內部稽核人員人格特質、工作特性與工作滿意度關係之研究－以成就動機為中介變項

A Study on Personal Attributes, Work Characteristics, and Job Satisfactions of Internal Auditors – Achievement Motivation as Intervening Variable.

邱麗家[1]　黃培文[2]　蔡育璟[3]
[1]國立台灣師範大學科技應用與人力資源發展學系博士生
[2]南台科技大學副教授
[3]國立中正大學勞工關係學系碩士

摘要

本研究藉由深入探討內部稽核人員之人格特質及工作特性，以及剖析其對工作滿意度之影響，試圖從中瞭解影響內部稽核人員工作滿意之關鍵因素。

本研究以國內公司之內部稽核人員爲研究對象，並依據中華民國內部稽核協會內部稽核會員，分別爲以台北區、新竹區、台中區、高雄區作爲本研究之樣本對象，共計發出 567 份問卷，有效問卷共計 272 份，有效回收率爲 48%。

1. 緒論

1.1 研究背景與動機

近幾年來接續發生大的公司弊案，例如 2001 年之美國能源交易商安隆公司 (Enron) 聲請破產爆發、2002 年之世界通信 (WorldCom) 執行長艾伯斯因以個人名義向公司貸款而被迫辭職、我國在 2004 年因博達企業財務弊端案…等，掀起世界各國對公司治理重視的熱潮，更引人注意公司治理的重要性，而內部稽核是可以促進更有效的公司治理之手段之一，因此，更顯現內部稽核人員角色的扮演以及功能的重要性。唐太宗曾說：「以銅爲鏡，可以正衣冠；以古爲鏡，可以知興替；以人爲鏡，可以明得失」。而內部稽核就是扮演鏡子的角色，忠實地顯現出公司各項作業的運作現況與經營階層所期待的差異。但迄今仍有一些高階管理者有「用人不疑，疑人不用」之心態，忽視內部控制、內部稽核之「鏡子」角色及功能（戴　龍，2004）。

要如何透過內部稽核人員專業及改進企業之經營管理制度，有效推動「公司治理」的制度，同時，如何在公司治理透過內部稽核在組織風險管理流程方面的優缺點，即時提出建議的報告，以及對公司監理機制的建立與有效推行作出貢獻，是企業內部的稽核工作重要環節之一。因此，近年來對內部稽核人員也更要求其專業能力，從中華民國內部稽核協會所提供內部稽核會員中擁有「國際內部稽核師 (CIA) 證照」逐年增加（表 1-1-1），可看出端倪。

有鑒於上述未來內部稽核人員在公司所扮演的角色及功能日趨重要，而回顧過去國內文獻有關「內部稽核人員」研究課題，黃心怡 (1988) 曾探討我國企業內部稽核功能發揮影響因素之研究、韓慧玲 (1994) 曾探討探討影響內部稽核績效因素之研究：以上市公司製造業爲例、林慧珠 (1995) 曾進行「內部稽核在企業組織內角色定位之研究」、唐大鈞 (2001) 曾探討工作價值觀與工作特性影響我國內稽人員工作投入與離職傾向、洪裕琨 (2003) 則探討企業內部稽核人員離職傾向之研究，以及過去文獻、內部稽核季刊中尚未發現針對內部稽核人員人格特質與工作滿意度相關之研究，此爲本研究欲探討的動機之一。

隨著人格特質五因素模式的發展，是人格理論中影響最大的一種，特質論對於人類行爲的思考提供了普遍的通則，且經過科學的嚴謹檢驗後，獲得人格心理學界的肯定，五因素模式 (five factors model, 簡稱 FFM) ，或稱五大類人格特質 (Big Five) ，即屬於特質論中的一種，此乃由 Costa & McCrae (1992b) 所發展的 NEO-PI-R 人格量表，因此，本研究將以公司的內部稽核人員爲對象，探討不同之人格特質對於工作滿意度之程度影響。另針對人力資源管理實務上，如何透過人格特質的分析，探討何種特質的內部稽核人員，較適任於內部稽核的工作，其發揮「適才適所」的任用目標，同時讓企業充分發揮內部稽核的功能，進而達到整體的效益，而又因內部稽核工作的內容多面性、複雜性以及特殊性較高，工作特性對於工作滿意影響的程度差異爲何？此爲本研究欲進一步探討動機之二。

學習理論家 Hull (1943）與 Miller (1948) 認爲動機和學習有強烈的關聯。而對許多人來說成就動機影響對情境知覺，以及對他們自己與對其他人行爲的詮釋。McClelland (1955) 是研就動機最透徹的人 (轉引自吳靜吉，1986) 。林財丁（2004）認爲動機是不容易觀察的內在狀態，所以，只能從刺激-反應之關聯性，推估內在的動機狀態，將動機作爲刺激與反應的中介變項，因此，本研究將「成就動機」作爲中介變項，來探討人格特質與工作特性分別對工作滿意度之影響性。

故本研究即以內部稽核人員爲研究對象，探討內部稽核人員在人格特質、工作特性與工作滿意度的相互關係，透過研究方法並以研究結果提出建議，以作爲實務界參考依據。

1.2 研究目的

本研究目的主要有下列五項：

一、分析不同屬性之內部稽核人員在人格特質、工作特性、成就動機與工作滿意度之差異情形。

二、探討內部稽核人員之人格特質，對成就動機與工作滿意度之影響。

三、探討內部稽核人員之工作特性，對成就動機與工作滿意度之影響。

四、探討內部稽核人員之成就動機，對工作滿意度之影響。

五、分析成就動機分別對人格特質與工作滿意度及工作特性與工作滿意度之中介效果。

2. 文獻探討

2.1 內部稽核

美國內部稽核協會 (The Institute of Internal Auditors Board in the United States, 簡稱

IIA) ，於 1941 年由休士頓 (John B. Thurston) 等發起成立，於 1947 年發表歷史上關於內部稽核的第一篇正式的公開文獻－－「稽核之職責」一文，而對內部稽核定義爲：「內部稽核之職責係於－企業內以超然獨立之立場，從事會計、財務，及其他業務之檢查及鑑定工作，對管理當局提供保護性及建設性之服務，爲企業內部控制方法之一，其功能爲運用衡量與評估等法則，確定各項工作的執行效果。」內部稽核最原始的定義起源於此（吳開霖，2004）。

1999年6月國際內部稽核協會總會之理事會決議，將其內部稽核重新定義爲「內部稽核是一種獨立、客觀及諮詢活動，用以增加組織價值及改善營運狀況，藉由有系統性及紀律化之方法，來評估及改善風險管理、控制、及治理過程的有效性，以達成組織目標。」內部稽核應保持機動彈性與專業精神，能預期組織作業環境之變遷，並調整其工作，以適應此種變遷引起組織架構、作業及技術等之變動。

