

# 行政院國家科學委員會專題研究計畫 成果報告

## 職場導師制對女性新進護理人員之工作成效的影響：關係效能的中介效果(WR43) 研究成果報告(精簡版)

計畫類別：個別型  
計畫編號：NSC 96-2629-H-041-001-SSS  
執行期間：96年11月01日至97年10月31日  
執行單位：嘉南藥理科技大學醫務管理系

計畫主持人：翁瑞宏

計畫參與人員：碩士班研究生-兼任助理人員：陳怡廷  
碩士班研究生-兼任助理人員：黃鈺琦  
碩士班研究生-兼任助理人員：曾雅禎  
博士班研究生-兼任助理人員：黃靖媛

處理方式：本計畫涉及專利或其他智慧財產權，2年後可公開查詢

中華民國 97 年 11 月 20 日

職場導師制對女性新進護理人員之工作成效的影響：關係效能的中介效果(WR43)

Explore the Impacts of Mentoring on Work Result of New Female Staff Nurses: The Mediator of Relationship Effectiveness

計劃主持人：翁瑞宏 助理教授

嘉南藥理科技大學醫療資訊管理研究所

目 錄

第一章 研究背景及目的.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的.....	2
第二章 文獻回顧.....	3
第三章 研究方法.....	5
第一節 研究方法.....	5
第二節 研究架構.....	5
第三節 變項測量.....	6
第四節 問卷效度與信度.....	7
第五節 分析方法.....	7
第四章 研究結果.....	8
第五章 結論.....	9
參考文獻.....	11

計畫成果自評

本研究在後續進行過程中，研究進行雖有進行些許修正，但皆順利達成原先設定的各項研究目的，研究結果不論在理論有其創新性與價值性，亦有助於提升女性護理人員工作成效，未來本研究成果將投稿至SSCI、SCI 或TSSCI 期刊。

# 第一章 研究背景及目的

## 第一節 研究背景與動機

長久以來，在護理人力資源市場中，女性即為主要的人力提供者，然我國護理人員之職場離職率約為 20-32%(Yin and Yang, 2002)，較其它行業(平均為 9%左右，如：電子業)高出許多，其中新進護理人員的離職傾向又遠高於非新進護理人員，(陳國瑚 et al., 2006)，黃璉華(2004)更明確指出國內新進護理人員是所有護理人員中最容易流失的一群，因此，在欲降低護理人員整體離職率時，如何降低女性新進護理人員的離職傾向便成為一項重要的研究議題。由於新進護理人員在進入醫院工作時，往往處於一個由護生轉換為真正護理人員的角色轉換階段，其往往會發現臨床實務相較於過去實習經驗來說通滿著高度的不明確性，再加上新進護理人員照護能力仍未臻成熟，但又須負起完全照護責任的情形下，因而造成許多新進護理人員工作滿意較低，對醫院亦缺乏組織承諾，進而產生高度的離職傾向(張火燦 and 紀乃文, 2006; 陳國瑚 et al., 2006; 黃璉華, 2004)。Proenca and Shewchuck (1997)曾指出學習機會與發展潛力是新進護理人員(到職一年內)的留任兩項要因，而臨床護理導師在此兩項要因的強化上，扮演著關鍵性的角色，黃璉華(2004)指出若新進護理人員若能透過臨床護理導師的指引，經歷良好的專業社會化階段，則能有效協助新進護理人員進行角色轉換、增進工作適應能力、降低工作焦慮、增進工作滿意度，有效提升留任意願。而此臨床護理導師的設置，便是人力資源管理中的職場導師制(mentoring)的典型應用。

Gibson and Heartfield (2005)指出職場導師制對護理人員來說是相當有用機制，這樣的機制可為新進護理人員帶至少下列三項效益：(1)提供有效率且系統性的支持；(2)促進專業發展；(3)強化在不同狀況下的護理照護執行與協調能力；而 Tourigny and Pulich (2005)則主張除醫療品質面的直接效益外，職場導師制更會為新進護理人員帶來職涯與心理支持的效果，對新進護理人員在護理工作的表現與對組織的態度上，亦具有關鍵性的影響。有鑒於職場導師制對新進護理專業人員工作成效的重要性，因此，本研究欲深入探討職場導師制相關構念，對新進護理人員工作成效的影響性。

回顧過去職場導師制文獻，可以找到許多相關的議題，包括：職場導師的功能、職場導師制的階段、職場導師制的類型、職場導師制的潛在益處、職場導師制的潛在缺點、職場導師制的多元性、職場導師制的替代選擇等等，但其實職場導師關係在本質上是一種人際關係(interpersonal relationship)，本文發現過去文獻中真正由「關係」角度為出發點的研究數量相當少，再者，就實務界而言，管理者最關心的是到底其所推動的職場導師制關係，究竟能為組織及職場導生帶來多少績效上的實質幫助？因此，本研究從中找到了切入點，將研究焦點鎖定在職場導師(指臨床護理導師)與導生(指新進護理人員)(mentor-mentee / mentor-protégé)

