

تغییر سازمانی در آموزش عالی

فهم و آسان‌سازی تغییر سازمانی: مفهوم‌سازی‌ها و پژوهش‌های اخیر

نویسنده:

آدریانا کزار

مترجم:

دکتر علیرضا نصیری فیروز



انتشارات آوای نور

تهران- ۱۴۰۱

سرشناسه	: کزار، آدریانا ج.، ۱۹۶۷-م، 1967, Kezar, Adrianna J. -
عنوان و نام پدیدآور	: تغییر سازمانی در آموزش عالی: فهم و آسانسازی تغییر سازمانی: مفهومسازیها و پژوهش اخیر/ نویسنده آدریانا کزار؛ مترجم علیرضا نصیری فیروز.
مشخصات نشر	: تهران : آواک نور، ۱۴۰۱.
مشخصات ظاهری	: ۱۸۳ ص.
شابک	: 978-600-309-928-9
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
یادداشت	: عنوان اصلی: Understanding and facilitatating organizational change in the 21st century : recent research and conceptualizations,2001.
یادداشت	: کتابنامه: ص. [۱۶۷] - ۱۸۳.
عنوان دیگر	: فهم و آسانسازی تغییر سازمانی: مفهومسازیها و پژوهش اخیر.
موضوع	: تحول سازمانی Organizational change آموزش عالی-- ایالات متحده -- مدیریت Education, Higher -- Administration-- United States دانشگاهها و مدارس عالی -- ایالات متحده -- مدیریت Universities and colleges -- United States -- Administration.
شناسه افزوده	: نصیری فیروز، علیرضا، ۱۳۵۵ -، مترجم
رده بندی کنگره	: LB۳۳۳۱
رده بندی دیویی	: ۳۷۸/۱۰۱۰۹۷۳
شماره	: ۹۰۹۴۶۷۸
کتابشناسی ملی اطلاعات رکورد	: فیبا
کتابشناسی	: کتابشناسی

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تغییر سازمانی در آموزش عالی

فهم و آسان سازی تغییر سازمانی: مفهوم سازی ها و پژوهش اخیر

نویسنده: آدریانا کزار

مترجم: دکتر علیرضا نصیری فیروز

ناشر: آوای نور

چاپ: اول ۱۴۰۱

شمارگان: ۳۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۳۰۹-۹۲۸-۹



نشانی: تهران، میدان انقلاب، خیابان ۱۲ فروردین، خیابان شهید وحید نظری، پلاک ۹۹، طبقه

دوم، تلفن: ۶ و ۶۶۹۶۷۳۵۵، نمابر: ۶۶۴۸۰۸۸۲

قیمت ۱۱۰۰۰۰ تومان

همه حقوق برای مترجم محفوظ است.

خواننده گرامی:

من که نمی‌دانم که چگونه می‌اندیشید و یا چگونه اندیشیدن را دوست می‌دارید،

اما من،

در آن هنگام که به فکر فرو می‌روم، دریای اندیشه‌ام طوفانی می‌شود و به خروش می‌آید. امواج پر تلاطم و سهمگین افکارم، هر آن لحظه که بر صخره‌های سخت وادی زمان می‌کوبند هزاران مروارید گرانبها را با خود به ساحل می‌آورند، که من با نیش قلم هر آن مقداری که در توان دارم، بر صفحه سفید کاغذ نقش نموده و به تو خواننده عزیز هدیه می‌کنم، به آن امید که دریایی که تو را هم اینچنین دریایی از اندیشه موجود است، فقط باید خروشانش کنی تا موج بر بندد، حکایت آن توفنده دگر با توست، که تا بر ساحل دریای افکار چه پیش آید. اول از همت یزدان طلبم شادی توست، بعد از آن مرغ دلم عاشق آزادی توست، و آن چه زین روح روان می‌شود از نیش قلم، چشمه‌ای پاک و زلال از بر آبادی توست.

ع- نصیری فیروز، زمستان ۱۴۰۱

فهرست مطالب

بیان مترجم.....	۹
درباره نویسنده و کتاب	۱۱
پیشگفتار	۱۳
فصل یکم: فهم و آسان سازی تغییر سازمانی: مفهوم سازی ها و پژوهش اخیر	۱۷
مشارکتی متمایز	۱۹
تمرکز نوشته	۲۱
مخاطب	۲۳
تغییر بدهیم یا تغییر ندهیم؟	۲۴
فصل دوم: ایجاد یک زبان مشترک برای فهم تغییر سازمانی	۲۷
تغییر سازمانی چیست؟	۲۸
انتشار، نهادینه سازی، سازش، نوآوری و اصلاح	۲۹
نیروها و منابع	۳۱
درجه تغییر	۳۲
زمانبندی تغییر	۳۴
مقیاس تغییر	۳۵
تمرکز بر تغییر	۳۶
انطباقی / زایشی	۳۷
عمدیت: تغییر برنامه ریزی شده در مقابل تغییر برنامه ریزی نشده	۳۷
زمان پاسخ: فراکنشی و واکنشی	۳۸
فعال و ایستا	۳۹
هدف تغییر: پیامدها و فرایند تغییر	۳۹
خلاصه	۴۰

فصل سوم: تئوری‌ها و مدل‌های تغییر سازمانی	۴۱
نوع‌شناسی مدل‌های تغییر سازمانی	۴۲
۱. تکاملی	۴۴
۲. برنامه‌ای	۴۹
۳. چرخه زندگی	۵۴
۴. سیاسی	۵۹
۵. شناخت اجتماعی	۶۴
۶. فرهنگی	۷۰
مدل‌های چندگانه	۷۵
خلاصه	۷۷
ضمیمه	۷۹
فصل چهارم: فهم ماهیت سازمان‌های آموزش عالی: کلید تغییر سازمانی موفق	۸۱
الف) سازمان‌های دارای همبستگی متقابل	۸۵
ب) تا اندازه‌ای مستقل از محیط	۸۶
ج) فرهنگ‌های سازمانی منحصر به فرد	۸۸
د) جو سازمانی	۹۰
ذ) ارزش محوری: پیچیده و متناقض	۹۱
ر) ساختار اقتدار و قدرت چندگانه	۹۲
ز) ساختار سست پیوند	۹۴
س) تصمیم‌گیری بی‌نظم سازمان یافته	۹۵
ش) ارزش‌های اجرایی و حرفه‌ای	۹۷
ص) سیستم حکمرانی مشارکتی	۹۸
ض) استخدام رسمی و تعهد شغلی	۹۹
ط) ابهام در هدف	۱۰۰
ظ) موفقیت و انگاره	۱۰۱
خلاصه	۱۰۲

فصل پنجم: مدل‌های تغییر آموزش عالی: بررسی از طریق نوع شناسی شش مدل ۱۰۳

۱. تکاملی ۱۰۴
۲. برنامه‌ای ۱۱۲
۳. چرخه زندگی ۱۱۹
۴. سیاسی ۱۲۱
۵. شناخت اجتماعی ۱۲۸
۶. فرهنگی ۱۳۵
- مدل‌های چندگانه ۱۴۰
- خلاصه ۱۴۲

