

# 教育訓練、生活滿意與工作滿意之關連性研究-以資訊電子業之行政部門為例

## Research on the Relationship of Training, Life Satisfaction and Job Satisfaction: A Study of the administrative department in information electronics industry

黃子玲 鍾侑珍  
中原大學國貿系所 副教授 矽魁科技股份有限公司採購

### 摘要

探討生活滿意與工作滿意相關性的文獻很多(e.g. Ghiselli, Lopa,& Bai, 2001; Jones, 2006; Judge & Watanabe, 1993)，也有些許文章在研究教育訓練與工作滿意的相關性(e.g. Ayres & Malouff, 2007; Spears & Parker, 2002)，但是鮮少文章針對企業的教育訓練對生活滿意的影響作深入的探究。本文嘗試探究企業是否可以藉由教育訓練課程，在增加員工的專業能力之餘，亦協助員工排解生活上的負面影響因素(如壓力等)，提昇生活滿意，進而增加工作滿意。利用驗證性因素分析與徑路分析為工具，本研究結果顯示：教育訓練對工作滿意除了有直接正向的影響外，亦透過正向影響家庭滿意(中介變項)，再進一步提升工作滿意。換言之，企業提供教育訓練的價值比以往文獻發現的高。

**關鍵字：**教育訓練、家庭滿意、工作滿意。

### 1. 緒論

知識經濟時代，優秀人才的掌握與留任是企業致勝的關鍵，故而企業越益重視人才培育與人力資本累積。教育與訓練是培育人才、累積人力資本的直接方式，文獻亦指出教育訓練可以提高工作滿意 (Spears & Parker, 2002; Owens, 2006)。如果一個員工的工作滿意高，那麼他的工作績效以及對公司的認同就會高。這也就是說，工作滿意度越高企業越可以留住優秀人才 (Jones, 2006; Owens, 2006)。因此各企業紛紛提供各種教育訓練課程，以增進員工的專業技能，累積人力資本及留住優秀人才。

另一方面，生活滿意與工作滿意的相關性有不少文獻在探討 (Iverson & Maguire, 2000; Jones, 2006; Steiner & Truxillo, 1987)，多數文章指出生活滿意對工作滿意有正面的幫助。然而或許過去多數企業提供教育訓練之目的僅在增進員工專業技能，而專業技能的增長與生活滿意間並無太多的交集。因此，探討企業教育訓練與員工生活滿意關係的文章並不多見。

隨時代變遷，工作與生活上種種壓力劇增，壓力成為員工生活滿意的殺手。因此，

除了專業上的教育訓練課程，本文認為企業應再提供如減壓及心靈成長之類的教育訓練課程，來協助員工迅速調適身心、化解壓力，因應環境變遷所造成的種種負面影響，以提高生活滿意，進而增加工作滿意。因此，本文假設教育訓練對工作滿意有正向影響，而且教育訓練對工作滿意除有直接效果外，尚有間接效果。亦即，本文欲驗證企業能否透過教育訓練課程，一方面直接正面影響工作滿意，另一方面透過正向影響生活滿意(當中介變項)，進一步再間接提升工作滿意。

本文以下共分四節，第二節為文獻探討，研究方法、實證結果與分析則依序撰寫於第三和第四節，最後一節則陳述結論與建議。

## 2. 文獻探討

### 2.1 工作滿意與教育訓練

Spears & Parker (2002)認為教育訓練之目的在提升員工現職的執行力，因此教育訓練被看為是讓組織更有效率、更有生產力的必然花費。此外，教育訓練的種類對工作滿意的影響程度不同，但是每一種類的教育訓練都有助於提高工作滿意。Owens (2006)指出提供教育訓練對於組織有多方的正面回報 (例如，提高員工的工作滿意、降低員工的離職意圖...等因素)，因此企業不該刪除教育訓練的預算。李明洪(2007)則發現企業完善的教育訓練會增進員工的工作滿意。因此本文提出

