

# 工作要求與控制的交互作用對工作倦怠與熱忱之影響：社會支持功能之角色

## The Interactive Effects of Job Demand and Control on Burnout and Engagement: The Role of Function of Social Support

繆敏志<sup>1</sup> Min-Chih Miao

中國文化大學國際企業管理學系

林少龍<sup>2</sup> Shao-Lung Lin

中國文化大學國際貿易學系

<sup>1</sup>Department of International Business Administration, Chinese Culture University

and <sup>2</sup>Department of International Trade, Chinese Culture University

(Received February 19, 2013; Final Version March 3, 2014)

**摘要：**本研究目的為探討社會支持干擾工作要求、工作控制對工作倦怠與熱忱之影響，應答者為 684 位台灣金融銀行業工作者。研究結果顯示：(1)在情感型支持下，高要求/低控制/低支持的情境將導致最不利的工作倦怠與熱忱；但情感型支持有助於減緩高要求/低控制對工作倦怠與熱忱之不利影響。(2)在工具型支持下，高要求/低控制/低支持的情境將導致最不利的工作倦怠；但工具型支持有助於減緩高要求/低控制對工作倦怠之不利影響。本研究討論研究發現在管理理論與實務上的意涵，同時對於未來研究方向提出建議。

**關鍵詞：**工作要求-控制-支持模式、情感型支持、工具型支持、工作倦怠、工作熱忱

**Abstract :** The purposes of this study were to investigate the social support of function moderating effects of job demand and job control interaction on burnout or engagement. Data were collected from 684 staffs of bank in Taiwan. The research results showed that: (1) In the context of emotional

---

本文通訊作者為繆敏志，e-mail:mmc.faculty@msa.hinet.net。

作者感謝主編與兩位匿名審查委員的細心審閱並提供諸多寶貴意見。

support, high demand/low control/low support was the most unfavorable condition on burnout or engagement, but emotional support decreased the unfavorable influence of high demand/low control on burnout or engagement. (2) In the context of instrumental support, high demand/low control/low support was the most unfavorable condition on burnout, but instrumental support decreased the unfavorable influence of high demand/low control on burnout. The implications for managerial theory and practices and future research were proposed.

**Keywords:** Job Demand-control-support Model, Emotional Support, Instrumental Support, Burnout, Engagement

## 1. 研究動機與目的

面對外在經濟環境的壓力以及金融相關法令的演變，近年來銀行業不斷以組織重整、瘦身與民營化等變革來壯大體質以因應現實的壓力，並落實服務為導向的商業營運模式，以求提升企業競爭力與服務品質等優勢。組織變革可能增加工作之不確定性與角色壓力 (Robbins and Judge, 2012)。再者，銀行業提供客戶一次購足的全方位理財服務訴求，使得業務變化的速度越來越快，專業工作者所處的工作環境正暴露於逐漸增加工作壓力的風險中，將會對生、心理健康有很大的影響 (Loosemore and Waters, 2004)。

工作-組織心理學廣為流傳的工作要求-控制模式 (job demand-control model, JDC)，是由 Karasek (1979)、Karasek and Theorell (1990) 提出，迄今仍是最具影響力的工作壓力理論 (Salanova *et al.*, 2002)。此模式假設工作緊張與工作要求呈正相關，而與工作控制呈負相關。同時工作要求與控制會產生交互效果，高要求/低控制的情境會導致更高的工作緊張，謂之「緊張假設」(strain hypothesis)；高要求/高控制的情境，工作控制可減緩工作要求的不利影響，或導向更正向的結果，謂之「緩衝假設」(buffer hypothesis)。Häusser *et al.* (2010)、van der Doef and Maes (1999) 綜合過去三十年JDC研究指出，過去研究雖較支持「緊張假設」，惟並不支持「緩衝假設」。

Johnson and Hall (1988) 便認為JDC模式忽略了與工作控制同等重要的社會支持這項因應資源。社會支持一直被認為對於工作緊張以及員工心理與生理的健康有直接與間接交互效果 (e.g., Beehr and McGrath, 1992; Taylor and Repetti, 1997)，故Johnson and Hall便導入社會支持而將JDC模式擴充為工作要求-控制-支持模式 (job demand-control-support model, JDCS)。在JDCS模式中，「緊張假設」擴充為高要求/低控制/低支持為對員工最不利的情境，謂之「隔離緊張假設」(iso-strain hypothesis)；「緩衝假設」則擴充為高要求/低控制/高支持的情境，社會支持可減緩高

要求/低控制的不利影響，謂之「綜效緩衝假設」(synergistic buffer hypothesis)。惟Häusser *et al.* (2010)、van der Doef and Maes (1999) 綜合過去JDCS研究依然發現，過去研究雖較支持「隔離緊張假設」，惟並不支持「綜效緩衝假設」。Schaubroek and Fink (1998) 推測這些不支持的研究結果可能是社會支持的形式與內涵所造成的。Cohen and Will (1985)、Ye *et al.* (2007) 認為，社會支持功能比社會支持來源更能發揮效益，意即社會支持的功能對依變項有更好的預測力。但過往JDCS研究均以社會支持來源為劃分依據(如：主管支持與同事支持)(Häusser *et al.*, 2010; van der Doef and Maes, 1999)，至今尚無研究以社會支持功能來探討JDCS模式。而在社會支持功能的分類中，以將其劃分為情感型支持與工具型支持最為著名(Semmer *et al.*, 2008; Shakespear-Finch and Obst, 2011)。因此本研究以社會支持功能為構面來衡量JDCS模式中的干擾變項，期能修正過往JDCS研究不一致之結果。再者，過往有關JDCS研究雖曾以工作倦怠為依變項，但卻無與工作倦怠相對而又各自獨立的心理狀態—工作熱忱(Schaufeli *et al.*, 2002, 2009)為依變項的研究。過去JDCS研究常納入一正一反的依變項，以利相互比較(e.g., Bakker *et al.*, 2004; Macklin *et al.*, 2006)。因根據JDCS模式推論，「隔離緊張假設」與「綜效緩衝假設」係適用於任何心理福祉的依變項，若依變項為一正一反，雖上述兩項假設均會成立，惟其方向性卻正好相反。本研究同時納入工作倦怠與工作熱忱一反一正的依變項於JDCS研究中，似乎是很重要且有意義的事。綜合以上所述，本研究目的為：探討社會支持功能干擾工作要求與工作控制對工作倦怠、工作熱忱之影響。

## 2. 文獻探討與假設推論

### 2.1 工作倦怠與工作熱忱

工作倦怠(burnout)是一般用來描述心裡疲倦狀態之隱喻，並視為心理負向感受、工作壓力結果的延伸，當工作要求與個人能力失衡一段期間之後而產生的工作倦怠(Kalimo *et al.*, 2003)。最初，工作倦怠通常發生在對人群服務的特定個體上，其係由情緒耗竭(emotional exhaustion)、去人性化(depersionalization)、缺乏個人成就感(personal accomplishment)等三構面所組成(cited in Maslach *et al.*, 1996)。然而，近年來發現工作倦怠的研究延伸到人群服務業者專業領域之外，擴展到大眾、一般化職業對象上(Maslach *et al.*, 1996)。有鑑於此，工作倦怠的概念趨於更一般性，非僅針對特定人群服務者之服務關係。工作倦怠則係由情緒耗竭、情感疏離及專業效能的相反所組成。所謂情緒耗竭係指工作疲倦程度，意即工作者資源耗盡，以致精力喪失，而產生身心疲倦，無法應付工作之要求，以疲倦來衡量，而非指他人是為疲倦的來源；所謂情感疏離(cynicism)係指反映在工作上漠不關心、冷漠的態度；所謂專業效能(professional efficacy)係指工作成就之滿意程度，Alarcon (2011)的綜合分析顯示，工作要求與工作倦怠呈正相關，但自主

