

# 兼任行政之教師組織承諾、組織支持與工作投入相關研究

黃麗萍、黃德祥

E-mail: 319698@mail.dyu.edu.tw

## 摘要

論文提要內容：本研究主要在探討不同背景變項的國小兼任行政之教師組織承諾、組織支持與工作投入之差異情形，其次了解組織承諾、組織支持與工作投入的相關，最後分析組織承諾、組織支持對工作投入的預測作用。本研究採問卷調查法，以中部四縣市國小兼任行政的主任、組長為對象，有效樣本共441人。評量工具包括基本資料調查表、組織承諾量表、組織支持量表與工作投入量表。所得資料以描述性統計、t檢定、單因子變異數分析、Pearson積差相關、迴歸分析等方法進行統計分析。本研究主要發現如下：(一)國小兼任行政之教師組織承諾、組織支持與工作投入整體表現良好。(二)國小兼任行政教師之組織承諾在年齡、婚姻狀況、服務年資上有顯著差異，在性別、行政年資、學歷、學校規模及職務上則無顯著差異。(三)不同背景變項之國小兼任行政教師在組織支持上皆無顯著差異。(四)國小兼任行政教師之工作投入在年齡、婚姻狀況上有顯著差異，在其他變項上則無顯著差異。(五)國小兼任行政教師的組織承諾、組織支持與組織承諾呈現顯著相關。(六)組織承諾和組織支持對工作投入有顯著的預測作用。

關鍵詞：組織承諾、組織支持、工作投入

## 目錄

內容目錄 中文摘要	iii	英文摘要	iii
iv 誌謝辭	vi	內容目錄	vi
vii 表目錄	ix	圖目錄	ix
xi 第一章 緒論	1	第一節 研究背景與動機	1
1 第二節 研究目的	7	第三節 研究問題與假設	8
8 第四節 名詞釋義	9	第五節 研究範圍與研究限制	12
12 第二章 文獻探討	13	第一節 組織承諾理論與應用	13
13 第二節 組織支持理論與應用	24	第三節 工作投入理論與應用	31
31 第四節 組織支持與組織承諾之相關研究	41	第五節 組織承諾與工作投入之相關研究	45
45 第三章 研究方法	48	第一節 研究架構	48
48 第二節 研究對象與取樣方法	50	第三節 研究工具	56
56 第四節 資料處理與統計方法	69	第五節 實施程序	70
70 第四章 研究結果	73	第一節 國小兼任行政工作教師組織承諾、組織支持與工作投入之現況分析	73
73 第二節 不同背景變項的國小兼任行政教師在組織承諾上之差異情形	77	第三節 不同背景變項的國小兼任行政教師在組織支持上之差異情形	84
84 第四節 不同背景變項的國小兼任行政教師在工作投入上之差異情形	93	第五節 國小兼任行政教師組織承諾、組織支持與工作投入之相關分析	101
101 第六節 國小兼任行政教師組織承諾、組織支持對工作投入之預測作用	109	第五章 結論與建議	113
113 第一節 結論	113	第二節 建議	117
117 參考文獻	123	附錄A 預試問卷	144
144 附錄B 正式問卷	148	表目錄	148
148 表 2-1 承諾的四個組成份模型	30	表 2-2 組織支持知覺與結果變項研究整理	31
31 表 3-1 本研究預試樣本統計表	51	表 3-2 有限母體所需的樣本大小(信賴水準95%; =0.5)	52
52 表 3-3 中部四縣市國小兼任行政教師人數及問卷發放數份	53	表 3-4 基本資料分佈一覽表	54
54 表 3-5 基本資料分佈一覽表	55	表 3-6 「組織承諾量表」各分量表之題項歸類表	58
58 表 3-7 「組織承諾量表」內部一致性效標分析	60	表 3-8 「組織承諾量表」之因素分析摘要表	61
61 表 3-9 「組織支持量表」各分量表之題項歸類表	63	表 3-10 「組織支持量表」內部一致性效標分析	64
64 表 3-11 「組織支持量表」之因素分析摘要表	65	表 3-12 「工作投入量表」各分量表之題項歸類表	66
66 表 3-13 「工作投入量表」內部一致性效標分析	67	表 3-14 「工作投入量表」之因素分析摘要表	68
68 表 4-1 國小兼任行政教師組織承諾之現況摘要表			

