

Transformational Leadership, Job Characteristics and School Performance

王教哲、鄭華清

E-mail: 9900545@mail.dyu.edu.tw

ABSTRACT

This study empirically examines the relationship between transformational leadership, job characteristics and school performance. Questionnaire is adopted as the re-search method in this research. This thesis took Datong Junior High School in Changhua County as the study sample and research on the relationships among the transformational leadership, job characteristics and school performance. By using the software SPSS 12.0 to process factor analysis, reliability analysis, descriptive statistics, Pearson correlation analysis and regression analysis, I managed to test the hypothesis in this thesis with these methods of statistics. The conclusions of this research were as follow: 1. There are apparent and positive relationships between transformational leadership and job characteristics. 2. There were positive and strongly significant correlations among transformational leadership and school performance. 3. There were positive and strongly significant correlations among job characteristics and school performance. 4. Transformational leadership and job characteristics had predicative efficacy for school performance. Findings and conclusion in this research could be used as a reference for school, board of education and researchers to promote practice in operation and future research.

Keywords : transformational leadership ; job characteristics ; school performance

Table of Contents

中文摘要	iii	英文摘要	iii
iv 誌謝辭		v 內容目錄	v
. vi 表目錄		viii 圖目錄	viii
. . . ix 第一章 緒論		1 第一節 研究背景與動機	1
. . . . 1 第二節 研究問題與目的		3 第三節 研究流程	3
. . . . 3 第二章 文獻探討		5 第一節 轉型領導	5
. . . . 5 第二節 工作特性		25 第三節 學校績效	25
第四節 轉型領導、工作特性與學校績效相互影響關係		45 第三章 研究方法	45
. . . . 52 第一節 研究架構與研究假設		52 第二節 操作性定義	52
與測量		53 第三節 問卷設計	53
. . . . 59 第四章 研究結果與分析		61 第四節 正式問卷施測	61
. . . . 61 第二節 轉型領導、工作特性與學校績效現況分析		63 第一節 樣本背景資料分析	63
效之相關分析		75 第三節 轉型領導、工作特性與學校績	75
. . . . 78 第四節 轉型領導、工作特性與學校績效之迴歸分析		76 第五章 結論與建議	76
. . . . 78 第一節 主要研究發現		78 第二節 研究建議與貢獻	78
. . . . 79 第三節 研究限制		81 第四節 後續研究之建議	81
文獻		84 附錄 研究問卷	84
. . . . 84		105	105

REFERENCES

一、中文部份 Robbins, S. P. (2001), 組織行為(李茂興譯), 台北:揚智, (原文於2000出版)。Robbins, S. P. (2006), 管理學(林孟彥譯), 台北:華泰文化, (原文於2002出版)。丁英哲(2008), 國民小學校長轉型領導與教師組織公民行為關係之研究:以臺灣北部地區三縣市為例, 國立臺北教育大學教育政策與管理研究所未出版之碩士論文。王心怡(2002), 國中校長情緒智力、轉型領導風格與辦學績效之相關研究, 國立彰化師範大學教育研究所未出版之碩士論文。王如哲(2001), 知識經濟與教育, 台北:五南圖書出版。王秀燕(2003), 臺北縣市國民小學女性校長轉型領導與學校效能關係之研究, 台北市立師範教育研究所未出版之碩士論文。朱淑子(2002), 國小校長轉化領導、互易領導與教師工作滿意關係之研究, 國立臺東師範學院教育研究所未出版之碩士論文。何福田(2004), 學校主任的定位, 台北:師大書苑。吳育綺(2007), 國中校長轉型領導、組織創新與學校效能關係之研究, 國立高雄師範大學人力與知識管理研究所未出版之碩士論文。吳明雄(2001), 國民小學校長轉型領導行為與學校效能之研究, 國立台中師範學院國民教育研究所未出版之碩士論文。吳軒瑤(2008), 國小教師教學工作特性、動機與績效之相關研究, 國立花蓮教育大學教育行政與管理學系碩士班未出版之碩士論文。吳培源(1994), 台灣省高級中學校長領導型態、學校氣氛與學校效能關係之研究, 國立台灣師範大學教育研究所未出版之博士論文。吳清山(1996), 教育發