性、工作控制、資源與工作倦怠呈負相關，這與JDCS模式對工作要求與工作控制之主效果相符 (Maslach *et al.*, 1996)。

工作熱忱 (engagement) 定義為一種體驗狀態並伴隨著個人的熱衷表現，包含有活力的認知與情緒層面 (Schaufeli *et al.*, 2002)，同時也是現今正流行新趨勢—正向心理學 (Luthans and Avolio, 2009)。以此觀點，正向心理學朝向工作熱忱的趨勢來發展，並將焦點置於人們的優勢與最適功能上，而非防止負向心理狀態 (Avey *et al.*, 2010; Luthans and Avolio, 2009)。Maslach and Leiter (1997) 假定工作熱忱為相對於工作倦怠之概念，亦僅以工作倦怠單一工具衡量，當情緒耗竭與情感疏離分數低且專業效能高時，即可以代表具有工作熱忱，此觀點著實受到相當爭議。Schaufeli *et al.* (2002, 2009) 提出極具說服力的說明，認為正向與負向情感是為獨立之心理狀態，而非相對兩極端點的連續面。在此思考脈絡下，Schaufeli and Bakker (2001) 認為工作熱忱解釋為正向、滿足感與工作相關的心理狀態，特徵有活力、奉獻與專注。所謂活力 (vigor) 係指在工作中具有高度精力與彈性心智，願意為工作付出努力，遇到困難時能堅持下去；所謂奉獻 (dedication) 係指來自知覺工作的重要性與意義，對工作有所熱忱與榮耀感；所謂專注 (absorption) 則指個人完全樂於投入工作，因為投入於工作而感到時間飛快，且不易受到身邊事務影響 (Schaufeli *et al.*, 2002)。Nahrang *et al.* (2011) 的綜合分析顯示，工作要求與工作熱忱呈負相關，但自主性與支持性環境與工作熱忱呈正相關，這與JDCS模式對工作要求、工作控制與社會支持之主效果相符。

工作壓力是組織心理學的重要議題，工作倦怠所產生的負向效應包含個人層次觀點的生、心理健康相關議題、以及組織觀點的績效品質與生產力低落、離職傾向等 (e.g., Wright and Hobfoll, 2004)。工作倦怠發生於個人，但所產生的效應卻是廣及組織層面，甚至感染組織整體而產生負向的溢出效果。近年來正向心理學研究的崛起，工作熱忱此新興議題備受矚目，相關研究指出工作熱忱對於個人及單位的工作績效有正向助益 (e.g., Rich *et al.*, 2010)，降低離職率 (e.g., Saks, 2006)，減少壓力與健康抱怨，且能增進工作滿足與組織承諾 (Cole *et al.*, 2012)。由此可見，工作倦怠與工作熱忱對組織與個人的重要性。

本研究認同Schaufeli *et al.* (2002, 2009) 對於工作熱忱與工作倦怠之相對的概念，採獨立、兩種不同的工具來衡量。於JDC(S) 模式相關文獻中，迄今仍未有研究以工作熱忱為依變項進行研究，本研究於Schaufeli and Bakker (2001) 構念下將工作倦怠與工作熱忱之正負向情感同時納入JDCS模式綜合考量，適可以比較這一反一正的依變項能否支持「隔離緊張假設」與「綜效緩衝假設」。

## 2.2 社會支持功能為工作要求與控制對工作倦怠與熱忱影響之干擾變項

諸多相關JDC模式研究，發現矛盾、不一致的結果，其中，以模式過於簡化是最多人評論之

一點 (e.g., Salanova *et al.*, 2002)。Johnson and Hall (1988) 便認為JDC模式忽略了與工作控制同等重要的社會支持這項因應資源。社會支持一直被認為對於工作緊張以及員工心理與生理的健康有直接與間接交互效果 (e.g., Beehr and McGrath 1992; Taylor and Repetti, 1997)。在JDC模式中，「緊張假設」擴充為高要求/低控制/低支持為對員工最不利的情境，謂之「隔離緊張假設」。意即，人員在這樣高度緊張下工作，心理幸福感與生心理無秩序將有最高的危險。「緩衝假設」則擴充為社會支持會減緩高緊張工作(高要求/低控制)的不利影響，謂之「綜效緩衝假設」(Johnson and Hall, 1988)。Karasek and Theorell (1990) 指出，社會支持有助於高壓工作上成功的抵抗，並提供防護或減緩潛在各種工作情境中不利的影響結果。

研究者集中於社會支持的心理結構和資源功能性，如社會支持影響情境的評估，知覺情境有較少的威脅，也會知覺到較弱或較少的壓力源 (Fenlason and Beehr, 1994)，而使得個人可以抵抗壓力源來改變環境，提升正向情感的工作熱忱。儘管一直以來研究此領域學者花費很大的努力來釐清社會支持在壓力與健康間所扮演的角色，其中，備受爭議在於社會支持的緩衝角色有相當不一致的研究結果 (Brough and Pears, 2005)。van der Doef and Maes (1999)回顧1979至1997的JDC(S) 研究後表示：(1)多數研究支持「緊張假設」與「隔離緊張假設」；(2)工作控制及社會支持似無干擾效果；(3)若工作控制、社會支持能與工作要求適配的話，則緩衝效果較易成立。Häusser *et al.* (2010) 回顧1998至2007的JDC(S) 研究後發現：(1)要求、控制及社會支持對心理福祉有累加效果 (additive effect)；(2)緩衝效果則是基於JDC(S) 構面的適配原則。兩相對照，二項研究相同處如下：(1)「緊張假設」與「隔離緊張假設」較易成立；(2)「緩衝假設」與「綜效緩衝假設」不易成立；(3)緩衝效果只有在JDC(S)各構面能適配時才會成立。至於二項研究相異處為：Häusser *et al.* (2010) 所謂的累加效果係指高要求/低控制 (/低支持) 情境下最差，而低要求/高控制 (/高支持) 情境下最佳。前者即為「緊張假設」與「隔離緊張假設」，但後者則非JDC(S) 模式的主張。

過去相關 JDCS 模式研究所擴增的第三變項-社會支持，全面均以社會系統中的支持來源為構面，其構面內涵包括主管與同事兩類支持來源，亦有少數學者採用的家庭或友人的支持來源散見於零星文獻之中。大體而言，JDC 模式擴展後的 JDCS 模式均以社會支持的主管和同事來源為主要構面。本研究社會支持的構面並不延用過往 JDCS研究所採用的社會支持來源 (主管與同事支持) 為社會支持之構面，其考慮原因如下：(1)過去JDCS研究的緩衝效果無法如預期成立。(2)Häusser *et al.* (2010)、van der Doef and Maes (1999) 均表示，緩衝效果只有在JDC(S) 各構面能適配時才會成立。但若採社會支持來源 (主管與同事支持)，其難有本質相同的要求、控制與緊張相對映，故其緩衝效果難以成立。

Cohen與 Will (1985) 認為，社會支持功能比社會支持來源更能發揮效益，意即社會支持功能對依變項有更佳的預測力。而在社會支持功能的分類中，以將其劃分為情感型支持與工具型

支持最為著名 (Semmer *et al.*, 2008; Shakespear-Finch and Obst, 2011)。情感型支持的特性是藉由他人的關心行動或同情的傾聽；工具型支持的特性是藉由提供實質性的協助，如給予完成任務的建議或知識方式來協助 (Doegls, 2000)。鑑於過往社會支持衡量工具不足，本研究以功能性支持(情感型與工具型)二分法構面之衡量工具，進而更深層研究各功能性支持對壓力源的影響，以期修正過往JDCS 模式不一致之結果。