74 表 4-2 國小兼任行政教師組織支持各層面之現況摘要表	75 表 4-3 國小兼任行政教師在工作投入各層面之現況摘要表
76 表 4-4 不同性別的國小兼任行政教師在組織承諾上各因素及總分得分之考驗	77 表 4-5 不同年齡的國小兼任行政教師在組織承諾上各因素及總分得分之考驗
78 表 4-6 不同婚姻狀況的國小兼任行政教師在組織承諾上各因素及總分得分之考驗	80 表 4-7 不同服務年資的國小兼任行政教師在組織承諾上各因素及總分得分之考驗
81 表 4-8 不同行政年資的國小兼任行政教師在組織承諾上各因素及總分得分之考驗	83 表 4-9 不同性別的國小兼任行政教師在組織支持上各因素及總分得分之考驗
84 表 4-10 不同年齡的國小兼任行政教師在組織支持上各因素及總分得分之考驗	85 表 4-11 不同婚姻狀況的國小兼任行政教師在組織支持上各因素及總分得分之考驗
86 表 4-12 不同學歷的國小兼任行政教師在組織支持上各因素及總分得分之考驗	87 表 4-13 不同服務年資的國小兼任行政教師在組織支持上各因素及總分得分之考驗
88 表 4-14 不同行政年資的國小兼任行政教師在組織支持上各因素及總分得分之考驗	89 表 4-15 不同職務的國小兼任行政教師在組織支持上各因素及總分得分之考驗
90 表 4-16 不同學校規模的國小兼任行政教師在組織支持上各因素及總分得分之考驗	91 表 4-17 不同性別的國小兼任行政教師在工作投入上各因素及總分得分之考驗
93 表 4-18 不同年齡的國小兼任行政教師在工作投入上各因素及總分得分之考驗	94 表 4-19 不同婚姻狀況的國小兼任行政教師在組織承諾上各因素及總分得分之考驗
96 表 4-20 不同本校服務年資的國小兼任行政教師在工作投入上各因素及總分得分之考驗	98 表 4-21 不同行政年資的國小兼任行政教師在工作投入上各因素及總分得分之考驗
99 表 4-22 不同職務的國小兼任行政教師在工作投入上各因素及總分得分之考驗	100 表 4-23 兼任行政教師組織承諾與組織支持各因素及總分的相關矩陣
102 表 4-24 兼任行政教師組織承諾與工作投入各因素及總分的相關矩陣	105 表 4-25 兼任行政教師組織支持與工作投入各因素及總分的相關矩陣
106 表 4-26 組織承諾、組織支持各層面預測「工作投入」之逐步多元迴歸分析摘要表	109 表 4-27 以工作投入為依變數及組織承諾、組織支持各層面為自變數之迴歸分析結果
111 圖目錄	圖 2-1 組織承諾前因後果模式
	圖 2-2 教師組織承諾模式
	圖 2-3 組織承諾的因子組成：情意承諾、規範承諾及持續承諾
	圖 2-4 組織承諾發展建議模型
	圖 2-5 知覺組織支持理論模式
	圖 3-1 研究架構圖
	圖 3-2 研究流程圖
	72

