

A Study of Organizational Change on Quality of Work Life Satisfaction of Chinese Air Force Technical Staff

張德川、呂勝瑛

E-mail: 9507379@mail.dyu.edu.tw

ABSTRACT

The objective of this study is to investigate the relationship among organizational change awareness, work characteristics, quality of work and life of the CAF technical staff. The management level can use the results as the reference for drawing up the “organizational change” follow-up plan, which would reduce internal resistance, facilitate the enforcement of reform policy, improve work efficiency, and achieve the goal. This subject of the research is the CAF technical staff with ranks under generals. There are 320 copies of questionnaires received (85.94% of response rate) and 275 copies of them were considered valid. The research achievements are listed as follows: 1. Regarding the relationship between CAF organizational change awareness and quality of work and life, “work efficiency” and “career management” under organizational change awareness was found to have positive correlation with every aspect of quality of work and life. However, “Reform benefit” have no significant influences on these aspects. 2. Regarding the relationship between work characteristics and quality of work and life, “Task Autonomy” and “Task Significance” of the work characteristics were found to have significantly positive relationship with every aspect of quality of work and life. However, “Skill Variety”, “Task Identity” and “Work Feedback” had no correlation to these aspects. 3. Regarding the relationship between personal characteristics, organizational change, and quality of work and life, “military advanced training education”, “education”, and “working experience” were found to have positive correlation to every aspect of quality of work and life. In summary Organizational change awareness, work characteristics, and personal characteristics were verified to have significant relationship with quality of work and life.

Keywords : Organizational change, organizational change awareness, work characteristics, quality of work and life.

Table of Contents

第一章 緒論.....1	1.1 研究背景	1	1.2 研究動機與目的	4	1.3 研究範圍與限制	6
第二章 文獻探討	2.1 組織變革	8	2.2 工作特性	10	2.3 工作生活品質	33
第三章 研究方法	3.1 研究流程	54	3.2 研究架構	55	3.3 研究假設	57
第四章 結果與討論	3.4 研究對象	57	3.5 研究工具	58	3.6 資料分析	60
4.1 樣本員工的基本資料分析	4.2 對組織變革的知覺敘述與各構面差異性分析	63	4.3 工作特性敘述統計與各構面差異性分析	74	4.4 工作生活品質敘述統計與各構面的差異分析	81
4.4 工作生活品質敘述統計與各構面的差異分析	4.5 各研究變項彼此關聯性分析	89	4.6 迴歸分析	95	第五章 結論與建議	101
5.1 結論	5.2 建議	101	參考文獻	110	附錄一	131
附錄二	圖目錄 圖2-1 MPS計算公式	36	圖2-2 工作特性模式	36	圖3-1 研究流程圖	55
圖3-2 研究架構	表目錄 表2-1 國外及國內學者（專家）對組織變革之定義	11	表2-2 學者（專家）對組織變革之原因分析	14	表2-3 工作特性與工作滿足關係之彙整	38
表2-4 學者（專家）對工作生活品質的定義	表2-5 學者對工作生活品質之分類定義	48	表2-6 學者（專家）對工作生活品質之衡量構面	50	表3-1 預示問卷信度分析	62
表4-1 回收樣本資料分佈圖	表4-2 對組織變革知覺問卷得分統計分析	66	表4-3 對組織變革知覺之核心構面（因素負荷量）分析	69	表4-4 對組織變革的知覺各核心構面認同度	70
表4-5 員工特質與對組織變革知覺各核心構面差異分析	表4-6 工作特性看法問卷得分統計分析	74	表4-7 工作特性之核心構面（因素負荷量）分析	77	表4-8 工作特性各構面認同度	79
表4-9 員工特質與工作特性各核心構面差異分析	表4-10 工作生活品質問卷得分統計分析	82	表4-11 工作生活品質之核心構面（因素負荷量）分析	85	表4-12 工作生活品質各核心構面認同度	87
表4-13 員工特質與工作生活品質各核心構面差異分析	表4-14 各核心構面彼此間皮爾森相關聯性明細表	90	表4-15 組織變革知覺各構面對工作生活品質之迴歸分析表	96	表4-16 工作特性各構面對工作生活品質之迴歸分析表	97
表4-17 個人特質各構面對工作生活品質之迴歸分析表	表4-18 各構面對生活工作品質之迴歸分析表	99	表4-19 各變項假設驗證表	100		

