

東 海 大 學

工業工程與經營資訊學系

碩士論文

領導風格與工作滿意度關係之研究-

以中部某醫學中心醫護人員為例

The seal of Tungshu University is a circular emblem with a scalloped border. It features a central design with horizontal lines and a cross-like symbol. The text 'TUNGSHU UNIVERSITY' is written around the inner circle, and '1955' is at the bottom.

研 究 生：施弼皓

指 導 教 授：潘忠煜 博士

中 華 民 國 一 〇 四 年 六 月

**A Research of Relationship between Leadership Style
and Job Satisfaction- A Case Study of Nurses at A
Medical Center in Taichung Area**

By
Pi-Hao Shih

Advisor : Dr. Chung-Yu Pan

A Thesis
Submitted to the Institute of Industrial Engineering and
Enterprise Information at Tunghai University
in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Science
in
Industrial Engineering and Enterprise Information

June 2015
Taichung , Taiwan

東海大學

工業工程與經營資訊學系

碩士學位論文口試委員會審定書

本系 施弼皓 君

所提論文 領導風格與工作滿意度關係之研究-以中部
地區某醫學中心醫護人員為例

合於碩士資格水準，業經本委員會評審通過，特此證明。

口試委員：

林宏達

張燦明

潘忠樞

潘忠樞

指導教授：

系主任：

黃欽邵

中華民國 一〇四年 六月 七日

東海大學

工業工程與經營資訊學系

碩士學位論文指導教授推薦書

本系 施弼皓 君

所提論文 領導風格與工作滿意度關係之研究-以中
部地區某醫學中心醫護人員為例

係由本人指導撰述，同意提付審查。

此致

工業工程與經營資訊學系

指導教授



日期 104 年 6 月 7 日

領導風格與工作滿意度關係之研究-

以中部某醫學中心醫護人員為例

學生：施弼皓

指導教授：潘忠煜 博士

東海大學工業工程與經營資訊學系

摘 要

本研究以「PZB 服務品質模式」缺口五的概念為基礎，並參考醫療產業「內部服務品質因子」，與領導風格相關研究。透過文獻探討，發展出「主管領導風格問卷」與「工作滿意度評量問卷」進行調查。目的在於了解工作者對主管領導風格的期望與其實際感受之間的差異，與不同領導風格對工作滿意度造成的影響。

本研究針對台灣中部地區某醫學中心的醫護人員進行問卷的發放，共發出 80 份問卷，回收 63 份，回收率 78.75%。其中剔除無效問卷 6 份，有效問卷 57 份。研究結果發現，主管領導風格明顯與否對醫護人員工作滿意度的影響有顯著差異。醫護人員能清楚感受主管領導風格特色時，工作滿意度較高；醫護人員無法清楚感受到主管領導風格特色時，工作滿意度較低。主管領導風格特色較明顯的情形下，任務導向特色較明顯的主管，其領導之醫護人員工作滿意度較低；關係導向與變革導向特色較明顯時，其領導之醫護人員工作滿意度較高。結果顯示，主管除了重視工作上的要求之外，同時也需適時的關心其所領導的醫護人員，方能提升醫護人員的工作滿意度。

關鍵字詞：領導風格、工作滿意度、醫護人員、PZB 服務品質

A Research of Relationship between Leadership Style and Job Satisfaction- A Case Study of Nurses at A Medical Center in Taichung Area

Student : Pi-Hao Shih

Advisor : Dr. Chung-Yu Pan

Department of Industrial Engineering and Enterprise Information
Tunghai University

ABSTRACT

In this study, two questionnaire which are Leadership style and Job satisfaction are developed based on gap five of the PZB service quality model. The purpose of the study is to understand nurses' cognition of his/her manager's leadership style. Meanwhile, to reveal the impact of leadership style on job satisfaction.

In this study, objects are nurses at a medical center in Taichung area. A total of 80 questionnaires were issued, 63 were retrieved with a rate of 78.75%. There are 57 out of 63 are valid. It is shown that a conspicuous leadership style has great impact on nurses' job satisfaction. Nurses have a clear perception of their manager's leadership style, their job satisfaction is higher than those who have not. Under the circumstances of leadership style is conspicuous, either the style is relationship-oriented or change-oriented, nurses have high job satisfaction. It is shown that besides emphasizing on job's request, manager should care about nurses whom he/she guides timely to enhance his/her subordinates' job satisfaction.

Keywords: Leadership Style, Job Satisfaction, PZB, Nurses

致謝

在研究所兩年求學生涯中，在許多良師亦友的陪伴成長及協助，以及家人之支持之下，才能如期修完整個課程及完成此篇論文，也使個人能自我突破，同時感受到學習成長之快樂，心中無限感激油然而生。

首先要感謝指導老師潘忠煜博士的悉心指導，無論是研究主題的啟發、研究方法的選擇，甚至最後的研究結果討論，老師總是不厭其煩的給予我許多啟迪與教導，來幫助我完成論文。此外，論文口試審查期間，林宏達博士與張燦明博士不吝提供寶貴的建議與指正，使本研究能更加完善，在此致上最高的敬意與感謝。另外，還要感謝東錦學長給予我研究主題的啟發；感謝研究室的同窗好友，韋宗、愛棟、佳慧、偉翔與嘉禾，一路伴隨我學習成長；感謝大學時的好友們，家豪、志璋、啟發與志欽等人的支援與協助；感謝美婷姊姊協助問卷發放的部份，總總的環節對我而言，缺一不可。

學習過程中尚有許多鼓勵我的師長、好友，在此致上最誠摯的謝意。最後，要感謝我的家人，感謝您們這兩年來的包容與支持，讓我能全心全意投入研究所的求學生涯。謹將這份論文的榮耀與喜悅，作為我對您們由衷感謝！

施弼皓 謹識

2015.06.16

目錄

摘要.....	i
ABSTRACT.....	ii
致謝.....	iii
目錄.....	iv
表目錄.....	v
圖目錄.....	vi
第一章 緒論	1
1.1 研究背景與動機.....	1
1.2 研究目的.....	2
1.3 研究流程.....	2
1.4 研究限制.....	3
第二章 文獻回顧	4
2.1 工作滿意度.....	4
2.2 領導風格.....	14
2.3 服務品質模式.....	24
第三章 研究方法	31
3.1 研究架構.....	31
3.2 研究工具.....	31
3.3 研究方法.....	34
第四章 問卷分析結果	47
4.1 研究對象背景變項描述.....	47
4.2 領導風格、醫護人員個人屬性及工作滿意度之關係.....	48
第五章 研究結論與建議	58
5.1 研究結論.....	58
5.2 未來後續研究之建議.....	59
參考文獻.....	60
附錄.....	65

表目錄

表 2.1 國、內外工作滿意度相關研究.....	9
表 2.2 國內外醫療產業中主管領導風格相關研究.....	20
表 2.3 任務、關係與變革導向領導風格之特點.....	24
表 2.4 「衡量內部服務品質之因子」.....	30
表 3.1 工作滿意度之構面.....	34
表 3.2 領導風格預測試問卷之信度分析.....	42
表 3.3 工作滿意度預測試問卷之信度分析.....	44
表 3.4 領導風格正式問卷題項之信度分析.....	45
表 3.5 工作滿意度正式問卷題項之信度分析.....	46
表 4.1 研究樣本基本屬性特徵.....	48
表 4.2 主管領導風格鮮明與否對醫護人員工作滿意度表現之描述性統計量表..	49
表 4.3 主管領導風格鮮明與否對工作滿意度影響程度之變異數分析摘要表.....	50
表 4.4 主管領導風格與醫護人員工作滿意度表現之描述性統計量表.....	50
表 4.5 主管領導風格對醫護人員工作滿意度表現之變異數分析摘要表.....	51
表 4.6 醫護人員年齡與工作滿意度之變異數分析摘要表.....	51
表 4.7 醫護人員性別與工作滿意度之 T 檢定.....	52
表 4.8 醫護人員學歷與工作滿意度之變異數分析摘要表.....	52
表 4.9 醫護人員年資與工作滿意度之變異數分析摘要表.....	52
表 4.10 醫護人員年齡與工作滿意度之變異數分析摘要表.....	53
表 4.11 醫護人員性別與工作滿意度之 T 檢定.....	53
表 4.12 醫護人員學歷與工作滿意度之變異數分析摘要表.....	54
表 4.13 醫護人員年資與工作滿意度之變異數分析摘要表.....	54
表 4.14 工作滿意度五構面之描述性統計量表.....	56
表 4.15 關懷與反應性兩構面之 T 檢定.....	56
表 4.16 領導風格與工作滿意度五構面相關係數分析.....	57

圖目錄

圖 1.1 研究流程圖.....	2
圖 2.1 「PZB 服務品質模式」.....	26
圖 3.1 研究架構.....	31
圖 3.2 工作滿意度與顧客滿意度.....	32
圖 3.3 問卷編制流程圖.....	35

第一章 緒論

本研究旨在探討主管領導風格對醫護人員工作滿意度之關係，首先就現今社會關切之議題引發本研究動機；其次提出本研究之研究目的與研究流程。茲分述如下：

1.1 研究背景與動機

我國生活水準日益提升，民間消費之醫療保健費用逐年增加，自1995年3月全民健康保險實施後，誘發民眾對醫療資源大量的需求與濫用，且民眾對醫療服務品質的要求也日益高漲，使得整個醫療體系成本與支出急遽增加，造成全民健康保險財政的緊張。另外，我國生活水準日益提升，醫護人員面臨病人安全與權益等許多挑戰。加上健保制度給付系統對醫療機構的衝擊，使得醫療機構不得不從組織內部進行策略性的改革，以因應外在環境的變動，間接影響醫護人員的工作環境，如精簡人力資源的配置。除此之外，醫院內評鑑制度對於醫護品質有一定的需求，促使醫護人員在工作上需要付出更多精力、更謹慎、需擁有更好的基礎能力。醫護人員本身需具備專業的護理能力，同時工作內容有時具有高危險性，不僅費神又耗費體力。如此工作環境導致醫護產業工作者紛紛離開相關工作、職業生涯短及離職率居高不下的狀況。Lu et al. (2002)表示，已受過專業醫護訓練的醫護人員若無從事相關工作，會導致醫護教育的損耗和醫院資源的浪費。Yin and Yang (2002)、Liu et al. (2005)的研究顯示，工作滿意度低是醫護人員離職率高的主要原因之一。因此，如何創造與維持醫護人員良好的工作環境，使工作滿意度提升來降低離職率為醫院主管極需重視的議題。

除了工作壓力、工作氣氛會影響醫護人員工作滿意度外，現在工作者自我意識提高，其所追求的是除了需求層級理論(Hierarchy of needs)基本層次外，工作者同時也重視較高層次的需求，如社交需求、尊重需求與自我實現需求。因此，管理者提供一個良好的工作環境成為留住人才的一個重要因素，主管的領導風格成為良好工作環境的關鍵，適合的領導風格能使工作者工作滿意度提升。因此主管必須找尋

適切的領導風格，提升工作者工作滿意度，減少離職率。

有鑑於此，引發本研究探討主管領導風格與醫護人員工作滿意度之間相關性之動機，希望研究結果可提供院方參考用，進而穩定醫護人力且確保其醫護品質。

1.2 研究目的

根據前文論述，本研究以中部地區某醫學中心之醫護人員為研究對象，以工作滿意度與領導風格為研究構面，希望能達到之研究目的如下：

1. 檢視中部地區某醫學中心，醫護人員對主管領導風格與工作滿意度的感知現況。
2. 以「PZB 服務品質模式」缺口五的概念為基礎，探討服務提供者(主管)提供的領導風格，以及服務接受者(醫護人員)工作滿意度間認知的差異性。

1.3 研究流程

本論文分五個章節。本章緒論，介紹研究背景動機及目的。第二章文獻探討，針對工作滿意度、領導風格及 PZB 服務品質模式的相關研究進行文獻探討。第三章為研究方法，選定研究對象並設計出問卷內容進行問卷調查。第四章為問卷分析結果，結論與未來研究建議形成第五章。研究流程如圖 1.1 所示：

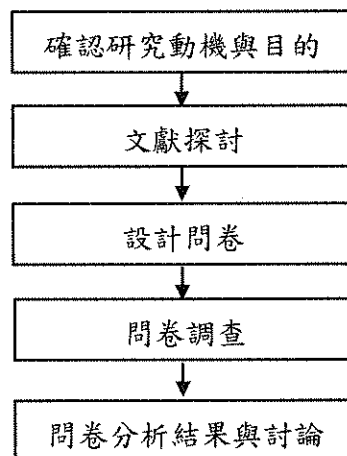


圖 1.1 研究流程圖

1.4 研究限制

本研究研究對象為中部某醫學中心醫護人員，但因受限於醫護人員工作之繁忙，僅能利用醫護人員有空檔時方能填寫問卷，整體問卷回收樣本數不如預期，問卷回收率僅 78.75%。取得部份主管領導風格分類後樣本數過少，較難進行分析。

第二章 文獻回顧

目前國內學者對員工工作滿意度之探討極為重視，而在眾多因素的探討下，領導風格對工作滿意度的影響為主要因素之一。本章第一節探討工作滿意度定義及意涵相關文獻；第二節為領導風格意涵文獻回顧。第三節為探討服務品質模式與其應用。

2.1 工作滿意度

工作滿意度此概念最早由 Hoppock 於 1935 年提出，他認為工作滿意度是工作者心理與生理對環境滿意程度的感受，即工作者對自己工作的喜好程度，DeTienne et al. (2012)則認為，工作滿意度亦能作為評估工作者對工作的指標態度。工作滿意度可以從心理學、社會學、經濟學和管理學等不同角度來探討，但工作滿意度最常被用來探討工作和組織研究的議題，亦是組織管理中非常重要的一環。自此概念提出後，學者相繼投入工作滿意度相關議題之研究。

2.1.1 工作滿意度定義

隨工作滿意度議題之成熟度、研究角度及對象的不同，學者們對工作滿意度的定義略有差異。Dahlstrom (2013)表示，工作滿意度是一種愉快或積極的情緒狀態，可以從一個人的工作或工作經驗鑑定得到。Zhang et al. (2014)表示，工作滿意度是指工作者喜歡自己的工作的程度，可以看出他們對工作積極或消極的態度。Lu et al. (2012)認為，工作滿意度定義為工作者對他們工作的情感取向，可以被看為整體的感覺，或是作為各方面或作業面態度的相關情感。祝道松、盧正宗與游怡婷 (2008)表示，工作滿意度是指圍繞在個人對其工作整體之情感面 (affective) 或情緒面 (emotional) 的反應，包括從實際工作中所獲得的報酬與自身預期報酬之間的差距，差距愈小，滿意程度愈高，或是工作者對其工作及工作相關因素，所產生之愉快與正面情緒感觸。Daniela (2013)、Pihie et al. (2011)表示，工作滿意度可以當作對工作的態度、組織行為或一種情緒反應。Khan et al. (2013)認為，工作滿意度是一個人工作的情緒反應，通常作為評估與衡量工作的特徵。

上述對工作滿意度的定義方式，可以大致歸類成差距性定義、參考架構定義，以及綜合性定義三種方式。

1. 差距性定義

工作滿意度差距性定義方式中，工作滿意度取決於工作者期望應得與實際獲得之間的差距。祝道松等(2008)表示，實際工作中所獲得的報酬與自身預期報酬之間的差距，差距愈小滿意程度愈高，差距愈大則反之。

2. 參考架構定義

指工作者參考客觀特徵架構後所獲得的主觀知覺和解釋，即工作者對其工作各特殊項目構面的情感性反應，如：工作時間、福利、薪資、人際關係等架構的影響。

3. 綜合性定義

Lu et al. (2012) 認為，工作滿意度除了是工作者對其工作的情感取向外，也包括各方面或作業面態度的相關情感。Thompson and Phua (2012)表示，綜合性定義一般不涉及工作滿意度的構面、形成原因與過程，綜合工作者情感與情緒而產生的整體工作滿意度。

