

領導方式與人格特質對工人工作滿足的影響

# 領導方式與人格特質對工人工作滿足的影響

黃國彥 翁一峰

(作者黃國彥現為本校心理系專任教授兼系主任)

(作者翁一峰為本校心理系校友)

## 摘要

本研究的目的係探討國內鋼鐵業工廠部各單位主管的領導方式與技術工的人格特質對技術工本身工作滿足的影響。218位技術工分別接受三種測驗：領導行為描述問卷，洛氏內外制握量表以及 SRA 員工調查量表。資料分析採用  $2 \times 2 \times 2$  人數不等組 ANOVA。本研究結果發現：(1)領導者的結構因素和體恤因素都對技術工的工作滿足造成顯著的影響；(2)技術工的人格特質對其工作滿足並未造成任何差異以及(3)領導者的結構因素、體恤因素及技術工的人格特質對技術工本身的工作滿足具有交互作用。根據事後比較發現，在高結構高體恤的領導方式下，內控的技術工較外控的技術工易於達到工作滿足；內控的技術工在高結構高體恤的領導下比在低結構高體恤的領導下更易達到工作滿足。

工業革命以後，人們認為要提高工作效率及工作成果，完全在於物質工作環境的改變與否，鮮少有人會去注意到「人」這因素的重要性。自從 Hoppock 於 1935 年出版了「工作滿足」(Job Satisfaction) 一書後，員工的心理狀態才受到重視。1939 年霍桑研究 (Hawthorne Studies) 的提出，更使得工商界注意到使員工的需求獲得滿足，可以改變其行為，並提高生產量。於是工業心理學家開始研究工作滿足的問題，期能提供適當的激勵 (motivation)，來提高生產能力。

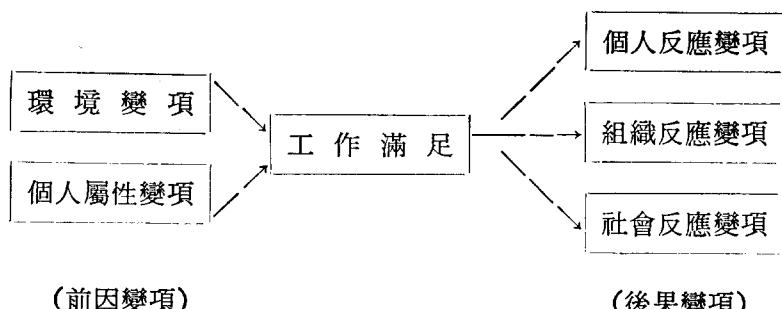
Hoppock (1935) 認為工作滿足就是員工心理與生理兩者對環境因素的滿足感受，

也就是員工對工作情境的主觀反應。McCormick 和 Tiffin (1976) 對工作滿足下了一個定義：個人工作滿足就是工作對需求滿足的一個函數；而 Chruden 和 Sherman (1972) 則認為員工工作滿足的動機過程的一個重要現象，是表示個人察覺他的需求被滿足的程度。Smith, Kendall 和 Hulin (1969) 則認為所謂工作滿足是指工作者對於工作感覺 (feeling) 或情感性的反應 (affective response)。這種感覺來自個人的特定工作環境中，實際獲得的報酬與其預期應獲得的價值差距。如果這差距愈小，滿足程度愈高；反之，差距愈大，滿足程度愈低。

雖然工作滿足的定義有很多，但概括性的說，其主要分為兩個層面來探討：一為情感成分 (affective component)，另一為知覺的需求缺陷 (need deficiency)。因此一個人在情感上可能感到滿足，但在需求滿足上仍有缺陷。目前尚無很好的理論來支持工作滿足與工作需求的關係，

因為其間的所要考慮到的因素很多；但有一點是不可否認的，員工的工作滿足確可以維持組織的生存 (Vroom, 1967)。有許多研究證明了工作滿足與離職率 (turnover) 及曠職 (absenteeism) 的關係為負相關，表示如果工作不滿足則離職率及曠職率就升高，因而足以影響到組織的生存。至於有那些因素影響了工作滿足呢？