2.2 人格特質

「人格」一詞是由拉丁字persona衍生而來，意指戲劇演員所使用的一種面具。由persona可以很容易聯想到一個人的外在表現，亦即我們讓週遭的人所看到自己的那一面。根據這字源，我們很可能認爲「人格」所指的是我們外在可看見的特徵，因此，定義人格：外表看起來的樣子，給他人印象中個人特性可見的面向。朔自1856-1939年，Sigrmund Freud 開始，至今已超過一百年的歷史。Guilford (1959) 認爲人格是個人特徵（characteristics）、屬性和特性的總合，使個人得以和他人有所不同的一種持續性且特殊的特質。

Jerry M. Burger 則定義人格（personality）爲「源自個體內一致的行爲模式與內在歷程」。包括二個部份，一是一致的行爲模式，重點在於人格是穩定而一致的 (consistent)；另一是個人內在歷程，發生在人與人之間的人際(interpersonal)，內在歷程包含了所有的情緒、動機與認知等發生在深層，卻影響著我們的行爲與感受（林宗鴻譯，2003）。簡而言之，人格即是指個人特徵（characteristics）的獨特組成，其決定了人與環境的互動模式。

人格也與情境有互動關係，Allport (1937, 1961) 認爲人格是位於個體心理系統之內的動態組織，決定個人「適應外在環境」與「思想與行爲」的獨特型式。因此，個體的行爲，反映出其獨特的人格特徵(personality characteristics)，當這些特徵若持續出現在不同的情境中，則稱爲人格特質(personality traits)。

2.3 工作特性

所謂「工作特性，(job characteristic)」係指與工作有關之各種因素或屬性而言，工作特性的定義包含了工作本身及與工作有關的因素或屬性，Seashore & Tabor (1975) 認爲工作特性所包含的範圍非常廣泛，包括工作本身的性質、工作環境、薪資與福利、安全感、人際關係、工作技能、工作中學習新知與發展的機會、工作回饋性、工作自主性、及工作挑戰性等。

2.4 成就動機

所謂「成就動機」係指個人的成就行爲所以會產生改變，是受到行爲目標有不同認知的影，在成就情境中，個人成就行爲的目標在於對工作的熟練，在於與他人產生的自我價值感，前者爲工作取向；後者爲自我取向 (Eillot & Dweck, 1988)。Helmreich & Spence (1978) 的成就動機理論，認爲成就動機是包含精熟（mastery）、工作取向（work

orientation）、競爭（competition）、不在意他人（unconcern others）四個構面，個體具有向困難挑戰、努力工作、贏過別人及不害怕成功傾向。本研究以此四個構面來探討工作的表現程度。

2.5 工作滿意度

工作滿足 (job satisfaction)，又稱爲工作滿意度，一般可將工作滿足的定義歸納爲綜合性、參考架構與期望差距等三種定義：

2.5.1 綜合性定義 (overall satisfaction)

Kalleberg (1977) 定義工作滿意度概念作一般性的解釋，亦即工作滿足僅爲一個單一概念，工作者能夠將在不同構面上的滿意與不滿意程度作整合及平衡，形成一個整體的滿意。此定義可稱爲整體或一般工作滿意的定義，不涉及工作滿意度構面形成之原因與過程。

2.5.2 參考架構定義 (frame of reference)

Smith, Kendal, & Hulin (1969) 認爲定義的重點在於工作滿意度是一個人根據參考架構，並對工作的特性加以解釋後所得到的結果，此定義可稱爲構面性定義，也就是工作者對於工作各項特殊構面之情感性反應。Smith et al. (1969) 則提出工作本身、升遷、薪水、上司以及工作夥伴等五項構面。其他如Vroom (1962) 認爲有七個構面，包含組織本身、升遷、工作內容、直屬長官、待遇、工作環境、工作伙伴等構面。

2.5.3 期望差距定義 (expectation discrepancy)

此種定義可稱爲需求缺陷性定義。Porter & Lawler (1971) 認爲工作滿意度是由個人認定其所應得與所知覺真正得到的，兩者之間的差距所決定，差距越大則滿意程度越低；反之，滿意程度越高。

綜合以上定義，本研究認爲工作滿意度係指員工對工作本身及其他層面之反應或感受，而其滿意程度則視員工對其實際獲得與預期獲得之間的差距，差距愈小，滿意程度則愈高。本研究將依據參考架構對於工作滿意度的定義，運用 Smith et al. (1969) 所提出工作本身、升遷、薪水、上司以及工作夥伴等五項構面來衡量工作滿意度。

2.6 各變項間之關係

2.6.1 人格特質與工作滿意度之相關研究

有關人格特質對於工作滿意度影響關係之研究，早在 Fisher & Hanna (1931)、Hoppock (1935)、Smith (1955)、Locke (1976) 的研究中就已被察覺，其次如以 Friedman & Roseman (1974) 所提出的A、B二型人格理論或是以 Robbins (1983) 所提出影響員工行爲的內外控取向人格特質爲基礎的相關文獻，至於被廣泛應用研究的五大類人格特質，則有 McCrae & Costa (1991) 及 Watson & Clark (1992) 發現五大類人格特質與情感 (affect) 有顯著的關係，且情感與工作滿意度有顯著的關係 (Agho, Mueller, & Price, 1993; Chen & Spector, 1991; Cropanzano, James, & Konovsky, 1993)，因此，推測五大類人格特質與工作滿意度也應有顯著關係，故 Barrick & Taher (1996) 認爲可以用五大類人格特質來預測工作結果（引自蔡欣嵐，2001）。

2.6.2 「工作特性」與「工作滿意度」之相關研究

Hackman & Lawler (1971) 認爲，工作核心構面與工作滿意度之間有顯著相關，且在工作特性反應較積極的人，其工作滿意度均較高，有許多的研究皆證實，國內外許多從事工作特性研究的學者都認爲，工作特性是影響其工作滿意度的主要因素，工作特性對於滿意度的影響，發現有較高特性的工作，員工的工作滿意度較高，但 Friend & Ferris (1987) 認爲並非每種工作特性均與工作滿意度有關，其研究發現特定的工作特性，例如：工作挑戰性，重要性、變化性等才會造成工作的滿意，顯示兩者之間受到工作特性各構面變項的影響，才有顯著的關聯性，因此，推論內部稽核人員之工作持性與工作滿意度間具有顯著關聯性。

2.6.3 成就動機與工作滿意度之相關研究

本研究就過去文獻中發現，顯示成就動機與工作滿意度間大多數都呈現顯著的正相關，然而，不同研究對象，其成就動機與工作滿意度之關係有的呈現正相關，有的則呈現負相關，顯示兩者之間仍受到許多因素影響而產生不同的結果。

