

行政院國家科學委員會補助專題研究計畫 ☒ 成 果 報 告
☐ 期中進度報告

如何運用鬆弛以克服工作過勞：

探索工作價值、組織對待與社會支持的影響研究

計畫類別：☒ 個別型計畫 ☐ 整合型計畫

計畫編號：NSC 94 - 2416 - H - 275 - 003 -

執行期間： 94 年 8 月 1 日至 95 年 7 月 31 日

計畫主持人：吳維恭（嶺東科技大學）

共同主持人：

計畫參與人員： 陳曉琦（兼任助理）

成果報告類型(依經費核定清單規定繳交)：☒精簡報告 ☐完整報告

本成果報告包括以下應繳交之附件：

?赴國外出差或研習心得報告一份

?赴大陸地區出差或研習心得報告一份

?出席國際學術會議心得報告及發表之論文各一份

?國際合作研究計畫國外研究報告書一份

處理方式：除產學合作研究計畫、提升產業技術及人才培育研究計畫、
列管計畫及下列情形者外，得立即公開查詢

☐涉及專利或其他智慧財產權，☐一年 ☒二年後可公開查詢

執行單位：嶺東科技大學企業管理系

中 華 民 國 95 年 9 月 27 日

如何運用鬆弛以克服工作過勞：
探索工作價值、組織對待與社會支持的影響研究

吳維恭
嶺東科技大學

摘要

近年來，不論大小企業，整併與裁員的風潮正陸續在上演以契合企業組織追求最大利潤的至上目標。然而在企業不斷藉由降低人工成本並同時要求保有高效率與高績效之際，以往似乎在日本或美國曾發生的工作過勞或稱為枯竭或倦怠(Burnout) 致死的情況正悄悄地發生在我們向來以全民共創經濟奇績的台灣社會，並且不管在工作層面、年齡的高低方面，這種現象似乎正在漫延著。職場過勞現象代表著台灣的企業管理者在人力資源的配置與任用管理方面和員工實際遭受的壓力與工作量之間已失去平衡；尤其對於從事專業領域的工作人士，這種失衡將愈來愈加重。然而，台灣男女性的專業工作者是如何藉由鬆弛來降低其工作上的過勞現象，是燃起本研究進行探討的動機與想深入探討的課題。本研究計畫是基於著名學者 Cavanagh (1988) 和 Rue & Byars (2003) 的論說來發展研究的理論模式；並加入 DeMarco (2001) 藉由鬆弛 (Slack) 以降低工作過勞現象的概念來進而衍生本研究案的整體研究架構。此研究並就個人的工作價值、組織的對待與社會的支持三方面來探討，以便利抽樣對台灣地區的 1,023 位問卷受訪者進行研究調查。研究調查的對象為職場上的專業工作人士，對象包含教師、醫護人員、律師、會計師、銀行員、警察、公務員、高科技員工與企業中高級主管等。研究結果有趣地發現不同專門職業類別有著不同的過勞感受與運用鬆弛的方式來降低自我的工作過勞。本研究除了朝向討論發現相關管理理論與實務上之間的牽連關係外，期此研究結果能對企業組織於人力資源管理方面的當前不確定性層面上，有一個實際的注意與貢獻。

關鍵詞：工作價值、角色壓力、職業特性、組織公平、團體迷思、社會支持、工作過勞、工作鬆弛

How Slack can Overcome Job Burnout ?
A Study of Personal Work Value, Organizational Treatment, and Social Support

Wei-Kong WU
Ling Tung University

Abstract

Recent years, the Taiwanese economic sector is in a period of rapid and significant change. Job burnout has become an important issue in Taiwan. Burnout is seen as a long-term reaction to occupational stress and job influence. This research investigates the relationship between employees' personal work value, role stress, career salience, organizational justice, groupthink, social support and job burnout in the Taiwanese context. In addition, this research discusses how "slack" may reduce the degree of job burnout. The participants for the study are drawn from 1,023 professional employees. This study of many different samples (included teacher, doctor, nurse, lawyer, accountant, public administrative staff, policeman, banker, high-technical staff and manager) tested a theoretically derived pattern of specific relationships between various independent variables and job burnout from the various classified professional relations. The results shown some interesting phenomena these professional workers have very different ways to deal with their job burnout. In further, it can have a deep understanding by the methods of using slack. This study aims to discuss in terms of the findings related with theoretical and practical implications. It is concluded that human resource management's attention to the creation of a positive of sectoral uncertainty.

