

主管領導行為與員工幸福感關係之研究

The Relationship Between Leadership Behavior and Employee Well-Being

羅潔伶¹

蕭偉昌²

摘要

近年來護理人員出現離職率居高不下，從業人口不斷流失的情形，根據行政院衛生福利部的統計，以大夜班來說，一個護士平均要照顧 15 至 30 位病人，人力不足造成護理人員工作量增加，更導致病人醫療品質大受影響。為何護理人員流動率如此之高？除了個人因素、工作性質的影響外，主管的領導行為也可能是一個重要的影響因素；再者，現今無論是企業或醫院為了留住人才紛紛朝向幸福組織來發展，員工幸福感的創造與維持成為是否能留住人才的關鍵；不同的領導行為是否會對員工幸福感產生不同的影響將是本研究的探討重點，經由文獻整理與分析後推導出數個命題，可作為進一步以護理人員為研究樣本進行實證分析之基礎。

關鍵字：護理人員、主管領導行為、員工幸福感

Abstract

In recent years, the turnover rate of nursing staff still keeps high. According to the data from Ministry of Health and Welfare, a typical nurse working on a nightshift has to take care of 15 to 30 patients. Thus, staff shortage leads to overload, as well as affecting the quality of patient care. Why the turnover rate of nursing staff is so high? Besides personal factors, and the nature of job, leadership behavior is possible to be a big influence. On the other hand, many hospitals or companies try to be a happiness organization. Creating and keeping employee well-being is going to be a key for retaining qualified personnel. For this reason, it is the aim of the study to investigate the effects of different leadership behavior on employee well-being. According to literature analysis, several hypotheses are provided to be the base for conducting empirical research in the future.

Keywords: Nursing Staff, Leadership Behavior, Employee Well-Being

1. 緒論

近年來全國失業率逐年上升，護理人員出現離職率居高不下，從業人口不斷流失的情形，而為了維持病人醫療品質，部分醫院如今已不得不減少病床數量，以因應人力不足。根據行政院衛生福利部的統計，以大夜班來說，一個護士平均要照顧 15 至 30 位病

¹ 明道大學企業管理學系 助理教授

² 明道大學產業創新與經營學系碩士班 碩士



人，人力不足造成護理人員工作量增加，更導致病人醫療品質大受影響。為何護理人員流動率如此之高？除了個人因素、工作性質的影響外，主管的領導行為也可能是一個重要的影響因素。在目前的醫療體制中，除了重視醫療品質外，也必須兼顧經營生存之道，因此，許多醫院漸漸朝向企業化管理型態發展，使得護理管理者之領導行為在醫院營運與醫療品質中扮演著重要的角色，而唯有找出最適合的領導行為，才能激勵人員士氣，以獲得最好的成效。

再者，現今無論是企業或醫院為了留住人才紛紛朝向幸福組織來發展，員工幸福感的創造與維持成為是否能留住人才的關鍵。護理人員是健康照護的第一線，也是體制裡的主要人力，在要兼顧病患醫療品質和醫院縮減成本兩難的環境下，其所承受的壓力是相當繁重。而加上工作輪班生活作息與家人不同，時間運用又受到排班限制進而影響私人工作之完成，對於睡眠、家庭生活、社交生活都有不良影響(胡淑惠，2011)。這些現象都將影響員工對於幸福感的評價，而主管與基層同仁關係密切，其不同的領導行為是否對員工幸福感產生不同的影響，本研究欲做進一步的探討。因此，將根據文獻理論的整理與分析，推導出相關命題，以做為未來實證研究之基礎。

2. 文獻探討

2.1 領導行為

關於「領導」理論的演進，過去學者們常將其區分為特質論、行為論、情境論等三個時期。特質論、行為論、情境論盛行於 1940 年代至 1980 年代之間，而 1980 年代以後，因外在情境的複雜性增加而發展出其他的新型領導理論，領導是一種互動的過程，社會文化的變遷會產生不同形式的領導互動關係，所以在研究各時期的領導演進前必先了解文化與情境背景，以下將介紹各時期的領導理論及其內容。

2.1.1 領導之定義

關於領導的定義，諸多學者觀點皆不一致，之所以沒有定論，主要因學者所依據之理論有所不同。劉俊志(2011)指出領導是指在組織中，領導者藉影響力帶領、引導組織成員一起向目標的方向邁進，以期有效地達成組織的目標；蔡武光(2011)認為，領導是指領導者以有效能的領導行為與影響力，獲得被領導者的追隨與信任，進而達成目標的歷程；而黃義忠(2012)則提出領導指領導者運用各種影響力，與團隊成員保持良好互動關係，一起為共同目標努力之過程。國內有眾多學者曾為領導下定義，本研究將之整理歸納成表 1 述之：

表 1 國內學者對領導定義之摘要表

學者	年代	定義
郭添財	2003	領導是運用工具或手段來帶領組織達到目標需求。
林龍和	2005	領導是一種歷程。在此歷程中，領導人透過正式與非正式的影響力來引領追隨者，藉由權威的行使、策略的運用、資源的分配與士氣的激勵來追求組織使命的達成。



