

## ارائه مدلی برای ارتقاء چابکی فرهنگی مدیران دانشگاه (مورد مطالعه: دانشگاه‌های آزاد استان گیلان)

(صفحات ۶۱ تا ۸۶)

مه‌لثا کریمی کما<sup>۱</sup> \* محمد صاحب الزمانی<sup>۲</sup> \* نادرقلی قورچیان<sup>۳</sup>

پذیرش: ۹۷/۰۲/۲۴

دریافت: ۹۶/۱۱/۰۸

### چکیده

هدف اصلی این مقاله ارائه مدل ارتقاء چابکی فرهنگی مدیران دانشگاه است. نوع پژوهش کاربردی و اجرای آن با دو رویکرد کیفی و کمی به صورت تلفیقی بوده است. در فاز کیفی به کمک تکنیک دلفی با نظرخواهی از خبرگان ۲۲ شاخص موثر بر شایستگی کلان چابکی فرهنگی مدیران دانشگاه مشخص شد. در فاز کمی جامعه آماری پژوهش کلیه مدیران و هیات علمی دانشگاه‌های آزاد استان گیلان در سال ۹۶-۹۷ بود که تعداد آنها ۸۷۰ بود. حجم نمونه ۲۶۷ نفر برآورد شد که به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای و تصادفی ساده انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از ابزار پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. روایی ابزار از لحاظ صوری، محتوایی، تشخیصی به تأیید رسید. پایایی مولفه‌ها با محاسبه آلفای کرونباخ بررسی و تأیید شد. پایایی کل پرسشنامه ۰/۹۶۴ محاسبه شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و آزمون‌های آمار استنباطی آزمون کیسرامیر و بارلت، تحلیل عاملی

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات تهران؛ Karimi\_koma@yahoo.com

۲. دانشیار مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم پزشکی تهران، (نویسنده مسئول)؛ M\_szamani@yahoo.com

۳. استاد مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات تهران؛

Ab.shahriari@stu.um.ac.ir

اکتشافی، t زوجی، تحلیل عاملی تأییدی، استفاده شد. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی نشان داد ۲۲ مؤلفه استخراجی در سه گروه قرار می‌گیرند. در نهایت مدل ارتقاء چابکی فرهنگی مدیران با سه بُعد اصلی شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های مدیریت تنوع فرهنگی، شایستگی‌های مدیریت اجرایی و ۲۲ مؤلفه شایستگی فرعی طراحی و پیشنهاد شد. نتایج حاصل از تحلیل عاملی و برازش مدل نشان داد، این مدل، مولفه‌های چابکی فرهنگی که باعث ارتقاء چابکی فرهنگی مدیران می‌شود را تبیین می‌کند.

**واژگان کلیدی:** چابکی فرهنگی، چابکی، مدیران، دانشگاه، ارائه مدل، ارتقاء.

### مقدمه

امروزه دانشمندان علوم اجتماعی موضوعات فرهنگی را به عنوان یکی از مهمترین موضوعات در کانون توجه و مطالعات خود قرار داده‌اند (مجد نیا، ۱۳۹۲: ۷۷). گوناگونی فرهنگی از جمله مسایل عمده‌ای است که جوامع معاصر با آنها مواجه شده‌اند (مکرونی و بلند همتان، ۱۳۹۳: ۷۴). نوع و تکثر فرهنگی، نژادی، قومی، دینی و زبانی یکی از بارزترین ابعاد و مشخصه‌های غالب جوامع بشری امروزی می‌باشد (امینی، ۱۳۹۱: ۱۲). سرزمین ایران به جهت پهناور بودن دارای تنوع قومی و فرهنگی متعددی است (علی پور و علی پور، ۱۳۹۵: ۱۷۴). دانشگاه‌ها نیز به عنوان یک محیط فرهنگی دارای تنوع قومیت‌ها، خرده فرهنگ‌ها، سلیقه‌ها، افکار، ذائقه‌ها و گرایش‌های سیاسی اجتماعی مختلف می‌باشند.

پیدایش خرده فرهنگ‌های مختلف در رشته‌های دانشگاهی میان دانشجویان، اعضای هیات علمی، کارکنان در دانشگاه‌ها از یک طرف و وجود بافت‌های مختلف قومی، زبانی جنسیتی و مذهبی در محیط‌های دانشگاهی از طرف دیگر موجب پیدایش خرده فرهنگ‌های جدیدتری شده که شیوه‌های ارتباطی افراد، دانشگاه‌ها و جامعه را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بنابراین دانشگاه‌ها برای مدیریت این چالش‌ها نیاز به مدیرانی با شایستگی‌های ویژه دارند که بتوانند مسایل مختلف دانشگاه را به بهترین وجه هدایت و رهبری نمایند.

مدیران دانشگاهی، نقش مهمی در توسعه سرمایه انسانی و فکری جامعه و تأمین نیروی انسانی نهادهای تولیدی و خدماتی در جامعه ایفا می‌کنند. لذا لازم است به وجود و توسعه شایستگی‌های مدیریتی در مدیران دانشگاهی توجه بیشتری معطوف شود (ترک زاده و انصاری، ۱۳۹۴: ۶). حرکت به سمت ایجاد موسسات با سرعت و انعطاف‌پذیری در پاسخ به نیازهای محیط غیرقابل پیش‌بینی امروز، چابکی سازمانی یک راه حل مناسب برای بقای دانشگاه‌ها است (Khavari & et al, 2016:112). در حوزه مباحث چند فرهنگی هم به نظر می‌رسد که یکی از الگوهایی که می‌تواند بسیار مهم و در خور توجه باشد، چابکی فرهنگی است.

چابکی فرهنگی توانایی است که افراد را وادار به کار سریع، راحت و مؤثر در فرهنگ‌های مختلف و با مردم از فرهنگ‌های متفاوت می‌سازد (Caligiuri & Tarique, )

2:2016). در واقع چابکی فرهنگی یک شایستگی کلان است که مدیران دانشگاه‌ها برای اداره بهتر دانشگاه‌ها در کنار سایر شایستگی‌ها می‌بایست دارا باشند، اما برای ارتقاء این شایستگی نیاز است که مولفه‌های اثرگذار بر ارتقاء چابکی فرهنگی مدیران دانشگاه را شناسایی نماییم. لذا این مقاله بر آن است عوامل مؤثر در ارتقاء چابکی فرهنگی مدیران دانشگاه را معرفی و مدل مناسبی برای تبیین روابط بین عوامل شناسایی شده پیشنهاد دهد. با توجه به ادبیات نظری و پژوهش‌های تجربی انجام شده به سه سوال زیر پاسخ داده خواهد شد: ۱. مولفه‌های اصلی چابکی فرهنگی در مدیران دانشگاه‌های آزاد اسلامی گیلان کدامند؟ ۲. وضعیت چابکی فرهنگی مدیران دانشگاه آزاد اسلامی گیلان چگونه است؟ ۳. چه مدلی برای ارتقاء چابکی فرهنگی می‌توان پیشنهاد کرد؟

## ۱. ادبیات پژوهش

### ۱-۱. ادبیات نظری

#### ۱-۱-۱. چابکی

چابکی موضوعی است که سازمان‌های کسب و کار در قرن بیست و یکم انتخاب کردند (Haraf & et al, 2015:675). اخیراً چابکی توجه زیادی را از طرف دانشگاهیان و ورزشکاران دریافت کرده است و با توجه به نظرسنجی اخیر توسط واحد اطلاعات اکونومیست (گلن، ۲۰۰۹) اکثریت قریب به اتفاق مدیران (۸۸٪) چابکی را به عنوان عامل موفقیت جهانی شناسایی کرده‌اند (Chen & et al, 2014:328). واژه چابک در فرهنگ لغت، به معنای حرکت سریع، چالاک، فعال، و چابکی توانایی حرکت به صورت سریع و آسان و قدرت تفکر به صورت سریع و با یک روش هوشمندانه است (خسروی پور، ۱۳۹۶:۵۲).

از نظر کمر و متوانی<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) چابکی به معنای توانایی ادامه حیات و شکوفایی در محیط رقابتی پیوسته و با تغییر غیرقابل پیش‌بینی به وسیله عکس‌العمل سریع و اثربخش به بازارهای در حال تغییر و همچنین تغییرات مداوم در نیازهای مشتری است که خواستار محصولات و خدمات سفارشی است (به نقل از نقوی و همکاران، ۱۳۹۴:۶۴).

1. Kumar & Motwani

چابکی از ویژگی‌های لازم والگویی شناخت و استفاده از فرصت‌ها برای سازمان‌های جدید تلقی می‌شود که توانایی درک محیط و تطابق آن با شرایط ایده‌آل را دارد (Trzcielinski, 2015:6618).

