

# 部屬期望主管領導行為與其溝通滿足現況關係之研究-以大專院校教師為例

陳、沈介文

E-mail: 9125832@mail.dyu.edu.tw

## 摘要

本研究以轉換型領導、交易型領導及溝通滿足為理論基礎，進行探討。並以便利抽樣來抽取學校，有效樣本為241位專任教師，實問卷調查。在研究方法上採用敘述性統計分析、因素分析、信度分析、集群分析、區別分析、典型相關分析、變異數分析及卡方分析，進行分析。首先針對部屬期望主管領導行為與其溝通滿足現況分別進行因素分析，分別找到七個因素與四個因素。但在智能啟發領導行為因素由於信度低於0.7，故本研究並不納入考慮。隨後進行典型相關分析了解期間之關係；隨後並分別針對部屬期望主管領導行為因素與溝通滿足現況因素進行集群分析，研究發現部屬期望主管領導行為可分為三群，而溝通滿足現況教師類型也分為三群。經過區別分析發現教師期望主管領導行為類型與溝通滿足現況類型命中率頗高，亦有顯著區別能力。最後，本研究也將各集群教師類型與個人變項及學校屬性變項進行比較，了解期間之差異。並作成結論與建議供各大專院校行政單位與教學單位主管之參考。

關鍵詞：轉換型領導；交易型領導；溝通滿足

## 目錄

目錄 封面內頁 簽名頁 授權書.....	iii	中文摘要.....	iv
.....iv 英文摘要.....	v	誌謝.....	vi
.....vi 目錄.....	vii	圖目錄.....	viii
.....ix 表目錄.....	x		
x 第一章 緒論.....	1	第一節 研究動機與目的.....	1
.....1 第二節 名詞釋意.....	5	第三節 研究流程與論文架構.....	5
.....6 第二章 文獻探討.....	9	第一節 領導理論研究發展.....	9
.....9 第二節 轉換型領導意義.....	14	第三節 交易型領導.....	14
.....26 第四節 溝通滿足.....	36	第五節 實證研究.....	36
.....47 第三章 研究方法.....	54	第一節 研究架構.....	54
.....54 第二節 研究工具及其構面衡量因素.....	55	第三節 研究對象與樣本屬性分析.....	55
.....58 第四節 資料分析方法.....	61	第四章 資料分析與研究發現.....	61
.....64 第一節 各構面之因素分析與信度分析.....	64	第二節 部屬領導行為期望與溝通滿足之關係.....	72
.....72 第三節 部屬期望領導行為與其溝通滿足之集群分析.....	75	第四節 個人、學校屬性變項與教師集群間比較結果.....	80
第五章 結論與建議.....	91	第一節 結論.....	92
第二節 建議.....	98	參考文獻.....	102
.....102 一、中文部分.....	102	二、英文部分.....	102
.....107 附錄一 本研究問卷.....	118	圖目錄 圖1.1 研究流程圖.....	7
.....7 圖2.1 轉換型領導者與部屬之關係圖.....	20	圖2.2 交易型領導者與部屬之關係圖.....	28
.....28 圖2.3 上、下型溝通示意圖.....	40	圖2.4 平行溝通示意圖.....	40
.....40 圖2.5 斜行溝通示意圖.....	41	圖2.6 正式溝通與非正式溝通之關係圖.....	42
.....42 圖3.1 本研究架構圖.....	54	圖4.1 第一對線性組合模式徑路圖.....	74
.....74 表目錄 表1.1 中華民國大專院校概況統計指標.....	2	表2.1 領導定義彙整.....	10
.....10 表2.2 轉換型領導、交易型領導與魅力型領導間之比較表.....	33	表2.3 溝通滿足定義.....	37
.....37 表3.1 問卷發放及回收數目統計表.....	59	表3.2 教師及學校屬性基本資料分配狀況.....	60
.....60 表4.1 部屬期望主管領導行為之構面因素與變數.....	65	表4.2 部屬溝通滿足現況之構面因素與變數.....	66
.....66 表4.3 各構面因素及信度分析.....	70	表4.4 典型相關分析結果摘要表.....	73
.....73 表4.5 集群分析之逐次聚合分析結果表.....	75	表4.6 教師期望主管領導行為為集群之區別分析結果.....	77
.....77 表4.7 教師溝通滿足現況集群之區別分析結果.....	77	表4.8 不同教師集群在期望主管領導行為構面上之差異分析.....	79
.....79 表4.9 不同教師集群在溝通滿足現況因素上之差異分析.....	80	表4.10 期望主管領導行為為集群與年齡、年資變異數分析表.....	81
.....81 表4.11 性別與教師期望主管領導行為為集群之卡方分析.....	82	表4.12 學歷與教師期望主管領導行為為集群之卡方分析.....	82