學者	年代	定義
張振山	2005	領導者就組織既定政策，勾勒願景建立目標與發展方向，並依據組織賦與的職位與權力，透過溝通、指揮、協調、制度等手段，透過鼓舞、激勵和運用影響力的作用，引導組織成員，有效運用資源，達成組織既定目標的一種歷程。
林靜儀	2005	領導是影響團體朝向既定目標的程式，即領導程式是領導人、被領導人及情境函數關係。
林育	2005	在一組織團體中，領導者藉其影響力的發揮與組織成員間產生交互作用，以實現組織目標的一種漸進式的動態發展過程。
董倏丞	2006	領導可以說是在某種情境下，領導者利用組織賦予的權限及資，透過溝通、指揮、協調等手段，影響及整合組織成員的力量，採取一致的行動，共同達成組織預訂目標的程序。
徐文星	2007	領導是主事者運用團體中個人的行動、行為、信念及目標交互影響的一種動態過程，進而實現組織共同的目標及滿足個人需求的過程。
李佳鴻	2010	領導是在組織中的一種人際關係互動作用，領導者運用其權力和影響力，影響組織成員的行為，形成組織的共識，進而實現組織共同的目標和滿足個人的需求的過程。
蔡育揚	2010	領導者依組織情境而發展出適合所屬成員達成組織目標之行為。

資料來源：陳建霖(2010)及本研究整理

綜合以上學者對領導的定義，研究者歸納出以下特點，並整理出如圖 1 之概念：

- 一、領導是由領導者、被領導者及其目標三種要素構成。
- 二、領導存在於團體情境中，領導者運用領導行為與影響力得到被領導者的信任與追隨，來達成組織目標的歷程。
- 三、領導是一種影響力，這種力量能使被領導者服從。
- 四、領導的目的在於達成領導者與被領導者的共同目標。

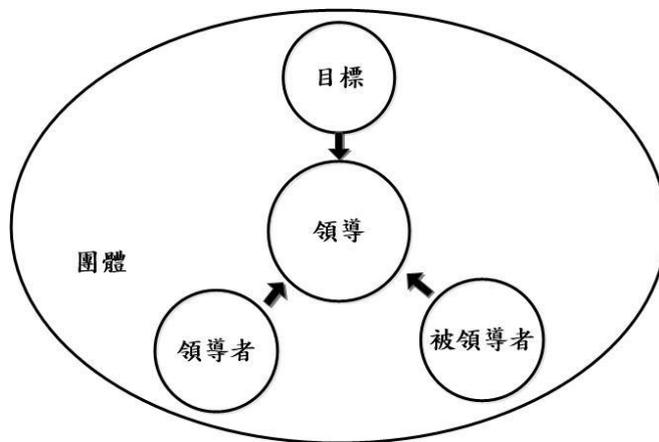


圖 1 構成領導的要素

資料來源：本研究整理



2.2.2 領導理論

領導理論隨著各時期研究者的觀點而定義，其內涵、情境與特性皆不同，各時期之理論，依照年代順序歸納整理後，發展順序依次為特質論、行為論、情境論、新興論(如表 2)：

表 2 不同時期的領導理論與其研究主題列表

領導理論	年代時期	研究主題
特質論	約 1920 至 1950	領導者的特質是與生俱來。
行為論	約 1950 至 1960	領導是可雕塑出的而非天生的，且以領導者的領導行為與領導效能間的關係加以研究。
情境論	約 1960 至 1980	探討情境的影響與領導者間的相關性。
領導理論	年代時期	研究主題
新型論	約 1980 至今	包括魅力領導、轉型領導、願景領導以及授權領導等等。

資料來源：李雲翔(2010)及本研究整理

一、特質論(Trait Theories)

早期研究者認為，領導者的人格特質或特徵是與生俱來，希望透過研究找出其中的共通特徵，而這些研究假設成功的領導者皆具備擔任領導者之人格特質或特徵，只有這些人格特質者，能獲得人們的追隨(李松宜，2010)。換句話說，成功的領導者天生就具備異於常人的人格特質，生而為領導者，因此，研究者嘗試從這些領導者中找出共通特質。特質論主要觀點是認為成功的領導者擁有一些特質使得他們成為領導者，但特質論的研究在第二次世界大戰之後就不再受到重視，因為成功的領導者雖然擁有某些相同的特質，但擁有這些特質並不能保證一定是成功的領導者(陳俊銘，2010)。在特質論的研究中可以看出，不論如何努力，都未能發現可以使領導必定成功的特質。

二、行為論(Behavior Theories)

由於特質論研究的失敗，使得大多數領導理論研究者的研究方向做很大的轉變，從原本的內在特質研究轉變至外在行為為主。也就是說，把領導者的行為或風格當作因來研究其果，其主要在描述領導者的行為模式或領導方式，此種理論的學者認為領導的效能決定在於領導者的行為，而不是領導者的特質(關治銘，2009)。