展與教育改革,台北:心理出版。吳清山(1998),學校效能研究,台北:五南圖書出版。吳清山,林天佑(2003),教育小辭書,台北:五南圖書出版。吳清山,黃美芳(2002),美國學校教育績效責任制及其在我國實施可行性之研究,臺北市立師範學院國民教育研究所未出版之碩士論文。吳清基,蔡長艷(2004),精緻教育在臺北-行政理念與教學實務的探討,收於邱文忠編,教育理念與行政實踐(pp. 155-177),臺北市:心理出版。吳復新(1991),應用「激勵保健理論」提高員工工作意願與績效之研究,人事月刊,12(2),12-24。李芳茹(2007),桃園四縣市國民小學創新經營與學校效能相關之研究,國立新竹教育大學教育學系碩士班未出版之碩士論文。李效傑(2003),台灣行動電話產業物流營運模式及其績效之研究,私立中原大學企業管理學系未出版之碩士論文。辛武男(2002),國民小學校長行政溝通行為衝突管理策略與學校效能關係之研究,屏東師範學院國民教育研究所未出版之碩士論文。周昌柏,范熾文(2006),國小校長轉型領導、交易領導與教師工作滿意度關係之研究,花蓮教育大學學報,22,255-282。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未出版之碩士論文。林坤燦(2005),高中職校長遴選方式、領導策略與學校績效之關係研究,國立彰化師範大學教育研究所未出版之碩士論文。林明德,王明忠,鄭靖國(2004),論轉型領導在學校行政上之因應策略,中華技術學院學報,31,69-85。邱吉鶴,黃宏光(2004),企業績效評估實務之探討,政府績效評估(pp. 23-60),台北:行政院研究發展考核委員會。范文瀆(2009),桃縣國小新生減100多班超額教師控管5%因應[線上資料],來源: http://www.nownews.com/2009/05/06/11461-24_46985.htm [2009, August 4]。施能傑(1994),行政機關俸給政策,公平性理論的觀點,台北:政大書城。柯純義(2007),成就動機、內外控、工作特性與工作倦怠關係之研究-以台北縣公立高級中學教師為例,私立銘傳大學管理研究所未出版之碩士論文。洪清香,吳靜吉(1979),工作特性對教育行政人員工作滿足之影響,國立政治大學教育研究所未出版之碩士論文。徐韶佑(2001),國民小學校長轉型領導與教師服務士氣關係之研究-以臺北市、臺北縣及桃園縣為例,國立臺北師範學院行政碩班未出版之碩士論文。秦夢群(1997),教育行政-理論部分,台北:五南圖書出版。高家斌(2001),非營利組織市場導向與組織績效之研究-以企業文教基金會為例,國立臺灣師範大學社會教育研究所未出版之碩士論文。涂雅惠(2008),會計人員成就動機、工作特性、專業承諾與工作績效之關連性研究,私立淡江大學會計學系碩士在職專班未出版之碩士論文。張宏毅(2001),台北縣市國民小學校長轉型領導與學校效能關係之研究,國立臺北師範學院國民教育研究所未出版之碩士論文。張易書(2000),國中校長轉型領導、教師開放型/封閉型人格與學習型組織關係之研究,國立政治大學教育研究所未出版之碩士論文。張明輝(1997),學校組織的變革及其因應策略,收於國立臺灣師大教育系主編,教育研究集刊:第38輯,台北:師大書苑。張德銳(1995),教育行政研究,台北:五南圖書出版。張慶勳(1996),學校組織行為,台北:五南圖書出版。張潔如(2004),交易型領導、轉換型領導、工作特性與組織公民行為關係之研究-以A公司客服人員為例,私立元智大學企業管理研究所未出版之碩士論文。張賜光(2004),桃園縣國中校長轉型領導與學校效能關係之研究,國立台灣師範大學教育研究所未出版之碩士論文。教育部(2004),國立暨台灣省私立高級中學93學年度校務評鑑領域、分層面及指標,台北:教育部。莊煥銘(1983),個人特質、工作特性與組織行為之研究:以電信事業員工為例,國立政治大學企業管理研究所未出版之碩士論文。莊瑞琦(2003),主管領導型態員工人格特質與組織績效相關性之研究-以嘉義市政府為例,國立中正大學企業管理研究所未出版之碩士論文。