

組織變革策略對經理人工作 壓力影響之研究

The Effect of Organizational Change Strategy on Managers' Job Stress

繆敏志 *Min-Chih Miao*

中國文化大學

Chinese Culture University

張火燦 *Huo-Tasn Chang*

國立彰化師範大學

National Changhua University of Education

90年9月10日收稿、91年4月22日第一次修改、年7月23日第二次修改、91年10月4日接受刊登

摘 要

本研究係根據組織變革權變模式與工作要求—控制權模式，以探討變革規模及領導風格對工作要求及控制權之主要及聯合效果，並探討公司規模對變革規模及工作要求間之干擾效果。

本研究得到下列三項主要發現：1.變革規模雖未能有效影響經理人的工作要求，卻對工作控制權有顯著正向影響；強制變革領導風格對經理人的工作要求有顯著正向影響，並對工作控制權有微弱負向影響。2.變革規模及領導風格對工作要求既無聯合效果，也無交互效果；但二者卻對工作控制權有聯合效果，而無交互效果。3.中小企業的變革規模對工作要求有微弱負向影響，但大型企業的變革規模對工作要求有微弱正向影響。由此可見，組織變革策略能有效影響經理人之工作壓力，但以變革領導風格的效果較顯著，且對工作控制權的影響較大；同時，公司規模對變革規模與工作要求間具干擾效果。

關鍵詞：工作要求—控制權模式、工作壓力、組織變革策略、組織變革權變模式

Abstract

Based on the contingency model of organizational change and job demand-control model, the purpose of this study is to investigate the main effects and conjoint effects of scale of change and styles of change leadership on managers' job demand and control. Besides, this research also explores the moderation effects of firm size on scale of change and job demand.

Three major findings of this study are: 1. The scale of change has no effect on managers' job demand, but has positive effect on job control. The style of coercive change leadership has positive effect on managers' job demand, but has slightly negative effect on job control. 2. Scale of change and styles of change leadership have no conjoint and interaction effect on job demand; on the other hand, they have conjoint effect but no interaction effect on job control. 3. Medium-small businesses' scale of change has slightly negative effect on job demand. Large firms' scale of change, on the contrary, has slightly positive effect on job control. These findings indicate the effect of organizational change strategy on managers' job stress is significant, especially, the styles of change leadership, and the effect on job control is more significant. Meanwhile, firm size has moderation effect on scale of change and job demand.

Keywords: Job-Demand -Control Model, Job Stress, Organizational Change Strategy, Contingency Model of Organizational Change

壹、緒 論

近年來因經營環境快速變動，企業正面臨前所未有的衝擊，全面品質管理、企業改造、學習型組織等變革風起雲湧。而組織變革因常涉及到個人習慣改變、安全感受威脅、收入降低、對未知的害怕及選擇性處理資訊，故常帶給員工相當的壓力 (Robbins, 2001)。

組織變革策略係組織變革的行動計劃。它包括任何達到變革目標的方法，是組織變革成功的關鍵。在眾多組織變革策略分類中，Dunphy 及 Stace (1992) 的組織變革權變模式 (contingency model of organizational change)，能與組織績效相連結。組織績效係員工績效的累積，而員工績效又深受工作壓力之影響

(Jamal, 1984; Robbins, 2001), 故在眾多組織變革策略中, 以此模式與工作壓力較有關。

組織變革權變模式是以變革規模 (scale of change) 及變革領導風格 (styles of change leadership) 兩構面為構成組織變革策略之要素。如將此模式運用到工作壓力上, 則因企業精簡及企業改造等變革方式, 會促使工作重新調整, 員工必須負擔原來不屬於自己的工作, 致使其工作負荷過重 (Tombaugh & White, 1990); 且員工須學習新能力, 並往上下游整合工作, 致使其工作控制權增多 (Xie & Jons, 1995), 故變革規模愈大則員工的工作要求及控制權愈高。另因高階主管領導風格愈強制, 即隱涵著公司愈重視生產力、效率, 且依靠高層果斷宣佈來作決策 (Quinn & McGrath, 1985; Quinn, 1988; Dunphy & Stace, 1992), 故變革領導風格愈強制則員工的工作要求愈高, 但工作控制權愈低。而 Karasek 等 (Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990) 的工作要求—控制權模式 (job demand-control model, JDC model)¹, 即是以工作要求 (job demand) 及工作控制權 (job control) 兩構面為構成工作壓力的要素。所以, 正好可以統整組織變革權變模式與 JDC 模式二者, 來探討組織變革策略對工作壓力之影響。惟目前尚無學者採用上述二模式來探討組織變革策略與工作壓力之關係, 故無法得知上述 Quinn 等 (Quinn & McGrath, 1985; Quinn, 1998)、Tombaugh 及 White (1990)、Dunphy 及 Stace (1992)、Xie 及 Jons (1995) 之推論是否正確。

從上述 Quinn 等 (Quinn & McGrath, 1985; Quinn, 1988)、Tombaugh 及 White (1990)、Dunphy 及 Stace (1992)、Xie 及 Jons (1995) 的理論推演出, 變革規模愈大及變革領導風格愈強制, 則員工的工作要求愈高; 變革規模愈大及變革領導風格愈合作, 則員工的工作控制權愈高。因此, 變革規模及領導風格不僅對工作要求及控制權有主要效果 (main effect), 還對二者有聯合效果 (conjoint effect)。惟目前亦無學者探討變革規模及領導風格對工作要求及控制權之聯合效果。

雖然 Tombaugh 及 White (1990) 以為, 企業精簡及企業改造等變革方式, 會促使工作重新調整, 員工必須負擔原來不屬於自己的工作, 致使其工作負荷過重。惟大型企業因結構複雜, 多採企業精簡方式進行變革; 而中小企業因結

¹ JDC 模式原係由 R.A. Karasek 於 1979 年所發展的, 原名為工作要求—決策權模式 (job demand-decision latitude model), 包括工作要求與工作決策權 (job decision latitude) 兩構面, 但 Karasek 及 Theorell (1990) 將工作決策權改名為工作控制權, 此模式始改名為 JDC 模式。本研究為求名詞統一, 以免造成混淆, 均依照 Karasek 及 Theorell (1990) 的命名。

構單純，少採企業精簡方式進行變革 (Tomasko, 1990)。且因中小企業資源有限，近年來才採用資訊化的變革方式 (Grover & Goslar, 1993; Thong & Yap, 1995)，致使員工量的工作負荷減輕，而 JDC 模式所謂的工作要求較偏向量的工作負荷 (Melamed, Kushnir, & Meir, 1991)，故員工的工作要求亦應隨之減輕。所以，變革規模對工作要求有正向影響之假設，僅能在大型企業中成立；在中小企業中，變革規模對工作要求卻是有負向影響。惟目前亦無學者探討公司規模對變革規模及工作要求間之干擾效果 (moderation effect)。