.....82 表4.13 職務與教師期望主管領導行為集群之卡方分析.....	83 表4.14 職等與教師期望主管領導行為集群之卡方分析.....
83 表4.15 學校性質與教師期望主管領導行為集群之卡方分析.....	84 表4.16 學校地區與教師期望主管領導行為集群之卡方分析.....
84 表4.17 部屬溝通滿足現況集群與年齡、年資變異數分析表.....	86 表4.18 性別與部屬溝通滿足現況集群之卡方分析.....
87 表4.19 學歷與部屬溝通滿足現況集群之卡方分析.....	87 表4.20 職務與部屬溝通滿足現況集群之卡方分析.....
88 表4.21 職等與部屬溝通滿足現況集群之卡方分析.....	88 表4.22 學校性質與部屬溝通滿足現況集群之卡方分析.....
89 表4.23 學校地區與部屬溝通滿足現況集群之卡方分析.....	89
表5.1 本研究結果彙整表.....	92 表5.2 本研究假設與研究結果之比較表.....
...98	

## 參考文獻

- 一、中文部分 1.中華民國教育統計指標(民89), p.18. 2.中華民國大專院校概況統計(民90), p.21. 3.王春成(1982),「組織中員工溝通滿意之個案實證研究」,國立交通大學管理科學研究所碩士論文。4.王家麟(1992),「組織溝通、領導形態與工作態度之關係研究」,政治作戰學院新聞學研究所碩士論文。5.王春展(1994),「國民小學組織溝通之研究」,國立台灣師範大學教育研究所碩士論文。6.白麗美(1998),「國民小學校長領導風格與教師工作動機之研究」,國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文。7.何淑妃(1996),「國小校長轉型領導行為與學校組織氣氛之調查研究」,國立新竹師範學院初等教育學研究所。8.呂欣茹(1998),「護理主管之轉換型領導特質探討及其教育訓練介入成效之評量-以某地區教學醫院為例」,國防醫學院護理學研究所碩士論文。9.李文娟(1998),「領導形態、工作滿意度與工作績效相關之研相關究」,國立中央大學人力資源管理學研究所碩士論文。10.李元墩(1999),「組織溝通研究之回顧與展望」,中華管理評論,第12卷,第5期,pp.121-131。11.李元墩(1999),「A Research on Leadership Style, Communication Satisfaction and Leadership Effectiveness in the Food Industry--A Comparative Analysis between Taiwan and Mainland China」,長榮管理學報,第3卷,第1期,pp.49-64。12.李嘉奇(2001),「國民小學教直員工採用溝通媒介類型與組織溝通滿足關係之研究」,國立台南師範學院國民教育研究所碩士論文。13.沈介文(2001),「綠色招募之研究-潛在員工企業環境倫理認知與其求職傾向之關係」,人力資源管理學報,第一卷,第一期,2001年夏季,p.130。14.吳萬益、林清河(2000),企業研究方法,初版,台北:華泰。15.吳定(1996),組織發展:理論與技術,台北:天一圖書,pp.291-292。16.林清山(2000),多變量分析統計法,第五版,台北:東華,p.325。17.林合懋(1995),「學校主管與企業主管轉型領導之比較研究」,國立政治大學教育研究所碩士論文。18.林維林(1996),「轉換型、交易型領導行為與領導效能關係之研究-以台灣省政府建設廳各案為例」,東海大學公共行政學研究所碩士論文。19.林琨堂(1997),「企業主管領導型態與員工溝通滿足及領導效能關係之研究-以台糖公司為例」,國立成功大學企業管理學研究所碩士論文。20.林伽夙(1997),「校長領導風格、教師創意生活經驗、教學創新行為與學校效能之關係」,國立政治大學教育研究所碩士論文。