از نظر ناراسیمهان<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) چابکی انواع مختلفی از انعطاف پذیری‌ها را شامل می‌شود و قدرت یکی کردن توانایی‌ها را برای انجام فعالیت‌های جدید در پاسخ به تغییرات غیرمنتظره در نیازهای بازار یا درخواست غیر قابل مقایسه مشتری دارد (Khoshlahn & Sattari Ardabili, 2016:144). چابکی اساس پارادایم جدید دیگری است که قدرت تبیین و توجیه شرایط موجود دانشگاه‌ها را دارد و دانشگاه‌ها باید به سمت استفاده از مؤلفه‌های چابکی به عنوان رهیافتی نوآورانه در مدیریت دانشگاه‌ها حرکت کنند (باقری کراچی و عباس پور، ۱۳۹۱:۶۲).

### ۱-۱-۲. فرهنگ و فرهنگ دانشگاهی

فرهنگ مجموعه‌ای از تشریفات، هنجار، لهجه و زبان خاص، بیانیه مأموریت و خط مشی، قهرمانان سازمانی، دوستی‌ها، دشمنی‌ها، افسانه‌ها و داستان‌هایی است که رفتار افراد را تنظیم می‌کند (رنزبرگ<sup>۲</sup>، ۱۹۹۳)، به نقل از رعنائی کردشولی و دیگران، (۱۳۹۵:۳). فرهنگ را به هر صورتی تعریف کنیم به چند نوع تقسیم می‌شود: ۱. فرهنگ ملی، ۲. فرهنگ قومی و ۳. فرهنگ بین ملت‌ها (عسگریان، ۱۳۸۵:۱۳۷).

تنوع فرهنگی یا چند فرهنگی به حضور همگن و تعامل فرهنگ‌های مختلف اشاره دارد (شعبانی و دیگران، ۱۳۹۵:۵۴۰). وجود خرده فرهنگ‌ها و گروه‌های دینی-مذهبی و قومی متفاوت سبب پدید آمدن جوامع چند فرهنگی شده است (عطافر و دیگران، ۱۳۹۲:۱۰۱).

از نظر (کرتازی و جین، ۱۹۹۷) فرهنگ دانشگاهی به نظام باورها، انتظارات و اعمال فرهنگی درباره این که چگونه باید به نحو دانشگاهی عمل کرد گفته می‌شود. برگ کویت (۱۹۹۲) چهار نوع فرهنگ متمایز اما مرتبط با هم را در مورد فرهنگ دانشگاه برمی‌شمارد: فرهنگ کالجی، فرهنگ مدیریتی، فرهنگ توسعه‌ای و فرهنگ

1. Narasimhan

2. Rensburg

مذاکره‌ای یا حمایتی (امیری و دیگران، ۱۳۸۹:۱۲).

وجود فرهنگ‌های مختلف موجب ایجاد یک تنوع فرهنگی در دانشگاه‌ها می‌شود. تشخیص تفاوت‌های فرهنگی و شناسایی آنها در محیط‌هایی که با تنوع قومی و تنوع مذهبی مواجهند، از ضروریات مدیریت است (قلی‌زاده و دیگران، ۱۳۹۰:۱۳۲). تنوع دارای محاسن و معایبی است که اگر با مدیریت صحیح، رهبری و هدایت شود، محاسن آن هرچه بیشتر نمود و تجلی می‌یابد (تریانندیس<sup>۱</sup> و دیگران، ۱۹۹۴، به نقل از شعبانی و دیگران، ۱۳۹۵:۵۴۱).

مدیریت تنوع یک استراتژی برای ترویج درک، شناخت و پیاده‌سازی تنوع در سازمان می‌باشد (Deshwal & Choudhary, 2012:74). علاوه بر شایستگی‌های چابکی و مدیریت تنوع برای اداره تنوعات نیاز به شایستگی‌های متعددی می‌باشد. شایستگی نتیجه به کاربرد دانش و مهارت به طور مناسب است. به عبارتی شایستگی یعنی مهارت بعلاوه دانش (کیو<sup>۲</sup>، ۱۹۹۳، به نقل از آرمان و خسروی، ۱۳۹۲:۵۵). به گفته محققان شایستگی‌ها شامل سه بخش دانش، مهارت‌ها و توانایی‌ها می‌باشد (Osei-Bonsu, 2016:369).

### ۱-۳-۱. چابکی فرهنگی

چابکی فرهنگی یک شایستگی بزرگ است که افراد حرفه‌ای را به عملکرد موفق در موقعیت‌های میان فرهنگی قادر می‌سازد. همه ما قبل از کار کردن در فرهنگی دیگر یا با مردمی از فرهنگ‌های متفاوت در بعضی از سطوح چابکی فرهنگی می‌باشیم (Caligiuri, 2012:20). از نظر لیتتون (۲۰۱۶) چابکی فرهنگی توانایی است برای درک بافت‌های محلی چند فرهنگی و کار در آنها برای بدست آوردن نتایج کسب و کاری پایدار است. ویلیامز (۲۰۱۷) چابکی فرهنگی را توانایی کار محترمانه، آگاهانه و مؤثر با مردم بومی می‌داند که با انطباق فرهنگی به سهولت سازگار است و به آن توجه دارد تا حس ایمنی را برای همه ایجاد کند. این باز بودن نسبت به تجربیات ناآشنا، احساسات عصبی یا اضطراب را تبدیل به کنجکاوی و قدردانی می‌کند. این شایستگی به

1. Triandis

2. keu

توانایی‌های نیروی کار به شکلی مؤثر و با موفقیت در محیط‌های بین‌فرهنگی و بین‌المللی همراه با مسایل پیچیده فرهنگی، آداب و رسوم، رفتارها، نگرش‌ها، ارزش‌ها، الزامات قانونی و حقوقی و رقابت اشاره دارد (Mukerjee, 2014:58). کسب و کارهایی که با یک مدل کسب و کار معمولی باقی می‌مانند، به زودی منجر به از منسوخ شدن خود می‌گردند، اما آن کسب و کارهایی که از طریق رهبر چابک فرهنگی خود را اصلاح می‌کنند مزیت رشد رقابتی خواهند داشت (Rios, 2016). برای سازمان‌های جهانی امروز، چابکی فرهنگی مرز رقابتی جدید است (Lynton, 2016). داشتن چابکی فرهنگی در یک بازار جهانی یک مزیت قطعی برای موفقیت مذاکرات، عامل و ارائه‌کننده نتایج در حوزه جهانی است (Mukerjee, 2014). شایستگی‌هایی که چابکی فرهنگی را تشکیل می‌دهند شایستگی‌هایی هستند که باعث می‌شود متخصصان: ۱. خود را در شرایط بین‌المللی و یا چند فرهنگی مدیریت کنند؛ ۲. به طور مؤثر با مردم فرهنگ‌های مختلف تعامل کنند؛ ۳. تصمیم‌گیری‌های تجاری مؤثری بگیرند (Caligiuri, 2012:21).

### ۲-۱. ادبیات تجربی

متاسفانه تحقیقات انجام شده با عنوان چابکی فرهنگی محدود است. لذا ضمن معرفی پژوهش‌های چابکی فرهنگی چون در تعریف، چابکی فرهنگی یک شایستگی کلان می‌باشد که از شایستگی‌های متعددی تشکیل شده است به برخی از پژوهش‌های مرتبط اشاره خواهیم کرد: کالیگیوری (۲۰۱۲) واضح‌تئوری چابکی فرهنگی در جهان در الگوی چابکی فرهنگی خود موارد زیر را به عنوان شایستگی‌های مؤثر بر چابکی فرهنگی معرفی نموده است: ۱- مینیمالیسم فرهنگی؛ ۲- انطباق فرهنگی؛ ۳- یکپارچگی فرهنگی؛ ۴- صلاحیت‌های مؤثر بر سهولت روانی افراد بین فرهنگی؛ ۴- تحمل ابهام؛ ۵- خودکارآمدی مناسب؛ ۶- کنجکاوی فرهنگی و تمایل به یادگیری؛ فرهنگی افراد؛ ۷- ارزش نهادن به تنوع؛ ۸- قابلیت ایجاد رابطه؛ ۹- اتخاذ چشم‌انداز؛ ۱۰- دانش و ادغام مسائل بین ملی/فرهنگی؛ ۱۱- پذیرش اتخاذ ایده‌های متنوع؛ ۱۲- تفکر و خلاقیت واگرا. تیموری (۱۳۹۴) تحقیقی با عنوان «طراحی مدل چابکی فرهنگی در آموزش عالی با تأکید بر نقش هیات علمی دانشگاه‌ها» انجام داده است. حاصل آن پیشنهاد مدلی برای

چابکی فرهنگی اعضاء هیأت علمی دانشگاه‌ها بوده است که از چهار بعد اصلی شایستگی‌های عمومی، شایستگی‌های علمی، تجارب بین فرهنگی و رویکردهای چابکی فرهنگی تشکیل شده است.