Häusser *dt al.* (2010)、van der Doef and Maes (1999) 提及未來研究值得注意的是，某些工作控制成分和不同功能性支持的潛在干擾效果，提供個人在壓力源和資源間之一致性適配，使得工作控制和社會支持適配的緩衝效果得以顯現，說明著在壓力源適配良好的社會支持將可減緩對產出變項的不利影響，而 Cutrona and Russell (1990) 最適配理論，也說明特定的功能性支持在特定的壓力類型下緩衝效果將更有效益 (cited in Peeters and le Blanc, 2001)。de Jonge and Dormann (2006) 曾對JDC模式提出三重適配原則 (triple-match principle)，即緩衝效果最易在本質相同的要求、控制與緊張構面上成立。舉例來說，情緒控制 (如：親近專業主管) 就可緩衝情緒要求 (如：與怠忽職守的未成年者工作) 與情緒緊張 (如：情緒耗竭) 間之關係。JDSC研究若採用社會及支持功能 (情感型與工具型支持) 為社會支持構面，較易有本質相同的要求、控制與緊張相對映，故其緩衝效果較易成立。由於本研究的依變項係為工作倦怠與工作熱忱，而情緒耗竭是工作倦怠的核心構面 (Michael *et al.*, 2012)，故情感型支持應可緩衝高緊張工作(高要求/低控制)與工作倦怠間關係。由於工作熱忱為正向、滿足感與工作相關的心理狀態 (Schaufeli and Bakker, 2001)，其與工作倦怠係相對的概念，只不過其為各自獨立的心理狀態 (Schaufeli *et al.*, 2002, 2009)，工作熱忱亦屬與情感型有關的依變項，故情感型支持亦應可緩衝高緊張工作與工作熱忱間關係。至於工具型支持，其雖未能符合適配原則，但依Johnson and Hall (1988) JDSC模式之見，「綜效緩衝假設」亦能在其身上顯現，但其緩衝效果應不如情感型支持。

根據JDSC模式「隔離緊張假設」之見，高要求/低控制/低支持為對員工最不利的情境；而其綜效緩衝假設則主張，社會支持會減緩高緊張工作 (高要求/低控制) 的不利影響 (Johnson and Hall, 1988)。van der Doef and Maes (1999) 合1977至1997JDSC研究發現，僅有1篇研究以工作倦怠為依變項，其結果能支持「隔離緊張假設」，卻無法支持「綜效緩衝假設」。Häusser *et al.* (2010) 綜合1997至2007年JDSC研究指出，在以情緒耗竭為依變項的29篇研究中僅有6篇研究完全或部分支持「隔離緊張假設」，且13篇研究僅有1篇研究支持「綜效緩衝假設」。雖然目前尚缺乏以工作熱忱為依變項的JDSC研究，但因Johnson and Hall (1988) 的「隔離緊張假設」與「綜效緩衝假設」係可適用於任何心理福祉的依變項。依變項若採一正一反，其「隔離緊張假設」與「綜效緩衝假設」均會成立，惟其方向性卻正好相反，工作熱忱為正向、滿足感與工作相關的心理狀態 (Schaufeli and Bakker, 2001)，其與工作倦怠係相對的概念，只不過其為各自獨立的心理狀態 (Schaufeli *et al.*, 2002, 2009)。鑑於以工作倦怠 (或情緒耗竭) 為依變項的JDSC研究，30篇研究只

有7篇研究支持「隔離緊張假設」，14篇研究只有1篇研究支持「綜效緩衝假設」。依此推論，若依過去採社會支持來源來衡量社會支持，不僅「綜效緩衝假設」甚少成立，就連「隔離緊張假設」也只有少數會成立。

雖然過去無依變項為工作熱忱的JDCS研究，但由依變項為工作倦怠（或情緒耗竭）JDCS研究可看出，只有少數研究支持「隔離緊張假設」，更少研究支持「綜效緩衝假設」。可是本研究已將社會支持來源改為社會支持功能，基於適配原則（de Jonge and Dormann, 2006; Häusser *et al.*, 2010），情感型支持應可緩衝情感型的依變項（工作倦怠與熱忱），工具型支持雖不符合適配原則，但依Johnson and Hall (1988) 之見，「隔離緊張假設」與「綜效緩衝假設」係存在於任何與工作有關的心理變項上；同時本研究將社會支持來源改為更能發揮效益的社會支持功能（Cohn and Will, 1985; Ye *et al.*, 2007），故JDCS模式的「隔離緊張假設」與「綜效緩衝假設」在預測工作倦怠與工作熱忱上應會顯現。基於上述，則可提出下列假設：

- H1： 工作要求、工作控制及社會支持三階交互效果將顯著影響工作倦怠與熱忱。
- H1-1： 在情感型支持下，高要求／低控制／低支持的情境將較其他組合情境導致更高的工作倦怠；但情感型支持有助於降低高要求／低控制對工作倦怠的正向影響。
- H1-2： 在情感型支持下，高要求／低控制／低支持的情境將較其他組合情境導致更低的工作熱忱；但情感型支持有助於減緩高要求／低控制對工作熱忱的負向影響。
- H1-3： 在工具型支持下，高要求／低控制／低支持的情境將較其他組合情境導致更高的工作倦怠；但工具型支持有助於降低高要求／低控制對工作倦怠的正向影響。
- H1-4： 在工具型支持下，高要求／低控制／低支持的情境將較其他組合情境導致更低的工作熱忱；但工具型支持有助於減緩高要求／低控制對工作熱忱的負向影響。

### 3. 研究方法

#### 3.1 研究對象

本研究係以行政院銀行局所登錄的 38 家本國銀行為本研究之母群體，以銀行業工作者為本研究填答之對象。研究問卷採立意抽樣之方式發放，為避免研究偏誤，各家分行抽樣約 23 位，共計抽樣 38 家分行。共發放 850 份問卷，於回收期間共計收 756 份，扣除明顯漏答者與填達一致性者之無效問卷 72 份，有效樣本為 684 份，有效回收率達80.5%。有效樣本特性為以女性佔 62.6%；大專（含）以上學歷佔 94.7%；平均年齡 34.56 歲（ $\sigma=8.36$ ）；平均年資 7.54 年（ $\sigma=6.80$ ）。

## 3.2 衡量工具

本研究所使用各量表皆引自國外文獻量表，並透過專家審查的程序使翻譯字句符合銀行業工作者的工作內涵，並以 LISREL 統計軟體進行驗證性因素分析，以瞭解各研究工具之收斂效度與內部模式品質。

### 3.2.1 工作要求

採用 Caplan *et al.* (1980) 所編制之工作要求量表，其中四題係測量時間壓迫，三題係測量工作量負荷，共計 7 題，採 Likert 四等尺度 (1=從不； 4=總是)，在時間壓迫採反向計分。時間壓迫與工作量負荷因素負荷量分別為 .58~.81 與 .37~.83 間。組成信度皆大於 .50，依序為 .88、.55。變異抽取量依序為 .52、.52，模式適配度大致良好 (CFI=.90；SRMR=.078)。此外，本研究欲驗證工作要求整體概念，參照 Caplan *et al.* (1980) 之操作方式，故採計總分方式進行後續分析 (Cronbach's  $\alpha$  =.70)。

### 3.2.2 工作控制

採用 Nico and Mariet (2003) 工作控制量表，其中 5 題係測量方法控制，6 題係測量時間控制，共計 11 題，採 Likert 四等尺度 (1=從不； 4=總是)。方法控制與時間控制因素負荷量分別為 .69~.83 與 .39~.82 間。組成信度皆大於 .50，依序為 .88、.87。變異抽取量依序為 .60、.55，模式適配度良好 (CFI=.95；SRMR=.052)。顯示該量表具有良好收斂效度與內部模式品質。此外，本研究欲驗證工作控制整體概念，參照 Nico and Mariet (2003) 之操作方式，故採計總分方式進行後續分析 (Cronbach's  $\alpha$  =.89)。

