

我國大專生社團工作投入、社團工作滿足與社團留任傾向關係之研究

Research on the Relationship between College Association Stay and Association Job Involvement and Association Job Satisfaction of College Student

劉家駒¹ 邱淑媛²

摘要

本研究共分兩部份，首先建構觀念架構，並試圖整理出數個與傳統工作相關構念不盡相同的社團參與構念，分別是大專生社團工作投入(其內含因素為社團工作參與及社團工作關懷)，大專生社團工作滿足(其內含因素為社團工作滿意、社團領導者滿意)等構面與內涵。

本研究運用第一部份建立的架構與假設進行實證分析發現社團工作投入、社團工作滿足等二構面皆對社團留任傾向之間的關係有顯著影響。其中以社團工作參與、社團領導者滿意二因素對社團留任傾向為強而有力的預測變項。

本研究貢獻有二：其一建構大專生社團工作參與相關的構念與變數，並由之建立試探性社團留任傾向理論架構。其二對上述變數與關係進行實證分析並獲得滿意的結果。

關鍵詞：大專生社團、社團工作投入、社團工作滿足、社團留任傾向

Abstract

There are two parts in the research, First, In order to establish a conceptual model of association stay, we established a set of constructs which are association job involvement and association job satisfaction association stay. According to empirical study by the study, their validity and consistency are acceptable.

Second, In order to test the power of forecasting and explanation for the model, we try to establish a set of hypothesis, which can prove the conceptual model and hypothesis established are both validity in explanation and forecasting ability.

Keyword: College Association, Association Job Involvement, Association Job Satisfaction, Association Stay

1. 前言

在大專教育學生輔導工作當中，社團的運作及輔導屬於核心工作之一，且深受我國教育單位之關心與重視，不但補助巨額訓輔專款並列為各校評鑑與訪視的重要項目；因

¹東南技術學院企管系副教授

²康寧醫護暨管理專科學校體育講師

此社團經營之成效亦為各校訓輔工作之重要指標。

學生參與社團是培養健全的人格、合作的態度、團隊精神與人際關係等人生成長必要特質與學生社會化及健全人格的重要過程。學生若在社團參與能夠持續，將導致前述學習歷程之有效發展，而學校與教育主管機關對學生之投資也能有最大效益，可惜迄今對於此問題的研究甚為稀少，有意義的結論也未有多見。其原因有二：一、傳統理論基礎中的構念並未萃取為社團參與相關變數。二、對社團留任傾向有解釋效力與理論含意的模型或架構尚未出現。因而本研究之動機有二，其一希望了解影響社團成員留任傾向之重要因素為何，其二這些因素的內含為何，其三社團工作投入、社團工作滿足與社團留任傾向關係為何？本研究問題如下：

1. 社團成員對於社團工作投入與其社團留任傾向關係？
2. 社團成員對於社團工作滿足與其社團留任傾向關係？
3. 上述之各因素對於社團成員留任傾向之共同影響為何？

2. 文獻探討：

2.1 社團工作投入

Lodahl & Kejner (1965)與 Lawler & Hall (1970)等人認為工作投入是個人認同工作重要性的程度。Paullay, Alliger and Stone-Romero(1994)則將工作投入定義為「個人全心全意對待、承諾，以及關心自己目前工作的程度」。

綜合各學者觀點 Rabinowitz & Hall (1977)綜合過去學者對工作投入的研究方向，認為工作投入可以區分為下列數種理論方向：

1. 工作投入受到個人特質影響。
2. 工作投入受到個人的工作環境影響。
3. 工作投入受到個人特質與環境因素互動影響。

Saleh & Hosek(1976)綜合了過去學者對工作投入的解釋和定義，將其歸納成下列四類：

- 第一類：是個人的整個工作情境在個人生活環境中所佔的重要程度。
- 第二類：是工作上個人主動參與使個人尊嚴、自主、自重等需求或獲得滿足的程度。
- 第三類：是個人認知到工作績效對自我尊嚴影響的程度。
- 第四類：是工作績效和自我概念(Self Concept)一致性的程度。