3. 研究方法

3.1 研究架構

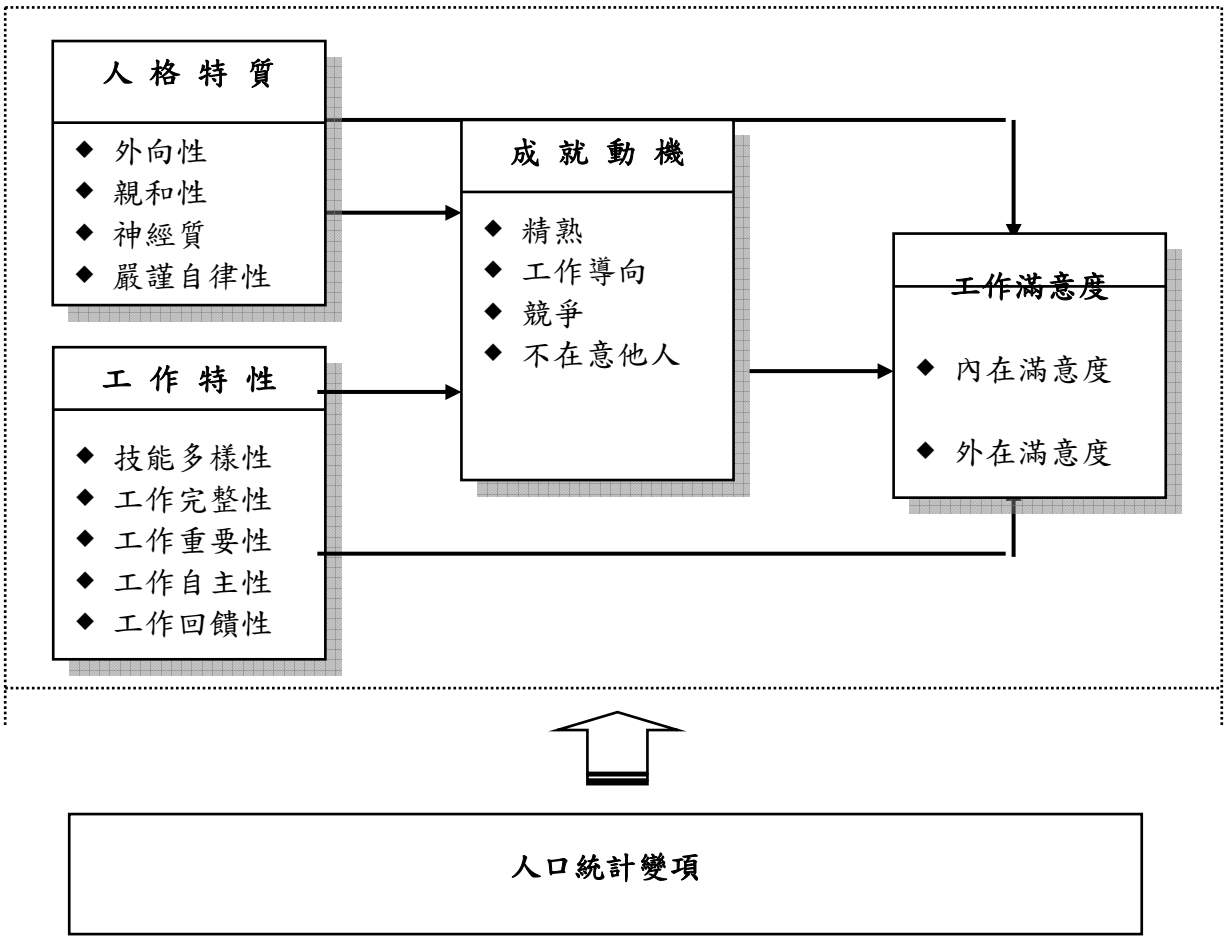

圖 1 本研究架構

3.2 研究假設

假設一：內部稽核人員的人格特質、工作特性、成就動機與工作滿意度會隨著員工個人屬性不同而有顯著的差異。

假設二：內部稽核人員人格特質、工作特性、成就動機與工作滿意度具有顯著之相關性存在。

假設三：內部稽核人員之人格特質、工作特性與成就動機分別對工作滿意度具有顯著的影響。

假設四：內部稽核人員之人格特質透過成就動機的中介效果，會影響工作滿意度。

假設五：內部稽核人員之工作特性透過成就動機的中介效果，會影響工作滿意度。

3.3 量表設計

3.3.1 人格特質量表

本研究測量人格特質乃採用 Costa & McCrace (1992) 所發展出來的 NEO 人格特質問卷五大類人格特質 (NEO Five-Factor Inventory, 簡稱 NEO-FFI)，以 Costa & McCrae 之 NEO 五因素人格特質問卷自我評量題本 (Form S) 來衡量，經本研究修正後，本量表共 35 題。

3.3.2 工作特性量表

本研究測量工作特性乃採Hackman & Oldham (1975) 的工作診斷量表調查(Job Diagnostic Survey，簡稱JDS)，經本研究修正後，本量表共14題。

3.3.3 成就動機量表

本量表係採由 Helmrcich & Spence (1978) 所編製， 本研究以第一部分第 1 題至 23 題，刪除各構面中部份不適當或類似者，以提高受測者之填寫意願，精簡後題目減縮爲爲 12 題。

3.3.4 工作滿意度量表

本研究測量工作滿意度乃採 Weiss, Dawis, England, & Lofguist (1967) 所編製之「明尼蘇達滿意問卷」 (Minnesota Satisfaction Questionnaire, 簡稱MSQ) 之短題本，本研究考量研究對象的適用性，將問卷敘述內容修訂，本量表共 20 題，全部爲正向題。

3.4 研究對象

本研究問卷調查，針對中華民國內部稽核協會全台灣四個區域分會之內部稽核會員進行調查，爲確保問卷之填答率，本研究在正式發放問卷之前，透過與總會及三個分會負責人聯繫，經獲其同意及協助後，於專題研討會上，以現場親自發放問卷方式。因此，選定三月份總會及各分會地區所舉辦每月例會（專題演講），現場進行發放問卷，並於研討會後回收問卷，該協會之內部稽核會員人數約有 3195 人，研究者以當天參加專題演講之會員發出問卷 567 份，共回收 376 份，回收率 66%，扣除無效問卷共 104 份，本研究實際使用之有效問卷共計 272 份，有效回收率爲 48%。