### 3.2.3 社會支持

採自 Doeglas (2000) SSQT 量表，問卷構面分成情感型與工具型兩大功能性支持，其中 6 題測量情感型支持，3 題係測量工具型支持，共計 9 題，採 Likert 四等尺度 (1=從不； 4=總是)。情感型與工具型因素負荷量分別為 .53~.85 與 .71~.77 間。組成信度皆大於 .50，依序為 .87、.77。變異抽取量依序為 .54、.53，模式適配度良好 (CFI=.97；SRMR=.03)。顯示該量表具有良好收斂效度與內部模式品質。Cronbach's  $\alpha$  分別為 .92 與 .85。本研究欲探討不同功能性社會支持對相關變項之影響，故進一步檢驗社會支持非限定模式是否具有區別效度，即填答者能否明確分出此二種不同的社會支持類型。結果顯示兩種模式的 Chi-Square 值有顯著差異，即非限定模式對資料的配適度較佳 (Venkatraman, 1989)，顯示填答者能明確分出此二種不同的社會支持類型。

### 3.2.4 工作倦怠

採用 Maslach *et al.* (1996) 發展出 Maslach 倦怠目錄——般調查 (MBI-General survey, MBI-GS) 其中 5 題係測量情緒耗竭，5 題係測量情感疏離，6 題係測量降低專業效能，共計 17



題，以 Likert 七等尺度來計分 (1=從不； 7=總是)。情緒耗竭、情感疏離、降低專業效能，因素負荷量分別為 .65~.90、.43~.97、.66~.78。組成信度皆大於 .50，依序為 .89、.87 及 .86，變異抽取量依序為 .62、.59、.59，模式適配度大致良好 (CFI=.94；SRMR=.11) 顯示該量表有良好收斂度與內度品質模式。此外，本研究欲驗證工作倦怠整體概念，採 Kalimo *et al.* (2003) 之建議，故採總分方式進行後續分析 (Cronbach's  $\alpha$  =.84)。

### 3.2.5 工作熱忱

採 Schaufeli *et al.* (2002) 發展出之工作熱忱量表 (Utrecht work engagement scale; UWES)，其中 6 題係測量活力，5 題係測量奉獻，6 題係測量專注，共計 17 題，採 Likert 七等尺度 (1=從不；7=總是)。活力、奉獻與專注因素負荷量分別為 .67~.90、.65~.93、.55~.84 間。組成信度皆大於 .50，依序為 .91、.91、.87。變異抽取量依序為 .64、.67、.51，模式適配度大致良好 (CFI=.97；SRMR=.046)。顯示該量表具有良好收斂效率與內部模式品質。此外，本研究欲驗證工作熱忱整體概念，採 Schaufeli *et al.* (2002) 之建議，故採計總分方式進行後續分析 (Cronbach's  $\alpha$  =.95)。

### 3.2.6 控制變項

為了控制住可能的干擾效果，相關 JDCS 模式文獻通常將性別、教育程度、年齡與年資加以控制 (e.g., Sonnentag, 2003)，故將此四項個人基本資料列入控制變項，以避免外衍變項之干擾。

此外，本研究設計以單一來源填答，造成自變項與依變項均由同一填答者作答，使得共同方法變異 (common method variance; CMV) 問題存在的可能。本研究採 Podsakoff *et al.* (2003) 提出降低 CMV 問題的建議，事前問卷測設計嚴謹，字句簡潔，採隱匿施測，使填答者降低不必要的防衛心理與個人偏誤傾向，以不同量表尺度方式來降低受測者一致性填答。進一步探討 CMV 問題。將各個假設所涉及的變項視為單一因素作驗證性因素分析，結果顯示適配度指標較假設模式不理想 (CFI=.62；GFI=.31；SRMR=.21)，故初步診斷 CMV 問題並不會嚴重影響研究結果。

## 3.3 資料分析

依據 Cohen and Cohen (1983) 之分析方法，本研究以階層迴歸分析檢驗工作要求、工作控制與社會支持的三階交互效果。為盡量排除外衍變項的干擾以純化自變項與依變項之關係，本研究將性別、教育程度、年齡與年資作為控制變項。從事階層迴歸分析時，以一次加入一個自變項的方式，每加入一個自變項便進行一次迴歸分析，同時計算加入該自變項後增加之  $R^2(\Delta R^2)$ ，並檢驗  $\Delta R^2$  之顯著性。以三階交互效果的階層迴歸分析檢驗 H1，共分 4 個步驟：(1) 放入控制變項；(2) 再放入工作要求、工作控制與社會支持 (情感型支持與工具型支持)；(3) 將工作要求、工作控制與社會支持的兩兩相乘項放入模式；(4) 則加入工作要求、工作控制與社會支持三個變項

的相乘項，若此步驟的 $\Delta R^2$ 的 F 值達顯著水準，則表示工作要求、工作控制與社會支持的三階交互效果顯著。

由於迴歸分析中加入自變項的相乘項，往往會產生共線性的問題，因而影響統計分析的正確性，因此本研究採用 Aiken and West (1991) 之建議，首先將所有變項標準化；其次，包含相乘項的迴歸分析也會使得主效果與交互效果產生混淆 (confounding) (Stone and Hollenbeck, 1984) 而使得統計結果無法正確從事解釋 (Belsey *et al.*, 1980)，故本研究進一步採用 Lance (1988) 之誤差中心化 (residual centering) 方式，將相乘項先行處理，以排除主效果的影響，然後將經過誤差中心化後的相乘項納入模式，從事迴歸分析，如此不但避免了共線性的問題，其相乘項的迴歸係數才能正確的解釋交互效果的預測能力。

## 4. 研究結果

### 4.1 描述性統計

至於各變項之平均數、標準差及相關係數顯示 (表 1)，就依變項為工作倦怠而言，工作控制 ( $r=-.32$ )、情感型支持 ( $r=-.48$ )、工具型支持 ( $r=-.18$ ) 均與其呈顯著負相關，但其卻與工作

表 1 各變項之平均數、標準差與相關係數

變項	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 性別 <sup>1</sup>	1.63	.48										
2. 教育程度 <sup>2</sup>	15.02	1.46	-.12*									
3. 年齡	34.56	8.36	-.26*	-.18*								
4. 年資	7.54	6.80	-.08*	-.25*	.07*							
5. 工作要求	2.77	.35	-.02	.12*	.02	.06	(.70)					
6. 工作控制	2.76	.42	-.01	-.06	-.01	-.01	-.35*	(.89)				
7. 情感型支持	2.73	.51	.03	.05	-.07	-.09*	-.21*	.28*	(.92)			
8. 工具型支持	2.98	.42	.10*	.07	-.13*	-.11*	-.08*	.26*	.57*	(.85)		
9. 工作倦怠	3.63	.81	.09*	-.06	-.22*	-.11*	.18*	-.32*	-.43*	-.18*	(.84)	
10. 工作熱忱	4.75	1.01	-.11*	.06	.26*	.16*	-.08*	.32*	.38*	.30*	-.60*	(.95)

註: 1. 性別係以虛擬變項來處理，男性為 1；女性為 0。

2. 教育程度係以正式教育年限計算。

3. \* $p < 0.5$ 。

4.  $N = 684$ 。

要求呈顯著正相關 ( $r=.18$ )；就依變項為工作熱忱而言，工作控制 ( $r=.32$ )、情感型支持 ( $r=.38$ )、工具型支持 ( $r=.30$ ) 均與其呈顯著正相關，但其卻與工作要求 ( $r=-.08$ ) 呈顯著負相關；同時工作倦怠與工作熱忱呈顯著負相關 ( $r=-.60$ )。相關係數結果大致與理論相符。本研究以 Hair *et al.* (1998) 所建議變異數膨脹因素法 (variance inflation factor; VIF) 來檢測自變項間有無共線性重大問題。結果發現各自變項 VIF 值位於 1.115~1.343 之間，均小於 10，故不致產生變項間的共線性問題。