## 參考文獻

- 參考文獻 一、中文部分 Gabor, A. (2001), 新世紀管理大師(齊若蘭譯), 台北:時報出版社, (原文於2000出版)。 Kreitner, R., & Kinicki, A. (2008), 組織行為(康裕民譯), 台北:普林斯頓國際有限公司, (原文於2007出版)。 方榕吟(2008), 補校教師知覺組織支持、角色模糊、授權增能與創新教學結構關係之研究, 國立中正大學成人及繼續教育學系未出版之碩士論文。 何炎殷(2009), 應用計劃行為理論於公部門訓練參與行為之研究, 國立中山大學企業管理學系研究所未出版之博士論文。 吳明隆, 涂金堂(2008), SPSS與統計應用分析, 台北:五南書局。 吳國正, 鄭崇趁(2003), 國小兼任行政教師其工作特性知覺與工作投入之研究 - 以台北地區公立學校為例, 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。 吳清山(2002), 學校行政研究的重要課題與未來取向, 教育研究月刊, 100, 23-31。 吳清山(2007), 提升教育品質強化教育競爭力, 品質月刊, 43(8), 62-66。 吳翎綺(2006), 國民小學校長變革領導與教師組織承諾之研究, 國立屏東師範學院教育行政研究所未出版之碩士論文。 吳碧玉(2006), 領導風格、工作滿意與組織承諾關係之研究 - 以經濟部所屬加工出口區管理處為例, 私立東海大學公共事務研究所未出版之碩士論文。 李文吉(2008), 臺北縣國民小學兼任行政教師工作投入與學校效能之相關研究, 國立臺北教育大學國民教育研究所未出版之碩士論文。 李佳怡(2001), 知覺組織支持對員工工作態度影響之研究, 國立中山大學人力資源管理研究所未出版之碩士論文。 李金波, 許百華, 陳建明(2006), 影響員工工作投入的組織相關因素研究, 應用心理學, 12(2), 176-181。 林生傳(2003), 教育研究法, 台北:心理出版社。 林邦傑, 陳美娟(2006), 學校組織與教職人員心理契約量表的建構, 教育研究與發展期刊, 2(4), 39-68。 林榮家(2008), 國小校長溝通行為與教師工作投入關係之研究, 國立屏東師範學院國民教育研究所未出版之碩士論文。 林天祐, 吳清山(2005), 教育新辭書, 台北:高等教育出版社。 林秀琴(2006), 高雄市國民中小學校長溝通行為與教師工作滿意度及組織承諾, 國立高雄師範大學教育學系未出版之碩士論文。 邱奕光(2002), 國民小學啟智班教師成就動機、學校組織氣氛知覺與其工作投入關係之研究, 國立高雄師範大學特殊教育學系未出版之碩士論文。 洪曉君(2007), 臺灣國際觀光旅館員工人格特質與QWL對工作投入影響之研究, 國立高雄餐旅學院餐旅管理研究所未出版之碩士論文。 范熾文(2005), 國小校長轉型領導與教師組織承諾關係之研究, 臺中教育大學學報:教育類, 19(2), 1-22。 范熾文(2006), 國民小學校長轉型領導、學校組織文化與教師組織承諾關係之研究(國科會, No. NSC94-2413-H-026-012), 台北:行政院國家科學委員會。 范熾文(2007), 教師組織承諾:概念、發展、類別及其啟示, 學校行政, 50(1), 128-144。 張均惠(2004), 國民小學學校人員之組織變革態度與組織承諾之研究, 國立屏東師範學院國民教育研究所未出版之碩士論文。 張明輝(1998), 學校組織的變革及其因應策略, 教育研究集刊, 38(1), 1-21。 張美倫(2003), 台灣中等學校教職員之