莊瑞琦(2004),主管領導型態員工人格特質與組織績效相關性之研究-以嘉義市政府為例,國立屏東科技大學食品科學研究所未出版之碩士論文。許順興(2006),臺北市國中校長轉型領導與教師組織公民行為關係之研究,國立政治大學學校行政碩士在職專班未出版之碩士論文。陳怡如(2005),中部地區國民中學女性校長轉型領導與學校效能關係之研究,國立暨南國際大學教育政策與行政學系未出版之碩士論文。陳思婷(2006),激勵、領導風格與工作特性對組織創新績效之關聯性研究-以台灣高科技產業為例,國立成功大學企業管理學系碩士班未出版之碩士論文。陳秋容(2001),國民小學校長轉型領導與教師工作滿意度關係之研究-以台灣北部五縣市為例,國立新竹師範學院學校行政碩士班未出版之碩士論文。陳湘琬(2004),教師人格特質、工作特性、工作滿足、組織承諾與離職傾向相關性之研究-以南部地區為例,私立義守大學管理研究所未出版之碩士論文。陳順良(2007),高雄縣國民小學校長轉型領導與學校效能之研究,國立屏東教育大學教育行政研究所未出版之碩士論文。陳樹(1998),領導類型與組織文化關聯性之研究,國立台灣大學商學研究所未出版之博士論文。陳龍彬(2000),台灣省中區國小校長轉型領導、互易領導與教師同僚專業互享學習關係之研究,國立中正大學教育研究所未出版之碩士論文。喬慧玲(2007),國小教師甄選臺北市今年停辦[線上資料],來源: <http://blog.xuite.net/chienwencheng/culture/9764035> [2009, Aug-est 4]。彭鴻原(2009),國民小學校長時間管理與學校效能相關之研究-以苗栗縣為例,國立新竹教育大學教育行政學系碩士班未出版之碩士論文。黃品全(2005),轉型與交易領導對心理賦能及服務導向組織公民行為之影響:模式建立及全職、部分工時餐飲人員比較分析,觀光研究學報,11(3),233-258。黃柏創(2009),國民中學教師知覺校長轉型領導、學校組織氣氛與學校效能關係之研究-以中部五縣市為例,國立彰化師範大學教育研究所未出版之碩士論文。黃柏勳(2004),國民中小學校長轉型領導、學校組織氣候與教師組織公民行為關係之研究,國立高雄師範大學教育學系未出版之碩士論文。黃盈彰(2000),國小教師的工作特質、學校組織氣候、制控信念與成就動機對工作滿意度影響之研究,國立台東師範學院教育研究所未出版之碩士論文。黃楓琬(2005),轉換型領導、工作特性與工作績效相關性之研究,國立中正大學企業管理研究所未出版之碩士論文。黃種斌(2005),桃園縣國民小學校長轉型領導與學校效能關係之研究,國立新竹教育大學進修部學校行政碩士班未出版之碩士論文。黃馨儀(2008),國民中學校長轉型領導與教師組織公民行為之研究-以臺灣省北區五縣市為例,國立政治大學教育研究所未出版之碩士論文。楊永年(2005),警察行為,桃園:中央警察大學。廖建宇(2009),試辦教師專業發展評鑑學校校長轉型領導與教師工作壓力之研究,國立嘉義大學教育行政與政策發展研究所未出版之碩士論文。廖裕月(1998),國小校長轉化領導型式與領導效能之研究-以北部四縣市為例,國立臺北師範學院國民教育研究所未出版之碩士論文。榮泰生(2002),策略管理學(5版),台北:華泰文化。臺北市政府教育局(2004),臺北市優質學校經營手冊,臺北市:北市教育局。劉春榮(1993),國民小學組織結構、組織承諾與學校效能關係之研究,國立政治大學教育研究所未出版之博士論文。劉淑貞(2003),員工工作特性與工作倦怠之關聯性研究,私立中原大學企業管理研究所未出版之碩士論文。劉雅菁(1998),國民小學校長運用轉型領導之研究,國立師範大學教育研究所未出版之碩士論文。劉麗秋(2004),國民小學幹事工作特性、角色知覺與工作滿意度之相關研究-以台北地區四縣市為例,台北師範學院教育政策與管理研究所未出版之碩士論文。蔡宗興(2004),雲嘉南地區國民中學校長轉型領導與學校效能關係之研究,國立嘉義大學國民教育研究所未出版之

