

# 以心流經驗為中介變項探討工作特性與組織公平對工作績效之影響

## The Influence of Job Characteristics, Organizational Justice on Work Performance, and the Mediating Effects of Flow Experiences

褚麗絹<sup>1</sup>何育敏<sup>2</sup>徐嘉均<sup>3</sup>曾冠豪<sup>4</sup>

(Received: Mar.10, 2017 ; First Revision: Apr. 11, 2017 ; Accepted: May. 02, 2017)

### 摘要

本研究的目的欲探討企業員工對於工作之組織公平、心流經驗與工作績效關係之研究。本研究以企業員工為研究對象，並採用便利抽樣法進行問卷調查，針對所回收之問卷利用敘述性統計分析、信度分析、因素分析、獨立樣本 t 檢定、單因子變異數分析、迴歸分析等統計方法進行資料分析與處理。本研究所得結論如下：組織公平對心流經驗與工作績效有顯著正向之影響；心流經驗對工作績效有顯著正向之影響；心流經驗於組織公平與工作績效之間具有部分中介效果；心流經驗於工作特性與工作績效之間具有部分中介效果。

**關鍵詞：**工作特性、組織公平、工作績效、心流經驗

### Abstract

The purpose of this study is to explore the relationships among Organizational Justice, flow experience and Work Performance. In this study, data of employees are collected by way of non-random sampling method to facilitate questionnaires, To test the research hypotheses, factor analysis, T-test, one-way ANOVA, simple regression analysis, multiple regression analysis, and the other analyses were all done by SPSS.

The resulting conclusions of this study are listed as follows: Organizational justice has a significant positive impact on flow experience and work performance respectively; Flow experience has a significant positive impact on work performance; Flow experience preserves partial mediation effect between organizational justice and work performance; Flow experience preserves partial mediation effect between job characteristics and work performance.

**Keywords:** Job Characteristics, Organizational Justice, Work Performance, Flow Experience

<sup>1</sup>南華大學企業管理學系教授

<sup>2</sup>修平科技大學博雅學院助理教授

<sup>3</sup>南華大學企業管理學系學士

<sup>4</sup>南華大學企業管理學系管理科學碩士

## 1. 緒論

本研究以心流經驗為中介變項探討組織公平對工作績效之影響，以量化方法作更普遍性之調查研究。在心流理論中，技巧與挑戰是兩個重要的因素，當個人的技巧和面臨的挑戰都在一定程度以上，並且技巧與挑戰彼此相當時，就可能產生心流經驗。將組織公平及工作績效等變項納入本研究之架構，並以心流經驗為整個研究架構的核心，深入剖析心流經驗對於企業人力資源的影響。

本研究擬採用量化研究方法分析心流經驗是否於組織公平及工作績效產生中介效果。組織公平可能影響員工的工作績效，員工會將自己的付出與所得的比率，將它拿來和相關的人做比較。倘若比率與其他人相同時則表示「公平」，如果不公平，員工會衡量自己的獲得是偏高或偏低，並設法修正這種不公平現象。許多證實研究發現若是員工察覺到「不公平」，對組織有負面影響，將導致工作績效下降、怠工、訴願、不滿等現象增多。此時組織公平是否是最有效的解決方法？若落實組織公平是否能提升工作績效？，本研究針對國內企業員工進行問卷調查，蒐集企業員工對於相關變項的知覺與自評，並透過相關研究假設的檢定與推論，以量化分析方法將組織公平對於企業人力資源的影響作更深入探討與剖析，進而發展企業對於人才甄選、人才選任及人才培訓等之相關論題與對應策略，並深入探討組織公平與企業員工之心流經驗如何適配，以達到最佳之工作績效。

## 2. 文獻探討

根據本研究之動機及目的，回顧與歸納整理過去的相關文獻，藉以說明本研究探索問題與邏輯，並提出相關研究假設。

### 2.1 工作特性

工作特性(Job Characteristic)的概念最早來自於二十世紀初期在科學管理之父 Taylor 的學說，希望能將工作分成專業化、系統化、簡單化、以及標準化等工作安排，以提昇工作效率、增加生產量和經營利潤。

Seashore and Taber (1975)認為工作特性的範圍包括與工作者有關的安全感、工作環境、工作必備技能、待遇、福利、人際關係、自工作中學習發展的機會、工作所提供的回饋、工作的自主性、工作的挑戰性及內在報酬（如滿足感、自我實現、成就感等）。