2.1.2 工作滿意度相關理論

許多學者提出工作滿意度相關理論，最常見的理論有需求層級理論(Need Hierarchy Theory)、激勵保健因子理論(Motivation Hygiene Theory)、差距理論(Discrepancy Theory)。以下將簡單介紹幾種理論的內容：

1. 需求層級理論

此理論最早由 Maslow 於 1943 年提出，認為人是有需求的動物，並將人的需求分成五個層級。由低至高分為生理需求(Physiological needs)、安全需求(Safety needs)、社會需求(Love needs)、尊敬需求(Esteem needs)及自我需求(Self-actualization)等五個層次，此五種層級有滿足順序之分。

- (1) 生理需求：生理需求為五種層級的最底層，人類對此層的需求為食物、飲水、居住...等最基本生理需求，只有在此層獲得滿足後其他需求層級才能成為新的激勵因素。
- (2) 安全需求：在確保生理需求滿足之下，尋求保障及心理免於受到傷害的需求，包含身體安全、經濟安全與工作保障。
- (3) 社會需求：社會需求層級包括愛情、歸屬感、友情、社會互動，一切有關情感之需求。
- (4) 尊重需求：此層級可分為內部的尊重與外部尊重，前者包括自尊、自主、成就感；後者則包括受到重視與得到地位。
- (5) 自我實現需求：為最高層級的需求，是指實現個人理想、抱負、自我成長、發揮個人潛能、自我滿足等。

需求層級理論將生理與安全需求這兩種層級歸類為較低層次，社會、尊重及自我實現這三種層級則屬於較高層次之需求，而這些需求層次之間有優先順序之分，當低層級的需求被充分滿足後，其激勵作用就會降低，高層級的需求會取代低層級需求成為個人主要的需求層級，且個人基本需求被滿足後，對其需求的強度會逐漸遞減。

2. 激勵保健因子理論(兩因子理論)

Herzberg 提出的激勵保健因子理論為工作滿意度議題中，被廣為接受的理論之一。強調工作者對工作的滿意與不滿意是由內在因子(激勵因子)及外在因子(保健因子)構成，亦有學者將激勵保健因子稱為雙因子理論。

(1) 內在因子

內在因子如工作者的成就感、工作能力、活動能力、創造力與成長...等，與個人成長有關之因素。此理論認為，只有這些因子能帶來正向滿意度、積極的工作態度和激勵作用，因此內在因子亦能稱為「激勵因子」。此理論認為，只有激勵因子才能讓工作者有更好的工作績效及正向滿意度，但缺乏激勵因素時，只會讓工作者無法獲得愉快的經

驗。管理者除了注意內在因子的重要性，更要適當的安排工作，提供工作者成長、發展、晉升的機會才能使滿意度提升。

(2) 外在因子

外在因子也可以稱作「保健因子」通常發生於工作環境及工作關係中，管理者只能預防此類因素對工作者工作滿意度產生的負面影響，如：工作狀況、薪資、獎勵、個人與同事及上司之間的關係等。

激勵保健因子理論中認為，只有激勵因子才能讓工作者有更好的工作績效及正向滿意度，而保健因子一旦中和不滿意度後就無法對工作滿意度產生更正向的效果。Derby (2014)表示，管理者除了注意內在因子的重要性，更要適當的安排工作，提供工作者成長、發展、晉升的機會才能使滿意度提升。

3. 差距理論

此理論認為，工作者工作滿意度取決於本身「期望獲得」與「實際獲得」的報酬或待遇之差距而定。若此兩者之距離為零，則工作者會有滿足的感覺。若實際獲得的報酬與待遇高於工作者應得的報酬或待遇，則工作者獲得更高滿足感。祝道松等(2008)認為，若實際獲得的報酬與待遇低於工作者應得的報酬或待遇，不滿足感之程度隨兩者差距愈大愈強烈。

2.1.3 工作滿意度之相關研究

工作滿意度是一種主觀的自我衡量，相關研究中涉及的影響因素眾多，其可分成影響工作滿意度的因素、工作滿意度影響的因素、研究對象背景等三種議題。

多數學者認為，工作者的工作環境對工作滿意度影響甚大。Zhang et al. (2014)發現，工作者、薪資、專業地位、退休保障福利不足以及缺乏個人成就感，是導致工作者工作倦怠感高與工作滿意度低的主要因素。若管理者重視工作者的薪資與福利，並且提供足夠的資源就能夠提高工作者的工作滿意度。Lu et al. (2012)認為，影響工作滿意度

的因素大同小異，主要因素有工作條件、組織環境、工作壓力、角色衝突、角色模糊、角色認知、角色內容、組織承諾及專業承諾。工作者在組織內部的人際互動亦會影響工作滿意度，尤其是與主管互動的部份。O'Brien-Pallas et al. (2010)表示，工作者工作滿意度與管理者的關心方式有關，主管若較重視部屬需求、專業發展及職涯規劃，通常工作者的工作滿意度會較高。作者表示，工作滿意度同時也會受到領導者領導風格的影響，較適合的領導風格會令工作者的工作滿意度較高。AbuAlRub and Alghamdi (2012)發現，主管領導風格為交易型領導風格的工作者，其工作意度較低；主管為變革型領導風格，其工作滿意度則較高。另外，工作者工作滿意度除了受到組織內部工作環境的影響外，社會觀感也會對其造成很大的影響。AbuAlRub et al. (2009)表示，社會支持度高通常伴隨著高工作滿意度，且社會支持與工作滿意度提高，工作者留任意願也會相對提升。

既有的研究顯示，工作滿意度會影響工作者離職率、留任意願與離職意圖。AbuAlRub et al. (2009); O'Brien-Pallas et al. (2010); Zhang et al. (2014)表示，工作者工作滿意度較低時，通常其留任意願較低；相反的，工作滿意度較高時，留任意願較高。除了探討影響工作滿意的因素外，部份研究同時也探討研究對象的背景屬性，如：性別、年齡、工作經驗、教育程度與工作者所在的工作單位等。Velickovic et al. (2014)表示，年齡、工作時間、管理職位等，都會影響工作者整體工作滿意度。O'Brien-Pallas et al. (2010)表示，工作經驗的多寡、教育和職稱互動對工作滿意度沒有顯著影響。另外，AbuAlRub et al. (2009)指出，公立醫院工作者的工作滿意度比私立醫院工作者工作滿意度高。

綜合以上結果得知，受工作滿意度高低影響的研究結果較為一致。但從研究對象的背景變項來看，無法取得較為一致的看法。另外，目前仍無一套完整的模式能將所有影響工作滿意度的因素都考量在內。本研究將國內、外工作滿意度相關文獻整理如表 2.1 所示。

表 2.1 國、內外工作滿意度相關研究

研究者	研究主題	研究方法	研究發現
Zhang et al. (2014)	探討中國護理人員職業倦怠、工作滿意度、離職意願與工作環境的關係。	問卷調查	<ol style="list-style-type: none"> 1. 中國護理人員有高工作倦怠與低工作滿意度之現象。 2. 缺乏個人成就感、薪資福利滿意度低與專業地位低為中國護理人員顯著的問題。 3. 中國護理工作環境中，人力資源及配備不足為主要問題。
Velickovic et al. (2014)	調查對護理人員工作滿意度與組織承諾有預測作用的因素。	問卷調查	<ol style="list-style-type: none"> 1. 專業鑑定、下屬對領導者角色之期望可作為預測工作滿意度之因素。 2. 年齡、工作時間、工作壓力與管理職位等，內外在工作滿意度皆會影響整體工作滿意度。
H. Lu et al. (2012)	整理過去工作滿意度研究	文獻回顧	<ol style="list-style-type: none"> 1. 整理影響工作滿意度之因素有組織承諾、職業承諾、工作條件、組織環境、工作壓力、角色衝突、角色模糊、角色認知與角色內容。
AbuAlRub and Alghamdi (2012)	探討領導風格對護理人員工作滿意度與留任意願之影響。	問卷調查	<ol style="list-style-type: none"> 1. 研究結果顯示，領導者變革導向領導方式與工作滿意度呈正相關聯；交易型領導風格與工作滿意度呈負相關聯。 2. 領導風格與工作滿意度對離職意圖僅弱相關。

表 2.1 國、內外工作滿意度相關研究(續)

研究者	研究主題	研究方法	研究發現
O'Brien-Pallas et al. (2010)	調查影響護理人員離職率之因素。	問卷調查	<ol style="list-style-type: none"> 1. 角色模糊與角色衝突程度較高與離職率有正相關關係。 2. 工作滿意度低與高離職率相關聯。 3. 離職率及角色模糊程度高會增加醫療疏失的可能性。
Chen and Johantgen (2010)	探討歐洲磁鐵醫院組織層面及個人層面屬性與工作滿意度之關係。	問卷調查	<ol style="list-style-type: none"> 1. 從院方角度來看，領導風格、專業開發、跨科室關係與自主性對工作滿意度有顯著影響。 2. 從護理人員個人角度來看，人事政策對工作滿意度有顯著影響。 3. 管理者能提供良好的發展機會，合理進型工作分配並願意解決衝突可以使護理人員工作滿意度較高。
AbuAlRub et al. (2009)	探討護理人員社會支持、工作滿意度及留任意願之間的關係，並比較公私立醫院的結果。	問卷調查	<ol style="list-style-type: none"> 1. 社會支持度與工作滿意度呈正相關關係。社會支持度高時，工作滿意度與留任意願較高。 2. 私立與公立醫院護理人員相較下，前者工作滿意度與留任意願較高。

資料來源：本研究整理。

綜合上述研究，將國內外工作滿意度相關研究結論歸納如下：

1. 研究內容方面

- (1) 影響工作滿意度之重要因素，如：主管領導風格、工作環境、職業倦怠等。

(2) 受工作滿意度影響的議題，如：離職意圖、留任意願、離職率之關係等。

(3) 探討可預測工作滿意度之因素。

2. 研究方法方面

工作滿意度相關研究，多採取問卷調查的方式蒐集研究對象之相關資料。

3. 研究結果方面

(1) 醫療產業(護理人員)有高工作倦怠及低工作滿意度之現象，且公立與私立醫院相較之下，後者工作滿意度及留任意願較前者高。

(2) 專業鑑定及下屬對領導者角色之期望可作為預測工作滿意度之因素。

(3) 影響工作滿意度之因素有個人成就感、薪資福利、專業地位、主管領導風格、組織承諾、職業承諾、工作條件、組織環境、人事政策、工作壓力、自主性、角色衝突、角色模糊、角色認知與角色內容，其中以領導風格影響最顯著。

(4) 工作滿意度與離職率呈負相關。

2.1.4 工作滿意度之影響因素

工作滿意度相關研究中發現，工作滿意度會受到工作者工作環境的影響，因此研究人員試圖找出這些環境中影響工作滿意度的各項因子，並衡量各項因子的相對重要性。H. Lu et al. (2012); H. Lu, While, and Barriball (2005)表示，影響工作滿意度的因素有：

1. 工作條件

Zhang et al. (2014)指出，工作條件是指工作者在工作中設施條件、工作環境、勞動強度和工作時間的總和。工作者工作環境中，人力配置與資源設備不足之情形會對工作滿意度產生負向影響。

2. 人際互動

DeTienne et al. (2012); Tsai (2011)指出，工作者與同事、管理者彼此良好的關係不但可以避免衝突的發生，彼此之間的支持也能調適工作壓力帶來的負面影響，工作者在工作單位感受到被同事尊重時工作滿意度則較高。領導關係是指領導者在進行領導活動的過程中，領導者與被領導者彼此建立起來的一種工作和感情交往的關係，及領導者在組織活動中與其他成員發生的工作關係及非工作關係的總合。DeTienne et al. (2012)表示，工作滿意度會受到工作者與領導者之間關係的影響，當工作者感受不到主管的支持時，通常會使工作者與領導者之間的溝通不順暢，且會增加工作壓力水準，導致角色衝突的發生；相反的，工作者認為自己受到領導者的支持時，工作滿意度會上升，工作壓力下降，從而降低離職率。

3. 工作本身

工作本身包括工作彈性、工作調度、有挑戰性的工作與工作自主性。其中工作自主性是指工作者自我感覺能夠獨立控制自己的工作，如決定工作方法、安排工作時間、工作地點及付出多少努力等。工作者若能自主決定自己的工作如何進行，除了代表組織對工作者的信任和肯定，也能使工作者感受到對工作成果的責任感，不但能提高領導者的管理效率、管理績效，還能改善工作者對組織的認同感及對工作的投入程度。DeTienne et al. (2012)表示，工作者工作自主性低意味著很少自己作決定，這會造成工作者精神緊張對工作感到不滿意；相反的擁有更多自主權作決定，擁有充分授權的員工，可以提升工作滿意度及降低工作壓力。Chen and Johantgen (2010)認為，護理人員如能決定自己完成的任

務類型，決定自己的工作節奏以及什麼時候完成工作，這樣高自主性通常伴隨著高工作滿意度。

4. 薪酬

薪資及福利在人力資源發展中為非常重要的因素，組織通常會從工作者的職務、能力及績效來評定薪資的標準。蔡富川、陳金淵 (2011)表示，多數工作者相當重視自己工作的薪資與福利，且在福利方面，管理者若提供實質的獎勵與報酬，而非只透過激發動機及精神鼓勵之方式，讓工作者願意在工作上付出努力，有助於工作滿意度及工作績效的提升。Zhang et al. (2014)對此表示出同樣的看法，認為護理人員的薪資及福利改善後，護理人員工作滿意度及護理品質也會隨之提升。

5. 自我成長與升遷

從組織的角度來看，工作者工作滿意度之高低不僅為影響組織績效重要因素，且為影響人才流動的重要因素，亦是影響工作者職業生涯發展規劃之重要因素。一般而言，工作者須不斷學習與進修，接受與工作領域相關之教育訓練，藉由成長與升遷的過程獲得安全感、成熟感、地位與聲望。趙明玲、邢鴻君、陳靜香與張淑敏 (2010)指出，醫療業中護理人員為創造醫院競爭優勢的重要資源，因此，管理者應盡力協助護理人員職涯發展以提升工作滿意度，並維持穩定離職率，使工作成果及績效有良好表現。

6. 領導風格與組織策略

AbuAlRub and Alghamdi (2012)指出，領導者的領導風格是影響員工工作滿意度主要因素之一，且領導風格會影響護理人員工作滿意度及留任意願。Mihalcea (2014)表示，適合員工的領導方式會使工作者工作滿意度及工作績效較高，但管理者不同的領導風格對員工會造成差異性的影響，如探討零售公司領導風格、員工工作滿意度、個性及工作績效間的關係之研究發現，管理者為變革型領導風格，其部門擁有較高的營利能力，且員工較不易出錯。管理者為交易型領導風格，其客戶對該部門投訴的數量則較少。

2.2 領導風格

任何一個組織都由許多不同人格型態的個人所組成的。主管不只是管理不同的人，更要激發不同的人，使他們都能發揮最大的潛能。另外，主管的工作還包括讓不同人格型態的個人能夠和諧相處，發揮團隊合作的力量。領導領域研究中，怎樣的領導風格才是最適合，能夠為組織帶來卓越競爭力往往是企業和學術界關注的議題。

2.2.1 領導與領導風格定義

「領導」的定義是分歧的，吳碧玉(2006)認為，領導是組織所賦予的權責，具有督促部屬的權力，終極目標則在於導引、協調、激勵部屬致力於組織目標的達成。祝道松等(2008)表示，領導係指帶領、影響組織成員齊心達成某一特定目標之影響力，而以組織目標為前提所做的行為或歷程。Cummings et al. (2010)將領導定義為一個人影響一群人以實現一個共同的目標的過程；翁淑芳(2011)認為，領導是為了達成組織目標領導人員發揮其影響力。建立團隊精神，激發成員工作動機，從而達成任務之行政行為。Yukl, Gordon, and Taber (2002)認為，領導是影響他人理解和認同那些事情需要做，以及如何有效完成事情的過程，帶領組織實現個人和團體共同目標的流程。