فصل ششم: اصول پژوهش محور تغییر ۱۴۵

- اصل اول: خود اکتشافی سازمانی را ارتقا دهید ۱۴۶
- اصل دوم: بدانید که فرهنگ سازمانی بر تغییر اثر می‌گذارد ۱۴۷
- اصل سوم: از سیاست‌ها آگاه باشید ۱۴۸
- اصل چهارم: زمینه را فراهم کنید ۱۴۸
- اصل پنجم: بر انطباق پذیری تمرکز کنید ۱۴۹
- اصل ششم: تعاملات برای توسعه مدل‌های ذهنی و معناسازی را آسان کنید ۱۵۰
- اصل هفتم: تلاش کنید تا هموستازی را ایجاد کنید و توازن بین نیروهای بیرونی با محیط درونی بوجود آورید ۱۵۰
- اصل هشتم: ایزار برنامه‌ای سنتی را ترکیب کنید، مانند: استقرار یک چشم انداز، برنامه‌ریزی، یا راهبرد، با راهبردهای شناخت اجتماعی، نمادین و سیاسی ۱۵۱
- اصل نهم: بدانید که تغییر یک فرایند بی نظمی است ۱۵۱
- اصل دهم: حکمرانی مشارکتی یا تصمیم‌گیری جمعی را ارتقا دهید ۱۵۲
- اصل یازدهم: ویژگی‌های محوری را بیان و حفظ نمایید ۱۵۲
- اصل دوازدهم: از انگاره آگاه باشید ۱۵۳
- اصل سیزدهم: فرایند تغییر را به هویت نهادی و فردی متصل نمایید ۱۵۳
- اصل چهاردهم: فرهنگ ریسک را ایجاد کنید و به افراد کمک کنید سیستم‌های اعتقادی را تغییر دهند ۱۵۴
- اصل پانزدهم: بدانید که سطوح مختلف یا جنبه‌های سازمان نیازمند مدل‌های متفاوت تغییر هستند ۱۵۴
- اصل شانزدهم: بدانید که راهبردها برای تغییر با توجه به آغازگری تغییر متفاوت است ۱۵۵

اصل هفدهم: ترکیب مدل‌ها یا رویکردها را در نظر بگیرید، همانطور که درباره مدل‌های چندگانه	
بیان شد	۱۵۵.....
خلاصه	۱۵۶.....
فصل هفتم: پژوهش‌های آینده درباره تغییر سازمانی	۱۵۷.....
فهرست منابع	۱۶۷.....

بیان مترجم

از زمانی که بشر پا به عرصه حیات نهاد، زندگی او همواره با فراز و نشیب‌هایی همراه بوده است و نسبت به گذشته آن متفاوت بوده است، این تفاوت‌های مشاهده شده به زبان علمی تغییر نامیده می‌شود. ممکن بوده است این تغییر به تدریج و یا به یکباره صورت می‌گرفته است، که از آن به عنوان تغییر تکاملی و تغییر پارادایمی یا تغییر عمیق یاد می‌شده است. این تغییرات ممکن بوده است در مقیاس وسیع و یا در اندازه کوچک صورت گیرد، بنابراین، تغییرات از ابتدا وجود داشته است و به خاطر پیچیدگی‌ها در دنیای کنونی این تغییرات شتاب بیشتری را به خود گرفته است. آنچه که در دنیای فناوری اطلاعات زندگی علمی بشر را بیشتر تحت تاثیر قرار داده است، سرعت تغییر است که سیر تصاعدی به خود گرفته است. تغییرات کند احتمالاً به برنامه‌ریزی قوی و یا عقلانی چندانی نیاز ندارند و اثرات مثبت و یا مخرب آن چندان زندگی افراد را تحت تاثیر قرار نمی‌دهد، ولی رشد شتابنده نوآوری‌ها و دگرگونی‌ها، نیازمند درک تغییر و رهبری آن است. علل تغییرات در دنیای کنونی را می‌توان به عواملی چون سرعت، پیچیدگی، فناوری اطلاعات، ارزش افزوده، رایانه‌ها، میل به ثبات، جهانی شدن و جهانی سازی، نظریه‌های محیطی و موقعیتی نسبت داد و عوامل متعدد دیگری نیز روز به روز اضافه می‌شوند. به علت پیشرفت‌های روزافزون، تنها چیز ثابت در دنیای کنونی تغییر است. تغییر مانند شمشیر دولبه است که درک و فهم درست آن سبب آسان‌سازی و تسهیل فرایند شده و برخورد عجولانه و نابخردانه با آن و مقاومت غیر منطقی برای رسیدن به ثبات ممکن است نتایج غیر منتظره و یا هرج و مرج را به همراه داشته باشد. تغییر را نمی‌توان مدیریت کرد و بهترین شیوه برخورد با آن، درک و هدایت آن است. در واقع بهترین راه مدیریت تغییر، اجازه دادن به وقوع آن و هدایت و کنترل آن است. تغییر برای تغییر نیست، بلکه تغییر برای بهبود و رسیدن به ثبات است. تغییر به همراه خود آشفتگی‌ها و بی‌نظمی‌هایی را به همراه دارد و تا رسیدن به ثبات نیازمند برخورد عاقلانه و رهبری کارکنان و همدلی با آنان برای جلوگیری از مقاومت غیر منطقی و تغییر جهت جریان با استفاده از نیروهای داخلی و خارجی است، چیزی که از آن به عنوان قیاس

جویبار تعبیر می شود. در نوشته فعلی نویسنده تلاش می کند تا از طریق ارائه مدل های مختلف تغییر، ویژگی ها، فرض ها، فرایند، مثال ها و استعاره ها، به انتقادات احتمالی و فواید آنها بپردازد و در خواننده بینشی بوجود آورد. با این بینش زمانی که می خواهد در درون موسسات آموزش عالی که دارای ویژگی های منحصر به فرد هستند، تغییر ایجاد کند، دست به انتخاب و کاربرد این تئوری ها بزند و عاقلانه برخورد کند. شش مدل یا تئوری تغییر (تکاملی، برنامه ای، چرخه زندگی، شناخت اجتماعی، سیاسی و فرهنگی) به تفصیل بررسی شده است و همچنین به ویژگی های منحصر به فرد آموزش عالی که آنرا از سازمان های تجاری و دیگر سازمان ها متمایز می کند به تفصیل پرداخته شده است و در انتها کاربردهای این مدل ها در سازمان آموزش عالی تبیین و اصولی را برای کاربرد موفق آنها استخراج و پیشنهاداتی را برای تحقیق بیشتر ارائه داده است. تمرکز کتاب بر ایجاد زبان مشترک برای درک و آسان سازی تغییر در موسسات آموزش عالی است. مونوگراف ترجمه شده قطعا برای دانشجویان دوره دکترای مدیریت آموزش عالی و متخصصان و سیاستگذاران آموزش عالی، برای شناخت بهتر سازمان و یا مدیریت و برنامه ریزی تغییر در آموزش عالی مناسب به نظر می رسد. این ترجمه همانند سایر آثار برای غنی شدن و دور شدن از اشکالات صوری و محتوایی نیازمند بازخورد خوانندگان و تفکر انتقادی متخصصان به آدرس nasirifiruz56@gmail.com است که با تواضع کامل پذیرفته می شود.