#### 假設 1 教育訓練對工作滿意有正向影響

### 2.2 生活滿意與工作滿意

Judge & Watanabe (1993) 指出生活滿意與工作滿意之間是正相關的，而且生活滿意對工作滿意的影響顯著大於後者對前者的影響。同時，他們也發現，如果考慮時間延遲的相關性(lagged correlations)，生活滿意可以有效預測五年後的工作滿意。Iverson & Maguire (2000)亦主張生活滿意與工作滿意有正相關，但卻認為工作滿意對生活滿意的影響較之後者對前者的影響大。Jones (2006) 支持生活滿意與工作滿意間的雙向影響，但認為在實際生活上，某員工如果對工作不滿但是對他的生活感到滿意，則工作非常可能是可以執行得很好；反之，如果某員工非常滿意他的工作，但是卻對他的生活感到很不滿意，則很可能無法將工作執行得很好。因此，基於 Jones (2006)的推論和本文的研究目的，本文提出

#### 假設 2 生活滿意對工作滿意有正向影響

### 2.3 教育訓練與生活滿意

由於過去企業提供教育訓練主要是為提升員工專業上的技能，因此企業提供的教育訓練課程多半與工作上的專業領域有關。基於這個原因，鮮少研究針對企業提供的教育訓練來探討其對於員工生活滿意的影響。Cheung & Chan (2009) 研究 35 個國家之教育水準與生活滿意的關係，發現教育水準越高的國家之人民的生活滿意越高。近年來，國內資訊電子科技業有些廠商或多或少開始提供員工一些減壓或心靈成長的教育訓練課程，協助員工紓緩壓力。因此，本文嘗試提出教育訓練對生活滿意有顯著且正向影響的假設，並假設教育訓練會透過生活滿意當中介變項，進一步再間接影響工作滿意。亦即，本文提出

假設 3 教育訓練對生活滿意有正向影響

假設 4 教育訓練透過生活滿意對工作滿意有正向影響

### 3. 研究方法

#### 3.1 抽樣與問卷發放

前測期間在 2009 年 3 月 5 日至同年 3 月 26 日，以資訊電子產業行政部門員工為對象，共發放 35 分紙本問卷，回收 26 份，其中有效問卷為 25 份，有效回收率為 71%。教育訓練、生活滿意與工作滿意量表的 Cronbach's  $\alpha$  係數值分別為 0.92、0.91 及 0.93，而整體問卷的 Cronbach's  $\alpha$  係數值為 0.95。根據信度分析的標準，表示本問卷的可信度很高，因此可直接進入正式問卷的階段。

正式問卷發放期間為 2009 年 4 月 1 日至同年 5 月 31 日，為期兩個月。研究對象為中華徵信所提供的 2008 年台灣製造業前 100 名和 2008 年新竹科學園區排名前 100 名中符合資訊電子產業定義的企業之行政部門員工。採用判斷抽樣(judgment sampling)以網路問卷及紙本問卷同時進行，共發出網路問卷 250 份及紙本問卷 210 份，總問卷數為 460 份。回收網路有效問卷 155 份及紙本有效問卷 158 份，網路問卷有效回收率為 62%及紙本問卷有效回收率為 75%，總有效回收率為 68%。

在有效回收問卷中，男女比率大略為 1:2；年齡在 30 歲以下者占多數，約為 40.9%，其次為 30 歲(含)~35 歲者，約為 32.6%，再其次為 35 歲(含)~40 歲者，約占 12.5%；婚姻狀況方面，未婚者略為超過半數，約占 56.2%，已婚者約占 43.8%；在小孩數目方面，有一半以上的回應者沒有小孩，約占問卷回收者的 64.9%，其次是有 1 個及 2 個小孩，兩者分別占問卷回收者的 15.0%與 15.7%；長輩同住數目方面，有 45.4%的回應者並未與長輩同住，36.1%回應者與兩位長輩同住，10.5%的回應者只與 1 位長輩同住；在學歷方面，73.8%的回應者是大學(專)學歷，19.8%回應者是碩士學歷；回應者中，有 27.5%屬半導體業，有 23.6%屬於電腦及週邊設備業，13.1%及 12.8%則分屬於光電業與資訊服務業；24.3%的回應者屬於行政部門，16.6%屬於採購部門，13.1%屬於人資部門，12.5%屬於資管部門；關於國際化方面，回應者中 85.9%無個人國外派遣經驗，91.4%公司有出口產品或服務到國外，32.6%公司在國外有 5 家(含)以上的子公司或分支機構，73.5%所屬公司為完全本國出資企業；43.5%回應者的公司在國外的子公司(或分支機構)是負責生產業務，43.1%負責行銷業務，15.0%負責研發業務(本題為複選題)；有 46.3%在最近一次的全球金融風暴中被迫放無薪假，大約占回應者人數中略少於一半。

