在需求與外在表現上。然而因價值是屬於內化的特質，主觀性濃厚，對於事物喜好判斷的基準，通常不以是非對錯來衡量。

另外國內學者亦提出工作價值觀的見解，唐大鈞 (2001) 指出工作價值觀有以下特徵：是一種內在趨力，使個體朝人生的目標邁進，引導行為的方向、動機；是一種個人評斷的標準，提供個人計算、評估的依據，以調節工作向度與情感的關係，用以衡量何者很重要、或何者無關緊要；具有次序性：是一種體系、建構，工作價值觀中包含許多價值，彼此之間有重要程度的差異。目的在於個人需求的滿足或需求的表現。是一種信念，具有認知、情感和指導性。

莊博貴 (2003) 進一步說明工作價值觀係指個人在工作上的一般性態度，亦即個人對工作所抱持的信念或偏好態度。李瑞華 (2004) 也稱工作價值觀是工作者對其工作本身、主觀價值判斷、個人情感及後天學習來的價值、理念、行為的綜合體。

李冠儀（2000）認為工作價值觀即是個人在工作中對工作條件或結果的重視程度，屬於個人內在需要的表現。其除了對定義註解外，尚將工作價值觀歸納為下述六個層面：

- （一）自主創造：工作提供個人獨立自主、發揮自我能力及創造力的空間。
- （二）組織安全：組織能提供完善的制度，以保障個人的工作機會及生活。
- （三）人際關係：指個人能從工作中獲得良好的社會互動，與上司和同事分享喜怒哀樂以及與他人建立良好的人際關係。
- （四）成就聲望：指個人從工作中能看到具體成果，獲得精神上的滿足，並能提升社會聲望及贏得他人尊重。
- （五）物質報酬：指個人能從工作中能獲得合理的經濟報酬。
- （六）健康休閒：個人在工作中能顧及身心健康，並擁有充分的休閒時間。

論及工作價值觀的分類，國外學者提出諸多不同的類型，舉其綦綦者不乏如Miller(1974) 將之分為內隱性的價值，如成就感、利他主義、創意尋求、智慧激發、審美、管理權力；外顯性的價值，如經濟報酬、獨立性、聲望、安全感、工作環境、與上司關係、與同事關係、變化性、生活方式。

Kalleberg（1977）則區分為人際關係、內在動機、便利性、生涯、經濟、資源適切性等六個主要的構面。又Elizur（1996）將工作價值觀的範圍系統化，分成結果型態(Modality of outcome)與工作表現關係(Relation totask performance)，細分之內涵諸如成就、升遷、做有意義的工作、勝任能力、獨立、尊嚴、責任、地位、受到讚賞、對組織的影響、對工作的影響、薪水、安全、假期、社會貢獻、與上司的關係、工作時間、工作夥伴、工作環境、公司形象等眾多因素。

至於國內亦有不少研究提出關於工作價值觀的歸類模式，如朴英培（1988）在其工作價值觀、領導型態、工作滿足與組織承諾關係之研究中，進行工作價值觀因素分析也得出四個構面：內在價值、薪酬價值、晉升價

值、社會地位價值，各構面的意涵如下：

- (一) 內在價值：指個人對達成工作標準的企圖心。
- (二) 薪酬價值：指個人對金錢福利所持的態度。
- (三) 晉升價值：指個人對工作職位晉升的態度。
- (四) 社會地位價值：指個人對工作職位代表之社會意義的態度。

茲將其他學者的分類內涵彙整摘要說明，列表如2-2-1。

表2-2-1 工作價值觀的分類

研究者（年代）	分類內涵
陳淑玲等（2001）	工作關係價值、工作酬償價值、工作安全價值、工作倫理價值、工作成長價值
王俊明（2004）	內在價值：與工作內容有關之價值，如成就感、工作本身意義性等 外在價值：與工作結果有關之價值，如工作環境、薪資報酬等
楊建昌等（2005） 莊博貴（2003） 唐大鈞（2001）	參考朴英培（1990）分類構面為內在價值、薪酬價值、晉升價值、社會地位價值
康正男（2002）	安定與獎酬、安全與尊嚴、團隊氣氛、健康休閒、社會責任
蘇信旭（2002） 陳人豪（2001）	外在價值觀、內在價值觀
李佳蓉（2003）	工作人際、休閒安全、權利升遷、自我實現、成就肯定、安定保障
蘇慧萍（2004）	內在酬償、外在酬償、工作彈性、人際關係、工作環境
郭馨鎂（2003）	自我成長取向、自我實現取向、尊嚴取向、社會互動取向、組織安全與經濟取向、安定與免於焦慮取向、休閒健康與交通取向
李瑞華（2004）	內在工作價值（專業自主性、獨立性、工作滿足感） 外在工作價值（社會互動、人際關係、工作環境） 外在報酬（物質報酬與保障、成就聲望）
董秀珍（2002）	成就與新知的重要性、利他的重要性、安全感的重要性 人際關係的重要性、名望的重要性、物質報酬的重要性

資料來源：本研究整理

基於上述對工作價值觀涵意及分類方式的回顧，本研究認為工作價值觀乃取決於個人不管是內化作用或學習而來的信念，運用於職場而對工作環境或工作內容的認知與期待，進而形成內在需求與工作態度的關聯性。至於其分類的方式在各學者間或有些許歧異，然其所指喻內涵及範疇大抵一致。

第三節 工作滿足

一、工作滿足的涵義

工作滿足 (Job Satisfaction) 的正式研究始自Hoppock(1935)所著的「工作滿足」(Job Satisfaction)一書，首度提出了工作滿足的概念，他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 (引自蔡秋月，2001)。

Kalleberg (1977) 指出工作滿足即是一種個體在職場部分工作角色的情感認知，而愉悅的情感狀態來自於對達成工作價值的評價。Dessler(1980)認為個人的重要需求，從工作中或工作結果所能得到滿足的程度就是工作滿意。而Smith&Hoy (1992)亦引用Lock (1969)的觀點，認為工作滿足乃是一種愉悅或正向的情感狀態，導源於個人對工作或工作經驗的評價。

Robbins (2001) 認為工作滿足代表個人對他的工作的一般態度，當一個人具有高的工作滿意度則會對工作抱持正向的態度，相反的，如果對工作不滿意，則會對工作抱持負向的態度。也就是說工作滿足比較傾向是一種態度而不是一種行為，同時代表工作者本身從工作中應得到與可得到的酬償之間的認知差距。

陳傳宗 (2003) 認為工作滿足係指工作者對工作本身及其他層面之情感反應或感受，是工作者認為在工作各層面應達到的滿足程度，與目前在工作各層面實際達到滿足程度之間的差距，差距愈小，工作滿足程度愈高。王本賢 (2002) 也指出，工作滿足是一種主觀上的心理感受或意識狀態，但是深究其本質，工作滿足實質上是一種態度。

陳人豪 (2001) 意指工作滿足為個體從事工作時，自工作或工作經驗中所獲得之主觀心理感受，為其個人內心的狀況。此外，態度還能影響與指導個體的行為，卻不能決定行為。

因為學者觀點與研究途徑的不同，其定義也並不一致，然大致可從下

列三種涵義來加以了解（林建忠，2003；李佳蓉，2005；莊博貴，2005）：

- （一）綜合性的定義(overall satisfaction)：這種定義的特徵是將工作滿意的概念作一般性的解釋，工作僅是一個單一概念而不涉及組成工作滿足各個構面的原因及過程。例如：Kalleberg(1977)認為工作滿意是個人對工作所持之整體性的情意或感覺數量。
- （二）期待差距說(expectation discrepancy):是以比較的觀點來看滿足情形，認為工作滿意是工作者對其工作的情感性反應，而這種感覺或滿足大小，取決於他自工作環境中，所得之實際值與預期價值之差距。差距愈小，反應愈有利，或滿足程度愈高。
- （三）參考架構說(frame of reference)：持此觀點的學者認為組織或工作環境中的客觀特徵並不是影響人們態度及行為的最重要因素，重要的是人們對這些客觀特徵的主觀知覺與解釋，而這種知覺與解釋則受個人自我參照架構的影響。例如個人所感到的滿意程度是受諸如：年齡、性別、付出的勞力、職位的高低等許多因素的影響。

綜合學者研究工作滿足的涵義，研究者認為工作滿足是工作態度的一種，指個人從工作中獲得的愉悅感受或主觀性情感反應，對於工作情境的認知期待差距與達成目標成就的自我評價，會有不同程度的心理狀態。

二、影響工作滿足的因素

影響工作滿足的因素眾多，因各個研究領域的學者對其所研究的對象不同與所依據的理論架構不同而產生分歧和差異。當然亦有學者提出工作滿足之前因後果變項之關係，其中以Seashore & Tabor (1975) 歸納整理之相關因素研究架構最具代表性，茲說明如下（陳文建，1995）：

（一）前因變項

1. 環境變數：政治及經濟環境，如失業率；職業性質，如職業聲望等；

組織內環境，如組織氣候、組織規模、集中化程度、正式化程序等；
工作與工作環境，如工作特徵等。

2. 個人屬性：人口統計特徵，如年齡、性別、教育程度等；穩定人格特質，如價值觀、需求等；能力，如智力或技能等；情境人格，如動機或偏好；知覺、認知及期望等；暫時性人格特質，如憤怒或厭煩。

(二) 後果變項

1. 個人反應變項，如退卻、攻擊、工作績效、知覺扭曲、疾病等。
2. 組織反應變項，如品質、生產力、流動率、曠職、怠工等。
3. 社會反應變項，如國民總生產、疾病率、適應力、政治穩定性及生活品質等。

上列之理論架構完整呈現影響關係之前因後果因素，對於組織經營管理者觀察員工組織行為及思考提升工作效率方面應有很大的助益，唯本研究設計並未探討影響工作滿足之後果變項，故仍以前因為研究重點。

誠如Glisson&Durick (1988) 的研究發現，影響工作滿足的因素包括工作任務特徵 (characteristics of job tasks) 及組織特徵 (characteristics of organization) 兩類；Brass (1981) 分為一般性滿足 (general satisfaction) 及指導性滿足 (supervisor satisfaction)；以及Kacmar & Ferris (1989) 研究結果中的工作本身 (work)、同事關係 (co-worker)、監督指導 (supervisor)、薪酬 (pay) 與升遷管道 (promotion) 等五項都是影響因素。

由以上學者對於影響工作滿足因素之研究看來，儘管分類之面向不同，但研究結果皆顯示各面向確實都是影響因子，只是影響程度大小或預測值多寡而已。然而不容忽略的是，除了以上因子之外，人口統計變項的差異也會影響工作滿足。

Brush, Moch & Pooyan (1987) 研究指出性別及年齡；Witte & Näswall (2003) 研究變數的性別、年齡、藍領階級、專業/管理者、兼差性質、

雇員及工作安全等；Kim (2005) 研究變數的性別、年齡、教育程度、職級及服務年資；以及Smith&Hoy (1992) 指出的年齡及管理職級等，諸多學者列出的眾多因素，皆會影響工作滿足，且更能完整描繪工作滿足的研究架構。

國內學者亦有很多研究指出不同的歸類方式及影響因素，蔡秋月 (2001) 分類為工作成長性、工作條件、主管能力、工作獨立自主性；楊建昌等 (2003)、蘇信旭 (2002)、方代青 (2000) 分類為工作本身、升遷、薪資 (福利)、上司及工作 (同僚) 夥伴五項；至於康正男 (2002) 因其研究對象為台灣職業棒球員工，有其對象之特殊性，在分類上亦有些許差異，如隊友相處、薪資、教練領導、器材設備、場地設施、防護員人數及練習生協助人數等構面。李淑雅等 (2003) 則歸為領導風格、人際關係互動、自我成長與挑戰、薪水及晉遷、直接工作環境、工作回饋與工作壓力、間接工作環境等因素。

上述歸類的構面名稱互異，實際本質確有相互為用之處，其中最常被擇用的是將工作滿足的影響因素大致上區分為四大類別，對於工作滿足所欲測量的指標，也能提供較完整的說明 (莊博貴，2003；郭馨鎂，2003；黃英忠等，2002；陳人豪，2001)：

(一) 內在滿足 (如工作內容、工作穩定性、主管領導風格)

指個人對目前工作的活動性，獨立性、創造性、變化性、運用能力的機會、工作上職責的大小、工作所能給予的成就感、責任感、工作的穩定性、安全感、工作對社會的服務性、在社會上的地位及所做工作的道德價值等方面感覺滿意的程度。

(二) 外在滿足 (如薪資、福利與升遷管道等)

指個人對於目前工作的升遷性、所得報酬與讚賞、組織的政策與實施方式、技術上的督導以及人際關係的好壞等方面的感覺滿意的程度。

(三) 一般滿足(如工作環境、人際關係)

指個人對於工作的環境設備、與同事的關係及工作的內在滿意層面、外在滿意層面等方面感覺到滿意的程度。

(四) 人口統計變項

如年齡、性別、職級、年資、婚姻狀況與教育程度等。

關於影響工作滿足的相關因素列表如2-3-1所示：

表2-3-1 影響工作滿足之因素

研究者 (年代)	影響工作滿足之因素
Herzberg(1959)	兩因子理論(激勵因子與保健因子)
Vroom(1964)	公司及管理當局、升遷機會、工作內容、直接主管、金錢待遇、工作環境與同事夥伴。
Smith, Hulin & Kendall(1969)	工作本身、薪資、升遷、上司及工作夥伴。
Alderfer(1972)	ERG 理論(E：薪資、福利、安全；R：同事、上司、顧客；G：成長)。
Seashore & Taber(1975)	人口統計特徵、穩定的人格特質、能力、情境人格、知覺、認知、期望、暫時性人格特質、政經環境、工作與工作環境、組織內部環境和職業性質等12 個因素。
Kalleberg (1977)	人際關係、內在動機、便利性、生涯、經濟、資源適切性等六個主要的構面。
Voydanoff(1980)	員工年齡、任期、薪資、工作型態、工作層級與工作環境。
Cron & Slocum(1986)	工作、督導、薪資、升遷與工作同事。
Robbins(1991)	智力挑戰工作、獎賞公平、同事支持、適合個人性格之工作及工作條件的支持。
Victor & Samantha(1996)	貨幣或非貨幣性質的需求、工作環境、工作特徵與個人特徵。

資料來源：陳人豪 (2001)。

第四節 組織承諾

一、組織承諾的涵義

Wiener(1982)指出組織承諾乃是一種內化的規範力，使行為配合組織目標及利益。由高度組織承諾感所導致的行為，具有下列特性：（一）可反映出個人對組織的犧牲；（二）可顯示出行為具有持續性，較不受環境所影響；（三）可顯示出個人對組織的關注，及對組織投入大量的心力與時間。

Porter & Smith (1970) 認為組織承諾是個人對於某一特定組織的認同及投入之態度的相對強度 (Smith & Hoy, 1992; Kidron, 1978)。而Mowday et al. (1982)及Robbins (2001)也有類似的詮釋，認為組織承諾是認同組織及其目標與價值觀，願意竭力為組織效勞，並希望繼續保有組織成員的資格的程度。Meyer et al. (1989)認為組織承諾是個人對一特定組織具有相當程度的認同與投入，即組織承諾是組織成員為了薪水、職位、專業創造的自由和同事的情誼，而不願離開組織的一種行為傾向。

對照以上學者的觀點，與早期Porter, Steers, Mowday, 和Boulian (1974) 提出的說法相仿，即組織承諾之傾向表現於三方面：（一）對組織的目標與價值有強烈的信念；（二）有意願在工作上充分的投入；（三）有強烈的傾向或慾望維持組織的成員的關係 (Curry, Price & Mueller, 1986)。

另外少數國內學者也有不同的見解，李冠儀 (2000) 將承諾的涵義歸納為個人對該職業的認同、投入、需求等，對所欲抉擇的職業做出負責的決定，它是一種安定的力量，表現出維持職業身份的慾望。由承諾可反映個人對該職業的認同程度，及願意投入該職業的時間長短及努力程度。陳人豪 (2001) 也認為組織承諾的研究可以提供態度與行為連結的實證研究機會，並且協助企業透過員工對組織承諾的瞭解，尋求留住員工及增加員工績效的方法。

學者皆由下列三個觀點來對組織承諾下定義（莊博貴，2003）：

- （一）對組織的情感性附著(Affective Attachment)
- （二）離開組織的認知成本(Perceived cost)
- （三）留在組織工作的義務(Obligation)

鄭仁偉（2001）的研究中指出組織承諾的重要性。當工作團對缺乏承諾，會抑制成員繼續為達成團對目標的意願，如此在低度投入的催化干擾下，使得成員間配合度、互動性降低，進而影響團隊的績效表現，同時組織承諾亦為離職傾向的有效指標，低度組織承諾的員工即象徵具有較高的離職意願。

二、組織承諾的前因後果理論

王本賢（2002）指出國內、外對於組織承諾的相關實證研究，大部分在探討組織承諾形成的前置因素（antecedents-前因變項），以及對於個人在組織中之行為所產生的效果（outcome-後果變項）。

有關組織承諾的前因後果研究繁多，Mowday et al.（1982）對組織承諾的觀念發展出一種前因後果的模式，認為有四類的變數是組織承諾的前因，而有五種可能的後果。

（一）前因變項：

1. 個人特徵：包括年齡、教育水準、性別、種族、人格特質。
2. 相關角色特徵：包括工作範圍、工作挑戰性、角色衝突、角色混淆。
3. 結構性特徵：包括組織規模、工會介入、控制幅度、正式化、分權結構、決策參與程度。
4. 工作經驗：包括組織可依賴性、個人重要性、期望程度、群體規範。

（二）後果變項：1. 工作績效；2. 年資；3. 缺勤；4. 怠工；5. 離職。

另外Steers（1997）將組織承諾的前因變項分為個人特質，包含成就動機、年齡、教育程度，工作特性包含工作完整性、工作互動性及工作回

饋性，與工作經驗如群體態度、組織可靠性及個人之重要性；而後果變項則為留職意願、留職需求、出席率及工作績效等。

三、組織承諾的分類

研究學者認為組織承諾具有多重構面的特性，因此對於組織承諾的定義也有不同看法。許多學者也嘗試從不同研究取向來將組織承諾加以分類，茲分述如下：

Etzioni(1961) 將組織承諾分為三類 (丁虹, 1987)：

- (一)道德的投入(moral involvement)：成員將組織的目標、任務、規範內化為個人價值體系，是一種正向且強度高的承諾。成員感受到組織在追求有意義的目標而積極參與組織活動。
- (二)計算的投入(calculation involvement)：成員與組織關係較不密切關係，彼此是基於利益交換的性質。成員投入的目的在於獲取物質利益或金錢財物。
- (三)疏離的投入(alienative involvement)：一種成員對組織負面的導向，個體行為受到嚴重限制，並且屬於非自願的投入。

Kanter(1968) 把組織承諾區分為三種 (孫傳宗, 2004)：

- (一)持續承諾(continuance commitment)：組織成員基於個人投資、成本考量，認為離開組織後的代價太高，故選擇留在組織之中。
- (二)凝聚承諾(cohesion commitment)：成員對組織之情感隸屬與凝聚，會促進其為組織奉獻。組織常利用不同的活動，來發展成員對組織的情感依附。
- (三)控制承諾(control commitment)：組織要求成員依據團體價值重新型塑自我概念，增加組織規範對行為的影響力。

Potter et al.(1974)認為組織承諾包括三種因素：

- (一)價值承諾(value commitment)：指對組織的目標與價值，有強烈的信

念與接受。

(二)努力承諾(effort commitment):指願意為組織付出更多努力的承諾。

(三)留職承諾(retention commitment):指有明確的意願希望繼續成為組織的一份子。

Staw(1977)將組織承諾分為態度性承諾與行為性承諾兩類:

(一)態度性觀點:從員工主動的方面出發,以員工對組織的正向態度為重點,來探討員工對組織的認同和投入的情形。此種點觀已超出了被動的對組織之忠誠,它代表個人對組織的一種主動的關係。

(二)行為性觀點:以為個人對組織產生承諾,並不是因為個人認同組織目標,而願意為組織努力,而是由於個人受到某些約束,如升遷、薪水、退休金、職位等,不得不在組織中,同意或願意努力去達成組織目標。

Stevens, Beyer and Trice(1978)將組織承諾歸納為規範性承諾(normative commitment)和交換性承諾(exchange commitment):

(一)規範性承諾:個體將組織某些特定的行為視為規範。因此,個人願意在組織裡,為組織付出更多的心力,這並不是因為他已經評估出能獲得多少利益,而是因為他相信應該這樣做,認為是一種義務的知覺使然。

(二)交換性承諾:是以「投資-報酬」的功利性觀點來探討組織承諾,認為員工經過衡量投資和報酬之間的差距,對組織產生承諾的強度,可視為一種交換行為,所以又稱為功利性或計算性承諾。