碩士論文。蔡進雄(1993), 國民中學校長領導方式與教師組織承諾關係之研究, 國立臺灣師範大學教育研究所未出版之碩士論文。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, 國立臺灣師範大學教育研究所未出版之博士論文。蔡進雄(2005), 超越轉型領導:國民中小學校長新轉型領導影響教師組織承諾之研究, 國民教育研究集刊, 13, 37-63。蔡維庭(2006), 學校知識管理態度、因素與學校效能之研究 - 以嘉義縣市國民小學為例, 私立南華大學教育社會學研究所未出版之碩士論文。蕭丞顯(2001), 不同策略群組下教育訓練與組織績效之關聯性研究, 私立靜宜大學企業管理研究所未出版之碩士論文。賴俊哲(2004), 領導型態、工作特性、組織承諾與工作績效關係之研究 - 以縣市主計人員為例, 私立南華大學管理科學研究所未出版之碩士論文。謝傳崇(2002), 國民小學知識管理與學校效能之相關研究, 國立新竹師範大學學校行政碩士班未出版之碩士論文。簡惠閔(2007), 提升學校效能之具體策略 - 學習型學校的觀點, 教育資料與研究雙月刊, 79, 155-168。顏士程(2007), 國民小學組織變革校長權力基礎運用與學校效能關係之研究, 國立嘉義大學國民教育研究所未出版之博士論文。顏麗琴(2001), 台北市國民中學學校內部公共關係與學校效能關係之研究, 國立台北師範學院國民教育研究所未出版之碩士論文。鄭敏玲(2009), 主任有免死金牌「不公平」[線上資料], 來源:
<http://tw.myblog.yahoo.com/jw!ujvJxQmRHR2RWIXBg9R.gPTsgw--/article?mid=1191> [2009, August 4]。二、英文部份 Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. California: Sage Publications. Bart, B. A. (2007). Job Characteristics and Job Design in Table-Service Restaurants. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 6(1), 23-36. Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Macmillan. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for leadership questionnaire*. Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press. Belchetz, D., & Leithwood, K. (2007). Successful Leadership: Does context matter and if so how? *Studies in Educational Leadership*. Successful Principal Leadership In Times Of Change, 5, 117-138. Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row. Bogler, R. (2001). The influence of leadership style on teacher job satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 37(5), 662-683. Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 40(5), 554-571. Bransford, J., Brown, A., & Cocking, R. (2000). *How People Learn*. Washington: National Research Council. Brown, R. D., & Milburn, L. A. S. (2002). The Relationship Between Research and Design in Landscape Architecture. *Landscape and Urban Planning*, 64, 47-66. Bryk, A., & Schneider, B. (2003). Trust in school: A core resource for school reform. *Educational Leadership*, 60(6), 40-45. Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage Publications. Burn, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row. Choi, B., & Lee, H. (2003). An empirical investigation of KM styles and their effect on corporate performance. *Information & Management*, 40(5), 403-417. Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavior theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12(4), 627-647. Conners, R. T. (2003). *Leadership styles in Ohio community school principals 2003-2003: An exploratory study*. Unpublished doctoral dissertation, University of Cincinnati, Cincinnati, Ohio. Downton, J. V. (1973). *Rebel Leadership*. New York: Free Press. Dumdum, U. R., Lowe, K. B., & Avolio, B. (2002). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: an update and extension. *Elsevier Science*, 2, 35-66. Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill. Filly, S. D. (1967). *A Theory of leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill. Fombrun, C. J. (1993). Envisioning strategic change. *Advances in Strategic Management*, 9, 157-188. Frigo, M. L. (2002). Non-financial performance measures and strategy execution. *Strategic Finance*, 84(1), 6-9. Gray, E. R., & Smeltzer, L. R. (1993). *Management: the competitive edge*. Iowa: Macmillan Publishing Company. Grzywacz, J. G., Alterman, T., Muntaner, C., Gabbard, S., Nakamoto, J., & Carroll, D. J. (2009). Measuring job characteristics and mental health among Latino farmworkers: results from cognitive testing. *Journal of Immigrant and Minority Health*, 11, 131-138. Hackman, J. R., & Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55(3), 256-286. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Work design: development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation Through The Design of Work: Test of a Theory. *Organization Behavior and Human Performance*, 16, 250-279. Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977). *Management of organization behavior* (3rd ed.). Englewood Cliffs: Prentice. Herzberg, F. (1968). *Work and the nature of man*. London: Granada. Hitt, G. (1979). A simultaneous equation analysis of the structure and performance of the United States petroleum refining industry. *Journal of industrial economics*, 28(2), 33-49. House, F. and Shamir, D. (1993). Employee reactions to job characteristics. *Organization Behavior and Human Performance*, 55(2), 56-86. House, R. J. (1971). Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338. House, R. J. (1977). A Theory of Charismatic Leadership. In J. Hunt & L. Larson (Eds.), *Leadership, the Cutting Edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press. House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The Social Scientific Study of Leadership. *Journal of Management*, 23(3), 409-473. Hoy, D. and Miskel, H. (2001). *Educational administration: Theory, research, and practice* (6th ed.). New York: McGraw-Hill. Hult, G. T. M., & Hurley, R. F. (2000). Leadership and Relationship Commitment: A Focus on the Supplier-Buyer-User Linkage. *Industrial Marketing Management*, 29, 111-119. Jantzi, D., & Leithwood, K. (1996). Toward an explanation of variation in teacher's perception of transformational school leadership. *Educational Administration Quarterly*, 32(4), 512-538. Kanold, T. D. (2002). *The power of a learning community*. Englewood Cliffs: Prentice. Kassem, H. (1987). Human resource planning and organizational performance: An exploratory analysis. *Strategic Management Journal*, 8, 387-392. Kearney, E. (2008). Age differences between leader and followers as a moderator of the relationship between transformational leadership and team performance. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 81(4), 803-811. Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, 375-403. Klein, K. J., & House, R. J. (1995). On fire: Charismatic leadership and levels of analysis. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 183-198. Knight, G. (2000). *Entrepreneurship and Marketing Strategy: The SME under Globalization*. *Journal of International Marketing*, 8(2), 12-32. Koh, W. L., Richard, M., & Terberg, J. R. (1995). The

