

護理人員組織承諾、工作滿足與組織公民行為之研究

蔡秋月^{1,2} 黃良志³ 葉淑娟¹

國立中山大學人力資源管理研究所¹

高雄醫學大學附設醫院 護理部²

義守大學 工業管理系³

Deluga 指出在信任的基礎中，員工相信在其付出努力後，組織或管理者會有對等的回饋，從而提高員工組織公民行為的意願。本研究以護理人員任職之醫療機構屬性、護理人員之個別特徵為自變數，組織承諾、工作滿足為中介變數，組織公民行為為依變數，針對護理主管對護理人員信任程度，以臺灣南部 1357 位護理人員為對象，發出問卷調查。資料的分析方法，採用信效度、因素分析、描述性統計分析、差異檢定分析、皮爾森相關分析、及複迴歸模式分析，探討各變項間的關係。

護理人員的組織公民行為表現，其員工自我認知與主管評值的價值尚具一致性。本研究結果顯示：1. 為實施護理專業能力進階制度，必須規範護理人員正式傳承的責任制度；2. 創造非正式護理傳承的管道，藉由非護理專業議題的共同討論，可促進溝通，以達共識；3. 實施參與式管理，依護理人員的個別特質，提供參與活動之機會，以利授權，可落實民主式領導的績效；4. 並提供社會規範中，對於負有南丁格爾使命而在社會輿論中默默耕耘的護理人員，管理之參考。

關鍵詞：護理人員、組織承諾、工作滿足、組織公民行為

衛生署在臺灣歷年來醫療機構及其他醫事機構執業醫事人員的統計數據中，醫院的成本結構裏，護理人力成本佔醫院總成本的 30~40% [1]。足見護理人員在醫療組織體系結構中的重要性，而護理人力中約 80% 在醫院中工作，其人員素質與功能，影響醫療品質甚鉅 [2]。

醫院的臨床護理人員與社區、門診的護理人員之工作性質不同。醫院工作的臨床護理人員，是急性期病患第一線照護所需求的對象，也是醫院每天 24 小時中不可欠缺的照護人力。護理人員除了依醫囑執行獨立專業的護理措施，亦承擔病患立即生命危險的壓力。醫院中臨床護理專業本身的工作特質為上班時間不定、工作量太大、無法適應夜生活；社區、門診的護理人員之工作內容，以預防疾病與出院後慢性病患之追蹤照護為主；衛生所的護理人員，其工作地段已區分明確，工作時間均為白班 [3]。

依據 2001 年 4 月，南部某醫學中心（1200 床）及某兩家地區醫院（分別為 300 床與 400 床）的護理人員離職率的統計，發現已由 28 ~ 40% 降至 10 ~ 16%。可見我國護理人員的流失率漸有減少，醫院的護理人力與公共衛生護理人員離職率已趨於和緩。

依據行政院衛生署醫政處的分析，對醫院經營的影響最重要的是：醫療提供者的成本控制責任，以及與實施嚴格的醫療服務品質審查 [4]。為了醫療的成本效益，護理人力資源管理受到相當重視；而護理人員組織公民行為的表現，則直接影響醫療服務品質。本研究的目的即在於探討：臨床護理人員與社區、門診護理人員的組織承諾、工作滿足與組織公民行為的表現情況，以為護理人力資源管理的參考。

Organ 與 Ryan (1995) 提出，個人的態度與傾向可預測組織公民行為，且組織承諾、工作滿足、公正與組織公民行為具顯著相關性 [5]。Deluga 認為：唯

有在信任的基礎中，員工相信在其付出努力之後，組織或管理者會有對等的回饋，從而提高員工組織公民行為的意願 [6]。Bateman 與 Organ 提出員工會主動幫助同事，主要是基於協助上司所致 [7]。就社會理論的觀點，在信任因素與組織公民行為之間的關係中，員工認為上司有義或有信於他時，最佳回報上司的途徑是協助有困難的員工，使得上司在管理工作上較為順利 [6]。有鑒於此，除了欲深入瞭解各醫療機構中的臨床護理人員與社區、門診護理人員的組織承諾、工作滿足與組織公民行為間之關係外，本研究並探討護理主管對護理人員信任程度之立場，以瞭解護理人員的組織承諾、工作滿足與組織公民行為的表現，與上司之間的互動關係。

材料與方法

1. 文獻查證

(1) 組織承諾

組織承諾是員工加入組織後逐漸發展形成的，影響個人對組織投入的強度，也代表個人與組織連結在一起的態度和傾向 [8, 9]。Kantor 指出：組織承諾是個人對組織奉獻心力，及對組織盡忠的意願 [10]。而持續工作的承諾，起因於個人考慮到過去對組織的投注與犧牲，覺得離開組織的代價未免過高，捨不得離開組織的行為與決定 [11]。

Hrebiniak 與 Alutto 指出：組織承諾基本上是個人與組織間，在賭注或投資 (side-bets or investment) 形成交易 (互相牽連) 的結構性現象，會隨著時間而增加，但不具有可轉換性的投資結果 [12]；個人可能為了薪資、地位、職位上的自主性或同事的友誼，而不願離開組織。依據 Steers 與 Porters 的研究顯示，部門別與組織承諾有顯著相關 [13]。而 Landau 與 Hammer 的研究顯示：年資、年齡、經歷和工作特性，與組織承諾有顯著相關 [14]。