Key Words: Personal Work Value, Role Stress, Career salience, Organizational Justice, Groupthink, Social Support, Burnout and Slack

研究背景與目的

近年來，不論大小企業，整併與裁員的風潮正陸續在上演以契合企業組織追求最大利潤的至上目標。然而在企業不斷藉由降低人工成本並同時要求保有高效率與高績效之際，以往似乎在日本或美國曾發生的工作過勞或稱為枯竭或倦怠(Burnout)(本研究統稱為過勞)致死的情況正悄悄地發生在我們向來以全民共創經濟奇蹟的台灣社會，並且不管在工作層面、年齡的高低方面，這種現象似乎正在漫延著。Freudenberger (1974, 1975) 認為工作過勞似乎涵蓋許多層面，是一種現象或一組症狀，也是一症候群。工作過勞的定義似乎因人而異，就醫學的角度來說似乎與一個人的身心疲乏與健康狀況有密切關係，並可能伴隨許多症狀如頭疼、失眠、易怒、妄想及憂鬱的現象發生。職業上的過勞通常與工作有關而且是來自於工作、家庭、社會及個人因素的綜合結果(Cavanagh, 1988)。因此過勞發生的現象似乎與職場壓力有密切關係，也代表著台灣的企業管理者在人力資源的配置與任用管理方面和員工實際遭受的壓力與工作量之間已失去平衡；尤其對於從事專業領域的工作人士，更顯加重。因此，專業工作者是如何藉由鬆弛來降低其工作上的過勞現象，是燃起本研究進行探討的動機。本研究計畫是基於上述著名學者(Cavanagh, 1988； Rue & Byars, 2003)的論說來發展研究的理論模式；並加入藉由鬆弛 (Slack) 以降低工作過勞現象的概念(DeMarco, 2001)進而衍生本研究案的整體研究架構。特別地，此研究並就個人的工作價值、組織的對待與社會的支持三方面來探討，例如專業人員的個人工作價值、角色衝突壓力、工作特性、組織對待、組織公平、團體迷思和社會家庭的支持度等多個角度來深入探討其如何影響專業人員的工作過勞，並進而探討變項因素之間可能相關的影響與關係為此研究的第一個目的。

對於如何幫助甚至降低工作過勞的情況更是此研究的另一個主要目的。最近，一位資深的高科技顧問專家 DeMarco (2001) 在他的書中提及“鬆弛”(Slack) 是可以克服過勞的。從 DeMarco 的看法讓我藉由本研究案來結合台灣社會的專業工作者對於鬆弛所可能減緩工作的枯竭與過勞現象能有深切的理解；並藉由研究的調查來探索鬆弛對於工作過勞的效應與影響關係。綜而言之，本研究案的議題是相當實務與合乎現今台灣的人文社會現象，相信這是一份相當值得深入研究與非常有趣的人力資源管理的課題。

本研究調查之目的有下列四點：

1. 探討 - 個人工作價值、角色衝突壓力、工作特性、組織對待、組織公平、團體迷思和社會家庭的支持度等如何影響專業工作者的工作過勞。
2. 探討 - 個人工作價值、角色衝突壓力、工作特性、組織對待、組織公平、團體迷思和社會家庭的支持度等因素和工作過勞之間的關係。
3. 探討 - 鬆弛是如何影響並緩衝於專業人士的個人工作過勞的程度。
4. 探討 - 專業人士對於運用鬆弛的種類與方式。

文獻探討

受我國傳統的文化社會觀念所影響，一般而言，在職場上的勤奮努力與加功晉爵是長久以來最為人們評論定成就的標準。這種觀念似乎已形成所有人追求成功的邏輯思維，亦造就台灣驚人的經濟成績。就專門職業工作者而言，他們是否較懂得運用許多訣竅來舒緩與處理職場上遭受的問題呢？是否因為工作價值觀的差異？或組織的對待方式不同所影響？或是來自家庭社會的支持方面有程度上的差異呢？這些因素層面相信會對一個人的工作情況有程度上的顯著影響？