برخی از پژوهش‌های که درمورد شایستگی‌ها فرهنگی یا مدیران انجام شده از این قرارند:

برونل<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) در پژوهشی شایستگی مدیران سطح بالای (استعدادها) هتلداری را به دو سطح مهارت و توانایی‌ها/ویژگی‌ها تقسیم نموده است که شاخص‌های بخش مهارت‌ها عبارتند از: رهبری، شنود مؤثر، هدایت کارکنان و شاخص‌های بخش توانایی‌ها/ویژگی‌ها مواردی چون صداقت، نگرش مثبت، قابلیت اعتماد، تلاش، پشتکار می‌باشند. گروه پژوهشی بورگالت، چری، ملتیس و رویلارد<sup>۲</sup> چهارده نوع از شایستگی را برای مدیران شناسایی کردند. به اعتقاد آنها، شعور سیاسی، مهارت‌های تاکتیکی و راهبردی، آینده‌نگری و نوآوری، مدیریت پیچیدگی، سازگاری و یادگیری مستمر، رهبری، هوش هیجانی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت دانش، استفاده از ارزش‌های اخلاقی، ارتباطات و مذاکره، مهارت‌های فنی، پذیرش حاکمیت جدید مدیریت عملکرد از شایستگی‌های مدیران هستند (به نقل از اکرامی و رجب زاده، ۱۳۹۰: ۵۸). از نظر مک دونالد (۲۰۱۲) شایستگی‌های مهارت رهبری بین فرهنگی، ویژگی‌ها و ارزش‌ها، خبرگی در تجارت جهانی؛ خبرگی در سازماندهی جهانی، بصیرت از شایستگی رهبری جهانی می‌باشد. کامپینها-باکوت (۲۰۰۹) در پژوهشی یک مدل فرهنگی برای کسب و ارتقاء شایستگی فرهنگی پرستاران در ارائه خدمات بهداشت و درمان ارائه نموده است. در این مدل شاخص‌های شایستگی فرهنگی شامل این موارد بودند: دانش فرهنگی، آگاهی فرهنگی، تمایل فرهنگی، مهارت فرهنگی، رویارویی فرهنگی.

در پژوهشی که توسط کالیگیوری و تاریک (۲۰۱۲) روی ۴۲۰ نفر از رهبران جهانی و ۲۲۱ سرپرست انجام شد، به این نتیجه رسیدند که رهبران جهانی مؤثر نیازمند سطوح بالایی از هر دو مولفه انعطاف‌پذیری فرهنگی، تحمل ابهام و سطوح پایینی از نژاد پرستی برای کار در مشاغلی با مسوولیت‌های چند فرهنگی و بین فرهنگی پیچیده

1. Brownell

2. Bourgault, Charih, Maltais, Rouillard



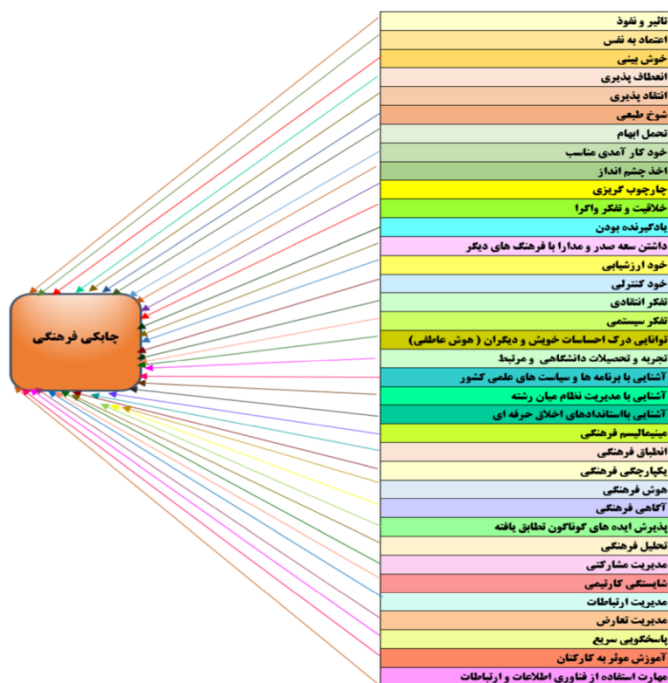
هستند. از نظر ارلی و آنگ (۲۰۰۳) داشتن شایستگی‌های فرهنگی و بین‌فرهنگی موجب افزایش صلاحیت و اثربخشی افراد را فراهم ساخته و چالاک‌های فرهنگی آنها را نیز فراهم می‌سازد. بسیاری از پژوهشگران (انگ و دیگ ران، ۲۰۰۵، ارلی و انگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳؛ ارلی و موساکوفسکی<sup>۲</sup>؛ ۲۰۰۵؛ مک‌ناب<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸) هوش فرهنگی را به عنوان توانایی فرد برای انجام وظیفه به طور اثربخش در موقعیت‌های با فرهنگی متفاوت می‌شناسند (نقل از رحیم‌نیا و دیگران، ۱۳۸۸: ۶۸). گریشام و واکر<sup>۴</sup> (۲۰۰۸) در پژوهشی تحت عنوان رهبری بین‌فرهنگی نتیجه گرفتند که هوش فرهنگی رهبری بین‌فرهنگی، رهبران را قادر می‌کند در فرهنگ‌های مختلف به نحو اثربخشی ایفای نقش کنند. دلر (۲۰۰۶) شناسایی و انتخاب افراد مناسب را اولین وظیفه مدیریت منابع انسانی در محیط بین‌المللی در بین تفاوت‌های فرهنگی می‌داند و ویژگی‌های مؤثر در انتخاب درست‌تر نیروها را تحمل ابهام، انعطاف‌پذیری رفتاری، توانایی تطبیق سریع با تغییرات محیطی، هدف‌گرا بودن، روابط اجتماعی و گشادگی در تعاملات، نداشتن تعصبات بی‌دلیل نسب به عقاید، نگرش‌ها و رفتارهای ویژه، همدلی، توانایی کنترل و هدایت مذاکرات و گفتگوهای دشوار و حل مسایل و مشکلات ارتباطی شناسایی نموده است (به نقل از طبرسا و زمانی، ۱۳۸۸). جی آ (۲۰۰۹) طی پژوهشی شایستگی‌های لازم جهت انطباق بین‌فرهنگی را برقراری روابط، ارزش‌گذاری برای افراد سایر فرهنگ‌ها، گوش دادن و مشاهده، مقابله با ابهام، ترجمه اطلاعات پیچیده، عمل و نوآوری، مدیریت دیگران، انطباق و انعطاف‌پذیری، مدیریت استرس شناسایی کرده است. نتیجه پژوهش زارعی متین و دیگران (۱۳۹۳) طراحی و پیشنهاد مدل شایستگی مدیران سازمان‌های فرهنگی با سه شایستگی محوری (منش فرهنگی، انگیزه فرهنگی و هوش فرهنگی)، هشت شایستگی اصلی و ۲۳ شایستگی فرعی بوده است. چیت‌ساز و دیگران (۱۳۹۱) طی پژوهشی شایستگی‌های محوری مدیران فرهنگی - اجتماعی دانشگاه را هفت مقوله اصلی: خویش‌شناسی، هوشیاری، کارآفرینی فرهنگی، ارتباطات، مدیریت اجرایی،

1. Early & Ang
2. Earley & Mosakowski
3. Mac Nab
4. Grisham & Waker

رهبری و ارزش‌های اسلامی حول مقوله دانشگاه تمدن ساز مدنظر معاونت فرهنگی وزارت علوم بوده است. خدایی انارکی (۱۳۹۲) طی پژوهشی دانش و مهارت‌های فرهنگی مدیران دولتی در مراکز فرهنگی را مهارت تفکر استراتژیک، مدیریت تنوع فرهنگی، هوش فرهنگی، رهبری فرهنگی، مدیریت جهانی شده فرهنگ در بعد ملی، تحلیل فرهنگی انسجام‌سازی فرهنگی کسب و کار فرهنگی، فنی و تکنولوژی و فضاسازی فرهنگی معرفی کردند. محمودی و دیگران (۱۳۹۱) فهرستی از شایستگی های مدیران دانشگاه بر مبنای سه چارچوب شایستگی اجتماعی، شایستگی فردی، شایستگی مدیریتی شناسایی نمودند.

