

# 組織變革整合型模型式之建構

陳心田、張明湖

明志科技大學 工業與工程管理研究所

## 摘要

本研究的目的是希望能夠從過去組織變革的文獻中，進一步探討組織變革的理論與模式。從文獻中發現，組織變革的模式似乎是有所缺失的，有不少組織依照變革模式進行變革，失敗的機率還是偏高，這代表依照變革模式進行變革，是有所缺失的且不一定會成功。整合組織變革的文獻也發現了，環境因素、變革策略以及過去學者的變革模式，似乎能夠整合在一起，變成一個組織變革的過程。本研究根據組織變革的文獻，以及組織變革的理論，來探討一個組織變革整合型模式之建構。

**關鍵詞：**組織變革、變革模式

## 壹、前言

「變」是組織唯一不變的管理原則，組織爲了能夠永續經營，常常要改變組織內的結構，來因應整個大環境的變化。當組織在面對變化快速且不確定性的產業環境，常常需要面臨各項組織的變革，以求永續生存。特別是，當組織受到外在環境衝擊，並配合內在環境的需要，而要調整其內部的若干狀況，以維持其本身的均衡，進而達成組織生存與發展的調整過程(謝安田，1992)。組織變革就是爲了改善組織現況的不足，使得組織能夠因應環境所帶來的影響，但是也有一定的風險存在，因爲變革失敗帶給組織的影響，是非常劇烈且重大的，影響到組織的存亡，所以組織變革的過程裡，其中必定有其障礙或抗性存在，導致組織變革

無法成功。

組織變革對於組織與管理者來說都是一種考驗，進行變革時有的十分成功，有些卻徹底失敗，大部分都是介於兩者之中，但很顯然的都不確保組織變革一定能成功，這其中到底存在什麼問題。依照各種變革模式或是變革理論進行變革，在變革的過程中，都以變革模式或理論進行改革的動作，但是最後的結果卻是差強人意，總是無法達到所訂定的目標，一切都按照了變革模式進行變革，為何結果總是與目標有所落差，是否在變革的過程中，存在著較關鍵的問題，使得變革成效大大的降低了。彼得杜拉克 Peter F.Drucker(1954)認為，組織發展的主要障礙，就是經理人無法以組織所需的速度，改變態度和做法。組織發展所面臨的改革，通常是以重點階段來區分變革的過程。

彼得杜拉克(peter F.Drucker)認為，組織變革的過程中，如果變革無法達到組織所需的速度，就會產生變革障礙，進而影響到變革的結果。似乎就代表著組織能變革成功的關鍵，就在於變革的過程中，其變革速度的掌握。值得一提的是，Kotter(1995)經歷了十年的光景，去觀察近百家嘗試變革的企業，其認為組織變革是分為好幾個階段，在將變革各階段串聯起來，歷時就顯得非常漫長，如果跳過某些步驟，使得變革的進度變得較快，不過各階段出現關鍵性的錯誤，將會對組織造成重大的影響，反而變革的進度會被削減，使得組織無法達成的目標，這些關鍵性的錯誤，會為組織帶來很劇烈的影響。由於環境的快速變化，使組織必須因應變革的措施，是否在因應變革的措施時，進行變革的過程太匆促，或者來不及因應變革的措施，都會影響到變革的結果。

由於組織變革的成效，即是組織存亡的關鍵，在各種不同的情況下，必須擬定合適的變革措施，在關鍵的時刻改革與改善組織問題。尤其是，從過去學者的理論中，變革模式似乎不能保證變革能夠成功。依照變革模式進行變革，是否在變革的過程中，不能符合組織所需的速度，使得組織無法因應環境的變化。在變革的各個過程中，哪個階段必須要快或者是慢，以因應組織目前所需的變革速度，使在面對不同情況時，能夠以適當的速度，改革組織目前的狀態，以提升組