個人工作價值與角色壓力 (Personal Work Value and Role Stress)

工作是個人與現實最強烈的連結，一直以來，工作被認定為扮演生活重心角色 (England, 1991)。價值觀引導個體對周遭環境的評判及決定個體行為的指南，持久影響個體處事的態度 (Jennifer & Gareth, 1997)。每個人在工作中所重視的不同，有人重視報酬的高低，有人重視環境良好與否，老闆是否賞識，或同事之間相處如何，這就形成了每個人不一樣的工作價值觀。Henderson (1985) 則從自我、家庭、工作三方面的角度來看工作價值，他認為價值是一種信念或情感，當某人或某事被肯定是值得的之後，即會引導行為、判斷、態度去達成目標。在許多情況下，價值觀是可以解釋個人的行為 (Robbins, 2001)。

就角色的壓力 (Role Stress) 方面而言，角色衝突與角色模糊是最常為許多學者用來研究的構念 (Behrman & Perreault, 1984)。角色模糊通常與工作任務指派的不確定性有關，亦常常導致職業上的衝突 (Kahn, 1964)。因為個人在職場上往往不清楚別人對其工作的期望 (House & Rizzo, 1972)。即個人無法獲知清晰的角色期望 (簡俊成、翁志成 & 楊玲惠, 2001)。尤其性別角色差異與衝突對工作的關係有著不同的影響 (Zamarrrip et al, 2003)。例如，一項護士角色衝突的研究結果顯示，護士常有感於被指派的工作是否為本份應該做的或非職責的工作而困擾 (Pearson, 2003)。工作量的產生與角色的衝突則帶來了無形的壓力 (Nagel & Brown, 2003)。整體而言，員工在職場角色扮演所遭受的衝突情況著實影響了工作滿意與績效的程度 (Koustelios & Kousteliou, 1998)。

組織對待 (Organizational Treatment)

組織是否公平的對待，此一課題常為人文社會科學的研究的一環。組織公平理論是一個人比較其付出 (inputs) 與組織輸出 (outputs) 給個人的實際和心靈的總報酬 (outcomes)，或和他人互相比較的感受 (Adams, 1963)。一個人心中自然有一把尺來丈量比較後的差距，而審視出公平與不公平的認知。Walster et al. (1978) 指出人們為了恢復心理上的公平，可能會表現於行為上的改變。嚴格來說，這是一種組織對資源與獎賞的公平分配之均與不均的現象。

Sekaran (1986) 研究雙薪職業的家庭與職業特色的文獻指出，職業特色、工作涉入和花在與工作相關的許多不確定時間，很明顯地影響生活的品質並進而影響對職業上工作的滿意度。一項有關於美國資訊科技 (IT) 產業員工過勞的調查指出有 71% 從 IT 的員工的認為有過勞的現象 (Business Communication Review, May 2003)。此外最新的有關於台灣高科技員工的研究顯示一個組織不應為了只基於考量工作管理的利益而促使員工工作的過勞 (Hsieh & Chao, 2004)。此外，有關職場的職業特性的壓力常對教師 (王月貞, 2003) 醫師 (李惠美, 2003) 產生工作過勞也是被探討的議題。

團體迷思 (Groupthink) 係指團體成員失去獨立思考，為了順從團體而失去良好的判斷力 (Janis, 1973)。即使認為別人錯了也不願意說出與團體或其他成員不同的意見 (Rue & Byars, 2003)。在眾人的壓力之下，會阻礙少數人或一些少見的觀點，而導致不能完整評估真實情況的現象。然而有關團體迷思與工作過勞的關係研究，文獻部分似乎相當缺乏。Cavanagh (1988) 指出人們總迷思於本身會知道何時工作倦怠，認為只要請假休息就能恢復。然而人們常常礙於或迷思於組織成員未休息或休假而不敢休請假，但不幸的是大部分的人都要到工作過勞的後期，才發覺過勞已經發生了。其間微妙的關係是值得加以探索的。

社會支持 (Social Support)