REFERENCES

中文部分 1.丁淑華(2000), 民營化變革認知與離職意願關係之研究-以中華電信員工為例, 國立中山大學人力資源管理研究所未出版碩士論文。 2.丁清煌(1999), 標準檢驗局ISO 評審人員工作生活品質與服務態度之研究, 國立中山大學人力資源管理研究所未出版碩士論文。 3.王斐生(2002), 精實案對空軍後勤人員士氣影響因素分析, 空軍學術月刊, 第530期。 4.王永大、孫本初(1997), 「工作生活品質之研究」, 人事月刊, 第24卷, 第3期, 頁20-39。 5.王傑明(2004), 主管領導行為、工作特性、工作滿意度與離職傾向之關係研究-以高科技產業員工為例, 國立成功大學/企業管理學系未出版碩士論文。 6.方俊儒(2000), 領導行為、工作特性與工作滿足關係之探討-以我國大型會計師事務所為例, 國立中山大學人力資源管理研究所未出版碩士論文。 7.朱峰誼(2001), 組織變革因素對電子商務與經營績效關係之調節效應探討, 國立東華大學國際企業管理研究所碩士論文。 8.行政院國防部(1999~2003), 國防報告書。 9.行政院國防部(2004), 國防報告書。 10.朴英培(1988), 工作價值觀、領導型態、作滿足與組織承諾關係之研究 - 以韓國電子業為例, 國立政治大學/企業管理研究所未出版博士論文。 11.李祺菁(1999), 新新人類之工作生活品質需求類型與其前因後果之關聯性研究, 中原大學企業管理學系未出版碩士論文。 12.李文忠、林濁水、段宜康、陳忠信、湯火聖、蕭美琴(2003), 「台灣兵力規模研究報告」, 民進黨中央委員會11月「政策研究報告」。 13.李茂興譯(2001), 組織行為, 揚智文化:台北 (原著:Stephen P.Robbins:Essentials of Organizational Behavior)。 14.林瓊瀛(2001), 解開組織變革的五個問號, 會計月刊, 第188期, 頁16-19。 15.李威政、趙鈞浩、陳俊達、吳耿宇、張恩加(2000), 大陸政經社情勢發展預測, 取自 www.education.ntu.edu.tw/school/civics/hw3.htm。 16.李漢雄(2000), 人力資源策略管理, 台北:揚智文化。 17.李中興、方至民(1994), 以關鍵作業流程為核心, 戰力生產力雜誌, 第458期, 頁20-29。 18.李安成(1998), 中華郵政組織變革-員工態度之研究, 淡江大學管理科學學系未出版碩士論文。 19.李漢盈(1993), 組織變革中員工態度之研究 我國國營電信事業員工的調查分析, 國立政治大學公共行政學系未出版碩士論文。 20.李彥廷(1997), 工作生活品質對服務品質與組織公民行為影響之研究, 國立中山大學人力資源管理研究所未出版碩士論文。 21.李祺菁(1998), 新新人類之工作生活品質需求類型與其前因後果之關聯性研究, 中原大學企業管理學系未出版碩士論文。 22.李聲吼(2000), 「以組織學習增進企業競爭力」, 震旦月刊, <http://www.aurora.com.tw/Contents/370-1-3.htm>。 23.伍忠賢(2001), 實務社群---知識創造的非正式組織。管理雜誌, 第322期, 頁115。 24.杜岐旺(2001), 國民小學組織變革與學校效能相關之研究, 國立台中師範學院國民教育研究所未出版碩士論文。 25.杜新偉(1999), 組織變革中員工反應態度的調查研究 - 以中華電信民營化變革為例, 國立中山大學人力資源管理研究所未出版碩士論文。 26.余連發(1988), 因應精實案有關人事問題之我見, 陸軍學術月刊, 第34卷, 389期。 27.吳秉思(1986), 組織行為學, 台北:華泰。 28.吳定(1994), 公共政策, 台北:華視文化事業公司。 29.吳定(1998), 組織發展:理論與技術, 台北:天一圖書。 30.吳錫(2002), 變革知覺所生成的壓力反應對組織承諾影響之研究, 國立中山大學人力資源管理研究所未出版碩士論文。 31.吳鴻欽(2001), 組織動能對組織成員變革意願之影響研究, 朝陽科技大學企業管理系未出版碩士論文。 32.吳冠輝、韓敬富(1999), 精實案後現行志願役軍人及退伍軍人福利政策之評估, 復興崗學報68期。 33.吳鴻欽(2002), 組織動能對組織成員變革意願之影響研究, 朝陽科技大學企業管理研究所未出版碩士論文。 34.