Meyer 與 Allen 指出：具有強烈情感等心理因素而產生附著現象的情感性承諾，因義務規範 (obligation) 等道德因素而產生附著現象的道德性承諾，以及因利益成本 (perceived cost) 的認知而產生附著現象的持續性承諾，則員工會願意留在組織中 [15]。Allen 與 Meyer 認為組織承諾的發展具有 3 個構面 [16]：(a) 情感性承諾：指員工在心理上或情感上認

同組織，並珍惜與組織間的關係；(b) 道德性承諾：指員工堅信對組織忠誠是必要，且須絕對遵守的價值觀；(c) 持續性承諾：指員工基於功利性考量，而願意繼續留在組織中。

(2) 工作滿足

最早提出工作滿足 (job satisfaction) 的學者為 Hoppock。他指出工作滿足是：員工在心理與生理上兩方面，對工作環境因素的滿足感，亦即員工對工作情境的主觀反應 [17]。Vroom 指出：工作滿足，是一個人對其目前工作角色之正向取向 [18]。Getzels, Lipshnf 與 Campbell 則在個人與組織的關係層面上探討，認為工作滿足是個人需求與組織期望兩者之間，所呈現的一致性函數 [19]。Vroom 認為工作滿足有 7 個構面，包括組織本身、工作內容、陞遷、直屬主管、待遇、工作環境、工作夥伴等 [20]。Smith, Kendall 與 Hulin 則簡化為工作本身、升遷、薪水、上司、工作夥伴等 5 個構面。

其實，工作滿足的內涵相當複雜。茲將其特質歸納如下 [21]：

- ① 主觀性：指工作滿足的狀態是一種自身主觀的認定。
- ② 可影響性：工作滿足的主觀感覺也會受到客觀環境的影響；外在工作環境的改變，會使工作滿足的主觀判斷產生變化。
- ③ 可衡量性：工作滿足的程度是可以衡量的。可由一般性、整體性的滿意度來衡量，也可以由分類性的構面來衡量 [21]。

本研究參考上述諸家說法，將工作滿足的構面，概分為工作成長性 (工作本身)、工作條件 (工作環境與待遇)、主管能力 (直屬主管與上司)、工作獨立自主性 (工作內容) 等 4 大項，逐項探討。

(3) 組織公民行為

Barnard 認為組織的成功，須仰賴成員間的合作。因此，合作是組織架構內所必須的行為，泛指在同事工作的需求下，個人所表現的自動自發性，以及共事上所需要的可調節性與配合性 (亦即工作上的利他性) 等等，可以使組織運作更順暢、更協調 [22]。

Betemen 與 Organ [5] 以及 Smith, Organ 與 Near [23] 引證 Katz 的研究 [24] 指出，員工對於組織的貢獻度，可以用 3 種不同的行為構面加以說明：(a)

員工必須留在組織中，即維持行為；(b) 員工必須依組織規定與要求，完成份內之事，即順從行為；(c) 員工必須自動自發地為組織負起一些非工作份內的任務，即自動自發與創新性行為 [25]。

Williams與Anderson [26] 將組織公民行為分為2大類：

- ① 朝向組織的公民行為：指員工為組織利益努力而表現出的行為。
- ② 朝向個人的公民行為：指員工在工作上，願意主動助人，關心其他同事，藉由對同事工作上的幫助，間接使組織獲利的行為。

本研究依據上述說法，將組織公民行為大分為：堅守本份行為（朝向個人的公民行為）、組織公益行為與人際利他行為（朝向組織的公民行為）等3項，並深入探討護理主管對於護士工作滿意的主觀評價。

(4) 信任

信任是維繫人與人之間、個人與團體之間、組織與組織之間的可靠度與信任感，以及對事情發展有所寄望的信賴關係。Deutsh認為信任是對人際間所關心的事件之期望；一個人如果預期事件必然會導致某項結果，會對該項結果存有信心 [6]。Boon與Holmest則認為：信任是對他人承擔風險的動機，給予正面期望的一種信賴狀態 [21]。Worchel則強調人際處理中信任的本質，決定於對其他關係人的期望，以及有關此期望所帶來的風險。Hosmer認為：信任是基於個人樂意接受明確的責任，以及不傷害其他關係人的利益，而對其他關係人的權利與利益，所提供的正面保證 [6]。因此，信任不只是一種單純的期望，更是受到個人性格、特殊情境因素，以及已然建立的人際關係等要素所決定的，對他人的信賴程度 [6]。

林鈺琴的研究指出，組織承諾為工作滿足與組織公民行為共同的影響來源 [27]。因此，本研究假定護理人員的組織承諾、工作滿足會正向的影響組織公民行為；換句話說，護理人員的組織承諾與工作滿足越高，就越能夠表現出正面的堅守本份行為、組織公益行為與人際利他行為。文獻中，信任多以員工對組織或對主管之信任為主，基於主管與員工之間的互動與溝通，期望員工組織公民行為的表現，能客觀而有效的呈現。因此，本研究也嘗試以主管對員工的信任程度，與其對員工組織公民行為的評價為研究途徑，以