在推動組織變革時，各階層經理人須瞭解組織變革的本質，以便在變革前、中、後採取先應的角色 (Gambrell & Stevens, 1992)；同時因組織扁平化的結果，中階經理人還可能成為組織變革的犧牲者 (Tomasko, 1990; Fulop, 1991)。由此可見，雖然組織變革策略對企業員工的工作壓力有相當影響，但對經理人的影響最巨。而經理人位居企業要職，工作煩冗，原本就是我國工作壓力比率第二高的職業 (行政院勞工委員會勞工安全衛生所, 1995)，若其工作壓力再增，恐將惡化其生理、心理及行為症狀，進而影響企業的經營。

有鑑於目前國內外缺乏學者採用組織變革權變模式及 JDC 模式，來探討組織變革策略對工作壓力之影響；且因組織變革策略對經理人的工作壓力影響最巨。是以，本研究乃根據組織變革權變模式及 JDC 模式之精髓，以經理人為研究樣本，以考驗變革規模及領導風格對工作要求及控制權之主要及聯合效果，並考驗公司規模對變革規模及工作要求間之干擾效果。而本研究不僅可供企業界採用組織變革策略與從事工作再設計之借鏡，並可供學術界探討相關議題之參考。

貳、文獻探討

本文獻探討旨在闡述組織變革策略對工作壓力影響之理論與相關研究，歸納分析與比較國內外有關文獻，以提出研究假設，作為分析本研究實證部份之依據。總計分為兩部份：其一，組織變革策略與工作壓力之理論基礎；其二，組織變革策略對工作壓力之影響。

一、組織變革策略與工作壓力之理論基礎

茲依據組織變革策略與工作壓力之不同，此部份又分為組織變革策略之理論基礎與工作壓力之理論基礎等兩部份來敘述。

(一)組織變革策略之理論基礎

所謂組織變革策略係指，組織變革的行動計劃，它包括任何達到變革目標的方法，是組織變革成功的關鍵。在眾多組織變革策略分類中，Dunphy 及 Stace (1992) 的組織變革權變模式能與組織績效相連結。組織績效係員工績效的累積，而員工績效又深受工作壓力之影響 (Jamal, 1984; Robbins, 2001)，故在眾多組織變革策略中，以此模式與工作壓力較有關。

組織變革權變模式係依變革規模 (組織變革時所涉及的規模大小) 及變革領導風格 (組織變革時領導者的領導風格) 的構面，區分組織變革策略為四種類型 (Dunphy & Stace, 1992)：魅力轉型 (charismatic transformation) (大規模 / 合作領導風格)、指導轉型 (dictatorial transformation) (大規模 / 強制領導風格)、強迫進化 (forced evolution) (小規模 / 強制領導風格) 及參與進化 (participative evolution) (小規模 / 合作領導風格)。此模式與組織績效有不同的連結，而得到下列數項原則 (Dunphy & Stace, 1992)：1. 微調在現今環境中已非適合的變革策略。2. 當組織需要迅速地恢復與變動環境適配時，指導轉型策略是最常見的變革策略。3. 其餘則可採用諮商或指導的變革領導風格，漸進適應或中等轉型的變革規模，以維持適配。

由於微調在現今環境中，已非適合的變革策略，企業若要維持適配的話，則應採用漸進適應或中等轉型，若要迅速恢復適配的話，則應採用企業轉型 (Dunphy & Stace, 1992)。就此而言，若變革規模愈大則組織績效理應較佳，故員工工作績效亦應較佳。所以，變革規模應可塑造出適當的工作壓力，提昇工作績效，進而增強組織績效。雖然組織變革權變模式能與組織績效相連結，惟 Dunphy 及 Stace (1992) 僅是根據個案研究的結果歸納出有關原則，缺乏量化研究的支持。同時 Dunphy 及 Stace (1992) 未發展出組織變革策略之衡量工具，以致甚少學者採用此模式從事量化研究，更遑論以此來探討組織變革策略對工作壓力之影響。

(二)工作壓力之理論基礎

所謂工作壓力係指，一種在與工作有關的因素及工作者交互作用下，改變個體心理與生理狀態的結果 (Beehr & Newman, 1978; Beehr & Franz, 1987)。在若干工作壓力模式中，以 Karasek 等 (Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990) 的 JDC 模式最值得探討。此模式係依工作要求 (工作的

心理壓力源，特別是工作負荷方面）及工作控制權（工作者對職務的控制程度，包括決策權威及技能自由度兩項因素）的構面區分工作壓力為四種類型：緊繃型（high strain）（高要求／低控制權）、積極型（active）（高要求／高控制權）、鬆弛型（low strain）（低要求／高控制權）及消極型（passive）（低要求／低控制權）。並預測緊張與工作要求呈正相關，而與工作控制權呈負相關。同時工作控制權對工作要求的負向影響具有緩衝效果，致使緊繃型會有身心困擾，積極型的心理安寧、學習及個人成長較佳。

雖然 JDC 模式作如是觀，惟許多學者（Fletcher，1988；Ganster & Schaubroeck，1991；Melamed et al.，1991；Fox, Dwyer & Ganster，1993；Xie，1996；Rijk, Pascale, Schaufeli & Jonge，1998；Sargent & Terry，1998；Jonge, Breukelen, Landweerd, & Nijhuis，1999）在綜合過去實證研究後均指出，工作要求及控制權的主要效果雖多與此模式的推論相符，但工作要求及控制權的交互效果（interaction effect）卻不一致。而 Van der Doef 及 Maes（1998，1999）則更進一步指出，緊繃型的適應最差雖較無疑義，但工作控制權對工作要求的負向影響是具有緩衝效果（即積極型最佳），還是累加效果（即鬆弛型最佳），則並無結論。由此可見，雖然實證研究未能肯定係積極型或鬆弛型最佳，惟其均能肯定工作要求的負向影響及工作控制權的正向影響，並能肯定緊繃型最差。惟有關 JDC 模式的實證研究，大多將工作要求及控制權視為自變項，甚少將其視為依變項，故未能得知有那些因素會影響工作要求及控制權，更遑論以此來探討組織變革策略與工作壓力之關係。

二、組織變革策略對工作壓力之影響

茲因本研究旨在探討變革規模及領導風格對工作要求及控制權之主要及聯合效果，並探討公司規模對變革規模及工作要求間之干擾效果。是以，本部份依據研究主旨將其分為下列三部份加以敘述：其一，變革規模及領導風格對工作要求及控制權之主要效果；其二，變革規模及領導風格對工作要求及控制權之聯合效果；其三，公司規模對變革規模及工作要求間之干擾效果。

（一）變革規模及領導風格對工作要求及控制權之主要效果

依據組織變革權變模式之觀點，組織變革策略係由變革規模及變革領導風格二者來決定（Dunphy & Stace，1992）。另依據 JDC 模式之觀點，工作壓力係由工作要求及控制權二者來決定（Karasek，1979；Karasek &