本研究中社團工作投入指的是社團成員在參與社團時，對其本分活動或事務之對待、承諾以及關心的程度。此外由上述論點得知，傳統理論對工作投入前因變項研究較多，對其後果變項則較少探討，為了使理論更加完整，有關後果面的研究應予以重視。此外，學者亦承認工作投入對個人工作與生活的重要性，且認為其對個人尊嚴、自我概念與需求滿足等有一定之影響。由於前述因素對離職或留任傾向存有影響關係。Mobley(1977), Igharia & Greenhaus(1992)與 Angle(1981)，故由邏輯遞移律可推知工作投入對離職或留任傾向應有影響。由之，本研究認為社團工作投入對社團留任傾向應有較高的解釋效力。

2.2 社團工作滿足

工作滿足(Job Satisfaction)此一概念最早由 Hoppock(1935)所提出，Hoppock 認為工作滿足是指工作者的心理及生理兩方面對於環境因素的滿足感受，是一種工作者對於工作情境的主觀反應。

綜合各學者觀點,有關工作滿足的理論，較為重要的有下列四項:

1. 差距理論(Discrepancy Theory)

Locke(1969)認為個人對於工作的滿足與否，乃取決與此人覺得在此工作中「實際獲得的」與「希望獲得」間的差距。

2. 公平理論(Equity Theory)

此理論屬於一種社會比較理論(Society Comparison Theory)係由 Adams(1963)所提出。主要包括四個成份：(1)工作投入，如付出的時間、心力等，(2)工作所得，如薪酬、福利等，(3)參考人物，(4)公平-不公平。

3. 雙因素理論(Two-factor Theory)

Herzberg(1959) 認為會影響工作滿足的因素包括成就感、升遷、成長的機會、富有挑戰性的工作、擔負重要責任、與受人讚賞與認可。

4. 需求滿足理論(Need-satisfaction Theory)

員工的工作滿足決定於個人需求與工作特性之相互配合程度，當工作特性能與個人需求密切配合，則會導致個人工作滿足，反之，則個人會不滿足。

整體工作滿足方面，Water & Roach(1973), Newman(1974), Price(1977), Marsh & Mannari(1977), Mobley et al.(1978), Price & Mueller(1981)均發現整體工作滿足與員工決定去留的態度有顯著相關。若個別討論則(1)薪資滿足方面，Price(1977), Szilagyi(1979)發現薪資滿足與離職間成負相關。Newman(1974), Kraut(1975), Waters et al.(1976), Koch & Steers(1978)則發現薪資滿足與離職間無顯著相關。(2)升遷滿足方面，Hellriegel & White(1973), Szilagyi(1979)發現升遷滿足與離職間成負相關。Newman(1974), Kraut(1975), Waters et al.(1976), Koch & Steers(1978), Mobley et al.(1978)則發現升遷滿足與離職間無顯著相關。(3)對上司的滿足方面，Hellriegel & White(1973)發現對上司的滿足與員工去留間成負相關。而 Newman(1974), Waters et al.(1976), Koch & Steers(1978), Mobley et al.(1978)則發現對上司的滿足與離職間無顯著相關。(4)對同事的滿足方面，Koch & Steers(1978)發現對同事的滿足與離職間成負相關。而 Newman(1974), Waters et al.(1976), Koch & Steers(1978), Mobley et al.(1978)則發現對同事的滿足與員工去留間無顯著相關。(5)對工作本身的滿足方面，Wolkinson(1999), Kraut(1975), Waters et al.(1976), Koch & Steers(1978)及 Mobley(1977)均發現對工作本身的滿足與離職間成負相關。而 Newman(1974)則發現對工作本身的滿足與留任或離職間無顯著相關。

本研究中社團工作滿足是指社團成員在參與社團生活時，對其成長、領導者、社員與社團工作本身之滿足度。此外由上述論點得知其工作滿意與留任或離職傾向關係結論並非完全一致,故本研究擬在萃取出社團滿意變數後再結合相關變數給予實證,探討彼等對社團成員留任傾向之影響，希望能增加變數上預測效力。