1975年，Stanley E. Seashore 和 Thomas D. Taber 將與工作滿足有關的變項加以歸納，以供後進研究，其大致可分為環境變項及個人屬性變項兩大項。（見圖一）



圖一 有關工作滿足之前因與後果相關變項

## 領導方式與人格特質對工人工作滿意的影響

### (一) 環境變項：

Putnan (1930) 從與工人的談話得知主管的領導方式是直接影響到他們的士氣及滿足的最大環境因素；又 Herz-berg, et. al., (1957) 也同樣發現領導方式是影響工作滿足的最重要環境因素。

何謂領導？領導的定義又如何？早期的研究喜歡用領導者所應擁有的特質 (Trait) 條件 (qualification) 及技能 (skill) 來定義領導者。但到底具備何種特質、條件與技能方成為領導者並未得到一致的結果 (Stogdill, 1948; Gibb, 1954; Mann, 1959; Bavelas, 1960)。

因此有人認為領導是受情境因素影響的，結果發現一個人是否成為領導者，多多少少會受到工作性質及團體結構性質等情境因素的影響 (Hollander & Jalian, 1968)。也就是說：一個領導者必須要有勝任工作的能力，至於是否具備這能力，端視情境而定 (Cartwright & Zander, 1960)。

情境論者似乎把領導行為看得太簡單了，認為情境可以決定領導行為。其實領導行為是動態的，是由許多人或許多因素交互作用的結果。亦即領導行為在本質上是屬於人際影響力 (Hallander, 1971)。也就是要探討領導行為要從領導者及員工等因素上著手研究其互動情形才有意義。

總之，我們研究領導行為只是為了了解何種領導方式較有效力，也就是較能達到團體的目標。

研究領導方式可從幾個向度來加以探討。早期，White & Lippitt (1939) 的研究將領導方式分為三種：權威式 (Authoritarian)、民主式 (Democratic) 及放任式 (Leisseez-faire)，並加以研究這三種領導方式對組織社會的影響，但遺憾的是這種區分向度並不能概括所有的領導行為。

因此，在 1950 年代俄亥俄大學企業研究中心 (The Bureau of Business Research)

arch of Ohio state university) 乃廣為蒐羅各種題目來分析領導方式，經過因素分析後，得到兩個向度，一為體恤因素 (consideration)，另一為結構因素 (initiating structure)。且發現這兩個向度彼此是獨立的 (Fleishman, 1953)。

所謂體恤因素是指領導者與部屬之間的互相信賴、尊敬、並建立良好溫暖的關係，且允許部屬採雙向的溝通方式。(Fleishman & Harris, 1962)

所謂結構因素是指領導者會界定或組合團體的行為。包括了分派工作，指派個人應該扮演的角色，並推動大家，羣策羣力達到工作目標，這向度主要在強調組織或工作團體生產力目標的達成。(Fleishman & Harris, 1962)

因此採用體恤因素及結構因素兩向度，不但考慮到人際關係取向 (Human relation—Oriented)，而且還考慮了工作取向 (Task—Oriented)，所以用這兩向度來研究領導行為是很恰當的。

根據 Holpin & Winer (1957) 及 Osborn & Hunt (1975) 的研究發現體恤的領導與工作滿足存有正相關。而 Webber (1976) 的研究更發現在高體恤高結構的領導方式下員工的工作滿足程度最高，而低體恤低結構的領導下，員工的工作滿足程度最低。

## (二) 個人屬性變項：

一般說來，從領導者的角度來看，下屬的人格特質是一個很重要的情境因素。因此許多研究指出，下屬的人格特質和領導方式的是否有效，頗有關係 (Stager, 1967)。

根據 Joe (1971)，Leffcourt (1966) 及 Rotter (1966) 所下的定義：所謂「外控」是一個人相信行為之後所得的增強現象或發生在他身上的事件，並不是由於他行為的結果，和他本身所能操縱的，而認為是命運、機會或運氣所造成的，是在他個人無法支配的複雜環境中，受權勢的控制所造成的，他個人不能預測，也無能為力；至於「內控」是指一個人相信無論是正向的 (Positive) 或負向的 (Negative) 增強現象或事