三、情境論

自 1960 年以後，領導理論便以特質論及行為論為基礎，進一步發展成為情境論。情境領導理論學者認為成功的領導者能因不同的組織而有不同的領導行為，因而有學者將情境論稱為「權變論」；情境論認為領導的效能依某些情境因素不同而有變化，一般情境因素包含部屬的個性與特質、工作團體的性質、工作環境的因素、決策環境的因素、部屬的能力與意願等，若領導行為與當時之情境配合程度愈高，則產生之領導效能愈高(黃凱杰，2011)；此外領導效能的高低，需視領導者行為與情境相互配合的程度而定，配合度愈高，則領導效能愈高(陳奕勝，2013)。

四、新型論



自 1960 年起，由於組織面臨外在環境的競爭日益加劇，為在激烈環境中求生存，學者們體認到必須改變做事的方式，因此，許多學者開始對新型領導論感興趣，而新型論又包括魅力領導、願景領導、轉型領導、授權領導，分別將內涵敘述如下(曾冠萍，2012；張紘瑋，2013)：

(一)魅力領導(Charismatic Leadership)

領導者具有個人特殊魅力，不須依靠其他技能，就能引導、影響、激勵部屬，達成工作目標，而這些魅力來自於領導者給予部屬美好的願景，並充分信任部屬。

(二)願景領導(Visionary Leadership)

未來工作目標由領導者與被領導者共同設定，而被領導者也相信該目標是可以達成的，或可以被挑戰的。

(三)轉型領導(Transformational Leadership)

領導者將組織利益置於個人之上，並運用影響力，藉由激勵鼓勵的策略與願景的描繪，來追求組織最大利益。

(四)授權領導(Empowerment and Leadership)

授權領導指領導者將部分的權利賦予部屬，從旁予以支持及信任，使其有參與決策的權力。領導者由傳統的督導者演變成為組織文化塑造者及潛能開發者。

2.1.3 領導行為

領導者行為研究從內隱的人格特質研究，改以領導者的外在顯性行為作為研究的內容，而行為理論的研究分為二種：單層面及雙層面的領導行為理論。單層面的領導行為又分為三種，分別為獨裁式領導、放任式領導、民主式領導；雙層面的領導行為則分為「關懷」及「結構」、「成果取向」及「員工取向」兩個層面，藉由這兩個層面做為最佳的領導方式，藉以增加團體或組織的效能。

一、單層面的領導(蘇小娟，2011)

(一)獨裁式領導

領導者會為整個團體決策，不參與團體作業但通常決定部屬的工作任務，對被領導者的讚賞全依個人主觀。

(二)放任式領導

完全由部屬決策，領導者則盡量不參與，工作進行完全仰賴個人，對於工作內容亦不過問。

(三)民主式領導

領導者會以激勵和引導的方式協助被領導者，並以客觀的態度來讚賞被領導者的工作表現，主要決策皆經由被領導者討論與決定。

二、雙層面的領導(蔡武光，2011；麥智傑，2012)：

(一)俄亥俄州立大學領導理論

美國俄亥俄州立大學研究者發展出的「領導行為描述問卷」(Leader Behavior Description Questionnaire, LBDQ)，將領導行為分為兩個基本構面：關懷



(consideration)及結構(imitation-structure)。關懷是指關心、重視、瞭解部屬的感受、福利與需要，並尋求建立一個友善、愉快、溫暖、互相尊重與信任的工作環境；結構則是領導者在達成組織目標的過程中，運用管理功能來界定本身與部屬的角色、地位，並建構彼此間的工作目標與工作關係，著重於外在的行為，以其達成組織的目標。這兩個獨立構面在領導者的領導行為中並非截然劃分，而兩個行為構面可能同時存在領導行為之中。以下根據關懷及結構兩個構面，並依其程度高低，分為四類(如圖 2)：

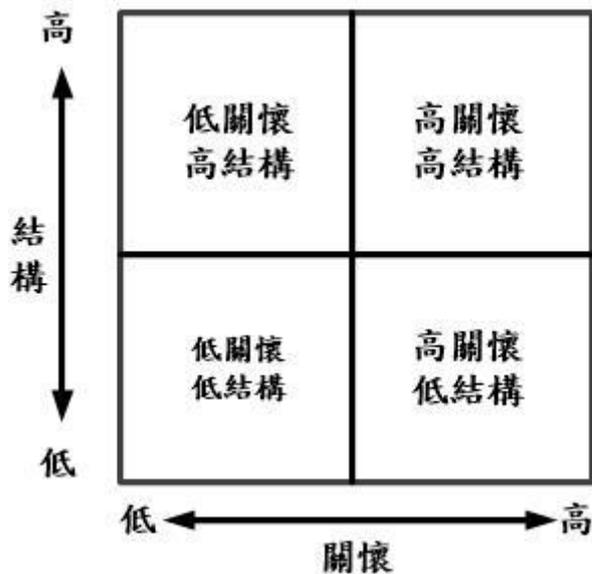


圖 2.俄亥俄州大學雙構面領導模型圖
資料來源：吳瓊恩(2002)