組織變革的成功率。總而言之，本研究所要進行研究的議題是，組織變革整合型模式的探討。

## 貳、文獻探討

既然變革已經是企業不可或缺的一部分，任何組織在任何的時間點皆處於改變的狀態，所以進行組織變革時，務必要注意與維持組織的正常運作，企業在變革的過程中，仍然要符合企業的狀況，依照不同的情形做出不同的策略，使企業達到生存與發展的目的。不過公司在進行組織變革的驅動時，公司是從現在的狀況，轉變到期望的未來狀態，且從原本熟悉的運作模式，改變成另一種新的運作模式，往往會造成抗拒的發生。變革抗拒會使組織無法達到所期望的目標，拖慢變革的進度，並且組織又面對著劇烈變動的環境，組織變革的成效，即是組織存亡的關鍵，在需要急迫改革的情況下，則必須擬定合適的變革計畫，在關鍵的時刻改革與改善組織問題。此節將對變革的相關文獻作一彙整瞭解，以作為研究之根基。

### 2.1 變革的意義與起因

組織所面對的是一個急速變動的環境，為因應環境變化所從事的調整過程，其通常發生在組織經營行為與環境變動無法配合時(Michael,1982)。當組織受到外在環境的衝擊，組織活動與環境變動無法相互配合時，組織就必須因應環境的變化進行組織變革，調整組織在環境中的適應能力，使組織更有效率的運作。特別是，組織變革在不同的情況下，組織應該著眼於環境的變動進行組織變革，以快速激進的方式解決組織的問題，或者以保守漸進的方式完成變革的目標，以提升組織文化及成員之能力，配合環境調整其組織的狀況，達成平衡的成長且保持合作性，使組織適應環境的能力更具彈性，進而達成永續經營之過程，此調整過程即為組織變革。

由於面對著變遷快速且劇烈的環境下，導致「變」是組織唯一不變的管理原則。不過促使組織變革的原因，不全然是外在環境的影響，組織內在環境也是導

致變革的重要因素。促使變革的外在因素很多，例如外在環境的改變(包含競爭對手的行爲、經濟情況以及科技進步等方面的改變)、外在環境因素(包含高利率政策、消費者嗜好變動、產品生命週期的縮短、政府法規的制定或廢止等)、外在環境的變遷(包含產業環境、競爭環境等改變)、外部力量(包含技術變革、產業變遷、國際貿易等)。促使變革的內在因素，例如組織內部的改變(包含新公司使命與願景、新科技的購買、併購以及公司士氣低落)、內在環境因素(包含員工價值觀變化、員工希望享有決策參與權、員工對工作安全需求的日益增加等)、內部力量(包含組織結構、組織流程及人員行爲等要素)，以上外在因素以及內在因素，即是組織變革的起因(Appelbaum et al, 1998; 鍾崑謨, 1993; Kanter, Stein and Todd, 1992; Szilagyi, 1983)。

## 2.2 組織變革的抗拒暨因應措施

由於變革是由一個原始狀態轉變至新的狀態，原本所熟適的狀態，突然轉變成不熟識的新狀態時，一方面，員工原本熟適的習慣可能被迫更改，另一方面，新狀態的陌生會令人感到不安(Bedeian and Zammuto, 1991)。此外 Lewin 提出的變革力場理論認為，「變革抗拒力」與「變革驅動力」相互抗衡後的結果，當驅動的力量，大於抗拒力時，則組織可能持續進行變革；然而，當抗拒力大於驅動力時，組織改革將會僵化，也就是變革失敗，因此變革抗拒經常被管理者視為組織變革的一大阻礙(Hay and Hartel, 2000)。不過抗拒變革，很多時候不是抗拒變革內容本身，而是因為員工預期變革會帶來工作上的不安全感(Storseth and Rundmo, 2002)。當員工不了解變革的真正意義時，導致員工自認權益受到威脅，變革時由於缺乏信任，很容易出現誤解的情況，導致抗拒變革的發生。抗拒變革會有其大小之分，依照變革反應程度，將其分為(1)積極抗拒，(2)消極抗拒，(3)順從、屈服，(4)合作與(5)提倡並擁護變革五種(Herscovitch and Meyer, 2002)。

