

## ორგანიზაციული ცვლილებები და მათი მნიშვნელობა ორგანიზაციების დღის წესრიგის ფორმირებაში

**ქეთევან დიოგიძე**

კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტი, დოქტორანტი  
<https://orcid.org/0000-0002-2818-2120>  
ketevan.diogidze@gmail.com



### ანოტაცია

დღეს, ჩვენ ვცხოვრობთ მუდმივად ზრდად და ცვალებად გარემოში, სადაც ცვლილებები ნებისმიერი ორგანიზაციის დღის წესრიგის მნიშვნელოვანი და განუყოფელი ნაწილია. სწორედ ცვლილებების საშუალებით ახერხებენ ისინი ადაპტირებას, ინარჩუნებენ წარმატებას და უმკლავდებიან არსებულ გამოწვევებს. აღსანიშნავია, რომ ცვლილებები შეიძლება იყოს როგორც დაგეგმილი, ისე იძულებითი ხასიათის, როდესაც გარემოში მიმდინარე მოვლენები, ორგანიზაციებს ერთგვარად აიძულებს განხორციელონ ცვლილება. ცვლილებები ასევე შესაძლოა გამოწვეული იყოს ისეთი ფაქტორებით, როგორებიცაა პოლიტიკური და ეკონომიკური გარემოს არასტაბილურობა, ტექნოლოგიების სწრაფი განვითარება, სწრაფად მზარდი ბაზრები და ასევე, შიდა ორგანიზაციული ფაქტორები/მოვლენები. ამასთან, ცვლილებები შესაძლოა განხორციელდეს სტრუქტურაში, სტრატეგიაში, პოლიტიკაში, პროცედურებში, ტექნოლოგიებში ან მის კულტურაში.

**საკვანძო სიტყვები:** ორგანიზაციული ცვლილებები, სტრატეგიები, მართვა

**ციტირებისთვის:** დიოგიძე ქ., ორგანიზაციული ცვლილებები და მათი მნიშვნელობა ორგანიზაციების დღის წესრიგის ფორმირებაში, ჟურნალი „ბიზნესი და კანონმდებლობა“, №3, 2022 წ. გვ. 75- 79.

## ORGANIZATIONAL CHANGES AND THEIR IMPORTANCE IN THE SHAPING OF ITS AGENDA

**Ketevan Diogidze**

Caucasus International University, PhD Student  
<https://orcid.org/0000-0002-2818-2120>  
ketevan.diogidze@gmail.com

### ANNOTATION

Today, we live in an evolving environment where change is an essential and integral part of every organization's agenda. Change allows them to adapt, succeed and meet challenges. It is noteworthy that changes can be planned and

forced when environmental events move organizations to change. Changes may also be due to factors such as political and economic instability, rapid technological development, rapid market growth, and internal organizational factors/events. Furthermore, changes can be made to the structure, strategy, policies, procedures, technology, or culture.

**Keywords:** Organizational changes, Strategies, Managing.

**For citation:** Diogidze K., Organizational Changes and their Importance in the Shaping of its Agenda, Journal of Business and Law, No. 3, 2022. p. 75-79.



### ძირითადი ტექსტი

ცვლილების სწორად განხორციელებისა და მართვისთვის მრავალი მიდგომა და მეთოდი არსებობს, თუმცა, ორგანიზაციები, რომლებშიც მიმდინარეობს ცვლილებების პროცესი, შეიძლება განსხვავდებოდეს, როგორც სტრუქტურით, სისტემით და სტრატეგიებით, ისე ადამიანური რესურსებით. შესაბამისად, ორგანიზაციებს ესაჭიროებათ ინტეგრირებული მიდგომა სისტემური და კონსტრუქციული ცვლილებების განხორციელებლად, რათა შეძლონ ცვლილებების დესტრუქციული ბარიერების შემცირება და განხორციელების შედეგების გაუმჯობესება (Harris, Tagg, & Howell, 2005).