研究結果如下：

- (1)高關懷、高結構：工作績效及滿意度較高。
- (2)低關懷、高結構：工作績效高，但滿意度低。
- (3)高關懷、低結構：工作績效相對較低，但工作滿意度高。
- (4)低關懷、低結構：工作績效及滿意度皆偏低。

由此可知，高關懷且高結構的領導型態較其他三類領導型態，部屬的工作績效與工作滿足感較高(蔡武光，2011)。

(二)密西根大學研究者依個人主觀判斷，簡化領導者的行為成為較抽象的類型，進行領導行為與工作績效的研究，得到下列結果(麥智傑，2012)：

- (1)成果取向：領導者關心的是團體工作目標的達成，視團體成員為達成目標的方法。
- (2)員工取向：領導者較重視人際關係，注意員工需求，瞭解員工的心理。

2.1.4 小結

綜合上述領導行為理論發展與趨勢，由早期的特質論、行為論、情境論演變至今的



新型論，顯現出領導理論隨著環境變化加劇也日漸複雜，且沒有一種理論可以通用於任何的情境，領導者必須視情境選擇合適的領導方式，以獲得最佳的領導成效。而在領導者行為之衡量上，本研究將以行為學理論中美國俄亥俄州立大學所提出的領導研究雙層面理論作為研究基礎，以「關懷」及「結構」作為衡量領導行為的構面，此理論受到普遍地替應用。

2.2 員工幸福感

關於幸福，人們是否只要獲得金錢或物質上的滿足，即可擁有幸福？從古至今有許多學者皆有深刻的思辨與討論，古人常說知足常樂，很多事是過猶不及的，以知足的心去看世界，才能發現世界的美好。而幸福是怎麼產生的又該如何去衡量，已成為了近代科學研究的面向之一，現今無論是企業或醫院為了留住人才也紛紛朝向幸福企業發展，但是工作幸福感指數為何，尚待探討。本研究將從幸福感的定義開始了解，並將定義彙整如表 3。

表 3 國內外學者對幸福感定義之摘要表

研究者	年代	定義
Andrews & Withey	1976	認為幸福感是個人的主觀經驗，包含三個成份：生活滿意、正向情感、負向情感；對於幸福感的評估兼顧情緒和認知兩個層面。
Diener	1984	認為幸福感是主觀的經驗感受，個人會對其生活作整體性的認知評價，當個人感受到的正向情感多於負向情感時，即會產生幸福感。
陸洛	1997	中國人的幸福感包括三個層面：正向情緒、負向情緒以及生活滿意。
顏映馨	1999	幸福感包含四個面向：生活滿意、自我肯定、人際關係、身體健康。
Paradise & Kernis	2002	幸福感之內涵包括六個層面：自我接納、與他人維持良好的關係、自主性、環境支配者、生活目標、自我成長。
陳熾竹	2002	日常生活中有較多正面的活動，並能從他人身上獲得關係的滿足，則幸福感較高，對日常生活也較滿意。
侯辰宜	2007	幸福感的內涵包括九個層面：自尊滿足、經濟狀況、人際和諧、工作成就、樂天知命、活得比別人好、自我規劃、短暫快樂與健康狀態。
蔡明霞	2008	幸福感包括四個向度：生活滿意、工作成就，家庭關係及身心健康。
謝佩好	2009	認為幸福感是個人主觀的感受，亦即個體知覺自己擁有正向情緒、對生活滿意、對未來樂觀以及對特定領域工作成就的滿意的程度。
黃曼琳	2010	幸福感分為四個層面：自我肯定、身心健康、生活滿意、人際和諧。

資料來源：林寶齡(2012)；謝松熏(2012)及本研究整理

由上述研究整理得知，幸福感名詞定義或有不同，但大致上可以將其歸納為個人的正負向情緒、心理健康及整體生活層面的滿意評估，而本研究之幸福感是指個人對團體生活層面所感受到的滿意程度。



2.2.1 幸福感之定義

幸福感的研究始於 1950 年代後期，近年來幸福感被視為檢視生活品質及社會政策重要指標。Wilson (1967)指出，幸福感就是快樂。快樂即是年輕、健康、高教育程度、高收入、外向、樂觀、無憂無慮、有宗教信仰、已婚、高自尊、高度工作士氣、適度抱負水準及有智慧的人(引自謝松熏，2012)。而西方哲學家 Aristotle 在其著作「尼各馬科倫理學」(高思謙譯，2006)書中表示，幸福就是”living well and doing well”，他認為人生是以追求幸福為目的，而幸福則來自於「善」，特別是獲得「至善」，因此，人類一切的技藝研究、一切的行動及選擇都是為了某種善，可以說一切事務皆以尋求善為目的(引自謝孟蓉，2012)。中國哲學在幸福層面上，從來沒有明確的出現「幸福」二字，但中國哲學的三大主流，儒家、道家與釋家的思想中早已隱含幸福的概念(王微茹，2007)。不論中西對幸福感之定義眾多，哲學家所關心的是一種「道德」的外在評量標準，個人在達到此外在標準時幸福感才會產生(陳沛君，2012)。除了哲學界對幸福感提出概念外，學術界也對幸福感有諸多研究和解釋，其中歸納出幸福感的學術發展可分為四個階段(高佳豪，2013)：