之間互動關係的「關係效能」(relationship effectiveness)上。

職場導師關係要能發揮效果，與許多因素有關；於關係形成的起始階段最重要的是職場導師與導生如何形成配對？在自然狀態下，雙方為何互受對方吸引？配對形成後，關係效能的好壞與否又會受彼此的態度與認知影響，因此我們將上述情況以相似吸引理論(similarity-attraction theory)為基礎，發展與「人際吸引」有關的構念來探討之(Burke et al., 1993; Ragins, 1997)；另一方面，職場導師關係本質上是一種互動學習的過程，「學習」在此過程中具有關鍵性的影響力，因此導生對自己能力的信心程度亦會深深影響其是否能從關係中學習到實質的幫助，此即由社會學習理論(Social learning theory，亦即後來的社會認知理論)中衍生的「自我效能」構念(Bandura, 1977b)；再者，根據與交易-轉換型領導典範(transactional- transformational leadership paradigm)相關的職場導師制研究，其認為職場導師與導生雙方的互動效果會受到職場導師的領導類型(leadership style)的影響，所謂的領導類型，是指職場導師讓導生感受到的舉止或行為(Bass, 1990)，其中學者們認為以「轉換型領導」對職場導師關係最具影響力(Scandura and Williams, 2004)，因此我們亦將探討「轉換型領導」構念的影響性。

而關係效能究竟能對導生的工作成效發揮多少的影響力呢？本文的「工作成效」構念選擇近代管理研究中相當重要的組織承諾(organizational commitment)與工作滿意(job satisfaction)二者作為導生工作成效之衡量變數(Bai et al., 2006; Brashear et al., 2003; Riketta, 2002; Scott et al., 2006; Yoon and Thye, 2002)，其中，工作滿意是直接與導生個人主觀感受相關的變數，若導生的工作滿意高，不僅個人的生產力會提升，其離職傾向亦會降低；此外，組織承諾被視為導生是否「認同組織」的心理狀態，組織承諾的高低是員工是否願意對組織表現忠誠度與認同感的重要指標，亦是影響導生離職傾向的重要關鍵(池文海 et al., 2003; 張火燦 and 紀乃文, 2006; 陳麗芳 et al., 2005; 黃璉華, 2004)。

綜合上述論述，本研究欲以女性新進護理人員為樣本，透過實證資料的統計分析，嘗試釐清在職場導師制下，導師與導生間人際吸引、導生自我效能、導師對導生的轉換型領導、職場導師功能、導師與導生間關係效能，對女性新進護理人員(導生)工作滿意與組織承諾的影響。

## 第二節 研究目的

- 一、釐清在護理人力資源管理領域中，職場導師關係中的人際吸引、自我效能、轉換型領導、關係效能、職場導師功能等構念。
- 二、探討護理人員職場導師制之關係效能對女性新進護理人員工作成效的影響。
- 三、探討護理人員職場導師制中的人際吸引、自我效能、轉換型領導等前因變數對關係效能的影響。

- 四、探討關係效能在人際吸引、自我效能、轉換型領導、職場導師功能對工作成效的影響路徑上所扮演的中介性角色。
- 五、以實證結果，提供未來女性新進護理人員訓練與發展時的相關建議。

## 第二章 文獻回顧

### 職場導師制

有關於職場導師制的定義，過去皆有其差異性的論述，但多數學者(Chao et al., 1992; Higgins and Kram, 2001; Mullen and Noe, 1999; Murray, 1991)皆採用Kram(1985)的定義：職場導師制為組織中資深者(mentor)與資淺者(mentee)之間的一種關係，能提供各種不同發展性質之功能，並可幫助資淺者在組織內進步與發展。早期探討職場導師制的文獻多由雙方的特質著手，例如：Campion and Goldfinch (1983)就提到職場導師關係是由於職場導師的個人興趣，喜歡給予他人職涯幫助或指引、支援他人而形成的關係。此外，Hunt and Michael (1983)提到這樣的人際關係類型，可用以訓練與發展在職涯上或組織中具有天份(talented)的導生；Whitely et al.(1991)將職場導師制分為典型(classical)或主要(primary)的以及次級(secondary) 職場導師制，亦有學者定義職場導師制是一連串角色活動(包括教練、支持、支援活動)的組合(Turban and Dougherty, 1994; Whitely et al., 1991)。本研究採用 Kram(1985)的觀點，將「職場導師制」定義為「組織中資深者(mentor)與資淺者(mentee)之間的一種關係，能提供各種發展性質之功能，並幫助資淺者在組織內進步與發展」。

