

The Impact of Mental Health of Employees on Staff Morale During Returning to Work —the Moderating Effect of Employees' Satisfaction of Enterprise Emergency Policy

Li,Xiaochen^{1,a*} Tang,Juan^{2,b}

¹ Faculty of Hospitality and Tourism Management, Macao University of Science and Technology, Taipa, Macao, China

² Faculty of Hospitality and Tourism Management, Macao University of Science and Technology, Taipa, Macao, China

^{a*} hilsonli@qq.com

^b jtang@must.edu.mo

Abstract

2020 just beginning, the economic has been sluggish especially hospitality and tourism industry because the attacked of public health emergency-COVID-19. The situation has gradually improved at the end of March, companies have various emergency responses and business strategies, most of business are work resumption. Human resource is the prime productivity in service intensive industry, take care of staff mental health and improve staff morale are as important as making new business strategy in hospitality and tourism industry. Mental health is measured with psychological well-being six dimensions^[1]. Morale includes three dimensions: affective, future/goal and interpersonal^[2]. Company emergency responses and business strategies are summary from interview with the management from hospitality and tourism. 400 respondents from hospitality and tourism industry in Guangdong province, Macao, and Hainan Island, the most three popular tourism destinations. Psychological well-being has significant positive affect on staff morale. The satisfaction of emergency responses and actives as a moderating variable.

Keywords: mental health, psychological well-being, eudaimonia, staff morale

疫情复工员工心理健康对员工士气的影响 ——员工对企业应急政策满意度的调节作用

李晓晨^{1,a*} 唐娟^{2,b}

¹ 澳门科技大学酒店与旅游管理学院, 氹仔, 澳门, 中国

² 澳门科技大学酒店与旅游管理学院, 氹仔, 澳门, 中国

^{a*} hilsonli@qq.com

^b jtang@must.edu.mo

摘要

2020 新年伊始, 新冠肺炎疫情爆发国内经济影响很大, 尤其是需要处于旺季又需要有人来参与的旅游、酒店业。进入三月疫情得以好转, 部分企业复工复产, 并做出一系列应急措施, 希望鼓舞员工士气使之快速投入到有序的工作中。但是对于管理者来说, 尤其在危机时刻, 注重员工的心理健康和制定企业商业决策同等重要。员工心理健康测量采用心理健康量表^[1], 共六个维度: 生活目标、自主权、个人成长、对环境的掌控、积极的关系和自我接受; 员工士气测量采用士气量表, 共三个维度:

感知, 未来/目标, 人际关系^[2]。400份有效样本来自于最受欢迎的旅游目的地—澳门、广东、海南的旅游、酒店业员工。企业应急政策来自于对旅游、酒店管理层的访谈总结。本文结论是, 心理幸福感对员工士气有显著影响, 员工对企业应急政策的满意度在心理幸福感对员工士气的影响中起调节作用。

关键词: 心理健康, 心理幸福感, 德性论, 员工士气

1. 前言

2020年伊始, 全国就陷入了紧急公共卫生事件——新冠肺炎的危机。大部分企业停工停产, 居民居家隔离, 这对中国经济造成了一时停滞。机票、酒店退订, 旅游、酒店业更是饱受打击。按照惯例, 每年的新年黄金周都是旅游、酒店业的旺季, 为了使员工坚守岗位, 管理者也会运用各种方法激励员工。人力资源是服务行业最重要的资产, 客人的满意度绝大部分都取决于员工的服务状态。

今年由于疫情, 很多企业都给员工放了“寒假”, 也制定了一些应急政策。进入三月开始, 疫情逐渐好转, 三月下旬, 部分旅游、酒店开始有了订单, 员工开始返岗复工。如何鼓舞员工士气, 尤其在危机时刻, 对于管理者来说, 注重员工的心理健康和制定企业商业决策同等重要。

