

چابکی فرهنگی مدیران دانشگاه با تأمل بر ادراکات مدیران و اعضای هیات علمی (مورد مطالعه: دانشگاه های آزاد اسلامی استان گیلان)

مه لقا کریمی کما^۱، محمد صاحب الزمانی*^۲، نادرقلی قورچیان^۳

۱- دانش آموخته دکتری تخصصی مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات تهران، ایران

۲- دانشیار گروه مدیریت، دانشکده بهداشت، علوم پزشکی تهران دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۳- استاد دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات تهران، ایران

چکیده

هدف این پژوهش بررسی چابکی فرهنگی مدیران دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان گیلان در حوزه‌های فردی، مدیریت تنوع فرهنگی و مدیریت اجرایی از منظر مدیران دانشگاه و اعضای هیات علمی بوده است. روش پژوهش از نظر هدف کاربردی و با رویکرد کمی است. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه مدیران و اعضای هیات علمی دانشگاه‌های آزاد استان گیلان بود که ۲۶۷ نفر آنها که به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای و تصادفی انتخاب شدند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و آزمون‌های آمار استنباطی استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که: ۱. بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب چابکی فرهنگی مدیران دانشگاه تفاوت معناداری وجود دارد ۲. بین ابعاد سه گانه چابکی فرهنگی مدیران دانشگاه، بعد شایستگی‌های مدیریت اجرایی مدیران دانشگاه از وضعیت مطلوب‌تری برخوردار است. بنابراین تدوین سیاست‌ها و برنامه‌های مناسب جهت آموزش چابکی فرهنگی مدیران دانشگاه می‌تواند به پر کردن این شکاف کمک نماید.

واژگان کلیدی: چابکی فرهنگی، چابکی، مدیران، شایستگی

مقدمه

بدون تردید تنوع و تکثر فرهنگی، نژادی، قومی، دینی و زبانی یکی از بارزترین ابعاد و مشخصه‌های غالب جوامع بشری امروزی می‌باشد (رحمانی و دیگران، ۱۳۹۵، ص ۲۳۴). ایران یک جامعه چند فرهنگی است (علی پور، ۱۳۹۵، ص ۱۶۸). دانشگاه‌ها نیز به عنوان یک محیط فرهنگی دارای تنوع قومیت‌ها، خرده فرهنگ‌ها، سلیقه‌ها فکرات، ذائقه‌ها و گرایش‌های سیاسی و اجتماعی مختلف می‌باشد (عراقیه، ۱۳۹۱، ص ۱۹۱). از یک سو باید خود را با فرهنگ بومی و محیط زیست خود سازگار نماید، از سویی باید فرهنگ علمی و دانشگاهی خود را حفظ نماید و از سویی دیگر باید خود را با تغییرات در سطح جهانی در حوزه‌های علمی، فرهنگی انطباق دهد (لبادی، ۱۳۸۸، ص ۱۴۸). چابکی اساس پارادایم جدید دیگری است که قدرت تبیین و توجیه شرایط موجود دانشگاه‌ها را دارد (باقری کراچی و عباس پور، ۱۳۹۱، ص ۶۴). با توجه به تنوع فرهنگی موجود در دانشگاه‌ها بر خورداری مدیران از چابکی فرهنگی می‌تواند به بهبود عملکرد مدیران کمک نماید.

چابکی فرهنگی مفهومی حد وسط و میانه دارد که هم ویژگی‌های چابکی یعنی سرعت، دقت، سهولت، انعطاف‌پذیری و تغییر به موقع تاکتیکی را به عاریت گرفته و هم از مزیت شایستگی‌های بین فرهنگی، هوشی و نیز صلاحیت‌های جهانی برای تشریح قابلیت‌های افراد بهره گرفته است (موکرجی^۱، ۲۰۱۴، ص ۵۷). در همه سازمان‌ها مهمترین رکنی که برای رسیدن به اهداف تاثیرگذار می‌باشد، مدیریت است (فیروزآبادی و دیگران، ۱۳۹۶، ص ۷۴). مسئولیت ایجاد ارتباطات صحیح در سازمان به عهده مدیریت است (نظری، ۱۳۹۴، ص ۹۴). پیتز دراکر معتقد است کمیاب‌ترین و در عین حال با ارزش‌ترین سرمایه سازمان‌ها و عوامل تعیین کننده در جامعه مدیران هستند که نقش حیاتی و بنیادی در رشد و شکوفایی آن بر عهده دارند (ترک زاده و محمدی، ۱۳۹۴، ص ۴۰). در این مقاله شایستگی‌های موثر بر چابکی فرهنگی مدیران دانشگاه‌های آزاد، از دید اعضای هیات علمی و مدیران آن بررسی می‌شود و با نگاهی به یافته‌ها و روش‌شناسی پژوهش‌های انجام گرفته در این زمینه و با انجام مطالعه تجربی به سه سوال زیر پاسخ داده شود:

۱. از نظر مدیران و اعضای هیات علمی دانشگاه‌های آزاد اسلامی شایستگی‌های مورد انتظار موثر بر چابکی فرهنگی مدیران جهت تحقق اهداف و رسالت‌های دانشگاه کدامند؟
۲. آیا تفاوت معنی‌داری بین ادراک مدیران و اعضای هیات علمی دانشگاه‌های آزاد اسلامی در زمینه وضعیت موجود و مطلوب در مورد ابعاد چابکی فرهنگی مدیران دانشگاه وجود دارد؟

۳. آیا تفاوت معنی داری بین ادراک مدیران و ادراک اعضای هیات علمی دانشگاه‌های آزاد اسلامی در زمینه وضعیت موجود و مطلوب مولفه‌های ابعاد چابکی فرهنگی مدیران دانشگاه وجود دارد؟

مبانی نظری پژوهش

چابکی و چابکی سازمانی – اولین تلاش‌ها برای شکل‌گیری مفهوم چابکی را می‌توان به فعالیت‌هایی که از اواخر دهه ۱۹۸۰ تا اواسط دهه ۱۹۹۰ انجام پذیرفت، نسبت داد (آقایی و آقایی، ۱۳۹۳، ص ۳۸). از نظر کمر و متوانی (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، ص ۶۴). از نظر گوناسکاران (۱۹۹۹) چابکی سازمانی بر سرعت و انعطاف‌پذیری به عنوان ویژگی‌های اصلی یک سازمان چابک تاکید دارد (نافعی^۱، ۲۰۱۶، ص ۲۹۷). سه بعد مرتبط چابکی سازمانی: ۱. چابکی مشتری، است که شامل استفاده از نظرات مشتریان برای افزایش اطلاعات بازار؛ ۲. چابکی همکاری، که شامل جذب دانش از شرکای تجاری مختلف برای بهبود پاسخ شرکت به درخواست‌های بازار؛ و ۳. چابکی عملیاتی، که مستلزم طراحی مجدد فرآیند سریع برای بهره‌برداری از محیط زیست پویا و شرایط بازار می‌باشد (کارمن و همکاران، ۲۰۱۷، ص ۴).

فرهنگ دانشگاه – براساس فرهنگ لغات و بستر، فرهنگ مجموعه‌ای از رفتارهای پیچیده انسانی شامل افکار، گفتار اعمال و آثار هنری است و بر توانایی انسان برای یادگیری و انتقال به نسل دیگر تاکید دارد. فرهنگ دانشگاهی محصول فرهنگ، ساختار، روابط اجتماعی، سیاسی و اقتصادی هر جامعه‌ای است (نیاز آذری و تقوایی یزدی، ۱۳۸۹، ص ۱۲۵). اساساً رویکرد فرهنگی دانشگاهی را دو جزء در بر می‌گیرد: ۱. فرهنگ رشته‌ای ۲. فرهنگ دانشگاهی (همان، ص ۱۲۶). فرهنگ دانشگاهی یکی از بنیان‌های توسعه علمی در کشور است. حل بحران تولید علم، مستلزم شناخت فرهنگ یادگیری، فرهنگ آموزش، فرهنگ سازمانی و مدیریت و فرهنگ رشته‌ای و دیگر خرده فرهنگ‌های درون دانشگاه است (احمدی و دیگران، ۱۳۹۵، ص ۲۳).

