



ULBS

Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu

Domeniu: "Management"

TEZĂ DE DOCTORAT

**MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII:
O ANALIZĂ A TEHNOLOGIEI INFORMATIEI SI A
COMUNICATIILOR (TIC) - SCHIMBAREA CONDUSA
ÎN INSTITUȚIILE DE ÎNVĂȚĂMÂNT SUPERIOR DIN
CAMBODIA (ADOPTAREA ÎNVĂȚĂRII COMBINATE)**

Cuvinte cheie: Managementul schimbării, schimbarea tehnologiei,
învățarea combinată, management universitar, învățământ superior

Doctorand:

RATANA, SOM

Coordonator științific:

Prof. Univ. Dr. DĂNUȚ-DUMITRU

DUMITRAȘCU

CUPRINS

MULȚUMIRI	
CUPRINS	1
LISTA FIGURILOR ȘI A TABELELOR	7
ABREVIERI	19
CAPITOLUL 1. INTRODUCERE	21
1.1. CONTEXT	21
1.2. FORMULAREA PROBLEMEI	22
1.3. OBIECTIVELE CERCETĂRII	22
1.4. SCOPUL CERCETĂRII	23
1.5. METODOLOGIE	23
1.6. IMPORTANȚA CERCETĂRII	24
1.7. MOTIVARE	24
1.8. STRUCTURA TEZEI	25
PARTEA I: STADIUL ACTUAL AL CUNOAȘTERII ÎN DOMENIUL ABORDAT.	
CERCETARE DIN SURSE SECUNDARE	26
CAPITOLUL 2. SCHIMBAREA PEISAJULUI EDUCAȚIONAL	26
2.1. INTRODUCERE	26
2.2. DEFINIREA TEHNOLOGIEI INFORMAȚIILOR ȘI COMUNICAȚIILOR (TIC)	27
2.3. TIC ÎN CONTEXTUL PANDEMIC COVID 19	28
2.4. IMPACTUL TIC ASUPRA MANAGEMENTULUI EDUCAȚIEI	29
2.4.1. Mesageria Instantă (MI)	31
2.4.2. Sistemul de Management al Informațiilor (SMI)	33
2.4.3. Sistemul de Management al Cunoștințelor (SMC)	35
2.5. STRATEGIA EDUCAȚIONALĂ ÎN SCHIMBARE	36
2.5.1. Schimbarea formatului de predare	38
2.5.2. Livrare de conținut (LC)	38

2.6. SCHIMBAREA ROLURILOR UMANE—MANAGERI EDUCAȚIONALI, PROFESORI ȘI STUDENȚI	40
2.6.1. Rolul managerilor educaționali	40
2.6.2. Rolul profesorilor	42
2.6.3. Rolul studenților	44
2.7. CONCLUZII	45
CAPITOLUL 3. ÎNVĂȚAREA MIXTĂ: O NOUĂ PARADIGMĂ ACADEMICĂ	46
3.1. ÎNȚELEGEREA ÎNVĂȚĂRII MIXTE	46
3.2. INTEGRAREA ÎNVĂȚĂRII MIXTE ÎNTR-O LUME ÎN DEZVOLTARE	48
3.3. INTEGRAREA ÎNVĂȚĂRII MIXTE ÎN CONTEXTUL PANDEMIC COVID	52
3.4. GESTIONAREA SCHIMBĂRILOR	53
3.5. CONCLUZII	55
CAPITOLUL 4. MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII	56
4.1. SCHIMBAREA PUNCTULUI DE VEDERE	56
4.2. RELAȚIA SIMBIOTICĂ ÎNTRE TIC ȘI SCHIMBARE	59
4.3. REZISTENȚA LA SCHIMBARE	61
4.4. ÎNȚELEGEREA SCHIMBĂRII	62
4.4.1. Definirea schimbării	62
4.4.2. Schimbare și cultură	63
4.5. DEZVOLTAREA TEORETICĂ A MANAGEMENTULUI SCHIMBĂRII	72
4.5.1. Abordarea schimbării planificate (Anterior anilor ‘90)	73
4.5.2. Era teoriilor emergente de management al schimbării (anii ‘90)	74
4.5.3. Teorii contemporane ale managementului schimbării	76
4.6. MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII	81
4.6.1. Tipuri de schimbare	82
4.6.2. Procesul schimbării	85
4.6.3. Elemente ale schimbării	87
4.7. CONCLUZII	96
CAPITOLUL 5. PREGĂTIREA PENTRU TIC ȘI MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL SUPERIOR DIN CAMBOGIA	97
5.1. CADRUL POLITIC NAȚIONAL AL TIC	99

5.2. CADRUL POLITIC MINISTERIAL	100
5.3. CADRUL POLITICILOR INSTITUȚIONALE ALE TIC	101
5.4. PROVOCAREA POLITICĂ PRIVIND CAPACITATEA INSTITUȚIONALĂ DE A GESTIONA SCHIMBAREA. IMPLICAREA POLITICĂ	102
5.5. MODELUL DE SCHIMBARE EFICIENTĂ DE BAZĂ: UN MOD DE CONSTRUIRE A UNEI POLITICI PRACTICE	105
5.6. CONCLUZII	108
PARTEA II: NIȘA DE CERCETARE, CADRU ȘI METODOLOGIE	109
CAPITOLUL 6. NIȘA DE CERCETARE	109
6.1. ÎNVĂȚAREA MIXTĂ ȘI MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII ÎN INSTITUȚIILE PUBLICE DE ÎNVĂȚĂMÂNT SUPERIOR DIN CAMBODGIA	109
6.1.1. Cazul instituției A	110
6.1.2. Cazul instituției B	116
6.2. NIȘA	122
6.3. CONCLUZII	126
CAPITOLUL 7. CARACTERISTICI ALE MANAGEMENTULUI SCHIMBĂRII: CĂTRE UN CADRU CONCEPTUAL	127
7.1. MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII: UN CADRU CONCEPTUAL	127
7.2. UN CADRU CONCEPTUAL AL INTEGRĂRII ÎNVĂȚĂRII MIXTE LA NIVELUL ÎNVĂȚĂMÂNTULUI SUPERIOR DIN CAMBODGIA	132
CAPITOLUL 8. METODOLOGIA DE CERCETARE	133
8.1. ÎNTREBĂRILE CERCETĂRII	133
8.2. METODOLOGIA CERCETĂRII	134
PARTEA III: CONSTATĂRI ȘI DISCUȚII	140
CAPITOLUL 9. CONSTATĂRI CALITATIVE	140
9.1. TIPURI DE SCHIMBARE	142
9.1.1. Un flux mixt de schimbare de jos-sus și de sus-jos	142
9.1.2. Schimbare la scară mică și progresivă	144
9.2. ELEMENTELE SCHIMBĂRII	146
9.2.1. Uman	146
9.2.2. Tehnologic	159

9.2.3. Strategie	165
9.3. CONCLUZII	169
CAPITOLUL 10. PROCESUL SCHIMBĂRII	170
10.1. IDENTIFICAREA PRIORITĂȚILOR SCHIMBĂRII	170
10.2. COMUNICAREA SCHIMBĂRILOR	171
10.2.1. Mediul	171
10.2.2. Mesaje de schimbare	173
10.3. ACCEPTAREA SCHIMBĂRII	175
10.3.1. Variabile privind acceptarea schimbării	175
10.3.2. Provocări privind acceptarea schimbării	181
10.4. CONCLUZII	183
CAPITOLUL 11. SCHIMBAREA DE LA UN STATUS-QUO LA UN STATUT DORIT & INSTITUȚIONALIZAREA SCHIMBĂRII	185
11.1. SCHIMBAREA DE LA UN STATUS-QUO LA UN STATUT DORIT	185
11.1.1. Succesul adoptării schimbării la instituția A	185
11.1.2. Succesul adoptării schimbării la instituția B	187
11.1.3. Provocări	188
11.2. INSTITUȚIONALIZAREA SCHIMBĂRII	191
11.3. SUMARUL CONSTATĂRILOR ȘI CONCLUZII	194
CAPITOLUL 12. CONSTATĂRI CANTITATIVE	198
12.1. INFORMAȚIILE ȘI EXPERIENȚA PARTICIPANȚILOR ÎN MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII (CHESTIONARUL A)	198
12.2. INVESTIGAREA IMPLICĂRII PERSONALULUI ÎN SCHIMBARE	207
12.3. PREZICEREA IMPLICĂRII SCHIMBĂRII PRIN INTERMEDIUL REGRESIEI LOGISTICE	212
12.4. ACCEPTAREA SCHIMBĂRII, ÎNCREDERE, CULTURĂ, PROCESUL SCHIMBĂRII ȘI ELEMENTE (PROFESORI)	214
12.5. PERCEPȚIA PERSONALULUI ACADEMIC CU PRIVIRE LA PROCESUL SCHIMBĂRII ȘI ELEMENTE (Combinat)	218
12.6. CĂTRE UN MODEL CARE PREZICE ACCEPTAREA SCHIMBĂRII	221