## 領導方式與人格特質對工人工作滿是的影響

件，都是他自己行為的結果，與個人的能力，屬性或特徵有關，是他自己能預測，控制或把握的。

就個人的人格屬性和工作滿足的關係言； Ross 和 Zan-der (1957) 的研究發現自治需要強的人，滿足程度較高。而 Vroom (1967) 也發現獨立需要強的人，較易得到滿足。1976年，Hartley 更發現內控者的工作滿足顯著高於外控者。到底屬下的內外控人格特質和領導者的領導方式是否會產生交互作用而影響工作滿足程度，目前尚無實證研究加以支持。

鄭伯壩（民 66），廖素華（民 67）曾作過類似研究，結果發現領導方式及部屬人格特質與部屬工作滿足之間並無交互作用的影響。但人格屬性實在太多了，所以仍有繼續研究的必要。

因此，本研究的目的是要再探討領導方式，人格屬性對工作滿足的影響。根據 Fleishman (1953) 的看法，領導行為的兩個向度～體恤因素，結構因素～是互相獨立的，因此每位領導者都具備有這兩種方式的領導行為，在此情況下可得到四種領導方式：高體恤高結構，高體恤低結構，低體恤高結構，低體恤低結構。而另一方面員工的人格屬性可分為內控及外控兩組。根據前人的研究，有幾種假設設立如下：

①員工的滿足感會受到領導方式及員工本身人格特質的影響，而且應有交互作用存在。

②在各個變項的主要效果 (main effect) 來看，在高體恤的領導者領導下，工人的滿足感較高；在高結構型的領導者領導下，工人的滿足感較高；內控者比外控者工作滿足感較高。

③內控的工人，在高結構高體恤下，工作滿足感較外控的工人高；並且內控者在高結構高體恤的領導下比在低結構高體恤的領導下，工作滿足感較高。

## 研究方法

### 一、受試：

本研究係以鋼鐵業為研究對象，採隨機方式抽出三家鋼鐵公司，北部的建功工業有限公司及比利鋼鐵股份有限公司，南部的亞洲製鋼股份有限公司。

樣本取自三家公司的三百多位技術工，問卷回收後發現一百多份問卷答不完全，在刪除後只剩下二百一十八位受試。

## 二、工 具：

本研究共用了三種問卷：(1)領導行為描述問卷，用來測量工廠內各單位最高級主管的領導方式。(2)洛氏內外制握量表，測量技術工的人格特質。(3) SRA 員工調查量表，測量技術工的工作滿足。

### (1)領導行為描述問卷 (Supervisory Behavior Description，簡稱 SBD)

此問卷是根據佛列斯曼 (Fleishman) 的 SBD 改編而來。此問卷原有 1,800 個題目，後經專家縮小為 150 個題目，並分為九個向度來描述領導行為，佛氏更進一步的加以因素分析，將之歸納為體恤和結構兩個向度。再以負荷量高的 48 個題目做為領導方式的問卷。

其中有 28 個題目為體恤因素，20 個為結構因素。本量表即依據此 48 個題目譯成中文，經效度複核後刪除沒有區別力的，定稿編成共有 44 題，前 26 題為體恤因素，後 18 題為結構因素。林正誼（民 67）的信度考核發現，其奇偶折半相關係數 ( $N=119$  人)，體恤問卷為 .88，結構問卷為 .80；經史白預測公式 (Spearman—Brown Prophecy Formula) 加以校正後，體恤問卷為 .94，結構問卷為 .89，所以此問卷信度很高。而此二向度的相關很低為 .35，和佛氏的研究很接近，故可證明此二向度是相互獨立的。

此問卷的計分為：如果正向的題目答「總是」者得 4 分，答「從不」者得 0 分，其餘的分別為 3、2、1 分；負向的題目與此相反，答「從不」者得 4 分，其餘分別為 3、2、1、0 分。因此，體恤和結構問卷的可能最高得分分別為 112 分及 72 分，而最低得分分別為 0 分。