### 工作成效

#### 一、工作滿意

工作滿意是一種態度方面的屬性，其與員工的行為表現或意圖具有高度關聯，過去許多研究即證實，工作滿意會對員工忠誠度、生產力、離職率、服務品質、組織公民行為產生重大的影響，因此，長久以來即被組織行為與人力資源管理學者視為重要的工作成效變數(Bai et al., 2006; Brown and Peterson, 1993; Scott et al., 2006; Williams and Anderson, 1991)。而有關於工作滿意的內涵，後續學者有許多不同的看法，許士軍(1995)與張紹勳(1999)曾有系統地將過去學者對於工作滿意的定義分為下列三大類：1.綜合性滿意觀點(overall satisfaction)：此定義強調工作滿意只是單一的概念(unitary concept)，認為員工能夠在多種不同工作面向中的滿意與不滿意予以平衡，最後形成集體的滿意。2.期望落差觀點(expectation discrepancy)：其將工作滿意視為期望得到與實際得到間狀況的差距，若差距大，則工作滿意低，若差距小，則工作滿意高。3.參考架構觀點(frame of reference)：此類型定義認為工作滿意為員工根據特定的參考架構或構面來解釋工作特性後

所產生的結果。

綜觀過去三種對於工作滿意所強調的內涵，本研究認為若僅以綜合性滿意觀點或者是期望落差觀點來定義滿意度，則其定義的內容將過於空泛而不具體，因此，實有必要整合參考性架構的觀點以具體衡量員工對於各項工作相關面向的滿意情形，而在諸多所提出的定義與測量方式中，MSQ((Minnesota Satisfaction Questionnaire)短題本經常受到組織型為學者所採用(Cetin, 2006; 房美玉, 2002; 張紹勳, 1999)，再加上 Lankau and Scandura (2002)與 Scandura and Williams (2004)指出 MSQ 在測量導生的工作滿意上具有良好的信效度。

## 二、組織承諾

長久以來組織承諾亦是組織行為學者所探討的重要工作成效變數(Cohen, 1993; DeConinck and Lewis, 1997; Mathieu and Zajac, 1990; Williams and Anderson, 1991; 吳孟玲 and 江達隆, 2005)。過去組織承諾主要被視為是一種「認同組織」的心理狀態，Mowday, Steers, and Porter(1979)認為組織承諾指員工認同組織及其目標，願意維持其成員身分以促進目標達成，亦代表員工對組織的認同與投入的程度(Mowday et al., 1979)；Mathieu and Zajac (1990)認為組織承諾是一種對組織的歸屬感或認同感；Mayer and Schoorman (1998)主張組織承諾是員工認同組織與組織目標，並希望繼續維持組織員工身分的程度；Alpander (1990)認為組織承諾是對組織的正向態度，其包含對組織目標的認同、認為工作是其本身的一部份以及對組織的忠誠與情感歸屬，由此可見，組織承諾是一種內化的規範力量，此力量可使員工願意從事符合組織目標與利益的行為；而 Yoon and Thye(2002)則更進一步主張組織承諾是透過情感途徑與認知/評價途徑所形成。

然有關於組織承諾的內涵，過去學者有提出來許多不同的構面，例如：O'Reilly and Chatman (1986)認為應包含認同承諾、涉入諾言與留職承諾等三要素；Tayyab& Tarig (2001)則將其分為認同、涉入與忠誠等三個構面，其中，又以 Mowday et al.(1979)所提出的構面內涵較受到後續學者所認同與接受。Mowday et al.(1979)認為組織承諾應包含下列三個構面：(1)價值承諾：指員工具有強烈的組織信仰，並接受組織的目標與價值；(2)努力承諾：指願意為組織的利益而付出更多的努力；(3)留職承諾：指員工渴望繼續成為組織的一份子。本研究認為過去學者對於組織承諾的定義以及所包含的構面，多延伸自 Mowday et al.(1979)的主張，例如：Meyer and Allen(1991)所提出的情感性承諾與 Mowday et al.(1979)的價值相似，而持續性承諾與留職承諾的意涵亦相同，再加上由於 Scandura and Williams (2004) 與 Scandura(1997) 指出 Mowday et al.(1979) 所發展的 Organizational Commitment Questionnaires (OCQ)，在職場導師制的組織承諾構念測量上具有良好的建構效度。