ცვლილებების წარმატებული მართვა და ასევე,

კრიზისულ სიტუაციებში მათი ეფექტურად განხორციელება, ორგანიზაციების დღის წესრიგში ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი და აქტუალური საკითხია. სწრაფად ცვალებადი გარემო მოითხოვს ორგანიზაციების მხრიდან ნებისმიერი სახის ცვლილების განხორციელებას ხარისხიანად, მყისიერად, მცირე დარღვევებით და მნიშვნელოვანი შედეგებით. მიუხედავად იმისა, რომ ცვლილებები ნებისმიერი ორგანიზაციის გარემოს განუყოფელი ნაწილია მხოლოდ მათ მცირე ნაწილს აქვს წარმატების შესაძლებლობა (Al-Haddad & Kotnour, 2015), რადგან არსებული პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ ცვლილებების წარმატებით განხორციელება ორგანიზაციების მხოლოდ ნაწილს შეუძლია.

**ორგანიზაციული ცვლილებების სტრატეგიის  
მეთოდოლოგიური ასპექტები**

XX საუკუნის პირველ ნახევარში ორგანიზაციული თეორიების მიმართულებაში, ძირითადად, დომინირებდნენ კლასიკოსი თეორეტიკოსები, რომლებიც მიიჩნევდნენ, რომ ორგანიზაციის ფორმირება/სტრუქტურირება შესაძლებელია „ერთი საუკეთესო გზის“ - „One best way“ (Taylor's, 1911; Webber, 1947) მეთოდით, რომელიც მათ მარტივი ოპერირების, ცვლილებების განხორციელების, შესრულების მაჩვენებლების განსაზღვრის და მარტივი კომუნიკაციის საშუალებას მისცემდა (Kessler, Nixon, & Nord, 2016). თუმცა, დინამიურმა და სწრაფად ცვალეზადმა სივრცემ ორგანიზაციებს შეუქმნა არასტაბილური და მზარდი კონკურენტული გარემო, რომელიც მათგან მოითხოვდა ცვლილებების მუდმივად განხორციელებასა და არსებულ გამონვევებთან სწრაფ ადაპტირებასა და გამკლავებას (Waldersee, Griffiths, & Lai, 2003).

დღეს არსებული მზარდი კონკურენტის პირობებში ცვლილებების პროცესის ინიცირება შეიძლება ყოველთვის წარმატებული არ იყოს და გამოიწვიოს მიმდინარე სხვა პროცესების შეფერხება ან გაჩერება. თუმცა, ის ორგანიზაციები, რომლებიც არც კი ცდილობენ გაუმკლავდნენ არსებული რეალობით გამოწვეულ „თამაშის“ წესებს, შესაძლებელია, მეტად დაზარალდნენ და მათი შესრულების მაჩვენებლები მნიშვნელოვნად შემცირდეს.

როგორც უკვე აღინიშნა, ორგანიზაციაში ცვლილებების განხორციელება და იმპლემენტირება დამოკიდებულია, მის სტრუქტურაზე, პოლიტიკაზე, ტექნოლოგიებზე, ადამიანურ რესურსებსა და კულტურაზე. წინამდებარე ნაშრომში კი, განხილული იქნება ერთ-ერთი ძირითადი ფაქტორი - სტრუქტურა. Burns & Stalker (1961) თეორიის თანახმად, ორგანიზაციული სტრუქტურის მახასიათებლები შეიძლება ჩავშალოთ მექანიკურ და ორგანულ სტრუქტურებად (ცხრილი 1), სადაც მექანიკური სისტემა მოიაზრებს უფრო სტაბილურ და მდგრად გარემოს, ხოლო, ორგანული - მუდმივად ცვალეზად, დინამიურ გარემოს (Kessler, Nixon, & Nord, 2016). Burns & Stalker-ის აზრით, ორგანული ორგანიზაციები უფრო უკეთ უმკლავდებიან ცვლილებებს, ვიდრე მექანიკური (Dickson, Resick, & Hanges, 2006).