## 領導方式與人格特質對工人工作滿意的影響

本研究測量二百一十八位技術工，所得的結果如下表（表一）。

表一：技術工在體恤和結構因素上的平均數及其標準差

項目 領導方式	M	SD
體 恤	68.56	15.63
結 構	43.34	7.04

體恤因素以中位數 71 分為標準，高於 70 分為高體恤，低於 71 分為低體恤。

結構因素以中位數 46 分為標準，高於 45 分為高結構，低於 46 分為低結構。

### (2)SRA 員工調查量表 (SRA Employee Inventory)

此量表是許士軍先生根據 SRA Employee Inventory 改編的，許士軍先生將此量表與布萊菲德及洛斯工作滿足指數（許士軍，民 66）求得的相關發現均達 .01 的顯著相關。

此量表共有 44 題，其計分法為：如果是正向命題答「非常同意」得五分，答「極不同意」得一分，其餘分別為四、三、二分；反之，如果負向命題答「極不同意」得五分，其餘為四、三、二、一分。

本量表的統計結果詳見表三。

### (3)洛氏內外制握量表 (Rotter's Internal—external Control Scale)

本量表為美國心理學家 Rotter, J.B.，所編製，全量表包括 29 個強迫選擇題目，其中有六題為與內外控無關的，用以混淆之用。每題有二個選項，其中一選項為內控者敘述，另一項目為外控者敘述。本量表係外控性記分最低為 0 分最高為 23 分，分數愈高代表愈趨向外控。

本量表之信度，Rotter 用重測法，在各類樣本間隔一至二個月求得相關係數為自 49、至、83，而 Hersch, R.D. 和 SCheibe, K.E. 也同樣用重測法間隔兩個月得相關係數介於、48 至、84 之間，Rotter 並求得內部一致相關係數從、65 至、79。因此

Rotter's I—E Scale 的信度相當穩定。國內洪有義（民63）將 I—E Scale 翻譯成中文，然後將中文及英文量表以大學英語系三年級學生隔兩週測得相關為 .89。因此其信度也相當高。

本研究測量二百一十八位技術工，所得的結果如下表（表二）：

表二：技術工在內控和外控上的平均數及其標準差

項 目 內 外 控	M	SD
內 控	7.84	1.12
外 控	12.11	1.79
Total	9.9	2.46

中位數為 10 分，因此高於 9 分者為外控，低於 10 分者為內控。

### 三、研究程序：

本研究於民國六十八年四月和五月間分別到各公司做團體施測。測驗完後，即整理答案紙，凡是量表上有空題不答，或一題二答者一律作廢，然後整理分數以  $2 \times 2 \times 2$  的人數不等組變異數分析來做研究。

## ✿✿✿研究結果✿✿✿

本研究的資料分析是根據受試在「SRA 員工調查量表」上所得的工作滿足分數，而進行的  $2 \times 2 \times 2$  人數不等組單變量變異數分析。其三個自變項為結構取向，體恤取向及人格特質。在表三中可知受試者在工作滿足上所得分數的平均數 (M)，標準差 (SD) 及人數 (N)。而表四為變異數分析的結果。

領導方式與人格特質對工人工作滿意的影響

表三：受試者在工作滿足上所得分數的平均數和標準差

體 恤 因 素	人格特質 結構因素	內 指		外 指	
		高結構	低結構	高結構	低結構
高 體 恤	N	38	29	32	18
	M	153.32	143.38	144.69	145.28
	SD	16.85	19.88	14.94	15.62
低 體 恤	N	50	15	23	13
	M	139.2	137.07	139.78	131.69
	SD	8.95	7.93	9.50	4.84