#### 4.2 社會支持功能為工作要求與控制對工作倦怠與熱忱影響關係之干擾變項

此部份以探討工作要求、工作控制與社會支持三階交互效果為焦點，若三階交互效果達顯著時，進一步以中位數劃分高低分組，進行交互效果圖形繪製以分析干擾效果影響及其方向。再者，三階交互效果分析必須固定在其中一種變項之下，再比較其他二變項交互效果是否有不同，採固定「工作控制」此一變項，來分析比較交互效果。表 2 步驟 4 顯示工作要求、工作控制與情感型支持對工作倦怠之三階交互效果達顯著 ( $\beta=.103$ ,  $\Delta R^2=.008$ ,  $p<.01$ )。首先，當工作情境處於高要求/低控制/低情感情境下 (如圖 1 所示)，相較於其他工作情境組合，將有最高的工作倦怠，意即 JDCS 模式之「隔離緊張假設」成立。然而，工作情境處於高要求/低控制/高情感情境下，相較於高要求/低控制/低情感情境下，斜率由負轉正。由此瞭解，情感型支持具有減緩高要求/低控制對工作倦怠之正向影響，意即 JDCS 模式之「綜效緩衝假設」成立，故 H1-1 成立。此即表示在情感型支持下，高要求/低控制/低支持的情境將較其他組合情境導致更高的工作倦怠；但情感型支持有助於降低高要求/低控制對工作倦怠的正向影響。

由表 2 步驟 4 顯示工作要求、工作控制與情感型支持對工作熱忱之三階交互效果達顯著 ( $\beta=-.076$ ,  $\Delta R^2=.004$ ,  $p<.05$ )。首先，當工作情境處於高要求/低控制/低情感情境下 (如圖 2 所示)，相較於其他工作情境組合，將有最低的工作熱忱，意即 JDCS 模式之「隔離緊張假設」成立。次之，工作情境處於高要求/低控制/高情感與高要求/低控制/低情感情境下，其斜率均為正，則續採 Aiken and West (1991) 所建議的斜率檢驗，輔以圖 2 可以看出這兩條迴歸線有顯著差異 ( $t=2.10$ ,  $p<.05$ )，迴歸線在高要求/低控制/高情感情境較其在高要求/低控制/低情感更為傾斜。由此瞭解，情感型支持具有減緩高要求/低控制對工作熱忱之負向影響，意即 JDCS 模式之「綜效緩衝假設」成立，故 H1-2 成立。此即表示在情感型支持下，高要求/低控制/低支持的情境將較其他組合情境導致更低的工作熱忱；但情感型支持有助於減緩高要求/低控制對工作熱忱的負向影響。

表 3 步驟 4 顯示工作要求、工作控制與工具型支持對工作倦怠之三階交互效果達顯著 ( $\beta=-.081$ ,  $p<.05$ ,  $\Delta R^2=.005$ ,  $p<.05$ )。首先，當工作情境處於高要求/低控制/低工具情境下 (如圖 3 所示)，相較於其他工作情境組合，將有最高的工作倦怠，意即 JDCS 模式之「隔離緊張假設」

表 2 工作要求、工作控制與情感型支持三階交互作用

步驟、加入自變項	工作倦怠	工作熱忱
步驟 1		
1. 性別	.008	-.081
2. 學歷	-.130***	.123***
3. 年齡	-.256***	.280***
4. 年資	.21	-.002
R <sup>2</sup>	.079	.081
Δ R <sup>2</sup>	.79***	.081***
步驟 2		
5. 工作要仗	.065 <sup>+</sup>	.062 <sup>+</sup>
6. 工作控制	-.245***	.249***
7. 情感型支持	-.225***	.341***
R <sup>2</sup>	.221	.298
Δ R <sup>2</sup>	.142***	.207***
步驟 3		
8. 5×6	-.065 <sup>+</sup>	.041
9. 5×7	.101**	-.048
10. 6×7	-.049	.051
R <sup>2</sup>	.237	.295
Δ R <sup>2</sup>	.016**	.007 <sup>+</sup>
步驟 4		
11. 5×6×7	.103**	-.076*
R <sup>2</sup>	.245	.299
Δ R <sup>2</sup>	.008**	.004*

註: 1.性別為虛擬變項 (0:男性; 1:女性)。  
 2.教育程度係以正式教育年限計算。  
 3.所有的迴歸係數皆為標準化係數且為該變項第一次進入模式的估計值。  
 4.<sup>+</sup>p<10, \*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001。  
 5.N=684。

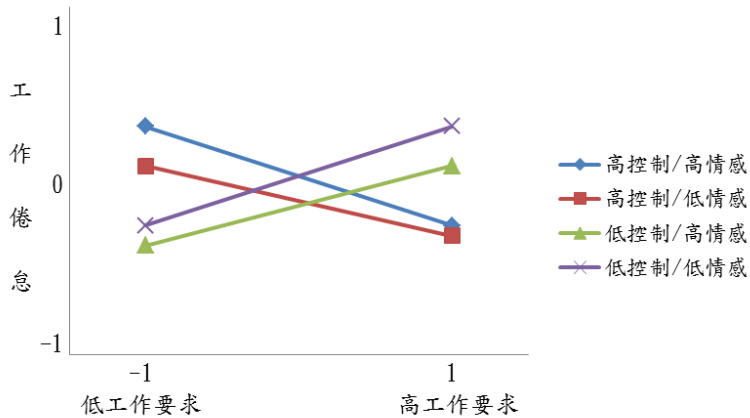


圖 1 工作要求、工作控制與情感型支持對工作倦怠之交互效果

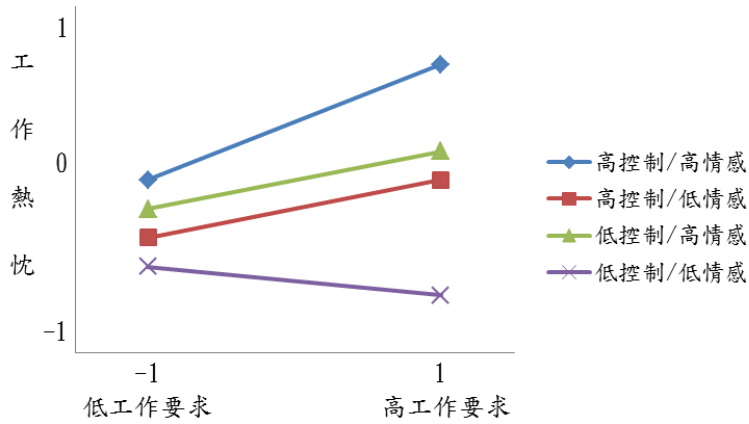


圖 2 工作要求、工作控制與情感型支持對工作熱忱之交互效果

表 3 工作要求、工作控制與工具型支持三階交互作用

步驟、加入自變項	工作倦怠	工作熱忱
步驟 1		
1. 性別	.008	-.081
2. 學歷	-.130***	.123***
3. 年齡	-.256***	.280***
4. 年資	.021	-.002
R <sup>2</sup>	.079	.081
Δ R <sup>2</sup>	.079***	.081***
步驟 2		
5. 工作要伎	.097**	.014 <sup>+</sup>
6. 工作控制	-.262***	.258***
7. 工具型支持	-.132***	.268***
R <sup>2</sup>	.191	.249
Δ R <sup>2</sup>	.112***	.168***
步驟 3		
8. 5×6	-.053	.048
9. 5×7	.123**	-.106**
10. 6×7	.016	-.034
R <sup>2</sup>	.205	.259
Δ R <sup>2</sup>	.014**	.010 <sup>+</sup>
步驟 4		
11. 5×6×7	.081*	-.041
R <sup>2</sup>	.210	.260
Δ R <sup>2</sup>	.005*	.001

註: 1.性別為虛擬變項 (0:男性; 1:女性)。  
 2.教育程度係以正式教育年限計算。  
 3.所有的迴歸係數皆為標準化係數且為該變項第一次進入模式的估計值。  
 4.<sup>+</sup>p<10, \*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001。  
 5.N=684。