## 關係效能

關係效能係泛指所欲探討的關係是否成功或是否有效(effective)的一項構念，Kahn et al.(2004)、Allen and Eby(2003)指出關係效能的意涵會隨欲探討的關係類型而有所不同。在其中 Kahn et al.(2004)探討「銷售商--通路商之跨功能氣候(Sales-distribution interfunctional climate)」與「銷售商--通路商之間關係效能」的研究中，其關係效能之衡量主要涵蓋滿意度、信任、責任與承諾、生產力等層面。然 Allen and Eby(2003)據此首度提出以「關係學習」與「關係品質」二構面探討職場導師關係的關係效能。相較之下，Kahn et al. (2004)與 Allen and Eby(2003)所欲探討的關係類型相距甚遠，Kahn et al.(2004)將焦點放在銷售商--通路商之間的产品管理與行銷通路管理議題，因此除了滿意與信任之外，另著重於責任與承諾、生產力等層面；然而，職場導師關係之性質與 Kahn et al.(2004)所探討的關係大不相同，職場導師關係的重點在於導生是否能透過這樣的關係維繫，而得到其工作與生涯上的發展與幫助，所以除了對職場導師的信任與滿意之外，由於整個過程中導生的學習機制是不斷在進行的，因此亦不能忽略學習因素在衡量關係效能上的重要性。

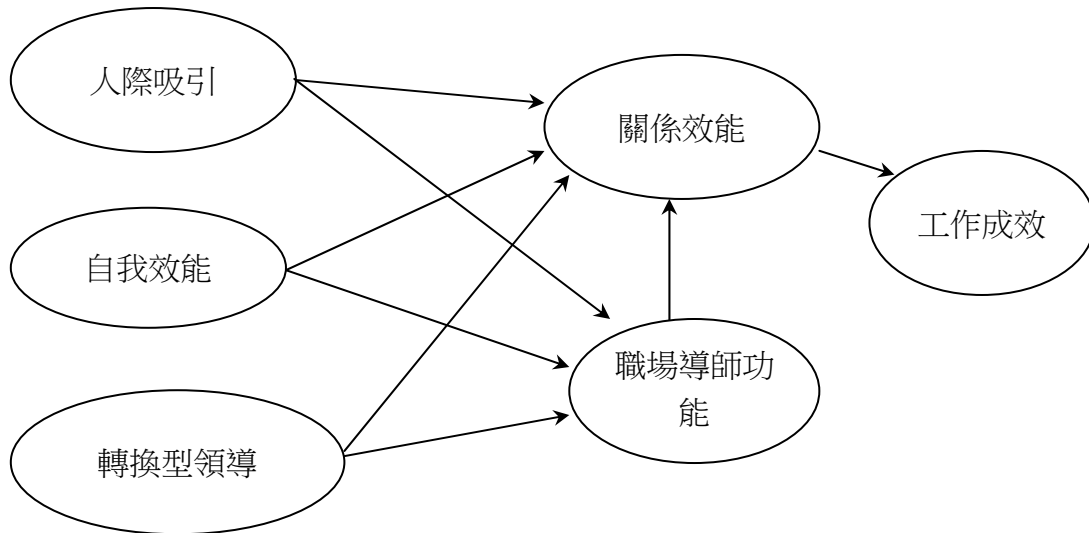
## 第三章 研究方法

### 第一節 研究方法

本研究選擇台灣北部、中部與南部地區各一家區域級以上醫院之護理人員為主要研究對象，收集這三家醫院的護理人員實證資料來驗證本研究之研究模型。在透過與上述三家樣本醫院之護理部主管進行協商並取得同意後，本研究對此三家醫院到院年資在兩年以內的所有新進護理人員共發出 308 份問卷，問卷資料填寫採取護理人員自我填答的方式來進行，共計收回有效問卷 301 份(女性新進護理人員)，有效問卷回收率 97.72%，符合以 MLE 來進行 SEM 分析的樣本要求。

### 第二節 研究架構

本研究所推導出來的研究模型架構如下：



### 第三節 變項測量

#### 一、工作成效

在工作滿意度的部份，由於 Lankau and Scandura(2002)與 Scandura(1997)指出 Minnesota Satisfaction Questionnaire(MSQ)短題本在職場導師關係的工作滿意度測量上具有良好的建構效度，因此，本研究亦將參考 MSQ 短題本的內容來進行工作滿意度題項的設計。至於在組織承諾的部份，參考 Meyer and Allen(1991)的主張來進行導生的組織承諾題項的設計。

#### 二、關係效能

在關係品質方面，其測量題項設計，將參考 Allen and Eby (2003)、Crosby et al. (1990)與 Ensher and Murphy(1997)量表，經修正後確定測量題項。在關係學習方面的測量題項設計上，將參考 Allen and Eby (2003)的量表以及 Kram (1996)對於職場導師關係下學習的主張來進行修正。