表四：受試者在工作滿足上得分的變異數分析摘要表

S (變異數來源)	SS'	df	MS	F
A (人格特質)	374.95	1	374.95	1.92
B (結構因素)	1,079.95	1	1,079.95	5.52*
C (體恤因素)	4,276.80	1	4,276.80	21.84***
A × B (交互影響)	58.88	1	58.88	0.29
A × C (交互影響)	10.60	1	10.60	0.05
B × C (交互影響)	2.26	1	2.26	0.01
A × B × C (交互影響)	766.14	1	766.14	3.91*
S / A B C (誤差)	411,113.186	210	195.78	
Total (總數)	417,682.75	217		

註 \* P < .05      \*\*\* P < .001

由表四變異數分析的結果可以發現，領導方式的結構因素 (FB) 及體恤因素 (FC) 的主要效果 (main effect) 均達到  $> .05$  的顯著水準，其中 (FC) 更達到  $< .001$  的非常顯著水準。但人格特質 (FA) 的主要效果，及任二變項間的交互作用 ( $F_{AB}$ ,  $F_{AC}$ ,  $F_{BC}$ ) 均未達到  $> .05$  的顯著水準。在三因子的交互影響 ( $F_{ABC}$ ) 達到了  $> .05$  的顯著水

準。

由於  $F_{ABC}$  已達到 .05 的顯著水準，因此必須再進行二因子單純主要效果 (Two-factor Simple main effect) 的考驗，結果如表五：

表五：二因子單純主要效果的變異數分析摘要表

S (變異數來源)	SS'	df	MS	F
ABatc <sub>1</sub> (c <sub>1</sub> ：高體恤)	799.06	1	799.06	4.08*
ABatc <sub>2</sub> (c <sub>2</sub> ：低體恤)	171.60	1	171.60	0.88
ACatb <sub>1</sub> (b <sub>1</sub> ：高結構)	700.77	1	700.77	3.58
ACatb <sub>2</sub> (b <sub>2</sub> ：低結構)	226.84	1	226.84	1.159
BCata <sub>1</sub> (a <sub>1</sub> ：內控)	413.66	1	413.66	2.11
BCata <sub>2</sub> (a <sub>2</sub> ：外控)	109.46	1	109.46	0.56
S/ABC (誤差)	411,113.186	210	195.78	

\* P <.05

由表五的變異數分析摘要表又發現在高體恤的領導方式下結構式的領導方式及員工的人格特質對工人的工作滿足 ( $F_{ABatc_1}$ ) 已造成了 .05 的顯著差異。因此又必須再進行簡單單純主要效果 (Simple simple main effect) 的考驗，其結果如表六。

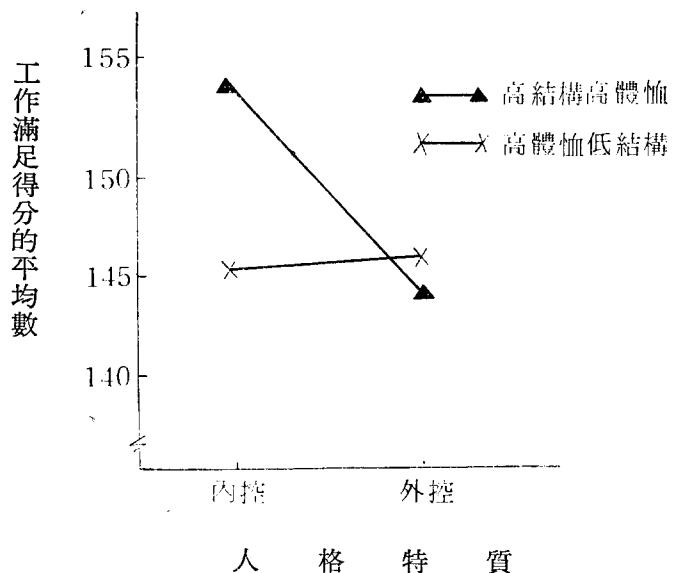
表六：簡單單純主要效果的變異數分析摘要表

S (變異數來源)	SS'	df	MS	F
Aatb <sub>1</sub> c <sub>1</sub>	2,535.95	1	2,535.95	12.95***
Aatb <sub>2</sub> c <sub>1</sub>	40.21	1	40.21	0.21
Bata <sub>1</sub> c <sub>1</sub>	812.54	1	812.54	4.15*
Bata <sub>2</sub> c <sub>1</sub>	3.92	1	3.92	0.02
S/ABC	411,113.186	210	195.78	