### ۳. مدل تحقیق

در این پژوهش با استفاده از روش مطالعه اسنادی و کتابخانه‌ای پس از مراجعه به مطالعات انجام شده و مطالعه ادبیات و پیشینه پژوهش مدل فرضی زیر پیشنهاد شد:



شکل ۱. مدل پیشنهادی اولیه عوامل مؤثر بر چابکی فرهنگی مدیران

## ۴. روش پژوهش

برای اجرای پژوهش از دو رویکرد کیفی و کمی بصورت تلفیقی استفاده شد. این پژوهش از لحاظ هدف در فاز اول طراحی مدل، یک تحقیق اکتشافی و در فاز دوم آسیب شناسی و بر اساس مدل یک تحقیق توصیفی است. روش اجرای این پژوهش، توصیفی پیمایشی و از نوع همبستگی می‌باشد. در فاز کیفی ابتدا فهرستی از شاخص‌های شایستگی‌های مؤثر بر چابکی فرهنگی مدیران از محتوی ادبیات نظری و پیشینه پژوهش استخراج شد. شاخص‌های استخراجی به صورت فرمی در مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت بود که میزان شاخص‌ها از نظر صاحب نظران پرسش شده بود. بعلاوه این فرم نیز شامل تعدادی سوال باز جهت ارائه نظرات تکمیلی توسط صاحب نظران بود. با بهره‌گیری از روش دلفی این فرم‌ها در اختیار ۱۶ نفر از خبرگان فرهنگی و مدیریتی قرار داده شد. در طی سه مرحله دلفی ۲۲ شاخص مورد تأیید خبرگان که مؤثر بر چابکی فرهنگی مدیران دانشگاهی بود انتخاب شدند. بر اساس این شاخص‌ها ابزار بخش کمی پژوهش تدوین شد. ابزار پژوهش یک پرسشنامه محقق ساخته با ۱۱۰ گویه در مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت جهت بررسی دو وضعیت موجود و مطلوب بود. برای بررسی روایی صوری و محتوایی پرسشنامه با توجه به نظرات ۱۰ نفر از متخصصان در زمینه امور فرهنگی و مدیریتی بررسی و اصلاح شد و روایی آن تأیید گردید. جهت بررسی پایایی، پرسشنامه بین ۳۰ نفر از مدیران دانشگاه توزیع شد. پایایی پرسشنامه با محاسبه ضریب آلفای کرونباخ برای هریک از مؤلفه‌ها بررسی و تأیید شد. پایایی کلی پرسشنامه هم ۰/۹۶۴ محاسبه شد. جامعه آماری ۸۷۰ نفر از اعضای هیات علمی و مدیران عملیاتی دانشگاه آزاد اسلامی گیلان در سطح ۱۵ واحد و مرکز دانشگاهی بود. با توجه به جدول کرجسی مورگان ۲۶۷ نفر تعداد نمونه برآورد شد که به روش تصادفی طبقه‌ای و تصادفی ساده انتخاب شدند. پرسشنامه محقق ساخته شامل ۲۲ مؤلفه بود که عبارت بودند از: ۱- هوش فرهنگی (۱۳ سوال) ۲- هوش عاطفی (۳ سوال) ۳- پذیرش ایده (۳ سوال) ۴- خلاقیت (۳ سوال) ۵- مدیریت مشارکتی و کار تیمی (۶ سوال) ۶- تفکر سیستمی (۴ سوال) ۷- آگاهی فرهنگی (۴ سوال) ۸- خودکارآمدی (۳ سوال) ۹- مدیریت تعارض (۴ سوال) ۱۰- یادگیرنده بودن (۳ سوال) ۱۱- خودکنترلی (۳ سوال) ۱۲- مینیمالیسم فرهنگی (۱۳ سوال) ۱۳- اعتماد به نفس (۶ سوال) ۱۴- چابکی ۱۵- یکپارچگی (۱۶ سوال) ۱۶- تفکر انتقادی (۳ سوال) ۱۷- اخذ چشم‌انداز (۳ سوال) ۱۸- انطباق

فرهنگی (۶ سوال) ۱۹- تحمل ابهام (۳ سوال) ۲۰- تأثیر و نفوذ (۴ سوال) ۲۱- مدیریت ارتباطات (۹ سوال) ۲۲- شایستگی علمی (۹ سوال).

### ۵. یافته‌های تحقیق

#### ۵-۱. سوال اول پژوهش: مولفه‌های اصلی چابکی فرهنگی در مدیران دانشگاه‌های آزاد اسلامی گیلان کدامند؟

برای پاسخگویی به این سوال ادبیات تحقیق و پیشینه پژوهش‌های انجام شده در ایران و جهان و نیز مدل‌ها، رویکردها و دیدگاه‌های مرتبط با چابکی فرهنگی مورد بررسی قرار گرفت که بر این اساس ابعاد و مولفه‌های فرهنگی بدست آمده به صورت پرسشنامه‌ای مشتمل بر ۱۱۰ گویه در اختیار پاسخ‌دهندگان قرار گرفت و پس از جمع‌آوری داده‌ها به کمک تحلیل عاملی اکتشافی، روایی پرسشنامه نهایی بررسی و ابعاد و مولفه‌های چابکی فرهنگی تعیین شد. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی برای ۱۱۰ سوال چابکی فرهنگی نشان داد که در مجموع این سوالات توانسته‌اند در مجموع ۸۱/۳۷۶ درصد واریانس نمرات سوالات مربوط به چابکی فرهنگی را تبیین کنند که نشان‌دهنده اعتبار مناسب سوالات می‌باشد ولی از آنجا که مقدار مشترک سوال ۵۸ کمتر از ۰/۵ گزارش شده بود از سوالات حذف گردید و یک بار دیگر بعد از حذف سوالات تحلیل عاملی انجام پذیرفت که در این مرحله ۸۶/۵۶۲ درصد واریانس نمرات سوالات توانست چابکی فرهنگی را تبیین کند. همچنین مقدار اندازه کفایت نمونه کایسر مایر (KMO) آماره‌ای که برابر با ۰/۸۶۱ و مقدار آزمون بارتلت برابر با ۳۵۹۹۷/۵۹۴ با درجه آزادی ۵۲۳۵ و سطح معنی‌داری ۰/۰۰۰ گزارش شد که این مقادیر کفایت حجم نمونه جهت تحلیل عاملی و قابلیت عامل شدن سوالات را تأیید می‌کند. تحلیل عاملی اکتشافی سوالات نشان داد که ۲۲ مولفه در ۳ گروه قرار می‌گیرند. برای ۱۲ مولفه نام بعد شایستگی‌های فردی در نظر گرفته شد. این مولفه‌ها عبارت بودند از: ۱- تأثیر و نفوذ ۲- اعتماد به نفس ۳- تحمل ابهام ۴- خودکارآمدی مناسب ۵- اخذ چشم‌انداز ۶- خلاقیت و تفکر واگرا ۷- یادگیرنده بودن ۸- خودکنترلی ۹- تفکر انتقادی ۱۰- تفکر سیستمی ۱۱- عاطفی ۱۲- شایستگی علمی. همچنین ۶ مولفه بعد شایستگی‌های مدیریت تنوع فرهنگی نام گرفت. این مولفه‌ها عبارت بودند از: ۱- مینیمالیسم فرهنگی ۲- انطباق فرهنگی ۳- یکپارچگی فرهنگی ۴- هوش فرهنگی ۵- آگاهی فرهنگی ۶- پذیرش

ایده‌های گوناگون تطابق یافته

مولفه‌های ۴ گانه دیگر نیز شایستگی‌های اجرایی نام‌گذاری شدند. این مولفه‌ها عبارت بودند از: ۱- مدیریت مشارکتی و کار تیمی ۲- مدیریت ارتباطات ۳- مدیریت تعارض ۴- چابکی.

## ۵-۲. سوال دوم پژوهش: وضعیت چابکی فرهنگی مدیران دانشگاه آزاد اسلامی گیلان چگونه است؟

با مشخص شدن ابعاد و مولفه‌های فرهنگی در دانشگاه آزاد اسلامی گیلان، شاخص‌های توصیفی مولفه‌ها و ابعاد در ۲ وضعیت موجود و مطلوب بررسی شد سپس چگونگی معنادار بودن آن‌ها به وسیله آزمون t وابسته مورد ارزیابی قرار گرفت و میانگین مشاهده شده‌ی هر مولفه در دو وضعیت مطلوب و موجود با هم مقایسه شد که نتایج آن در جداول زیر منعکس می‌باشد.

