

南華大學管理科學研究所碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

GRADUATE INSTITUTE OF MANAGEMENT SCIENCES

NANHUA UNIVERSITY

護理長領導策略模式與護理人員工作投入之研究

THE STUDY OF THE LEADER'S STRATEGY MODELS OF HEAD NURSES AND

JOB INVOLVEMENT OF NURSING STAFFS

指導教授：陳券彪 博士

ADVISOR : CHUAN-BIAU CHEN, Ph.D.

研究生：涂艷華

GRADUATE STUDENT : YEN-HWA TU

中 華 民 國 九 十 六 年 六 月

# 南 華 大 學

管理科學研究所

碩 士 學 位 論 文

護理長領導策略模式與護理人員工作投入之研究

研究生：涂艷華

經考試合格特此證明

口試委員：張春桃

陳春霞

紀信光

指導教授：陳春霞

所 長：吳文忠

口試日期：中華民國 九十六 年 六 月 十 五 日

## 誌謝

論文終於完成了，以半百之年重拾學生生涯，學業、工作兩兼顧其中甘苦只有親歷者方能體會，二年的日子，說長不長，說短也不短，當論文寫不出來時就覺得時間過的真快，但在我下筆寫致謝辭時才真正感覺到研究所二年生涯即將劃上句點。

本論文得以完成，要感謝的人實在太多，首先要感謝的人是我的指導教授-陳券彪博士，承蒙恩師在本論文撰寫期間孜孜不倦的指導與教誨外，並不厭其煩的逐字斧正、潤飾，加上她嚴謹治學的態度方能順利完成，特此致上十二萬分的敬意。

其次，在論文審查與學位口試時亦得張春桃教授、紀信光教授的不吝指正，提出諸多寶貴的建議，使得本論文之內容得以更臻完備與嚴謹，在此表由衷的敬意。此外，二年來諸位教授的熱心教導，藉此一併表達衷心的感激。再則論文撰寫期間承蒙前同事陳素燕護理長、好友甘連智博士、同學陳桂英、陳宸彥、李勝益、王福源的研討、協助與關心鼓勵，著實功不可沒，藉此致上最誠摯的謝意。

最後感謝我的家人，在求學過程中的鼓勵與支持，讓我得以全力以赴順利完成碩士學業。在此僅將此論文，獻給所有支持我完成論文的良師益友一起分享；再次向所有曾經協助過我的人獻上最深的感謝，並祝福健康與快樂！

涂艷華謹誌

## 南華大學管理科學研究所九十五學年度第二學期碩士論文摘要

論文題目：護理長領導策略模式與護理人員工作投入之研究

研究生：涂艷華

指導教授：陳券彪 博士

### 論文摘要內容：

面對社會快速變遷與民眾對服務品質的要求日益提昇，護理人員的表現在醫院服務品質中扮演重要的角色。然不同護理長其領導策略模式未盡相同，對不同人格特質之護理人員之工作投入乃至工作績效可能會產生不同的影響。因此本研究擬探討護理長領導策略模式與護理人員的人格特質對護理人員的工作投入、工作價值觀及工作績效之影響，並以嘉義縣(市)之護理人員為研究對象做實證分析，獲得六項具體成果：

1. 護理人員對其單位護理長領導策略模式之認知屬於任務指導型之認同度最高。
2. 不同工作價值觀護理集群（積極理想型、穩健務實型、消極寡慾型、關係服務型）對工作投入（工作認同、工作支持、工作達成、工作承諾）之認知具有顯著性差異存在，其中積極理想型對工作投入各構面之認同度較其他三類型高。
3. 不同工作價值觀護理集群對顧客面之工作績效之認知具有顯著性差異存在，其中積極理想型、穩健務實型與關係服務型之認同度較消極寡慾型為高，且積極理想型與關係服務型之認同度較穩健務實型為高。
4. 護理長領導策略模式與護理人員之工作投入各構面有顯著的正相關存在。就護理人員之工作認同、工作支持與工作承諾方面而言，採取魅力領導型策略模式將會優於採取智能啟發型、關係關懷型或任務指導型之策略模式，但在工作達成方面則採任務指導型與關係關懷型策略模式優

於採智能啟發型或魅力領導型之策略模式。

- 5.任務指導型之領導策略模式與員工在工作績效各構面（行為態度面、顧客面、任務與組織面以及學習成長面）之相關係數高於魅力領導型、智能啟發型與關係關懷型等三者。
- 6.員工工作承諾與其在行為態度面、顧客面、任務與組織面及學習成長面之工作績效皆具有極顯著之中度正相關。

**關鍵字：**領導策略模式、工作投入、工作價值觀、工作績效

**Title of Thesis :** The Study of the Leader's Strategy Models of Head Nurses and  
Job Involvement of Nursing Staffs

**Name of Institute :** Graduate Institute of Management Sciences, Nanhua  
University

**Graduate Date :** June 2007

**Degree Conferred :** M.B.A.

**Name of Student :** Yen- Hwa Tu

**Advisor :** CHuan- Biau Chen, Ph.D.

## **Abstract**

In a rapidly changing society, the service quality of consumers' demanded will be upgraded day by day, and consequently the nursing staffs will play more important role in the hospital service. Nevertheless, the head nurses utilized different strategic models that will make a variety of impacts on the job involvement and performance of nursing staffs. It will be more apparent when nursing staffs own diverse personal characteristics.

Therefore, this study wants to discuss the impact of the leader's strategy models of head nurses on the job value, job involvement and performance of nursing staffs, and analyzes the relationships among the above mentioned. Using the population of several district medical centers in Chiayi Taiwan as sample, based on the outcomes of the investigation, the following six specific results were obtained:

- (1) Job-guided leadership gains the highest approval from the nursing staffs.
- (2) There is a significant differences existed that nursing clusters with different job values (the types of "positively ideal", "reliable devoted", "depressed scant", and "relationship-service" included) perceived the job involvement (the dimensions of job identification, job support, job achievement and job commitment included) of nursing staffs. And the four dimensions above, the type of "positively ideal" perceived is higher than others.
- (3) There is a significant differences existed that the nursing clusters with

different job values perceived the job performances in customer services. And the types of “Positively ideal”, “reliable devoted” and “relationship-service” express the agreement higher than the type of “depressed scant”. Furthermore, the type of “positively ideal” and “relationship-service” express the agreement high than the type of “reliable devoted”

- (4) The leadership models are executed by head nurses who have a positive relationship with the job involvement of nursing staffs. With respect to job identification, job support, and job commitment of nursing staffs, the leadership model of “charismatic” is superior to the models of “intellectual stimulation”, “relationship-service” or “job-guided”. As for work fulfillment, however, the models of “job-guided” and “relationship-concern” are superior to the models of “intellectual stimulation” and “charismatic”.
- (5) The relationship between leadership of head nurses and job performance (the dimensions of behavioral attitudes, customers, mission and organization and learning growth included) of nursing staffs is stronger in model of “job-guided” than in other models.
- (6) It has significant medium positive relationship existed between the job commitment and job performance of nursing staffs

**Keywords:** leadership model, job involvement, job value, job performance

## 目 錄

中文摘要	.....	i
英文摘要	.....	i
目錄	.....	iv
表目錄	.....	vi
圖目錄	.....	viii
第一章	緒論.....	1
1.1	研究動機與目的.....	1
1.2	研究流程.....	3
1.3	研究範圍與限制.....	4
第二章	文獻探討.....	5
2.1	領導策略模式.....	5
2.2	人格特質.....	14
2.3	工作價值觀.....	17
2.4	工作投入.....	20
2.5	工作績效.....	23
第三章	研究設計.....	25
3.1	研究架構.....	25
3.2	變數之操作性定義.....	28
3.3	研究假設.....	31
3.4	抽樣設計.....	32
3.5	問卷設計與調查.....	32
3.6	資料分析方法.....	34
第四章	護理長領導策略模式與護理人員工作投入及工作績效之 分析.....	40
4.1	樣本結構分析.....	40
4.2	護理人員對護理長領導策略模式之認知.....	41
4.3	不同工作價值觀護理群對護理長領導策略模式、工作投 入、工作績效之認知.....	47

4.4	不同人格特質之護理人員對護理長領導策略模式、工作投入、工作績效之認知.....	55
4.5	不同背景之護理人員對工作投入之認知差異.....	58
4.6	不同背景之護理人員對工作績效之認知差異 .....	63
第五章	領導策略模式、工作價值觀、工作投入與工作績之關係...	70
5.1	領導策略模式與工作價值觀之關係.....	70
5.2	領導策略模式與工作投入之關係.....	71
5.3	領導策略模式與工作績效之關係.....	73
5.4	護理人員之工作價值觀與工作投入（或工作績效）之關係	74
第六章	結論與建議.....	78
6.1	主要研究成果.....	78
6.2	建議.....	81
參考文獻	.....	83
附錄一	本研究問卷.....	93
附錄二	領導策略模式變項之因素分析.....	98
附錄三	工作價值觀變項之因素分析.....	99
附錄四	工作投入變項之因素分析.....	100
附錄五	工作績效變項之因素分析.....	101
	個人簡歷.....	102

## 表目錄

表 2.1	國內外學者對領導的定義	7
表 2.2	西方領導理論之分類與比較	13
表 2.3	人格特質理論	16
表 2.4	國內外學者對工作價值觀的定義	19
表 2.5	國內外學者對工作投入的定義	22
表 3.1	問卷發放與回收概況分析	34
表 3.2	KMO 與 Bartlett 檢定	35
表 3.3	領導策略變項之因素分析	36
表 3.4	工作價值觀變項之因素分析	36
表 3.5	工作投入變項之因素分析	36
表 3.6	工作績效變項之因素分析	36
表 3.7	本研究量表之信度及各因素之建構效度檢定彙整表	37
表 4.1	樣本結構分佈概況統計表	41
表 4.2	護理人員對護理長領導策略模式之認知	43
表 4.3	不同工作年資之受訪者對領導策略模式之認知差異	44
表 4.4	不同身份之受訪者對領導策略模式之認知差異	45
表 4.5	不同服務機關之受訪者對領導策略模式之認知差異	46
表 4.6	不同背景之護理人員對領導策略模式之認知差異	47
表 4.7	護理人員對工作價值觀之認知	49
表 4.8	工作價值觀基礎之集群分析	50
表 4.9	不同工作價值觀護理群對領導策略模式之認知差異	52
表 4.10	不同工作價值觀護理群對工作投入構面之認知差異	53
表 4.11	不同工作價值觀護理群對工作績效構面之認知差異	55
表 4.12	不同醫院之護理人員其人格特質之認知差異	56
表 4.13	不同人格特質之護理人員對領導策略模式之認知差異	57
表 4.14	不同人格特質之護理人員在工作投入構面之認知差異	57
表 4.15	不同人格特質之護理人員在工作績效構面之認知差異	58
表 4.16	護理人員對工作投入之認知	59

表 4.17	不同年齡層之受訪者對工作投入構面之認知差異	60
表 4.18	不同婚姻狀況之受訪者對工作投入構面之認知差異	60
表 4.19	不同身份之受訪者對工作投入構面之認知差異	61
表 4.20	不同服務機關之受訪者對工作投入構面之認知差異	62
表 4.21	不同背景之護理人員對工作投入構面之認知差異	63
表 4.22	護理人員對工作績效之認知	65
表 4.23	不同教育程度之受訪者對工作績效構面之認知差異	66
表 4.24	不同身份之受訪者對工作績效構面之認知差異	66
表 4.25	不同宗教信仰之受訪者對工作績效構面之認知差異	67
表 4.26	不同年齡層之受訪者對工作績效構面之認知差異	67
表 4.27	不同服務機關之受訪者對工作績效構面之認知差異	68
表 4.28	不同背景之護理人員對工作績效構面之認知差異	69
表 5.1	領導策略模式與工作價值觀之相關分析	70
表 5.2	領導策略模式與工作投入之相關分析	72
表 5.3	領導策略模式與工作績效之相關分析	73
表 5.4	工作價值觀與工作投入之相關分析	74
表 5.5	工作價值觀與與工作績效之相關分析	75
表 5.6	工作投入與工作績效之相關分析	76
表 6.1	本研究之假設及研究結果彙整表	81

## 圖目錄

圖 1.1	研究流程圖.....	4
圖 3.1	研究架構概念圖.....	26
圖 3.2	差異性分析架構圖.....	27
圖 3.3	相關性分析架構圖.....	28

# 第一章 緒論

本章共分為三節，分別闡述研究動機與目的、研究流程、研究範圍與限制等。

## 1.1 研究動機與目的

隨著醫療環境的快速轉變與全民健康保險的推行，使得醫療市場之競爭更形激烈，為能永續經營，如何以精簡的人力創造高效率的績效，是醫院經營管理者非常關心的問題。然而護理人員是醫院重要的人力資源，且是影響病患照護品質之重要因素，醫院管理者如何針對不同工作價值觀之護理人員，運用適當的管理促使護理人員投入工作，進而提升組織績效，實為醫院永續經營不可忽視的重要因素。另外護理界在此快速變遷的工作環境下，管理者應具備良好的領導能力去影響他人、滿足護理人員的工作需求，故此如何激勵護理人員的工作投入，增加護理人員正向的工作價值觀感與工作績效，進而提升服務的品質是當今護理行政主管所面臨最大的挑戰。影響護理人員服務品質的因素有很多，而護理人員工作價值觀、工作投入及工作績效均是重要的因素。再則對醫院而言，如何培養及招募優秀之護理人員是維持醫院競爭力的重要工作之一。

有關工作投入的影響因素有很多，工作價值觀是其中重要因素。Super (1980) 認為工作價值觀是影響個體職業選擇與生涯規劃的主要因素。不同人格特質之護理人員其對護理工作價值觀及工作時所呈現的工作投入及工作績效往往有著差異性存在，其差異性究竟如何？另外不同護理長的領導策略模式對護理人員的工作價值觀及工作投入與工作績效的影響程度又是如何？乃是護理管理者非常關心的問題，同時也是本研究主要探討的內

容。

有關領導策略模式、工作價值觀與工作投入與工作績效方面有很多類似的研究，諸如許雅棣（2000）曾以保險業務員為研究對象，探討主管領導型態、員工人格特質與員工工作績效之相關性，結果發現不同的主管領導型態其員工之績效會有顯著差異，且不同內外控取向之員工，其工作績效亦會有顯著差異。黃彩霖（2002）曾以私立醫院行政人員為對象，研究其人格特質、工作壓力、工作投入之相關性，結果發現其工作壓力與工作投入呈負相關，而工作績效、專業承諾及人格特質與工作投入呈正相關。陳昭輝（2003）曾針對私人企業主管之領導型態、情緒能力與員工對工作投入之實證結果發現，主管之轉換型領導程度、型態及情緒能力對員工之工作投入有顯著之正相關，且主管之轉換型領導及情緒能力之交互作用對員工之工作投入有顯著之影響；王俊明（2004）曾以國小至大學的運動教練為研究對象，探討工作價值觀對組織承諾、工作投入及工作滿意度的影響，則發現教練之工作價值觀可預測工作投入。

歸納上述學者的研究可知：主管領導模式、情緒能力、工作壓力、工作價值觀、人格特質、組織承諾對員工之工作投入及工作績效存在顯著的相關，然而上述之研究其研究對象主要以私人企業、老師及行政人員為主，而有關護理人員方面之學術研究較少。再則國內探討有關護理人員工作行為的相關研究，大部份偏重於工作滿意度或工作滿足感（劉長安、施婉華、曾貴英，1997；于乃玲，1999）及離職或留任意願的研究（潘依琳，1993；陳梅麗，1996；吳品萱，2001）與工作投入的研究（潘依琳、張媚，1998；徐美玲、盧美秀、陳品玲，1999；方冠雅，2000；李麗華，2000；莊惠敏，2002）。

因此本研究擬探討護理長領導策略模式、護理人員人格特質對其工作

價值觀、工作投入及工作績效之影響，並以嘉義縣市公、私立區域醫院之護理人員為研究對象做實證性的研究，期能提供有用之資訊給醫院管理者遴選護理長、輪調護理人員或做管理決策之參考，進而提高醫院之服務品質。

本研究的目的是有下列 8 項：

- 1.分析護理長領導策略模式及其差異。
- 2.了解護理人員人格特質概況及其差異。
- 3.比較不同人格特質之護理人員對護理長領導策略模式、工作價值觀（或工作投入、工作績效）之差異。
- 4.比較不同領導策略模式之護理長其護理人員工作價值觀（或工作投入、工作績效）之差異。
- 5.比較不同工作價值觀護理集群對護理長領導策略模式、工作投入（或工作績效）之差異。
- 6.分析護理長領導策略模式與護理人員工作價值觀之關係。
- 7.分析護理人員工作價值觀與工作投入（或工作績效）之關係。
- 8.分析護理人員工作投入與工作績效之關係。

## 1.2 研究流程

本研究之研究流程，首先瞭解問題之背景並經由蒐集相關文獻進一步探討後，確立本研究之主題與研究目的，其次建構本研究之架構，參考學者對領導策略模式、工作價值、工作投入與工作績效之相關研究及理論並考量本研究目的進行問卷設計、抽樣設計、並以嘉義縣市公、私立區域醫院之護理人員為研究對象收集相關資訊，將回收之有效問卷加以處理後，

利用 SPSS10.0 套裝軟體做進一步分析，最後提出本研究之結論與建議。本研究之流程，如圖 1.1 所示：

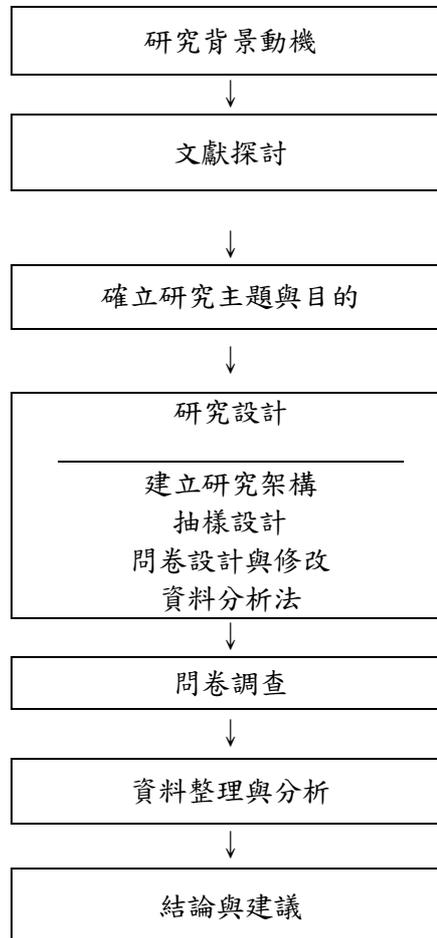


圖 1.1 研究流程圖

### 1.3 研究範圍與限制

本研究因受限於人力、物力及財力，僅以嘉義縣市五家區域醫院（一家公立醫院、四家私立醫院）之護理人員作為研究對象，未能將研究對象全面性擴展至各縣市層級醫院，因此本研究結果可能沒辦法完全適用於全國各層級醫院。

## 第二章 文獻探討

在本文章中將分別就領導策略模式、人格特質、工作價值觀、工作投入及工作績效等相關理論做進一步的探討。

### 2.1 領導策略模式

領導是一個團體中有主動權力的掌握者，是藉由行為與活動能夠影響他人之表現，也是處理人際關係的藝術，運用說服和以身作則的方式影響他人（王復蘇，2000；莊逸洲、黃崇哲，2002）。領導者藉由領導活動將生產力最大化、刺激產生有創意的問題解決技巧，提升部屬的士氣與滿意度（顏妙芬、方思婷，2006）。領導者需清楚瞭解與他共事的部屬的需求、能力，才可因才適所、適用（孫德修、鄭純媛、陳模楷，2003；Bennis & Thomas，2002）。過去傳統的組織理論認為領導乃是組織賦予某一個人的權利，以統御其部屬完成組織的目標，但近代的行為科學則從領導的本質來探討其意義，領導的本質在於一個人（領導者）與團體的人際關係（湯淑貞，1989）。任何一種領導策略模式都不是絕對的完善或不佳的，它可能適用於某種情況但或許並不適用於另一種情況，因此採用何種領導策略模式、因人、因地、因時而有差異，並須配合工作之優先性、工作本身相關因素、工作人員的特質與領導者個人的特質（胡慧林，1992）。

成功的領導者應有以下四種特質：1.遠景領導者：領導者應為組織及部屬勾勒未來遠景，以遠景引領眾人努力的方向並在旅途中鼓勵人心，讓同仁繼續堅持下去。2.變革領導者：這是一個遽變的時代，未來的領導者不只要能夠靈活應變，更要能夠在遠景的前領下，發動變革，創造改變。

3.灌能領導者：領導者還要扮演引爆員工潛力，協助員工得到灌能的角色，其無法命令他人奉獻，只能激發他人奉獻。4.價值創造者：領導者最重要的職責是領導部屬創造價值，其應時時以身作則，以創造價值為最高行為指導方針，並且時時學習新知，增加自己在變動環境中創造價值的本錢(洪浩良，1999)。

領導可說是一種能力，也是護理主管們所應必備的基本要件，它能幫助部屬或所屬團體的成員成功的達成目標。沒有好的領導將使一個工作團體在人、事、物等各方面造成混亂；如有好的領導，部屬們將會自動自發為了組織的目標而努力(曾修儀、李麗傳，2000)。因此護理長應清楚地了解自身所具有之影響力，並適當運用之，才能順利達成工作目標。管理是透過別人來完成工作，促使組織內員工發揮最大工作潛力，把事情做好(Doing Thing Right)，以產生最大工作效率，達成組織經營目標；而領導則是做對的事(Doing Right Thing)，引導員工達成特定目標，讓員工去做領導者希望他們做的事，以產生最大效能(盧美秀，2005)。

有關領導的概念及意義各學者之看法不盡相同，有些強調領導是一種角色，有些則認為領導是一種影響力，故至今仍未有定論。因此，本研究將國內外學者及專家對領導的定義彙整如表 2.1 所示。

表 2.1 國內外學者對領導的定義

學者	年代	領導之定義
Fiedler	1967	領導是某一個人使用其權力及影響力，使很多人在一起工作，以完成共同任務的一種關係。
House	1971	領導是領導者個人的能力去影響激勵並結合他人的意願朝向具有效能且成功的組織去努力。
Stogdill	1974	領導是針對組織目標並完成之而影響群體活動的能力
張金鑑	1982	領導是組織中各級主管運用溝通協調、行為感化等能力，並關懷部屬的心意與需要，使其願意集體努力，共赴事功達成機關任務。
Bass	1990	領導是改變部屬、創造可達目標的遠景並建立明確的達成途徑。
許士軍	1990	領導是一種行為，為影響成員達成特定目標的過程。
Yukl	1994	是一種領導者影響追隨者的歷程，在此歷程中，追隨者了解什麼該做以及如何去做，領導者藉此提升個人與團體的努力，進而達成共享的目標。
羅虞村	1995	領導是引導追隨者共同為某一特定目標努力的行為，是人與人之間的互動，並透過權威或影響力的作用，集合團體成員的意志，進而達成組織的目標。
張志育	1998	是指影響群體成員，使之願意努力達成群體目標的過程。
孫瑞霖	2001	領導是指運用一種影響力以達成組織目標的能力，著重於對未來遠景和方向的選擇。
陳昌文等	2004	領導是指領導者通過人際交互作用來影響團體中的成員，激發其努力工作以達成組織目標的行為，是一種影響力的施行過程。

資料來源：本研究整理

綜合上述中外學者的論點，對領導的概念歸納如下：領導是組織中領導者與追隨者之間互動的過程，藉由權利及影響力的發揮來導引方向並強化團體成員對組織的順從，致力於達成組織的特定目標。有關領導的相關理論將於下節探討。

有關領導的文獻很多，以下將分別就特質論 (Trait Theory)、行為理論 (Behavior Theory)、權變理論 (Contingency Theory) 與魅力領導理論 (Charismatic Leadership Theory)、轉換與交易型領導理論 (Transformational and Transactional Leadership Theory) 等方面作進一步的探討：

## 一、特質論

Stogdill (1974) 在回顧整理中亦發現，前人研究總共列出將近八十種的領導特質，幾乎沒有一個特質能在每個研究中都與領導有一致的關係，其中只有五種性格特質在大部分研究中都與領導有密切的相關，包括智力、支配性、自信、精力及工作知識等。另外早期的學者也認為傑出的領導者可能在某些生理與心理層面異於常人，例如個人特質（身高、外貌）、人格特質（積極主動、自信十足）及社會性特性等（合作性高、人際互動能力優異），來瞭解領導的本質（張志育，1998）。