دانشگاه و مسایل چند فرهنگی – از جمله رسالت‌های اساسی نظام تعلیم و تربیت در جوامع چند فرهنگی، آموزش حساس به فرهنگ و پاسخگو به ویژگی‌های چند فرهنگی است

(شکاری و همکاران، ۱۳۹۲، ص ۳). در گروه‌های چند فرهنگی به دلایل مختلف، مانند درک نادرست، تفسیر ناصحیح، سوء تفاهم، بدبینی و بداندیشی، ارزیابی‌های غلط، سرسختی، پرخاشگری و تسلط یک فرهنگ بر سایر فرهنگ‌ها، امکان برقراری ارتباطات مؤثر کاهش می‌پذیرد و سطح استرس اعضای گروه بالا می‌رود و همین امر سبب افت کیفیت کار، اخذ تصمیمات نامناسب و خلاصه سیر نزولی بهره‌وری در گروه می‌شود (قلی زاده و دیگران، ۱۳۹۰، ص ۱۶۴). مدیریت تنوع یک استراتژی برای ترویج آگاهی، پذیرش و اجرای تنوع در سازمان‌ها است (بدی^۱ و همکاران، ۲۰۱۴، ص ۱۰۲). به نظر می‌رسد که حرکت به سمت ایجاد موسسات با سرعت و انعطاف‌پذیری در پاسخ به نیازهای محیط غیرقابل پیش‌بینی امروز و چابکی سازمانی یک راه‌حل مناسب برای بقای دانشگاه‌ها است (خاوری و دیگران، ۲۰۱۶، ص ۱۱۲).

چابکی فرهنگی و مدیران - از نظر کالیگیوری^۱ (۲۰۱۲) چابکی فرهنگی اشاره به توانایی نیروی کار برای عملکردی موثر و موفق در محیط‌های میان فرهنگی و بین‌المللی دارد که همراه با مسایل پیچیده، آداب و رسوم، رفتارها، نگرش‌ها، ارزش‌ها، نیازمندی‌های تنظیمی و قانونی و رقابتی می‌باشد (به نقل از موکرچی، ۲۰۱۴، ص ۵۸). راندال (۲۰۱۳) چابکی فرهنگی را توانایی برقراری ارتباط و ایجاد روابط از طریق پاسخگویی به ابهام فرهنگی و سازگاری سریع و تحت کنترل تعریف می‌کند.

چابکی فرهنگی مجموعه بزرگی از شایستگی‌هایی است که متخصصان را قادر می‌سازد در موقعیت‌های فرهنگی متفاوت طور موفقیت آمیزی عمل کنند (کالیگیوری، ۲۰۱۲، ص ۲۰). این شایستگی‌های وضعیت خاص یا جهت‌گیری‌های نسبت به فرهنگ‌های مختلف انطباق (سازگاری) فرهنگی، مینیمالیسم (کوچک شماری تفاوت‌های) فرهنگی و یکپارچگی فرهنگی هستند (کالیگیوری و تاریک، ۲۰۱۶، ص ۲).

در مرحله مینیمالیسم، فرد با نادیده گرفتن تفاوت‌ها به تاکید بر شباهت‌های بین گروه‌های مختلف فرهنگی می‌پردازد (بنت^۲، ۱۹۹۸، به نقل از قادرزاده و عبدالله زاده، ۱۳۹۱، ص ۱۲۱). در مرحله سازگاری فرهنگی، مردم تفاوت‌های فرهنگی را می‌شناسند و برای آن‌ها ارزش قائل هستند؛ تفاوت‌های فرهنگی در رفتار و ارزش‌ها به عنوان امری مطلوب و دلخواه پذیرفته می‌شوند؛ تفاوت‌های افراد با استانداردهای گروه خودی سنجدیده نمی‌شوند (بیج^۳، ۲۰۰۳، به نقل از عاملی و مولایی، ۱۳۸۸، ص ۱۱). در مرحله یکپارچه سازی فرد هویتی را کسب می‌کند

۱. Bedi
۱. Caligiuri
۲. Bennett
۳. Paige

که به او امکان می دهد خودش را علاوه بر ملیت و زمینه قومیتشان به عنوان طرفداران بین فرهنگی یا طرفداران چند فرهنگی در نظر بگیرد (بنت، ۱۹۹۸، به نقل از قادر زاده و عبدالله زاده، ۱۳۹۱، ص ۱۳۰). راندال (۲۰۱۳) معتقد است در بازارهای جهانی امروز، رهبران و سازمان های تجاری باید بتوانند به طور موثر بین فرهنگ ها کار کنند. رهبران سازمان باید فرهنگ سازمانی که در آن خدمت می کنند را یاد بگیرند و هر جا که برای شغل یا حرفه شان اعزام می شوند، تمایل به یادگیری چگونه حساس شدن به محیط اطراف خود را داشته باشند (کابرا و انوره^۱، ۲۰۱۲، به نقل از ریوس^۲، ۲۰۱۶، ص ۱). از نظر کرنات سانتانا^۳ (۲۰۱۰) رهبرانی که از لحاظ فرهنگی چابک هستند، قادر به پاسخگویی در زمینه های متنوع و غیرقابل شناخت فرهنگی هستند. آن ها با موفقیت، تنوع دیدگاه ها و فرآیندهای جدید را یاد می گیرند و همکاری موثر را ترویج می دهند (ریوس، ۲۰۱۶، ص ۳).