جدول شماره ۱. آزمون t مقایسه وضعیت موجود و مطلوب در مولفه‌های چابکی فرهنگی

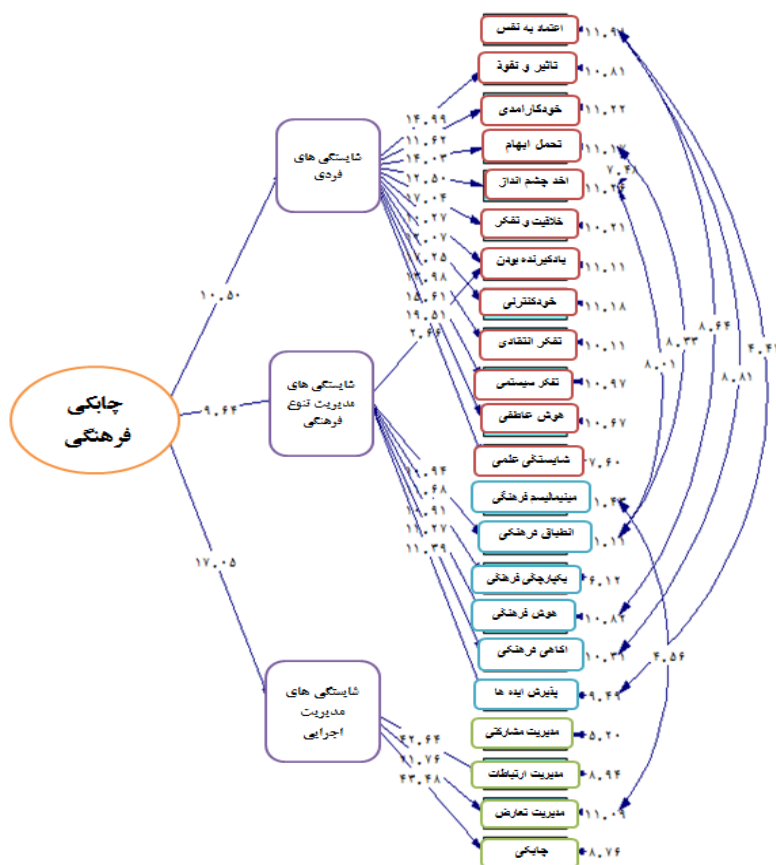
ردیف	بعدها و مولفه‌ها	میانگین وضع موجود	میانگین وضع مطلوب	تفاوت میانگین	آماره t	سطح معنی‌داری
	<b>بعد شایستگی‌های فردی</b>					
۱	اعتماد به نفس	۲/۹۶	۴/۲۸	-۱/۴۱	-۴۱/۴۱	۰/۰۰۰
۲	تاثیر و نفوذ	۳/۲۱	۴/۲۶	-۱/۰۵	-۲۹/۹۱	۰/۰۰۰
۳	خود کار آمدی مناسب	۳/۱۱	۴/۳۳	-۱/۲۲	-۲۴/۸۱	۰/۰۰۰
۴	تحمل ابهام	۳/۳۶	۴/۳۰	-۰/۹۴	-۲۴/۱۷	۰/۰۰۰
۵	اخذ چشم انداز	۳/۱۱	۴/۳۲	-۱/۲۱	-۲۷/۷۰	۰/۰۰۰
۶	خلاقیت و تفکر واگرا	۳/۱۲	۴/۲۹	-۱/۱۷	-۲۲/۶۳	۰/۰۰۰
۷	یادگیرنده بودن	۲/۹۸	۴/۲۵	-۱/۲۷	-۲۷/۲۲	۰/۰۰۰
۸	خودکنترلی	۳/۳۴	۴/۲۷	-۰/۹۳	-۱۸/۵۵	۰/۰۰۰
۹	تفکر انتقادی	۳/۵۰	۴/۳۱	-۰/۸۱	-۱۸/۷۷	۰/۰۰۰
۱۰	تفکر سیستمی	۲/۹۵	۴/۲۹	-۱/۳۴	-۳۴/۲۰	۰/۰۰۰
۱۱	هوش عاطفی	۲/۹۳	۴/۳۴	-۱/۴۱	-۳۱/۳۲	۰/۰۰۰
۱۲	شایستگی علمی	۲/۶۶	۴/۳۰	-۱/۶۴	-۶۰/۴۸	۰/۰۰۰
	<b>بعد شایستگی‌های مدیریت</b>					
	<b>تنوع</b>					
۱۳	مینیمالیسم فرهنگی	۲/۶۲	۴/۲۶	-۱/۶۴	-۵۰/۷۸	۰/۰۰۰

ردیف	بعدها و مولفه‌ها	میانگین وضع موجود	میانگین وضع مطلوب	تفاوت میانگین	آماره t	سطح معنی داری
۱۴	انطباق فرهنگی	۲/۷۲	۴/۲۹	-۱/۵۷	-۴۳/۹۰	۰/۰۰۰
۱۵	یکپارچگی فرهنگی	۲/۷۴	۴/۳۱	-۱/۵۷	-۴۶/۳۳	۰/۰۰۰
۱۶	هوش فرهنگی	۳/۳۳	۴/۳۰	-۰/۹۷	-۴۳/۰۸	۰/۰۰۰
۱۷	آگاهی فرهنگی	۳/۱۲	۴/۴۴	-۱/۳۲	-۳۷/۴۰	۰/۰۰۰
۱۸	پذیرش ایده‌های گوناگون تطابق یافته	۳/۰۹	۴/۲۹	-۱/۲	-۲۲/۰۶	۰/۰۰۰
<b>بعد نسیاستگی های مدیریت اجرایی</b>						
۱۹	مدیریت مشارکتی و کار تیمی	۳/۴۳	۴/۳۰	-۰/۸۷	-۳۲/۳۵	۰/۰۰۰
۲۰	مدیریت ارتباطات	۳/۲۰	۴/۳۸	-۱/۱۸	-۴۶/۴۲	۰/۰۰۰
۲۱	مدیریت تعارض	۳/۳۸	۴/۴۵	-۱/۰۷	-۳۴/۸۹	۰/۰۰۰
۲۲	چابکی	۳/۱۷	۴/۴۵	-۱/۲۸	-۴۵/۳۳	۰/۰۰۰
<b>چابکی فرهنگی</b>						
		۳/۱۱	۴/۳۴	-۱/۲۳	-۷۹/۱۲	۰/۰۰۰

همچنان که در جدول فوق ملاحظه می‌شود تفاوت معنی داری بین وضعیت موجود و مطلوب مدیران در چابکی فرهنگی و مولفه‌ها دیده می‌شود به طوری که در برخی از مولفه‌ها مقدار وضعیت موجود کمتر از حد متوسط گزارش شده است. همچنین دیده می‌شود که در این بین پاسخ دهندگان بیشترین سهم وضعیت مطلوب را برای مدیریت اجرایی با مقدار ۴/۳۴ و پس از آن به مدیریت تنوع فرهنگی با مقدار ۴/۳۱ قایل شده‌اند.

### ۵-۳. سوال سوم پژوهش: چه مدلی برای ارتقاء چابکی فرهنگی می‌توان پیشنهاد کرد؟

شکل زیر مدل مسیر را در حالت معناداری ضرایب (t-value) نشان می‌دهد. این مدل در واقع تمامی معادلات ساختاری را با استفاده از آماره t آزمون می‌کند. بر طبق این مدل در صورتی که آماره t بین ۱/۹۶+ و ۱/۹۶- قرار نگیرد ضریب مسیر و بار عاملی در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار خواهد بود.



Chi-Square=226,22, df=197, P-value=0,07513, RMSEA=0,024

شکل ۲. مدل مسیر در حالت معناداری ضرایب (t-value)

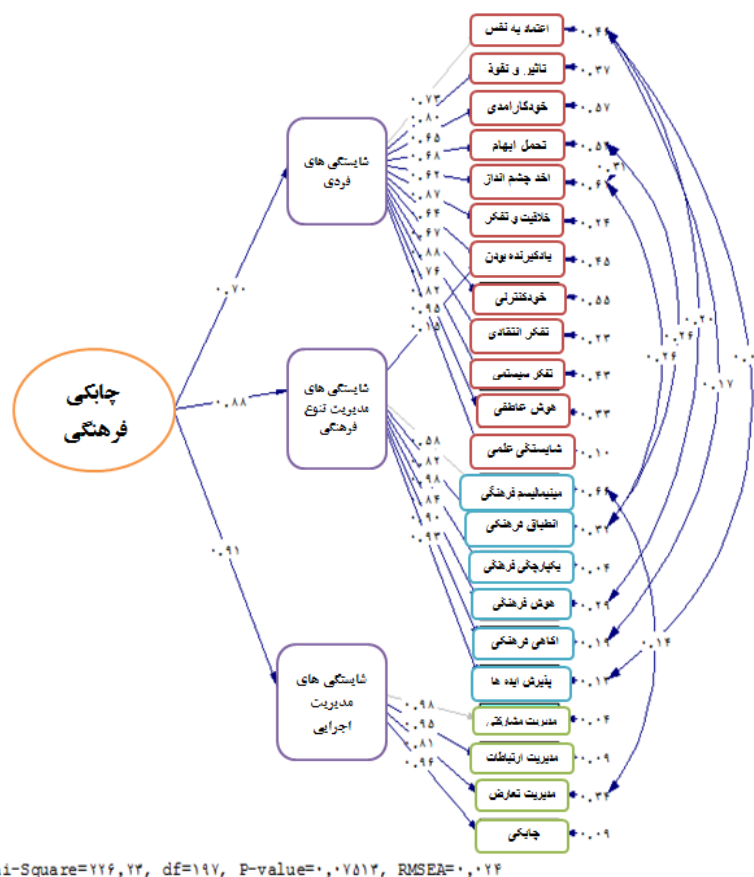
با توجه به اینکه قدر مطلق آماره های t در شکل فوق بیشتر از ۱/۹۶ می باشد تأثیر متغیرهای مستقل (آشکار) بر متغیرهای وابسته (مکنون) مورد تأیید قرار می گیرد.