Theorell, 1990)。因此，以下分為變革規模對工作要求之影響、變革規模對工作控制權之影響、變革領導風格對工作要求之影響、變革領導風格對工作控制權之影響等四部份來闡述。

就變革規模對工作要求之影響而言，由於企業精簡及企業改造等變革方式，會促使工作重新調整，員工必須負擔原來不屬於自己的工作，致使其工作負荷過重 (Tombaugh & White, 1990)，故變革規模愈大則經理人的工作要求愈高。惟因變革規模對工作要求影響之研究甚少，故亦蒐集與此近似的研究來分析。雖然 Tombaugh 及 White (1990) (以美國大型石化業 236 位企業精簡後留任員工為樣本)、張景亮 (1995) (以我國大型製造業 357 位企業精簡後留任員工為樣本) 的研究均顯示，在企業精簡後，員工的角色模糊、角色衝突及角色負荷 (依 L.D.Sargent 及 D.J. Terry 之見，角色壓力與工作要求的性質近似) 均會增加。且葉雅倩 (1996) (以我國省營事業機構 641 位精簡方案後留任員工為樣本) 及張肇宏 (2000) (以我國五大汽車製造廠 204 位企業精簡後留任員工為樣本) 的研究均發現，精簡後留任員工的工作負擔日益加重；McHugh (1997) (以瑞典大型保險公司的業務員為樣本) 的追蹤研究亦指出，組織變革後員工的工作要求會增加。但 Wahlstedt 及 Edling (1997) (以瑞典小型郵政轉運站 136 工作者為樣本) 的研究卻顯示，組織變革八個月後，員工的工作要求會減少，惟一年後則沒有明顯地改變。

就變革規模對工作控制權之影響而言，由於企業精簡及企業改造等變革方式，會促使員工學習新能力，並往上下游整合工作，致使其工作控制權增多 (Xie & Jons, 1995)，故變革規模愈大則經理人的工作控制權愈高。惟因變革規模對工作控制權影響之研究甚少，故亦蒐集與此近似的研究來分析。尹曉穎 (1994) 針對我國國營事業 407 位精簡後留任員工的研究顯示，精簡人力使其工作職責加重。前述葉雅倩 (1996) 的研究亦發現，精簡方案使留任員工的工作範圍擴大。前述 Wahlstedt 及 Edling (1997) 的研究亦指出，組織變革八個月後，雖僅員工技能自由度會明顯地增加；但一年後，技能自由度及決策權威均會明顯地增加。

就變革領導風格對工作要求之影響而言。由於高階主管的領導風格愈趨向指導的、目標取向，即隱涵著公司係以生產力、效率為績效衡量之標準，並以明確產出來評估員工，且其所謂的適當動機係為成就 (Quinn & McGrath, 1985；Quinn, 1998)，故變革領導風格愈強制則經理人的工作

要求愈高。惟因目前尚缺乏變革領導風格對工作要求影響之研究，故尚難得知實證研究能否支持上述推論。

就變革領導風格對工作控制權之影響而言，由於變革領導風格愈強制，則變革推動者愈採用強迫手段來迫使組織改變 (Dunphy & Stace, 1992)；且高階主管領導風格趨向指導的、目標取向，即隱涵著公司之權威所在為高層，其決策依靠果斷宣佈 (Quinn & McGrath, 1985; Quinn, 1988)，故變革領導風格愈強制則經理人工作控制權愈少。Yeh (1996) 針對台灣三種類型研發組織的實證研究亦顯示，支持領導風格與研發部門專業人員的整體工作特性呈正相關。而支持領導風格與合作變革領導風格近似，工作特性與工作控制權雷同 (Xie & Jons, 1995; Xie, 1996)，故 Yeh (1996) 的研究亦能支持強制變革領導風格對工作控制權有負向影響之推論。

綜合上述，由 Quinn 等 (Quinn & McGrath, 1985; Quinn, 1988)、Tombaugh 及 White (1990)、Dunphy 及 Stace (1992)、Xie 及 Jons (1995) 的理論推演出，若變革規模愈大，則經理人的工作要求、控制權愈高，若變革領導風格愈強制，則經理人的工作要求愈高，但工作控制權愈低。但根據性別歧視之觀點，女性不僅在受雇及陞遷時受到歧視，且其薪資、地位、權力及工作控制權均不如男性 (Dobbin & Boychuk, 1999)。另根據人力資本論之觀點，教育程度高及工作經驗豐富者因其技能較稀少，且有獨立判斷的能力，故其工作控制權較高 (Dobbin & Boychuk, 1999)。所以，為避免性別、教育程度及工作經驗對組織變革策略與工作控制權間之干擾效果，宜將其視為控制變項，採干擾迴歸分析進行統計。基於此，則可提出下列研究假設：

研究假設 1：控制性別、教育程度及現職年資之影響後，變革規模對經理人的工作要求、控制權有正向影響；強制變革領導風格對經理人的工作要求有正向影響，但對工作控制權有負向影響。

(二)變革規模及領導風格對工作要求及控制權之聯合效果

從上述 Quinn 等 (Quinn & McGrath, 1985; Quinn, 1988)、Tombaugh 及 White (1990)、Dunphy 及 Stace (1992)、Xie 及 Jons (1995) 的理論推演出，變革規模愈大，則經理人的工作要求、控制權愈高；若變革領導風格愈強制，則經理人的工作要求愈高，但工作控制權愈低。所以，變革規模愈大且變革領導風格愈強制，則經理人的工作要求愈高；變革規模愈大

且變革領導風格愈合作，則經理人的工作控制權愈高。此即表示，聯合變革規模及領導風格將更能影響經理人的工作要求、控制權；亦即變革規模及領導風格對經理人的工作要求、控制權具有聯合效果。但因聯合效果亦可能係由交互效果所造成的，故為避免交互效果的干擾，應確定其確無交互效果後，才能肯定聯合效果的作用。基於此，則可提出下列研究假設：

研究假設 2：控制性別、教育程度及現職年資之影響後，變革規模及領導風格對經理人的工作要求、控制權有聯合效果，而無交互效果。

(三)公司規模對變革規模及工作要求間之干擾效果

雖然 Tombaugh 及 White (1990) 以為，企業精簡及企業改造等變革方式，會促使工作重新調整，員工必須負擔原來不屬於自己的工作，致使其工作負荷過重。同時在有關變革規模與工作要求的六篇研究中 (Tombaugh & White, 1990; 張景亮, 1995; 葉雅倩, 1996; McHugh, 1997; Wahlstedt & Edling, 1997; 張肇宏, 2000) 中，Tombaugh 及 White (1990)、張景亮 (1995)、葉雅倩 (1996)、McHugh (1997)、張肇宏 (2000) 等五篇研究均支持，變革規模對工作要求有正向影響之觀點，僅 Wahlstedt 及 Edling (1997) 的研究不支持上述觀點。但支持變革規模對工作要求有正向影響之研究，均係以大型組織的員工為樣本，而 Wahlstedt 及 Edling (1997) 的研究則是小型組織的員工為樣本 (該研究係以瑞典郵政轉運站的工作者為樣本，而該郵政轉運站僅有員工 250 人)。且 Wahlstedt 及 Edling (1997) 的部份研究卻指出，組織變革後員工的工作要求會減少。由此可見，公司規模應是變革規模與工作要求間的干擾變項，變革規模對工作要求有正向影響之假設，僅能在大型企業中成立，卻無法在中小企業中成立。