پیشینه پژوهش های داخلی و خارجی - کالیگوری (۲۰۱۲) دوازده شایستگی کلیدی: کمینه سازی (مینیمالیسم) فرهنگی؛ سازگاری (انطباق) فرهنگی؛ یکپارچگی فرهنگی؛ صلاحیت های مؤثر بر سهولت روانی افراد بین فرهنگی؛ تحمل ابهام؛ خودکارآمدی مناسب؛ کنجکاوی فرهنگی و تمایل به یادگیری، صلاحیت های مؤثر بر تعاملات بین فرهنگی افراد؛ ارزش نهادن به تنوع؛ قابلیت ایجاد رابطه؛ اتخاذ چشم انداز؛ صلاحیت های مؤثر بر تصمیمات در یک زمینه بین فرهنگی؛ دانش و ادغام مسائل بین ملی / فرهنگی؛ پذیرش اتخاذ ایده های متنوع؛ تفکر و خلاقیت و اگر را به عنوان شایستگی های مؤثر بر چابکی فرهنگی در الگوی چابکی فرهنگی خود معرفی کرده است. نتیجه پژوهش تیموری (۱۳۹۴) در مورد چابکی فرهنگی، پیشنهاد مدل چابکی فرهنگی اعضای هیات علمی دانشگاه ها بوده است. در این مدل چهار بعد اصلی شایستگی های عمومی، شایستگی های علمی، تجارب بین فرهنگی و رویکردهای چابکی بعنوان عوامل مؤثر بر چابکی فرهنگی معرفی شده است. کامپینها- باکوت^۴ (۲۰۰۹) در پژوهشی جهت ارائه یک مدل برای کسب و ارتقاء شایستگی فرهنگی مولفه های دانش فرهنگی، آگاهی فرهنگی، تمایل فرهنگی، مهارت فرهنگی و رویارویی فرهنگی را شناسایی نموده است. چابکی فرهنگی از نظر کالیگوری (۲۰۱۲) یک شایستگی کلان تعریف شده که افراد حرفه ای را به عملکرد موفق در موقعیت های میان فرهنگی قادر می سازد (وگا^۱، ۲۰۱۲). بسیاری از محققین بر این عقیده اند که وجود شایستگی های مدیران در

۱. Cabrera & Unruh

۲. Rios

۳. Curnutt Santana

۴. Campinha - Bacote

۱. Vega

سازمان‌ها یک ابزار حیاتی جهت افزایش اثربخشی است (یگانگی، ۱۳۸۹). تحقیقات بسیاری در مورد شایستگی‌های مدیران وجود دارد که در اینجا به چند مورد از این تحقیقات اشاره می‌شود:

تورنسون^۲ (۲۰۱۰) طی پژوهشی شش عامل انطباق فرهنگی، تصمیم، تحمل ابهام، خود ارائگی، تمرکز ماموریت و مشغولیت را برای شایستگی بین فرهنگی نظامی شناسایی کرد. فانگ^۳ و همکارانش (۲۰۱۰) طی پژوهشی در حوزه مراقبت‌های بهداشتی شایستگی‌های شخصیت، برنامه‌ریزی، مدیریت، توانایی حرفه‌ای و توانایی میان فردی را بعنوان شایستگی‌های مدیران میانی شناسایی کرده‌اند. ادواردز^۴ (۲۰۰۹) طی پژوهش خود این موارد را به عنوان شایستگی‌های مدیریت شناسایی کرده است: توسعه و پرورش کارکنان، ارتباطات، حل مسأله، مدیریت تغییر، مهارت‌های فنی و وظیفه، تشکیل گروه، مدیریت عملکرد، آگاهی بین فردی، یکپارچه کردن دیدگاه‌ها. احمدی و دیگران (۱۳۹۲) طی پژوهشی دریافتند که هوش فرهنگی یک عامل کلیدی، اثرگذار و تعیین‌کننده توانایی حل تعارض می‌باشد. نتیجه پژوهش حاج کریمی و دیگران (۱۳۹۰) نشان داد که شایستگی‌های هوشی بر شایستگی‌های مدیریتی و شایستگی‌های مدیران منابع انسانی تاثیرگذار بوده است.