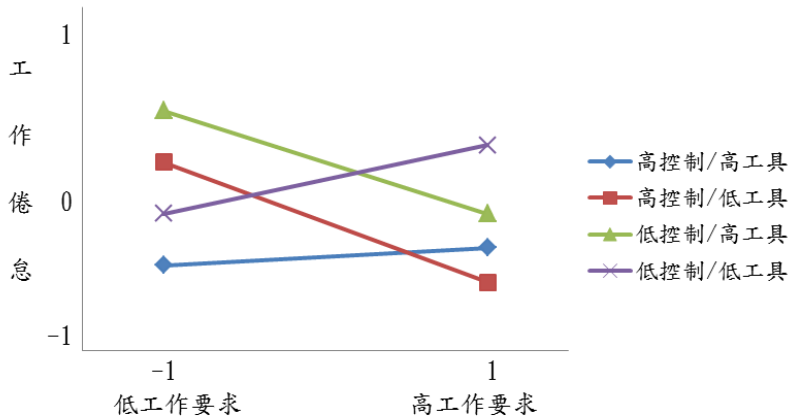


圖 3 工作要求、工作控制與工具型支持對工作倦怠之交互效果

成立。然而，工作條件處於高要求/低工具/高工具情境下，相較於高要求/低控制/低工具情境下，有較低的工作倦怠，圖中之低控制/低情感與低控制/高工具相較，斜率的由正轉負，由此了解，工具型支持具有減緩高工作要求、低工作控制對工作倦怠之正向影響，意即 JDCS 模式之「綜效緩衝假設」成立，故 H1-3 成立。此即表示，在工具型支持下，高要求/低控制/低支持的情境將較其他組合情境導致更高的工作倦怠；但工具型支持有助於降低高要求/低控制對工作倦怠的正向影響。

由表 3 步驟 4 顯示工作要求、工作控制與工具型支持對工作熱忱之三階交互效果未達顯著 ( $\beta = -.041, \Delta R^2 = .001, p > .05$ )，故 H2-4 成立。

除此之外，圖 1 至圖 3 顯示出一個有趣的結果，即在情感型支持下，高控制/高情感比高控制/低情感或低控制/高情感的情境對員工有更佳的緩衝效果；但在工具型支持下，高控制/低工具或低控制/高工具比高控制/高工具的情境有更佳的緩衝效果。

## 5. 結論

以下針對研究結果進行討論，並提出理論貢獻與管理意涵、研究限制及後續研究建議。

### 5.1 研究結論

本研究以社會支持功能為干擾變項，工作要求與工作控制對結果變項為工作倦怠與工作熱忱中 H1-1、H1-2 及 H1-3 均成立，僅 H1-4 未成立。此即表示：1. 在情感型支持下，高要求/低控制/低支持的情境將導致最不利的工作倦怠與熱忱；但情感型支持有助於減緩高要求/低控制對工作倦怠與熱忱之不利影響。2. 在工具型支持下，高要求/低控制/低支持的情境將導致最不利的工

作倦怠；但工具型支持有助於減緩高要求/低控制對工作倦怠的不利影響。綜合言之，JDCS 模式的「隔離緊張假設」與「綜效緩衝假設」在前三個假設均成立，僅在第四個假設未成立。雖然 Häusser *et al.* (2010)、van der Doef and Maes (1999) 綜合過去的 JDCS 模式的文獻指出，以工作倦怠或情緒耗竭為依變項的研究中，雖然 30 篇研究有 7 篇研究完全或部份支持「隔離緊張假設」，14 篇研究僅有 1 篇研究支持「綜效緩衝假設」，且目前尚缺乏以工作熱忱為依變項的 JDCS 模式研究，但本研究有關 JDCS 模式四個「綜效緩衝假設」卻成立了三個，此因係社會支持功能比社會支持來源更能發揮效益 (Cohen and Will, 1985; Ye *et al.*, 2007) 所致。而兩個情感型支持的「綜效緩衝假設」均成立，但僅一個工具型支持的「綜效緩衝假設」成立。同時在依變項為工作倦怠時，情感型支持的三階交互效果達.01 顯著水準，亦優於工具型支持的.05 顯著水準。而在依變項為工作熱忱時，僅情感型支持的三階交互效果達顯著水準，工具型支持則否。此因係本研究的依變項 (工作倦怠與熱忱) 係屬情感型變項，故依 de Jonge and Dormann (2006) 三重適配原則、Häusser 等 (2010) 適配原則推論，情感型支持的緩衝效果應優於工具型支持。

工作控制與社會支持兩個因應資源究竟有替代作用或是互補作用，意即工作控制與社會支持是一高一低或是兩者皆高的情境較有助於減緩工作要求的不利影響，在過往有關 JDCS 模式的文獻中，研究結果相當分歧，林少龍 (民 94)、Parkes *et al.* (1994) 的研究係支持一高一低較兩者皆高更有利於減緩工作要求的不利影響；但 Schaubroek and Fink (1998)、van der Doef *et al.* (2000) 之結果則顯示兩者皆高較一高一低更有利於減緩工作要求的不利影響。

林少龍 (民 94) 曾對替代作用 (即一高一低) 加以解釋，由於 JDC 模式較適用於高自我效能 (self-efficacy) 的員工，對於低自我效能的員工運用 JDC 模式反而導致反效果 (e.g., Schaubroek and Merritt, 1997)，故 JDCS 模式的適用性可能受到個人特質差異所干擾，如：自我效能高者可能較適用於工作控制與社會支持都高的理論，而自我效能低者可能適用於一高一低的論點。Schaubroek and Fink (1998) 則對互補作用 (即兩者皆高) 加以解釋，根據工作壓力的歸因理論 (Abranson *et al.*, 1978) 的觀點，當人們擁有因應資源時，若在高要求的情境下仍無法克服困難時，人們會將其失敗歸因為本身的內在因素，反之，在無因應資源之下則會將其失敗歸因於外在因素；當人們歸責於己時 (內在因素)，就會產生不利影響 (如工作緊張、身心抱怨等)，反之，不能歸責於己時 (外在因素)，就不會產生不利影響。據此，工作控制與社會支持都高時，人們因有充分的因應資源、故高要求將導致激勵，進而勇於面對挑戰；當兩者都低時，則可歸責於外在因素，故對於高要求導致的失敗並不會對其產生不利影響；但當一高一低時，人們在面臨要求而失敗時，一方面因擁有一項資源而歸責於己，卻因缺乏另一項資源而無法充分面對挑戰，故將產生不利影響 (Schaubroek and Fink, 1998)。

惟研究者對前述替代作用與互補作用的解釋均有異議。就林少龍 (民 94) 替代作用解釋而言，目前並無將自我效能納入 JDCS 模式之四階研究，故無法證明自我效能高者較適用於兩者皆

高的情境，自我效能低者較適用於一高一低的情境。同時支持替代作用的研究 (e.g., 林少龍, 民 94; Parkes *et al.*, 1994), 其研究樣本無法證明為自我效能低者, 而支持互補作用的研究 (e.g., Schaubroek and Fink, 1998; van der Doef *et al.*, 2000), 其研究樣本亦無法證明為自我效能高者。此外, 替代作用亦可能發生在低控制/高支持的情境下, 這則無法用自我效能的干擾來解釋。就 Schaubroek and Fink (1998) 互補作用解釋而言, 若當工作控制與社會支持都低時, 則可歸責於外在因素, 故對於高要求導致的失敗並不會對其產生不利影響。此一論點若成立, 則與 Johson and Hall (1988) JDCS 模式的“隔離緊張假設”相互矛盾。惟 Häusser *et al.* (2010)、van der Doef and Maes (1999) 回顧過去有關 JDCS 研究卻指出, 多數研究支持「隔離緊張假設」。