Morris and Sherman(1981)將組織承諾分成三個類型:

(一)疏離的投入(alienative involvement):一種負向關係,存在於剝削的關係中。

(二)交換性觀點(exchang approach):組織承諾是一種交換性利益的關係,個人為了獲取附著於組織的利益而留在組織中。

(三)心理性觀點(psychological approach):認為組織承諾是成員對組織積極、高度、正向的態度傾向。

Reichers(1985)依據不同的定義，將組織承諾分為附屬利益的承諾、歸因的承諾和個人/組織目標一致的承諾三類(丁虹,1987):

(一)附屬利益的承諾(sied-bets commitment):將組織承諾視為組織成員報酬與成本的函數，成員在組織中的年資增加時，組織承諾也會跟著增加。

(二)歸因的承諾(attributions commitment):承諾的形成來自於個人的歸因，當個人為組織從事有意志的、明顯的、及不可變更的行為後，會歸因於自己早已對組織有承諾。

(三)個人/組織目標一致的承諾(individual/ organization at goal congruence commitment):當個人認同並且致力於組織目標和價值時，組織承諾便由之產生。

Allen and Meyer (1990) 依據不同的定義，將組織承諾分為情感性的承諾、持續性的承諾和規範性的承諾三類:

(一)情感性承諾:工作的力量來自於心理上或情感上認同組織的基礎目標及價值，對組織情感的附著、認同和投入。

(二)持續性承諾:對離開組織所必須付出的成本或代價的認知，員工基於功利考量而選擇留在組織中。

(三)規範性承諾:對組織有高度道德感，也是員工對責任的感覺，高度規範性承諾的人由於在意他人對自己離職的看法，故認為對組織忠誠是一種必要而須絕對遵守的價值觀。

Morrow(1983)將與組織行為有關的「承諾」研究加以整理，依據承諾對象的差異，歸納出六種主要的承諾類型，茲列表2-4-1說明。

表2-4-1 六種主要的承諾類型

承諾類型	內容
1. 價值取向的承諾 Value or personal commitment	個人將承諾的重點置於所感受價值的高低；價值的來源為工作上的努力成就。
2. 事業取向的承諾 Career commitment	強調工作生涯在個人全部生活中所佔有的重要地位。
3. 工作取向的承諾 Job commitment	強調工作績效影響一個人的心理層面，例如自尊的程度。
4. 組織取向的承諾 Organization commitment	對組織目標與價值有強烈信念與接受度，願意付出更多的努力，明確願繼續成為組織中的一份子。
5. 工會取向的承諾 Union commitment	強烈希望維持為工會成員，願意為工會付出最大努力，並且相信工會的目標與價值。
6. 混合型的承諾 Combined dimensions	內容包括上列兩種形式以上的承諾。

資料來源：Morrow (1983)；陳人豪 (2001)。

總結而言，學者所提出的不同組織承諾模式，廣為不同研究者依其研究屬性選擇運用，然本研究考量實際測量內涵，認為採用Porter et al. (1974) 的觀點將組織承諾區分為價值承諾、努力承諾、留職承諾之類型作為研究基礎較為妥適。

第五節 工作價值觀、工作滿足與組織承諾相關實證研究

依據本研究主題、目的，以及前述節次的文獻回顧，對工作價值觀、工作滿足與組織承諾所描繪的概念意涵已有初步的認識，而本節擬進一步彙整國內外學者對此相關研究主題的結果或發現，作為研究者後續研究設計之參考及實測結果分析之驗證基礎。

一、人口統計變項與工作價值觀、工作滿足、組織承諾

諸多學者的研究中，指出不同人口統計變項在工作價值觀、工作滿足與組織承諾有顯著差異，茲將依性別、年齡、教育程度、婚姻狀況、職級及服務年資，根據學者的研究發現逐一探討。

(一) 性別

有些研究認為性別對工作價值觀是有影響的，如Glisson & Durick (1988) 研究結果發現，工作價值觀會隨性別之不同有顯著差異；李冠儀 (2000) 則持不一樣的看法，認為男性與女性在工作價值觀上沒有不同。而Elizur (1996) 在其性別與工作價值觀的比較分析中指出，性別在整體工作價值觀上並無特殊差異，但在情感、認知及工具價值面向上分別有高低的比重分數。

Brush et al. (1987) 從21個獨立研究、超過10000個員工受試者的分析中，私部門中的性別差異與工作滿足顯著相關，且男性的滿足感優於女性。而Kim (2005) 以韓國公部門的5128個員工為研究對象，研究結果顯示所有個人屬性變項中，僅性別對工作滿足有顯著的預測效力，且女性員工比男性有較多的工作滿足，同時女性注重內在酬償，而男性則注重外在酬償。

胡庭禎 (1992) 醫院行政人員組織承諾研究，男性比女性有較高的努力承諾。另外胡庭禎、林春華 (2000) 在病歷部門人員角色壓力與組織承諾關聯性研究發現，性別與組織承諾有顯著差異，且女性組織承諾高於男

性；邱瓊萱等（2003）對醫院中層主管的研究發現，女性的情感承諾比男性高；陳玉枝（2005）以公立醫院員工為研究對象發現，員工性別對於組織承諾有所差異，男性員工高於女性員工，行政人員的組織承諾最高。

由此可知，性別與工作價值的關係，可能因研究對象不同或測量工具不同而有不一致的研究結果，尚未有一致的結論。

（二）年齡

對於年齡與工作價值觀、工作滿足與組織承諾之關係並無定論，大部分研究認為年齡與之相關者，如唐大鈞（2001）對內稽人員的研究結果顯示，年齡與工作價值觀顯著相關；Brush et al.（1987）從21個獨立研究、超過10000個員工受試者的分析中，發現年齡與工作滿足顯著相關；而Kalleberg&Loscocco（1983）也有相同研究結果。

另外潘英美（1999）指出在早期工作滿足的研究中，有三個大型研究皆發現，年齡與工作滿足有正向顯著相關：首先是針對2062名藍領階級工作者的研究（Cibson & Klein, 1970），另一個是針對232名工廠工作者的研究（Aldag & Brief, 1975），第三個是針對3338名白領工作者的研究（Hunt & Saul, 1975）；在這三項研究中發現，年齡較長的工作員表示對工作本身有較高的滿足（郭馨鏘，2003）。

Stevens, Beyer and Trice(1978) 研究指出年齡與組織承諾顯著正相關；Morris&Sherman（1981）則指出年齡是組織承諾預測因子。再者胡庭禎（1992）在醫院行政人員組織承諾研究及胡庭禎、林春華（2000）在病歷部門人員角色壓力與組織承諾關聯性研究中發現，年齡與組織承諾有顯著差異，年齡大者組織承諾較高；陳香蓉（2000）之研究結果亦趨於一致。

Bateman&Strasser（1984）對129個護理單位的員工進行組織承諾縱貫性研究發現，年齡與組織承諾及工作滿足皆呈顯著正相關，而Glisson & Durick（1988）的研究亦有相同結果；Smith&Hoy（1992）在其工作滿

足及組織承諾的研究中，顯示年齡與二者顯著相關，其中對資深工作者（50歲以上）的組織承諾分數偏高亦提出可能的解釋，認為資深員工在公司服務的時間比資淺者久，如同年紀一樣老使然，或者是在組織中位於較高的管理層級，而不願輕易轉職。

雖然大多數的研究支持年齡與組織承諾是正相關，但Kirkman & Ahapiro（2001）卻發現年齡與組織承諾間負相關，同時亦有研究認為年齡與工作滿足間呈U字形相關。

其次，郭馨鎂（2002）的研究指出，保全業中高齡員工的工作滿足均在中上程度，其中內在滿足最高；林建忠（2003）對警消人員的研究發現，年齡在組織承諾上沒有顯著差異而在工作滿足程度上有顯著差異；黃彩霖（2003）對醫院行政人員的研究結果顯示，不同年齡在專業承諾上有極顯著的差異，即年輕的行政人員專業承諾較低。

（三）教育程度

朴英培（1988）的研究中發現，教育程度較高的員工較重視內在價值；陳淑玲（2001）指出不同教育程度的新人類在「工作成長價值」有顯著差異，而Wood（1981）、Torres（1990）的研究指出，教育程度對工作價值觀沒影響（引自董秀珍，2002），且蘇信旭（2002）也發現不同教育程度的公務人員在工作價值觀沒有差異；至於工作滿足方面，陳券彪、羅文旗（2005）研究結果為教育程度與工作滿足無顯著影響。

Smith & Hoy（1992）在其工作滿足及組織承諾的研究中，顯示教育程度與組織承諾呈顯著負相關，且受過較高等教育的員工對管理監督及同僚構面有較少的滿足與承諾；Glisson & Durick（1988）在319個人群服務工作者的研究中，也顯示二者呈顯著負相關，且是唯一的組織承諾預測因子；Morris & Sherman（1981）指出教育程度是組織承諾預測因子。

胡庭禎、林春華（2000）在病歷部門人員角色壓力與組織承諾關聯性研究發現，教育程度與組織承諾有顯著差異，且教育程度愈高，組織承諾

也高。黃彩霖（2003）對醫院行政人員的研究結果指出，學歷為高中職以下者其「持續性承諾」高於研究所以上。

Bateman&Strasser（1984）對129個護理單位的員工進行組織承諾縱貫性研究發現，教育程度與組織承諾及工作滿足顯著正相關；林建忠（2003）對警消人員的研究指出，警察教育程度在組織承諾及工作滿足有顯著差異，且大學學歷者高於專科及高中學歷者，而消防人員則於二種上皆沒有顯著差異；蔡秋月（2001）的研究發現為，大學（含）以上學歷者的組織承諾與工作滿足均為較低表現。

（四）婚姻狀況

唐大鈞（2001）對內稽人員的研究結果顯示，婚姻狀況與工作價值觀顯著相關；陳淑玲（2001）研究發現已婚新人類員工比未婚者更注重工作安全價值。

郭馨鎂（2003）的研究顯示已婚者的工作滿足顯著的高於未婚者；胡庭禎、林春華（2000）在病歷部門人員角色壓力與組織承諾關聯性研究發現，婚姻狀況與組織承諾有顯著差異，且已婚者高於未婚者；而黃彩霖（2003）、陳香蓉（2000）亦指出已婚者比未婚者整體組織（專業）承諾高；另外蔡秋月（2001）就組織承諾的構面來分析，醫院護理人員之未婚者的道德性承諾與持續性承諾均低於已婚者。

（五）職級

唐大鈞（2001）對內稽人員的研究結果顯示，職位與工作價值觀顯著相關；陳玉枝（2005）公立醫院員工為研究對象發現，員工職級對於組織承諾有所差異，男性員工高於女性員工，行政人員的組織承諾最高。

蕭煥鏘（1999）探討職位層級和工作滿足關係的結果，職位愈高者，工作滿足程度愈高；黃國隆（1995）的研究指出，主管職者的外在滿足、內在滿足及整體滿足都高於非主管職者；Al-Ajmi（2001）的研究指出管理層級愈高的經理人，整體工作滿足愈高（郭馨鎂，2003）。

Smith&Hoy (1992) 在其工作滿足及組織承諾的研究中，顯示管理階級與二者顯著相關；林建忠 (2003) 對警消人員的研究指出，警察主管人員的組織承諾與工作滿足程度比非主管人員高，消防人員則沒有差異。

(六) 服務年資

楊建昌等 (2005) 在醫療機構人員工作價值觀與組織公民行為相關性之研究發現，性別、年齡、婚姻狀況、教育程度、年資等因素都會影響工作價值觀，其中以年資影響最小，所以並不是在醫院服務愈久，就表示對工作價值觀影響愈大。

朴英培 (1988) 研究結果指出，不同年資的員工在工作價值觀有差異，年資較久的員工重視工作之「內在價值」、「晉升價值」，而年資較淺的員工重視工作的「薪酬價值」；陳淑玲 (2001) 亦發現不同服務年資的新人類在「工作安全價值」有顯著差異；但蘇信旭 (2002) 則發現不同服務年資的公務人員在工作價值觀沒有差異。

Smith&Hoy (1992) 在其工作滿足及組織承諾的研究中，顯示服務年資與工作滿足的薪資酬償顯著相關；嚴玉華等 (2005) 對醫師助理工作滿意度調查則有不同結果，指出年齡、教育程度、婚姻狀況在整體滿足上沒有顯著差異。

邱瓊萱等 (2003) 對醫院中層主管的研究發現，服務年資與組織承諾有明顯正向關係；在黃彩霖 (2003) 對醫院行政人員的研究結果亦指出，不同服務年資在專業承諾上有顯著的差異，其中五年以下年資的「情感性承諾」低於五年以上各組；另外林建忠 (2003) 對警消人員的研究發現，警察的年資在組織承諾與工作滿足有顯著差異，消防人員則沒有。

胡庭禎 (1992) 的醫院行政人員組織承諾研究結果顯示，年資與價值承諾及留職承諾呈顯著正相關，且不同年資在此兩種承諾上亦有顯著差異存在，即年資久者，其價值、留職承諾高；另一結果為其與林春華 (2000) 在病歷部門人員角色壓力與組織承諾關聯性研究，發現服務年資與組織承

諾有顯著差異，且工作愈久承諾愈高。

二、工作價值觀與組織承諾的關係

李瑞華（2004）針對公共衛生護理人員的研究指出，工作價值觀與專業承諾達顯著正相關；郭馨鎂（2003）發現保全人員的工作價值觀對工作滿足及組織承諾皆有顯著影響；蘇信旭（2002）發現內在價值及外在價值對組織承諾具有預測力；王俊明（2004）也指出內在價值對組織承諾具有預測力，而外在價值則沒有；另外康正男（2002）對台灣職棒員工的研究發現，工作價值觀契合度與整體組織承諾顯著負相關。

朴英培(1988)針對韓國電子業1016名員工所作之研究顯示，員工工作價值觀的社會地位價值與努力承諾正相關，且員工若具備較高的內在工作價值與晉升工作價值，則有著相對較高的組織承諾，但若員工越重視工作的薪酬價值面，則其對組織承諾的程度較低。

李佳蓉（2003）研究兩地不同屬性的室內設計業者，結果顯示在工作價值觀、工作態度（工作滿足、組織承諾、工作投入）上有部分顯著差異；Putti 等人(1989)在研究工作價值觀對組織承諾之影響時發現，內在工作價值(例如職務投入、向上晉升之努力)對組織承諾的影響力遠大於外在工作價值(例如所得及社會地位)；黃同圳(1993)針對台灣青年勞工工作價值觀與組織向心力(組織承諾)的研究顯示，對敬業、負責、自動自發及盡職等內在工作價值信念越強者，越能對組織目標產生認同與努力承諾（莊博貴，2003；陳人豪，2001）。

三、工作價值觀與工作滿足的關係

李麗華(1999)的研究發現，工作價值觀與工作滿足有顯著相關，但方向不一致，其原因可能為各研究所採的變數不同，或雖變數相同，但所選取的樣本不同所致；Judge 和Bretz（1992）研究指出，當工作者的工作

價值觀和監督者的工作價值觀一致時，工作者會有較大的工作滿意（董秀珍，2002）；黃國隆(1994)針對兩岸員工價值觀的研究，則指出不論是台灣或大陸地區，企業部屬與主管的工作價值觀差異越大，部屬之內在、外在滿足感將越低。

Crain (1973) 的研究結果指出，工作價值觀與工作本身滿足、同事滿足、總體滿足呈現顯著相關；Robey (1974) 指出，工作滿足受工作價值觀與工作內容互動的影響，具有內在價值的人，在工作擴大化高的工作情境下，工作滿足高（李佳蓉，2003）。

四、工作滿足與組織承諾的關係

就有關「工作滿足與組織承諾之關係」的實證研究而言，大部分的研究結果均顯示兩者之間存在著顯著正相關，如黃緯莉（1994）、陳人豪（2001）、劉潔心等（2006）、王本賢（2002）、林建忠（2003）、鄭仁偉（2001）、蔡秋月（2001）及Keller（1997）的研究結果指出，組織承諾與工作滿足呈正向關係，意即員工的工作滿足愈高，其組織承諾的程度也愈高。

Mcelroy et al. (1995) 以鐵路公司雇員為研究對象，結果發現組織承諾與工作滿足之工作本身、晉升管道、上司及薪酬顯著相關，僅與同僚關係不顯著；而李選等（2004）以臨床精神科護理人員為研究對象，結果發現專業承諾中，對專業之努力意願、涉入意願、正向評價及對價值認同得分愈高者，其工作滿意度愈高；工作滿意度中，對專業地位、同儕互動、工作本身與組織政策滿意度愈高者，其專業承諾愈高。

黃良志等（2004）的研究發現，工作滿足對組織承諾有顯著影響；張音等（2001）的醫院成員之工作滿足、組織承諾及對合作經營態度之關係研究，結果發現工作滿足確實會影響組織承諾，即可由組織成員的工作滿足程度來推測其對組織承諾的強度，與Curry et al. (1986) 工作滿足較

屬於是組織承諾之前因變項而不是後果變項的研究結果一致；但 Bateman & Strasser (1984) 則有不同研究發現，其指出對 129 個護理單位的員工進行組織承諾縱貫性研究發現，組織承諾較屬於是工作滿足之前因變項而不是後果變項；又 Glisson & Durick (1988) 在 319 個人群服務工作者的研究中，顯示兩者互為影響且在層級迴歸中互為預測因子。

第六節 小結

從上述節次對工作價值觀、工作滿足及組織承諾的定義闡釋、分類型態及前因後果影響因素之探討，到國內外學者相關實證研究之結果發現，脈絡相承的概念，有助研究者對欲研究之主題有更清晰的理解，同時在建立研究架構的雛形上提供了典範。

就變項的意涵而言，工作價值觀強調的是隱含內化的概念，以其認知、情感及信念來引導個體工作行為表現；工作滿足係較傾向為一種態度或心理狀態，個體對工作情境所產生主觀知覺及評價，進而影響工作行為；而組織承諾亦是一種工作態度，代表對特定組織的認同及投入的相對強度，藉以衡量持續貢獻組織的指標。

依變項分類型態而言，縱使諸多學者之分類模式分歧，然究其所測量之內涵似無太大之差異，唯會因研究工具或研究方法不同，使囊括之定義範圍或命名解釋取向隨之改變，且導致研究結果的差異。

另外影響工作滿足之因素，包含個人屬性如性別、年齡、教育程度、婚姻狀況、職級與服務年資等人口統計特徵，及環境變數如政經環境、組織內環境、工作內容與工作環境等。至於影響組織承諾之因素，除包含上述之個人特徵外，相關角色特徵如工作範圍、工作挑戰性等，結構性特徵如控制幅度、決策參與程度等，以及工作經驗如個人重要性、期望程度等，亦皆為考量之因素。

歸納而言，從上述論點及相關研究顯示，影響工作滿足及組織承諾之因素會因研究設計不同而呈現歧異的結論，且影響因素對工作滿足及組織承諾之影響方向或程度也會有不同結果。

第三章 研究方法

本章主要依據此研究目的及前述章節的文獻探討來建構研究設計。首先確立研究架構，擬定研究假設，其次說明各變項之操作性定義及衡量方法、研究對象與取樣，最後陳述資料的分析方法。

第一節 研究架構

本研究旨在瞭解影響醫院行政人員工作滿足與組織承諾之因素，故依據本研究目及文獻探討中工作價值觀、工作滿足與組織承諾的理論基礎，參考各相關議題之研究，提出本研究之概念性架構（如圖3-1-1）。

其中由於工作價值觀、工作滿足與組織承諾之內涵建構如前章文獻探討所呈現，因學者之不同討論取向而各有不同構面，本研究則將工作價值觀區分為成長與肯定、健康與休閒、人際與安全、制度與保障及薪津與酬償五個因素；工作滿足為工作條件、領導決策及自我實現三個因素；組織承諾為認同及努力承諾、留職承諾兩個因素（請參閱第三節）。