12.6.1. Corelația între acceptarea schimbării, încredere, culturi instituționale, procesul schimbării și elemente	221
12.6.2. Un model care prezice acceptarea schimbării	223
12.7. CONCLUZII	225
CAPITOLUL 13. SUCCESUL OBȚINUT: CRITICITATEA MANAGEMENTULUI SUPERIOR PRIVIND LEADERSHIP-UL	227
13.1. SUCCESUL INSTITUȚIEI A ȘI PROIECTAREA EXPERIMENTELOR (DOE) LA INSTITUȚIA B	227
13.1.1. Satisfacția și participarea crescută a studenților	227
13.1.2. Implicarea crescută a conferențiarului	228
13.1.3. Continuarea extinderii programului	228
13.2. REFLECTAREA CADRULUI PROPUȘ CU INSTITUȚIA A ȘI PROIECTAREA EXPERIMENTELOR (DOE)	230
13.2.1. Tipuri de schimbare	230
13.2.2. Elemente practice de schimbare	233
13.2.3. Procesul schimbării	238
13.3. CRITICITATE PRIVIND SPRIJINUL ȘI AUTORITATEA MANAGEMENTULUI SUPERIOR	242
13.4. CONCLUZII	246
CAPITOLUL 14. STUDIUL TIMPURIU AL ADOPTĂRII/IMPLEMENTĂRII SCHIMBĂRII	247
14.1. SCHIMBAREA ESTE ÎN STADIUL TIMPURIU AL ADOPTĂRII	247
14.2. INTERPRETAREA GREȘITĂ A CONCEPTULUI DE MANAGEMENT AL SCHIMBĂRII DE CĂTRE CONDUCEREA SUPERIOARĂ	250
14.3. LOGICA INTERVENȚIEI DE SUS ÎN JOS (CENTRALIZAREA PUTERII)	252
14.4. PROVOCĂRI PRIVIND ELEMENTELE SCHIMBĂRII	257
14.4.1. O echipă de schimbare slabă	257
14.4.2. Nepotrivirea rolurilor	258
14.4.3. Probleme culturale	259
14.4.4. Autenticitate	260
14.4.5. Evaluare tehnologică	262

14.4.6. Strategii	265
14.5. PROCESUL CONFUZ AL SCHIMBĂRII	268
14.5.1. Priorități identificate și mesaje comunicate	268
14.5.2. Acceptarea schimbării	269
14.5.3. Mutarea schimbării la un statut dorit și instituționalizare schimbării	270
14.6. CONCLUZII	273
CAPITOLUL 15. CĂTRE CONSTRUIREA UNUI CADRU DE MANAGEMENT AL SCHIMBĂRII CARE SĂ FUNCȚIONEZE PENTRU CAMBODGIA	274
15.1. RECONCEPTUALIZAREA CADRULUI	274
15.2. NEVOIA UNUI CADRU CARE SĂ ASIGURE O SCHIMBARE INSTITUȚIONALIZATĂ	275
15.3. CONCLUZII	281
CAPITOLUL 16. CONCLUZII FINALE, LIMITĂRI ȘI CONTRIBUȚII	283
16.1. CONCLUZII CU PRIVIRE LA CADRUL DE MANAGEMENT	283
16.2. CONSTATĂRILE PRINCIPALE	286
16.3. LIMITĂRI	289
16.4. RECOMANDĂRI VIITOARE	291
16.5. VALORIZAREA REZULTATELOR CERCETĂRII	291
BIBLIOGRAFIE	292
GLOSSAR DE TERMENI	307
ANEXE	310

REZUMAT

Adoptarea tehnologiei a devenit nu doar o tendință, ci și o necesitate evidentă a instituțiilor, în general, de a îmbunătăți productivitatea și eficiența muncii. În educație, această adoptare a tehnologiei se extinde mult dincolo de simpla utilizare a Word-ului, Excel-ului, Access-ului și a anumitor foi de calcul etc. destinate unor scopuri administrative, la o utilizare complexă a unui astfel de instrument și sistem, pentru a înlocui anumite comportamente de clasă, sub formă de învățare mixtă –”blended learning”, clasă inversată –”flipped classroom”, învățarea la distanță, învățarea online). Indiferent de scop, adoptarea tehnologiei ca o schimbare în sine sau folosirea acesteia pentru a atenua schimbarea, a adus de fapt schimbarea ca esență.

Datele arată că schimbările la nivel instituțional au eșuat din cauza incapacității managerilor de a gestiona schimbarea (Appelbaum et al., 2012; Burnes, 2011)¹. Cauzele comune care stau la baza acestui lucru au fost atribuite unei înțelegeri slabe a managerilor instituționali cu privire la gestionarea schimbărilor din sfera științifică, interpretarea greșită a schimbărilor și provocărilor instituționale comune cauzate de un sprijin financiar inadecvat, tehnologiilor învechite, personalului nepregătit, politicilor impracticabile, ca să menționăm doar câteva. Deoarece schimbările trebuie să fie gestionate proactiv pentru a ajunge la rezultatele dorite, de cele mai multe ori sunt tratate ca un răspuns reactiv de către managerii care privesc managementul ca un simplu răspuns la problemele care decurg din provocările de zi cu zi. „Reactivitatea” lor la schimbare nu numai că a nu a dat rezultatele dorite, ci a și agravat situația, iar în cel mai rău caz, a dus la o eșuare totală a efortului de schimbare. Având în vedere acest lucru, din ce în ce mai mulți manageri instituționali caută să înțeleagă și să găsească cea mai bună modalitate de a-l gestiona (managementul schimbării) datorită faptului că el nu poate fi evitat.

Până în momentul de față, nu există, din păcate, o rețetă magică privind managementul schimbării. Metodologia schimbării este predispusă contextului și se pliază, în consecință, culturii socio-instituționale. Practicile care funcționează cel mai bine într-un context social pot să nu

¹ Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J.-L., & Shafiq, H. (2012). Back to the future: revisiting Kotter’s 1996 change model. *Journal of Management Development*, 31(8), 764–782; Burnes, B. (2011). Introduction: Why does change fail, and what can we do about it? *Journal of Change Management*, 11(4), 445–450.

funcționeze în alte contexte, poate chiar să varieze de la o instituție la alta, în care cultura organizațională este diferită (Alas & Vadi, 2006; Kezar & Eckel, 2002; Rashid & Rahman, 2004; Tierney, 1988)². Modul în care schimbarea este gestionată într-o instituție administrată de către stat poate să difere semnificativ de una administrată privat, deși natura afacerii poate să fie aceeași. În mod similar, un anumit tip de afacere poate avea nevoie de o anumită metodologie a schimbării diferită de altele, dobândită din modul distinct de a trata cu părțile interesate (stakeholders).

Având intenția de a contura un model de succes al schimbării, la o instituție publică de învățământ superior din Cambodgia s-a realizat un studiu pentru a arăta modul în care schimbarea, care a constat în adoptarea programului de învățare mixtă, a fost gestionată la instituția menționată. Pentru început a fost realizată o analiză situațională bazată pe observație, „analiză desktop” și un interviu față în față cu persoane cheie, pentru a schița un model de management al schimbării funcțional. Pentru realizarea unei schițe s-a mai folosit încă un caz similar, gestionat cu succes, la o altă instituție. Pe baza acestei schițe s-a putut determina mai departe, prin comparație cu literatura deja existentă în domeniu, dacă au mai fost asemenea modele de schimbare în domeniu. În final a fost schițat și concretizat un cadru conceptual de lucru. Acest cadru conceptual a fost construit pe baza celor trei aspecte manageriale ale schimbării - „tip”, „elemente” și „proces”. Până în (2005)³ a fost luată sinteza despre „tip” acoperind scara schimbării, rata de apariție și modul în care se produce schimbarea. Elementele schimbării (umane, tehnologie și strategie) bazate în primul rând pe lucrarea lui Orlikowski și Yates (2006)⁴ au fost adoptate împreună cu procesul de schimbare al lui Judson (1991)⁵.