沈哲生(2004), 組織變革工作再設計下員工工作特性、工作生活品質與工作投入關係之研究 以台電公司電力調度自動化為例, 國立中正大學未出版碩士論文。 35.呂世模(2000), 中華電信員工對民營化組織溝通、變革的認知與組織承諾之研究 - 以長途及行動通信分公司為例, 國立交通大學經營管理研究所未出版碩士論文。 36.邱玉桂(2002), 國營事業民營化過程中之員工變革態度模式, 私立大葉大學工業工程學系研究所未出版碩士論文。 37.林瑞唐(1998), 企業的最佳典範。能力雜誌, 511期, 頁:18-20。 38.林靜黛(1987), 自動化影響企業員工工作生活品質之研究, 國立政治大學企業管理研究所未出版碩士論文。 39.邱毅(1998), 恐龍型企業的再造, 台中:中華徵信所。 40.周旭華譯(2000), 「哈佛商業評論:變革」, 台北:天下遠見出版公司(原著:John P Kotter)。 41.柯愷瑜(2001), 影響組織變革抗拒因素之探討, 國立海洋大學航運管理學系未出版碩士論文。 42.姜占魁(1989), 組織行為學與行政管理, 作者自印。 43.胡宗鳳(2001), 組織變革與競爭優勢關係之研究—以聯合報系為例, 義守大學管理科學研究所未出版碩士論文。 44.施壽椿(2004), 政府再造與員工工作態度之研究 - 以精省後併入中央之中部辦公室為例, 南華大學管理科學研究所未出版碩士論文。 45.洪榮昭(1991), 人力資源發展 - 企業培育人才之道, 台北:遠流出版社。 46.洪慧玲(1997), 辦公室工作者之室內物理環境滿意程度與工作生活品質、自覺健康狀況關係之研究 - 以某電腦公司為例, 國立師範大學衛生教育研究所未出版碩士論文。 47.徐重仁(2004), 流通業變革 - 滿足顧客需求。取自: <http://www.tcfa.org.tw/main>。 48.徐敏莉(2001), 中華電信員工對民營化變革的態度與組織承諾之關聯性研究—以中區分公司為例, 朝陽科技大學企業管理研究所未出版碩士論文。 49.孫進發(2004), 員工對組織變革認知、轉業訓練、組織承諾與工作滿足關係之研究 - 以台糖公司為例, 長榮大學經營管理研究所未出版碩士論文。 50.孫令凡(1999), 人口屬性、報酬激勵效果與工作滿足間之關係, 國立政治大學公共行政學系未出版碩士論文。 51.孫沁光(2001), 從價值觀觀點探討工作生活品質、工作價值觀契合與個人效能之關聯性研究, 國立國防大學資源管理研究所未出版碩士論文。 52.張志育(2000), 管理學:新觀念、本土化、世界觀, 台北, 前程企業管理有限公司。 53.張晉芬(1999), 新國有政策 - 台灣民營化政策總批判, 台北:南周。 54.張善智與謝馥蔓譯(2000), 組織行為, 台北:學富文化 (原著:Jerald Greenberg:Managing Behavior in Organization)。 55.張正霖(1997), 國民小學全面品質管理學校組織氣氛與學校效能之研究 - 以台北地區為例, 台北市立師範學院國民教育研究所未出版碩士論文。 56.張志謀(轉引自謝淨眸、秦嘉彌整理, 2004), 變革, 台北:天下遠見出版公司。 57.張峻源(2001), 組織文化、組織承諾與組織變革態度之研究 - 以中央信託局為例, 國立成功大學企業管理研究所未出版碩士論文。 58.張謫如(2000), 公營銀行員工個人特徵、組織承諾及其對銀行合併態度之比較研究, 私立東吳大學企業管理研究所未出版碩士論文。 59.張惠英(2002), 國民小學教師工作價值觀、工作生活品質與組織承諾關係之研究, 國立屏東師範學院國民教育研究所未出版碩士論文。 60.陳金貴(1974), 組織變革中員工抗拒改革的研究, 國立政治大學公共行政研究所未出版碩士論文。 61.陳光榮(1999), 二十一世紀行銷的新觀念。人力發展, 第63期, 頁57-72。 62.陳崇安(2003), 組織變革型態對組織學習與經營績效提升之探討, 國立成功大學企業管理研究所未出版碩士論文。 63.陳義勝(1984), 組織行為, 台北:華泰書局。 64.陳烈甫(2002), 民營化組織變革中員工反應態度及離職意願之調查研究 - 台電公司員工之觀點, 私立淡江大學管理科學學系未出版碩士論文。 65.陳家聲與鄭仁偉(1999), 組織慣性特徵研究, 企業管理學報, 第44期, 頁1-38。 66.陳建東(2001), 國民小學組織變革與學校效能關係之研究, 臺中師