因大型企業階層過多，員工過多，故多採企業精簡方式進行變革，尤其是裁減中階經理人 (Tomasko, 1990)。而企業精簡會促使工作重新調整，留任者必須負擔原來不屬於自己的工作，致使其工作負荷重過 (Wahlstedt & Edling, 1997)。所以，對大型企業而言，變革規模對經理人的工作要求有正向影響。而中小企業結構單純，原本就無太多經理人，故少採企業精簡方式進行變革 (Tomasko, 1990)。相反地，因中小企業資源有限，近年來才採用資訊化的變革方式 (Grover & Golsar, 1993; Thong & Yap, 1995)，致使經理人量的工作負荷減輕，而 JDC 模式所謂的工作要求較偏向量的工作負荷 (Melamed et al., 1991)，故經理人的工作要求亦隨之減輕。所以，對中小企業而言，變革規模對經理人的工作要求有負向影響。基於此，則

可提出下列研究假設：

研究假設 3-1：在中小企業中，控制性別、教育程度及現職年資之影響後，變革規模對經理人的工作要求有負向影響。

研究假設 3-2：在大型企業中，控制性別、教育程度及現職年資之影響後，變革規模對經理人的工作要求有正向影響。

參、研究方法

本研究係先探討有關文獻，作為分析、建立研究假設之依據，並採問卷調查法進行實地資料之蒐集。以下將敘述本研究所採行的方法，共分為三部份：其一，研究樣本；其二，研究工具；其三，資料分析。

一、研究樣本

本研究所謂的經理人係泛指企業界管理工作的領導人員，惟因國營企業與隸屬財團法人之企業性質特殊，非純以盈利為目的，且其在企業界所佔之比例甚低，故本研究所謂的經理人，係以服務在私人企業為範圍。另因高階經理日理萬機，恐無暇填答問卷，且本研究所採用的組織變革策略問卷中，有部份題目即是測量高階主管的領導風格，亦不宜由其本人來回答。故本研究所謂的經理人，並不包括高階經理，而僅包括中階及基層經理。

本研究係以中華民國管理科學學會會員中所有經理人為母群體，總計 788 人，以簡單隨機取樣法抽取一半人數作為研究樣本（如抽到在相同企業服務者，則僅保留第一位，另以簡單隨機取樣法抽取等額之數補足）。俟正式問卷寄發五天後，則寄發問卷催收名名片，再扣除因地址更動退回給研究者的 11 份問卷，實得研究樣本 383 人。俟第二次問卷寄發五天後，則施以打電話跟催。總計回收問卷 221 份，回收率達 57.7%；回收問卷經初步整理，捨棄資料殘缺嚴重者及填答有明顯一致現象者，實得有效樣本 215 份，有效問卷回收率達 56.1%。

至於有效樣本基本資料之分佈情形則如表 1 所示：

表 1 有效樣本基本資料之分佈情形

變 項	類 別	人 數	百 分 比	合 計
性 別	男	183	85.1	215
	女	32	14.9	
教育程度	大學以下	145	67.4	215
	研究所以上	70	32.6	
現職年資	4 年以下	110	51.2	215
	5 年以上	105	48.8	
公司規模	500 人以下	125	58.1	215
	501 人以上	90	41.9	

由表 1 得知，樣本經理人在性別方面，絕大多數係為男性（佔 85.1%）；在教育程度方面，大多數為大學以下（佔 67.4%）；在現職年資方面，4 年以下（佔 51.2%）及 5 年以上者（佔 48.8%）旗鼓相當；在公司規模方面，多服務在 500 人以下的公司（佔 58.1%）。由此可見，樣本經理人在人口變項上，具有男性、大學以下學歷、現職年資平均等特色。在公司規模上，具有服務在中小企業的特色。

二、研究工具

本研究係以問卷作為實證研究資料蒐集的工具，使用的變項衡量工具共有下列三種，變革變革策略問卷、工作壓力問卷及基本資料調查表。茲將其說明如下：

(一)組織變革策略問卷

本問卷係依據 Dunphy 及 Stace (1992) 組織變革權變模式之觀點，以變革規模及領導風格兩構面為構成組織變革策略的要素。本問卷除根據 Dunphy 及 Stace (1992) 組織變革權變模式的精髓之外，在變革規模的構面，尚參考 Levy 及 Merry(1986)、Fletcher(1990)、Fiorell 及 Margoils(1993)、Hammer 及 Champy (1993)、Romanelli 及 Tushman (1994) 的理論；在變革領導風格的構面，尚參考 Tannenbaum 及 Schmidt(1958)、Salder 及 Hofstede (1972) 的理論，並參考 Misumi 及 Petterson (1985) 之問卷自編而成的。本問卷初稿與預試問卷均為 20 題，惟正式問卷則刪為 15 題，經因素分析

後再刪為 12 題。至於計分方式採 Likert 五等尺度，依序為非常不同意、不同意、同意及非常同意，均為正向計分，分別給予 1、2、3、4 及 5 分（但在變革領導風格的構面，得分越高者表示變革領導風格愈強，得分越低者表示變革領導風格愈合作）。

本問卷的施測結果係以主成份分析抽取共同因素，這 12 題的因素分析結果（詳如表 2），共抽得變革規模及變革領導風格等兩個共同因素。各因素的特徵值在 2.90~3.84 之間，累積解釋變異量達 54.9%。

表 2 組織變革策略問卷之因素分析

問 題	變革規模	變革領導風格
1.公司較同業頻繁地改變原有的組織結構。	.62	
2.公司經營的方向作重大調整。	.70	
3.公司的管理制度作大改變。	.77	
4.公司徹底地改變作業流程。	.73	
5.公司各階層主管管理風格作重大改變。	.67	
6.公司員工的價值觀作重大改變。	.59	
7.公司與其他組織整合，形成緊密的合作關係。	.60	
8.高階主管自行決定組織應該改變什麼。		.89
9.高階主管自行決定組織應該如何改變。		.90
10.高階主管自行決定組織的改變應該何時完成。		.84
11.高階主管以公司的發言人自居，不允許其他員工對外發表變革的看法。		.58
12.高階主管自行指派某人或某團體從事變革工作。		.59
特徵值	3.84	2.90
累積變異量百分比	31.4	54.9
Cronbach's alpha	.80	.82

