

# The relation between tenure and service recovery for healthcare staffs

曾怡菁、劉莉玲

E-mail: 344703@mail.dyu.edu.tw

## ABSTRACT

It had been proved that effective service recovery not only improve customer satisfaction but also make percentage of returned customer and corporate reputation better. These days, Medical management is as also as business. On purpose of improving business performance, for this reason, service recovery becomes a important factor to make customer satisfied and keep the percentage of returned customer better. Hence, this research is emphasized in the healthcare staff 's service recovery. Most of the studies previously treat seniority as population control variables. However, this study treats healthcare staffs and tenure as independent variables to study the relation with service recovery and finding the effect while the service ethics as intermediary variable simultaneously. The questionnaire are collected from different physicians and nurse in various hospitals in Taiwan, by the software named SPSS 15.0 statistics tool to analyze the numerous data and based on the analyzed result provide practical suggestions. The study reveals the truth as follows :1. It makes conspicuous native effect for service ethics when the seniority is longer enough. 2. It makes conspicuous positive effect for service recovery when the service ethics cognition is high. And depend on the above empirical results to throw practical suggestion.

Keywords : tenure, service ethics, service recovery

## Table of Contents

封面內頁 . . . . .	i 簽名頁 . . . . .
. . . . . ii 中文摘要 . . . . .	. . . . . iv 致謝辭 . . . . .
. . . . . iii 英文摘要 . . . . .	. . . . . v 目錄 . . . . .
. . . . . vi 表目錄 . . . . .	. . . . . viii 圖目錄 . . . . .
. . . . . X 第一章 緒論 . . . . .	. . . . . 1 第二節 研究問題與目的 . . . . .
. . . . . 1 第一節 研究動機及背景 . . . . .	. . . . . 3 第三節 研究流程 . . . . .
. . . . . 5 第二章 文獻探討 . . . . .	. . . . . 7 第一節 年資 . . . . .
. . . . . 9 第三節 服務補救 . . . . .	. . . . . 7 第二節 服務倫理 . . . . .
其他影響服務補救的因素 . . . . .	. . . . . 12 第四節 . . . . .
. . . . . 20 第三章 研究方法 . . . . .	. . . . . 21 第一節 研究架構 . . . . .
. . . . . 21 第二節 操作性定義與衡量工具 . . . . .	. . . . . 22 第三節 研究假設 . . . . .
. . . . . 25 第四節 樣本及資料收集 . . . . .	. . . . . 27 第五節 資料分析方法 . . . . .
. . . . . 28 第四章 研究結果與分析 . . . . .	. . . . . 31 第一節 描述性統計 . . . . .
. . . . . 31 第二節 因素分析 . . . . .	. . . . . 35 第三節 信度分析 . . . . .
. . . . . 38 第四節 相關分析 . . . . .	. . . . . 39 第五節 平均數差異分析 . . . . .
. . . . . 42 第六節 迴歸分析 . . . . .	. . . . . 49 第五章 結論與建議 . . . . .
. . . . . 68 第一節 結論 . . . . .	. . . . . 68 第二節 與先前文獻之異同說明 . . . . .
. . . . . 70 第三節 實務上的建議 . . . . .	. . . . . 71 第四節 研究限制與研究建議 . . . . .
. . . . . 73 參考文獻 . . . . .	. . . . . 75 中文部份 . . . . .
. . . . . 75 英文部份 . . . . .	. . . . . 79 附錄A 問卷 . . . . .
. . . . . 87 表目錄 表2- 1 . . . . .	. . . . . 10 表2- 2 服務補救定義彙總表 . . . . .
倫理四個構面 . . . . .	. . . . . 14 表3- 1 服務倫理量表 . . . . .
. . . . . 23	. . . . .