درباره نویسنده و کتاب

پروفسور آدریانا کزار^۱ (خانم) عضو هیات علمی دانشگاه مریلند^۲ است و تحصیلات کارشناسی ارشد و دکترای خود را در رشته مدیریت آموزشی در دانشگاه میشیگان^۳ به پایان رسانده است. او موضوع پیچیده تغییر سازمانی را در این نوشته، با عنوان *فهم و آسان سازی تغییر در سازمان ها در قرن ۲۱: مفهوم سازی ها و پژوهش های*، بحث کرده است. او در این مونوگراف به فراتحلیلی قوی از طیف وسیعی از پژوهش های دانشمندان درباره رفتار سازمانی و تغییر از درون و بیرون آموزش عالی پرداخته است، با این هدف که دسته ای از اصول که می تواند فهم ما را از فرایند تغییر در آموزش عالی عمیق کند، به دست آید. این کتاب ریشه در این فرض دارد که تغییر سازمانی از طریق فهم بهتر فرایند تغییر با استفاده از دیدگاه های مختلف تسهیل می گردد. در واقع منطق مداخله این کتاب در رابطه با تغییر، فهم و آسان سازی تغییر است. فشارهای درونی و بیرونی رهبران سازمانی را مجبور می کنند تا کمی بیشتر به صورت جدی درباره پاسخ به محیط در حال تغییر فکر کنند و از طریق برنامه ریزی و پاسخ درست، کیفیت موسسات خود را ارتقا دهند. یک فهم جامع و فراگیر و همچنین جزئی نیاز است تا یک ادبیات متنوعی با فرضیات گوناگون پدید آید و نیازمند آشنایی با ویژگی های منحصر به فرد موسسات دانشگاهی است. یک رویکرد واحد نسبت به تغییر ممکن است عناصر ضروری را نادیده بگیرد و فرض های بیان نشده ای را همراه داشته باشد. این ایده های پیچیده در این نوشته، که در یک چارچوب سازمان یافته بیان شده است، به رهبران کمک می کند تا انتخاب های عاقلانه ای داشته باشند و راهبردها و رویکردهایی را ایجاد کنند تا بر تغییر اثر مطلوب بگذارند. این کتاب در هفت فصل سازماندهی می شود. اولین، به طور کلی به بحث درباره فهم و آسان سازی تغییر در موسسات می پردازد. دومین، کزار زبان مشترکی را برای تغییر سازمانی فرض می کند. درک روشن از اینها و اینکه چگونه زبان تغییر نظریه پردازان مختلف، همگرا^۴ و یا واگرا^۵ می شود، برای

¹Adrianna Kezar

²Maryland

³Michigan university

⁴Convergent

⁵Divergent

فهم پیچیدگی تغییر ضروری است. سومین، به تشریح مدل‌های شش‌گانه تغییر (تکاملی، برنامه‌ای، چرخه زندگی، شناخت اجتماعی، سیاسی، فرهنگی) می‌پردازد. نویسنده، ادبیات تغییر چند رشته‌ای وسیعی را توضیح می‌دهد و فرض‌هایی را از آن بیرون می‌کشد و بر مشترکات تاکید می‌کند. چهارمین، او ویژگی‌های منحصر به فرد دانشکده‌ها و دانشگاه‌ها را مرور می‌کند و کشف می‌کند که چگونه این عناصر فرایند تغییر را اطلاع می‌دهند. بدون درک جامعی از زمینه سازمانی، رهبران پردیس ممکن است تلاش کنند تا فرایندهای تغییر را به صورت ناهماهنگ با ماهیت موسساتشان به کار گیرند. پنجمین، او به کاربرد تئوری‌ها و یا مدل‌های تغییر در آموزش عالی برای درک بیشتر و تصمیم‌گیری برای کارآمد بودن مدل‌ها از نظر فرائتحلیل‌ها می‌پردازد. ششمین، او مدل‌های تغییر را با هم مقایسه^۱ و مقابله^۲ می‌کند. خانم کزار با ارائه یک دسته از اصول پژوهش محور برای تغییر، موضوع را دنبال می‌کند. هفتمین، به پژوهش‌ها و عناوینی می‌پردازد که می‌توانند زمینه مناسبی برای پژوهش درباره تغییر سازمانی در آینده باشند. نیاز به فهم و آسان سازی تغییر سازمانی نه تنها در ایالات متحده، بلکه در خارج نیز در حال رشد است و این اثر را زمانبر کرده است. تغییر سازمانی به طور فزاینده‌ای زمان و توجه رهبران سراسر جهان را به خود اختصاص داده است. خانم کزار در انتها این نوشته را به همه افراد مهمی که در زندگی او به خاطر صرف انرژی، روحیه بخشی و اتحاد، تغییر ایجاد کرده اند، اهدا می‌کند.

¹Compare

²Contrast

پیشگفتار

در این نوشته، ترکیب خاصی از ادبیات پژوهش درباره فرایند تغییر سازمانی در سطح نهادی مورد نیاز است، زیرا از موسسات آموزش عالی خواسته می‌شود تا به محیط در حال تغییر پاسخگو باشند. این اثر به فراهم آوردن بینش‌های کلیدی مختلف در فرایند تغییر برای خواننده تمرکز دارد که عبارتند از: (۱) معرفی زبان مشترک برای تغییر سازمانی، (۲) توضیح پژوهش‌های چند رشته‌ای براساس تغییر، (۳) برجسته کردن ویژگی‌های منحصر به فرد موسسات آموزش عالی و اینکه چگونه بر فرایند اثر می‌گذارند، (۴) مرور مدل‌های مفاهیم تغییر سازمانی منتج از موسسات آموزش عالی، مقایسه و مقابله رویکردهای مختلف و (۵) فراهم کردن اصولی برای تغییر براساس سنتز پژوهش در درون آموزش عالی.

تعاریف خاصی از تغییر سازمانی توسط نظریه پردازان ارائه شده است. به عنوان مثال، برنز^۱ (۱۹۹۶)، بیان می‌کند که تغییر سازمانی به فهم تحولات درون سازمانها در سطح وسیع میان افراد، گروهها و کل سازمان دلالت می‌کند. تعریف دیگر این است که تغییر، مشاهده تفاوت طی زمان در یک یا چند بعد پدیده است (ون دو ون و پول^۲، ۱۹۹۵). اما این تعاریف به فرضیات موجود در درون مدل‌های تغییر اشراف ندارند. به عنوان مثال مدل‌های شناخت اجتماعی و فرهنگی بر درک به جای مشاهده تاکید می‌کنند. به خاطر این گوناگونی تعبیر، یافتن یک زبان مشترک برای تغییر سخت است، با این حال مفاهیم خاصی در میان مدل‌های مختلف مشترک می‌باشد. به عنوان مثال منابع و نیروهای تغییر، دلایل تغییر را بررسی می‌کنند. میزان، زمان، تمرکز، مقیاس، مرتبه اول و مرتبه دوم به چگونگی تغییر دلالت می‌کنند. مطابقتی/زایشی، واکنشی/فراکنشی، ثابت/پویا، برنامه‌ریزی شده و برنامه‌ریزی نشده، به چگونگی تغییر دلالت می‌کنند. در نهایت، هدف تغییر به پیامدها دلالت دارد. شش مقوله اصلی تئوری‌های تغییر به فهم، توضیح و توسعه بینش‌ها درباره فرایند تغییر کمک می‌کنند. تغییر به این دلیل اتفاق می‌افتد که رهبران، عاملان تغییر و دیگران ضرورت