21.林文正、葉忠達、梁綺華(1997),組織行為,第3版,台中,滄海。22.林文律(2000),「學校行政:理想與實際」,學校行政,第6期,2000年3月,p.25。23.林靜鈺(2000),「企業主管領導型態、激勵語言對員工工作滿足影響之研究」,國立成功大學國際企業管理學研究所碩士論文。24.胡美琳(2001),「非營利事業機構組織文化、轉換型領導與員工工作態度關係之研究-以南部七縣市為例」,長榮管理學院經營管理研究所碩士論文。25.俞成業(1985),「地方教育行政人員溝通滿足感與工作滿足感關係之研究」,高雄師範大學教育研究所碩士論文。26.侯堂柱(2001),「轉換型領導、組織承諾與組織公民行為之相關研究-以台灣電子業為例」,國立中山大學人力資源管理研究所。27.徐立德(1974),人群關係與管理,初版,台北:三民,pp.156-172。28.徐木蘭(1994),行為科學與管理,第三版,台北:三民書局。29.涂志賢(1999),「運動教練領導風格與運動代表團隊文化關聯性之研究」,國立體育學院體育研究所碩士論文。30.莊伯年(1993),「科技研究發展人員組織溝通與組織承諾關係之研究」,國立彰化師範大學工業教育研究所碩士論文。31.莊立民(1995),「溝通滿足、工作績效與離職傾向之相關研究」,高雄工學院管理科學研究所碩士論文。32.許川濠(1998),「台北市國民小學組織溝通行為與教師工作滿意關係之研究」,國立花蓮師範學院國民教育研究所碩士論文。33.張潤書(1998),行政學,修訂出版,台北:三民書局。34.張明輝(1998),「新世紀中小學學校教育與行政革新的展望」,學校行政雙月刊,創刊號,pp. 80-86。35.陳海鳴(1994),管理概論,台北:華泰。36.陳忠謙(1995),「企業主管領導型態與員工溝通滿足即組織承諾關係之研究-以台灣石化業為例」,國立成功大學企業管理學研究所。37.陳諱森(1996),「轉換型領導對警政服務品質之影響研究」,國立政治大學公共行政研究所碩士論文。38.陳增朋(2001),「大專院校體育主管領導型態、體育教師內外控取向與體育教師組織承諾關係之研究」,國立台灣師範大學運動與休閒管理研究所碩士論文。39.梁瑞安(1990),「國小教師組織溝通、角色壓力與組織承諾關係之研究」,國立高雄師範大學教育研究所碩士論文。40.彭雅珍(1998),「國小校長領導風格、教師工作價值觀與教師組織承諾關係之研究」,國立政治大學教育學研究所碩士論文。41.黃昆輝(1972):「教育行政領導的意義」,國立台灣師範大學教育研究所集刊,第14輯,p.112。42.黃昆輝(1984),「教育行政溝通原理及其應用」,國立台灣師範大學教育研究所集刊,26集,pp. 23-57。43.黃傳永(1999),「校長轉型領導與家長參與學校教育之研究」,國立東華大學教育研究所碩士論文。44.舒諸偉(1990),「國民小學教師溝通滿意與工作滿意關係之研究」,國立台灣師範大學教育研究所碩士論文。45.彭昌勝(1993),「轉換型領導理論及其運用之研究」,國立政治大學公共行政研究所碩士論文。46.萬新知(1998),「國民小學校長行政溝通、組織溝通氣氛與校長領導效能之關係研究」,國立台南師範學院國民教育研究所碩士論文。47.楊乃嵩(1999),「指導教授領導行為對研究生成就動機的影響」,國立中山大學人力資源館理學研究所碩士論文。48.廖春文(1978),「溝通理性取向教育行政領導整合模式初探」,台中師院學報,第7期,p.11。49.廖裕月(1998),「國小校長轉化領導型與領導效能之研究:以北部四縣市為例」,國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文。50.廖思先(1999),「轉換型領導、組織承諾與組織公民行為之關係-以台灣公立美術館為例」,國立中山大