表3- 2 服務補救量表 . . . . .	24	表4- 1 問卷發放及回收情形表 . . . . .	24
. . . . .	31	表4- 2 描述性統計分析表 . . . . .	31
. . . . .	33	表4- 3 服務倫理因素分析表 . . . . .	36
. . . . .	37	表4- 4 服務補救因素分析表 . . . . .	36
. . . . .	39	表4- 5 服務倫理信度分析表 . . . . .	39
. . . . .	39	表4- 6 服務補救信度分析表 . . . . .	39
. . . . .	41	表4- 7 各變數、構面間相關係數表 . . . . .	41
. . . . .	42	表4- 8 性別對各變數之獨立樣本T檢定分析表 . . . . .	42
. . . . .	43	表4- 9 職業對各變數之獨立樣本T檢定分析表 . . . . .	43
. . . . .	43	表4-10 不同年齡之平均數差異分析表 . . . . .	43
. . . . .	44	表4-11 不同教育程度之平均數差異分析表 . . . . .	44
. . . . .	44	表4-12 不同醫院屬別之平均數差異分析表 . . . . .	45
. . . . .	46	表4-13 不同年薪之平均數差異分析表 . . . . .	46
. . . . .	47	表4-14 不同專業年資之平均數差異分析表 . . . . .	47
. . . . .	47	表4-15 不同組織年資之平均數差異分析表 . . . . .	47
. . . . .	48	表4-16 不同單位年資之平均數差異分析表 . . . . .	48
. . . . .	50	表4-17 專業年資、服務倫理與服務補救之階層迴歸分析表 . . . . .	50
. . . . .	51	表4-18 各變數變異數膨脹因素與Durbin-Watson值分析表 . . . . .	51
. . . . .	53	表4-19 組織年資、服務倫理與服務補救之階層迴歸分析表 . . . . .	53
. . . . .	54	表4-20 各變數變異數膨脹因素與Durbin-Watson值分析表 . . . . .	54
. . . . .	55	表4-21 單位年資、服務倫理與服務補救之階層迴歸分析表 . . . . .	55
. . . . .	56	表4-22 各變數變異數膨脹因素與Durbin-Watson值分析表 . . . . .	56
. . . . .	58	表4-23 專業年資與服務倫理之階層迴歸分析表 . . . . .	58
. . . . .	59	表4-24 專業年資對服務倫理變異數膨脹因素VIF值與Durbin-Watson值分析表 . . . . .	59
. . . . .	60	表4-25 組織年資與服務倫理之階層迴歸分析表 . . . . .	60
. . . . .	61	表4-26 組織年資對服務倫理變異數膨脹因素VIF值與Durbin-Watson值分析 . . . . .	61
. . . . .	63	表4-27 單位年資與服務倫理之階層迴歸分析表 . . . . .	63
. . . . .	63	表4-28 單位年資對服務倫理變異數膨脹因素VIF值與Durbin-Watson值分析 . . . . .	63
. . . . .	69	表5-1 研究實證結果彙整表 . . . . .	69
. . . . .	6	圖目 錄 圖 1- 1 研究流程 . . . . .	6
. . . . .	21	圖3- 1 研究架構 . . . . .	21
. . . . .	65	圖4- 1 專業年資、服務倫理與服務補救迴歸路徑係數分析圖 . . . . .	65
. . . . .	66	圖4- 2 組織年資、服務倫理與服務補救迴歸路徑係數分析圖 . . . . .	66
. . . . .	67	圖4- 3 單位年資、服務倫理與服務補救迴歸路徑係數分析圖 . . . . .	67