基於下列三項理由可見本問卷的信度及效度良好：其一，本問卷係根據組織變革權變模式之精髓，並參考若干問卷自編而成的；且曾邀請學術界及實務界專家各八位，針對問卷初稿惠賜修正意見，故其應具內容效度。其二，本問卷的因素分析結果頗佳，且不論因素的數目、各因素所包含的題目，均與原先設計相符，故其又具建構效度。其三，本問卷各因素的

Cronbach's alpha 位於.80~.82 之間，均遠超過 Nunnally (1978) 所建議的.70 以上，故其內部一致性良好。

(二)工作壓力問卷

本問卷係依據 Karasek 等 (Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990) 的 JDC 模式之觀點，以工作要求及控制權兩構面為構成工作壓力的要素。本問卷除根據 JDC 模式的精髓之外，並參考 Karasek 等 (1977, 1985)、Halaby 及 Weakliem (1989)、Melamed 等 (1991)、Jonge (1995) 之問卷自編而成的。本問卷初稿與預試問卷均為 20 題，惟正式問卷則刪為 17 題，經因素分析後再刪為 15 題。至於計分方式則採 Likert 五等尺度，依序為非常不同意、不同意、不能確定、同意及非常同意，均為正向計分，分別給予 1、2、3、4 及 5 分。

本問卷的施測結果係以主成份分析抽取共同因素，這 15 題因素分析結果 (詳如表 3)，共抽得工作要求及工作控制權兩個共同因素，各因素的特徵值在 3.86~4.39 之間，累積解釋變異量達 52.3%。

基於下列三項理由可見本問卷的信度及效度良好：其一，本問卷係根據 JDC 模式之精髓，並參考若干問卷自編而成的；且曾邀請學術界及實務界專家各八位，針對問卷初稿惠賜修正意見，故其應具內容效度。其二，本問卷的因素分析結果頗佳，且不論因素的數目、各因素所包含的題目，均與原先設計相符，故其又具建構效度。其三，本問卷各因素的 Cronbach's alpha 位於.82~.84 之間，均遠超過 Nunnally (1978) 所建議的.70 以上，故其內部一致性良好。

(三)基本資料調查表

本調查表係由研究者依所欲控制之人口變項及所欲探討之組織變項自編而成的。本調查表所包括的人口變項計有下列三項：1.性別：計分男、女兩項。2.教育程度：計分大學以下、研究所以上兩項。3.現職年資：計分 4 年以下、5 年以上兩項。本調查表所包括的組織變項計有下列一項：1.公司規模：計分 500 人以下、501 人以上兩項。

表 3 工作壓力問卷之因素分析

問 題	工作	要求	工作控制權
1.我的工作負荷量明顯地過重。		.69	
2.我的工作缺乏時間來完成。		.78	
3.我的工作缺乏物力來完成。		.70	
4.我的工作缺乏人力來完成。		.77	
5.工作使我沒有剩餘的時間處理私事。		.62	
6.過重的工作妨害我的工作品質。		.78	
7.我需要做一些不是我份內的工作。		.59	
8.我可以自行安排工作進度。			.60
9.我可以自行決定工作方法。			.61
10.我可以自行決定工作內容。			.60
11.我的工作需要應用到較高層次的專業知識與技能。			.65
12.我的工作需要應用到不同的專業知識與技能。			.65
13.我的工作需要不斷地進修。			.74
14.我的工作富有挑戰性。			.77
15.我的工作富有創意。			.73
特 徵 值	4.39		3.86
累積變異量百分比	28.9		52.3
Cronbach's alpha	.84		.82

三、資料分析

由於性別、教育程度及現職年資會干擾組織變革策略與工作之壓力之關係，故將其視為控制變項。將樣本依性別、教育程度及現職年資之不同，分為兩類，各以 0 和 1 值作虛擬變項。

本研究係採干擾迴歸分析來考驗上述三項研究假設。在考驗研究假設 1 時，係控制住性別、教育程度及現職年資對工作要求及控制權之影響後，再作變革規模及領導風格對工作要求及控制權之主要效果。在考驗研究假設 2 時，自變項總計分為三個連續步驟進入方程式：1.為避免干擾效果，將性別、教育程度及現職年資對工作要求及控制權的影響控制住；2.變革規模及領導風格對工作要求及控制權之聯合效果；3.變革規模及領導風格對工作要求及控制權之交互

效果。在考驗研究假設 3 時，係於中小企業（公司規模在 500 人以下者）及大型企業（公司規模在 501 人以上者）中，分別控制住性別、教育程度及現職年資對工作要求之影響後，再作變革規模對工作要求之主要效果。

肆、結果與討論

本結果與討論將呈現資料所得與統計分析之結果，並逐一加以討論。總計分為三部份：其一、變革規模及領導風格對工作要求及控制權之主要效果；其二，變革規模及領導風格對工作要求及控制權之聯合效果；其三，公司規模對變革規模及工作要求之干擾效果。

一、變革規模及領導風格對工作要求及控制權之主要效果

變革規模及領導風格對工作要求及控制權之主要效果詳如表 4 所示。由表 4 得知，控制變項（包括性別、教育程度及現職年資）中，僅現職年資對工作控制權有顯著正向影響。在分別排除控制變項之影響後，變革規模雖未能有效影響經理人的工作要求，卻對工作控制權有顯著正向影響；強制變革領導風格對經理人的工作要求有顯著正向影響，並對工作控制權有微弱負向影響。

表 4 變革規模及領導風格對工作要求及控制權之主要效果

變 項	工作要求	工作控制權
性別	1.12	-.09
教育程度	.38	.23
現職年資	-.49	1.55**
變革規模	-.02	.19**
R ²	.01	.08
F	.73	4.28**
性別	1.28	-.30
教育程度	.38	.31
現職年資	-.28	1.31*
變革領導風格	.16*	-.14 ⁺
R ²	.03	-.05
F	1.78	2.88*

註：1. 預測變項的影響以電腦中各個分析最後步驟的標準化迴歸係數（betas）呈現。

2. ⁺P < .10, *P < .05, **P < .01

若將上述研究結果與研究假設 1（控制性別、教育程度及現職年資之影響後，變革規模對經理人的工作要求、控制權有正向影響；強制變革領導風格對經理人的工作要求有正向影響，但對工作控制權有負向影響）相對照，僅變革規模對工作要求影響之假設未成立，其餘之假設均成立。

就變革規模對工作要求之影響而言，由於本研究發現，變革規模未能有效影響經理人的工作要求，故未能支持 Tombaugh 及 White (1990) 之推論（變革規模對工作要求有正向影響）。並與 Tombaugh 及 White (1990)、葉雅倩 (1996)、McHugh (1997)、張肇宏 (2000) 的研究結果（均支持變革規模對工作要求有正向影響）不一致；亦與 Wahlstedt 及 Edling (1997) 的部份研究結果（組織變革八個月後，員工的工作要求會減少）不一致；但與 Wahlstedt 及 Edling (1997) 的另一部份研究結果（組織變革一年後，員工的工作要求並無明顯地改變）相似。本研究未能符合 Tombaugh 及 White (1990) 推論之原因如下：因樣本經理人以服務於中小企業者佔多數（佔 58.1%），而中小企業不僅少採企業精簡方式進行變革 (Tomasko, 1990)，且近年來才採取資訊化的變革方式 (Grover & Gosler, 1993; Thong & Yap, 1995)，致使經理人的工作要求減輕，因而抵消了大型企業中變革規模對工作要求的正向影響。