**მექანიკური და ორგანული ორგანიზაციები**

მექანიკური ორგანიზაციები თავისი არსით გავს ბიუროკრატიულ, უფრო ტრადიციული ორგანიზაციების ფორმებს, რაც გულისხმობს, რომ მათ აქვთ უფრო ფორმალური სტრუქტურა, ამასთან, სამუშაო სივრცეში ცვლილების პროცესი მიმდინარეობს რთულად და ორიენტირებული არიან შიდა შესრულების მაჩვენებლების ზრდაზე (McNamara, 2009). ტრადიციული, ბიუროკრატიული სტრუქტურა ასოცირდება სტაბილურ გარემოსთან, შესაბამისად, ორგანიზაციაში მექანიკური მიდგომების განხორციელება მაშინ არის წარმატებული, როცა არსებობს ზუსტად განსაზღვრული შესასრულებელი დავალება; არსებული გარემოს სტაბილურობა არის იმის გარანტი, რომ წარმოებული პროდუქტი იქნება

მოთხოვნების შესაბამისი; ნებისმიერ გარემოში წარმოების დრო უცვლელი იქნება; და წარმოების პროცესში ყველა მონაწილე მოქმედებს გეგმის შესაბამისად (McNamara, 2009); (Dickson, Resick, & Hanges, 2006); (Kessler, Nixon, & Nord, 2016).

**Burns-სა და Stalker-ის მექანიკური  
და ორგანული სტრუქტურები**

- მექანიკურ ორგანიზაციას აქვს უფრო ხისტი სტრუქტურა და ჩვეულებრივ გვხვდება იქ, სადაც გარემო სტაბილური და პროგნოზირებადია. მისი მახასიათებლებია:

- ორგანიზაციის მიერ შესასრულებელი ფუნქციური ამოცანები იყოფა სპეციალიზებულ, დიფერენცირებულ მოვალეობებად, ხოლო, ინდივიდუალური ამოცანების შესრულება აბსტრაქტულად/განყენებულად, რაც მეტ ნაკლებად, განსხვავებულია ორგანიზაციის, როგორც ერთი მთლიანის წარმოდგენიდან;

- პროცესში ჩართული პირებისათვის მოვალეობებისა და ტექნიკური საკითხების ზუსტი განსაზღვრა, რაც შესაბამისად აისახება ფუნქციონალური პოზიციის პასუხისმგებლობაში; ამ ტიპის ორგანიზაციებში კონტროლის, უფლებამოსილებისა და კომუნიკაციის იერარქიული სტრუქტურა არსებობს;

- ორგანიზაციის „ცოდნა“ ძირითადად თავმოყრილია იერარქიის ზედა ნაწილში, სადაც უფრო დიდი მნიშვნელობა ენიჭება გამოცდილებასა და ორგანიზაციის შიგნით გამომუშავებულ უნარებს, ვიდრე იმ „ცოდნას“, რაც საერთოა მთელი ორგანიზაციისთვის;

- ორგანიზაციის წევრებს შორის, ანუ უფროსსა და დაქვემდებარებულ პირებს შორის კომუნიკაციის ვერტიკალური ფორმაა.

- ორგანულ ორგანიზაციებს აქვთ უფრო მოქნილი სტრუქტურა და მისაღები ფორმა, იმ გარემოსთვის, რომელიც მოითხოვს სწრაფ და ინოვაციურ პასუხებს ცვლილებების განსახორციელებლად. მისი მახასიათებლებია:

- ინდივიდებს წვლილი შეაქვთ ორგანიზაციის საერთო ამოცანების განხორციელებაში და ამასთან, მათთან ურთიერთქმედების საფუძველზე მუდმივად ხდება ინდივიდუალური ამოცანების კორექტირება და განსაზღვრა;

- მიუხედავად ნებისმიერი ტექნიკური საკითხისა/მეთოდისა, ორგანიზაციაში მოვალეობების, მართვითი ორგანის სტრუქტურის ქსელისა და კომუნიკაციის სისტემის გავრცელება ხდება არა ვერტიკალური, არამედ ჰორიზონტალური ფორმით;

- „ცოდნა“ შეიძლება გადანაწილებული იყოს ქსელის ნებისმიერ წერტილში, ამასთან, სწორედ ეს ადგილი განისაზღვრება მმართველობისა და კომუნიკაციის ცენტრად;

- კავშირები და გამოცდილება ინდუსტრიულ, ტექნიკურ და კომერციულ სფეროებში ფორმის გარეთ მიიჩნევა მნიშვნელოვნად და პრესტიჟულად.