جدول ۲. شاخص های برازش مدل اصلاح شده

نام شاخص	برآوردها	حد مجاز
مجذور کای ۲	$\chi^2 = 226/22$ df = 197 p = 0/07513	$P < 0/05$
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد MSA	0/024	کمتر از 0/08
نیکویی برازش GFI	0/92	بالاتر از 0/9

نام شاخص	برآوردها	حد مجاز
شاخص نیکویی برازش اصلاح شده AGFI	۰/۹۰	بالاتر از ۰/۹
برازندگی نرم شده NFI	۰/۹۸	بالاتر از ۰/۹
برازندگی نرم نشده NNFI	۰/۹۹	بالاتر از ۰/۹
ریشه میانگین مربعات باقیمانده استاندارد SM	۰/۰۲۰	کمتر از ۰/۰۵
برازندگی تحلیل یافته CFI	۱/۰۰	بالاتر از ۰/۹

در شکل (۳) مدل چابکی فرهنگی مدیران دانشگاه آزاد اسلامی گیلان در حالت برازش همراه با تبیین عوامل مؤثر دیده می‌شود:



شکل ۳. مدل چابکی فرهنگی مدیران دانشگاه آزاد اسلامی گیلان  
در این مدل ابعاد شایستگی های فردی، شایستگی های مدیریت تنوع فرهنگی و



شایستگی‌های مدیریت اجرایی به عنوان متغیرهای میانجی محسوب می‌شوند و ملاحظه می‌شود که شایستگی‌های مدیریت اجرایی با بار عاملی ۰/۹۱ و مدیریت تنوع فرهنگی با بار عاملی ۰/۸۸ و شایستگی‌های فردی با بار عاملی ۰/۷۰ بر چابکی فرهنگی مدیران تأثیر دارند.

### ۶. بحث و نتیجه‌گیری

امروزه دانشگاه‌ها به عنوان محیط‌های علمی و فرهنگی با چالش‌های متعددی روبرو هستند که باید با آنها مواجه شوند. تنوع و تکثر قومی و نژادی یکی از مسایل جوامع بشری امروز و از جمله ایران می‌باشد. قبول و پذیرش واقعیت وجود اقوام، فرهنگ‌ها و عقاید مختلف، برنامه‌ریزی آموزش احترام به این قومیت‌ها و فرهنگ‌ها جهت اداره این مساله یکی از مسایل مدیریتی است که دانشگاه‌ها با آن روبرو هستند. با توجه به نقش مهم مدیران دانشگاهی در اداره امور دانشگاه‌ها، برای حل این مساله نیاز به مدیرانی که از شایستگی چابکی فرهنگی بالایی برخوردار باشند، احساس می‌شود. مدیرانی که آگاه به مسایل فرهنگی بوده و قادر به عملکردی سریع و مؤثر در مواجهه با افراد فرهنگ‌های مختلف باشند و توانایی مدیریت مسایل و امور دانشگاه را داشته باشند، چنین مدیرانی خواهند توانست با ارائه برنامه‌های مؤثر در چابک‌سازی فرهنگی سایر کارکنان دانشگاه نیز نقش مؤثری اعمال نمایند. لذا وجود چنین مدیرانی در دانشگاه‌ها موجب ایجاد مزیت رقابتی یک دانشگاه نسبت به دانشگاه‌های دیگر خواهد بود.

با توجه به اینکه بنا به تعریف، چابکی فرهنگی از شایستگی‌های متعددی تشکیل شده است، در این پژوهش هم به جستجو و بررسی شایستگی‌های مؤثر بر چابکی فرهنگی به ویژه شایستگی‌هایی که بر ارتقاء چابکی فرهنگی مدیران دانشگاهی مؤثر باشد پرداخته شد و هدف آن شناسایی شایستگی‌های لازم برای ارتقاء چابکی فرهنگی مدیران دانشگاه، ارزیابی چابکی فرهنگی مدیران دانشگاه و در نهایت پیشنهاد مدلی جهت ارتقاء چابکی فرهنگی مدیران دانشگاه بود که متناسب با ماهیت خاص فضای آموزشی و ایرانی باشد. لذا این پژوهش با هدف کاربردی و با توجه به نوع داده‌ها به صورت کیفی و کمی انجام گرفته است و از نوع تحقیقات آمیخته محسوب می‌شود و از لحاظ اجرای پژوهش پیمایشی می‌باشد. در بخش کیفی بر اساس ادبیات و پیشینه پژوهش و با روش دلفی بر اساس نظرخواهی از صاحب‌نظران در این پژوهش ۲۲ شاخص: ۱- هوش فرهنگی ۲-

هوش عاطفی ۳- پذیرش ایده ۴- خلاقیت و تفکر واگرا ۵- مدیریت مشارکتی ۶- تفکر سیستمی ۷- آگاهی فرهنگی ۸- خودکارآمدی ۹- مدیریت تعارض ۱۰- یادگیرنده بودن ۱۱- خودکنترلی ۱۲- مینیمالیسم فرهنگی ۱۳- اعتماد به نفس ۱۴- چابکی ۱۵- یکپارچگی ۱۶- تفکر انتقادی ۱۷- اخذ چشم‌انداز از دیدگاه‌های دیگران ۱۸- انطباق فرهنگی ۱۹- تحمل ابهام ۲۰- تأثیر و نفوذ ۲۱- مدیریت ارتباطات ۲۲- شایستگی علمی شناسایی و استخراج شدند. این شاخص‌ها بر اساس نتایج تحلیل عاملی اکتشافی در سه گروه شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های مدیریت تنوع فرهنگی و شایستگی‌های مدیریت اجرایی نام گرفتند. در نهایت بر اساس این ابعاد و مولفه‌ها مدلی برای چابکی فرهنگی مدیران دانشگاه پیشنهاد شد.

چابکی فرهنگی اولین بار توسط کالیگیوری در سطح جهان مطرح شد و پژوهش‌های متعددی توسط او و همکارانش در حوزه تجاری در مورد چابکی فرهنگی کارکنان شرکت‌های تجاری در سطح بین‌المللی انجام شده است. در ایران نیز تنها پژوهش انجام شده در زمینه چابکی فرهنگی توسط تیموری (۱۳۹۴) بوده است. اما استفاده از الگوی اولیه کالیگیوری بدلیل تفاوت‌های موجود همچون زمینه کاری (تجارت جهانی) و نحوه پژوهش، همچنین مدل تیموری (۱۳۹۴) علیرغم ایرانی بودن نیز به علت تفاوت‌های مختلف با این پژوهش برای کاربست و تعمیم کافی نبودند. لذا نیاز به انجام پژوهش و طراحی مدلی برای ارتقاء چابکی فرهنگی مدیران دانشگاه‌ها احساس می‌شد. برای این پژوهش به لحاظ جدید بودن نمی‌توان مدلی که کاملاً منطبق با آن باشد یافت که همسویی و مشابهت آنها را به طور دقیق مقایسه نمود. اما در بخش‌هایی مدل بدست آمده با مدل‌های چابکی فرهنگی کالیگیوری (۲۰۱۲) و تیموری (۱۳۹۴) مشابهت دارد. همچنین پژوهش انجام شده با بعضی از پژوهش‌ها در بخشی از شاخص‌های شناسایی شده مدل مشابه و به نوعی همسو است. برخی از این پژوهش‌ها عبارتند از: کالیگیوری (۲۰۱۲)، کالیگیوری و تاریک (۲۰۱۲)، مک دونالد (۲۰۱۲)، جی آ<sup>۱</sup> (۲۰۰۹)، برونل (۲۰۰۸)، گریشام و واکر (۲۰۰۸)، دلر (۲۰۰۶) به نقل از زمانی و طبرسا، زارعی متین و دیگران (۱۳۹۳)، خدایی انارکی (۱۳۹۲)، چیت‌ساز و دیگران (۱۳۹۱)، پژوهش محمودی و دیگران (۱۳۹۱). تفاوت بارز این مدل با مدل‌های

1. Jia

ذکر شده در سایر ابعاد و مولفه‌های شناسایی شده است. همچنین یکی از جنبه‌های متمایزکننده این پژوهش تسری دادن مبانی نظری موضوع مورد بحث از تجارت و شایستگی‌های کارکنان موسسات تجاری در سطح بین‌المللی به حوزه مدیریت آموزشی در سطح دانشگاه‌ها بوده است. یافته‌های این پژوهش ضمن اینکه با توجه به سازو کارهای ارائه شده به توسعه دانش چابکی فرهنگی در مورد مدیران دانشگاه می‌افزاید، به سیاست‌گذاری در زمینه برنامه‌ریزی برای ارتقاء سطح کیفی دانشگاه‌ها کمک خواهد کرد.

با تأمل دریافته‌های تحقیق مشاهده شد که شایستگی چابکی مدیران دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان گیلان در حد متوسط بوده و در کلیه مولفه‌های آن بین ادراکات از وضعیت موجود و انتظارات در مورد چابکی فرهنگی مدیران دانشگاه‌های آزاد استان گیلان تفاوت معناداری وجود دارد. در تبیین این یافته می‌توان گفت که شاید عدم وجود الگو یا مدلی برای چابکی فرهنگی مدیران دانشگاه که بر اساس چهارچوب آن بتوان برنامه‌ریزی کرد، موجب مغفول ماندن این حوزه از شایستگی‌ها شده و در نتیجه عدم وجود برنامه‌هایی برای آموزش و تمرین مهارت چابکی فرهنگی موجب پایین بودن توانایی مدیران دانشگاه شده است. بنابراین برای ارتقاء شایستگی‌هایی که کم‌بودن آنها موجب ایجاد شکاف بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب شده است می‌بایست برنامه‌ریزی کرده و چابکی فرهنگی مدیران را افزایش داد.