#### 3.2 變項衡量方式

考量本文主要的研究目的，以及參閱以往的文獻，本文之工作滿意量表以 Smith, Kendall, and Hulin (1969)的工作說明量表(Job Descriptive Index, JDI)為基礎，再加以修訂。本文該量表共包含「薪資」、「工作」、「升遷」、「上司」及「同事」等五個構面，分別有「我目前所領的薪資足以使我有餘錢儲蓄」、「我的工作讓我有成長機會」、「我的工作是有前途的」、「我從直屬長官處能獲得尊重與公平對待」、「當工作上有需要幫忙之處，我的同事願意幫助我」……等 19 個題項。

關於生活滿意的衡量，本文以 Diener, Emmons, Larson, and Griffin (1985)所建構的生活滿意度量表(Satisfaction with Life Scale, SWLS)為基礎，並參閱其他相關文獻，最後將

「家庭滿意」、「工作與自我實現」、「人際關係」、「休閒滿意」及「經濟狀況」等五構面列入生活滿意量表。再則，因為本文研究期間，正值全球發生金融海嘯，故而除了上述五個構面外，另加入「景氣因素」構面。換言之，本研究該量表共含六個構面，分別有「當我情緒不好時，家人是我傾吐討論的對象」、「我覺得自己不斷地成長，生活具有方向與目標」、「我有不愉快或困難時，有朋友可以傾述」、「從事休閒活動能使我精神愉快」、「我對於負擔家庭責任的能力感到滿意」、「這次的景氣衝擊對我的生活有負面影響」……等 21 個題項。

本文教育訓練量表則以吳秉恩(1984)、許駿偉(2000)與李明洪(2007)等人採用的構面與題項為基礎，再依據本文研究目的與對象加以修訂。本文該量表包括「訓練滿意度」與「訓練學習成效」兩構面，分別有「對於報名方式的方便性是否感到滿意」、「參加公司提供的心靈課程有助於提升生活滿意程度」……等 17 個題項。

本研究的三個量表皆採用李克特七點尺度(Likert's 7-point Scales)來量化各個變項，以 1~7 得分來分別表示非常不同意、不同意、有些不同意、無意見、有些同意、同意及非常同意。換言之，就是以 1 分表示非常不同意，而以 7 分表示非常同意。此外，生活滿意量表的第 19~21 題為反向題，本研究在作統計分析前，已先將這些題項得分重新編碼，作反向計分的轉換。

#### 4. 實證結果與分析

茲將教育訓練、工作滿意及生活滿意間的相關係數(Pearson correlation coefficients)列於表 1。表 1 數據顯示教育訓練與工作滿意具有顯著正相關( $r=0.670, p<0.01$ )、教育訓練與生活滿意具有顯著正相關( $r=0.493, p<0.01$ )，同時生活滿意與工作滿意( $r=0.611, p<0.01$ )亦具有顯著正相關，這些結果與文獻是吻合的。

