第四章　　統計分析與討論

本章運用統計分析方法來驗證問卷調查所得的資料分析，了解變項之間的關係，並就各假設進行驗證以了解問卷結論。

第一節 個人變項與轉換型領導、工作滿足的關係

本節主要驗證不同的個人變項是否會影響員工對直屬長官實施轉換型領導的認知及工作滿足的情形，了解彼此間有無顯著關係。

本研究中經由問卷調查資料因素結果分析發現在實施轉換型領導部分，得到「個別化關懷」、「理想化影響力」等二個面向作為探討的因素；在工作滿足上則有「外在滿足」、「內在滿足」及「整體滿足」等三個面向作為探討的因素。以下乃就員工個人變項的「性別」、「年齡」、「教育程度」、「服務年資」、「與長官共事年資」、「是否曾任職私人企業」等面向，以 t 檢定或單因子變異數分析（One Way ANOVA）等統計分法驗證之間有無顯著關係存在。

一、「性別」

（一）　研究假設

假設１－１：性別不同與員工對直屬長官實施轉換型領導（個別化關懷、理想化影響力）的認知無顯著關係。

假設 3－１：性別不同與員工工作滿足（外在滿足、內在滿足、整體滿足）無顯著關係。

（二）　t 檢定

以 t 檢定檢驗是否會因員工性別不同造成差異，將結果列表如 4-1-1、4-1-2。

表 4-1-1：性別不同與員工對直屬長官實施轉換型領導認知的 t 檢定表

指標	男			女			t 值	p 值
	人數	平均數	標準差	人數	平均數	標準差		
個別化關懷	75	77.13	18.91	391	75.71	16.45	0.668	0.505
理想化影響力	75	30.97	7.80	391	29.87	7.04	1.218	0.224

資料來源：本研究整理

由表 4-1-1 所示計算結果 p 值＞α＝0.05，故假設１－１成立，換言之，員工男女性別不同與員工對直屬長官實施「個別化關懷」、「理想化影響力」的認知無顯著關係存在。

表 4-1-2：性別不同與員工工作滿足 t 檢定表

指標	男			女			t 值	p 值
	人數	平均數	標準差	人數	平均數	標準差		
外在滿足	75	27.64	9.08	391	28.39	7.93	-0.736	0.462
內在滿足	75	30.89	7.16	391	29.76	6.39	1.379	0.168
整體滿足	75	65.56	16.11	391	65.44	13.88	0.067	0.947

資料來源：本研究整理

由表 4-1-2 所示計算結果 p 值＞α＝0.05，故假設３－１成立，換言之，男女性別不同與員工的「外在滿足」、「內在滿足」、「整體滿足」間無顯著不同，即無顯著關係存在。

二、「年齡」

（一）研究假設

假設１－２：年齡不同與員工對直屬長官實施轉換型領導（個別化關懷、理想化影響力）的認知無顯著關係。

假設３－２：年齡不同與員工工作滿足（外在滿足、內在滿足、整體滿足）無顯著關係。

（一） 單因子變異數分析

以單因子變異數分析法分別檢驗員工個人基本資料中的「年齡」變項與轉換型領導（個別化關懷、理想化影響力）及員工工作滿足（外在滿足、內在滿足、整體滿足）有何差異性存在，再以 Post Hoc 檢定的 LSD 法進一步檢驗不同年齡層會有哪些組的差異情形，將結果列表如 4-1-3、4-1-4。

表 4-1-3：年齡不同與員工對直屬長官實施轉換型領導認知變異數分析

指標	年齡	人數	平均數	標準差	F 值	顯著值	LSD
個別化關懷	（1）25 歲以下	21	75.71	13.93	1.388	0.208	--
	（2）25 歲以上未滿 30 歲	72	75.53	12.98			
	（3）30 歲以上未滿 35 歲	97	74.44	16.13			
	（4）35 歲以上未滿 40 歲	101	73.30	18.13			
	（5）40 歲以上未滿 45 歲	69	78.35	17.66			
	（6）45 歲以上未滿 50 歲	64	77.14	18.86			

	（7）50 歲以上未滿 55 歲	31	79.16	18.66			
	（8）55 歲以上	11	85.45	12.80			
指標	年齡	人數	平均數	標準差	F 值	顯著值	LSD
理想化影響力	（1）25 歲以下	21	29.90	5.68	1.192	0.066	--
	（2）25 歲以上未滿 30 歲	72	29.31	5.78			
	（3）30 歲以上未滿 35 歲	97	29.31	6.82			
	（4）35 歲以上未滿 40 歲	101	28.96	7.83			
	（5）40 歲以上未滿 45 歲	69	31.00	7.36			
	（6）45 歲以上未滿 50 歲	64	30.95	7.68			
	（7）50 歲以上未滿 55 歲	31	32.23	8.11			
	（8）55 歲以上	11	34.36	5.08			

資料來源：本研究整理

由上表 4-1-3 顯著值（p 值）均＞α＝0.05 結果得知年齡不同的員工在對直屬長官的「個別化關懷」、「理想化影響力」，並無顯著差異存在，故假設１－２成立。

表 4-1-4：年齡不同與工作滿足變異數分析

指標	年齡	人數	平均數	標準差	F 值	顯著值	LSD
外在滿足	（1）25 歲以下	21	28.43	4.7	1.185	0.310	--
	（2）25 歲以上未滿 30 歲	72	27.90	5.96			
	（3）30 歲以上未滿 35 歲	97	27.54	7.39			
	（4）35 歲以上未滿 40 歲	101	27.21	9.13			
	（5）40 歲以上未滿 45 歲	69	29.33	9.15			
	（6）45 歲以上未滿 50 歲	64	28.83	9.00			
	（7）50 歲以上未滿 55 歲	31	29.77	9.26			
	（8）55 歲以上	11	32.55	4.46			

指標	年齡	人數	平均數	標準差	F 值	顯著值	LSD
內在滿足	（1）25 歲以下	21	28.33	5.18	2.857	0.006＊	（7）＞（1） （8）＞（1） （6）＞（2） （7）＞（2） （8）＞（2） （6）＞（3） （7）＞（3） （8）＞（3）
	（2）25 歲以上未滿 30 歲	72	28.51	4.76			
	（3）30 歲以上未滿 35 歲	97	28.70	5.47			
	（4）35 歲以上未滿 40 歲	101	30.07	7.16			
	（5）40 歲以上未滿 45 歲	69	30.61	6.74			
	（6）45 歲以上未滿 50 歲	64	31.16	7.61			
	（7）50 歲以上未滿 55 歲	31	32.58	7.89			
	（8）55 歲以上	11	33.45	4.76			
指標	年齡	人數	平均數	標準差	F 值	顯著值	LSD
整體滿足	（1）25 歲以下	21	63.95	9.31	1.840	0.078	--
	（2）25 歲以上未滿 30 歲	72	63.68	9.84			
	（3）30 歲以上未滿 35 歲	97	63.21	12.41			
	（4）35 歲以上未滿 40 歲	101	64.58	16.07			
	（5）40 歲以上未滿 45 歲	69	67.25	15.42			
	（6）45 歲以上未滿 50 歲	64	67.33	16.25			
	（7）50 歲以上未滿 55 歲	31	69.87	17.15			
	（8）55 歲以上	11	73.36	9.39			

資料來源：本研究整理

由表 4-1-4 發現年齡不同在員工工作滿足因素「外在滿足」、「整體滿足」顯著值（p 值）均＞α＝0.05 結果得知年齡不同的員工對工作滿足情形並無顯著差異存在。

僅有「內在滿足」顯著值（p 值）＜α＝0.05，即年齡不同，在「內在滿足」有顯著差異性存在。以 LSD 法進一步檢驗得知「50 歲以上未滿 55 歲」、「55 歲以上」分別與「25 歲以下」、「25 歲以上未滿 30 歲」「30 歲以上未滿 35 歲」等三組間差異較為顯著，「45 歲以上未滿 50 歲」與「25 歲以上未滿 30 歲」「30 歲以上未滿 35 歲」等二組差異較為顯著。

就平均數來看，年齡在「55 歲以上」的「內在滿足」較高，其次是「50 歲以上未滿 55

歲」及「45 歲以上未滿 50 歲」，由此得知年齡愈大對於工作本身滿足程度、工作量、工作成就感及工作穩定性有較高「內在滿足」，意味年齡愈大愈能安於及滿足工作現況。

三、「教育程度」

（一）研究假設

假設１－３：教育程度差異與員工對直屬長官實施轉換型領導（個別化關懷、理想化影響力）的認知無顯著關係。

假設３－３：教育程度差異與員工工作滿足（外在滿足、內在滿足、整體滿足）無顯著關係。

（二）單因子變異數分析

以單因子變異數分析法分別檢驗員工個人基本資料中的「教育程度」變項與轉換型領導（個別化關懷、理想化影響力）及員工工作滿足（外在滿足、內在滿足、整體滿足）有何差異性存在，再以 Post Hoc 檢定的 LSD 法進一步檢驗不同教育程度組間會有哪些組產生差異情形，將結果列表如 4-1-5、4-1-6。

表 4-1-5：教育程度不同與員工對直屬長官實施轉換型領導認知變異數分析

指標	教育程度	人數	平均數	標準差	F 值	顯著值	LSD
個別化關鍵	（1）國（初）中以下	30	82.30	16.99	2.517	0.041＊	（1）＞（3）
	（2）高中（職）	52	76.71	21.27			（1）＞（4）
	（3）專科	206	75.04	15.58			（5）＞（3）
	（4）大學	164	75.00	16.49			（5）＞（4）
	（5）研究所以上	12	86.25	18.04			
指標	教育程度	人數	平均數	標準差	F 值	顯著值	LSD
理想化影響力	（1）國（初）中以下	30	32.93	7.21	3.695	0.006＊	（1）＞（3）
	（2）高中（職）	52	31.33	7.60			（1）＞（4）
	（3）專科	206	29.33	6.97			（5）＞（3）
	（4）大學	164	29.73	7.10			（5）＞（4）
	（5）研究所以上	12	34.92	6.39			

資料來源：本研究整理

由表 4-1-5 得知顯著值（p 值）均＜α＝0.05 結果得知不同教育程度在員工對直屬長官「個別化關懷」、「理想化影響力」的認知有顯著差異存在，故假設１－３不成立。

再以 LSD 法進一步檢驗得知在「個別化關懷」、「理想化影響力」二因素中均是「國（初）中以下」、「研究所以上」這二組分別與「專科」、「大學」這二組有顯著差異。由表 4-1-5 發現員工教育程度在「研究所以上」平均數較高，此組員工對直屬長官「個別化關懷」、「理想化影響力」認同上較高，由此可見教育程度為「研究所以上」高學歷者對於機關實施「個別化關懷」、「理想化影響力」等人性化管理產生高度認同，其次是「國（初）中以下」僅次於「研究所以上」，反而教育程度低者為能安於現況，對機關「個別化關懷」、「理想化影響力」實施情形，也能產生認同，反觀教育程度為「專科」、「大學」則低於前述二組，值得注意是該類人員居多數，領導者對此現象應加以關心。