本研究發現在情感型支持下, 互補作用 (即兩者皆高) 顯現; 但在工具型支持下, 替代作用 (即一高一低) 顯現。由於本研究所謂的工作控制係包括時間控制與方法控制, 前者係指可以決定何時完成所指定之任務範圍, 後者則指工作者可以完成工作方式之範圍 (Nico and Mariet, 2003)。而本研究所謂的情感型支持係指, 藉由他人的關心行動或同情的傾聽; 工具型支持則指, 藉由提供實質性的協助, 如給予完成任務的建議或知識方式來協助 (Doegls, 2000)。將上述三者相較, 工作控制代表擁有時間與方法工作自主性, 其與情感型支持實質內涵相異, 但與工具型支持實質內涵有所重疊。因此, 在情感型支持下, 互補作用 (即兩者皆高) 將會顯現, 但在工具型支持下, 替代作用 (即一高一低) 將會顯現; 而本研究的結果亦證實上述推論。

## 5.2 理論貢獻與管理意涵

理論上, 本研究發現以社會支持功能 (情感型與工具型支持) 來探討 JDCS 模式, 四個研究假設成立三個, 這比過去以社會支持來源來探討 JDCS 模式的效果大為提昇。其次, 情感型支持因與依變項 (工作倦怠與熱忱) 較適配, 其干擾效果比工具型支持更佳。此外, 本研究進一步指出工作控制與社會支持出現替代及互補作用的矛盾現象, 並指出替代作用較易發生在工具型支持上, 而互補作用則較易發生在情感型支持上。以上三點為本研究對於相關文獻的重要貢獻。

管理實務上, 本研究指出為了改善員工工作倦怠並提升工作熱忱, 僅是加強員工的工作控制是不夠的, 提升情感型與工具型支持是更重要的, 而且情感型支持比工具型支持更具影響力, 畢竟前者既能改善工作倦怠, 又能提升工作熱忱, 但後者僅能改善工作倦怠。其次, 應針對社會支持類型搭配高低程度不等的控制與支持, 在情感型支持下, 高控制/高情感的情境最能改善員工工作倦怠並提升工作熱忱, 且低控制/低情感的情境最能惡化員工工作倦怠與工作熱忱; 在工具型支持下, 高控制/低工具或低控制/高工具的情境較能改善員工工作倦怠, 且低控制/低工具的情境最能惡化員工工作倦怠。

## 5.3 研究限制與後續建議

本研究工具均採自陳式回答, 值得注意的是, 此自陳式容易形成研究上的偏誤, 導致膨脹



了主效果而造成過度低估交互效果 (Wall *et al.*, 1996), 惟本研究均是檢驗三階交互效果且大部份之交互效果均達顯著, 因而更可確定交互效果的顯著非自陳式回答所造成。再者, 研究設計於自變項與依變項均來自於同一受測者填答, 基於研究設計所致, 使得 CMV 的問題可能存在。本研究採 Podsakoff *et al.* (2003) 提出降低 CMV 問題的建議, 問卷測設計嚴謹, 採隱匿施測, 使填答者降低不必要的防衛心理, 以減少個人偏誤傾向; 以不同量表尺度方式來降低受測者一致性填答。並以驗證性因素分析來解決此問題, 若將各假設中所有變項視為單一因子模式之模式適配指標值均比多元因子模式更加不理想, 顯示 CMV 問題不致影響本研究之結果。

本研究工具採自陳式的量表的方式來設計, 在工作熱忱的衡量工具部分, 因填答者受社會期許及個人角色期待影響, 產生過度高估的心理效應, 以致研究產生偏誤。因此, 後續研究可將 Crowne and Marlowe (1964) 所發展的社會期許量表納入研究測量中, 使得在工作熱忱時, 用以控制填答誤差及達到降低研究偏誤。在研究設計上採橫斷面之設計, 所獲得的相關資料只能瞭解各變項在施測當時的相關情形, 因此無法瞭解各變項在不同時間點變動上所帶來之影響, 同時, 無法提供更嚴謹之因果關係。再者, 過去研究發現, 社會支持在長期與短期有不同的適應 (Brough and Pears, 2005), 縱貫性研究對於不同因應型態, 能清楚的瞭解到在長期與短期相互影響的效果。因此, 建議後續研究設計可採以時間基礎 (time-based) 之縱斷貫研究深入進行探究, 以進一步瞭解社會支持在 t1 與 t2 不同時點之轉化, 以更真實的驗證變項間的真正因果關係 (Brough and Pears, 2005)。

## 參考文獻

- 林少龍, 「最小化工作緊張與最大化工作勝任感：工作要求、工作控制與社會支持之角色」, *管理學報*, 第二十二卷第四期, 民國 94 年, 481-501 頁。
- Abramson, L. Y., Seligman, M. E. P., and Teasdale, J. D., "Learned Helplessness in Humans: Critique and Reformulation," *Journal of Abnormal Psychology*, Vol. 87, No.1, 1978, pp. 49-74.
- Aiken, L. S. and West, S. G., *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*, Newbury Park, CA: Sage, 1991.
- Alarcon, G. M., "A Meta-Analysis of Burnout with Job Demands, Resources, and Attitude," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 79, No. 2, 2011, pp. 549-562.
- Avey, J. B., Luthans, F., and Youself, C. M., "The Additive Value of Positive Psychological Capital in Predicting Work Attitudes and Behaviors," *Journal of Management*, Vol. 36, No. 2, 2010, pp. 430-452.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., and Verbeke, W., "Using the Job-Demand-Resources Model to Predict

- Burnout and Performance,” *Human Resource Management*, Vol. 43, No. 1, 2004, pp. 83-104.
- Beehr, T. A. and McGrath, J. E., “Social Support, Occupational Stress and Anxiety”, *Anxiety, Stress, and Coping*, Vol. 5, No. 1, 1992, pp. 7-19.
- Besley, D. A., Kuh, E., and Welsch, R. E., *Regression Diagnostics: Identifying Influential Data and Sources of Collinearity*, New York: Wiley, 1980.
- Brough, P. and Pears, J., “Evaluating the Influence of the type of Social Support on Job Satisfaction and Work Related Psychological Well-Being,” *International Journal of Organization Behavior*, Vol. 8, No. 2, 2005, pp. 427-485.
- Caplan, R. D., Cobb, S., French, J. R. P., Harvison, R. V., and Pinneaw, S. R., *Job Demands and Worker Health*, Ann Arbor, MC: The University of Michigan, 1980
- Cohen, S. and Wills, A. P., “Stress, Social Support and the Buffering Hypothesis,” *Psychological Bulletin*, Vol. 98, No. 1, 1985, pp. 310-357.
- Cohen, J. and Cohen, P., *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Science*, New York: John Wiley and Sons, Inc., 1983.
- Cole, M. S., Walter, F., Bedeian, A. G., and O’Boyle, E. H., “Job Burnout and Employee Engagement: a Meta-Analytic Examination of Construct Proliferation,” *Journal of Management*, Vol. 38, No. 5, 2010, pp. 1550-1581.
- Crowne, D. P. and Marlowe, D., *The Approval Motive: Studies in Evaluative Dependence*, New York: Wiley, 1964.
- De Jonge, J. and Dormann, C., “Stressors, Resources and Strain at Work: A Longitudinal Test of the Triple-Match Principle,” *Journal of Applied Psychology*. Vol. 91, No. 6, 2006, pp. 1359-1374.
- Doeglas, D., “Functional Ability, Social Support and Quality of Life,” In D., Doeglas, T., Suurmijer, S., Briançon, T., Moum, B., Krol, A., Bjelle, R., Sanderman, and W., van den Heuvel (Eds.), *An International Study on Measuring Social Support: Interactions and Satisfaction*, pp. 53-66, 2000.
- Fenlason, K. J. and Beehr. T. A., “Social Support and Occupational Stress: Effects of Talking to Others,” *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15, No. 2, 1994, pp.157-175.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., and Black, W. C., *Multivariate Data Analysis* (5th ed.), UK: Prentice Hall International. 1998.
- Häusser, J. A., Mojzisch, A., Nisel, M., and Scholz-Hardt, S., “Research on the job Demand-Control-(Support) Model and Psychological Well-Being,” *Work and Stress*, Vol. 24, No. 1, 2010, pp. 1-35.
- Johnson, J. V. and Hall, E. M., “Job Strain, Work Place Social Support, and Cardiovascular Disease: A