表1 教育訓練、工作滿意及生活滿意之 Pearson 相關係數

研究變項	教育訓練	工作滿意	生活滿意
教育訓練	1		
工作滿意	0.670**	1	
生活滿意	0.493**	0.611**	1

\*\* $p < 0.01$

依據理論與文獻為基礎，以教育訓練兩個構面為外衍變數(exogenous variables)對工作滿意各構面分別作迴歸分析，獲得五個迴歸模型，並將結果摘錄於表 2。根據表 2 的數據，本文發現五個模型的 F 值皆顯著，而  $R^2$  值分別為 0.309, 0.364, 0.319, 0.291 及 0.227，表示教育訓練變數可以解釋工作滿意各變項約為兩成到三成。再則，由 Beta 值可以看出教育訓練，無論是從「訓練滿意度」或是從「訓練學習成效」來看，皆對工作滿意有顯著且正向的影響。另外，以工作滿意各構面為內衍變數(endogenous variables)的五個模型皆呈現「訓練滿意度」的 Beta 值大於「訓練學習成效」的 Beta 值。這表示

企業提供教育訓練時，訓練滿意度比訓練學習成效對員工的工作滿意的影響大。

表 2 教育訓練對工作滿意各變項之標準化迴歸係數(Beta)

解釋變項	工作滿意				
	薪資 (模型一)	工作 (模型二)	升遷 (模型三)	上司 (模型四)	同事 (模型五)
訓練滿意度	0.316***	0.340***	0.364***	0.374***	0.257**
訓練學習成效	0.263**	0.288**	0.224***	0.186*	0.240*
F 值	69.217***	88.715***	72.570***	63.627***	45.541***
R <sup>2</sup>	0.309	0.364	0.319	0.291	0.227

\*p<0.05 \*\*p<0.01 \*\*\*p<0.001

基於理論與文獻所述，以生活滿意六個構面為外衍變數(exogenous variables)對工作滿意各構面分別作迴歸分析，獲得五個迴歸模型，並將結果摘錄於表 3。表 3 數據顯示五個模型 F 值皆顯著，R<sup>2</sup> 值則分別為 0.426, 0.440, 0.280, 0.221 及 0.431。這表示生活滿意變項可以解釋大約 22%~44%的工作滿意。再則，表 3 之標準化迴歸係數顯示工作滿意的「薪資」、「工作」、「升遷」及「上司」四個構面受到生活滿意之「工作與自我實現」與「景氣因素」兩變項的影響最大，且是顯著而正向的影響；然而，影響工作滿意之「同事」構面最大的因素則是生活滿意的「人際關係」與「休閒滿意」兩變項，且這個影響是顯著正向的。

表 3 生活滿意對工作滿意各變項之標準化迴歸係數(Beta)

解釋變項	工作滿意				
	薪資 (模型一)	工作 (模型二)	升遷 (模型三)	上司 (模型四)	同事 (模型五)
家庭滿意	-0.050	-0.169**	-0.077	-0.044	0.019
工作與自我實現	0.482***	0.649***	0.521***	0.288**	0.120
人際關係	-0.140	0.075	-0.024	0.097	0.295***
休閒滿意	-0.002	-0.054	-0.065	0.026	0.275***
經濟狀況	0.281***	0.108	0.112	0.149*	0.048
景氣因素	0.303***	0.126**	0.158**	0.130*	-0.006
F 值	37.895***	40.002***	19.846***	14.495***	38.635***
R <sup>2</sup>	0.426	0.440	0.280	0.221	0.431

\*p<0.05 \*\*p<0.01 \*\*\*p<0.001

根據理論與文獻所述，以教育訓練兩個構面為外衍變數(exogenous variables)對生活滿意各構面分別作迴歸分析，獲得六個迴歸模型，並將結果摘錄於表 4。表 4 數據顯示