4. 研究結果與分析

表1 各研究變項之相關性驗證表

假設　　研究發現	驗證結果
假設2-1：內部稽核人員之人格特質與工作滿意度之間有顯著的相關性存在。 1. 外向性與內在滿意度之構面間：均呈現顯著正相關。 2. 親和性與內在滿意度之構面間：均呈現顯著正相關。 3. 神經質與內在滿意度之構面間：均呈現顯著正相關。 4. 嚴謹自律性與內在滿意度之構面間：均呈現顯著正相關。 5. 親和性與外在滿意度之構面間：均呈現顯著正相關。 6. 神經質與外在滿意度之構面間：均呈現顯著正相關。	部分成立
假設2-2：內部稽核人員之人格特質與成就動機之間有顯著的相關性存在。 1. 外向性與精熟之構面間：均呈現顯著正相關。 2. 親和性與精熟之構面間：均呈現顯著正相關。 3. 外向性與競爭之構面間：均呈現顯著正相關。	部分成立
假設2-3：內部稽核人員之成就動機與工作滿意度之間有顯著的相關性存在。 1. 精熟與內在滿意度之構面間：均呈現顯著正相關。 2. 競爭與內在滿意度之構面間：均呈現顯著正相關。	部分成立
假設2-4：內部稽核人員之工作特性與成就動機之間有顯著的相關性存在。 1. 技能多樣性與精熟之構面間：均呈現顯著正相關。 2. 工作完整性與精熟之構面間：均呈現顯著正相關。 3. 工作重要性與精熟之構面間：均呈現顯著正相關。 4. 工作自主性與精熟之構面間：均呈現顯著正相關。 5. 工作回饋性與精熟之構面間：均呈現顯著正相關。 6. 技能多樣性與競爭之構面間：均呈現顯著正相關。 7. 工作完整性與競爭之構面間：均呈現顯著正相關。	部分成立
假設2-5：內部稽核人員之工作特性與工作滿意度之間有顯著的相關性存在。 1. 技能多樣性與內在滿意度之構面間：均呈現顯著正相關。 2. 工作完整性與內在滿意度之構面間：均呈現顯著正相關。 3. 工作重要性與內在滿意度之構面間：均呈現顯著正相關。 4. 工作自主性與內在滿意度之構面間：均呈現顯著正相關。 5. 工作回饋性與內在滿意度之構面間：均呈現顯著正相關。 6. 工作完整性與外在滿意度之構面間：均呈現顯著正相關。 7. 工作重要性與外在滿意度之構面間：均呈現顯著正相關。 8. 工作自主性與外在滿意度之構面間：均呈現顯著正相關。 9. 工作回饋性與外在滿意度之構面間：均呈現顯著正相關。	部分成立

表2 各研究變項之影響性驗證表

假設	研究發現	驗證結果
假設3-1：	**內部稽核人員人格特質對工作滿意度有顯著的影響力。** 根據迴歸分析結果得知假設3-1獲部分支持，有親和性對外在滿意度、神經質對內在滿意度及外在滿意度、嚴謹自律性對內在滿意度，達到顯著影響。	部分成立
假設3-2：	**內部稽核人員人格特質對成就動機有顯著的影響力。** 根據迴歸分析結果得知假設3-2獲部分支持，有外向性對精熟及競爭、嚴謹自律性對競爭，均達到顯著影響。	部分成立
假設3-3：	**內部稽核人員成就動機對工作滿意度有顯著的影響力。** 根據迴歸分析結果得知假設3-3獲部分支持，有精熟對內在滿意度及外在滿意度、競爭對內在滿意度，達到顯著影響。	部分成立
假設3-4：	**內部稽核人員工作特性對成就動機有顯著的影響力。** 根據迴歸分析結果得知假設3-4獲部分支持，有工作回饋性對精熟及競爭，達到顯著影響。	部分成立
假設3-5：	**內部稽核人員工作特性對工作滿意度有顯著的影響力。** 根據迴歸分析結果得知假設3-5獲部分支持，有工作完整性對內在滿意度、工作重要性對內在滿意度及外在滿意度、工作回饋性對內在滿意度，達到顯著影響。	部分成立

表3 各研究變項之中介效果驗證表

假設	研究發現	驗證結果
假設4：	**內部稽核人員之人格特質透過成就動機的中介效果，會影響工作滿意度。** 成就動機具有對人格特質與工作滿意度二者之部分中介效果。	成立
假設5：	**內部稽核人員之工作特性透過成就動機的中介效果，會影響工作滿意度。** 成就動機具有對工作特性與工作滿意度二者之部分中介效果。	成立

5. 結論與建議

5.1 研究結論

5.1.1 人格特質、工作特性、成就動機與工作滿意度各構面間具有部分顯著之關係

5.1.1.1 內部稽核人員之人格特質與成就動機之間有顯著的相關性存在

研究結果，顯示較具有外向性、嚴謹自律性特質之內部稽核人員，則成就動機慾望越高。也說明公司可選用具有外向性、嚴謹自律性特質來擔任內部稽核人員，對具挑戰高的稽核工作，更能勝任並能發揮稽核所需的專業技能，而適時獲得回饋，而對組織必能獲得較高的實質效益。

5.1.1.2 內部稽核人員之成就動機與工作滿意度之間有顯著的相關性存在

研究結果，顯示越具有挑戰工作慾望動機之內部稽核人員，則對工作本身之內在滿意就越高，而在工作越有企圖贏過別人慾望動機之內部稽核人員，則對工作本身之內在滿意就越高。因此，對內部稽核而言，應以競爭動機爲主。

5.1.1.3 內部稽核人員之人格特質與工作滿意度之間有顯著的相關性存在

研究結果，顯示內部稽核人員較具有外向性、親和性、嚴謹自律性之特質，則對工作本身之內在滿意就越高，另較具有親和性之特質，則對工作之外在滿意就越高，而內部稽核人員較具有神經質之特質，則對工作滿意度越低。因此，高工作滿意度之內部稽核人員，在人格上具有親和性、嚴謹自律性特質。依據激勵理論推論，內部稽核人員在執行內部稽核工作時，越能勝任而獲得好評，也因而在工作上獲得較高滿足感，進而達成良好的工作績效。

5.1.1.4 內部稽核人員之工作特性與成就動機之間有顯著的相關性存在

研究結果，顯示內部稽核工作特性程度越高，成就動機程度越高。由於內部稽核人員對工作及公司負有重大責任及使命感，認爲自己應對公司最高管理當局善盡應有注意之責，所以，內部稽核工作特性已存在高程度範圍。

5.2 人格特質、工作特性、成就動機與工作滿意度各構面間具有部分顯著之影響

5.2.1 人格特質對工作滿意度之影響

內部稽核人員之人格特質對內、外在滿意度有顯著影響，顯示內部稽核人員之人格特質越明顯，會影響工作滿意度，其中以神經質之預測力最高，其次爲嚴謹自律性，而神經質對內、外在滿意度有顯著負向影響，另嚴謹自律性對內在滿意度有顯著正向影響，以及人格特質之親和性對外在滿意度有顯著正向影響。因此，結果顯示，情緒性越具敏感特質的內部稽核人員，相對地其對工作本身以及對於所做工作的感覺之整體滿意度反而會愈低；而具有可信賴的、正直、謙虛、待人友善、易相處及富有同理心以及嚴謹自律性越明顯特質的內部稽核人員，相對地其對薪資所得、升遷、直屬主管、同事、同事間的評價與認同等工作的感覺外在滿意度就愈高。