همچنین در بررسی ابعاد چابکی فرهنگی نتایج پژوهش مشخص شد که در وضعیت موجود شایستگی مدیریت تنوع فرهنگی دارای میانگینی پایین‌تر از حد متوسط بود، در حالی که شایستگی مدیریت اجرایی بالاترین مقدار، یعنی مقداری بیشتر از حد متوسط داشت و بعد شایستگی‌های فردی نیز دارای میانگین در حد متوسط بود.

در مورد بالا بودن میانگین مدیریت اجرایی با نگاهی به مولفه‌های تشکیل دهنده آن که مدیریت مشارکتی و کار تیمی، مدیریت تعارض، مدیریت ارتباطات، چابکی می‌باشد، در تبیین این یافته می‌توان گفت که شاید دلیل بالا بودن این بعد از چابکی فرهنگی مدیران دانشگاه‌های آزاد استان گیلان به این دلیل باشد که چون این شایستگی‌ها جزء شایستگی‌های عمومی لازم مدیران نیز هست، لذا برنامه‌ریزی‌های آموزشی بیشتری در این زمینه جهت ارتقاء عملکرد مدیران دانشگاه‌ها شده است. همچنین مولفه‌های مؤثر در چابکی فردی مدیران از جمله مواردی هستند که در عملکرد بهتر مدیران برای انجام امور

مدیریتی تاثیر زیادی دارد، لذا در این زمینه مدیران از آموزش‌ها و برنامه‌های کارگاهی بیشتری در این زمینه نسبت به مولفه شایستگی‌های مدیریت تنوع فرهنگی برخوردار هست.

در زمینه ارتقاء مولفه‌های مدیریت تنوع فرهنگی باید برنامه‌هایی برای ارتقاء مینیمالیسم فرهنگی، انطباق فرهنگی و یکپارچگی فرهنگی و هوش فرهنگی مدیران تدارک دید.

برای ارتقای شایستگی‌های فرهنگی شامل دانش فرهنگی، مهارت فرهنگی، کنجکاوی فرهنگی، ارائه کارگاه‌های آموزشی، همایش‌ها، آموزش‌های ضمن خدمت در زمینه آشنایی با فرهنگ‌ها، نحوه برخورد با فرهنگ‌های ناآشنا، یادگیری کنترل تمایلات خود در برخورد با فرهنگ‌ها، انتشار و توزیع بروشورها جهت آشنایی با فرهنگ‌ها، شناسایی و تشویق مدیرانی که به این مهم مبادرت می‌ورزند، توصیه می‌شود.

جهت ارتقای مدیریت مشارکتی و کار تیمی مدیران دانشگاه‌ها توصیه می‌شود که ضمن ایجاد یک نظام پیشنهادات برای بهره‌مندی نظرات، مدیرانی که از مشارکت کارکنان در اداره امور بهره می‌گیرند و از عملکرد تیمی برای اداره امور استقبال می‌کنند، شناسایی شده و مورد تشویق قرار گیرند، ضمن اینکه از تجارب این افراد در آموزش به دیگران بهره گرفت. یکی از راه‌های ارتقای مدیریت تعارض مدیران تدارک برنامه‌هایی برای بالا بردن هوش فرهنگی آنها می‌باشد.

همچنین بر اساس یافته‌های این پژوهش جهت ارتقاء چابکی فرهنگی مدیران دانشگاه‌ها به سیاست‌گذاران پیشنهاد می‌شود که مدل نهایی چابکی فرهنگی دانشگاه‌های آزاد اسلامی را در انتخاب، انتصاب، ارزیابی و ارتقاء مدیران دانشگاه‌ها مورد توجه قرار دهند. همچنین قوانینی به صورت شفاف مرتبط با نظام شایستگی‌ها از جمله چابکی فرهنگی در قانون مدیریت خدمات کشوری و آیین‌نامه‌های اجرایی مرتبط با آن وضع گردد و دانشگاه‌ها ملزم به اجرای آن درانتخاب و انتصاب مدیران گردند. بعلاوه بهره‌گیری از شاخص‌های مربوط به ابعاد سه‌گانه شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های مدیریت تنوع فرهنگی و شایستگی‌های مدیریت اجرایی جهت ارائه برنامه‌های مدون آموزشی توصیه می‌گردد.

همچنین یافته‌های این پژوهش نشان داد که در میان ابعاد چابکی فرهنگی بیشترین

تأثیر در ارتقاء چابکی فرهنگی را به ترتیب ۱. شایستگی‌های مدیریت اجرایی ۲. شایستگی‌های مدیریت تنوع و ۳. شایستگی‌های فردی داشته‌اند. که در میان این ابعاد شاخص مدیریت مشارکتی و کار تیمی از شایستگی‌های مدیریت اجرایی، هوش فرهنگی از شایستگی‌های مدیریت تنوع فرهنگی و شایستگی‌های علمی از بعد شایستگی‌های فردی بیشترین تأثیر را در ارتقاء چابکی فرهنگی داشته‌اند که بهتر است این اولویت‌ها را در انتخاب، انتصاب، ارزیابی و برنامه‌های آموزشی مدیران دانشگاه‌ها مد نظر قرار دهند.

این مطالعه سهم نظری خود را در رابطه با شناسایی و تبیین شایستگی‌های سه گانه: فردی، مدیریت تنوع فرهنگی و مدیریت اجرایی در ارتقاء چابکی فرهنگی مدیران دانشگاه‌ها روشن نموده است. یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد که برای ارتقاء چابکی فرهنگی مدیران دانشگاه‌ها، پارادیم‌های فکری در مطالعات آتی می‌تواند نگاه خود را به سمت شایستگی‌های لازم برای چابکی فرهنگی مدیران دانشگاه‌ها در آینده معطوف نمایند. لذا تلاش‌های پژوهشی در آینده می‌تواند شامل این موارد شود:

- شایستگی‌های چابکی فرهنگی برای تکمیل مولفه‌های ارتقاء چابکی فرهنگی و بهبود کمی و کیفی مدل در مورد مدیران سایر دانشگاه‌ها مورد بررسی قرار گیرد.
- مولفه‌های مدل در مورد چابکی فرهنگی مدیران سایر سازمان‌های آموزشی یا مدیران بخش‌های آموزشی سایر سازمان‌ها بررسی شود.
- آسیب‌شناسی و ارزیابی چابکی فرهنگی مدیران دانشگاه‌ها با کمک مولفه‌های شناسایی شده انجام گیرد.
- شایستگی‌های شناسایی شده مدل ارتقاء چابکی فرهنگی مدیران دانشگاه‌ها برای کارکنان و مدیران سایر سازمان‌ها مورد بررسی و پژوهش قرار گیرد.

## منابع

۱. آرمان، مانی و خسروی، محبوبه (۱۳۹۲)، اعتبارسنجی الگوی آموزش نیروی انسانی با رویکرد شایستگی. فصلنامه مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست و سوم، شماره ۷۱، ۷۳-۴۹.
۲. اکرامی، محمود و رجب زاده، سمیه (۱۳۹۰)، توسعه مولفه‌های مقیاس شایستگی مدیران. فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه، شماره ۷۷، ۶۹-۵۱.
۳. امینی، محمد (۱۳۹۱)، تبیین برنامه درسی چند فرهنگی و چگونگی اجرای آن در نظام برنامه‌ریزی درسی ایران. فصلنامه مطالعات برنامه درسی، سال هفتم، شماره ۲۶، صص ۳۲-۱۱.
۴. امیری، علی نقی، زارعی متین، حسن، ذوالفقارزاده (۱۳۸۹)، پیچیدگی‌های فرهنگ و گونه‌شناسی مطالعات آن در آموزش عالی. فصلنامه راهبرد، فرهنگ، شماره دهم و یازدهم، ۴۰-۷.
۵. باقری کراچی، امین و عباس پور، عباس (۱۳۹۱)، چابکی؛ رهیافتی نوآورانه در مدیریت دانشگاه‌ها. فصلنامه نوآوری و ارزش آفرینی، سال اول، شماره ۱ و ۲، ۷۲-۶۳.
۶. ترک زاده، جعفر و انصاری، سمیه (۱۳۹۴)، تدوین و اعتباریابی چارچوبی برای ارزیابی شایستگی‌های مدیران دانشگاهی با توجه به آموزه‌های اسلامی، فصلنامه مدیریت در دانشگاه اسلامی، سال چهاردهم، شماره ۱، ۲۲-۳.
۷. تیموری، میترا (۱۳۹۴)، طراحی مدل چابکی فرهنگی در آموزش عالی ایران با تأکید بر نقش اعضاء هیأت علمی دانشگاه‌ها. استاد راهنما: ابراهیم صالحی عمران، اساتید مشاور: محمد یمنی‌دوزی سرخابی، حجت صفار حیدری، پایان‌نامه مقطع دکترای دانشگاه مازندران، دانشکده ادبیات و علوم انسانی (منتشر نشده).
۸. چیت‌ساز، احسان، ذوالفقار زاده، محمد مهدی و غیائی ندوشن، سعید (۱۳۹۱)، تدوین الگوی شایستگی‌های محوری مدیران فرهنگی - اجتماعی دانشگاه‌ها در ایران اسلامی. فصلنامه مدیریت در دانشگاه آزاد اسلامی سال اول، شماره ۲، ۲۷۱-۲۵۱.
۹. خدایی انارکی، سارا (۱۳۹۲)، بررسی دانش و مهارت‌های فرهنگی مورد نیاز مدیران دولتی در مراکز فرهنگی و پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه پیام نور تهران.
۱۰. خسروی پور، الهام (۱۳۹۶)، تأثیر متغیرهای داخلی فناوری اطلاعات و ارتباطات بر چابکی سازمانی در دانشگاه‌های دولتی استان خوزستان (مورد مطالعه: دانشگاه کشاورزی و منابع