Hackman and Oldham(1975)依據 Turner and Lawrance(1965)的研究結果所提出的工作特性模式(Job Characteristics Model)，包括技能工作完整性(Skill Identity)、工作回饋性(Feedback)、工作自主性(Autonomy)、工作變化性(Skill Variety)、工作重要性(Task Significance)等五種工作特性，此一模式確認工作特性的五種構面影響三種主要心理狀態（對工作意義之體驗、對工作感受之責任體驗、對實際工作成果之瞭解），然後影響個人和工作成果。本研究採用 Hackman and Oldham(1975)提出的工作特性模式作為本研究的架構之參考。



## 2.2 組織公平

組織公平(Organizational Justice)的定義為員工對組織中的資源分配、獎懲措施、績效評估、決策過程及與主管互動關係是否公平的主觀評價與知覺。而組織公平的相關研究中，究其根本，乃源自 Adams(1965)的公平理論，其組織成員滿足感乃取決於自己從工作上所得到的報償與其對工作間的投入是否公平而定。若付出和報酬的比率相等則認為公平，若付出和報酬比率不相等，會產生不公平的想法，而導致認知失調，將會採執行動使之公平。故在組織中，認知公平與否是決定員工在工作中的態度與行為之重要決定因素，換而言之，組織在制定決策時，主管能夠考慮員工的需要、尊重且不欺騙員工、讓員工有表達意見的機會，並能向員工清楚說明決策制定背後的理由，則組織公平會為組織帶來正向的效果(Lind & VandenBos, 2002)。

## 2.3 心流經驗

Csikszentmihalyi(1975)根據他們所陳述的最佳經驗，建立了心流理論(Flow Theory)。Csikszentmihalyi(1975)認為人們在進行活動時，如果完全地投入情境當中，集中注意力，並且過濾調所有不相關的知覺，即是進入心流的狀態。

Csikszentmihalyi(1996)描述心流經驗特性的九個主要元素：(1)有清楚的目標；(2)時間感的消失；(3)挑戰和技巧之間的平衡；(4)全神貫注；(5)行動和體悟的結合；(6)不擔心失敗；(7)自我意識的消失；(8)立即性的回饋；(9)活動本身就是目的。在目標明確、具立即回饋、且挑戰及能力相當的情況下，人的注意力開始凝聚，逐漸進入心無旁騖的狀態(Csikszentmihalyi, 1997)。故若能將心流應用於工作之中，應可強化員工的內在驅力，促使個人更努力往前邁進。

Bakker(2005)認為，當心流應用於工作情境中，它可以被定義為短期尖峰的經驗，具有全神貫注、樂於工作和內在工作激勵的特性。本研究參考 Bakker(2005)對於工作心流經驗的觀點，將企業員工投入於工作的心流經驗分為專注(Absorption)、享受工作(Work Enjoyment)及內在工作動機(Intrinsic Work Motivation)等三個構面。

## 2.4 工作績效

績效係指一項方案之目標的達成程度，在進行工作績效(Work Performance)之衡量時，會因研究對象不同而有所差異，關於工作績效之概念已有許多學者定義，例如：林介鵬與張紹勳(2003)定義工作績效為員工在工作上完成的程度；沈進成與王銘傑(2007)提出工作績效為員工自我需求與自我實現的滿足，以及結合個人與組織目標之規劃為目的；曾信超、蔣大成與侯淑華(2008)提出工作績效為員工在工作範圍內，以及任務活動之外所表現的熟練度；Byars and Rue(1994)工作績效為衡量員工的工作表現。總合過去學者對工作績效之定義，本研究將工作績效定義為員工在特定期間內，達成組織工作目標的程度，即衡量員工的工作狀況，讓經營者瞭解員工的工作績效，以達成組織的整體目標。

近年來，人力資源理論受到心理學研究的影響，工作績效的定義逐漸強調行為面的測量。根據 Katz and Kahn(1966)的角色行為(Role Behavior)理論，Campbell(1990)認為工作績效是指「個人作為一個組織成員，而完成組織所期望、規定、或正式角色需求時，