社會支持 (Social Support) 是指個體來自社會各方面包括家庭、親屬、朋友、同事與伙伴等個體或社團組織單為等在精神上和物質上的？助和支援，反映了一個人與社會之間的密

切程度。這個概念自從 Cassel & Caplan (1974) 提出以來，已有相當多的學者陸續投入研究相關的議題 (葉淑娟、施智婷、莊智薰、蔡淑鳳, 2004)。 Zellars & Perrewe (2001) 在一項研究社會支持與過勞的研究中指出某種型式的情感的支持能抵禦與降低過勞的現象發生。一項對高科技公司女性專業人員工作的研究顯示工作倦怠是受家庭與社會的支持度有很大的關係 (溫金豐，崔來意, 2001)。

鬆弛 (Slack)

可想像身為二十一世紀的上班族，工作的量與壓力是逐日俱增的。工作的身心疲憊與枯竭所帶來的過勞現象，正漫延於社會的各個工作角落裡。 DeMarco (2001) 指出有為有能的現代企業，應有決心和政策來犧牲些許的效率性來換取巨大的有效性以換得企業的活力與更具有應變的彈性力去面對處理未知的商業環境。 DeMarco解釋“偷懶”或“鬆弛” (Slack) 為一個企業組織或公司能允許員工改變的自由程度。也就是說雇主是否能因員工的巨大工作量而增加助手去幫助處理一些像是影印等事情，而能使專業的員工有更多的時間去發揮其專長與做有效的決策。或者，一個公司能允許員工於一天當中自由選擇休憩的時間或提供一個使員工於工作中休憩的場所。相信這些方式是期望企業經營者能以較自由開放的管理員工的方式以增進員工的績效與減低員工的壓力與承受量。在人力資源的運用與管理上使其保持恰到好處的彈性以應付難以預測的環境變遷。許多企業的成功經驗(如3M, Google)帶來組織文化的變革，進而產生高效益與降低了員工的時間緊繃壓力與工作連續承載量。因此適度的工作“鬆弛”是本研究的一項創新議題，希望探究現今台灣社會的許多企業主壓榨員工的現象，並提出有說服力的方法以建議資方的創新的人力資源管理策略。

研究假設

就專業工作者的調查，本研究計畫之假設如下：

- 假設 1: 工作價值觀的不同會因男女性別不同而有所差異。
- 假設 2: 工作價值觀的不同與工作過勞的程度有關。
- 假設 3: 角色任務的模糊與衝突性所帶來的壓力越大，影響過勞程度亦相對越大。
- 假設 4: 職業別的差異對過勞程度的影響亦有不同。
- 假設 5: 團體迷思的情形越大，過勞的現象也越大。
- 假設 6: 組織不公平的對待情形越大，過勞的現象也越大。
- 假設 7: 社會與家庭的支持的程度越高，過勞的現象將越低。
- 假設 8: 越會運用鬆弛的方法，過勞的現象將越低。

研究方法與資料蒐集

本研究採用的研究調查工具如下：

- 1.工作價值:採用 Super (1960,1970)的「工作價值量表」-共 15 項。
- 2.角色壓力:採用 Rizzo, House & Lirtzman (1970)職場工作任務衝突量表-共 9 項。
- 3.職業工作特性:採用 Sekaran(1986)發展出的職業特性的衡量表-共 7 項。
- 4.組織公平:採用修訂 Donovan, Drasgow & Munson (1998)的組織公平對待個人量表-共 8 項。
- 5.團體迷思:採用修訂 Glaser(1993)的團體迷思衡量表-共 8 項。
- 6.社會支持:採用修訂 House(1981)的支持量表-共 9 項。
- 7.工作過勞:採用修訂 Maslach Burnout Inventory(MBI) (Maslach & Jackson, 1986)工作過勞量表。
- 8.工作鬆弛: (1) 於工作中加入鬆弛的時間 (Break Time) (2) 增加彈性休假時間 (3) 增加休憩場所 (4) 增加員工旅遊 (5) 增加並落時工作代理人制度 (6) 編加工作助手或成員 -共 6 項
- 9.請問您認為用哪些方法或甚麼方式？最能幫助降低您在職業工作的過勞發生的情形？(開