² Alas, R., & Vadi, M. (2006). The impact of organisational culture on organisational learning and attitudes concerning change from an institutional perspective. *International Journal of Strategic Change Management*, 1(1–2), 155–170; Kezar, A., & Eckel, P. D. (2002). The effect of institutional culture on change strategies in higher education: Universal principles or culturally responsive concepts? *The Journal of Higher Education*, 73(4), 435–460. <https://doi.org/10.1080/00221546.2002.11777159>; Kezar, A., & Eckel, P. D. (2002). The effect of institutional culture on change strategies in higher education: Universal principles or culturally responsive concepts? *The Journal of Higher Education*, 73(4), 435–460. <https://doi.org/10.1080/00221546.2002.11777159>; Kezar, A., & Eckel, P. D. (2002). The effect of institutional culture on change strategies in higher education: Universal principles or culturally responsive concepts? *The Journal of Higher Education*, 73(4), 435–460. <https://doi.org/10.1080/00221546.2002.11777159>

³ By, R. T. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369–380.

⁴ Orlikowski, W. J., & Yates, J. (2006). ICT and organizational change: A commentary. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(1), 127–134. <https://doi.org/10.1177/0021886305285130>

⁵ Judson, A. S. (1991). *Changing behavior in organizations : minimizing resistance to change*. Blackwell Business. pp.165-189.

În urma realizării acestuia (cadrul conceptual de lucru), au fost apoi efectuate investigații amănunțite (abordare abductivă) pentru a identifica modelul exact de management al schimbării care se desfășoară în instituții. Cercetarea de bază a fost susținută atât de date calitative, cât și cantitative din interviuri „față în față” cu informatori „cheie”, discuții în „grupuri de discuții” și realizarea de sondaje prin intermediul chestionarelor trimise către agențiile de implementare și alte instituții de învățământ superior din țară.

Pentru a înțelege cât mai bine rezultatele obținute, este nevoie de o înțelegere cât mai clară a obiectivelor generale ale studiului, care urmăresc:

- să confirme rolul managementului schimbării în povestea de succes a Instituției A (IA) prin analiza relației sale simbiotice cu programul condus pe bază de TIC (învățare mixtă – ”blended learning”);

- să ilustreze modul în care acele schimbări sunt gestionate pentru integrarea cu succes a învățării mixte la instituția de mai sus;

- să identifice cadrul schimbării (să vadă dacă se încadrează în vreo teorie existentă sau într-o teorie unică emergentă);

- să valideze cadrul identificat pentru o posibilă replicare (pentru instituții care împărtășesc un context și o cultură comună);

- să dezvolte cadrul respectiv prin identificarea modelelor care pot prezice schimbarea comportamentului – implicarea schimbării și acceptarea schimbării – a personalului academic într-un program de schimbare; și

- să promoveze cunoștințele științifice în domeniul managementului educațional.

Descoperirile cheie arată că succesul obținut în cadrul celor două instituții este o consecință evidentă a unui management adecvat al schimbării, adoptat de către managerii respectivi. Aceste succese se prezintă sub forma unei satisfacții crescute a studenților și participarea la programul de învățare mixtă, implicarea sporită a profesorilor și extinderea continuă a programului. Schimbările (adoptarea învățării mixte – ”blended learning”) în sine sunt gestionate ținând cont de „tip”, „elemente” și „proces”. Pentru a pune acest lucru în context, pentru a gestiona schimbarea trebuie avută în vedere o scală a schimbării (cât de mare ar trebui să fie schimbarea), managerii cheie, calitățile ce le dețin aceștia pentru a realiza schimbarea (elementul schimbării, care include resursa umană, tehnologia și strategia), și cum procesează schimbarea (luarea în considerare a procesului de gestionare a schimbării).

Deși s-a confirmat că metodologiile lor privind managementul schimbării se încadrează în mare parte într-un cadrul ipotetic, ei nu respectă niciunul dintre modelele de schimbare existente. Această incompatibilitate se datorează în mare parte faptului că majoritatea teoreticienilor anteriori au atins aspectele schimbării (tip, elemente și proces) separat, în timp ce studiul de față confirmă faptul că aspectele schimbării trebuie combinate pentru obținerea celui mai bun model de schimbare. Descoperirea denotă în continuare că aspectele nu sunt doar complementare unele cu altele, ci sunt și legate în mod simbiotic. Constatarea indică, de asemenea, interdependența dintre elementele umane, tehnologice și strategii și că un echilibru al intervenției între aceste elemente este, de asemenea, esențial pentru un management al schimbării, de succes.

Pe lângă aceste constatări, au fost construite de asemenea două tipuri de „modele”. Acestea includ un model pentru a prezice implicarea schimbării și un model pentru a prezice acceptarea schimbării. Datele au arătat că personalul academic implicat în programul de schimbare a fost diferit din punct de vedere al vârstei, al anului de angajare și statutului ocupațional. Aceste trei dimensiuni pot prezice gradul de implicare al acestora în schimbarea organizațională. Când sunt combinate, anul de angajare a fost un predictor semnificativ. De asemenea se pune accent și asupra acceptării schimbării. Analiza a șase variabile pereche - acceptarea schimbării, încrederea, sarcinile și culturile relaționale, procesul de schimbare, strategia și tehnologia - denotă corelațiile pozitive. Prin urmare, există suficiente dovezi pentru a demonstra că acceptarea schimbării poate fi prezisă luând în calcul aceste dimensiuni și că, cultura relațională este considerată un predictor semnificativ.

Deși răspund pe deplin la obiectivele de mai sus, constatările relevă și o serie de constrângeri critice cu care se confruntă instituțiile studiate. După cum a ieșit la iveală, practicile de schimbare la instituțiile studiate reflectă o măsură limitată a cadrului deja trasat. Acest aspect face ca succesul obținut să nu fie sustenabil. Sunt necesare așadar anumite remedii critice pentru a repara atât practicile implementate pe teren, cât și pentru a reajusta cadrul construit, pentru a reflecta pe deplin o lume ideală a schimbării în contextul instituțiilor de învățământ superior din Cambodgia. Revizuirea include o reconfigurare a culturii instituționale și a încrederii în metodologia schimbării, susținerea tehnologiei ca instrumente pentru dezvoltarea parteneriatelor și a politicilor care sunt strategice și practice pentru a impulsiona schimbarea de bază. Revizuirea ar trebui, de asemenea, să evidențieze necesitatea de a echilibra rolul managerilor de vârf și de

mijloc în toate etapele schimbării și să pună accent pe locul în care rolul managerului de vârf sau de mijloc este mai critic în promovarea schimbării.

Pentru a conduce cititorii prin întreaga narațiune, în mod special către rezultatele detaliate și constrângerile pe care le sugerează, această teză este împărțită în trei părți principale, precedate de un capitol introductiv, după cum urmează:

Capitolul 1 acoperă partea de introducere din teză. Acest capitol își propune să îndrume cititorul către fondul cercetării, să îi prezinte problema și să-l informeze cu privire la obiectivele principale care trebuie explorate. Respectând scopul principal al studiului și obiectivele stabilite, acest capitol explică pe scurt metodologia (mijloace calitative și cantitative) din care se caută răspunsurile. Pe lângă prezentarea motivației, acest capitol evidențiază și multe semnificații interesante ale lucrării, din domeniului managementului schimbării în general.

Partea I a tezei tratează în mod specific stadiul actual al cunoașterii științifice în domeniul abordat, cunoscut sub numele de revizuire literară. Această parte se întinde pe patru capitole principale. Capitolul 2 prezintă peisajul schimbărilor cauzate de apariția noilor tehnologii, atât a instrumentelor, cât și a sistemelor. Capitolul evidențiază instrumentele tehnologice cheie utilizate în domeniul educației și impactul pe care acestea le au asupra personalului administrativ, studenților și profesorilor și asupra strategiilor lor academice ca o consecință a schimbării. Miezul acestui capitol este o afirmație că adoptarea tehnologiei este o mișcare inevitabilă și odată cu adoptarea în sine, se produce și schimbarea. Din acest peisaj general, capitolul 3 se concentrează asupra schimbării paradigmei academice cauzate de adoptarea învățării mixte ("blended learning"). Acest capitol prezintă atât cazurile de succes, cât și cazurile eșuate de învățare mixtă, în special în contextul lumii de astăzi în curs de dezvoltare în care resursele sunt limitate. În legătură cu cele de mai sus, acest capitol își propune să analizeze în primul rând modul în care este integrată învățarea mixtă și cu ce provocări se confruntă instituțiile care adoptă acest gen de învățare și cum reușesc să facă față acestor provocări. Specific acestui capitol este efortul de a căuta cel mai bun model de schimbare, ca și metodologie, în contextul țărilor în curs de dezvoltare.