所表現的行為」；Borman and Motowidlo(1993)延續 Katz and Kahn(1966)將工作行為分為角色內行為與角色外行為的模式，對工作績效採取兩因素的區分模式：任務績效(Task Performance)與脈絡績效(Contextual Performance)，據此進行工作績效的測量。

### 3.研究方法

依據前述研究目的、文獻探討及研究假設，建立研究架構，並說明研究變項之操作型定義及測量工具。

#### 3.1研究架構

當企業員工心流的特性與工作特性有關，亦即主管若能以增加工作挑戰性、成就感，以強化成員的內在工作激勵，將有助於成員心流經驗之產生。因此本研究擬以工作特性、組織公平為自變項，探討其影響員工心流經驗情形，以及是否進一步影響其工作績效，並心流經驗做為中介效果進行探討。本研究之觀念性架構如圖 1 所示。

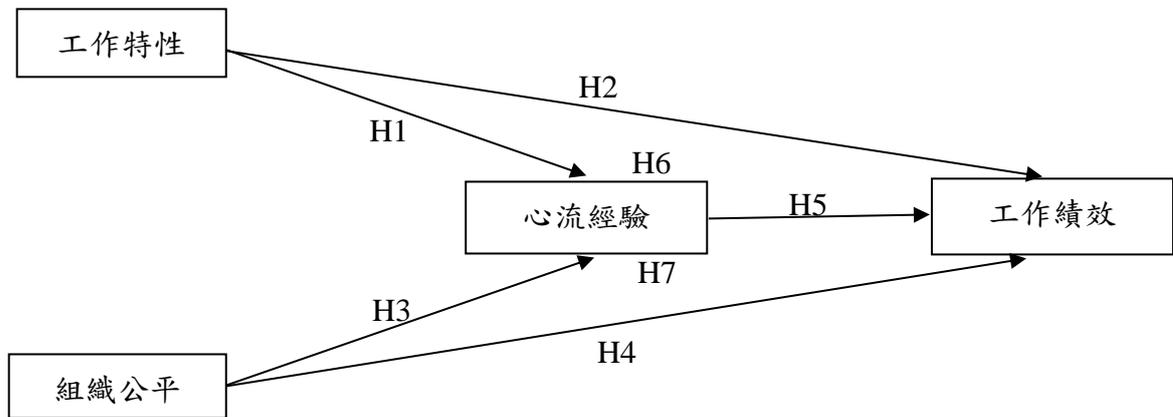


圖 1 研究架構圖

本研究經由上述文獻探討工作特性、組織公平、心流經驗與工作績效關係之研究，進而提出相關假設整理如下：

- H1：工作特性對心流經驗具有顯著正向之影響。
- H2：工作特性對工作績效具有顯著正向之影響。
- H3：組織公平對心流經驗具有顯著正向之影響。
- H4：組織公平對工作績效具有顯著正向之影響。
- H5：心流經驗對工作績效具有顯著正向之影響。
- H6：心流經驗於工作特性與工作績效之間具有中介效果。
- H7：心流經驗於組織公平與工作績效之間具有中介效果。

#### 3.2研究問卷設計與操作型定義

本研究採用問卷調查方式進行，第一部份為調查企業員工對工作特性、組織公平、心流經驗與工作績效知覺情形，第二部分為企業員工的基本資料。本問卷採用李克特 (Likert) 七點量表來測量，從「非常不同意」、「不同意」、「稍微不同意」、「普通」、「稍微同意」、「同意」、「非常同意」分為七個等級，依序給予 1、2、3、4、5、6 及 7 的分數。分數之加總分愈高時，表示受測者對於各量表的同意程度愈高。