瞭解護理主管與護理人員之間的信任情況；並進一步探討護理人員自我評價的組織公民行為，與主管評價護理人員的組織公民行為，兩者之間的差異。

2、研究架構

本研究假定「醫療機構屬性」、「護理人員個人特徵」，會透過「組織承諾」、「工作滿足」的中介變數，直接或間接影響護理人員的「堅守本份行為」、「組織公益行為」及「人際利他行為」，而建立圖1的研究架構。

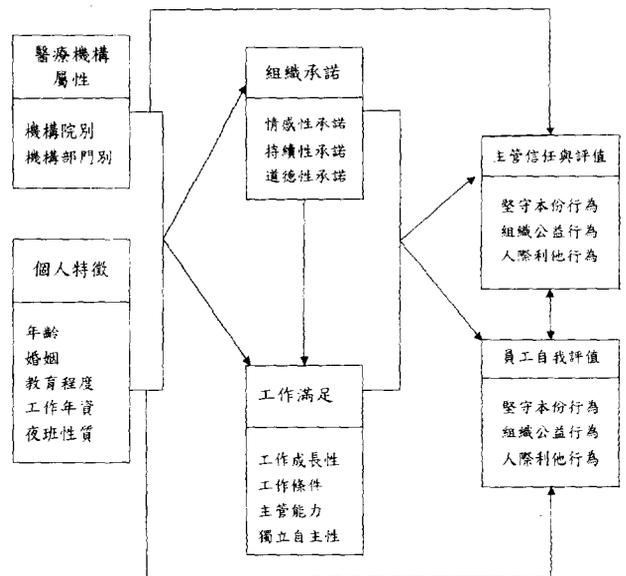


圖1 研究架構

3、研究設計與研究對象

臺灣地區按醫院評鑑等級區分之醫事人員數如下 [4]：護理人員之中，地區醫院佔32%，區域醫院佔46%，醫學中心佔19%。本研究因此選擇臺灣南部某區域內的地區醫院（210位，15.5%）、區域醫院（689位，50.8%）、醫學中心（167位，12.3%）、衛生所（114位，8.4%）與開業診所（177位，13.04%）之護理人員為調查對象（全部為女性）（表1）。我們採用親自訪視單位主管之方式，委託護理主管收集護理人員自行填寫之調查問卷，並由單位護理主管填寫與護理人員配對之問卷，於一個月內收集完成。一共發放問卷1470份，回收後剔除填寫未完整之問卷，剩下有效問卷1357份；由於平均每15位護理人員有1位護理主管監測評價，回收率因此高達92.3%。1357位護理人員之平均年齡為30.3 ± 7.4歲，平均工作年資為7.5 ± 7.0年。

表1 研究樣本之特性分析 (N=1357)

	人數	百分比 (%)	年 齡		工作 年資	
			平均值	標準差	平均值	標準差
整 體 性	1357	100	30.31	7.38	7.5	6.96
1. 醫療院別						
地區醫院	210	15.5	28.3	6.63	4.49	3.73
區域醫院	689	50.8	28.8	6.54	6.61	6.16
醫學中心	167	12.3	29.33	5.62	6.73	4.92
衛生所	114	8.4	40.18	7.85	18.54	8.44
開業診所	177	13.04	33.11	6.75	8.14	6.73
2. 部門別						
內科系	324	23.9	26.99	5.55	4.84	4.51
外科系	346	25.5	29.52	6.34	6.99	5.79
加護單位	179	13.2	27.52	4.26	5.37	4.38
透析單位	169	12.5	31.41	5.18	8.1	4.94
門診單位	225	16.6	32.74	8.84	7.78	8.1
社區單位	114	8.4	40.18	7.85	18.54	8.43
3. 夜班別						
有大夜別	849	62.6	28.12	5.77	5.83	5.14
無大夜別	508	37.4	33.97	8.29	10.31	8.53
4. 婚姻狀態						
未婚	713	52.5	26.17	4.53	4.04	3.76
已婚無小孩	141	10.4	30.62	5.45	7.4	5.68
已婚有小孩	503	37.1	36.08	7.22	12.44	7.75
5. 教育程度						
高中	200	14.7	33.87	9.92	10.64	9.18
專科	1049	77.3	29.59	6.77	7.09	6.44
大學(含)以上	108	8.	30.66	5.54	5.68	5.19
6. 年 齡						
24歲以下	298	22.	22.64	1.36	1.91	1.45
25~29歲	476	35.1	26.77	1.43	4.48	2.33
30~34歲	248	18.3	31.81	1.4	8.31	3.47
35~39歲	154	11.3	36.48	1.33	12.37	4.17
40歲以上	181	13.3	44.91	4.19	19.45	8.67
7. 工作年資						
1年(含)以下	207	15.3	24.27	4.51	0.82	0.23
1~3(含)年	296	21.8	25.94	4.23	2.49	0.50
3~5(含)年	192	14.1	27.48	3.91	4.52	0.50
5~10(含)年	327	24.1	30.11	3.96	7.77	1.45
10年以上	334	24.6	39.7	6.04	17.54	6.17