După cum s-a subliniat mai devreme, adoptarea tehnologiei aduce schimbări. A utiliza cât mai bine tehnologia adoptată înseamnă a gestiona în mod corespunzător schimbările pe care le-a provocat. Prin urmare, capitolul 4 a tratat în profunzime peisajul schimbării și metodologia sa de management, prezentând diferite puncte de vedere asupra schimbării, relația acesteia cu

tehnologia și modul în care cultura joacă un rol în schimbare și managementul schimbării. Accentul pe dimensiunea culturală a schimbării a jucat un rol important în acest capitol, deoarece tot mai multe teorii sugerează că, cultura instituțională și încrederea au o influență semnificativă asupra schimbării. Cu alte cuvinte, schimbarea este fluidă, bazată pe cultura care o guvernează. Menținând noțiunea de cultură, acest capitol prezintă mai departe „cea mai bună metodologie a schimbării”, reflectată prin toate teoriile schimbării, începând din anii 50, de la abordarea schimbării planificate a lui Kurt Lewin până la epoca teoriilor schimbării emergente (anii 90) ale lui Kanter, Stein și Jick (1992)⁶ și Kotter (1996)⁷ și la cele contemporane ale lui Orlikowski și Yates (2006)⁸, Bamford și Forester (2003)⁹ și alții. Acest capitol este destinat să aducă lumină asupra a trei aspecte cheie ale managementului schimbării care au fost luate în considerare de toți teoreticienii, atunci când schimbările au fost gestionate indiferent de generație. Managementul schimbării implică luarea în considerare a „tipului”, „elementelor” și „procesului”. Aceste trei aspecte manageriale ale schimbării au devenit, prin urmare, o bază fundamentală pentru cercetător pentru a analiza cazurile implementate la instituția A și proiectarea experimentelor (DOE) la instituția B.

Pentru a construi o nișă de cercetare și a elabora un cadru conceptual de lucru care să reflecte cazurile de mai sus, Capitolul 5 redă un cadru general de prezentare a conceptului de ”e-readiness”(pregătirea pentru tehnologie) și statutul managementului schimbării în contextul învățământului superior din Cambodgia. Acest capitol prezintă cadrul politic, relevant, pe trei niveluri principale de autoritate (macro, mezo și micro), în care se prezintă atât oportunitățile, cât și provocările de la fiecare nivel, indicându-se posibile strategii de atenuare, dintre care una este necesitatea de a construi un model de management eficient al schimbării construit pe succesul de bază, pe care întreaga politică de la respectivele niveluri nu a reușit să-l abordeze.

Partea a II-a se concentrează pe partea de cercetare, respectiv pe cadrul conceptual de lucru și pe metodologia de cercetare. Această parte acoperă trei capitole principale, capitolele 6, 7 și 8. Capitolul 6 prezintă o nișă de cercetare sintetizată dintr-o analiză situațională efectuată atât

⁶ Kanter, R. M., Stein, B. A., & Jick, T. D. (1992). Challenge of Organizational Change: How Companies Experience It And Leaders Guide It. In *The Free Press*.

⁷ Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
<https://books.google.com.kh/books?id=ib9Xzb5eFGQC>

⁸ Orlikowski and Yates (2006).op.cit.

⁹ Bamford, D. R., & Forrester, P. L. (2003). Managing planned and emergent change within an operations management environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(5), 546–564.

la instituția A, cât și la instituția B. Nișa de cercetare se concentrează în principal pe dezvoltarea unui model de lucru din succesul de bază pentru a explica cele două cazuri și pentru a construi un model științific pentru managementul schimbării, cel puțin pentru contextul învățământului superior cambodgian. Pentru a explica fenomenul, în capitolul 7, pe baza unei analize de situație, a fost studiat un cadru de muncă conceptual, care acoperă cele trei aspecte principale ale schimbării „tip”, „elemente – uman, tehnologie și strategie” și „proces”. Capitolul 8 ilustrează metodologiile relevante utilizate pentru obținerea rezultatelor. În acest capitol se prezintă în detaliu atât metodele calitative, cât și cele cantitative, prin care informațiile sunt extrase de cercetător din practicile de bază. În timp ce analiza desktop – ”desktop analyses”, interviurile „față în față” cu persoane cheie și discuțiile de grup (“focus group”) au fost toate folosite ca tehnici de observare calitativă, metoda sondajului prin intermediul chestionarelor (în seturi diferite) a fost folosită ca tehnică pentru cercetarea cantitativă. Acest capitol explică, de asemenea, modul în care datele colectate au fost apoi prelucrate și procesate pentru a expune informațiile identificate.

Partea a III-a a tezei acoperă opt capitole, centrate pe constatări și discuții. Intitulat „descoperiri calitative”, capitolul 9 dezvăluie constatări critice despre aspectele manageriale ale schimbării – „tipul” și „elementele schimbării”. Acest capitol informează că schimbările, atât la nivelul instituției A, cât și proiectarea experimentelor (DOE) la instituția B sunt gestionate ținând cont de „tip” și de „elemente” - umane, tehnologie și strategie. Schimbarea programelor a început de la scară mică și crește continuu. Schimbările sunt caracterizate printr-un amestec de intervenții de „sus în jos” și de „jos în sus”. Capitolul 10 oferă o descoperire unică despre procesul schimbării. Acest capitol informează cercetătorul despre procesul adoptat care se bazează în mare măsură pe cel prescris de Judson (1991). În timp ce confirmă faptul că procesul anterior de schimbare (schimbarea planificată a lui Kurt Lewin) și cele contemporane ale lui Kanter și colab. (1992), Kotter (1996), Olikowski și Yates (2006) sunt irelevante, acest capitol evidențiază, de asemenea, provocările la adresa procesului lui Judson, în special în aducerea schimbării la un stadiu dorit și la o schimbare instituționalizată. Pe lângă procesul în sine, acest capitol prezintă și alte constatări, inclusiv variabilele de acceptare ale schimbării, metodele de comunicare utilizate în ambele instituții și alte provocări atunci când schimbarea a fost procesată. Capitolul 11 a fost dedicat trecerii schimbării de la un status-quo la un statut dorit dar și a instituționalizării. În timp

ce acest capitol confirmă inițial succesul obținut de ambele instituții, își propune, de asemenea, să evidențieze constrângerile semnificative care împiedică un succes pe scară largă.

Capitolul 12 se concentrează exclusiv pe constatările cantitative. Acest capitol dezvăluie date semnificative, dintre care unele sunt considerate a fi incongruente cu constatarea calitativă. Cel mai semnificativ aspect din acest capitol este prezentarea a două „modelări” care ajută la prezicerea implicării în schimbare și acceptarea schimbării de către personal, împreună cu o confirmare a corelației dintre acceptarea schimbării și variabilele combinate, incluzând încrederea, cultura instituțională, procesul de schimbare și elemente. Acest capitol îl ajută în special pe cercetător să dezvolte un „model” pentru a prezice schimbarea, care este o completare semnificativă a cadrului construit anterior.

Capitolul 13 tratează partea de interpretare a rezultatelor. Se abordează trei aspecte importante, care includ (1) faptul că schimbările atât la instituția A, cât și proiectarea experimentelor (DOE) la instituția B au succes; (2) că metodologia de management adoptată respectă în mare măsură cadrul construit și (3) că factorii umani, în special conducerea de vârf, sunt cei mai critici pentru succesul schimbării, dat fiind contextul Cambodgiei. Capitolul 14 a prezentat totuși că schimbarea la ambele instituții se află încă în stadiul incipient de adoptare/implementare. Această limitare se atribuie celor patru provocări importante, care includ interpretarea greșită de către managementul de top a conceptului de management al schimbării, centralizarea puterii așa cum este relevantă de stilul de management al intervenției de „sus în jos”, provocările copleșitoare privind elementele schimbării și procesul confuz al schimbării (schimbarea autorității). Luând în considerare atât punctele forte, cât și punctele slabe evidențiate mai devreme, Capitolul 15 are ca scop propunerea unui cadru ideal de management al schimbării care se potrivește cel mai bine contextului cambodgian. Acest capitol sugerează că, cadrul propus este practic, dar cadrul construit trebuie revizuit pentru a se potrivi mai bine în contextul culturii cambodgiene. Revizuirea acoperă includerea în cadrul dimensiunilor culturale și de încredere (modelarea), parteneriatul guvernamental și privat pentru a asigura disponibilitatea tehnologiilor actualizate, politicile strategice auto-susținute și asigurarea sprijinului financiar instituțional, mai ales când schimbarea trebuie instituționalizată.