表 4-1-6：教育程度不同與工作滿足變異數分析

指標	教育程度	人數	平均數	標準差	F 值	顯著值	LSD
外在滿足	（1）國（初）中以下	30	31.30	8.21	3.626	0.006＊	（1）＞（3） （1）＞（4） （5）＞（2） （5）＞（3） （5）＞（4）
	（2）高中（職）	52	28.27	9.80			
	（3）專科	206	28.15	7.74			
	（4）大學	164	27.45	7.77			
	（5）研究所以上	12	35.00	7.14			
指標	教育程度	人數	平均數	標準差	F 值	顯著值	LSD
內在滿足	（1）國（初）中以下	30	32.53	8.21	5.777	0.000＊	（1）＞（2） （1）＞（3） （5）＞（1） （5）＞（2） （5）＞（3） （5）＞（4）
	（2）高中（職）	52	29.00	8.06			
	（3）專科	206	29.27	6.17			
	（4）大學	164	30.15	5.73			
	（5）研究所以上	12	37.00	5.41			
指標	教育程度	人數	平均數	標準差	F 值	顯著值	LSD
整體滿足	（1）國（初）中以下	30	71.30	17.04	4.835	0.001＊	（1）＞（2） （1）＞（3）
	（2）高中（職）	52	64.42	18.13			

	（3）專科	206	64.67	13.27			（1）＞（4） （5）＞（2） （5）＞（3） （5）＞（4）
	（4）大學	164	64.80	12.91			
	（5）研究所以上	12	79.92	11.33			

資料來源：本研究整理

由表 4-1-6 得知顯著值（ｐ值）均＜α＝0.05 結果，員工教育程度不同與「外在滿足」、「內在滿足」、「整體滿足」有顯著差異存在，故假設３－３不成立。以 LSD 法進一步檢驗得知員工「教育程度」不同，在「外在滿足」、內在滿足」、「整體滿足」三方面差異情形如下：

１、 外在滿足

「國（初）中以下」、「研究所以上」與「專科」、「大學」這二組差異較為顯著，「研究所以上」與「高中（職）」間差異較為顯著。

２、 內在滿足

「研究所以上」與「國（初）中以下」、「高中（職）」、「專科」、「大學」差異較為顯著，「國（初）中以下」與「高中（職）」、「專科」差異較為顯著。

３、 整體滿足

「國（初）中以下」、「研究所以上」分別與「高中（職）」、「專科」、「大學」各組間差異較為顯著。

就各組平均數而言，教育程度「研究所以上」員工在「外在滿足」、內在滿足」、「整體滿足」三方面均是滿足程度最高，因該類員工在醫院多屬中堅分子或居重要職務，故能對現況產生較高工作滿足，另教育程度「國（初）中」對工作現況較滿足，所以滿足程度僅次「研究所以上」，然「高中（職）」、「專科」、「大學」等三組滿足程度均明顯低於前述二組，同樣地，此三組人數居多，領導者在提供工作環境或工作條件時可參照 H. A. Maslow（1954）需求層級理論了解員工需要層次，進而提高員工工作滿足。

四、「服務本機關年資長久」

（一）研究假設

假設１－４：服務年資長久與員工對直屬長官實施轉換型領導（個別化關懷、理想化影響力）的認知無顯著關係。

假設３－４：服務年資長久與員工工作滿足（外在滿足、內在滿足、整體滿足）無顯著關係。

（二）單因子變異數分析

以單因子變異數分析法分別檢驗員工個人「服務本機關年資長久」與轉換型領導（個別化關懷、理想化影響力）及員工工作滿足（整體滿足、外在滿足、內在滿足）有無顯著差異，以 LSD 法進一步檢驗員工年資不同會有哪些組差異較顯著，將結果列表如 4-1-7、4-1-8。

表 4-1-7：服務本機關年資長久與員工對直屬長官實施轉換型領導認知變異數分析

指標	服務本機關年資長久	人數	平均數	標準差	F 值	顯著值	LSD
個別化關懷	（1）1 年以下	23	82.74	11.84	1.397	0.234	--
	（2）1 年以上未滿 5 年	112	76.29	14.40			
	（3）5 年以上未滿 10 年	114	74.57	17.75			
	（4）10 年以上未滿 15 年	161	74.94	18.20			
	（5）15 年以上未滿 20 年	56	77.52	17.25			
指標	服務本機關年資長久	人數	平均數	標準差	F 值	顯著值	LSD
理想化影響力	（1）1 年以下	23	34.35	5.63	2.959	0.020＊	（1）＞（2）
	（2）1 年以上未滿 5 年	112	29.71	6.38			（1）＞（3）
	（3）5 年以上未滿 10 年	114	29.39	7.49			（1）＞（4）
	（4）10 年以上未滿 15 年	161	29.61	7.67			
	（5）15 年以上未滿 20 年	56	31.27	6.66			

資料來源：本研究整理

由表 4-1-7 得知顯著值（p 值）＜α＝0.05 的僅有「理想化影響力」，換言之，「服務本機關年資長久」與員工對直屬長官「理想化影響力」的認知有顯著差異存在；另「個別化關懷」顯著值（p 值）＞α＝0.05，故知「服務本機關年資長久」與員工對直屬長官「個別化關懷」無顯著關係。

以 LSD 法進一步檢驗得知「1 年以下」與「1 年以上未滿 5 年」「5 年以上未滿 10 年」、「10 年以上未滿 15 年」這三組間差異較為顯著；就各組平均數看以年資在「1 年以下」員

工對直屬長官「理想化影響力」有較高的認知，顯示年資淺者，剛進入新工作環境，對直屬長官較能產生高的期待與認同。

表 4-1-8：服務本機關年資長久與工作滿足變異數分析

指標	服務本機關年資長久	人數	平均數	標準差	F 值	顯著值	LSD
外在滿足	（1）1 年以下	23	32.78	5.32	2.151	0.074	--
	（2）1 年以上未滿 5 年	112	28.21	6.66			
	（3）5 年以上未滿 10 年	114	27.82	8.54			
	（4）10 年以上未滿 15 年	161	27.72	8.93			
	（5）15 年以上未滿 20 年	56	28.89	8.07			
指標	服務本機關年資長久	人數	平均數	標準差	F 值	顯著值	LSD
內在滿足	（1）1 年以下	23	33.52	5.46	3.010	0.018＊	（1）＞（2）
	（2）1 年以上未滿 5 年	112	29.30	5.50			（1）＞（3）
	（3）5 年以上未滿 10 年	114	29.23	6.79			（1）＞（4）
	（4）10 年以上未滿 15 年	161	29.87	6.90			（5）＞（3）
	（5）15 年以上未滿 20 年	56	31.30	6.61			
指標	服務本機關年資長久	人數	平均數	標準差	F 值	顯著值	LSD
整體滿足	（1）1 年以下	23	74.17	10.38	2.939	0.020＊	（1）＞（2）
	（2）1 年以上未滿 5 年	112	64.63	11.58			（1）＞（3）
	（3）5 年以上未滿 10 年	114	64.26	14.60			（1）＞（4）
	（4）10 年以上未滿 15 年	161	64.76	15.79			
	（5）15 年以上未滿 20 年	56	67.70	13.93			

資料來源：本研究整理

由表 4-1-8 發現「服務本機關年資長久」在「內在滿足」、「整體滿足」顯著值（p 值）＜α＝0.05 得知「員工服務本機關年資長久」對「內在滿足」、「整體滿足」均有顯著差異存在。僅「外在滿足」不會受到「服務本機關年資長久」差異的影響。

1、　內在滿足

「1 年以下」與「1 年以上未滿 5 年」、「5 年以上未滿 10 年」、「10 年以上未滿 15 年」這三組間差異較為顯著,「5 年以上未滿 10 年」與「15 年以上未滿 20 年」每一組間差異較顯著。

２、　整體滿足

「1 年以下」與「1 年以上未滿 5 年」、「5 年以上未滿 10 年」、「10 年以上未滿 15 年」這三組間差異較為顯著。

就各組平均數來看,「服務本機關年資長久」在「1 年以下」年資最淺的員工「內在滿足」、「整體滿足」呈現較高的滿足；另「15 年以上未滿 20 年」員工的「內在滿足」、「整體滿足」僅次於「1 年以下」，表示久任組織的員工會安於現況及滿足目前的工作穩定性。

五、「與直屬長官共事年資」

（一）研究假設

假設１－５：員工和直屬長官共事年資長久與員工對直屬長官實施轉換型領導（個別化關懷、理想化影響力）的認知無顯著關係。

假設３－５：員工和直屬長官共事年資長久與工作滿足（外在滿足、內在滿足、整體滿足）。

（二）單因子變異數分析

以單因子變異數分析法來檢驗員工個人「與直屬長官共事年資」與轉換型領導（個別化關懷、理想化影響力）及員工工作滿足（整體滿足、外在滿足、內在滿足）有無差異性，以 LSD 法進一步檢驗共事年資長久不同有哪些組差異較顯著，將結果列表如 4-1-9、4-1-10。

表 4-1-9：與直屬長官共事年資長久與員工對直屬長官實施轉換型領導認知變異數分析

指標	與直屬長官共事年資	人數	平均數	標準差	F 值	顯著值	LSD
個別化關懷	（1）未滿 1 年	88	78.17	16.88	0.558	0.763	--
	（2）1 年以上未滿 3 年	187	74.63	16.04			
	（3）3 年以上未滿 5 年	63	75.71	15.67			
	（4）5 年以上未滿 7 年	42	77.67	18.03			
	（5）7 年以上未滿 9 年	25	77.56	21.42			
	（6）9 年以上未滿 11 年	21	75.81	20.30			
	（7）11 年以上	33	75.24	17.73			

指標	與直屬長官共事年資	人數	平均數	標準差	F 值	顯著值	LSD
理想化影響力	（1）未滿 1 年	88	31.27	7.44	0.865	0.521	--
	（2）1 年以上未滿 3 年	187	29.41	6.64			
	（3）3 年以上未滿 5 年	63	29.51	6.90			
	（4）5 年以上未滿 7 年	42	30.79	7.42			
	（5）7 年以上未滿 9 年	25	30.64	8.77			
	（6）9 年以上未滿 11 年	21	30.24	8.57			
	（7）11 年以上	33	29.52	7.64			

資料來源：本研究整理

由上表 4-1-9 結果所示顯著值（p 值）均＞α＝0.05 得知員工與直屬長官共事年資長久與員工對直屬長官「個別化關懷」、「理想化影響力」，無顯著差異存在，故假設１－５成立。