წყარო: Burns & Stalker (1961)

ორგანული ორგანიზაციული სტრუქტურა, ძირითადად, ორიენტირებულია მოქნილობაზე და ადამიანები მუშაობენ როგორც ერთი გუნდის წევრები/თანაგუნდელები, რაც ხელს უწყობს განსაზღვრული დავალებების სწრაფ შესრულებას (Dust, Resick, & Mawritz, 2014). ამ ტიპის ორგანიზაციებში მენეჯერებს გააჩნიათ ისეთი ფუნქციები, როგორცაა (McNamara, 2009):

- ხედვების, მიზნებისა და ღირებულებების ჩამოყალიბება;
- კონკურენტული უპირატესობის შექმნა და სტრატეგიის განსაზღვრა;
- გაძღოლა/კურატორობა;
- თანამშრომლების მუდმივ ზრდასა და განვითარებაზე ზრუნვა;
- ისეთი ორგანიზაციის შექმნა და სტრუქტურირება, რომელიც მარტივად შეძლებს არსებული სწრაფად მზარდი კონკურენტის პირობებში ოპერირებას.

შესაბამისად, ორგანული სტრუქტურის მიხედვით, დღევანდელ გარემოში მენეჯერს უნდა შეეძლოს: რეალობასთან გამკლავება, ქაოტურ სიტუაციებში ცვლილებების განხორციელება, ბიუროკრატიული პროცესების გამარტივება ან/და გაუქმება, მომხმარებელზე ორიენტირებულ პროცესებზე ფოკუსირება, ორგანიზაციის, როგორც ცოცხალი ორგანიზმის აღქმა, ფუნდამენტალური ცვლილებების განხორციელება ადამიანურ, სტრუქტურულ და კონკურენტულ ურთიერთობებში და ორგანიზაციის კომპონენტების შექმნა, სტრუქტურირება და დაკავშირება (McNamara, 2009); (Dust, Resick, & Mawritz, 2014).

როგორც ზემოაღნიშნულიდან ნათლად ჩანს, ორგანული ორგანიზაციები, მექანიზტურისგან განსხვავებით, ძირითადად, ღია და ცვლილებებისთვის მზა სტრუქტურით გამოირჩევა, რაც რეალურად, დღეს არსებული ტენდენციებისა და გარემოსთვის უფრო რელევანტურია.

Burns & Stalker-ის ერთ-ერთი ჰიპოთეზის თანახმად, ორგანიზაციის სტრუქტურა დამოკიდებული იყო იმ გარემოებებზე/პირობებზე, სადაც ის ოპერირებდა. ამასთან, ორგანული ორგანიზაციები ცვლილებების და ინოვაციებისთვის უფრო შესაბამის და მზარდ ფორმად მიიჩნევა. არსებული კვლევებიც (Kessler, Nixon, & Nord, 2016) გვიჩვენებენ, რომ ამ ტიპის ორგანიზაციები ძირითადად ხელს უწყობენ ინოვაციების განხორციელებასა და თანამშრომლების მაქსიმალურ ჩართულობას ცვლილებების პროცესში. ასევე, ორგანიზაციები სპეციალურად „ითვისებენ“ ამ ფორმას, რადგან ფასილიტაცია გაუწიონ ცვლილებებსა და ინოვაციებს ორგანიზაციის შიგნით. უფრო მეტიც, კვლევების თანახმად, ამ ფორმის სტრუქტურის საშუალებით, ორგანიზაციები უფრო მარტივად უმკლავდებოდნენ ცვლილებების პროცესს. თუმცა, არსებობენ მკვლევარები, რომლებიც მიიჩნევენ, რომ იმ ორგანიზაციებში, სადაც იმპლემენტირებულია როგორც მექანიზტური, ისე ორგანული სტრუქტურის ფორმები, ცვლილების პროცესი წარმატებით მიმდინარეობს. Lawrence და Lorsch მიიჩნევენ, რომ მექანიზტური და ორგანული სტრუქტურები შესაძლებელია ერთად