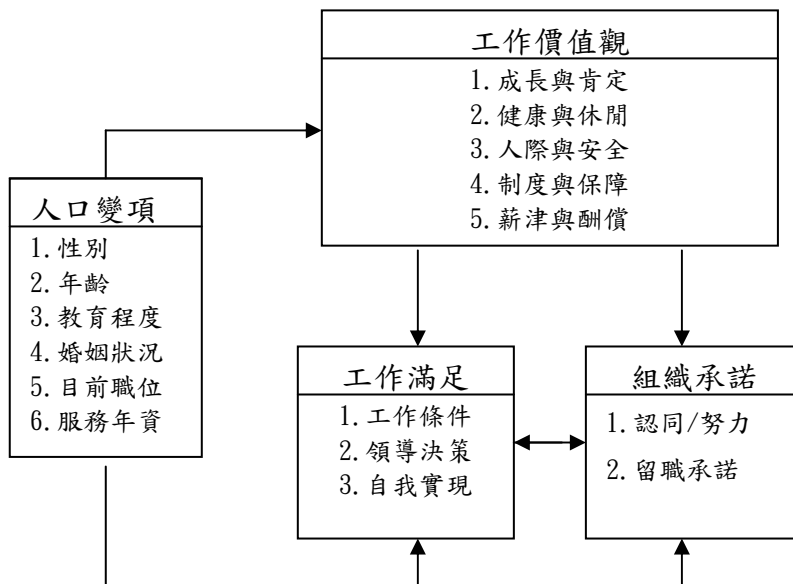


圖3-1-1 研究架構

第二節 研究假設

本研究的對象為醫院行政人員，因此根據研究目的、相關研究實證及研究架構，提出本研究待驗證的假設如下：

一、醫院行政人員的人口統計變項在工作價值觀各構面上有顯著的差異。

1-1 性別不同的人員，其對工作價值觀各構面有顯著差異。

1-2 年齡不同的人員，其對工作價值觀各構面有顯著差異。

1-3 教育程度不同的人員，其對工作價值觀各構面有顯著差異。

1-4 婚姻狀況不同的人員，其對工作價值觀各構面有顯著差異。

1-5 目前職位不同的人員，其對工作價值觀各構面有顯著差異。

1-6 服務年資不同的人員，其對工作價值觀各構面有顯著差異。

二、醫院行政人員的人口統計變項在工作滿足各構面上有顯著的差異。

2-1 性別不同的人員，其對工作滿足各構面有顯著差異。

2-2 年齡不同的人員，其對工作滿足各構面有顯著差異。

2-3 教育程度不同的人員，其對工作滿足各構面有顯著差異。

2-4 婚姻狀況不同的人員，其對工作滿足各構面有顯著差異。

2-5 目前職位不同的人員，其對工作滿足各構面有顯著差異。

2-6 服務年資不同的人員，其對工作滿足各構面有顯著差異。

三、醫院行政人員的人口統計變項在組織承諾各構面上有顯著的差異。

3-1 性別不同的人員，其對組織承諾各構面有顯著差異。

3-2 年齡不同的人員，其對組織承諾各構面有顯著差異。

3-3 教育程度不同的人員，其對組織承諾各構面有顯著差異。

3-4 婚姻狀況不同的人員，其對組織承諾各構面有顯著差異。

3-5 目前職位不同的人員，其對組織承諾各構面有顯著差異。

3-6 服務年資不同的人員，其對組織承諾各構面有顯著差異。

四、醫院行政人員工作價值觀與工作滿足有顯著相關。

五、醫院行政人員工作價值觀與組織承諾有顯著相關。

- 六、醫院行政人員工作滿足與組織承諾有顯著相關。
- 七、醫院行政人員工作價值觀對工作滿足有顯著的影響。
- 八、醫院行政人員工作價值觀對組織承諾有顯著的影響。
- 九、醫院行政人員工作滿足與組織承諾互有顯著的影響。

第三節 操作性定義及衡量工具

綜合前章文獻探討對各變項之闡述，本研究以人口統計變項為自變項，工作價值觀為中介變項、工作滿足及組織承諾為依變項，茲將各變項之操作性定義與衡量方法說明如次：

一、人口統計變項之操作性定義

人口統計變項包含性別、年齡、教育程度、婚姻狀況、目前職位及服務年資等項，茲將其操作性定義列表3-3-1說明。

表3-3-1 人口統計變項操作性定義

變項名稱	操作性定義
性別	0=男性，1=女性
年齡	生日換算實際年齡。1=24歲（含）以下，2=25至29歲，3=30至34歲，4=35至39歲，5=40至44歲，6=45歲（含）以上
教育程度	指個人受正式教育的最高學歷。 1=高中（職），2=專科，3=大學，4=研究所（含）以上
婚姻狀況	未婚、已婚、離婚。形成三個變項如m1（未婚=1，其他=0）
目前職位	是否擔任主管職務。0=主管職，1=非主管職
服務年資	個人在所屬醫院的服務年資。1=4年（含）以下，2=5至9年，3=10至14年，4=15至19年，5=20年（含）以上

二、工作價值觀、工作滿足與組織承諾之操作性定義

在實施量測之前，本研究先予測量的主題內涵明確界定，褊利概念的釐清。至於工作價值觀、工作滿足與組織承諾的構面，係由資料縮減之因素分析方法萃取之結果（請參閱第四章第一節），茲將三者及各構面之操作性定義說明如後：

（一）工作價值觀之操作性定義

本研究之工作價值觀係指個人在工作上的一般性態度，包含對工作條件或衍生結果的重視程度，亦即個人對工作所抱持的信念或偏好態度。易言之，與工作有關的目標，是個人內在所需要以及其從事活動時所追求的

工作特質或屬性，會影響其努力程度與工作表現。

工作價值觀的構面為：

1. 成長與肯定：代表員工可直接由工作經驗中獲取之報酬取向，包括受到肯定及授權、自我實現與成就感、自主創造力、發揮專長及角色重要性。
2. 健康與休閒：指個人的工作時間彈性較大，能配合生活作息，適切安排自己的生活，並充分享受休閒活動。。
3. 人際與安全：代表能常處於良好人際關係，與同事間關係友善，醫院提供良好福利與照顧、報酬能滿足物質需求等。
4. 制度與保障：醫院有良好相關制度，如升遷、退休、調離職及供給穩定收入。
5. 薪津與酬償：指個人由工作中獲取之實質上或心理上的報酬，包括工作津貼、理財積蓄、保障物質生活、愉快地與同事一起完成工作且彼此能相互照顧與關懷。

(二) 工作滿足之操作性定義

本研究之工作滿足乃採用莊博貴（2003）及郭馨鎂（2003）研究之定義，指個人對工作各種情境、構面所持的主觀感覺或情感反應的程度。經實際施測與因素分析萃取後，得到三個構面。

工作滿足的構面為：

1. 工作條件滿足：是指對於工作環境、與同事間的人際關係、其工作獨立自主性、穩定性、發揮能力、運用判斷力及自己的方法處理事物的機會、工作所帶來的社會地位與目前工作的升遷性等方面，所感到滿意的程度。
2. 領導決策滿足：是指組織政策實施與對待員工的方式、工作量安排及單獨表現的機會等方面所感覺滿意程度。
3. 自我實現滿足：是指對工作的道德價值、工作表現符合薪資要求及

獲得的讚賞與成就感等方面所感到滿意的程度。

(三) 組織承諾之操作性定義

本研究組織承諾的定義係根據Porter et al. (1974) 的觀點，認為組織成員對組織具有強烈信仰和願意接受組織的目標與價值，同時願意為組織利益而付出努力，明確的希望繼續成為組織中的一份子，亦即將組織承諾視為組織成員對組織的認同、投入及肯定的認知與心理狀態。研究者經實際施測與因素分析萃取後，得到二個構面。

組織承諾的構面為：

1. 認同及努力承諾：員工對組織的關心，強烈信仰與接受組織目標與價值，並願意付出努力來達成。
2. 留職承諾：員工對組織的向心力及希望維持組織成員身份的程度。

二、工作價值觀、工作滿足與組織承諾之衡量方法

本研究乃採用相關領域學者研發或經其他研究多次重複施測，具有良好信度及效度之量表為衡量工具（參考附錄一），茲將各量表之內容分述如後。

(一) 工作價值觀之衡量方法

本研究之工作價值觀之量表係採用蘇慧萍(2004)參考李冠儀(2000)之研究編製與修訂而成的問卷，其亦參考各相關學者之問卷（郭騰淵，1991；羅俊龍，1995；林機勝，1996；彭雅珍，1998）。

工作滿足量表係為「明尼蘇達滿意問卷」(Minnesota Satisfaction Questionnaire，簡稱MSQ)之短題本，該量表由Weiss, Dawis, England & Lofquist於1976發展而成，中文部分參考郭馨鎂(2003)翻譯修訂。

另外組織承諾量表係以最常被運用的Potter(1978)等人所編制的組織承諾問卷(OCQ)為基礎，並且參考丁虹(1988)及朴英培(1990)、陳人豪

(2001) 等人修正或翻譯之中文量表。

工作價值觀、工作滿足與組織承諾三份量表分別為三十二題、二十題及十五題，皆根據醫院行政人員之實際狀況予以調整順序及修飾適切用詞。至於量表之衡量方式係依受訪對象對工作所抱持看法的同意程度、滿意程度及感受程度自我評值1-10分，分數越高代表同意或滿足程度越高，反之，分數越低則正向程度越低（如非常同意或滿意給10分，非常不同意或滿意則給1分）。

其中組織承諾量表之10至15題為反向題，俟問卷回收後再予轉換正向計值。



第四節 研究對象與取樣

本研究係以台南地區區域級以上非公立的五家醫院之醫院行政人員為研究對象。在研究對象的選取上，研究者的考量有二，其一為排除公立醫院，乃因公家服務單位之制度、福利及人事考核等迥異於私立機構，且醫院員工以經過國家考試具有公務人員身分為主，研究者認為無法具體呈現測量結果；其二，依據衛生署 90 年至 94 年醫院評鑑為台南地區私立區域醫院級以上之合格名單（財團法人醫院評鑑暨醫療品質策進會，2007），除公立醫院之外，全列為研究醫院，最能代表大台南地區之狀態。

針對研究主題設計調查問卷進行普查，研究者除親訪研究醫院各單位行政主管協助問卷發放及回收外，對於分布零散之單位，研究者尚逐一電訪，以確保問卷回收數及代表性。問卷調查時間為 95 年 11 月 8 日至 11 月 26 日，回收後扣除無法配合及無效問卷等因素，總計完成有效樣本數 471 份。茲將研究問卷來源列表 3-4-1 如下：

表 3-4-1 研究資料來源

醫院名稱	A 醫院	B 醫院	C 醫院	D 醫院	E 醫院	總樣本
發出問卷數	90	100	90	130	140	550
有效回收數	71	94	81	102	123	471
有效回收率	78.9%	94%	90%	78.5%	88.6%	85.8%

第五節 資料分析方法

本研究問卷回收後，經篩檢及加以整理，去除無效或刪除填答不全或空白問卷後，將資料編碼，使用SPSS for Windows 第10版進行統計分析，採取應用的統計方法進行分析與處理，茲說明如下：

1. 因素分析 (Factor analysis)

因素分析具有簡化資料變項的功能，乃根據變項間彼此的相關，找出變項間潛在的關係結構，而變項間簡單的結構關係稱為成分 (components) 或因素 (factors)，再因研究需要予以因素命名。

因素分析有幾個步驟 (吳明隆等，2007)：(1) 計算變項間相關矩陣或共變數矩陣：若一個變項與其他變項相關性很低，則考量共同性 (communality) 及因素負荷量 (factor loadings) 以決定是否排除該變項。(2) 估計因素負荷量：最常使用主成分分析法或主軸法。(3) 決定轉軸方法 (rotation)：轉軸後使因素負荷量易於解釋，但共同性不變。(4) 決定因素與命名。

本研究各量表的因素分析係依照上述步驟，利用主成份分析法 (Principal Components Analysis) 取特徵值大於1的因素，並估計因素負荷量，次則為正交轉軸之最大變異數法 (varimax) 來抽取共同因素。

2. 描述性分析 (Descriptive analysis)

對於醫院行政人員人口統計變項、工作價值觀、工作滿足及組織承諾等變項進行各類別、次序、連續變項之平均數、標準差、得分程度來瞭解統計樣本的分佈情形。

3. 信度檢測 (Reliability Analysis)

Cronbach's α 值係用以測量問卷內部一致性之信度指標，本研究分別對問卷量表計算 α 值外，並對因素分析產生之因素 (命名之構面) 計算 α 值，檢視該構面是否達一定水準，若 α 值太小者，表示內部一致性的信度不足，應予以剔除。

4. 獨立樣本t考驗 (t-test) 及單因子變異數分析 (One-way ANOVA Analysis)

在社會科學的統計分析中，常會遭遇到比較兩個平均數之差異的問題，亦即兩個母群體參數之假設考驗問題（吳明隆等，2007），如本研究人口統計變項中之性別與目前職位之平均數差異，即適合使用獨立樣本t考驗，運用該種檢定方法乃其基本假設為：（1）常態化：樣本來自的兩個母群體，分別呈常態分配。（2）變異數同質性：兩個母群的變異數相等。（3）獨立性：每個樣本觀察值是獨立的，彼此間沒有任何關聯。

至於單因子變異數分析的目的主要在於考驗三個或三個以上獨立樣本觀察值之各組平均數彼此間是否相等。其中自變項為間斷變項，如三分名義變項或多分類別變項，而依變項為連續變項，如本研究人口統計變項中之教育程度、婚姻狀況等為自變項，工作滿足及組織承諾等為依變項。

因此，運用此種方法以分別檢定不同人口統計變項，其工作價值觀、工作滿足或組織承諾各構面是否有顯著影響。

5. 相關分析 (Correlation Analysis)

相關分析旨在求兩變數之間的關聯程度，而其關聯程度常以相關係數來表示，係數值介於 ± 1 之間，當相關係數絕對值越大，表示兩個變數間關聯性越強，如相關係數絕對值為1，即表示完全相關，0.70至0.99為高度相關，0.40至0.69為中度相關，0.10至0.39則為低度相關，0.10以下是為微弱或無相關；相關係數的正負，表示兩變數之間是順向或反向關係（吳明隆等，2007；邱皓政，2006）。

本研究使用皮爾遜積差相關分析方法 (Pearson's Product-Moment Correlation Analysis) 探討各等距、等比變項間之相關強度，以點二系列相關 (Point-Biserial Correlation) 探討二分名義變項與連續變項之關係，以Eta值探討名義變項與等距變項之關係，亦即上述相關分析方法之運用乃在測量兩變項間關聯程度的指標。

6. 多元迴歸分析 (Multiple Regression)

迴歸分析是在兩變項之間的線性關係基礎上，進一步來探討變項間的解釋與預測關係的統計方法。迴歸解釋變異量 (R^2) 可解釋迴歸模型的解釋力，即由獨變項與依變項所形成的線性迴歸模式的適配度，而調整後 R^2 可以反應因為獨變項數目變動的簡效性損失的影響 (邱皓政, 2006)。

另外多元迴歸分析中要留意共線性 (collinearity) 問題，所謂共線性指的是由於自變項間當相關太高，造成迴歸分析模式之參數不能完全被估計出來。通常共線性診斷之判別，可藉由容忍度 (tolerance)、變異數膨脹係數 (variance inflation factor, 簡稱VIF, 為容忍度之倒數) 或條件指標 (condition index, 簡稱CI) 等來識別，容忍度越大，變異數膨脹係數越小或條件指標越小，則共線性問題越小 (吳明隆等, 2007)。

本研究採用多元迴歸分析，以人口統計變項及工作價值觀等為自變項，工作滿足及組織承諾分別為依變項，採強迫進入變數法 (enter) 來預測自變項對依變項的解釋力。

第四章 研究結果與分析

本章將根據第三章之研究架構、研究假設、回收之問卷，進行資料分析。第一節將樣本資料予以因素分析，分別命名其構面；第二節為量表信度及效度檢定；第三節描述樣本資料分佈情形及特性，其次呈現回收樣本在各量表的得分情形；第四節了解工作價值觀、工作滿足與組織承諾的差異；第五節就各研究變項間作相關分析；第六節分別探討個人變項與工作價值觀各構面對工作滿足及組織承諾的影響；第七節則對研究結果分析提出討論。

第一節 因素分析

針對問卷中工作價值觀、工作滿足與組織承諾的部份，本研究除了採用前述章節學者的研究理論及過去相關文獻來決定共同因素的抽取外，並以主成分因素分析法(principle component analysis)的方式，擷取特徵值(eigenvalues)大於1的因素，利用變異數最大法(Varimax)進行正交轉軸(Orthogonal Rotation)，以縮減原始資料的構面，但仍然可以保存或解釋原始資料提供的大部份特性。

再依各量表之分析結果，根據Stevens(1992)對因素負荷量(factor loadings)達顯著之標準，若50個樣本數，因素負荷量宜0.722以上，100個樣本數，則因素負荷量應大於0.512，200個樣本數應大於0.364，300個以上宜高於0.298，600個樣本數就必須大於0.21，而樣本數1000者，其因素負荷量宜高於0.162(轉引自Andy Field, 2005)。至於本研究有效樣本數為471，根據研究架構為明確區辨各因素，工作價值觀、工作滿足與組織承諾之因素負荷量分別提高至以0.4、0.4及0.6為基準，凡小於該值者予以刪除。

另外，因素數目考量與挑選標準除Stevens(1992)所提之特徵值大於1及上述之因素負荷量外，其仍建議題項數最好不要超過30題，題項平

均共同性最好在0.7以上，至於若樣本數大於250為以上者，則平均共同性應在0.6以上（Andy Field, 2005）。本研究量表經因素分析結果，平均共同性皆在0.6以上，符合其判定準則。

一、工作價值觀之因素分析

經上述原則對問卷中工作價值觀部份進行因素分析後，共得五個因素構面。根據各構面之構成題項與性質，參考相關理論根據，或依據在該一共同因素上負荷量較大的測驗性質（王保進，1999），乃將各因素個別命名，唯因素分析之構面結果與先前學者研究之分類方式有些許差異，但仍符合理論內涵，故再參酌相關理論，分別將其命名為「成長與肯定」、「健康與休閒」、「人際與安全」、「制度與保障」及「薪津與酬償」五個因素，整體量表之解釋變異量為72.085%，Cronbach's α 係數為0.9676。

各個構面分別由十、六、六、四及六個題項構成（見表4-1-1），其解釋變異量介於10.384%~21.056%之間，而Cronbach's α 係數則介於0.8986~0.9517，兩者皆以「成長與肯定」最高，「薪津與酬償」最低。

表4-1-1 「工作價值觀」量表因素分析 (N=471)

題項內容	構面因素負荷量					共同性
	因素1 成長與肯定	因素2 健康與休閒	因素3 人際與安全	因素4 制度與保障	因素5 薪津與酬償	
2. 我在工作中能展現自己的專長	0.788	—	—	—	—	0.758
3. 我在工作中能獲取新知與自我成長的機會	0.771	—	—	—	—	0.708
4. 我在工作中能充分發揮自我的創造力	0.767	—	—	—	—	0.778
1. 我在工作中能充分發揮自主性	0.767	—	—	—	—	0.695
6. 我能經由工作獲得自我的肯定與信心	0.748	—	—	—	—	0.757
7. 我能在工作中獲得成就感	0.738	—	—	—	—	0.742
5. 我在工作中能充分實現自我的理想	0.723	—	—	—	—	0.782
9. 我在工作中能扮演重要的角色	0.632	—	—	—	—	0.701
8. 我的工作結果能受到他人的肯定	0.607	—	—	—	—	0.668
10. 我在工作中能獲得主管的充分授權	0.589	—	—	—	—	0.675
28. 能在不危害身心健康的環境下工作	—	0.739	—	—	—	0.759
32. 工作時間彈性較大，能適切地安排自己的生活	—	0.729	—	—	—	0.715
30. 我在工作中不會時常感到緊張	—	0.699	—	—	—	0.638
29. 能避免工作競爭所衍生的各種焦慮	—	0.695	—	—	—	0.705
31. 每年能有固定的假期，可充分從事休閒活動	—	0.650	—	—	—	0.629
27. 工作時間能充分配合生活作息	—	0.640	—	—	—	0.681
22. 我生病時能獲得醫院的體恤與關懷	—	—	0.857	—	—	0.844
21. 我在職場的人際關係良好	—	—	0.806	—	—	0.817
11. 工作中主管能善體人意	—	—	0.774	—	—	0.731
23. 醫院有完善的保險與福利制度	—	—	0.681	—	—	0.694
20. 同事間能建立友善的關係	—	—	0.679	—	—	0.697
17. 這份工作報酬能滿足個人的基本物質需求	—	—	0.467	—	—	0.668
26. 醫院有完善的升遷制度	—	—	—	0.871	—	0.859
25. 醫院有規劃完善的退休制度	—	—	—	0.863	—	0.844
24. 醫院有良好制度，不會輕易被醫院解職或調職	—	—	—	0.781	—	0.746
12. 這份工作能有穩定的收入	—	—	—	0.688	—	0.723
19. 同事間能相互照顧與關懷	—	—	—	—	0.660	0.639
15. 醫院能提供完善的理財規劃資源	—	—	—	—	0.639	0.737
16. 這份工作能存下很多的錢	—	—	—	—	0.520	0.671
18. 我能愉快地與同事一起完成工作	—	—	—	—	0.518	0.624
14. 這份工作的薪水能使家庭物質生活獲得保障	—	—	—	—	0.496	0.712
13. 這份工作能獲得額外工作津貼的機會	—	—	—	—	0.425	0.672
特徵值	6.738	5.006	4.272	3.728	3.323	
解釋變異量%	21.056	15.644	13.350	11.651	10.384	
累積解釋變異量%	21.056	36.700	50.050	61.701	72.085	