Capitolul 16 conchide întreaga teză. Acest capitol redă un cadru nou care este practic în contextul învățământului superior cambodgian, prezintă succint principalele constatări pentru a recapitula obiectivele generale, prezentând de asemenea limitările cu care s-a confruntat

cercetătorul în timpul derulării tezei. Având în vedere limitările prezentate, cercetătorul oferă și recomandări viitorilor cercetători de a acorda o atenție specială anumitor aspecte care trebuie reconfirmate în cercetările lor ulterioare. În vederea unei validări științifice a tezei, acest capitol evidențiază, modul în care cercetătorul a contribui la domeniul cunoașterii managementului schimbării prin publicarea de lucrări științifice, de lucrări în cadrul conferințelor și prin intermediul rapoartelor de cercetare.

Merită menționat că multe secțiuni din cele șaisprezece capitole ale acestei teze de doctorat au fost publicate sub forma a șapte lucrări științifice în reviste științifice indexate în baze de date internaționale și au fost prezentate la trei conferințe internaționale în domeniul managementului.

BIBLIOGRAFIA

- [1] Afshari, M., Bakar, K. A., Luan, W. S., Samah, B. A., & Fooi, F. S. (2008). School leadership and information communication technology. *Turkish Online Journal of Educational Technology-TOJET*, 7(4).
- [2] Ahuja, V., Yang, J., & Shankar, R. (2009). Study of ICT adoption for building project management in the Indian construction industry. *Automation in Construction*, 18(4).
- [3] Al-Haddad, S. (2014). Successful organizational change: Aligning change type with methods. In *Department of Industrial Engineering and Management Systems* (Issue 3015). University of Central Florida.
- [4] Alammary, A., Sheard, J., & Carbone, A. (2014). Blended learning in higher education: Three different design approaches. *Australasian Journal of Educational Technology*, 30(4).
- [5] Alas, R., & Vadi, M. (2006). The impact of organisational culture on organisational learning and attitudes concerning change from an institutional perspective. *International Journal of Strategic Change Management*, 1(1–2).
- [6] Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*.
- [7] Alexander, S., & McKenzie, J. (1998). *An Evaluation of Information Technology Projects for Learning*. Committee for University and Staff Development.
- [8] Alfelaj, B. (2015). LMS vs. Smartphone: Opportunities and Challenges. *Asian Journal of Education and E-Learning*, 3(05).
- [9] Alsalhi, N. R., Eltahir, M. E., & Al-Qatawneh, S. S. (2019). The effect of blended learning on the achievement of ninth grade students in science and their attitudes towards its use. *Heliyon*, 5(9). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e02424>
- [10] Andersen, T. K. (2018). Understanding the success or failure of organizational ICT integration: The criticality of managerial involvement. *Journal of Change Management*, 18(4). <https://doi.org/10.1080/14697017.2018.1491482>.
- [11] Anderson, D., & Anderson, L. A. (2011). Conscious change leadership: Achieving breakthrough results. *Leader to Leader*, 2011(62).

- [12] Ann, A. M. (2011). *Social Change*. Inter-University Consortium for Political and Social Research. Social Change: A Data-Driven Learning Guide. <https://doi.org/https://doi.org/10.3886/socialchange>
- [13] Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J.-L., & Shafiq, H. (2012). Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management Development*, 31(8).
- [14] Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6).
- [15] Asian Development Bank. (2018). *ICT for better education in the pacific*.
- [16] Atanasyan, S. L.; Grigoriev, S. G. & Grinskun, V. V. (2007). Theoretical foundations of the formation of the information educational environment of a pedagogical university. *Bulletin of the Center for Informatics and Information Technologies in Education ISMO RAO*, 2.
- [17] Bamford, D. R., & Forrester, P. L. (2003). Managing planned and emergent change within an operations management environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(5).
- [18] Barrett, M., Grant, D., & Wailes, N. (2006). ICT and organizational change: Introduction to the special issue. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(1).
- [19] Barta, B. Z., & Telem, M. (1997). Internet support to school innovation management. In *Information Technology in Educational Management for the Schools of the Future* (pp. 7–14). Springer.
- [20] Basri, W. S., Alandejani, J. A., & Almadani, F. M. (2018). ICT Adoption Impact on Students' Academic Performance: Evidence from Saudi Universities. *Education Research International*, 2018.
- [21] Bassegy, S. U., Okodoko, D., & Akpanumoh, U. D. (2009). Information communication technologies in the management of education for sustainable development in Africa. *African Research Review*, 3(3).
- [22] Bates, S., & Galloway, R. (2012). The inverted classroom in a large enrolment introductory physics course: a case study. *Proceedings of the HEA STEM Learning and Teaching Conference*, 1.
- [23] Bezweek, S. A., & Egbu, C. O. (2010). The impact of information technology to facilitate communication and collaboration in Libyan public organisations. *CIB World Congress*

2010, 1.

- [24] Birchall, D. W., & Giambona, G. (2008). The impact of ICT on the work patterns of managers and their organisations. *EuroMed Journal of Business*, 3(3).
- [25] Bouhnik, D., Dshen, M., & Gan, R. (2014). WhatsApp goes to school: Mobile instant messaging between teachers and students. *Journal of Information Technology Education: Research*, 13(1).
- [26] Bridgman, T., & Willmott, H. (2006). Institutions and technology: Frameworks for understanding organizational change—The case of a major ICT outsourcing contract. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(1).
- [27] Buchanan, D., Fitzgerald, L., Ketley, D., Gollop, R., Jones, J. L., Lamont, S. Saint, Neath, A., & Whitby, E. (2005). No going back: A review of the literature on sustaining organizational change. *International Journal of Management Reviews*, 7(3).
- [28] Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: A re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6).
- [29] Burnes, B. (2011). Introduction: Why does change fail, and what can we do about it? *Journal of Change Management*, 11(4).
- [30] By, R. T. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5(4).
- [31] Byrne, M., Flood, B., & Willis, P. (2002). The relationship between learning approaches and learning outcomes: a study of Irish accounting students. *Accounting Education*, 11(1).
- [32] Caldwell, R. (2003). Change leaders and change managers: different or complementary? *Leadership & Organization Development Journal*, 24(5).
<https://doi.org/10.1108/01437730310485806>
- [33] Candy, P. C. (2000). Knowledge navigators and lifelong learners: producing graduates for the information society. *Higher Education Research & Development*, 19(3).
- [34] Chan, R., & Sarik, S. (n.d.). *Assessing the readiness of undergraduate students for online learning during COVID-19*. Unpublished manuscript. Department of Media and Communication, Royal University of Phnom Penh.
- [35] Chandra, V., & Lloyd, M. (2008). The methodological nettle: ICT and student achievement. *British Journal of Educational Technology*, 39(6).
- [36] Christensson, P. (2010). *ICT Definition*. <https://techterms.com/definition/ict>

- [37] Chun, P. (2020). របបមាតាធិបតេយ្យក្នុងសង្គមខ្មែរ. Institute of Humanities and Social Sciences. <https://ihss.rac.gov.kh/2020/03/17/របបមាតាធិបតេយ្យក្នុងសង-2/>
- [38] Chuon, N. (1967). Khmer dictionary. *The Buddhism Institute*.
- [39] Clark, E., & Geppert, M. (2002). Management learning and knowledge transfer in transforming societies: approaches, issues and future directions. *Human Resource Development International*, 5(3).
- [40] Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the social sciences*. Lawrence Erlbaum Associates.
- [41] Cooperrider, D. L., & Sekerka, L. E. (2006). Toward a theory of positive organizational change. *Organization Development: A Jossey-Bass Reader*.
- [42] Davies, J., Douglas, A., & Douglas, J. (2007). The effect of academic culture on the implementation of the EFQM Excellence Model in UK universities. *Quality Assurance in Education*, 15(4). <https://doi.org/10.1108/09684880710829965>
- [43] Dunphy, D., & Stace, D. (1993). The strategic management of corporate change. *Human Relations*, 46(8).
- [44] Eckel, P., Hill, B., & Green, M. (1998). *En Route to Transformation. On Change: An Occasional Paper Series of the ACE Project on Leadership and Institutional Transformation*.
- [45] Edmunds, R., Thorpe, M., & Conole, G. (2012). Student attitudes towards and use of ICT in course study, work and social activity: A technology acceptance model approach. *British Journal of Educational Technology*, 43(1).
- [46] Farias, G., & Johnson, H. (2000). Organizational Development and Change Management: Setting the Record Straight. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 36(3). <https://doi.org/10.1177/0021886300363007>
- [47] Farmer, D. W. (1990). Strategies for Change. *New Directions for Higher Education*, 71.
- [48] Ferraro, S. (2016). Frederick Taylor's other Principles. *International Journal of Business and Social Science*, 7(11).
- [49] Flanagan, L., & Jacobsen, M. (2003). Technology leadership for the twenty-first century principal. *Journal of Educational Administration*, 41(2).
- [50] Fralinger, B., & Olson, V. (2007). Organizational culture at the university level: a study using the OCAI instrument. *Journal of College Teaching & Learning (TLC)*, 4(11).