綜合上述的論述，領導者是指組織中那些具有影響力的人員，在組織中或許擁有合法職位，對各類管理活動具有決定權的管理者，也可能是沒有確定職位的權威人士。Day et al. (2014)認為，領導是人與環境之間複雜的相互作用而出現的社會制度。Burton and Obel (1998)表示，領導者所表現出來的行為如：如何決策、處理訊息、工作獎懲、控制及領導者與下屬之間的關係等，及為領導者的領導風格。

2.2.2 領導理論發展

領導理論發展可依其研究角度、議題及發展先後分為：特質理論(Trait Theory)、行為理論(Behavior Theory)、情變理論(Contingency Theory)。

1. 特質理論

Colbert et al. (2012)指出，特質理論為早期探討領導風格的主要理論，探討領導者的人格特質及領導者的特徵屬性，認為領導者天生具備領導特質且這些特質無法經由後天培養。人格特質會影響人的基本行為及特性，研究者希望藉此找出鑑別領導者與非領導者，或鑑別較成功領導者與較不成功領導者之特徵。Gregoire and Arendt (2014)表示，有效領導者特質包括智慧、對他人需求敏感、了解工作、處理問題的積極性、耐心、自信、渴望承擔責任、喜歡佔據主導地位等特質。成功領導者特質則為，有很強的責任感會表現出活力和持久性來達成任務，願意做出決定承擔壓力並接受後果，且能忍受挫折。Colbert et al. (2012)試圖找出人格特質中，適合成為領導者的特質，該五大人格特質為宜人性、外向性、開放性、神經質及自覺性。研究結果發現，外向性、開放性、宜人性和領導者的特質有高度顯著關係，神經質與領導者特質僅有輕微相關。Nichols and Cottrell (2014)指出，多數人希望領導人具有誠信及智慧的特質，而基層領導人應具備的人格特質與高層領導人需具備的特質略有不同，前者更需有人際方面的特質，如宜人性、合作性及支持性等特質；後者則需具備自信、信心及勇氣。Judge, Piccolo, and Kosalka (2009)認為，領導者光明及陰暗的特質會影響其成功容易與否，前者如兢兢業業、外向型、宜人型、開放、聰穎及有魅力為導致領導出現的因素；後者如自戀、傲慢、支配、玩弄權術的因素使人更容易成功，但不容易相處。

Walter and Scheibe (2013)表示，特質理論研究因研究對象及看法不同，至今仍無法找出領導者一致的人格特質及特徵。特質理論於預期領導者出現上有較佳的貢獻，而實際區分有效與無效領導者方面並不成功。

2. 行為理論

領導者在影響組織內成員朝向組織目標努力的過程中，會透過一定的領導行為方式影響被領導人，且領導者的行為方式與他

們的領導效率有密切的關係。行為理論即在討論領導者表現出來的行為，意圖區別領導者與非領導者之間某些特定行為之間的差異。祝道松等 (2008)表示，此理論與特質理論不同的地方為，該理論支持領導者可以經由後天培養出來。

行為領導理論已有數以千計的相關研究，Yukl et al. (2002)認為研究者對領導者行為的分類方式有不同見解，很難將各種不同的分類方式進行比較。過去的研究受分類學的影響，導致分類的類型及數目差異非常大。少數分類方式以廣義定義將領導行為進行分類，如著眼於人的相互作用或工作本身，大部分都使用狹義定義來分類領導行為。有些研究旨在討論涵蓋全範圍的領導行為，而另一些研究僅討論一種特定的領導行為。有些分類方式描述了用來激勵下屬的領導行為，有些則描述領導者帶領團體或組織的行為，亦有分類法以其他類型的架構及行為做分類，如領導者的角色、技巧和價值觀等。Yukl (2012)認為，這麼多類型分類方式缺乏一致性，同類型的領導行為會以不同術語來稱之，或將同一術語用於不同領導行為的表現。以下將簡單介紹常見的幾種領導風格分類方式：

(1) 雙構面領導理論(關懷、倡導架構)

較早期的雙構面領導理論，意圖找出高效能領導者的行為特徵。研究發現領導者有「關懷」(consideration)及「倡導架構」(initiating structure)兩個獨立的構面。李文忠(2006)與吳碧玉(2006)認為，關懷指的是領導者對部屬尊重、信任和互相了解的程度；倡導架構則是指領導者將所有工作程序架構化，包括領導者的地位、工作任務、工作方式。

(2) 雙構面領導理論(員工、工作)

另一項雙構面領導理論目的在確認領導者的領導行為，試圖了解領導者其行為如何影響部屬。該理論將領導行為分為「員工導向」領導行為(Employee oriented)，和「工作導向」領導行為(Job oriented)兩種。藍偉峯(2003)指出，前者較注重人際關係，了解員工的需求及個別差異，給予員工充分的自

主權，並與員工保持良好的溝通管道。後者較重視工作的技術或作業層面，且重視目標的達成。

(3) 管理方格理論

管理方格理論以「關心生產」和「關心員工」兩種構面來描述領導行為。此兩種構面各有九種可能的程度，交互作用下能夠產生 81 種領導風格，故稱為管理方格理論。吳碧玉 (2006)將管理方格理論中有四種最具代表性的領導風格，包括放任型、鄉村俱樂部型、中庸型、任務型與團隊型整理如下。

- a. 放任型：領導者很少關心員工，以維持現狀為原則，不出狀況即可。
- b. 鄉村俱樂部型：領導者高度關心員工感受及需求，不在乎組織目標及產能，屬於較平的管理形式。
- c. 任務型：領導者只在乎組織目標及產能，顯少關心員工感受與需求。
- d. 團隊型：領導者認為員工感受與需求及組織目標必須兩者並重，藉由溝通和群體合作以達成目標。

3. 情境理論

吳碧玉 (2006)與藍偉峯 (2003)指出，此理論認為無論任何領導風格皆為有效的，但領導者須考量各種情境因素，隨情境通權達變、彈性運用領導的影響力，因此領導者必須是一位很有適應能力的人。較具代表性的研究有：路徑-目標理論(Path-goal theory)與權變理論(Contingency model)。

綜合前述領導定義及領導理論論述，Burton and Obel (1998)將領導風格定義為，領導者表現出一致的處事風格與領導行為，包括決策、處理訊息、工作獎懲、控制及領導者與下屬之間的關係。特質理論在探討領導人的議題主要有兩類，其一為找出成為成功領導人所需具備的特質，另一類為用於預測領導人的出現與否。情境理論認為所有領導風格皆有效，但在不同情況下會以不

同方式影響團隊目標的達成，較難判斷領導人之行為屬於哪類領導風格。因此，本研究將以行為理論作為領導風格的基礎，並整理領導風格相關文獻。

2.2.3 領導風格之相關研究

近年來許多國內外學者探討領導風格在醫療產業的相關議題，研究發現主管對自己領導風格的認知與部屬對主管領導風格的認知往往有差距。Ghorbanian (2012)發現，主管與部屬對領導風格的認知有顯著差異，而這些差異通常會影響部屬是否滿意主管的領導方式。Andrews, Richard, Robinson, Celano, and Hallaron (2012)表示，減少領導者與被領導者之間的認知差異，可以降低不滿意度的發生。另外，有學者指出工作者接受主管的領導型態容易與否和工作年資有關。趙明玲等(2010)指出，工作年資愈短愈能接受主管的領導型態，且其工作滿意度與對組織的承諾以及留任意願都較高。學者對此結果作出解釋，認為主管為了協助工作年資較短的新進人員適應工作環境，會花較多時間關照這些新進人員，因此新進人員更容易接受主管的領導型態。

部分研究延用早期領導風格分類方式，如：體制型領導與關懷型領導、參與型領導與工具型領導。其他研究則以任務導向、關係導向及變格導向等分類方式，其相關研究整理如表 2.2 所示。

綜合上述研究，將領導風格運用於護理人員的結論歸納如下：

1. 研究內容方面

- (1) 管理者領導風格對護理人員工作滿意度、護理品質、經營績效的影響。
- (2) 管理者領導風格對護理人員組織承諾的影響。
- (3) 管理者領導風格對團體內成員離職意圖及離職率的影響。

2. 研究方法方面

有關國內外相關研究，多採取問卷調查或訪談的方式蒐集研究對象的資料。

表 2.2 國內外醫療產業中主管領導風格相關研究

研究者	研究主題	研究方法	研究發現
Agnew and Flin (2014)	探討主管領導行為對病房安全的影響。	訪談 問卷調查	<ol style="list-style-type: none"> 1. 較多主管的領導方式為任務及關係導向領導風格，變革導向較少見。 2. 主管在要求較高的場合，其領導方式會改為任務導向領導，注重任務的達成。 3. 主管的監督行為與部屬是否遵守規則及病人傷害有中度關聯。 4. 變革導向與降低病人及工作人員感染率相關。
AbuAlRub and Alghamdi (2012)	調查管理者領導風格對部屬工作滿意度及留任意願的影響。	問卷調查	<ol style="list-style-type: none"> 1. 研究結果顯示，部屬較滿意主管變革導向領導方式，與工作滿意度呈正相關聯。 2. 交易型領導風格與工作滿意度呈負相關聯。 3. 領導風格與工作滿意度對離職意圖僅弱相關。
Andrews et al. (2012)	探討部屬對主管領導風格之知覺滿意度看法及影響。	問卷調查	<ol style="list-style-type: none"> 1. 多數護理主管領導者屬於變革導向領導風格 2. 主管與部屬之間的評價差異，與部屬是否滿意主管的領導方式有關。 3. 無法透過加強監督的方式，增加部屬工作滿意度及對主管領導風格的感知。
Ghorbanian (2012)	探討主管領導風格和工作者工作滿意度之關聯。	問卷調查	<ol style="list-style-type: none"> 1. 只有變革領導與交易型領導與工作滿意度呈正相關係。 2. 主管與工作者對領導風格認知有顯著差異。認為自己的領導風格為變革導向領導，但下屬卻不這麼認為。 3. 研究對象的人口統計特徵與領導風格之間無關聯。

表 2.2 國內外醫療產業中主管領導風格相關研究(續)

研究者	研究主題	研究方法	研究發現
Havig, Skogstad, Kjekshus, and Romoren (2011)	調查任務、關係導向領導風格對療養院護理品質的影響。	問卷調查	1. 研究結果發現主管使用任務導向領導風格，有助於協調與清楚確定員工職責及運作方式，照護品質也較高。
Cummings et al. (2010)	整理領導風格與護理人力及工作環境之間的關係。	文獻回顧	1. 主管注重人與人之間關係的領導風格(變革、支持、關懷)，其部屬工作滿意度較高。 2. 關係導向或關注人的領導方式與改善護理成果、工作環境及工作績效有關。
蔡富川、陳金淵 (2011)	探討主管領導風格與經營績效之間的關係。	問卷調查	1. 轉換型領導風格中，低轉換傾向者比高轉換者有更高的經營績效表現。 2. 交易型領導者中，高交易傾向者之績效表現比低交易傾向者為高。 3. 交易型領導風格有較高的經營績效表現。 4. 領導者若能提供下屬實質獎勵，其會比精神鼓勵的方式更容易有較佳的績效表現。
趙明玲等 (2010)	探討領導型態、工作滿意度、組織承諾及離職意願相關性研究。	問卷調查	1. 工作者的年資對領導型態、工作滿意度、組織承諾有顯著差異。 2. 領導型態與工作滿意度及組織承諾成顯著正相關，與離職意願呈負相關。

資料來源：本研究整理。

3. 研究結果方面

- (1) 多數研究結果發現，常見護理領導風格為任務、關係導向，變革導向較少見。
- (2) 變革導向領導方式與工作滿意度呈正相關聯。
- (3) 交易型領導風格與工作滿意度呈負相關聯。
- (4) 交易型領導風格之經營績效較佳。
- (5) 注重人與人之間關係的領導風格與護理成果、較高工作滿意度、工作環境及工作績效相關。
- (6) 年資對領導型態有顯著差異。
- (7) 領導型態與組織承諾成正相關，與離職意圖呈負相關。

從上述研究結果可以得知：

- (1) 管理者領導風格與組織承諾呈正相關聯，與離職意圖呈負相關聯。
- (2) 管理者使用任務型領導風格則下屬工作滿意度較低，但工作績效較佳。
- (3) 管理者是用變革型領導風格則下屬工作滿意度較高。
- (4) 管理者與下屬對領導風格的認知通常略有出入。

2.2.4 領導風格整理

過去研究的領導風格分類方式眾多，本研究採 Yukl (2012) 提出領導風格分類方式，將領導風格分為任務導向(Task oriented)、關係導向(Relationship oriented)及變革導向(Change oriented)三種領導風格。Yukl et al. (2002)表示，有些領導者確定外部威脅或機遇後，會提出創新策略並鼓勵部屬以創新角度的思維去面對威脅及機會，嘗試找到新的可能。而過去研究多以任務及關係導向劃分領導風格，容易忽略領導變革的重要性。上述三種領導風格的特點整理如表 2.3 所示。

1. 任務導向

此種領導風格之主管以「工作」為中心，重視工作的達成度。

Derue et al. (2011)認為，任務導向領導風格亦可以看作為權變報酬管理，領導者會定義小組成員任務角色及角色之間的關係，並訂定任務標準與協調小組成員的行動。Yukl (2012)表示，其行為目的主要為有效率的使用人員、設備及其他資源，以達成團隊的使命，包括設定工作目標、組織工作、分配權責及資源的調配，且需監督成員是否按計畫執行其工作進度，確保小組成員的表現達到訂定標準。

2. 關係導向

這種領導風格以「人」為中心，主管會努力在員工之間營造一種和諧的氛圍。Derue et al. (2011)與 Yukl (2012)指出，關係行為導向的領導者較重視與小組成員之間的關係，善於接受他人意見，在必要時提供指導提高成員能力及信心，尊重個人意願合理對待每一位小組成員，授權給成員更多的自主權及影響力來作決策，當團隊成員作出重要貢獻時會給予讚美或其他形式的獎勵，使成員對團隊有認同感，並致力於達成團隊目標。

3. 變革導向

此類型領導風格的主管以自身的行為為表率，關心下屬的需求盡力改善組織內部成員之間的互動。同時創造組織共同想法與願景，在組織內營造起變革的氛圍，以有效率的方式推動組織的變革。Agnew and Flin (2014)表示，變革導向領導者注重產品、流程、服務的變化及成長，具有遠見和魅力的特點，重視組織願景及人與人之間的和諧關係，個別關注每一位下屬並給予訓練及建議，鼓勵成員透過創造性思維提出創新的解決方案，在必要時領導者會做出冒險的決策，讓下屬感到受尊重及信任進而產生自豪感。

表 2.3 任務、關係與變革導向領導風格之特點

	任務導向	關係導向	變革導向
特點	<ol style="list-style-type: none"> 1. 明確定義角色工作與任務 2. 監督與控制任務進度 3. 有完善計劃 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 輔助(支持)員工 2. 重視員工職涯與能力的發展 3. 賦權 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 崇尚變化 2. 具有遠景 3. 鼓勵創新

資料來源：Yukl (2012)與本研究整理

2.3 服務品質模式

如今醫院正面臨著嚴重的挑戰，必須快速改變與不確定的環境中提供持續性高品質的服務。護理人員在人力配置不足與資源有限的情況下，工作滿意度普遍不高。護理主管是否能了解護理人員的需求與期望，運用適當的領導風格提高護理人員的工作滿意度、降低離職率並提高醫療品質是護理主管非常重要課題。

2.3.1 服務品質定義及 PZB 服務品質模式之應用

服務的含意在現今社會中愈來愈廣泛，可以將其視為一種社會經濟行為和觀念，也是一種複雜的現象。陳家瑩 (2011)表示，服務具有無形的特性，是一種滿足顧客需求的行為，其目的在解決顧客的困難及愉悅顧客，讓顧客感受到尊重。Büyüközkan, Çifçi, and Güleryüz (2011)認為，服務是一種滿足消費者需求的行為，具有無形的特性。同時可以將服務定義為獲得時間、地點、有形和心理上好處的一種經濟活動。張憶君 (2011)認為，服務是一種以親切友善的態度及精確熟練的工作技巧為顧客解決難題的行為，其行為目的在於滿足顧客的需求，希望讓顧客感受到被重視與被尊重。歸納前述的定義，發現服務具有無形的特性，是服務提供者與顧客兩種角色間的一種互動，服務提供者的行為目的在滿足顧客的需求。