放式問題)

本計畫的研究採用問卷調查與訪談的研究方式進行。研究調查的對象為職場上的專業工作人士，對象包含教師、醫師、護士、律師、會計師、銀行員、警察、公務員、高科技員工與企業中高級主管等。為了儘可能涵蓋許多專業的職業工作者以增加研究的廣度、效度與信度。本研究就台灣地區進行研究調查。

因鑑於問卷內容項目頗多，首先乃將以便利抽樣的方式就台中地區的依專門行業別平均分配，總共先對 113 位各類專業人士進行前測以刪減問卷信度較為低弱的與不適合的項目，並儘可能統整出最精簡的問卷內容以利研究調查的推展。因專業人士的樣本取得不易，為了能採集有效地樣本，本研究根據台灣的大都會區，以單位為基礎，先以電話尋問受訪意願與可能接受調查的方式(原則上以願意接受調查為優先遴選對象)，依每類專業人員可委託數發放 100 至 300 份問卷。因考量配合受訪對象的時間與空間因素，以親自拜訪發送、郵寄問卷調查等方式來進行。各類職業加總共發放有 1,800 份問卷，問卷的內容如前段所列再加上個人的因素(如性別、年齡、教育程度、婚姻狀況、職業、年資、收入等)。此外，本研究問卷最後部分以開放式問題深入了解他們認為有效改善工作過勞的建議與方法以增加調查結果的貢獻度。本研究問卷除個人因素部分外，其餘各部份將採用 Likert 五點衡量的方式。因各重要研究調查工具，乃採用許多國外著名學者的研究問卷並依預測結果加以改良，並且這些研究工具皆已受廣大的國內外學者所採用，因此其效度與信度應能達到研究的標準。

資料分析與假設驗證

本研究調查在主要變項完全填答的情形下，共計回收了 1,023 份有效問卷，有效回收率達 57%。以 SPSS 統計套裝軟體對蒐集資料進行分析處理。各變項問卷工具的信度皆達 0.8 以上。資料分析結果與研究假設驗證如下：

假設 1: 在 398 位男性和 606 位女性有效回收問卷資料分析顯示，專業人士的工作價值觀會因男女性別不同而有所差異。本項假設成立。

假設 2: 資料分析顯示，專業人士的工作價值觀與工作過勞的程度無關。

假設 3: 在相關分析中顯示角色衝突性越大，過勞程度亦相對越大($r=-.458, p<0.01$)。

假設 4: 以 ANOVA 分析顯示 $F=3.869, P=0.000$ ，達顯著水準。本項假設成立。

假設 5: 在相關分析中顯示團體迷思與過勞的現象無顯著差異，本項假設不成立。

假設 6: 在相關分析中顯示組織愈公平，過勞的現象也越小($r=-.172, p<0.01$)。假設成立。

假設 7: 在相關分析中顯示社會與家庭的支持的程度越高，過勞的現象將越低($r=-.104, p<0.01$)。本項假設成立。

假設 8: 在相關分析中顯示越會運用鬆弛的方法，過勞的現象將越低($r=.164, p<0.01$)。本項假設成立。

此外，進行迴歸分析的結果顯示，個人工作價值、角色衝突壓力、工作特性、組織對待、組織公平、團體迷思、社會家庭支持和鬆弛等自變項與對於依變項工作過勞有 27.2% 的解釋能力。另外，經由開放式調查，歸類有效填答樣本結果顯示，大部分的作答者在希望組織提供的鬆弛方式部分，以員工福利類的需求為多。除了教師職業之外，其他類職業都希望組織能舉辦員工旅遊，在個人提供的鬆弛方式部分，以靜態活動較多。綜合來看，每個職業都認為運動是最佳的鬆弛方式，還有聽音樂也是不錯的鬆弛方法，以及利用閱讀來增加自己心靈的成長達到放鬆。