- طبیعی رامین خوزستان)، فصلنامه نوآوری‌های مدیریت آموزشی، سال دوازدهم، شماره ۲ (مسلسل ۴۶)، ۵۱-۶۵.
۱۱. رحیم نیا، فریرز، مرتضوی، سعید و دلارام، طویی (۱۳۸۸)، بررسی میزان تأثیر هوش فرهنگی بر عملکرد و وظیفه‌ای مدیران (مورد مطالعه: شعب بانک اقتصاد نوین استان تهران)، فصلنامه مدیریت فردا، شماره ۲۳، سال هشتم، ۶۸-۷۸.
۱۲. رعنائی کردشولی، حبیب‌الله، علوی، سید مسلم و انعمی، فائز السادات (۱۳۹۵)، مدیریت فرهنگ سازمانی بر مبنای مدل موجودی فرهنگ سازمانی. فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال پنجم، شماره ۱ (شماره پیاپی ۱۷)، ۱-۳۵.
۱۳. زارعی متین، حسن، رحمتی، محمدحسین، موسوی، سیدمهدی و ودادی، احمد (۱۳۹۳)، طراحی مدل شایستگی مدیران در سازمان‌های فرهنگی کشور. فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، دوره ۲، شماره ۴، ۱۹-۳۶.
۱۴. زمانی، ابوالفضل و طبرسا، غلامعلی (۱۳۸۸)، هوش فرهنگی شایستگی جدید مدیران. ماهنامه تدبیر، شماره ۲۱۳، ۴۹-۵۳.
۱۵. شعبانی، احمد، اباذری، زهرا، پیکامیان، بهناز و محمدی استانی، مرتضی (۱۳۹۵)، میزان کاربست مولفه‌های اعلامیه جهانی سازمان یونسکو درباره تنوع فرهنگی در بین کتابداران کتابخانه‌های عمومی استان اصفهان. فصلنامه تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی، دوره ۲۲، شماره ۴، ۵۳۹-۵۶۱.
۱۶. عسگریان، مصطفی (۱۳۸۵)، جایگاه فرهنگ‌های قومی در تربیت شهروند. فصلنامه نوآوری‌های آموزشی، شماره ۱۷، ۱۳۳-۱۶۲.
۱۷. عطافر، علی، سهرابی رنانی، مریم و صادق زاده تبریزی، محبوبه (۱۳۹۲)، نقش مهارت‌های مدیریت تنوع فرهنگی مدیران در ارتقای سطح بهره‌وری مدارس (با استفاده از سنجش مشارکت اجتماعی دانش آموزان). فصلنامه علوم اجتماعی، سال هفتم، شماره ۲ (پیاپی ۲۱)، ۹۹-۱۲۸.
۱۸. علی‌پور، نسرین و علی‌پور، لیلا (۱۳۹۵)، آموزش چند فرهنگی و قومیت در برنامه درسی. فصلنامه مطالعات روانشناسی و علوم تربیتی، سال دوم، شماره ۱۱، ۱۶۷-۱۸۲.
۱۹. قلی‌زاده، آذر، نرگس، کشتی‌آرای و سهرابی رنانی، مریم (۱۳۹۰)، مهارت‌های مدیریت تنوع فرهنگی پاسخی به مطالبات دانش آموزان اقلیت‌های قومی و مذهبی. فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال دوم، شماره ۲، ۱۳۱-۱۵۴.
۲۰. مجد نیا، مجید (۱۳۹۲)، مولفه‌های فرهنگی در عصر جهانی‌سازی. فصلنامه علوم خبری، شماره ۷، ۷۷-۱۰۸.

۲۱. محمودی، سید محمد، زارعی متین، حسن و بحیرایی، صدیقه (۱۳۹۱)، شناسایی و تبیین شایستگی‌های مدیران دانشگاه، فصلنامه مدیریت در دانشگاه اسلامی، سال اول، شماره ۱، ۱۱۴-۱۴۳.
۲۲. مکرونی، گلاره و بلند همتان، کیوان (۱۳۹۳)، آموزش چند فرهنگی در کتاب‌های درسی دوره ابتدایی. فصلنامه علوم تربیتی دانشگاه شهید چمران اهواز، دوره ششم، سال ۲۱، شماره ۱، ۷۳-۹۲.
۲۳. نقوی، سید علی، عادل، آذر و اسعدی، میر محمد (۱۳۹۴)، اولویت‌بندی عوامل توانمندساز چابکی سازمانی در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی شهر یزد، فصلنامه علمی پژوهشی علوم تربیتی پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره ۷۵، ۸۲-۶۱.
24. Brownell J (2008), Leading on land and sea: competencies and context. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 137-150.
25. Caligiuri, Paula (2012), *Cultural Agility: Building a pipeline of successful global professionals*. San Francisco: A Wiley Imprint. [www.wiley.com](http://www.wiley.com).
26. Caligiuri, P, Tarique, I (2012), Dynamic cross-cultural competencies and global leadership effectiveness. *Journal of World Business*. 47(4), 612-622.
27. Campinha-Bacote, J (2009), A Culturally Competent model of care for African Americans. *Urol Nurs*, 29(1), 49-54.
28. Chen, Y, Wang, Y, Nevo, S, Wang, L. & Chow, W (2014), IT capability and organizational performance: the roles of business process agility and environmental factors, *European Journal of Information Systems*, 23(3), 326-342.
29. Conboy, K. & Fitzgerald, B (2004), Toward conceptual framework of agile methods: a study of agility in different disciplines, in ACM workshop on interdisciplinary software engineering research.



30. Cortazzi, M. & Jin, L (1997), Communication for learning across cultures. In D. McNamara & R. Harris (Eds.), *Overseas Students in Higher Education (76-90)*. London and New York: Routledge.
31. Deshwal, p. & Choudhary, S (2012), Workforce diversity management: biggest challenge for 21ST century managers. *International Journal of Multidisciplinary Research*, Vol.2 Issue 4, 74-87
32. Earley, P. Ch, & Ang, S (2003), *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Palo Alto, CA: Stanford University Press.
33. Grisham, T. & Walker, Derek H.T (2008), Cross-cultural leadership, *International Journal of Managing Projects in Business*; 1(3), 439-445.
34. Harraf, A, Wanasika, I, Tate K, Talbott, K (2015), Organizational agility. *The Journal of Applied Business Research*, 31(2), 675-686.
35. Jia, Fu (2009), Cultural adaption between Western buyers and Chinese suppliers. PhD Thesis, Cranfield University.
36. Khavari, S. A, Arasteh, H. and Jafari, P (2016), Assessing the Level Organizational Universities Agility; Case Study of Islamic Azad University in Mazandaran. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(3):117-112.
37. Khoshlahn, M, Sattari Ardabili (2016), the Role of Organizational Agility and Transformational Leadership in Service Recovery Prediction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230,142-149.
38. Lynton, N (2016), Definition of cultural agility. *Financial Times lexicon*. Available at <http://lexicon.ft.com>, Accessed Jul 5, 2016.
39. MacDonald, C (2012), Faculty leadership in baccalaureate study abroad programs: The relationship between faculty preparedness and intercultural competence, Dissertation Submitted to the Faculty Division of Graduate Studies in Leadership and The Graduate School in partial fulfilment of requirement for the degree of Doctor of Education, organization Leadership, Indiana Wesleyan University.

40. Mukerjee. Sh (2014), Agility: A Crucial Capability for universities in times of disruptive change and innovation, Australia Universities review, 56(1), 56-60.
41. Osei-Bonsu, N (2016), Discourse Analysis of Cross-Cultural Competencies in International Business Management. European Scientific Journal, 12(22), 359-379.
42. Trzcielinski, S (2015), The influence of Knowledge Based Economy on agility of enterprise, Procedia Manufacturing, 3, 6615 – 6623.
43. Rios, P (2016), Cultural agility: Cross-Cultural leadership for the 21st century. DEVOE School Of Business, <https://www.forbes.com/2010/09/29/cross-cultural-agility-globalization-leadership-anaging-ccl.html>, Accessed :Jun 2017.
44. Williams, Ch (2017), Cultural Agility. British Columbia, <http://www2.gov.bc.ca/gov/content/careers-myhr/job-seekers/about-competencies/aboriginal-relations/cultural-agility>, Accessed 27 Jun.