## 二、行為理論

行為理論是從領導者的行為方式及表現來探索成功領導模式的理論。行為理論研究者認為，依據個體的領導方式、領導行為可以對領導模式進行分類。此理論的創始者為 Kurt Lewin，其以組織的權力定位為依據，把領導者在領導過程中表現出的作風劃分為三種類型：專制型（Autocracy）--以命令方式領導部屬；民主型（Democracy）--以群體參與方式進行決策或管理；放任型（Noninterference）--領導者把自己的干預降低到最低的限度，同時給予部屬充分的行動自由。並認為在實際的工作中，這三種較為極端的方式並不常見，領導者通常會採用兩種類型之間的混合方式（陳昌文等，2004）。行為理論學者不僅希望行為取向的研究能對領導效能提供更明確的答案，亦希望在管理實務上得到不同於特質論的貢獻。他們認為只要能確認有效領導者的行為，那麼就可以提供如何改善領導能力的線索（張志育，1998）。

## 三、權變理論

在行為論研究之後，研究者試圖找出與領導者特性共同影響領導效能

的情境因素。在 Fiedler 的權變理論模式中，其認為團體績效決定於領導風格與情境有利程度之適當搭配，在不同情境下有特定的領導風格是最有效能的 (Fiedler, 1967)。Fiedler 主張領導風格可區分為任務導向 (Task Oriented) 與關係導向 (Relationship Oriented)，而環境中的情境因素分為三大類，分別為成員關係 (Leader-Member Relations) -- 著重於部屬真心接納並信任管理者的程度；其二為任務結構 (Task Structure) -- 工作例行性愈高則結構化程度愈高；其三是管理者職務上所擁有的職位權利 (Position Power) -- 意指組織授與管理者的獎懲等權利的多寡 (張志育, 1998)。領導者的領導方式須與領導情境類型相適應，才能獲得有效的領導效果 (陳昌文等, 2004)。有關途徑目標理論 (Path-Goal Theory) 是由 Robert House 提出，其理論主張領導者的主要任務是設定或澄清群體目標，並協助部屬或選擇最適當的路徑來達成目標。領導的有效與否，取決於能否以最適當的領導風格來協助部屬瞭解努力的方向並產生努力的意願 (張志育, 1998)。領導者可以透過下列四種行為模式來鼓勵員工達成團體與企業的目標：(1) 指導的行為：含發動機制相仿，包括目標設定、職務分配，指導員工如何完成任務即改進工作績效的實際步驟。(2) 支持的行為和體恤的意義相仿，包括對員工表達關懷及照顧他們的福祉與關懷。(3) 參與的行為：給與員工參與決策制定和發表意見的空間。(4) 成就導向的行為：激勵部屬產生最高工作績效表現，例如制定挑戰性目標且預期員工有如期達成的能力 (林溥鈞, 2005)。

#### 四、魅力領導理論

領導研究在 1980 年代開始又有新的發展，許多學者開始對領導者在情緒上及象徵意義上，對追隨者所產生的影響力感到興趣，探討為何有些追隨者會把組織的任務或目標置於個人利益之上 (Yukl, 1989)。魅力領導理

論認為領導是一種象徵或員工的主觀認知，被領導者在看到某些特定行為時，會認為領導者具有英雄式或非凡式的領導。綜而言之，其必須具備：

- 1.極度的自信及願景。
- 2.有明白表達該願景的能力。
- 3.對理想堅信不移。
- 4.知道自己的力量並妥善利用之。
- 5.行為不落俗套。
- 6.對環境具敏感性（孫瑞霖，2001）。

## 五、轉換與交易型領導理論

多數的研究亦提到轉換型的領導是 21 世紀新領導典範，此種領導能使部屬額外付出心力於工作以提升組織績效，並使護理人員有更高的工作滿意度，況且轉換型的領導能藉由教育訓練學習，非常適合應用於現今的護理實務（Medly & Larochelle, 1995；Morrison、Jones & Fuller, 1997）。面對現今複雜的醫療環境，轉換型的領導型態不但可使單位護理主管從容的面對內、外環境的改變，在日漸短缺的經濟支援下，亦能兼顧維護護理的照護品質（李麗傳，1995）。因此本研究有關護理長的領導策略模式將以轉換型的領導為主。

轉換型領導的概念首先由 Burns（1978）所提出，其同時亦提出了交易型領導，其描述交易型領導者是產生於個人為了某種目的而接觸他人，以彼此的利益進行交換的過程；而轉換型領導是一個過程，Maslow 的人類需求理論是轉化型領導理論之基礎，使領導者與他的追隨者彼此提昇至較高的道德及動機層次，Bass（1990）指出交易型與轉換型領導是由五個構面所組成，分別為權變酬賞、例外管理、魅力領導、智性激發及個人支持。其中權變酬賞與例外管理是交易型領導的要素，而魅力領導、智性激發及個人支持是轉換型領導的要素。Bass 與 Avoilo（1994）又具體分析出轉換型領導有四個層面：包含魅力的影響（Idealized Influence）、心靈的鼓舞（Inspirational Motivation）、智力的啟發（Intellectual Stimulation）、個別的

關懷 (Individualized Consideration)。其中 1.魅力的影響：乃是領導者必須是令人欽佩的、尊敬的、信賴的，被視為具有神聖使命與遠見，而當部屬認同並效法這些領導者時，領導者對部屬即具有「理想化的影響力」。2.心靈的鼓舞：領導者運用組織符號及其部屬之工作賦予意義與挑戰性，進而激發出部屬的想像力，使他們能夠設計出自我的願景，並積極投入努力以達成使命。3.智力的啟發：領導者鼓勵部屬運用過去的經驗和知識解決工作上的問題，同時更鼓勵部屬對於自己的假設存疑，且由不同的觀點來看問題。4.個別的關懷：領導者付出特別的注意力在每一位部屬獨特的發展需求，視部屬為個別的個體，而非只是組織中的一部分，藉由扮演良師與教練的行為激發部屬發揮最大潛力。

相關研究發現組織的成敗有45%至60%的因素由領導者的領導行為所決定，亦就是領導型態對於組織及其內部員工的績效是有影響 (Bass, 1990)。蘇義祥 (1998) 曾以中華電信的員工為對象，探討主管領導型態與員工工作績效之關係，結果發現主管領導型態不同，員工的工作績效有顯著差異，且在面對說服式領導型態 (高任務導向、高關係導向) 時，其工作績效最高，而不同的年齡、年資、工作時間、職務及服務部門之員工，在工作績效方面有顯著的差異性存在。另外護理長的領導型態 (指示型、參與型、支持型) 則與護理人員的工作投入無相關性，但不同年資之護理人員其對工作的投入有顯著的差異，高年資者顯著高於中、低年資者 (廖述賢、林志鴻, 2001)。莊瑞琦 (2003) 以政府員工為研究對象，探討主管領導型態、員工人個特質對組織績效之影響，結果發現轉換型領導型態與組織績效呈正相關，當主管能有效運用轉換型領導風格時，可為組織帶來良好之績效，但員工之人格特質並不會影響組織績效。

綜合上述理論與文獻之回顧，可以發現領導型態隨著不同的時空、環

境、背景而調整，無論何種領導型態均試圖找出最有效的領導模式來影響部屬，以達成組織目標。Hunt 等人（1988）認為，傳統的領導理論（包括特質論、行為論、權變理論）侷限於在現有的組織文化下，不同領導風格對組織效能的影響；新興領導理論（包括魅力領導理論、轉換及交易型領導理論）則強調領導者如何運用其特質及行為，促進組織文化的轉型進而創造更大的效能。本文考慮護理人員的工作特性將領導策略模式分為魅力領導型、智能啟發型、任務指導型及關係關懷型。

茲將西方領導理論之分類作比較如下表 2.2 所示：

表 2.2 西方領導理論之分類與比較

領導理論	學者 (年代)	內 涵	領導行為/型態
特質論	Stogdill (1948)	認為領導者的個人特質是與天俱來的，天生不具有這種特質的人就不能當領導者	
雙構面理論	Michigan 大學研究團隊 (1940)	領導的最重要面不是領導者的特質，而是領導者在各種情境中的作為，成功的領導者與不成功的領導者的區分是他們特別的領導型態。	員工導向 生產導向
兩構面理論	Ohio 州立大學研究團隊 (1945)	領導是可以培養的，研究者試圖找出一組有效的領導型行為模式，以體制及關懷作為領導兩個構面。	高關懷高體制、 低關懷高體制、 高關懷低體制、 低體制低關懷
四系統領導方式	Likert(1961)	根據上下關係與工作激勵中的五個項目：信任程度、交往、溝通程度、獎勵程度與參與程度相結合，就可以將任何一個管理者歸屬於某一種領導方式的體制。	剝削權威式、 仁慈權威式、 商討式民主、 參與式民主
管理座標理論	Blake & Mouton (1964)	以「關心員工」為縱軸，「關心生產」為橫軸，各有九個點，共可產生 81 種組合。	最具代表的六個領導作風分別為： 團隊管理、鄉村俱樂部管理、中庸管理、服從權威管理、放任管理及團隊管理。
權變理論	Fielder(1967)	有效的領導受環境影響，不是單靠獨立出幾個特質或行為即可。因此試以任務導向、關係導向並結合領導效能。	關係取向、工作取向
情境領導理論	Hersey & Blanchard(1969)	認為領導的作用在影響人們的行為，而人的行為受動機與態度等因素的影響。	告知式、說服式 參與式、授權式
路徑-目標理論	House (1971)	圖找出影響領導效能的關鍵情境因素。	指導式、支持式 參與式、成就取向
歸因理論	Conger & Kanungo(1988)	認為領導者的魅力程度會決定於部屬對其行為、技能以及情境因素的綜合歸因。	內在歸因、 外在歸因
轉換型領導理論	Burns (1978)	將組織成員的個別利益轉化為組織整體的共同利益，致使組織文化與價值的改變，並提供遠景，促使組織成員自覺，產生共同努力的目標。	智性領導、 革新領導、 革命領導、 英雄式領導
交易型與轉換型領導理論	Bass (1990)	轉換領導者則透過本身的領導魅力並給予被領導者個別關懷及智識啟發以使其付出大的努力。交易型領導者藉由角色澄清及工作要求來激勵或引導被領導者。	轉換型：魅力領導、 智能激發、個人支持 交易型：權變酬賞、 例外管理

資料來源：1.孫瑞雲，(2001)，龍華技術學院 2001 年商學研討會論文集，第 200 頁。

2.本研究整理。

## 2.2 人格特質

心理學家所謂的人格 (personality)，是指人的整個心理系統之成長及發展的動態觀念。Allport (1972) 認為人格是心理系統的動態組合，是決定個人適應外在環境的獨特形式。Day (1989) 認為人格特質可以判定個人與他人差異的一組持久及穩定的特質及傾向。人格特質是指個人心理及生理現象，在不同時間及不同情境表現出獨特的心理特質，來決定適應環境的行為模式及思考方式，使得個人在需求、動機、氣質、性向、態度及外型等各方面有別於人 (黃麗莉，1990)。在人格發展的變數中，內外控人格是影響個人的認知、態度與行為的重要因素與變數 (王藝容，1996)。早期對於人格特質的研究著重於確認及標示人的一些特質，及個體的行為所反映出獨特的特徵，例如：害羞、富攻擊性、順從、懶惰、忠誠或膽怯等。當這些特徵若持續出現在許多不同的情境中時，則稱為「人格特質」(房美玉，2002)。個人行為特性是透過人格特質表現出來，Spector (1982) 研究指出，一個人工作行為的變數有 5% 至 25% 可由內、外控人格特質來解釋；就組織而言，若謀求人才與職務能相互配合，就是除了「適才適所」外，還能作到人格與職務配合的「適性適所」，則此為用人的最佳境界 (張志育，1998)。

綜合上述文獻，對人格特質的概念歸納如下：人格是心理系統的動態組合，個體會因不同的情境反應出獨特的特徵，當這些特徵若持續出現在許多不同的情境時，則稱為「人格特質」。

此外，員工的人格特質亦是影響績效的因素之一，人格特質反映一個人的個性及價值觀，運用人格特質可以相當程度了解個人行為發生的原因，藉由對員工人格特質的觀察，使人格與工作配合，進而可提昇組織績

效。

Jette (1982) 的研究指出型A的人格特質是比較具野心且高度的工作投入，但是如果過度的工作投入則會造成相當大的工作壓力。Boyd (1984) 的研究亦指出，型A人格特質的員工比型B的員工有較高的工作投入以及較高的財務績效表現。Sager (1991) 研究人格特質與工作投入的關係顯示，型A人格特質的銷售人員會有更高的工作投入。陳孟修 (1999) 曾針對零售業員工研究其人格特質對工作投入與工作績效之影響，結果顯示不同的年齡、婚姻狀況、服務年資、月薪及工作地點者，其工作投入有顯著性的差異，而人格特質愈偏型A者，其工作投入及工作績效均較高，且工作投入與工作績效有正相關性。洪英哲 (2003) 曾針對外派人員研究其人格特質對工作投入的影響，結果顯示內控型人格特質之員工其工作投入情形較好。王宗鴻 (2005) 曾針對高科技產業之員工研究其人格特質對工作投入之影響，結果亦顯示員工之人格特質愈趨於內控型者其工作投入亦會較好。但也發現領導風格並未因員工內、外控人格特質的不同而有所影響(莊瑞琦, 2003)。江福興 (2003) 曾以製造業員工為對象，探討其人格特質與工作價值觀對其工作績效之影響，研究發現工作價值觀 (內在報酬、集體利益、外在報酬、能力與理智、謙和寬容) 與工作績效 (品質、效率) 有顯著之正相關。

綜合有關組織行為的相關研究，發現內外控人格是最受管理學所注意的人格特質之一，故本研究以「內、外控人格特質」為研究變項。有關人格特質類型的分類依學者研究的角度不同而有不同之類型，茲整理如表 2.3：

表 2.3 人格特質理論

分類	研究者/年代	人格類型
人格特質論	Cattell (1946)	共分為 16 種人格：聰明的、敏感的、懷疑的、具想像力的、憂慮的、實驗的、緊張的、情緒穩定的、興奮的、樂群的、自律的、獨立的、冒險的、世故的、有恆的、恃強的
	Friedman & Rosenman (1974)	分為 A/B 型人格： A 型人格 — 好競爭、成就導向、充滿企圖心、攻擊性、時間壓迫感、不達目的絕不中止。 B 型人格 — 缺乏 A 型人格特徵者。
	Costa & McCrae (1985)	人格五因素論：將人格區分為五大類型：親善型、神經質、外向型、開放型、勤勉謹慎型
人本理論	Maslow (1973)	需求層次理論：依動機將人格分為五個層次—生理需求、安全需求、愛與歸屬需求、尊重需求、自我實現需求。
社會學習理論	Rotter (1966)	控制觀 (locus of control)：將人格區分為二類型— 1.內控 (internal locus of control) --相信所獲得是自己行為的結果。 2.外控 (external locus of control) --相信所獲得是受命運、運氣或他人的控制。
有限範圍理論	Kogan & Wallach (1967)	風險偏好：將人格依風險接受程度之高低分類，依所測度不同的風險接受度，賦予不同的任務。
	McClelland 等 (1983)	成就動機：利用單一人格構面來探究人格，認為成就動機是在任何情境中都能促動個人去追求進步與完美的動力。

資料來源：1.莊瑞奇 (2002)，主管領導型態、員工人格特質與組織績效相關性之研究—以嘉義市政府為例，中正大學企業管理研究所未發表之碩士論文。

2.本研究整理。

人格特質與工作價值觀時常被一起用來探討有關工作傾向、流程或績效之研究 (Barrick & Mount, 1991)。人格特質描述了個人特徵傾向的程度，而工作價值觀則可視為個人對此特徵適應的程度。在個人的內在因素中，人格特質能有效預測個人工作價值觀的形成 (Berings, De Fruyt & Bouwen, 2004)。

## 2.3 工作價值觀

Zytowski (1970) 認為工作價值觀可反映出一個人的需求狀態和工作滿足之間的一致性，其將工作價值觀分為內在工作價值、外在工作價值、外在報酬。Rokeach (1973) 認為價值觀是個人持久的信念，認為個人或社會偏好某依特定的行為或事物的結果狀態，並將工作價值分為 (1) 終極價值或目的價值：與個人追求的目的有關。(2) 工具價值或手段價值：與個人行為模式有關，如道德價值、能力價值。Gaus (1990) 對價值觀之觀點如下：價值觀是一個人行為和選擇的基礎；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；價值觀和個人生活的情境有關；價值觀可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；每個人都會經驗到價值觀彼此衝突的狀況。錢淑芬 (1997) 則將價值觀的內涵區分為 (1) 組織任務 (2) 組織結構 (3) 職業特性 (4) 成就感等四個構面，其中 (1) 組織任務：指人員對組織之任務特性的主觀感受與偏好情形。(2) 組織結構：指對組織之結構特性的主觀感受與偏好情形。(3) 職業特性：指職業特性之主觀感受與偏好情形。廖秋月 (2001) 則將護理人員之工作價值觀區分為內在價值 (護理組織任務的特性)、附帶價值 (護理組織結構的特性) 與外在價值 (護理職業的特性)。吳聰賢 (1983) 綜合各個學者的見解，將工作價值觀分為 (1) 內在取向：個人可直接從工作中獲得報酬，包含興趣、創造、發揮專長、表現與應用等。(2) 外在取向：個人透過一般工作經驗後，從工作中獲得工作以外的報酬，包含物質報酬層次 (如收入、福利、權力地位及聲望等) 與社會心理層次 (如友誼交流、受人重視及互助合作等)。(3) 綜合取向：個人從事工作之實質意義，包含機會成本、人本意義、自我實現、獨立自主及責任負擔等。

工作價值觀的涵義主要是價值理論在工作上的闡釋，其具有個別差異，而文化因素更是對族群、個人產生重大影響，由於文化因素差異致使工作價值觀有所差異。Hazar等（1981）認為工作價值觀如同其他價值觀，乃是透過社會化過程所形成。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（Locke & Henne, 1986）。李麗華（2000）曾以公衛護士為研究對象探討工作特性、工作價值觀與工作滿足之關係，發現公衛護士在工作價值中最重視的是「內在價值」，最不重視的則是「薪酬價值」且護理人員會因為教育程度及衛生所型態的不同，而對部分價值觀的重視程度有差異。廖秋月（2001）曾以醫院護理人員為對象探討其工作價值觀，結果發現其偏好護理組織任務特性之價值，較不偏好護理組織結構特性之價值，另外個人屬性（年齡、婚姻狀況、子女數、教育程度、職位、從事護理工作之動機）會影響工作價值觀。員工的工作價值觀、工作態度、工作投入會影響個人之工作結果（Vigoda, 2000）。江玉雪（2001）曾以護理人員為研究對象，探討其工作價值觀及離職傾向之關係，發現其工作價值觀以組織安全與經濟取向為主，而以自我成長取向最少。王俊明（2004）曾以運動教練為對象探討其工作價值觀（內在價值、外在價值）對工作投入（工作比重取向、工作認同取向、工作成就取向）的影響，結果顯示運動教練的內在價值觀對工作投入具有影響力，尤其是內在價值觀對工作的認同影響力最大。

有關國內外學者對工作價值觀的定義整理以表2.4說明如下：

表 2.4 國內外學者對工作價值觀的定義

學者	年代	工作價值觀之定義
Wollack	1971	認為工作價值觀係者個人對一般工作的態度而非對某一特定工作的態度，是透過社會化過程逐漸累積形成。分為六個構面：1.內在價值：指個人對達成工作標準的內在企圖心；2.組織-個人倫理：指個人對工作倫理的態度與辛勤工作的態度；3.向上努力：指個人對工作職位晉升的態度；4.社會地位：指個人對工作職位所代表社會意義的態度；5.傳統倫理：指個人因工作而獲得酬勞所代表意義的態度；6.薪資的態度：指個人對工作的金錢酬勞所持的態度。
Rokeach	1973	價值觀係個人持久的信念，認為個人或社會偏好某一特定的行為或事務的結果狀態。其將價值觀分為終極價值或目的價值與工具價值或手段價值。
Kalleberg	1977	將工作價值觀定義為個體欲從工作有關的活動中獲得的事物，並將工作價值觀。分為六個構面，內在構面、便利構面、財物構面、同事人際關係、生涯機會及資源適切性。
Pryor	1979	認為工作價值觀是個人偏好陳述，而不應視之為道德上的命令，但若一個人對某一工作特質有喜歡與否的選擇機會時，則工作價值觀常與道德上命令的感覺產生高度關連。
袁志晃	1983	工作價值觀是指職業發展過程中，代表個人職業成熟歷程上完成發展任務的指標；亦就是個人在職業成長活動中，表達其能力、意願、態度的傾向，而形成一股內在的活動系統，支持或引導著個人在選擇或工作行為中的動向。
朴英培	1988	個人於工作中所欲追求的事物或各種工作條件與工作結果的重視、偏好程度，類屬於個人對於一般性工作多重角色的偏好態度或傾向。
Robbins	1992	認為工作價值觀是引領人們對於工作本身或某特定工作之實現意義，如經濟報酬、勤勞、忠誠、人際關係、社會地位、自我實現等行程偏好之認知或意向。
吳鐵雄	1996	個體於從事工作時，據以判斷有關工作事物、行為或目標的持久性信念與標準，個體據以表現工作行為，追求工作目標。分為兩個構面，目的價值、工具價值。

資料來源：本研究整理

由上述文獻可推知工作價值觀乃是個人的喜好程度，它會受文化差異所影響，同時也會受到工作環境與社會環境之影響。它能引領人們對於工作本身或某特定工作之實現意義，屬於個人對於一般性工作多重角色的偏

好態度或傾向。本文考慮護理人員的工作特性將工作價值觀分為專業價值、利他價值、經濟價值、進修與晉升價值、社會價值及自我實現價值等六項。

## 2.4 工作投入

工作投入 (Job Involvement) 之概念主要源自於當時心理學者與社會學者對個人在工作上自我投入 (Ego Involvement in Work) 的論點，如工作意義、工作特性、管理的適當性、個人參與決策的過程等組織情境影響個人工作投入的情形 (Lodahl & Kejner, 1965)。工作投入之所以重要是由於它在員工的生產力、需求滿足與工作生活品質之間扮演一個關連性的角色 (Sekaran & Mowday, 1981)。工作投入的內涵大致可歸納成兩類，一類認為工作投入屬於個人特質的一部分，可視為個人對工作的價值導向；另一類則認為工作投入不但受個人特質影響，亦受組織情境的影響，可說是組織情境與個人特質交互作用所形成的 (徐美玲等, 1999)。心理學家對工作投入的焦點較集中於組織情境對個人工作投入的影響，社會學家對工作投入的焦點較強調個人社會化的過程所導致與工作有關的規範和價值觀，這些規範和價值觀會導致個人的工作行為模式的差異化，因此工作投入是一個人內化其工作價值或工作價值對一個人的重要性 (李香毅, 2002)。有關工作投入的理論模式主要有下列三種：1.Vroom期待理論 (1964)；2.Rabinowitz及Hall的綜合理論模式 (1977)；3.Kanungo動機性模式 (1979)。其中：1.Vroom期待理論：主張行為出現的可能性高低與個人對行為結果的期待有關，並且取決於行於後果的價值或吸引力。2.Rabinowitz及Hall的綜合理論模式：將影響工作投入之因素歸為三類：第

一類，視工作投入為個人特質的變數，如性別、年齡、教育程度、婚姻狀況、服務年資、人格特質、工作價值觀等；第二類，視工作投入是情境的函數，如領導行為、決策的參與、職務角色、組織大小等；第三類，視工作投入是個人與情境的交互作用的結果，工作投入受個人價值導向、工作情境及交互作用的影響，如滿足心理需求、肯定自我價值、個人成長等（黃建安，2004）。3.Kanungo動機性模式：則從個別行為現象及因果條件來闡述工作投入，其指出個人對工作所表現之行為和態度受到顯著性需求影響（The Saliency of Need），當個人知覺工作缺乏滿足其需求的可能時，則表現出疏遠（Alienation）的行為及態度，此種顯著性需求受個人成長之社會化過程所決定。工作投入受到“個人對行動結果的認定”及“滿足個人需求可能性”二個變項的影響，透過提高員工的工作投入讓工作成為一種充實、有意義的經驗，可以提升組織的效能及促進個人的成長（黃建安，2004）。