心理健康是一种综合症状, Keyes^[3]认为“个人对自己的情感状态、心理和社会功能的感知和评价”。Ryan & Deci^[4]从德性论 Eudaimonia 角度研究心理健康是人类潜能的实现, 就像在实现一个人真正的本质一样。

2. 文献综述

2.1 心理健康

2.1.1 心理幸福感的概念

从词源学上讲, 德性论 eudaimonia 这个词来自两个古希腊单词“eu”, 意思是“好”, “daimon”意思是“精神”^[5]。现代的心理理论借鉴了古代哲学家, 其中包括亚里士多德的思想, 他认为“幸福”是人类行为所能达到的最高境界。古希腊人相信每个人生来都有独特的天赋和潜能, 利用它们达到卓越被认为是人生的最高目标-eudaimonia well^[6]。

幸福的现代理论和概念是建立在古希腊哲学的基础上的, 抓住了希腊原则的两大精髓: 第一, 认识你自己, 第二, 成为你自己。Ryff^[7]认为, 当人们心理状态良好时, 他们被认为是过着幸福的生活。

Ryff^[8]在 Aristotle 的德性论 Eudaimonia 哲学基础上提出了心理幸福感的六因素理论: 生活目标、自主权、个人成长、对环境的掌控、积极的关系和自我接受。提出了一个全面的六维心理健康理论模型。Eudaimonia 通常作为结果或因变量进行研究, 但也作为先行或预测变量进

行研究。这些不同的应用强调了心理幸福感在当代科学研究中的广泛应用。此理论后来被广泛用于测量心理健康, 本文将采用此理论。

2.1.2 心理幸福感测量方法

从古希腊哲学“eudaimonia”和相关的现代理论中, 我们解释了个人的心理健康不仅仅是开心, 更注重的是内心得到满足、个人得到成长、潜能得以挖掘等。

Ryff & Singer^[1]对之前提出的六维心理幸福感理论模型加以解释、验证, 得到成熟的六维度量表:

- 1)生活目标 purpose in life: 受访者认为他们的生活有意义、目的和方向的程度;
- 2)自主权 Autonomy: 他们是否认为自己的生活符合自己的个人信念;
- 3)个人成长 personal growth: 个人的才能和潜力得到多大程度的发挥;
- 4)对环境的掌控 environment mastery: 他们如何管理自己的生活状况;
- 5)积极的关系 positive relationships: 他们与重要他人的联系深度;
- 6)自我接受 self-acceptance: 他们对自己的了解和接受程度, 包括对个人局限性的认识。

2.2 员工士气

2.2.1 士气的概念界定及研究进展

《牛津英语词典》^[9](OED)追溯了自法语 moral(道德)演变而来的语源学发展成一个人或一群人从事某种活动时的精神或情绪状态(信心、希望、热情等);对自己的命运或处境的满意程度, 指的是个人、团体或组织的道德性。士气的概念最早来源于军事组织。

早期 Tolstoy^[10,11]暗示了士气一种集体精神状态, 这种精神状态提供动力和抵抗力, 它将克服障碍。战争期间, 士气的研究重点是军事士气, 研究对象从少量的士兵转变到庞大军队^[12-14]。士气需要一个目标和一些团体的努力来达到这个目标^[15]。战后的学者运用社会学和宗教理论了解士气的定义和维度^[16-19]。有的学者通过罢工水平、生产力、购买政府债券、醉酒犯罪率等间接的研究社会士气^[20,21]。Child^[22]首次提出了士气的三个层次: 个人、团体、个人+团体。

由于在士气的定义上缺乏共识, 1970年后时期的士

气经常被视为这些其他概念的同义词，士气概念被分解了。结构的各个组成部分被分成工作满意度、工作投入、组织承诺、群体凝聚力、组织气氛等术语。

20 世纪 80 年代，士气在定义方面有两个新的发展。一方面是在经济方面的发展，比如通过增加薪资提升生产能力^[23]，或是将士气视为影响生产的一种机制^[24]。另一方面来自 Organ 等人^[25,26]的研究，他们认为士气是诸多概念（例如满意度、公平性、组织承诺、公民行为学等）的“元因子”。