2.3 社團留任傾向

本研究所謂留任傾向指的是社團成員，留任其原屬社團的一種態度與行為傾向，其內容與傳統企業管理研究中離職傾向概念是為一反向的概念。然而傳統的離職傾向之概念並未區分特定之行業或職業，且傳統工作之誘因與貢獻與學生社團工作有極大之不同；本研究所謂之留任傾向則特指大專院校學生社團參與成員其留任社團之態度及行為傾向，此外傳統離職傾向為負面態度，留任傾向則為正面態度，若能以之為研究問題也可探討各預測變數對留住人才與留住社員的影響程度，及早因應而非被動的避免社員流失。

米勒(H.E.Miller)亦認為，工作者對職位的去留態度是非常重要的一項對員工去留行為之預測變數。Newman(1974), Kraut(1975), Szilagyi(1976), Mobley(1977)及 Price and Mueller(1981)的研究均發現，離職傾向與留任或離職間成正相關。

Mobley(1977)認為對工作的滿意度導致離職或留任的想法、尋職的意向、留職或離職意向以及最後真正離職或留任行為。

Igharia & Greenhaus(1992)認為(1)人口統計變項(2)角色壓力(3)生涯經驗(4)工作相關態度等會影響留任或離職傾向。

從學者對留任或離職傾向的相關研究中，可發現工作滿足、工作投入、個人特徵與留任或離職傾向間有相關存在，顯示這些都可能是留任或離職傾向的背景因素，會影響個人的留任或離職意念。Mobley(1977), Price and Mueller(1981), Michael & Spector(1982), Jeffery(1989)等學者亦均認為留任或離職傾向是判斷員工留任或離職行為的最佳指標；由此可推知一名員工留任傾向及留任行為發生有正向關係。本研究亦希望由留任與離職理論基礎來萃取相關變數與建立觀念架構來探討我國大專生社團工作投入、社團工作滿足與社團留任傾向關係之研究。

3. 研究架構與假設:

由前述各節之討論，可推論得知在其他條件不變下，社團工作滿足對社團留任傾向有一定之影響。至於社團工作投入本研究認為社團工作投入較高表示工作疏離感減少，應會導致社團留任傾向的增加。上述各變數與社團留任傾向的關係，本研究建立為假設 1 至假設 2。

此外本研究認為除了探討單一變數對留任傾向的影響外，上述諸變數對留任傾向的影響亦應加以探討，本研究將之建立為假設 3。

3.1 研究假設

- H1 社團成員之社團工作投入對其社團留任傾向有顯著之影響。
- H2 社團成員之社團工作滿足對其社團留任傾向有顯著之影響。
- H3 社團成員之社團工作投入、社團工作滿足、對其社團留任傾向有顯著之影響。