روش پژوهش - این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ گردآوری داده‌ها، توصیفی است. جامعه آماری ۸۴۳ نفر از اعضای هیات علمی و مدیران دانشگاه آزاد اسلامی گیلان در سطح ۱۵ واحد و مرکز دانشگاهی در سال ۹۶-۹۷ بود. تعداد نمونه با توجه به جدول کرجسی مورگان ۲۶۷ نفر برآورد شد و اعضای نمونه به روش تصادفی طبقه‌ای و تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه محقق ساخته بود که در یک طیف پنج درجه‌ای لیکرت تنظیم شده بود و دو وضعیت موجود و مطلوب مورد پرسش قرار گرفته شده بود. علاوه بر بخش اطلاعات جمعیت شناختی، پرسش‌نامه شامل ۱۱۰ گویه بود که با توجه به ۲۲ مولفه موثر بر ارتقاء چابکی فرهنگی مدیران دانشگاه تدوین گردیده بود. روایی صوری و محتوایی آن توسط صاحب‌نظران تایید شد، جهت بررسی پایایی پرسش‌نامه بین ۳۰ نفر از مدیران دانشگاه توزیع شد. پایایی پرسش‌نامه با محاسبه ضریب آلفای کرونباخ برای هر یک از مولفه‌ها بررسی و تایید شد. با احتساب احتمال عدم برگشت پرسش‌نامه ۳۰۰ پرسش‌نامه توزیع شده و ۲۶۷ پرسش‌نامه با توجه به میزان دقت در پاسخ سوالات و کامل بودن پاسخ داده‌ها مورد استفاده قرار گرفت. پس از جمع‌آوری داده‌ها به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار

۲. Thornton

۳. Fang

۴. Edwards

SPSS۲۴ و روش آماری تی تست تک نمونه و تی تست زوجی استفاده شد. تحلیل عاملی اکتشافی سوالات مشخص کرد که ۲۲ مولفه موثر بر چابکی فرهنگی مدیران دانشگاه در ۳ گروه قرار می گیرند. با نظر متخصصان ۱۲ مولفه: ۱- تاثیر و نفوذ ۲- اعتماد به نفس ۳- تحمل ابهام ۴- خودکارآمدی مناسب ۵- اخذ چشم انداز ۶- خلاقیت و تفکر واگرا ۷- یادگیرنده بودن ۸- خود کنترلی ۹- تفکر انتقادی ۱۰- تفکر سیستمی ۱۱- هوش عاطفی ۱۲- شایستگی علمی؛ بعد شایستگی های فردی نام گرفتند. همچنین ۶ مولفه: ۱- مینیمالیسم فرهنگی ۲- انطباق فرهنگی ۳- یکپارچگی فرهنگی ۴- هوش فرهنگی ۵- آگاهی فرهنگی ۶- پذیرش ایده های گوناگون تطابق یافته؛ بعد شایستگی های مدیریت تنوع فرهنگی نام گرفت. مولفه های ۴ گانه: ۱- مدیریت مشارکتی و کار تیمی ۲- مدیریت ارتباطات ۳- مدیریت تعارض ۴- چابکی دیگر نیز شایستگی های اجرایی نامگذاری شدند.

یافته های پژوهش - برای پاسخ به سوال اول که از دیدگاه مدیران دانشگاه و اعضای هیات علمی مهمترین ابعاد شایستگی ها در وضعیت مطلوب کدام است؟ شاخص های توصیفی مولفه ها و ابعاد در دو وضعیت موجود و مطلوب بررسی شد. سپس چگونگی معنادار بودن آن ها به وسیله آزمون t تک نمونه ای و زوجی مورد ارزیابی قرار گرفت و میانگین مشاهده شده ی هر مولفه در دو وضعیت مطلوب و موجود با هم مقایسه شد.