一些现代定义给提供了关于士气的新观点，士气是指员工表现出的积极或有上进心的心理状态的程度。McFadzean & McFadzean^[27]认为士气可以表现为对组织及其目标的自豪，对其领导的信任，以及与组织内其他人的共同目标感和忠诚。士气不仅是一个单一的实体，还是一个包含许多子概念的术语，可以在特定上下文的环境中约束理解士气。著名的费城老年士气量表^[28]是约束士气的一个很好的例子。

Hardy^[2]在其博士论文研究中总结出士气的定义：士气被认为是愉快的能量，幸福，兴奋，热情，友爱和兴高采烈的元素，士气低落被认为是令人不愉快的，会让人感到昏昏欲睡、抑郁、麻木和孤独。士气是通过社会地位和感知到的群体成员关系在个体之间传染的。当产生积极影响的事情与朝着理想未来的进步以及愉快的社会交往结合在一起时，就会激发高昂的士气，反之会引起士气低落。

已有学者做过幸福感对士气影响的研究。Peterson 等^[29]从积极心理学角度研究团体幸福感，研究结果表明极高的士气对个人来说可能是令人振奋的，但也有可能造成问题，士气低落对个人来说可能是不愉快的，但对社会却有好处。Johnson 等学者^[30]研究了士气因素对英国人心理健康的影响，但是从德性论幸福感角度对士气的研究确不多见。

2.2.2 士气的维度划分和测量方法

学者们在对士气的维度划分时大致从两个角度出发^[31]，一是从士气的本质和内涵出发界定士气的维度，二是从影响士气的因素出发^[32]。

士气的测量主要有两大类：直接^[33]和间接的。间接的测量可以进一步分为两类，一类是通过先行因素来检测士气，另一类是利用其结果来检测士气。

在先行因素研究中，常利用工作满意度、组织承诺和离职意图等其他因素作为预测士气的潜在变量^[34]。潜在变量法有两个优点，首先，作者不需要定义士气，而是可以通过其他东西间接衡量它。其次，它提供了一个数值输出，因此可以做出预测，并链接到其他因素的评估。近年来，该方法已由探索性因子分析（EFA）与验证性因子分析（CFA）相结合，以结构方程模型衡量士气^[35-37]。

经济士气的测量采用了一种相当抽象的方式——从结果来衡量士气。研究者将有助于提高工人的幸福感和生产力的因素组合起来，然后对生产率进行测量，如果产出大于投入，就假定这种被称为“士气”的因素组合是有效

的^[23,38]。从结果衡量士气有一些好处。首先，测量的行为在短期内不会干扰观察到的个人或变量。其次，它衡量的是人们真正关心的事情。例如，雇主可能不太关心员工是否有高昂的士气，但会关心员工是否旷工或罢工。但是方法还是无法真正衡量员工的士气水平。

还有文献将士气的前因后果混合在一起。例如，有学者认为离职倾向是影响员工士气的先行因素^[34]，但 Johnsrud 和同事^[36,39]把它看作是士气的结果。

Hardy^[2]通过文献分析、访谈及模型测试，从士气的本质和内涵出发，将士气划分为三个维度，这也与 McFadzean & McFadzean^[27]的研究观点一致：

1) 情感 Affective: 对一个人的赞扬或批评会对其士气产生直接的情感影响，但也会与其他各种信息在认知上相结合，间接影响情感维度，情感性因素对士气的影响是相当明显的。

2) 未来/目标 Future/Goal: 目标可以是抽象的，也可以是具体的，还有实现目标的进展感。目标和实现目标的进展感的结合将有助于通过未来/目标维度建立士气。