既然變革抗拒影響到變革成功與否，如何解決變革抗拒就顯的非常重要。值

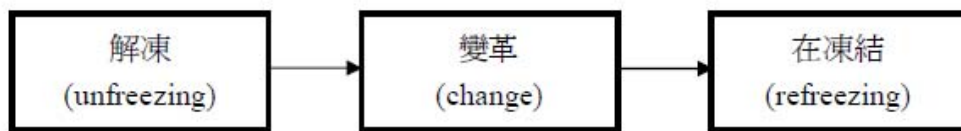
得一提的是，kotter and Schlesinger(1979)提出處理抗拒的六大方法，以減少組織變革所帶來的抗拒，方法分別為 1.教育和溝通，主要解決的情況，是在於資訊不流通，資訊缺乏以及資訊不正確，使員工分析錯誤，導致有不信任感的發生，不過缺乏資訊的人太多，必須花費更多的時間來改善；2.參與和介入，解決當發起變革者對於變革計畫，沒有變革所需的全部資訊，以及變革的抗拒相當大時，能夠使抗拒變革的人，一起投入變革計畫，假使參與者的變革計畫不適當，則必須耗費更多的時間在變革計畫上；3.輔助和支持，解決無法適應變革而抗拒的情況，能夠更有效的解決適應的問題，但必須付出更多的時間與成本；4.協商和同意，解決因改革而導致利益受損的抗拒，能避免重大的抗拒阻力，是較快速簡單的方法；5.操縱和籠絡，當策略無法有作用時，能夠迅速的化解抗拒問題；6.直接和間接壓迫，當改革必須講求速度與成效時，能夠克服所有抗拒進行改革，不過會引發不滿。前三項方法需要一定的時間去降低抗拒，是屬於比較漸進式的方法，而後三項方法，則必須迅速的化解抗拒，以解決危急現況為主。

### 2.3 漸進式變革與劇烈式變革

由於組織是面對各種不同的情況去改革，所以執行變革應該要以最適合目前情況為主，以組織變動的範圍與幅度來講，可將組織變革分為兩種類(Daft,2004)。一種為漸近式變革，另一種為劇烈式變革。漸近式變革主要是進行持續性的調整，以及維持組織的均衡，並不會強烈影響到組織的結構，屬於長期改革的一種改善方式。劇烈式變革其調整組織的幅度較大，會破壞組織現有結構，以改變組織的運作模式為主，以至能創造出新的運作模式，是屬於短期改革的一種方式。

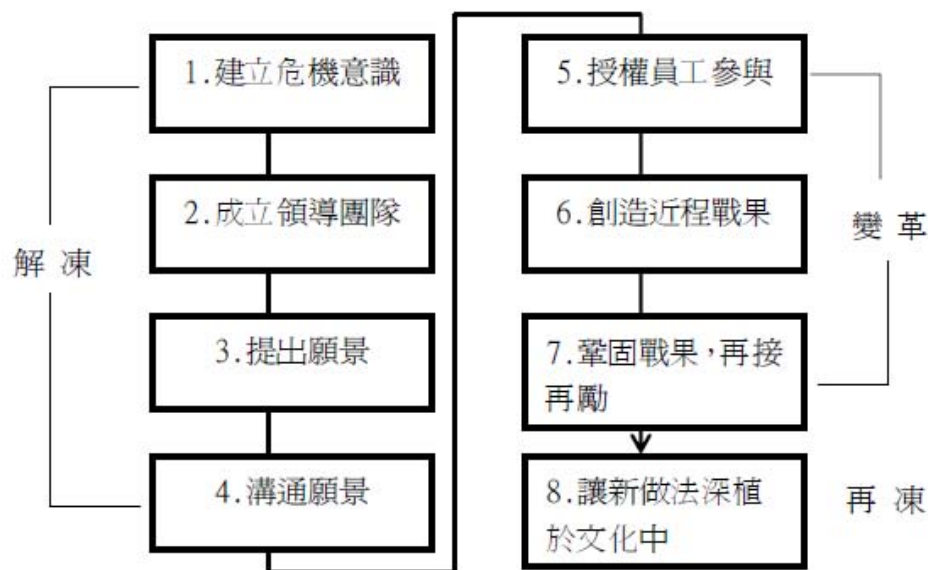
### 2.4 組織變革的模式

由於變革管理之父 Lewin(1947) 發展出第一個有關變革過程的理論模式，提出一套有關變革過程的理論模式，其認為成功的變革需要經歷解凍(unfreezing)、變革(change)、回凍(refreezing)三個步驟。



Lewin組織變革的三步驟模式  
(Lewin, Field Theory in Social Science, 1951)

不過變革三步驟模式，與其他變革模式是具有關聯性的，Kotter 認為成功的變革必須經過八個步驟，其中依照先後順序共有：建立危機意識、成立領導團隊、提出願景、溝通願景、授權員工參與、創造近程戰果、鞏固戰果，再接再勵、讓新做法深植於文化中。此外，Sharifi(2002)認為 Kotter 變革八步驟中，前四個步驟屬於「解凍階段」，之後三個步驟可以視為「改變階段」，最後一個步驟則是將新的方法制度化，即「回凍階段」。