本研究參考組織公平量表主要根據，Niehoff and Moorman (1993)所設計的量表，衡量程序公平、互動公平與分配公平等三個因素，(1)分配公平方面：以企業員工認為組織分配資源的公正性程度。(2)程序公平方面：以企業員工認為組織所制定的決策或任何措施，在過程上符合公平性原則的程度。(3)互動公平方面：以企業員工認為組織在制定的決策或任何措施之前，公司體諒顧客立場，並考慮顧客意見的程度，共劃分為 16 個問卷題項。工作特性參考 Hackman and Oldham(1975)編製的工作診斷量表(Job Diagnostic Survey, 簡稱 JDS)、Turner and Lawrence (1965)及 Hackm and Lawler(1971)的方法論所發展出的量表，來做為設計問卷題項，並將工作特性定義為，與工作者有關的工作環境、待遇、福利、安全感、人際關係、工作必備技能、工作所提供的回饋、工作的自主性、工作的挑戰性、自工作中學習發展的機會及內在報酬(如滿足感、成就感、自我實現等)。以適合企業員工之方式修改設計問卷，共劃分為 15 個問卷題項。心流經驗主要參考 Bakker(2007)衡量量表，並根據其企業員工之特性，將心流經驗定義為企業員工在工作的過程裡，全心投入心力並沉浸於工作中與整體環境的氛圍中，達到忘我境界並體驗到愉悅的感覺，員工在工作時，其對於心流經驗的認知，以適合企業員工之方式修改設計問卷，共劃分為 10 個問卷題項。本研究參考 Motowidlo and Bonnan(1997)之衡量量表，並根據企業員工將工作績效定義為，員工對其職務上的各項工作目標之達成程度，反應出員工工作任務實現的程度，亦是員工實現工作需求的程度，以適合企業員工之方式修改設計問卷，共分為 10 個問卷題項。

### 3.3 問卷抽樣方法與前測

本研究以台灣企業員工為受測對象並進行問卷調查，採用便利抽樣法來獲取本研究所需之問卷資料。本研究利用兩階段的問卷調查方式進行問卷資料的篩選與過濾，第一階段先以預試的方式來篩選出較適當的問項，避免在正式問卷中發生缺失。本研究共計發放 80 份問卷進行前測，有效樣本 77 份，回收問卷後利用統計軟體 SPSS 22 版進行信度分析以確保問卷內部一致性。根據 Guieford (1965)之建議，Cronbach's  $\alpha$  值若高於 0.7 時，則表示資料為高信度，而本研究各構面之 Cronbach's  $\alpha$  值分別為 0.930、0.856、0.863、0.930，皆高於 0.7，代表本研究量表屬於高信度。在信度分析過後，本研究也對預試問卷進行因素分析，在分析結果顯示各構面之 KMO 值分別為 0.899、0.875、0.807、0.896，皆高於 0.7，而 Bartlett 球型檢定之 p 值皆小於 0.001，且各構面因素負荷量皆高於 0.5，未達刪題標準，因此不予刪題。第二階段為正式問卷的發放，本階段以台灣企業員工為受測對象，共發放了 300 份問卷，共回收 283 份問卷，經由篩選及扣除無效樣本後，共獲取 250 份有效問卷，有效樣本回收率約為 88.3%，接著對正式問卷之資料進行整理，並進行統計資料分析。

## 4. 資料分析

以下分別針對各項統計資料分析結果進行說明。

### 4.1 信效度分析

本研究首先透過 KMO 值與 Bartlett 球型檢定確認資料是否適合進行因素分析。組



織公平之 KMO 值為 0.960，Bartlett 球型檢定為顯著( $p=0.000$ )；心流經驗之 KMO 值為 0.916，Bartlett 球型檢定為顯著( $p=0.000$ )；工作績效之 KMO 值為 0.902，Bartlett 球型檢定為顯著( $p=0.000$ )。因此，本研究問卷題項適合進行因素分析。以下將分述說明組織公平、心流經驗與工作績效之因素分析結果。

#### 1. 工作特性

工作特性構面之題項共有 15 題，萃取出 1 個因子，命名為工作特性。各題項之因素負荷量介於 0.575~0.840 之間，工作特性解釋變異量為 50.413%，特徵值為 7.562。

#### 2. 組織公平

組織公平構面之題項共有 16 題，萃取出 3 個因子，分別命名為分配公平方面、程序公平方面、互動公平方面。各題項之因素負荷量介於 0.555~0.873 之間，組織公平解釋變異量為 79.537%，特徵值分別為 5.152、4.305、3.268。

#### 3. 心流經驗

心流經驗構面之題項共有 10 題，萃取出 1 個因子，命名為心流經驗。各題項之因素負荷量介於 0.664~0.910 之間，心流經驗解釋變異量為 69.387%，特徵值為 6.939。

#### 4. 工作績效

工作績效構面之題項共有 10 題，萃取出 2 個因子，命名為任務績效、情境績效。各題項之因素負荷量介於 0.573~0.848 之間，工作績效解釋變異量為 65.648%，特徵值分別為 3.546、3.021。