黃緯莉（2003）曾針對醫院的員工做組織承諾、工作滿足、工作投入及士氣之研究，結果顯示，員工不同的性別、年齡、婚姻狀況、年資、薪資有不同的工作投入。潘依琳及張媚（1998）曾針對醫院護理人員的工作特性、成就動機、對工作投入、工作滿足及留職意願研究，結果顯示從事符合自己工作興趣的工作，工作特性中較高之工作自主性、工作完整性、工作回饋性與他人回饋性，直屬上司有效的工作指導及明確的工作結構，皆可促進醫院護理人員的工作投入；另外，具有高成就動機的護理人員，其工作投入與工作滿足感皆較高。徐美玲、盧美秀及陳品玲（1999）曾探討醫院護理人員激勵因子之實際感受與工作投入其結果發現，不同經營型態醫院之護理人員其工作投入亦呈現顯著的差異存在，私立醫院服務者工作投入比公立醫院者高且護理人員對激勵因子的實際感受可預測工作投

入。莊惠敏(2002)曾對醫院護理人員的工作價值觀及工作投入作研究，結果顯示年齡愈大、教育程度愈高、服務年資愈久者其工作投入愈高，且個人的工作價值觀與工作投入呈正相關。

綜合上述文獻，對工作投入的概念歸納如下：工作投入是個人心理上對工作之認同程度，受到所處的環境及個人特質之間交互作用結果的影響，當情境與個人特質相符時，則個人會有較高之工作投入。本文根據Lodahl 及Kejner (1965)所提出的觀點，並考量護理人員的工作特性將工作投入類型分為：工作認同、工作支持、工作達成、工作承諾等四類。然而學者對工作投入的定義意見相當多元，各有其獨特觀點，為瞭解工作投入的意義，茲整理國內外學者對工作投入的定義如表2.5：

表 2.5 國內外學者對工作投入的定義

學者	年代	工作投入之定義
Vroom	1964	當個人自尊的感覺因好績效而增加，因壞績效而減少時，投入便因此而產生。
Lodahl & Kejner	1965	工作投入包含：1.個人心理上認同工作重要性的程度或是工作在自我形象中的重要程度；2.個人自尊受工作績效影響的程度。
Patchen	1970	認為工作投入是當工作能滿足個人成就需要、歸屬感需要及自尊需要時，則個人會有較高的工作投入。
Saleh & Hosek	1976	1.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程度。2.可視為工作上個人主動參與，以使各人的尊嚴、自主、自尊等需求獲得滿足的程度。3.是指個人認知到其工作績效對個人自尊影響的程度。4.為工作績效與自我概念一致性的程度。
Rabinowitz & Hall	1977	1.工作投入是個別差異的依變項：是個人其社會化過程之價值觀導向內的工作態度，是行為決定因子。2.工作投入是情境作用：情境因素可能影響個人的工作投入，尤其參與是管理學者認為組織阻礙了個人自我及成長需要，而導致個人工作投入的降低或缺乏。工作投入可經由情境中的領導行為、參與決策、社會因素、工作職務及其他情境因素等誘導產生。3.工作投入是個人與情境互動：是個人早期社會化過程中所產生的，當情境與個人特質符合一致時，則個人會高度的工作投入。
Paullay, Alliger & Stone-Romero	1994	工作投入是個人一心一意對待承諾以及關心目前工作的程度。
方冠雅	1999	1.工作投入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。2.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，並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。
黃建安	2004	個人對一特定工作的心理認同，是個人特質的一部份，受到所處的工作環境及個人特質與環境之間交互作用結果的影響，當個人認為工作投入的結果可能滿足個人需求時，會表現較高的工作投入

資料來源：本研究整理

## 2.5 工作績效

「績效」一詞依字面上之意義是指「表現的程度」，但在管理學上的激勵理論中則解釋為「一個員工完成一件工作」（劉明德，1993）。所謂工作績效是指「工作中的個人或團體所表現之任務達成的質與量」（Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 1999）。Chakravarthy（1986）認為工作績效包含短期經濟成效、滿足各種關係人的需求、組織應付未來能力等三方面。前兩項是組織績效優良的必要條件，而最後一項是組織績效優良的充分條件。工作績效因必須提供員工或企業矯正偏差的訊息，所以需經過評量後才能運用。Robbins（1992）認為績效評估是為了達到以下幾個目的：

- 1.協助一般的人事決定，例如將績效評量結果提供管理者做出升遷、調任、解僱等之重要決策。
- 2.績效評量是發展甄選計劃有效性的指標。
- 3.指出訓練及發展的需要。
- 4.提供員工回饋，使員工知道組織如何評估他的表現。
- 5.訂立獎勵的基礎。

績效可用來作為評估、甄選及工作指派的標準，協助個人及部門了解其對目標的貢獻程度（吳秉恩，1986）；因此若組織能了解影響組織員工績效的因素，並將有助於提高組織目標的達成。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（Locke & Henne, 1986）。Robbins（1992）將工作績效衡量項目分為三類：（1）員工的工作成果：此項目中評量的重心是工作結果，而非工作方法，例如：生產數量、生產單位成本、業務人員的銷售量或銷售額等都算是工作成果面的衡量項目。（2）員工的工作行為：有些工作的成果是很難衡量的，像是幕僚

人員或行政人員，此方面比較適合利用員工工作行為的指標來衡量。(3) 員工特質：包含「好的態度」、「可依賴的」、「合作的」、「有自信的」等等。

Kaplan及Norton (1996) 指出企業績效可由平衡計分卡之財物面、顧客面、內部流程及學習與成長等四構面來評估，其中(1) 財務面：主要透過營收成長及生產力提升兩項基本策略以達成財務績效，創造股東價值。

(2) 顧客面：此為企業策略之核心，主張三大基本型態：營運卓越、顧客親近及產品領導，說明企業如何有別於競爭者，為顧客提供特殊之價值。

(3) 內部流程面：界定並描述企業為達成財務構面、顧客構面成果所必須表現優越之內部活動。(4) 學習與成長面：強調未來投資的重要性，組織必須投資在基礎結構上，以建構學習與成長構面的績效指標。

霍祥雲 (2001) 曾以公立老人安養機構員工為對象，探討員工工作價值觀與工作績效之相關性，結果發現員工最重視「以工作為榮」的工作價值觀，在自覺工作績效上則以「人際互助」方面的表現最好，工作價值觀構面的部分構面與工作績效呈正相關。

黎傳國 (2006) 曾以保全人員為對象探討其工作價值觀與工作績效之關係，結果發現保全人員之工作價值觀（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）與工作績效呈正相關性。

王雅慎 (2005) 曾以私人企業員工為研究對象探討員工工作投入與工作績效之相關性，結果發現員工的工作投入對其工作績效呈正相關性。

綜合上述研究可知：工作績效是員工工作上的表現程度，包括質與量。本文參考Robbins (1992)、Kaplan及Norton(1996)對工作績效評量之觀點，將工作績效的評量構面分為：行為態度面、顧客面、任務與組織層面、學習成長面。

## 第三章 研究設計

本章將針對研究架構、變數之操作性定義、研究假設、抽樣設計、問卷設計與調查、資料分析方法等六方面加以說明。

### 3.1 研究架構

本研究之研究架構主要分為概念性研究架構（圖 3.1）與分析性研究架構（圖 3.2、圖 3.3）兩部分：

#### 3.1.1 概念性研究架構

根據學者之研究發現個人特質與情境特質會影響工作投入（Robinowitz & Hall, 1977；Kanungo, 1979），而領導策略模式與工作績效有顯著相關（莊瑞琦，2003），人格特質與工作投入及工作績效亦有顯著相關（陳孟修，1998），另外工作投入與工作績效有顯著相關（王雅慎，2004），工作價值觀與工作績效有顯著相關（黎傳國，2006），而工作價值觀亦與工作投入有顯著之相關（莊惠敏，2002）。因此本研究擬探討護理長領導策略模式、護理人員之人格特質對其工作價值觀、工作投入、工作績效之影響，並以工作價值觀因素為基礎，利用集群分析將受訪者分群體，分析不同價值觀集群之受訪者其工作投入與工作績效是否有顯著差異存在；並分析護理人員人格特質與其工作價值觀、工作投入、工作績效彼此之間的關係。本研究之概念性架構可以圖3.1表示之。

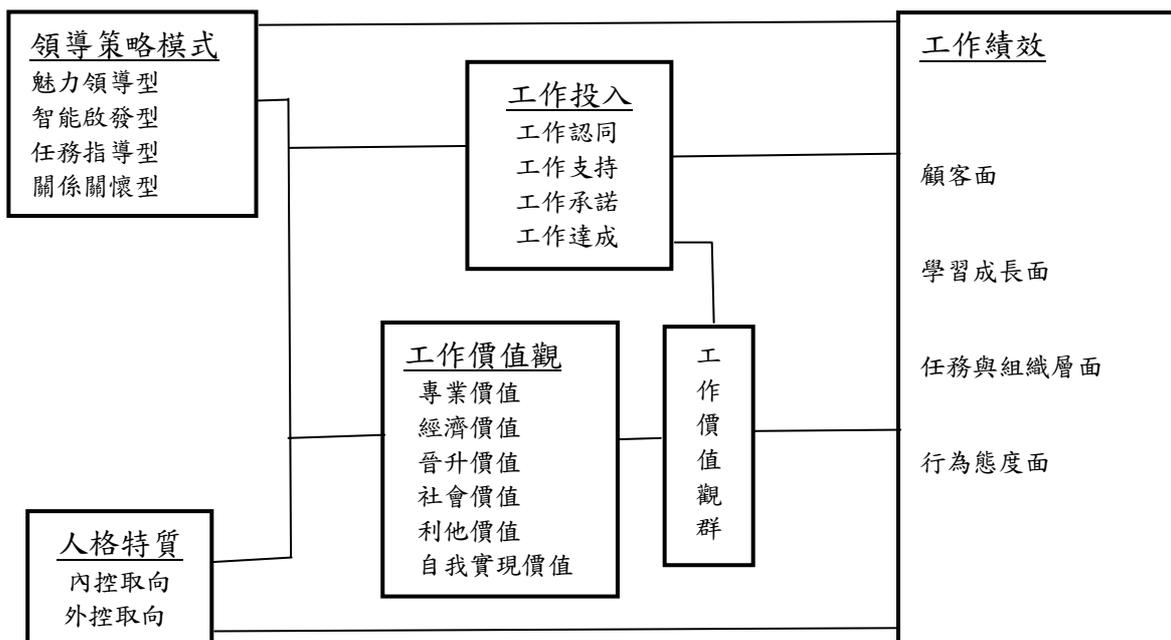


圖 3.1 研究架構概念圖

### 3.1.2 分析性研究架構

主要分為差異性分析架構與相關性分析架構兩部分：在差異性分析架構方面，首先將領導策略模式、工作投入、工作價值觀及工作績效等變項透過因素分析並以具有代表性之因子表示，並以工作價值觀因素為基礎，利用集群分析將受訪者分群體；其次以t檢定、卡方檢定及單因子變異數分析檢驗不同背景、不同人格特質與工作價值觀護理群對領導策略模式、工作投入及工作績效之看法(參見圖3.2)。在相關性分析架構方面，以Pearson相關分析來檢測領導策略模式與工作價值觀之關係、領導策略模式與工作投入之關係、領導策略模式與工作績效之關係、工作投入與工作價值觀之關係、工作投入與工作績效之關係、工作價值觀與工作績效之關係，相關性分析架構如圖3.3所示。

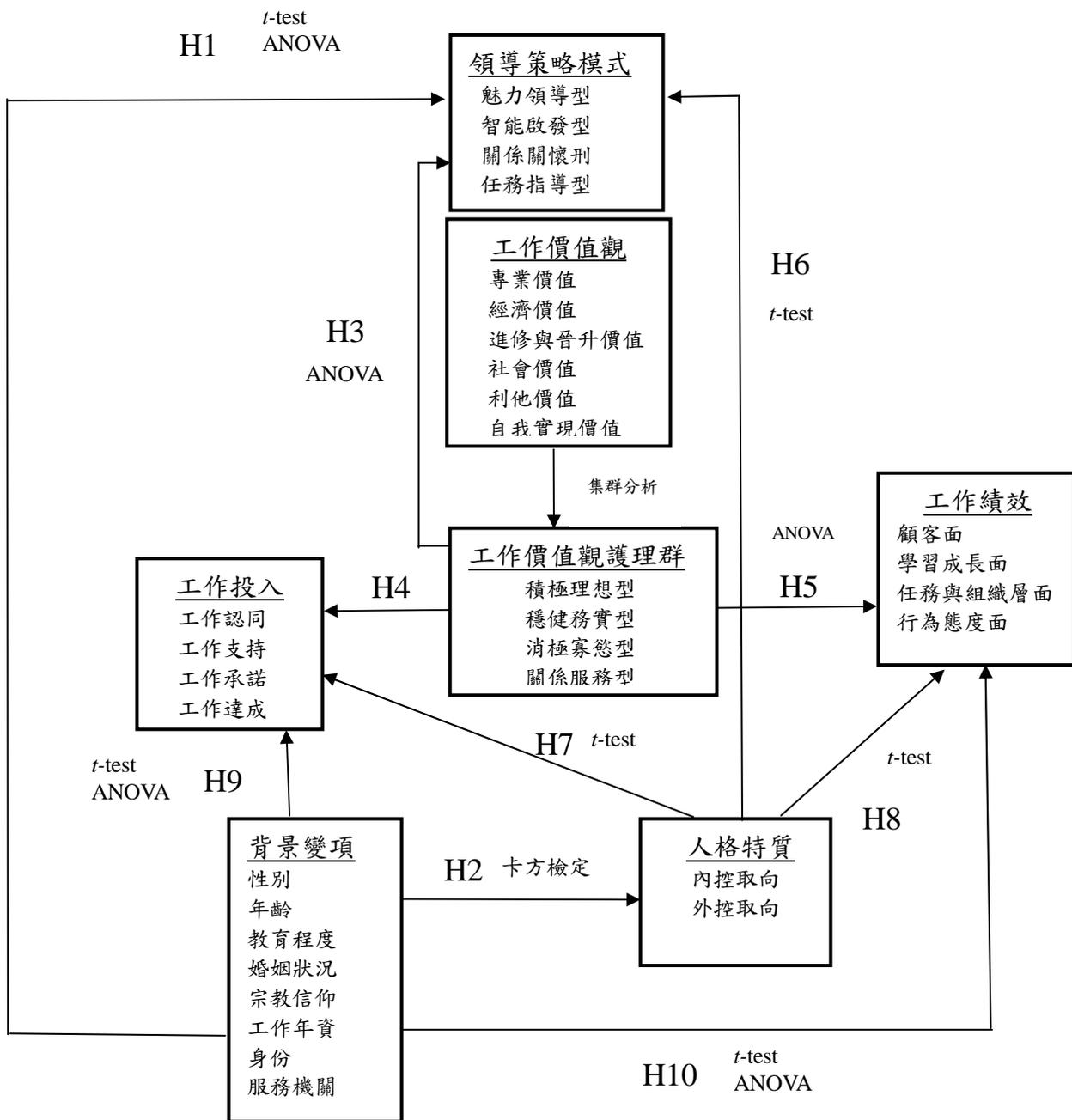


圖 3.2 差異性分析架構圖

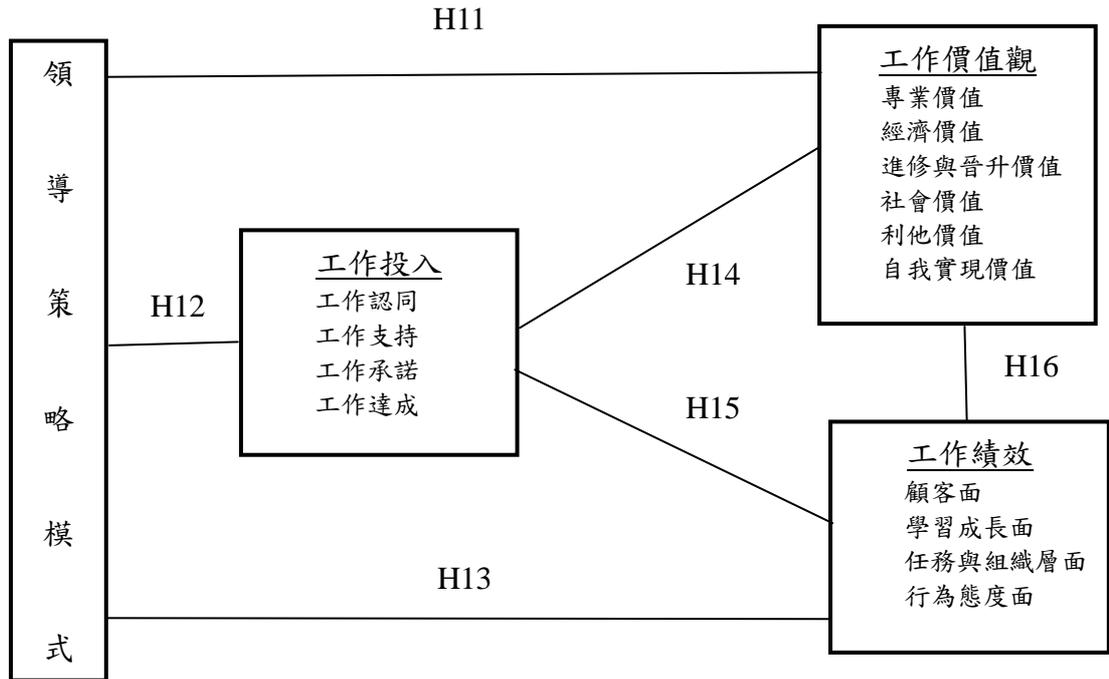


圖 3.3 相關性分析架構圖

### 3.2 變數之操作性定義

本研究將護理長領導策略模式、人格特質、工作價值觀、工作投入及工作績效等之操作性定義如下：

#### 1. 領導策略模式方面：

本研究參考House (1971) 的途徑目標理論 (Path-Goal Theory) 以及 Bass與Avoilo (1994) 所提出的轉換型領導理論之分類 (魅力領導型、智能啟發型、心靈鼓舞型、個別關懷型)，並考慮護理人員之專業特性將領導策略模式分成：魅力領導型、智能啟發型、任務指導型、關係關懷型等四類並將其定義如下：

- (1) 魅力領導型：領導者塑造組織的願景和使命感並以自信、自尊、友善、公正的態度建立良好形象，同時關心部屬的需求、權益與福利，以贏得部屬的尊敬、信賴與認同。

- (2) 智能啟發型：領導者能引發部屬對問題之分析、歸納與創造力之培養，並重視學習、創新、積極與團隊合作的提升，關心部屬的成長與鼓勵部屬由不同角度檢視問題以找出新的解決方法。
- (3) 任務指導型：領導者對自己充滿自信，能給於部屬整體目標感，並協助部屬分析及解決問題。
- (4) 關係關懷型：領導者心胸寬大與部屬建立互信、互愛的情誼並了解部屬的個別需求給予個別的協助和指導、專心傾聽部屬意見，特別注意其成就及成長的需要並藉由授權方式發展部屬能力。

2. 人格特質：本研究根據Rotter (1966) 所提出的控制觀，其對人格特質的定義如下：

內控取向：相信所獲得成果是自己努力的代價。

外控取向：相信所獲得成果是受到命運、運氣或他人的影響。

3. 工作價值觀：

本文參考錢淑芬 (1997) 及廖秋月 (2001) 對工作價值的觀點，並考量護理人員工作特性及使命，將工作價值觀分為六項。其中：

- (1) 專業價值：指護理人員能從工作中得到發揮自我能力與創造力的機會並從中獲得的成就感，包括工作滿足感、受人尊重、工作保障與學習成長。
- (2) 經濟價值：指護理人員對護理工作的金錢酬勞所持的態度，包括薪資、獎金與福利。
- (3) 進修與晉升價值：指護理人員對職位晉升所持的態度，包括進修培訓機會、升遷機會。
- (4) 社會價值：指護理人員與上司、同事及親友所建立的互動情形，包括與同儕的關係、與上司的關係、與其他醫療團隊的關係及親友的肯定

與關懷。

(5) 利他價值：指護理人員在工作中為維護病患的健康或減輕其病痛所持的態度，包括病人與家屬的肯定程度、服務滿意度、同理關懷。

(6) 自我實現價值：指護理人員在工作中能實現理想抱負所持的態度，包括對全民健康、專業地位、理想抱負及醫療品質。

#### 4. 工作投入：

本文根據Lodahl 及Kejner (1965) 所提出的觀點，並考量護理人員的工作特性將工作投入類型分為：工作認同、工作支持、工作達成、工作承諾等四類並將其定義如下：

(1) 工作認同：個人心理上認同工作重要性對公司的影響層面。

(2) 工作支持：指除認同外並主動參與各項工作活動。

(3) 工作達成：指一個人能將一件工作從頭到尾完成，並且看到實現的成果。

(4) 工作承諾：指對工作富有高度的認同感，願意做出負責的決定與設定目標，並積極付出心力，以達成目標。

#### 5. 工作績效：

本文參考Robbins (1992) 對工作績效評量所提之觀點，並考量護理人員的工作特性，將工作績效衡量項目分為：

(1) 顧客面：忠於組織、遵守工作規定，一切以顧客的利益為優先考量。

(2) 學習成長面：重視工作中經驗的累積及專業能力訓練。

(3) 任務與組織層面：工作目標達成率、協調合作、工作效率、組織目標凝聚程度。

(4) 行為態度面：富有友善及熱忱服務、負責任與具有敬業精神。

### 3.3 研究假設

依據本研究之研究目的，提出以下十六項假設，以做進一步驗證：

- H1：不同背景之護理人員對護理長領導策略模式之認知無顯著差異。
- H2：不同服務機關之護理人員其人格特質無顯著差異。
- H3：不同工作價值觀護理集群對護理長領導策略模式之認知無顯著差異。
- H4：不同工作價值觀護理集群其工作投入無顯著差異。
- H5：不同工作價值觀護理集群其工作績效無顯著差異。
- H6：不同人格特質之護理人員對護理長領導策略模式之認知無顯著差異。
- H7：不同人格特質之護理人員其工作投入無顯著差異。
- H8：不同人格特質之護理人員其工作績效無顯著差異。
- H9：不同背景之護理人員其工作投入無顯著差異。
- H10：不同背景之護理人員其工作績效無顯著差異。
- H11：護理長領導策略模式與護理人員的工作價值觀無顯著相關。
- H12：護理長領導策略模式與護理人員的工作投入無顯著相關。
- H13：護理長領導策略模式與護理人員的工作績效無顯著相關。
- H14：護理人員的工作價值觀與工作投入無顯著相關。
- H15：護理人員的工作投入與工作績效無顯著相關。
- H16：護理人員的工作價值觀與工作績效無顯著相關。

### 3.4 抽樣設計

為瞭解領導策略模式、人格特質對護理人員的工作價值觀、工作投入及工作績效之影響，本研究以嘉義縣市五家（分別以A、B、C、D、E表示，其中A醫院為公立醫院、B醫院C醫院及D醫院為宗教財團醫院、E醫院為業績掛之私人財團醫院）區域醫院之護理人員（A：200人、B：935人、C：593人、D：702人、E：695人，總共約3125人）作為研究對象。由於本研究之母體屬於有限母體，在選取可接受之受試樣本數的準則上以估計比率的樣本大小來決定樣本數（黃俊英，1994），其公式如下：

$$n = \frac{N \times (Z_{\alpha/2})^2 \times p(1-p)}{(N-1)e^2 + (Z_{\alpha/2})^2 \times p(1-p)}$$

其中 N 為母體數，n 為樣本數， $\alpha=0.05$ ， $Z_{\alpha/2}=1.96$ ，e 為容忍誤差（ $e=0.05$ ），p 為母體比率（ $p=0.5$ ），在總母體數 3125 人的情況下，計算所需有效樣本數為 343 份，本研究因考量回收率、無效問卷等問題，共發放 500 個研究樣本。在樣本選取方面先依醫院目前護理人員人數佔五家醫院護理人員總數之比率多寡，決定樣本數，再依科別分配標準，其中 A：34 份、B：148 份、C：95 份、D：112 份、E：111 份。