萃取方法：主成分分析。

二、工作滿足之因素分析

針對問卷「工作滿足」部份進行因素分析，共得三個因素構面。根據命名的原則及對照相關研究分類，較多學者將工作滿足命名為「內在滿足」、「外在滿足」及「整體滿足」三部份，然本量表經主成分分析後，認為此分類方式無法囊括本分析結果之構面內涵，務求命名之貼切性，故再次審視工作滿足理論定義，將此三構面命名為「工作條件滿足」、「領

導決策滿足」及「自我實現滿足」。

其中，各構面分別包含十、五及五個題項（詳見表4-1-2），其解釋變異量介於19.132%~28.748%，Cronbach's α 係數則介於0.8426~0.9350；而整個工作滿足構面的累積解釋變異量為67.133%，Cronbach's α 係數為0.9532。

表4-1-2 「工作滿足」量表因素分析 (N=471)

題項內容	構面因素負荷量			共同性
	因素1 工作條件	因素2 領導決策	因素3 自我實現	
19. 我對工作環境（設備、照明、空間）感到滿意	0.806	—	—	0.719
6. 我對工作的穩定性感到滿意	0.802	—	—	0.652
11. 我對工作中能以自己的方式處理事情	0.697	—	—	0.676
20. 我與同事相處的情形感到滿意	0.693	—	—	0.717
4. 我的工作帶給我在工作環境中享有特殊的地位	0.686	—	—	0.685
7. 我的工作有為別人服務的機會	0.645	—	—	0.770
10. 我的工作能自由運用自己的判斷力	0.628	—	—	0.705
15. 我對公司執行政策的方式感到滿意	0.601	—	—	0.753
9. 我的工作有發揮自己能力的機會	0.543	—	—	0.647
17. 我的工作有升遷的機會	0.541	—	—	0.672
1. 我的工作負荷量適中	—	0.725	—	0.697
14. 我對上司作決策的能力感到滿意	—	0.712	—	0.704
13. 我對上司對待員工的方式感到滿意	—	0.710	—	0.620
3. 我的工作讓我有處理不同事情的機會	—	0.683	—	0.643
2. 我的工作有單獨表現的機會	—	0.647	—	0.697
5. 我的工作不會讓我作違背良心的事情	—	—	0.733	0.595
12. 我從工作中得到某些成就感	—	—	0.715	0.600
8. 我的工作有命令別人做事的機會	—	—	0.635	0.726
18. 我的工作表現常被肯定及讚賞	—	—	0.510	0.546
16. 以我的工作量而獲得目前的薪資感到滿意	—	—	0.481	0.603
特徵值	5.750	3.851	3.826	
解釋變異量%	28.748	19.253	19.132	
累積解釋變異量%	28.748	48.001	67.133	

萃取方法：主成分分析。

三、組織承諾之因素分析

「組織承諾」量表經因素分析後，取大於 0.6 之因素負荷量共得兩個構面，經與蔡秋月（2001）、莊博貴（2003）等先前研究之分類方式對照，各構面包含之題項趨於一致，故保留其原命名，分別為「認同/努力承諾」及「留職承諾」兩個構面。

此兩構面分別由九及六個題項構成（見表4-1-3），其解釋變異量為 41.510%及29.296%，Cronbach's α 係數則為0.9423及0.9204。整體量表之累積解釋變異量則為70.806%，Cronbach's α 係數為0.9009。

表4-1-3 「組織承諾」量表因素分析 (N=471)

題項內容	構面因素負荷量		共同性
	因素1 認同/努力	因素2 留職	
3. 為了協助醫院獲得成功，我願意付出額外的努力	0.872	—	0.772
7. 本醫院的作風與我的價值觀十分接近	0.867	—	0.754
4. 我覺得我服務的醫院是很有發展潛力的醫院	0.865	—	0.774
5. 我認為本醫院是我心目中最好的醫院	0.862	—	0.753
8. 我經常以身為本醫院的一份子而感到自傲	0.857	—	0.740
6. 在本醫院工作，能讓我充分發揮所長	0.825	—	0.681
2. 為了能繼續留在醫院，我願意接受醫院指派任何工作	0.812	—	0.665
1. 我關心醫院的未來發展	0.798	—	0.681
9. 我很慶幸當初選擇工作時，決定進入這家醫院而不是到其他醫院	0.676	—	0.458
12. 我決定進入這家醫院服務，顯然是一個錯誤的決定	—	0.917	0.846
14. 繼續留在醫院工作，對我沒有好處	—	0.910	0.838
11. 我對醫院幾乎沒有忠誠度可言	—	0.869	0.761
15. 只要目前工作狀況有些許改變，我將會離開醫院	—	0.853	0.751
13. 我經常不贊同醫院內有關員工的重要政策或規定	—	0.849	0.735
10. 只要工作性質及條件相似，我到別家醫院工作也無所謂	—	0.642	0.412
特徵值	6.226	4.394	
解釋變異量%	41.510	29.296	
累積解釋變異量%	41.510	70.806	

萃取方法：主成分分析。

第二節 信度與效度分析

信度乃是對同一或相似的母體重複測量所得結果的一致性程度，能檢測出衡量工具的正確性或精確性，而本研究為避免因衡量構面的信度過低影響到研究分析的正確性，故針對各構面進行信度分析，同時以Cronbach's α 值來檢驗各變項內部一致性的情形，各相關變數值如表4-2-1、4-2-2及4-2-3 所示。

就各變數之標準Alpha值與不偏信度估計值而言，工作價值觀五個構面、工作滿足三個構面及組織承諾二個構面之Cronbach's α 值大約在0.8426~0.9517之間，且三個量表之整體Cronbach's α 值皆0.9以上，若各變數的信度在近於0.7以上，則其解釋變異誤差的比例情形相當良好（Cortina, 1993），故本問卷之信度值得信賴。

在效度分析方面，Bartlett (1951) 提出球面性檢定法 (sphericity test) 來推論資料是否適合因素分析，唯因此檢定法約略呈卡方分配，在實際分析上很少呈現接受虛無假設的情形，故不適合因素分析的機率相當低（轉引自王保進，2004），為使能本研究之效度精準呈現，本研究以因素分析來建構效度，採常為研究者運用之判斷指標—Kaiser (1974) 所提的「取樣適切性量數」（Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy；簡稱KMO或MSA），其判斷準則為若KMO值為0.7~0.8，則為適中，0.8以上則為良好或極佳的。同時在因素分析中大多採用「主成份分析法」來驗證其問卷效度，若結果顯示各問項的因素負荷量皆在0.5以上以及搭配研究變數的解釋變異量數值達水準之上，則表示所設計的問題是具有高效度的，即代表問卷設計是能夠很貼切並能夠很可靠的分析出所要研究的目的。

根據本研究之因素分析結果顯示，工作價值觀量表之KMO值為0.957，工作滿足量表之KMO值為0.939，而組織承諾量表之KMO值為0.905，三者皆在0.9以上（見表4-2-1、4-2-2及4-2-3），符合判準規則中之極佳

的 (perfect) 狀態，表示量表適合因素分析，再者各量表問項之因素負荷量大多在 0.5 以上，並且各量表之累積解釋變異量皆為 60% 以上之水準（見表 4-1-1、4-1-2 及 4-1-3），再次驗證先前研究者使用此三個量表有極佳的效度。

表4-2-1 工作價值觀量表信度分析

(N=471)

因素名稱	涵蓋題項	刪除本題 後 α 值	cronbach's
成長與肯定	2. 我在工作中能展現自己的專長	0.9665	0.9517
	3. 我在工作中能獲取新知與自我成長的機會	0.9666	
	4. 我在工作中能充分發揮自我的創造力	0.9663	
	1. 我在工作中能充分發揮自主性	0.9667	
	6. 我能經由工作獲得自我的肯定與信心	0.9663	
	7. 我能在工作中獲得成就感	0.9663	
	5. 我在工作中能充分實現自我的理想	0.9661	
	9. 我在工作中能扮演重要的角色	0.9662	
	8. 我的工作結果能受到他人的肯定	0.9663	
	10. 我在工作中能獲得主管的充分授權	0.9663	
健康與休閒	28. 能在不危害身心健康的環境下工作	0.9663	0.9116
	32. 工作時間彈性較大，能適切地安排自己的生活	0.9665	
	30. 我在工作中不會時常感到緊張	0.9669	
	29. 能避免工作競爭所衍生的各種焦慮	0.9664	
	31. 每年能有固定的假期，可充分從事休閒活動	0.9667	
	27. 工作時間能充分配合生活作息	0.9663	
人際與安全	22. 我生病時能獲得醫院的體恤與關懷	0.9672	0.9093
	21. 我在職場的人際關係良好	0.9669	
	11. 工作中主管能善體人意	0.9677	
	23. 醫院有完善的保險與福利制度	0.9671	
	20. 同事間能建立友善的關係	0.9668	
	17. 這份工作報酬能滿足個人的基本物質需求	0.9662	
制度與保障	26. 醫院有完善的升遷制度	0.9674	0.9077
	25. 醫院有規劃完善的退休制度	0.9673	
	24. 醫院有良好制度，不會輕易被醫院解職或調職	0.9672	
	12. 這份工作能有穩定的收入	0.9669	
薪津與酬償	19. 同事間能相互照顧與關懷	0.9669	0.8986
	15. 醫院能提供完善的理財規劃資源	0.9666	
	16. 這份工作能存下很多的錢	0.9663	
	18. 我能愉快地與同事一起完成工作	0.9665	
	14. 這份工作的薪水能使家庭物質生活獲得保障	0.9662	
	13. 這份工作能獲得額外工作津貼的機會	0.9662	
整體			0.9676
KMO值	0.957		

表4-2-2 工作滿足量表信度分析

(N=471)

因素名稱	涵蓋題項	刪除本題 後 α 值	cronbach's
工作條件	19. 我對工作環境（設備、照明、空間）感到滿意	0.9511	0.935
	6. 我對工作的穩定性感到滿意	0.9535	
	11. 我對工作中能以自己的方式處理事情	0.9501	
	20. 我與同事相處的情形感到滿意	0.9493	
	4. 我的工作帶給我在工作環境中享有特殊的地位	0.9508	
	7. 我的工作有為別人服務的機會	0.9495	
	10. 我的工作能自由運用自己的判斷力	0.9492	
	15. 我對公司執行政策的方式感到滿意	0.9491	
	9. 我的工作有發揮自己能力的機會	0.9502	
	17. 我的工作有升遷的機會	0.9494	
領導決策	1. 我的工作負荷量適中	0.9511	0.8687
	14. 我對上司作決策的能力感到滿意	0.9506	
	13. 我對上司對待員工的方式感到滿意	0.9534	
	3. 我的工作讓我有處理不同事情的機會	0.9511	
	2. 我的工作有單獨表現的機會	0.9501	
自我實現	5. 我的工作不會讓我作違背良心的事情	0.9537	0.8426
	12. 我從工作中得到某些成就感	0.9528	
	8. 我的工作有命令別人做事的機會	0.9501	
	18. 我的工作表現常被肯定及讚賞	0.9509	
	16. 以我的工作量而獲得目前的薪資感到滿意	0.9502	
整體			0.9532
KMO值	0.939		

表4-2-3 組織承諾量表信度分析

(N=471)

因素名稱	涵蓋題項	刪除本題 後 α 值	cronbach's
認同/努力	3. 為了協助醫院獲得成功，我願意付出額外的努力	0.8914	0.9423
	7. 本醫院的作風與我的價值觀十分接近	0.8925	
	4. 我覺得我服務的醫院是很有發展潛力的醫院	0.8902	
	5. 我認為本醫院是我心目中最好的醫院	0.8916	
	8. 我經常以身為本醫院的一份子而感到自傲	0.8918	
	6. 在本醫院工作，能讓我充分發揮所長	0.8944	
	2. 為了能繼續留在醫院，我願意接受醫院指派任何工作	0.8937	
	1. 我關心醫院的未來發展	0.8909	
	9. 我很慶幸當初選擇工作時，決定進入這家醫院而不是到其他醫院	0.9003	
留職	12. 我決定進入這家醫院服務，顯然是一個錯誤的決定	0.8953	0.9204
	14. 繼續留在醫院工作，對我沒有好處	0.8944	
	11. 我對醫院幾乎沒有忠誠度可言	0.8966	
	15. 只要目前工作狀況有些許改變，我將會離開醫院	0.8944	
	13. 我經常不贊同醫院內有關員工的重要政策或規定	0.8957	
	10. 只要工作性質及條件相似，我到別家醫院工作也無所謂	0.9045	
整體			0.9009
KMO值	0.905		

第三節 樣本基本資料分析

一、基本資料描述

由樣本資料分佈情形如表4-3-1所示，在性別部份，女性佔全體樣本比例（74.9%）遠大於男性比例（25.1%）將近三倍，顯示醫院行政人員以女性居多，此結果與蘇慧萍（2004）、黃彩霖（2003）及謝明娟等（2004）之研究一致，醫療業服務性或行政人員仍以女性為多。性別差異凸顯工作性質的需求，大抵醫院行政人員工作職務不以體力負荷為主，往往比較注重基本的行政業務程序及面對病患或家屬的服務態度，此與傳統的刻板性別角色應有很大的關聯。

在年齡分佈方面，原問卷以受試者之實際年齡作答，再予以歸類不同層級，唯20歲以下僅有2人，為求統計之便利及代表性，故合併歸類於24歲以下之層級。其中25~34歲占了53.5%，超過一半的樣本數，而40歲以上僅占12.3%，顯見醫院行政人員之工作主力以年輕人及中壯年為主，代表年齡因素是醫院人力結構中人力資源運用相當重要的考量因素。

教育程度中，大學及專科畢業分別占了46.5%及39.7%，高中職僅占6.4%，可以看出專科以上的學歷是擔任此份工作的重要資產，想見該工作必須具備一定的學歷素質及專業程度，方是醫院選才的基本配備。至於研究所以上學歷的有7.4%，雖占的比例與高中職部分相當，初任薪資平均也僅約31000元左右（行政院勞委會，2007），依然會吸引部分的研究所人才任職，其可能的原因是，醫院行政人員之薪資普遍不高，不排除個人工作志趣、儲備管理人才、在職進修等因素。

從婚姻狀況分佈顯示，未婚（52.4%）與已婚（45.4%）所占比例差異不多，無法看出二者在從事此份工作時因婚姻狀況不同而有差距，此與蘇慧萍（2004）研究所指出的醫療業未婚員工明顯多於已婚員工有所不同。另外本研究原設計填答喪偶一欄，回收結果並無此項之數據，故予以刪除。

就目前職位而言，非主管職占了85.8%，相較於主管職的14.2%，明顯差距近於六倍之多，即每七位行政人員當中就有一位主管。當然，就組織管理角度而言，非主管人數宜比主管多，層級賦予的命令方能有效付諸行執行。

在服務年資中顯示，0~4年的的占大多數，有58.2%之多，此與謝明娟等（2004）之研究結果一致。其次為5~9年的占21.2%，至於15年以上的員工僅6.1%，根據這些數據，或可推敲出因為上述醫院行政人員之工作主力集中於青壯年之25~34歲間，符合本研究年齡變項之統計值，而另一方面亦可窺出員工離職流動率高，表示由於醫院行政工作性質、薪資報酬期望與工作時間的特殊性等因素，造成員工相當高的不穩定性。

表4-3-1 樣本次數分配

變項名稱	屬性	樣本數	百分比%	累積百分比%
性別	男	118	25.1	25.1
	女	353	74.9	100.0
年齡	24歲以下	86	18.3	18.3
	25-29歲	141	29.9	48.2
	30-34歲	111	23.6	71.8
	35-39歲	75	15.9	87.7
	40-44歲	41	8.7	96.4
	45歲(含)以上	17	3.6	100.0
教育程度	高中(職)	30	6.4	6.4
	專科	187	39.7	46.1
	大學	219	46.5	92.6
	研究所(含)以上	35	7.4	100.0
婚姻狀況	未婚	247	52.4	52.4
	已婚	214	45.4	97.9
	離婚	10	2.1	100.0
目前職位	主管職	67	14.2	14.2
	非主管職	404	85.8	100.0
服務年資	0-4年	274	58.2	58.2
	5-9年	100	21.2	79.4
	10-14年	68	14.4	93.8
	15-19年	19	4.0	97.9
	20年以上	10	2.1	100.0
樣本數		471		

綜合上述對樣本次數分配的分析結果，醫院行政人員以女性居多，平均年齡為 31.43 歲之青壯年，普遍具有大學或專科以上學歷，而未婚與已婚狀況幾為各半，且任非主管職之人數為主管職之 6 倍，在醫院服務之年資平均為 5.49 年，最高年資達 20 年以上者亦不乏 10 人之多。

至於年齡及年資部分顯示較高數值的標準差（詳見表 4-3-2），意謂其分佈較為離散，究其原因，大抵醫院人力資源用人策略上喜好聘用三十五歲以下員工，其學習能力較強，相對地年資就偏低；而部分年齡較高年資較深的員工，熟悉醫院環境及符合其工作條件或角色期待之需求等因素，仍繼續留任。

表4-3-2 樣本統計量

變項	人數	平均數	標準差
年齡	471	31.43	6.818
年資	471	5.49	4.974

二、研究變項各構面之分配狀況

（一）工作價值觀

從表4-3-3觀察工作價值觀填答分數，茲將其平均值、標準差與程度指標加以說明，其中程度指標乃各構面的實際所得平均分數為分子，以各構面最高分數為分母之百分比，目的要顯示施測樣本在各構面表現程度。

各構面之得分狀況高低依序為「制度與保障」、「薪津與酬償」、「成長與肯定」、「健康與休閒」及「人際與安全」，分別之平均數為7.430、6.885、6.604、6.572及5.487，其標準差介於1.602~2.063之間。

比較此五個構面之平均分數及程度指標，顯示「制度與保障」之構面高於其他四個構面，其程度指標亦是唯一高於7者，代表醫院行政人員在工作價值觀上特別重視醫院有否完善的升遷制度、退休制度等，其原因可能是區域級以上醫院本身較具有較完善的組織管理制度，既定的規範較能被行政人員認同及遵守，且一視同仁的作法能符合員工的需求，員工希望

藉由工作保障對未來的生涯規劃有所助益。

其次「薪津與酬償」構面之得分僅亞於「制度與保障」構面，代表員工除了追求醫院能有完善的人事保障制度之外，亦相當重視工作所帶來的額外津貼或保障家庭物質生活、理財規劃，甚至於關切從工作中獲得同事間的互相關懷與照顧。

至於「成長與肯定」及「健康與休閒」之構面，二者有較相近的程度指標，顯示員工等同重視能否從工作中展現自己的專長、發揮創造力與自主性，以及對工作角色的被肯定等，同時注重工作環境及工作職務能不危害身心健康。相對於其他構面之得分平均數，「人際與安全」構面有較低的得分數，而其標準差最高，顯示醫院行政人員在此構面差異較大，個人對於工作中的人際互動期望，有不同的見解。

整體而言，「制度與保障」之構面最能代表醫院行政人之工作價值觀，員工希望其工作具有相當的穩定性，不管在職或退休後，合理的制度保障是不可或缺的重要因素；再者從工作中獲得穩定收入以滿足家庭物質生活的「薪津與酬償」價值，也是具體的期望目標。

表4-3-3 醫院行政人員工作價值觀各構面的得分狀況表

工作價值觀構面	人數	平均數	標準差	程度指標	得分排序
成長與肯定	471	6.604	1.613	66.04%	3
健康與休閒	471	6.572	1.720	65.72%	4
人際與安全	471	5.487	2.063	54.87%	5
制度與保障	471	7.430	1.416	74.30%	1
薪津與酬償	471	6.885	1.602	68.85%	2
整體工作價值觀	471	6.544	1.443	65.44%	

(二) 工作滿足

醫院行政人員在工作滿足上最重視「自我實現滿足」之構面，其平均數是唯一達到7以上者（詳見表4-3-4），同時其標準差與「工作條件滿足」、「領導決策滿足」兩個構面比較亦是最小，顯示員工在工作滿足

的知覺上有較一致的看法，表示在工作中能獲得自我實現的機會，此與行政人員之工作性質有很大關連性，因為其工作內容較以服務導向為主，常以第一線工作人員身份與病患或家屬接觸，從互動的過程中獲得服務的機會或讚賞與肯定等正向的回饋。

至於平均數次高的「領導決策滿足」構面方面，表示員工對於主管決策能力及本身工作負荷量等處於中度之滿意程度，可能已習慣平時從事既定範疇的行政業務，且熟悉執行政程序，故在工作表現上並無特殊之感受。