學人力資源管理研究所碩士論文。 51.劉興漢 (1985), 領導理論及其在教育行政上的運用, , 台北, 台灣書店, pp. 388-409。 52.劉雅菁 (1998), 「國民小學校長運用轉型領導之研究」, 國立台灣師範大學教育研究所碩士論文。 53.劉俊明 (2001), 「以系統思考分析領導對組織啟動變革影響之研究-以北高戶政革新為例」, 國立中山大學企業管理學研究所碩士論文。 54.鄭雅文 (1996), 「國民小學校長領導形態與教師溝通滿足關係之研究」, 國立台南師範學院國民教育研究所碩士論文。 55.蔡進雄 (2000), 「國民中學校長轉型領導、互易領導、學校文化與學校效能關係之研究」, 國立台灣師範大學教育研究所博士論文。 56.盧虞村 (1993), 領導理論研究, 台北:文景, pp. 2-13。 57.謝安田 (1982), 企業研究方法, 台北:自行出版。 58.謝文全 (1987), 教育行政:理論與實務, 台北:文景。 59.謝長宏 (1998), 管理新論, 台北:中興管理顧問中心。 60.韓詠蘭 (1999), 「企業主管領導型態、組織生命週期、部屬人格特質與領導效能關係之研究-以台灣食品業為例」, 國立成功大學企業管理學研究所碩士論文。 61.濮世緯 (1997), 「國小校長轉型領導、教師制握信念與教師職業倦怠關係之研究」, 國立政治大學教育研究所碩士論文。 62.藍俊偉 (1999), 「企業主管領導行為、員工溝通滿足及員工生產力相關性之研究-以台灣電子業為例」, 長榮管理學院經營管理研究所碩士論文。 二、英文部分 1.Andrew, D. C. & S. K. Stalick (1994), *Business Reengineering: The Survival Guide*, N. J.: Prentice Hall. 2.Avolio, B. J. (1990), "The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team, and Organization Development", *Research in Organization Change and Development*, Vol. 4, pp. 231-272. 3.Barnard, C. I. (1968), *The Functions of the Executives*, C. M.: Harvard University Press. 4.Bass, B. M. & R. Klaus (1982), *Interpersonal communication in organizations*, N. Y. Academic Press. 5.Bass (1993), "Transformational Leadership: A Response to Critiques", in *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*, N. Y.: Academic Press, 1993, pp. 49-80. 6.Bass, B. M. (1985), *Leadership and performance beyond expectations*, N. Y.: Macmillan, 1985, p. 23. 7.Bass, B. M. & F. J. Yammarino (1988), *Leadership: Dispositional and situational*, 7th ed., N. Y.: Prentice-Hall. 8.Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*, C. A.:Sage. 9.Bass, (1990), "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision", *Organizational Dynamics*, Vol. 18, No. 3, pp. 19-31. 10.Bass, B. M. & J. Seltzer (1990), "Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration", *Journal of Management*, Vol. 33, No.5, pp. 693-703. 11.Bennis, W. & Nanus, B. (1985), *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, N. Y.: Harper & Row. 12.Biggs, B. L. (1981), "Bureaucratic Variables and Teacher Communication Satisfaction", unpublished master's thesis, Oklahoma State University. 13.Blau, P. M. (1974), *Exchange and Power in social life*, N.Y.:John Wiley. 14.Bolman, L. G. & Deal, T. E. (1991), *Reframing Organization:Artistry, Choice and Leadership*, San Francisco, C. A.:Jossey Bass. 15.Browne, C.G. & R. P. Shore (1959), *Leadership and Predictive Abstracting, The Study of Leadership*, 1st edit., p.282. 16.Bryman, A. (1992), *Charisma and leadership in organization*, London:Sage. 17.Burns, J. M. (1978), *Leadership*, N. Y. Harper & Row, 1978. 18.Clampitt, P. G. & C. W. Downs (1983), "Employee Perceptions of the Relationship between Communication and Productivity: A Field Study", *The Journal of Business Communication*, Vol. 30, No. 1, 1983. 19.Conger & Kanungo (1988), *Behavior Dimensions of Charismatic Leadership, Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*, p. 91 20.Crino, M. D., and C. W. white (1981), "Satisfaction in Communication:An Examination of the Downs-Hazen Measure", *Psychological Reports*, Vol. 49, No. 10, p. 189. 