範學院國民教育研究所未出版 碩士論文。 67.陳木成(1998), 員工個人屬性與工作特性、工作生活品質關聯性之研究 - 以台電公司水力發電廠 實施集中營運化之後為例, 國立交通大學經營管理研究所未出版碩士論文。 68.陳家聲與樊景立(2000), 「我國國人工作生活品質經驗之究」, 管理評論, 第19 卷, 第1 期, 頁31-79。 69.陳孟修(1998), 零售業員工的人格特質與工作生活品質對組織承諾工作投入服務態度與工作績效的影響之研究, 國立中山大學企業管理研究所未出版博士論文。 70.陳淑玲、趙必孝與黃英忠(2001), 「影響新人類組織承諾相關因素之研究」, 中華管理學報, 第3 卷, 第1 期, 頁75-88。 71.陳美志(2001), 工作生活品質對組織承諾之研究, 國立政治大學公共行政研究所未出版碩士論文。 72.陳淑玲(1995), 新人類的工作價值觀與工作特性對工作投入影響之研究, 國立中山大學人力資源管理研究所未出版碩士論文。 73.陳宏吉(2001), 台糖公司事業部組織變革與員工認知之研究, 國立中山大學人力資源管理研究所未出版碩士論文。 74.陳其懋(2000), 台灣職業棒球球員工作生活品質之研究, 國立中正大學勞工研究所未出版碩士論文。 75.許士軍(1995), 管理學, 台北:東華。 76.黃仲銘、方世杰、陳文章(2000), 企業技術創新績效影響因素之研究, 中華民國科技管理研討會論文集。 77.黃昌宏(2000), 員工面臨組織變革之行為模式之研究:以台北航空貨運站民營化個案為例, 中國行政月刊, 八月份, 頁49-70。 78.黃穎隆(1998), 國營企業員工對組織變革的認知與支持因素之研究—以中國石油公司為例, 中山大學企業管理研究所未出版碩士論文。 79.黃麗華(1995), 大學職員工作滿足之研究 - 以某國立大學為例, 國立中山大學人力資源管理研究所 未出版碩士論文。 80.黃世忠(2001), 組織結構、領導風格、員工個人特質、工作特性與工作滿足關係之研究, 中原大學 企業管理研究所未出版碩士論文。 81.榮泰生(1998), 組織行為學, 台北:五南。 82.郭崑謀(1990), 管理概論, 台北:三民。 83.曹國雄、黃文賢(1991), 「基層員工工作生活品質之研究」, 中原學報, 第20 卷, 第177-188 頁。 84.莊榮霖(1994), 國中教職員工作滿足與組織承諾關係之研究 高雄市地區市立國中調查分析, 國立政治大學公共行政學系未出版碩士論文。 85.曹興誠(轉引自梁郁雯整理, 2004), 變革, 台北:天下遠見出版公司。 86.曹純瑛(1996), 公關公司員工工作生活品質知覺、工作績效知覺與個人屬性之關聯性研究, 國立東華大學企業管理研究所未出版碩士論文。 87.程言美(2003), 主管領導行為、工作生活品質和人格特質對工作倦怠與工作士氣影響之研究- 以高雄市軍訓教官為例, 南華大學管理科學研究所未出版碩士論文。 88.楊靜芳(1993), 員工對民營化變革之態度分析 - 以中國石油股份有限公司為例, 東海大學企業管理 研究所未出版碩士論文。 89.楊牧青(2000), 工作特性、人格特質與工作滿意度關係之研究-以高雄港務局員工為例, 國立成功 大學/通管理學系未出版碩士論文。 90.楊麗華(2000), 員工工作生活品質滿意度與個人工作績效關係之探討 - 以台北凱悅大飯店為例, 國立中央大學人力資源管理研究所未出版碩士論文。 91.楊松德(1992), 「台灣地區工作生活品質調查」, 提升工作生活品質與企業發展研討會。 92.廖春文(2000), 知識管理在學校行政實際應用之研究。 國民教育研究集刊, 第9 期, 頁1-33。 93.廖國鋒、范森與王湧水(2002), 從個體觀點探討組織成員因應組織變革之研究, 管理學報, 第19 卷, 第3 期, 頁451-474。 94.廖國鋒(2000), 國軍女性軍官工作特性、工作滿足與留職傾向關係之研究, 國防管理學院學報, 第21 卷, 第1 期, 頁18-29。 95.廖宏宗(1994), 工作生活品質之研究 - 以我國刑事警察局為對象, 中央警察大學行政警察研究所 未出版碩士論文。 96.葉宏中(2003), 組織變革壓力對員工工作態度的影響 - 以國立博物館面臨變革為例, 國立東華大學 公共行政研究所未出版碩士論文。 97.劉玉玲(2001), 組織行為, 台北:新文京開發。 98.劉世南與許友耕(2001), 組織變革歷程下干預行動成效之縱貫研究, 台灣社會學會第二十四屆年會。 99.樓欣美(2003), 員工變革認知、人格特質對工作態度之影響 - 以教育訓練為干擾變項, 國立中山 大學人力資源管理研究所。 100.潘士銘(1998), 工作生活品質之核心構面與影響因素之關聯性研究, 中原大學企業管理研究所 未出版碩士論文。 101.蔡蕙如(1994), 員工工作生活品質與服務態度之研究-以百貨公司、便利商店、速食店、餐廳之服務人員為例, 國立中山大學企業管理研究所未出版碩士論文。 102.蔡欣嵐(2000), 工作特性、人格特質與工作滿意度之關係-以半導體業為例, 國立中央大學企業 管理研究所未出版碩士論文。 103.蔡碩川(2001), 農會信用部組織變革認知、組織承諾與變革態度之研究, 義守大學管理科學研究所 未出版碩士論文。 104.龍仕璋(2001), 組織變革對技術融合效果之影響:以先進製造技術為例, 國立交通大學經營管理 研究所未出版博士論文。 105.盧盛忠(1997), 組織理論行為與實務, 台北:五南。 106.賴學仕(2001), 志願服務人員工作生活品質之研究 - 以台北地區公立社教機構為對象, 國立政治 大學公共行政研究所未出版碩士論文。 107.賴明德(1998), 輪班人員工作生活品質與工作適應關聯性研究, 靜宜大學企業管理學系未出版 碩士論文。 108.賴義聲(2001), 員工工作生活品質對其組織績效認知影響之研究--以三家個案公司為例, 中原大學 業管理研究所未出版碩士論文。 109.謝安田(1982), 企業管理, 台北:五南。 110.蕭文彬(2002), 組織變革研究-以行政院海岸巡防署為例, 元智大學管理研究所未出版碩士論文。 111.蕭翌興(2002), 軍事機關建構學習型組織與軍人生涯發展之關聯性研究-以聯合後勤司令部為例, 大葉大學工業關係學系碩士班未出版碩士論文。 112.鍾堅(2003), 從國軍文化看空軍再造, 國防政策評論, 第三卷, 第二期。 113.簡建忠(2001), 人力資源管理講義, 嘉義:中正大學。 114.簡方忠(2001), 環境變遷與組織變革之研究 - 以日本鐵道JR為例, 私立大葉大學事業經營研究所未 出版碩士論文。 英文部分 1.Ahamed, N.(1981). "Quality of Work Life: A Need for Understand," Indian Management, Vol.20, pp.29-33. 2.Ashford, S. J. (1988). "Individual strategies for coping with stress during organizational transitions," Journal of Applied Behavioural,24: pp.19-36 3.Almaraz, J. (1994). "Quality management and the process of change," Journal of Organizational Change Management, 7(2),pp.6-14. 4.Baird,L.S. (1976). "Relationship of performance to satisfaction in stimulating and nonstimulating jobs," Journal of Applied Psychology, 61. 5.Bhuiyan,S.N., Al-shammari,E.S.,and Jefri,O.A. (1996). "Organization commitment job satisfaction and job characteristics:An empirical study of expatriates in saud," Arabia. International Journal of commerce & Management. 6.pp.57~80. 6.Blau,G.(1999). "Early career job factors influencing the professional commitment of medical technologies," Academy of anagementurnal.42(6),pp.687~ 696. 7.Carnall, C. A. (1990). "Managing Change in Organizations,"Prentice-Hall, Inc., New York, NY. 8.Cumming, T. G. & Worley, C. G. (1997). "Organization development and change," St. Paul: West Publishing. 9.Callan, V. J., Terry, D. J., & Schweitzer, R. (1993). "Coping recourses, coping strategies and adjustment to organizational change: Direct or buffering effects?" Work and Stress, 8,PP.372-383. 10.Cummings & HUSE(1985) Cummings, T. G., and Huse, E. F., "Organization Development and Change," Minnesota: West Publishing Company, 2003. 11.Cascio, W. F. (1998). "Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life," Profit. New York: McGraw-Hill. 12.Codero,R., Farris G.F. & Di Tomaso N.(1998) . "Technical Professionals in Cross-Functional