至於程度指標較低的「工作條件滿足」構面，其平均數亦達 6 以上，究其內涵，行政人員對於醫院之工作環境及條件、工作自主獨立性及人際關係等層面之滿意程度略小於「領導決策滿足」，或許是行政人員較不滿意醫院沒有提供發揮能力的機會、不能以自己的判斷力或方式處理事情，進而在醫院的地位不崇高，影響到個人認為工作條件不滿意的知覺。

表4-3-4 醫院行政人員工作滿足各構面的得分狀況表

工作滿足構面	人數	平均數	標準差	程度指標	得分排序
工作條件	471	6.112	1.750	61.12%	3
領導決策	471	6.792	1.565	67.92%	2
自我實現	471	7.056	1.463	70.56%	1
整體工作滿足	471	6.518	1.506	65.18%	

(三) 組織承諾

以表 4-3-5 觀之，組織承諾中「留職承諾」構面之評分狀況高於「認同/努力承諾」構面，換言之，員工對於醫院有相當高的忠誠度，願意繼續留在醫院服務的意願高於對醫院效力的意願及對醫院價值認同，所以就目前狀況而言，醫院行政人員鑑於經濟不景氣，若身無專業技術，勢必另謀他職困難，故寧可長久任職於醫院，但並不意謂員工對醫院有良好的目標或價值認同，甚至願意貢獻更多心力在醫院上。

當然，就近於 70% 整體組織承諾的指標程度而言，可以想見不管是

「留職承諾」或「認同/努力承諾」，皆有一定的測量水準，且相較於整體工作價值觀及整體工作滿足，亦顯示有較高的程度水準，亦即表示醫院行政人員對於工作態度中的組織承諾知覺的強度。

表4-3-5 醫院行政人員組織承諾各構面的得分狀況表

組織承諾構面	人數	平均數	標準差	程度指標	得分排序
認同/努力	471	6.849	1.643	68.49%	2
留職	471	7.144	1.993	71.44%	1
整體組織承諾	471	6.967	1.386	69.67%	



第四節 研究變項的差異性分析

一、人口統計變項與工作價值觀、工作滿足及組織承諾之差異性分析

(一) 性別與工作價值觀、工作滿足及組織承諾各構面之差異

醫院行政人員之性別在工作價值觀的「成長與肯定」及「薪津與酬償」、工作滿足中的「工作條件滿足」及「自我實現滿足」與組織承諾的「認同/努力承諾」構面上，呈現顯著差異（詳見表 4-4-1），且平均數都是男性高於女性；另外其他各構面並沒有因性別因素而顯示差異存在。

在工作價值觀的「成長與肯定」及「薪津與酬償」構面而言，推測男性賦予職業生涯的意義較不同於女性，本身追求職場上的卓越表現以受到肯定，或擁有社會聲望，並因此獲得成就感；同時在台灣傳統的刻板角色中，男性比女性必須承負更多的家庭經濟來源，所以若在工作中能獲得穩定的薪資或其他津貼，則會是男性選擇工作的重要指標。

在工作滿足方面，可能的解釋是男性在行政人員中屬少數族群，主管通常易交付重任或接觸較多勞力性的工作，相形之下男性就比女性有更多自我表現的機會，而受到拔擢或讚賞；就性格而言，男性通常較具有獨立自主的個性，若在工作上有獨立發揮的空間，則其「工作條件滿足」、「自我實現滿足」的程度會高於女性。

在組織承諾方面，男性比女性有較高的「認同/努力承諾」，此研究結果與胡庭禎（1992）的研究結果一致。可以想見男性的行政人員把此份工作當作事業經營，願意付出更多的心力貢獻於醫院，而女性對於工作的認知與期待卻不若男性有明顯的成就動機。

表4-4-1 人口統計變項之「性別」與「工作價值觀」、「工作滿足」、「組織承諾」之差異性分析 (N=471)

變項名稱	男性	女性	F / t值	P值	差異比較
工作價值觀					
成長與肯定	7.016	6.466	3.240**	0.001	1>2
健康與休閒	6.809	6.493	1.734	0.084	
人際與安全	5.763	5.395	1.681	0.093	
制度與保障	7.648	7.357	1.940	0.053	
薪津與酬償	7.266	6.757	3.000**	0.003	1>2
工作滿足					
工作條件滿足	6.441	6.003	2.366*	0.018	1>2
領導決策滿足	7.032	6.712	1.932	0.054	
自我實現滿足	7.364	6.954	2.658**	0.008	1>2
組織承諾					
認同/努力	7.235	6.720	2.970**	0.003	1>2
留職承諾	7.165	7.137	0.134	0.894	

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

(二) 年齡與工作價值觀、工作滿足及組織承諾各構面之差異

從表 4-4-2 觀之，經 Scheffe 多重比較分析發現，年齡變項在每個構面都有顯著差異的情形，唯各年齡層在各構面比較的結果不盡相同。

就工作價值觀言之，30-34 歲、35-39 歲、40-44 歲及 45 歲以上對 24 歲以下年齡層，30-34 歲、35-39 歲對 25-29 歲年齡層，分別在「成長與肯定」構面有顯著差異，顯示中年以上比最低年齡層之行政人員重視工作中的學習成長與自我定位，但相對於工作歷練尚資淺的 25-29 歲年齡層，30-34 歲、35-39 歲屬於中年期的員工，會有轉職的危機，故此項的工作價值益形重要。

年齡變項在「健康與休閒」構面有顯著差異，30-34 歲比 25-29 歲更重視工作環境及內容是否會危及身心健康，並且注重能有時間規劃休閒生活，此與中年人大多已共組家庭，必須承擔家庭責任及經營家庭生活有關。另外，於「人際與安全」構面上，30-34 歲、35-39 歲比 25-29 歲更重視同事夥伴關係及醫院照顧員工方式，原因在於 30-40 歲間轉職機會漸少，對醫院歸屬感漸增，轉而追求工作上的穩定性與人際上的融洽。

「制度與保障」構面中，35-39 歲對 24 歲以下存在顯著差異，顯示最低年齡層仍處於謀職觀望的態度，甚至對於未來長久的職場生涯規劃尚未有具體目標或認知，相形之下，醫院能否給予員工適切的保障制度，成了 35-39 歲該年齡層注重的因素。再者，可以發現 30-34 歲、35-39 歲對 24 歲以下在「薪津與酬償」構面也有差異存在，一般而言，比較可能的原因是中年人比初出社會工作的年輕人要負擔更多的家庭照顧，因此從工作中獲得足夠的報酬滿足之需求會比年輕者高。

其次，就工作滿足而言，35-39 歲對 30-34 歲及 24 歲以下之兩個年齡層在「工作條件滿足」與「自我實現滿足」構面、30-34 歲對 25-29 歲在「領導決策滿足」構面、30-34 歲與 35-39 歲對在 24 歲以下在「自我實現滿足」上都顯示差異情形。表示最低年齡層與其他年齡層比較有較少的工作滿足，或許因為任職時間比其他年齡層短，從工作中獲得的薪資、主管肯定、自主發揮的機會等層面有限，而與同僚相處時間亦較短，較無深厚情感的基礎使然，然而其他年齡層間無法顯示彼此間在有顯著高低關係。

以組織承諾言之，40-44 歲相較於 24 歲以下都有較高的「認同/努力承諾」及「留職承諾」，雖然此年齡層的人數僅 41 人，但在醫院工作普遍已經累積相當的資歷，認同醫院的宗旨及理念、習慣醫院內部決策風格，再加上多數處於職業生涯中最後一個工作的認知，因此，比起 24 歲以下的員工具有更高的組織承諾。此結果和陳香蓉（2000）的研究發現類似，也就是年齡愈大，其組織承諾愈高。

另外，35-39 歲對 24 歲以下及 25-29 歲、30-34 歲對 24 歲以下在之員工，分別在「認同/努力承諾」與「留職承諾」有顯示差異存在。

表4-4-2 人口統計變項之「年齡」與「工作價值觀」、「工作滿足」、「組織承諾」之差異性分析 (N=471)

變項名稱	24歲以下	25-29歲	30-34歲	35-39歲	40-44歲	45歲(含)以上	F / t值	P值	Scheffe多重比較
工作價值觀									
成長與肯定	5.848	6.229	6.981	7.281	6.905	7.353	11.292***	0.000	3>1,4>1,5 >1,6>1,3 >2,4>2
健康與休閒	6.093	6.374	6.911	6.860	6.687	6.882	3.215*	0.007	3>1
人際與安全	5.399	4.933	5.892	6.144	5.354	5.304	4.685***	0.000	3>2,4>2
制度與保障	6.936	7.324	7.595	7.723	7.543	8.162	4.297***	0.000	4>1
薪津與酬償	6.215	6.676	7.189	7.322	7.154	7.431	6.379***	0.000	3>1,4>1
工作滿足									
工作條件滿足	5.719	5.682	6.406	6.719	6.337	6.541	5.610***	0.000	4>1,3>2,4 >2
領導決策滿足	6.437	6.516	7.013	7.259	6.824	7.294	4.010**	0.001	4>1,4>2
自我實現滿足	6.491	6.878	7.283	7.520	7.263	7.376	5.620***	0.000	3>1,4>1
組織承諾									
認同/努力	6.257	6.594	6.938	7.400	7.401	7.627	6.736***	0.000	4>1,5>1,4 >2
留職承諾	6.411	7.022	7.411	7.347	7.740	7.784	4.20***	0.000	3>1,5>1

註：*表p<0.05 **表p<0.01 ***表p<0.001

(三) 教育程度與工作價值觀、工作滿足及組織承諾各構面之差異

以教育程度而言，表 4-4-3 顯示研究所（含）以上皆對專科及大學學歷在「成長與肯定」、「工作條件滿足」及「自我實現滿足」構面有顯著差異，不難發現研究所程度之員工對本身高學歷曾經付出的就學成本要高於其他組別，因此對於能否在工作中獲得更多的成長、自主創造機會或主管賞識，相對地也會有更高的認知期待，同時高學歷通常是組織內拔擢或培訓為主管的主要對象，不管在薪資、服務病患或指導同僚的機會、在工作中享有特殊地位等，因而獲得的成就感，使其有較高的滿意度。

值得一提的是，教育程度與「健康與休閒」構面也具顯著差異 (F=2.782, P=.041)，但各組別間並無特殊差異情形，意謂著不管教育程度為何，大家都等同重視「健康與休閒」。另外研究發現教育程度的組織承諾亦不如陳香蓉（2000）所提呈現 U 字型的關係，即教育程度低及教育程度高的員工其組織承諾高於其他教育程度的員工。

表4-4-3 人口統計變項之「教育程度」與「工作價值觀」、「工作滿足」、「組織承諾」之差異性分析 (N=471)

	高中(職)	專科	大學	研究所 (含)以上	F / t值	P值	Scheffe 多重比較
工作價值觀							
成長與肯定	7.170	6.472	6.512	7.394	4.799**	0.003	4>2,4>3
健康與休閒	7.133	6.400	6.559	7.090	2.782*	0.041	
人際與安全	6.222	5.386	5.393	5.986	2.273	0.079	
制度與保障	7.742	7.324	7.438	7.679	1.200	0.309	
薪津與酬償	7.228	6.758	6.850	7.486	2.553	0.055	
工作滿足							
工作條件滿足	6.440	5.996	5.995	7.186	5.498**	0.001	4>2,4>3
領導決策滿足	7.373	6.767	6.679	7.137	2.367	0.070	
自我實現滿足	7.047	6.891	7.070	7.863	4.446**	0.004	4>2,4>3
組織承諾							
認同/努力	7.152	6.837	6.743	7.321	1.612	0.186	
留職承諾	7.283	6.971	7.165	7.819	1.878	0.132	

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

(四) 婚姻狀況與工作價值觀、工作滿足及組織承諾各構面之差異

從婚姻狀況對中介變項及依變項的 Scheffe 多重比較分析看來(詳見表 4-4-4),除在「制度與保障」及「留職承諾」兩構面上,已婚者與未婚者在其他構面皆有顯著差異,而且已婚皆比未婚有較高的平均分數,此一結果顯示,已婚者對醫院工作條件抱持的認知、對工作帶來的各層面滿足及組織之認同的感受程度普同比未婚者強烈。

難以理解的是,「制度與保障」與「留職承諾」對已婚有家庭者而言應是相當重要的因素,然而婚姻狀況卻未產生影響,此與陳香蓉(2000)之研究結果不符,其研究顯示已婚員工不輕易變換工作,所以理當有較高的留職承諾。再者,離婚者在各構面皆無顯著差異。

表4-4-4 人口統計變項之「婚姻狀況」與「工作價值觀」、「工作滿足」、「組織承諾」之差異性分析 (N=471)

	未婚	已婚	離婚	F / t值	P值	Scheffe 多重比較
工作價值觀						
成長與肯定	6.240	6.986	7.400	14.229***	0.000	2>1
健康與休閒	6.375	6.787	6.833	3.446**	0.033	2>1
人際與安全	5.129	5.879	5.950	8.065***	0.000	2>1
制度與保障	7.316	7.541	7.875	1.961	0.142	
薪津與酬償	6.639	7.162	7.017	6.285**	0.002	2>1
工作滿足						
工作條件滿足	5.820	6.426	6.610	7.491***	0.001	2>1
領導決策滿足	6.593	6.991	7.460	4.710**	0.009	2>1
自我實現滿足	6.857	7.275	7.300	4.886*	0.008	2>1
組織承諾						
認同/努力	6.578	7.154	7.033	7.276***	0.001	2>1
留職承諾	7.047	7.273	6.783	0.900	0.407	

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

(五) 目前職位與工作價值觀、工作滿足及組織承諾各構面之差異

就表 4-4-5 觀察，在醫院任主管職務者比非主管職務者，除了在唯一例外的「留職承諾」構面上，在各其他構面都趨於有較高的差異分數，其中在「成長與肯定」及「薪津與酬償」、「工作條件滿足」及「自我實現滿足」、「認同/努力承諾」表現的差異情形最為顯著。

就職場生態觀之，通常擔任主管職務者掌握較多的工作資源、有較多的參與決策機會、比非主管職有更多的工作彈性以及享有更多優渥的報酬，可以顯見主管職在各構面顯著的情形；而探討「留職承諾」構面未達到顯著差異的原因，想必其因有主管的經歷，在另覓他職的情況下比其他非主管職的員工有更優越的背景條件，當業界禮遇挖角，極有可能即轉換跑道，因此對留職與否與非主管職並無差異。

表4-4-5 人口統計變項之「目前職位」與「工作價值觀」、「工作滿足」、「組織承諾」之差異性分析 (N=471)

	主管職	非主管職	F / t值	P值	差異比較
工作價值觀					
成長與肯定	7.534	6.449	6.685***	0.000	1>2
健康與休閒	7.022	6.498	2.324*	0.021	1>2
人際與安全	6.167	5.374	2.936**	0.003	1>2
制度與保障	7.910	7.350	3.024**	0.003	1>2
薪津與酬償	7.552	6.774	4.773***	0.000	1>2
工作滿足					
工作條件滿足	7.039	5.959	5.759***	0.000	1>2
領導決策滿足	7.379	6.695	3.351**	0.001	1>2
自我實現滿足	7.660	6.956	4.653***	0.000	1>2
組織承諾					
認同/努力	7.436	6.752	3.775***	0.000	1>2
留職承諾	7.580	7.072	1.937	0.053	

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

(六) 服務年資與工作價值觀、工作滿足及組織承諾各構面之差異

觀察工作價值觀各構面，服務年資 15-19 年對 4 年以下除了在「人際與安全」構面外，在其餘構面都有顯著差異，且 5-9 年與 10-14 年對 4 年以下之組別、15-19 年對 5-9 年之組別也有顯著差異；而服務年資在「人際與安全」構面雖呈現顯著 ($F=3.379, P=.010$)，但各組別間無法區辨差異的情形 (詳見表 4-4-6)。

在「成長與肯定」構面，顯示幾乎服務年資越深者被組織授權、自我學習成長、受人肯定就越多；在「健康與休閒」、「制度與保障」及「薪津與酬償」構面，服務年資 15-19 年者一致比 4 年以下有較高的平均分數，雖然此組別樣本數遠低於 4 年以下，但能夠繼續留職服務，即表示服務醫院的各個工作條件與其有相當的契合度，相對於年資淺者，對組織內部仍處於摸索階段，在對環境條件的認知上仍未及資深者明朗。

在工作滿足上，服務年資在「工作條件滿足」、「領導決策滿足」及「自我實現滿足」構面都有差異情形，而在「領導決策滿足」構面 ($F=3.047, P=.017$) 卻無法比較各組別的高低顯著。其中 15-19 年對 4

年以下分別在「工作條件滿足」及「自我實現滿足」構面達到顯著，表示15-19年年資者，從歷年來累積的工作經驗中，得到更多升遷的機會、能妥善經營人際關係、自我實現的成就感諸多面向的滿足程度比年資淺者高。

在組織承諾上，服務年資在「認同/努力承諾」及「留職承諾」構面也都有顯著情形，但在「留職承諾」構面（ $F=2.483, P=.043$ ）亦無呈現各組別的差異狀況。15-19年的「認同/努力」高於4年以下的組別，或許因為待在醫院從事行政工作已有一定的年資，從中付出的努力與培養認同及歸屬的感覺比資淺者深刻，也或許是持續關心醫院現況及未來，覺得醫院尚有良好的發展潛力，基於對醫院長久的感情依戀基礎，致使願意付出更多的努力，所以比起4年以下之同仁，表現出更高的「認同/努力承諾」。

表4-4-6 人口統計變項之「服務年資」與「工作價值觀」、「工作滿足」、「組織承諾」之差異性分析（ $N=471$ ）

	0-4年	5-9年	10-14年	15-19年	20年以上	F / t值	P值	Scheffe 多重比較
工作價值觀								
成長與肯定	6.280	6.927	6.981	7.716	7.570	8.343***	0.000	2>1, 3>1, 4>1
健康與休閒	6.383	6.793	6.672	7.684	6.767	3.387**	0.010	4>1
人際與安全	5.235	5.892	5.674	6.491	5.167	3.379**	0.010	
制度與保障	7.241	7.440	7.750	8.539	8.225	6.042***	0.000	4>1, 4>2
薪津與酬償	6.615	7.135	7.167	8.307	7.150	7.261***	0.000	4>1
工作滿足								
工作條件滿足	5.888	6.337	6.300	7.300	6.490	4.152**	0.003	4>1
領導決策滿足	6.611	6.954	6.971	7.547	7.480	3.047*	0.017	
自我實現滿足	6.893	7.108	7.318	8.168	7.120	4.290**	0.002	4>1
組織承諾								
認同/努力	6.638	6.956	7.152	7.965	7.411	4.421**	0.002	4>1
留職承諾	6.989	7.093	7.488	8.246	7.467	2.483*	0.043	

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

(七) 人口統計變項與整體工作價值觀、工作滿足及組織承諾構面之差異

如表 4-4-7 所示，行政人員對整體工作價值觀的重視程度，在性別、年齡、教育程度、婚姻狀況、目前職位及服務年資各變項上有顯著差異，但教育程度變項上各組別的差異情形並不明顯。男性平均分數高於女性，30-34 歲及 35-39 歲分別皆高於 24 歲以下及 25-29 歲，另外已婚者、任主管職也比較重視工作價值觀，再者服務年資 5-9 年及 15-19 年的行政人員在整體比較上比起 4 年以下者亦有差異情形。

其中性別顯著的結果與 Glisson&Durick(1988)的研究發現一致，即工作價值觀會隨性別之不同有顯著差異；而服務年資差異之發現也與朴英培(1988)、陳淑玲(2001)的研究結果一致；另外性別、年齡、婚姻狀況、教育程度、年資等因素影響工作價值觀的發現也與楊建昌等(2005)在醫療機構人員工作價值觀與組織公民行為相關性之研究結果相符。

其次，行政人員對整體工作滿足的感受程度，在性別、年齡、教育程度，婚姻狀況、目前職位及服務年資各變項上也都有顯著差異。其中男性平均分數高於女性，35-39 歲也高於 24 歲以下及 25-29 歲，研究所(含)以上比專科及大學學歷員工整體滿足較高，同時已婚、任主管職務者以及服務年資 15-19 年比 4 年以下者對於整體工作上有更高的滿足程度。

性別變項及婚姻狀況變項的顯著結果分別與謝明娟等(2003)及郭馨鎂(2003)的研究發現相符，而職級的差異與林建忠(2003)對警消人員的研究結果有一致之發現，指出警察主管人員的組織承諾與工作滿足程度比非主管人員高。

行政人員對整體組織承諾的感受程度，在性別、年齡、婚姻狀況、目前職位及服務年資變項上有顯著差異。其中男性平均分數高於女性，此與黃彩霖(2004)對醫院行政人員的研究結果認為性別並無差異之情