21.Davidhizre, R. & R. Shearer (1997), "Giving encouragement as transformational leadership technique", *The Health Care Supervisor*, Vol. 15, No. 3, pp. 16-21. 22.Davis, K. (1957), *Human Relation in Business*, N. Y.: Mcgraw-Hill Inc. p. 253. 23.Davis, K. (1953), "Management Communication and the Grapevine", *Harvard business Review*, Vol. 21, No. 6, pp. 43-59. 24.Deluga, R. J. (1988), "Relationship Transformational and Transactional Leadership with Employee Influencing Strategies", *Group and Organizational Studies*, Vol. 13, No. 4, pp. 456-467. 25.Down, C. W. & M. D. Hazen (1977), "A Factor Analytic Study of Communication Satisfaction", *Journal of Business Communication*, Vol. 14, NO. 3, p. 12. 26.Downton, J. V. (1973), *Rebel Leadership*, N. Y.: Free Press. 27.Druslat, V. U. (1994), "Gender and leadership style: Transformational and Transactional leadership in the Roman Catholic Church", *Leadership Quarterly*, Vol. 5, No. 2, pp. 99-119. 28.Duke, P. O. (1981), "Communication Satisfaction of Business Education Teachers in an Urban School System", unpublished master's thesis, George Peabody College. 29.Fiedler, F. E. (1972), "The Effect of Leadership Training and Experience: A Contingency Model Interpretation", *Administrative Science Quarterly*, 1972, p. 455. 30.Gibson, W. J. & M. R. Hodgetts (1991), *Organization Communication:A Managerial Perspective*, N. Y. Harper Collins Publishers. 31.Gilbert, K. S. (1990), "A Study of the Relationship Between Teacher Job Satisfaction and Communication Satisfaction", unpublished master's thesis, California State University. 32.Goldhaber, G. M. (1979), *Organizational Communication*, 2nd ed., W. C.: Brown Company Publishers, 1979. 33.Graen, G. & Cashman, J. F. (1975), *A role-making model of leadership in formal organizations:A developmental approach*, trans. J. G. Hunt and L. L. Larson, 1st ed., O. H.: Kent State University Press. 34.Graden, G. B., R. C., Liden & W. Hoel (1982), "Role of leadership in the employee withdrawal process", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 67, No. 10, pp. 868-872. 35.Graham, J. W. (1987), *The essence of leadership: Fostering follower autonomy, not automatic followership*, trans. J. G. Hunt, N. Y.: Pergamon. 36.Halpin, A. W. and B. J. Winer (1957), "A Factorial Study of the Leader Behavior Description and Management", *Bureau of Business Research, Ohio State University*, 1957, pp.39-51. 37.Hater, J. J. & B. J. Bass (1988), "Supervisors' evaluations and subordinate' perception of transformational and transactional leadership", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 12, No. 73, pp. 38. 38.Hecht, M. L. (1978), "Measures of the communication satisfaction", *Human Communication Research*, Vol. 4, No. 4, pp. 350-368. 39.Hersey, P. and K. H. Blanchard (1977), *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resource*, 3rd, Prentice-Hall, pp. 161-162. 40.Hollander, E. P. (1978), *Leadership dynamics: A practical guide to effective relationships*, N.Y. Free Press. 41.Homas, G. C. (1958), "Social behavior as exchange", *American Journal of Management Studies*, Vol. 25, No. 10, pp.37-39. 695-702. 42.House, Shamir and Arthur (1993), "The Motivational Effects of Charismatic Leadership:A Self-Concept Based Theory", *Organization Science*,