¹Burnes

²Van de Ven & Poole

تغییر را درک می‌کنند. این شش مقوله عبارتند از: (۱) مدل تکاملی، (۲) مدل برنامه‌ای، (۳) مدل چرخه زندگی، (۴) مدل سیاسی، (۵) مدل شناخت-اجتماعی، (۶) مدل فرهنگی. هریک از مدل‌های تغییر فرضیاتی را درباره دلایل تغییر و چگونگی تغییر بیان می‌کنند. تغییر اتفاق می‌افتد، زیرا افراد نیاز به رشد، یادگیری و تغییر در رفتارشان را حس می‌کنند. در موسسات آموزش عالی نیاز است تا به ماهیت منحصر به فرد سازمان، زمانی که درگیر فرایند تغییر می‌شویم توجه کنیم. عدم توسعه یک رویکرد خاص برای تغییر در سازمان‌های آموزش عالی و نادیده گرفتن عوامل، ممکن است منجر به اشتباهاتی در تجزیه و تحلیل و راهبردها شود. همچنین به کار بردن مفاهیمی که با اعضای دانشگاه سازگاری ندارند، احتمالاً منجر به این می‌شود تا افرادی که می‌خواهند تغییر را ایجاد کنند، در فرایند مشارکت نکنند. از ویژگی‌های منحصر به فرد سازمان‌های آموزش عالی می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: سازمان‌های دارای تاثیر و همبستگی متقابل، تا اندازه‌ای مستقل از محیط، فرهنگ منحصر به فرد دانشگاهی، جو سازمانی، ارزش محوری، ساختار اقتدار و قدرت چندگانه، سیستم سست پیوند، تصمیم‌گیری بی‌نظم سازمان یافته، ارزش‌های اجرایی و حرفه‌ای، حکمرانی مشارکتی، استخدام رسمی و تعهد شغلی، اهداف مبهم، موفقیت و انگاره. در سایه این لیست گسترده، به نظر می‌رسد موسسات آموزش عالی را می‌توان از طریق مدل‌های سیاسی، شناخت اجتماعی و فرهنگی تفسیر کرد. مدل‌های تکاملی برای فهم اثر عوامل محیطی بر تغییر مهم هستند.

مدل‌های تغییر در آموزش عالی را می‌توان با توجه به شش مدل اشاره شده مورد بررسی قرار داد. به عنوان مثال فرایندهای سیاسی مانند متقاعدسازی، مذاکره غیر رسمی، میانجی‌گری، تشکیل ائتلاف، راهبردهای قوی برای ایجاد تغییر هستند (کونارد^۱، ۱۹۷۸، هرن^۲، ۱۹۹۶). مدل‌های شناخت اجتماعی به اهمیت مدل‌های ذهنی، یادگیری، تعامل ساختارمند و دیگر فرایندها توجه دارند (ویک^۳، ۱۹۹۵). مدل‌های فرهنگی به اهمیت نمادگرایی، تاریخ و سنت‌ها و فرهنگ‌های سازمانی برای آسان سازی تغییر در پردیس توجه دارند (کوهن و مارچ^۴، ۱۹۷۴). مدل‌های تکاملی، ویژگی‌های کلیدی تغییر مانند هموستازی، تعامل راهبردها و تجانس را برای فهم تغییر مهم می‌شمارند. شواهد متناقضی درباره قدرت توضیحی مدل‌های برنامه‌ای در آموزش

^۱Conard^۳Weick^۴Cohen & March^۲Hearn

عالی وجود دارد و تا کنون حمایت محدودی درباره اینکه چگونه با کمک این مدل تغییر اتفاق می‌افتد یا در کفایت آن برای آسان سازی تغییر تردید وجود دارد، انجام شده است. بعضی از راهبردها مانند انگیزه‌ها، چشم اندازه‌ها برای ایجاد تغییر موفق به نظر می‌رسند. دسته پیچیده‌ای از اصول پژوهش محور از طریق پژوهش‌های گسترده درباره تغییر به دست آمده‌اند. این اصول عبارتند از:

- خوداکتشافی سازمانی را ارتقا دهید.
 - از چگونگی تاثیر فرهنگ سازمانی بر تغییر آگاه شوید.
 - بدانید که تغییر در آموزش عالی اغلب سیاسی است.
 - زمینه را برای تغییر فراهم کنید.
 - بر انطباق‌پذیری تمرکز کنید.
 - فرصت‌هایی را برای تعامل و توسعه مدل‌های ذهنی بوجود آورید.
 - تلاش کنید تا هموستازی ایجاد کنید و بین نیروهای بیرونی و محیط درونی توازن ایجاد کنید.
 - ابزارهای برنامه‌ای سنتی مانند استقرار چشم انداز، برنامه‌ریزی یا راهبرد را با راهبردهای سیاسی، فرهنگی و شناخت اجتماعی ترکیب کنید.
 - با یک فرایند نامرتب رو راست باشید.
 - تصمیم‌گیری جمعی و حکمرانی مشارکتی را تسهیل کنید.
 - مشخصه‌های اصلی را بیان کنید.
 - بر انگاره و تصور تمرکز کنید.
 - فرایند تغییر را با هویت سازمانی و افراد گره بزنید.
 - فرهنگ ریسک را ایجاد و به افراد در تغییر سیستم‌های دیدگاهی کمک کنید.
 - بدانید که سطوح مختلف سازمان به مدل‌های مختلف تغییر نیاز دارند.
 - بدانید که راهبردهای تغییر با توجه به تغییر آغازین متفاوت می‌باشند.
 - به ترکیب رویکردها و مدل‌ها همانند مدل‌های چندگانه تغییر توجه کنید.
- این کتاب به شما کمک خواهد کرد تا یک فرایند نظام‌مند و سیستمی از تغییر را بوجود آورد که با افراد کار می‌کند، تغییر را به عنوان یک فرایند انسانی در نظر می‌گیرد، به

ویژگی‌های منحصر به فرد آموزش عالی حساس است، زمینه محور^۱ است، توازنی بین نیروهای درونی و بیرونی فراهم می‌آورد، با خلاقیت رو راست^۲ است و تغییر را به وسیله اتفاقات شانس اهرم و تقویت می‌کند.

^۱Context - based

^۲Open

فصل یکم

فهم و آسان سازی تغییر سازمانی در قرن ۲۱

مفهوم سازی ها و پژوهش اخیر

شرایط مختلفی در سال های اخیر با هم تلفیق شده اند که سنتز ادبیات تغییر سازمانی را ضروری می سازد. عوامل بحران زای مختلفی در آموزش عالی نسبت به قبل بوجود آمده است که از درون و بیرون آکادمی نشات می گیرند (بیرن باوم^۱، ۲۰۰۰). اینکه در حال حاضر بحرانی ایجاد شده است، قابل بحث است. با این وجود، آموزش عالی با تغییراتی مواجه است که نمی شود آنها را نادیده انگاشت. لیستی از نیروهای تحولی وجود دارند که متداول و رایج بودن آنها، ضرورت فهرست کردن آنها را کم می کند. به عنوان مثال، فناوری، رویکردهای یادگیری و آموزشی جدید مانند یادگیری مشارکتی، موانع هزینه ای، تغییرات شکاف جمعیتی^۲، رقابت بین المللی، ارزیابی، پاسخگویی، تنوع، چند فرهنگی و دیگر چالش ها، فضای پیچیده ای را ایجاد می کند (گرین و هی وارد^۳، ۱۹۹۷) بعضی از دانشمندان زمینه در حال تغییر را به عنوان دلیلی برای بررسی مجدد فرهنگ و ساختار سازمانی توضیح می دهند که نیاز به تغییر درونی را ضروری می سازد. به عنوان مثال برگ کوئیست^۴ (۱۹۹۸)، دوره پسمدرن را به عنوان عاملی که چالش های جدیدی را برای سازمان ها، بویژه در رابطه با تغییر تحمیل می کند، توضیح می دهد. پسمدرن از سازمان ها می خواهد تا اندازه و شکل خودشان را برای پاسخ به محیط پیچیده و تکه تکه شده، تغییر دهند. بررسی مجدد ماموریت سازمانی یک اولویت اصلی است. زمانی که موسسات دلایل وجودی خود را تغییر می دهند، در واقع هویت خود را تغییر می دهند.