因此，如何選擇低神經質、高親和性及嚴謹自律性特質之內部稽核人員，是管理當局值得注意及改善。

5.2.2 人格特質對成就動機之影響

人格特質之外向性構面對精熟有顯著正向影響，即在人格特質中，外向性對於精熟的影響力最大，結果顯示，具有親切熱情、愛社交的、自信的、主動積極的以及活潑外向的特質的內部稽核人員，相對地其對於困難的、富有挑戰性工作越能實際地並堅持地去執行及挑戰的慾望就愈高。

人格特質之外向性、嚴謹自律性構面對競爭有顯著正向影響。亦即在人格特質中，外向性對於競爭的影響力最大，其次爲嚴謹自律性，結果顯示，具有稱職、有責任感、自我要求的、深思熟慮的、按步就班、有毅力和目標導向的特質之內部稽核人員，相對地其對個人在人際關係情境中企圖獲取勝利以及強烈贏過別人的欲望就愈高。

5.2.3 成就動機對工作滿意度之影響

成就動機之精熟、競爭構面對內在滿意度都有顯著正向影響。其中，以精熟之預測力最高，其次爲競爭，結果顯示，具有富有挑戰性工作的喜好及有強烈贏過別人的欲望的內部稽核人員，相對地其對工作本身以及對於所做工作的感覺之內在滿意度就愈高。而成就動機之精熟對外滿意度都有顯著正向影響，結果顯示，具有富有挑戰性工作的喜好的內部稽核人員，相對地對薪資所得、升遷、直屬主管、同事、同事間的評價與認同等工作的感覺之外在滿意度就愈高。因此，公司在任用內部稽核人員時，應重視內部稽核的成就動機高低。

5.2.4 工作特性對成就動機之影響

工作特性之工作回饋性對精熟有顯著正向影響，結果顯示，工作回饋性越高，相對地其對於困難的、富有挑戰性工作越能實際地並堅持地去執行及挑戰的欲望就愈高。而工作特性之工作回饋性對競爭有顯著正向影響，結果顯示，工作回饋性越高，相對地其對個人在人際關係情境中企圖獲取勝利以及強烈贏過別人的欲望就愈高。因此，提高內部稽核工作特性，是值得主管當局注意及改善，而由於內部稽核感受壓力過大，應適時給予精神上或實質性之回饋。

5.2.5 工作特性對工作滿意度之影響

工作特性之工作完整性、工作重要性、工作回饋性對內在滿意度都有顯著正向影響，結果顯示，工作完整性、工作重要性、工作回饋性越高，相對地其對工作本身以及對於所做工作的感覺之內在滿意度就愈高。

工作特性之技能多樣性、工作重要性對外在滿意度都有顯著影響，結果顯示，工作重要性越高，相對地其對薪資所得、升遷、直屬主管、同事、同事間的評價與認同等工作的感覺之外在滿意度就愈高；而技能多樣性越高，相對地其對薪資所得、升遷、直屬主管、同事間的評價與認同等工作的感覺之外在滿意度反而愈低。

5.3 人格特質、工作特性透過成就動機的中介效果，會影響工作滿意度

研究發現，人格特質會影響員工的成就動機，進而導致內部稽核人員對工作滿意度高低的變化。然而，人格特質與工作滿意度間會受成就動機之影響，但影響之效果及變化值並不十分明顯。而工作特性也會影響員工的成就動機，進而導致內部稽核人員對工作滿意度高低的變化，然而，工作特性與工作滿意度間會受成就動機之影響，但影響之效果及變化值並不十分明顯。

5.4 研究建議及後續研究建議

5.4.1 對企業經營階層的建議

5.4.1.1應用人格特質知覺，作爲甄選標準之考量

內部稽核在企業經營管理中，在角色扮演將越趨重要性及影響性，而相對企業在未來也將越重視內部稽核所發揮功能及效益，因此，對公司而言，如何能得以發揮其重要性角色，且達事半功倍之功效，在甄選內部稽核人員時，其人格特質的傾向，成就動機高低，工作滿意度都是重要的考量因素。

本研究的結果，人格特質、成就動機、工作特性是影響內部稽核人員工作滿意度之重要因素。本研究建議公司未來甄選內部稽核人員時，建議可透過各種「人格特質評鑑量表」，應考慮選用人格特質具高度「外向性」、「親和性」、「嚴謹自律性」之內部稽核人員，較能勝任稽核工作而獲致好評，以有助於對本身工作滿意度，而樂於從事內部稽核之工作，使其達到較高工作績效。

同時，建議內部稽核之甄選任用或晉升，須考量成就動機，成就動機與工作內在滿意度有顯著的相關，選擇低精熟（喜好挑戰性工作）、高競爭（求取勝利，贏過別人的慾望），工作內在滿意度較高。

吳秉恩（1990）以組織行爲的觀點來看，人格特質的主要效用爲「預測」及說明實際行爲與績效能力。因此，瞭解員工的人格特質，除了有助於解釋及預測員工行爲外，更重要的是可作爲人員甄選、僱用、調職以及晉升方面決策之輔助工具，以增加組織運作的效益，同時促進員工的工作滿意度。又 Holland (1985) 研究報告指出，當人格特質與從事的職業能夠搭配時，員工的工作滿意度最高，且工作效率也最高，離職率也最低。

5.4.1.2 重視任用前之考量外，更強化任用後之要求

研究發現，內部稽核年資越高在工作完整性及工作自主性之知覺有顯著差異，亦顯示內部稽核人員在執行工作職務時，需運用高度的專業程度及自主能力。

然而，面對內、外環境變化快速之時代，稽核工作不能只靠著原有經驗及財會背景就能完成工作而感滿足，因電腦化已成必然趨勢，隨著電腦化程度加深，稽核技術亦須同步提升。因此，公司必須要求內部稽核適任的標準，也就是必須不斷進修專業知識及提升管理之能力，如此才能增強稽核之敏感度，進而偵測到經營各層面之潛在問題，將內部稽核人員存在目的，發揮其最大的功效，俾能讓企業隨時保持最好之內部控制狀態，以因應全球之競爭。因爲內部稽核人員對組織扮演著評估的服務角色，其角色扮演能否受到肯定，決定於其本身是否具備充分「稽核專業知識」。