將資料整理建檔之後，運用統計軟體（SPSS for Windows）對資料進行量表內部一致性係數 Cronbach α 值的評核，以進行各問卷之信度分析；並做百分比、描述性、差異檢定分析，再進行 t-test、paired t-test、ANOVA 及 Scheffe 多重比較，進而以

皮爾森（Pearson）相關分析及逐步迴歸分析，來檢視研究架構中組織承諾、工作滿足、主管的信任及組織公民行為的合理性，以探求其間因果關係的方向及其影響力。

4、研究工具

本研究問卷以Likert五點量表測定。組織承諾部份是依據Meyer, Allen, 與Smith所發展之組織承諾量表測量 [28]；內含3構面，分別為情感性承諾、道德性承諾、持續性承諾（Kaiser-Meyer-Olkin為0.910，整體性Cronbach's α 值為0.7222）。工作滿足則以Weiss, Dawis, England 與Lofquist編制的MSQ (Minnesota Satisfaction Question) 短式滿意問卷，其中文部份乃由吳靜吉、廖素華 [29] 翻譯而成，並經修正使用。工作滿足的4項構面分別為工作成長性滿足程度、工作條件滿足程度、對主管能力滿足程度與工作獨立自主性滿足程度（Kaiser-Meyer-Olkin為0.894，整體性Cronbach's α 值為0.7862）。關於行為的衡量，由於過去研究者對組織公民行為的描述與區分並不一致 [30]，故採取多份量表加以設計 (Churchill, 1979；Schwab, 1980)，並以Smith, Organ 與Near [23], Williams 與Anderson [26], Podsakff, MacKenzie, Moorman 與Fetter [31] 以及Organ [32] 等人的量表修正而成。組織公民行為的3項構面因素分析結果發現，主管對護理人員的評值及護理人員自我評值部份，由於個別主觀看法不同，以致於構面的議題分類有異，無法獲得有效共通性的因素分析結果，所以改採強迫區分，而形成堅守本份行為、組織公益行為、人際利他行為3項構面。其Cronbach's α 值分別為主管對員工的組織公民行為評值為0.800，各構面分別為0.8139、0.8402與0.8072；護理人員的組織公民行為自我評值為0.6496，各構面分別為0.7535、0.7992與0.7833。主管對護理人員的信任分別為熟識與親信程度，是為護理主管個人主觀印象，其Cronbach's α 值為0.7398。各變數的信度在0.7以上，其解釋變異誤差的比例情形相當良好。

結 果

1、護理人員組織承諾、工作滿足、組織公民行為之差異性

護理人員在One-way ANOVA及Scheffe多重比較檢定分析中發現 (表2)，組織承諾與主管信任，在各自變項中均具顯著性差異。就工作滿足程度而言，護理人員不因教育程度高低，或有無夜班而有差異；員工自評的工作行為也不因有無夜班而具差異；組織承諾方面上白班者高於上夜班者，而主管評值的組織公民行為是上夜班者表現較好。相對的，在醫療機構別、教育別、年資別中，主管評值的組織公民行為不具顯著差異。

2、護理人員主管評值與員工自評組織公民行為之差異性

在paired t檢定中發現堅守本份行為的評值方面，主管高於員工；人際利他行為方面，員工高於主管 (表3)；在組織公民行為表現的認知，主管與員工存有差異性。

3、護理人員組織承諾、工作滿足、組織公民行為之皮爾森相關性

護理人員組織承諾與工作滿足，與自評組織公民行為，與主管信任，以及與主管評值組織公民行為等之相關性，分別為 $r = 0.603$ 、 0.485 、 0.147 與 0.126 ，具或多或少的正相關，而道德承諾與主管評值皆為 $p < 0.001$ (表4與表5)。堅守本份行為、以及持續承諾與主管評值堅守本份行為、組織公益行為、人際利他行為之間，則不具相關性。

工作滿足與自評組織公民行為，與主管信任，以及與主管評值組織公民行為之間，分別為 $r =$

表2 組織承諾、工作滿足、組織公民行為之差異性 (F value) (N = 1357)

自變項	OC	JS	主管評OCB	員工評OCB	主管信任
醫療機構	11.892***	16.295***	0.391	3.907**	5.314***
部門別	17.638***	18.506***	3.983**	6.483***	6.483***
年齡別	38.120***	25.642***	3.177*	25.441***	20.910***
教育別	13.168***	12.855	2.720	3.503*	5.394**
夜班別	-5.822*	-4.358	-0.274*	-4.825	-0.665***
婚姻別	42.944***	20.127***	6.790***	29.960***	25.677***
年資別	35.001***	18.379***	0.401	20.244***	17.212***

OC = 組織承諾，JS = 工作滿足，OCB = 組織公民行為，*： $p < 0.05$ ，**： $p < 0.01$ ，***： $p < 0.001$ 。

0.525、0.118與0.210，亦具或多或少的正相關（皆為 $p < 0.001$ ）。而獨立自主性之滿足，則與主管信任或護理人員自評的堅守本份行為之間，無明顯相關（表6）。