形不符，另 30 歲以上各年齡層對 24 歲以下、已婚者、任主管職、服務年資 5-9 年及 15-19 年比起 4 年以下的行政人員有較高的整體組織承諾感受。

性別的差異結果與陳玉枝（2005）的研究發現相同，至於年齡上的差異情形則與胡庭禎（1992）、胡庭禎與林春華（2000）、黃彩霖（2003）、陳香蓉（2000）等研究發現趨於一致，即年齡大者組織承諾較高。教育程度的差異情形與林建忠（2003）對警察的研究結果相符。

表4-4-7 人口統計變項與整體「工作價值觀」、「工作滿足」、「組織承諾」之差異性分析 (N=471)

變項名稱	樣本數	工作價值觀				工作滿足				組織承諾			
		平均分數	F / t值	P值	Scheffe 多重比較	平均分數	F / t值	P值	Scheffe 多重比較	平均分數	F / t值	P值	Scheffe 多重比較
性別													
男性	118	6.868	2.836**	0.005	1>2	6.819	2.524*	0.012	1>2	7.207	2.181*	0.030	1>2
女性	353	6.436				6.418				6.887			
年齡													
24歲以下	86	6.015	7.606***	0.000	3>1	6.091	5.951***	0.000	4>1	6.319	8.991***	0.000	3>1
25-29歲	141	6.234			4>1	6.189			4>2	6.765			4>1
30-34歲	111	6.880			3>2	6.777				7.127			5>1
35-39歲	75	7.052			4>2	7.054				7.379			6>1
40-44歲	41	6.700				6.690				7.537			
45歲(含)以上	17	6.996				6.938				7.690			
教育程度													
高中(職)	30	7.068	3.885**	0.009		6.825	4.545**	0.004	4>2	7.204	2.477	0.061	
專科	187	6.415				6.412			4>3	6.891			
大學	219	6.490				6.435				6.912			
研究所(含)以上	35	7.126				7.343				7.520			
婚姻狀況													
未婚	247	6.266	10.065***	0.000	2>1	6.273	7.188***	0.000	2>1	6.766	5.768**	0.003	2>1
已婚	214	6.843				6.779				7.201			
離婚	10	7.009				6.995				6.933			
目前職位													
主管職	67	7.232	5.362***	0.000	1>2	7.279	5.466***	0.000	1>2	7.494	3.391**	0.001	1>2
非主管職	404	6.430				6.392				6.880			
服務年資													
0-4年	274	6.286	7.216***	0.000	2>1	6.320	4.442*	0.002	4>1	6.778	5.74***	0.000	4>1
5-9年	100	6.811			4>1	6.684				7.011			4>2
10-14年	68	6.809				6.722				7.286			
15-19年	19	7.694				7.579				8.077			
20年以上	10	6.972				6.895				7.433			

註：*表p<0.05 **表p<0.01 ***表p<0.001

第五節 相關分析

本節以變項屬性類別，分別採用不同相關分析方法，以探討研究架構中工作價值觀、組織承諾、工作滿足各變數的相關性。在人口統計變項中之性別、目前職位屬於名義二分變項，故採用點二系列相關，而婚姻狀況是三分之類別變項，故採用交叉分析之Eta係數，至於其他人口統計變項則適用Pearson相關性分析。

一、人口統計變項與工作價值觀各構面之相關性分析

由表4-5-1看來，年齡、服務年資與工作價值觀的各個構面及整體均呈顯著正相關（ $p < .05$ ），性別則在「成長與肯定」、「薪津與酬償」及整體有顯著相關（ $p < .05$ ），目前職位、婚姻狀況與其他構面亦皆呈顯著相關，而教育程度與工作價值觀的關係並不顯著。

也就是說整體工作價值觀越高者，越有可能是男性及主管職位，且當員工年紀越大且服務年資越久，則其在工作價值觀各構面上有較好的認知表現，反之，工作場域所具備的各種條件對年紀輕而年資淺的員工的影響並不大。至於教育程度不顯著的原因，或許是各學歷層級的行政人員對於既定的工作環境未有特殊期待，致在認知表現上並不明顯。

在此工作價值觀相關分析上，年齡、婚姻狀況、目前職位與工作價值觀顯著相關的發現與唐大鈞（2001）的研究結果一致。

表4-5-1 人口統計變項與工作價值觀各構面之相關分析

變項	成長與肯定	健康與休閒	人際與安全	制度與保障	薪津與酬償	工作價值觀
性別 ^a	-0.202***	-0.109	-0.105	-0.122	-0.187**	-0.177**
年齡	0.290***	0.144**	0.094*	0.187***	0.224***	0.228***
教育程度	0.033	0.028	-0.011	0.020	0.044	0.027
婚姻狀況 ^b	0.239***	0.120*	0.183***	0.091*	0.162**	0.203***
目前職位 ^a	-0.365***	-0.166*	-0.209**	-0.215**	-0.264***	-0.302***
服務年資	0.245***	0.132**	0.114*	0.210***	0.206***	0.214***

註1：表中標示^a者為點二系列相關係數，標示^b者為eta值，其餘未標示者則為Pearson相關係數。

註2：*表 $p < 0.05$ **表 $p < 0.01$ ***表 $p < 0.001$

二、人口統計變項與工作滿足各構面之相關性分析

如表4-5-2顯示，年齡、婚姻狀況、目前職位、服務年資與工作滿足的各個構面及整體呈顯著正相關 ($p < .001$)，而性別僅與「領導決策」未達顯著相關，教育程度僅與實現性呈顯著正相關。亦即員工年紀越大、職位越高且越資深，則有更高程度的工作滿足；至於教育程度越高，對於進入工作狀況的速度較快、學習能力強，可以有更多自我挑戰及自我實現的機會，因而受到讚賞與獲得成就感，所以「自我實現」滿足越高。

其中性別差異與整體工作滿足的顯著相關部分與Brush et al. (1987)的研究結果相符；年齡部分亦與Brush et al. (1987)、Kalleberg & Loscocco (1983)、潘英美 (1999) 有相同研究結果。至於教育程度無顯著相關的結果也與嚴玉華等 (2005) 對醫師助理工作滿意度調查發現有相同情形。另外目前職位與工作滿足顯著相關的結果亦與Smith & Hoy (1992) 一致。

表4-5-2 人口統計變項與工作滿足各構面之相關分析

變項	工作條件	領導決策	自我實現	工作滿足
性別 ^a	-0.148*	-0.121	-0.165**	-0.157*
年齡	0.193***	0.164***	0.205***	0.204***
教育程度	0.067	-0.034	0.120**	0.059
婚姻狀況 ^b	0.176***	0.140**	0.143**	0.173***
目前職位 ^a	-0.335***	-0.237***	-0.261***	-0.320***
服務年資	0.159***	0.151***	0.155***	0.169***

註1：表中標示a者為點二系列相關係數，標示b者為eta值，其餘未標示者則為Pearson相關係數。

註2：*表 $p < 0.05$ **表 $p < 0.01$ ***表 $p < 0.001$

三、人口統計變項與組織承諾各構面之相關性分析

從表4-5-3可以看出，性別、目前職位與「認同/努力」及整體組織承諾呈顯著正相關 ($p < .05$)，年齡與組織承諾的各個構面及整體呈顯著正相關 ($p < .001$)，服務年資也與組織承諾呈正相關 ($p < .01$)，但教育

程度卻無顯著相關。可見男性及主管職的行政人員比起女性及非主管職，有較高的「認同/努力」承諾；同時年齡越大、服務年資越久則對醫院的目標、價值越認同，也代表其組織社會化程度較高，越願意貢獻心力於醫院的未來發展上，同時由於轉職不易，故也會有較高的留職意願；相對地年齡低服務年資淺者，其服務時間不若年資長者，對於自身工作角色知覺及角色期待越無明確圖像，則組織承諾越低。

其中年齡顯著結果與Stevens, Beyer and Trice(1978)、Bateman & Strasser (1984)、Glisson & Durick (1988)、Smith & Hoy (1992)的研究發現一致。而目前職位顯著狀況也與Smith & Hoy (1992)的研究結果相符；同時服務年資與組織承諾有明顯正向關係的發現與邱瓊萱等(2003)相同。

表4-5-3 人口統計變項與組織承諾各構面之相關分析

變項	認同/努力	留職承諾	組織承諾
性別 ^a	-0.185**	-0.008	-0.136*
年齡	0.253***	0.190***	0.289***
教育程度	0.001	0.070	0.041
婚姻狀況 ^b	0.174***	0.062	0.155**
目前職位 ^a	-0.226**	-0.138	-0.240***
服務年資	0.758***	0.141**	0.621***

註1：表中標示a者為點二系列相關係數，標示b者為eta值，其餘未標示者則為Pearson相關係數。

註2：*表 $p < 0.05$ **表 $p < 0.01$ ***表 $p < 0.001$

四、工作價值觀、工作滿足與組織承諾各構面之相關性分析

工作價值觀除「人際與安全」與工作滿足的「領導決策」構面未達顯著相關外，其餘各構面與工作滿足各構面皆呈顯著相關 ($p < .05$)，其中「制度與保障」與「工作條件」、「人際與安全」與「自我實現」呈負相關；組織承諾之「認同/努力承諾」與工作價值觀及工作滿足各構面呈顯著正相關 ($p < .001$)；「留職承諾」與工作價值觀之「人際與安全」、「薪資與酬償」，及工作滿足之「工作條件」、「自我實現」呈顯著相關，

其中「人際與安全」、「工作條件」為負相關（詳見表4-5-4）。

表4-5-4 工作價值觀、工作滿足與組織承諾各構面之相關分析

變項	成長與肯定	健康與休閒	人際與安全	制度與保障	薪津與酬償	工作條件	領導決策	自我實現	認同/努力	留職
成長與肯定	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
健康與休閒	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
人際與安全	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
制度與保障	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
薪津與酬償	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
工作條件	0.436***	0.255***	0.595***	-0.091*	0.124**	---	---	---	---	---
領導決策	0.143**	0.378***	0.076	0.186***	0.266***	---	---	---	---	---
自我實現	0.344***	0.148**	-0.168***	0.431***	0.273***	---	---	---	---	---
認同/努力	0.412***	0.349***	0.206**	0.309***	0.387***	0.415***	0.453***	0.508***	---	---
留職	0.049	-0.017	-0.135**	0.064	0.176***	-0.140**	0.065	0.142**	---	---

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

五、整體工作價值觀、組織承諾、工作滿足之相關性分析

就醫院行政人員而言，整體工作價值觀與工作滿足、組織承諾呈正相關（ $p < .001$ ）；整體工作滿足與組織承諾呈正相關（ $p < .001$ ）。換句話說，整體工作價值觀越高，工作滿足及組織承諾也越高，而整體工作滿足程度越強，員工的組織承諾也會越強（詳見表4-5-5）。

其中工作價值觀與工作滿足、工作價值觀與組織承諾呈顯著正相關的結果分別與Crain（1973）及李瑞華（2004）的研究發現相同；另外組織承諾與工作滿足呈正向關係的結果也與黃緯莉（1994）、陳人豪（2001）、劉潔心等（2006）、王本賢（2002）、林建忠（2003）、鄭仁偉（2001）、蔡秋月（2001）及Keller（1997）的研究發現一致，意即員工的工作滿足愈高，其組織承諾的程度也愈高。

表4-5-5 整體工作價值觀、工作滿足與組織承諾之相關分析

變項	工作價值觀	工作滿足	組織承諾
工作價值觀	---	---	---
工作滿足	0.878***	---	---
組織承諾	0.570***	0.589***	---

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

第六節 迴歸分析

從上節之相關分析可知各研究變項間之相關程度，因此本節為進一步瞭解人口統計變項、工作價值觀、組織承諾對工作滿足及人口統計變項、工作價值觀、工作滿足對組織承諾的影響程度與影響方向，期望能運用這些研究變項對工作滿足與組織承諾加以預測，本節採迴歸分析作深入的分析與討論。

本研究在進行迴歸模式之前，先檢試迴歸模式是否有複共線性的現象產生，因為若有高度的複共線將使各預測變數（即解釋變數）之迴歸係數的標準差估計值變大，導致錯誤的刪除某些預測變項。本研究以容忍度（tolerance）、變異數膨脹因素（variance inflation factor, VIF）及條件指標（condition index, CI）診斷模型之共線性問題。

Belsley, Kuh與Welsch（1980）指出，CI值低於30，表示共線性問題尚可，CI值在30至100之間，表示迴歸模式具有中度至高度的共線性問題，而CI值在100以上則表示有嚴重的共線性問題（轉引自吳明隆等，2007；邱皓正，2006）。

一、整體工作滿足之迴歸分析

由表4-6-1可以看出工作滿足迴歸分析之共線性診斷方面，容忍度皆在0.2以上，CI值也在30以下，顯示本迴歸模式之共線性問題不致造成估計上的誤差，有較好的預測效力。整個迴歸模式經調整後，其聯合解釋能力為83.1%。

人口統計變項中教育程度之「高中—研究所」、「大學—研究所」與工作滿足顯著相關，而工作價值觀、組織承諾兩個變項與工作滿足呈正相關且達到統計上的顯著水準。亦即教育程度、工作價值觀及組織承諾變項均可解釋工作滿足變項，顯然學歷越高者，其工作滿足程度越高，且工作

價值觀及組織承諾感受越佳者，其工作滿足程度也越理想。

此迴歸模式亦顯示教育程度、工作價值觀及組織承諾變項皆可是工作滿足的預測因子，而組織承諾是為工作滿足之前置變項，此與Bateman & Strasser (1984) 有相同研究結果，其指出對129個護理單位的員工進行組織承諾縱貫性研究發現，組織承諾較屬於是工作滿足之前因變項而不是後果變項。

表4-6-1 影響整體工作滿足因素之迴歸分析 (N=471)

變項名稱	工作滿足					
	未標準化係數		標準化係數		共線性統計量	
	B估計值	標準誤	Beta分配	容忍度	變異數膨脹因素	條件指標
常數	4.954	4.410				1.000
性別 (女性)	-0.266	1.370	-0.004	0.922	1.084	2.313
年齡	0.017	0.673	0.001	0.396	2.527	2.536
教育程度 (研究所)						
高中職--研究所	-7.075	3.211	-0.057	0.528	1.892	2.676
專科--研究所	-3.455	2.437	-0.056	0.228	4.378	2.711
大學--研究所	-4.801	2.381	-0.080	0.230	4.341	3.088
婚姻狀況 (已婚)						
未婚--已婚	0.383	1.468	0.006	0.605	1.654	3.778
離婚--已婚	1.291	4.036	0.006	0.959	1.042	7.363
職級	2.286	1.843	0.027	0.784	1.275	9.556
年資	-1.097	0.805	-0.036	0.504	1.982	10.523
工作價值觀	0.559	0.016	0.856	0.610	1.638	20.072
組織承諾	0.132	0.035	0.091	0.608	1.644	22.262
R ²	0.835					
Ra ²	0.831					
F值	211.604					
P值	0.000***					

說明：1. 括號中為虛擬變項之參考組別。2. 有斜體標記者表 $p < 0.05$ 。3. Ra²為Adjusted R square

二、整體組織承諾之迴歸分析

表4-6-1顯示，共線性診斷方面，容忍度皆在0.2以上，CI值也在30以下，亦顯示本迴歸模式之共線性問題不致造成估計上的誤差，有較好的預測效力。整個迴歸模式經調整後，其聯合解釋能力為39.5%。

人口統計變項中僅年齡與組織承諾呈顯著正相關，另外工作價值觀、

工作滿足兩變項亦與工作滿足呈顯著正相關，表示年齡、工作價值觀及工作滿足變項均可解釋組織承諾變項，而年齡越大，對醫院目標及價值越能認同，也越關心醫院未來發展，組織承諾越高，且工作價值觀及工作滿足感受越強烈，其組織承諾也越強烈，越不易離職。至於其他未達統計顯著之解釋預測變項亦不容忽略，因為各變項皆是研究者所關心的。

此研究結果與蘇信旭（2002）發現工作價值觀對組織承諾具有預測力相符；另者，張音等（2001）的醫院成員之工作滿足、組織承諾及對合作經營態度之關係研究，結果發現工作滿足確實會影響組織承諾，即可由組織成員的工作滿足程度來推測其對組織承諾的強度，與Curry et al.（1986）工作滿足較屬於是組織承諾之前因變項而不是後果變項的研究結果亦為一致。

表4-6-2 影響整體組織承諾因素之迴歸分析 (N=471)

變項名稱	組織承諾					
	未標準化係數		標準化係數		共線性統計量	條件指標
	B估計值	標準誤	Beta分配	容忍度	變異數膨脹因素	
常數	-0.470	0.278				1.000
性別 (女性)	-0.048	0.123	-0.015	0.923	1.084	1.518
年齡	0.253	0.059	0.241	0.411	2.433	2.001
教育程度 (研究所)						
高中職--研究所	-0.384	0.289	-0.066	0.527	1.898	2.171
專科--研究所	-0.295	0.219	-0.102	0.228	4.379	2.261
大學--研究所	-0.184	0.215	-0.065	0.229	4.358	2.387
婚姻狀況 (已婚)						
未婚--已婚	0.163	0.132	0.058	0.609	1.642	2.617
離婚--已婚	-0.403	0.363	-0.041	0.962	1.039	3.206
職級	-0.133	0.166	-0.033	0.784	1.275	6.195
年資	-0.030	0.073	-0.021	0.501	1.995	6.669
工作價值觀	0.136	0.049	0.216	0.221	4.527	8.620
工作滿足	0.300	0.063	0.368	0.224	4.467	13.904
R ²					0.395	
Ra ²					0.380	
F值					27.227	
P值					0.000***	

說明：1. 括號中為虛擬變項之參考組別。2. 有斜體標記者表p<0.05。3. Ra²為Adjusted R square

三、工作滿足與組織承諾構面之迴歸分析

共線性診斷方面，工作滿足及組織承諾構面之容忍度分別介於0.225~0.956及0.221~0.920之間，變異數膨脹因素分別介於1.090~4.439及1.051~4.535之間，同時CI值也皆在15以下，顯示迴歸模式之共線性問題較不會造成估計之誤差，其預測效力較佳。整個迴歸模式經調整後，「工作條件滿足」、「領導決策滿足」、「自我實現滿足」、「認同/努力承諾」與「留職承諾」之聯合解釋能力分別為64.7%、30.7%、46.6%、65.1%及8.6%，至於各變項之影響關係詳見表4-6-3。

由表4-6-3中自變項來看，「薪津與酬償」與工作滿足及組織承諾各構面顯著正相關，不難理解的是當醫院提供良好的待遇或是優渥的照顧條件，甚至有融洽的同儕支持關懷氛圍，會使員工增加對目前工作穩定性的知覺，不管對於任務的分派與調配、對待員工的方式等工作情境、及追求成就與自我實現的滿意程度，都有正向的強化作用，相對地，員工較易凝聚向心力，持續貢獻努力的承諾也較穩固。

「制度與保障」僅與「留職承諾」未達顯著水準，不排除部分員工具具有挑戰創新與追求異質性工作以滿足自我潛能發揮之動力的特質，因此對於工作內容變異不大或操作慣性較大的業務，儘管醫院的「制度與保障」條件頗佳，亦不易構成其留職的重要因素。另外「制度與保障」負向影響「工作條件滿足」，可能是因為醫院雖然能為行政人員規劃完善的升遷及退休制度，但不易顧及或甚而忽略員工在工作中所在意的各種情境因素，包含如何與同事相處、有無獨立自主的發揮空間及工作地位等。

「人際與安全」對組織承諾的影響不顯著，顯然職場人際關係與醫院的關懷作為，並不是行政人員認同醫院或對醫院忠誠的重要決定標的，或許是因為行政人員數多，彼此情感連結緊密程度不一，所以此一變項之影響力不若其他變項顯著。

若從迴歸模型來看，教育程度、工作價值觀各構面及「留職承諾」為

影響「工作條件滿足」之因素，其中值得一提的是「留職承諾」高的反而有較低的「工作條件滿足」，此一現象反映出想繼續留在醫院服務的員工，想必對所處工作環境有較多的期待，甚至冀望能營造一個滿意且契合本身的工作情境。

至於影響「領導與決策滿足」之一的「認同/努力承諾」因素，研究者認為最為貼切的解釋是，當行政人員對於醫院的目標、理念及價值有深切的體認及相當程度契合，那麼對於主管或醫院的決策及領導作風也有較高的服從性。

再者，從影響「自我實現滿足」的因素來看，工作價值觀僅「健康與休閒」預測力較低，未達顯著水準，或許因為員工在努力實踐自己理想的當下，集中注意力於如何達到自己預設的目標，對於工作場域能否顧及妥適的「健康與休閒」機制，視為一種額外的醫院體恤員工的福祉。而組織承諾兩個構面皆顯著影響「自我實現滿足」，意謂著對醫院忠誠及身為醫院成員為傲的心態，在工作上投注相當多的心力，相對地越能接近自我對成就的期望值，所獲得有形無形的報酬也越豐富。