六個模型 F 值皆顯著，R<sup>2</sup> 值則分別為 0.063, 0.272, 0.131, 0.129, 0.146 及 0.031。這表示教育訓練變項可以解釋工作滿意，但是最多只有兩成七。再則，表 4 模型一到模型五的標準化迴歸係數顯示教育訓練的「訓練滿意度」對於生活滿意的影響是顯著且正向的，而模型六(景氣因素)則顯示教育訓練之「訓練學習成效」對於生活滿意度的影響是顯著及正向的；亦即，六個模型皆顯示教育訓練對生活滿意度有正向且顯著的影響，但是「訓練滿意度」對前五個模型影響較大，而「訓練學習成效」則對於第六個模型影響較大。換句話說，這表示教育訓練的滿意度會改善員工的家庭滿意、工作與自我實現、人際關係、休閒滿意與經濟狀況，進而提高員工生活滿意度，也表示如果企業平常就提供適當且具學習成效的教育訓練課程，在景氣低迷時，就可協助員工度過景氣對其生活滿意上的負面影響。

表 4 教育訓練對生活滿意各變項之標準化迴歸係數(Beta)

解釋變項	生活滿意					
	家庭滿意 (模型一)	工作與自我實現 (模型二)	人際關係 (模型三)	休閒滿意 (模型四)	經濟狀況 (模型五)	景氣因素 (模型六)
訓練滿意度	0.278**	0.446***	0.325**	0.307**	0.330**	-0.108
訓練學習成效	-0.033	0.088	0.043	0.061	0.060	0.257*
F 值	10.383***	57.880***	23.354***	23.039***	26.455***	5.006**
R <sup>2</sup>	0.063	0.272	0.131	0.129	0.146	0.031

\*p<0.05    \*\*p<0.01    \*\*\*p<0.001

此外，本文另利用迴歸取向的路徑分析為工具，先以教育訓練及生活滿意為外衍變數(exogenous variables)對內衍變數(endogenous variable)工作滿意作路徑分析，再以教育訓練為外衍變數對內衍變數生活滿意作路徑分析，來計算教育訓練、生活滿意及工作滿意的直接效果、間接效果及總效果，以確認生活滿意的中介變數之地位。茲將教育訓練-生活滿意-工作滿意模型之路徑分析(Path analysis)直間效果列於表 5，而路徑係數則摘錄於圖 1。

表 5 教育訓練-生活滿意-工作滿意模型路徑分析直間接效果

外衍變項		內衍變項	
		工作滿意	生活滿意
教育訓練	直接效果	0.487***	0.493***
	間接效果	0.183***	-
	總效果	0.670***	0.493***
生活滿意	直接效果	0.371***	-
	間接效果	-	-
	總效果	0.371***	-

\*\*\*p<0.001

表 5 分析結果顯示：教育訓練對工作滿意有正向且顯著的直接效果(beta = 0.487, p < 0.001)，因此假設 1 『教育訓練對工作滿意有正向的影響』成立；生活滿意對工作滿意有正向且顯著的直接效果(beta = 0.371, p < 0.001)，因此假設 2 『生活滿意對工作滿意有正向影響』成立；教育訓練對生活滿意有正向且顯著的直接效果(beta = 0.493, p < 0.001)，因此假設 3 『教育訓練對生活滿意有正向影響』成立。從路徑分析結果顯示生活滿意為中介變項，教育訓練可透過生活滿意顯著間接再影響工作滿意(beta = 0.183, p < 0.001)，因此假設 4 『教育訓練透過生活滿意對工作滿意有的正向影響』成立。

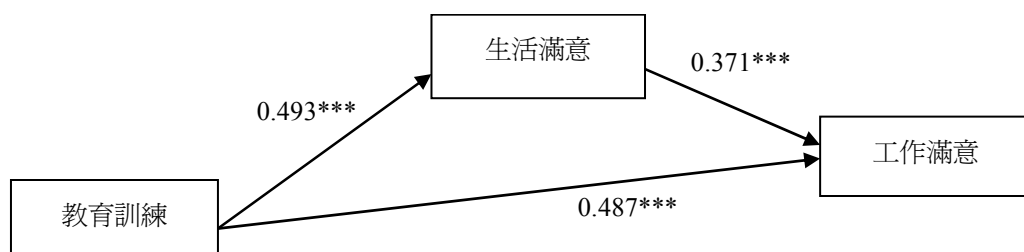


圖 1 路徑係數

## 5. 結論與建議

處於全球化與知識經濟的時代，掌握人才就掌握致勝關鍵。教育訓練是培才與累積人力資源最直接的方式，提升工作滿意更是留住人才的最佳保障。因此，企業紛紛提供員工專業技能上的教育訓練課程，近年來更有不少企業提供舒壓的與心靈成長類的教育訓練課程。本研究想探究教育訓練是否對提升工作滿意有正面的幫助，甚至藉由提升生活滿意再對提升工作滿意加乘。