### 3.5 問卷設計與調查

#### 3.5.1 問卷設計

本研究問卷中除有關人格特質部分外採選擇外，有關領導策略模式、工作價值觀、工作投入與工作績效等方面之量表，係採李克特5尺度量表。其中（1）人格特質方面：本量表係以莊瑞琦（2003）以Rotter（1966）的內外控量表並考慮護理人員之工作特質設計相關問題，共9題，每題包括a、b兩個不同選項，由受試者自a、b中選擇一個最符合個人信念或期待的說法，選a者給1分，選b者給2分，第3、4、6、9為反向題，選a者給2分，選b者給1分，總分低於13.5分歸為外控型，總分高於13.5分歸為內控型。本量表Rotter（1966）所測得之Cronbach's  $\alpha$  值為0.75，莊瑞琦（2003）所測得之Cronbach's  $\alpha$  值為0.69，因其具良好之信度，故本研究採用之。（2）領導策略模式方面：主要參考 Bass及Avolio（1990）的MLQ（Multifactor Leadership Questionnaire，簡稱MLQ）所編製的轉換型領導量表並考量護理長之實際領導模式，設計相關之問題，總共29題，在量表之衡量方面採李克特五尺度量表，即「非常同意」、「同意」、「無意見」、「不同意」、「非常不同意」並分別給予5、4、3、2、1記分方式。（3）工作價值觀方面：主要參考廖秋月（2001）、錢淑芬（1997）及李冠儀（2000）等編制之量表，並考慮護理人員之特性，設計相關問題，共25題。（4）工作投入方面：主要參考戴德勇（2003）及Kanungo（1982）的量表並考慮護理人員的工作特質設計相關問題，共13題。（5）工作績效方面：主要根據Kaplan及Norton（1996）之平衡計分卡之理論基礎及參考張孝武（2005）之服務量表及工作績效量表並考慮護理人員之工作特性，分別從顧客面、行為態度面、學習成長面及任務與組織層面設計相關問題，共計12題。第二部份為個人基本資料。

### 3.5.2 問卷調查

本研究問卷於95年11月15日至12月30日進行正式問卷調查，共計發出問卷500份，其中A：34份、B：148份、C：95份、D：112份、E：111份，回收問卷439份，有效樣本共375份，有效回收率為85.0%，詳見表3.1。

表3.1問卷發放與回收概況分析

醫院名稱	護理人員人數	樣本數	回收份數	回收率	有效問卷	無效問卷	有效回收率
A	200	34	34	100.0%	32	2	94%
B	935	148	139	94.0%	128	11	92%
C	593	95	94	99.0%	71	23	76%
D	702	112	75	67.0%	59	16	79%
E	695	111	97	87.4%	85	12	88%
總數	3125	500	439	87.8%	375	64	85%

資料來源：本研究整理

## 3.6 資料分析方法

為將蒐集之資料進一步整理與分析，本研究採用SPSS統計套裝軟體進行統計分析。本研究中所使用之資料分析方法主要有信度與效度分析、描述性統計、因素分析、*t* 檢定、卡方檢定、皮爾森積差相關與集群分析。

### 3.6.1 量表之信度與效度分析

有關領導策略模式、工作價值觀、工作投入及工作績效之量表，係以相關文獻為基礎，參考學者使用的衡量項目及與護理主管作面對面訪談所建構而成，並經由專家學者多次討論修正後定稿，因此問卷應具有相當程

度之內容效度。並透過因素分析檢定其建構效度，主要是採取Kaiser(1974)之看法，以取樣適切性量數（Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy, KMO）值的大小，作為參考之依據，當KMO值高於0.6時，表示各變項間之共同因素愈多，愈適合進行因素分析。如表3.2所示，本文之領導策略模式、工作價值觀、工作投入及工作績效各變項間KMO值均高於0.7，故適合做因素分析。

表3.2KMO與Bartlett檢定

主要構面	KMO值	卡方值 ( $\chi^2$ )	自由度	P 值
領導策略模式	0.863	1586.735	6	0.000***
工作價值觀	0.849	852.699	15	0.000***
工作投入	0.738	384.990	6	0.000***
工作績效	0.798	567.362	6	0.000***

\*表p值<0.05達顯著水準；\*\*表p值<0.01達非常顯著水準；\*\*\*表p值<0.001達極顯著水準  
資料來源：本研究整理

為能將護理長領導策略（29項）、護理人員工作價值觀（25項）、工作投入（13項）及工作績效（12項）等變項簡化，並以具代表性之因素分析表示，利用因素分析萃取其共同因子，並以主成份分析與最大變異數法進行轉軸後，取其特徵值皆大於1者。在領導策略變項方面：萃取出四個共同因子，本研究依各因素之內容分別將其命名為（1）任務指導型（2）智能啟發型（3）關係關懷型（4）魅力領導型，此四個因素其累積解釋變異量高達72.63%（參見表3.3及附錄二）。在工作價值觀變項方面：萃取出六個共同因子，本研究分別將其命名為（1）專業價值（2）利他價值（3）經濟價值（4）進修與晉升機會（5）社會價值（6）自我實現價值，此六個因素其累積解釋變異量高達71.12%（參見表3.4及附錄三）。在工作投入變項方面：萃取出四個共同因子，本研究分別將其命名為（1）工作認同（2）工作支持（3）工作達成（4）工作承諾，此四個因素其累積解釋變異量高達

70.95%（參見表3.5及附錄四）。在工作績效變項方面：萃取出四個共同因子，本研究將其分別命名為（1）行為態度面（2）顧客面（3）任務與組織層面（4）學習成長面，此四個因素累積解釋變異量高達72.52%（參見表3.6及附錄五）。

表3.3領導策略變項之因素分析

因子	因素命名	特徵值	解釋變異量%	累積解釋變異量%
因素一	智能啟發型	6.410	22.10	22.10
因素二	關係關懷型	6.100	21.03	43.13
因素三	魅力領導型	5.670	19.55	62.68
因素四	任務指導型	2.890	9.95	72.63

資料來源：本研究整理

表3.4工作價值觀變項之因素分析

因子	因素命名	特徵值	解釋變異量%	累積解釋變異量%
因素一	專業價值	3.539	14.156	14.156
因素二	利他價值	3.157	12.630	26.786
因素三	經濟價值	3.042	12.168	38.954
因素四	進修與晉升機會	2.858	11.431	50.385
因素五	社會價值	2.736	10.942	61.327
因素六	自我實現價值	2.448	9.793	71.120

資料來源：本研究整理

表3.5工作投入變項之因素分析

因子	因素命名	特徵值	解釋變異量%	累積解釋變異量%
因素一	工作認同	3.009	23.147	23.147
因素二	工作承諾	2.336	17.967	41.114
因素三	工作達成	2.242	17.249	58.363
因素四	工作支持	1.636	12.588	70.950

資料來源：本研究整理

表3.6工作績效變項之因素分析

因子	因素命名	特徵值	解釋變異量%	累積解釋變異量%
因素一	任務與組織層面	2.282	19.015	19.015
因素二	學習成長面	2.267	18.892	37.900
因素三	顧客面	2.229	18.577	56.484
因素四	行為態度面	1.925	16.038	72.522

資料來源：本研究整理

本文中採用Cronbach's  $\alpha$ 的係數來量測問卷量表內部之一致性，透過係數的大小，判定問卷量表之可靠性，數值愈大則信度愈高。工作投入、領導策略模式、工作績效及工作價值觀各量表之Cronbach's  $\alpha$ 值分別為0.876、0.980、0.835、0.832，其值介於0.8-0.9之間，顯示出本研究之量表具有良好之內部一致性，其餘各構面之Cronbach's  $\alpha$ 值，詳述如表3.7所示。

表3.7本研究量表之信度及各因素之建構效度檢定彙整表

量表	因素	各因素之 Cronbach's $\alpha$	總量表之 Cronbach's $\alpha$
工作投入	工作認同	0.869	0.876
	工作支持	0.729	
	工作達成	0.785	
	工作承諾	0.825	
領導模式	智能啟發型	0.953	0.980
	關係關懷型	0.947	
	魅力領導型	0.946	
	任務指導型	0.819	
工作績效	行為態度面	0.814	0.835
	顧客面	0.827	
	任務與組織層面	0.772	
	學習成長面	0.759	
工作價值觀	專業價值	0.878	0.832
	利他價值	0.885	
	經濟價值	0.865	
	進修與晉升價值	0.843	
	社會價值	0.878	
	自我實現價值	0.890	

資料來源：本研究整理

### 3.6.2 統計分析方法

#### 1.描述性統計

為了解研究對象對於領導策略模式、人格特質、工作價值觀、工作投入及工作績效之概況，以回收的375份有效樣本為基礎，將受訪者個人背景

及上述變項等相關資訊，進行次數分配，並利用次數、百分比、平均數、標準差，做敘述性的統計分析。

## 2. 因素分析

為了將繁雜的問題簡化成較少的變項，並以具有代表性之因素表示，分別將領導策略模式、工作價值觀、工作投入及工作績效等變項利用因素分析萃取共同的因素，以主成分法已萃取共同的因子並以最大變異數法進行轉軸取其特徵值大於1者。

## 3. *t* 檢定與單因子變異數分析

為瞭解不同背景之護理人員（如：年齡層、婚姻狀況、教育程度、宗教信仰、工作年資、身份、服務機關）對領導策略模式之認知，及工作投入、工作績效是否有顯著性的差異，以 *t* 檢定與單因子變異數分析做進一步的檢驗。另為瞭解不同人格特質之護理人員對領導策略模式、工作投入及工作績效等之認知是否有顯著性之差異存在，以 *t* 檢定做進一步之檢測。此外為瞭解不同工作價值觀護理集群對領導策略模式之、工作投入及工作績效等之認知是否有顯著性之差異存在，以單因子變異數分析做進一步之檢測。

## 4. 卡方檢定

為瞭解不同服務機關之護理人員其人格特質是否有顯著性差異存在，以卡方檢定做進一步之檢測。

## 5. 皮爾森積差相關（Pearson's product moment correlation）

為瞭解（1）領導策略模式與工作價值觀（或工作投入、工作績效）之相關性。（2）工作價值觀與工作投入（或工作績效）之關係。（3）工作投入與工作績效之關係，則利用皮爾森積差相關分析做進一步檢定。

## 6. 集群分析

為瞭解不同價值觀護理集群對於工作價值之認知是否有顯著性差異性存在，以因素分析後之工作價值觀各因素為基礎，利用K-means非階層集群分析法將護理人員予以分群。

## 第四章 護理長領導策略模式與護理人員工作投入及工作 績效之分析

為瞭解不同人格特質（或不同背景）護理人員對護理長領導策略模式之認知以及其工作投入（或工作績效）之差異、不同工作價值觀護理集群對護理長領導策略模式之認知以及其工作投入（或工作績效）之差異，本文將375份有效問卷加以整理與分析後，獲得一些具體的成果。在本章中將分別就樣本結構分析、護理人員對護理長領導策略模式之認知、不同工作價值觀護理群（或不同人格特質之護理人員）對護理長領導策略模式之認知、不同工作價值觀護理群（或不同人格特質之護理人員）對工作投入（或工作績效）之認知、不同人格特質之護理人員對工作投入（或工作績效）之差異及不同背景之護理人員對工作投入（或工作績效）之差異等方面做進一步說明。

### 4.1 樣本結構分析

將375份有效問卷加以整理後，其樣本結構之分佈概況如表4.1所示，由表4.1可知：受訪者皆為女性，年齡以20-30歲最多，佔76.0%，並以未婚者居多(佔74.9%)；以專科者較多，(佔60.5%)；宗教信仰方面以信仰道教者居多(佔40.5%)；工作年資以2-4年者為最多(佔35.2%)，非公務員身份者佔94.4%，工作單位以在B醫院工作者為最多（佔34.2%）。

表4.1樣本結構分佈概況統計表

個人背景資料	項 目	人 次	%
性別	男	0	0
	女	375	100.0
年齡	20-30 歲	285	76.0
	31-35 歲	71	18.9
	36-40 歲	11	2.9
	41-45 歲	7	1.9
	46 歲以上	1	0.3
婚姻狀況	未婚	281	74.9
	已婚	90	24.0
	喪偶	3	0.8
	其他	1	0.3
教育程度	護校	8	2.1
	專科(二、三、五專)	227	60.5
	大學	140	37.3
宗教信仰	佛教	108	28.8
	道教	152	40.5
	基督教	22	5.9
	天主教	10	2.7
	其他	83	22.1
護理工作年資	2 年以下	83	22.1
	2-4 年	132	35.2
	5-7 年	66	17.6
	8-10 年	56	14.9
	10 年以上	38	10.1
身份	公務員	21	5.6
	非公務員	354	94.4
服務機關	A 醫院	32	8.5
	B 醫院	128	34.2
	C 醫院	71	18.9
	D 醫院	59	15.7
	E 醫院	85	22.7

資料來源：本研究整理

## 4.2 護理人員對護理長領導策略模式之認知

為瞭解護理人員對單位護理長領導策略模式之認知，首先將資料做部份的合併，其中回答「不同意」及「非常不同意」兩項，合併為「不同意」，

而回答「同意」及「非常同意」兩項，合併為「同意」，再以百分比做進一步的分析。另一方面以因素分析後之領導策略模式構面（智能啟發型、關係關懷型、魅力領導型與任務指導型）為基礎，依平均數高低做排序並比較護理人員對單位護理長領導策略構面之認知。其結果如表4.2所示。

由表4.2可知：受訪之護理人員對其單位護理長之領導策略模式構面之認知以任務指導型者之認同度最高，其次為智能啟發型、關係關懷型，而屬於魅力領導型之認同度則偏低，可能原因是護理人員認為單位護理長之領導主要是為了達成組織目標，但當部屬有困難時亦會協助解決其問題。由同意百分比高低得知：受訪之護理人員對領導策略模式之認知其最認同的是「工作態度積極，能塑造醫院美好的願景，讓部屬有實踐理想的機會」；其次為「能夠吸引護理人員的注意，言談之間會散發出其影響力」；第三為「經常會利用機會讓大家分享其理念與看法」。

表4.2護理人員對護理長領導策略模式之認知

策略模式	領 導 方 式	受訪者回答			平均數	排序
		不同意 %	無意見 %	同意 %		
智能啟發型	會不斷進修，擷取新知，帶動護理人員學習風氣	10.7	30.7	58.7	3.45	2
	對於表現優異之部屬會事實給予當眾表揚	15.2	30.9	53.9		
	能夠吸引護理人員的注意，言談之間會散發出其影響力	12.3	26.4	61.3		
	經常勉勵護理人員，能見賢思齊，更上一層樓	16.8	28.5	54.7		
	凡事負責到底，有擔當、有魄力，令人佩服	18.9	32.3	48.8		
	工作態度積極，能塑造醫院美好的願景，讓部屬有實踐理想的機會	15.5	22.4	62.1		
	能營造有創意的環境，以激發護理人員的創造力	9.6	29.6	60.8		
	積極參與醫院內的各種團隊活動，與護理人員分享快樂	12.5	37.9	49.6		
	言語舉止中，激發團隊精神，表達努力的目標	11.7	24.5	63.7		
	藉成功經驗之分享與相互觀摩方式，激發護理人員開拓自我成長之機會	10.9	30.4	58.7		
創造或把握機會，並鼓勵護理人員積極參加，全力以赴	16.0	30.9	53.1			
關係關懷型	極具親和力，深得護理人員的信賴與好感	16.8	34.1	49.1	3.43	3
	幽默風趣，人人喜歡親近他	16.8	40.8	42.4		
	對新進同仁往往會主動給予關心和照顧	15.2	28.8	56.0		
	能以同理心關懷部屬	16.3	29.3	54.4		
	擁有寬大的胸襟與包容的風度	16.0	30.1	53.9		
	能依部屬不同的特性採取不同對待方式	10.4	30.9	58.7		
	尊重護理人員的專業，並適度授權，以培養其解決問題能力	11.2	32.8	56.0		
主動關懷護理人員所面臨之各項困難問題	17.1	31.7	51.2			
魅力領導型	很重視護理人員的權益、福利與需求，並積極協助爭取	14.9	33.6	51.5	3.33	4
	會與部屬溝通組織的願景及未來目標	12.0	30.7	57.3		
	經常會利用機會讓大家分享其理念與看法	11.5	28.0	60.5		
	以一視同仁的態度對待部屬	19.2	27.7	53.1		
	能與部屬建立良好友善的關係	16.5	37.6	45.9		
	信任成員，表現出「用人不疑，疑人不用」的態度	15.5	36.3	48.3		
為人公正，並能主持公道或解決問題	21.3	30.1	48.5			
任務指導型	有強烈的成就動機，對自己充滿自信	14.9	28.5	56.5	3.48	1
	深入瞭解組織未來的發展方向，且能給部屬有整體目標感	17.6	30.1	52.3		
	當部屬面臨困難問題時，會協助部屬分析問題及研擬解決方案	19.5	30.4	50.1		

資料來源：本研究整理

為瞭解不同背景（年齡、婚姻狀況、教育程度、宗教信仰、護理工作年資、身份及服務機關）之護理人員對護理長領導策略模式之認知法是否有顯著性之差異存在，本文以 *t* 檢定及單因子變異數分析作進一步的分析。以下將具有顯著差異者以Scheffe多重檢定做進一步分析，茲分述如下：

1.由表4.3可知：在工作年資方面，不同工作年資之護理人員對魅力型領導的看法具有顯著性之差異存在，但對智能啟發型、任務指導型與關係關懷型之認知則大致相同。若以Scheffe多重檢定做進一步分析，其結果顯示工作年資2年以下之護理人員對魅力型領導之認知顯著高於10年以上之群組，但2-4年、5-7年及8-10年之護理人員其對魅力型領導之認知則大致相同。此顯示出工作年資在2年以下者由於進入職場年資較少心智亦較不定，對於護理長個人的魅力較仰慕及崇拜，因此對於其魅力型的領導風格會較年資較長者認同度高。

表4.3不同工作年資之受訪者對領導策略模式之認知差異

項目 策略模式	平均數					F值	P值	Scheffe 多重檢定
	(1)2年以下	(2)2-4年	(3)5-7年	(4)8-10年	(5)10年以上			
智能啟發型	3.56	3.78	3.40	3.60	3.31	1.828	0.123	
魅力領導型	3.56	3.25	3.24	3.46	3.06	3.753	0.005**	1>5
任務指導型	3.60	3.41	3.48	3.57	3.38	1.234	0.296	
關係關懷型	3.58	3.35	3.35	3.56	3.37	1.785	0.131	

\*表p值<0.05達顯著水準；\*\*表p值<0.01達非常顯著水準；\*\*\*表p值<0.001達極顯著水準

資料來源：本研究整理

2.由表4.4可知：在身份方面，不同身份之護理人員對智能啟發型、關係關懷型、魅力領導型、任務指導型之認知具有顯著性之差異存在，且公務員身份者對於護理長四種領導策略模式之認知均高於非公務員身份者，其可能原因為服務在公家單位者，其權力結構較僵化，因此對於長官的服從性較高。

表4.4不同身份之受訪者對領導策略模式之認知差異

項目 策略模式	平均數		t 值	P值
	1.公務員	2.非公務員		
智能啟發型	3.83	3.43	2.509	0.013*
魅力領導型	3.74	3.31	2.400	0.017*
任務指導型	3.81	3.46	2.070	0.039*
關係關懷型	3.80	3.41	2.204	0.028*

\*表p值<0.05達顯著水準；\*\*表p值<0.01達非常顯著水準；\*\*\*表p值<0.001達極顯著水準  
資料來源：本研究整理

3.由表4.5可知：在服務機關方面，不同服務機關之護理人員對智能啟發型、魅力領導型、任務指導型及關係關懷型之認知皆具有顯著性之差異存在。若以Scheffe多重檢定做進一步分析，其結果顯示：

(1) 對智能啟發型領導策略模式之認知：服務於A醫院、C醫院及D醫院護理人員之認同度顯著高於服務於B醫院護理人員，且服務於A醫院、B醫院、C醫院及D醫院護理人員之認同度亦顯著高於E醫院護理人員，但服務於A醫院、C醫院及D醫院之護理人員其認知則大致相同。

(2) 對魅力領導型領導策略模式之認知：服務於A醫院、C醫院及D醫院護理人員之認同度顯著高於服務於B醫院護理人員，且服務於A醫院、B醫院、C醫院及D醫院護理人員之認同度亦顯著高於E醫院護理人員，但服務於C醫院及D醫院之護理人員其認知則大致相同。

(3) 對任務指導型領導策略模式之認知：服務於A醫院者之認同度顯著高於B醫院護理人員，且服務於A醫院、B醫院、C醫院及D醫院者之認同度亦顯著高於E醫院護理人員，但服務於C醫院及D醫院之護理人員其認知大致相同。

(4) 對關係關懷型領導策略模式之認知：服務於A醫院、C醫院及D醫院

者之認同度顯著高於服務於B醫院護理人員，且服務於A醫院、B醫院、C醫院及D醫院護理人員之認同度亦顯著高於E醫院護理人員，但服務於A醫院、C醫院及D醫院之護理人員其認知大致相同。

此顯示出A醫院因為是公立醫院，所以對護理人的要求較著重在權力的貫徹，而B醫院、C醫院及D醫院因屬於宗教類型的醫院，所以其本著以關愛人群，發揮神愛世人的宗旨為主，而E醫院是以業績掛帥之私人醫院，對護理人員的要求一切以業績至上，故不同服務機關其護理長的領導策略模式著重點亦不同，因此護理人員對於單位護理長之領導策略模式亦會有不同的認同度。

表4.5不同服務機關之受訪者對領導策略模式之認知差異

項目 策略模式	平均數					F值	P值	Scheffe 多重檢定
	1.A醫院	2.B醫院	3.C醫院	4.D醫院	5.E醫院			
智能啟發型	3.98	3.35	3.77	3.70	2.95	26.480	0.000***	1>2; 3>2 4>2; 1>5 2>5; 3>5 4>5
魅力領導型	3.95	3.22	3.75	3.62	2.71	32.487	0.000***	1>2; 3>2 4>2; 1>5 2>5; 3>5 4>5
任務指導型	3.93	3.45	3.74	3.77	2.96	21.711	0.000***	1>2; 1>5 2>5; 3>5 4>5
關係關懷型	3.99	3.34	3.80	3.72	2.86	27.755	0.000***	1>2; 3>2 4>2; 1>5 2>5; 3>5 4>5

\*表p值<0.05達顯著水準；\*\*表p值<0.01達非常顯著水準；\*\*\*表p值<0.001達極顯著水準  
資料來源：本研究整理

若將不同背景（年齡、婚姻狀況、教育程度、宗教信仰、工作年資、身份、服務機關）之護理人員對護理長領導策略模式（智能啟發型、魅力領導型、任務指導型、關係關懷型）之認知以表加以彙整，結果如表4.6所示。

由表4.6得知：不同年齡、婚姻狀況、教育程度與宗教信仰之護理人員對護理長領導策略模式之認知大致相同，但不同工作年資、身份及服務機關之護理人員對其認知則有顯著性差異。工作年資在2年以下較資淺者因存在著偶像崇拜的心態故對於護理長的魅力型領導會較年資深者認同度高，另外具公務員身份與不同服務機關之護理人員，因各醫院的組織氣候、文化不盡相同，因此護理人員對單位護理長領導策略模式的認知亦不盡相同。

表4.6不同背景之護理人員對領導策略模式之認知差異

背景變項 \ 策略模式 P值	智能啟發型	魅力領導型	任務指導型	關係關懷型
年齡	0.067	0.313	0.209	0.168
婚姻狀況	0.566	0.462	0.112	0.557
教育程度	0.840	0.388	0.928	0.684
宗教信仰	0.274	0.510	0.815	0.915
工作年資	0.123	0.005**	0.296	0.131
身份	0.013*	0.017*	0.039*	0.028*
服務機關	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***

\*表p值<0.05達顯著水準；\*\*表p值<0.01達非常顯著水準；\*\*\*表p值<0.001達極顯著水準

資料來源：本研究整理

### 4.3 不同工作價值觀護理群對護理長領導策略模式、工作投入、工作績效之認知

#### 4.3.1 護理長對工作價值觀之認知

為瞭解護理人員對工作價值觀之認知，首先將資料做部份的合併，其中回答「不同意」及「非常不同意」兩項，合併為「不同意」，而回答「同意」及「非常同意」兩項，合併為「同意」，再以百分比做進一步的分析。另一方面以因素分析後之工作價值觀構面（專業價值、利他價值、社會價值、經濟價值、進修與晉升機會、自我實現價值）為基礎，依平均數高低做排序，並比較護理人員在各工作價值觀構面之表現。其結果如表4.7所示。

由表 4.7 可知：受訪之護理人員對工作價值觀構面之認知以專業價值之認同度最高，其次為利他價值、社會價值，而對於進修與晉升機會與經濟價值之認同度則偏低，其可能原因是由於護理工作著重於醫療的專業性與技術性，並且懷抱著南丁格爾助人的精神以利他助人為本，因此護理人員會較注重專業價值，對於經濟價值則較不注重。由同意百分比高低得知：受訪之護理人員對工作價值觀變項之認知其最重視的是「在工作中可以培養我解決專業問題的能力」；其次為「在工作中能展現護理人員的專業能力」；第三為「在工作中經常能有獨立作業的機會」。整體而言，由於護理工作本身的特性，因此護理人員對於工作價值觀的認知仍以能從護理的專業中培養解決問題的能力，並從工作中展現專業的能力與獨立表現的機會，且能學以致用服務病患較為認同。