就變革規模對工作控制權之影響而言，由於本研究發現，變革規模對經理人的工作控制權有正向影響，故能支持 Xie 及 Jons (1995) 之推論（變革規模對工作控制權有正向影響）。並與尹曉穎 (1994)、葉雅倩 (1996)、Wahlstedt 及 Edling (1997) 的研究結果（均支持變革規模對工作控制權有正向影響）相似。本研究若依 Xie 及 Jons (1995) 之觀點來解釋，係因企業精簡及企業改造等變革方式，會促使員工學習新能力，並往上下游整合工作，致使其工作控制權增加。

就變革領導風格對工作要求之影響言，由於本研究發現，強制變革領導風格對經理人的工作要求有正向影響，故能支持 Quinn 等 (Quinn & McGrath, 1985; Quinn, 1988) 之推論（強制變革領導風格對工作要求有正向影響）。惟因目前尚缺乏變革領導風格對工作要求影響之研究，故無法與其他實證研究結果相互比較。本研究若依 Quinn 等 (Quinn & McGrath, 1985; Quinn, 1988) 之觀點來解釋，係因高階主管領導風格愈趨向指導的、目標取向，即隱涵著公司係以生產力，效率為績效衡量之標準，並以明確產出來評估員工，且其所謂的適當動機係為成就，故變革領導風格愈強制則經理人的工作要求愈高。

就變革領導風格對工作控制權之影響而言，由於本研究發現，強制變革領

導風格對經理人的工作控制權有微弱負向影響，故能支持 Quinn 等 (Quinn & McGrath, 1985; Quinn, 1988)、Dunphy 及 Stace (1992) 之推論 (強制變革領導風格對工作控制權有負向影響)。並與 Yeh (1996) 的研究結果 (支持領導風格與研發人員工作特性呈正相關) 相似。本研究若依 Quinn 等 (Quinn & McGrath, 1985; Quinn, 1988) 之觀點來解釋，係因高階主管領導風格愈趨向指導的、目標取向，即隱涵著公司之權威所在為高層，其決策依靠果斷宣佈。若依 Dunphy 及 Stace (1992) 之觀點來解釋，係因變革領導風格愈強制，則變革推動者愈採用強迫手段來迫使組織改變。

二、變革規模及領導風格對工作要求及控制權之聯合效果

變革規模及領導風格對工作要求及控制權之聯合效果詳如表 5 所示。由表 5 得知，步驟 1 乃為控制變項 (包括性別、教育程度及現職年資) 的輸入。結果發現現職年資對工作控制權有顯著正向影響。步驟 2 乃為檢定變革規模及領導風格對工作要求及控制權的聯合效果。結果發現，聯合變革規模及領導風格未能更有效影響工作要求，僅變革領導風格一項即可有效影響工作要求；但聯合變革規模及領導風格則能更有效影響工作控制權。步驟 3 乃為檢定變革規模及領導風格對工作要求及控制權的交互效果。結果發現，變革規模及領導風格的交互效果未能有效影響工作要求及控制權。變革規模及領導風格雖對工作要求既無聯合效果，也無交互效果；但二者卻對工作控制權有聯合效果，而無交互效果。所以，聯合變革規模及領導風格能更有效影響工作控制權，係聯合效果的作用，而非交互效果的作用。

若將上述研究結果與研究假設 2 (控制性別、教育程度及現職年資之影響後，變革規模及領導風格對經理人的工作要求、控制權有聯合效果，而無交互效果) 相對照，僅變革規模及領導風格對工作要求有聯合效果之假設未成立，其餘之假設均立。

就變革規模及領導風格對工作要求之影響而言，由於本研究發現，變革規模及領導風格對工作要求既無聯合效果，也無交互效果，故未能支持 Quinn 等 (Quinn & McGrath, 1985; Quinn, 1988)、Tombaugh 及 White (1990) 之推論 (變革規模愈大且領導風格愈強制，則工作要求愈高)。惟因目前尚缺乏變革規模及領導風格對工作要求聯合效果之研究，故無法與其他實證研究結果相互比較。本研究未能符合 Quinn 等 (Quinn & McGrath, 1985; Quinn, 1988)、Tombaugh 及 White (1990) 推論之原因如下：本研究發現變革規模未能有效影

響工作要求，故僅變革領導風格一項即可有效影響工作要求。

就變革規模及領導風格對工作控制權之影響而言，由於本研究發現，變革規模及領導風格對工作控制權有聯合效果，而無交互效果，故能支持 Quinn 等 (Quinn & McGrath, 1985; Quinn, 1988)、Dunphy 及 Stace (1992)、Xie 及 Jons (1995) 之推論 (變革規模愈大且變革領導風格愈合作，則工作控制權愈高)。惟因目前尚缺乏變革規模及領導風格對工作控制權聯合效果之研究，故無法與其他實證研究結果相互比較。本研究若依上述學者之觀點來解釋，係因企業精簡及企業改造等變革方式，會促使員工學習新能力，並往上下游整合工作，致使其工作控制權增加 (Xie & Jons, 1995)。而高階主管若採合作變革領導風格來推動變革，則會讓員工廣泛參與重要決策 (Dunphy & Stace, 1992)，故變革規模愈大且變革領導風格愈合作，則經理人的工作控制權愈高。

表 5 變革規模及領導風格對工作要求及控制權之聯合效果

變 項	工作要求	工作控制權
步驟 1		
性別	1.13	.19
教育程度	.37	.32
現職年資	.48	1.49**
R ²	.01	.03
F	.94	2.52 [†]
步驟 2		
變革規模	-.05	.21***
變革領導風格	.17*	-.17*
R ² 增加量	.02	.07
F	1.50	4.75***
整體 R ²	.03	.10
步驟 3		
規模× 領導風格	.02	-.00
R ² 增加量	.01	.00
F	1.55	3.95***
整體 R ²	.04	.10

註：1. 預測變項的影響以電腦中各個分析最後步驟的標準化迴歸係數呈現。

2. [†]P<.10, *P<.05, **P<.01, ***P<.001

三、公司規模對變革規模及工作要求間之干擾效果

公司規模對變革規模及工作要求間之干擾效果詳如表 6 所示。由表 6 得知，無論中小企業或大型企業中，均無任何控制變項（包括性別、教育程度及現職年資）能有效影響工作要求。在分別排除控制變項之影響後，中小企業的變革規模對工作要求有微弱負向影響，但大型企業的變革規模對工作要求有微弱正向影響。