Kotter 變革八步驟的管理模式

### 叁、探討組織變革整合型模式

根據第二章的文獻回顧，本章將於 3.1 節推導出，因應整體環境的變革策略，

從根本開始去研究導致變革的主因。3.2 節以變革模式的研析，去探討各個變革模式考量不足的部分。3.3 節說明因應漸進式以及劇烈式變革的抗拒，以致有不同的策略去因應。最後在 3.4 節整合本研究的變革主因、策略、模式以及抗拒因應措施等，整合成一個組織變革整合型模式。

### 3.1 因應整體環境的變革策略

組織爲了因應環境變化，而從事改革的過程，通常是發生在組織經營行爲與環境變動無法配合時。環境因素是促使變革的一大主因，從整體大環境中可分爲，組織內部環境因素與組織外部環境因素。內部環境因素所導致的組織變革，原因通常是組織內個人、團體以及局部的改變，例如組織士氣低落、價值觀的變化、組織流程等等改變，對於組織來說這些因素，只會造成組織部份的影響，不過由於是企業內部的改變，必須以較緩慢的方式，去改善組織內部的問題，因爲過快的改革，會造成更多的抗拒。相對的，外部環境因素所導致的組織變革，例如科技進步、經濟情況、技術變革等改變，由於外部環境的快速變化，使組織必須要迅速改革，即時化解抗拒的問題，以因應環境所帶來的影響。

從整體環境上來看，變革的決策對於不同環境，會有什麼樣的影響，在先前學者的研究或理論中，也是少有被提到的，不過有學者提出漸進式變革與激進式的變革觀點。漸進式變革，變革範圍較小且時間較長，屬於較緩和的變革，通常沒有時間限制；劇烈式變革，範圍較大且時間較長的變革，屬於劇烈、全盤的變革，對組織影響頗大(吳清山，2003)。由以上文獻來看，內部環境改變所造成的影響，似乎以漸進變革的方式，會比較符合內部環境的改變，由於組織的內部問題，是需要較多的時間去改善，以提升組織整體能力。相對來說，外部環境的影響比較具全面性，影響範圍大且劇烈，又因爲外部環境的變化快速，使組織必須迅速的改革，以因應外在環境的劇烈影響，這似乎又與劇烈式變革相呼應，符合必須快速改革的理念。

劇烈式變革與漸進式變革各項之比較表

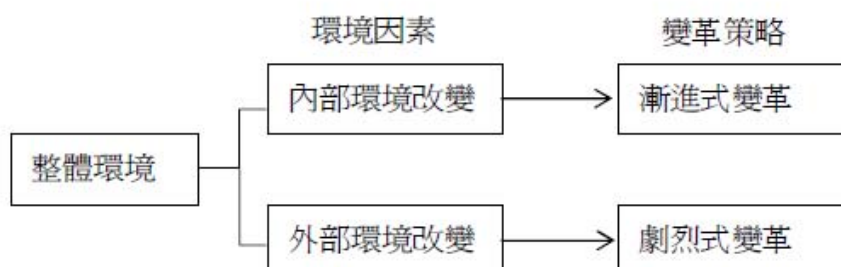
比較項目		變革模式	
		劇烈式變革	漸進式變革
形容組織的隱喻		組織具有連貫性，改變頻率很少、不連續有意圖的。	組織改變是持續的，逐步演進且持續的。
分析架構	意義	組織變革是一種對均衡狀態的偶發性干擾，是劇烈的由外力介入。	組織變革是不斷的去改變現有的工作流程、內部運作的方式，無數的小改變，將會逐步累積與擴大
	觀點	宏觀，遠距，整體	微觀、短焦點、局部
	強調重點	短期適應	長期適應力
	主要概念	慣性、深層結構中互相關聯的各個部份，觸發、取代以及替代，是不連續的且具革命式。	反覆互動，任務職權的移轉，回應的情緒、緊急模式，移轉以及學習。
理想的組織		有持續適應的能力	有持續適應的能力
		改變方式：慣性、線性、建進的、追求目標的、受不均衡驅動的、需要外部力量介入。具有目標的改變。	改變方式：循環不息的、序列的、無止境的、尋找平衡狀態、不停的。現有方式改變其方向。