Parasuraman, Zeithaml, and Berry (1985)表示，服務品質與實體產品品質不同，前者是一種社會科學的抽象概念，而後者可以經由耐用

性、不合格率等指標以客觀的方式衡量其品質優劣。服務品質在缺乏客觀衡量標準下只能以主觀認知來衡量服務品質，而服務品質是指顧客對服務的期望，與顧客接觸服務後產生的服務實際知覺兩者之間的差距。朱湘寧、廖紫柔、巫沛倉與李宛蓁 (2014)表示，服務品質是一種多元的個人主觀認知，包含服務人員的態度、服務過程耗費的時間、顧客抱怨的處理及反應等。服務品質、期望服務與認知服務這三者之間的關係可由下頁式子表示：

$$\text{服務品質} = \text{期望的服務} - \text{認知的服務}$$

顧客對服務品質的滿意度通常會有以下三種情況：

1. 當期望服務水準與認知服務水準相等時，顧客對服務品質的滿意度為中等，表示服務品質普通。
2. 當期望服務水準大於認知服務水準時，顧客對服務品質的感到滿意，表示服務品質高。
3. 當期望服務水準小於認知服務水準時，顧客對服務品質的感到不滿意，表示服務品質低。

過去有許多學者針對服務品質提出觀念模型，其中以「服務品質觀念模式」較為著名，一般簡稱「PZB 服務品質模式」，此概念如圖 2.1 所示。Parasuraman et al. (1985)認為，此模式有五種缺口(Gap)，這五種缺口就是服務提供者無法滿足顧客滿意度的主要因素。服務提供者必須減少這五種缺口的差距，讓顧客對服務品質的需求達到滿意水準。這五種缺口中，前四種缺口為服務提供者提供服務品質的主要障礙，而第五種缺口為前四種缺口的集合，由顧客期望的服務品質與認知服務品質之間的差距形成的，五個缺口描述如下：

1. Gap1：「顧客期望的服務水準」與「服務提供者對顧客期望認知」間的差距。造成此缺口的原因通常為管理者不夠了解顧客真正的需求，因此提供的服務無法滿足顧客的期望。
2. Gap2：「服務提供者對顧客期望認知」與「服務提供者將認知轉換成服務品質規格」間的差距。此缺口的原因為受到服務提供者資源條件或市場環境的限制，使服務提供者沒有能力訂出滿足顧

客期望的服務規格，無法滿足顧客期望所致。

3. Gap3：「服務品質規格」與「服務傳遞」間的差距。此缺口的原因在於員工提供服務時，無法達到管理者所設定的品質規格或無法維持一定的作業標準所造成的。
4. Gap4：「服務傳遞過程」與「顧客的外部溝通」間的差距。由於顧客對服務的期望會受到媒體廣告及服務提供者其他溝通管道所影響。即服務提供者對外宣傳過於誇大不實時，會造成顧客過高的期望，使「服務傳遞過程」與「顧客的外部溝通」間的差距加大。
5. Gap5：顧客「期望服務水準」與「實際感受的服務水準」間的差距。受 Gap1、Gap2、Gap3 與 Gap4 的影響，若實際感受的服務水準高於事前期望服務水準時，顧客對服務提供者的服務品質感到滿意；若實際感受的服務水準較事前期望服務水準低時，顧客對服務提供者的服務品質感到不滿意，而口碑、個人需求與過去的經驗都會影響顧客對服務的期望。

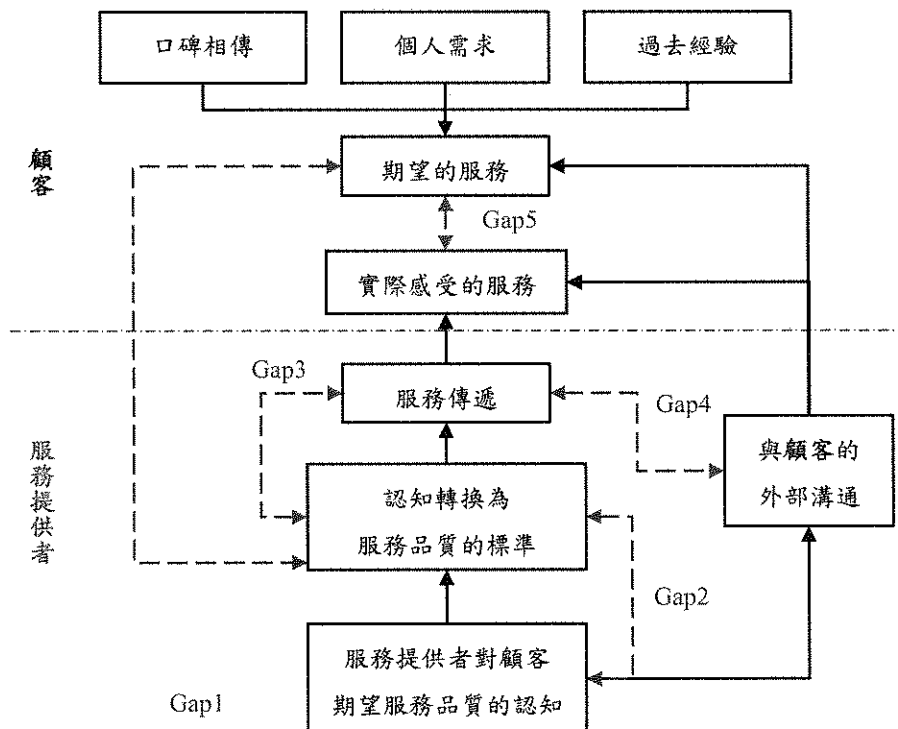


圖 2.1 「PZB 服務品質模式」

資料來源：Parasuraman, Zeithaml and Berry (1985)

「PZB 服務品質模式」提出後學者們開始針對此模式進行研究，希望透過此模式發現服務缺失，用以改善並提升服務品質。任筱立、廖仁傑與李奕賢 (2004)指出，若管理者一開始便誤解顧客的需求，會引起長鞭效應使提供的服務與顧客的需求背道而馳。因此管理者唯有真正了解並掌握顧客的需求，才能提高服務品質並有效的掌握顧客。Büyüközkan et al. (2011)表示，服務業必須以顧客為中心，管理者實際了解顧客的期望，並將對顧客期望的理解轉為實際作為，此做法對服務品質持續改善是很重要的。從上述可得知，管理者須確實了解顧客實際需求並將其認知轉為實際作為，滿足顧客需求後方能使滿意度上升。在「PZB 服務品質模式」中，缺口五主要在探討顧客期望服務水準與實際感受的服務水準間的差距，管理者利用此缺口了解顧客對服務品質的想法，許多研究針對此缺口進行研究與討論。

「PZB 服務品質模式」的應用範圍非常廣泛，朱湘寧等 (2014)將此模式用於旅遊業服務品質評量之探討，對國內三家旅遊業者進行服務品質的衡量，並將此結果提供給業者作為服務品質改善之依據。張憶君 (2011)則將此模式用於國內證券公司服務品質之研究，藉由顧客實際感受與其過去的消費經驗、口碑與廣告中所產生的服務水準進行比較，評估顧客對服務的滿意度，借此研究結果了解顧客的需求與業者自身提供服務的競爭優勢。除了將此模式用於服務業外，亦有學者將此模式用來探討醫院的醫療服務品質與病患滿意度之研究。許淑玫、王維元與張鳳美 (2013)以 PZB 服務品質模式為基礎，探討病患選擇就醫醫院之的因素。試圖了解病患對醫院提供的實際服務，與其所期望的服務要素之間差距，並藉由重要表現分析法繪製 IPA 管理矩陣圖，確認醫療服務品質各項要素的相對重要性，依此作為改善服務品質的優先順序。張永佳、張燦明 (2010)則以 PZB 服務品質模式的五大構面(有形性、可靠性、回應性、保證性及關懷性)，探討中醫診所提供醫療的服務品質對顧客忠誠度的影響。

「PZB 服務品質模式」除了用於探討服務業與醫療相關產業研究外，亦有學者將此模式用於教育方面之研究。陳育君 (2002)認為教育是一種服務的行為，能夠以服務品質的概念來探討國內教育的教學

品質。利用 PZB 模式服務品質的重要構面，及以 SERVERQUAL 為基礎發展出的問卷，使用問卷調查的方式蒐集資料，並分析國小教學現況釐清教學品質落差之因素。陳家瑩 (2011)則以 PZB 服務品質模式之概念與 SERVERQUAL 為基礎，發展出學生填寫的「教學品質滿意度評量表」，與教師填寫的「教學品質滿意度教師自評表」，試圖從這些資料中得知學生對教學品質的期望與實際感受，以了解學生對教師整體教學滿意與否。

整理前述研究相關領域發現，多數研究將「PZB 服務品質模式」用以研究服務品質與滿意度之議題，探討的產業範圍包括服務業服務品質與醫療業醫療品質，甚至將「PZB 服務品質模式」運用於探討國內教育品質與教學滿意度之研究。目前仍無研究以「PZB 服務品質模式」缺口五為基礎，探討主管領導風格與員工工作滿意度之研究。

Büyüközkan et al. (2011)將服務定義為一種滿足消費者需求的行為，具有無形的特性。朱湘寧等 (2014)認為，服務提供者在提供服務滿足消費者的互動過程中，服務人員的態度及顧客抱怨的處理與反應等互動會影響顧客的感受，其次會影響顧客滿意度的高低。Parasuraman et al. (1985)提出「PZB 服務品質模式」中，將缺口五定義為「期望服務水準」與「實際感受的服務水準」之間的差距，此差距會影響顧客對服務品質的感受。領導者的領導行為亦具有無形的特性，Cummings et al. (2010)表示，領導者透過領導行為影響被領導人。Day et al. (2014)則認為，領導是一種人與人之間的相互作用。AbuAlRub and Alghamdi (2012)表示，領導者的領導行為與員工工作滿意度呈正相關，換句話說即領導者在領導的過程中，這些互動會影響被領導人的工作滿意度。工作滿意度亦可以差距理論來看，員工期望報酬與待遇和實際獲得報酬與待遇間的差距會造成工作滿意度高或低。祝道松等 (2008)認為，若實際獲得的報酬與待遇低於工作者應得的報酬或待遇，不滿足感之程度隨兩者差距愈大愈強烈。由前述過程本研究將領導者領導行為視為服務提供者提供的服務，工作滿意度為員工接受領導者領導後產生的一種主觀意識反應。

2.3.2 服務品質構面

服務品質是一個抽象且難以界定衡量的概念，其又可依對象不同分為「內部服務品質」與「外部服務品質」。Evert (1987)提出服務價值鏈的概念中，認為顧客可分為「內部顧客」與「外部顧客」。內部顧客是指組織內部的員工，每個人可以把自己視為其他同事的顧客，彼此之間從事著內部供應商與顧客關係的活動，從他人處接受產品、文件與訊息等；外部顧客則是指組織外購買產品或接受服務的對象，亦即一般指的消費者。Crawford (1992)表示，顧客分為「外部顧客」與「內部顧客」，且兩者所注重的服務品質要素有所不同。前者重視服務品質的要素為氛圍、即時性、可靠性、個人服務績效、價值與傳遞服務的能力；後者則重視資源、明確的責任範圍界定、溝通、決策參與、自主性及激勵。

Parasuraman, Zeithaml, and Berry (1988)根據「服務品質模式」，將服務品質的構面整理並分為五大構面，分別為有形性 (Tangibles)、可靠性 (Reliability)、回應性 (Responsiveness)、保證性 (Assurance) 與關懷性 (Empathy)，其定義簡述如下：

1. 有形性：人員、書面資料等實體設施。
2. 可靠性：可信賴且能夠正確執行所承諾服務的能力。
3. 回應性：願意幫助與迅速回應顧客的服務能力。
4. 保證性：能夠激發顧客信任與信心的能力。
5. 關懷性：關心顧客並能給予個別化的對待。

許多學者以此五大構面為基礎進行內、外部服務品質的相關研究，張紘炬、廖玲珠 (2012)沿用「服務品質模式」服務品質五大構面，以有形性、可靠性、反應性、保證性與同理性等構面，探討海運承攬運送業者之內部服務品質，試圖了解員工對公司所提供各項服務品質的看法與評價。鄧維兆、江淑滢、蔡志弘與蔡世傑 (2007)探討內、外部服務品質與整體顧客滿意度之研究中，將內部服務品質可分工具、政策與程序、團隊合作、管理資源、目標合作、有效的訓練、溝通、獎酬與褒揚等八大構面；外部服務品質則沿用「服務品質模式」服務

品質五大構面。盧淵源、鄭玉惠 (2007)認為，服務品質的因素會因產業基本特性及服務項目不同而有差異，以文獻回顧與深入訪談的方式，將內部服務品質因子及其定義整理如表 2.4 所示。該研究試圖找出受護理人員重視的服務品質因子與工作滿意度之間的關係，認為護理人員重視的服務品質因子包括管理方式、單位間的聯繫、教育訓練、護理部支援、薪酬、責任劃分、資源、工作內容與醫院目標等九種因子。

表 2.4 「衡量內部服務品質之因子」

內部服務品質因子	定義
資源	組織提供必須的工具給員工以服務顧客。
政策與程序	組織的政策與程序便利服務顧客。
團隊合作	部門與個人相互合作。
管理支援	管理的目標可以幫助提供顧客服務。
目標一致	前線的目標是和高階管理者的目標相同。
有效的訓練	即時進行有效的、有用的、特定的工作訓練。
溝通	組織內必要的水平或垂直的溝通。
獎勵與認知	給予好的績效獎勵或承認。
自主性	當新的程序或政策影響到工作時，允許提出批評與建議；且在工作上適度的授權。
可靠性	服務供應者無論何時應有相同的服務態度。
同理心與理解	供應者可以瞭解他們的特殊需求及所對面的壓力。
責任	供應者必須負責任。
人際關係技巧	高品質的人際互動，可使和緩服務與需求的不一致。

資料來源：盧淵源、鄭玉惠 (2007)

第三章 研究方法

本研究旨在探討主管領導風格與醫護人員工作滿意度之間的關聯，以「PZB 服務品質模式」缺口五概念為基礎，藉由問卷調查及統計分析來收集研究資料，從內部顧客的角度評估當前醫護人員工作滿意度之現況，了解醫療產業中主管領導風格與工作者的認知是否存在缺口(Gap)，借以找出較能被接受的領導風格。

3.1 研究架構

本研究旨在了解中部地區醫療產業中，主管領導風格與醫護人員工作滿意度之現況。依據研究目的及相關文獻探討，藉由「PZB 服務品質模式」缺口五的概念，及服務品質構面結合工作滿意度因素，設計問卷以了解服務提供者(主管)提供的領導風格，與服務接受者(下屬)工作滿意度間認知的差異。研究架構如圖 3.1 所示：

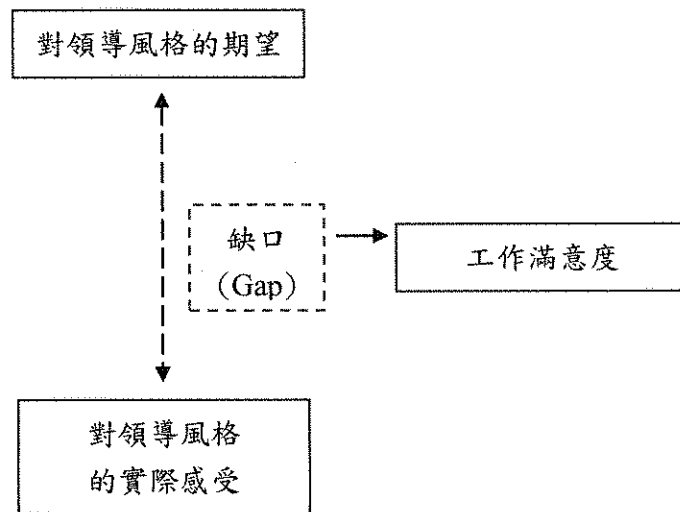


圖 3.1 研究架構

3.2 研究工具

本研究運應用 Parasuraman, Zeithaml, 和 Berry 在 1985 年提出的服務品質模式缺口五的概念為基礎，並參考盧淵源、鄭玉惠 (2007) 整理的醫療產業「內部服務品質因子」，與領導風格相關研究，發展出「主管領導風格問卷」與「工作滿意度評量問卷」進行調查。研究