組織支持知覺對其組織承諾與變革認知影響之探討，私立朝陽科技大學企業管理系碩士論文教育行政研究所未出版之碩士論文。 戚樹誠(2008)，組織行為，台北：雙葉書廊有限公司。 曹際旺(2004)，領導類型、工作滿意與組織承諾之探討 - 以國軍某單位為例，私立銘傳大學管理科學研究所未出版之碩士論文。 郭文瑞(2004)，偏遠地區國小教師工作生活品質、工作壓力與組織承諾關係之研究 - 以高屏地區為例，國立屏東師範學院國民教育研究所未出版之碩士論文。 郭正忠(2006)，臺北縣國民小學校長轉型領導行為與教師工作投入關係之研究，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。 陳東星(2004)，屏東縣國小校長領導風格與教師工作投入關係之研究，國立嘉義大學國民教育研究所未出版之碩士論文。 陳品瑜(2006)，臺北市國民小學專職行政組長工作滿意與組織承諾相關之研究，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。 陳郁汝(2005)，行政人員自我導向學習能力、工作投入與學校行政效能之研究，學校行政，35(1)，17-32。 陳淑嬌(1989)，國民中學校長領導形式、教師工作投入與組織效能關係之研究，國立高雄師範大學教育研究所未出版之碩士論文。 陳惠芳，洪嘉徽(2006)，員工知覺薪酬公平與賦權對組織承諾影響之研究，東吳經濟商學學報，52(1)，235-262。 陳維政，李金平，吳繼紅(2006)，組織氣候對員工工作投入及組織承諾的影響作用研究，管理科學，19(6)，18-23。 陳麗如，羅新興(2005)，軍人角色定義、生涯期望落差與工作態度之關係之研究 - 常備軍官與預備軍官差異，國防管理學報，26(1)，85-100。 黃志中(2004)，高雄市國民小學行政人員團隊學習、組織承諾與學校行政效能關係之研究，國立高雄師範大學成人教育研究所未出版之碩士論文。 黃坤謨(2007)，國民小學校長多元智能領導、教師工作投入與學校效能關係之研究，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。 黃俊英(1992)，行銷研究 - 管理與技術，台北：華泰書局。 黃馨儀(2008)，組織精簡後留任員工之工作投入、工作滿意度對組織承諾影響的分析 - 以金融業為例，私立元智大學管理研究所未出版之碩士論文。 楊惠如(2005)，高績效工作系統與員工績效、單位績效關係之研究，國立成功大學國際企業研究所未出版之碩士論文。 劉仲矩，黃梅君(2006)，由社會交換理論探討勞退新制滿意度對員工績效之影響，公共行政學報，24(1)，29-69。 劉建明(2004)，工作壓力、組織公正對工作投入影響關係之研究 - 知覺組織支持、負面情緒之中介效果，國立國防大學國防管理學院資源管理研究所未出版之碩士論文。 劉華(2008)，組織支援感對組織信任、工作投入、工作滿意感的影響研究，西北大學未出版之碩士論文。 劉錫濱(2006)，領導風格、員工人格特質與工作投入、員工績效之關聯性研究 - 以電子產業為例，私立元智大學管理研究所未出版之碩士論文。 潘昭蓉(2006)，員工工作投入、組織承諾、工作滿意度與工作績效之關聯性研究 - 以某縣轄市市公所為例，國立彰化師範大學商學教育學系未出版之碩士論文。 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(1)，37-63。 蔡麗華(2001)，台北縣國民小學教師工作投入與教學效能關係之研究，國立台北師範學院國民教育研究所未出版之碩士論文。 鄭國男(2005)，國民小學校長變革領導與教師工作投入之研究，國立臺中師範學院國民教育研究所未出版之碩士論文。 鍾佩蓁(2004)，雲嘉地區國小教師工作價值觀與工作投入之相關研究，國立嘉義大學國民教育研究所未出版之碩士論文。 韓志翔，江旭新，楊敦程(2009)，高承諾人力資源管理、知覺組織支持、信任與知識分享之關係探討：跨層次的分析，管理評論，28(1)，25-44。 魏昌國(2005)，教師兼任行政職務工作滿意度之探討，師說，187(1)，22-26。 羅新興，周慧珍(2006)，組織成員知覺主管支持對其離職傾向之影響 - 探討工作負荷與成就動機之干擾作用，人力資源學報，6(4)，67-80。 二、英文部分 Argyris, C. (1960). Understanding organizational behaviour. London: Tavistock Publications. Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job re-sources buffer the impact of job demands on burnout. Journal of Occupational Health Psychology, 10(2), 170-180. Bishop, J. W., Goldsby, M. G., & Neck, C. P. (2002). Who goes? Who cares? Who stays? Who wants to? The role of contingent workers and corporate layoff practices. Journal of Managerial Psychology, 17(4), 298-315. Bishop, J. W., Scott, K. D., & Burroughs, S. M. (2000). Support, commitment, and employee outcomes in a team environment. Journal of Management, 26(6), 1113-1132. Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. New York: Wiley. Bogler, R., & Somech, A. (2004). Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. Teaching and Teacher Education, 20(3), 277-289. Bono, J. E., Foldes, H. J., Vinson, G., & Muros, J. P. (2007). Work-place emotions: The role of supervision and leadership. Journal of Applied Psychology, 92(5), 1357-1367. Brandes, P., Dharwadkar, R., & Wheatley, K. (2004). Social exchanges within organizations and work outcomes: The importance of local and global relationships. Group & Organization Management, 29(3), 276-301. Brown, S. P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on Job Involvement. Psychological Bulletin, 120(1), 235-249. Chen, Zhen Xiong, Samuel Aryee, & Cynthia Lee. (2005). Test of a mediation model of perceived organizational support. Journal of Vocational Behavior, 66(3), 457-470. Chong, H., White, R. E., & Prybutok, V. (2001). Relationship among organizational support, JIM Implementation, and performance. Industrial Management & Data Systems, 101(6), 273-280. Christian, M. S., & Slaughter, J. E. (2007). Work engagement: A meta-analytic review and directions for research in an emerging area. In G. T. Solomon (Ed.), Proceedings of the Sixty-Sixth Annual Meeting of the Academy of Management. Cinamon, R. G., & Rich, Y. (2005). Work-family conflict among female teachers. Teaching and Teacher Education, 21(4), 365-378. Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review, 17(3), 336-354. Cole, M. S., Bruch, H., & Vogel, B. (2006). Emotion as mediators of the relations between perceived supervisor support and psychological hardiness on employee cynicism. Journal of Organizational Behaviour, 27(4), 463-484. Crant, J. (2000). Proactive behavior in organizations. Journal of Management, 26(3), 435-462. Cropanzano, R., Rupp, D. E., & Byrne, Z. S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to job performance ratings and organizational citizenship behavior. Journal of Applied Psychology, 88(1), 160-169. Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. Journal of Applied Psychology, 86(3), 499-512. Diefendorff, J. M., Richard, E. M., & Croyle, M. H. (2006). Are emotional display rules formal job requirements? Examination of employee and supervisor perceptions. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 79(1), 273-298. Diefendorff, M., Brown, D. J., Kamin, A. M., & Lord, R. G. (2002). Examining the roles of job involvement and work centrality in predicting organizational citizenship behaviors and job performance. Journal of Organizational Behavior, 23(1), 93-110. Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational

support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51. Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59. Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507. Feather, N. T., & Rauter, K. A. (2004). Organizational citizenship behaviours in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 81-94. Gonzalez, T. F., & Guillen, M. (2008). Organizational commitment: A proposal for a wider ethical conceptualization of 'normative commitment'. *Journal of Business Ethics*, 78(3), 401-414. Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43(1), 495-513. Hallberg, U., & Schaufeli, W. B. (2006). Same same but different: Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European Journal of Psychology*, 11(1), 119-127. Handy, C. (1997). *Inside Organizations-21 Ideas for Managers*. Bloomsbury, London: Published by BBC Books. Honeyball, S. E., & Pearce, D. (2006). Contract, employment and the contract of employment. *The Industrial Law Journal*, 35(1), 30-55. Hutchison, S. (1997). Perceived organizational support: Further evidence of construct validity. *Educational and Psychological Measurement*, 57(6), 1025-1034. Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 341-349. Khan, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692. Koyuncu, M., Burke, R. J., & Fiksenbaum, L. (2006). Work engagement among women managers and professionals in a Turkish bank. *Equal Opportunities International*, 25(4), 299-310. Lemons, M. A., & Jones, C. A. (2001). Procedural justice in promotion decisions: using perceptions of fairness to build employee commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 16(4), 268-280. Loi, R., Hang-yue, N., & Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 101-120. Lu, H., While, A. E., & Barriball, K. L. (2005). Job satisfaction among nurses: A literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 42(2), 211-227. Mannheim, B. (1975). A comparative study of work centrality job reward and satisfaction: Occupational groups in Israel. *Sociology of Work and Occupations*, 2(1), 79-102. Maslach, C., & Jackson, S. E. (1986). *The Maslach burnout inventory manual* (2nd ed.). Pala Alto, California: Consulting Psychologists Press. Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout*. San Francisco, California: Jossey-Bass Publishers. Maslach, C., Leiter, M. P., & Schaufeli, W. B. (2008). Measuring burn-out. In C. L. Cooper & S. Cartwright (Eds.), *The Oxford handbook of organizational well-being* (pp. 86-108). Oxford: Oxford University Press. Mauno, S. (2000). The stability of job and family involvement: Applying the multi-variable technique to longitudinal data. *Work and Stress*, 14(1), 51-64. May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37. McMillian, R. (1997). Customer satisfaction and organizational support for service providers. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Florida, 211-234. Meckler, M., Drake, B. H., & Levinson, H. (2003). Putting psychology back into psychological contracts. *Journal of Management Inquiry*, 12(3), 217. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(1), 299-326. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the Side-Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378. Meyer, J. P., & Smith, C. A. (2000). HRM practices and organizational commitment: A test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4), 319-331. Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551. Moorman, R. H., Blakely, G. L., & Niehoff, B. P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 41(3), 351-357. Mowday, R. L., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247. O'Driscoll, M. P., & Randall, D. M. (1999). Perceived organizational support, satisfaction with rewards, and employee job involvement and organizational commitment. *Applied Psychology-An International Review*, 48(2), 197-209. O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499. Paullay, I. M. (1992). Clarification of the job involvement and work centrality constructs and their relationship to job burnout. (Doctoral dissertation, State University of New York at Albany, 1991). *Dissertation Abstracts International*, 52(10), 5565-5580. Piercy, N. F., Cravens, D. W., Lane, N., & Vorhies, D. W. (2006). Driving organizational citizenship behaviors and salesperson in-role behavior performance: the role of management control and perceived organizational support. *Academy of Marketing Science*, 34(2), 244-262. Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(1), 224-227. Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609. Rabinowitz, S., Hall, D. T., & Goodale, J. G. (1977). Job scope and individual differences as predictors of job involvement. *Academy of Management Journal*, 20(2), 273-281. Reyes, P. (1990). *Teachers and their workplace: Commitment performance, and productivity*. California: SAGE Publications Ltd. Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714. Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836. Robbins, S. P. (2001). *Organization behavior* (9th ed.). New Jersey: Prentice-Hall. Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Sciences Quarterly*, 46(4), 655-684. Ruh, R. A., White, J. K., & Wood, R. R. (1975). Job