表4.7護理人員對工作價值觀之認知

構面	評量變項	受訪者回答			平均數	排序
		不同意 %	無意見 %	同意 %		
專業價值	在工作中經常能有獨立作業的機會。	2.7	21.9	75.5	3.77	1
	在工作中能展現護理人員的專業能力。	3.2	19.7	77.1		
	在工作中可以培養我解決專業問題的能力。	2.7	19.2	78.1		
	目前工作非常具有挑戰性，可以考驗我的實力。	5.3	27.2	67.5		
	工作中可以讓我學以致用為病人服務。	5.1	21.9	73.1		
利他價值	藉由工作中對病人關懷與服務能帶給病人快樂。	26.4	21.9	51.7	3.73	2
	在工作中我可以協助減輕或解除病患痛苦。	20.8	26.7	52.5		
	工作中我們經常以寬容的胸襟包容病患。	28.5	30.9	40.5		
	當病患有需要協助時，我會以最快的協助做回應。	39.2	28.8	32.0		
經濟價值	護理工作比較不受經濟不景氣的影響。	18.4	40.5	41.1	3.12	6
	護理工作是一份收入非常穩定的工作。	24.8	34.7	40.5		
	與各行業的待遇相較下，我對護理工作待遇，感到滿意	12.5	38.7	48.8		
	我覺得護理工作的福利很好。	17.3	37.1	45.6		
進修與晉升機會	護理工作表現良好時，也有讓我職務晉升的機會。	16.3	32.8	50.9	3.22	5
	醫院上班時間的安排能考慮員工進修的時段。	6.1	37.9	56.0		
	醫院對護理人員會經常舉辦人才培訓活動。	6.4	35.7	57.9		
	如果工作表現優異時，獲得職務晉升的機會增加。	10.4	35.2	54.4		
社會價值	社會對護理工作之形象有良好的評價。	6.1	29.6	64.3	3.51	3
	家人和親友會以我的職業為榮。	3.5	26.9	69.6		
	護理工作經常需要與其他部門配合完成工作，可以增進我的人際關係。	2.4	24.0	73.6		
	藉由工作，我可以結交很多朋友。	2.9	25.9	71.2		
	工作環境良好，與同事間的互動非常融洽。	2.7	28.5	68.8		
自我實現	護理工作可做為全民健康的褓姆。	8.3	38.4	53.3	3.42	4
	護理人員的工作扮演著維持高品質醫療環境的神聖任務	10.9	34.7	54.4		
	護理工作可以展現南丁格爾的精神。	12.8	37.9	49.3		

資料來源：本研究整理

#### 4.3.2 工作價值觀基礎之集群分析

為能將護理人員依工作價值觀做分群，以因素分析後之工作價值觀構面為基礎，採用K-means非階層集群分析法對護理人員進行分群，將護理人員分成四群，其結果如表4.8所示：

表 4.8 工作價值觀基礎之集群分析

工作價值觀構面	集群一	集群二	集群三	集群四
專業價值	20.26	18.73	14.85	18.73
經濟價值	14.99	14.04	8.79	9.29
進修與晉升價值	15.10	11.73	8.54	12.46
社會價值	19.88	16.27	13.31	16.85
利他價值	16.16	13.83	12.17	15.12
自我實現	11.64	9.24	7.40	10.22
群組人數合計	154	71	48	102

資料來源：本研究整理

本文將此四個集群依其在價值觀各構面（專業價值、經濟價值、進修與晉升價值、社會價值、利他價值、自我實現）之表現分別命名如下：

#### 1. 集群一：積極理想型

此類護理人員重視專業價值及社會價值，並有著服務人群的價值，同時亦注重經濟價值及升遷的實質價值，並會自我充實以實現自我的理想，因此命名為積極理想型。

#### 2. 集群二：穩健務實型

此類護理人員除重視護理工作之專業價值及社會價值外，亦重視經濟價值，但對自我實現及進修晉升價值兩項較不重視，因此命名為穩健務實型。

#### 3. 集群三：消極寡慾型

在四種工作價值觀護理群中此類護理人員對工作價值各構面之重視度皆低於其他三集群，其對工作價值觀各構面之重視度方面則較重視護理工作的專業價值、社會價值與利他價值，但對經濟價值及進修與晉升價值重視程度偏低，尤其是自我實現之重視度更低，因此命名為消極寡慾型。

#### 4. 集群四：關係服務型

此類護理人員非常重視社會價值與利他價值，同時亦重視護理工作的

專業價值，但較不重視經濟價值與自我實現，因此命名為關係服務型。

#### 4.3.3 不同工作價值護理群對護理長領導策略模式、工作投入、工作績效之認知

為瞭解不同工作價值觀護理群（積極理想型、穩健務實型、消極寡慾型及關係服務型）對護理長領導策略模式（智能啟發型、關係關懷型、魅力領導型、任務指導型）、工作投入（工作達成、工作承諾、工作支持、工作認同）及工作績效（行為態度面、顧客面、任務組織面、學習成長面）之認知是否有顯著性之差異存在，以單因子變異數分析作進一步的分析其結果，如表4.9、4.10及4.11所示。

1.由表4.9可知：在領導策略模式方面，不同工作價值觀護理群對智能啟發型、魅力領導型、任務指導型及關係關懷型四種領導策略模式之認知皆有顯著性差異存在。若以Scheffe多重檢定做進一步分析：

（1）對智能啟發型領導策略模式之認知：積極理想型護理群之認同度顯著高於穩健務實型、消極寡慾型及關係服務型護理群之認同度，且關係服務型護理群之認同度亦顯著高於消極寡慾型護理群之認同度，但穩健務實型及消極寡慾型護理群之認知則大致相同。

（2）對魅力領導型領導策略模式之認知：積極理想型護理群之認同度顯著高於穩健務實型、消極寡慾型及關係服務型護理群之認同度，但穩健務實型、消極寡慾型及關係服務型護理群之認知則大致相同。

（3）對任務指導型領導策略模式之認知：積極理想型、穩健務實型及關係服務型護理群之認同度顯著高於消極寡慾型護理群之認同度，且積極理想型護理群之認同度亦顯著高於關係關懷型護理群之認同度，但穩健務實型及關係服務型護理群之認知則大致相同。

(4) 對關係關懷型領導策略模式之認知：積極理想型護理群之認同度顯著高於穩健務實型、消極寡慾型及關係服務型護理群之認同度，但穩健務實型、消極寡慾型及關係服務型護理群之認知則大致相同。

此顯示出積極理想護理群由於對各種工作價值均著重，且對於護理工作的表現亦較積極主動，因此對於護理長的四種領導策略模式之認知亦會較其他價值護理群之認同度高；另外關係服務護理群由於非常重視護理工作的專業價值及社會關係，因此其對護理長的領導策略模式認知亦會較消極寡慾型者認同度高。

表4.9不同工作價值觀護理群對領導策略模式之認知差異

項目 策略模式	平均數				F值	P值	Scheffe 多重檢定
	1.積極理想型	2.穩健務實型	3.消極寡慾型	4.關係服務型			
智能啟發型	3.69	3.32	3.01	3.38	13.89	0.000***	1>2; 1>3 1>4; 4>3
魅力領導型	3.61	3.24	2.86	3.20	13.74	0.000***	1>2; 1>3 1>4; 2>3 4>3
任務指導型	3.66	3.37	3.06	3.49	9.49	0.000***	1>3; 4>3 2>3; 1>4
關係關懷型	3.66	3.36	2.97	3.37	11.31	0.000***	1>2; 1>3 1>4

\*表p值<0.05達顯著水準；\*\*表p值<0.01達非常顯著水準；\*\*\*表p值<0.001達極顯著水準

資料來源：本研究整理

2.由表4.10可知：在工作投入方面，不同工作價值觀護理群對工作達成、工作承諾、工作支持及工作認同四種工作投入之認知皆有顯著性差異存在。若以Scheffe多重檢定做進一步分析，其結果顯示：

(1) 對工作達成之認知：積極理想型護理群之認同度顯著高於穩健務實型、消極寡慾型及關係服務型護理群，且關係服務型護理群之認同度亦顯著高於消極寡慾型護理群之認同度，但穩健務實型及消極寡慾型護理群之認知則大致相同。

(2) 對工作承諾之認知：積極理想型護理群之認同度顯著高於穩健務實型、消極寡慾型及關係服務型護理群，且穩健務實型及關係服務型之認同度亦顯著高於消極寡慾型護理群之認同度，但穩健務實型及關係服務型護理群之認知則大致相同。

(3) 對工作支持之認知：積極理想型、穩健務實型、關係服務型之護理群之認同度顯著高於消極寡慾型護理群，且積極理想型之護理群之認同度亦顯著高於關係關懷型護理群之認同度，但穩健務實型及關係服務型護理群之認知則大致相同。

(4) 對工作認同之認知：積極理想型之護理群之認同度顯著高於穩健務實型、消極寡慾型及關係服務型護理群之認同度，但穩健務實型、消極寡慾型及關係服務型護理群之認知則大致相同。

此顯示積極理想型護理群由於對護理工作採取較主動、積極的態度，因此對於四種工作投入的認知程度亦會較其他價值護理群之認同度高；另外關係服務型護理群由於重視護理工作的專業價值、利他價值以及社會價值，因此其對工作投入的認同度亦會較消極寡慾型護理人員為高。

表4.10不同工作價值觀護理群對工作投入構面之認知差異

項目 投入構面	平均數				F值	P值	Scheffe 多重檢定
	1.積極理想型	2.穩健務實型	3.消極寡慾型	4.關係服務型			
工作達成	3.80	3.42	3.17	3.58	21.65	0.000***	1>2; 1>3 1>4; 4>3
工作承諾	3.79	3.39	3.06	3.54	24.91	0.000***	1>2; 1>3 1>4; 2>3 4>3
工作支持	3.67	3.43	2.97	3.42	17.04	0.000***	1>3; 4>3 2>3; 1>4
工作認同	3.41	3.06	2.72	3.01	16.03	0.000***	1>2; 1>3 1>4

\*表p值<0.05達顯著水準；\*\*表p值<0.01達非常顯著水準；\*\*\*表p值<0.001達極顯著水準

資料來源：本研究整理

3.由表4.11可知：在工作績效方面，不同工作價值觀護理群對行為態度面、顧客面、任務與組織面及學習成長面四種工作績效之認知有顯著性之差異存在。若以Scheffe多重檢定做進一步分析，其結果顯示：

(1) 對行為態度之認知：積極理想型護理群之認同度顯著高於穩健務實型、消極寡慾型及關係服務型護理群，且穩健務實型及關係服務型之護理群之認高度亦顯著於消極寡慾型護理群之認高度，但穩健務實型及關係服務型護理群之認知則大致相同。

(2) 對顧客之認知：積極理想型、穩健務實型及關係服務型之護理群其認同度顯著高於消極寡慾型護理群之認同度，但積極理想型及關係服務型之認同度則顯著高於穩健務實型。

(3) 對任務與組織之認知：積極理想型之護理群對任務與組織面之認同度顯著高於穩健務實型、消極寡慾型及關係服務型護理群，且穩健務實型及關係服務型之護理群之認同度亦顯著高於消極寡慾型護理群之認同度，但穩健務實型及關係服務型護理群之認知則大致相同。

(4) 對學習成長之認知：積極理想型之護理群之認同度顯著高於穩健務實型、消極寡慾型及關係服務型護理群，而穩健務實型及關係服務型護理群之認同度亦顯著高於消極寡慾型護理群之認同度，但穩健務實型及關係服務型護理群之認知則大致相同。

依此顯示出積極理想型護理群對護理工作各方面的工作價值均著重，且其工作表現亦較積極、主動，因此對於四種工作績效的認知亦會較其他價值觀護理群之認同度高；另外穩健務實型護理群因除重視專業價值及社會價值外，稍重視經濟價值，而關係服務型護理群因重視社會價值與利他價值，因此對於工作績效的認知亦會較最不重視自我表現的消極寡慾型護理群認同度高。

表4.11不同價值觀護理群對工作績效構面之認知差異

項目 績效構面	平均數				F值	P值	Scheffe 多重檢定
	1.積極理想	2.穩健務實	3.消極寡慾	4.關係服務			
行為態度面	3.94	3.54	3.18	3.70	29.60	0.000***	1>2; 1>3 1>4; 2>3 4>3
顧客面	3.98	3.59	3.33	3.82	26.32	0.000***	1>2; 1>3 2>3; 4>3 4>2
任務與組織面	3.79	3.38	3.03	3.46	35.35	0.000***	1>2; 1>3 1>4; 2>3 4>3
學習成長面	3.84	3.46	2.97	3.64	44.24	0.000***	1>2; 1>3 1>4; 2>3 4>3

\*表p值<0.05達顯著水準；\*\*表p值<0.01達非常顯著水準；\*\*\*表p值<0.001達極顯著水準

資料來源：本研究整理

綜合上述結果發現，不同工作價值觀護理群對領導策略模式、工作投入及工作績效皆具有顯著性差異。而積極理想型護理群對工作會較主動、積極，故對於護理長的領導策略模式之認同度會較其他價值觀護理群認同度高；另外積極理想型護理群對護理工作各方面的價值均著重，且重視工作表現，由於其積極主動的信念其在工作投入及工作績效的認知亦會較其他價值觀護理群認同度高。

#### 4.4不同人格特質之護理人員對護理長領導策略模式、工作投入、工作績效之認知

在此節中將比較不同醫院之護理人員其人格特質之差異、分析不同人格特質之護理人員對護理長領導策略模式之認知，及不同人格特質之護理人員其工作投入（或工作績效）之差異。

為瞭解不同醫院之護理人員其人格特質（內控、外控）是否有顯著性之差異存在，以卡方檢定做進一步的分析其結果，如表4.12所示。

由表4.12可知：雖然各醫院之護理人員其人格特質均以內控型居多，但不

同醫院之護理人員其人格特質有顯著性之差異存在，其中A醫院之護理人員屬內控型之比率高於B醫院、C醫院、D醫院與E醫院，而B醫院之護理人員屬外控型之比率高於其他四家醫院。

表4.12不同醫院之護理人員其人格特質之認知差異

項目 醫院別	人次	內控型	外控型	卡方值	P值
	%				
A醫院	n	31	1	16.788	0.002**
	%	96.9	3.1		
B醫院	n	90	38		
	%	70.3	29.7		
C醫院	n	58	13		
	%	81.7	18.3		
D醫院	n	53	6		
	%	89.8	10.2		
E醫院	n	66	19		
	%	77.6	22.0		

\*表p值<0.05達顯著水準；\*\*表p值<0.01達非常顯著水準；\*\*\*表p值<0.001達極顯著水準  
資料來源：本研究整理

為瞭解不同人格特質（內控、外控）之護理人員對護理長領導策略模式（智能啟發型、關係關懷型、魅力領導型、任務指導型）、工作投入（工作達成、工作承諾、工作支持、工作認同）及工作績效（行為態度面、顧客面、任務組織面、學習成長面）之認知是否有顯著性之差異存在，以 *t* 檢定做進一步的分析其結果，如表4.13、4.14及4.15所示。

1.對領導策略模式之認知：內控型與外控型之護理人員對智能啟發型、關係關懷型、魅力領導型及任務指導型四種領導策略模式之認知皆有顯著性差異存在，且內控型之護理人員在上述各構面之認同皆顯著高於外控型者。此顯示出內控型之護理人員相信一切操之在我，因此對於智能啟發型、關係關懷型、魅力領導型及任務指導型之領導策略模式感受較為深刻。

表4.13不同人格特質之護理人員對領導策略模式之認知差異

人格特質	智能啟發型		魅力領導型		任務指導型		關係關懷型	
	平均值	P值	平均值	P值	平均值	P值	平均值	P值
內控型	3.51	0.004**	3.40	0.001**	3.57	0.000**	3.50	0.001**
外控型	3.21		3.06		3.16		3.16	

\*表p值<0.05達顯著水準；\*\*表p值<0.01達非常顯著水準；\*\*\*表p值<0.001達極顯著水準

資料來源：本研究整理

2.對工作投入之認知：內控型與外控型之護理人員對工作達成、工作承諾及工作支持之認知皆有顯著性差異存在，但對工作認同之認知則大致相同。其中內控型之護理人員對工作達成、工作承諾及工作支持之認知皆高於外控型者，此顯示出內控型之護理人員對於積極參與各項活動、努力完成工作並達成工作目標會較有自信，故其認同度亦會較外控型者高。

表4.14不同人格特質之護理人員在工作投入構面之認知差異

人格特質	工作達成		工作承諾		工作支持		工作認同	
	平均值	P值	平均值	P值	平均值	P值	平均值	P值
內控型	3.64	0.000***	3.63	0.000***	3.52	0.001**	3.18	0.084
外控型	3.38		3.25		3.26		3.02	

\*表p值<0.05達顯著水準；\*\*表p值<0.01達非常顯著水準；\*\*\*表p值<0.001達極顯著水準

資料來源：本研究整理

3.對工作績效之認知：內控型與外控型之護理人員對行為態度面、顧客面、任務組織面及學習成長面四種工作績效之認知皆有顯著性差異存在，且在上述四個工作績效構面之表現，內控型之護理人員皆高於外控型之護理人員。此顯示出內控型之護理人員相信所獲得的結果是努力付出的代價，因此對於行為態度面、顧客面、任務組織面及學習成長面會較外控型者採更積極的態度。

表4.15不同人格特質之護理人員在工作績效構面之認知差異

人格特質	行為態度面		顧客面		任務與組織面		學習成長面	
	平均值	P值	平均值	P值	平均值	P值	平均值	P值
內控型	3.76	0.000***	3.84	0.000***	3.57	0.001**	3.68	0.000***
外控型	3.47		3.54		3.34		3.32	

\*表p值<0.05達顯著水準；\*\*表p值<0.01達非常顯著水準；\*\*\*表p值<0.001達極顯著水準

資料來源：本研究整理

綜合上述結果發現，不同人格特質之護理人員對領導策略模式、工作投入及工作績效皆具有顯著性差異。其可原因乃是內控型者因相信盡其在我，故其對於護理長的領導策略模式認同度較外控型者高；且內控型者較相信一分耕耘一分收穫，故其對於工作投入會較外控型者認同度高；同時，內控型之護理人員因相信成果是自己努力的代價，故對於工作績效亦會較外控型者認同度高。

#### 4.5不同背景之護理人員對工作投入之認知差異

為瞭解護理人員對工作投入之認知，首先將資料做部份的合併，其中回答「不同意」及「非常不同意」兩項，合併為「不同意」，而回答「同意」及「非常同意」兩項，合併為「同意」，再以百分比做進一步的分析。另一方面以因素分析後之工作投入構面（工作認同、工作支持、工作達成、工作承諾）為基礎，依平均數高低做排序並比較護理人員對工作投入構面之認知。其結果如表4.16所示。

由表4.16可知：受訪之護理人員對工作投入構面之認知以工作達成之認同度最高，其次為工作承諾，而對於工作認同之認同度最低，其可能原因乃是護理人員因醫療專業的特性，需負責盡責的扮演好助人的角色，故會本著克服困難的精神以達成主管所交付的任務較為主。由同意百分比高低得知：受訪之護理人員對工作投入之認知其最認同的是「由於疏忽所造

成的失誤，我會以更積極的態度完成工作」；其次為「在工作中面臨困難時，我會另想辦法克服困難」；第三為「在工作中我總是扮演負責盡職的護理人員」。整體而言，護理人員對於護理工作所採取的態度是負責盡職的，並會積極想辦法克服困難，以達成組織目標。

表4.16護理人員對工作投入之認知

構面	評 量 變 項	受訪者回答			平均數	排序
		不同意 %	無意見 %	同意 %		
工作 認同	我經常和護理長討論與工作有關的事項	15.5	43.2	41.3	3.15	4
	在護理長的引導下，讓我覺得做護理工作是一件很快樂的事	20.3	47.5	32.3		
	我很欣賞護理長的領導風格，我目前工作比以前認真	21.3	44.5	34.1		
	對於護理長所分配的工作事項我覺得非常公平合理	17.9	48.5	33.6		
工作 支持	我對我目前的工作覺得很滿意，我喜歡我的工作	18.4	40.0	41.6	3.47	3
	在完成工作任務，我會主動加班	17.3	30.7	52.0		
	由於疏忽所造成的失誤，我會以更積極的態度完成工作	4.3	22.7	73.1		
工作 達成	在工作中我總是扮演負責盡職的護理人員	4.3	27.2	68.5	3.59	1
	為實現醫院的願景，我願意訂定努力的目標並努力完成	8.5	47.5	44.0		
	在工作中面臨困難時，我會另想辦法克服困難	2.9	27.5	69.6		
工作 承諾	除完成目前的工作外，我非常關心績效目標是否達成	8.3	43.5	48.3	3.55	2
	為使工作品質提昇，我樂於參加專業技能訓練	4.5	37.1	58.4		
	即使工作面臨極困難的挑戰，為達成目標我仍會繼續努力	2.9	32.5	64.5		

資料來源：本研究整理

為瞭解不同背景（年齡、婚姻狀況、教育程度、宗教信仰、護理工作年資、身份及服務機關）之護理人員對工作投入各構面之認知是否有顯著性之差異存在，本文以 *t* 檢定及單因子變異數分析作進一步的分析。

以下將具有顯著差異者以Scheffe多重檢定做進一步的分析，茲分述如下：

1.由表4.17可知：在年齡方面，不同年齡層之護理人員對工作認同及工作支持的認知具有顯著性之差異存在，但對工作達成與工作承諾之認知則大致相同。若以Scheffe多重檢定做進一步分析，結果顯示年齡36歲以上之護理人員對工作認同之認知顯著高於20-30歲及31-35歲護理人員。此顯示年齡在36歲以上之護理人員由於其體能、工作狀況屬於人生的黃金期，再加上其心智成熟度較年紀輕者佳。另外，年齡在36歲以上之護理人員對工作支

持之認知顯著高於31-35歲之護理人員，但20-30歲及31-35歲之護理人員看法則大致相同。此顯示年齡在36歲以上之護理人員由於對護理工作的熟悉度會較31-35歲者好，因此對工作除了認同外並會主動參與各項活動，故對於工作支持會較年紀輕者認同度高。

表4.17不同年齡層之受訪者對工作投入構面之認知差異

項目 投入構面	平均數			F值	P值	Scheffe 多重檢定
	(1)20-30歲	(2)31-35歲	(3)36歲以上			
工作認同	3.13	3.12	3.57	3.434	0.033*	3>1; 3>2
工作支持	3.48	3.34	3.74	3.283	0.039*	3>2
工作達成	3.57	3.63	3.70	0.749	0.474	
工作承諾	3.53	3.57	3.84	2.649	0.072	

\*表p值<0.05達顯著水準；\*\*表p值<0.01達非常顯著水準；\*\*\*表p值<0.001達極顯著水準  
資料來源：本研究整理

2.由表4.18可知：在婚姻狀況方面，不同婚姻狀況之護理人員對工作認同之認知具有顯著性之差異存在，但對工作支持、工作達成及工作承諾之看法則大致相同。而未婚、喪偶或其他婚姻狀況之護理人員對工作認同之看法顯著高於已婚護理人員。此顯示出已婚者由於家庭的因素，較無法將所有心力投注於工作中，因此對於工作認同度較未婚、喪偶或其他婚姻狀況者為低。

表4.18不同婚姻狀況之受訪者對工作投入構面之認知差異

項目 投入構面	平均數		t 值	P值
	1.已婚	2.未婚、喪偶及其他		
工作認同	3.10	3.29	-2.319	0.033*
工作支持	3.46	3.49	-0.333	0.740
工作達成	3.58	3.62	-0.679	0.498
工作承諾	3.56	3.53	0.328	0.743

\*表p值<0.05達顯著水準；\*\*表p值<0.01達非常顯著水準；\*\*\*表p值<0.001達極顯著水準  
資料來源：本研究整理

3.由表4.19可知：在身份方面，不同身份之護理人員對工作認同、工作支持及工作承諾之認知具有顯著性差異存在，但對工作達成之看法則大致相同。且公務員身份之護理人員對工作認同、工作支持及工作承諾之看法顯著高於非公務員身份之護理人員。此顯示出公務員身份之護理人員，由於工作穩定性高亦較有保障，因此對於工作具有高度的認同感，且對於主動參與各項活動意願之認知亦較非公務員身份者認同度高。

表4.19不同身份之受訪者對工作投入構面之認知差異

項目 投入構面	平均數		t 值	P值
	1.公務員	2.非公務員		
工作認同	3.60	3.12	2.969	0.003**
工作支持	3.76	3.45	2.214	0.027*
工作達成	3.79	3.58	1.755	0.080
工作承諾	3.87	3.53	2.601	0.010*