一、第一階段

外界角度評量，幸福是一種外在評量標準，尤其是一種道德的評量標準，當個人達到此標準時幸福隨之產生。

二、第二階段

主觀感受角度評量，研究者開始以主觀感受來分析幸福感，本階段系以正向情緒為研究方向，不過正向情緒卻常因為某些事件的發生，而產生短期的波動。

三、第三階段

生活滿意度評量，本階段重點在於認知活動的影響，研究者認為幸福感是個人對過去一段時間的生活進行評估後所得的整體感覺，但研究中發現幸福感會受到短期情緒的影響。

四、第四階段

整合評量，本階段強化了人類認知功能與幸福感之間的關係，並兼顧情緒對幸福感的影響。

2.2.2 幸福感之理論

關於幸福感，研究者們從不同的角度來解釋個體的幸福感受，因而形成不同內涵的幸福感受理論。大致可分四種取向，分別為滿足理論、特質理論、判斷理論、動力平衡模式等四個不同的理論探討，分別敘述如下(許智威，2011；盧慧蓉，2012；廖苑如，2012；陳祥慈，2012；留偉民，2013；梁德慶，2013；吳淑芬，2013；吳翌慈，2013)：

一、需求滿足理論(theory of need gratification)

需求滿足理論認為幸福感主要來自於個人需求得到滿足，個體才會感到滿幸福，假使需求長期無法得到滿足，則會導致不幸福感，而需求滿足包含意識和潛意識兩種不同層次，所以可分為目標理論、活動理論與苦樂交雜理論。



(一)目標理論(telic or endpoint theory)

此理論將幸福感視為人一生追求的目標，藉由完成目標獲得一種穩定且長期的滿足。但因幸福感的產生還會與其他因素有相互影響，故此理論帶來的可能是短暫的快樂而已(盧慧蓉，2012)。

(二)活動理論(activity theory)

此理論強調來自活動中的幸福感是一種無意中所獲得的幸福感，但實際上一個人主動選擇這些活動，是因為他們可以從這些活動之中獲得某些需求上的滿足。這些需求可能是內在的需求，也可能是外在的需求，活動理論所解釋的是由潛意識需求中所滿足的幸福感(吳翌慈，2013)。

(三)苦樂交雜理論(pleasure and pain theory)

此理論認為幸福與不幸福是相伴隨的，當需求一直被滿足時，個人便無法體會幸福，也唯有經歷過剝奪，個人才會體會目標達成時的幸福感受，因此無所匱乏的人就不能體會到真正的幸福(吳淑芬，2013)。

二、特質理論(trait theory)

特質理論強調以個人特質的觀點詮釋幸福感，相較於滿足需求理論，此理論為由上至下的思考模式。此理論能充分解釋人格特質與幸福感之間的關聯，然而卻無法解釋一些生活事件在幸福感所造成的影響，因此有學者以整合生活事件及人格特質的角度出發，以探討幸福感(廖苑如，2012)。

三、判斷理論(judgment theory)

個體的幸福感可以依據個人過去的生活經驗、價值觀、自我的生活目標和他人的生活狀態做比較的結果。當在認知上過去生活中沒有發生過的事件可以作為參考標準，就會將該事件視為一般的事件，判斷幸福感的依據就以當時的情緒狀態來決定，但是在情感狀態中找不到相關狀訊息做為評估幸福感之標準時，則會由記憶中選擇類似過去事件的生活經驗作為評估標準(許智威，2011)。

四、動力平衡模式(dynamic equilibrium model)

動力平衡理論的觀點是認為個體的幸福感除了受到穩定的人格特質因素的影響之外，也會受到短期的正負向生活事件影響。大部分時間裡，個體於本身人格因素的影響之下，是維持在穩定的平衡狀態中，若發生不同於以往經驗的生活事件，就有可能影響到原來平衡的狀態，如此個體的幸福感也隨之變化(陳祥慈，2012)。

2.2.3 幸福感之構面

一、幸福感的定義個學者的看法依研究領域和對象不同而有所差異，過去有學者將幸福感分為四個研究方向(張長智，2012；張惠棉，2013)：

(一)情緒層面

Veenhoven (1994)認為幸福是個人對生活喜歡程度的感受，是一種正向情緒反映，透過分析正負向情緒的消長情形，來解釋幸福的高低。

(二)認知層面

此觀點的學者認為幸福是個人就整體生活已認知的角度來進行評估所得到的結



果。Dinener (1984)強調個人認知對幸福感的影響，認為幸福感是一種對生活評估後所得到的結果，而生活滿意度可以代表個人對生活整體層面的評價，即反應出個人幸福感的程度。

(三)情緒及認知層面

Andrews 及 Withey (1976)提出幸福感是個人的主觀經驗，幸福包含了正向情感、負向情感和生活滿意度三個部分。此定義結合了情緒面和認知面來解釋幸福感，使得幸福感的研究較為完整及統合。