工作特性、組織公平、心流經驗與工作績效之 Cronbach's  $\alpha$  值分別為 0.927、0.950、0.912，均大於 0.7，因此可知本量表各變數之間項內部一致性程度高，具有良好之可靠性。

### 4.2 影響性分析

本研究藉由迴歸分析驗證研究假設是否成立，心流經驗於組織公平與工作績效之間的中介效果檢定係採用 Baron and Kenny (1986)的方法進行驗證，分析結果如表 1 及表 2 所示。

表 1 工作特性與心流經驗對工作績效之複迴歸彙整表

自變數 \ 依變數	模式一	模式二	模式三	模式四
	心流經驗	工作績效	工作績效	工作績效
工作特性	0.403 <sup>***</sup>	0.708 <sup>***</sup>	-	0.640 <sup>***</sup>
心流經驗	-	-	0.427 <sup>***</sup>	0.169 <sup>***</sup>
自由度	1;248	1;248	1;248	2;247
VIF	1.000	1.000	1.000	1.194
R <sup>2</sup> 值	0.162	0.502	0.182	0.526
調整後 R <sup>2</sup> 值	0.159	0.500	0.179	0.522
F 值	48.085	249.798	55.240	136.859

註：\* $P<0.05$ ，\*\* $P<0.01$ ，\*\*\* $P<0.001$

由表 1 之模式一可知，標準化迴歸係數為 0.403，達到顯著水準，表示工作特性對心流經驗具有顯著的正向影響關係，好的公司環境、福利、制度能助使企業員工更容易



進入心流經驗，故假設 H1 成立；由模式二可知，標準化迴歸係數為 0.708，亦達到顯著水準，表示工作特性對工作績效具有顯著的正向影響關係，好的公司環境、福利、制度能有助於提工作績效，故假設 H2 成立；由模式三可知，標準化迴歸係數為 0.427，同樣達到顯著水準，表示心流經驗對工作績效具有顯著的正向影響關係，經常進入心流狀態則會提升工作績效，故假設 H5 成立；因此，心流經驗的中介效果成立之前提假設均成立。在由表 4.9 之模式二與模式四可知，工作特性對工作績效的影響在加入心流經驗後，標準化迴歸係數由原先的 0.708 降低為 0.640，因此，心流經驗於工作特性與工作績效之間具有部分中介效果，故假設 H6 成立。

表 2 組織公平與心流經驗對工作績效之複迴歸彙整表

自變項 \ 依變項	步驟一	步驟二	步驟三	步驟四
	心流經驗	工作績效	工作績效	工作績效
組織公平	0.418***	0.494***	-	0.385***
心流經驗	-	-	0.422***	0.261***
自由度	1;249	1;249	1;249	2;248
R <sup>2</sup> 值	0.175	0.245	0.178	0.301
調整後 R <sup>2</sup> 值	0.172	0.241	0.175	0.295
F 值	52.643	80.263	53.820	53.114

註 \*P<0.05, \*\*P<0.01, \*\*\*P<0.001

由表 2 之步驟一可知，標準化迴歸係數為 0.418，達到顯著水準，表示組織公平對心流經驗具有顯著的正向影響關係，故假設 H3 成立；由步驟二可知，標準化迴歸係數為 0.494，亦達到顯著水準，表示組織公平對工作績效具有顯著的正向影響關係，故假設 H4 成立；進一步比較步驟二與步驟四之結果可知，組織公平對工作績效的影響在加入心流經驗後，標準化迴歸係數由原先的為 0.494 降低為 0.385 仍達顯著水準，因此，心流經驗於組織公平與工作績效之間具有部分中介效果，故研究假設 H7 成立。

### 4.3 差異性分析

本研究使用獨立樣本 t 檢定與單因子變異數分析，來探討不同性別、年齡、學歷、年資、婚姻等變項於組織公平、心流經驗與工作績效成效是否有顯著差異。分析結果如表 3 所示。



表 3 差異分析彙整表

變項 \ 構面	工作特性	組織公平	心流經驗	工作績效
性別	N	男>女	女>男	N
年齡	N	N	N	41 歲以上>25 歲以下
學歷	研究所或研究所以上>大學	N	N	N
年資	N	N	N	五年以上未滿七年 >一年以上未滿三年 >未滿一年
婚姻	已婚>未婚	已婚>未婚	已婚>未婚	已婚>未婚