目的在於了解工作者對主管領導風格的期望與其實際感受之間的差異，與不同領導風格對工作滿意度造成的影響。

3.2.1 PZB 服務品質模式之應用

Parasuraman, Zeithaml, 和 Berry 這三位學者在服務品質模式中簡單呈現出服務提供者與服務接受者之間的互動關係。在這些互動關係內找到五種缺口，此五種缺口是造成服務提供者無法滿足顧客滿意之因素。服務接受者依照自己過去的經驗與個人需求，影響自己對服務提供者提供服務的期望，這樣的期望與接受服務後獲得的實際感受之間會形成一種差距，即缺口(Gap5)。Parasuraman et al. (1985)將缺口五定義為，顧客「期望服務水準」與「實際感受的服務水準」間的差距，此差距是影響顧客滿意度主要因素。Büyüközkan et al. (2011)認為，服務是一種滿足消費者需求的行為。朱湘寧等 (2014)表示，服務接受者的滿意度會受到服務提供者與接受者互動過程的影響，包括服務提供者的態度及處理方式。簡單來說，服務提供者提供服務的行為其處理方式與態度，若能與接受者本身期望的差距愈小，接受者的滿意度愈高；相反的，若接受者實際接受的服務與其本身期望差距甚遠時，滿意度愈低。服務提供者與接受者互動的過程及其影響結果，與員工接受領導者提供的領導行為後產生的工作滿意度是一樣的模式，如圖 3.2 所示：

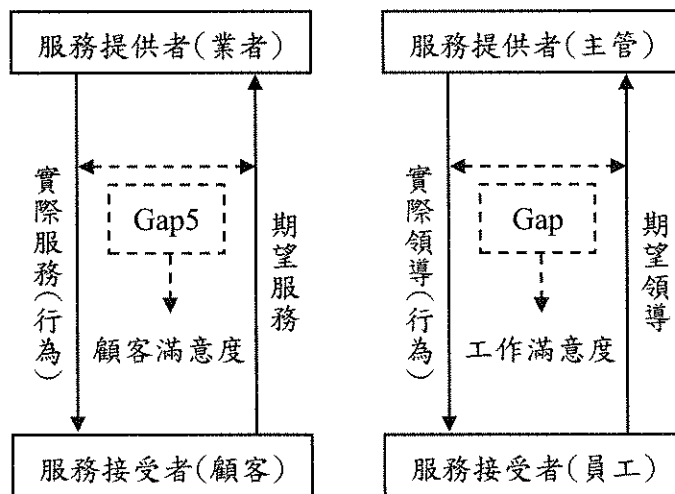


圖 3.2 工作滿意度與顧客滿意度

資料來源：本研究整理

Day et al. (2014)認為，領導是一種人與人之間的相互作用，此相互作用可以視為雙方的互動過程。Cummings et al. (2010)認為，領導者透過領導行為影響被領導人，被領導人接受這樣的領導行為後，所產生的感受會影響其工作滿意與否。AbuAlRub and Alghamdi (2012)表示，領導者的領導行為與員工工作滿意度呈正相關。換句話說，即領導者在領導的過程中，這些互動會影響被領導人的工作滿意度。工作滿意度亦可以差距理論來看，員工期望報酬與待遇和實際獲得報酬與待遇間的差距，會造成工作滿意度高或低。祝道松等 (2008)認為，若實際獲得的報酬與待遇低於工作者應得的報酬或待遇，不滿足感之程度隨兩者差距愈大愈強烈。

3.2.2 工作滿意度量表

Parasuraman et al. (1988)以「PZB 服務品質模式」為基礎，將服務品質構面可分為有形性、可靠性、回應性、保證性與關懷性五大構面，並發展出 SERVQUAL 量表用以量測服務品質的水準。多數學者沿用 SERVQUAL 量表或以此五大構面為基礎，依照產業特性稍作修改找出服務的缺失處，甚至延伸探討顧客滿意度與顧客忠誠度等議題。然而，PZB 服務品質模式與 SERVQUAL 量表多以外部顧客為主要研究對象。Evert (1987)表示，顧客分內部顧客與外部顧客兩種，前者是指組織內部的員工，後者則是組織外部接受服務與產品的對象。Kang et al. (2002)工作滿意度之研究以 SERVQUAL 量表為基礎，發展出衡量內部服務品質工作滿意度之量表 (Internal service quality battery, ISQB)。本研究研究對象屬於組織內部員工，即內部顧客。因此，本研究參考 SERVQUAL 量表之構面及 ISQB 問卷題項，整合文獻回顧整理之工作滿意度因子，並且重新定義工作滿意度之構面如表 3.1 工作滿意度之構面所示：

表 3.1 工作滿意度之構面

	涵蓋工作滿意度因子	重新定義五大構面
可靠性		管理者能夠令員工信賴的能力。
保證性	自我成長 升遷	管理者重視員工升遷與自我成長，能夠激發員工信任與信心的能力。
有形性	薪酬 工作條件	員工工作環境與工作條件，包括資源、設備與薪資。
關懷性	人際互動 自主性	管理者信任員工與關懷員工之行為。
反應性	領導風格與組織策略	管理者回應員工與管理方式。

資料來源：本研究整理。

3.3 研究方法

本研究採用問卷作為蒐集資料之研究工具，並以中部地區某醫學中心之醫護人員為研究對象，採隨機抽樣的方式邀請醫護人員填寫問卷，問卷設計經參考其他學者問卷與文獻資料編制而成。

3.3.1. 問卷

1. 正式問卷

本研究使用五點式量表，以不記名方式由受測者自我填寫問卷，選擇的項目與其所搭配之分數為，「非常同意」(5分)、「同意」(4分)、「普通」(3分)、「不同意」(2分)與「非常不同意」(1分)，問卷題目的來源是來自文獻探討。

2. 信度問卷

分「工作滿意度預試評量表」與「領導風格預試評量表」，使用五點式量表，項目與配分各為「非常同意」(5分)、「同意」(4分)、「普通」(3分)、「不同意」(2分)與「非常不同意」(1分)。「工作滿意度預試評量表」與「領導風格預試評量表」邀請六位在醫療產業有多年工作經驗的工作者進行填寫。

3.3.2. 問卷編制

本研究問卷包括主管領導風格確認與員工工作滿意度兩部分，領導風格分任務導向、關係導向與變革導向三種領導風格。員工工作滿意度之構面包括，可靠性、保證性、有形性、關懷性與反應性等五項構面。依據此五項構面與文獻回顧的內容發展問卷內容，問卷編制流程圖，如圖 3.3 所示：

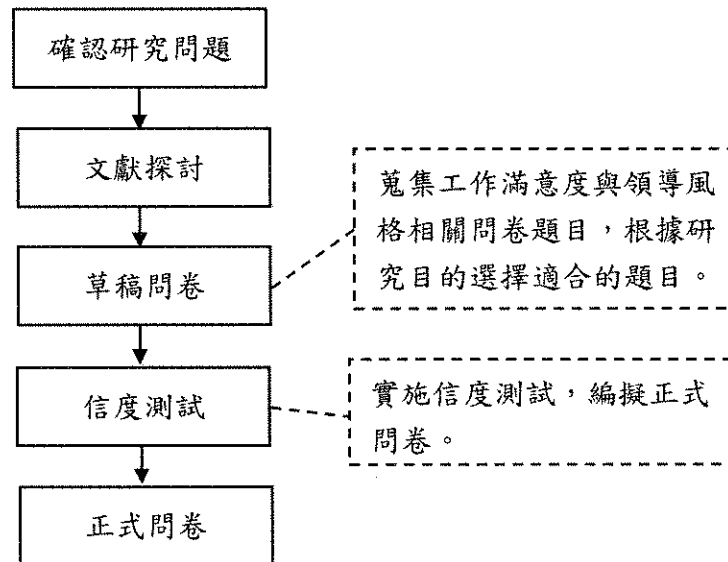


圖 3.3 問卷編制流程圖

3.3.3. 主管領導風格確認

本研究參考 Yukl (2012) 提出的領導風格分類方式，依照領導者一貫表現出來的行為如：如何決策、處理訊息、工作獎懲、控制及領導者與下屬之間的關係，將領導風格分為任務導向、關係導向與變革導向，依三種不同領導風格的特點編擬問卷題目。以下為問卷題目、題目來源及文獻的對應：

1. 任務導向

- (1) 文獻：Yukl (2012) 表示，任務導向型領導者其行為目的主要為有效率的使用人員、設備及其他資源，以達成團隊的使命。同時會監督成員是否按計畫執行其工作進度，確保小組成員的表現達到訂定標準。Derue et al. (2011) 認為，領導者會明

確定義小組成員任務角色及角色之間的關係，並訂定任務標準與協調小組成員的行動。

(2) 題目：

- a. 我的主管重視員工的工作效率，強調任務如期完成。
- b. 我的主管會明確指派工作項目，並注意執行情形。
- c. 我的主管對於部門內的工作業務推展是有目標及計畫的。
- d. 我的主管在同仁表現不佳時，會要求限期改善。
- e. 我的主管講求賞罰分明，且嚴格執行。
- f. 我的主管會讓同仁透徹了解，如何達成績效目標才能獲取獎酬。
- g. 我的主管重視同仁們的工作效率。
- h. 我的主管會隨時注意同仁們對工作執行之情形。

(3) 題目來源：李文忠 (2006); 李憶萱、楊鎮嘉與王怡舜 (2012); 林博億 (2008); 黃金梅 (2006)。

2. 關係導向

(1) 文獻：Derue et al. (2011)與 Yukl (2012)表示，關係導向型領導者比其他領導風格領導者更重視與小組成員之間的關係，在必要時提供指導提高成員能力及信心。同時善於接受他人意見，尊重個人意願合理對待每一位小組成員，且授權給成員更多的自主權及影響力來作決策，當團隊成員作出重要貢獻時會給予讚美或其他形式的獎勵，使成員對團隊有認同感，並致力於達成團隊目標。

(2) 題目：

- a. 我的主管會充分授權給同仁，相信同仁。
- b. 我的主管會主動關心同仁，設法解決同仁的問題。
- c. 我的主管在重要決定前，會徵求部屬的意見。
- d. 我的主管在改變同仁工作內容時，我的主管會先與我們討

論。

- e. 我的主管是具有親和力及關心員工的。
- f. 當我的表現獲得同仁肯定時，我的主管會稱讚我。
- g. 我的主管會關心同仁們的工作士氣。
- h. 我的主管會顧及同仁們的自尊，不會當眾給同仁們難堪。

(3) 題目來源：李憶萱等(2012); 林博億 (2008); 黃金梅 (2006)。

3. 變革導向

(1) 文獻：Agnew and Flin (2014)表示，變革導向型領導者具有遠見和魅力的特點，重視組織願景及人與人之間的和諧關係，鼓勵成員透過創造性思維提出創新的解決方案，在必要時領導者會做出冒險的決策，讓下屬感到受尊重及信任進而產生自豪感。

(2) 題目：

- a. 我的主管強調執行任務時，要有團隊意識。
- b. 我的主管能清楚描繪動人的遠景或目標。
- c. 我的主管常常對同仁懇切的說明他最重要的價值觀與信念。
- d. 我的主管在工作上一向展現高度的信心與力量。
- e. 我的主管對部門的未來已經明確的規劃出令同仁衷心嚮往的願景。
- f. 我的主管引導我們嘗試用新的方法來完成工作任務。
- g. 我的主管對同仁個別加以關懷、體恤及鼓勵。
- h. 我的主管考量同仁個人的特殊能力與需要，並各別給予激勵。

(3) 題目來源：洪英琉 (2008); 謝艷薇 (2013)。

3.3.4. 工作者工作滿意度衡量

本研究以 Parasuraman et al. (1988) SERVQUAL 量表五大構面為

基礎，參考 Kang et al. (2002)內部服務品質 ISQB 問卷之題目，將其編擬成工作滿意度衡量問卷。以下為問卷題目、題目來源與文獻的對應：

1. 可靠性

(1) 文獻：DeTienne et al. (2012)表明，當工作者感受到領導者的支持時，工作滿意度會上升；相反的，若工作者感受不到主管支持時，工作滿意度則會下降。

(2) 題目：

- a. 我的主管能提供其先前所承諾答應之服務。
- b. 在處理我的工作問題時，我的主管可以讓我依靠。
- c. 我的主管會將本身工作一次就做正確，以免事補救更正。
- d. 我的主管會提供我正確與必須知道的資訊。
- e. 我的主管是可靠的。

(3) 題目來源：Kang et al. (2002)。

2. 保證性

(1) 文獻：護理人員藉由成長與升遷的過程中會獲得安全感、成熟感、地位與聲望。趙明玲等 (2010)認為，管理者盡可能的協助護理人員職涯發展可使其工作滿意度較高。

(2) 題目：

- a. 我的主管值得我信任。
- b. 我認為這個工作給我穩定的感覺。
- c. 我的主管具備工作上的專業知識。
- d. 我對主管提供我獨自發揮及對未來發展有幫助的機會感到滿意。
- e. 我對於主管對我的提拔與賞識感到滿意。

(3) 題目來源：Kang et al. (2002); 李文忠 (2006); 林博億 (2008); 祝道松等 (2008)。

3. 有形性

(1) 文獻：Zhang et al. (2014)表示，工作者工作環境中，人力配置與資源設備不足之情形會對工作滿意度產生負向影響，其包括工作中設施條件、工作環境、勞動強度和工作時間的總和。Zhang et al. (2014); 蔡富川、陳金淵 (2011)認為，改善護理人員薪資及福利後，其工作滿意度會隨之提升。

(2) 題目：

- a. 我的主管會幫我們爭取應有的資源與設備。
- b. 我的主管會幫我們爭取舒適的工作環境。
- c. 目前在公司承擔的工作量和支領的薪資相比較，我感到滿意。
- d. 我對工作環境與設備感到滿意。
- e. 與國內同業其他醫院比較，我滿意目前的薪資。

(3) 題目來源：Kang et al. (2002); 李文忠 (2006); 林博億 (2008); 謝艷薇 (2013)。

4. 關懷性

(1) 文獻：Chen and Johantgen (2010)認為，護理人員如能決定自己的工作節奏以及什麼時候完成工作，通常工作滿意度會較高。DeTienne et al. (2012)認為工作自主性低會造成工作者精神緊張，使工作滿意度低落。

(2) 題目：

- a. 我的主管會敏銳注意到我工作上的相關需要。
- b. 我的主管給予我們的工作內容是具便利與彈性(自主性)的。
- c. 我的主管會注意同仁們工作上的想法。
- d. 我對在工作中能自由運用自己的判斷，感到滿意。
- e. 我認為這個工作讓我有嘗試以自己的方法處理事物的機會。

(3) 題目來源：Kang et al. (2002); 祝道松等 (2008); 黃金梅

(2006)。

5. 反應性

(1) 文獻：Mihalcea (2014)認為，管理者以較合適領導方式領導員工，會使工作者工作滿意度較高。AbuAlRub and Alghamdi (2012)認為，領導者的領導風格會影響員工工作滿意度。

(2) 題目：

- a. 我與主管的溝通是可以暢通無礙的。
- b. 我的主管樂意地對特定要求與需求做協調。
- c. 我的主管對我的要求有效與快速地回應。
- d. 我對於主管做決策的能力感到滿意。
- e. 我對我的主管對待下屬的方式感到滿意。