(四)心理健康層面

此觀點以身體健康和心理健康的角度來探討幸福感，強調身心健康對幸福感的影響。Argyle (1987)提出幸福感除認知與情緒層面外，還要考慮到幸福感的身心健康層面。Grob (1995)認為當個人免於身體的病癥以及其他事物的煩惱，並保持心理的健全，就擁有較佳的幸福感。

二、另有學者針對幸福感層面分為生活滿意、人際關係、工作成就與身心健康等四個層面進行探討，分別詳細介紹如下(溫妃玲，2013；陳紋瑤，2013；李銘徵，2013)：

(一)生活滿意度

國外學者 Andrews 和 Withey (1976)認為幸福感是對生活滿意程度及所感受正負情緒強度之整體評估而成的一種感受。陳鈺萍(2004)也說明幸福感是個人的主觀經驗，包含由生活滿意、正向情感、負向情感三個角度來對自己本身及整體生活情況作一評估的結果。

(二)人際關係

人是群體的動物，無法脫離群體而生活，與人有關係是人類基本的需求，它對幸福感相當必要(Ryan & Deci, 2001)。陸洛(1998)進行幸福感之內涵研究，發現家庭滿意為生命任何週期中預測幸福感的重要因子。

(三)工作成就

對於工作最滿意的人通常是大學老師、科學家、神職人員及其他專業人員；而成就感最低的人通常從事一些單調但不需要技術的工作者。Wood 的研究結果則發現工作時員工的工作主控權愈高，將有助於提升個人幸福感。

(四)身心健康

依據世界衛生組織在 1964 年對健康所發表的定義，其內容指出健康不僅是指身體遠離疾病、強壯或羸弱，健康是包含個體生理的、心靈精神以及社會適應的健全滿足狀態。

2.3.4 幸福感之測量

在幸福感的測量上，最常使用的方法有外在測量法與問卷法兩種。外在測量法為以幸福感相關的外顯行為發生頻率做測量依據，但此種評量法忽略了受測者內在主觀認知特質，故社會科學研究領域較少使用；問卷法則是現代研究者測量幸福感主要研究工具(趙小君，2012)。

國內外學者個人認知體驗不同，幸福感的理論也各有不同，故而發展出許多不同的幸福感概念，幸福感的測量工具包括整體幸福狀況(GWB)、整體情感與幸福指數、牛津



幸福量表(OHI)、自我實現活動問卷、幸福感量表以及中國人幸福感量表(CHI)，分別說明如下表 4：

表 4 幸福感測量工具彙整表

研究者(年代)	量表名稱	量表構面
Dupuy (1975)	整體幸福狀況表(GWB)	對健康的憂慮、精力、滿足與有趣的生活、沮喪或快樂的心情、情緒行為控制、放鬆或緊張焦慮
Campbell, Converse, and Rodgers (1976)	整體情感與幸福感指數	整體情感、生活滿足感
Argyle, Martin, and Crossland (1989)	牛津幸福量表(OHI)	正面認知、社會承諾、正向情感、掌控感、身體健康、自我滿足、心理警覺
Waterman (1993)	自我實現活動問卷	自我實現、樂趣享受
林子雯(1996)	幸福感量表	自我肯定、生活滿意、人際關係、身心健康
Lu and Shih (1997a)、 施建彬(1995) Lu and Shih (1997b)	中國人幸福感量表(CHI)	自尊的滿足、家人及朋友等人際關係和諧、物質需求滿足、工作成就、對生活樂天知命、過的比別人好、自我控制與自我實現、愉悅與正面情感及健康需求

資料來源：趙小君(2012)及本研究整理

2.3.5 小結

綜合上述對於幸福感的理論，可知幸福感實為個人的一種主觀感受，其產生必須滿足個人需求、兼顧生活事件與人格特質的影響，進而對整體生活進行全面性的評估。本研究根據上述文獻探討及配合研究的重點，考量護理人員之適合面向，將幸福感分為以下四個層面：「自我肯定」、「生活滿意」、「人際關係」及「身心健康」，以此為基礎來進行後續命題之推導來對護理人員之幸福感進行研究。

3. 領導行為與員工幸福感

有鑑於幸福感議題在全球備受企業重視，各國也相繼推動幸福指數的編制，如此可見幸福感對眾人具有相當大的意義和價值，而雖然幸福感的相關研究為數頗多，但國內鮮少有針對護理人員進行主管領導行為與幸福感之實證研究，故本研究擬推導出相關命題以做為後續分析之基礎。

雖然目前顯少有護理人員主管領導行為與幸福感之研究，但可佐以校長、導師、教練或園長之領導行為與幸福感的相關研究，來了解主管領導行為對員工幸福感的影響。



研究者蒐集資料時發現王元聖(2006)、簡瑞宇(2006)、朱文彬(2006)、陳廖霞(2010)等探討教練領導行為與成員滿意度的研究中，顯示教練領導行為與成員滿意度呈正相關，即知覺的教練領導行為會影響成員滿意度的高低(引自鄭俊杰，2013)。錢玉玲(2010)指出，導師的領導行為與國中生班級幸福感呈現正相關，陳碧珠(2013)研究指出園長心靈領導行為與幼兒園教師幸福感也呈現正相關，因此，本文發展出以下命題：