以「認同/努力承諾」而言，工作滿足各構面對其皆有正向顯著影響力，亦即「工作條件滿足」、「領導與決策滿足」、「自我實現滿足」都是「認同/努力承諾」的條件指標，當醫院顧及員工工作上各方面的需求時，如完善的環境、健全的領導管理制度、提供服務及決策參與的機會等，其工作滿足的感受程度越高，則員工也較願意為醫院付出心力。

以「留職承諾」而言，工作價值觀如前述的「薪津與酬償」外，「成長與肯定」對其亦有顯著預測力，顯示員工去留的決定，會因工作上有無學習或發揮的機會所左右，所以可以想見的是醫院不定時辦理在職教育，內涵包括基本工作技能、管理知能，甚或擴及生活層面的兩性關係、美容美姿、人性關懷等，讓員工多方吸取新知，除了業務遂行之外，進而從工作或生活上能自我瞭解與肯定。

另者，人口統計變項中的性別，可能男性行政人員的樣本數遠低於女性，所以在各構面的差異影響凸顯不出來，但反觀臨床實務工作上，各職業性別通常是存在著差異的，如醫務社工、護士等；年齡變項在「領導與決策滿足」有負向影響，此現象可能與工作心態有關，若年紀大又不是管理階級者，進入決策核心的機會少，同時工作負荷量並未少於其他同事，自然在此構面會有反向的影響結果；至於年齡在「留職承諾」的正向影響關係，應如前結果分析所述，員工轉職與否，必須考量個人成本因素及另覓他職之可行性，所以年長者繼續留職的意願會較高。



表4-6-3 影響工作滿足與組織承諾各構面因素之迴歸分析 (N=471)

變項名稱	工作條件滿足		領導決策滿足		自我實現滿足		認同/努力承諾		留職承諾	
	未標準化係數		未標準化係數		未標準化係數		未標準化係數		未標準化係數	
	B估計值	標準誤	B估計值	標準誤	B估計值	標準誤	B估計值	標準誤	B估計值	標準誤
常數	0.139	0.150	-0.091	0.210	0.207	0.185	-0.159	0.150	-0.089	0.242
性別(女性)	-0.009	0.066	0.002	0.092	-0.062	0.081	0.070	0.066	-0.132	0.106
年齡	0.052	0.033	-0.119	0.046	0.047	0.040	0.056	0.032	0.160	0.052
教育程度(研究所)										
高中職--研究所	-0.500	0.155	0.785	0.217	-0.581	0.191	0.099	0.158	-0.452	0.255
專科--研究所	-0.275	0.118	0.494	0.165	-0.409	0.145	0.166	0.119	-0.461	0.192
大學--研究所	-0.319	0.115	0.301	0.161	-0.179	0.141	0.073	0.115	-0.313	0.186
婚姻狀況(已婚)										
未婚--已婚	0.099	0.072	-0.063	0.100	0.025	0.088	-0.037	0.071	0.135	0.115
離婚--已婚	-0.071	0.194	0.445	0.272	-0.249	0.239	-0.125	0.194	-0.213	0.313
職級	0.129	0.089	0.066	0.125	-0.103	0.109	-0.079	0.089	-0.006	0.143
年資	-0.035	0.039	0.029	0.055	-0.019	0.048	-0.051	0.039	-0.018	0.063
成長與肯定	0.431	0.034	0.078	0.048	0.228	0.042	0.088	0.048	0.180	0.077
健康與休閒	0.259	0.031	0.310	0.044	0.047	0.039	0.084	0.041	0.094	0.066
人際與安全	0.593	0.030	0.021	0.041	-0.209	0.036	0.066	0.043	0.078	0.070
制度與保障	-0.082	0.031	0.125	0.044	0.341	0.038	0.109	0.035	0.052	0.057
薪津與酬償	0.137	0.033	0.198	0.047	0.151	0.041	0.150	0.037	0.220	0.060
工作條件滿足	---	---	---	---	---	---	0.307	0.056	-0.334	0.091
領導決策滿足	---	---	---	---	---	---	0.339	0.042	-0.060	0.068
自我實現滿足	---	---	---	---	---	---	0.391	0.044	-0.055	0.070
認同/努力承諾	-0.015	0.043	0.217	0.060	0.278	0.053	---	---	---	---
留職承諾	-0.111	0.029	0.062	0.041	0.037	0.036	---	---	---	---
R ²	0.659		0.331		0.485		0.663		0.119	
Ra ²	0.647		0.307		0.466		0.651		0.086	
F值	54.892		14.039		26.671		52.409		3.603	
P值	0.000***		0.000***		0.000***		0.000***		0.000***	

說明：1. 括號中為虛擬變項之參考組別。2. 有斜體標記者表 $p < 0.05$ 。3. Ra²為Adjusted R square

綜而言之，雖然本研究迴歸模式探討中，對於可預測工作滿足與組織承諾之前因變項不多，如工作滿足中的教育程度、工作價值觀及組織承諾變項；組織承諾中的年齡、工作價值觀及工作滿足變項，但由三個迴歸模式中可以發現工作價值觀同時是工作滿足及組織承諾的前因變項，且工作滿足與組織承諾彼此互為預測因子，此項結果又與Glisson & Durick (1988) 在319個人群服務工作者的研究發現相符，即表示兩者互為影響且在迴歸中互為預測因子。

第七節 結果討論

本節乃針對研究分析結果，進一步探討與研究問題或相關研究符應的情形及研究者認為值得省思的部分。茲將討論內容列舉如下：

從醫院行政人員樣本次數分配結果看來，男性員工人數偏低之情形，意謂職業類別或工作取向會影響醫院人力資源選聘對象，同時性別角色固著現象也會是個人選擇職業之考量依據。行政人員係以處理庶務性工作為主，服務態度亦是重要的人際互動基礎，對於男性普同著重技能性工作及剛毅獨立自主的角色特質，在與行政工作結合上固然有其可議之處，但有時醫院的徵才啟事限制性別，忽略部分以興趣或專才考量之男性的求職權益，對於法令規定兩性工作平權的立基點上，卻有未審先判的命運。

年齡與服務年資皆有年輕化趨勢，年齡在35歲以下及年資九年以下佔了樣本數的七成強，而教育程度也集中在專科及大學，此種現象除了反映用人喜好外，其實也凸顯行政工作在職位階梯上管理層級位置不多，當職位變動而身為資深或年齡較大者未受擢升，則可能會以離職來表達不滿，因此在工作經驗的傳承上易有斷層的現象。另外，年輕員工與有經驗的年長者存在著期望上的鴻溝，尤其三十歲以下的員工成長於不同年代，對世界的看法歧異於年長者，較可能以自我發展做為自己的主要利益，而形成共事上的不愉快（張善智等譯，2000），進而衍生年長者工作上的不滿足或影響組織承諾，導致離職情況的發生。

從相關及迴歸分析結果發現，整體工作價值觀正向影響整體工作滿足與組織承諾，但在部分構面影響上出現方向不一致的情形，比較合理的解釋是所選取的樣本或變數不同所致。然對於要瞭解行政人員工作價值觀對工作滿足及組織承諾的影響效果，以各構面分析呈現之結果較為深入。工作價值觀之「制度與保障」及「薪津與酬償」得分指標分居一、二，且同時對工作滿足與組織承諾各構面有顯著預測力，由此點更強化二者對行政人員的重要性。更明白的說，要有滿意的內部顧客（員工），醫院管理階

層不容忽視員工對此兩項需求的期待，當醫院有健全的福利措施與合理報酬機制，相信可以助益員工工作績效，才能提供高品質的服務，相對地產生滿意的外部顧客（病患或家屬），甚至較易留住人才以為醫院效力，但依前揭提及醫院經營環境普遍受到健保制度轉型及同業競爭壓力，要周密規劃良善且符合員工需求的照顧體制，似乎是另項經營的挑戰。

表4-6-3顯示工作滿足與組織承諾二者互為影響的結果，支持文獻探討相關學者的論點，但鮮見進一步提出各構面影響的情形。本研究認為工作滿足各構面可正向顯著預測「認同/努力承諾」，及僅「工作條件滿足」對「留職承諾」有顯著預測力之狀況感到詫異，就邏輯推斷，當工作各方面的滿意程度高時，應會有較高的「認同/努力承諾」及「留職承諾」，實則不然，研究結果證實整體效果卻顯現構面的差異。由此可知，整體的工作滿足可以促進員工為醫院效力、認同組織的價值甚至身為成員引以為傲，但並不代表其以該醫院為唯一考慮的終身職場，工作滿足不是影響去留的單一因素。若如上所云，醫院管理者必須認真思考工作價值觀及工作滿足對組織承諾的影響外，個人追求其他工作挑戰的看法與既定的職場生涯規劃應也是值得審慎評估的變數，所以醫院宜著手擘劃可行方案以繼續留才，此亦即回應如何降低行政人員離職率的另種詮釋。

第五章 研究結論與建議

本研究主要在了解影響工作滿足與組織承諾之因素，研究對象為台南地區區域級以上五家非公立醫院之行政人員，採問卷調查之方式共回收有效樣本數為 471 份，俟後採用適當統計方法進行資料分析。

本章分為三節，第一節乃針對本研究之分析結果，彙整為綜合性結論並驗證研究假設；第二節則為彙整結論後提出研究建議，一以供醫院管理實務參考之用，一以對後續研究方向提出建言；第三節為研究限制。

第一節 研究結論與假設驗證

本節將本研究之研究結論，包括人口統計變項、工作價值觀、工作滿足與組織承諾各變項之描述性分析、變項間差異、相關及影響情形等，與研究假設驗證之結果予以總結說明。

一、變項結構分析

人口統計變項包含醫院行政人員之性別、年齡、教育程度、婚姻狀況、目前職位及服務年資六項。其中女性占 74.9% 近於男性三倍之多；年齡層分佈大多集中在 25-34 歲之間，為總樣本數之一半以上；具專科及大學學歷之員工為工作主力，分別佔了 39.7% 及 46.5%；婚姻狀況為已婚及未婚者所佔比例差異不多；但目前為非主管職位的員工數比起擔任主管者高出近六倍；服務年資以 4 年以下為主 (58.2%)，其次為 5-9 年 (21.2%)，平均年資為 5.49 年。

工作價值觀、工作滿足及組織承諾三量表經因素分析分別得到五、三及二個構面。其中工作價值觀之構面為「成長與肯定」、「健康與休閒」、「人際與安全」、「制度與保障」及「薪津與酬償」；工作滿足之構面為「工作條件滿足」、「領導決策滿足」及「自我實現滿足」；而組織承諾則為「認同/努力承諾」及「留職承諾」。

工作價值觀各構面之得分程度依序為「制度與保障」、「薪津與酬償」、「成長與肯定」、「健康與休閒」及「人際與安全」，代表醫院行政人員在工作價值觀上特別重視醫院有否完善的升遷制度、退休制度等。另外工作滿足各構面之得分程度依序為「自我實現滿足」、「領導決策滿足」及「工作條件滿足」，顯示在工作獲得自我實現的機會與滿足程度比另外兩者高；至於組織承諾各構面之得分狀況依序為「留職承諾」及「認同/努力承諾」，也就是說員工對於醫院有相當高的忠誠度，願意繼續留在醫院服務的意願高於對醫院效力的意願及對醫院價值認同。

二、研究變項之差異情形

(一) 工作價值觀

就人口統計變項而言，性別僅在工作價值觀之「成長與肯定」及「薪津與酬償」構面有顯著差異，且皆男性比女性有更高的重視程度，但在其他構面則無明顯差別；年齡變項在每個構面都有顯著差異的情形，唯各年齡層經 Scheffe 多重比較分析發現，在各構面的比較結果不盡相同。教育程度在「成長與肯定」與「健康與休閒」構面有顯著差異，其中研究所學歷在「成長與肯定」上比起專科及大學有更高的認知，而教育程度各組別間在「健康與休閒」構面並無法比較其差異性；婚姻狀況在「成長與肯定」、「健康與休閒」、「人際與安全」及「薪津與酬償」四個構面都有顯著差異，且已婚者比未婚者有較高之平均數；至於目前職位變項也在工作價值觀之各構面有顯著差異，且擔任主管職之平均數皆大於非主管職；其次服務年資也在各個構面有顯著差異，唯各組別間在「人際與安全」無法比較出其差異情形。

茲與研究假設驗證結果如表 5-1-1。

表 5-1-1 人口統計變項與工作價值觀差異性驗證

假設一：醫院行政人員的人口統計變項在工作價值觀各構面上有顯著差異。		
人口統計變項	驗證內容	驗證結果
1-1 性別	「成長與肯定」、「薪津與酬償」：有顯著差異 其他構面：無顯著差異	部分接受
1-2 年齡	各構面：有顯著差異	接受假設
1-3 教育程度	「成長與肯定」、「健康與休閒」：有顯著差異 其他構面：無顯著差異	部分接受
1-4 婚姻狀況	「成長與肯定」、「健康與休閒」、「人際與安全」、「薪津與酬償」：有顯著差異 「制度與保障」：無顯著差異	部分接受
1-5 目前職位	各構面：有顯著差異	接受假設
1-6 服務年資	各構面：有顯著差異	接受假設

(二) 工作滿足

性別在工作滿足中的「工作條件滿足」及「自我實現滿足」構面上，呈現顯著差異，且平均數都是男性高於女性，另外的「領導決策滿足」構面並沒有因性別因素而顯示差異存在；年齡變項在每個構面都有顯著差異的情形，發現最低年齡層與其他年齡層比較有較少的工作滿足；教育程度在「工作條件滿足」及「自我實現滿足」構面有顯著差異，研究所學歷有較高之滿足程度；婚姻狀況在各構面皆有顯著差異，而且已婚比未婚在各層面有較高的滿意度；在醫院任主管職務者比非主管職務者，在各構面都趨於有較高的差異分數；服務年資在各構面也都有差異，但在「領導決策滿足」構面卻無法比較各組別的高低顯著情形。

茲與研究假設驗證結果如表 5-1-2。

表 5-1-2 人口統計變項與工作滿足差異性驗證

假設二：醫院行政人員的人口統計變項在工作滿足各構面上有顯著差異。		
人口統計變項	驗證內容	驗證結果
2-1 性別	「工作條件」、「自我實現」：有顯著差異 「領導決策」：無顯著差異	部分接受
2-2 年齡	各構面：有顯著差異	接受假設
2-3 教育程度	「工作條件」、「自我實現」：有顯著差異 「領導決策」：無顯著差異	部分接受
2-4 婚姻狀況	各構面：有顯著差異	接受假設
2-5 目前職位	各構面：有顯著差異	接受假設
2-6 服務年資	各構面：有顯著差異	接受假設

(三) 組織承諾

在組織承諾方面，性別在「認同/努力承諾」達顯著差異，且男性比女性有較高的承諾分數；年齡變項在每個構面都有顯著差異的情形，40-44歲相較於24歲以下的員工具有更高的組織承諾；教育程度在此面向則未達顯著差異，表示員工不因學歷不同其組織承諾強度就有差別；婚姻狀況在「留職承諾」有顯著差異，已婚者對組織認同的感受程度普同比未婚者強烈；目前職位變項在「認同/努力承諾」有顯著差異；服務年資在「認同/努力承諾」及「留職承諾」構面也都有顯著情形，但在「留職承諾」構面無呈現各組別的差異狀況。

茲與研究假設驗證結果如表 5-1-3。

表 5-1-3 人口統計變項與組織承諾差異性驗證

假設三：醫院行政人員的人口統計變項在組織承諾各構面上有顯著差異。		
人口統計變項	驗證內容	驗證結果
3-1 性別	「認同/努力承諾」：有顯著差異 「留職承諾」：無顯著差異	部分接受
3-2 年齡	各構面：有顯著差異	接受假設
3-3 教育程度	各構面：無顯著差異	拒絕假設
3-4 婚姻狀況	「留職承諾」：有顯著差異 「認同/努力承諾」：無顯著差異	部分接受
3-5 目前職位	「認同/努力承諾」：有顯著差異 「留職承諾」：無顯著差異	部分接受
3-6 服務年資	各構面：有顯著差異	接受假設

三、研究變項之相關情形

整體工作價值觀與工作滿足呈顯著高度正相關 ($r=0.878$)，而與組織承諾呈顯著中度正相關 ($r=0.570$)，亦即員工對工作價值觀的認知程度越強烈，則工作滿足及組織承諾的感受程度相對地越高，反之亦然；另外整體工作滿足亦與組織承諾呈顯著中度正相關 ($r=0.589$)，表示二者互有正向的關係。

表 5-1-4 研究變項之相關性驗證

研究假設	驗證內容	驗證結果
四、工作價值觀與工作滿足有顯著相關	顯著正相關	接受假設
五、工作價值觀與組織承諾有顯著相關	顯著正相關	接受假設
六、工作滿足與組織承諾有顯著相關	顯著正相關	接受假設

四、研究變項之影響關係

多元迴歸分析結果，顯示教育程度、工作價值觀及組織承諾變項均可解釋工作滿足變項，而年齡、工作價值觀及工作滿足變項亦可解釋組織承諾變項，換句話說，此發現說明了工作價值觀對工作滿足及組織承諾具有

顯著預測力，同時工作滿足與組織承諾互為影響，二者互為預測因子。

表 5-1-5 研究變項之影響關係驗證

研究假設	驗證內容	驗證結果
七、工作價值觀對工作滿足有顯著的影響	預測因子	接受假設
八、工作價值觀對組織承諾有顯著的影響	預測因子	接受假設
九、工作滿足與組織承諾互有顯著的影響	互為預測因子	接受假設

簡而言之，本研究主要結果為：1. 人口統計變項在工作價值觀、工作滿足與組織承諾各構面上分別有不同的差異情形。2. 工作價值觀、工作滿足與組織承諾三者兩兩彼此為顯著正相關之關係。3. 工作價值觀同時為工作滿足及組織承諾之預測因子，且工作滿足與組織承諾互為正向影響關係，彼此互為前置變項。

第二節 研究建議

本節根據研究結論提出若干建議，大致上分為兩個部分，其一為針對醫院實務管理方面，其二為針對後續研究方面。茲將建議分述如下：

一、對醫院實務管理方面

- (一) 本研究結果顯示，醫院行政人員在工作價值觀上以「制度與保障」構面得分最高，而工作滿足上以「工作條件滿足」構面及組織承諾上以「認同/ 努力承諾」構面得分最低。因此在健保制度變遷進而影響醫院經營的壓力下，醫院管理者仍應思索員工工作上的各類需求，致力於改善或形塑一個制度健全、福利完善的醫院工作環境；另外對於「留職承諾」得分高於「認同/ 努力承諾」之狀況，雖不排除社經環境變化造成轉職不易之結果，但管理階層仍宜明確設立醫院之宗旨、目標或理念，加強教育宣導以凝聚員工共識及歸屬感，並進而為「社會醫院」付出努力。
- (二) 對於年齡層低及服務年資短的員工其整體工作滿足與組織承諾之感受強度亦低的情形，建議上列員工納為重點輔導對象，並暢通垂直溝通管道，予以適時回應需求及適度正向回饋，一以開啟員工關懷機制，一以避免人才流失及減低另聘新人訓練的人事成本。
- (三) 結果顯示男性員工及主管階級比女性及非主管職有較高的工作滿足及組織承諾，然就性別而言，由於男性員工數比例明顯低於女性，且常被賦予更多的期待或有較多的表現機會，相對地女性員工的角色較易被忽略，站在兩性平權的觀點上，宜兼顧女性員工之才能，在機會均等的立基點有充分發展的空間；另外就職級而言，雖然主管職是重要的人力資源，然其所負責業務或壓力通常亦較繁重，宜加強教育管理技能，裨益指導員工執行業務，並適時拔擢優秀人才，以增益同僚之工作滿足與組織認同，同時管理階層宜重視主管

之壓力抒解或調適情形，以提升組織績效。

二、對後續研究方面

- (一) 鉅視而言，本研究之對象僅限於台南地區，無法概括論及其他地區之醫院，殊不知跨地區之情況為何；微觀而言，侷限在行政人員，無法推及醫院內其他職類員工之狀況，故在人力、時間許可下，當可針對不同地區醫院或不同職類員工調查，進而比較分析，則應更能有完整周全之觀點呈現。
- (二) 從相關研究中發現，有若干學者係從事工作滿足、組織承諾及組織公民行為之關連性研究，爾後若能進一步探討醫院行政人員在組織公民行為的表現，相信對於醫院行政人員會有更深入的認識與瞭解；再者，相關文獻中提及影響工作滿足及組織承諾之因素很多，包含前因及後果變項，後續研究若能併入探討，則對於工作滿足及組織承諾之全貌呈現，當有相當助益。