involvement, values, personal background, participation in decisions making and job attitude. *Academy of Management Journal*, 18(2), 300-312.

Salanova, M., Bakker, A. B., & Llorens, S. (2006). Flow at work: Evidence for an upward spiral of personal and organizational resources. *Journal of Happiness Studies*, 7(1), 1-22.

Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., Martínez, I., & Schaufeli, W.B. (2003). Perceived collective efficacy, subjective well-being and task performance among electronic work groups: an experimental study. *Small Groups Research*, 34(1), 43-73.

Saleh, S. D., & Hosek, J. (1976). Job involvement: Concepts and measurements. *Academy of Management Journal*, 2(6), 213-224.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). Utrecht work engagement scale(1st ed.). In Preliminary Manual, Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 293-315.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.

Schaufeli, W. B., Martínez, I., Marques Pinto, A., Salanova, M., & Bakker, A. B. (2002). Burnout and engagement in university students: A cross national study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33(5), 464-481.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of burnout and engagement: A confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.

Shanock, S., & Eisenberger, R. (2006). When Supervisors feel supported: Relationships with subordinates? Perceived supervisor support, perceived organizational support and performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 689-95.

Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kosugi, S., Suzuki, A., Nashiwa, H., Kato, A., Sakamoto, M., Irimajiri, H., Amano, S., Hirohata, K., Goto, R., & Kitaoka-Higashiguchi, K. (2008). Work engagement in Japan: Development and validation of the Japanese version of the Utrecht Work Engagement Scale. *Journal of Applied Psychology: An international Review*, 57(1), 510-523.

Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1991). A construct validity study of the survey of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 637-643.

Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774-780.

Siegel, A. L., & Ruh, R. A. (1973). Job involvement, participation in decision making, personal background and job behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9(1), 318-327.

Simpson, M. R. (2009). Engagement at work: A review of the literature. *International Journal of Nursing Studies*, 46(7), 1012-1024.

Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56.

Steers, R. M., & Black, J. S. (1994). *Organizational behavior*. New York: Harper Collins College Publisher.

Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2003). Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 24(3), 251-270.

Tekleab, A. G., Takeuchi, R., & Taylor, M. S. (2005). Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange, and employee reactions: The role of contract violations. *Academy of Management Journal*, 48(1), 146-157.

Van Knippenberg, D., & Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: Self-definition, social exchange, and job attitude. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 571-584.

Vandenberghe, C., Bentein, K., & Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 47-71.

Ward, E. A., & Davis, E. (1995). The effect of benefit satisfaction on organizational commitment. *Compensation and Benefits Management*, 11(3), 35-40.

Wiener, Y. (1982). Commitment in organization: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.