命題一：高關懷、高結構之領導行為對員工幸福感之構面有顯著差異

1-1：高關懷、高結構之領導行為對員工生活滿意有顯著差異

1-2：高關懷、高結構之領導行為對員工人際關係有顯著差異

1-3：高關懷、高結構之領導行為對員工自我肯定有顯著差異

1-4：高關懷、高結構之領導行為對員工身心健康有顯著差異

命題二：高關懷、低結構之領導行為對員工幸福感之構面有顯著差異

2-1：高關懷、低結構之領導行為對員工生活滿意有顯著差異

2-2：高關懷、低結構之領導行為對員工人際關係有顯著差異

2-3：高關懷、低結構之領導行為對員工自我肯定有顯著差異

2-4：高關懷、低結構之領導行為對員工身心健康有顯著差異

命題三：低關懷、高結構之領導行為對員工幸福感之構面有顯著差異

3-1：低關懷、高結構之領導行為對員工生活滿意有顯著差異

3-2：低關懷、高結構之領導行為對員工人際關係有顯著差異

3-3：低關懷、高結構之領導行為對員工自我肯定有顯著差異

3-4：低關懷、高結構之領導行為對員工身心健康有顯著差異

命題四：低關懷、低結構之領導行為對員工幸福感之構面有顯著差異

4-1：低關懷、低結構之領導行為對員工生活滿意有顯著差異

4-2：低關懷、低結構之領導行為對員工人際關係有顯著差異

4-3：低關懷、低結構之領導行為對員工自我肯定有顯著差異

4-4：低關懷、低結構之領導行為對員工身心健康有顯著差異

4. 結論

員工幸福感的觀念受到各界的重視，但少有針對護理人員進行探討，本研究試圖從此缺口做進一步的了解；再者，護理人員的工作與護理長關係密切，其所感受到的幸福感，除了受到個人因素、工作性質等之影響外，主管的領導行為也可能是影響因素之一，因此本研究蒐集整理了文獻資料進而推導出相關命題做為進一步實證之基礎，希冀了解不同的領導行為會對員工幸福感之構面內涵產生如何的影響，相信相關結果可以做為管理上之參考。



參考文獻

1. 王微茹(2007),「大學生之休閒需求、餐與、滿意度及幸福感之研究—幸福感之需求滿足理論驗證」,世新大學觀光學系碩士學位論文。
2. 吳瓊恩(2002),行政學。台北:三民書局。
3. 吳淑芬(2013),「嘉義縣國小教師社會支持、幸福感、校長領導與教學效能之相關研究」,南華大學企業管理系管理科學碩士班碩士論文。
4. 吳翌慈(2013),「科技從業人員幸福感、生涯發展認知與離職傾向之研究」,龍華科技大學商學與管理研究所碩士論文。
5. 李松宜(2010),「高中職羽球教練領導行為與團隊凝聚力之相關研究」,國立體育大學體育推廣學系碩士論文。
6. 李雲翔(2010),「超級籃球聯賽(SBL)球隊教練領導行為與團隊凝聚力之相關研究」,國立體育大學教練研究所碩士論文。
7. 李銘徵(2013),「登山健行活動之參與動機、阻礙因素對幸福感關係之研究—以陽明山國家公園為例」,世新大學新聞傳播學院資訊傳播學系碩士學位論文。
8. 林寶齡(2012),「國小高年級學童親子關係與幸福感之研究」,中臺科技大學文教事業經營研究所。
9. 胡淑惠(2011),「未婚女性護理人員生活滿意度及相關因素探討—以南部某醫學中心護理人員為例」,長榮大學護理系碩士論文。
10. 留偉民(2013),「高中職軍訓教官的工作壓力與幸福感之相關研究—以逆境商數為中介變項」,南華大學企業管理系管理科學碩士班碩士論文。
11. 高佳豪(2013),「組織公民行為、幸福感與知識分享意願關聯性之研究—以行政院海岸巡防署為例」,世新大學行政管理學系碩士學位論文。
12. 張長智(2012),「組織變革與心理契約違反對幸福感之影響—以T銀行為例」,銘傳大學企業管理學系碩士在職專班碩士論文。
13. 張紘瑋(2013),「甲組成棒總教練領導行為、權力基礎與球隊成績之關係」,中國文化大學教育學院體育學系運動教練研究所碩士論文。
14. 張惠棉(2013),「國際觀光旅館餐飲部中階主管職場幸福感與留職傾向之探討」,靜宜大學觀光事業學系碩士在職專班碩士論文。
15. 梁德慶(2013),「服務體驗、關係品質與幸福感之關聯性研究」,國立高雄師範大學事業經營學系碩士班碩士論文。
16. 許智威(2011),「組織化、員工幸福感與組織創新能力之關係:員工幸福感之中介效果」,世新大學企業管理學系碩士學位論文。
17. 陳沛君(2012),「父職能力與青少年幸福感之探究:父子女關係之中介影響」,臺北市立教育大學兒童發展碩士學程碩士論文。
18. 陳俊銘(2010),「家長式領導行為及目標取向對運動員精神的影響」,國立體育大學體育研究所碩士論文。
19. 陳奕騰(2013),「游泳教練領導行為對學習滿意度與游泳成效之探討-以僑泰中學為