主管信任與員工自評堅守本份行為無相關性（表7）；在組織公民行為中，主管評值與員工自評（表8）均無顯著相關。

4、回歸預測分析

高情感性承諾、高道德性承諾、低持續性承諾及高工作條件滿足、高主管能力滿足與低獨立自主性工作滿足等項，呈現較高的員工自評堅守本份行為之表現（ $p < 0.05$ ）。高情感性承諾、高工作成長滿足、高主管能力滿足與高獨立自主性工作滿足，則員工自評的組織公益行為表現好（ $p < 0.01$ ）；高情感性承諾、高工作成長滿足、低工作條件、高主管能力滿足

與高獨立自主性工作滿足等項，則與員工自評的高度人際利他行為密切相關（ $p < 0.01$ ）。（表9）

低道德性承諾及高工作成長性滿足與高主管能力滿足，則主管評值之堅守本份行為表現好（ $p < 0.05$ ）；高情感性承諾與高主管能力滿足，則主管評值之組織公益行為表現好（ $p < 0.001$ ）；高工作成長、低工作條件與與高主管能力滿足，則主管評值之人際利他行為表現好（ $p < 0.05$ ）。高情感性承諾及高主管能力滿足，則員工容易獲得主管的信任（ $p < 0.01$ ）（表9）。

討 論

1、具體的發現

對整體性資料加以統計與分析之後，我們發現：

表3 護理人員主管評值與員工自評組織公民行為之差異性（N = 1357）

組織公民行為	t	差異比較
堅守本份行為	26.803***	主管評 > 員工評
組織公益行為	-1.490	主管評 = 員工評
人際利他行為	-10.398***	員工評 > 主管評

（說明見表2）

表4 組織承諾與工作滿足之皮爾森相關性（N = 1357）

	工作成長	工作條件	主管能力	獨立自主
情感承諾	0.587***	0.593***	0.536***	0.316***
道德承諾	0.354***	0.587***	0.400***	0.247***
持續承諾	0.263***	0.331***	0.229***	0.150***

（說明見表2）

表5 組織承諾與組織公民行為之皮爾森相關性（N = 1357）

	主管信任	堅守本份行為		組織公益行為		人際利他行為	
		主管評	員工評	主管評	員工評	主管評	員工評
情感承諾	0.151***	0.100***	0.237***	0.199***	0.608***	0.166***	0.445***
道德承諾	0.125***	0.011	0.276***	0.124***	0.404***	0.097***	0.197***
持續承諾	0.085**	0.032	0.081**	0.039	0.236***	0.041	0.169***

（說明見表2）

表6 工作滿足與主管信任、組織公民行為之皮爾森相關性（N = 1357）

	主管信任	堅守本份行為		組織公益行為		人際利他行為	
		主管評	員工評	主管評	員工評	主管評	員工評
工作成長	0.088***	0.126***	0.149***	0.184***	0.513***	0.182***	0.428***
工作條件	0.110***	0.070*	0.233***	0.142***	0.455***	0.098***	0.194***
主管能力	0.140***	0.169***	0.195***	0.235***	0.520***	0.240***	0.403***
獨立自主	0.034	0.069*	0.015	0.103***	0.348***	0.100***	0.284***

（說明見表2）

表7 主管信任與組織公民行為之皮爾森相關性（N = 1357）

主管信任	堅守本份行為		組織公益行為		人際利他行為	
	主管評	員工評	主管評	員工評	主管評	員工評
	0.302***	0.021	0.520***	0.139***	0.471***	0.092***

（說明見表2）

(1) 情感性承諾正向地影響工作滿足 (表 4, 5, 9) [12-21] :

護理人員在心理上與情感上認同組織, 便會對組織產生歸屬感; 珍惜與組織間關係的情感性承諾度越高, 則員工彼此間凝聚力愈好, 在工作滿足的心理認知程度也越高。所以為促進護理人員彼此間情感性的承諾, 有效的溝通與協調管道之建立、激勵與獎勵制度、協助解決挫折、提供決策參與的空間等都必須落實施行。

(2) 道德性承諾負向影響主管評值的堅守本份行為, 以及員工自評的人際利他行為 (表 9) :

道德性承諾為員工基於組織的目標價值, 而產生對組織的高強度導向; 也就是對組織忠誠必須絕對遵守的價值觀。而員工的道德性承諾度低, 主管評值的堅守本份行為高, 員工自評的人際利他行為高, 意味著組織工作規範的明確性有待加強。另一方面, 研究中發現堅守本份行為的評值結果, 主管高於員工 ($p < 0.001$) (表 3), 人際利他行為的評值結果是員工高於主管 ($p < 0.001$) (表 3), 則應考慮加強主管的領

導與監督能力, 以及其評核員工行為的技巧表現。[8-16, 20, 27]

(3) 持續性承諾與獨立自主性滿足負向影響員工自評堅守本份行為 (表 5, 6, 9) :

基於功利性考量而願意繼續留置組織中的員工, 以及工作能自由決策、獨立完成、可依自己方法做事又不擔心被革職的員工, 其自評堅守本份行為反而低; 反觀持續性承諾與獨立自主性滿足程度高者, 大部份為年齡較大, 工作年資較久或已婚的員工, 其自評堅守本份行為低。以上所提供的訊息, 顯示績效評核與激勵制度不盡完善, 值得單位主管省思。[16, 20-27]