برگ کوئیست، پاسخ های سازمانی مختلفی را به محیط پسمدرن بر می شمارد. نخست، محیط پسمدرن به این معناست که سازمانها از یک مدل واحد عملیاتی (مانند بوروکراتیک یا دانشگاه پژوهشی) به سمت بررسی راههای چندگانه برای موفقیت حرکت می کنند. دوم، سازمان ها احتمالاً به صورت فعال درگیر خرده فرهنگ های درون موسسات آموزش عالی

¹Birnbaum

²Demographic hole

³Green & Hay ward

⁴Bergquist

مانند فرهنگ‌ها و منابع انسانی، نمادین، بوروکراتیک و سیاسی می‌شوند. سوم، دیگر سازمان‌ها، ممکن است فرهنگ‌های کارآفرینی و ساختارهایی را توسعه دهند که در آن قادر به پذیرش تغییرات هستند. در نهایت، آنها ممکن است نقاط قوت خاص خود را بیابند، و بر مشخصه‌های خاص خود به جای ماموریت فراگیری که قبلاً موسسات آموزش عالی بر آنها تاکید می‌کردند، متمرکز شوند. تغییر سازمانی به عنوان تلاشی برای متمایز شدن و پاسخگو بودن به چندگانگی عناصر سازنده مختلف مشتری‌ها و گروه‌های ذینفع مفهوم‌سازی می‌شود. مطابق گفته‌های برگ کوئیست، دوره پسامدرن نیازمند این است که سازمانها تغییر کنند، هیچ راهی برای اجتناب از این سیکل وجود ندارد.

عامل دیگری که ضرورت بروز رسانی دانش ما براساس تغییر سازمانی را ایجاد می‌کند، رشد رو به تزاید مدل‌های جدید و پژوهش‌های انجام شده در دهه اخیر است. بنیاد کلوگ^۱ مطالعات مختلفی را درباره تغییر و تحول در آموزش عالی تامین مالی کرده است که منجر به ایجاد گروه‌های پژوهشی در سراسر کشور شده است که مفاهیم و راهبردهای جدیدی را برای تغییر ایجاد کرده‌اند. علاوه بر این جایزه رهبری معتمدین خیر پیو^۲ که از سال ۱۹۹۶ شروع شد، تلاش می‌کند تا موسساتی که به درخواست‌ها برای تغییر در آموزش عالی پاسخ می‌دهند را مستند سازی کند. هدف این پروژه این است تا تلاش‌های تغییر موفق را بزرگنمایی کند و به موسسات بیشتری کمک کند که نیاز به تغییر را درک کنند. از موسساتی که درگیر پروژه پیو بودند خواسته شد تا تغییر در برنامه درسی، نقش‌های هیات علمی، تخصیص منابع را بیان کنند. این درخواست‌ها، تغییر توسط سیاستگذاران، نظریه‌پردازان سازمانی برای کشف ساختارها و دیدگاههایی که بر فرایند تغییر اثر می‌گذارند را شدت بخشید. اگر چه انتشارات فردی زیادی توسعه یافته‌اند، بدون ترکیب ایده‌های مختلف، راهی برای عاملان جهت مقایسه مزایا و معایب مدل‌های مختلف و مفهوم سازی وجود ندارد.

در نهایت، برنامه‌های اجرایی موسسات آموزش عالی دوره‌های جدیدی را در رابطه با تغییر یا کلاس‌های رهبری توسعه داده‌اند که در آن تغییر سازمانی یک عنصر اصلی است. رشد فزاینده کلاس‌ها در این دوره، نیازمند این است که دانش پایه در یک کتاب جمع‌بندی و سازمان دهی شود. حتی اگر درخواست‌هایی برای تغییر وجود ندارد، ضروری است تا این

^۱Kellogg foundation

^۲Pew charitable trusts
leadership award

ادبیات برای دانشجویان، اعضای هیات علمی و دانشمندان ترکیب شود. اگرچه بخش‌هایی از تغییر افراطی به صورت دوره‌ای پدید می‌آید، هرکسی که زمانی را در سازمان می‌گذراند می‌داند که تغییر یک فرایند مستمر است. این دانش همیشه برای هدایت و کارکردن در درون موسسات آموزش عالی ضروری است. احتمالاً، دلیل مهم و منحصر به فرد برای خوانندگان این است که اطلاعات حاصله از پژوهش‌های پایه تجمیع شده را مرور می‌کنند. یافته‌های مطالعات پژوهشی درباره تغییرات، کاربرد دقیق راهبردهای تغییر، بر موفقیت یا شکست یک تلاش تاثیر می‌گذارد (کولینز^۱، ۱۹۹۸). این پژوهش همچنین اصل مهمی را بیان می‌کند که یک مدل، زمانی که سازمان درگیر تغییر می‌شود به همه بخش‌ها پاسخ مناسب می‌دهد، اصلی که معمولاً در میان حرفه‌های آموزشی به درستی فهمیده نمی‌شود (بیرن بائوم^۲، ۱۹۹۱a، بولمن و دیل^۳، ۱۹۹۱). راه حل‌هایی چون مدیریت کیفیت فراگیر، راهبرد تفسیری، مانند تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده در همه محیط‌ها، در میان انواع تغییرات، یا درون همه فرهنگ‌ها و ساختارهای سازمانی کارساز نمی‌شود، با این وجود، حرفه‌ای‌ها تمایل دارند تا تئوری تغییر یا رویکردی را که با آن آشنا هستند یا متداول می‌باشد را مورد استفاده قرار دهند.

.....حرفه ای ها تمایل دارند تا از تئوری و رویکردی استفاده کنند که با آن آشنا هستند، یا در آن زمان مورد قبول همگان است.	برای بسیاری از دانشمندان برجسته و رهبران صاحب‌نظر که خواهان بررسی جدی فرهنگ، ماموریت و ساختار سازمانی، تزاید ایده‌ها و پژوهش‌های جدید هستند، فهم بهتر و ترکیب دانش درباره تغییر مناسب به نظر می‌رسد.
---	---

مشارکتی متمایز^۴

این کتاب یک سنتز انتقادی از ادبیات پژوهشی درباره فرایند تغییر سازمانی در سطح نهادی را معرفی می‌کند، و راهنمایی‌هایی را درباره قوت و ضعف رویکردهای مختلف یا مدل‌ها فراهم می‌آورد و اصول پژوهش محوری را ارائه می‌دهد. این نوشته از دیگر منابعی که بر یک رویکرد خاص تاکید می‌کنند، مانند باز مهندسی، یا مدل‌های غیر پژوهش محور متفاوت