Teams: Their Quality of Work Life, " *The Journal of Product Innovation Management* , Vol.15 , Iss.6 , pp.550-563. 13. David McCormick(1998). " The Downsized Warrior: America ' s Army in Transition, " *New York University*. 14. Dessler, D. (1980). " Organization Theory: Integrating Structure and Behavior, " *New Jersey, N J: Prentice Hall*. 15. Donaldson, L. (1999). " Performance-driven organizational change: the organizational portfolio, " *California: Sage*. 16. Dunphy, D. C., & D. A. Stace (1988), " Transformational and Coercive Strategies for Planned Organizational Change: Beyond the OD Model, " *Organization Studies*, Vol. 9, No. 3, pp. 317-334. 17. Drucker, P. F. (1989). " Managing in Turbulent Times, " *New York: Harper & Row*. 18. Daft, R. L. (1978). " A Dual-core Model of Organization Innovation, " *Academy of Management Journal*, Vol.21, No.2, pp.193-210. 19. Davis, H. (1972). " Behavior at Work, " *McGraw-Hill Book Co., New York, NY* 72. 20. Deal, T. E., and A. A. Kennedy(1984). " Corporate Cultures, *Common Wealth Publishing* ", *New York, NY*. 21. Delamotte, Y., and Takezawa, S., (1984). " Quality of Working Life in International Perspective, " *International Labor Organization*, 1984, pp.28-35. 22. Delamotte, Y. and Walker K. f. (1974). " Humanisation of work and the quality of work life —Trend and issues , " *international Institute for Labour Studies Bulletin*, vol.11, pp.3-14. 23. Davis, H. (1977). " Human Behavior at Work *Organizational Behavior*(5th ed) , " *New York : Mcgraw – Hill*. 24. Ettl, J. E. & Reza, E. M. (1992). " Organizational Integration and Process Innovation, " *Academy of Management Journal* 35: pp.795-827. 25. Efraty, D., & Sirgy, M. J. (1990). " The Effects of Quality of Work Life (QWL) on Employee Behavioral Responses , " *Social Indicators Research*, 22(1), pp.31-47. 26. Friedlander, F. and L. D. Brown (1974). " Organization Development, " *Review of Psychology*. 27. Fried, Y. and Ferris, G. R. (1987). " The Validity of the Job Characteristics Model: A Review and Meta-Analysis, " *Personnel Psychology*, Vol. 40(2), pp.287-322. 28. Field, M. W., and Thacker, J. W. (1992). " Influence of Quality of Work Life on Company and Union Commitment, " *Academy of Management Journal*, 35: pp.439-450. 29. Glisson, C., & Durick, M. (1988). " Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organization, " *Administration Science quarterly*, 33(1), pp.61-81. 30. Guest, R. H. (1979). " Quality of Work Life—Learning from Tarrytown , " *Harvard Business Review*, 25(6), pp.28-39. 31. Hodge, B. J., & Johnson, H. J. (1970). " Management and Organizational Behavior, " *New York: John Wiley & Sons*. 32. Havlovic, S. J., (1991). " Quality of Work Life and Human Resource Outcome, " *Industrial Relations*, 30(3): pp.469-479. 33. Hammer, M. & Champy, J. (1993). " Reengineering the Corporation, " *New York: Harper Business*. 34. Hackman, J. R., & Lawler, E. E. (1971). " Employee reactions to job characteristics, " *Journal of Applied Psychology*, 55(3), pp.256-286. 35. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). " Development of the job diagnostic survey, " *Journal of Applied Psychology*, 60(2), pp.159-170. 36. Hackman, J. R., & Suttle, L. (1977). " Improving Life at Work: Behavioral Science Approaches to Organizational Change, " *Santa Monica, CA: Goodyear*. 37. Hall, D. T. & Goodale (1986). " Individual and organization career development in changing times, " In Hall, D. T. and Associates (eds.), *Career Development in Organizations*, *San Francisco: Jossey Bass Publishers*. 38. Ingeigard, A. & Norrgren, F. (2001). " Effects of change strategy and top- management involvement on quality of working life and economic results, " *International Journal of Industrial Ergonomics*, Vol.27 , pp.93-105. 39. Jick, T. D. (1993). " Managing change, " *Boston: Richard D. IRWIN, Inc*. 40. Judge, T. A., Locke, E. A., & Durham, C. C. (1997). " The dispositional causes of job satisfaction :A core evaluations approach, " *Research in Organizational Behavior*, 19(2), pp.159-212. 41. Kotter, J. P. (1995). " Leading Change, " *Harvard Business School Press, Massachusetts*. 42. Kotter, J. P., and Schele singer, L. A. (1979). " Unifying the fragmented models of information systems implementation, " *Critical issues in information systems research*, *John Wiley and Sons Ltd.*, pp.227-251. 43. Kirton, M. J. & Mulligan, G., (1973). " Correlates of Managers ' Attitudes toward Change, " *Journal of Applied Psychology*. Vol.58, pp101-107. 44. Kirkpatrick, S., & Locke, E. (1991). " Leadership: do traits matter? *Academy of Management Executive*, " 5(2), pp.48-60. 45. Kilmann, R. H., Saxton, M. J., and S. Eepra, R. (1985). " Gaining control of the culture, " *San Francisco : Jossey – bass*. 46. Kalra, S. K., and Ghosh, S., (1984). " Quality of Work Life: A Study of Associated Factors, " *The Indian Journal of Social Work*, Vol.14, No.3, pp.12-13. 47. Leavitt, H. J., (1964). " Managerial Psychology: An Introduction to Individuals, Pairs and Group in Organizations " , *The Chicago Press*, pp.28. 48. Leavitt, H. J., (1964). " Managerial Psychology: An Introduction to Individuals, Pairs and Group in Organizations, " *The Chicago Press*, pp.28. 49. Lukas, J. A (1993). " Improving the Project Controls Work Environment at Kodak , " *American Association of Cost Engineers Aransactions* , pp: 11-18. 50. Levine (1983). Levine, M. F., " Self-Developed Quality of Working Life Measures, " *Proceedings of the 43th annual meeting of the Academy of Management*, pp. 216-220. 51. Levine, M. F., Tylor, J. C., and Davis, I. E., (1984). " Defining Quality of Working Life, " *Human Relation*, Vol.37, No.1, pp.81-104. 52. Mosher (1967). " Governmental Reorganization: Case and Commentary, " *New York: The Bobbs-Merrill Company, Inc. (ed.)*. 53. Morgan, J. S. (1972). " Managing Change, " *New York: McGraw-Hill*. 54. Mellina, E. (2002). " Six principles of change execution. " *Executive Excellence*, 19(9), pp.13-14. 55. Maier, K. F., (1995). " Psychology in Industry, " *Boston, Houghton Mifflin Co.* pp.158-162. 56. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). " A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, " *Human Resource Management Review*, 1(1), pp.61-89. 57. Merton, H. C. (1977). " A look at factors affecting the quality of working life , " *Monthly Labour Review*, Vol. 100, No. 10, pp.64. 58. Mitchell, W., & James (1992). " Influence of Quality of Work Life on Company and Union Commitment, " *Academy of Management Journal*, vol.35, NO.2, pp.439- 450. 59. Magid M. and Leonard M. Lodish. (1997). " Getting the Most out of Advertising and Promotion, " *Harvard Business Review*: pp.50-63. 60. Marks, M. L., Mirris, P. H, Hackett, E. J. & Grady, J. F. (1986). " Employee Participation in a quality circle program—impact on quality of work life, productivity, and absenteeism, " *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, No.1, pp.61-69. 61. Nadler, D. A. (1981). " Managing organizational change: An integrative perspective, " *The Journal of Applied Behavior*, Vol.17, No. 3, pp. 191-211. 62. Nadler, D. A., & Lawler, E. E. (1983). " Quality of work life: Perspectives and directions, " *Organization Dynamics*, 11(3), pp.20-30. 63. Nicholson (1995), Gonner, H. F., Mahler, J. & Nicholson, J. B., (1989). " Organization Theory: A Public Perspective, " *Pacific Grove, CA: Brooks / Cole Publishing Company*. 64. Nirenberg, J. (1986). " The Quality of Work Life Issue :