5.4.1.3 提升內部稽核人員的工作滿意度

研究發現，我國內部稽核人員工作職位越高，獲得工作滿意度也越高；亦可顯示因內部稽核工作特殊性、複雜性，使得適合擔任內部稽核人員工作集中於資歷較深，工作職務已達一定層級，而從事內部稽核工作較能得到高度工作滿意度。而從樣本資料分佈情形，從事內部稽核工作總年資以 3 年以下佔 38.2%最多，顯示內部稽核人員職務異動率高，另研究果得知，內部稽核人員的整體滿意度平均值皆在 4 以下，無論內在滿意、外在滿意皆未達到「滿意」的程度，因此，建議高階管理者應重視內部稽核人員之工作滿意度，找出問題癥結並採取適當措施加以改善，以降低內部稽核異動情形，確保其內部稽核在組織上之功能發揮，使其能愉悅且盡情在工作上發揮所長，貢獻已力於組織。

5.4.2 對內部稽核人員的建議

5.4.2.1 提高親和性、嚴謹自律性知覺之特質，降低神經質知覺之特質

與人員之間的互動，在任何組織中都扮演重要之關鍵，尤其是內部稽核人員，他（她）必須更深入看到公司在營運過程中，較隱含層面的問題點，所以，必須藉由充分與各階層人員溝通，而瞭解各部門所處理之事情，然而，「溝通」是內部稽核人員與顧客關係管理之方法，也是維繫與增進彼此之間的信任與尊敬（trust and respect），而研究發現有較高親和性特質，其工作滿意度較高，因此，內部稽核人員在執行工作時，應展現其「親和性」之特質，透過坦誠的語態之溝通方式，將有助於建立工作夥伴關係，同時讓工作更順利以及讓組織達到更高效益。

「取得信任」是內部稽核執行工作時被接受及肯定之關鍵，內部稽核除了必須對稽核效率及稽核品質維持一定品質外，才能取得組織管理階層、監察人以及其他部門工作者，而研究發現有較高親和性特質，其工作滿意度較高，因此，更可強化「嚴謹自律性」之特質，由內在之特質與外在之需求相融合，將內部稽核功能發揮到極至。

Allen (1978) 稽核人員應發揮溝通能力及「參與式」的稽核方法來改善稽核活動，而Barr (1993) 內部稽核人員能與受查者良好的溝通，並以顧客導向的觀念來執行稽核，將使稽核工作更具生產力。與本研究研究結果有一致發現。

5.4.2.2 不斷提升強化專業及管理能力

對於內部控制制度處理準則規定，公開發行公司對內部稽核人員設置及對內部稽核專業教育之要求，顯示政府機關對內部稽核功能的重視與肯定，內部稽核人員從業人員應感到振奮與鼓舞。

內部稽核人員應重視持續進修，提升專業能力，例如：熟悉組織架構與作業流程、對法令及國際標準等基本認知、邏輯分析及組織思考能力、溝通及協調能力、熟悉電腦系統作業、擅於資訊科技之應用…等，才能成爲管理階層之得力助手，而發揮其對管理階層的影響力。

5.4.2.3 內部稽核應從角色之扮演轉變提升爲對組織之影響力

專注於有效內部控制，並積極專業的風險管理以及實質推動公司治理，同時持續發揮營運過程之改善，進而達到對組織之影響力，如此將有助於內部稽核存在之價值及重要性。

6. 參考文獻

6.1 中文部分

王本賢（2002），工作特性模式與工作之滿足關係之研究－以某國立大學職員爲研究對象，國立中山大學人力資源研究所碩士論文。

王炎煌（2003），工作特性、工作價值觀與工作滿足間關係之研究－以電線電纜業員工爲例，國立高雄第一科技大學行銷與流通管理系碩士論文。

王保進（2002），視窗版 SPSS 與行爲科學研究（第二版），台北：心理出版社。

王傑明（2004），主管領導行爲、工作特性、工作滿意度與離職傾向之關係研究-以高科技爲例，國立成功大學企業管理研究所碩士論文。

伍忠賢（2002），公司治理的第一本書，台北：商周出版。

朱慶龍（2002），五大人格特質、工作價值觀和工作滿意三者相互關係之研究，國立政治大學心理學研究所碩士論文。

余雅屏（2003），人格特質、自我導向學習以及工作績效之相關係研究，國立中山大學人力資源研究所碩士論文。

吳明隆（2003），SPSS 統計應用學習實務：問卷分析與應用統計，台北：知城數位科技股份有限公司。

吳秉恩（1990），組織行爲學，台北：華泰書局。

吳開霖（2004），內部控制與內部稽核實務（第三版），台北：瑞霖企業管理顧問有限公司。

吳靜吉（1978），內外控制取向與工作滿足績效之關係，政治大學學報，41，61-73。

呂沁陵（2003），神通電腦公司內控內稽制度介紹，內部稽核季刊，41，52-54。

李文銓（1991），內外控、工作特性、工作壓力與工作滿足、身心健康間之關係，國立政治大學心理研究所碩士論文。

李佳安（2002），影響內部稽核人員工作滿意因素之研究，淡江大學會計學研究所碩士論文。

林宗鴻（2003），人格心理學（第二版），台北：揚智文化事業股份有限公司。

林柄滄（2003a），內部稽核理論與實務（第五版），台北：翰中有限公司。

林柄滄（2003b），新經濟時代的內部稽核，台北：致琦企業有限公司。

林財丁（2004），管理與商業心理學，台中：滄海書局。

林欽榮（2002），組織行爲，台北：揚智文化事業股份有限公司。

林順益（2002），研發人員的人格特質、主管的領導風格與工作滿足關係之研究，國立台灣科技大學管理研究所碩士論文。

林慧珠（1995），內部稽核在企業組織內角色定位之研究，國立台灣大學會計研究所碩士論文。

邱信憲（1994），工作特性、人格特質型態、角色壓力與工作壓力、工作滿足、離職傾向之關係研究，國立中興大學企業管理研究所碩士論文。

洪清香（1979），工作特性對教育行政人員工作滿意之影響，國立政治大學教育研究所碩士論文。

洪裕琨（2003），企業內部稽核人員離職傾向之研究，國立政治大學行政管理研究所碩士論文。

洪　蘭譯（1977），Henry Gletiman 著，心理學，台北：遠流出版事業股份有限公司。

唐大鈞（2001），工作價值觀與工作特性影響我國內稽人員工作投入與離職傾向的探討，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

徐正屏（2002），員工對民營後人力資源管理制度知覺與組織承諾關係之研究－以中華電信南區分公司爲例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