表 4-1-10：員工與直屬長官共事年資長久與工作滿足變異數分析

指標	與直屬長官共事年資	人數	平均數	標準差	F 值	顯著值	LSD
外在滿足	（1）未滿 1 年	88	29.06	8.23	0.408	0.874	--
	（2）1 年以上未滿 3 年	187	27.85	7.70			
	（3）3 年以上未滿 5 年	63	27.98	7.15			
	（4）5 年以上未滿 7 年	42	29.31	9.72			
	（5）7 年以上未滿 9 年	25	28.68	9.71			
	（6）9 年以上未滿 11 年	21	28.43	9.91			
	（7）11 年以上	33	27.45	8.29			
指標	與直屬長官共事年資	人數	平均數	標準差	F 值	顯著值	LSD
內在滿足	（1）未滿 1 年	88	30.00	7.18	0.439	0.853	--
	（2）1 年以上未滿 3 年	187	29.97	6.21			
	（3）3 年以上未滿 5 年	63	30.30	5.85			
	（4）5 年以上未滿 7 年	42	28.67	7.16			
	（5）7 年以上未滿 9 年	25	29.28	7.56			

	（6）9 年以上未滿 11 年	21	30.81	6.93			
	（7）11 年以上	33	30.52	6.71			
指標	與直屬長官共事年資	人數	平均數	標準差	F 值	顯著值	LSD
整體滿足	（1）未滿 1 年	88	66.35	15.60	0.131	0.992	--
	（2）1 年以上未滿 3 年	187	64.95	13.17			
	（3）3 年以上未滿 5 年	63	65.49	12.80			
	（4）5 年以上未滿 7 年	42	65.31	16.34			
	（5）7 年以上未滿 9 年	25	65.48	16.96			
	（6）9 年以上未滿 11 年	21	66.86	17.00			
	（7）11 年以上	33	65.21	14.43			

資料來源：本研究整理

由上表 4-1-10 結果所示顯著值（p 值）均＞α＝0.05 得知員工與直屬長官共事年資長久與「外在滿足」、「內在滿足」、「整體滿足」，無顯著差異存在，故假設３－５成立。

六、「是否曾任職私人企業」

（一）研究假設

假設１－６：是否曾任職於私人企業與員工對直屬長官實施轉換型領導（個別化關懷、理想化影響力）的認知無顯著關係。

假設３－６：是否曾任職於私人企業與工作滿足（外在滿足、內在滿足、整體滿足）無顯著關係。

（二）ｔ檢定

以ｔ檢定檢驗是否會因員工性別不同造成差異，將結果列表如 4-1-11、4-1-12。

表 4-1-11：是否曾任職於私人企業與員工對直屬長官實施轉換型領導認知 t 檢定表

指標	是			否			t 值	p 值
	人數	平均數	標準差	人數	平均數	標準差		
個別化關懷	258	77.12	17.11	206	74.28	16.60	1.800	0.073
理想化影響力	258	30.52	7.2	206	29.37	7.15	1.707	0.088

資料來源：本研究整理

由表 4-1-11 所示計算結果ｐ值＞α＝0.05，故假設１－６成立，換言之，員工是否曾任職於私人企業與員工對直屬長官「個別化關懷」、「理想化影響力」的認知無顯著關係存在。

表 4-1-12：是否曾任職於私人企業與員工工作滿足 t 檢定表

指標	是			否			t 值	p值
	人數	平均數	標準差	人數	平均數	標準差		
外在滿足	258	28.76	8.24	206	27.56	7.95	1.590	0.112
內在滿足	258	30.19	6.64	206	29.63	6.39	0.916	0.360
整體滿足	258	66.34	14.50	206	64.25	13.90	1.574	0.116

資料來源：本研究整理

由表 4-1-12 所示計算結果ｐ值＞α＝0.05，故假設３－６成立，換言之，員工是否曾任職於私人企業與「外在滿足」、「內在滿足」、「整體滿足」間無顯著不同，即無關聯性存在。

第二節 個人工作系統與轉換型領導、工作滿足的關係

本節主要驗證員工隸屬醫院不同工作系統下的「職務內容」、「隸屬服務部門」、「工作性質」、「主管、非主管」、「任用資格」等面向，以 t 檢定或單因子變異數分析（One Way ANOVA）等統計分法分析個人變項與部屬對直屬長官實施轉換型領導「個別化關懷」、「理想化影響力」及工作滿足「外在滿足」、「內在滿足」及「整體滿足」之間有無顯著差異存在。

一、「職務內容」：

（一） 研究假設

假設２－１：職務內容不同與員工對直屬長官實施轉換型領導（個別化關懷、理想化影響力）的認知無顯著關係

假設４－１：職務內容不同與員工工作滿足（外在滿足、內在滿足、整體滿足）無顯著關係。

（二） 單因子變異數分析

以單因子變異數分析法分別檢驗員工個人「職務內容」與轉換型領導（個別化關懷、理想化影響力）及工作滿足（整體滿足、外在滿足、內在滿足）間有無差異性存在，以 LSD 法進一步檢驗職務內容不同有哪些組間差異較顯著，將結果列表如 4-2-1、4-2-2。

表 4-2-1：職務內容不同與員工對直屬長官實施轉換型領導認知變異數分析

指標	職務內容	人數	平均數	標準差	F 值	顯著值	LSD
個別化關懷	（1）醫師（含聘用醫師）	60	82.33	14.69	8.414	0.000＊	（1）＞（2） （1）＞（3） （3）＞（2） （4）＞（2） （5）＞（2）
	（2）醫療技術人員	70	65.37	19.75			
	⑶ 護理人員（含聘用護理人員）	215	76.54	13.94			
	（4）行政人員（含約僱人員）	46	76.83	17.85			
	（5）職工人員（含駕駛）	63	79.00	19.73			
	（6）其他	10	72.10	12.36			

指標	職務內容	人數	平均數	標準差	F 值	顯著值	LSD
理想化影響力	（1）醫師（含聘用醫師）	60	32.97	6.21	11.589	0.000＊	（1）＞（2） （1）＞（3） （3）＞（2） （4）＞（2） （5）＞（2） （5）＞（3） （6）＞（2）
	（2）醫療技術人員	70	25.14	8.44			
	⑶ 護理人員（含聘用護理人員）	215	29.80	5.90			
	（4）行政人員（含約僱人員）	46	31.15	7.47			
	（5）職工人員（含駕駛）	63	32.63	7.83			
	（6）其他	10	29.90	5.70			

資料來源：本研究整理

由表 4-2-1 得知顯著值均（p 值）＜α＝0.05 結果得知員工的職務內容不同對直屬長官「個別化關懷」、「理想化影響力」的認知有顯著差異存在，故假設 2－1 不成立。以 LSD 法進一步檢驗得知在「個別化關懷」、「理想化影響力」二因素，有哪些組之間的差異較為顯著：

1、 個別化關懷

「醫師（含聘用醫師）」分別與「醫療技術人員」、「護理人員（含聘用護理人員）」等二組有顯著差異性存在，「醫療技術人員」則與「醫師（含聘用醫師）」、「護理人員（含聘用護理人員）」、「行政人員（含約僱人員）」、「職工人員（含駕駛）」等四組有顯著差異。由表 4-2-1 發現職務以「醫師（含聘用醫師）」平均數最高，顯示「醫師（含聘用醫師）」對直屬長官在「個別化關懷」認同程度高，此與「醫師（含聘用醫師）」在醫院中享有重要工作地位有關，因醫院對醫師一向較尊重及認同高，顯現在「個別化關懷」有高的認同；另「醫療技術人員」則在「個別化關懷」認同程度最低，因工作地位及重要性不若醫師，在實際醫療過程中「醫療技術人員」往往是協助醫療性質，就職務內容觀之「醫療技術人員」的工作缺乏完整性及前瞻性，自然對未來及工作願景不具信心，「護理人員（含聘用護理人員）」在「個別化關懷」的認同情形也低，僅次於「醫療技術人員」。

2、 理想化影響力

「醫師（含聘用醫師）」與「醫療技術人員」、「護理人員（含聘用護理人員）」等二組間均有顯著差異性，「醫療技術人員」分別與「醫療技術人員」、「護理人員（含聘用護理人員）」、「行

政人員（含約僱人員）」、「職工人員（含駕駛）」等四組間差異也較為顯著。由表 4-2-1 發現職務以「醫師（含聘用醫師）」平均數最高，顯示「醫師（含聘用醫師）」對直屬長官「理想化影響力」認同上較高，即與直屬長官的互動、影響結果最佳；另「醫療技術人員」則與直屬長官在相處、溝通協調的認知程度最低，而「護理人員（含聘用護理人員）」則僅次於「醫療技術人員」。

表 4-2-2：員工職務內容與工作滿足變異數分析

指標	職務內容	人數	平均數	標準差	F 值	顯著值	LSD
外在滿足	（1）醫師（含聘用醫師）	60	30.78	6.64	9.682	0.000＊	（1）＞（2） （3）＞（2） （4）＞（2） （5）＞（2）
	（2）醫療技術人員	70	22.70	9.39			
	⑶ 護理人員（含聘用護理人員）	215	28.62	6.71			
	（4）行政人員（含約僱人員）	46	29.43	8.78			
	（5）職工人員（含駕駛）	63	30.24	9.44			
	（6）其他	10	26.50	5.66			
指標	職務內容	人數	平均數	標準差	F 值	顯著值	LSD
內在滿足	（1）醫師（含聘用醫師）	60	33.82	4.97	9.065	0.000＊	（1）＞（2） （1）＞（3） （1）＞（4） （1）＞（5） （1）＞（6） （3）＞（2） （4）＞（2） （5）＞（2） （5）＞（3） （5）＞（6） （4）＞（6）
	（2）醫療技術人員	70	27.47	6.60			
	⑶ 護理人員（含聘用護理人員）	215	29.24	5.71			
	（4）行政人員（含約僱人員）	46	31.11	6.61			
	（5）職工人員（含駕駛）	63	31.17	8.08			
	（6）其他	10	25.80	6.30			
指標	職務內容	人數	平均數	標準差	F 值	顯著值	LSD

整體滿足	（1）醫師（含聘用醫師）	60	71.87	11.37	9.337	0.000＊	（1）＞（2） （1）＞（3） （1）＞（6） （3）＞（2） （4）＞（2） （5）＞（2） （5）＞（6）
	（2）醫療技術人員	70	57.26	15.57			
	⑶ 護理人員（含聘用護理人員）	215	65.09	11.73			
	（4）行政人員（含約僱人員）	46	68.11	15.15			
	（5）職工人員（含駕駛）	63	68.78	17.76			
	（6）其他	10	58.90	11.22			

資料來源：本研究整理

由表 4-2-2 得知顯著值（ｐ值）均＜α＝0.05 結果，員工職務內容不同與「外在滿足」、「內在滿足」、「整體滿足」有顯著差異存在，故假設４－１不成立。以 LSD 法進一步檢驗得知員工「職務內容」不同，在「外在滿足」、內在滿足」、「整體滿足」三方面差異情形如下：