¹Collins

²Birnbaum

³Bolman & Deal

⁴Distinctive contribution

است. بیشتر ادبیات تغییر سازمانی از دیدگاه نویسنده، معتقد به یک رویکرد خاص برای آسان سازی تغییر است. چنین نویسندگانی، اغلب از یک مدل به جای فراهم آوردن ایده‌های دقیق و محتاط برای خوانندگان و استفاده از یک رویکرد خاص حمایت می‌کنند. همچنین، بخش عمده‌ای از ادبیات بر تغییر برنامه‌ریزی شده تاکید می‌کند، در حقیقت بررسی اخیر ادبیات تغییر در آموزش عالی توسط روبرت نورد وال^۱ (۱۹۸۲)، فقط بر تغییر برنامه‌ریزی شده تاکید می‌کند. اگرچه تغییر برنامه‌ریزی شده برای فهم مهم است، با این وجود، بیشتر تغییراتی که اتفاق می‌افتند، غیر برنامه‌ریزی شده و یا تا حدی برنامه‌ریزی شده است. ضعف دیگر ادبیات تغییر این است که بخش عمده ادبیات، بر داستان‌های تغییر افسانه‌ای یا مواردی چون معرفی تغییر از دیدگاه دانشگاهها و دانشکده‌های برجسته یعنی ده موسسه خصوصی تکیه می‌کند (ویل، ۱۹۹۴). این مباحث بینشی را ایجاد می‌کنند، اما تمایل به سمت داستان‌های منحصر به فردی است که می‌توانند برای موقعیت‌های دیگر و پردیس‌هایی با موفقیت محدود به کار برده شوند. این گزارش با توجه به تمرکز آن بر پژوهش متمایز و خاص است. علاوه بر این، این نوشته بر تغییر سازمانی به جای عاملان تغییر تمرکز دارد. بسیاری از کتاب‌های اخیر نقش عاملان تغییر را مرور می‌کنند یا اینکه چگونه روسای دپارتمان‌ها، مدیران، هیات علمی، روسای امور دانشجویی، و یا روسای دانشگاهها می‌توانند تغییر را شروع کنند، مورد بررسی قرار می‌دهند (ولورتون^۳ و همکاران، ۱۹۹۸). این کتاب‌ها تمایل دارند بر ویژگی‌های خاص یک حیطه کاربردی تمرکز کنند. به عنوان مثال، عاملان تغییر در مدیریت امور آکادمیک در اهمیت دادن به تغییر فرایندهای مروری استخدامی، ارزشیابی، بهسازی هیات علمی و یا به کارگیری خلاصه می‌شوند (لوکاس و آسوک^۴، ۲۰۰۰). چنین منابعی برای عاملان تغییر راهبردهای موثری را فراهم می‌آورند. با این وجود فاقد دانش مفهومی مورد نیاز برای ایجاد و حفظ تغییر هستند. علاوه بر این، منابع براساس تجارب و حکایت‌ها به جای پژوهش هستند، بنابراین، دلیلی وجود ندارد که بتوانند کارآمد باشند. در این باره، ترکیب وسیع و خاص از ادبیات پژوهش محور، مفهومی را درباره فرایند تغییر به وجود نیاورده است. این نوشته تلاش می‌کند تا این شکاف دانشی را پر کند.

^۱Robert Nordvall^۲Weil^۳Wolverton^۴Lucas & Assoc

تمرکز این نوشته^۱

فرض می‌شود که موسسات آموزش عالی تغییر می‌کنند، با این وجود ما نیاز داریم تا بهتر بفهمیم که چگونه، چرا و تحت چه شرایطی این اتفاق می‌افتد. تمرکز بر روی ترکیب ادبیات همه مدل‌های تغییر در میان طبقه بندی‌های چند رشته‌ای است که تغییر را مطالعه کرده‌اند و از این طریق مدل‌ها را با توجه به ویژگی‌های منحصر به فرد آموزش عالی بررسی می‌کنند. همچنین، تلاش می‌شود تا ویژگی مرتبط با رویکردهای گوناگون برای فهم و مطالعه تغییر در آموزش عالی مشخص شود. این نوشته بر روی تغییر در سطح سازمانی تمرکز دارد و گاهی فقط مطالعات سطح ملی و ایالتی را بررسی می‌کند. این نوشته به صورت زیر سازماندهی شده است. مقاله دوم به بررسی اصطلاحات و مفاهیم مرتبط با تغییر مانند تغییر مرتبه اول و مرتبه دوم، مقیاس تغییر، تغییر واکنشی^۲ در برابر فراکنشی^۳، تمرکز می‌کند. این اصطلاحات برای فهم نظریه‌های تغییر و شروع توسعه یک زبان مشترک برای تغییر مهم هستند. یکی از مشکلات اصلی مرتبط با تغییر این است که افراد فرضیات ناگفته‌ای درباره اینکه چگونه تغییر را تعریف و یا درباره آن فکر می‌کنند، به همراه دارند. این مقاله مفاهیم مشترکی را پدید می‌آورد، به نوعی که رهبران پردیس می‌توانند بحث‌های خود را درباره تغییر سازماندهی کنند و فرضیات پنهان را تشخیص دهند. همچنین تلاش می‌کند تا تعریف کند که تغییر چیست و آنرا انتشار، نوآوری، نهادینه سازی و دیگر پدیده‌های مشابه را متمایز کند. مهم است تا تشخیص دهیم که معانی متفاوت زیادی از تغییر وجود دارند و اینکه این تعاریف مستقیماً با نظریه‌های مختلف درباره تغییر مرتبط می‌شوند. به این ترتیب، تعریف واحدی در مقاله دوم ارائه نمی‌شود و تعاریف در مقاله سوم در ارتباط با نظریه‌های تغییر ارائه می‌شوند.

مقاله سوم پژوهش‌های مرتبط با تغییر سازمانی را در رشته‌های مختلفی چون علوم سیاسی، انسان‌شناسی، زیست‌شناسی، فیزیک، روانشناسی، تجارت و مدیریت بررسی می‌کند. از آنجایی که ادبیات گسترده‌ای وجود دارد، با این وجود، در درون تئوری‌های اصلی، تغییر در یک نوع شناسی^۴ شش طبقه‌ای قرار می‌گیرد: مدل‌های (تکاملی، برنامه‌ای، چرخه زندگی، سیاسی، شناخت اجتماعی و فرهنگی). این نوع شناسی یک مشارکت اصلی برای درک

¹Focus of this monograph

²Reactive
³Proactive

⁴Typology

تغییر است و با توجه به اثر ون دو ون (۱۹۹۵) پایه گذاری شده است. این طبقه بندی‌های مدل یا تئوری با توجه به تعریفشان از تغییر، فرضیات اساسی، مثال‌های مدل‌های خاص، فعالیت‌ها و بازیگران اصلی، فواید و انتقادات توضیح داده می‌شوند. با فهم همه نظریات اصلی درباره تغییر، رهبران آماده می‌شوند تا فرایند تغییر تسهیل گردد.