\*表p值<0.05達顯著水準；\*\*表p值<0.01達非常顯著水準；\*\*\*表p值<0.001達極顯著水準

資料來源：本研究整理

4.由表4.20可知：在服務機關方面，不同服務機關之護理人員對工作認同、工作支持、工作達成及工作承諾之認知具有顯著性之差異存在。若以Scheffe多重檢定對其差異性做進一步分析，其結果顯示：

(1) 對工作認同之認知：服務於A醫院、B醫院、C醫院及D醫院護理人員之認同度顯著高於E醫院護理人員之認同度，且服務於A醫院、C醫院及D醫院護理人員之認同度亦顯著高於B醫院護理人員之認同度，但服務於A醫院、C醫院及D醫院護理人員之認知則大致相同。

(2) 對工作支持之認知：服務於A醫院、C醫院及D醫院護理人員之認同度顯著高於E醫院護理人員之認同度，且服務於A醫院護理人員認同度亦顯著高於B醫院護理人員之認同度，但服務於B醫院、C醫院及D醫院護理

人員之認知則大致相同。

(3) 對工作達成之認知：服務於A醫院及D醫院護理人員之認同度顯著高於B醫院及E醫院護理人員之認同度，但服務於B醫院、C醫院及E醫院護理人員之認知則大致相同。

(4) 對工作承諾之認知：服務於A醫院護理人員之認同度顯著高於B醫院、C醫院及E醫院護理人員之認同度，且服務於D醫院護理人員之認同度亦顯著高於B醫院及E醫院護理人員之認同度，但服務於B醫院、C醫院及E醫院護理人員之認知則大致相同。

顯示出A醫院因屬於公立醫院工作較穩定，故護理人員對工作投入的認同度會較佳；而B醫院、C醫院及D醫院屬於宗教醫院，護理人員對各自的宗教理念有不同的意涵，因此其工作投入亦有所不同；E醫院醫屬於財團性質的私人醫院，對於護理人員的要求均以業績為為主要的考量重點，因此護理人員對於工作投入的認同度也會有所不同。

表4.20不同服務機關之受訪者對工作投入構面之認知差異

項目 投入構面	平均數					F值	P值	Scheffe 多重檢定
	1.A醫院	2.B醫院	3.C醫院	4.D醫院	5.E醫院			
工作認同	3.79	3.00	3.46	3.44	2.68	29.522	0.000***	1>5; 2>5; 3>5 4>5; 1>2; 3>2 4>2
工作支持	3.90	3.38	3.59	3.58	3.25	8.405	0.000***	1>5; 3>5 4>5; 1>2
工作達成	3.90	3.47	3.59	3.80	9.49	7.099	0.000***	1>2; 4>2 1>5; 4>5
工作承諾	3.96	3.46	3.56	3.77	3.37	9.267	0.000***	1>2; 1>3; 1>5 4>2; 4>5

\*表p值<0.05達顯著水準；\*\*表p值<0.01達非常顯著水準；\*\*\*表p值<0.001達極顯著水準

資料來源：本研究整理

若將不同背景（年齡、婚姻狀況、教育程度、宗教信仰、工作年資、身份、服務機關）之護理人員對工作認同、工作支持、工作達成與工作承

諾之認知以表加以彙整，結果如表4.21所示。

表4.21不同背景之護理人員對工作投入構面之認知差異

背景變項 \ 構面 P值	工作認同	工作支持	工作達成	工作承諾
年齡	0.033*	0.039*	0.474	0.072
婚姻狀況	0.033*	0.740	0.498	0.743
教育程度	0.731	0.894	0.434	0.525
宗教信仰	0.634	0.284	0.162	0.714
工作年資	0.339	0.488	0.458	0.329
身份	0.003**	0.027*	0.080	0.010*
服務機關	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***

\*表p值<0.05達顯著水準；\*\*表p值<0.01達非常顯著水準；\*\*\*表p值<0.001達極顯著水準

資料來源：本研究整理

由表4.21得知：不同教育程度、宗教信仰、工作年資之護理人員對工作投入各構面之認知大致相同，但不同年齡、婚姻狀況、身份與服務機關之護理人員對工作投入各構面之認知則有顯著性差異。而年齡在36歲以上者因心智較成熟，對工作的熟悉度較佳，故對於工作認同及工作支持會較年紀輕者認同度高；此外已婚者因有家庭的負荷故對於工作認同會較未婚、喪偶其他婚姻狀況者認同度低；至於公務員身份與不同服務機關之護理人員，因各醫院的組織文化、目標不同，因此護理人員對工作投入的認知亦不盡相同。

#### 4.6不同背景之護理人員對工作績效之認知差異

為瞭解護理人員對工作績效之認知，首先將資料做部份的合併，其中回答「不同意」及「非常不同意」兩項合併為「不同意」，而回答「同意」及「非常同意」兩項合併為「同意」，再以百分比做進一步的分析。另一方面以因素分析後之工作績效構面為基礎，依平均數高低做排序並比較護

理人員在各工作績效構面（行為態度面、顧客面、任務與組織面、學習成長面）之表現。其結果如表4.22所示。

由表4.22可知：受訪之護理人員對工作績效構面之表現以在顧客面最佳，其次為行為態度面、學習成長面，而任務與組織面之表現最差。若進一步分析護理人員各工作績效變項之表現，由同意百分比高低得知：受訪之護理人員各工作績效變項表現最佳的是「上級交待的工作任務，我能如期完成」；其次為「即使病患及家屬很難相處，我總是試著保持禮貌的態度」；第三是「為使顧客滿意，我會去了解病患真正的問題與需求」。整體而言，70%以上之護理人員較重視患者之利益並會滿足病患的需求，且遵守工作規定，如期完成上級所交付的任務來從事護理工作，然而在顧客面中「遵守工作上之規定並確實執行」、任務與組織面中之「單位主管之肯定與讚美」及員工之學習成長面項目護理人員之認同度稍嫌不足。因此，為提升護理人員之工作績效，護理長應適時讚美表現良好之員工，採取走動式管理，以瞭解護理人員是否確實執行工作之規定更應提供誘因，以激勵護理人員之學習與成長。

表4.22護理人員對工作績效之認知

構面	評量變項	受訪者回答			平均數	排 序
		不同 意 %	無 意 見 %	同 意 %		
行為 態 度 面	我會以有禮貌的態度對待魯莽的病患及家屬。	6.4	30.1	63.5	3.70	2
	即使病患及家屬很難相處，我總是試著保持禮貌的態度。	3.7	22.9	73.3		
	即使我很忙時，仍會給予病患完整的服務	2.7	31.5	65.9		
顧 客 面	我會考慮病患的情境，提供他最有利的服務。	2.7	33.6	63.7	3.78	1
	我會遵守工作上的規定並確實執行。	5.1	41.9	53.1		
	為使顧客滿意，我會去了解病患真正的問題與需求。	2.1	26.1	71.7		
任 務 與 組 織 面	上級交待的工作任務，我能如期完成。	2.1	19.2	78.7	3.52	4
	我和同事間配合度極佳，深獲同事肯定。	2.7	27.2	70.1		
	我所服務過的單位主管給我高度肯定與讚美。	4.8	36.8	58.4		
學 習 成 長 面	為扮演好護理人員的角色，我不斷充實專業知識。	2.9	43.7	53.3	3.60	3
	為提升自己的專業能力，我經常參加各種專業訓練。	4.5	47.2	48.3		
	我願意向困難的目標挑戰，讓自己有成長的機會。	4.0	34.9	61.1		

資料來源：本研究整理

為瞭解不同背景（年齡、婚姻狀況、教育程度、宗教信仰、護理工作年資、身份及服務機關）之護理人員對工作績效各構面之認知是否有顯著性之差異存在，本文以  $t$  檢定及單因子變異數分析做進一步的分析，並獲得一些具體成果，以下僅將達顯著差異之變項分述如下：

1.由表4.23可知：在教育程度方面，不同教育程度之護理人員對學習成長面之認知具有顯著性之差異存在，但對行為態度面、顧客面及任務與組織面之認知則大致相同，而大學教育程度者對學習成長面之認知顯著高於專科以下者。此顯示出教育程度較高者對於自我學習及專業能力的訓練較為重視，因此對於學習成長會較專科以下教育程度者認同度高。

表4.23不同教育程度之受訪者對工作績效構面之認知差異

項目 績效構面	平均數		t 值	P值
	(1) 專科以下	(2) 大學		
行為態度面	3.68	3.75	-1.157	0.248
顧客面	3.76	3.80	-0.696	0.487
任務與組織面	3.50	3.57	0.387	0.230
學習成長面	3.53	3.72	-3.316	0.001**

\*表p值<0.05達顯著水準；\*\*表p值<0.01達非常顯著水準；\*\*\*表p值<0.001達極顯著水準

資料來源：本研究整理

2.由表4.24可知：在身份方面，不同身份之護理人員對行為態度面、顧客面及學習成長面之認知具有顯著性之差異存在，但對任務與組織面之認知則大致相同。而公務員之護理人員對行為態度面、顧客面及學習成長面的認知皆顯著高於非公務員之護理人員，但公務員及非公務員之護理人員對任務與組織面之認知則大致相同。依此顯示公務員之護理人員因工作單位的穩定性高，因此其對工作的服務熱忱與敬業態度認知會較非公務員者認同度高。

表4.24不同身份之受訪者對工作績效構面之認知差異

項目 績效構面	平均數		t 值	P值
	1.公務員	2.非公務員		
行為態度面	3.98	3.69	3.208	0.004**
顧客面	3.97	3.77	2.488	0.020*
任務與組織面	3.70	3.51	1.825	0.081
學習成長面	3.79	3.59	2.211	0.036*

\*表p值<0.05達顯著水準；\*\*表p值<0.01達非常顯著水準；\*\*\*表p值<0.001達極顯著水準

資料來源：本研究整理

3.由表4.25可知：在宗教信仰方面，不同宗教信仰之護理人員對任務與組織面的認知具有顯著性之差異存在，但對行為態度面、顧客面及學習成長面之看法則大致相同。若以Bonferroni多重檢定做進一步分析，結果顯示信仰佛教、道教之護理人員對任務與組織面之認知顯著高於信仰基督教、天主教及其他宗教者，但信仰基督教、天主教及其他宗教者之認知則大致相同。

可能與佛教道教之教義有關，因其教義是以行善、助人為主，故護理人員對於組織的協調性、達成工作目標的信念會有較高之認同度。

表4.25不同宗教信仰之受訪者對工作績效構面之認知差異

項目 績效構面	平均數			F值	P值	Bonferroni 多重檢定
	(1)佛教、道教	(2)基督教、天主教	(3)其他			
行為態度面	3.74	3.63	3.61	1.985	0.139	
顧客面	3.80	3.72	3.73	0.676	0.509	
任務與組織面	3.58	3.39	3.40	4.493	0.012*	1>2; 1>3
學習成長面	3.64	3.52	3.52	1.860	0.157	

\*表p值<0.05達顯著水準；\*\*表p值<0.01達非常顯著水準；\*\*\*表p值<0.001達極顯著水準  
資料來源：本研究整理

4.由表 4.26 可知：在年齡方面，不同年齡層之護理人員對任務與組織面之認知具有顯著性之差異存在，但對行為態度面、顧客面及學習成長面之認知則大致相同。若以 Bonferroni 多重檢定做進一步分析，結果顯示 31-35 歲之護理人員對「任務與組織面」之看法顯著高於 20-30 歲之護理人員，但 20-30 歲及 36 歲以上各群之認知則大致相同。顯示 31-35 歲之護理人員對於工作效率、組織目標的凝聚力的認同程度比較年輕者高。

表4.26不同年齡層之受訪者對工作績效構面之認知差異

項目 績效構面	平均數			F值	P值	Bonferroni 多重檢定
	(1)20-30歲	(2)31-35歲	(3)36以上歲			
行為態度面	3.72	3.63	3.75	0.627	0.511	
顧客面	3.77	3.80	3.86	0.336	0.715	
任務與組織面	3.48	3.67	3.60	3.782	0.024*	2>1
學習成長面	3.60	3.58	3.63	0.074	0.929	

\*表p值<0.05達顯著水準；\*\*表p值<0.01達非常顯著水準；\*\*\*表p值<0.001達極顯著水準  
資料來源：本研究整理

5.由表4.27可知：在服務機關方面，不同服務機關之護理人員對行為態度面、顧客面、任務與組織面及學習成長面之認知具有顯著性之差異存在。

若以Bonferroni多重檢定對其差異性做進一步分析，結果顯示：

(1) 對行為態度之認知：服務於A醫院護理人員之認同度顯著高於B醫院及E醫院，但服務於B醫院、C醫院、D醫院及E醫院護理人員之認知則大致相同。

(2) 對顧客面之認知：服務於A醫院護理人員之認同度顯著高於E醫院護理人員，但服務於B醫院、C醫院、D醫院及E醫院護理人員之認知則大致相同。

(3) 對任務與組織面之認知：服務於A醫院護理人員之認同度顯著高於C醫院及E醫院之護理人員，但服務於B醫院、C醫院、D醫院及E醫院護理人員之認知則大致相同。

(4) 對學習成長面之認知：服務於A醫院護理人員之認同度顯著高於E醫院護理人員，但服務於B醫院、C醫院、D醫院及E醫院護理人員之認知則大致相同。

顯示出因公立機關的工作穩定性較佳且設立宗旨不同，因此護理人員對於工作績效會有不同的認同度。

表4.27不同服務機關之受訪者對工作績效構面之認知差異

項目 績效構面	平均數					F值	P值	Bonferroni 多重檢定
	1.A醫院	2.B醫院	3.C醫院	4.D醫院	5.E醫院			
行為態度面	4.031	3.699	3.703	3.729	3.565	3.984	0.004**	1>2; 1>5
顧客面	4.000	3.745	3.737	3.898	3.694	3.010	0.018*	1>5
任務與組織面	3.823	3.540	3.498	3.565	3.369	4.620	0.001**	1>3; 1>5
學習成長面	3.844	3.589	3.596	3.706	3.459	3.646	0.006**	1>5

\*表p值<0.05達顯著水準；\*\*表p值<0.01達非常顯著水準；\*\*\*表p值<0.001達極顯著水準

資料來源：本研究整理

若將不同背景（年齡、婚姻狀況、教育程度、宗教信仰、工作年資、

身份、服務機關)之護理人員對行為態度面、顧客面、任務與組織面、學習成長面之認知以表加以彙整，結果如表4.28所示。

由表4.28可知：綜合上述研究結果發現，不同年齡、教育程度、宗教信仰、身份與服務機關之護理人員對工作績效構面之認知有顯著性差異。而年齡在31-35歲之護理人員對於組織目標的凝聚力有較高之認同度；而教育程度較高者因本身自我專業能力要求較高，故對於學習成長的專業訓練會較低教育程度者認同度高；另外信仰佛、道教之護理人員因本身所持的教義信念不同，故對於工作效率與組織協調度的認同度較信仰其他宗教者認同度高；此外具公務員身分與服務於公立醫院之護理人員，因公務職務的特性，穩定性較高，故對於工作績效的認知亦不盡相同。

表4.28不同背景之護理人員對工作績效構面之認知差異

背景變數 \ 構面 P值	行為態度面	顧客面	任務與組織面	學習成長面
年齡	0.511	0.715	0.024*	0.929
婚姻狀況	0.935	0.703	0.141	0.648
教育程度	0.248	0.487	0.230	0.001**
宗教信仰	0.139	0.509	0.012*	0.157
工作年資	0.441	0.351	0.519	0.353
身份	0.004**	0.020*	0.081	0.036*
服務機關	0.004**	0.018*	0.001**	0.006**

\*表p值<0.05達顯著水準；\*\*表p值<0.01達非常顯著水準；\*\*\*表p值<0.001達極顯著水準  
資料來源：本研究整理

## 第五章 領導策略模式、工作價值觀、工作投入與工作績效之關係

在本章中將分別探討（1）領導策略模式與工作價值觀之關係。（2）領導策略模式與工作投入之關係。（3）領導策略模式與工作績效之關係。（4）護理人員之工作價值觀與工作投入（或工作績效）之關係。（5）護理人員之工作投入與工作績效之關係。

### 5.1 領導策略模式與工作價值觀之關係

為瞭解護理長領導策略模式（智能啟發型、關係關懷型、魅力領導型、任務指導型）與護理人員之工作價值觀（專業價值、利他價值、經濟價值、進修與晉升機會、社會價值、自我實現價值）之關係，以Pearson相關分析做進一步分析，其結果如表5.1所示：

表5.1 領導策略模式與工作價值觀之相關分析

領導模式 項目 價值觀類型	魅力領導型		智能啟發型		關係關懷型		任務指導型	
	Pearson 相關係數	P 值						
專業價值	0.174	0.001**	0.195	0.000***	0.170	0.001**	0.150	0.004**
經濟價值	0.218	0.000***	0.188	0.000***	0.194	0.000***	0.094	0.069
進修與晉升	0.375	0.000***	0.369	0.000***	0.348	0.000***	0.302	0.000***
社會價值	0.268	0.000***	0.281	0.000***	0.259	0.000***	0.250	0.000***
利他價值	0.184	0.000***	0.207	0.000***	0.181	0.000***	0.193	0.000***
自我實現	0.293	0.000***	0.316	0.000***	0.309	0.000***	0.233	0.000***

\*表p值<0.05達顯著水準；\*\*表p值<0.01達非常顯著水準；\*\*\*表p值<0.001達極顯著水準

資料來源：本研究整理

由表5.1可知：六種工作價值觀類型中除經濟價值外，其他五種工作價值觀與四種類型之領導策略模式皆具有顯著的正相關性存在，若進一步分

析，由Pearson相關係數可知：

- 1.護理人員工作價值觀六個子構面中，除經濟價值外其他五個工作價值觀與智能啟發型之領導策略模式相關程度最高，而與任務指導型之相關程度最低。整體而言護理長若採取智能啟發型的領導策略模式，對護理人員的工作價值觀會較有正向的影響力。
- 2.領導策略模式與工作價值觀構面中，相關程度較高的前三項依序為：進修與晉升、自我實現、社會價值。在進修與晉升及社會價值方面，其與領導模式之相關係數高低依序為：智能啟發型、魅力領導型、關係關懷型。
- 3.智能啟發型及關係關懷型之領導模式與工作價值觀之自我實現的相關性亦較高，亦即護理長若能時常關懷部屬，滿足其需要，將有助於強化護理同仁實現自我理想之價值觀。
- 4.領導策略模式與工作價值觀構面中，相關程度較低的前三項依序為：任務指導型、魅力領導型、關係關懷型之領導策略模式。工作價值觀中之專業價值與領導策略模式的相關性較低，亦即不管護理長採取何種領導模式，對於護理人員在工作中所獲得的工作成就感影響不大。

## 5.2 領導策略模式與工作投入之關係

為瞭解護理長領導策略模式（智能啟發型、關係關懷型、魅力領導型、任務指導型）與護理人員工作投入類型（工作認同、工作支持、工作達成、工作承諾）之關係，以Pearson相關分析做進一步分析，其結果如表5.2所示：

表5.2 領導策略模式與工作投入之相關分析

項目 投入類型	魅力領導型		智能啟發型		關係關懷型		任務指導型	
	Pearson 相關係數	P 值						
工作認同	0.740	0.000***	0.690	0.000***	0.686	0.000***	0.599	0.000***
工作支持	0.349	0.000***	0.322	0.000***	0.318	0.000***	0.305	0.000***
工作達成	0.171	0.001**	0.160	0.002**	0.188	0.000***	0.189	0.000***
工作承諾	0.331	0.000***	0.274	0.000***	0.332	0.000***	0.275	0.000***

\*表p值<0.05達顯著水準；\*\*表p值<0.01達非常顯著水準；\*\*\*表p值<0.001達極顯著水準  
資料來源：本研究整理

由表5.2可知：四種工作投入類型與四種類型之領導策略模式皆具有顯著的正相關性存在。根據邱皓政（2002）指出，相關係數在0.10-0.39以內屬於低度相關；相關係數介於0.4-0.69之間屬於中度相關；相關係數在0.7-0.99之間則屬於高度相關。若進一步分析，由Pearson相關係數可知：

- 1.員工工作認同與四種領導策略模式皆具有極顯著之中度正相關，因此不管護理長採取何種領導策略對於護理人員心理層面對組織的認同度均有相當大的影響力。其中相關程度最高者為魅力領導型之策略模式，其次為智能啟發型與關係關懷型之領導策略模式。
- 2.工作達成與魅力領導型、智能啟發型、關係關懷型及任務指導型等四種領導策略模式皆呈現低度正相關，亦即不論護理長採取何種領導模式，對於護理人員能否始終如一的完成任務的影響力較低。
- 3.就護理人員的工作投入構面中之工作認同、工作支持、工作承諾而言，單位護理長若採取魅力領導型的策略模式，將會優於採關係關懷型或智能啟發型或任務指導型之領導策略模式。但在工作達成方面則任務指導型與關係關懷型之領導策略模式將會優於魅力領導型與智能啟發型。

### 5.3 領導策略模式與工作績效之關係

為進一步瞭解護理長領導策略模式（智能啟發型、關係關懷型、魅力領導型、任務指導型）與護理人員之工作績效（行為態度面、顧客面、任務與組織面、學習成長面）之關係，以Pearson相關分析做進一步分析，其結果如表5.3所示：

表5.3 領導策略模式與工作績效之相關分析

領導模式 項目 績效構面	魅力領導型		智能啟發型		關係關懷型		任務指導型	
	Pearson 相關係數	P 值						
行為態度面	0.221	0.000***	0.216	0.000***	0.216	0.000***	0.278	0.000***
顧客面	0.140	0.007**	0.141	0.006**	0.140	0.007**	0.194	0.000***
任務與組織面	0.271	0.000***	0.265	0.000***	0.269	0.000***	0.289	0.000***
學習成長面	0.257	0.000***	0.231	0.000***	0.254	0.000***	0.255	0.000***

\*表p值<0.05達顯著水準；\*\*表p值<0.01達非常顯著水準；\*\*\*表p值<0.001達極顯著水準

資料來源：本研究整理

由表5.3可知：不管魅力型領導、智能啟發型、關係關懷型或任務指導型之領導策略模式與員工在行為態度面、顧客面、任務與組織面、學習成長面等之工作績效皆有極顯著的正相關性存在。若進一步分析，由Pearson相關係數可知：

1.任務指導型之領導策略模式與員工工作績效各構面之相關係數大於其他三種類型之領導策略模式者。換言之，任務指導型之領導策略模式往往比其他三類型之領導模式讓員工在工作績效方面有較佳之表現。2.領導策略模式與員工對「任務與組織層面」及「學習與成長面」工作績效之認知則相關程度較高，但對「顧客面」工作績效之認知則相關程度較低。因此護理長應採行適當的溝通策略以影響員工對顧客面工作績效之重視。

## 5.4 護理人員之工作價值觀與工作投入（或工作績效）之關係

在此節中，將分別探討護理人員的工作價值觀與工作投入之關係、工作價值觀與工作績效之關係，及工作投入與工作績效之關係。

### 5.4.1 工作價值觀與工作投入之關係

為進一步瞭解工作價值觀（專業價值、利他價值、經濟價值、進修與晉升機會、社會價值、自我實現價值）與工作投入（工作認同、工作支持、工作達成、工作承諾）之關係，以Pearson相關分析做進一步分析，其結果如表5.4所示：

表5.4 工作價值觀與工作投入之相關分析

投入構面 項目 價值觀構面	工作認同		工作支持		工作達成		工作承諾	
	Pearson 相關係數	P 值						
專業價值	0.221	0.000***	0.309	0.000***	0.368	0.001**	0.429	0.004**
經濟價值	0.259	0.000***	0.236	0.000***	0.196	0.000***	0.260	0.000***
進修與晉升	0.380	0.000***	0.304	0.000***	0.258	0.000***	0.363	0.000***
社會價值	0.290	0.000***	0.320	0.000***	0.389	0.000***	0.398	0.000***
利他價值	0.259	0.000***	0.387	0.000***	0.454	0.000***	0.396	0.000***
自我實現	0.266	0.000***	0.259	0.000***	0.318	0.000***	0.387	0.000***

\*表p值<0.05達顯著水準；\*\*表p值<0.01達非常顯著水準；\*\*\*表p值<0.001達極顯著水準

資料來源：本研究整理

由表5.4可知：不管專業價值、利他價值、經濟價值、進修與晉升機會、社會價值或自我實現價值之工作價值觀類型與員工在工作認同、工作支持、工作達成、工作承諾等之工作投入皆有極顯著的正相關性存在。若進一步分析，由Pearson相關係數可知：