იყოს იმპლემენტირებული ერთი ორგანიზაციის სხვადასხვა სექტორში და ეს უფრო ამარტივებს სხვადასხვა პროცესების განხორციელებას ორგანიზაციაში (Lam, Organizational Innovation, 2004). ამასთან, ისინი თვლიან, რომ მნიშვნელოვანია ისეთი ჰიბრიდული მოდელების შემუშავება, რომელიც ყოველთვის შეძლებს ადაპტირებას საბაზრო გარემოში არსებულ გამოწვევებთან (Lam, Innovative organisations: Structure, learning, and adaptation, 2011).

ზემოაღნიშნული მოდელი ასევე საშუალებას გვაძლევს დავინახოთ ორგანიზაციის ოპერირების ის დონეები, რომლებიც უკავშირდება სტრუქტურულ მახასიათებლებს, მართვის მეთოდებსა და თანამშრომლების ურთიერთობების თავისებურებებს. Burns & Stalker-ის მიერ ორგანიზაციის მახასიათებლების ძირითადი ასპექტი არის ის, რომ ურთიერთქმედებას ორგანიზაციის წევრებს შორის აქვს სხვადასხვა ბაზისი, რომელიც მნიშვნელოვნად დამოკიდებულია ორგანიზაციის ფორმაზე. შესაბამისად, ის თუ რა სტრუქტურა და ფორმა და ასევე, სოციალიზაციის პრაქტიკის რა ტიპებს იყენებს პრაქტიკაში ორგანიზაცია, გავლენას ახდენს იმაზე, თუ ვის სურს გახდეს ან/და დარჩეს მისი ნაწილი/წევრი (Dickson, Resick, & Hanges, 2006).

ასევე, Burns & Stalker ამტკიცებდნენ, რომ მექანიზტურ ორგანიზაციებში ადამიანები ერთად უფრო ეფექტურად მუშაობენ, რადგან იციან და თანხმდებიან იმ წესებსა და უფლება-მოვალეობებზე, რაც ორგანიზაციის შიგნით არსებობს. ხოლო, ორგანული ორგანიზაციები გამოირჩევა უფრო მოქნილი გარემოთი და არ გააჩნია საერთო მიღებული „წესები“, რაც თანამშრომელს საშუალებას აძლევს გადაჭრას პრობლემა იმ გზით, რომელიც მისი აზრით ყველაზე მისაღებია. მიუხედავად იმისა, რომ ამ ფორმის ორგანიზაციაში არ არსებობს მკაცრად განსაზღვრული წესები, მკვლევარები მიიჩნევენ, რომ პროცესის მონაწილეებს შორის ურთიერთქმედება მაინც წარმატებული იქნება, რადგან ისინი თანხმდებიან ორგანიზაციის საერთო მიზნებზე (Dickson, Resick, & Hanges, 2006).

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, ორგანიზაციის სტრუქტურას/ფორმას შეუძლია მნიშვნელოვანი გავლენა იქონიოს ცვლილებების განხორციელებაზე. სწორედ, რომ ეს პროცესი გვაძლევს საშუალებას დავინახოთ, თუ რამდენად სწორად არის სტრუქტურირებული ორგანიზაციის გარემო, რათა სათანადოდ მოახერხოს გამკლავება და ადაპტირება რადიკალურად ცვლილებად გარემოსა და ტექნოლოგიური ცვლილებების პირობებში (Lam, Innovative organisations: Structure, learning, and adaptation, 2011). მაგალითად, თუ შევადარებთ მექანიზტური და ორგანული სტრუქტურების მქონე ფირმების სამუშაო პროცესს, დავინახავთ, რომ მექანიზტურში თანამშრომლებს სამუშაო პროცესში ზუსტად, ზედმინევით განსაზღვრული პასუხისმგებლობები და ფუნქციები აქვთ, რათა მიცემული ამოცანის შესრულებისას საბოლოო შედეგზე გასვლა შეძლონ. ხოლო, ორგანულში დასაქმებულებს, უფრო მეტი თა-