干預的理論		解凍：打破原有預期	解凍：透過圖像概念化，讓原有模式顯現。
		變革：重新建構認知，擴大原有概念。	變革：重新解釋，重新排序以降低困頓。
		再凍：創造支持的社群、	再凍：
變革代理角色	角色	創在改變的主要推動者	重新改變方向的意義創造者
	過程	尋找重要的槓桿點	重新建構目前狀況
	改變系統的意義	重新解釋革新的發動、對中斷均衡發揮影響、建立協調與承諾。	在範圍內達成有意圖的改變，解放當下回應、移轉、和學習的束縛。

Weick and Quinn(1999)

組織在面對不同的環境時，組織變革的急迫與緩和，其兩種方式的選擇，如果能符合組織所需的速度，似乎是組織變革能夠改革成功的關鍵。內部環境的改變，需要以漸進式的變革來進行改革，外部環境改變，則需要劇烈式變革來進行變革，從這相對應的意義來看，前項是屬於組織變革較緩和的決策，相反的后項，則是較急迫的決策，即是劇烈式變革。



(因應環境因素的變革策略)

### 3.2 變革模式的研析

從過去最早 Lewin(1947)，提出組織的變革必須經過「解凍」、「變革」及「再凍結」這三個階段，接者 Leavitt(1965)提出變革的模式，是由結構途徑、行為途徑、技術途徑透過這三種方式來完成；Hellriegel and Slocum(1994)指出變革的模式，為一個計畫性變革的程序，由評估環境的變動開始，在確定績效缺口、診斷組織問題、確認阻礙變革的來源、設定變革目標、尋找變革策略、實施變革、追蹤變革。這些從過去一直至今的變革模式，每個變革模式都有其意義存在，在變革上是一種具有參考性的架構，不過變革模式的種類繁多，當真正遇到變革時，是否管理者有能力去抉擇，適合於組織的變革模式，由於引起組織變革的因素，從環境面來看，包含了內在環境因素與外在環境因素兩種，如果管理者依照某個變革模式去進行變革，是否真的符合組織的情況。

從變革管理之父 Lewin(1947) 提出第一個變革過程的理論模式來看，其認為成功的變革需要經歷解凍(unfreezing)、變革(change)、回凍(refreezing)三個步驟，此變革的過程看來，是一個概念較初的變革模式，組織由解凍開始，是將當前維持組織行為水準的力量予以減弱，主要是脫離現有的狀態。此階段主要包括兩種力量的運作，分別是驅離的力量(driving force)與滯留的力量(restraining force)。驅離的力量是一種要離開現狀的力量，而滯留的力量是指一種不願離開現狀的力量。所以組織要能夠順利的變革，則驅動力必須大於滯留力才能夠進行所謂的組織變革，不過此模式只考量了驅動力與滯留力兩方面的因素，對於環境因素來看，似乎是未包含在其中，由 3.1 節所提到的環境因素，促使變革的一大主因，從整體大環境中可分為，組織內部環境因素與組織外部環境因素，因此，解凍所考量的因素，似乎缺少了環境因素的分析。

第二階段變革，此階段採用新的組織機制來替代舊有組織或部門的行為，是將變革行動落實在組織成員上。此階段因為是實際執行變革的策略，策略是否符合組織目前所要改善的目標，是一個關鍵性的決策。依照 Kotter 的研究來看，有高達百分之七十的公司，大部分的變革方案一開始就觸礁，而使得方案進行不利。由於一開始的決策錯誤，造成組織成員強烈的抗拒，使組織在變革時，因為

阻力而難以進行，影響到組織變革的發展，進而影響到組織的生命週期。第三階段再凍，最後階段是將變革後的組織做一個穩固的動作，並獲得新的組織機制並使個人的人格形成有意義的組織文化、規範、結構與政策，以使組織穩固在一種新的狀態。組織變革活動，在解凍階段還沒有具體成效之前，就進入正式變革階段，則組織原先存在的變革阻力與組織的文化、氣候不相容等問題，會使變革的進行遭遇困難，甚至失敗。即環境不相容是否會形成變革的阻力，取決於解凍階段的成效。解凍為組織變革能否成功的關鍵(余坤東，2002)。