3) 人际关系 Interpersonal: 积极的形象和积极的人际关系可以建立士气，而消极的形象和破裂或缺失的关系可以降低士气。

3. 研究设计及假设

3.1 变量及测量工具

本文的自变量为疫情期间员工心理健康，采用 Ryff & Singer^[11]心理幸福感量表。因变量为复工后员工的士气，采用 Hardy^[2]士气量表。

调节变量为员工对企业应急决策的满意度（简称满意度），其中疫情期间企业的应急决策是通过对 10 位旅游、酒店业高管访谈总结所得：

- 1) 对内：工作安排；薪资调整；人文关怀；
- 2) 对外：防疫措施；社会/社区责任；经营策略。

控制变量受访者的年龄、级别、收入和婚姻状况。

本文提出两个假设，研究模型如图 1 所示：

假设 1：员工心理幸福感对员工士气有显著影响。

假设 2：员工对企业应急决策的满意度在员工心理幸福感对员工士气有影响上起调节作用。

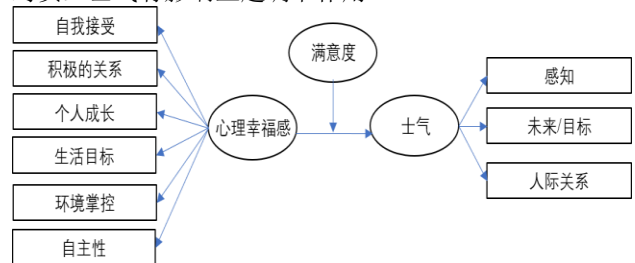


图 1. 本研究模型图

3.2 样本

本文样本来源为春节期间中国最热门的旅游目的地：澳门、广东省和海南省的旅游、酒店业员工（包括酒店、主题公园、景区、航空公司），电子问卷于 2020 年 3 月 25 日至 4 月 5 日线上发放并回收，共回收有效问卷 410 份，其中有效问卷 400 份，有效回收率 97.6%。测量量表均采用李克特七点计分的方式，1 分代表“非常不同意/非常不满意”至 7 分代表“非常同意/非常满意”。采用 SPSS 和 AMOS 软件对数据进行分析。

4. 数据分析

4.1 信效度分析

由于心理幸福感和士气量表均为成熟量表，所以本文在信效度检验中不仅使用了 SPSS 的可靠性和 EFA 探索性因子分析，还用 AMOS 对量表信效度做了进一步检验。如表 1 所示，Cronbach's α 系数均大于 0.7，CFA 组合信度均大 0.7 即问卷信度很好。结构效度 KMO 值均大于 0.7，AVE 均大于 0.5，以及 CFA 各拟合指标，均表示量表的效度良好。

表 1. 信效度分析

	α	KMO	AVE	组合信度
心理幸福感量表	0.927	0.889		
自我接受	0.844		0.647	0.846
积极的关系	0.778		0.542	0.542
个人成长	0.837		0.640	0.841
生活目标	0.953		0.924	0.973
环境掌控	0.893		0.787	0.917
自主性	0.791		0.564	0.795
士气量表	0.927	0.879		
情感	0.889		0.673	0.891
未来/目标	0.927		0.764	0.928
人际关系	0.882		0.666	0.887
满意度	0.813	0.791		

4.2 相关及描述性分析

本研究有效样本 400 份，其中男性 184 人（46%），女性 216 人（54%）；一线部门 284 人（71%），其他部门 116 人（29%）；主管或以下级别 226 人（57%），经理级别人 158 人（40%），总监或以上级别 6 人（2%）；未婚 192 人（48%）；已婚 208 人（52%）。心理幸福感与士气和满意度均呈显著正相关，均值均大于 0.5（表 2）。员工对企业应急政策中的对内政策的满意度低于对外政策的满意度，其中薪资调整满意度最低（5.480），其次是人文

关怀和工作安排。

表 2. 均值、标准差及相关性分析

	M	SD	心理幸福感	士气	满意度
心理幸福感	6.182	0.395	1		
士气	6.131	0.442	.604**	1	
满意度	5.901	0.51	.465**	.286**	1