ვისუფლები და ვარიანების შესაძლებლობა აქვთ, რაც მათ თავის მხრივ საშუალებას აძლევს განსაზღვრული ამოცანის შესრულებისას, თავიანთი შეხედულებისამებრ, ცვლილება შეიტანონ პროცესში (Jewczyn, 2010). ხსენებულიდან გამომდინარე, შეიძლება ითქვას, რომ სამუშაო პროცესის ნებისმიერ ეტაპზე, ცვლილებების განხორციელება ორგანულ ორგანიზაციაში უფრო მარტივი დასაგეგმი და განსახორციელებელია, ვიდრე მექანიკურში. თუმცა, არსებობს საინინალმდეგო მოსაზრებებიც, რომელთა თანახმადაც, ზუსტად განერილი სახელმძღვანელოები და განსაზღვრული უფლება-მოვალეობები, ორგანიზაციებს უადვილებს რაღაც ეტაპამდე ცვლილებების განხორციელებას.

ასევე, თუ შევადარებთ სწავლებასა და კომუნიკაციას, არსებული კვლევები საშუალებას გვაძლევს ვთქვათ, რომ მექანიკური და ორგანული სტრუქტურის მქონე ფირმები განსხვავდებიან როგორც კომუნიკაციის სიმარტივით, ისე სწავლებასთან დამოკიდებულებით. შიდა კომუნიკაციისას, მექანიკურისგან განსხვავებით, ორგანული ორგანიზაციები გამოირჩევიან უფრო ღია კომუნიკაციის წყაროებით. ამასთან, ეს აადვილებს ინფორმაციის გაზიარებას, რაც თავის მხრივ ხელს უწყობს პროცესების სწორად წარმართვას. გარე კომუნიკაციის წყაროებთან დაკავშირებით, მკვლევარების აზრი ორად იყოფა - ზოგი მათგანი მიიჩნევს, რომ ასეთ შემთხვევაში ორგანიზაციის სტრუქტურას არ აქვს მნიშვნელობა; ზოგი, კი თვლის რომ ორგანული ხელს უწყობს კომუნიკაციის ხარისხსა და სიზუსტეს (Kessler, Nixon, & Nord, 2016). ხოლო, რაც შეეხება სწავლებას, ამ შემთხვევაშიც, ორგანული ორგანიზაციები ხელს უწყობენ ორგანიზაციულ სწავლებას, ცოდნის შექმნასა და გაზიარებას, სწავლების კულტურის განვითარებას და თანამშრომელთა კრეატიულობას. ერთ-ერთი კვლევის თანახმად (Su, Li, Yang, & Li, 2011), რომლის მეშვეობითაც განხორციელდა სწავლების ტიპებისა და ორგანიზაციული სტრუქტურების შედარება, გამოვლინდა, რომ მექანიკური სტრუქტურის მქონე ორგანიზაციებში სწავლებას არანაირი კავშირი არ აქვს ფირმის შესრულების მაჩვენებლებთან, ხოლო, ორგანულის შემთხვევაში, ამ ორ ცვლადს შორის კავშირი იყო დადებითი. თუმცა, არსებობს კვლევები, რომელთაც ამტკიცებენ, რომ სწავლების მიმართულებებსა და ორგანიზაციის სტრუქტურას შორის კავშირი საერთოდ არ არსებობს.