#### 三、人際吸引

在知覺相似性方面，本研究將參考 Allen and Eby (2003)與 Koberg 等人(1998)的相似度量表並依據護理工作的特性來進行修正後，確定各測量題項；至於學習目標導向相似性，則參考 Godshalk and Sosik (2003)與 Button et al.(1996)的學習目標導向量表，經修正後確定各測量題項。

#### 四、自我效能

將參考 Choi et al.(2003)與 Bradley and Roberts (2004)的測量題項來測量導生的自我效能程度。

#### 五、轉換型領導

將以 Bass and Avolio (1994)所提出的轉換型領導四構面的測量題項(Bass and Avolio, 1995)為主要依據，並參考 Scandura and Williams (2004)、Sosik and Godshalk(2000)與等研究所設計的轉換型領導量表與內涵，經修正後確定本研究



之測量題項。

#### 六、 職場導師功能

以 Scandura(1992)的 Mentoring Function Questionnaire(MFQ)為主體，並參考 Raabe et al.(2003)、Sosik & Godshalk(2003)、Godshalk & Sosik (2003)、Eby et al.(2006)、Sosik & Godshalk(2000b)所設計的題項，並依護理工作特性修正後確定測量題項。

### 第四節 問卷效度與信度

在問卷效度分析的部份，本研究將分成內容效度與建構效度兩部分來檢驗。在內容效度的部分本研究採用的測量題項，皆依據過去學者所提出的理論概念或者問卷內容進行設計，因此，在內容效度上應具有相當的水準，然為求有較佳的內容效度，本研究將再請 5-10 位區域級醫院以上之護理長(或更高階的資深護理人員)與醫管學者，針對本研究所提出來的題項再進行檢測與修正。至於建構效度與信度的部份，將在研究模式分析的第二階段來進行驗證性因素分析(confirmatory factor analysis；CFA)。

本研究乃以受訪者的主觀意見來進行問卷的填答，所以可能會產生共同方法變異(common method variance, CMV)的問題。本研究分別採用事前與事後數種不同方式處理，以期盡量降低可能發生的共同方法變異問題(彭台光, 高月慈, & 林鈺琴, 2006)，事前的預防方法包括受訪資訊隱匿法與題項文字組織法；事後的處理則採用量表題項修整法與 Harman 單一因素檢測法。而本研究之檢驗結果顯示，第一主成分可解釋 31.43%的變異，且特徵值大於 1 的主成份個數共有 12 個，共計必須要有 44 個主成分才能夠解釋 97.85 %的變異。

### 第五節 分析方法

本研究乃以 AMOS5.0 進行結構方程模式來分析，而整個進行的程序，在參考過去學者的建議後(Anderson & Gerbing, 1988; Chien & Horng, 2003; Hair et al., 1998; 陳順宇, 2005)，分成下列三個階段：

#### 一、 驗證研究資料之適當性：

要進行 SEM 前，須先進行研究資料常態性以及線性關係的驗證，Kline (1998) 曾建議若 S 係數值絕對值大於 3 且 K 係數絕對值大於 10，則研究資料應被視為非常態，本研究採用 Kline 所建議的標準來進行研究構念常態性檢驗。此外，本研究亦將透過各研究構念間的 Person 相關係數值，來檢測構念間是否呈現明顯的線性關係。

## 二、研究構念之測量模式分析：

也就是所謂的驗證性因素分析，本研究將針對各研究構念進行組成信度 (composite reliability; CR)、平均萃取變異 (average variance extracted; AVE)、建構效度 (construct validity) 分析，以檢視整體模型構念的信效度。在各因素之測量信度檢測方面，本研究分別檢驗各因素之組成信度與平均萃取變異，Nunnally (1994) 認為 CR 必須在 0.7 以上，其組成信度才屬適當，此外，Fornell & Larcker (1981) 認為因素衡量之 AVE 必須高於 0.5，其構念的測量才具有高度的內部一致性。Bollen (1989) 主張以的驗證性因素分析來檢驗研究構念時，其建構效度包含：鑑別效度 (discriminant validity) 與聚合效度 (convergent validity)。