以台灣資訊電子科技業的行政人員之抽樣為研究對象，本文發現教育訓練的確對提升工作滿意有正面的幫助，而生活滿意的提高的確對工作滿意有正面的影響。至於，甚少有文獻深入探討的教育訓練與生活滿意間的關係，本文也驗證出前者對後者有顯著的正面影響。教育訓練可以透過提升生活滿意再對工作滿意之增加有加乘的效果。

值得注意的是，根據教育訓練與生活滿意構面間的迴歸分析，本文發現教育訓練的「訓練學習成效」構面對生活滿意的「景氣因素」構面有顯著性的正向影響。換言之，如果企業在平時就提供員工適當且具訓練學習成效的教育訓練課程，則在景氣低迷時，可以協助員工度過景氣對其生活滿意上負面的影響，進而減少對工作滿意上不良的影響。

Judge & Watanabe (1993) and Iverson & Maguire (2000)皆主張工作滿意與生活滿意間有互惠的雙向關係，雖然 Judge & Watanabe (1993)認為生活滿意對工作滿意的影響較大，但後者卻提出相反的見解。因此，本文的後續研究將利用 LISREL 的可逆模式 (non-recursive model)，進一步釐清工作滿意與生活滿意的互惠關係對本研究結論的影響。

## 6. 參考文獻

### 6.1 中文文獻

吳秉恩，1984，管理才能發展方案實施與成效關係之研究，國立政治大學企業管理研究所博士論文。

李明洪，2007，組織文化、教育訓練對員工滿意度與組織績效影響之研究－以南部科學工業園區廠商為對象，國立屏東科技大學企業管理研究碩士論文。

許駿煒，2008，高科技產業員工教育訓練成效評估之個案研究，國立台北科技大學技術及職業教育研究所碩士論文。

### 6.2 英文文獻

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

Anthony, W. P., Perrewew, P. L., & Kacmar, K. M., (1993). *Strategic human resource management*. Orlando, Florida: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers, Inc.

Arnett, D. B., Laverie, D. A., & McLane, C., (2002). Using Job Satisfaction and Pride as Internal-Marketing Tools. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(2), 87-96.

Ayres, J., & Malouff, J. M., (2007). Problem-solving training to help workers increase positive affect, job satisfaction, and life satisfaction. *European Journal of Work and Organization Psychology*, 16(3), 279-294.

Baldwin, T. T., & Ford, J. K., (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41, 63-101.

Bearon, L. B., (1989). No greater expectations: The underpinnings of life satisfaction for older women. *Gerontologist*, 29, 772-778.

Chatfield, W. F., (1977). Economic and sociological factors influencing life satisfaction of the aged. *Journal of Gerontology*, 32(5), 593-599.

Cheung, H. Y., & Alex, W. H. Chan., (2009). The Effect of Education on Life Satisfaction Across Countries. *Alberta Journal of Educational Research*, 55(1), 124-136.