注：** $p < 0.05$

4.3 回归分析

本文将心理幸福感变量和士气变量构建 CFA 验证性结构方程模型，各拟合指标均良好（表 3），假设 1 成立。路径系数如图 2 所示，环境掌控两个维度对士气影响不显著，积极的关系和个人成长对士气有显著正向影响，自我接受、生活目标和自主性对士气有正向影响。

表 3. 心理幸福感对士气的回归模型检测

拟合指标							
CMIN/DF	RMSEA	NFI	IFI	TLI	CFI	PNFI	PCFI
1.116	0.034	0.886	0.987	0.983	0.986	0.704	0.784

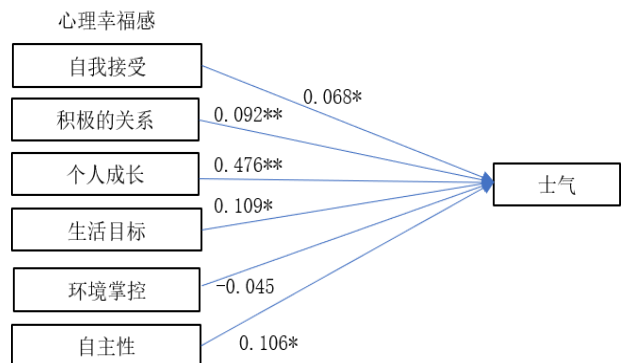


图 2. 心理幸福感-士气模型

4.4 调节作用分析

采用 Hayes^[40]编制的 SPSS 插件 PROCESS v3.3 中的 Model1，与传统 SPSS 和 AMOS 的逐步验证调节作用相比，PROCESS 可以一步完成这一测试过程。此外 PROCESS 还为研究人员提供了 70 多个模型，同时，PROCESS 的优势在于可以直观的观测到调节变量在高分组和低分组时，自变量对因变量影响的变化。在控制性别、部门、级别、收入、婚姻状况的情况下对调节模型进行检验。

结果(见表 4)表明，将满意度放入模型后，心理幸福感与满意度的乘积项对士气的预测作用显著($\beta=0.084$, $t=1.001$, $p < 0.05$),说明满意度能够在心理健康对士气的预测中起调节作用，假设 2 成立。

表 4.满意度调节效应模型检验

N=400		士气		士气	
		Beta	t	Beta	t
控制变量	性别	0.643	5.828	0.632	5.702**
	部门	-0.003	-0.035	0.001	0.007
	级别	0.035	0.201	0.031	0.176
	收入	0.009	0.055	-0.012	-0.072
	婚姻状况	-0.191	-1.912	-0.185	-1.853*
预测变量	心理幸福感	0.197	1.772	0.211	1.882**
	满意度	-0.188	-1.876	-0.150	-1.402**
	心理幸福感*满意度	-	-	0.084	1.001**
R 方		0.539		0.544	
F		15.386**		13.588**	

由斜率分析（图 3）可知，满意度水平较高(M+1SD)的被试，心理幸福感对士气具有显著的正向预测作用，而对于满意度水平较低(M-1SD)的被试，心理幸福感虽然也会对士气产生正向预测作用，但其预测作用较小，表明随着个体意满意度水平的降低，心理健康对士气的预测作用呈逐渐降低趋势。