Leavitt(1965)提出變革的模式，是由結構途徑、行爲途徑、技術途徑透過這三種方式來完成，結構途徑強調制度層面的修正，行爲途徑此種方式，強調態度、激勵及技能之改變，常藉助甄選、訓練及考評來完成變革，技術途徑就只強調技術方面的革新。Leavitt所提出的變革模式，似乎也沒有考量到環境的因素，只針對於組織內部做整體的改革。Hellriegel and Slocum(1994)指出變革的模式，為一個計畫性變革的程序，由評估環境的變動開始。此模式雖然有考慮到環境因素，但整個變革的程序中，對於變革策略的急迫與緩和，是否適合組織的速度，並沒有提到這一方面的過程。特別是，彼得杜拉克(peter F.Drucker)認為，組織變革的過程中，如果變革無法達到組織所需的速度，就會產生變革障礙，進而影響到變革的結果。由此可知，過去的一些理論或研究中，變革模式似乎是有所缺失的。

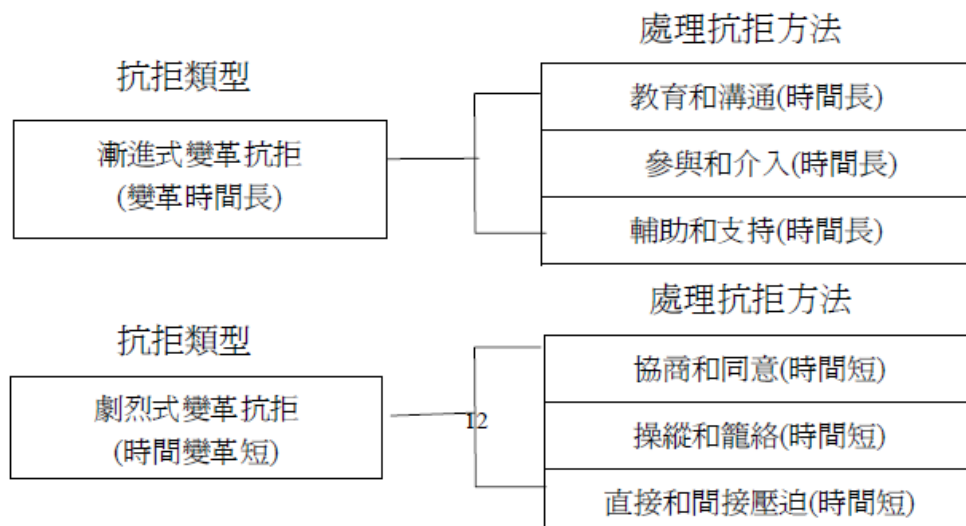
### 3.3 漸近式變革與劇烈式變革之變革阻力因應

由於執行變革應該要以最適合目前情況為主，可將組織變革分為兩種類(Daft,2004)。既然組織變革分成兩種種類，相對的兩者所帶來的抗拒也會有所不同。劇烈式變革，所強調的是在短時間內有很大的改變，以致組織成員的不適應，抗拒心態也會比漸進式變革來的強烈。漸進式變革，強調進行持續性的調整，屬於長期改革的一種改善方式。為了因應短期急迫性的變革，以及長期漸進式的變革，所造成的抗拒，不過kotter and Schlesinger這兩位學者，提出處理抗拒的六大