１、　外在滿足

「醫療技術人員」與「醫師（含聘用醫師）」、「護理人員（含聘用護理人員）」、「行政人員（含約僱人員）」、「職工人員（含駕駛）」等四組差異較為顯著。

２、　內在滿足

「醫師（含聘用醫師）」與「醫療技術人員」、「護理人員（含聘用護理人員）」、「行政人員（含約僱人員）」、「職工人員（含駕駛）」等四組差異較為顯著；「醫療技術人員」與「護理人員（含聘用護理人員）」、「行政人員（含約僱人員）」、「職工人員（含駕駛）」等三組差異較為顯著；「職工人員（含駕駛）」則與「醫療技術人員」、「護理人員（含聘用護理人員）」等二組差異較為顯著。

３、　整體滿足

「醫師（含聘用醫師）」與「醫療技術人員」、「護理人員（含聘用護理人員）」等二組差異較為顯著；「醫療技術人員」與「醫師（含聘用醫師）」、「護理人員（含聘用護理人員）」、「行政人員（含約僱人員）」等三組差異較為顯著；「職工人員（含駕駛）」則與「醫療技術人員」差異較為顯著。

若就各組平均數來看，以「醫師（含聘用醫師）」不論在「外在滿足」、「內在滿足」、「整體

滿足」的滿足程度最高，相對「醫療技術人員」在「外在滿足」、內在滿足」、「整體滿足」表現滿足程度最低，此與醫師的工作重要性、自主性、完整性及在醫院中的地位有關，因「醫療技術人員」的工作雖也專業，屬協助醫師完成醫療工作的性質，在工作內容缺乏挑戰性及自主性，但往往責任又重大，且長期輪班工作方式，敘薪又不及醫師，導致「醫療技術人員」在「外在滿足」、「內在滿足」、「整體滿足」的滿足程度最低，尤其近年來市府及衛生局對員額精簡政策的推動，致造成升遷不易，且健保制度丕變，故獎勵金內涵不足以滿足員工，致滿足程度低，另「護理人員（含聘用護理人員）」也偏低，僅次於「醫療技術人員」。

二、「隸屬部門」：

（一）研究假設

假設２－２：隸屬部門不同與員工對直屬長官實施轉換型領導（個別化關懷、理想化影響力）的認知無顯著關係。

假設４－２：隸屬部門不同與員工工作滿足（外在滿足、內在滿足、整體滿足）無顯著關係。

（二）單因子變異數分析

以單因子變異數分析法分別檢驗員工個人「隸屬部門」與轉換型領導（個別化關懷、理想化影響力）及工作滿足（整體滿足、外在滿足、內在滿足）間有無差異性存在，以 LSD 法檢驗因隸屬部門不同會有哪些組間差異較顯著，將結果列表如 4-2-3、4-2-4。

表 4-2-3：隸屬部門不同與員工對直屬長官實施轉換型領導認知變異數分析

指標	隸屬部門	人數	平均數	標準差	F 值	顯著值	LSD
個別化關懷	（1）醫療科	87	79.91	16.54	11.566	0.000＊	（1）＞（2） （3）＞（2） （4）＞（2）
	（2）醫療技術部（科）	70	65.60	19.71			
	（3）護理科	222	77.26	13.81			
	（4）行政室（含其他）	87	76.53	18.97			
指標	隸屬部門	人數	平均數	標準差	F 值	顯著值	LSD
化影	（1）醫療科	87	32.28	6.62	16.957	0.000＊	（1）＞（2）

	（2）醫療技術部（科）	70	25.01	8.41			（1）＞（3） （3）＞（2） （4）＞（2）
	（3）護理科	222	30.14	5.84			
	（4）行政室（含其他）	87	31.46	7.95			

資料來源：本研究整理

由表 4-2-3 得知顯著值均（p值）＜α＝0.05 結果得知當員工隸屬醫院不同部門對直屬長官在「個別化關懷」、「理想化影響力」的認知有顯著差異存在，故假設２－２不成立。以 LSD 法進一步檢驗得知在「個別化關懷」、「理想化影響力」二因素，有哪些組之間的差異較為顯著：

１、　個別化關懷

「醫療技術部（科）」與「醫療科」、「護理科」、「行政室（含其他）」等三組間均有顯著差異性，由表 4-2-3 各組平均數來看隸屬「醫療科」員工對直屬長官的「個別化關懷」認同程度高，因醫療科的工作為醫院主要生產力，最受重視，員工因受重視產生向心力及認同感；相反地隸屬「醫療技術部（科）」員工因工作重要性不若「醫療科」員工，故對直屬長官的「個別化關懷」認知程度低，其次是「行政室（含其他）」的員工。

２、　理想化影響力

「醫療科」與「醫療技術部（科）」、「護理科」等二組間有顯著差異性；「醫療技術部（科）」與「護理科」、「行政室（含其他）」等二組間差異較為顯著。由表 4-2-3 發現隸屬「醫療科」員工平均數最高，顯示該組對直屬長官在「理想化影響力」認知表現最高，即隸屬「醫療科」員工在與直屬長官互動及溝通方面認知程度高；相對地隸屬「醫療技術部（科）」的員工在「理想化影響力」認知表現上最低，其次是隸屬「護理科」的員工。

表 4-2-4：員工隸屬部門與工作滿足變異數分析

指標	隸屬部門	人數	平均數	標準差	F 值	顯著值	LSD
外在滿足	（1）醫療科	87	30.10	7.33	13.541	0.000＊	（1）＞（2） （3）＞（2） （4）＞（2）
	（2）醫療技術部（科）	70	22.89	9.26			
	（3）護理科	222	28.80	6.64			

	（4）行政室（含其他）	87	29.32	9.61			
指標	隸屬部門	人數	平均數	標準差	F 值	顯著值	LSD
內在滿足	（1）醫療科	87	32.62	6.00	9.850	0.000＊	（1）＞（2） （1）＞（3） （3）＞（2） （4）＞（2）
	（2）醫療技術部（科）	70	27.54	6.19			
	（3）護理科	222	29.28	5.72			
	（4）行政室（含其他）	87	30.80	8.06			
指標	隸屬部門	人數	平均數	標準差	F 值	顯著值	LSD
整體滿足	（1）醫療科	87	70.08	12.70	11.984	0.000＊	（1）＞（2） （1）＞（3） （3）＞（2） （4）＞（2）
	（2）醫療技術部（科）	70	57.37	15.14			
	（3）護理科	222	65.33	11.71			
	（4）行政室（含其他）	87	67.51	17.86			

資料來源：本研究整理

由表 4-2-4 得知顯著值（p 值）均＜α＝0.05 結果，員工隸屬部門不同與「外在滿足」、「內在滿足」、「整體滿足」有顯著差異存在，故假設４－２不成立。以 LSD 法進一步檢驗得知員工「隸屬部門」不同，在「外在滿足」、「內在滿足」、「整體滿足」三方面差異情形如下：

１、　外在滿足

「醫療技術部（科）」與「醫療科」、「護理科」、「行政室（含其他）」等三組有顯著差異，如表 4-2-4「外在滿足」各組平均數來看，隸屬「醫療科」員工，不論與直屬長官或同事間溝通協調及相處情形，均呈現滿足程度最高；相對地隸屬「醫療技術部（科）」員工則滿足程度最低，其次是隸屬「護理科」之員工。

２、　內在滿足

「醫療技術部（科）」與「醫療科」、「護理科」、「行政室（含其他）」等三組差異較為顯著；「醫療科」與「護理科」二組間差異也較為顯著，由表 4-2-4「內在滿足」各組平均數來看，隸

屬「醫療科」員工在工作成就感、工作發揮專長的機會滿足程度最高；相對地隸屬「醫療技術部（科）」員工因工作缺乏變化、但責任重大及長期輪班方式，致員工對未來展望及發展空間缺乏信心，工作滿足程度最低，其次是隸屬「護理科」之員工。

３、　整體滿足

「醫療技術部（科）」與「醫療科」、「護理科」、「行政室（含其他）」等三組有顯著差異；「醫療科」與「護理科」二組間差異也較為顯著，由表 4-2-4「整體滿足」各組平均數來看，隸屬「醫療科」員工整體滿足程度最高，顯見醫療科員工對整體工作內外在環境及工作本身均達高的滿足程度，相對地隸屬「醫療技術部（科）」員工整體滿足程度偏低，其次是「護理科」員工。

三、「工作性質」：

（一）研究假設

假設２－３：工作性質（行政人員或專業人員）差異與員工對直屬長官實施轉換型領導（個別化關懷、理想化影響力）的認知無顯著關係。

假設４－３：工作性質（行政人員或專業人員）不同與員工工作滿足（外在滿足、內在滿足、整體滿足）無顯著關係。

（二）ｔ檢定

以ｔ檢定檢驗是否會因工作性質不同（行政人員或是專業人員）造成差異，將結果列表如 4-2-5、4-2-6。

表 4-2-5：工作性質不同與員工對直屬長官實施轉換型領導認知 t 檢定表

	行政人員			專業人員			ｔ值	ｐ值
	人數	平均數	標準差	人數	平均數	標準差		
個別化關懷	102	78.12	18.45	362	75.24	16.42	1.522	0.129
理想化影響力	102	31.94	7.62	362	29.48	6.97	3.089	0.002 ＜.05＊

資料來源：本研究整理

由表 4-2-5 所示計算結果顯示在「個別化關懷」部分的ｐ值＞α＝0.05，故員工工作性質（行政人員或是專業人員）與員工對直屬長官「個別化關懷」的認知無顯著關係存在。

在「理想化影響力」部分的ｐ值＜α＝0.05，故員工工作性質（行政人員或是專業人員）

與員工對直屬長官「理想化影響力」的認知有顯著關係存在。若再進一步比較平均數結果發現「行政人員」比「專業人員」對直屬長官「理想化影響力」的認知高,「行政人員」與直屬長官在工作互動、共事及溝通認知程度高於「專業人員」,此現象與「專業人員」養成背景及工作特性有關,即侷限個人「專業領域」特質,行政人員對直屬長官在「理想化影響力」認知程度上高於專業人員。

表 4-2-6：工作性質不同與員工工作滿足 t 檢定表

指標	行政人員			專業人員			t 值	p 值
	人數	平均數	標準差	人數	平均數	標準差		
外在滿足	102	29.62	8.93	362	27.88	7.85	1.913	0.056
內在滿足	102	30.78	7.19	362	29.71	6.28	1.473	0.141
整體滿足	102	67.78	16.15	362	64.80	13.58	1.880	0.061

資料來源：本研究整理

由表 4-2-6 所示計算結果 p 值＞ α ＝0.05,故假設４－３成立,換言之,員工工作性質不同與「外在滿足」、「內在滿足」、「整體滿足」間無顯著不同,即無係性存在。