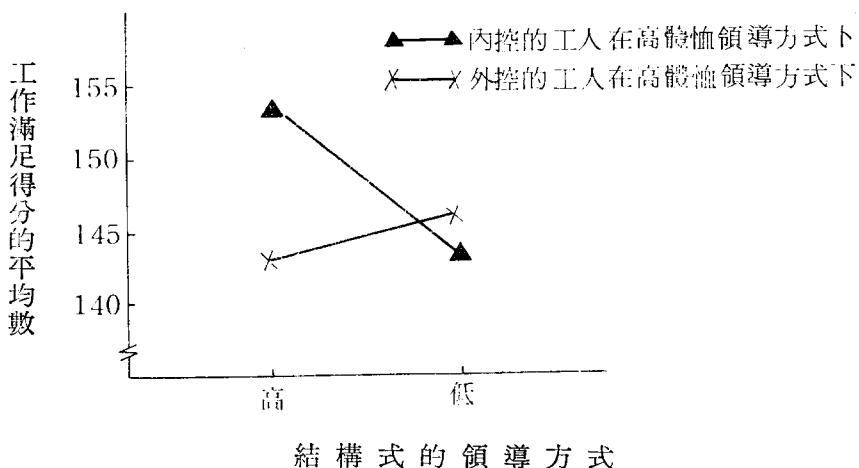
\* P <0.05

\*\*\* P <0.0001

## 領導方式與人格特質對工人工作滿意的影響



圖二：在不同的領導方式下內控及外控的工人工作滿足得分的平均數比較



圖三：內控的員工或是外控的員工分別在高體恤高結構及高體恤低結構的領導方式下工作滿足得分的平均數比較

從表六及圖二中可以發現在高體恤高結構的領導方式下內控的工人比外控的工人更容易達到工作滿足 ( $F_{Aatb1c1}$ , ▲)。而在高體恤低結構的領導方式下內控的工人及外控

的工人在工作滿足上並未達到顯著的差異 ( $F_{Aatb_{2c1}} , \times$ )。又從表六及圖三中發現內控的工人在高體恤高結構的領導方式下比在高體恤低結構的領導方式下更易獲得工作滿足。但外控的工人在高體恤高結構的領導方式下或在高體恤低結構的領導方式下其工作滿足得分並未造成顯著的差異存在。

內控的工人及外控的工人之間的差異是在於內控者其自信心，自我實現都較高，相信事情的成功與自己的努力有關，因此在高結構的領導方式下（各有專司），就能很盡心盡力的辦好份內的工作，所以其工作滿足感較高。

假設的考驗：

①員工的滿足感會受到領導方式及員工本身人格特質的影響，而且應有交互作用存在。根據變異數分析的結果顯示交互作用的影響已達到了、05 的顯著水準。所以假設①得到支持。

②在高體恤的領導方式下，工人的滿足感較高，及在高結構的領導方式下，工人的滿足感較高。根據變異數分析的結果發現分別達到、001 及、05 的顯著差異水準。所以假設②的這兩個主要效果獲得支持。在內控者比外控者工作滿足感較高這一點上，根據變異數分析的結果，並未達到顯著的差異水準，所以假設②的這個主要效果並未獲得支持。

③內控的工人，在高結構高體恤下，工作滿足感較外控的工人為高；並且內控者在高結構高體恤的領導下比在低結構高體恤的領導下，工作滿足感更高。根據簡單單純主要效果的分析結果分別達到、001 及、05 的顯著差異存在，因此假設③得到支持。

### ✿✿✿檢討與建議✿✿✿

「水可載舟，亦可覆舟」這是古有的名訓，可見深得民心是非常重要的。但要如何才可獲得民心？如何才可使被領導者獲得滿足？在國外這些研究，已有相當的成就。尤其在美國，政府更投下大筆資金，鼓勵研究，如俄亥俄大學企業研究中心，密西根大學