3.2 研究架構

本研究之架構如圖 1 所示。

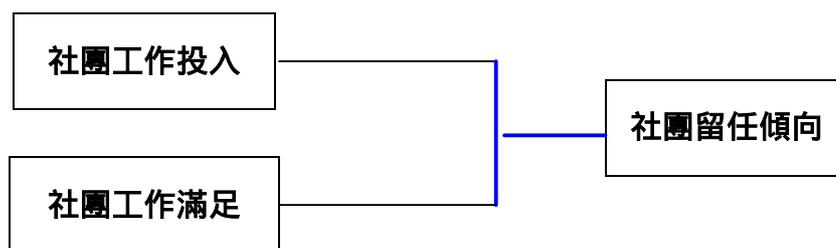


圖 1 研究架構

4. 研究方法

4.1 研究變項操作性定義及研究工具

- (一)社團工作投入：Kanungo(1982)將工作投入定義為「個人心理認同其工作的認知信念狀態」，進而發展其量表。本研究採用 Kanungo(1982)所發展的量表，來測試大專生社團成員對目前社團工作投入的認知信念狀態。全量表共 10 題，測得之 Cronbach α 值為 0.872。
- (二)社團工作滿足：是指社員在社團工作中所感受到的滿足程度。工作滿足的衡量，是依據 Smith、Kendall and Hulin(1969)三位學者所發展出來的工作描述量表(Job Descriptive Index, JDI)來衡量員工工作滿足程度，本研究基於研究需要採取社團工作、社團工作領導者、社員及整體滿足四個構面來分析，全量表共 14 題，測得之 Cronbach α 值為 0.893。
- (三)社團留任傾向：由於社團成員與企業成員在工作上之任期、責任、薪酬支付方式等，皆大有不同，本研究之社團留任傾向乃指社員有自願留在目前社團的念頭、或不再尋找其他社團機會的意圖。本問卷參考黃開義(1984)及陳淑芬(2002)引用 Chen and Francesco(2002)所發展的量表修訂而成。全量表共 3 題，測得之 Cronbach α 值為 0.883。

4.2 研究對象

本研究對象以各大專院校之社團成員為問卷發放之抽樣對象。研究者先以電話方式或信函方式連絡各大專院校之社團負責幹部，在說明研究目的並徵求合作意願後，以郵寄方式施測，共回收問卷 237 份，經剔除無效問卷 47 份，有效問卷總計 190 份。

資料分析與統計方法：

(一)信效度分析(Reliability Analysis):

分別計算本研究衡量工具各量表的 Cronbach α 值，以瞭解各量表的一致性或穩定性。

(二)敘述統計(Descriptive Statistics):

對問卷中所有變數，做基本資料的敘述性統計分析，並求出各變數百分比、次數分配表等資料，然後針對這些資料進行分析與解釋。

(三)因素分析(Factor Analysis)：

目的在於從縮減變數構面中找出共同的屬性，本研究將問卷中各變項重新整理，以了解各變項之真正構面。

(四) t-檢定(t-test)：用於檢定分組資料其平均數間是否有顯著差異。

(五) 回歸分析(Regression Analysis)：

利用簡單回歸檢定自變項「社團工作投入」及「社團工作滿足」等各自對「社團留任傾向」的影響程度，及檢定「社團工作投入」及「社團工作滿足」之各項構面共同對「社團留任傾向」的影響。

(六) 複回歸分析(Multi-Regression Analysis)：

利用複迴歸分別計算自變項「社團工作投入」及「社團工作滿足」對應變項「社團留任或傾向」的共同影響。

5. 分析與發現

5.1 樣本基本資料分析

本章節利用台北地區之大學院校作一研究調查，一共發放份 500 份問卷，回收 237 份，扣除填答不完全、隨意填答等無效問卷 47 份，總計回收有效問卷 190 份，回收率為 38%；其有關樣本的描述性統計顯示如下：

(一) 性別

在受測者的性別分佈方面，其中男性總共 94 人(佔 49.47%)，女性總共佔 96 人(佔 50.53%)。

(二) 年齡

在受測者的年齡分佈方面，其中 16 歲以下共 24 人(佔 12.6%)，16-18 歲總共佔 45 人(佔 24%)，18—20 歲共 56 人(佔 29.4%)，20-22 歲總共佔 45 人(佔 24%)，22 歲以上共 20 人(佔 10%)。

(三) 社團年資

本研究之研究對象之參加社團年資分佈情況為，年資 1 年者為 97 人(佔 51%)，年資 2 年者 53 人(佔 27.9%)，年資 3 年者 22 人(佔 11.6%)，年資 4 年者為 10 人(佔 5.3%)，年資 5 年者 8 人(佔 4.2%)。因此，由資料顯示可得知，本研究對象年資以 1 年者最多，此亦為目前大專院校社團參與之現況。

(四) 社團性質

本研究之研究對象參加社團性質分佈情況為，自治性社團者 20 人(佔 10.5%)，綜合性社團 72 人(佔 37.9%)，康樂性社團 41 人(佔 21.6%)，服務性社團 20 人(佔 10.5%)，學藝性社團 37 人(佔 19.5%)因此，由資料顯示可得知，本研究對象之以參加綜合性社團學生最多，因其為綜合性社團，故亦頗具代表性。