- Diener, E., Emmons, R. A., Larson, R. L., & Griffin, S., (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71-75.
- Edwards, J. N., & Klemmack, D. L., (1973). Correlates of life satisfaction: a reexamination. *Journal of Gerontology*, 28, 497-502.
- Gallooway, D., Boswell, K., Panckhurst, F., Boswell, C., & Green, K., (1985) Sources of satisfaction and dissatisfaction for New Zealand primary school teachers. *Educational Research*, 27 (1), 44-51.
- Ghiselli, R., Lopa, L. J. M., & Bai, B., (2001). Job satisfaction, life satisfaction & turnover intent of food service managers. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42, 28–37.
- Grandy, T. L., (1985). The relationship between job satisfaction and teacher performance of vocational agriculture teachers in Louisiana. *Dissertation Abstracts International*, 46 (4), 875.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R., (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Henry, N. J., (1989). A qualitative study about perceptions of lifestyle and life satisfaction among older adults. Unpublished doctoral dissertation, *Syracuse University*.
- Hollis, L. A., (1998). Sex comparisons in life satisfaction and psychosocial adjustment scores with an older adult sample: examining the effect of sex role differences in older cohorts. *Journal of Women and Aging*, 10(3), 59-77.
- Hoppock, R., (1935). *Job satisfaction*. New York: Harper and Row.
- Iverson, R. D., & Catherine, M., (2000). The relationship between job and life satisfaction: Evidence from a remote mining community. *Human Relations*, 53(6), 807-839.
- Jones, M. D., (2006). Which is a Better Predictor of Job Performance:  
Job Satisfaction or Life Satisfaction? *Journal of Behavioral & Applied Management*, 20-42.
- Judge, T. A., & Hulin, C. L., (1993). Satisfaction as a reflection of disposition: a multiple source causal analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 56, 388-421.
- Judge, T. A., & Watanabe, S., (1993). Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship. *Journal of Applied Psychology*, 78, 939-948.
- Kalleberg, A. L., (1977). Work value and job rewards: a theory of job satisfaction. *American Sociological Review*, 42, 124-143.
- Lin, Carol Y. Y., (1996). Training and development practices in Taiwan: a comparison of Taiwanese, American and Japanese firms. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 34(1), 26-43.
- Luger, M., (2001). The use of cluster analysis in high tech industrial park planning. *2001 Symposium on Industrial Park Planning and Development*, July.
- Maslow, A.H., (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M., (1990). A review and meta-analysis of the antecedents,

- correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Mayo, E., (1933). *The human problems of an industrial civilization*. New York: Macmillan.
- McGehee, W., & Thayer, P. W., (1961). *Training in business and industry*. New York: John Wiley & Sons, 123.
- Miller, V. A., (1979). *The guide book for international training in business and industrial*. Madison, WI : ASTD.
- Mitchell, W. C., (1913). *Business cycles*, University of California Press.
- Nadler, L., (1984). *The handbook of human resource development*. New York: John Wiley & Sons.
- Nehrke, M. F., Hulicka, I. M., & Morganti, J. B., (1980). Age differences in life satisfaction, locus of control, and self-concept. *International Journal of Aging and Human Development*, 11, 25-33.
- Neugqrten, B. L., Havinghurst, R. L., & Tobin, S. S., (1961). The Measurement of life satisfaction. *Journal of Gerontoloty*, 16, 134-431.
- Noe, A. R., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M., (2004). *Fundamentals of human resource management*. New York: McGraw-Hill.
- Patrick, L., & Owens, Jr., (2006). One More Reason Not to Cut Your Training Budget: The Relationship Between Training and Organizational Outcomes. *Public Personnel Management*, 35(2), 163-171.
- Peter, T. J., & Waterman, R. H., Jr., (1982). *In search of excellence*. New York: Harper and Row.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E., (1968). *Managerial attitude and performance*. Illinois: Homewood.
- Robbins, S.P., (1991). *Organization theory: structure, design & applications*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.
- Robbins, S.P., (2001). *Organizational behaviour* (9<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L., (1969). *Measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Spears, M. C., & Parker D. F., (2002). A probit analysis of the impact of training on performance appraisal satisfaction. *American Business Review*, 20(2), 12-16.
- Steiner, D. D., & Truxillo, D. M., (1987). Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship: A test of the disaggregation hypothesis. *Journal of Occupational Behavior*, 8(1), 71-77.
- Weiner, A., & Jeffier, M., (1991). Analysis of the quality of work life at East. *Kentucky Management Quarterly*, 31(4), 8-17.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H., (1967). Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire. *Work Adjustment Project Industrial Relations Center* , University of Minnesota.