## REFERENCES

- 中文部分 1. Philip Kotlor 著，方世榮譯，行銷管理學。台北:東華發行。 2. 王莉華 (2004)，顧客對不同醫療服務缺失之歸因、嚴重度認知與行為反應之研究，國立台灣大學公共衛生學院醫療機構管理研究所未出版之碩士論文。 3. 全國法規資料庫網址: <http://law.moj.gov.tw/index.aspx>。 4. 朴英培 (1988)，工作價值觀、領導型態、工作滿足與組織承諾關係之研究:以韓國電子業為例，國立政治大學企業管理研究所未出版之博士論文。 5. 何子豪(2004)，外科主治醫師專業訓練與住院病患治療醫療資源耗用之相關性研究，長庚大學醫務管理學研究所未出版之碩士論文。 6. 余國熙(2005)，勞退新制實施企業年資方案管理與法律政策之研究，逢甲大學經營管理碩士在職專班未出版之碩士論文。 7. 吳錦棉 (2002)，國內醫療服務缺失及服務補救現況之探討---以桃園縣區域醫院為例，元智大學管理研究所未出版之碩士論文。 8. 李春長、尤靖雅(2007)，倫理規範對房屋仲介從業人員行為意圖影響之研究，都市與計劃 34卷1期，頁13-37。 9. 卓育璇(2008)，醫療分工與信賴原則 - 我國與德國法之比較研究，臺灣大學法律學研究所未出版之碩士論文。 10. 周孟瑾(2007)，從重大醫療疏失新聞報導探討國內消費意識，高雄醫學大學行為科學研究所未出版之碩士論文。 11. 林秋慧(2005)，策略性人力資源管理措施與服務補救績效關係之研究，國立體育學院休閒產業經營學未出版之碩士論文。 12. 林詩穎(2003)，組織支持認知對發卡銀行電話客服人員服務補救績效之影響:情感性中介歷程之探討，國立台灣科技大學企業管理系未出版之碩士論文。 13. 邱淑媛(1992)，工作價值觀對員工工作態度及工作表現之影響研究，中原大學企業管理研究所未出版之碩士論文。 14. 邱皓政(2006)，量化研究與統計分析 - SPSS 中文視窗版資料分析範例解析，台北:五南圖書出版股份有限公司。 15. 侯穎蕙(2005)，邱小妹事件曝露之醫療體系問題分析，國家政策發展研究會，國政分析，社會(析)094-005 號。 16. 施能傑(2004)，地方政府公共服務績效之長期分析,國立政治大學公共行政學系，國科會研究計畫。 17. 徐承毅、李文雄、許志賢(2007)，人事人員個人背景對工作滿意度之研究 - 以T 公司為例，通識研究集刊 第十一期，頁217-250。 18. 張秀婉(2004)，婦女再診意願關鍵因素探討 -以高雄地區婦產科診所為例，成功大學高階管理碩士在職專班學位未出版之碩士論文。 19. 許芳瑜(2002)，員工工作滿意度、服務倫理與組織社會績效關係之研究---以觀光旅館業及旅行社為例，靜宜大學企業管理研究所未出版之碩士論文。 20. 許鶴齡(2010)，論禮儀師之助人角色與服務倫理，新世紀宗教研究第八卷第三期，頁95-126。 21. 陳亞玲，張肇松，江惠英，林淑媛(2009)，比較有無發生醫療異常事件之護理人員在人格韌性及離職意願的差異，新臺北護理期刊第十一卷第一期，頁39-49。 22. 陳美華、許銘珊、蔡明達 (2009)，連鎖飯店倫理氣候、組織承諾與組織公民行為之實證研究，觀光旅遊研究學刊第四卷第二期，頁55-68。 23. 陳貞夙、張淑美(2009)，台灣地區大專院校學校護理人員健康促進生活型態及其相關影響因素之研究，生命教育與健康促進學術論文研討會論文集，頁175-197。 24. 陳淑菁(2002)，國立科學工藝博物館館員工作滿意度之研究，科技博物第六卷第一期，頁4-16。 25. 陳鈺達(2006)，服務失誤嚴重度、服務補救方式、顧客忠誠度與服務補救滿意度關係之研究，文大商管學報 第十一卷第二期，頁71-90。 26. 游如玉、許綺玲 (2008)，居家服務的倫理，居家服務操作手冊，台北:中華民國老人福利推動聯盟。 27. 程永明 (2009)，醫療服務補救不一致對醫院形象與醫病關係維繫影響之研究:公平理論觀點，東吳經濟商學學報第