註：N 表示無顯著差異，>表示大於

經分析結果發現，不同的性別於工作特性與工作績效無顯著差異，但不同的性別在組織公平與心流經驗有顯著差異，且女性之平均數大於男性之平均數，由此得知，在組織公平方面，男性對組織公平的知覺價值高於女性，但在心流經驗方面，女性員工較男性員工容易有心流經驗；目前年齡的不同對於工作特性、組織公平與心流經驗皆無顯著差異，但不同的年齡在工作績效有顯著差異，且 41 歲以上之平均數大於 25 歲以下之平均數，由此得知，41 歲以上員工的工作績效比 25 歲以下員工的工作績效好；學歷的不同對心流經驗與工作績效及組織公平無顯著差異，但是對工作特性卻有顯著差異，研究所或研究所以上大於大學之平均數，由此得知，研究所或研究所以上之學生在工作特性上的認知程度的大於大學生。

年資的不同對工作特性、組織公平及心流經驗無顯著差異，但不同的年資對工作績效則有顯著差異，且五年以上未滿七年之平均數大於一年以上未滿三年之平均數，一年以上未滿三年之平均數大於未滿一年平均數，由此可知，年資五年以上未滿七年員工的工作績效優於年資一年以上未滿三年和未滿一年的員工，年資一年以上未滿三年員工的工作績效優於年資未滿一年的員工。在婚姻狀況方面，婚姻對工作特性、組織公平、心流經驗與工作績效皆有顯著差異性，且未婚之平均數均大於已婚，由此可知，已婚員工在心流經驗上的認知高於未婚員工，工作績效方面，已婚員工也優於未婚員工，但對組織公平無顯著差異。

## 5. 結論與建議

本研究以企業員工為研究對象，探討其對於工作特性、組織公平、心流經驗與工作績效之間的關係，並依據研究的架構發展出 4 個研究假設，透過問卷調查法蒐集樣本資料，並以統計分析方法加以驗證。本研究之研究假設與分析結果彙整如表 4 所示。



表 4 研究假設分析結果彙整表

研究假設		分析結果
H1	工作特性對心流經驗具有顯著正向之影響。	成立
H2	工作特性對工作績效具有顯著正向之影響。	成立
H3	組織公平對心流經驗具有顯著正向之影響。	成立
H4	組織公平對工作績效具有顯著正向之影響。	成立
H5	心流經驗對工作績效具有顯著正向之影響。	成立
H6	心流經驗於工作特性與工作績效具有中介效果。	成立 (部分中介)
H7	心流經驗於主管領導風格與工作績效具有中介效果。	成立 (部分中介)

### 5.1 管理意涵

綜合上述調查研究，並進行統計套裝軟體分析後，得知組織公平對於企業員工的心流經驗產生會有顯著影響，且組織公平與心流經驗均會影響工作績效，且心流經驗於組織公平與工作績效具有部分中介效果。

本研究結果發現組織公平對於員工心流經驗產生的與否，具有正向顯著影響。換言之，組織愈公平，企業員工心理較平衡且願意付出，對工作也越容易進入心流狀態，工作績效也會跟著相對提高。

心流經驗於組織公平與工作績效呈現部分中介效果，表示企業員工其組織公平能夠透過心流經驗影響其工作績效，因此得知組織公平與心流經驗均是工作績效的重要因素，而心流經驗可部分取代組織公平對工作績效影響，即便企業員工對於沒有公平的組織制度時，仍可以透過良好的心流經驗來提升其工作績效。因此，企業如何能夠使企業員工在投入於工作之中，更加容易產生心流經驗，將可以擁有更好之成效，該如何更加有效增加企業員工心流經驗，企業應提供更多管道與方法或塑造公平的組織制度，將有助於企業員工增加其工作績效，並達成目標。

### 5.2 後續研究建議

本研究的調查企業員工以心流經驗為中介變項探討組織公平對工作績效之影響情形，有效樣本 250 人，調查以台灣企業員工為研究對象，未來研究者可以擴大研究範圍，並且探討加入其他構面是否影響心流經驗和工作績效之關係或者選擇其產業套用於此研究構面，並探討是否會產生出不同的研究結果。