<https://doi.org/10.19030/tlc.v4i11.1528>

- [51] Fredriksson, U., Gajek, E., & Jedeskog, G. (2009). Ways to Use ICT in Schools to Optimize the Impact on Teaching and Learning. *Acta Didactica Napocensia*, 2(4).
- [52] Gardner, S., & Ash, C. G. (2003). ICT-enabled organisations: a model for change management. *Logistics Information Management*, 16(1).
- [53] Garrett, R. K., & Danziger, J. N. (2007). IM= Interruption management? Instant messaging and disruption in the workplace. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1).
- [54] Gaus, N., Tang, M., & Akil, M. (2019). Organisational culture in higher education: mapping the way to understanding cultural research. *Journal of Further and Higher Education*, 43(6).
- [55] Genus, A. (1998). *The management of change: perspectives and practice*. Cengage Learning EMEA.
- [56] Graham, C. R., Woodfield, W., & Harrison, J. B. (2013). A framework for institutional adoption and implementation of blended learning in higher education. *The Internet and Higher Education*, 18.
- [57] Grundy, T. (1993). *Managing Strategic Change*. Kogan Page .
- [58] Gu, X. (2016). Blended Learning at East China Normal University: Promising Practices and Challenges. In *Blended Learning for Quality Higher Education: Selected Case Studies on Implementation from Asia-Pacific* (pp. 39–64). UNESCO Bangkok Office.
- [59] Hamel, G. (2000). Leading the revolution. 2000. *Boston: Harvard Business School*.
- [60] Hamidi, F., Meshkat, M., Rezaee, M., & Jafari, M. (2011). Information technology in education. *Procedia Computer Science*, 3. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.procs.2010.12.062>
- [61] Han, X., Wang, Y., Li, B., & Cheng, J. (2016). Case Study of Institutional Implementation of Blended Learning at Five Universities In China. In *Lim, C., Cho, Y. H., & Kim, S. (2016). Partnerships and Innovation for Blended Learning at Seoul National University, Republic of Korea. In Blended Learning for Quality Higher Education: Selected Case Studies on Implementation from Asia-Pacific* (pp. 265–294). UNESCO Bangkok Office.
- [62] Hartley, J., Benington, J., & Binns, P. (1997). Researching the roles of internal-change

- agents in the management of organizational change. *British Journal of Management*, 8(1).
- [63] Hawkrigde, D., Jaworski, J., & McMahon, H. (2016). *Computers in third-world schools: Examples, experience and issues*. Springer.
- [64] Heifetz, R. A., Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Harvard Business Press. <https://books.google.com.kh/books?id=86OJwyvGzCoC>
- [65] Hewitt-Taylor, J. (2003). Technology-assisted learning. *Journal of Further and Higher Education*, 27(4).
- [66] Holton III, E. F., & Russell, C. J. (1999). Organizational entry and exit: An exploratory longitudinal examination of early careers. *Human Performance*, 12(3–4).
- [67] Hossan, C. (2015). Applicability of Lewin's change management theory in Australian local government. *International Journal of Business and Management*, 10(6).
- [68] Inc. (n.d.). Management Information Systems (MIS). In *In Encyclopedia of Automation*. <https://www.inc.com/encyclopedia/management-information-systems-mis.html>
- [69] Islam, M. S., & Fouji, M. H. (2010). The impact of ICT on students' performance: A case study of ASA University Bangladesh. *ASA University Review*, 4(2).
- [70] Jacobsen, D. M. (1998). *Adoption patterns and characteristics of faculty who intergrate computer technology for teaching and learning in higher education*.
- [71] Jacobsen, T., & Stuart-Fox, M. (2013). *Power and political culture in Cambodia*. Asia Research Institute, National University of Singapore Singapore.
- [72] Jacobsen, W. C., & Forste, R. (2011). The wired generation: Academic and social outcomes of electronic media use among university students. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 14(5).
- [73] Judson, A. S. (1991). *Changing behavior in organizations: minimizing resistance to change*. Blackwell Business.
- [74] Kabanoff, B., Waldersee, R., & Cohen, M. (1995). Espoused values and organizational change themes. *Academy of Management Journal*, 38(4).
- [75] Kamuti, K. K. (2013). *Challenges of Implementing Strategic Change at National Water Conservation and Pipeline Corporation, Kenya: Vol. MBA*. University of Nairobi.
- [76] Kanter, R. M., Stein, B. A., & Jick, T. D. (1992). Challenge of Organizational Change: How Companies Experience It And Leaders Guide It. In *The Free Press*.

- [77] Karanja, D., Sang, A. K. A., & Ndirangu, M. (2018). Influence of Integration of ICT on human resource management in Kenyan public universities. *International Journal of Sustainability Management and Information Technologies*, 3(6). <http://pioneerjournal.in/conferences/tech-knowledge/14th-national-conference/3798-use-of-ict-in-primary-school.html>
- [78] Kawade, D. R., & Kulkarni, S. N. (2012). Use of ICT in primary school. *Pioneer Journal*.
- [79] Keengwe, J., Onchwari, G., & Wachira, P. (2008). The use of computer tools to support meaningful learning. *AACE Journal*, 16(1).
- [80] Keup, J. R., Walker, A. A., Astin, H. S., & Lindholm, J. A. (2001). Organizational culture and institutional transformation. *ERIC Digest*.
- [81] Kezar, A., & Eckel, P. D. (2002). The effect of institutional culture on change strategies in higher education: Universal principles or culturally responsive concepts? *The Journal of Higher Education*, 73(4). <https://doi.org/10.1080/00221546.2002.11777159>
- [82] Khan, M. S. H., Hasan, M., & Clement, C. K. (2012). Barriers to the introduction of ICT into education in developing countries: The example of Bangladesh. *International Journal of Instruction*, 5(2).
- [83] Khieng, S., Srinivasa, M., & Chhem, R. (2015). *Cambodia Education 2015: Employment and Empowerment*.
- [84] Kirkwood, A., & Price, L. (2014). Technology-enhanced learning and teaching in higher education: what is 'enhanced' and how do we know? A critical literature review. *Learning, Media and Technology*, 39(1).
- [85] Klein, S. M. (1996). A management communication strategy for change. *Journal of Organizational Change Management*.
- [86] KOICA. (2014). *Cambodian ICT masterplan 2020*.
- [87] Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press. <https://books.google.com.kh/books?id=ib9Xzb5eFGQC>
- [88] Kotter, J. P., & Schlesinger, L. (2008). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*.
- [89] Krishnaveni, R., & Meenakumari, J. (2010). Usage of ICT for Information Administration in Higher education Institutions—A study. *International Journal of Environmental Science and Development*, 1(3).