(五) 職位

本研究之研究對象之職位分佈情況為，幹部共 36 人(佔 18.9%)，社員 154 人(佔 81.1%)，因此，由資料顯示可得知，本研究對象職位以社員最多，此亦符合母體中幹部與社員之比例分佈。

5.2 社員對社團工作的態度構面與內涵

本研究先用傳統工作投入、工作滿足等問卷稍做修改為適用大專學生社團活動與工作的問卷學生填答後再以因素分析中的主成份分析法(Princial Components Method)，針對本研究之架構中的社團工作投入(10題)、社團工作滿足(14題)進行分析。因素分析過程中，本研究採用最大變異數(Varimax)直交轉軸法進行因素矩陣的旋轉，並以特徵值大於1，因素負荷量不小於0.5為準則，進行因素萃取。主要以因素負荷量最大的題項來命名，相關分析說明如下：

(一) 社團工作投入

在社團工作投入方面共有10題，經過因素分析結果，以特徵值大於1可以萃取出二個因子，依其性質分別命名為參與及體恤兩因素，累積解釋變異量為78.234%。

(二) 社團工作滿足

在社團工作滿意方面共有14題，經過因素分析結果，以特徵值大於1可以萃取出三個因子，依其性質分別命名為社團活動滿意、社團領導者滿意及社員滿意等，累積解釋變異量為73.353%。

5.3 研究假設驗證分析的發現與意涵

(一) 相關分析

本研究將研究萃取因子做相關分析檢定，初步檢定各成分因素間相關程度，其主要目的有二。第一初步檢定自變數與應變數間的關係，是否具有顯著的相關。第二，探討變數間的相關程度，以判斷迴歸分析是否會有共線性之問題。經相關分析的結果顯示，社團工作投入、社團工作滿足各變項間並沒有顯著的相關，表示彼此間並不會有共線性的問題。

(二) 為了了解社團成員對於社團工作投入、社團工作滿足與其社團留任傾向關係影響，本節以迴歸分析來探討與驗證本研究之假設：

假設1：社團成員之社團工作投入對其社團留任傾向有影響：

1.假設驗證：經分析之結果彙整如表1，其說明如下：

(1).變異數分析的結果F值為12.526，達0.003之顯著水準，即此一迴歸模式之迴歸係數不為零，顯示社團工作各變項對社團留任傾向有顯著的影響。

(2).判定係數 $R^2=0.108$ ，其表示社團工作投入能解釋對社團留任傾向的總變異量為10.8%。

2.發現與意涵：

(1).研究結果發現社團工作投入對其社團留任傾向有顯著影響，表示假設1獲得支持。

(2).由因子內含顯示社團工作參與、社團工作體恤兩變數對社員社團留任傾向是有效的預測因子。

表 1 社團工作投入與社團留任傾向之迴歸分析

自變數 \ 應變數	社團留任傾向			
	Beta係數	t值	顯著性	R ²
常數		12.766	0.000***	0.108
社團工作參與	0.304	4.302	0.002**	
社團工作體恤	0.251	3.553	0.001***	

註：*：p<0.05；**：p<0.01；***：P<0.001

資料來源：本研究

假設2：社團成員對於社團工作滿足對其社團留任傾向有影響：

1.假設驗證：經分析之結果彙整如表2，其說明如下：

- (1).變異數分析的結果F值為5.856，達0.001之顯著水準，即此一迴歸模式之迴歸係數不為零，顯示有顯著的影響。
- (2).判定係數R²=0.071，其表示生社團工作滿足能解釋對社團留任傾向的總變異量為7.1%。

