

تغییر سازمانی در آموزش عالی

فهم و آسان‌سازی تغییر سازمانی: مفهوم‌سازی‌ها و پژوهش‌ها اخیر

نویسنده:

آدریانا کزار

مترجم:

دکتر علیرضا نصیری فیروز



انتشارات آوای نور

تهران - ۱۴۰۱

سرشناسه	: کزار، آدریانا ج.، ۱۹۶۷-۱۹۶۷ م. 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 نصیری‌فیروز.
مشخصات نشر	: تهران : آواک نور، ۱۴۰۱.
مشخصات ظاهری	: ۱۸۳ ص.
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۳۰۹-۹۳۸-۹
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
یادداشت	: عنوان اصلی: Understanding and facilitating organizational change in the ۲۱st century : recent research and conceptualizations, ۲۰۰۱.
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

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تغییر سازمانی در آموزش عالی

فهم و آسان‌سازی تغییر سازمانی: مفهوم‌سازی‌ها 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، شماره: ۶۶۴۸۰۸۸۲

قیمت ۱۱۰۰۰۰ تومان

همه حقوق برای مترجم محفوظ است.

خواننده گرامی:

من که نمی دانم که چگونه می اندیشید و یا چگونه اندیشیدن را دوست می دارید،
اما من،

در آن هنگام که به فکر فرو می روم، دریای اندیشه ام طوفانی می شود و به خروش می آید. امواج پر تلاطم و سهمگین افکارم، هر آن لحظه که بر صخره های سخت وادی زمان می کوبند هزاران مروارید گرانبها را با خود به ساحل می آورند، که من با نیش قلم هر آن مقداری که در توان دارم، بر صفحه سفید کاغذ نقش نموده و به تو خواننده عزیز هدیه می کنم، 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 می شود از نیش قلم، چشمه ای 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 آسان‌سازی تغییر سازمانی: مفهوم سازی‌ها 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، نهادینه‌سازی، 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 برنامه‌ریزی شده در مقابل تغییر برنامه‌ریزی نشده.....	۳۷
زمان پاسخ: فراکنشی و واکنشی.....	۳۸
فعال و ایستا.....	۳۹
هدف تغییر: پیامدها و فرایند تغییر.....	۳۹
خلاصه.....	۴۰

۴۱	فصل سوم: تئوری‌ها و مدل‌های تغییر سازمانی.....
۴۲	نوع شناسی مدل‌های تغییر سازمانی.....
۴۴	۱. تکاملی.....
۴۹	۲. برنامه‌ای.....
۵۴	۳. چرخه زندگی.....
۵۹	۴. سیاسی.....
۶۴	۵. شناخت اجتماعی.....
۷۰	۶. فرهنگی.....
۷۵	مدل‌های چندگانه.....
۷۷	خلاصه.....
۷۹	ضمیمه.....

۸۱	فصل چهارم: فهم ماهیت سازمان‌های آموزش عالی: کلید تغییر سازمانی موفق.....
۸۵	الف) سازمان‌های دارای همبستگی متقابل.....
۸۶	ب) تا اندازه‌ای مستقل از محیط.....
۸۸	ج) فرهنگ‌های سازمانی منحصر به فرد.....
۹۰	د) جو سازمانی.....
۹۱	ذ) ارزش محوری: پیچیده و متناقض.....
۹۲	ر) ساختار اقتدار و قدرت چندگانه.....
۹۴	ز) ساختار سست پیوند.....
۹۵	س) تصمیم‌گیری بی‌نظم سازمان یافته.....
۹۷	ش) ارزش‌های اجرایی و حرفه‌ای.....
۹۸	ص) سیستم حکمرانی مشارکتی.....
۹۹	ض) استخدام رسمی و تعهد شغلی.....
۱۰۰	ط) ابهام در هدف.....
۱۰۱	ظ) موفقیت و انگاره.....
۱۰۲	خلاصه.....

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: ابزار 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

۱۵۵	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.....
۱۵۶	خلاصه.....
۱۵۷	فصل هفتم: پژوهش‌های آینده درباره تغییر سازمانی.....
۱۶۷	فهرست منابع.....

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 می‌شود. در نوشته فعلی نویسنده تلاش می‌کند تا از طریق ارائه مدل‌های مختلف تغییر، ویژگی‌ها، فرض‌ها، فرایندها، مثال‌ها و استعاره‌ها، به انتقادات احتمالی و فواید آنها بپردازد و در خواننده بینشی بوجود آورد. با این بینش زمانی که می‌خواهد در درون موسسات آموزش عالی که دارای ویژگی‌های منحصر به فرد هستند، تغییر ایجاد کند، دست به انتخاب و کاربرد این تئوری‌ها بزند و عاقلانه برخورد کند. شش مدل یا تئوری تغییر (تکاملی، برنامه‌ای، چرخه زندگی، شناخت اجتماعی، سیاسی و فرهنگی) به تفصیل بررسی شده است و همچنین به ویژگی‌های منحصر به فرد آموزش عالی که آنها را از سازمان‌های تجاری و دیگر سازمان‌ها متمایز می‌کند به تفصیل پرداخته شده است و در انتها کاربردهای این مدل‌ها 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 آسان‌سازی تغییر در موسسات آموزش عالی است. مونوگراف ترجمه شده قطعاً برای دانشجویان دوره دکترای مدیریت آموزش عالی و متخصصان و سیاستگذاران آموزش عالی، برای شناخت بهتر سازمان و یا مدیریت و برنامه‌ریزی تغییر در آموزش عالی مناسب به نظر می‌رسد. 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 nasirifiruz@gmail.com^۶ است که با تواضع کامل پذیرفته می‌شود.

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 /خیر، 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 منطبق 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 بگذارد. 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

^۱ Adrianna Kezar

^۲ Maryland

^۳ Michigan university

سازمانی فرض می‌کند. درک روشن از اینها و اینکه چگونه زبان تغییر نظریه پردازان مختلف، همگرا^۱ و یا واگرا^۲ می‌شود، برای 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 تصمیم گیری برای کارآمد بودن مدل‌ها از نظر فراتحلیل‌ها می‌پردازد. ششمین، او مدل‌های تغییر را با هم مقایسه^۳ و مقابله^۴ می‌کند. خانم گزار 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 گزار 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.

^۱ Convergent

^۲ Divergent

^۳ Compare

^۴ Contrast

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

^۱Burnes

^۲Van de Ven & Poole

فرایند تغییر کمک می‌کنند. تغییر به این دلیل اتفاق می‌افتد که رهبران، عاملان تغییر و دیگران ضرورت 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 آسان‌سازی تغییر در پردیس

^۱Conard

^۲Hearn

^۳Weick

توجه دارند (کوهن و مارچ^۱، 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 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 اندازها 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 نا مرتب 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.

^۱Cohen & March

- 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