徐封名（2001），工作特性、成就動機與工作滿足關之關聯性研究-以中華電信嘉義營運處爲例，南華大學管理研究所碩士論文。

徐蓉芬（2001），研發人員人格特質與工作績效關係之研究--以某高科技公司爲例，國立中央大學人力資源研究所碩士論文。

張春興、楊國樞（1978），心理學(第三版)，台北：三民書局，頁 149。

莊耀嘉、李雯娣（2001），兒童性格結構：五大模型的本土化檢驗，中華心理學刊，43，65-82。

許士軍（1977），工作滿意、個人特徵與組織氣候－文獻探討及實證研究，政治大學學報，35，13-56。

郭雲如（2004），汽車險理賠人員個人因素和人格特質與顧客滿意度關係之探討-以 C 保險公司爲例，逢甲大學保險學系碩士班碩士論文。

陳文彬（2003），台灣公司治理實例探討，內部稽核季刊，41，4-9。

陳森壬、黃國隆（1982），員工個人屬性、需求層次、工作特性與工作滿足的關係，管理評論，1，18-38。

傅肅良（1982），人事心理學，台北：三民書局。

單小琳（1980），「教師成就動機與學生平定教師、學生學業成績的關係」，國立政治大學教育研究所碩士論文。

費鴻泰（2004），稽核是發現弊端的特效藥，內部稽核季刊，43，25-30。

馮麗蓁（2003），我國上市(櫃)公司財務會計的人格特質與其工作滿意度、工作績效關係之研究，中國文化大學會計研究所碩士論文。

黃仁宏、沈聰益（2001），人格五因素模式預測銷售績效的效度--NEO-PI-R 量表的檢驗與應用，管理學報，3，457-481。

黃心怡（1988），我國企業內部稽核功能發揮影響因素之研究，東吳大學會計研究所碩士論文。

黃世忠（2002），組織結構、領導風格、員工個人特質、工作特性與工作滿足關係之研究，中原大學企業管理研究所碩士論文。

黃秀霜(1987)，「教育行政人員成就動機、工作特性與組織承諾之相關研究」，國立政治大學教育研究所碩士論文。

黃忠民（2004），我國公司立高級中等學校總務主任人格特質，工作特性與工作滿意度之研究，國立台北科技大學技術及職業教育研究所碩士論文。

黃金旭（2003），室內設計業者個人屬性、職業成熟、成就動機與工作滿足之關係研究，中原大學室內設計學系碩士學位論文。

黃國隆（1982），領導方式、工作特性、成就動機、內外控、專斷性與教師工作滿足之關係，國立政治大學教育與心理研究，5，47-76。

黃堅厚（1999），人格心理學，台北：心理出版社。

黃靖雅（2003），職業傾向與五大人格特質量表之甄選效度驗證比較--以某電子公司爲例，國立中央大學人力資源研究所碩士論文。

楊牧青（2000），工作特性、人格特質與工作滿意度關係之研究-以高雄港務局員工爲例，國立成功大學交通管理研究所碩士論文。

楊國瑛（1992），個人屬性、工作特性、成就動機、成長需求、工作績效、激勵措施、與員工工作滿意度關係之研究一以我國會計從業人員爲例，中國工商學報，14，293-316。

楊國樞（1988），中國人對於人之性格的看法，台北：桂冠圖書公司。

楊國樞（1993），中國人的心理與行爲：理念與方法篇，台北：桂冠圖書公司。

溫有德（1993），個人屬性、人格特質、工作特性與衝突傾向之關聯性研究-以陽明海運公司爲例，國立交通大學管理科學研究所碩士論文。

葉志誠、葉立誠（2002），研究方法與論文寫作（第二版），台北：商鼎文化出版社。

葉國華（2002），員工人格特質、組織承諾與銀行合併態度之研究─以中國國際商業銀行爲例，國立高雄第一科技大學金融營運所碩士論文。

葉穎如（1994），保險業員工生涯成熟、成就動機、工作壓力與離職傾向之關係研究，文化大學國際企業管理研究所碩士論文。

葛樹人（2001），心理測驗學，台北：桂冠出版社。

曾翠緣（2003），員工個人特質與成就動機影響員工海外派遣態度之研究，大葉大學國際企業管理學系碩士論文。

載　龍（2004），內部稽核撇步大公開研討會，中華民國內部稽核協會研討會，p.7 ，國立政治大學公共行政及企業管理教育中心。

廖素華（1978），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。

劉玉琰（1995），組織行爲學，台北：華泰書局。

樓欣美（2003），員工變革認知、人格特質對工作態度的影響─以教育訓練爲干擾變項，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

潘依琳（1994），基層護理人員之工作特性、成就動機與工作投入、工作滿足、留職意願關係之研究，國立台灣大學醫學院護理學研究所碩士論文。

蔡欣嵐（2001），工作特性、人格特質與工作滿意度之關係--以半導體業爲例，國立中央大學企業管理研究所碩士論文。

蔡維奇（2000），召募策略—精挑細選之戰術，載於李誠（2000）主編，人力資源管理的十二堂課（pp.53-76），台北：文化。

鄭伯壎、楊國樞（1977），影響工人工作滿足感的因素：領導方式、情境因素及人格特質，中央研究院民族研究所集刊，44，13-45。

鄭桓圭（2004），內部稽核應扮演之角色，內部稽核季刊，43，74-77。

鄭勝泰（2002），人格特質對工作績效影響之探討--以某運輸服務業之 T 公司爲例，國立中央大學人力資源研究所碩士論文。

賴佳宜、黃追（2004），銀行業作業風險管理與內部稽核之探討，內部稽核季刊，43，39-47。

賴森本（2003），我國政府現行內部稽核體系的檢視，內部稽核季刊，41，17-24。

戴維舵（1999），"Big Five"五大人格特質在人力甄選上的應用探討，致理學報，12，89-114。

謝莉莉（1999），星座與事業，台北：當代書房出版社。

韓慧玲（1994），影響內部稽核績效因素之研究：以上市公司製造業爲例，國立中央大學企業管理研究所碩士論文。

簡俊成、翁志成、楊玲惠（2001），服務業員工角色壓力、自我效能、工作滿意度與內部服務品質之關係— 以百貨業爲例之實證研究，中山管理評論，9 (3)，395-423。

關復勇（1987），山地泰雅族國中學生自我概念、成就動機、學業成敗歸因與其學業成就之關係，國立政治大學心理研究所碩士論文。

6.2 英文部分

Adams, J. S. (1963), Toward an Understanding of Inequity, Journal of Abnormal and Social Psychology, 67, 422-436.

Allen, B. L. (1978), Can Participative Audit Approach Improve Job Satisfaction, The Internal Auditor.

Alderfer, C. P. (1973), Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Settings, New York: Free Press, pp.29-51.

Allport, G. W. (1937), Personality: A Psychological Interpretation, New York: Holt, Rinehart, & Winston.

Allport, G. W. (1961), Pattern and Growth in Personality, New York: Holt, Rinehart & Winston.

Arkoff, A. (1968), Adjustment and Mental Health, New York: McGrew-Hill Book Co., pp.943-944.

Arvey, R. D., Bouchard, T.J., Jr., Segal, N.L., & Abraham, L.M. (1989), Job Satisfaction: Environmental and Genetic Components. Journal of Applied Psychology, 74, 187-192.