四、「主管、非主管」

（一）研究假設

假設２－４：是否擔任主管職務情形與員工對直屬長官實施轉換型領導（個別化關懷、理想化影響力）的認知無顯著關係。

假設４－４：是否擔任主管職務與員工工作滿足（外在滿足、內在滿足、整體滿足）無顯著關係。

（二） t 檢定

以 t 檢定檢驗是否擔任主管職務而造成差異,將結果列表如 4-2-7、4-2-8。

表 4-2-7：是否擔任主管職務與員工對直屬長官實施轉換型領導認知 t 檢定表

指標	主管			非主管			t 值	p 值
	人數	平均數	標準差	人數	平均數	標準差		
個別化關懷	38	84.50	15.43	429	75.13	16.81	3.316	0.001 ＜.05＊

理想化影響力	38	33.05	6.82	429	29.76	7.16	2.728	0.007 ＜.05＊

資料來源：本研究整理

由表 4-2-7 所示計算結果ｐ值＜α＝0.05，故假設２－４不成立，即是否擔任主管職務與員工對直屬長官「個別化關懷」、「理想化影響力」認知有顯著差異存在。若再進一步比較二因素平均數發現擔任「主管」比「非主管」對直屬長官「個別化關懷」、「理想化影響力」有較高的認知，擔任「主管」職務位居醫院單位決策者，在工作重要性、影響力及個人未來工作展望均有較高期許與認同，與長官的互動及彼此尊重程度均高，故在「個別化關懷」、「理想化影響力」均有較高的認知。

表 4-2-8：是否擔任主管職務與員工工作滿足 t 檢定表

指標	主管			非主管			t 值	p 值
	人數	平均數	標準差	人數	平均數	標準差		
外在滿足	38	31.82	8.14	429	27.94	8.05	2.840	0.005 ＜.05＊
內在滿足	38	34.79	5.73	429	29.52	6.42	4.896	0.000 ＜.05＊
整體滿足	38	74.21	13.29	429	64.67	14.06	4.024	0.000 ＜.05＊

資料來源：本研究整理

由表 4-2-8 所示計算結果ｐ值＜α＝0.05，故假設４－４不成立，即擔任「主管」或「非主管」職務與員工「外在滿足」、「內在滿足」、「整體滿足」有顯著差異存在。若再進一步比較三因素平均數發現擔任「主管」比「非主管」在「外在滿足」、「內在滿足」、「整體滿足」三方面較高，此與「主管」在權力及影響力方面均比「非主管」高，且在與直屬長官、同事間相處，及工作本身重要性、穩定性及工作成就感，擔任「主管」職務工作滿足比「非主管」高。

五、「任用資格」：

（一）研究假設

假設２－５：任用資格不同與員工對直屬長官實施轉換型領導（個別化關懷、理想化影響力）的認知無顯著關係。

假設４－５：任用資格不同與員工工作滿足（外在滿足、內在滿足、整體滿足）無顯著關係。

（二）單因子變異數分析

以單因子變異數分析法來檢驗員工個人「任用資格」與轉換型領導（個別化關懷、理想化影響力）及工作滿足（整體滿足、外在滿足、內在滿足）間有無差異性存在，以 LSD 法檢驗因任用資格不同會有哪些組間差異較顯著，將結果列表如 4-2-9、4-2-10。

表 4-2-9：任用資格不同與員工對直屬長官實施轉換型領導認知變異數分析

指標	任用資格	人數	平均數	標準差	F 值	顯著值	LSD
個別化關懷	⑴ 師二級以上（含簡任）	33	83.00	16.58	2.857	0.006＊	（1）＞（2） （1）＞（3） （4）＞（2） （4）＞（3） （6）＞（2） （8）＞（2）
	（2）師三級人員	176	73.04	16.42			
	（3）士（生）級人員	85	73.99	15.04			
	（4）薦任（含聘用醫師）	54	79.96	15.21			
	（5）委任（含雇員）	26	75.69	19.62			
	（6）職工人員	69	77.83	19.76			
	（7）約聘僱人員	6	82.33	11.48			
	（8）其他	11	84.09	11.16			
指標	任用資格	人數	平均數	標準差	F 值	顯著值	LSD
理想化影響力	⑴ 師二級以上（含簡任）	33	33.09	6.53	6.017	0.000＊	（1）＞（2） （1）＞（3） （4）＞（2） （5）＞（2） （6）＞（2） （7）＞（2） （8）＞（2） （4）＞（3）
	（2）師三級人員	176	28.01	6.93			
	（3）士（生）級人員	85	28.79	6.62			
	（4）薦任（含聘用醫師）	54	32.70	6.85			
	（5）委任（含雇員）	26	31.27	6.62			
	（6）職工人員	69	32.04	8.01			
	（7）約聘僱人員	6	33.67	1.86			

	（8）其他	11	32.55	4.84			（6）＞（3）

資料來源：本研究整理

由表 4-2-9 得知顯著值均（ｐ值）＜α＝0.05 結果得知員工任用資格不同與員工對直屬長官「個別化關懷」、「理想化影響力」的認知有顯著差異存在，故假設２－５不成立。再以 LSD 法進一步檢驗得知在「個別化關懷」、「理想化影響力」二因素，有哪些組間的差異較為顯著：

１、　個別化關懷

「師三級人員」與「師二級以上（含簡任）」、「薦任（含聘用醫師）」、「職工人員」等三組差異性較為顯著；「士（生）級人員」與「師二級以上（含簡任）」、「薦任（含聘用醫師）」等二組差異性較為顯著，若比較「個別化關懷」平均數來看，「師二級以上（含簡任）」、「薦任（含聘用醫師）」的認知程度高，此二組人員均分別為醫事人員及非醫事人員中任用資格最高之人員，依表 4-2-9 各組平均數的數據來看，位階高者對直屬長官「個別化關懷」認知程度高；反之，「師三級人員」、「士（生）級人員」、「委任（含雇員）」這三組對直屬長官在「個別化關懷」認知上表現最低；另「約聘僱人員」在醫院中亦屬中堅分子，故認知程度也高。

２、理想化影響力

「師三級人員」與「師二級以上（含簡任）」、「薦任（含聘用醫師）」、「委任（含雇員）」、「約聘僱人員」、「職工人員」等五組差異性較為顯著；「士（生）級人員」與「師二級以上（含簡任）」、「薦任（含聘用醫師）」、「職工人員」等三組差異性較為顯著。若比較表 4-2-9 平均數發現在「理想化影響力」面向，「師二級以上（含簡任）」、「薦任（含聘用醫師）」平均數較高表示認知程度高，此二組分別為醫事人員及非醫事人員中任用資格最高，由此可見位階高者對直屬長官「理想化影響力」認知程度高；反之，「師三級人員」、「士（生）級人員」、「委任（含雇員）」這三組對直屬長官在「理想化影響力」認知上表現最低；另「約聘僱人員」在醫院中亦屬中堅分子，故在「理想化影響力」認知程度也高。

表 4-2-10：任用資格不同與工作滿足變異數分析

指標	任用資格	人數	平均數	標準差	F 值	顯著值	LSD
外在滿足	⑴ 師二級以上（含簡任）	33	31.70	7.46	3.131	0.003＊	（1）＞（2） （1）＞（3）
	（2）師三級人員	176	26.78	8.24			

	(3) 士（生）級人員	85	27.04	6.77			(4) ＞ (2) (6) ＞ (2) (4) ＞ (3)
	(4) 薦任（含聘用醫師）	54	29.96	7.05			
	(5) 委任（含雇員）	26	29.42	9.07			
	(6) 職工人員	69	29.46	9.70			
	(7) 約聘僱人員	6	32.83	5.31			
	(8) 其他	11	31.00	4.47			
指標	任用資格	人數	平均數	標準差	F 值	顯著值	LSD
內在滿足	(1) 師二級以上（含簡任）	33	34.82	5.34	5.920	0.000＊	(1) ＞ (2) (1) ＞ (3) (1) ＞ (5) (1) ＞ (6) (1) ＞ (8) (4) ＞ (2) (4) ＞ (3) (4) ＞ (6) (6) ＞ (3)
	(2) 師三級人員	176	29.14	6.08			
	(3) 士（生）級人員	85	27.81	5.49			
	(4) 薦任（含聘用醫師）	54	32.52	5.38			
	(5) 委任（含雇員）	26	30.00	7.05			
	(6) 職工人員	69	30.19	8.52			
	(7) 約聘僱人員	6	30.67	5.47			
	(8) 其他	11	29.27	5.00			
指標	任用資格	人數	平均數	標準差	F 值	顯著值	LSD
整體滿足	(1) 師二級以上（含簡任）	33	73.82	12.76	4.276	0.000＊	(1) ＞ (2) (1) ＞ (3) (1) ＞ (6) (4) ＞ (2) (4) ＞ (3)
	(2) 師三級人員	176	63.13	13.58			
	(3) 士（生）級人員	85	61.93	11.92			
	(4) 薦任（含聘用醫師）	54	69.89	12.08			

	（5）委任（含雇員）	26	67.04	15.76			（6）＞（3）
	（6）職工人員	69	66.93	18.43			
	（7）約聘僱人員	6	70.83	10.07			
	（8）其他	11	67.45	9.21			

資料來源：本研究整理

由表 4-2-10 得知顯著值（ｐ值）均＜α＝0.05 結果，員工任用資格與「外在滿足」、「內在滿足」、「整體滿足」均有顯著差異存在，故假設４－５不成立。以 LSD 法進一步檢驗得知員工「任用資格」不同，在「外在滿足」、「內在滿足」、「整體滿足」三方面差異情形如下：

１、　外在滿足

「師三級人員」與「師二級以上（含簡任）」、「薦任（含聘用醫師）」、「職工人員」等三組差異較為顯著；「士（生）級人員」與「師二級以上（含簡任）」、「薦任（含聘用醫師）」等二組差異較為顯著。

２、　內在滿足

「師二級以上（含簡任）」與「師三級人員」、「士（生）級人員」、「委任（含雇員）」、「職工人員」等四組差異較為顯著；「薦任（含聘用醫師）」這一組與「師三級人員」、「士（生）級人員」、「職工人員」等三組差異較為顯著；「士（生）級人員」與「職工人員」二組間差異也較為顯著。

３、　整體滿足

「師二級以上（含簡任）」與「師三級人員」、「士（生）級人員」、「職工人員」等三組差異較為顯著；「薦任（含聘用醫師）」與「師三級人員」、「士（生）級人員」等二組差異較為顯著；「士（生）級人員」與「職工人員」二組間差異也較為顯著。

若就各組平均數來看，任用資格中「約聘僱人員」的「外在滿足」高，而「師三級人員」的「外在滿足」低；而「師二級以上（含簡任）」的「內在滿足」程度高，「士（生）級人員」的「內在滿足」程度最低，而以「師三級人員」次之；在「整體滿足」上以「師二級以上（含簡任）」最高，以「士（生）級人員」的「整體滿足」表現最低，而以「師三級人員」次之，由此看出在醫事人員在「外在滿足」、「內在滿足」、「整體滿足」的程度差異落差大。