(4) 工作條件滿足負向影響主管評值與員工自我評值的人際利他行為 (表 6, 9) :

工作條件所指的是工作量、薪資、福利、升遷機會、政策等。值得稱許的是, 護理人員的低工作條件滿足, 人際利他行為表現仍然好。表示即使工作量多、薪資報酬少、福利欠佳、升遷機會少, 護理人員仍舊會互相關心、協助, 這也是人際利他行為評值得高分 (近於 4 分) 的緣故。[17-26]

(5) 情感性承諾與對主管能力的滿足正向影響主管的信任程度 (表 4-6, 9) :

情感性承諾高者, 容易獲得主管的信任。研究中發現, 對主管能力的滿足正向影響主管評值與員工自評的組織公民行為, 也影響主管的信任程度。[6, 20-27] 有趣的是, 對上司的能力滿足高, 以及組織公民行為的表現好, 則主管評值與員工自評部份具有一致性。

表 8 主管評值與員工評值組織公民行為之皮爾森相關性 (N = 1357)

主管評 員工評	堅守本份 行為	組織公益 行為	人際利他 行為
堅守本份行為	0.050	0.021	0.026
組織公益行為	0.120***	0.224***	0.192***
人際利他行為	0.085***	0.161***	0.187***

(說明見表 2)

表 9 組織承諾、工作滿足預測主管信任、員工自評組織公民行為、主管評值組織公民行為之逐步迴歸模式分析 (β 值) (N = 1357)

	員工自評組織公民行為			主管評值組織公民行為			
	堅守本份	組織公益	人際利他	主管信任	堅守本份	組織公益	人際利他
情感承諾	0.0954*	0.3700***	0.2610***	0.0881***	—	0.1180***	—
道德承諾	0.2200***	—	—	—	-0.0959**	—	—
持續承諾	-0.0719**	—	—	—	—	—	—
工作成長	—	0.1320***	0.177***	—	0.0810*	—	0.1020**
工作條件	0.0851*	—	-0.181***	—	—	—	-0.0629*
主管能力	0.1020**	0.1990***	0.167***	0.0715**	0.2070***	0.2170***	0.2260***
獨立自主	-0.132***	0.0624**	0.0699***	—	—	—	—
F 值	27.130***	267.697***	116.131***	19.176***	16.553***	45.414***	31.417***
P 值	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
R ² 值	0.108	0.442	0.301	0.028	0.035	0.063	0.065

(說明見表 2)

(6) 主管的信任正向影響主管評值的組織公民行為；員工自評的組織公益行為正向影響主管的信任程度(表7)：

主管的信任影響主管評值的組織公民行為。主管評值與員工自評的堅守本份、人際利他行為具顯著差異($p < 0.001$)(表3)，但與組織公益行為無關；足見主管的信任純屬主管個人的主觀因素。此研究亦發現，員工自評的組織公益行為正向影響主管的信任程度；表示願意為組織利益而努力的員工，越容易獲得主管的信任。本研究評值員工的主管均為護理人員的直屬主管，在組織中是屬於中級主管(護理長)。每位護理主管約評值12~15位護理人員，被評值的護理人員皆不知情；其結果顯示：被觀察的100位護理主管，對員工行為為表現的評值具有一致性。

O'Reilly與Chatman(1986)的組織公民行為研究，是以員工自行填答方式進行；Schnake(1991)認為，由於員工自行填答方式，易因「自我報導偏誤」(self-reporybias)而使得資料的正確性降低[15]。故本研究兼具主管評值與員工自我評值，並發現護理主管評值的組織公民行為，與護理人員自評的堅守本份行為無關；而與護理人員自評的組織公益行為、人際利他行為，則呈正相關($p < 0.001$)。護理主管評值與護理人員自評的堅守本份行為、人際利他行為，具顯著性差異($p < 0.001$)。護理人員的組織公民行為為表現，其員工自我認知與主管評值的部份價值，尚具一致性。

2、建議

自1994年7月19日立法院通過全民健保政策的法案以來，臺灣醫療界面臨很大的變遷，省屬醫院的轉型、大型小型醫院的合併，各公立醫院與榮民體系醫院資金預算裁減，健保各種診療項目給付限制等壓力，國內的醫療組織再造、醫療成本和醫療體系的有效運作，已成為重要議題[33]。在目前醫療競爭市場中，醫療的人力資源管理更加被重視。護理人力約佔醫療人力的50%，醫院臨床護理人員未婚者的平均年齡約為22~29歲，平均工作年資約為7年左右，是全民健康守護的主流。若護理主管處理不當，護理人員對工作的滿意度、對於組織的承諾及專業自主性都會降低，進而影響到工作績效，導致對病患的服務品質降低；這現象直接或間接造成醫院的資金浪費與成本效益降低[34, 35]。反觀醫院臨床護理人員未婚者，