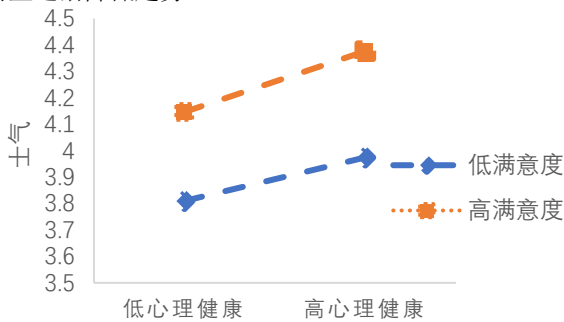


图 3. 满意度的调节效应图

5. 结论与总结

新冠疫情爆发后，全国进入高级防疫状态，旅游、酒店业纷纷停业，大部分员工居家隔离，心理健康状况与平时相比发生了很大的变化。研究表明，员工的心理健康对员工士气有显著的影响作用，企业在应对疫情制定经营策略的同时，也需要关心员工的心理健康。例如管理者传播正能量，让员工看到希望、制定生活目标；提供在线培训，使员工的个人成长；促使员工间建立积极的关系等。这些都有助于提高员工心理健康，从而提高员工士气。疫情复工后，企业无法在短期内恢复到正常运营状，企业效益的减弱也间接导致了员工收入的变化，对一部分有经济压力的员工来说更是雪上加霜。

根据研究结果，员工对企业应急政策的高满意度，对于缓解疫情心理健康中的消极因素、提高员工士气具有积极意义。所以企业在制定应急措施时，应加强员工满意度，灵活安排工作，保障员工收入等。例如当业务

量不多时，组织跨部门交叉培训，二线部门的员工加入一线运营团队，这样不仅减少外包成本，同时也保障了在职员工的收入。

本文通过对疫情复工后旅游、酒店业员工的调查，证实了员工心理幸福感与员工士气的有显著影响，同时也证明了员工对企业应急政策的满意度在心理幸福感对员工士气的影响中起调节作用。疫情期间这种状况不仅存在于旅游、酒店业，也希望引起其他行业的管理者对员工心理健康的重视，以及在紧急情况下，制定出让员工满意度相对高的政策，这些都有助于复工复产后提高员工的士气。

REFERENCES

[1] Ryff, C. D., Singer, B. H. (2008) Know Thyself and Become What You Are: A Eudaimonic approach to psychological well-being. *Journal of Happiness Studies*, 9: 13-39.

[2] Hardy, B. (2009) *Morale: definitions, dimensions and measurement*, Ph.D. Dissertation. UK: University of Cambridge.

[3] Keyes, C. L. M. (2002) The mental health continuum: from languishing to flourishing in life. *Journal of Health and Social Behavior*, 43: 207-222.

[4] Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001) On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being. *Annual Review of Psychology*, 52: 141-166.

[5] Robinson, D. N. (1989) *Aristotle's psychology*: Columbia University Press.

[6] Leblanc, G. (2008) 5 Things Happy People Do. O, The Oprah Magazine.

[7] Ryff, C. D. (2014) Psychological Well-Being Revisited: *Advances in the Science and Practice of Eudaimonia*.

Psychotherapy and Psychosomatics, 83(1): 10–28.

[8] Ryff, C. D. (1989) Happiness is everything, or is it? Exploration on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality & Social Psychology*, 57(6): 1069-1081.

[9] Oxford English Dictionary; Oxford English Dictionary morale,n.;http://dictionary.oed.com/cgi/entry/00315596?single=1&query_type=word&queryword=morale&first=1&max_to_show=10; Accessed 26th March, 2020.

[10] Tolstoy, L. (1961) *War and peace*. London: Oxford University Press.

[11] Manning, F. J. (1991) Morale, cohesion, and esprit de corps. In R. Gal & A. D. Mangelsdorff (Eds.), *Handbook of military psychology*: xxxi, 780p. Chichester: Wiley.

[12] Camfield, T. M. (1977) "Will to Win" -- The U.S. Army Troop Morale Program of World War I. *Military Affairs: The Journal*.

[13] Gal, R. (1986) Unit Morale: From a Theoretical Puzzle to an Empirical Illustration - An Israeli Example. *Journal of Applied Social Psychology*, 16: 549-564.

[14] Smith, R. (2005) *The utility of force: the art of war in the modern world*. London: Allen Lane.

[15] Baker, H. J. (1930) The Maintenance of Morale. *International Journal of Ethics*, 40: 542.

[16] Ames, E. S. (1941) Morale and Religion. *American Journal of Sociology*, 47: 384-393.