جدول ۱- جدول مقایسه میانگین های وضعیت مطلوب ابعاد اصلی چابکی فرهنگی مدیران دانشگاه

ردیف	ابعاد شایستگی ها	تعداد	میانگین وضع مطلوب	انحراف استاندارد	سطح معنی داری
۱	بعد شایستگی های فردی	۶۷	۴/۳۰	۰/۲۶	۰/۰۰۰
۲	بعد شایستگی های مدیریت تنوع		۴/۳۱	۰/۲۷	۰/۰۰۰
۳	بعد شایستگی های مدیریت اجرایی		۴/۴۰	۰/۲۶	۰/۰۰۰

بر اساس جدول بالا بیشترین میانگین مربوط به شایستگی های مدیریت اجرایی با میانگین (۴/۴۰) و انحراف استاندارد (۰/۲۶) و کمترین میانگین مربوط به شایستگی های فردی با میانگین (۴/۳۰) و انحراف استاندارد (۰/۲۶) بوده است. بنابراین از دیدگاه مدیران دانشگاه و اعضای هیات علمی شایستگی های مدیریت اجرایی مهمترین شایستگی در ارتقاء چابکی فرهنگی مدیران دانشگاه می باشد.

برای پاسخ به سوال دوم که آیا تفاوت معناداری بین ادراکات مدیران دانشگاه و اعضای هیات علمی در زمینه وضعیت موجود و مطلوب ابعاد چابکی فرهنگی وجود دارد؟ وضعیت

ابعاد اصلی چابکی فرهنگی در حالت موجود و مطلوب و نهایتاً وضعیت چابکی فرهنگی در دو حالت مطلوب و موجود نتایج به طور خلاصه در جدول ۲ ارائه شده است:

جدول ۲- جدول مقایسه میانگین‌های وضعیت موجود و وضعیت مطلوب ابعاد اصلی چابکی فرهنگی مدیران دانشگاه

ردیف	ابعاد	تعداد	میانگین وضعیت موجود	میانگین وضعیت مطلوب	تفاوت میانگین	آماره t	سطح معنی داری
۱	بعد شایستگی‌های فردی	۶۷	۳/۱۰	۴/۳۰	-۱	۱/۷۹	۰/
۲	بعد شایستگی‌های مدیریت تنوع		۲/۹۴	۴/۳۱	-۱	۱/۹۷	۰/
۳	بعد شایستگی‌های مدیریت اجرایی		۳/۳۰	۴/۴۰	-۵۹	۱/۵۳	۰/
	چابکی فرهنگی		۳/۱۱	۴/۳۴	-۱	۱/۱۲	۰/

همانطور که در جدول بالا مشاهده می‌شود، برای بعد اول "شایستگی‌های فردی" تفاوت معنی‌داری بین میانگین نمونه در وضعیت موجود و مطلوب وجود دارد ($p < 0/05$). با توجه به اینکه میانگین مشاهده شده در وضعیت موجود (۳/۱۰) از میانگین مشاهده شده در وضعیت مطلوب (۴/۳۰) کمتر است و بین وضعیت موجود و مطلوب شایستگی‌های فردی در دانشگاه‌های آزاد استان گیلان تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

برای بعد دوم "شایستگی‌های مدیریت تنوع فرهنگی" تفاوت معنی‌داری بین میانگین نمونه در وضعیت موجود و مطلوب وجود دارد ($p < 0/05$). با توجه به اینکه میانگین مشاهده شده در وضعیت موجود (۲/۹۴) از میانگین مشاهده شده در وضعیت مطلوب (۴/۳۱) کمتر است و بین وضعیت موجود و مطلوب شایستگی‌های مدیریت تنوع فرهنگی در دانشگاه‌های آزاد استان گیلان تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

برای بعد سوم "شایستگی‌های مدیریت اجرایی" تفاوت معنی‌داری بین میانگین نمونه در وضعیت موجود و مطلوب وجود دارد ($p < 0/05$). با توجه به اینکه میانگین مشاهده شده در وضعیت موجود (۳/۳۰) از میانگین مشاهده شده در وضعیت مطلوب (۴/۴۰) کمتر است و بین وضعیت موجود و مطلوب شایستگی‌های مدیریت اجرایی در دانشگاه‌های آزاد استان گیلان تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

همچنین ملاحظه می‌شود که در هر دو وضعیت موجود و مطلوب بیشترین مقدار میانگین مربوط به بعد شایستگی‌های مدیریت اجرایی بوده و پایین‌ترین مقدار در دو وضعیت موجود و مطلوب مربوط به بعد شایستگی‌های مدیریت تنوع است.