1. 利他價值之價值觀與員工工作投入之工作支持及工作達成構面之相關係

數大於其他五種類型之工作價值觀；而進修與晉升之價值觀與工作認同構面之相關係數大於其他五種類型之工作價值觀；此外專業價值與工作承諾構面之相關係數大於其他五種類型之工作價值觀。因此若加強護理人員的專業價值、進修與晉升價值及利他價值，會讓其在工作投入方面有較佳的表現。

2.利他價值與員工對「工作支持」、「工作達成」及「工作承諾」工作投入之認知則相關程度較高，但對「工作認同」工作投入之認知則相關程度較低。因此護理人員應就藉由利他價值理念的傳達以影響員工對工作認同構面之工作投入的重視。

#### 5.4.2工作價值觀與工作績效之關係

為瞭解工作價值觀（專業價值、利他價值、經濟價值、進修與晉升機會、社會價值、自我實現價值）與工作績效（行為態度面、顧客面、任務與組織面、學習成長面）之關係，以Pearson相關分析做進一步分析，其結果如表5.5所示：

表 5.5 工作價值觀與工作績效之相關分析

價值觀構面 項目	行為態度面		顧客面		任務與組織面		學習成長面	
	Pearson 相關係數	P 值						
專業價值	0.402	0.000***	0.390	0.000***	0.418	0.000***	0.479	0.000***
利他價值	0.470	0.000***	0.469	0.000***	0.471	0.000***	0.450	0.000***
經濟價值	0.212	0.000***	0.137	0.014 *	0.260	0.000***	0.250	0.000***
社會價值	0.426	0.000***	0.419	0.000***	0.476	0.000***	0.487	0.000***
進修與晉升	0.315	0.000***	0.275	0.000***	0.305	0.000***	0.389	0.000***
自我實現	0.361	0.000***	0.349	0.000***	0.381	0.000***	0.443	0.000***

\*表p值<0.05達顯著水準；\*\*表p值<0.01達非常顯著水準；\*\*\*表p值<0.001達極顯著水準

資料來源：本研究整理

由表5.5可知：不管專業價值、利他價值、經濟價值、進修與晉升機會、

社會價值或自我實現價值之工作價值觀類型與員工在行為態度面、顧客面、任務與組織面、學習成長面等之工作績效皆有極顯著的正相關性存在。若進一步分析，由Pearson相關係數可知：

- 1.利他價值之價值觀與員工工作績效之行為態度面及顧客面之相關係數大於其他五種類型之工作價值觀；而社會價值之價值觀與任務與組織面、學習成長面之相關係數大於其他五種類型之工作價值觀。因此若加強護理人員的利他價值及社會價值，會讓其在工作績效方面有較佳的表現。
- 2.社會價值與員工對「學習成長面」及「任務與組織面」工作投入之認知則相關程度較高，但對「顧客面」工作績效之認知則相關程度較低。因此護理人員應就藉由適當的價值理念傳達以影響員工對顧客面工作績效之重視。

#### 5.4.3 工作投入與工作績效之關係

為瞭解工作投入（工作認同、工作支持、工作達成、工作承諾）與工作績效（行為態度面、顧客面、任務與組織面、學習成長面）之關係，以Pearson 相關分析做進一步分析，其結果如表 5.6 所示。

表5.6工作投入與工作績效之相關分析

投入構面 \ 績效構面 項目	行為態度面		顧客面		任務與組織面		學習成長面	
	Pearson 相關係數	P 值						
工作認同	0.289	0.000***	0.250	0.000***	0.329	0.000***	0.294	0.000***
工作支持	0.442	0.000***	0.437	0.000***	0.330	0.000***	0.409	0.000***
工作達成	0.488	0.001**	0.608	0.014*	0.421	0.000***	0.536	0.000***
工作承諾	0.531	0.000***	0.566	0.000***	0.523	0.000***	0.609	0.000***

\*表p值<0.05達顯著水準；\*\*表p值<0.01達非常顯著水準；\*\*\*表p值<0.001達極顯著水準

資料來源：本研究整理

由表5.6可知，四種工作投入類型與四種類型之工作績效皆具有顯著的

正相關性存在。若進一步分析，由Pearson相關係數可知：

- 1.員工工作承諾與其在行為態度面、顧客面、任務與組織面及學習成長面之工作績效皆具有極顯著之中度正相關，因此員工若能展現工作承諾的工作態度，對於其工作績效的表現會有相當大的影響力。其中相關程度最高者為學習成長面，其次為顧客面之工作績效。
- 2.工作認同與其在行為態度面、顧客面、任務與組織面及學習成長面的相關性最低，亦即不論護理人員對工作的認同程度為何，對於其工作績效的表現影響力較低。
- 3.整體而言，護理人員若能在工作中展現工作承諾的態度，對其工作績效構面中之行為態度面、任務與組織面、學習成長面將會優於具有工作認同或工作支持或工作達成之工作投入。

## 第六章 結論與建議

近來醫療環境的快速的轉變，醫院經營越來越困難，如何以精簡的人力創造高效率的績效是醫院經營者不得不重視的問題，而護理人員是醫院重要的服務人員，因此是否能藉由護理長的領導策略來提高護理人員的工作投入此為醫療管理者非常關心的問題。因此本研究擬探討護理長領導策略模式與護理人員的人格特質對護理人員的工作投入、工作價值觀及工作績效之影響，並以嘉義縣（市）之護理人員為研究對象做實證分析，本研究主要之具體成果茲分述如下：

### 6.1 主要研究成果

本研究之研究結果可從以下三方面加以說明：

1. 護理人員對護理長領導策略模式、工作投入、工作績效之看法。
2. 不同人格特質之護理人員對工作投入之看法。
3. 領導策略模式、工作投入與工作價值觀之關係。

茲詳述如下：

#### 1. 護理人員對護理長領導策略模式、工作投入、工作績效之看法方面

(1) 在領導策略模式之認知方面：

護理人員對於單位護理長之領導策略模式以任務指導型之認同度最高，而以魅力領導型之認同度最低。運用任務指導領導策略之護理長對護理人員會給部屬整體目標感並協助分析問題解決問題以達成組織目標，而護理人員因工作特性為病患服務與奉獻自我，因此若經由主管口頭的讚許，其本身感受亦會較深刻。而莊瑞琦（2003）的研究則顯示公家機關之

領導則以理想化的領導為主，此與本研究結果有差異。不同年齡、婚姻狀況、教育程度及宗教信仰之護理人員對護理長領導策略模式之看法大致相同，但不同工作年資、身份及服務機關對領導策略模式則有顯著性差異。其中低年資者對於魅力領導型之領導策略模式之認同度較高；另外具公務人員身份與不同服務機關之護理人員對單位護理長領導策略模式的認知會有所不同。

(2) 在工作投入之認知方面：

護理人員對工作投入構面中之工作達成的認同度最高，但對工作認同之認同度最低。其可能原因是護理人員對於護理工作是抱持著負責盡職的態度，並會積極設法克服面臨的困難，以達成組織目標為主。不同教育程度、宗教信仰、工作年資之護理人員對工作投入之看法大致相同，但不同年齡、婚姻狀況、身份及服務機關之護理人員對工作投入則有顯著性差異，其中年齡在36歲以上者對「工作認同」及「工作支持」會較年紀輕者認同度高；另外已婚者對「工作認同」較其他類型婚姻狀況者認同度低；另外公務員身份與不同服務機關之護理人員對工作投入的認知亦會有所不同。本研究結果與黃緯莉（2003）、潘依琳及張媚（1998）、徐美玲等（1999）的研究有部份的差異。

(3) 在工作績效之認知方面：

護理人員對工作績效構面中之顧客面的認同度最高，但對任務與組織面之認同度最低，其可能原因是護理人員平時的工作表現會確實遵守工作規定，並重視患者之利益，且會考慮其需求並設法滿足之。而霍祥雲（2001）的研究則顯示安養機構的工作人員以「人際互動」的工作績效表現較佳，此「人際互動」包含與同儕、主管及患者之關係，因此與本研究結果有相似之處。不同婚姻狀況、工作年資之護理人員對工作績效之看法大致相同，

但不同年齡、教育程度、宗教信仰、身份與服務機關對工作績效之看法則有顯著性差異。其中31-35歲之護理人員對「任務與組織面」之認同度會較年紀輕者認同；大學教育程度者對「學習成長面」的認同度會較專科以下教育程度者高；另外信仰佛、道教之護理人員對「任務與組織面」的認同度會較其他宗教信仰者高；此外公務員身份與服務於公立醫院之護理人員，因公務職務的特性，穩定性較高，故對於工作績效的認同程度亦不盡相同。

## 2.不同人格特質之護理人員對工作投入之看法方面

不同人格特質之護理人員其在工作投入之認知方面有顯著之差異性存在，其中內控型之護理人員在「工作達成」、「工作承諾」及「工作支持」的表現均顯著高於外控型者。此結果與王宗鴻（2005）、洪英哲（2003）的發現相似。內控型傾向之護理人員相信「一分耕耘一分收穫」，因此其對工作投入之認同度會較高。

## 3.領導策略模式、工作投入與工作價值觀之關係方面

### （1）領導策略模式與工作價值觀之關係

護理長領導策略模式之「魅力領導型」、「智能啟發型」、「任務指導型」、「關係關懷型」與護理人員工作價值觀之「專業價值」、「進修與晉升」、「社會價值」、「利他價值」、「自我實現」皆有顯著之正相關性，而工作價值觀六個子構面中，除經濟價值外其他五個工作價值觀與智能啟發型之領導策略模式相關程度最高。因此護理長若採取智能啟發型的領導策略模式，對護理人員的工作價值觀將會有較高的影響力。

### （2）工作價值觀與工作投入之關係

工作價值觀之「專業價值」、「進修與晉升」、「社會價值」、「利

他價值」、「自我實現」、「經濟價值」與工作投入「工作認同」、「工作支持」、「工作達成」、「工作承諾」皆有顯著之正相關性，此結果與莊惠敏（2002）發現員工之工作價值觀與工作投入呈現正相關性的結果相似。其中利他價值與員工對「工作支持」、「工作達成」及「工作承諾」工作投入之認知則相關程度較高，因此護理長可藉由利他價值理念的傳達以影響員工對工作投入的重視。

彙整本研究之假設及驗證結果分析如表6.1所示。

表 6.1 本研究之假設及研究結果彙整表

研究假設及內容	實證結果
假設1：不同背景之護理人員對護理長領導策略模式之認知無顯著差異。	部分成立
假設2：不同服務機關之護理人員其人格特質無顯著差異。	不成立
假設3：不同工作價值觀護理群對護理長領導策略模式之認知無顯著差異。	不成立
假設4：不同工作價值觀護理群人員其工作投入無顯著差異。	不成立
假設5：不同工作價值觀護理群人員其工作績效無顯著差異。	不成立
假設6：不同人格特質之護理人員對護理長領導策略模式之認知無顯著差異。	不成立
假設7：不同人格特質之護理人員其工作投入無顯著差異。	部分成立
假設8：不同人格特質之護理人員其工作績效無顯著差異。	不成立
假設9：不同背景之護理人員的工作投入無顯著差異。	部分成立
假設10：不同背景之護理人員的工作績效無顯著差異。	部分成立
假設11：護理長領導策略模式與護理人員的工作價值觀無顯著相關。	部分成立
假設12：護理長領導策略模式與護理人員的工作投入無顯著相關。	不成立
假設13：護理長領導策略模式與護理人員的工作績效無顯著相關。	不成立
假設14：護理人員的工作投入與工作價值觀無顯著相關。	部分成立
假設15：護理人員的工作投入與工作績效無顯著相關。	不成立
假設16：護理人員的工作價值觀與工作績效無顯著相關。	不成立

資料來源：本研究整理

## 6.2建議

在健保給付制度改變之衝擊下，醫院為節省營運成本，在開源不易的情況下，無不竭盡辦法節流支出。節流最直接的方式則為減少人事成本費

用的支出，而護理人員是醫院裡最大宗的人事成本來源，因此如何讓護理人員能「適才適所」並「適性適所」，以達到最有效的人員運用是醫院經營者及管理者最大的考驗。本研究經實證後獲得許多具體的成果，以供護理單位參考，期能提供有價值資訊給相關單位之決策，另亦對後續研究者提供一些建言，以提供後續研究者繼續研究之方向及思考之建議。

- 1.綜合研究顯示護理長的領導策略模式對護理人員之工作價值觀、工作投入與工作績效都有一定程度的影響力，因此應多提供護理長領導策略的教育訓練機會，並藉由訓練成果的評鑑確實掌握訓練成效，以期落實管理人才的領導培訓策略。
- 2.在人員的調派上可針對內、外控取向不同的護理人員，分派不同屬性的工作單位，使其適才適所，達到最有效的人力配置。此外對於護理人員的晉用，亦可依醫院任務、工作性質之需要並將個人價值觀納入考量，以遴選最適當的護理人員。
- 3.對後續研究之建議：本研究為方便取樣，研究對象只侷限於嘉義地區的區域級醫院之護理人員，研究結果無法推論至其他區域。未來若能將研究對象及範圍擴大到全國，則研究結果將更具代表性。

## 參考文獻

### 一、中文部份

1. 于乃玲 (1999), 某區域教學醫院護理人員工作滿意度與留任意願相關性之探討, 長庚護理, 10 卷, 3 期, 28-38 頁。
2. 王藝容 (1996), 國小教師自我概念、制握信念與其對較學論題道德推理的關係, 國立屏東師範學院國民教育研究所碩士論文。
3. 王復蘇 (2000), 領導無遠弗界, 台北: 復御領導。
4. 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, 5 期, 59-86 頁。
5. 王世福 (2004), 工作價值觀、組織承諾、工作滿意與工作績效相關性之研究—以國軍徵募士兵為例, 靜宜大學企業管理研究所未發表之碩士論文。
6. 王宗鴻 (2005), 人格特質、主管領導風格與人力資源管理措施對工作投入與工作績效之影響, 中央大學人力資源管理研究所未發表之碩士論文。
7. 王雅慎 (2005), 主管領導風格對部屬組織承諾、工作投入與工作績效之相關性研究—以台商在兩岸地區的民營企業為例, 國立臺灣海洋大學航運管理學系未發表之碩士論文。
8. 方冠雅 (2000), 醫院護理人員工作投入相關變數之探討, 長庚大學管理研究所未發表之碩士論文。
9. 江玉雪 (2001), 臨床護理人員工作價值觀及離職傾向之組織研究—台南市區域醫院之比較分析, 國立中山大學中山學術研究所碩士論文。
10. 江福興 (2004), 以社會資本觀點探討國內製造業員工之人格特質與工作價值觀對其工作績效之影響, 成功大學企業管理研究所未發表之碩士論文。

士論文。

11. 朴英培 (1988), 工作價值觀、領導型態、工作滿足感與組織關係之研究—以韓國電子業為例, 政治大學企業管理研究所未發表之博士論文。
12. 吳秉恩 (1986), 組織行為學, 台北: 華泰書局。
13. 吳聰賢 (1983), 農村青年職業興趣、工作價值觀與職業選擇之關係研究, 台北: 行政院青年輔導委員會。
14. 吳鐵雄 (1996), 工作價值觀量表之編製後研究, 行政院青年輔導委員會。
15. 吳品萱 (2001), 國軍醫院護理人員與護理長之關係、組織承諾和工作滿意度影響離職意願之探討, 國防大學護理研究所未發表之碩士論文。
16. 李麗傳 (1995), 轉換型的領護理領導統御, 榮總護理, 12 卷, 2 期, 221-227 頁。
17. 李香毅 (2002), 地方政府員工的知識學習、工作壓力對其組織承諾、工作投入與工作行為影響之研究—以嘉義縣政府為例, 南華大學管理研究所未發表之碩士論文。
18. 李麗華 (2000), 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, 台大護理研究所未發表之碩士論文。
19. 邱皓政 (2002), 量化研究與統計分析, 台北: 五南圖書。
20. 林溥鈞、宋玲蘭譯 (2005), 當代管理學, 第二版, 台北: 麥格羅希爾。
21. 房美玉 (2002), 儲備幹部人特質甄選量表之建立與應用—以某高科技公司為例, 人力資源管理學報, 2 卷, 1 期, 1-18 頁。
22. 胡慧林 (1992), 領導才能於徐南麗總校閱護理行政管理學, 台北: 華杏。

23. 洪浩良主編(1999)，成功領導者的4個角色·管理雜誌，304期，44-45頁。
24. 洪英哲(2003)，外派人員工作特性、人格特質對工作投入之研究，大葉大學國際企業管理學研究所未發表之碩士論文。
25. 唐大鈞(2000)，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未發表之碩士論文。
26. 孫德修、鄭純媛、陳模楷(2003)，我國高科技產業主管領導行為、員工組織承諾與主管領導效能關係之研究—以新竹科學園區廠商為例，朝陽學報，8期，191-222頁。
27. 孫瑞霏(2001)，領導型態與領導績效探討—學校與企業之比較研究，人力資源管理學報，1卷，3期，107-130頁。
28. 徐美玲、盧美秀、陳品玲(1999)，護理人員激勵與工作投入相關性之探討，護理研究，7卷，3期，235-246頁。
29. 袁志晃(1983)，台灣地區接受感化教育處境的男性少年犯工作價值觀分析—地區、學業成就、家庭社經地位之比較，輔導學報，60期。
30. 許士軍(1993)，管理學，台北：東華書局。
31. 許雅棣(2000)，主管領導型態、員工人格特質、組織激勵制度與員工工作績效之相關性--以保險業務員為例，東華大學企業管理學系未發表之碩士論文。
32. 許士軍(1990)，管理學，台北：東華。
33. 莊惠敏(2002)，醫院護理人員工作價值觀與工作投入關係之研究-以基督教醫院為例，政治大學企業管理研究所未發表之碩士論文。
34. 莊逸洲、黃崇哲(2002)，組織經營，台北：華杏。
35. 莊瑞琦(2003)，主管領導型態、員工人格特質與組織績效相關性—以

嘉義市政府為例，中正大學企業管理研究所未發表之碩士論文。

36. 陳昭輝 (2003)，主管的領導型態、情緒能力與員工對工作投入關係研究，中正大學企業管理研究所未發表之碩士論文。
37. 陳梅麗 (1996)，醫學中心護理人員工作壓力、離職意願與離職行為之相關性研究，榮總護理雜誌，17 卷，3 期，260-269 頁。
38. 陳昌文、趙文彥、吳軍飛、李桂東、吳宇 (2004)，管理心理學，台北：新文京開發出版股份有限公司。
39. 陳孟修 (1998)，零售業員工的人格特質與員工工作生活品質對工作投入、服務態度與工作績效的影響之研究，國立中山大學企業管理學系未發表之碩士論文。
40. 張孝武 (2005)，內部行銷作為與情緒能力對服務態度與工作績效影響之研究-以軍用機場航行管制人員為例，大葉大學國際企業學系碩士論文。
41. 張金鑑 (1982)，行政學新論，台北：三民書局。
42. 張志育 (1998)，管理學：新觀念、本土化、世界觀，台北：前程企業管理有限公司。
43. 曾修儀、李麗傳 (2000)，護理管理與實務，李麗傳總校閱，台北：五南。
44. 黃麗莉 (1990)，組織行為學，台北：揚智出版。
45. 黃俊英 (1994)，企業研究法，台北：東華書局。
46. 黃建安 (2004)，工作投入的理論與相關研究之探討，教育研究，12 期，25-33 頁。
47. 黃彩霖 (2002)，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未發表之碩士

論文。

48. 黃緯莉 (2003), 醫院員工組織承諾、工作滿足、工作投入與士氣之研究—以國立台北護專附設醫院為例, 淡江大學管理科學研究所未發表之碩士論文。
49. 湯淑貞 (1989), 管理心理學, 台北: 三民書局。
50. 劉明德等譯 (1993), 管理學: 競爭優勢 (Edmund R. Gray & Larry R. Smeltzer 合著), 台北: 桂冠。
51. 劉長安、施婉華、曾貴英 (1997), 某醫學中心臨床護理人員工作滿意情形及影響因素探討, 榮總護理雜誌, 14 卷, 2 期, 143-152 頁。
52. 廖述賢、林志鴻 (2001), 組織親信角色、部屬工作效能與主管領導型態關係之研究, 中華管理評論, 4 卷, 1 期, 37-54 頁。
53. 廖秋月 (2001), X 世代護理人員工作價值觀之探討, 台北醫學大學護理研究所未發表之碩士論文。
54. 廖文銘 (2005), 台灣高科技產業員工工作價值觀與工作績效之研究, 中央大學人力資源管理學系碩士論文。
55. 霍祥雲 (2001), 工作價值觀、領導型態、工作滿足與自覺工作績效之相關研究-以內政部老人安養機構為例, 國立東華大學公共行政研究所碩士論文。
56. 潘依琳 (1993), 基層護理人工作特性、成就動機與工作投入、工作滿足、留職意願關係之研究, 台灣大學護理研究所未發表之碩士論文。
57. 潘依琳、張媚 (1998), 醫院護理人員之工作特性、成就動機對工作投入、工作滿足與留職意願之影響, 中華衛誌, 17 卷, 1 期, 48-58 頁。
58. 黎傳國 (2006), 保全人員工作價值觀與工作績效關係之研究, 國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。

59. 盧美秀 (2005), 護理管理的藝術, 護理雜誌, 52 卷, 5 期, 14-19 頁。
60. 錢淑芬 (1997), 軍校生工作價值觀量表編製研究, 測驗年刊, 4 卷, 1 期, 209-232 頁。
61. 戴德勇 (2003), 激勵措施對工作投入之影響-以台商外派幹部至大陸為例, 大葉大學國際企業學系碩士論文。
62. 鍾華城 (2003), 工作價值觀、工作特性與催收績效關係之研究-以台灣土地銀行為例, 屏東科技大學農企業管理研究所碩士論文。
63. 顏妙芬、方思婷 (2006), 危機管理中領導者特質之應用, 護理雜誌, 53 卷, 1 期, 5-9 頁。
64. 羅虞村 (1995), 領導理論研究, 台北: 文景出版社。
65. 蘇義祥 (1998), 中華電信專戶服務部門領導型態與工作績效關係之研究:服務人員特質及成熟度的調節作用, 中山大學企業管理研究所未發表之碩士論文。

## 二、英文部分：

1. Allport, G. W.(1972), Personality: A Psychological Interpretation, New York: McGraw-Hill.
2. Barrick, M. R., & Mount, M. K.(1991), The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis, Personal Psychology, Vol.44, pp.1-26.
3. Bass, B. M.(1990), Handbook of Leadership: Theory Research and Managerial Application, New York: The Free Press.
4. Bass, B., & Avolio, B.(1994), Improving organization effectiveness through transformational leadership, Thousand Oaks, California: Sage Publications.
5. Bennis, W. G., & Thomas, R. J.(2002), Crucibles of leadership, Harvard Business Review, Vol.9, pp.1-7.
6. Berings, D., De Fruyt, F., & Bouwen, R.(2004), Work values and

- personality traits as predictors of enterprising and social vocational interests, Personality and Individual Differences, Vol.36, pp.349-364.
7. Blake, R. R., & Mouton, J. S.(1964), The Managerial Grid, Houston, Texas: Gulf.
  8. Boyd, D. P.(1984), Type a behavior, financial performance and organizational growth in small business firms, Journal of Occupational Psychology, Vol.57, pp.137-140.
  9. Burns, J. M.(1978), Leadership, New York: Harper and Row.
  10. Cattell, R. B.(1946), The description of personality: Basic trait resolved in to clusters, Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol.38, pp.476-506.
  11. Chakravarthy, B. S.(1986), Measuring Strategic Performance, Strategic Management Journal, Vol.7, pp.437.
  12. Conger, J. A., & Kanungo, R. A.(1988), Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness, San Francisco: Jossey-Bass.
  13. Costa, P. T., & McCare, R. R.(1985), The NEO personality manual, Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
  14. Day, D. V., & Silverman, S. B.(1989), Personality and job performance: Evidence of Incremental Validity, Personnel Psychology, Vol.42, No.1, pp.25-36.
  15. Fiedler, F.(1967), A theory of leadership effectiveness, New York: McGraw-Hill.
  16. Friedman, M., & Rosenman, R. H.(1974), Type A and your heart, New York: Knoph.
  17. Gaus, G. F.(1990), Value and justification: The foundation of liberal theory, New York: Cambridge University Press.
  18. Hazer, J. H., & Alvares, K. M.(1981), Police work values during organizational entry and assimilation, Journal of Applied Psychology, Vol.66, No.1, pp.12-18.