(3) 題目來源：Kang et al. (2002); 黃金梅 (2006); 謝艷薇 (2013)。

3.3.5. 預測試問卷處理與分析

本研究之預測試問卷分成兩個部份，第一部份為「領導風格預試問卷」，此部份包括三種領導風格，分別為任務導向、關係導向以及變革導向領導風格。每一種領導風格題數各 8 題，共 24 題；第二部份為「工作滿意度預試問卷」，此部份包括五種構面，分別為可靠性、保證性、有形性、關懷性與反應性五種構面，每一構面各 5 題，共 25 題。本研究為減少醫護人員填寫問卷所耗費之時間，並同時提高問卷之信度，依照預測試問卷信度分析結果，挑選出信度較高之題項作為正式問卷。正式問卷中，第一部份每一種領導風格各選 3 題，共 9 題。第二部份工作滿意度每一構面各選 3 題，共 15 題。

1. 問卷信度分析

本研究採用 IBM SPSS Statistics 17 版本進行問卷數據分析，包含信度分析、差異性分析-五點式量表之兩個變項。信度分析是測量一份量表的可信賴性(trustworthiness)，其測量原理是建立在測驗分數的變異理論上，填答者的分數會落在一定的分數範圍內，因此可以獲得一個該變項的離散量數。信度分析的結果是用

來瞭解各量表內部一致性(internal consistency)和再現性(repeatability)、或是穩定性(stability)。在李克特態度量表法中常用的信度考驗方法為「Cronbach α 」係數。係數會介於 0 與 1 之間，當信度係數接近於 1 時，可以反映出真實分數的變異即等於變項的總變異量；反之，若信度係數接近於 0 時，其變項的總變異量是完全由隨機誤差所造成，此測量分數沒有可信度。本研究採 Cronbach's α 檢驗工作滿意度預試問卷與領導風格預試問卷，篩選出可信度高的題目形成正式問卷，以利作相關探討及分析，進行問卷的信度分析如表 3.2 與表 3.3 所示。根據吳明隆 (2007) 的觀點，因素層面的 Cronbach α 係數最好在 0.70 以上，表示問卷或量表有較佳的信度。本研究邀請在醫療產業有多年工作經驗的工作者進行填寫，篩選後的正式問卷之題項與該構面整體信度如表 3.4 與表 3.5 所示。

2. 問卷效度

本研究問卷題目由多份問卷集合而成，題目來自多位學者編成之正式問卷，具有表面效度。

3. 次數分析、百分比描述

以次數分配、百分比統計、平均數、標準差等方法，說明研究對象的背景變項、領導風格、工作滿意度的份部狀況。

4. 單因子變異數分析

單因子變異數分析旨在比較單一種自變項的不同處理方式對某依變項的影響。

5. 獨立樣本 T 檢定

獨立樣本 T 檢定常用以檢定兩群體的平均值間，是否存在差異。

6. 皮爾森相關係數分析

皮爾森相關係數是用以描述兩連續變項之間直線關聯的方向和強度。相關係數值介於 1 與 -1 之間，當絕對值為 1 時表示變項間完全相關，絕對值為 0.7 至 0.99 為高度相關，絕對值為 0.4

至 0.69 為中度相關，絕對值為 0.1 至 0.39 為低度相關，絕對值為 0.1 以下為弱相關或無相關。

表 3.2 領導風格預測試問卷之信度分析

	領導風格預試問卷題項	項目刪除時 Cronbach's α 值	構面整體 Cronbach's α 值
任務導向	1. 我的主管對於部門內的工作業務推展是有目標及計畫的。	0.776	0.768
	3. 我的主管會隨時注意同仁們對工作執行之情形。	0.804	
	4. 我的主管會明確指派工作項目，並注意執行情形。	0.691	
	8. 我的主管重視同仁們的工作效率。	0.750	
	9. 我的主管在同仁表現不佳時，會要求限期改善。	0.720	
	15. 我的主管重視員工的工作效率，強調任務如期完成。	0.750	
	19. 我的主管會讓同仁透徹了解，如何達成績效目標才能獲取獎酬。	0.722	
	22. 我的主管講求賞罰分明，且嚴格執行。	0.698	
關係導向	5. 我的主管會充分授權給同仁，相信同仁。	0.901	0.894
	6. 我的主管在改變同仁工作內容時，我的主管會先與我們討論。	0.887	
	7. 我的主管是具有親和力及關心員工的。	0.863	
	10. 當我的表現獲得同仁肯定時，我的主管會稱讚我。	0.896	
	11. 我的主管會主動關心同仁，設法解決同仁的問題。	0.855	
	18. 我的主管會顧及同仁們的自尊，不會當眾給同仁們難堪。	0.859	
	20. 我的主管在重要決定前，會徵求部屬的意見。	0.881	

	領導風格預試問卷題項	項目刪除時 Cronbach's α 值	構面整體 Cronbach's α 值
	23. 我的主管會關心同仁們的工作士氣。	0.898	
變 革 導 向	2. 我的主管在工作上一向展現高度的信心與力量。	0.722	0.753
	12. 我的主管對同仁個別加以關懷、體恤及鼓勵。	0.645	
	13. 我的主管考量同仁個人的特殊能力與需要，並各別給予激勵。	0.716	
	14. 我的主管強調執行任務時，要有團隊意識。	0.758	
	16. 我的主管能清楚描繪動人的遠景或目標。	0.752	
	17. 我的主管對部門的未來已經明確的規劃出令同仁衷心嚮往的願景。	0.707	
	21. 我的主管常常對同仁懇切的說明他最重要的價值觀與信念。	0.746	
	24. 我的主管引導我們嘗試用新的方法來完成工作任務。	0.754	

表 3.3 工作滿意度預試問卷之信度分析

	工作滿意度預試問卷題項	項目刪除時 Cronbach's α 值	構面整體 Cronbach's α 值
可靠性	3. 我的主管能提供其先前所承諾答應之服務。	0.880	0.825
	12. 我的主管是可靠的。	0.732	
	15. 在處理我的工作問題時，我的主管可以讓我依靠。	0.778	
	17. 我的主管會提供我正確與必須知道的資訊。	0.814	
	21. 我的主管會將本身工作一次就做正確，以免事補救更正。	0.667	
保證性	2. 我的主管值得我信任。	0.877	0.823
	6. 我對主管提供我獨自發揮及對未來發展有幫助的機會感到滿意。	0.667	
	11. 我認為這個工作給我穩定的感覺。	0.795	
	14. 我對於主管對我的提拔與賞識感到滿意。	0.667	
	25. 我的主管具備工作上的專業知識。	0.850	
有形性	1. 我的主管會幫我們爭取舒適的工作環境。	0.927	0.946
	5. 我對工作環境與設備感到滿意。	0.927	
	7. 我的主管會幫我們爭取應有的資源與設備。	0.961	
	10. 與國內同業其他醫院比較，我滿意目前的薪資。	0.939	
	13. 目前在公司承擔的工作量和支領的薪資相比較，我感到滿意。	0.917	
關懷性	4. 我的主管給予我們的工作內容是具便利與彈性(自主性)的。	0.947	0.961
	9. 我認為這個工作讓我有嘗試以自己的方法處理事情的機會。	0.941	
	18. 我的主管會敏銳注意到我工作上的相關需要。	0.963	

	工作滿意度預試問卷題項	項目刪除時 Cronbach's α 值	構面整體 Cronbach's α 值
	19. 我的主管會注意同仁們工作上的想法。	0.963	
	23. 我對在工作中能自由運用自己的判斷，感到滿意。	0.941	
反應性	8. 我與主管的溝通是可以暢通無礙的。	0.943	0.940
	16. 我的主管樂意地對特定要求與需求做協調。	0.933	
	20. 我的主管對我的要求有效與快速地回應。	0.953	
	22. 我對於主管做決策的能力感到滿意。	0.930	
	24. 我對我的主管對待下屬的方式感到滿意	0.921	

表 3.4 領導風格正式問卷題項之信度分析

	領導風格正式題項	構面整體 Cronbach's α 值
任務導向	我的上司講求賞罰分明，且嚴格執行。	0.891
	我的上司在同仁表現不佳時，會要求限期改善。	
	我的上司會明確指派工作項目，並注意執行情形。	
關係導向	我的上司是具有親和力及關心員工的。	0.945
	我的上司會顧及同仁們的自尊，不會當眾給同仁們難堪。	
	我的上司會主動關心同仁，設法解決同仁的問題。	
變革導向	我的上司對同仁個別加以關懷、體恤及鼓勵。	0.844
	我的上司考量同仁個人的特殊能力與需要，並各別給予激勵。	
	我的上司對部門的未來已經明確的規劃出令同仁衷心嚮往的願景。	
	我對於主管做決策的能力感到滿意。	
	我對我的主管對待下屬的方式感到滿意。	

表 3.5 工作滿意度正式問卷題項之信度分析

工作滿意度正式題項		構面整體 Cronbach's α 值
可靠性	我的上司是可靠的。	0.915
	在處理我的工作問題時，我的上司可以讓我依靠。	
	我的上司會將本身工作一次就做正確，以免事補救更正。	
保證性	我對上司提供我獨自發揮及對未來發展有幫助的機會感到滿意。	0.956
	我認為這個工作給我穩定的感覺。	
	我對於上級對我的提拔與賞識感到滿意。	
有形性	我的上司會幫我們爭取舒適的工作環境。	0.956
	我的上司會幫我們爭取應有的資源與設備。	
	目前在公司承擔的工作量和支領的薪資相比較，我感到滿意。	
關懷性	我的上司給予我們的工作內容是具便利與彈性(自主性)的。	0.971
	我認為這個工作讓我有嚐試以自己的方法處理事情的機會。	
	我對在工作中能自由運用自己的判斷，感到滿意。	
反應性	我的上司樂意地對特定要求與需求做協調。	0.949
	我對於主管做決策的能力感到滿意。	
	我對我的主管對待下屬的方式感到滿意。	

第四章 問卷分析結果

本章依據第一章所提出之研究目的，依探討文獻 PZB 服務品質模式應用於工作滿意度之模式，以及了解領導風格、工作滿意度與留任意願之內涵，應用為本研究之基礎進而提出研究架構，之後進行問卷設計，內容涵蓋領導風格、工作滿意度及背景變項。應用 IBM SPSS Statistics 17 等套裝軟體進行統計分析，並對實證結果加以分析、歸納及解釋，借以了解醫護人員對主管領導風格、工作滿意度的感之現況。本研究以中部某私立醫學中心之醫護人員為對象，共發出 80 份問卷，回收 63 份，回收率 78.75%。其中剔除無效問卷 6 份，有效問卷 57 份，故問卷有效率 94.47%。

4.1 研究對象背景變項描述

本研究以中部地區某私立醫學中心之醫護人員為研究對象，共 57 人。醫護人員個人屬性變項包括年齡、性別、學歷、職年資，有效樣本之基本資料結構分析結果，如表 4.1 所示。醫護人員中僅有 6 人是男性，佔 10.5%；女性有 51 人，佔 89.5%。而年齡層以 31 歲~40 歲的人數較多，佔 47.4%，30 歲以下的人數其次，佔 42.1%，兩者共佔 89.5%，此結果顯示受測者的年齡層偏中低年齡層，大多是低於 40 歲以下的族群，40 歲以上的醫護人員則較少。學歷方面，擁有大學學歷的醫護人員有 43 人，佔 75.4%；碩士學歷有 5 人，佔 8.8%；專科學歷有 9 人，佔 15.8%，這顯示醫護人員大都擁有大學或大學以上之學歷。醫護人員從事此行業之年資集中於 5 年以上，佔 49.1%；未滿 1 年之醫護人員僅佔 8.8%。年資長的醫護人員人數遠多於年資短的醫護人員人數。

表 4.1 研究樣本基本屬性特徵

	類別	人數	百分比	累積百分比
年齡	1. 20 歲以下	1	1.8	1.8
	2. 21 歲~30 歲	23	40.4	42.1
	3. 31 歲~40 歲	27	47.4	89.5
	4. 41 歲~50 歲	6	10.5	100.0
性別	1. 男	6	10.5	10.5
	2. 女	51	89.5	100.0
學歷	1. 專科	9	15.8	15.8
	2. 大學	43	75.4	91.2
	3. 碩士	5	8.8	100.0
年資	1. 未滿 1 年	5	8.8	8.8
	2. 滿 1 年~3 年	10	17.5	26.3
	3. 滿 3 年~5 年	14	24.6	50.9
	4. 5 年以上	28	49.1	100.0

4.2 領導風格、醫護人員個人屬性及工作滿意度之關係

主要探討醫護人員主管領導風格、醫護人員個人屬性及工作滿意度之相關分析，使用單因子變數分析方法檢定不同領導風格對工作滿意度的影響是否有顯著差異。此項目分六個部份：第一部份，確認主管領導風格鮮明與否對整體工作滿意度的影響是否有差異性，以及工作滿意度的表現情形。第二部份，在主管領導風格特色較鮮明的情況下，確認各種領導風格與醫護人員工作滿意度的表現情形，以及背景屬性對工作滿意度是否有顯著影響。第三部份，在主管領導風格特色較不鮮明的情況下，確認工作滿意度的表現情形，以及醫護人員背景屬性對工作滿意度是否有顯著影響。第四部份，醫護人員工作滿意度之構面分析。第五部份主管領導風格與醫護人員工作滿意度相關係數分析。第六部份領導風格、工作滿意度與醫護人員背景變項交互作用分析。

1. 主管領導風格鮮明與否對醫護人員整體工作滿意度影響之分析：

本研究將醫護人員對主管領導風格的感受，分成「主管領導

風格特色較鮮明」與「主管領導風格特色較不鮮明」兩種類型。第一個部分試圖確認醫護人員主管領導風格鮮明與否，對工作滿意度的影響是否有差異性。領導風格分任務導向、關係導向與變革導向等特性，每一種領導風格各有三個題項，衡量方式以 1 分表示最不同意，3 分為普通，5 分表示最同意。本研究以問卷填寫者選擇 4 分或 5 分，表示填寫者認同主管具有該項領導風格特性，將主管領導風格進行分類；反之，若問卷填寫者選擇 3 分或 3 分以下之選項，表示填寫者不認為主管具有該項領導風格特性。

以此種分類方式歸類主管領導風格後，「主管領導風格特色較鮮明」之問卷有 29 份，「主管領導風格特色較不鮮明」之問卷有 28 份，其統計與分析結果，如表 4.2 與表 4.3 所示。其中 $F=27.704$ ， $P=0.000<0.05$ ，達到顯著水準。得到以下的結果：「主管領導風格鮮明與否，對醫護人員的工作滿意度影響有顯著差異」。當主管領導風格的特色較為鮮明時，醫護人員的平均工作滿意度為 54.55；而醫護人員無法清楚辨別主管領導風格的特色時，醫護人員平均工作滿意度為 42.46。顯示出主管領導風格鮮明與否會影響對工作滿意度產生影響，當主管領導風格較鮮明時，醫護人員工作滿意度較高；當主管領導風格較不鮮明時，醫護人員工作滿意度較低。

表 4.2 主管領導風格鮮明與否

對醫護人員工作滿意度表現之描述性統計量表

類別	數量	平均數	標準差	標準誤	最小值	最大值
可清楚辨識 主管領導風格	29	54.55	8.38	1.56	39	72
無法清楚辨識 主管領導風格	28	42.46	8.95	1.68	17	57
總和	57	48.61	1.40	1.40	17	72

表 4.3 主管領導風格鮮明與否對工作滿意度影響程度之變異數分析

摘要表

變異來源	SS	df	MS	F	顯著性
主管領導風格鮮明與否	2081.37	1	2081.371	27.70	0.000
誤差	4132.14	55	75.131		
總和	6213.51	56			

2. 主管鮮明的領導風格特色對醫護人員工作滿意度影響之分析：

此部分探討主管不同領導風格對醫護人員工作滿意度的表現是否有差異性，其分析結果如表 4.4 與表 4.5 所示。表中 $F=5.301$ ， $P=0.003 < 0.05$ ，達到顯著水準。因此可得到以下的結論：「主管不同的領導風格，對醫護人員的工作滿意度有顯著差異」。醫護人員主管領導風格方面，同時表現出任務、關係與變革導向特性領導風格的主管人數最多，有 18 人，佔 62.1%。在此種領導風格領導下，醫護人員的工作滿意度表現程度較高，為 58.56 分，標準差 7.06；任務導向特性較為突出的主管人數有 6 人，佔 20.7%。醫護人員所表現出的工作滿意度較低，為 44.5 分，標準差 4.72。