## 三、驗證理論模式並與競爭模式進行比較：

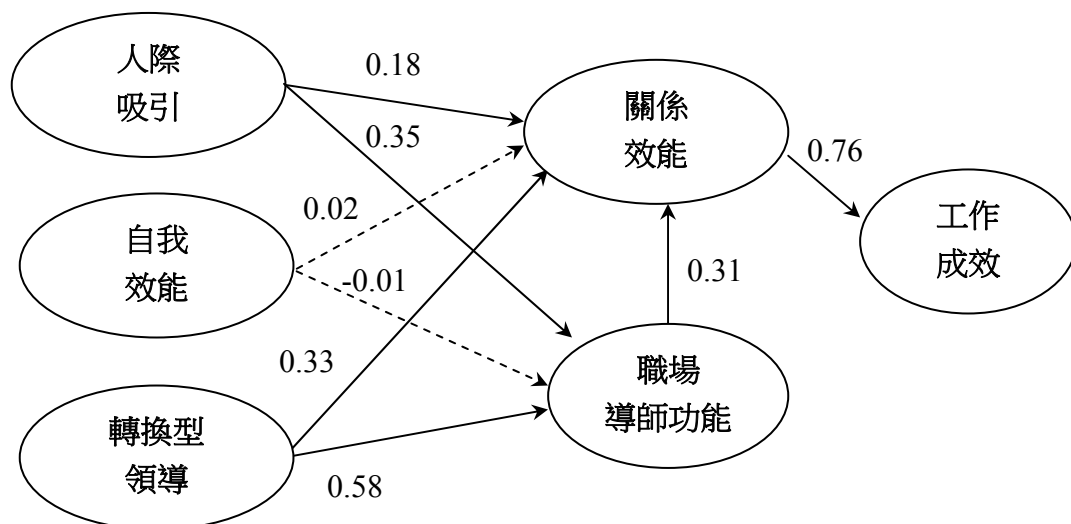
整體模式分析將分成三部分：(1) 模式配適檢定：共包含絕對適合度 (Measures of Absolute Fit)：觀測指標為卡方自由度比、GFI、AGFI、RMR、RMSEA；增值適合度 (Incremental Fit Measures)：觀測指標為 CFI、NFI、IFI；精簡適合度 (Parsimonious Fit Measures)：觀測指標為 CAIC、ECVI，共三大類的檢測 (Hair et al., 1998; 陳順宇, 2005)。(2) 在確定模式具有相當適合度後，本研究進一步分析模式中各路徑之標準化因素負荷量是否達統計上顯著水準，以驗證本研究之理論模式是否成立，並進一步分析在加入控制變項後，原來構念間的路徑係數值是否穩定。(3) 在進行完整體模式分析後，本研究將理論模式的分析結果與競爭模式進行比較，以檢驗本研究理論模型之效能。

## 第四章 研究結果

經 SEM 測量模式分析結果顯示，在整體測量模式之配適度方面，卡方自由度比為 2.44 低於 3，其餘的配適度指標：GFI=0.910；AGFI=0.867；RMR=0.021；CFI=0.975；NFI=0.959；RMSEA=0.069，由此可見模式配適度相當良好。CFA 分析結果顯示，在內部一致性方面，在所有研究構念中，組成信度最低者為職場導師功能的 0.88，而 AVE 最低者亦為職場導師功能的 0.71，然此兩項數值皆高於 Nunnally (1994) 與 Fornell and Larcker (1981) 所建議的標準，由此可見此六構念之內部一致性皆屬良好。在聚合效度部分，六項研究構念之測量題項，其負荷量皆達統計上顯著水準且僅有一個題項誤差變異略大於 0.5，由此可見測量模式具有良好的聚合效度。至於在鑑別效度方面，六項構念之 AVE 皆高於其與其他構面間的兩兩相關係數平方值，由此可見本研究之六項研究構念之鑑別效度實屬良好。

在工作成效模式配適度方面， $\chi^2=311.043$ ； $df=121$ ， $\chi^2$  達統計上顯著水準 ( $P=0.00$ )，且其卡方自由度比為 2.57 低於 3，其餘的配適度指標：GFI=0.902；AGFI=0.861；RMR=0.022；RMSEA=0.072；CFI=0.972；NFI=0.955；IFI=0.972，由此可見工作成效模式之絕對配適度與增量配適度皆屬良好 (Joreskog & Sorbom,

1993)。至於工作成效模式的精簡程度，其 CAIC 為 647.222，小於飽和模式 (saturated model) 的 1149.733 以及獨立模式 (independence model) 之 CAIC 的 6979.088，符合工作成效模式的 CAIC 必須小於飽和模式與獨立模式的標準，此外，工作成效模式 ECVI 為 1.348，落在 ECVI 的 90% 信賴區間 (1.189, 1.531) 中，且亦小於獨立模式的 ECVI 值 2.119，由此可見工作成效模式亦具有良好的精簡度。而整體工作成效模式驗證結果如下：



註：圖內係數為標準化路徑係數值，虛線為未達統計上顯著水準的路徑 (P<0.05)

圖 1 工作成效模式驗證結果

## 第五章 結論

本研究主要以我國北、中、南各一家區域級以上醫院之新進護理人員為樣本，來釐清或驗證職場導師制人際吸引、自我效能、轉換型領導、職場導師功能、關係效能以及工作成效等研究構念的內涵與七項研究假設，經過 SEM 分析 301 份有效樣本後，獲得結論如下。