The Corporation as the Next Political Frontier, " *Int'l Journal of Manpower (UK)*, vol.7, Issue.3. 65.Nachmias, D. (1988). " The Quality of Work Life in the Federal Bureaucracy: conceptualization and Measurement, " *American Review of Public Administration*, Vol. 18, No. 2, pp.165-173.

66.P.Conner and L.Lake, (1994). " *Managing Organizational Change*, " 2nd ed, Westport Connecticut: Praeger Publishers. 67.Recardo, R.J (1991). " *The What, Why and How of Change Management*, " *Manufacturing System*, May, pp.52-58. 68.Robbins, S. P. (1992). " *Essentials of organizational behavior*. New Jersey, " Prentice Hall, Inc. 69.Rosenberg, D. (1993). " *Eliminating Resistance to Change*, " *Security Management*, 37(1), pp.20-21. 70.Reichers, A. E. (1985). " *A review and reconceptualization of organizational commitment*, " *Academy of Management Review*, 10(3), pp.465-476. 71.Rodel, R.R., and Nystrom, P.C. (1998). " *Nursing jobs and satisfaction*, " *Nursing Management*. 19.pp.34. 72.Rosow, J. M. (1992). " *Solving the Human Equation in the Productivity Przzle*, " *Management Review*, 66(2), pp.40-43.