### დასკვნა

ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, შეიძლება განისაზღვროს, რომ დღეს, ორგანიზაციები სრულად არც მექანიკური და არც ორგანულია. თითოეულ ორგანიზაციაში არსებობს როგორც ერთის, ისე მეორეს ელემენტები. ასევე, შეიძლება ითქვას, რომ არ არსებობს ორგანიზაციების რაიმე ერთი უნიკალური ფორმა/სტრუქტურა/მოდელი, რომელიც ორგანიზაციული ცვლილების პროცესს წარმართავს დაბრკოლებების, შეფერხებისა და გამონევეების გარეშე. ამასთან, სწორი სტრატეგიის დაგეგმვა და იმპლემენტირება ორგანიზა-

ციებს უმარტივეს ცვლილებების როგორც ინიცირებას, ისე მთლიანი პროცესის განხორციელებას.

### გამოყენებული ლიტერატურა

1. Teague, L. J. (2015). Higher Education Plays Critical Role in Society: More Women Leaders Can Make a Difference. Forum on Public Policy Online.
2. Al-Haddad, S., & Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature. *Journal of organizational change management*, 234 - 262. doi:DOI 10.1108/JOCM-11-2013-0215
3. Bejinaru, R., & Baesu, C. (2013). Approaches to organizational change within modern companies. *The USV Annals of Economics and Public Administration*, 127-134.
4. Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C., & Callan, V. J. (2004). Uncertainty during organizational change: Types, consequences, and management strategies. *Journal of business and psychology*, 507-532.
5. Boyd, N. (2009). Implementing large-scale organization development and change in the states. *Public Administration Quarterly*, 233-269.
6. By, R. T. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of change management*, 369-380.
7. Choi, M., & Ruona, W. E. (2011). Individual readiness for organizational change and its implications for human resource and organization development. *Human resource development review*, 46-73.
8. Dickson, M. W., Resick, C. J., & Hanges, P. J. (2006). When organizational climate is unambiguous, it is also strong. *Journal of applied psychology*, 351-364.
9. Dust, S. B., Resick, C. J., & Mawritz, M. B. (2014). Transformational leadership, psychological empowerment, and the moderating role of mechanistic-organic contexts. *Journal of Organizational Behavior*, 413-433.
10. Harris, J., Tagg, J., & Howell, M. (2005). Organise to Optimise: organisational change & higher education. *The Observatory on Borderless Higher Education*, 1-20.
11. Harrison, L. M. (2011). Transformational leadership, integrity, and power. *New directions for student services*, 45-52.
12. Jacobs, G., Van Witteloostuijn, A., & Christe-Zeyse, J. (2013). A theoretical framework of organizational change. *Journal of organizational change management*, 772-792.
13. Jewczyn, M. (2010). Assessing mechanistic and organic organizational structures: measuring organizational uncertainty and determining an organization's proper structure. *Journal of Business Management and Entrepreneurship*.
14. Kessler, S. R., Nixon, A. E., & Nord, W. R. (2016). Examining organic and mechanistic structures: Do we know as much as we thought? *International Journal of Management Reviews*, 531-555.
15. Lam, A. (2004). *Organizational Innovation*.
16. Lam, A. (2011). *Innovative organisations: Structure,*

learning, and adaptation. DIME, (pp. 163-175). Maastricht.

17. McNamara, D. E. (2009). From Fayols Mechanistic To Today's Organic Functions Of Management. American Journal of Business Education, 63-78.

18. Pinheiro, R., Wangenge-Ouma, G., Balbachevsky, E., & Cai, Y. (2015). The role of higher education in society and the changing institutionalized features in higher education. The Palgrave international handbook of higher education policy and governance, 225-242.

19. Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change readiness: A multilevel review. . Journal of management, 110-135.

20. Su, Z., Li, J., Yang, Z., & Li, Y. (2011). Exploratory learning and exploitative learning in different organizational structures. Asia Pacific Journal of Management, 697-714.

21. van den Heuvel, M., Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2014). How psychological resources facilitate adaptation to organizational change. European Journal of Work and Organizational Psychology, 847-858.

22. Waldersee, R., Griffiths, A., & Lai, J. (2003). Predicting organizational change success: Matching organization type, change type and capabilities. Journal of Applied Management and Entrepreneurship.