的社會研究所調查研究中心 (Social Research Institute, Survey Pesearch Clnter) ……等。在國內這方面的研究正是方興未艾，各家說法分歧，因此個人略盡薄力希望對研究這問題有所貢獻。

本研究根據過去的研究及理論，將問題分為兩方面來探討：一為領導者領導方式，另一為工人的人格特質，可喜的是本研究的假設大都獲得支持。因此以後工商界在選擇領導幹部時應考慮到領導者的工作取向及人際取向的雙方面特質。在訓練幹部時，也需根據團體的工作部屬人格等因素，發展出一套有效的領導方式。至於在選用員工時最好也能考慮到員工的人格特質，這不但對工作目標的達成有間接性的影響，更對員工的忠誠性有決定性的影響。而領導者在工作情境中更要時時注意到自己的領導作風，及工人的情緒變化，以期做適當的調節。

關於本研究所用的問卷，只要稍加修改，是很值得推廣使用的。在測量領導方式方面，本研究用的 SBD 量表，其體恤因素及結構因素的信度非常高分別、94 及、89。而這兩個問卷間的相關低僅為、35，用他們來描述領導行為甚為恰當。其次有關工作滿足方面，本研究所用的 SRA 員工調查量表，在整體言其與布萊德及洛斯工作滿足指數的相關非常的高（許士軍，民66）。但如果要以原先量表的假設十四個構面的工作滿足因素來加以分析，欲由於各因素間的相關性尚高，所以宜加以重新因素分析，取出更有代表性的因素構面，相信在以後的應用上更能達到盡善盡美的地步。在員工人格特質方面，洛氏制握量表經以范氏公式 (Flanagan formula) 求得其奇偶折半相關為、63 (刪除六題干擾題的結果)。因此其信度也相當穩定。由於此量表過去只用在學生身上，因此又進行鑑別力考驗，結果發現第五題、第十題、第二十一題的鑑別力分別為一、04，、14，一、24，這些題目由於與其目前情境的相關較低，似乎可予以刪除。第二十三題在施測前已加以修改，事後發現其鑑別力達、33，可謂良好題目，因此可以加以引用。其餘題目的鑑別力都在、26 至、64 之間。相信只要將鑑別力差的三題加以修改或刪除，應是很值得推廣使用的。

## 領導方式與人格特質對工人工作滿是的影響

雖然本研究的收獲不少，但限於時間精力，所能做的只是領導方式及內外控的人格特質對工作滿足的影響。相信缺漏之處，必在不少。根據 1975 年 Stanley E. Seashore 和 Thomas D. Tabler 的歸納，發現影響工作滿足的有環境變項及個人屬性變項。環境變項除了領導方式外尚有①政治及經濟環境，②職業性質，如職業聲望等，③工作與工作環境，如工作特徵等。個人屬性項除了內外控的人格特質外尚有①人口統計特徵，如年齡、性別等，②能力，如智力、運動技能等，③知覺、認知及期望等，④情境。為了使得研究工作滿足更趨完備，所以有下列幾點建議如下：

(1) 領導方式雖然是環境變項中很重要的一個因素，但到底領導方式並不能代表整個環境變項，因此尚需繼續進行更廣泛的研究，以了解整個環境變項中的其他幾個變項和工作滿足的關係，及彼此間的互相作用情形。

(2) 人格是一個很複雜的變項，鄭伯勳以支配性，廖美華以內外導向，尚有人以成就動機，而本研究採用洛氏的內外控為人格特質。因此如何來發展及研究一個能充分包括所有人格特質的理論及量表是非常需要的。