73.Robert(1979) Kozlowski, S. W., Chao, G.T., Smith, E., & Hedlund, J., (1993). " *Organizational Downsizing: Strategies*, in Cary Copper and Ivan Robertson(eds.), " *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 8, No.1, pp. 263-322. 74.Robbins(1988) Robbins, S.P., (1989). " *Organization Theory: Structure, Design, & Applications*, " N. J.: Prentice-Hall, Inc., pp.176. 75.Robbins, S.P. (1992). " *Essentials of Organizational Behavior*, " New Jersey, Prentice Hall, Inc. 76.Salamon, L. M. (1985). " *Question of Goals*, In Peter Szanton(eds.), *Federal Re-organization: What Have We Learned?* Chatham, " NJ: Chatham House Publishers, Inc. , pp.58-84. 77.Schein, E. H. (1981). " *Organizational Culture and Leadership*, " (San Francisco: Jossey-Bass,). 78.Stephen P. Robbins, (2001). " *Organizational Behavior*, " 9ed, Prentice Hall. 79.Sammons, p. (1995). " *Key characteristic of effective schools: Review of school effectiveness research*, " (ERIC Document Reproduction Service No. ED389326) 80.Steers, R.M., & Black, J. S. (1994). " *Organizational Behavior*, " New York: Harper Collins College Publisher. 81.Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (1998). " *Basic Organizational Behavior*, " New York: John Wiley & Sons, Inc. 82.Senge, P. M. (2001). " *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*, " 9th edition. Best Selle. 83.Sharifi, S. (2002). " *Organizational learning and resistance to change in Estonian companies*, " *Human Resource Development International*, 5 (3), pp.313-331.