مقاله چهارم، بر تعریف ویژگی‌های منحصر به فرد آموزش عالی تمرکز دارد و به طور قوی بر اثر رابرت برد هال^۱ (۱۹۹۱)، برگ کوئیست (۱۹۹۲)، روبرت بیرن بائوم (۱۹۹۱a)، برتون کلارک^۲ (۱۹۸۳a) و کارل ویک^۳ (۱۹۹۱)، تمرکز می‌کند. ادبیات تغییر با توجه به ویژگی‌هایی که موسسات آموزش عالی را منحصر به فرد کرده است مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. دانشمندان کمی تغییر در پردیس‌های دانشگاهی را متمایز از دیگر سازمان‌ها بررسی کرده‌اند. در عوض، مدل‌های تغییر از دیگر رشته‌ها و یا دیگر سازمان‌ها برای آموزش عالی بدون توجه به اینکه آیا این تداخل مناسب است به کار برده شده‌اند. بررسی ویژگی‌های منحصر به فرد آموزش عالی در ارتباط با تغییر و مشاهدات به دست آمده از این فراتحلیل^۴ این پتانسیل را دارد تا رویکردهایی را برای تغییر توسعه دهد که موفق باشند.

در مقاله پنجم، ادبیات تغییر از مقوله آموزش عالی مورد بررسی قرار می‌گیرد. نوع شناسی نظریه‌های تغییر به کار برده می‌شود تا این ادبیات سازماندهی شود و به رهبران اجازه می‌دهد تا بر فرضیات کلیدی، فواید و انتقاداتی که قبلاً معرفی شده‌اند تمرکز کنند. نتایج مطالعات به طور مستقیم در زمینه آموزش عالی به فهم کفایت این مدل‌ها / نظریه‌ها که گاهی اوقات از بیرون قلمرو آموزش عالی نشأت می‌گیرد، کمک می‌کند تا تغییر سازمانی بهتر فهمیده شود. این مقاله از ترکیب ادبیات فراتر می‌رود و تلاش می‌کند تا یک چشم انداز برای اینکه چگونه تغییر در آموزش عالی اتفاق می‌افتد ایجاد کند.

در مقاله ششم، طبقه‌بندی‌های قبلی در درون دسته‌ای از اصول پژوهش محور برای فهم و آسان سازی تغییر در آموزش عالی قرار گرفته‌اند. به جای فراهم کردن راه حل‌ها یا توصیه یک مدل برای تغییر، این نوشته دسته‌ای از اصول را فراهم می‌کند که برای هدایت فرایند تغییر می‌توانند به کار روند. این اصول از خرد جمعی^۵ صدها مطالعه پژوهشی مشتق می‌شوند. فهم تغییر نیازمند توسعه زبان مشترک^۶ و مفهوم سازی تغییر است که اغلب

¹Robert Berdhal²Burton Clark³Carol Weick⁴Meta analysis⁵Collective Wisdom⁶Common language

زمینه محور است. این نوشته با توصیه‌هایی برای پژوهش بیشتر در مقاله هفتم به پایان می‌رسد. ما اطلاعات کمی درباره اینکه چگونه تغییر در آموزش عالی اتفاق می‌افتد، داریم. برنامه‌های پژوهشی بلند مدت توسط پژوهشگران یا پروژه‌های پژوهشی وجود دارند ولی یک پژوهشگر ابتدا یک یا دو موضع درباره تغییر کار می‌کند و سپس به موضوع دیگری می‌پردازد. نظر به فقدان توجه ثابت درباره موضوع آموزش عالی، شکاف‌های زیادی در دانش ما وجود دارد که نیازمند اکتشاف و پژوهش است. حیطه‌های پژوهشی آینده جزئی‌تر می‌شوند و در درون شش مدل تغییر سازماندهی می‌شوند.

خلاصه اینکه، این اثر برای خواننده بینش‌هایی را درباره فرایند تغییر ایجاد می‌کند: (۱) از طریق بررسی اصطلاحات، زبان مشترکی برای تغییر سازمانی ایجاد می‌کند، (۲) زمینه‌های پژوهشی چند رشته‌ای و چند مقوله‌ای را در کنار هم قرار می‌دهد، (۳) ویژگی‌هایی که موسسات آموزش عالی را متمایز می‌کند و اینکه چگونه بر فرایند تغییر تاثیر می‌گذارند را دسته بندی می‌کند، (۴) مدل‌ها و مفاهیم تغییر سازمانی که از موسسات آموزش عالی مشتق شده‌اند را مرور می‌کند، (۵) اصول پژوهش محوری را برای تغییر ارائه می‌دهد و (۶) طبقه‌بندی‌های بیشتری را برای پژوهش در آینده معرفی می‌کند.

مخاطب^۱

فرض می‌شود که هر عضوی از سازمان می‌تواند عامل تغییر باشد و می‌تواند از اصول لیست شده در مقاله ششم را به کار برد. در حقیقت، پذیرش اینکه هر عضو می‌تواند عامل تغییر باشد، فرایند تغییر را تسهیل می‌کند. یکی از فرضیات اصلی درباره مدل‌ها و مفهوم سازی‌های تغییر، اهمیت رهبری جمعی است. بنابراین امید است که همه خوانندگان احساس توانمندی کنند و درس‌های این نوشته را به کار گیرند. مخاطبان این اثر زیاد هستند. رهبران دانشگاهی مانند روسای بخش‌ها، باید این منبع را در تکمیل بررسی‌ها و ارزیابی‌ها مفید تصور کنند. این کمک می‌کند تا بر موانعی که احتمالاً این کتاب به آنها اشاره نکرده است، غلبه کرد. کارکنان، اغلب با سنت‌های دانشگاهی آشنا نیستند و این کتاب را برای آشنایی با ویژگی‌های منحصر به فرد آموزش عالی الهام بخش می‌بینند، بسیاری از کارکنان که از بخش خصوصی یا دولتی به آموزش عالی می‌آیند، در فهم حکمرانی مشارکتی و استقلال

¹Audience

هیات علمی مشکل دارند. زمانی که اعضای هیات علمی سعی می‌کنند تا تغییراتی را در ارتباط با فرایند پذیرش ایجاد کنند، فهم رفتار هیات علمی مشکل به نظر می‌رسد. برای مدیران، مجریان، هیات امنا و حتی سیاستگذاران، این نوشته بینش‌هایی را درباره اینکه چگونه تغییر اتفاق می‌افتد ارائه می‌دهد و بعضی از رویکردهای فعلی برای تغییر مانند تامین مالی عملکردی^۱ را به چالش می‌کشد. با این وجود، دیگر سنت‌ها مانند اعتبار بخشی یا تسريع تغییر محلی را سبب می‌شوند و یا فرصت‌هایی را برای مسیرهای سیاستی جدید مانند راههای نو برای انطباق‌پذیری محیطی را پیشنهاد می‌کند. مخاطب اصلی این کتاب جوامع دانشگاهی و اعضای هیات علمی دانشکده‌ها و مدیران اجرایی می‌باشند. هر فردی می‌تواند دانش خود را درباره تغییر افزایش دهد و زبانی را یاد بگیرد که به او در آسان سازی فرایند تغییر در پردیس کمک می‌کند. منابع بهتری برای اطلاع دهی به هیات امنا^۲ و سیاستگذاران^۳ وجود دارند، با این وجود آنها می‌توانند از اطلاعاتی که در این نوشته مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته یا با هم تلفیق شده اند، استفاده کنند. فارغ التحصیلان آموزش عالی، هیات علمی، پژوهشگران، مخاطب اصلی این نوشته هستند، زیرا مأموریت گروه این است که دانش پژوهی جمعی درباره موضوع فراهم آورد. این نوشته می‌تواند به عنوان متن درسی برای مدیریت تغییر و نوآوری در آموزش عالی به کار رود.