Atkinson, J.W. (1983), Personality, Motivation, and Action, New York: Praeger Publishers.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986), The Moderator – Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations, Journal of Personality and Social Psychology, 51, 1173-1182.

Brink, V. Z., Cashin, J. A., & Witt, H. (1973), Modern Internal Auditing: An Operational Approach (3rd ed)., New York: The Ronald Press Company, pp.104-108.

Chambers, A.D. (1984), Internal Auditing: Theory and Practice, Chicago: Commerce Clearing House.

Clifford, M.M. (1972), Effects of Emphasizing Competition in Classroomtesting Procedures. The Journal of Educational Research, 65, 234-238.

Connolly, J. J., & Viswesvaran, C. (2000), The Role of Affectivity in Job Satisfaction: A meta-analysis, Personality and individual differences, 29, 265-281.

Costa, P. T., Jr., & McCrae, R.R. (1992a), Four Ways Five Factors Are Basic, Personality and Individual Differences, 13, 653-665.

Costa, P. T., Jr., & McCrae, R. R. (1992b), Professional Manual for The NEO PI-R and NEO-FFI, Odessa, FL: Psychological Assessment Resources, Inc.

Day, D.V., & Silverman, S. B. (1989), Personality and Job Performance: Evidence of Incremental Validity. Personnel Psychology, 42, 25-36.

DeNeve, K. M., & Cooper, H. (1998). The Happy Personality: A Meta-analysis of 137 Personality Traits and Subjective Well-being, Psychological Bulletin, 124, 197-229.

Elliot, E. S., & Dweck, C. S. (1988), Goals: An Approach to Motivation and Achievement, Journal of Personality and Social Psychology, 54(1), 512.

Fried, Y., & Ferris, G. R.(1987), The Validity of the job characteristics Model: A Review and Meta – Analysis, Personnel Psychology, 40(2), 287-322.

Gatewood, R. D., & Field, H. S. (1998), Human Resource Selection (4th ed.), Forth Worth, TX: The Dryden Press.

Goldberg, L. R. (1990), An Alternative Description of Personality: The Big Five Factor Structure, Journal of Personality and Social Psychology, 59, 1216-1229.

Guilford, J. P. (1959), Personality. New York: McGraw-Hill.

Hackman, J.R. (1977), Work Design, In J.R. Hackman & J. L. Suttle (Eds.), Improving life at work: Behavioral science approaches to organizational change, (pp.96-162), Glenview, IL: Scott, Foresman Company.

Hackman, J. R. & Lawler, E.E. (l971), Employee Reactions to Job Characteristics, Journal of Applied Psychology, 55, 250-279.

Hackman, J. R., & Oldham,G.R.(1974). The Job Diagnostic Survey: An Instrument of the Diagnosis of Jobs and Evaluation of Job Redesign Projects. Tech. Rep. 4, New Haven, Conn.: Yale iversity Press.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975), Development of the Job Diagnostic Survey, Journal of Applied Psychology, 60, 161.

Helmreich, R. L., & Spence, J.T. (1978), Achievement Motivation and Scientific Attainment, Personality and Social Psychology Bulletin, 4, 222-226.

Herzberg, B. M. (1959), The Motivation to Work, New York: John Wiley.

Holland, J. L. (1985), Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Hoppock, R. (1935), Job Satisfaction, New York: Harper and Row, p.271.

Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M.K. (2002), Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-analysis, Journal of Applied Psychology, 87 (3), 530-541.

Kalleberg, A. L. (1977), Work Values and Job Rewards: A Theory Job Satisfaction, American Socialogical Review, 42, 124-143.

Locke, E. A. (1969), What Is Job Satisfaction? Organizational Behavior and Human Performance, 4, 309-336.

Litting, L.W., & Yeracaris, C. A. (1965), Achievement Motivation and Intergenerational Occupational Mobility. Journal of Personality and Social Psychology, 1, 386-389.

Maehr, M.L., & Nicholls, J. G. (1980), Culture and Achievement Motivation: A Second look. In N. Warren (Ed), Studies in Cross-Cultural Psychology, 2, 221-267, New York: Academic Press.

Markus, H.R., & Kitayma, S. (1991), Culture and the Self: Implications for Cognition, Emotion, and Motivation, Psychologica Review, 98, 224-253.

Maslow, A.H. (1954), Motivation and Personality. New York: Harper & Brothers Pub, pp.146-150.

McClelland, D. C., Atkinson, J.W., Clark, R.A., & Lowell, E. L. (1953), The Achievement Motive, New York: Appleton-Century-Crofts.

McCrae, R. R., Costa, P. T., & Yik, M. S. (1996), Universal aspects of Chinese Personality Structure, In M.H. Bond (Ed.), The Handbook of Chinese Psychology (pp.189-207), Hong Kong: Oxford University Press.

Moeller, R.R. (1999), Brink's Modern Internal Auditing, New York: John Wiley.

Mount, M.K., & Barrick, M.R. (1995), The Big Five Personality Dimensions: Implications for Research and Practice in Human Resources Management, In G.R. Ferris (Ed.), Research in Personnel and Human Resources Management, 13, 153-200, Greenwich, CT: JAI Press.

Murray, H.A. (1938), Explorations in Personality, New York: Oxford University Press, pp.80-81.

Norman, W.T. (1963), Toward and Adequate Taxonomy of Personality Attributes: Replicated Factor Structure. Journal of Abnormal and Social Psychology, 66, 574-583.

Nunnally, J. (1979), Psychometric Theory (2nd ed.), New York: McGraw-Hill.

Porter, L.W., & Lawler, E.E. (1968), Managerial Attitudes and Performance, Homewood, IL: Dorsey Press.

Robbins, S. P. (1983), Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall International.

Robbins, S. P. (2001), Organizational Behavior(9th ed.), Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Seashore, S. E., & Taber, T.D. (1975), Job Satisfaction and Their Correlations, The American Behavioral Scientist, 18(1), 346.

Smith, P. C., Kendell, L.M., & Hulin, C.L. (1969), The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement, Chicago: Rand Mcnally.

Stocks, K. D., Albrecht W.S., Howe, K.R., & Schueler, D.R. (1988), What Makes an Effective Internal Audit Department, Internal Auditor, 4, 45-49.

Tupes, E. C., & Christal, R. E. (1961), Recurrent Personality Factors Based on Trait Ratings, Journal of Personality, 60, 225-251.

Turner, A.N., & Lawrance, P.R. (1965), Industrial Jobs and the Worker, Boston: Harvard Graduate School of Business Administration.

Vroom, V. H. (1964), Work and Motivation, New York: John Wiley & Sons.

Webber, R. A. (1975), Management: Basic Elements of Managing Organizations, Homewood, IL: Richard D Irwin, Inc., p.22.

Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire (Minnesota Studies on Vocational Rehabilitation, 22), Minneapolis: University of Minnesota Industrial Relations Center.