表 6 公司規模對變革規模及工作要求間之干擾效果

變 項	工 作 要 求	
	中小企業	大型企業
性別	1.44	-.82
教育程度	-.10	1.13
現職年資	.99	-.11
變革規模	-.15 ⁺	.17 ⁺
R ²	.05	.09
F	1.87	2.21 ⁺

註：1. 預測變項的影響以電腦中各個分析最後步驟的標準化迴歸係數呈現。

2. ⁺P < .10

若將上述研究果與研究假設 3-1（在中小企業中，控制性別、教育程度及現職年資之影響後，變革規模對經理人的工作要求有負向影響）、3-2（在大型企業中，控制性別、教育程度及現職年資之影響後，變革規模對經理人的工作要求有正向影響）相對照，兩項假設均獲得微弱支持。

就中小企業的變革規模對工作要求之影響而言，由於本研究發現，在中小企業中，變革規模對經理人的工作要求有微弱負向影響，故能微弱支持 Tomasko (1990)、Grover 及 Goslar (1993)、Thong 及 Yap (1995) 之推論（中小企業的變革規模對工作要求有負向影響）。並與 Whlstedt 及 Edling (1997) 的研究結果（小型郵政轉運站從事組織變革八個月後，員工的工作要求會減少，惟一年後則沒有明顯地改變）相似。本研究若依上述學者的觀點來解釋，係因中小企業結構單純，少採企業精簡方式進行變革 (Tomasko, 1990)；且中小企業囿於資源有限，近年來才採用資訊化的變革方式 (Grover & Goslar, 1993; Thong & Yap, 1995)，致使經理人的工作要求減輕。

就大型企業的變革規模對工作要求之影響而言，由於本研究發現，在大型企業中，變革規模對經理人的工作要求有微弱正向影響，故能微弱支持 Tomasko (1990)、Tombaugh 及 White (1990) 之推論（大型企業的變革規模對工作要求有正向影響）。並與 Tombaugh 及 White(1990)、張景亮(1995)、葉雅倩(1996)、McHugh (1997)、張肇宏(2000) 的研究結果（均支持大型企業的變革規模對工作要求有正向影響）相似。本研究若依上述學者的觀點來解釋，係因大型企業階層過多，員工過多，故多採企業精簡方式進行變革，尤其是裁減中階經理人 (Tomasko, 1990)。而企業精簡會促使工作重新調整，留任者必須負擔原來不屬於自己的工作，致使其工作負荷過重 (Tombaugh & White, 1990)。

伍、結論與建議

本研究係根據組織變革權變模式及 JDC 模式，以探討變革規模及領導風格對工作要求及控制權之主要及聯合效果，並探討公司規模對變革規模及工作要求間之干擾效果。根據上述的結果與討論，得到下列三項主要發現：1.變革規模雖未能有效影響經理人的工作要求，卻對工作控制權有顯著正向影響；強制變革領導風格對經理人的工作要求有顯著正向影響，並對工作控制權有微弱負向影響。2.變革規模及領導風格雖對工作要求既無聯合效果，也無交互效果；但二者卻對工作控制權有聯合效果，而無交互效果。3.中小企業的變革規模對工作要求有微弱負向影響，但大型企業的變革規模對工作要求有微弱正向影響。

由第一項主要發現得知，變革規模僅能有效影響工作控制權，但變革領導風格卻能有效影響工作要求及控制權二者。所以，在變革規模及領導風格中，以變革領導風格對工作壓力的影響較大。由第一及第二項主要發現得知，僅變革領導風格對工作要求有主要效果，但變革規模及領導風格對工作控制權既有主要效果，又有聯合效果。所以，在工作要求及控制權中，以工作控制權較易受到組織變革策略之影響。由第三項主要發現得知，變革規模對工作要求之主要效果，會因公司規模之不同而有相反的結果。所以，公司規模對變革規模與工作要求之關係具干擾效果。

若將上述三項主要發現與三項研究假設相對照，則顯示在變革規模對工作控制權之主要效果、變革領導風格對工作要求及控制權之主要效果、變革規模及領導風格對工作控制權之聯合效果、公司規模對變革規模與工作要求間之干

擾效果，均與研究假設相符。但在變革規模對工作要求之主要效果、變革規模及領導風格對工作要求之聯合效果，則未能符合研究假設。本研究有部份研究結果未能符合研究假設之原因如下：因樣本經理人以服務於中小企業者佔多數（佔 58.1%），而中小企業不僅少採企業精簡方式進行變革（Tomasko, 1990），且近年來才採取資訊化的變革方式（Grover & Gosler, 1993；Thong & Yap, 1995），致使經理人的工作要求減低，因而抵消了大型企業中變革規模對工作要求的正向影響。且因變革規模未能有效影響工作要求，故僅變革領導風格一項即可有效影響工作要求。

基於研究的主要發現，則可對管理實務及後續研究提出下列建議：

就對管理實務的建議而言，雖然過去實證研究未能肯定係積極型或鬆弛型工作適應最佳，惟其均能肯定工作要求的負向影響及工作控制權的正向影響，並能肯定緊繃型工作適應最差（Fletcher, 1988；Ganster & Schaubroeck, 1991；Melamed et al., 1991；Fox et al., 1993；Xie, 1996；Rijk et al., 1998；Sargent & Terry, 1998；Van der Doef & Maes, 1998, 1999；Jonge et al., 1999）。而本研究發現，變革規模對經理人的工作控制權有顯著正向影響，強制變革領導風格對經理人的工作控制權有顯著負向影響；且變革規模及領導風格對經理人的工作控制權有聯合效果。所以，台灣企業應增加變革規模，採用合作變革領導風格（即多採魅力轉型策略，少採強迫進化策略），方能為經理人塑造出適宜的工作設計。

就對後續研究的建議而言，本研究係以經理人為研究對象，係因其位居要職，影響企業甚巨。惟企業之成敗非僅繫於經理人身上而已，如：高科技公司的研發人員、傳銷公司的行銷人員，均為企業成敗之關鍵人物。所以，後續研究者或可針對上述對象，進行類似研究，以瞭解組織變革策略對工作壓力之影響。而本研究雖可微弱支持公司規模對變革規模與工作要求間之干擾效果，惟其僅達到.10 之顯著水準，加諸本研究係首篇探討此干擾效果之研究。所以，後續研究者或可針對此干擾效果進行研究，以確認在中小企業及大型企業中，變革規模對工作要求之影響是否正好相反。此外，本研究所發展的組織變革策略問卷與工作壓力問卷，其不僅作答簡易，計分方便，且信度與效度均佳，實為學術界瞭解組織變革策略與工作壓力之之良好工具。