- Cross-Sectional Study of a Random Sample of the Swedish Working Population,” *American Journal of Public Health*, Vol. 78, No. 10, 1988, pp.1336-1342.
- Kalimo, R., Pahkin, K., Mutanen, P., and Toppinen-Tanner, S., “Staying Well or Burning Out at Work: Work Characteristics and Personal Resources as Long-Term Predictors,” *Work and Stress*, Vol. 17, No. 2, 2003, pp.109-122.
- Karasek, R. A., “Job Demand, Job Decision Latitude and Mental Strain: Implications for Job Redesign”. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, No. 2, 1979, pp. 285-307.
- Karasek, R. A. and Theorell, T., *Healthy Work: Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*, New York: Basic Books. 1990.
- Lance, C. E., “Residual Centering, Exploratory and Confirmatory Moderator Analysis, and Decomposition of Effects in Path Models Containing Interactions,” *Applied Psychological Measurement*, Vol.12, No. 2, 1988, pp. 163-175.
- Loosemore, M. and Waters, T., “Gender Differences in Occupational Stress among Professionals in the Construction Industry,” *Journal of Management in Engineering*, Vol. 20, No. 3, 2004, pp. 126-133.
- Luthans, F. and Avolio, B. J., “The ‘Point’ of Positive Organizational Behavior,” *Journal of Organizational Behavior* Vol. 30, No. 2, 2009, pp. 291-307
- Maslach, C., Jackson, S. E., and Leiter, M. P., *Maslach Burnout Inventory Manual*. Mountain View, CA: Consulting Psychologists, 1996.
- Maslach, C. and Leiter, M. P., *The Truth about Burnout: How Organizations Cause Person at Stress and What to Do about It*, San Francisco: Jossey-Bass, 1997.
- Macklin, D. S., Smith, L. A., and Maurreen, F. D., “Public and Private Sector Work Stress : Workers Compensation, Level of Distress, and Job Satisfaction, and the Demand-Control-Support Model,” *Australian Journal of Psychology*, Vol. 58, No.3, 2006, pp.130-143.
- Michael, S. C., Walter, F., Bedeian, A. G., and O’Boyle, E. H., “Job Burnout and Employee Engagement: A Meta-Analytic Examination of Construct Proliferation,” *Journal of Management*, Vol. 38, No. 5, 2012, pp. 1550-1581.
- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., and Hofmann, D. D., “Safety at Work: A Meta-Analytic Investigation of the Link between Job Demands, Job resources, Burnout, Engagement, and Safety out Comes,” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 96, No. 1, 2011, pp. 71-94.
- Nico, W. Y. and Mariet, H., “Do High Job Demand Increase Intrinsic Motivation or Fatigue or Both? The Role of Job Control and Job Social Support,” *Academy of Management Journal*, Vol. 46, No. 3,

- 2003, pp. 339-348.
- Parkes, K. R., Mendham, C. A., and Von Rabenau, "Social Support and the Demand-Discretion Model of Job Stress: Tests of Additive and Interactive Effects in Two Samples," *Journal of Vocational Behavior* Vol. 44, No. 1, 1994, pp. 91-113.
- Peeters, M. C. W. and le Blanc, P. M., "Toward a Match between Job Demand and Sources of Social Support," *European Journal of Work and Organization Psychology*, Vol. 10, No. 1, 2001, pp. 53-72.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J., and Podsakoff, N. P., "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 5, 2003, pp. 879-903.
- Rich, B. L., LePine, J. A., and Crawford, E. R., "Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance," *Academy of Management*, Vol. 53, No. 3, 2010, pp. 617-635.
- Robbins, S. P. and Judge, T. A., *Organizational Behavior* (15th ed.), New York: Pearson, 2012.
- Saks, A. M., "Antecedents and Consequences of Employee Engagement," *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21, No. 1, 2006, pp. 600-619.
- Salanova, M., Peiró, J. M., and Schaufeli, W. B., "Self-Efficacy Specificity and Burnout among Information Technology Works: An Extension of the Job Demand-Control Model," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 11, No. 1, 2002, pp. 1-25.
- Schaubroeck, J. and Fink, J. S., "Facilitating and Inhibiting Effect of Job Control and Social Support on Stress Outcomes and Role Behavior: a Contingency Model," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, No.2, 1998, pp. 167-195
- Schaubroeck, J. and Merrit, D., "Divergent Effects of Job Control on Coping with Work Stressors: The Key Role of Self-Efficacy," *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 3, 1997, pp. 738-754.
- Schaufeli, W. B. and Bakker, A. B., "Work and Well-Being: Towards a Positive Approach in Occupational Health Psychology," *Gedrag and Organisatie*, Vol. 14, No. 2, 2001, pp. 229-253.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., and van Rhene, W., "How Changes in Job Demands and Resources Predict Burnout, Work Engagement, and Sickness Absenteeism," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 30, No. 7, 2009, pp. 893-917.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., and Bakker, A., "The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach," *Journal of Happiness Studies*, Vol. 3, No. 1, 2002, pp. 71-92.

- Semmer, N., Elfering, A., Jacobshagen, N., Beehr, T., and Boos, N., "The Emotional Meaning of Social Support." *International Journal of Stress Management*, Vol. 15, No. 2, 2008, pp. 235-251.
- Shakespeare-Finch, J. and Obst, P. L., "The Development of the 2-Way Social Support Scale: A Measure of Giving and Receiving Emotional and Instrumental Support," *Journal of Personality Assessment*, Vol. 95, No. 5, 2011, pp. 483-490.
- Sonnentag, S., "Recovery, Work Engagement, and Proactive Behavior: A New Look at the Interface between Nonwork and Work". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 3, 2003, pp. 518-528.
- Stone, E. F. and Hollenbeck, J. R., "Some Issues Associated with the Use of Moderated Regression," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 34, No. 2, 1984, pp. 195-213.
- Taylor, S. E. and Repetti, R. L., "Health psychology: What is an Unhealthy Environment and How Does It Get Under the Skin?" *Annual Review of Psychology*, Vol. 48, 1997, pp. 411-447.
- van der Doef, M. and Maes, S., "The Job Demand-Control(-Support) Model and Psychological Well-Being: A Review of 20 Years of Empirical Research," *Work and Stress*, vol. 13, No. 2, 1999, pp. 87-114.
- van der Doef, M., Maes, S., and Diekstra, R., "An Examination of the Job-Demand-Control-Support Model with Various Occupational Strain Indicators," *Anxiety, Stress, and Coping*, Vol. 13, No. 2, 2000, pp. 165-185.
- Venkatraman, N., "Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement," *Management Science*, Vol. 35, No. 8, 1989, pp. 942-962.
- Wall, T. D., Jackson, P. R., Mullarkey, S., and Parker, S. K., "The Demands-Control Model of Job Strain: A More Specific Test," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 69, No. 3, 1996, pp. 153-166.
- Wright, T. A. and Hobfoll, S. E., "Commitment, Psychological Well-Being and Job Performance: An Examination of Conservation of Resources (COR) Theory and Job Burnout," *Journal of Business and Management*, Vol. 9, No. 4, 2004, pp. 389-406.
- Ye, R. F., Zhang, M. L., and Xu, S. W., "Influence of Social Networks and Social Support on the QOL Retired Elderly Patients," *Chinese Journal of Clinical Psychology*, Vol. 15, No. 7, 2007, pp. 584-587.