表 4.4 主管領導風格與醫護人員工作滿意度表現之描述性統計量表

類別	數量	百分比	平均數	標準差	標準誤	最小值	最大值
任務導向	6	20.7	44.50	4.72	1.93	39	50
關係導向	1	3.4	52.00	-	-	52	52
變革導向	2	6.9	52.00	1.41	1.00	51	53
任務與關係導向	2	6.9	52.00	9.19	6.50	46	59
任務、關係與變革導向	18	62.1	58.56	7.06	1.66	47	72
總和	29	100.0	54.55	8.38	1.56	39	72

表 4.5 主管領導風格對醫護人員工作滿意度表現之

變異數分析摘要表

變異來源	SS	df	MS	F	顯著性
主管 領導風格	922.73	4	230.68	5.30	0.003
誤差	1044.44	24	43.52		
總和	1967.17	28			

接下來探討主管領導風格鮮明的情況下，醫護人員個人屬性變項與工作滿意度是否有顯著的影響，醫護人員個人屬性變項包括年齡、性別、學歷、年資。

- (1) 醫護人員年齡的屬性來看，其分析結果如表 4.6 所示， $F=2.269$ ， $P=0.091>0.05$ ，可得到以下的結論：「在主管領導風格鮮明的情況下，醫護人員的年齡對工作滿意度無顯著的影響」。

表 4.6 醫護人員年齡與工作滿意度之變異數分析摘要表

變異來源	SS	df	MS	F	顯著性
醫護 人員年齡	707.13	3	235.71	2.269	0.091
誤差	5506.38	53	103.89		
總和	6213.51	56			

- (2) 醫護人員性別的屬性來看，其分析結果如表 4.7 所示， $t=-0.190$ ， $P=0.851>0.05$ ，因此可得到以下的結論：「在主管領導風格鮮明的情況下，醫護人員的性別對工作滿意度無顯著的影響」。

表 4.7 醫護人員性別與工作滿意度之 T 檢定

自變項	平均數 (標準差)	T 值	P 值
性別		-0.190	0.851
男	53.67 (4.726)		
女	54.65 (8.763)		

- (3) 醫護人員學歷的屬性來看，其分析結果如表 4.8 所示， $F=0.425$ ， $P=0.656>0.05$ ，因此可得到以下的結論：「在主管領導風格鮮明的情況下，醫護人員的年資對工作滿意度無顯著的影響」。

表 4.8 醫護人員學歷與工作滿意度之變異數分析摘要表

變異來源	SS	df	MS	F	顯著性
醫護人員學歷	96.20	2	48.10	0.425	0.656
誤差	6117.31	54	113.28		
總和	6213.51	56			

- (4) 從醫護人員年資的屬性來看，其分析結果如表 4.9 所示， $F=0.625$ ， $P=0.602>0.05$ ，因此可得到以下的結論：「在主管領導風格鮮明的情況下，醫護人員的單位年資對工作滿意度無顯著的影響」。

表 4.9 醫護人員年資與工作滿意度之變異數分析摘要表

變異來源	SS	df	MS	F	顯著性
醫護人員年資	212.39	3	70.80	0.625	0.602
誤差	6001.11	53	113.23		
總和	6213.51	56			

從上述醫護人員各背景屬性分析來看，主管領導風格鮮明的情況下，醫護人員的背景屬性年齡、性別、學歷與年資對工作滿意度皆無顯著的影響。

3. 主管領導風格特色較不鮮明的情況下，醫護人員背景屬性對工作滿意度之分析：

此部份主要探討在主管領導風格不鮮明的情況下，醫護人員個人屬性變項與工作滿意度是否有顯著的影響。

- (1) 醫護人員年齡的屬性來看，其分析結果如表 4.10 所示， $F=1.386$ ， $P=0.271>0.05$ ，可得到以下的結論：「在主管領導風格不鮮明的情況下，醫護人員的年齡對工作滿意度無顯著的影響」。

表 4.10 醫護人員年齡與工作滿意度之變異數分析摘要表

變異來源	SS	df	MS	F	顯著性
醫護人員年齡	319.68	3	106.56	1.386	0.271
誤差	18455.29	24	76.89		
總和	2164.96	27			

- (2) 醫護人員性別的屬性來看，其分析結果如表 4.11 所示， $t=1.212$ ， $P=0.236>0.05$ ，因此可得到以下的結論：「在主管領導風格不鮮明的情況下，醫護人員的性別對工作滿意度無顯著的影響」。

表 4.11 醫護人員性別與工作滿意度之 T 檢定

自變項	平均數 (標準差)	T 值	P 值
性別		1.212	0.236
男	48.33 (3.055)		
女	41.76 (9.199)		

- (3) 醫護人員學歷的屬性來看，其分析結果如表 4.12 所示， $F=0.297$ ， $P=0.746>0.05$ ，因此可得到以下的結論：「在主管領導風格不鮮明的情況下，醫護人員的年資對工作滿意度無顯著的影響」。

表 4.12 醫護人員學歷與工作滿意度之變異數分析摘要表

變異來源	SS	df	MS	F	顯著性
醫護人員學歷	50.16	2	25.08	0.297	0.746
誤差	2114.80	25	84.59		
總和	2164.96	27			

- (4) 從醫護人員年資的屬性來看，其分析結果如表 4.13 所示， $F=0.877$ ， $P=0.467>0.05$ ，因此可得到以下的結論：「在主管領導風格不鮮明的情況下，醫護人員的單位年資對工作滿意度無顯著的影響」。

表 4.13 醫護人員年資與工作滿意度之變異數分析摘要表

變異來源	SS	df	MS	F	顯著性
醫護人員年資	213.90	3	71.30	0.877	0.467
誤差	1951.07	24	81.29		
總和	2164.96	27			

從上述醫護人員各背景屬性分析來看，主管領導風格鮮明的情況下，醫護人員的背景屬性年齡、性別、學歷、年資與單位年資對工作滿意度皆無顯著的影響。

4. 醫護人員工作滿意度之構面分析

醫護人員工作滿意度之衡量方式，1 分表示最不滿意，5 分表示最滿意。工作滿意度的構面分可靠性、保證性、有形性、關懷性與反應性五構面，其分析如表 4.14 所示。

表 4.14 工作滿意度五構面之描述性統計量表

類別	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
可靠性	57	3	15	9.70	2.54
保證性	57	3	15	9.61	2.44
有形性	57	3	15	9.39	2.46
關懷性	57	4	14	10.56	2.00
反應性	57	3	14	9.35	2.39
整體 工作滿意度	57	17	72	48.61	10.53

表 4.15 關懷與反應性兩構面之 T 檢定

自變項	平均數 (標準差)	T 值	P 值
構面		-2.930	0.004
反應性	9.35 (2.39)		
關懷性	10.56 (2.00)		

填寫結果顯示，可靠性構面最高分為 15 分，最低分為 3 分，平均 9.70 分，標準差 2.54；保證性構面最高分 15 分，最低分為 3 分，平均 9.61 分，標準差 2.44；有形性構面最高分 15 分，最低分為 3 分，平均 9.39 分，標準差 2.46；關懷性構面最高分 14 分，最低分為 4 分，平均 10.56 分，標準差 2.00；反應性構面最高分 14 分，最低分為 3 分，平均 9.35 分，標準差 2.39。五構面中以關懷性此構面的表現程度最好，10.56 分。反應性構面的表現程度最差，9.35 分。透過 t 檢定的方式，檢定關懷性構面與反應性構面是否有顯著性差異，檢定結果如表 4.15 所示。 $t=-2.930$ ， $P=0.004<0.005$ ，表示反應性與關懷與兩構面有顯著性差異。從整體工作滿意度來看，最低分為 17 分，最高分為 72 分，平均 48.614，標準差 10.53，顯示醫護人員整體工作滿意度的滿意程度較接近

普通。

5. 主管領導風格與醫護人員工作滿意度相關係數分析

此部分主要探討不同領導風格與工作滿意度五構面之間的關係，其分析結果如表 4.16 所示。從整體工作滿意度來看，三種領導風格與整體工作滿意度皆呈現高度正相關。任務導向與工作滿意度五構面的可靠性($r=0.736$)、反應性($r=0.713$)兩構面呈現高度相關。關係導向與工作滿意度五構面的保證性($r=0.728$)、有形性($r=0.776$)、反應性($r=0.782$)呈現高度相關。變革導向與工作滿意度五構面的可靠性($r=0.773$)、保證性($r=0.783$)、有形性($r=0.833$)、反應性($r=0.834$)呈現高度相關。

表 4.16 領導風格與工作滿意度五構面相關係數分析

類別		可靠性	保證性	有形性	關懷性	反應性	整體工作滿意度
任務導向	Person 相關	0.736	0.574	0.638	0.622	0.713	0.740
	顯著性(雙尾)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
關係導向	Person 相關	0.693	0.728	0.776	0.588	0.782	0.807
	顯著性(雙尾)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
變革導向	Person 相關	0.773	0.783	0.833	0.481	0.834	0.844
	顯著性(雙尾)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

第五章 研究結論與建議

本章依據研究分析的結果及發現，歸納出結論，期望能提供醫學領域之相關人員，作為改善領導方式與後續研究之參考。

5.1 研究結論

研究結果顯示，整體工作滿意度與任務導向($r=0.740$)、關係導向($r=0.807$)及變革導向($r=0.844$)領導風格皆呈高度正相關。以工作滿意度五構面來看，任務導向與工作滿意度五構面的可靠性($r=0.736$)、反應性($r=0.713$)兩構面呈現高度相關；關係導向與工作滿意度五構面的保證性($r=0.728$)、有形性($r=0.776$)、反應性($r=0.782$)呈現高度相關。變革導向與工作滿意度五構面的可靠性($r=0.773$)、保證性($r=0.783$)、有形性($r=0.833$)、反應性($r=0.834$)呈現高度相關。

本研究的樣本中，主管的領導風格特色明顯與否約各占一半。醫護人員的工作滿意度的表現，與其能否明顯感受到主管領導風格特色有顯著差異($F=27.704$, $P=0.000<0.05$)。主管領導風格特色明顯與不明顯相較之下，醫護人員平均工作滿意度的高低以前者較高(平均 54.55, 標準差 8.38), 後者較低(平均 42.46, 標準差 8.95)。

另外，主管領導風格的不同，對醫護人員工作滿意度影響有顯著差異($F=5.301$, $P=0.003<0.05$)。本研究發現醫護人員從主管身上同時感受到任務、關係與變革導向特性的主管人數最多，任務導向相較於其他特性更為突出的主管人數次多。當主管領導風格任務導向之特色比其他特性更突出時，員工的工作滿意度普遍偏低(平均 44.50, 標準差 4.72), 顯示出部屬對於任務導向型領導方式較不滿意。當主管的領導風格除了包括任務導向特性之外，同時還兼具變革導向的特色時，其部屬的工作滿意度表現較佳(平均 58.56, 標準差 7.06), 顯示出部屬對於主管的任務導向特性外，希望主管擁有變革導向領導風格的特性。此結果與 AbuAlRub and Alghamdi (2012); Cummings et al. (2010) 的研究結果相同。

從醫護人員個人背景屬性方面來看，無論在主管領導風格明顯與

不明顯的情況下，醫護人員的工作滿意度均與個人背景屬性皆無顯著關係，包括年齡、性別、學歷與年資等皆對工作滿意度無顯著影響。此結果與 Velickovic et al. (2014) 年齡、工作時間、管理職位等背景變項，都會影響工作者整體工作滿意度的論述不同。最後進行主管領導風格、工作滿意度及醫護人員背景變項等因子的交互作用分析後有以下發現。主管領導風格明顯與否與醫護人員年資的交互作用效果，在三種領導風格與工作滿意度五構面均達顯著效果。主管領導風格明顯與否與醫護人員性別的交互作用效果，除了工作滿意度關懷性構面無顯著效果外，其他四構面與三種領導風格均達到顯著效果。主管領導風格明顯與否與醫護人員性別、年齡三種因子的交互作用效果，除了工作滿意度關懷性構面無顯著效果外，其他四構面與三種領導風格均達到顯著效果。

綜合以上研究之發現，本研究中主管領導風格與工作滿意度的表現，與 AbuAlRub and Alghamdi (2012); Cummings et al. (2010) 的研究結果一致，當主管愈重視工作上的達成度時，部屬的工作滿意度通常較低；當主管重視人與人之間的關係時，部屬的工作滿意度則較高。此結果意味著「PZB 服務品質模式」除了可用於了解服務品質與顧客滿意度之研究外，也能應用於了解主管領導風格與工作滿意度此方面相關之研究。

5.2 未來後續研究之建議

1. 本研究只針對中部某醫學中心醫護人員主管領導風格對工作滿意度現況了解，未來可擴大研究範圍，將同性質之醫院抽樣調查來增加樣本數。
2. 本研究試圖將「PZB 服務品質模式」之概念應用於領導風格與工作滿意度的研究，未來研究可將其他此模式應用於領導風格與工作滿意度的研究的各缺口部份補足，來建構完整的模式。
3. 本研究之個人特徵與研究變項未能找出有顯著差異的變項，未來可以加入其他個人特徵變項進一步研究探討，找出有顯著差異之部份。

參考文獻

中文文獻

1. 任筱立、廖仁傑與李奕賢。(民 93)。如何經由縮減 PZB Gap Model 中之五個缺口以帶動服務品質之提升。品質月刊，40(4)，65-69。
2. 朱湘寧、廖紫柔、巫沛倉與李宛蓁。(民 103)。模糊理論應用於旅遊業 PZB 服務品質評量之研究。觀光與休閒管理期刊，2(1)，108-120。
3. 吳明隆。(民 96)。SPSS 統計應用學習實務：問卷分析與應用統計。台北：知城出版。
4. 吳碧玉。(民 95)。領導風格、工作滿足與組織承諾關係之研究—以經濟部所屬加工出口區管理處為例 (未出版之碩士論文)。東海大學，台中市。
5. 李文忠。(民 95)。領導風格、工作滿足、人格特質對離職傾向之關聯性研究—以醫藥代表為例(未出版之碩士論文)。佛光人文社會學院，宜蘭縣。
6. 李憶萱、楊鎮嘉與王怡舜。(民 101)。領導行為、安全文化對安全績效之影響—以護理人員為例。輔仁管理評論，19(1)，47-71。
7. 林博億。(民 97)。工作特性、領導風格對員工工作滿意度與工作績效之相關研究-以半導體設備商為例 (未出版之碩士論文)。國立成功大學，台南市。
8. 洪英璇。(民 97)。護理人員職場工作壓力與主管領導風格之相關性研究-以彰化地區為例 (未出版之碩士論文)。南台科技大學，台南市。
9. 祝道松、盧正宗與游怡婷。(民 97)。領導型態、審計結構與審計人員角色壓力對工作滿意度關係之研究。會計與公司治理，5(1)，1-31。
10. 翁淑芳。(民 100)。公司激勵制度、主管領導風格與員工離職傾向之探討-以醫療生技業為例(未出版之碩士論文)。東吳大學，台北市。
11. 張永佳、張燦明。(民 99)。以多群組分析探討中醫診所服務品質與忠誠度之因果模式。品質學報，17(3)，179-206。
12. 張紘炬、廖玲珠。(民 101)。應用 IPA 於內部服務品質之研究：以某海運承攬運送業者為例。創新與管理，9(2)，31-52。
13. 張憶君。(民 100)。運用 Kano 與 PZB 模式提升證券業客戶服務滿意度之研究 - 以 P 證券公司為例 (未出版之碩士論文)，國立成功大學，台南市。
14. 許淑攻、王維元與張鳳美。(民 102)。病患選擇就醫之醫療院所潛在因素之研究—以 PZB 模式為基礎。安泰醫護雜誌，19(2)，29-45。
15. 陳育君。(民 91)。應用 PZB 服務品質模式在國小資優班獨立研究教學品質評鑑之研究(未出版之碩士論文)，臺東師範學院，台東縣。
16. 陳家瑩。(民 100)。應用 PZB 服務品質模式評量國小自然與生活科技領域教師教學滿意度之相關研究 (未出版之碩士論文)，國立新竹教育大學，新竹市。
17. 黃金梅。(民 95)。醫院護理人員之角色壓力,工作滿足及領導型態與離職傾向之相關性研究-以南部某區域教學醫院為例 (未出版之碩士論文)。南台科