تغییر بدهیم یا تغییر ندهیم؟^۴

اگرچه این نوشته دانش جمعی براساس تغییر را فراهم می‌آورد، با این وجود، نویسندگان تاکید می‌کند که موسسات آموزش عالی موسسات اجتماعی مهمی هستند که ارزش های فراوانی در خود دارند و بایستی در مقابل تغییر مقاومت کنند، زیرا تغییر، بسیاری از ارزش های مهم را به خطر می‌اندازد. می‌دانم که چگونه سازمانها طی سالها با پذیرش جمعیت جدید و توسعه ساختارهای اجرایی جدید تغییر کرده‌اند، اما هر یک از این تغییرات با روش منحصر به فرد خود اتفاق افتاده است، بعضی برنامه‌ریزی شده و برخی تکاملی بوده‌اند. این نوشته از بیشتر ادبیات‌های تغییر متفاوت است، زیرا مقاومت در برابر تغییر را یک پاسخ سودمند می‌داند. خوانندگان باید با این حقیقت رو راست باشند که فهم فرایند تغییر هم برای

¹Performance funding

²Trustees

³Policy makers

⁴To change or not to change?

مقاومت و هم برای تشویق با تسریع فرایند مفید است. تغییر همیشه خوب نیست، در واقع یک نوشدارو^۱ برای همه موضوعاتی که آموزش عالی با آنها روبه رو می‌شود، نیست. بیشتر رهبران نیاز دارند تا پیشنهادات مختلف تغییر را اولویت بندی و ایده های ضعیف را از بین ببرند، بجای اینکه همیشه به تغییرات محیط درونی و بیرونی پاسخ دهند. بنابراین قصور برای فرایند تغییر می‌تواند یک پاسخ مثبت باشد. من درباره روندهای فعلی تجاری که سازمان‌ها را هر پنج سال با توجه به ارزش‌های نمادین تغییر به عنوان مشخصه موفق مدیریت سازماندهی می‌کنند، مظنون هستم (زارنیاسکا و سون^۲، ۱۹۹۶). موسسات آموزش عالی سنت محور هستند و استمرار ویژگی مهم آنهاست. یکی از دلایل موفقیت آموزش عالی، توانایی آن برای پایدار ماندن در تمرکز بر ماموریتش است. به این ترتیب، این نوشته قصد ندارد تا از تغییر به خاطر تغییر حمایت کند. تغییر بایستی فقط زمانی ایجاد شود که محیط به صورت منطقی ماموریت یا مهارت کلیدی سازمان را به چالش بکشد. علاوه براین، تغییر آینده‌نگر به جای تغییر محیطی (همانند مورد صنعت مراقبت بهداشتی^۳) معمولاً بهترین گزینه آموزش عالی است.

زالدا گامسون^۴ (۱۹۹۹)، اخیراً درخواست برای تغییر آموزش عالی را مورد سوال قرار داده و می‌پرسد که کدام بخش مهم آموزش عالی را نباید تغییر دهیم. او اشاره می‌کند که استقلال و اشتراک مهم‌ترین اصولی هستند که باید حفظ شوند. آنچه که بایستی حفظ شود، می‌تواند همانند آن چیزی که باید تغییر کند مهم باشد. مدیران باید به صدای گوشخراش تغییر با درجه‌ای مناسب از شک‌گرایی پاسخ دهند (مک دونالد^۵، ۱۹۹۷). مفهوم اساسی این کتاب مک دونالد، بازگشت به بررسی تغییر تکاملی بجای تغییر انقلابی است که هر موسسه نیازمند آن می‌باشد. نظر اخیر، دیدگاه قابل قبول در ادبیات مدیریت است. نویسندگان پیشنهاد می‌کنند که گام حقیقی تغییر در درون سیکل‌های تصمیم‌گیری نرمال مطلوب است. درخواست برای تغییر تحولی و فوری در بیشتر مواقع توسط مشاوران مدیریتی برای ایجاد بازار برای دانش خودشان در نظر گرفته می‌شود. اگرچه مک دونالد یک دیدگاه افراطی دارد، من فکر می‌کنم مهم است که پردیس‌ها به بحث‌هایی درباره نیاز به ایجاد شرایط تغییر بپردازند، موسسه را مجبور به ترک سنت‌های مهم نکنند و عملکرد و تعالی را

^۱Panacea

^۲Czarniawska & Sevón

^۳Health care industry

^۴Zalda Gamson

^۵Mac Donald

۲۶ ■ تغییر سازمانی در آموزش عالی

مورد حمایت قرار دهند. توازن بین درخواست برای تغییر و سنت می‌تواند رضایتبخش باشد.

فصل دوم

ایجاد یک زبان مشترک^۱ برای فهم تغییر سازمانی

از هر عضو هیات علمی در موسسه تجاری خواسته می‌شود تا در سه سال بعد یک فناوری جدید را در کلاس به کار ببرد که روند برنامه های MBA را در کشور منعکس می‌کند (مثال A). یک موسسه تا بیست درصد هزینه را به طور ناگهانی کاهش می‌دهد و ماموریتش را باز تعریف می‌کند و به جمعیت دانشجویی دیگری خدمت ارائه می‌دهد. (مثال B). یک بخش وضعیت پس از استخدام هیات علمی را بررسی می‌کند که تغییر ارزش‌های بخش را به سمت پذیرش ارزیابی منعکس می‌کند. (مثال C)

هریک از این بیانیه‌ها، نوع متفاوتی از تغییر سازمانی را توضیح می‌دهد و نیازمند بررسی‌ها و تجزیه و تحلیل‌ها، قبل از فهم اینکه کدام مدل بهتر کار می‌کند است. هدف این مقاله این است که به صورت ساده بعضی از مفاهیم مشترک مرتبط با تغییر سازمانی را توضیح دهد و چهار مثال بالا را به کار ببرد که فهم ادبیات مفهومی توضیح داده شده در مقاله سوم و چهارم را آسان می‌سازد. مفاهیم همچنین کمک می‌کنند که خوانندگان، تغییرات درون پردیس خود را به نحو بهتری طبقه بندی و بفهمند. زبان مشترک ارائه شده با بررسی این مثال‌ها در این مقاله به چرایی، چه چیزی، و چگونگی تغییر دلالت دارد که بسیاری از عناصر ضروری مدل‌های مورد بررسی در مقاله بعدی را در بر می‌گیرد. مطمئناً مثال‌های جزئی بیشتری قابل توضیح است که موضوعات بافتاری و نوع سازمانی را معرفی کند، اما هدف این مثال‌ها بیشتر بر فهم نوع تغییر محدود است.

بعضی از خوانندگان ممکن است در این باره فکر کنند، که چرا به طور مستقیم این ادبیات را به دست آورند، به عنوان مثال چگونه تقسیم‌های امور دانشجویی چند فرهنگی را سبب می‌شوند؟ چنین منابعی به طور ضمنی می‌توانند مفید باشند. اعضای سازمان اغلب احساس می‌کنند که آنها مجهز می‌شوند تا در رابطه با تغییر به سمت جلو حرکت کنند، زمانی که آنها ادبیات محتوایی یا نوع تغییر را بررسی کردند. مانند تغییر فناوری. آنها ممکن است فرا بگیرند که محاسبه توزیعی و تخصصی رو به افزایش، عناصر کلیدی هستند و

¹Common language