- [90] Kumar, R. (2018). *Research methodology: A step-by-step guide for beginners*. Sage.
- [91] Laohajaratsang, T. (2016). A Case Study of How the Technological Infrastructure of Chiang Mai University Supports Blended Learning Practices. In *Blended Learning for Quality Higher Education: Selected Case Studies on Implementation from Asia-Pacific* (pp. 128–151). UNESCO Bangkok Office.
- [92] Levine, A. (1980). *Why innovation fails*. SUNY Press.
- [93] Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. Harper & Row.
- [94] Lim, C., Cho, Y. H., & Kim, S. (2016). Partnerships and Innovation for Blended Learning at Seoul National University, Republic of Korea. In *Blended Learning for Quality Higher Education: Selected Case Studies on Implementation from Asia-Pacific* (pp. 211–232). UNESCO Bangkok Office.
- [95] Lin, T.-C., & Huang, C.-C. (2008). Understanding knowledge management system usage antecedents: An integration of social cognitive theory and task technology fit. *Information & Management, 45*(6).
- [96] Lloyd, M. M. (2005). Towards a definition of the integration of ICT in the classroom. *AARE '05 Education Research - Creative Dissent: Constructive Solutions*.
- [97] Love, P. E. D., Gunasekaran, A., & Li, H. (1998). Improving the competitiveness of manufacturing companies by continuous incremental change. *The TQM Magazine, 10*(3).
- [98] Luecke, R. (2003). *Managing Change and Transition*. Harvard Business School Press. <https://books.google.com.kh/books?id=szFFsHufKuAC>
- [99] Luo, H., & Lei, J. (2012). Emerging technologies for interactive learning in the ICT age. In *Educational stages and interactive learning: From kindergarten to workplace training* (pp. 73–91). IGI Global.
- [100] Mak, N., Sok, S., Un, L., Rinna, B., Sokunthy, C., & Sovansopha, K. (2019). *Finance in public higher education in Cambodia*. CDRI, Cambodia Development Resource Institute.
- [101] Maki, C. (2008). Information and Communication Technology for Administration and Management for secondary schools in Cyprus. *Journal of Online Learning and Teaching, 4*(3).
- [102] Manring, S. L. (2002). How do you create lasting organizational change? You must first slay Grendel's mother. *Research in Organizational Change and Development, 14*.

- [103] Marchesoni, M. A., Axelsson, K., Fältholm, Y., & Lindberg, I. (2016). Going from “paper and pen” to ICT systems: Perspectives on managing the change process. *Informatics for Health and Social Care*, 42(2). <https://doi.org/10.3109/17538157.2015.1033526>
- [104] Markus, M. L., & Robey, D. (1988). Information technology and organizational change: causal structure in theory and research. *Management Science*, 34(5).
- [105] McFadzean, E. (2001). Supporting virtual learning groups. Part 2: an integrated approach. *Team Performance Management: An International Journal*, 7(5/6).
- [106] McLoughlin, C., & Lee, M. (2007). Social software and participatory learning: Pedagogical choices with technology affordances in the Web 2.0 era. In *ICT: Providing choices for learners and learning* (pp. 664-675). Centre for Educational Development, Nanyang Technological University.
- [107] Means, B., Toyama, Y., Murphy, R., & Baki, M. (2013). The effectiveness of online and blended learning: A meta-analysis of the empirical literature. *Teachers College Record*, 115(3).
- [108] Milis, K., & Mercken, R. (2002). Success factors regarding the implementation of ICT investment projects. *International Journal of Production Economics*, 80(1).
- [109] MoEYS. (2010). *Education strategic plan (2009-2013)*. Ministry of Education Youth and Sport.
- [110] MoEYS. (2014). *Education strategic plan 2014-2018*. Ministry of Education Youth and Sport.
- [111] MoEYS. (2019). *Education strategic plan 2019-2023*. Ministry of Education Youth and Sport.
- [112] MoP. (2014). *National strategic development plan 2014-2018*. Ministry of Planning.
- [113] MoP. (2019). *National strategic development plan 2019-2023*. Ministry of Planning.
- [114] Muluneh, G. S., & Gedifew, M. T. (2018). Leading changes through adaptive design: Change management practice in one of the universities in a developing nation. *Journal of Organizational Change Management*.
- [115] Novawan, A., & Aisyiyah, S. (2020). The Role of Leadership in Education for Sustainable Development Curriculum Reform in Indonesian Higher Education. In *Introduction to Sustainable Development Leadership and Strategies in Higher Education*. Emerald Publishing Limited.

- [116] Nyandiere, C. (2006). Increasing role of computer-based information systems in the management of higher education institutions. *Proceedings of the Annual Strathmore University ICT Conference*.
- [117] Office of the Council of Ministers. (2021). ក្រសួងអប់រំ ចេញសេចក្តីណែនាំពីការបង្រៀន និងរៀនតាមបណ្តុំ សម្រាប់សាលារដ្ឋ និងឯកជន ពាក់ព័ន្ធនឹងការប្រើប្រាស់បច្ចេកវិទ្យាព័ត៌មាន។ <https://pressocm.gov.kh/archives/71702>
- [118] Oliver, R. (2002). The role of ICT in higher education for the 21st century: ICT as a change agent for education. *The HE 21 Conference Proceedings*.
- [119] Orlikowski, W. J. (1996). Improvising organizational transformation over time: A situated change perspective. *Information Systems Research*, 7(1).
- [120] Orlikowski, W. J., & Barley, S. R. (2001). Technology and institutions: What can research on information technology and research on organizations learn from each other? *MIS Quarterly*, 25(2).
- [121] Orlikowski, W. J., & Yates, J. (2006). ICT and organizational change: A commentary. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(1). <https://doi.org/10.1177/0021886305285130>
- [122] Ou, C. X. J., Davison, R. M., Zhong, X., & Liang, Y. (2010). Empowering employees through instant messaging. *Information Technology & People*, 23(2).
- [123] Pajo, K., & Wallace, C. (2001). Barriers to the uptake of web-based technology by university teachers. *International Journal of E-Learning & Distance Education/Revue Internationale Du e-Learning et La Formation à Distance*, 16(1).
- [124] Paton, R. A., & McCalman, J. (2008). *Change management: A guide to effective implementation*. Sage.
- [125] Penrod, J. I., & Harbor, A. F. (1998). Building a client-focused IT organization. *Campus-Wide Information Systems*, 15(3).
- [126] Pimentel, J. (2019). Some biases in likert scaling usage and its correction. *International Journal of Sciences*, 45(1). <http://gssrr.org/index.php?journal=JournalOfBasicAndApplied>
- [127] Pimpa, N. (2012). Amazing Thailand: Organizational culture in the Thai public sector. *International Business Research*, 5(11).
- [128] Pohekar, D. (2018). Role of ICT on Universities Administrative Services and Management. *International Research Journal of Engineering and Technology*, 5(11).
- [129] Poon, J. (2013). Blended learning: An institutional approach for enhancing students'

- learning experiences. *Journal of Online Learning and Teaching*, 9(2).
- [130] Porter, W. W., Graham, C. R., Spring, K. A., & Welch, K. R. (2014). Blended learning in higher education: Institutional adoption and implementation. *Computers & Education*, 75.
- [131] Qureshi, Z. H., & Qazi Abro, M. M. (2016). Efficient use of ict in administration. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, IV (10).
- [132] Ramakrishnan, K., & Yasin, N. M. (2012). Knowledge management system and higher education institutions. *International Proceedings of Computer Science and Information Technology*, 37(1).
- [133] Rashid, M. Z. A., & Rahman, A. A. (2004). The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(2). <https://doi.org/10.1108/01437730410521831>
- [134] Reynolds, L. (1994). Understanding employees' resistance to change. *HR Focus*, 71(6).
- [135] Richardson, J. W. (2008). ICT in education reform in Cambodia: Problems, politics, and policies impacting implementation. *Information Technologies & International Development*, 4(4).
- [136] Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3). <https://doi.org/10.1002/job.4030150306>
- [137] Rotha, C., & Vannarith, C. (2008). Cultural challenges to the decentralization process in Cambodia. *Ritsumeikan Journal of Asia Pacific Studies*, 24.
- [138] Royal University of Phnom Penh. (2017). *Information and Communication Technology Policy 2017-2020*.
- [139] RUPP. (2015). *Opportunities for harnessing ICT to support research and research collaboration at the royal university of phnom penh*. Royal University of Phnom Penh.
- [140] Samarawickrema, G., & Stacey, E. (2007). Adopting web-based learning and teaching: A case study in higher education. *Distance Education*, 28(3)
- [141] Sarfo, F. K., Amankwah, S. K., Oti-Agyen, P., & Yidana, I. (2016). Information and communication technology access and use and competency level among second-cycle school teachers in Ghana. *Journal of Media and Communication Studies*, 8(5).
- [142] Şandor, S. D. (2012). ICT and public administration reforms. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 8(36).