六十四期,頁93-128。28.馮其義(2007),房屋仲介業服務失誤主要因素之研究-以S公司為例,國立台北科技大學商業自動化與管理研究所未出版之碩士論文。29.黃正全(2007),志願服務倫理。30.劉立凡(2005),探究護理之家病患服務員工作滿意度之研究-以南部三個主要城市立案護理之家為例,立德學報第二卷第二期,頁87-100。31.劉淑如、鄭靜瑜(2002),高屏地區護理人員組織承諾之探討,志為護理-慈濟護理雜誌 第一卷第一期,頁56-65。32.蔡瑞明、林大森(2002),滾石不生苔?台灣勞力市場中的工作經歷對薪資的影響,台灣社會學刊第二十九期,頁57-95。33.蕭文龍(2009),多變量分析,台北:碁?資訊股份有限公司。34.蕭武桐(1995),行政組織的倫理決策,國立政治大學公共行政學系未出版之博士論文。35.賴明政(2005),流通連鎖產業之企業倫理價值、組織承諾與成員-組織配適關係之研究,行銷評論第二卷第一期,頁107-128。36.賴明政(2008),服務失誤、服務補救、工作滿意、組織承諾與處理反應關係之研究-服務端觀點,東吳經濟商學學報第六十期,頁105-131。37.賴明政、高孟琳(2007),商店形象、顧客滿意度對購後行為的研究-以電子專賣店為例,管理與教育研究學報,頁139-158。38.戴楊健(1996),行政倫理守則之研究,政治大學公共行政所未出版之碩士論文。39.聯合知識庫網址: <http://udndata.com/>。40.謝安田(1998),企業研究方法論,台北:著者發行。41.謝秀芬(2005),社會工作理論的發展與本土化,東吳社會工作學報第十二期。42.鍾燕宜、李麗樺、鄭秀容(2004),護理人員對我國病人安全政策及執行程度認知之研究,榮總護理第二十六卷第四期,頁388-398。43.嚴秀茹、徐坤裕(2001),自我概念相關需求、認知與情感反應在多源績效回饋影響過程中之角色探討,人力資源管理學報夏季號第一卷第一期,頁91-117。44.蘇秀枝(2006),托兒所主管行政領導、保育人員工作滿意度與托育品質之關係,朝陽學報第十一期,頁231-263。英文部分 1. Albrech, K., & Zemke, R. (1985), *Serve America: Doing business in the new economy*. IL: Dow-Jones Irwin. 2. Albrecht, K. & Zemke, R. (1985), *Service America in the New Economy*. McGraw-Hill. 3. Amy, K. S., Ruth, N. B., & Janet, W. (1999), A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery, *Journal of Marketing Research*, Vol. 36, pp.356-372. 4. Andreassen & Tor Wallin. (2001), From Disgust to Delight: Do Customers Hold a Grudge?, *Journal of Service Research*, Vol.4 No.1, pp.39-49. 5. Baron, R. M. & D. A. Kenny. (1986), The Moderator-mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, pp.1173-1182. 6. Bell, C. R. & Zemke, R. (1987), Service breakdown: the road to recovery, *Management Review*, Vol.76, pp.32-35. 7. Bitner, M. J., Booms, B. H., & Mohr, L. A. (1994), Critical service encounters: The employee's viewpoint, *Journal of Marketing*, Vol. 58 No. 10, pp.95-106. 8. Boshoff, Christo (1999), An Instrument to Measure Satisfaction with Transaction-Specific Service Recovery, *Journal of Service Research*, Vol. 1 No. 3, pp. 236-249. 9. Brown, S.W. (1997), Service Recovery Through IT: Complaint Handling Will Differentiate Firms in the Future, *Marketing Management*, Vol.6 No.3, pp.25-27. 10. Carson, P.P., Carson, K.D. & William, R.C. (1998), Does empowerment translate into action? An examination of service recovery initiatives, *Journal of Quality Management*, Vol. 3 No.1, pp.133-148. 11. Clark, Gary L., Peter F. Kaminski & David R. Rink (1992), Consumer Complaints: Advice on How Companies Should Respond Based on an Empirical Study, *Journal of Services Marketing*, Vol 6 No.1, pp. 41-50. 12. Conlon, D. E., & Murry, N. M. (1996), Customer Perception of Corporate Responses to Product Complaints: The Role of Explanations, *Academy of Management Journal*, Vol. 39 No. 3, pp.140-156. 13. Covey, S. R. (1994), *Serving the one*, *Executive Excellence*, Vol.11 No. 9, pp. 3-4. 14. Davidow, M. (2003), Organizational Responses to Customer Complaints: What Works and What Doesn't, *Journal of Service Research*, Vol. 5 No. 3, pp.225-250. 15. Diana C. Robertson & Bodo B. Schlegelmilch (1993), Corporate institutionalization of ethics in the United States and Great Britain, *Journal of Business Ethics*, Vol. 12 No.4, pp.301-312. 