2.發現與意涵：

- (1).研究結果發現社團工作滿足對其社團留任傾向有顯著影響，表示假設2獲得支持。
- (2).從分析資料顯示社員活動滿意變數對社員留任傾向影響不顯著，推測一般而論社員對社團活動主要抱著學習、遊樂或交友等動機，然而對其他社員間或活動本身之關係上並無很強的依靠、權力、義務關係，故對於社員留任傾向並無影響力；同學所重視為社團領導者滿意構面，推測原因為社團領導者對社團有很大的影響力，也為同學學習對象，也可使同學自我成長，因此對社團活動留任有重要影響因素。由以上分析可得一重要結論，社員留在社團的較重要因素之一，是社團領導者的熱忱、魅力、教導等因素。

表 2 社團工作滿足與社團留任傾向之迴歸分析

自變數 \ 應變數	社團留任傾向			
	Beta係數	t值	顯著性	R ²
常數		11.118	0.000	0.071
活動滿意	0.171	2.333	0.469	
領導者滿意	0.063	0.725	0.021**	

註：*：p<0.05；**：p<0.01；***：P<0.001

資料來源：本研究

假設3：社團工作的投入、社團工作滿足各構面對其社團留任傾向之影響：

1.假設驗證：經分析之結果彙整如表3，其說明如下：

- (1).變異數分析的結果F值為4.587，達0.001之顯著水準，即此一迴歸模式之迴歸係數不為零，顯示對應變數有影響。
- (2).判定係數 $R^2=0.159$ ，其表示活動工作的投入、社團工作滿足各構面之因素能解釋對社團留任傾向的總變異量為15.9%。

2.發現與涵義：

- (1).研究結果發現社團工作投入、社團工作滿足各構面對社團留任傾向有顯著影響，表示假設3獲得支持。
- (2).從各構面預測變項顯示社團工作投入變項中社團工作參與因素為顯著的預測變項；在社團工作滿足變項中，由於同學參加社團活動並不考慮升遷、薪資等問題，因此領導因素為同學所重視之變數。

6. 結論與建議

6.1 首次探索有關社團工作相關構面並實證發現有意義之內含

- (一)建立社團工作投入構面其內含為社團工作參與社團工作體恤兩因素。
- (二)建立社團工作滿足構面其內含為社團工作領導者滿意、社團活動滿意等因素。

6.2 由假設驗證獲得令人滿意的結論

- (一) 社團工作投入對社團留任傾向有顯著影響，其中社團工作參與及社團工作體恤兩變數呈有效的預測因子。
- (二) 社團工作滿足對社團留任傾向有顯著影響，其中社團工作領導者滿意為最有效的預測因子，社團工作領導者滿意因素相較於社團活動更對社員社團留任傾向有影響力。
- (三) 結合各構面所有因素共同對社團留任傾向影響分析，社團工作參與、社團工作領導

表 3 社團工作投入、社團工作滿足與社團留任傾向之迴歸分析

應變數 自變數	社團留任傾向			
	Beta係數	t值	顯著性	R^2
常數		11.135	0.003***	0.159
社團工作參與	0.221	2.083	0.04*	
社團工作體恤	0.054	1.052	0.52	
社團活動滿意	0.082	1.233	0.150	
社團領導者滿意	0.060	0.302	0.43*	

註：*：p<0.05；**：p<0.01；***：P<0.001

資料來源：本研究

者滿意等因素為強而有力的影響變數。

6.3 建議與未來發展

- (一) 研究工具建立：建議藉由項目分析與實證探討建立專屬社團管理的衡量工具，應更有效解釋與預測社員態度與行為。
- (二) 理論構面與模型建立：嘗試以更多行為與態度構面做探索性分析建立更完整的理論構面與模型。