第三節 轉換型領導與工作滿足之關係

壹、 卡方檢定（Chi-square test）

應用卡方檢定自變項「轉換型領導」（個別化關懷、理想化影響力）及「工作滿足」（外在滿足、內在滿足、整體滿足）間相關情形，本部分的檢定係驗證假設５：機關實施轉換型領導（個別化關懷、理想化影響力）與員工工作滿足（外在滿足、內在滿足、整體滿足）無顯著關聯存在，分析情形如下：

一、個別化關懷與外在滿足之相關情形

（一） 假設５－１：個別化關懷高低與外在滿足高低無顯著關聯存在。

（二） 卡方檢定

表 4-3-1：個別化關懷與外在滿足之列聯表

		個別化關懷		合計
		低	高	
外在滿足	低	190 72.8％	71 27.2％	261 100.0％
	高	27 13.1％	179 86.9％	206 100.0％
合計		217 46.5％	250 53.5％	467 100.0％

Gamma 值＝.893
Pearson 卡方＝.000
0 格的預期個數少於 5。
資料來源：本研究整理。

表 4-3-1 的卡方值為 164.904，p 值＜0.05，故假設５－１不成立，即「個別化關懷」高低會影響「外在滿足」的程度；表示醫院的員工對直屬長官「個別化關懷」高低情形會影響員工外在滿足程度，由表 4-3-1 看出直屬長官「個別化關懷」程度高則員工的「外在滿足」程度傾向較高滿足（86.9％），如「個別化關懷」程度低則員工「外在滿足」傾向較低（72.8％）比例較多。

二、理想化影響力與外在滿足之相關情形

（一） 假設５－２：理想化影響力高低與外在滿足高低無顯著關聯存在。

（二） 卡方檢定

表 4-3-2：理想化影響力與外在滿足之列聯表

		理想化影響力		合計
		低	高	
外在滿足	低	182 69.5％	80 30.5％	262 100.0％
	高	15 7.3％	190 92.7％	205 100.0％
合計		197 42.2％	270 57.8％	467 100.0％

Gamma 值＝.933
Pearson 卡方＝.000
0 格的預期個數少於 5。
資料來源：本研究整理。

表 4-3-2 的卡方值為 182.140，p 值＜0.05，故假設５－２不成立，即「理想化影響力」高低會影響「外在滿足」的程度；換言之，醫院員工的「外在滿足」程度高低會受到直屬長官「理想化影響力」高低情形影響，由表 4-3-2 看出直屬長官「理想化影響力」程度高的員工傾向可達到較高「外在滿足」（92.7％），反之直屬長官「理想化影響力」程度低則員工的「外在滿足」傾向較低（69.5％）的比例較多。

三、個別化關懷與內在滿足之相關情形

（一）假設５－３：個別化關懷高低與內在滿足高低無顯著關聯存在。

（二）卡方檢定

表 4-3-3：個別化關懷與內在滿足之列聯表

		個別化關懷		合計
		低	高	
內在滿足	低	167 67.9％	79 32.1％	246 100.0％
	高	55 24.9％	166 75.1％	221 100.0％
合計		222 47.5％	245 52.5％	467 100.0％

Gamma 值＝.729
Pearson 卡方＝.000
0 格的預期個數少於 5。
資料來源：本研究整理。

表 4-3-3 的卡方值為 86.307，p 值＜0.05，故假設５－３不成立，「個別化關懷」高低會影響「內在滿足」的程度，即醫院的員工對直屬長官「個別化關懷」高低情形會影響員工「內在滿足」程度；由表 4-3-3 看出「個別化關懷」程度高的員工傾向會有較高「內在滿足」（75.1％），反之，直屬長官「個別化關懷」程度低，則員工「內在滿足」程度傾向低（67.9％）比例較多。

四、理想化影響力與內在滿足之相關情形

（一）假設５－４：理想化影響力高低與內在滿足高低無顯著關聯存在。

（二）卡方檢定

表 4-3-4：理想化影響力與內在滿足之列聯表

		理想化影響力		合計
		低	高	
內在滿足	低	163 65.2％	87 34.8％	250 100.0％
	高	34 15.7％	183 84.3％	217 100.0％
合計		197 42.2％	270 57.8％	467 100.0％

Gamma 值＝.820
Pearson 卡方＝.000
0 格的預期個數少於 5。
資料來源：本研究整理。

表 4-3-4 的卡方值為 116.857，p 值＜0.05，故假設５－４不成立，「理想化影響力」高低會影響「內在滿足」的程度，即醫院的員工對直屬長官「理想化影響力」高低情形會影響員工「內在滿足」程度；由表 4-3-4 看出直屬長官「理想化影響力」程度高，則員工傾向於會有較高「內在滿足」（84.3％）比例較多，反之，直屬長官「理想化影響力」程度低則員工「內在滿足」傾向較低（65.2％）比例較多。

五、個別化關懷與整體滿足之相關情形

（一）假設５－５：個別化關懷高低與整體滿足高低無顯著關聯存在。

（二）卡方檢定

表 4-3-5：個別化關懷與整體滿足之列聯表

		個別化關懷		合計
		低	高	
整體滿足	低	164 77.7％	47 22.3％	211 100.0％
	高	51 19.9％	205 80.1％	256 100.0％
合計		215 46.0％	252 54.0％	467 100.0％

Gamma 值＝.867
Pearson 卡方＝.000
0 格的預期個數少於 5。
資料來源：本研究整理。

表 4-3-5 的卡方值為 155.562，p 值＜0.05，故假設５－５不成立，「個別化關懷」高低會影

響「整體滿足」的程度，即醫院的員工對直屬長官「個別化關懷」高低情形會影響員工「整體滿足」的程度，由表 4-3-5 看出直屬長官「個別化關懷」程度高，則員工傾向於會有較高「整體滿足」（80.1％）比例較多；反之，直屬長官「個別化關懷」程度低，則員工傾向較低「整體滿足」（77.7％）比例較多。

六、理想化影響力與整體滿足之相關情形

（一）假設５－６：理想化影響力高低與整體滿足高低無顯著關聯存在。

（二）卡方檢定

表 4-3-6：理想化影響力與整體滿足之列聯表

		理想化影響力		合計
		低	高	
整體滿足	低	164 77.7％	47 22.3％	211 100.0％
	高	33 12.9％	223 87.1％	256 100.0％
合計		197 42.2％	270 57.8％	467 100.0％

Gamma 值＝.919
Pearson 卡方＝.000
0 格的預期個數少於 5。
資料來源：本研究整理。

表 4-3-6 的卡方值為 199.352，p 值＜0.05，故假設５－６不成立，理想化影響力高低會影響整體滿足的程度，即醫院的員工對直屬長官「理想化影響力」高低情形會影響員工整體滿足程度，由表 4-3-6 看出「理想化影響力」程度高的員工傾向於會有較高「整體滿足」（87.1％）比例較多。

貳、 相關分析

對於「轉換型領導」（個別化關懷、理想化影響力）及「工作滿足」（外在滿足、內在滿足、整體滿足）間是否相關，乃以 Pearson 積差相關來檢定各因素間的關係。經統計結果分析得出表表 4-3-7，發現「轉換型領導」（個別化關懷、理想化影響力）二因素及「工作滿足」（外在滿足、內在滿足、整體滿足）三因素間均呈現高度的正相關。

表 4-3-7：轉換型領導（二因素）與工作滿足（三因素）間相關距陣

		個別化關懷	理想化影響力	外在滿足	內在滿足	整體滿足
個別化關懷	Pearson 相關 顯著性（雙尾） 個數					
理想化影響力	Pearson 相關 顯著性（雙尾） 個數	.891** .000 467				
外在滿足	Pearson 相關 顯著性（雙尾） 個數	.822** .000 467	.843** .000 467			
內在滿足	Pearson 相關 顯著性（雙尾） 個數	.623** .000 467	.639** .000 467	.718** .000 467		
整體滿足	Pearson 相關 顯著性（雙尾） 個數	.787** .000 467	.806** .000 467	.936** .000 467	.912** .000 467	

**.在顯著水準為 0.01 時（雙尾），相關顯著。

資料來源：本研究整理

如以本研究自變項「轉換型領導」（個別化關懷、理想化影響力）及依變項「工作滿足」（外在滿足、內在滿足、整體滿足）間進一步了解二變項間相關性，對「轉換型領導」（計三十七題）、「整體滿足」（計二十四題）各題扣除因素負荷量＜.5 的題目，並經由統計轉換計算結果探討二變項關聯時，則結果如表 4-3-8 所示；顯示台北市立忠孝醫院直屬長官實施「轉換型領導」方式與員工「整體滿足」間存有高度正相關。

表 4-3-8：轉換型領導與整體滿足相關距陣

	轉換型領導	整體滿足
轉換型領導 Pearson 相關 顯著性（雙尾） 個數	 1.000 . 467	 .811** .000 467
整體滿足 Pearson 相關 顯著性（雙尾） 個數	 .811** .000 467	 1.000 . 467

**.在顯著水準為 0.01 時（雙尾），相關顯著。

資料來源：本研究整理

本研究為進一步了解有關台北市立忠孝醫院直屬長官實施「轉換型領導」與員工「整體滿足」間的關係，將加入「控制變數」來檢視之間的相關性，因此研究假設 6 為：加入「控制變數」（即性別、年齡、教育程度、職務內容、工作性質、服務本機關的年資、與直屬長官共事的年資、是否任主管職務、任用資格差異、隸屬部門）後，「轉換型領導」（個別化關懷、理想化影響力）與員工「整體滿足」間有無關係存在。以下就各「控制變數」加入後建立假設及統計

分析了解「轉換型領導」與「整體滿足」間有無顯著相關存在。

一、性別

（一）假設６－１：加入控制變數（性別）後，轉換型領導與員工整體滿足間無顯著關係存在。

（二）相關分析：經由表 4-3-9 統計分析結果發現當對醫院員工的「性別」控制，轉換型領導與整體滿足有高度正相關（.8130）因此假設６－１推翻，即轉換型領導與整體滿足有顯著正相關存在。

表 4-3-9：控制變數：性別
（轉換型領導與整體滿足相關距陣）

	整體滿足	轉換型領導
整體滿足	1.0000 （ 0） P＝ .	.8130 （463） P＝.000
轉換型領導	.8130 （463） P＝.000	1.0000 （ 0） P＝ .

（Coefficient/（D.F.）/2-tailed Significance）
“.”is printed if a coefficient cannot be comptued
資料來源：本研究整理

二、年齡

（一）假設６－２：加入控制變數（年齡）後，轉換型領導與員工整體滿足間無顯著關係存在。

（二）相關分析：經由表 4-3-10 統計分析結果發現當對醫院員工的「年齡」控制，轉換型領導與整體滿足有高度正相關（.8101）因此假設６－２推翻，即轉換型領導與整體滿足有顯著正相關存在。

表 4-3-10：控制變數：年齡
（轉換型領導與整體滿足相關距陣）

	整體滿足	轉換型領導
整體滿足	1.0000 （ 0） P＝ .	.8101 （463） P＝.000
轉換型領導	.8101 （463） P＝.000	1.0000 （ 0） P＝ .