16. Einar Marnburg (2001), The Questionable Use of Moral Development Theory in Studies of Business Ethics: Discussion and Empirical Findings, *Journal of Business Ethics*, Vol.32 No.4, pp.275-283. 17. Elizabeth C. Alexander(2002), Consumer Reactions to Unethical Service Recovery, *Journal of Business Ethics*, Vol.36 No.3, pp.223-237. 18. Etzel, Michael J. & Silverman, Bernard I(1981), A managerial perspective on directions for retail customer dissatisfaction research, *Journal of Retailing*, Vol. 57 No.3, pp.124-136. 19. Firnstahl, T. W.(1989), My Employees are My Service Guarantees, *Harvard Business Review*, Vol. 24 No.1, pp. 4-8. 20. Fisk, R. P, Brown, S. W, & Bitner, M. J. (1995), track the evolution of the service marketing literature, *Journal of Retailing*, Vol.69 No. 1, pp. 61-103. 21. Garud, R. & Nayyar, P. R. (1994), Transformative Capacity: ontinual Structuring by Intertemporal Technology Transfer, *Strategic Management Journal*, Vol. 15 No. 5, pp.365-385. 22. Gilly, M.C.(1987), Post Complaint Processes: From Organizational Response To Repurchase Behavior, *Journal of Consumer Affairs*, Vol.21, Winter, pp.293-313. 23. Goodman, J. (1989), The nature of customer satisfaction, *Quality Progress*, pp.37-40. 24. Goodwin, C. & Ross, I. (1992), Consumer Responses to Service Failure: Influence of Procedural and Interactional Fairness Perception, *Journal of Business Research*, Vol.25 No.1, pp.149-163. 25. Greenberg, Jerald (1990), Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow, *Journal of Management*, Vol. 16 No. 2, pp.399-432. 26. Gregersen, H. B. (1993), Multiple Commitments at work and extrarole behavior during three stages of organizational tenure, *Journal of Business Research*, Vol.26, pp.31-47. 27. Gronroos, C. (1988), Service quality: The six criteria of good perceived service quality., *Review of Business*, Vol. 9 No. 3, pp.10-13. 28. Harris, K. E., L. A. Mohr & K. L. Bernhardt (2006), Online Service Failure, Consumer Attributions and Expectations, *Journal of Services Marketing*, Vol.20 No. 7, pp.453-458. 29. Hart, C. W. L., Heskett, J. L. & Sasser, W. E, Jr.(1990), The profitable art of service recovery, *Harvard Business Reviews*, Vol.68 No. 4, pp.148-156. 30. Hoffman, K. D. & S. W. Kelley (2000), Perceived Justice Needs and Recovery Evaluation: A Contingency approach, *European Journal of Marketing*, Vol.34 No. 3/4, pp.418-432. 31. Hoffman, K. D., Kelley, S. W. & Rotalsky, H. M.(1995), Tracking service failures and employee recovery efforts, *Journal of Service Marketing*, Vol.9 No. 2, pp.49-61. 32. Homburg, C. & Furst, A. (2005), How Organizational Complaint Handling Drives Customer Loyalty: An Analysis of the Mechanistic and the Organic Approach, *Journal of Marketing*, Vol. 69 No. 3, pp.95-114. 33. Janet M. Corrigan, Molla S. Donaldson, Linda T. Kohn, Tracy Mckay & Kelly C. Pike (1999), *To Err is human*, Institute of Medicine IN AMERICA, IOM. 34. Janis L. Miller, Christopher W. Craighead and Kirk R. Karwan(2000), Service recovery: a framework and empirical investigation, *Journal of Operations Management*, Vol 18 No. 4, pp. 387-400. 35. Keaveney, S.M. (1995), Customer Switching Behavior in Service