November 1993, pp. 577-578. 43. Hoy, W. K. & C. G. Miskel ( 1982 ) , Educational Administration, 2nd, N. Y. : Radom House, p.240. 44. House, R. J. ( 1977 ) , A theory of charismatic leadership: The cutting edge , trans. J. G. Hunt & L. L. Larson, Carbondale: Southern Illinois University Press. 45. House & Shamir ( 1993 ) , Toward the Integration of Transformational, Charismatic and Visionary Theory, p.85. 46. Hunt, J. G. ( 1991 ) , Leadership: A New Synthesis, N. P. : Sage Publications. 47. Imo, C. N. ( 1988 ) , " Communication Utilization Within An Administrative Setting and Institutional Effectiveness " , unpublished master ' s thesis , Texas Southern University. 48. Jones, J. W. ( 1981 ) , " Analysis of Communication Satisfaction in Four Rural School System " , unpublished master ' s thesis, Vanderbilt University. 49. Kouzes, J. M. & B. Z. Posner ( 1990 ) , The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations, 6 th ed., N. J. Prentice-Hall. 50. Lasswell, H. D. ( 1948 ) , The Structure and Function of Communication in society: The communication of Ideas, N. Y.: Harper & Bros. 51. Leithwood, K. D. & T. M. Genge ( 1996 ) , " Transformational school Leadership " , The International Handbook of Educational Leadership and Administration, Dordrecht: Kluwer Academic, pp. 785-840. 52. Likert, R. ( 1961 ) , New Patterns of Management, N. Y. McGraw Hill Book Company, pp. 8-17. 53. Maslow, A. H. ( 1954 ) , Motivation and personality, N. Y. : Harper. 54. Miltz, R. J. & L. Kanus ( 1977 ) , Improving Supervisor ' Interpersonal Communication, trans. , Washington D. C., ERIC document ED 141 319. 55. Nanus, B. ( 1993 ) , The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory, pp. 577-594. 56. Nicholson, J. H. ( 1980 ) , " Analysis of Communication Satisfaction in an Urban School System " , unpublished master ' s thesis, Vanderbilt University. 57. O ' wiiio ( 1976 ) , Organizational Communication : Interfacing System in Different Contingencies, Paper presented at the International Communication Association. 58. Podsakoff, P. M. ( 1982 ) , " Determinants of a supervisor ' s use of rewards and punishments: A literature review and suggestions for further research " , Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 35, No. 29, pp. 58-83. 59. Redding, W. C. ( 1972 ) , Communication within the Organization , New York: Industrial Communication Council. 60. Redding, W. C. ( 1970 ) , Managerial Effectiveness, N. Y. : McGraw-Hill. 61. Reitz, H. J. ( 1971 ) , Managerial attitudes and perceived contingencies between performance and organization response, Proceedings, Academy of Management , trans. G. A. Atlanta , pp. 227-238. 62. Robbins, S. P. ( 1998 ) , Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications, 8 th ed, Prentice Hall International Inc, 1998. 63. Roberts, K. H. & C. A. O ' Reilly ( 1974 ) , " Measuring Organizational Communication " , Journal Of Applied Psychology, Vol. 59, No. 6, pp. 321-326. 64. Rouche, J. E. ( 1989 ) , Shared vision: Transformational leadership in American community colleges, Washington, D. C. : Community College Press. 65. Sashin, M. ( 1988 ) , The visionary leader, Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness, trans. J. A. Congerark and R. N. Kanungo , C. A. : San Francisco. 