方法，以減少組織變革所帶來的抗拒。

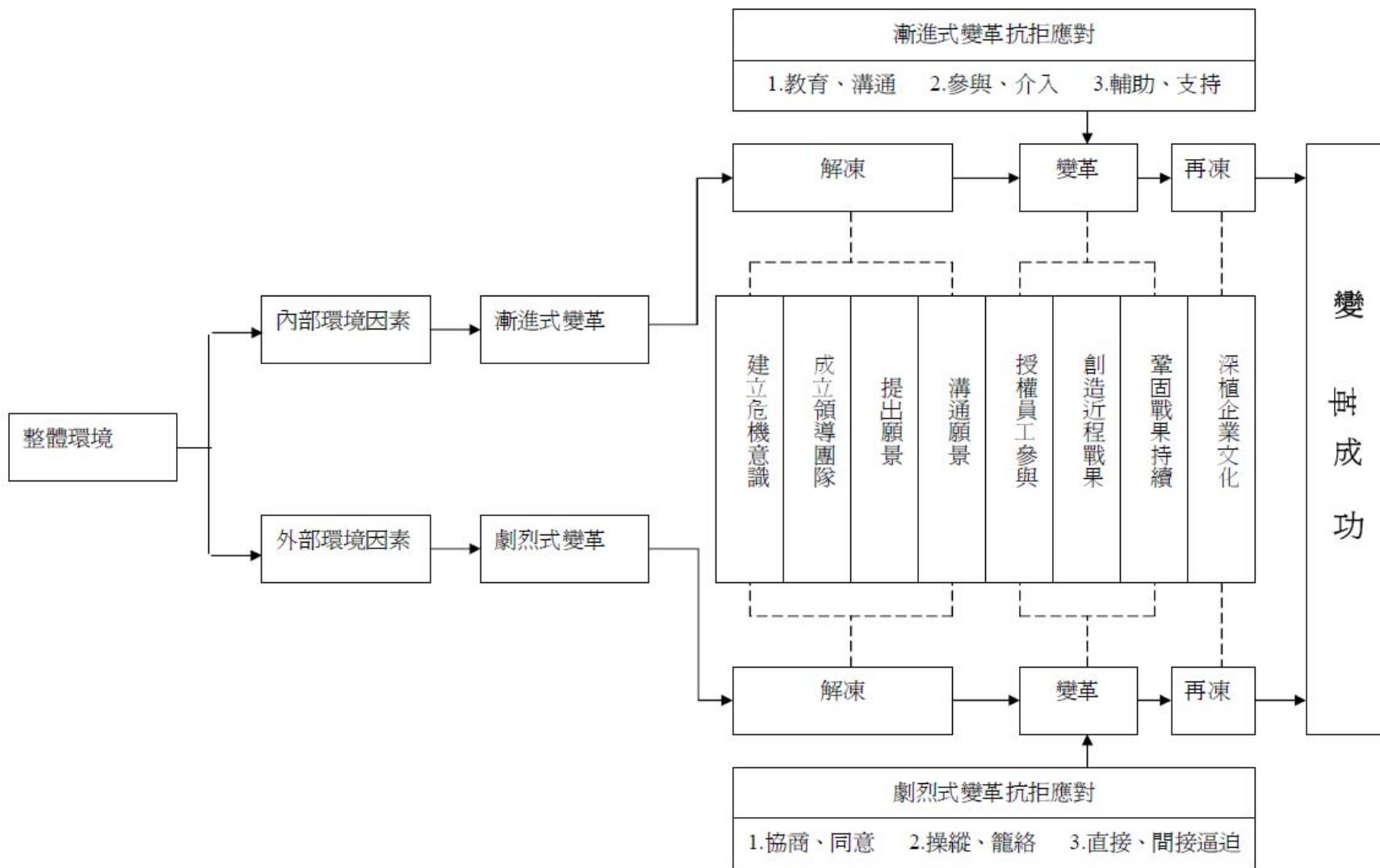
六大處理抗拒方法:1.教育和溝通，強調解決的情況，當出現資訊問題，例如資訊不流通，資訊缺乏以及資訊不正確等，使員工分析錯誤，由於組織成員人數眾多，必須花費更多的時間來改善。以長時間來改革組織，則此方法是符合漸進式變革所強調的重點；2參與和介入，當變革的抗拒相當大時，使抗拒變革的人能夠一起參與變革計畫，不過參與者的變革計畫不適當，由於參與者各個意見都不同，則必須耗費更多的時間在變革計畫上，則符合漸進式變革的重點；3.輔助和支持，解決無法適應變革而抗拒的情況，能夠更有效的解決適應的問題，但必須付出更多的時間與成本，是屬於時間長的變革方式，所以也是符合漸進式變革的重點；4.協商和同意，能避免重大的抗拒阻力，是較快速簡單的方法，強調快速解決組織變革的抗拒，符合劇烈式變革的過程。前三項似乎都符合漸進式變革的過程，必須要耗用大量的時間去解決抗拒的問題。