（Coefficient/（D.F.）/2-tailed Significance）
“.”is printed if a coefficient cannot be comptued
資料來源：本研究整理

三、教育程度

（一）假設６－３：加入控制變數（教育程度）後，轉換型領導與員工整體滿足間無顯著關係存在。

（二）相關分析：經由表 4-3-11 統計分析結果發現當對醫院員工的「教育程度」控制，轉換型領導與整體滿足有高度正相關（.8108）因此假設６－３推翻，即轉換型領導與整體滿足有顯著正相關存在。

表 4-3-11：控制變數：教育程度
（轉換型領導與整體滿足相關距陣）

	整體滿足	轉換型領導
整體滿足	1.0000 （ 0） P＝ .	.8108 （461） P＝.000
轉換型領導	.8108 （461） P＝.000	1.0000 （ 0） P＝ .

（Coefficient/（D.F.）/2-tailed Significance）
“.”is printed if a coefficient cannot be comptued
資料來源：本研究整理

四、職務內容

（一）假設６－４：加入控制變數（職務內容）後，轉換型領導與員工整體滿足間無顯著關係存在。

（二）相關分析：經由表 4-3-12 統計分析結果發現當對醫院員工的「職務內容」控制，轉換型領導與整體滿足有高度正相關（.8108）因此假設６－４推翻，即轉換型領導與整體滿足有顯著正相關存在。

表 4-3-12：控制變數：職務內容
（轉換型領導與整體滿足相關距陣）

	整體滿足	轉換型領導
整體滿足	1.0000 （ 0） P＝ .	.8108 （461） P＝.000
轉換型領導	.8108 （461） P＝.000	1.0000 （ 0） P＝ .

（Coefficient/（D.F.）/2-tailed Significance）
“.”is printed if a coefficient cannot be comptued
資料來源：本研究整理

五、工作性質（行政人員或專業人員）

（一）假設６－５：加入控制變數（工作性質）後，轉換型領導與員工整體滿足間無顯著關係存在。

（二）相關分析：經由表 4-3-13 統計分析結果發現當對醫院員工的「工作性質」控制，轉換型領導與整體滿足有高度正相關（.8097）因此假設６－５推翻，即轉換型領導與整體滿足有顯著正相關存在。

表 4-3-13：控制變數：工作性質
（轉換型領導與整體滿足相關距陣）

	整體滿足	轉換型領導
整體滿足	1.0000 （ 0） P＝ .	.8097 （461） P＝.000
轉換型領導	.8097 （461） P＝.000	1.000 （ 0） P＝ .

（Coefficient/（D.F.）/2-tailed Significance）
“.”is printed if a coefficient cannot be comptued
資料來源：本研究整理

六、服務本機關的年資長久

（一）假設６－６：加入控制變數（服務本機關的年資）後，轉換型領導與員工整體滿足間無顯著關係存在。

（二）相關分析：經由表 4-3-14 統計分析結果發現當對醫院員工的「服務本機關的年資」控制，轉換型領導與整體滿足有高度正相關（.8111）因此假設６－６推翻，即轉換型領導與整體滿足有顯著正相關存在。

表 4-3-14：控制變數：服務本機關的年資
（轉換型領導與整體滿足相關距陣）

	整體滿足	轉換型領導
整體滿足	1.0000 （ 0） P＝ .	.8111 （463） P＝.000
轉換型領導	.8111 （463） P＝.000	1.0000 （ 0） P＝ .

（Coefficient/（D.F.）/2-tailed Significance）
“.”is printed if a coefficient cannot be comptued
資料來源：本研究整理

七、與直屬長官共事的年資長久

（一）假設６－７：加入控制變數（與直屬長官共事的年資）後，轉換型領導與員工整體滿足間無顯著關係存在。

（二）相關分析：經由表 4-3-15 統計分析結果發現當對醫院員工的「與直屬長官共事的年資」控制，轉換型領導與整體滿足有高度正相關（.8121）因此假設６－７推翻，即轉換型領導與整體滿足有顯著正相關存在。

表 4-3-15：控制變數：與直屬長官共事的年資
（轉換型領導與整體滿足相關距陣）

	整體滿足	轉換型領導
整體滿足	1.0000 （ 0） P＝ .	.8121 （456） P＝.000
轉換型領導	.8121 （456） P＝.000	1.0000 （ 0） P＝ .

（Coefficient/（D.F.）/2-tailed Significance）
“.”is printed if a coefficient cannot be comptued
資料來源：本研究整理

八、是否任主管職務（主管或非主管）

（一）假設６－８：加入控制變數（是否任主管職務）後，轉換型領導與員工整體滿足間無顯著關係存在。

（二）相關分析：經由表 4-3-16 統計分析結果發現當對醫院員工的「是否任主管職務」控制，轉換型領導與整體滿足有高度正相關（.8067）因此假設６－８推翻，即轉換型領導與整體滿足有顯著正相關存在。

表 4-3-16：控制變數：是否任主管職務
（轉換型領導與整體滿足相關距陣）

	整體滿足	轉換型領導
整體滿足	1.0000 （ 0） P＝ .	.8067 （464） P＝.000
轉換型領導	.8067 （464） P＝.000	1.0000 （ 0） P＝ .

（Coefficient/（D.F.）/2-tailed Significance）
“.”is printed if a coefficient cannot be comptued
資料來源：本研究整理

九、任用資格差異

（一）假設６－９：加入控制變數（任用資格）後，轉換型領導與員工整體滿足間無顯著關係存在。

（二）相關分析：經由表 4-3-17 統計分析結果發現當對醫院員工的「任用資格」控制，轉換型領導與整體滿足有高度正相關（.8107）因此假設６－９推翻，即轉換型領導與整體滿足有顯著正相關存在。

表 4-3-17：控制變數：任用資格
（轉換型領導與整體滿足相關距陣）

	整體滿足	轉換型領導
整體滿足	1.0000 （ 0） P＝ .	.8107 （457） P＝.000
轉換型領導	.8107 （457） P＝.000	1.0000 （ 0） P＝ .

（Coefficient/（D.F.）/2-tailed Significance）
“.”is printed if a coefficient cannot be comptued
資料來源：本研究整理

十、隸屬部門

（一）假設６－１０：加入控制變數（隸屬部門）後，轉換型領導與員工整體滿足間無顯著關係存在。

（二）相關分析：經由表 4-3-18 統計分析結果發現當對醫院員工的「隸屬部門」控制，轉換型領導與整體滿足有高度正相關（.8102）因此假設６－１０推翻，即轉換型領導與整體滿足有顯著正相關存在。

表 4-3-18：控制變數：隸屬部門
（轉換型領導與整體滿足相關距陣）

	整體滿足	轉換型領導
整體滿足	1.0000 （ 0） P＝ .	.8102 （461） P＝.000
轉換型領導	.8102 （461） P＝.000	1.0000 （ 0） P＝ .

（Coefficient/（D.F.）/2-tailed Significance）
“.”is printed if a coefficient cannot be comptued
資料來源：本研究整理

第四節 次數分配情形

從回收的問卷歸出各問題的次數分配情形，並就本研究自變項「轉換型領導」（個別化關懷、理想化影響力）與依變項「工作滿足」（外在滿足、內在滿足、整體滿足）的各因素來看，有下列發現：

一、「轉換型領導」因素部分：

本部分僅選擇較具代表性的問題的次數分配情形進行探討：

（一）「個別化關懷」：

1、問卷第 3 題：他（她）肯花時間來闡述組織的目標。

回答贊成者（包括非常贊成及贊成）佔 53.1％，不贊成者（包括不贊成及非常不贊成）佔 15.0％，無意見者為 31.9％。由此可以看出贊成者遠高於不贊成者，表示員工認同直屬長官在闡述組織目標上的努力。

2、問卷第 5 題：他（她）使我對未來更加樂觀。

回答贊成者（包括非常贊成及贊成）佔 34.2％，不贊成者（包括不贊成及非常不贊成）佔 25.1％，無意見者為 40.7％。由此可以看出贊成者高於不贊成者，表示大多數的員工對在直屬長官領導下對未來仍持較樂觀的想法。

3、問卷第 13 題：他（她）能時時瞭解我的工作狀況。

回答贊成者（包括非常贊成及贊成）佔 42.4％，不贊成者（包括不贊成及非常不贊成）佔 18.4％，無意見者為 39.2％。由此可以看出贊成者遠高於不贊成者，表示大多數的員工對直屬長官領導能認同長官能時時關心員工及工作狀況。

4、問卷第 14 題：當我表現優異時，他（她）會適時地誇獎。

回答贊成者（包括非常贊成及贊成）佔 47.1％，不贊成者（包括不贊成及非常不贊成）佔 16.7％，無意見者為 36.2％。由此可以看出贊成者遠高於不贊成者，表示大多數的員工仍認同直屬長官對表現優異之員工會適時誇獎的看法。

5、問卷第 15 題：他（她）會將我的工作表現告訴我。

回答贊成者（包括非常贊成及贊成）佔 45.5％，不贊成者（包括不贊成及非常不贊成）

佔 17.1％，無意見者為 36.2％。由此可以看出贊成者遠高於不贊成者，表示大多數的員工認同直屬長官會與員工互動進行工作結果的告知，讓員工了解在長官心中的工作表現狀況。

6、問卷第 17 題：他（她）能發掘我的潛能並給予訓練。

回答贊成者（包括非常贊成及贊成）佔 38.1％，不贊成者（包括不贊成及非常不贊成）佔 17.5％，無意見者為 44.1％。由此可以看出贊成者高於不贊成者，表示大多數的員工認為直屬長官會適當的栽培員工。

7、問卷第 18 題：他（她）能時時關心我的需求。

回答贊成者（包括非常贊成及贊成）佔 36.5％，不贊成者（包括不贊成及非常不贊成）佔 20.1％，無意見者為 43.5％。由此可以看出贊成者高於不贊成者，表示大多數的員工仍認同直屬長官會時時關心同仁的需要。

8、問卷第 19 題：他（她）對我來說有極大的鼓舞力量。

回答贊成者（包括非常贊成及贊成）佔 38.3％，不贊成者（包括不贊成及非常不贊成）佔 21.6％，無意見者為 40.0％。由此可以看出贊成者高於不贊成者，表示大多數的員工仍認同直屬長官具有奇魅力量會對員工具有鼓舞的力量。

9、問卷第 24 題：他（她）能提供給我新的方向來思考問題。

回答贊成者（包括非常贊成及贊成）佔 45.2％，不贊成者（包括不贊成及非常不贊成）佔 15.4％，無意見者為 39.4％。由此可以看出贊成者遠高於不贊成者，表示大多數的員工仍認同直屬長官會提供員工在問題的思考及解決方面給予新的方向的協助的看法。