- [143] Saruhan, N. (2013). Organizational change: The effects of trust in organization and psychological capital during change process. *Journal of Business Economics and Finance*, 2(3).
- [144] Savage, C. M. (1996). *Fifth Generation Management: Co-creating Through Virtual Enterprising, Dynamic Teaming, and Knowledge Networking*. Butterworth-Heinemann. <https://books.google.com.kh/books?id=1Ez5mLK138cC>
- [145] Schiller, J. (2003). Working with ICT: Perceptions of Australian principals. *Journal of Educational Administration*, 41(2).
- [146] Schramm, W. L. (1977). *Big media, little media*. Sage Publications.
- [147] Schrum, L., Galizio, L. M., & Ledesma, P. (2011). Educational leadership and technology integration: An investigation into preparation, experiences, and roles. *Journal of School Leadership*, 21(2).
- [148] Selwood, I. D., & Drenoyianni, H. (1997). Administration, management and IT in education. In *Information technology in educational management for the schools of the future* (pp. 98–104). Springer.
- [149] Shah, M. (2014). Impact of management information systems (MIS) on school administration: What the literature says. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 116. <https://doi.org/doi:10.1016/j.sbspro.2014.01.659>
- [150] Sharples, M. (2019). *To improve education – focus on pedagogy not technology*. <https://oeb.global/oeb-insights/to-improve-education-focus-on-pedagogy-not-technology/>
- [151] Simsek, H., & Louis, K. S. (1994). Organizational change as paradigm shift: Analysis of the change process in a large, public university. *The Journal of Higher Education*, 65(6).
- [152] Singh, R., & Kaurt, T. (2016). Blended Learning-Policies in Place at Universiti Sains Malaysia. In *Blended Learning for Quality Higher Education: Selected Case Studies on Implementation from Asia-Pacific* (pp. 103–124). UNESCO Bangkok Office.
- [153] Smuts, R. G., Lalitha, V. V. M., & Khan, H. U. (2017). Change management guidelines that address barriers to technology adoption in an HEI context. *2017 IEEE 7th International Advance Computing Conference (IACC)*, <https://doi.org/10.1109/IACC.2017.0156>
- [154] Sok, S., Un, L., & Bunry, R. (2019). Governance in “public administrative institution” universities: Towards public autonomous universities in Cambodia? In *The Governance*

and Management of Universities in Asia (pp. 5–20). Routledge.

- [155] Som, R., Chan, R., & Dumitrascu, D. (2020a). Conceptualizing a framework: A critical review of the development of change management theories. *Studies in Business and Economics*, 15(2). <https://doi.org/10.2478/sbe-2020-0035>
- [156] Som, R., Chan, R., & Dumitrascu, D. (2020b). Understanding type, process and elements of change: A conceptual review on the framework of change management. *The Proceedings of the 14th International Management Conference*. <https://doi.org/10.24818/imc/2020/03.01>
- [157] Som, R., Chan, R., & Dumitrascu, D. (2021a). Managing change: The policy implications of constraints to ICT adoption within Cambodian higher education institutions. *Cambodia Journal of Basic and Applied Research (CJBAR)*, 3(1).
- [158] Som, R., Chan, R., & Dumitrascu, D. (2021b). Managing changes in developing world: case studies of blended learning adoption (change) in Cambodian higher education institutions. *The Proceedings of the 15th International Management Conference*.
- [159] Som, R., & Dumitrascu, D. (2019). A critical reflection on relationship between ICT and change management in enhancing teaching and learning performances. *9th Balkan Region Conference on Engineering and Business Education and 12th International Conference on Engineering and Business Education*.
- [160] Sorm, S., & Gunbayi, I. (2018). School leadership: The exercise of legitimate power in Cambodia. *European Journal of Education Studies*, 4(5). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.46827/ejes.v0i0.1604>
- [161] Sporn, B. (2001). Building adaptive universities: Emerging organisational forms based on experiences of European and US universities. *Tertiary Education & Management*, 7(2).
- [162] Stacey, E., & Gerbic, P. (2008). *Success factors for blended learning*. Hello.
- [163] Stoltenkamp, J., & Kasuto, O. A. (2011). E-Learning change management and communication strategies within a HEI in a developing country: Institutional organisational cultural change at the University of the Western Cape. *Education and Information Technologies*, 16(1). <https://doi.org/10.1007/s10639-009-9114-z>
- [164] Struckman, C. K., & Yammarino, F. J. (2003). *Organizational change: A categorization scheme and response model with readiness factors*.
- [165] Subashini, R., Rita, S., & Vivek, M. (2011). The role of ICTs in knowledge management

- (KM) for organizational effectiveness. *International Conference on Computing and Communication Systems*.
- [166] Sullivan, K., Kashiwagi, D., & Lines, B. (2011). Organizational change models: a critical review of change management processes. *RICS Construction and Property Conference*.
- [167] Szabo, M. (2002). Cmi theory and practice: Historical roots of learning management systems. *E-Learn: World Conference on E-Learning in Corporate, Government, Healthcare, and Higher Education*.
- [168] Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2. <https://doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd>
- [169] Telem, M., & Buvitski, T. (1995). The potential impact of information technology on the high school principal: a preliminary exploration. *Journal of Research on Computing in Education*, 27(3).
- [170] Teng, Y. (2017). EFL Teachers' Knowledge of Technology in China: Issues and Challenges. In *Preparing Foreign Language Teachers for Next-Generation Education* (pp. 23–37). IGI Global.
- [171] Terra, J. C., & Angeloni, T. (2003). Understanding the difference between information management and knowledge management. *KM Advantage*, 1–9.
- [172] Tierney, W. G. (1988). Organizational culture in higher education: Defining the essentials. *The Journal of Higher Education*, 59(1). <https://doi.org/10.2307/1981868>
- [173] Tshabalala, M., Ndeya-Ndereya, C., & Merwe, T. van der. (2014). Implementing Blended Learning at a Developing University: Obstacles in the Way. *Electronic Journal of E-Learning*, 12(1).
- [174] Tusubira, F., & Mulira, N. (2004). Integration of Information and Communication Technology in organizations: Challenges and best practices recommendations based on the experiences of Makerere University and other organizations. *Proceedings of in an International ICT Conference*.
- [175] Un, L., & Sok, S. (2019). *Higher Education Governance in Cambodia: An Update*. Royal University of Phnom Penh.
- [176] UNICEF Cambodia. (2020). *Continuous learning during COVID-19*. <https://www.unicef.org/cambodia/stories/continuous-learning-during-covid-19>
- [177] Vadi, M., Allik, J., & Realo, A. (2002). *Collectivism and its consequences for*

organizational culture. Citeseer.

- [178] Viktorsson, M. E. (2014). *Why change implementation failed in a continuously changing organization.: A case study of a governmental organization*.
- [179] Vong, S. (n.d.). មនីយម ឬ មាតាធិបតេយ្យក្នុងប្រវត្តិសាស្ត្រស្រុកខ្មែរ. Retrieved October 12, 2021, from https://www.academia.edu/8751491/មនីយម_ឬ_មាតាធិបតេយ្យ_យុ_ក_និង_ប_វត្ត_គិសាស_ត_វ_ខ_មែរ
- [180] Voogt, J., & Roblin, N. P. (2012). A comparative analysis of international frameworks for 21st century competences: Implications for national curriculum policies. *Journal of Curriculum Studies*, 44(3).
- [181] Wagner, E. L., & Newell, S. (2006). Repairing ERP: Producing social order to create a working information system. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(1).
- [182] Waycott, J., Bennett, S., Kennedy, G., Dalgarno, B., & Gray, K. (2010). Digital divides? Student and staff perceptions of information and communication technologies. *Computers & Education*, 54(4).
- [183] Wheeler, S. (2001). Information and communication technologies and the changing role of the teacher. *Journal of Educational Media*, 26(1).
- [184] Williams, R., & Edge, D. (1996). The social shaping of technology. *Research Policy*, 25(6).
- [185] Worren, N. A. M., Ruddle, K., & Moore, K. (1999). From organizational development to change management: The emergence of a new profession. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(3).
- [186] Yusuf, M. O. (2005). Information and communication technology and education: Analysing the Nigerian national policy for information technology. *International Education Journal*, 6(3).
- [187] Zinkhan, G. M. (2002). Relationship marketing: Theory and implementation. *Journal of Market-Focused Management*, 5(2).
- [188] Zuboff, S. (1988). *In the Age of the Smart Machine: the Future of Work and Power*. Basic Books.
- [189] Zuppo, C. M. (2012). Defining ICT in a boundaryless world: The development of a working hierarchy. *International Journal of Managing Information Technology*, 4(3).