- 技大學，台南市。
18. 趙明玲、邢鴻君、陳靜香與張淑敏。(民 99)。領導型態、工作滿意度、組織承諾與離職意願之相關性研究。醫務管理期刊，11(4)，297-310。
 19. 蔡富川、陳金淵。(民 100)。透析中心護理主管領導風格與經營績效之相關性探討。醫務管理期刊，12(3)，166-176。
 20. 鄧維兆、江淑滢、蔡志弘與蔡世傑。(民 96)。內、外部服務品質與整體顧客滿意度之關係探究。品質月刊，43(10)，52-58。
 21. 盧淵源、鄭玉惠。(民 96)。內部服務品質因子、服務能力、工作滿意及外部服務品質關係之研究—以護理人員為例。品質學報，14(2)，161-179。
 22. 謝艷薇。(民 102)。護理之家照護人員工作滿意度、知覺管理者領導風格與留任意願之相關研究(未出版之碩士論文)。中國文化大學，台北市。
 23. 藍偉峯。(民 92)。領導風格、組織文化、領導行為、工作滿足與離職請向之關係研究(未出版之碩士論文)。國立成功大學，台南市。

英文文獻

1. AbuAlRub, R. F., & Alghamdi, M. G. (2012). The impact of leadership styles on nurses' satisfaction and intention to stay among Saudi nurses. *J Nurs Manag*, 20(5), 668-678.
2. AbuAlRub, R. F., Omari, F. H., & Al Zaru, I. M. (2009). Support, satisfaction and retention among Jordanian nurses in private and public hospitals. *Int Nurs Rev*, 56(3), 326-332.
3. Agnew, C., & Flin, R. (2014). Senior charge nurses' leadership behaviours in relation to hospital ward safety: A mixed method study. *International Journal of Nursing Studies*, 51(2), 768-780.
4. Andrews, D. R., Richard, D. C. S., Robinson, P., Celano, P., & Hallaron, J. (2012). The influence of staff nurse perception of leadership style on satisfaction with leadership: A cross-sectional survey of pediatric nurses. *International Journal of Nursing Studies*, 49(9), 1103-1111.
5. Büyüközkan, G., Çifçi, G., & Güteryüz, S. (2011). Strategic analysis of healthcare service quality using fuzzy AHP methodology. *Expert Systems with Applications*, 38(8),
6. Burton, R. M., & Obel, B. (1998). Management and Leadership Style. 4, 83-110.
7. Chen, Y. M., & Johantgen, M. E. (2010). Magnet Hospital attributes in European hospitals: a multilevel model of job satisfaction. *Int J Nurs Stud*, 47(8), 1001-1012.
8. Colbert, A. E., Judge, T. A., Choi, D., & Wang, G. (2012). Assessing the trait theory of leadership using self and observer ratings of personality: The mediating role of contributions to group success. *The Leadership Quarterly*, 23(4),

- 670-685.
9. Crawford, J. C. (1992). The Marketing of Services A Quality Perspective. *Journal of professional services marketing*, 8(1), 5-16.
 10. Cummings, G. G., MacGregor, T., Davey, M., Lee, H., Wong, C. A., Lo, E., . . . Stafford, E. (2010). Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 47(3), 363-385.
 11. Dahlstrom, T. R. (2013). Telecommuting and Leadership Style. *Public Personnel Management*, 42(3), 438-451.
 12. Daniela, P. M. (2013). The interdependence between management, communication, organization, organizational, behavior and performance. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 22(1), 1554-1562.
 13. Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63-82.
 14. Derby-Davis, M. J. (2014). Predictors of nursing faculty's job satisfaction and intent to stay in academe. *J Prof Nurs*, 30(1), 19-25.
 15. Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and Behavioral Theories of Leadership: An Integration and Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Personnel Psychology*, 64(1), 7-52.
 16. DeTienne, K. B., Agle, B. R., Phillips, J. C., & Ingerson, M.-C. (2012). The Impact of Moral Stress Compared to Other Stressors on Employee Fatigue, Job Satisfaction, and Turnover: An Empirical Investigation, *Springer Science & Business Media B.V.*, 110(2),377-391
 17. Evert, G. (1987).Using internal marketing to develop a new culture - The case of ericsson quality. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2(3), 23-28.
 18. Ghorbanian, A. (2012). The relationship between managers' leadership styles and emergency medical technicians' job satisfaction. *Australasian Medical Journal*, 5(1), 1-7.
 19. Gregoire, M. B., & Arendt, S. W. (2014). Leadership: reflections over the past 100 years. *J Acad Nutr Diet*, 114(5 Suppl), S10-19.
 20. Havig, A. K., Skogstad, A., Kjekshus, L. E., & Romoren, T. I. (2011). Leadership, staffing and quality of care in nursing homes. *BMC Health Serv Res*, 11, 327.
 21. Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 855-875.
 22. Kang, G. D., Jame, J., & Alexandris, K. (2002). Measurement of internal service quality: application of the SERVQUAL battery to internal service quality.

- Managing Service Quality: An International Journal*, 12(5), 278-291.
23. Khan, A., Ramzan, M., & Butt, M. S. (2013). Is job satisfaction of Islamic banks operational staff determined through organizational climate, occupational stress, age and gender. *Journal of Business Studies Quarterly*, 4(3), 13-26.
 24. Lee, H., & Cummings, G. G. (2008). Factors influencing job satisfaction of front line nurse managers: a systematic review. *J Nurs Manag*, 16(7), 768-783.
 25. Liu, C. M., Chien, C. W., Chou, P., Liu, J. H., Chen, V. T. K., Wei, J., . . . Lang, H. C. (2005). An analysis of job satisfaction among physician assistants in Taiwan., *Health Policy*, 73(1), 66-77.
 26. Lu, H., Barriball, K. L., Zhang, X., & While, A. E. (2012). Job satisfaction among hospital nurses revisited: a systematic review. *Int J Nurs Stud*, 49(8), 1017-1038.
 27. Lu, H., While, A. E., & Barriball, K. L. (2005). Job satisfaction among nurses: a literature review. *Int J Nurs Stud*, 42(2), 211-227.
 28. Lu, K. Y., Lin, P. L., Wu, C. M., Hsieh, Y. L., & Chang, Y. Y. (2002). The relationships among turnover intentions, professional commitment, and job satisfaction of hospital nurses. *Journal of Professional Nursing*, 18(4), 214-219.
 29. Mihalcea, A. (2014). Leadership, Personality, Job Satisfaction and Job Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 127(0), 443-447.
 30. Nichols, A. L., & Cottrell, C. A. (2014). What do people desire in their leaders? The role of leadership level on trait desirability. *The Leadership Quarterly*, 25(4), 711-729.
 31. O'Brien-Pallas, L., Murphy, G. T., Shamian, J., Li, X., & Hayes, L. J. (2010). Impact and determinants of nurse turnover: a pan-Canadian study. *J Nurs Manag*, 18(8), 1073-1086.
 32. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Quality and for Model of Service Its Implications Future Research. *The Journal of Marketing*, 49, 41-50.
 33. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
 34. Pihie, Z. A. L., Sadeghi, A., & Elias, H. (2011). Analysis of Head of Departments Leadership Styles: Implication for Improving Research University Management Practices. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 29, 1081-1090.
 35. Thompson, E. R., & Phua, F. T. T. (2012). A Brief Index of Affective Job Satisfaction. *Group & Organization Management*, 37(3), 275-307.
 36. Tsai, Y. (2011). Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. *BMC Health Serv Res*, 11, 98.

37. Velickovic, V. M., Visnjic, A., Jovic, S., Radulovic, O., Sargic, C., Mihajlovic, J., & Mladenovic, J. (2014). Organizational commitment and job satisfaction among nurses in Serbia: a factor analysis. *Nurs Outlook*, 62(6), 415-427.
38. Walter, F., & Scheibe, S. (2013). A literature review and emotion-based model of age and leadership: New directions for the trait approach. *The Leadership Quarterly*, 24(6), 882-901.
39. Yin, J. C. T., & Yang, K. P. A. (2002). Nursing turnover in Taiwan: a meta-analysis of related factors. *International Journal of Nursing Studies*, 39(6), 573-581.
40. Yukl, G. (2012). Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85.
41. Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 15-32.
42. Zhang, L.-f., You, L.-m., Liu, K., Zheng, J., Fang, J.-b., Lu, M.-m., . . . Bu, X.-q. (2014). The association of Chinese hospital work environment with nurse burnout, job satisfaction, and intention to leave. *Nurs Outlook*, 62(2), 128-137.

附錄

附錄一 工作滿意度與主管領導風格信度問卷

敬啟者：

首先感謝您願意幫忙填寫這份問卷，這是一份談討有關「領導風格」與「工作滿意度」關聯之問卷。您的熱心協助將對本研究有莫大貢獻，本研究的所有資料僅供學術研究之用，請您安心作答。若對此問卷有不了解或建議之處，請不吝指教！

敬祝 身體健康 萬事如意

東海大學工業工程與經營資訊研究所
指導教授：潘忠煜 博士 研究生：施弼皓 敬上

第一部份 主管領導風格評量表

說明：	非 常 不 同 意	不 同 意	普 通	同 意	非 常 同 意
以下問題是想了解您與目前單位主管兩人之間的互動關係，請依您的實際感受選擇最符合的選項在□打勾。					
1. 我的主管對於部門內的工作業務推展是有目標及計畫的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 我的主管在工作上一向展現高度的信心與力量。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 我的主管會隨時注意同仁們對工作執行之情形。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 我的主管會明確指派工作項目，並注意執行情形。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 我的主管會充分授權給同仁，相信同仁。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 我的主管在改變同仁工作內容時，我的主管會先與我們討論。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 我的主管是具有親和力及關心員工的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 我的主管重視同仁們的工作效率。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 我的主管在同仁表現不佳時，會要求限期改善。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 當我的表現獲得同仁肯定時，我的主管會稱讚我。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 我的主管會主動關心同仁，設法解決同仁的問題。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 我的主管對同仁個別加以關懷、體恤及鼓勵。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. 我的主管考量同仁個人的特殊能力與需要，並各別給予激勵。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. 我的主管強調執行任務時，要有團隊意識。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. 我的主管重視員工的工作效率，強調任務如期完成。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. 我的主管能清楚描繪動人的遠景或目標。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. 我的主管對部門的未來已經明確的規劃出令同仁衷心嚮往的願景。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. 我的主管會顧及同仁們的自尊，不會當眾給同仁們難堪。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. 我的主管會讓同仁透徹了解，如何達成績效目標才能獲取獎勵。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. 我的主管在重要決定前，會徵求部屬的意見。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. 我的主管常常對同仁懇切的說明他最重要的價值觀與信念。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. 我的主管講求賞罰分明，且嚴格執行。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. 我的主管會關心同仁們的工作士氣。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. 我的主管引導我們嘗試用新的方法來完成工作任務。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第二部份 工作滿意度評量表

說明： 以下問題是想了解您在目前單位工作的工作滿意度情況，請依您的實際感受選擇最符合的選項在 <input type="checkbox"/> 打勾。	非常不同意	非常同意	普通	同意	非常同意
1. 我的主管會幫我們爭取舒適的工作環境。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 我的主管值得我信任。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 我的主管能提供其先前所承諾答應之服務。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 我的主管給予我們的工作內容是具便利與彈性(自主性)的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 我對工作環境與設備感到滿意。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 我對主管提供我獨自發揮及對未來發展有幫助的機會感到滿意。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 我的主管會幫我們爭取應有的資源與設備。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 我與主管的溝通是可以暢通無礙的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 我認為這個工作讓我有嚐試以自己的方法處理事情的機會。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 與國內同業其他醫院比較，我滿意目前的薪資。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 我認為這個工作給我穩定的感覺。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 我的主管是可靠的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. 目前在醫院承擔的工作量和支領的薪資相比較，我感到滿意。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. 我對於主管對我的提拔與賞識感到滿意。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. 在處理我的工作問題時，我的主管可以讓我依靠。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. 我的主管樂意地對特定要求與需求做協調。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. 我的主管會提供我正確與必須知道的資訊。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. 我的主管會敏銳注意到我工作上的相關需要。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. 我的主管會注意同仁們工作上的想法。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. 我的主管對我的要求有效與快速地回應。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. 我的主管會將本身工作一次就做正確，以免事補救更正。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. 我對於主管做決策的能力感到滿意。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. 我對在工作中能自由運用自己的判斷，感到滿意。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. 我對我的主管對待下屬的方式感到滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. 我的主管具備工作上的專業知識。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

附錄二 工作滿意度正式問卷

敬啟者：

首先感謝您願意幫忙填寫這份問卷，這是一份談討有關「領導風格」與「工作滿意度」關聯之問卷。您的熱心協助將對本研究有莫大貢獻，本研究的所有資料僅供學術研究之用，請您安心作答。若對此問卷有不了解或建議之處，請不吝指教！

敬祝 身體健康 萬事如意

東海大學工業工程與經營資訊研究所
指導教授：潘忠煜 博士 研究生：施弼皓 敬上

第一部份 工作滿意度評量表

說明：	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
以下問題是想了解您在目前單位工作的工作滿意度情況，請依您的實際感受選擇最符合的選項在□打勾。					
1. 我對於主管做決策的能力感到滿意。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 目前在醫院內承擔的工作量和支領的薪資相比較，我感到滿意。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 我認為這個工作讓我有嚐試以自己的方法處理事情的機會。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 我的主管會幫我們爭取應有的資源與設備。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 我的主管給予我們的工作內容是具便利與彈性(自主性)的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 我對我的主管對待下屬的方式感到滿意。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 我認為這個工作給我穩定的感覺。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 在處理我的工作問題時，我的主管可以讓我依靠。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 我對於主管對我的提拔與賞識感到滿意。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 我的主管會幫我們爭取舒適的工作環境。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 我對主管提供我獨自發揮及對未來發展有幫助的機會感到滿意。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 我的主管樂意地對特定要求與需求做協調。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. 我對在工作中能自由運用自己的判斷，感到滿意。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. 我的主管會將本身工作一次就做正確，以免事補救更正。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. 我的主管是可靠的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第二部份 主管領導風格評量表

說明： 以下問題是想了解您與目前單位主管兩人之間的互動關係，請依您的實際感受選擇最符合的選項在□打勾。	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
1. 我的主管會顧及同仁們的自尊，不會當眾給同仁們難堪。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 我的主管考量同仁個人的特殊能力與需要，並各別給予激勵。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 我的主管對部門的未來已經明確的規劃出令同仁衷心嚮往的願景。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 我的主管是具有親和力及關心員工的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 我的主管在同仁表現不佳時，會要求限期改善。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 我的主管會主動關心同仁，設法解決同仁的問題。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 我的主管會明確指派工作項目，並注意執行情形。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 我的主管講求賞罰分明，且嚴格執行。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 我的主管對同仁個別加以關懷、體恤及鼓勵。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第三部份 基本資料

說明：為分析上述資料與受訪者關聯性，請受訪者提供姓名以外的下列相關基本資料。

1. 年齡：

- 20 歲以下 21 歲~30 歲 31 歲~40 歲
41 歲~50 歲 51 歲以上

2. 性別：男 女

3. 最高學歷：職校 專科 大學 碩士 博士

4. 本職服務總年資：

- 未滿 1 年 滿 1 年~3 年 滿 3 年~5 年 滿 5 年及以上

5. 目前單位服務年資：

- 未滿 1 年 滿 1 年~3 年 滿 3 年~5 年 滿 5 年及以上

6. 服務單位：公立醫院 私立醫院 其他_____