Industries: An Exploratory Study, *Journal of Marketing*, Vol.59No.2, pp.71-82. 36. Kelley, S.W.Hoffman, K.D. & Davis, M.A. (1993), a typology retail failures and recoveries, *Journal of Retailing*, Vol.69 No. 4,pp.429 – 454. 37. Kelley, Scott W.; Hoffman, K. Douglas; Davis, Mark A.( 1993),A typology of retail failures and recoveries. *Journal of Retailing*,Vol 69 No.4, pp.429-452. 38. Kelly,S. W. & Davis M.A.(1994), Antecedents to Customers Expectations for Service Recovery. *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol 22 No.1,pp.52-61. 39. Kenney, M. J. (1995) ,Antecedents to Customer Expectations for Service Recovery, *Journal of Academy of Marketing Science*,Vol.22 No. 1, pp. 52-62. 40. Kipnis, D., Schmidt, S. M., Chris, S., & Ian, W. (1984). Patterns of Managerial Influence: Shotgun Managers, Tacticians, and Bystanders, *Organizational Dynamics*, Vol 12 No.3, pp.58-67. 41. Loudon , Della Bitta(1993), *Consumer behavior: concepts and applications (4th ed )* 42. Martin, J. (1981), Relative Deprivation: A Theory of Distributive Injustice for an Era of Shrinking Resources. In L. L. Cummings and B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* Vol.3, pp.53-107. 43. Maxham, J. G.(2001) ,Service Recovery ' s Influence on Consumer Satisfaction, Positive word-of-mouth, and Purchase Intentions, *Journal of business Research*, Vol.54, pp.11-24. 44. Miller, J. L., Christopher W. C, & Kirk R. K. (2000), Service recovery: A framework and empirical investigation,*Journal of operations Management*, Vol 18, pp 387-400. 45. Nonaka, I. (1994), A Dynamic theory of organization knowledge creation, *Organization Science*, Vol. 5 No. 1, pp. 14-37. 46. Organ, D.W.(1988) , Organizational citizenship behavior : The good soldier syndrome, Lexington, MA: Lexington Books. 47. Podsakoff, P.M. & MacKenzie, S.B. (1994), Organizational Citizenship Behavior and sales unit effectiveness, *Journal of Marketing Research*, Vol.3, pp.351-363. 48. Podsakoff, P.M. & MacKenzie, S.B. (1997), the impact of OCB on organizational performance:A reviews and suggestions for future research, *Human Performance*, Vol.10, pp. 133-151. 49. Podsakoff, Philip M.; Ahearne, Michael; MacKenzie, & Scott B.(1997) , Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance,*Journal of Applied Psychology*, Vol. 82 No.2, pp.262-270. 50. Power, C. (1992), Smart Selling: How Companies is Wining over Progress, pp. 37-40. 51. Richard A. Spreng, Gilbert D. Harrell, Robert D. Mackoy(1995),Service recovery: Impact on satisfaction and intentions.*Journal of Services Marketing* ,Vol. 9, pp.15-23. 52. Sara A. Morris(1997) , Internal Effects of Stakeholder Management Devices , *Journal of Business Ethics* , Vol. 4,pp.413-424. 53. Sarel D. & Marmorstein H.( 1999) , The Role of Service Recovery in HMO Satisfaction, *Marketing Health Service*, Vol.19,pp.6-12. 54. Schneider, B. (1975) , Organizational climates: An essay.*Personnel Psychology*, Vol.28, pp 447-479. 55. Spreng, R. A., Harrell, G. D. & Mackoy, R. D. (1995), Service Recovery: Impact on Satisfaction and Intentions, *Journal of Services Marketing*, Vol.9 No.1, pp. 15-23. 56. Tax, S., & Brown, S. ( 2000 ) ,Service recovery: Researchi insights and practices.,*Handbook of Services Marketingand Management*,pp.271-286. 57. Thomas Li-Ping Tang & Emily James Weatherford (1998),Perception of enhancing self-worth through service: The development of a sevice ethic scale, Vol. 138, No. 6, pp.734-744. 58. Vroom, V.H. (1964), *Work and Motivation*.N. Y., John Wiley and Sons, pp.369. 59. Watson, C. E., & Johnson, P. (1994) , Service ethic, *Executive Excellence*, II(9) 60. Weiss, H. M. (1990) , Learning theory and industrial psychology,*Handbook of industrial and organizational psychology*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press. 61. Westbrook, R. A. & Oliver, R. L. (1981), the dimensionality of consumer emotion patterns and consumer satisfaction, *Journal of Consumer Research*, Vol.18 No.6, pp. 84-91. 62. Wirtz, J., & Mattila, A. (2004) , Consumer responses to compensation, speed of recovery and apology after a service failure. *International Journal of Service Industry Management*,Vol. 15 No.2 , pp.150-166. 63. Wyatt JP, Henry J, Beard D(1999) , The association between seniority of Accident and Emergency doctor and outcome following auma, *Inquiry*, Vol.30 No. 3, pp.165-168. 64. Zenger, T. D. &Lawrence B. S. (1989), Organizational emography : The differential effects of age and tenure distributions on technical communication, *Academy of Management Journal*, Vol.32, pp.353-376.