醫院新進護理人員職場導師制的發展已相當成熟，其多以 N2 或 N3 之資深護士擔任新進護理人員之職場導師，且職場導師大多非該名新進護理人員的直屬主管，而大多數擔任職場導師的護理人員過去皆有接受過指導他人的訓練 (62.09%，有 33.33% 不知道)，亦有高達 83.66% 職場導師有指導他人的經驗，此外，為使職場導師制產生具體的互動成效，新進護理人員與職場導師班別相同比

例僅有 15.03%低於 60%，在互動頻率方面，「經常互動」以及「互動極為頻繁」的程度高達 58.83%，亦有 31.05%樣本互動程度有「普通」，可見醫院新進護理人員職場導師制，確實能有效產生資深與新進護理人員實質上的互動。

在各研究構念中，本研究發現女性新進護理人員之工作成效甚低，僅 1.99 分，該現象可能是因為女性新進護理人員剛接觸大量不熟悉的護理臨床任務，其工作壓力與挫折感會較重，因此工作滿意會比較低，加上剛進醫院不久，組織承諾一般需要較長時間的醞釀，因此相對分數亦偏低；相對地，職場導師與新進護理人員間的關係效能卻高達 4.25 分(滿分 5 分)，可見目前醫院的新進護理人員職場導師制確實可以使雙方產生有效而密切的互動，職場導生在這樣的關係中認真學習、自我成長、感謝職場導師的用心教導與示範，因而創造出良好的關係品質以及關係學習效果；本研究亦發現擔任職場導師之護理人員，其採用轉換型領導來引導新進護理人員的程度亦是相當高的，平均為 3.69 分。

本研究所提出的理論模式，經 SEM 驗證後發現各研究構念之建構效度、信度、模式絕對配適度、模式增值配適度以及模式精簡配適度皆屬相當良好，可見本研究模式乃具有高度的適當性。在前因部分，本研究實證結果發現職場導師與導生(即女性新進護理人員)間的人際吸引、職場導師的轉換型領導行為以及職場導師功能，皆會對職場導師制關係效能產生顯著正向的直接性影響，其中人際吸引以及轉換型領導除了上述的直接性影響外，亦會透過職場導師功能的中介來影響關係效能，至於導生之自我效能因素，其無法對關係效能產生顯著的直接以及中介性的影響。至於在後果部分，本研究發現職場導師制之關係效能確實能顯著正向影響導生工作成效，且其標準化路徑係數值高達 0.76，可見影響程度非常高，可見關係效能確實為管理者欲透過職場導師制來提升導師工作成效時，所需注重的關鍵所在。

## 參考文獻

- Acemoglu, D. and Linn, J., 2004, "Market Size in Innovation: Theory and Evidence from the Pharmaceutical Industry," *Quarterly Journal of Economics*, Vol.119, No.3, 1049-1090.
- Ahuja, G., 2000, "Collaboration Networks, Structural Holes, and Innovation: A Longitudinal Study," *Administrative Science Quarterly*, Vol.45, 425-455.
- Anderson, J. C. and Gerbing, D. W., 1988, "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach," *Psychological Bulletin*, Vol.103, No.3, 411-423.
- Armstrong, J. S. and Overton, T. S., 1977, "Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys," *Journal of Marketing Research*, Vol.14, 396-402.
- Berwick, D. M., 2003, "Disseminating Innovations in Health Care," *JAMA*, Vol.289, No.15, 1969-1975.
- Bollen, K. A., 1989, **Structural Equations with Latent Variables**, New York: John Wiley & Sons.
- Chesbrough, H., 2003, **Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology**, Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Cohen, W. M. and Levinthal, D. A., 1990, "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation.," *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, No.1, 128-152.
- Cooper, D. R. and Schindler, P. S., 2003, **Business Research Methods** (Eighth ed.), New York: McGraw-Hill Education.
- Damanpour, F., 1991, "Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators," *Academy of Management Journal*, Vol.34, No.3, 555-590.
- Ding, L., Velicer, W., and Harlow, L., 1995, "Effect of Estimation Methods, Number of Indicators Per Factor and Improper Solutions on Structural Equation Modeling Fit Indices," *Structural Equation Modeling*, Vol.2, 119-143.
- Easterby-Smith, M. and Lyles, M., 2003, **Handbook of Organizational Learning and Knowledge** Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Fang, S. R. and Fang, S. C., 2004, "An Empirical Study on Relational Capital, Market Orientation, Organizational Learning and New Product Development," *Chiao Ta Management Review*, Vol.24, No.2, 61-86.
- Goes, J. B. and Park, S. H., 1997, "Interorganizational Links and Innovation: The Case of Hospital Services," *Academy of Management Journal*, Vol.40, No.3, 673-696.
- Grant, R. M. and Baden-Fuller, C., 2004, "A Knowledge Accessing Theory of

Strategic Alliances," *Journal of Management Studies*, Vol.41, No.1, 61-84.