(3) 除了人格特質外，尚有很多的個人屬性，如能將這些變項一併考慮，一定可以使得工作滿足這問題獲得更客觀更滿意的回答。

(4) 工作滿足的內在構面非常的多，如何才能表示出所有的構面，亦值得探討。

## 主要參考書目

李序僧 管理心理學新論，臺北：永新書局，民68年8月。

林正誼 領導行為對工作滿足的影響，國立政治大學企管研究所碩士論文，民67年。

林清山 心理與教育統計學，臺北：東華書局，民65年。

林榮模 工業心理學，臺北：樂羣出版公司，民66年10月。

洪有義 社會文化環境與內外制握的關係，中華心理學刊，民63年，16期，187-198。

許士軍 工作滿足，個人特徵與組織氣氛——文獻檢討及實證研究，國立政治大學學報，35期，民66年5月。

## 領導方式與人格特質對工人工作滿意的影響

莊仲仁、鄭伯壠 人事心理學，臺北：大洋出版社，民66年。

廖素華 國小校長領導方式、教師人格特質與教師工作滿足的關係，國立政治大學教育研究所碩士論文，民67年。

鄭伯壠 領導行為研究：領導方式、情境因素及人格屬性對工人工作滿足感的影響，國立臺灣大學心理研究所碩士論文，民66年6月。

Blum, M.L., and naylor, J.C. *Industrial psychology: Its theoretical and social foundations.* N.Y. Harper & Row, 1968

Brayfield, A.H. and H.F. Rdtbe An index of Job Satisfaction *Journal of Applied Psychology*, 35(1951) Pp. 307-311

Fielder, F.E. *A theory of Leadership effectiveness.* N.Y.: McGraw Hall Book Co. 1967

Friedlander, F. Motivation to work and Organizational Performance, *Journal of Applied Psychology*, 50(1966) Pp. 143-152

Gilmer, B.V.H., et al. *Industrial Psychology.* 2nd ed. New York, Mc Graw-Hill Book Co. 1966

Gruneberg, Michael, M. *Job Satisfaction: A reader.* New York, Wiley. 1976

Hackman J.R. and E.E. Lawler Employee Reactions to Job characteristics *Journal of Applied Psychology*. 55 (1971) Pp. 259-286

Herzberg F. et.al., *Job Attitudes: Research and Opinion,* Pittsburgh, Pa: Psychological Services of Pittsburgh, 1957

Herzberg F.,B. Mausner, and B.B. Snyderman, *The Motivation to Work.* 2nd ed. New York, Wiley, 1959

Hoppock, R. *Job Satisfaction* Harper & Row, Publishers, Inc. New York, 1935

Kahn, Robert L. and Daniel Katz, *The Social Psychology of Organizations,* 2nd ed. New York, Wiley, 1978

Lawler E.E. and L.W. Porter The Effect of Performance on Job Satisfaction *Industrial Relation* 7(1967) P. 23

- Mc Cormick E.J. and J. Tiffin *Industrial Psychology* 16th. ed. Englewood Cliffs, N.J.  
Prentice-Hall Psychology Series, 1976
- Osborn, R.N and Hunt, J.G. Relations between leadership, size, and subordinate satisfaction  
in a voluntary Organization. *Journal of Applied Psychology* 60(1975) Pp. 730-735
- Seashore, Stanley E. and Thomas D. Taber, Job Satisfaction Indicatrs and Their Corre-  
lates, *American Behavioral Scientists*, 1975 P. 333~368
- Schwab D.P. and L.L. Cummings, Theories of Performance and Satisfaction *Industrial  
Relation*, 10(1970) Pp. 408-430
- Sheridan J.E. and J.W. Slocum, Jr. The direction of Causal Relationship between Job Sa-  
tisfaction and Work Performance, *Organizational Behavior and Human Performance*  
14 (1975) Pp. 159-172
- Smith, P.C. L.M. Kendall, and C.L. Hulin, *Measurement of Satisfaction in Work and  
Retirement*, Chicago: Rand McNally and Co. 1969
- Vroom, V.H. *Work and Motivation* 3rd Printing. N.Y. Wiley. 1967
- Wanous J.P. and E.E. Lawler, III. Measurement and Meaning of Job Satisfaction. *Journal  
of Applied Psychology*, 56(1972) Pp. 95-105