後三項為5.操縱和籠絡，由於外在環境的變化快速，變革的策略無法有作用時，藉由操縱與籠絡的方式，去對待組織成員抗拒的問題，能夠迅速的化解抗拒，並且迅速的進行變革，符合劇烈式的變革過程；6.直接和間接壓迫，當改革必須講求速度與成效時，變革進度必須要能夠趕上計劃目標，過程中能夠克服所有抗拒進行改革，雖然會造成組織成員的不滿，引起劇烈的抗拒，不過危及組織存亡之時，則必須迅速改革組織目前的問題。前三項方法需要一定的時間去降低抗拒，是屬於比較漸進式的方法，而後三項方法，則必須迅速的化解抗拒，以解決危急現況為主。



### 3.4 組織變革整合型模式

當組織與環境變動無法配合時，組織就必須依環境的變化而從事改革，所以可知環境因素是促使變革的主要原因，而從環境中可分為，組織內、外部環境因素，依據環境因素所影響的層面不同，可把內部因素導致的組織變革，為漸進式的組織變革，則外部因素所導致的組織變革，為劇烈式的組織變革。從變革速度來看，劇烈式與漸進式兩項，對於抗拒也會有不同處理方法，最後根據 Sharifi(2002)所認為，變革八步驟中，與 Lewin(1947)的組織變革三步驟模式，是具有關聯性的，前四個步驟屬於「解凍階段」，其後三個步驟可以視為「改變階段」，最後一個步驟則是將新的方法制度化，即「回凍階段」。整合以上理論及模式得到以下模式。



## 肆、結論

### 4.1 結論

本研究以過去學者所提出的組織變革階段理論，進行整理與歸納，從組織變革文獻來看，由於組織在面對變化快速的產業環境，則必須變革以求永續生存，而過去的學者所談的理論與模式，卻不能保證能夠變革成功，由此可知，組織變革的模式似乎是有所不足的，以致可進行更深入的探討及研究。從文獻探討能夠了解到，組織變革的成效，即是組織存亡的關鍵，在各種不同的情況下，必須擬定合適的變革措施，在關鍵的時刻改革與改善組織問題。從整合型變革模式來看，整合了過去學者的理論以及模式，探討出從最根本的大環境問題開始，進行一連串的變革研討，並了解組織目前的情形，以適合組織的變革策略進行變革，以及面對抗拒處理，使組織變革能夠更順利完成，這似乎能夠符合彼得杜拉克 (peter F.Drucker) 即時的理想。組織能變革成功的關鍵，如果變革可達到組織所需的速度，能夠符合組織目前現況，變革就會成功。在這麼快速的環境下，企業則必須不斷提升組織的適應力，變成一種反應快、有彈性的組織，即使面對不同的狀況時，也能夠達到組織永續生存與發展的目標。

## 參考文獻

### 中文部分

1. 謝安田(1992)，企業管理，台北：五南書局。
2. 郭崑謨(1993)，管理概論，台北：三民書局。
3. 余坤東(2002)，「組織變革動能成因及其對變革成效之影響研究」，管理評論，21(4)，page 77-100。

### 英文部分

1. Peter F. Drucker(1954), The Practice of Management (New York: Harper and Row.).
2. John Kotter(1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review.
3. Sharifi, S(2002). Organizational learning and resistance to change in Estonian companies, Human Resource Development International, 5(3), 313-331.
4. Kotter and Schlesinger(1979). Choosing strategies for Change, Harvard Business Review, pp.57-111.
5. Szilagyi (1983) A. D. M. J. Wallace. Organizational Behavior and Performance, 3rd Edition, U.S.A. : Scott, Forman and Company
6. Appelbaum, S. H., St-Pierre, N., & Glavas, W. 1998. Strategic organizational change: the role of leadership, learning, motivation and productivity. Management Decision, 36(5), 289-301.
7. Kanter. Stein & Todd D. Jick 1992. The Challenge of Organizational Change : How Company Experience it and Leaders Guide it, New York : Free Press
8. Bedeian and Zammuto(1991), Organizational behavior; Organizational change; Organizational effectiveness.
9. Hay and Hartel(2000), Tiward improving the success of change management efforts: modeling the factors contributing to employee's resistance during change implementation, Management development forum, 91-199.
10. Storseth and Rundmo(2002), Organizational change and work motivation-case 1, Rotunde publications.
11. Daft, R. L. (2004). Organization Theory and Design (8nd Edition). Ohio State : South-Western College Publishing.
12. Lewin(1951), Field Theory in Social Science.
13. Weick and Quinn(1999), Organizational Change And Development, Annual Review of Psychology, 50, 361-386.