## 6. 感謝

本研究獲科技部大專學生研究計畫補助(編號：C104000504)，謹此致謝。



## 參考文獻

1. 王妙伶、潘麗莉(2013),「工讀職前教育訓練與工作績效關係之研究」,明新學報,第三十九卷,第二期,207-217頁。
2. 沈進成、王銘傑(2007),「工作士氣對工作績效影響關係之研究—以工作壓力為干擾變項」,經營管理論叢,第三卷,第一期,81-98頁。
3. 林介鵬、張紹勳(2003),「工作滿足之因果模式—以台灣日商銷售人員為例」,管理學報,第二十卷,第三期,547-577頁。
4. 曹常成、邱馨瑩、高崇洋(2011),「勞工安全矛盾態度與安全行為之關係—主管領導風格的調節作用」,勞工安全衛生研究季刊,第十五卷,第四期,第607-615頁。
5. 曾信超、蔣大成、侯淑華(2008),「醫療機構內部服務品質、工作滿足、角色壓力與員工工作績效關係之研究—以嘉南地區署立醫院為例」,中華民國品質學會—品質學報,第十五卷,第三期,233-247頁。
6. Adams, J. S. (1965), "Nequity In Social Exchange. In L. Berkowitz (Ed.), " *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol.2, pp.267-299.
7. Baron, R. M. and Kenny, D. A. (1986), "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(6), pp.1173-1182.
8. Borman, W. C. and Motowidlo, S. J.(1993), "Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance," In N. Schmitt W. C. Borman, & Associates, (Eds.), *Personnel Selection in Organization*, San Francisco: Josey-Bass,pp.71-98.
9. Byars and Rue (1994), "Why Performance Appraisal Systems Fail," *Personnel Administration*, pp.32-40.
10. Bakker, A. B. (2005), "Flow among Music Teachers and Their Students: The Crossover of Peak Experience," *Journal of Vocational Behavior*, 66, pp.26-44.
11. Bakker, A. B. (2007), "The Work-related Flow Inventory: Construction and Initial Validation of the WOLF," *Journal of Vocational Behavior*, Vol.72, pp.400-414.
12. Csikszentmihalyi, M. (1975), *Beyond Boredom and Anxiety*, San Francisco: Jossey Bass.
13. Campbell, J.(1990), *Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organization Psychology*, Chicago: Consulting Psychologists Press.
14. Csikszentmihalyi, M. (1996), *Creativity*, New York: Harper Perennial.
15. Csikszentmihalyi, M. (1997), *Finding Flow: The Psychology of Engagement with Everyday Life*, New York: Basic Books.
16. Guieford, J. P. (1965), *Fundamental Statistics in Psychology and Education* (4<sup>th</sup> ed.),New York: McGram-Hill.
17. Halpin, W. and Winter, B. J.(1957), "A Factorial Study of Leader Behavior Descriptions," in *Leader Behavior: Its Description and Measurement*, Coons R. Mand Coons A. E. (Columbus, OH: Bureau of Business Research, Ohio State University), pp.39-51.



18. Hackman, J. R. and E. E. Lawler(1971), "Employee Reactions to Job Characteristics," *Journal of Applied Psychology Monograph*, 55(3), pp.259-286.
19. Hackman, J. R., and G. R. Oldham(1975), "Development of the Job Diagnostic Survey," *Journal of Applied Psychology*, 60(2), pp.159-170.
20. Katz, D. and Kahn, R. L.(1966), *The Social Psychology of Organizations*, New York: John Willy & Sons.
21. Lewin, K., Lippit, R. and White, R. K. (1939), "Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates," *Journal of Social Psychology*, 10, pp.171-199.
22. Lind, E. A. and Van Den Bos, K. (2002), "When Fairness Works: Toward a General Theory of Uncertainty Management," *Research in Organizational Behavior*, 24, pp.181-223.
23. Motowidlo, S. J. and Borman W. C.(1997), "A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance," *Human Performance*, 10(2), pp.71-83.
24. Niehoff, B.P. and Moorman, R.H.(1993), "Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior." *Academy of Management Journal*, 36(3), pp.527-556.
25. Seashore, S. E. and T. D. Taber(1975), "Job Satisfaction Indicators and Their Correlation," *American Behavior & Scientist*, 18(3), pp.333-368.
26. Turner, A. N. and Lawrence, P. R.(1965), *Industrial Jobs and the Worker*, Boston: Harvard University, Graduate School of Business Administration.