- 例」，朝陽科技大學休閒管理事業管理系碩士論文。
20. 陳建霖(2010)，「花蓮地區中等學校籃球選手知覺教練領導行為與滿意度之相關研究」，國立東華大學體育與運動科學系體育教學碩士班碩士論文。
 21. 陳紋瑤(2013)，「高雄市國小兼任行政職務教師社會支持與幸福感關係之研究」，國立屏東教育大學社會發展學系社會科教學碩士學位班碩士論文。
 22. 陳祥慈(2012)，「老人參與休閒活動參與效益、生活品質與幸福感之研究探討—以臺中縣長青學苑為例」，朝陽科技大學休閒事業管理系碩士論文。
 23. 陳碧珠(2013)，「園長心靈領導行為對幼兒園教師幸福感與工作滿足之影響」，中州科技大學保健食品系碩士論文。
 24. 麥智傑(2012)，「臺北市游泳選手知覺教練領導行為之探討」，國立臺灣師範大學體育學系碩士學位論文。
 25. 曾冠萍(2012)，「樂樂棒球選手知覺教練領導行為、團隊凝聚力與成績表現之研究」，國立臺南體育科教學碩士班碩士論文。
 26. 游琇茜(2009)，「醫院護理人員的健康生活品質與工作滿意度之研究—以台灣北部地區護理人員為例」，明新科技大學企業管理研究所碩士學位論文。
 27. 黃義忠(2012)，「臺灣地區國中田徑選手知覺教練領導行為與訓練滿意度之研究」，臺北市立教育大學體育學系碩士在職專班碩士論文。
 28. 黃凱杰(2011)，「國民小學教師知覺校長領導行為與學校公共關係之研究」，國立嘉義大學教育學系碩士論文。
 29. 溫妃玲(2013)，「新北市板橋區國小長期代課教師與正式教師幸福感之比較研究」，臺北市立教育大學學習與媒材設計學系課程與教學碩士學位班在職專班碩士論文。
 30. 廖苑如(2012)，「青少年課業壓力、休閒調適與其幸福感之相關研究—以高雄市高中生為例」，國立高雄應用科技大學觀光與餐旅管理研究所碩士論文。
 31. 趙小君(2012)，「台東縣國小學童家長親子休閒運動滿意度、親子關係及幸福感之研究」，大仁科技大學休閒事業管理研究所碩士學位論文。
 32. 劉俊志(2011)，「臺北市國小羽球選手知覺教練領導行為與團隊凝聚力之研究」，臺北市立教育大學體育系體育教學碩士學位班碩士論文。
 33. 蔡武光(2011)，「工科技藝競賽指導教師領導行為與領導效能關係之研究」，國立彰化師範大學工業教育與技術學系工業教育教學碩士班碩士論文。
 34. 鄭俊杰(2013)，「國小躲避球教練領導行為與滿意度對學習成效之研究」，國立臺灣體育運動大學管理學系碩士班碩士論文。
 35. 盧慧蓉(2012)，「義工社會支持、參與動機與幸福感關係之研究—以雲林縣佛光會義工為例」，國立雲林科技大學休閒運動研究所碩士班碩士論文。
 36. 賴芳蘭(2014)，「屏東縣國中球類運動選手知覺教練領導行為及其選手運動信心與團隊凝聚力關係之研究」，國立屏東教育大學教育行政研究所碩士論文。
 37. 錢玉玲(2010)，「國中生班級氣氛、學習滿意度、導師領導行為與班級生活幸福感之相關研究」，國立臺灣師範大學教育心理與輔導學系在職碩士論文。
 38. 謝孟蓉(2012)，「高績效人力資源實務、員工幸福感及員工態度與行為之關係」，國立



中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

39. 謝松熏(2012),「工作對家庭衝突、家庭滿意及幸福感的關係研究」, 景文科技大學觀光與餐旅管理研究所碩士論文。
40. 顏雯君(2012),「失能老人主要照顧者照顧壓力及幸福感之相關研究—韌刀調節作用」, 國立臺灣師範大學社會研究所碩士論文。
41. 羅文琪(2012),「臺北市慢壘運動者之持續涉入、休閒效益及幸福感之研究」, 臺北市立教育大學體育學系體育教學碩士學位班碩士論文。
42. 關治銘(2009),「主管領導行為、工作滿意度、組織承諾與離職傾向關係之研究—以V保全公司為例」, 國立高雄大學高階經營管理碩士在職專班碩士論文。
43. 蘇小娟(2009),「台北縣國民小學初任校長領導行為與學校組織文化關係之研究」, 國立臺北教育大學政策與管理研究所碩士論文。