參考文獻

1. 石樸(1991),「企業界員工工作滿足、工作投入與離職意願之研究」,國立政治大學社會學研究所碩士論文。
2. 行政院勞工委員會(1995),「國人工作壓力量表之建立」,勞工安全衛生研究報告,行政院勞工委員會勞工安全衛生所編印。
3. 朱昌樑(2000),「大陸台商企業員工離職意願之研究-以電子業為實證對象」,私立中原大學企業管理研究所碩士論文。
4. 李榮霽(2002),「兩岸台商企業員工離職因素比較研究」,私立大葉大學事業經營研究所碩士論文。
5. 林懿中(1980),「個人特質、工作壓力與工作滿足、工作績效、離職傾向之相關研究—以證券公司營業員為例」,東海大學企業管理研究所碩士論文。
6. 林杏娥(2001),「企業福利、員工工作滿足與離職傾向之探討—以某報社為對象」,中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
7. 房美玉(2002),「儲備幹部人格特質甄選量表之建立與應用—以×高科技公司為例」,人力資源管理學報,第二卷第一期,1-18頁。
8. 柯惠玲(1989),「工作滿足、工作績效與離職傾向之關係研究」,國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
9. 張春興(1988),「現代心理學」,台北:東華書局。
10. 陳嘉尚(1985),「人格特質型態、成長需求、角色壓力與工作壓力、工作滿足、離職意願之相關研究—以新竹科學工業園區 21 家工廠為對象之實證研究」,中原大學企業管理研究所碩士論文。
11. 陳淑芬(2002),「高科技研發人員工作生活品質與離職意圖關聯性之研究」,中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
12. 曹萃栩(1984),「我國企業界技術專業人員離職意願之探討」,政治大學企業管理研究所碩士論文。
13. 黃開義(1984),「工作特性、個人特質、領導型態、工作滿足與組織承諾對離職傾向之影響」,中原大學機械工程所碩士論文。
14. 樊景立(1978),「紡織廠女作員離職行為之研究」,政治大學企業管理研究所碩士論文。
15. Angel, H. and J. Perry (1981), "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, 26.
16. Edward, E. Laler III (1971), "Pay and Organizational Effectiveness", Psychological View, New York: Mcgraw-Hill, Inc, PP.38~45.
17. Frederick Herzberg (1959), "The Motivation to Work", New York: John Wiley.
18. Brown & Leigh (1996), "A Meta-analysis and Review of Organizational Research on Job Involvement", *Psychological Bulletin*, 120(2), pp.235-255.
19. Hackman, J. R. and E. E. Lawler (1971), "Employee Reactions to Job Characteristics",

- Journal of Applied Psychology*, 55(6), pp.259-286.
20. Herzberg, F., B. Mausner and B. Snyderman (1959), *The Motivation to Work*, New York: John Wiley, Sons Inc.
 21. Hackman, J. R. and G. Oldman (1975), "Development of the Job Diagnostic Survey", *Journal of Applied Psychology*, 60(2), pp.159-170.
 22. Kanungo, N. (1982), "Measurement of Job and Work Involvement", *Journal of Applied Psychology*, 67(3), pp.341-349.
 23. Lawler, E. F. and D. T. Hall (1970), "Relationship of Job Characteristics to Job Involvement, Satisfaction, and Intrinsic Motivation", *Journal of Applied Psychology*, 54, pp.305-312.
 24. Matteson, M. T. and J. M. Ivancevich (1987), "Controlling Work Stress", San Francisco: Jossey-Boss.
 25. McGrath, J. (1970), "Stress and Behavior in Organization", Chicago: Rand McNally.
 26. Mobley, W. H. (1978), "An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover", *Journal of Applied Psychology*, 60(4), p410.
 27. Paullay, I. M., G. M. Alliger and E. F. Stone-Romero (1994), "Construct Validation of Two Instruments Designed to Measure job Involvement and Work Centrality", *Journal of Applied Psychology*, 82(3), pp.661-673.
 28. Stacy, Adams (1963), "Toward and Understanding of Inequity", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, pp.422-436.
 29. Robinowitz, S. and D. T. Hall (1977), "Organizational Research on job Involvement", *Psychological Bulletin*, 84(3), pp.265-288.
 30. Robbins, S. P. (1983), *Organizational Bulletin*, Upper Saddle River, N.J: Prentice-Hall.
 31. Stacy Adams (1963), "Toward and Understanding of Inequity", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, pp.422-436.
 32. Wolkinson, B. (1999), "Managing Human Resources in the 21st Century : From Core Concepts to Strategic", South Western College Publishing.