[17] Angell, E. (1942) Civilian Morale: Democracy's New Line of Battle. *The Journal of Educational Sociology*, 15: 383-393.

[18] Chein, I. (1943) The meaning of 'morale' in relation to morale building and morale research. *Psychological Review*, 50: 311-329.

[19] Hightower, R. L. (1944) A Sociological Conception of Morale. *Social Forces*, 22: 410-415.

[20] Durant, H. (1941) Morale and Its Measurement. *American Journal of Sociology*, 47: 406-414.

[21] Miller, D. C. (1941) The Measurement of National Morale. *American Sociological Review*, 6: 487-498.

[22] Child, I. (1941) Morale: A Bibliographical Review. *Psychological Bulletin*, 38: 393-420.

[23] Pemberton, J. (1985) A Model of Wage and Employment Dynamics with Endogenous Preferences. *Oxford Economic Papers*, 37: 448-465.

[24] Kandori, M. (2003) The erosion and sustainability of

norms and morale. *Japanese Economic Review*, 54: 29-48.

[25] Organ, D. W. & Ryan, K. (1995) A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*, 48: 775-802.

[26] Organ, D. W. (1977) A Reappraisal and Reinterpretation of the Satisfaction-Causes-Performance Hypothesis. *The Academy of Management Review*, 2: 46-53.

[27] McFadzean, F. & McFadzean, E. (2005) Riding the emotional roller-coaster: A framework for nursing morale. *Journal of Health Organization and Management*, 19: 318-339.

[28] Lawton, & M., P. (1975) The Philadelphia geriatric center morale scale: a revision. *Journal of Gerontology*, 30: 85-89.

[29] Peterson, C., Park, N., & Sweeney, P. J. (2008) Group Well-Being: Morale from a Positive Psychology Perspective. *Applied Psychology*, 57: 19-36.

[30] Johnson, S., Osborn, D. P. J., Araya, R., Wearn, E., Paul, M., Stafford, M., ... Lloyd-Evans, B. (2012) Morale in the English mental health workforce: questionnaire survey. *British Journal of Psychiatry*, 201: 239–246.

[31] Huang, Y., Feng, Y., Pei, L.F., (2015) Review on theresearch of employee morale theory. *China Management Information*, 18: 116-1118.

[32] Baehr, M. E. & Renck, R. (1958) The Definition and Measurement of Employee Morale. *Administrative Science Quarterly*, 3: 157.

[33] Bliese, P. D. & Britt, T. W. (2001) Social support, group consensus and stressor-strain relationships: social context matters. *Journal of Organizational Behavior*, 22: 425.

[34] Vandenberg, R. & Nelson, J. (1999) Disaggregating the Motives Underlying Turnover Intentions: When Do Intentions Predict Turnover Behavior? *Human Relations*, 52(10): 1313-1336.

[35] Britt, T. W., Dickinson, J. M., Moore, D., Castro, C. A., & Adler, A. B. (2007) Correlates and consequences of morale versus depression under stressful conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1): 34-47.

[36] Johnsrud, L. K. & Rosser, V. J. (2002) Faculty Members' Morale and Their Intention to Leave: A Multilevel Explanation. *Journal of Higher Education*, 73(4): 518-542.

[37] Subramony, M., Krause, N., Norton, J., & Burns, G. N. (2008) The Relationship Between Human Resource Investments and Organizational Performance: A Firm-Level Examination of Equilibrium Theory. *Journal of Applied*

Psychology, 93(4): 778-788.

[38] Hibbs Jr, D. A. & Locking, H. (2000) Wage Dispersion and Productive Efficiency: Evidence for Sweden. *Journal of Labor Economics*, 18(4): 755.

[39] Johnsrud, L. K., Heck, R. H., & Rosser, V. J. (2000) Morale Matters: Midlevel Administrators and Their Intent to Leave. *Journal of Higher Education*, 71(1): 34-59.

[40] Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: a regression-based approach*. New York: The Guilford Press.