１０、問卷第 27 題：他（她）時時鼓勵我勇於表達自己的意見及想法。

回答贊成者（包括非常贊成及贊成）佔 45.4％，不贊成者（包括不贊成及非常不贊成）佔 19.0％，無意見者為 35.5％。由此可以看出贊成者遠高於不贊成者，表示大多數的員工認同直屬長官會常鼓勵員工勇於表達自己的意見及想法，此種看法將更有助於直屬長官與部屬之間的互動及加深領導的功能。

１１、問卷第 30 題：他（她）適時運用獎懲的機制。

回答贊成者（包括非常贊成及贊成）佔 45.9％，不贊成者（包括不贊成及非常不贊成）佔 16.1％，無意見者為 38.1％。由此可以看出贊成者遠高於不贊成者，表示大多數的員工認同直屬長官會運用獎懲制度來鼓勵或處罰員工。

１２、問卷第 31 題：他（她）對部屬良好的工作表現，會儘快的給予獎勵。

回答贊成者（包括非常贊成及贊成）佔 44.2％，不贊成者（包括不贊成及非常不贊成）佔 14.7％，無意見者為 41.1％。由此可以看出贊成者遠高於不贊成者，表示大多數的員工認同當工作表現優異時，直屬長官會及時給予獎勵，以達賞罰分明的效果。

１３、問卷第 34 題：當他（她）指出我的過失時，會顧及我的自尊。

回答贊成者（包括非常贊成及贊成）佔 45.3％，不贊成者（包括不贊成及非常不贊成）佔 18.4％，無意見者為 36.2％。由此可以看出贊成者遠高於不贊成者，表示大多數的員工認同直屬長官會顧及員工的自尊，此種看法有助於直屬長官與部屬間的互動。

１４、問卷第 35 題：他（她）對部屬進行獎懲時，總是以對事不對人的態度進行。

回答贊成者（包括非常贊成及贊成）佔 44.3％，不贊成者（包括不贊成及非常不贊成）佔 17.5％，無意見者為 38.1％。由此可以看出贊成者遠高於不贊成者，表示大多數的員工認同直屬長官會對員工的獎勵，是採對事不對人的公平方式處理，此種看法有助於直屬長官與部屬間的互動。

１５、問卷第 37 題：當我的工作出現缺失時，他（她）會與我溝通，找出原因的所在，並採取適當的行動。

回答贊成者（包括非常贊成及贊成）佔 48.2％，不贊成者（包括不贊成及非常不贊成）佔 13.9％，無意見者為 37.9％。由此可以看出贊成者遠高於不贊成者，表示大多數的員工認同直屬長官會在工作出現缺失時，協助員工找出問題所在與溝通，此種看法將更有助於直屬長官與部屬之間的互動及溝通，進而共同完成組織的任務。

（二）「理想化影響力」：

1、 問卷第 2 題：我能發自內心地尊重他（她）在工作上的指示。

回答贊成者（包括非常贊成及贊成）佔 48.8％，不贊成者（包括不贊成及非常不贊成）

佔 16.9％，無意見者為 34.3％。由此可以看出贊成者遠高於不贊成者，表示大多數的員工會尊重及服從直屬長官在工作上的指示，表示員工在工作上與直屬長官互動良好，也顯示直屬長官的理想影響力高。

2、 問卷第 4 題：對於長官所指定的工作，我們都很樂意完成。

回答贊成者（包括非常贊成及贊成）佔 53.9％，不贊成者（包括不贊成及非常不贊成）佔 11.5％，無意見者為 34.5％。由此可以看出贊成者遠高於不贊成者，表示大多數的員工樂意完成直屬長官所交付任務，此種看法將有助組織任務的完成。

3、 問卷第 6 題：能和他（她）共事是值得驕傲的事。

回答贊成者（包括非常贊成及贊成）佔 43.7％，不贊成者（包括不贊成及非常不贊成）佔 18.8％，無意見者為 37.5％。由此可以看出贊成者高於不贊成者，表示大多數的員工認同直屬長官，且認為與直屬長官共事是件榮譽的事，表示直屬長官的影響力高。

4、 問卷第 12 題：他（她）能發覺我在工作上的需要，而適時給予我幫助。

回答贊成者（包括非常贊成及贊成）佔 43.9％，不贊成者（包括不贊成及非常不贊成）佔 19.2％，無意見者為 36.8％。由此可以看出贊成者高於不贊成者，表示大多數的員工認為當在工作上發生困難時，直屬長官會適時給予協助，此種看法將有利於組織任務的完成。

5、 問卷第 28 題：他（她）是一位能啟發、激勵部屬的人。

回答贊成者（包括非常贊成及贊成）佔 50.6％，不贊成者（包括不贊成及非常不贊成）佔 19.2％，無意見者為 17.2％。由此可以看出贊成者遠高於不贊成者，表示大多數的員工認同直屬長官是位啟發、激勵部屬的長官。

二、「工作滿足」因素部分：

此部分因「整體滿足」的題目涵括所有題目，僅據此探討各題的次數分配情形：

1、問卷第 1 題：您目前的工作是否能提供您獨自發揮專長能力的機會。

回答滿意者（包括非常滿意及滿意）佔 29.1％，不滿意者（包括不滿意及非常不滿意）佔 14.7％，無意見者為 56.1％。由此看出滿意者高於不滿意者，表示多數員工認為目前的工作狀況對個人發揮長才的機會仍是肯定及滿足的。

2、問卷第 2 題：您目前的工作對未來發展幫助的程度是否滿意。

回答滿意者（包括非常滿意及滿意）佔 25.0％，不滿意者（包括不滿意及非常不滿意）佔 27.0％，無意見者為 48.0％。由此看出不滿意者略高於滿意者，表示多數員工認為目前的工作對未來發展幫助程度情形較不滿意。

3、問卷第 3 題：您從工作中獲得成就感的情形。

回答滿意者（包括非常滿意及滿意）佔 28.1％，不滿意者（包括不滿意及非常不滿意）佔 20.8％，無意見者為 51.2％。由此看出滿意者略高於不滿意者，表示多數員工認為目前的工作成就感仍屬較滿意。

4、問卷第 4 題：您對目前的工作量情形是否滿意。

回答滿意者（包括非常滿意及滿意）佔 22.5％，不滿意者（包括不滿意及非常不滿意）佔 33.8％，無意見者為 43.5％。由此看出不滿意者高於滿意者，表示大多數員工對目前的工作量情形較不滿意。

5、問卷第 6 題：您對目前的工作量與所得到薪水的比例是否滿意。

回答滿意者（包括非常滿意及滿意）佔 26.1％，不滿意者（包括不滿意及非常不滿意）佔 23.8％，無意見者為 50.1％。由此看出滿意者略高於不滿意者，表示多數員工對目前的工作量與所得到的薪水的比例尚能滿意，即不同工不同酬的情形，除了 50.1％無意見外，餘多數員工仍持滿意的看法。

6、問卷第 7 題：您對目前工作所提供工作穩定性是否感到滿意。

回答滿意者（包括非常滿意及滿意）佔 33.4％，不滿意者（包括不滿意及非常不滿意）佔 21.4％，無意見者為 45.2％。由此看出滿意者高於不滿意者，表示多數員工對於工作上的穩定情形尚屬滿意。

7、問卷第 8 題：您對主管在工作時的幫助是否感到滿意。

回答滿意者（包括非常滿意及滿意）佔 37.3％，不滿意者（包括不滿意及非常不滿意）佔 23.3％，無意見者為 39.4％。由此看出滿意者仍高於不滿意者，表示多數員工滿意直屬長官在工作時所給予的幫助。

8、問卷第 9 題：您對主管對部屬的關懷與支持情形是否滿意。

回答滿意者（包括非常滿意及滿意）佔 40.3％，不滿意者（包括不滿意及非常不滿意）佔 22.5％，無意見者為 37.3％。由此看出滿意者遠高於不滿意者，表示多數員工滿意直屬長官對部屬的關懷及支持情形。

9、問卷第 11 題：您對主管對待部屬的方式是否滿意。

回答滿意者（包括非常滿意及滿意）佔 34.7％，不滿意者（包括不滿意及非常不滿意）佔 25.7％，無意見者為 39.4％。由此看出滿意者高於不滿意者，表示多數員工對直屬長官對等部屬的方式尚滿意。

１０、問卷第 13 題：您對主管尊重您的意見的情形是否滿意。

回答滿意者（包括非常滿意及滿意）佔 38.3％，不滿意者（包括不滿意及非常不滿意）佔 17.9％，無意見者為 43.7％。由此看出滿意者仍高於不滿意者，表示多數員工滿意直屬長官在工作上尊重員工的意見的情形。

１１、問卷第 18 題：您對目前的工作環境（例空調、照明、通風設備等）是否滿意。

回答滿意者（包括非常滿意及滿意）佔 31％.1，不滿意者（包括不滿意及非常不滿意）佔 28.1％，無意見者為 40.9％。由此看出滿意者略高於不滿意者，表示多數員工滿意目前工作的物質環境情形。

１２、問卷第 19 題：您目前的工作對於您升遷的機會是否感到滿意。

回答滿意者（包括非常滿意及滿意）佔 15.9％，不滿意者（包括不滿意及非常不滿意）佔 33.9％，無意見者為 50.3％。由此看出不滿意者遠高於滿意者，表示多數員工在升遷的機會上呈理不滿意的情形，此與現在市醫升遷停滯，以僱用契約人力為主有關。

１３、問卷第 20 題：您與同事間相處情形是否滿意。

回答滿意者（包括非常滿意及滿意）佔 66.1％，不滿意者（包括不滿意及非常不滿意）佔 4.5％，無意見者為 29.3％。由此看出滿意者非當高於不滿意者，表示非常大多數的員工對與同事間的相處結果非常滿意。

１４、問卷第 22 題：您對於與主管相處情形是否滿意。

回答滿意者（包括非常滿意及滿意）佔 38.9％，不滿意者（包括不滿意及非常不滿意）佔 18.7％，無意見者為 42.4％。由此看出滿意者仍高於不滿意者，表示多數員工對與直屬長官相處情形尚稱滿意。

１５、問卷第 23 題：您對主管的領導方式是否感到滿意程度。

回答滿意者（包括非常滿意及滿意）佔 37.9％，不滿意者（包括不滿意及非常不滿意）佔 24.0％，無意見者為 38.1％。由此看出滿意者高於不滿意者，表示多數員工滿意直屬長官的領導方式。

１６、問卷第 24 題：整體而言，您對工作整體滿意程度情形。

回答滿意者（包括非常滿意及滿意）佔 30.2％，不滿意者（包括不滿意及非常不滿意）佔 19.1％，無意見者為 50.7％。其中除了 50.7％表示無意見外，餘有 30.2％回答滿意，僅有 19.1％表示不滿意，故整體工作滿意情形，由此題看出滿意者仍高於不滿意者。