參考文獻

- 尹曉穎，1994，國營事業人員精簡方案與被留任員工之組織行為的關係，台灣大學公共行政研究所碩士論文。
- 行政院勞工委員會勞工安全衛生研究所，1995，工作環境安全衛生狀況調查報告——受僱者認知調查。台北：作者。
- 張景亮，1995，企業精簡與負性工作行為之關係研究，中國文化大學國際企業管理研究所碩士論文。
- 張肇宏，2000，組織精簡策略對留任員工組織行為影響之相關性研究，靜宜大學企業管理研究所碩士論文。
- 葉雅倩，1996，省營事業機構人員精簡方案對留任員工組織行為影響，政治大學公共行政研究所碩士論文。
- Beehr, T.A. and J.E. Newman.1978. Job stress, employee health, and organizational effectiveness: A facet analysis, model, and literature review. *Personal Psychology*,31,665-699.
- Beehr, T.A. and T.M. Franz. 1987. The current debate about the meaning of job stress. In J.M. Ivancevich and D.C. Ganster (Eds.).*Job stress: From theory to suggestion* (pp.4-18). New York: Haworth.
- Dobbin, F. and T. Boychuk. 1987. National employment systems and job autonomy: Why job autonomy is high in the Nordic countries and low in the United States, Canada, and Australia. *Organization Studies*, 20(2), 257-291.
- Dunphy, D.C. and D.A. Stace. 1992. *Under new management: Australian organizations in transition* (2nd ed.), Sydney: McGraw-Hill.
- Fiorelli, J.S. and H. Margolis. 1993. Managing and understanding large systems change: Guidelines for executives and large agents. *Organization Development Journal*, 11(3),1-13.
- Fletcher, B.C.1988. The epidemiology of occupational stress. In C.L. Cooper and R. L. Payne (Eds.). *Causes, coping and consequence of stress at work*. Chichester: John Wiley and Sons.
- Fletcher, B.R.1990. *Organization transformation theories and practitioners: Profiles and themes*. New York: Praeger.
- Fox, M.L., D.J. Dwyer and D.C. Ganster.1993. Effects of stressful job demands and control on physiological and attitudinal outcomes in a hospital setting. *Academy of Management Journal*,36(2),269-318.
- Fulop, L.1991. Middle managers: Victims or vanguards of the entrepreneurial movement? *Journal of Management Studies*,28(1),25-44.
- Gambrell, S.W. and C.A. Stevens. 1992. Moving through the three phases of organizational change. *Industrial Management*,34(4),4-6.
- Ganster, D.L. and J.C. Schaubroek. 1991. Work stress and employee health. *Journal of Management*, 17(2),235-271.

- Grover, V. and Goslar, M.D. 1993. The initiation, adoption, and implementation of telecommunications technologies in U. S. *Journal of Management Information Systems*, 10(1), 141-163.
- Halaby, C.N. and D.L. Weakliem .1989. Worker control and attachment to the firm. *American Journal of Sociology*, 95(3), 549-591.
- Hammer, M. and J. Champy .1993. *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. New York: Harper Business.
- Jamal, M. 1984. Job stress and job performance controversy: An empirical assessment. *Organizational Behavior and Human Performance*, 33(1), 1-21.
- Jonge, J.DE. 1995. *Job autonomy, wellbeing and healthy: A study among Dutch health care workers*, unpublished doctoral dissertation, University of Limburg, Maastricht.
- Jonge, J.DE, G.J.P. Van Breukelen, J.A. Landeweerd and F.J.N.Nijhuis. 1999. Comparing group and individual level assessments of job characteristics in testing the job demand-control model: A multilevel approach. *Human Relations*, 52(1), 95-112.
- Karasek, R.A.1979. Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24,285-306
- Karasek. R.A.1985. *Job content instrument: Questionnaire and users guide*. Los Angeles, CA: Department of Industrial and Systems Engineering University of Southern California.
- Karasek, R.A. and T.Theorell.1990. *Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction working life*, New York: Basic Book.
- Levy. A. and U. Merry .1986. *Organizational transformation*. New York: Praeger.
- McHugh, M.1997. The stress factor: Another item for the change management agenda? *Journal of Organizational Change Management*, 10,345-362.
- Melamed, S., T. Kushnir and E.I. Meir.1991 Attenuating the impact of job demands: Additive and interactive effects of perceived control and social support. *Journal of Vocational Behavior*, 39,40-53.
- Misumi, J. and M.F. Petterson.1985 The performance-maintenance (PM) theory of leadership: Review of Japanese research program. *Administrative Science Quarterly*, 30,198-223.
- Nunnally, J. 1978. *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Quinn, R.E. 1988. *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Quinn, R.E. and R.M. McGrath. 1985. The transformation of organizational cultures: A competing values perspective. In P.J. Frost, L.F. Moore, M.R. Louis, C. C. Lundberg and J. Martin (Eds.). *Organizational culture* (pp.315-334), Newbury Park, CA: Sage.

- Rijk, A.E., P.M. Blane, W.B. Schaufeli and J. Jonge. 1998. Active coping and need for control as moderators of the job demand-control model: Effects on burnout. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71, 1 - 18
- Robbins, S. P. 2001. *Organizational behavior* (9th ed.), Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Romanelli, E. and M.L. Tushman. 1994. Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test. *Academy of Management Journal*, 37(5), 1141-1166.
- Sadler, P.J. and G.H. Hofstede. 1972. Leadership styles: References and perceptions of employees of an international company in different countries. *Mons en Onderneming*, 26, 43-63.
- Sargent, L.D. and D. J. Terry. 1998. The effects of work control and job demands on employee adjustment and work performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71, 219-236.
- Tannenbaum, R. and W.H. Schmidt, 1955. How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, March/April.
- Thong, J.Y.L. and C. S. Yap. 1995. CEO characteristics, organizational characteristics and information technology adoption in small business. *Omega*, 23(4), 429-442.
- Tomasko, R.M. 1990. *Downsizing: Reshaping the corporation for the future*, New York: Amacom.
- Tombaugh, J.R. and L.P. White. 1990. Downsizing: An empirical assessment of survivors perceptions in a post layoff environment. *Organization Development Journal*, Summer, 32-43.
- Van der Doef, M. and S. Maes. 1998. The job demand-control (-support) model and physical health outcomes: A review of the strain and buffer hypothesis. *Psychology and Health*, 13(5), 909-936.
- Van der Doef, M. and S. Maes. 1999. The job demand-control (-support) model and psychological wellbeing: A review 20 years of empirical research. *Work and Stress*, 13(2), 87-114.
- Wahlstedt, K.G.I. and C. Edling. 1997. Organizational changes at a postal sorting terminal: Their effects upon work satisfaction, psychosomatic complaints and sick leave. *Work and Stress*, 11 (3), 279-291
- Xie, J.L. 1996. Karasek's model in the People Republic of China: Effects of job demands, control, and individual differences. *Academy of Management Journal*, 39(6), 594-1618.
- Xie, J.L. and G. Jons. 1995. Job scope and stress: Can job scope be too high? *Academy of Management Journal*, 38(5), 1288-1309.
- Yeh, Q.J. 1996. The link between managerial style and the job characteristics of R and D professionals. *R and D Management*, 26(2), 127-140.