19. Hersy, P., & Blanchard, K. H.(1969), Life cycle theory of leadership, Training and Development Journal, Vol.23, No.2, pp.26-34.
20. House, R.(1971), A path goal theory of leadership, Administrative Science Quarterly, Vol.16, No.3, pp.321-338.
21. Hunt, J. G. et al.(1988), Emerging Leadership Vistas, Massachusetts: Lexington Books.
22. Jette, M.(1982), Sources of stress and type A behavior in a public service management population, Optimize, Vol.13, pp.22-34.
23. Kaiser, H. F.(1974), An index of factorial simplicity, Psychometrics, Vol.39, pp.31-36.
24. Kalleberg, A. L.(1977), Work values job. Rewards: A theory of job satisfaction, American Sociological Review, Vol.42, pp.124-143.
25. Kanungo, R. N.(1979), The concepts of alienation and involvement revisited, Psychological Bulletin, Vol.86, No.1, pp.131.
26. Kanungo, R. N.(1982), Measurement of job and work involvement, Journal of Applied Psychology, Vol.67, No.3, pp.341-349.
27. Kaplan, R., & Norton, D. P.(1996), The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action, Boston, Massachusetts: Havard Business School Press.
28. Kogan, N., & Wallach, M. A.(1967), Group risk taking as a function of member's anxiety and defensiveness, Journal of Personality, Vol.3 March, pp.50-63.
29. Likert, R.(1961), New patterns of management, New York: Mc Graw-Hill.
30. Locke, E. A., & Henne, D.(1986), Work motivation theories, InC. Lcooper & I. Robertson, (eds.), International Review of I/O Psychology, pp.1-35.
31. Lodahl, T. M., & Kejner, M.(1965), The definition and measurement of job involvement, Journal of Applied Psychology, Vol.49, No.1, pp.24-33.
32. Maslow, A. H.(1970), Motivation and personality, 2nd ed. New York:

Harper & Row.

33. McClelland, et al.(1983), The achievement motivation, New York: Appleton Century-Crofts.
34. Medly, F., & Larochelle, D. R.(1995), Transformation al leadership and job Satisfaction, Nursing Management, Vol.26, No.9, pp.64-66.
35. Morrison, R. S., Jones, L. & Fuller, B.(1997), The relation between leadership style and empowerment on job satisfaction of nurses, Journal of Nursing Administration, Vol.22, No.2, pp.60-65.
36. Paullay, I. M., Alliger, G. M., & Stone-Romero, E. F.(1994), Construct validation of two instruments designed to measure job involvement and work centrality, Journal of Applied Psychology, Vol.79, No.2, pp.224-228.
37. Patchen, M.(1970), The nature of human values, New York: The Free Press.
38. Pryor, R. G.(1979), In search of concepts work values, The Vocational Guidance Quarterly, Vol.27, pp.250-25.
39. Rabinowitz, S., & Hall, D. T.(1977), Organizational research on job involvement, Psychological Bulletin, Vol.84, No.2, pp.265-288.
40. Robbins, S. P.(1992), Essentials of Organizational Behavior, Upper Saddle River. N J. Practice Hall International.
41. Rokeach, M.(1973), The nature of human values, New York: Free Press.
42. Rotter, J. B.(1966), Generalized Expectancies for Internal versus External Control of Reinforcement, Psychological Monographs, Vol.3, No.1, pp.300-303.
43. Sager, J. K.(1991), Type A behavior pattern among salespeople and its relationship to job stress, Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol.11, pp.1-14.
44. Saleh, S. D., & Hosek, J.(1976), Job involvement: concepts and measurements, Academy of Measurement Journal, Vol.19, No.2, pp.213-224.

45. Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N.(1999), Managing Organizational Behavior, 3th ed., N Y: John Wiley & Sons, Inc.
46. Sekaran, U., & Mowday, R. T.(1981), A cross cultural analysis of the influence of individual and job characteristic on job involvement, International Review of Applied Psychology, Vol.30, No.1, pp.51.
47. Spector, P. E.(1982), Behavior in organizations as a function of employee's locus of control, Psychological Bulletin, Vol.91, pp.482-497.
48. Stogdill, R. M.(1948), Personal factors associated with leadership, Journal of Applied Psychology, Vol.25, pp.35-71.
49. Stogdill, R. M.(1974), Handbook of leadership: A survey of the literature, New York: Free press.
50. Super, D. E.(1980), Manual of work values inventory, Chicago: River-Side.
51. Vigoda, E.(2000), Organizational politic, job attitude and work outcomes: exploration and implications for the public sector. Journal of Vocational Behavior, Vol.57, No.32, pp.6-347.
52. Vroom, V. H.(1964), Work and motivation, New York: John Wiley & Sons, Inc.
53. Wollack, S. J., Goodale, G. J., Wijting, P., & Smith, P. C.(1971), Development of the survey of work values, Journal of Applied Psychology, Vol.55, pp.331-338.
54. Yukl, G. A.(1994), Leadership in Organization, New Jersey: Prentice-Hall Inc.
55. Yukl, G. A.(1989), Leadership in Organization, 4th ed., New Jersey: Prentice-Hall Inc.
56. Zytowski, E. G.(1970), The concept of work values, Vocational Guidance Quarterly, Vol.18, pp.176-186.

## 附錄一

親愛的護理人員您好：

本研究正進行有關護理長領導策略模式與護理人員工作價值觀、工作投入及工作績效之相關研究，其目的是想瞭解單位護理長的領導策略模式對您的工作價值觀、工作投入及工作績效的影響，期能提供護理行政的參考。

很感謝您在百忙之中撥空，您所提供的寶貴資料對本研究非常重要，本問卷採無記名方式作答，您所填寫的問卷，我們會嚴加保密，請安心作答。

祝您 工作愉快！

私立南華大學管理科學研究所

指導教授 陳券彪 博士

研究生 涂艷華 敬上

本問卷共分為五大部份：(一) 對人生态度的看法 (二) 護理長領導策略模式 (三) 工作過程中實際感受與工作表現 (四) 工作價值觀 (五) 基本資料。

### 一、對人生态度的看法

此部份是想了解您對人生态度的看法，答案沒有所謂的「對」與「錯」，請依您個人意見或主觀看法在最適合的□內打“✓”。 (單選)

- |   | a                        | b                        |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 1. 人生活中所發生的許多不幸與不愉快的事 (a) 是由於運氣不好 (b) 是自己的錯誤所造成。..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. 有才能的人無法展露才華，主要原因是 (a) 生不逢時 (b) 沒有善加利用機會。.....      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. 能勝任工作主要原因為 (a) 自己努力所致 (b) 靠別人的幫忙。...               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. 能夠成功或得到好的工作主要因為是 (a) 自己努力所致 (b) 靠別人的幫忙。.....       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. 對未來人生方向我覺得 (a) 自己無法掌控 (b) 可以自己決定。...               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. 我覺得成功的機會是 (a) 自己創造的 (b) 天上掉下來的禮物。.....             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. 我覺得計畫會成功主要的原因是 (a) 運氣好 (b) 是規劃周詳。.....             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. 我認為要改變他人的行為 (a) 比登天還難，除非運氣好 (b) 只要我努力有可能會成功。.....  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. 我覺得前途的發展 (a) 是自己可以主宰的 (b) 是取決於所面臨的外在環境的。.....      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

## 二、護理長領導策略模式

此部份是有關護理長領導策略模式之問題，請就您對貴單位護理長之看法，並依您個人意見或主觀看法在最適合的□內打“✓”。

	非常 不同 同意	不 同 意	無 意 見	同 意	非 常 同 意
1. 有強烈的成就動機，對自己充滿自信。.....	<input type="checkbox"/>				
2. 深入瞭解組織未來的發展方向，且能給部屬有整體目標感。.....	<input type="checkbox"/>				
3. 會不斷進修，擷取新知，帶動護理人員學習風氣。	<input type="checkbox"/>				
4. 極具親和力，深得護理人員的信賴與好感。.....	<input type="checkbox"/>				
5. 幽默風趣，人人喜歡親近他。.....	<input type="checkbox"/>				
6. 當部屬面臨困難問題時，會協助部屬分析問題及研擬解決方案。.....	<input type="checkbox"/>				
7. 對於表現優異之部屬會適時給予當眾表揚。.....	<input type="checkbox"/>				
8. 能夠吸引護理人員的注意，言談之間會散發出其影響力。	<input type="checkbox"/>				
9. 對新進同仁往往會主動給予關心和照顧。.....	<input type="checkbox"/>				
10 經常勉勵護理人員，能見賢思齊，更上一層樓。.....	<input type="checkbox"/>				
11 凡事負責到底，有擔當、有魄力，令人佩服。.....	<input type="checkbox"/>				
12 工作態度積極，能塑造醫院美好的願景，讓部屬有實踐理想的機會。.....	<input type="checkbox"/>				
13 能營造有創意的環境，以激發護理人員的創造力。.....	<input type="checkbox"/>				
14 能以同理心關懷部屬。.....	<input type="checkbox"/>				
15 擁有寬大的胸襟與包容的風度。.....	<input type="checkbox"/>				
16 能依部屬不同的特性採取不同對待方式。.....	<input type="checkbox"/>				
17 尊重護理人員的專業適度授權，以培養其解決問題能力。	<input type="checkbox"/>				
18 積極參與醫院內的各種團隊活動，與護理人員分享快樂。	<input type="checkbox"/>				
19 主動關懷護理人員所面臨之各項困難問題。.....	<input type="checkbox"/>				
20 言語舉止中，激發團隊精神，表達努力的目標。.....	<input type="checkbox"/>				
21 藉由成功經驗之分享與相互觀摩方式，激發護理人員開拓自我成長之機會。.....	<input type="checkbox"/>				
22 創造或把握機會，並鼓勵護理人員積極參加，全力以赴。	<input type="checkbox"/>				
23 很重視護理人員的權益、福利與需求，並積極協助爭取。	<input type="checkbox"/>				
24 會與部屬溝通組織的願景及未來目標。.....	<input type="checkbox"/>				
25 經常會利用機會讓大家分享其理念與看法。.....	<input type="checkbox"/>				
26 以一視同仁的態度對待部屬。.....	<input type="checkbox"/>				
27 能與部屬建立良好友善的關係。.....	<input type="checkbox"/>				
28 信任成員，表現出「用人不疑，疑人不用」的態度。....	<input type="checkbox"/>				
29 為人公正，並能主持公道或解決問題。.....	<input type="checkbox"/>				

### 三、工作過程中實際感受與工作表現

此部份問題是想瞭解您在工作過程中實際感受與工作表現，答案無所謂的「對」與「錯」，請您在最適合的□內打”✓”。

非常  
不  
同  
意  
不  
同  
意  
無  
意  
見  
同  
意  
同  
意  
非  
常  
同  
意

- |                                  |                          |                          |                          |                          |                          |
|----------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 我經常和護理長討論與工作有關的事項。……………       | <input type="checkbox"/> |
| 2. 在護理長的引導下，讓我覺得護理工作是一件很快樂的事。    | <input type="checkbox"/> |
| 3. 我很欣賞護理長的領導風格，我目前工作比以前認真。      | <input type="checkbox"/> |
| 4. 對於護理長所分配的工作事項我覺得非常公平合理。…      | <input type="checkbox"/> |
| 5. 我對我目前的工作覺得很滿意，我喜歡我的工作。……………   | <input type="checkbox"/> |
| 6. 在完成工作任務，我會主動加班。……………          | <input type="checkbox"/> |
| 7. 由於疏忽所造成的失誤，我會以更積極的態度完成工作。     | <input type="checkbox"/> |
| 8. 在工作中我總是扮演負責盡職的護理人員。……………      | <input type="checkbox"/> |
| 9. 為實現醫院的願景，我願意訂定努力的目標並努力完成。     | <input type="checkbox"/> |
| 10. 在工作中面臨困難時，我會另想辦法克服困難。……………   | <input type="checkbox"/> |
| 11. 除完成目前的工作外，我非常關心績效目標是否達成。…    | <input type="checkbox"/> |
| 12. 為使工作品質提昇，我樂於參加專業技能訓練。……………   | <input type="checkbox"/> |
| 13. 即使工作面臨極困難的挑戰，為達成目標我仍會繼續努力。   | <input type="checkbox"/> |
| 14. 我會以有禮貌的態度對待魯莽的病患及家屬。……………    | <input type="checkbox"/> |
| 15. 即使病患及家屬很難相處，我總是試著保持禮貌的態度。    | <input type="checkbox"/> |
| 16. 即使我很忙時，仍會給予病患完整的服務。……………     | <input type="checkbox"/> |
| 17. 為扮演好護理人員的角色，我不斷充實專業知識。……………  | <input type="checkbox"/> |
| 18. 為提升自己的專業能力，我經常參加各種專業訓練。…………… | <input type="checkbox"/> |
| 19. 我會考慮病患的情境，提供他最有利的服務。……………    | <input type="checkbox"/> |
| 20. 我會遵守工作上的規定並確實執行。……………        | <input type="checkbox"/> |
| 21. 為使顧客滿意，我會去了解病患真正的問題與需求。…     | <input type="checkbox"/> |
| 22. 上級交待的工作任務，我能如期完成。……………       | <input type="checkbox"/> |
| 23. 我和同事間配合度極佳，深獲同事肯定。……………      | <input type="checkbox"/> |
| 24. 我所服務過的單位主管給我高度肯定與讚美。……………    | <input type="checkbox"/> |
| 25. 我願意向困難的目標挑戰，讓自己有成長的機會。       | <input type="checkbox"/> |

#### 四、工作價值觀

此部份問題是想瞭解您對工作價值觀之看法，答案無所謂的「對」與「錯」，請您在最適合的□內打“✓”。

	非常 不同 意	不 同 意	無 意 見	同 意	非常 同 意
1. 在工作中經常能有獨立作業的機會。.....	<input type="checkbox"/>				
2. 在工作中能展現護理人員的專業能力。.....	<input type="checkbox"/>				
3. 在工作中可以培養我解決專業問題的能力。.....	<input type="checkbox"/>				
4. 目前工作非常具有挑戰性，可以考驗我的實力。.....	<input type="checkbox"/>				
5. 工作中可以讓我學以致用為病人服務。.....	<input type="checkbox"/>				
6. 護理工作比較不受經濟不景氣的影響。.....	<input type="checkbox"/>				
7. 護理工作是一份收入非常穩定的工作。.....	<input type="checkbox"/>				
8. 與各行業的待遇相較下，我對護理工作待遇，感到滿意。...	<input type="checkbox"/>				
9. 我覺得護理工作的福利很好。.....	<input type="checkbox"/>				
10. 護理工作表現良好時，也有讓我職務晉升的機會。.....	<input type="checkbox"/>				
11. 醫院上班時間的安排能考慮員工進修的時段。.....	<input type="checkbox"/>				
12. 醫院對護理人員會經常舉辦人才培訓活動。.....	<input type="checkbox"/>				
13. 如果工作表現優異時，獲得職務晉升的機會增加。.....	<input type="checkbox"/>				
14. 社會對護理工作之形象有良好的評價。.....	<input type="checkbox"/>				
15. 家人和親友會以我的職業為榮。.....	<input type="checkbox"/>				
16. 護理工作經常需要與其他部門配合共同完成工作，可以增進 我的人際關係。.....	<input type="checkbox"/>				
17. 藉由工作，我可以結交很多朋友。.....	<input type="checkbox"/>				
18. 工作環境良好，與同事間的互動非常融洽。.....	<input type="checkbox"/>				
19. 藉由工作中對病人關懷與服務能帶給病人快樂。.....	<input type="checkbox"/>				
20. 在工作中我可以協助減輕或解除病患痛苦。.....	<input type="checkbox"/>				
21. 工作中我們經常以寬容的胸襟包容病患。.....	<input type="checkbox"/>				
22. 當病患有需要協助時，我會以最快的協助做回應。.....	<input type="checkbox"/>				
23. 護理工作可做為全民健康的褓姆。.....	<input type="checkbox"/>				
24. 護理人員的工作扮演著維持高品質醫療環境的神聖任務。...	<input type="checkbox"/>				
25. 護理工作可以展現南丁格爾的精神。.....	<input type="checkbox"/>				

## 五、基本資料

此部份資料僅作整體性的分析，請您依實際狀況在最適合的□內打”✓”。

1.性別：

1. 男 2. 女。

2.年齡：

1. 20-30 歲 2. 31-35 歲 3. 36-40 歲 4. 41-45 歲 5. 46 歲以上。

3.教育程度：

1. 護校 2. 專科(二、三、五專) 3. 大學

4. 研究所。

4.婚姻狀況：

1. 未婚 2. 已婚 3. 離婚 4. 喪偶 5. 其他(請說明)\_\_\_\_\_。

5.宗教信仰：

1. 佛教 2. 道教 3. 基督教 4. 天主教 5. 其他(請說明)\_\_\_\_\_。

6.護理工作年資：

1. 2 年以下 2. 2-4 年 3. 5-7 年 4. 8-10 年 5. 10 年以上。

7.身份：

1. 具公務人員身分之護理人員 2. 非公務人員身分之護理人員。

8.服務機關：

1. 基督教醫院 2. 聖馬爾定醫院 3. 榮民醫院 4. 長庚醫院 5. 慈濟醫院。

非常感謝您的協助與支持，再次謝謝您！

## 附錄二

### 領導策略模式變項之因素分析

因素命名	題目內容	因素負荷量			
		因素一	因素二	因素三	因素四
智能啟發型	會不斷進修，擷取新知，帶動護理人員學習風氣。	0.553			
	對於表現優異之部屬會事實給予當眾表揚。	0.639			
	能夠吸引護理人員的注意，言談之間會散發出其影響力。	0.600			
	經常勉勵護理人員，能見賢思齊，更上一層樓。	0.714			
	凡事負責到底，有擔當、有魄力，令人佩服。	0.547			
	工作態度積極，能塑造醫院美好的願景，讓部屬有實踐理想的機會。	0.595			
	能營造有創意的環境，以激發護理人員的創造力。	0.556			
	積極參與醫院內的各種團隊活動，與護理人員分享快樂。	0.541			
	言語舉止中，激發團隊精神，表達努力的目標。	0.552			
	藉由成功經驗之分享與相互觀摩方式，激發護理人員開拓自我成長之機會。	0.692			
	創造或把握機會，並鼓勵護理人員積極參加，全力以赴。	0.679			
關係關懷型	極具親和力，深得護理人員的信賴與好感。		0.639		
	幽默風趣，人人喜歡親近他。		0.655		
	對新進同仁往往會主動給予關心和照顧。		0.616		
	能以同理心關懷部屬。		0.695		
	擁有寬大的胸襟與包容的風度。		0.699		
	能依部屬不同的特性採取不同對待方式。		0.699		
	尊重護理人員的專業，並適度授權，以培養其解決問題能力。		0.584		
主動關懷護理人員所面臨之各項困難問題。		0.545			
魅力領導型	很重視護理人員的權益、福利與需求，並積極協助爭取。			0.605	
	會與部屬溝通組織的願景及未來目標。			0.696	
	經常會利用機會讓大家分享其理念與看法。			0.716	
	以一視同仁的態度對待部屬。			0.718	
	能與部屬建立良好友善的關係。			0.615	
	信任成員，表現出「用人不疑，疑人不用」的態度。			0.641	
為人公正，並能主持公道或解決問題。			0.645		
任務指導型	有強烈的成就動機，對自己充滿自信。				0.688
	深入瞭解組織未來的發展方向，且能給部屬有整體目標感。				0.577
	當部屬面臨困難問題時，會協助部屬分析問題及研擬解決方案。				0.700
特徵植		6.41	6.10	5.67	2.89
解釋變異量%		22.10	21.03	19.55	9.95
累積解釋變異量%		22.10	43.13	62.68	72.63

資料來源：本研究整理

### 附錄三

#### 工作價值觀變項之因素分析

因素命名	題目內容	因素負荷量					
		因素一	因素二	因素三	因素四	因素五	因素六
專業價值	在工作中經常能有獨立作業的機會。	0.788					
	在工作中能展現護理人員的專業能力。	0.828					
	在工作中可以培養我解決專業問題的能力。	0.820					
	目前工作非常具有挑戰性，可以考驗我的實力。	0.680					
	工作中可以讓我學以致用為病人服務。	0.659					
利他價值	藉由工作中對病人關懷與服務能帶給病人快樂。		0.786				
	在工作中我可以協助減輕或解除病患痛苦。		0.808				
	工作中我們經常以寬容的胸襟包容病患。		0.766				
	當病患有需要協助時，我會以最快的協助做回應。		0.787				
經濟價值	護理工作比較不受經濟不景氣的影響。			0.802			
	護理工作是一份收入非常穩定的工作。			0.815			
	與各行業的待遇相較下，我對護理工作待遇，感到滿意。			0.793			
	我覺得護理工作的福利很好。			0.771			
進修與晉升機會	護理工作表現良好時，也有讓我職務晉升機會。				0.735		
	醫院上班時間的安排能考慮員工進修的時段。				0.742		
	醫院對護理人員會經常舉辦人才培訓活動。				0.667		
	如果工作表現優異時，獲得職務晉升的機會增加。				0.760		
社會價值	社會對護理工作之形象有良好的評價。					0.585	
	家人和親友會以我的職業為榮。					0.648	
	護理工作經常需要與其他部門配合共同完成工作，可以增進我的人際關係。					0.673	
	藉由工作，我可以結交很多朋友。					0.734	
	工作環境良好，與同事間的互動非常融洽。					0.563	
自我實現	護理工作可做為全民健康的褓姆。						0.724
	護理人員的工作扮演著維持高品質醫療環境的神聖任務。						0.808
	護理工作可以展現南丁格爾的精神。						0.804
特徵植	3.539	3.157	3.042	2.858	2.736	2.448	
解釋變異量%	14.156	12.630	12.168	11.431	10.942	9.793	
累積解釋變異量%	14.156	26.786	38.954	50.385	61.327	71.120	

資料來源：本研究整理

## 附錄四

### 工作投入變項之因素分析

因素命名	題 目 內 容	因素負荷量			
		因素一	因素二	因素三	因素四
工作認同	我經常和護理長討論與工作有關的事項。	0.707			
	在護理長的引導下,讓我覺得做護理工作是一件很快樂的事。	0.843			
	我很欣賞護理長的領導風格,我目前工作比以前認真。	0.862			
	對於護理長所分配的工作事項我覺得非常公平合理。	0.801			
工作承諾	除完成目前的工作外,我非常關心績效目標是否達成。		0.823		
	為使工作品質提昇,我樂於參加專業技能訓練。		0.800		
	即使工作面臨極困難的挑戰,為達成目標我仍會繼續努力。		0.754		
工作達成	在工作中我總是扮演負責盡職的護理人員。			0.843	
	為實現醫院的願景,我願意訂定努力的目標並努力完成。			0.596	
	在工作中面臨困難時,我會另想辦法克服困難。.			0.812	
工作支持	我對我目前的工作覺得很滿意,我喜歡我的工作。				0.643
	在完成工作任務,我會主動加班。				0.780
	由於疏忽所造成的失誤,我會以更積極的態度完成工作。				0.627
特徵植		3.009	2.336	2.242	1.636
解釋變異量%		23.147	17.967	17.249	12.588
累積解釋變異量%		23.147	41.114	58.363	70.950

資料來源：本研究整理

## 附錄五

### 工作績效變項之因素分析

因素命名	題 目 內 容	因素負荷量			
		因素一	因素二	因素三	因素四
行為態度面	我會以有禮貌的態度對待魯莽的病患及家屬。	0.777			
	即使病患及家屬很難相處，我總是試著保持禮貌的態度。	0.838			
	即使我很忙時，仍會給予病患完整的服務。	0.700			
顧客面	我會考慮病患的情境，提供他最有利的服務。		0.653		
	我會遵守工作上的規定並確實執行。		0.842		
	為使顧客滿意，我會去了解病患真正的問題與需求。		0.796		
任務與組織層面	上級交待的工作任務，我能如期完成。			0.697	
	我和同事間配合度極佳，深獲同事肯定。			0.802	
	我所服務過的單位主管給我高度肯定與讚美。			0.775	
學習成長面	為扮演好護理人員的角色，我不斷充實專業知識。				0.678
	為提升自己的專業能力，我經常參加各種專業訓練。				0.810
	我願意向困難的目標挑戰，讓自己有成長的機會。				0.639
特徵植		2.282	2.267	2.229	1.925
解釋變異量%		19.015	18.892	18.577	16.038
累積解釋變異量%		19.015	37.907	56.484	72.522

資料來源：本研究整理

## 個人簡歷

姓名：涂艷華

學歷：嘉義女子高級中學

國防醫學院護理系

經歷：國軍804總醫院少校護理長

嘉義榮民醫院護理長

嘉義榮民醫院督導

現職：嘉義榮民醫院副主任