Holmqvist, M., 2004, "Experiential Learning Processes of Exploitation and Exploration within and between Organizations: An Empirical Study of Product Development," *Organization Science*, Vol.15, No.1, 70-81.

Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., and Volberda, H. W., 2005, "Managing Potential and Realized Absorptive Capacity: How Do Organizational Antecedents Matter?," *Academy of Management Journal*, Vol.48, No.6, 999-1015.

Kline, R. B., 1998, **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**, New York: Guilford.

Lane, P. J., Salk, J. E., and Lyles, M. A., 2001, "Absorptive Capacity, Learning, and Performance in International Joint Ventures," *Strategic Management Journal*, Vol.20, No.12, 1139-1161.

Lane, P. J., Koka, B. R., and Pathak, S., 2006, "The Reification of Absorptive Capacity: A Critical Review and Rejuvenation of the Construct," *Academy of Management Review*, Vol.31, No.4, 833-863.

Laursen, K. and Salter, A., 2006, "Open for Innovation: The Role of Openness in Explaining Innovation Performance among U.K. Manufacturing Firms," *Strategic Management Journal*, Vol.27, No.2, 131-150.

Lavie, D. and Rosenkopf, L., 2006, "Balancing Exploration and Exploitation in Alliance Formation," *Academy of Management Journal*, Vol.49, No.4, 797.

Lin, Y. P., Huang, J. Y., and Tung, Y. C., 2004, "How Organizational Learning and Organizational Innovations Mediate Market Orientation and Organizational Performance: An Empirical Study of the Information Technology Industry in Scientific Industry," *Management Review*, Vol.23, No.1, 101-134 (in Chinese).

March, J. G., 1991, "Exploration and Exploitation in Organizational Learning," *Organization Science*, Vol.2, No.1, 71-87.

Muthusamy, S. and White, M., 2005, "Learning and Knowledge Transfer in Strategic Alliances: A Social Exchange View," *Organization Studies*, Vol.26, No.3, 415-441.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., and Podsakoff, N. P., 2003, "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies," *Journal of Applied Psychology*, Vol.88, No.5, 879-903.

Scott, C. and Brown, J. S., 1999, "Bridging Epistemologies: The Generative Dance between Organizational Knowledge and Organizational Knowing," *Organization Science*, Vol.10, No.4, 381-400.

Scott, W. R., 2001, "The Corporate Practice of Medicine: Competition and Innovation in Health Care," *Journal of Health Politics, Policy and Law*, Vol.26, No.3, 655-657.

Seigyoung Auh and Menguc, B., 2005, "Balancing Exploration and Exploitation: The Moderating Role of Competitive Intensity," *Journal of Business Research*, Vol.58,

1652– 1661.

Sisk, J. E., 1984, "Effects of Increased Competition in Health Care on the Use and Innovation of Medical Technology," *Health Care Management Review*, Vol.9, No.3, 21-34.

Sorensen, J. B. and Stuart, T. E., 2000, "Aging, Obsolescence, and Organizational Innovation," *Administrative Science Quarterly*, Vol.45, No.1, 81-112.

Stuart, T. E., 2000, "Interorganizational Alliances and the Performance of Firms: A Study of Growth and Innovation Rates in a High-Technology Industry," *Strategic Management Journal*, Vol.21, No.8, 791-811.

Tidd, J., Bessant, J., and Pavitt, K. L. R., 2000, **Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organisational Change** (2nd ed.), Chichester: Wiley.

Wang, B. B., Wan, T. T. H., Burke, D. E., Bazzoli, G. J., and Lin, B. Y. J., 2005, "Factors Influencing Health Information System Adoption in American Hospitals," *Health Care Management Review*, Vol.30, No.1, 44-51.

Yli-Renko, H., Autio, E., and Sapienza, H. J., 2001, "Social Capital, Knowledge Acquisition, and Knowledge Exploitation in Young Technology-Based Firms," *Strategic Management Journal*, Vol.22, No.6-7, 587-613.

Zahra, S. A. and George, G., 2002, "Absorptive Capacity: A Review Reconceptualization, and Extension," *Academy of Management Review*, Vol.27, No.2, 185-203.

翁瑞宏. 2006. 以知識基礎觀點探討聯盟網絡多元性對醫院組織創新的影響.

Unpublished 博士論文, 國立中正大學, 嘉義縣.

彭台光, 高月慈, and 林鈺琴. 2006, "管理研究中的共同方法變異：問題本質、影響、測試和補救," *管理學報*, Vol.23, No.1, 77-98.