effects of trans-formational leadership on teacher attitudes and student perform-ance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 319-333.

Larson, J. (2009). TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP. *Independ-ent School*, 68(3), 50-58.

Luo, X., Slotegraaf, R., & Pan, X. (2006). Cross-functional coepetition: the simultaneous role of cooperation and competition within firms. *Journal of Marketing*, 70(2), 67-80.

Macbeath, J., & Mortimore, P. (2001). *Improving school effectiveness*. Buckingham: Open University Press.

McClelland, D. C., & Winter, D. G. (1969). *Motivating Economic Achievement*. New York: Free Press.

Northouse, P. G. (2001). *Leadership*. London: Sage.

Owens, R. G. (1998). *Organizational Behavior in Education* (6th ed.). Boston: Allyn and Bacon.

Pawer, B. S., & Eastman, K. K. (1997). The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A concep-tual examination. *Academy of Management*, 22(1), 80-109.

Peng, W., Lawler, J., Walumbwa, F. O., & Shi, K. (2004). Work-family conflict and job withdrawal intentions: The moderating effect of cultural differences. *International Journal of Stress Management*, 11, 392-412.

Perrow, C. (1967). A Framework for Comparative Organizational Analysis. *American Sociological Review*, 16, 444-459.

Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: the mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49, 327-340.

Purvanova, R. K., Bono, J. E., & Dziewieczynski, J. (2006). Transforma-tional Leadership, Job Characteristics, and Organizational Citi-zenship Performance. *Human Performance*, 19(1), 1-22.

Robbins, S. P. (1983). *The Structure and Design of Organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Robbins, S. P. (1986). *Organizational Behavior* (3rd ed.). New Jersey: Prentice-Hall.

Robbins, S. P. (1992). *Organization Behavior*. San Diego, California: Prentice Hall Internation Inc.

Ross, J., & Gray, P. (2006). Transformational leadership and teacher commitment to organizational values: The mediating effects of collective teacher efficacy. *School Effectiveness & School Im-provement*, 17(2), 179-199.

Ruekert, R. W., Walker, O. C., & Roering, K. J. (1985). The organization of marketing activeties: A contingency theory of structure and performance. *Journal of Marketing*, 49, 13-25.

Schnitzer, D. K. (2003). Academy rewards. *American School Board Journal*, 198(8), 783-796.

Scott, W. E. (1966). Activation theory and task design. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1, 3-30.

Seashore, S. E., & Taber, T. D. (1975). Job satisfaction and their correla-tions. *American Behavior & Scientists*, 18, 346.

Shamir, B., R., H., & B., A. M. (1993). The motivational effects of char-ismatic leadership:A self-concept based theory. *Organizational Science*, 4(4), 577-594.

Sorber, B. (1993). Performance Measurement in the Central Government Departments of the Netherlands. *Public Productivity & Manage-ment Review*, 59-68.

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of The Lit-erature*. New York: The Free Press.

Szilagyi, A. D. (1984). *Management and Performance* (2nd ed.). New Jersey: Prentice-Hall.

Turner, A. N., & Lawrence. (1965). *Industrial Jobs and the Worker*. Boston: Harvard University Press.

Walumbwa, F. O., & Lawler, J. J. (2003). Building Effective Organiza-tions: Transformational Leadership, Collectivist Orientation, Work-Related Attitudes and Withdrawal Behaviors in three Emerging Economies. *The International Journal of Human Or-ganizational Analysis*, 8(4), 380-400.

Welbourne, T. M., Johnson, D. E., & Erez, A. (1998). The role-based performance scale: Validity analysis of a theory-based measure. *Academy of Management Journal*, 41(5), 540-555.

Westover, J. H. (2008). The Impact of Job Characteristics on Worker Health. *The Internet Journal of Epidemiology*, 6(1), 257-260.

Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transforma-tional and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10, 285-305.

Yukl, G. A. (1994). *Leadership in organizations*. (3rd ed.). Englewood Cliff, New York: Prentice Hall.

Yukl, G. A. (2001). *Leadership in Organizations* (5th ed.). New Jersey: Pretice-Hall.