第三節 研究限制

本研究乃在探討影響工作滿足與組織承諾之因素，研究對象為大台南地區區域級以上非公立醫院之行政人員，從問卷調查、資料分析到研究結果撰寫等過程，冀能在每一環節皆有詳實盡善之呈現，然礙於諸多現實考量因素或有未逮。茲將研究過程之若干限制略述如後：

一、研究對象因素之限制

部分問卷調查雖以親訪方式進行，唯一些受訪單位或受訪者由於工作繁忙或制度規範，仍無法配合或逕拒絕受訪，致樣本回收率降低；另外受訪者抽空填答問卷時，易受本身情緒、認知、有所保留或缺乏周延思慮等因素影響，致難以掌握問卷之品質。

二、研究設計因素之限制

研究設計以大台南地區區域級以上非公立醫院之行政人員為主體，一因行政人員僅是醫院員工之一部分，尚有其他職類任務取向不同員工仍可資為研究對象，因此本研究結果無法概括為醫院員工；二因取樣為區域級以上醫院，樣本之代表性無法囊括所有台南地區各層級之醫院；三因礙於諸多限制，未能對研究醫院別甚或擴及公私立醫院進行差異比較，是故稍有不足。

參考文獻

中文部份

- 丁虹 (1987)。《企業文化與組織承諾之關係研究》。政治大學企業管理研究所博士論文。
- 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》。中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 王保進 (1999)。《視窗版 SPSS 與行為科學研究》。台北：心理出版社。
- 王俊明 (2004)。〈教練工作價值觀對組織承諾、工作投入及工作滿意度的影響〉。《台灣運動心理學報》，第 5 期，59-86。
- 方代青 (2000)。《工作壓力、工作滿足、組織承諾與離職傾向間關聯性之探討—以台南市稅捐稽徵處為例》。成功大學企業管理學系碩士班碩士論文。
- 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》。政治大學企業管理研究所博士論文。
- 李選、蔡文佩、陳綱華 (2004)。〈臨床精神科護理人員自我潛能、專業承諾與工作滿意度之關係〉。《中山醫學雜誌》，15 (1)，41-52。
- 李冠儀 (2000)。《國小教師對學校組織氣氛知覺、工作價值觀與專業承諾之相關》。花蓮師範學院國民教育研究所碩士論文。
- 李佳蓉 (2003)。《兩岸室內設計業者工作價值觀與工作態度關聯性之比較—以台北及上海為例》。中原大學室內設計學系碩士論文。
- 李淑雅、曾惠明、楊長興 (2003)。〈醫師工作滿意度與對應因素的重要性〉。《醫院》，36 (3)，50-59。
- 李瑞華 (2004)。《台東縣公共衛生護理人員專業承諾與公共價值觀之探討》。慈濟大學護理學研究所碩士論文。
- 李麗華 (1999)。《公共衛生護士工作特性、工作價值觀與工作滿足之相關研究》。台灣大學護理學研究所碩士論文。

- 林建忠 (2003)。《組織承諾與工作滿意之調查研究：嘉義縣市警察和消防人員之比較》。中正大學政治學研究所碩士論文。
- 吳明隆、涂明堂 (2007)。《SPSS 與統計應用分析》(2 版)。台北：五南圖書出版公司。
- 吳鐵雄、李坤崇、劉佑星、歐慧敏 (1996)。〈大專畢業在職人員在工作價值觀量表之信效度、常模與工作價值觀組型〉，《測驗年刊》，43，173-187。
- 唐大鈞 (2001)。《工作價值觀與工作特性影響我國內稽人員工作投入與離職傾向的探討》。中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 胡庭禎 (1992)。《醫院行政人員組織承諾之研究》。中國醫藥學院醫務管理研究所碩士論文。
- 胡庭禎、林春華 (2000)。〈病歷部門人員角色壓力與組織承諾關聯性之探討〉。《弘光學報》，35 (4)，1-15。
- 邱皓政 (2006)。《量化研究與統計分析》。台北：五南圖書出版公司。
- 邱瓊萱、鍾國彪、魏中仁、楊志良 (2003)。〈員工及組織目標之一致性與其組織承諾關係之探討—以醫院中層主管為例〉。《台灣衛誌》，22 (3)，167-180。
- 孫安華 (2002)。《醫院採用顧客關係管理之研究》。成功大學企業管理學系碩士論文。
- 孫傳宗 (2004)。《內部行銷作為、員工角色壓力、組織承諾與工作滿足間關係之研究—以銀行業為例》。南台科技大學資訊管理研究所碩士論文。
- 康正男 (2002)。〈台灣職業棒球員工工作價值觀契合度與組織承諾、工作滿意之關係〉。《體育學報》，32，99-110。
- 陳人豪 (2001)。《兩岸員工工作價值觀與工作特性對工作態度之影響》。中央大學人力資源管理研究所碩士論文。

- 陳文建 (1995)。《個人道德哲學、組織倫理氣候與工作滿足、組織承諾、離職傾向關係之研究—以某國營事業為例》。成功大學企業管理研究所碩士論文。
- 陳玉枝 (2005)。〈公立醫院委託公立機構經營後員工對組織文化及組織承諾關聯性之探討〉。《醫院》，38 (5)，1-15。
- 陳香蓉 (2000)。《醫院行政人員之壓力反應與組織承諾探討》。台北醫學院醫學研究所碩士論文。
- 陳券彪、羅文旗 (2005)。〈學校行政人員工作壓力、工作特性與工作滿意之研究〉。《學校行政雙月刊》，38，11-30。
- 陳傳宗 (2003)。《國民小學總務主任角色壓力與工作滿意關係之研究—以桃園縣、台北縣為例》。台北師範學院國民教育研究所碩士論文。
- 陳淑玲、趙必孝、黃英忠 (2001)。〈新人類工作價值觀、工作生活品質與工作滿足關係之研究〉。《勞資關係論叢》，10，75-101。
- 陳寶山 (1985)。《國民小學教師的教育價值觀》。台灣師範大學教育研究所碩士論文。
- 郭馨鎡 (2003)。《保全人員工作價值觀對工作態度影響之研究—以台灣南部地區從業人員為例》。中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 張音、葉乃銘、楊澤泉 (2001)。〈醫院成員之工作滿足、組織承諾及對合作經營態度之關係研究〉。《勞資關係論叢》，10，49-74。
- Greenberg, J. 原著。張善智、謝馥蔓合譯 (2000)。《組織行為》。台北：學富文化。
- 黃良志、蘇國楨、徐正屏、林昭秀 (2004)。〈中華電信民營後人力資源管理制度知覺、工作滿足、角色認知衝突和組織承諾之研究〉。《人力資源管理學報》，4 (3)，29-54。
- 黃英忠、張肇松、杜佩蘭 (2002)。〈組織承諾與工作滿足關係之研究—以公辦民營與公立醫院為例〉。《醫院》，35 (1)，10-24。

- 黃維憲、曾華源、王慧君 (1985)。《社會個案工作》。台北：五南圖書出版公司。
- 黃彩霖 (2003)。《醫院行政人員的人格特質、工作壓力、工作投入、專業承諾及工作績效之相關性研究》。南華大學管理研究所碩士論文。
- 黃緯莉 (1994)。《醫院員工組織承諾、工作滿足、工作投入與士氣之研究》。淡江大學管理科學研究所碩士論文。
- 黃國隆 (1994)。《海峽兩岸企業員工工作價值觀之差異》。海峽兩岸企業員工工作價值觀之差異論文集。
- 莊博貴 (2003)。《兩岸員工工作價值觀、工作投入、工作滿足與組織承諾之研究-以某電纜公司為例》。成功大學企業管理學系專班碩士論文。
- 楊建昌、賴靜莉、洪燕妮、楊紅玉、廖茂宏、魏慶國 (2005)。〈醫療機構人員工作價值觀與組織公民行為相關性之研究〉。《醫院》，38 (2)，22-33。
- 楊建昌、葉宇泰、陳世欣、楊紅玉 (2003)。〈組織氣候與工作滿足感之實證研究—以台北某醫療機構為例〉。《醫院》，36 (6)，12-25。
- 蔡秋月 (2001)。《護理人員組織承諾、工作滿足與組織公民行為之研究—以台灣南部醫療機構為例》。中山大學人力資源管理研究所碩士在職專班碩士論文。
- 董秀珍 (2002)。《國小教師工作價值觀、角色壓力與工作投入關係之研究》。高雄師範大學教育系研究所碩士論文。
- 鍾淑珍 (1999)。《台灣與大陸新人類工作價值觀比較—以一電腦公司為例》。中央大學人資所碩士論文。
- 劉兆明 (1991)。《報酬與工作動機：基礎理論之建立》。國科會研究專題計畫草案。
- 劉潔心、張麗春、李怡娟、廖靜宜、林欣儀 (2006)。〈基層醫療保健人員組織充能、心理充能對組織承諾及工作滿意度影響之研究〉。《實證護

- 理》，2 (1)，5-13。
- 鄭仁偉、廖華立 (2001)。〈團隊能力、工作滿足、組織承諾與團隊績效的關係〉。《人力資源管理學報》，1 (3)，59-83。
- 蕭煥鏘 (1998)。《領導型態、工作特性與我國地方機關人事人員工作滿足、組織承諾關係之研究》。中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 藍采風、廖榮利 (1984)。《醫療社會學》。台北：三民書局。
- 蘇信旭 (2002)。《工作價值觀、組織承諾與工作滿足相關之研究—以台南縣鄉鎮市公所基層公務人員為例》。中正大學企業管理研究所碩士論文。
- 蘇慧萍 (2004)。《醫療業知識員工工作價值觀、激勵公平性與離職傾向之相關研究》。中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 嚴玉華、吳福成、蕭麗珠、戴芳婷 (2005)。〈醫師助理工作滿意度之調查及相關因素探討—以台南地區區域層級以上之醫院為例〉。《醫院》，38 (4)，46-59。

網站部份

- 行政院衛生署 (2006)。《90-94 年醫院評鑑暨教學醫院評鑑合格名單》。取得日期：2006.06.15。網址：
<http://www.tjcha.org.tw/admin/94list.asp>。
- 行政院主計處 (2007)。《95 年 12 月暨全年人力資源調查統計結果》。取得日期：2007.04.15。網址：
<http://www.stat.gov.tw/public/Attachment/712214381771.doc>。

英文部份

- Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational psych*, 63, 1-18.
- Bateman, T. S. and Strasser, S. (1984). A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*, 27 (1), 95-112.
- Brass, D. J. (1981). Structural Relationships, Job Characteristics, and Worker Satisfaction and Performance. *Administrative Science Quarterly*, 26, 331-348.
- Brush, D. H., Moch, M. K. and Pooyan, A. (1987). Individual Demographic Differences and Job Satisfaction. *Journal of Occupational Behaviour*, 8, 139-156.
- Curry, J. P., Wakefield, D. S., Price, J. L. and Mueller, C. W. (1986). On The Causal Ordering of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*, 29 (4), 847-858.
- Dessler, G. (1980). *Human Behavior Improving Performance at Work*. Englewood Cliffs, NJ:Prentice-Hall.
- Elizabeth C. Ravlin and Bruce M. Meglino (1987). Effect of Values on Perception and Decision Making: A Study of Alternative Work Values Measures. *Journal of Applied Psychology*, 72 (4), 666-673.
- Elizur, D. (1996). Gender and Work Values: A Comparative Analysis. *The Journal of Psychology*, 134(2), 201-212.
- Field, A. (2005). 《Discovering Statistics Using SPSS》. SAGE Publications Ltd.
- Gaus, G. F. (1990). Value and Justification: The Foundations of Liberal

- Theory. New York:Cambridge University Press.
- Glisson, C. and Durick, M. (1988) . Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations. *ASQ*, 33 (1) , 61-81.
- Hackett, R. D. , Bycio, P. and Hausdorf, P. A. (1994). Further Assessments of Meyer and Allen' s (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79 (1) , 15-23.
- Kacmar, K. M. and Ferris, G. R. (1989) . Theoretical Methodological Considerations in the Age-Job Satisfaction Relationship. *Journal of Applied Psychology*, 74 (2) , 201-207.
- Kalleberg, A. L. (1977) . Work Values and Job Rewards : A Theory of Job Satisfaction. *American Sociological Review*, 42 (1) , 124-143.
- Kalleberg, A. L. and Loscocco, K. A. (1983) . Aging, Values, and Rewards : Explaining Age Differences in Job Satisfaction. *American Sociological Review*, 48, 78-90.
- Keller, R. T. (1997) . Job Involvement and Organizational Commitment as Longitudinal Predictors of Job Performance : A Study of Scientists and Engineers. *Journal of Applied Psychology*, 82 (4) , 539-545.
- Kidron, A. (1978) . Work Values and Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*, 21 (2) , 239-247.
- Kim, S. (2005) . Gender Differences in the Job Satisfaction of Public Employees : A Study of Seoul Metropolitan Government, Korea. *Sex Roles*, . 52 (9) , 667-681.
- Kirkman, B. L. andShapiro, D. L. (2001) . The Impact of Cultural Values

- on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Self-Managing Work Teams : The Mediating Role of Employee Resistance. *Academy of Management Journal*, 44 (3) , 557-569.
- Mcelroy, J. C. , Morrow, P. C. , Crum, M. R. and Dooley, F. J. (1995) .Railroad Employee Commitment and Work-Related Attitudes and Perceptions. *Transportation Journal*, 34(3), 13-24.
- Meyer, J. P. , Allen, N. J. and Smith, C. A. (1993) . Commitment to Organizations and Occupations : Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4) , 538-551.
- Meyer, J. P. , Paynonem, S. V. , Gellatly, I. R. , Goffin, R. D. and Jakson, D. N. (1989) .Organizational Commitment and Job Performance:It ´s the Nature of the Commitment That Count. *Journal of Applied Psychology*, 74, 152-156.
- Morris, J. H. and Shermam, J. D. (1981) .Generalizability of an Organizational Commitment Model. *Academy of Management Journal*, 3, 512-526.
- Morrow, P. C. (1983) .Concept Redundancy in Organizational Research:The Case of Work Commitment. *Academy of Management Review*, 8 (3) , 486-500.
- Poter, L. M. , Steers, R. M. , Mowday, R. T. and Boulion. (1974) . Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59 (5) , 603-609.
- Robbins, S. P. (2001) . *Organizational Behavior*. 中國：清華大學出版社。

- Smith , P. L. and Hoy, F. (1992) . Job Satisfaction and Commitment of Older Workers in Small Businesses. *Journal of Small Business Management*, 106-119.
- Staw, B. M. (1977) . Commitment to a Policy Decision: A Multi-theoretical Perspective. *Administrative Science Quarterly*, 23, 40-64.
- Stevens, J. M. , Beyer, J. M. and Trice, H. M. (1978) . Assessing Personal, Role, and Organizational Predictors of Managerial Commitment. *Academy of Management Journal*, 21 (3) , 380-396.
- Wiener, Y. (1982) . Commitment in Organizations : A Normative View. *Academy of Management Review*, 7 (3) , 418-428.
- Witte, H. D. and Näswall, K. (2003) . Objective vs Subjective Job Insecurity : Consequences of Temporary Work for Job Satisfaction and Organizational Commitment in Four European Countries. *Economic and Industrial Democracy*, 24(2), 149-188.

附錄：研究問卷

您好：

很感謝您在百忙中抽空填寫本研究問卷。本研究的目的是在於了解影響醫院行政人員組織承諾的因素。本問卷共四個部份，採不記名方式，所得資料僅供學術研究分析之用，絕不做個別揭露或其他用途，且本問卷各問題之答案並無對錯之分，因此，請依照您個人的看法放心填寫。

非常感謝您的支持與鼎力協助！

南華大學非營利事業管理研究所

指導教授：呂朝賢 博士

研究生：黃勝春 敬上

第一部份 基本資料

請依您的實際狀況於數字上圈選或空格處填答。

一、性別 1. 男 2. 女

二、生日 民國____年____月

三、教育程度 1. 國中(含)以下 2. 高中(職) 3. 專科 4. 大學 5. 研究所(含)以上

四、婚姻狀況 1. 未婚 2. 已婚(含同居、分居) 3. 離婚 4. 喪偶

五、目前職位 1. 主管職 2. 非主管職

六、工作年資 滿____年____個月

第二部份 工作價值觀部份

此部分是用來了解您對工作所抱持的看法，請依您的同意程度(1-10分)，在“分數”欄內填入您適當的評值分數。分數越高代表同意程度越高，如非常同意10分，非常不同意1分。

分數	題目內容
	1. 我在工作中能充分發揮自主性。
	2. 我在工作中能展現自己的專長。
	3. 我在工作中能獲取新知與自我成長的機會。
	4. 我在工作中能充分發揮自我的創造力。
	5. 我在工作中能充分實現自我的理想。
	6. 我能經由工作獲得自我的肯定與信心。
	7. 我能在工作中獲得成就感。

分數	題目內容
	8. 我的工作結果能受到他人的肯定。
	9. 我在工作中能扮演重要的角色。
	10. 我在工作中能獲得主管的充分授權。
	11. 工作中主管能善體人意。
	12. 這份工作能有穩定的收入。
	13. 這份工作能獲得額外工作津貼的機會。
	14. 這份工作的薪水能使家庭物質生活獲得保障。
	15. 醫院能提供完善的理財規劃資源。
	16. 這份工作能存下很多的錢。
	17. 這份工作報酬能滿足個人的基本物質需求。
	18. 我能愉快地與同事一起完成工作。
	19. 同事間能相互照顧與關懷。
	20. 同事間能建立友善的關係。
	21. 我在職場的人際關係良好。
	22. 我生病時能獲得醫院的體恤與關懷。
	23. 醫院有完善的保險與福利制度。
	24. 醫院有良好制度，不會輕易被醫院解職或調職。
	25. 醫院有規劃完善的退休制度。
	26. 醫院有完善的升遷制度。
	27. 工作時間能充分配合生活作息。
	28. 能在不危害身心健康的環境下工作。
	29. 能避免工作競爭所衍生的各種焦慮。
	30. 我在工作中不會時常感到緊張。
	31. 每年能有固定的假期，可充分從事休閒活動。
	32. 工作時間彈性較大，能適切地安排自己的生活。

第三部份 工作滿足部份

以下各敘述句是用來描述您對目前工作的滿足程度，請依您的滿意程度（1-10分），在“分數”欄內填入您適當的評值分數。分數越高代表滿意程度越高，如非常滿意10分，非常不滿意1分。

分數	題目內容
	1. 我的工作負荷量適中。
	2. 我的工作有單獨表現的機會。
	3. 我的工作讓我有處理不同事情的機會。
	4. 我的工作帶給我在工作環境中享有特殊的地位。
	5. 我的工作不會讓我作違背良心的事情。
	6. 我對工作的穩定性感到滿意。

分數	題目內容
	7. 我的工作有為別人服務的機會。
	8. 我的工作有命令別人做事的機會。
	9. 我的工作有發揮自己能力的機會。
	10. 我的工作能自由運用自己的判斷力。
	11. 我對工作中能以自己的方式處理事情。
	12. 我從工作中得到某些成就感。
	13. 我對上司對待員工的方式感到滿意。
	14. 我對上司作決策的能力感到滿意。
	15. 我對公司執行政策的方式感到滿意。
	16. 以我的工作量而獲得目前的薪資感到滿意。
	17. 我的工作有升遷的機會。
	18. 我的工作表現常被肯定及讚賞。
	19. 我對工作環境（設備、照明、空間）感到滿意。
	20. 我與同事相處的情形感到滿意。

第四部份 組織承諾部份

以下各敘述句是用來衡量您對醫院的認同程度，請依您個人感受的同意程度（1-10分），在“分數”欄內填入您適當的評值分數。分數越高代表同意程度越高，如非常同意10分，非常不同意1分。

分數	問題內容
	1. 我關心醫院的未來發展。
	2. 為了能繼續留在醫院，我願意接受醫院指派任何工作。
	3. 為了協助醫院獲得成功，我願意付出額外的努力。
	4. 我覺得我服務的醫院是很有發展潛力的醫院。
	5. 我認為本醫院是我心目中最好的醫院。
	6. 在本醫院工作，能讓我充分發揮所長。
	7. 本醫院的作風與我的價值觀十分接近。
	8. 我經常以身為本醫院的一份子而感到自傲。
	9. 我很慶幸當初選擇工作時，決定進入這家醫院而不是到其他醫院。
	10. 只要工作性質及條件相似，我到別家醫院工作也無所謂。
	11. 我對醫院幾乎沒有忠誠度可言。
	12. 我決定進入這家醫院服務，顯然是一個錯誤的決定。
	13. 我經常不贊同醫院內有關員工的重要政策或規定。
	14. 繼續留在醫院工作，對我沒有好處。
	15. 只要目前工作狀況有些許改變，我將會離開醫院。

再次謝謝您的協助！辛苦了！