84.Strebel, P. (1996). " *Why do employees resist change*, " *Harvard Business Review* (743), May/Jun, pp.86. 85.Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (1991). " *Managing organizational behavior*, " New York: John Wiley & Sons, Inc. 86.Stevens, J. M., Beyer, & Trice, M. T. (1978). " *Assessing Personal, Role and Organizational Predictor of Managerial Commitment*, " *Academy of Management Journal*, 210, pp.380-396.

87.Seashore, S. E., & Taber, T. D. (1975). " *Job Satisfaction Indicators and Their Correlation*, " *American Behavior Science*, 13(3), pp.333-368. 88.Sun, B.C. (1988). " *Quality of working life programs: An empirical assessment of design and outcomes*, " Unpublished doctoral dissertation, Georgia: Georgia University. 89.Shamir, M. E., & Salomon, I. (1985). " *Work-at-home and the quality of working life*, " *Academy of Management Review*, 10(3), pp.455-464. 90.Schuler, T.S. (1987). " *Definition and Conceptualization of stress in Organization*, " *Organizational Behavior and Human Performance*, vol.25, PP.184-215. 91.Seashore, S. E., & Taber, T. D. (1975). " *Job Satisfaction Indicators and Their Correlation*, " *American Behavior Science*, 13(3), PP.333-368. 92.Stein, B.A. (1983). " *Quality of Working Life in Action: Managing for Effectiveness*, " New York : American Management Associations, pp.12-13. 93.Smith, B. (1994). " *Teacher Quality of Work Life According to Teacher: The Case of High School*, " Unpublished Doctoral Dissertation, The University of Minnesota. 94.Tyson, S. & Jackson, T. (1992). " *The essence of organizational behavior: The essence of management series*, " New Jersey: Prentice-Hall. 95.Tichy, N., & Devannam, M., (1983). " *The Transformational Leader*, " New York: John Wiley. 96.Taylor, F.W. (1919). " *Principle of scientific managements*, " 97.Turner, A.M., & Lawrance, P. R. (1965). " *Industrial Jobs and The Worker*, " Boston: Harvard University Press. 98.Thorsrud, E., (1976). " *Democracy at Work and Perspectives on the Quality of Working Life in Scandinavia*, " Research Series No.8, Geneva, International Institute for Labour Studies.

99.Taylor, J.C. (1973). " *Concepts and problems in studies of quality of working life-A report prepared for the Manpower Administration*, " U.S. Department of Labor. 100.Webber, R. A. (1979). " *Management: Basic Elements of Managing Organization*, " Richard D. Irwin, Inc, Homewood Illinois. 101.Westley, W. A., (1979). " *Problems and Solutions in the Quality of Work Life*, " *Human Relations*, Vol.32, No.2, pp.113-123. 102.Walton, R.E. (1975), " *Criteria for Quality of Working Life*, " In Davis, L. \ E. & Cherna, A.B. eds. *The Quality of Working Life, Prospects and the State of the Art*, New York: The Free Press. Problems vol.1