66. Schlinger, M. J. ( 1969 ) , " Cues on Q-Technique " , Journal of Advertising Research , Vol. 9, No. 3, pp. 53-60. 67. Schultz, R. J. ( 1984 ) , " Priniciples ' perceptions of leadership behavior associated with school outcomes " , Dissertation Abstracts International, Vol. 45, No. 2, p. 373. 68. Sergiovanni, T. J. ( 1990 ) , Value-Added Leadership, N. Y. : Harcourt Brace Jovanovich. 69. Stogdill, R. M. ( 1948 ) , " Personal Factors Associated with Leadership " , Journal of Applied Psychology , Vol. 14, No. 25, pp. 35-71. 70. Stogdill, R. M. ( 1974 ) , Handbook of Leadership, N. Y. : The Free Press, 1974, pp. 72-73. 71. Suwannarat, P. ( 1994 ) , " Library leadership in research university libraries " , Dissertation Abstracts International , Vol. 55, No. 6, p. 1047. 72. Tannenbaum, R. & W. H. Schmidt ( 1958 ) , " How to Choose a Leadership Pattern " , Harvard Business Review , Vol. 14, No. 36. , pp. 95-101. 73. Tepper, B. J. & P. M. Percy ( 1994 ) , " Structural validity of the multifactor leadership questionnaire " , Educational & Psychological Measurement, Vol. 54, No. 3, pp. 733-744. 74. Terry, G. R. ( 1960 ) , Principle of Management , 3rd ed. , trans. Richard H. , Irwin, Inc., p5. 75. Thayer, L. ( 1968 ) , Communication and Communication System, Homewood, 11 th ed. , R. D. Irwin. 76. Thompson, S. ( 1988 ) , " Dimension of school leadership " , ERIC Document Reproduction Service No. ED490902. 77. Tichy, N. M. & M. A. Devanna ( 1990 ) , The Transformational Leader, N. Y. : John Wiley & Sons, 1986. 78. Tucker Ladd, P. , Merchant, B. & Thurston, P. ( 1992 ) , " School leadership: Encouraging leaders for change " , ERIC Document Reproduction Service No. Ed355636. 79. Valentine, J. W. ( 1981 ) , " Audit of Administrator Communication : Instrumentation for Researcher and Practitioner " , Peabody Journal of Education , Vol. 5, No. 1, pp. 1-10. 80. Vroom, V. H. ( 1964 ) , Work and Motivation, N. Y. John Wiley. 81. Weber, M. ( 1947 ) , Theory of social and economic organization, trans. by Henderson & Parsons, N. Y. Free Press. 82. White, R. & R. Lippett ( 1953 ) , Group Dynamics: Research and Theory, N. Y. : Harper & Row. 83. Williams, E. M. ( 1984 ) , " Relationship of Bureaucratic Structure to Communication of Teachers in A Suburban Texas School District " , unpublished master ' s thesis , University of North Texas. 84. Wilson, S. R. ( 1981 ) , " An Investgation of the Relationship Between teachers Satisfaction with School Communication System and Teacher ' s Work Motivation " , unpublished master ' s thesis, Virginia Polytechnic Institute and State University. 85. Yammarino, F. J. , W. D. Spangler, & B. M. , Bass ( 1994 ) , " Transformational leadership and performance " , Leadership Quarterly, Vol. 10, No. 35, pp. 81-102. 86. Yukl, G. A. ( 1998 ) , Leadership in organization: Upper Saddle River , N. J. : Prentice-Hall . 87. Yukl, G. A. ( 1994 ) , Leadership in Organization, Englewood Cliff, N. J. Prentice Hall, p. 318. 88. Yukl, G. A. ( 1989 ) , Leadership in organization, N. J.: Prentice Hall. 89. Zaleznik, A. ( 1977 ) , " Manager and leaders: Are they different " ? Harvard Business Review , Vol. 55, No. 4, pp. 67-80.