研究限制

本計畫因研究經費實在非常有限，因調查研究拾個類別的專門職業人員，樣本回收相當不易，人力配置方面不足以支援，在醫師、律師、會計師和警察等類別的資料蒐取上尤其困難與不足，故在取樣方式上與原始計畫有程度上的差別。因此，建議往後有興趣的研究者在條件許可的情況下能做進一步廣泛的調查，除了問卷調查外深度訪談更能增進研究成果的可讀性。此外，因為工作過勞議題涵蓋的影響因素層面頗為廣泛，本研究只針對數個有趣的主题進行調查分析，變項總體對工作過勞的解釋能力稍嫌不足，添加更多相關過勞的議題實為可行之道。

成果建議

工作過勞的影響已是不言而喻，在當前開發中與已開發國家的社會經濟環境下，更值得應加以深思探索的課題。嚴格來說，本研究的內容大體上與原計畫相當符合，整合修訂了許多著名研究工具的完成產生，以對研究假設的測試。研究結果將能增進許多專門職業人士對工作過勞的重視並就當前台灣企業組織與員工關係上有增進改善的效益。因此本研究成果極適合發表於相關管理領域的國際期刊。

這整個研究計畫對關於個人、組織及社會層面等因素與工作過勞關係的分析探討之研究成果，將有助於對許多專門職業人士在工作過勞的現象有全盤性的認識。藉由運用合適的鬆弛方式以助於克服及預防職業上過勞的發生。這個研究計畫成果發現令人頗為興奮，因成果的內涵不論在學術界方面可增強理論與實務上的相互印證，和增加未來研究者對一些更深入問題的繼續探索，對於文獻上將有一定的貢獻。另一方面，不論在員工個人、企業組織與家庭社會方面，將能加以思索“甚麼才是最重要的？”是健康或是工作？凡事過與不足皆不好，相信彼此覓得一平衡點才是明智之舉。藉由此研究案的成果期望能激起專業人士、勞資雙方與社會的重視，個人能注意工作過勞現象並適時尋求改善；企業組織能以合理人性為基礎的管理的方式，並增加改善員工過勞的方法以達勞資雙贏的局面。就社會國家而言，將形成一股認知與共識，並進可能在法令上制定企業應建立與改善的勞工任用機制，以增進全民的福祉。

參考文獻

- 溫金豐、崔來意 (2001)，高科技公司女性專業人員工作--家庭衝突及工作倦怠之研究：社會支持的效應，管理評論，第 20 期，第 4 卷，第 65-91 頁。
- 王月貞(2003)，老師，您累了嗎？從退休潮看教師職業倦怠，師友，第 433 期，第 51-53 頁。
- 李惠美 (2003)，牙醫師之工作壓力與職業倦怠，台灣牙醫界，第 22 期，第 4 卷，第 28-32 頁。
- 葉淑娟、施智婷、莊智薰、蔡淑鳳 (2004)，社會支持系統與老人生活滿意度之關係 – 以高雄市老人為例，中山管理評論，第 12 卷，第 2 期，第 399-427 頁。
- Adams, J. S. (1963), "Toward an Understanding of Inequity", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 67, pp. 422-436.
- Behrman, D. H. & Perreault, W. D. (1984), "A Role Stress Model of the Performance and Satisfaction of Industrial Salespeople", *Journal of Marketing*, Vol. 48, No.4, pp. 9-21.
- Business Communication Review (May2003), "Enterprises Struggle To Combat IT Employee Burnout", Vol. 33, Issue 5, p 6.

- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P. & Rosenthal, R. A. (1964), *Organizational Stress: Studies In Role Conflict And Ambiguity*, New York: Wiley.
- Cavanagh, Michael E. (1988), "What You Don't Know about Stress", *Personnel Journal*, pp. 56-57.
- Caplan, G. (1974), *Support systems and Community mental health*, New York: Basic Book.
- Cassel, J. (1974), "Psychological Processes and Stress: Theoretical Formulations", *International Journal of Health Service*, No. 4, pp. 471-482.
- DeMarco, Tome, (2001), *Slack – Getting Past Burnout, Busywork, and the Myth of Total Efficiency*, New York: Broadway Books.
- Donovan, M. A., Drasgow Fritz & Munson L. J. (1998), "The Perceptions of FAIR Interpersonal Treatment Scale: Development and Validation of a Measure of Interpersonal Treatment in the Workplace", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, No. 5, pp. 683-692.
- Elizur, D. & Sagie, A. (1999), "Facets of Personal Values: A Structural Analysis of Life and Work Values", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 48, pp.73-87.
- England, G. W. (1991), "The Meaning of Working in the USA: Recent Changes", *European Work and Organizational Psychologist*, No.1, pp.111-124.
- Freudenberger, H. J. (1974), "Staff burnout", *Journal of Social Issues*, Vol. 30, pp. 159-165.
- Freudenberger, H. J. (1975), "The staff burnout syndrome in alternative institutions", *Psychotherapy, Theory, Research and Practice*, Vol.12, pp. 73-82.
- Glaser, R. (1993), "Groupthink Index. King of Prussia, PA : Organizational Design and Development," *Groupthink*, Revised Edition, (1991), Carlsbad, CA : CRM Films.
- Greenberg, J. (1990), "Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow", *Journal of Management*, Vol. 16, pp. 399-432.
- Henderson, G. H. (1985), "Dimensions of life", Ohio: South-Western, pp.31-53.
- House, J. S. (1981), *Work stress and social support*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- House, Robert J. & Rizzo, John R. (1972), "Behavioral correlates of leadership effectiveness in interacting and counteracting groups", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 56, Issue 5, pp. 377-381.
- Hsieh, An-Tien & Chao, Hui-Yu (2004), "A reassessment of the relationship between job specialization, job rotation and job burnout: example of Taiwan's high-technology industry", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 15, Issue 6, pp. 1108-1123.
- Iverson, R. D., O'keefe, M. & Erwin, P.J. (1998), "Affectivity, Organizational Stressors, and Absenteeism: A Causal Model of Burnout and Its Consequences", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 52, pp. 1-23.
- Janis, Irving (1973), *Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign Policy Decisions and Fiascos*, Boston: Houghton Mifflin, p. 9.
- Jennifer, M.G. & Gareth, R. J. (1997), "Experiencing Work: Values, Attitude, and Moods", *Human Relations*, Vol.50, pp.393-416.
- Koustelios, A. & Kousteliou, L. (1998), "Relations Among Measures of Job Satisfaction, Role Conflict, and Role Ambiguity for a Sample of Greek Teachers", *Psychological Reports*, Vol. 82, No. 1, pp. 131-136.

- Maslach, C. & Jackson, S.E. (1986), *Maslach Burnout Inventory Manual*, 2nd ed., Consulting Psychologists Press, Pao Alto, CA.
- Nagel, Liza & Brown, Sheri (2003), "The ABCs of Managing Teacher Stress", *Clearing House*, Vol. 76, No. 5, pp. 255-259.
- Pearson, Alan (2003), "Multidisciplinary Nursing: Re-thinking Role Boundaries", *Journal of Clinical Nursing*, Vol. 12 No. 5, p625-629.
- Rizzo, J. R., House, R. J. & Lirtzman, S. I. (1970), "Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 15, p.156.
- Robbins, S. P. (2001), *Organizational behavior*, London: Prentice Hall International.
- Rue, Leslie W. & Byars, Lloyd L. (2003), *Management: Management Skills and Application*, 10th Edition, NY: McGraw-Hill.
- Sekaran, Uma (1986), *Dual-Career Families: Contemporary Organizational and Counseling Issues*, San Francisco: Josser Bass.
- Super, D.E. & Overstreet, P.L.(1960), "The vocational maturity of ninth-grade boys" New York : *Bureau of Publications*, Teacher College, Columbia University.
- Super, D.E. (1970), "Manual : Work values inventory", Boston : Houghton Mifflin.
- Walster, E., Walster, G. W. & Berscheid, E., (1978), *Equity: Theory and Research*, Boston: Allyn and Bacon.
- Zamarripa, M. X., Wampold, B. E. & Gregory, E. (2003), "Male Gender Role Conflict, Depression, and Anxiety: Clarification and Generalizability to Women", *Journal of Counseling Psychology*, Vol. 50, No.3, pp. 333-338.
- Zellars, Kelly. L. & Perrewe', Pamela. L. (2001), "Affective Personality and the Content of Emotional Social Support: Coping in Organizations", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86 Issue 3, pp. 459-467.