其出生年代均屬於嬰兒潮期(1943~1960)、X世代(1961~1981)及新人類世代(1966~1976)，形成的刻板形象為：不忠誠、不尊重權威、注意力不集中、對工作缺乏熱誠、自大、不願多費心力、不甘任勞任怨、過分重視從工作中獲得樂趣、現實感強、過分重視個人成就[36]。Florence的研究指出，護理人員不滿意於主管的支持不足[37]；她們處於升學主義下挫敗自尊的時空中，雙薪家庭及離婚、單親節節高昇的年代，長期缺乏親情的慰藉，成長期間的人際關係是不安定或不穩定的。對其追求自我、缺乏對組織的忠誠、重視享樂、現實功利、不尊重權威、不穩定、好爭的特徵，護理管理者必須以同理心面對新人類世代的護理人員之成長歷程，進而發展出積極的諒解態度(李根芳譯，1997)[36]。

Michael指出，新人類世代的價值觀為安全、健康、環境、品質、績效，並以在工作職務中容入此價值觀為優先考量[38]。除了重視她們的主動、自發、競爭、創意，以及追求自我實現需求之外，本研究依據美國1970年代發展的企業員工協助方案(Employee Assistance Programmes, EAPs；其服務內容包括對員工的工作、生活、健康等層面的照顧)[39]，提供以下幾點建議，以協助護理人員在職場上建立自己的事業發展：

(1) 落實護理專業在職教育

1. 規劃護理人員的專業在職教育訓練課程，定期落實護理技術回覆示教。
2. 依各科別成立專科護理小組讀書會，促進腦力激盪，以達知行合一之規範。
3. 鼓勵在職進修，對於在職進修者提供彈性班別的多樣選擇，可提升並培養護理人員的競爭力及創造力。
4. 培養臨床護理專業能力，除了學識認知能力外，臨床實務能力應常以情境模擬教育護理人員，亦當配合臨床實務鑑定分階段進行培育。
5. 實施專業能力進階制度，規範護理人員正式傳承的責任制度。
6. 提供並建構臨床醫護新知“e資訊”的創新空間，可促使新知交流並達一致性。

(2) 建立單位分享自治模式

1. 以團隊合作的方式，因應護理專業的生存壓力及挑戰，進而確認護理的專業自主性與重要性。

2. 創造非正式護理傳承的管道，藉由非護理專業之議題共同討論，促進溝通以達共識。
3. 實施參與式管理，依護理人員的個別特質，提供參與活動之機會，以利授權、民主式領導的落實。
4. 落實護理人員輪調制度，容其參與各科室工作；可促進各科護理業務標準化，並共同制訂工作目標與職責範疇。
5. 提供才藝修習、休閒生活營之活動設計，以利壓力之舒解，進而營造平和的工作環境。
6. 提供醫療管理、情緒管理之教育課程以培育護理主管與護理人員的客觀意識，與各階層的護理行政實力。

(3) 建構護理人員諮商管道

1. 以多元性組成為基礎，成立護理人員諮商中心，建立組織與護理人員之雙向溝通管道，進而協助護理人員心靈的成長。
2. 創造護理人員心靈成就感的契機，鼓勵並協助其書寫案例分析、個案報告或護理研究，可訓練個人對護理的體認與組織能力，並將其著作發表於護理專業雜誌。

結 論

總之，促進護理人員的組織承諾，實為工作滿足與組織公民行為最好表現的基礎。而昔日習於權威領導的護理管理者，也應從管理新人類世代的挫折與不平中，建立新的管理風格，以參與式管理、情境管理、工作設計、工作豐富化、自主感、參與感與成就感，提供新人類世代護理工作者，更多的成長空間[36]。同時，應該著手建立民主、公平、法治、重視人權、工作權的組織架構，如此方能獲得她們的情誼與投入組織工作的熱誠。

致 謝

感謝師長的指導及參與本研究的所有護理人員，使本研究得以順利完成。對於吳重慶醫師對本文的最後修潤，以及楊瑞玲小姐的文書處理，一併謹致謝忱。

參考資料

1. 龔雅郁、侯雅菁。在職教育護理行政訓練課程。領導護理 1999；3：34-6。
2. 陳心耕、蔡閻閻。護理學導論。臺北：匯華。1996。
3. 陳月枝、余玉眉、江東亮、陳心耕、張丹蓉。護理人力供給研究。護理雜誌 1992；39：35-45。
4. 行政院衛生署。中華民國公共衛生概況。臺北：行政院衛生署，1996。
5. Bateman, TS, Organ, DW. Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship." *Academy Management J.* 1983; 26: 587-95.
6. 洪振順。組織公正對組織公民行為影響之研究—信任關係之觀點。國立中山大學人力資源管理研究所論文，1998。
7. Organ DW Ryan K. A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology* 1995; 48: 775-802.
8. Goffin RD, Gellatly IE. A multi-rater assessment of organizational commitment: Are self-report measures biased? *Organizational Behavior* 2001; 22: 437-51.
9. Shore LM, Barksdale BK, Shore TH. Managerial perceptions of employee commitment to the organization. *Academy Management* 1995; 138: 1593-615.
10. Kantor RM. Commitment and social organization. *American Sociological Review*, 1968; 33: 499-517.
11. Buchanan B. Building organizational commitment: The socialization of managers in work organization. *Administrative Science Quarterly* 1974; 19: 533-46.
12. Hrebiniak LG, Alutto J A. Personal and role related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly* 1971; 17: 555-73.
13. Porter LM, Steers RM, Mowday RT, Boullion. Organizational commitment, job satisfaction and

- turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*. 1974; 59: 603-09.
14. 廖彥良。電信局升遷管理與組織承諾之研究。國立中山大學企管研究碩士論文，1995。
 15. Meyer JP, Allen NJ. A longitudinal analysis of the early development and consequences of organizational commitment. *Canadian J Behavioral Science*. 1987; 19: 199-215.
 16. Meyer JP, Allen NJ. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. 1991; 1: 61-98.
 17. Hoppock R. *Job satisfaction*. Harper NY: Prentice Hall. 1935.
 18. Vroom VH. *Work and motivation*. New York: John Wiley and Son Inc. 1964.
 19. Getzels JW, Lipham JM, Campbell RF. *Managing individual group behavior in rganizations*. New York: McGraw-Hill. 1968.
 20. Vroom VH. Ego involvement, job satisfaction, and job performance. *Personnel Psychology*. 1962; 15: 159-77.
 21. 陳威菖。組織承諾與工作滿足對組織公民行為的影響：以工作疏離感為仲介模式。國立中山大學人力資源管理研究所論文，1996。
 22. Barnard CI. *The functions of the executive*. Cambridge MA: Harvard University Press, 1938
 23. Smith CA, Organ DA, Near JP. Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *J Applied Psychology*. 1983; 2: 653-63.
 24. Katz D. The motivational basis of organizational behavior. *Behavior Science*. 1964; 9: 131-3.
 25. 林鈺琴。組織公正、信任、組織公民行為之研究：社會交換理論之觀點。管理科學學報1996；13：391-415。
 26. Williams, Anderson SE. Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *J Management*. 1991; 17: 601-17.
 27. 林鈺琴。組織承諾、工作滿足與組織公民行為之研究：各種不同理論模式之比較。中山管理評論1999；7: 1049-73。
 28. Meyer JP, Allen NJ, Smith CA. Commitment to organizational and ccupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *J Applied Psychology*. 1993; 78: 538-51.
 29. 吳靜吉、廖素華。國小校長領導方式，教師人格特質與教師工作滿足之關係。國立政治大學教育研究所碩士論文，1978。
 30. Steers RM. Antecedents outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*. 1977; 22: 46-56.
 31. Podsakoff P M, MacKenzie SB, Moorman RH, Fetter R. Transformational leader behaviors and their effects on follows' trust in leader, satisfaction, and citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*. 1990; 1: 107-42.
 32. Organ DW. *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington MA: Lexington Books, 1988.
 33. 李麗傳。在職教育護理行政訓練課程。領導護理1999；3：38-43。
 34. Flarey DL. Beyond reengineering. *J Nursing Administration*, 1997; 27: 12-40.
 35. Hoover KW. Nursing work redesign in response to managad care. *Nursing Administration*. 1998; 28: 9-18.
 36. 李根芳（譯）。X世代的價值觀。臺北：天下文化，1997。
 37. Florence L. What keeps nurses in nursing. *American J Nursing*. 1988; 2: 181-88.
 38. Smith, Brien. *Managing generation X*. USA Today. 2000; 129: 32-3.
 39. Gomez-Mejia R, Balkin D B, Cardy, R L. *Managing human resources*. Englewood Cliffs, N J: Prentice Hall. 1995.



A STUDY ON THE RELATIONSHIP AMONG ORGANIZATIONAL COMMITMENT, JOB SATISFACTION, AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR OF NURSING PERSONNEL

Chiu-Yueh Tsai^{1,2}, Liang-Chih Huan³, Shu-Chuan Yeh²

¹*National Sun Yat-sen University Institute of Human Resource Management*

²*Kaohsiung Medical University Hospital*

³*Department of Industrial Engineering And Management, I-Shou University*

Deluga (1994) pointed out that under the basis of faith, the nurses believe that if they work hard enough, the organization or supervisor will give equal feedback and thus organizational citizenship behavior (OCB) is improved. So, at present, while nursing human resources are rather stable, how to improve the nurses' OCB is rather important. This study uses the characteristics of medical organization and nurses as independent variable, organizational commitment (OC) and job satisfaction (JS) as intermediate variable, and organizational citizenship behavior as dependent variable. The objects were 1357 nurses in Southern Taiwan and we used questionnaire. The methods used to probe the relations of all the variables are as follows: reliability analysis, validity analysis, factor analysis, descriptive statistics analysis, correlation analysis, and regression analysis.

From the study, we find that the nurses' self-realization is consistent with the supervisors' evaluation. This study suggests that there should be nursing profession and proficiency test system so that nursing has formal hereditary responsibility system. At the same time, there should also be informal hereditary responsibility system so that through discussing non-professional topics, brainstorming and communication, agreements can be reached. And practice participatory democracy management; that is, give nurses equal chances of involving in activities and discussions based on their personal traits, so that the ideas of empowering and democratic leadership are achieved. This research hopefully can offer both the society and the Florence Nightingales some fresh ideas in management.

Key words: nursing personnel, organizational commitment, job satisfaction, organizational citizenship behavior.