همچنین میانگین چابکی فرهنگی در وضعیت موجود ۳/۱۱ و در وضعیت مطلوب ۴/۳۴ است که با توجه به تفاوت مقدار میانگین نشان‌دهنده فاصله وضعیت موجود از وضعیت مطلوب است. همچنین در تمامی موارد ذکر شده تفاوت‌ها معنی‌دار است.

در پاسخ به سوال سوم که آیا بین میانگین پاسخ‌ها در مورد مولفه‌های ابعاد چابکی فرهنگی در وضعیت موجود با وضعیت مطلوب تفاوت معناداری وجود دارد؟ آماره‌های هر یک از مولفه‌ها در جدول ۳ آمده است:

جدول ۳- نتایج آزمون t زوج نمونه برای مولفه‌های چابکی فرهنگی

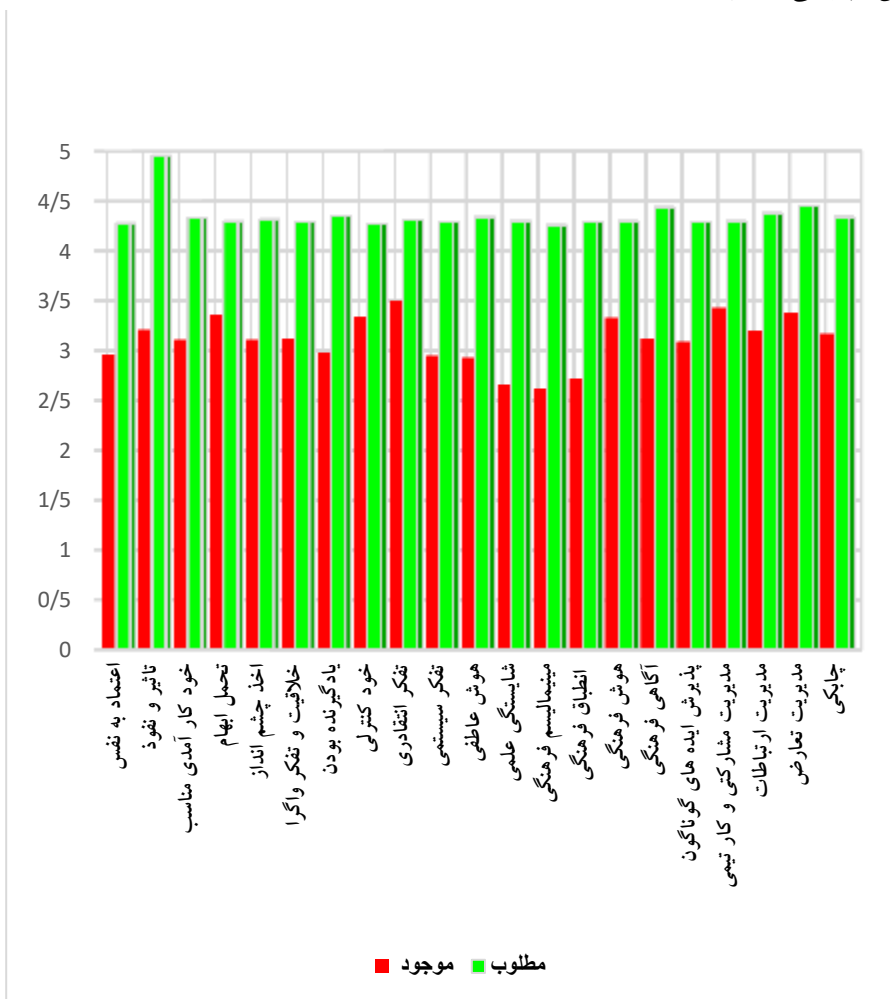
ردیف	مولفه‌ها	میانگین وضعیت موجود	میانگین وضعیت مطلوب	تفاوت میانگین	آماره t	سطح معنی داری
۱	اعتماد به نفس	۲/۹۶	۴/۲۸	-۱/۴۱	۴۱ -۴۱	۰/۰۰۰
۲	تاثیر و نفوذ	۳/۲۱	۴/۲۶	-۱/۰۵	۹۱ -۲۹	۰/۰۰۰
۳	خود کار آمدی مناسب	۳/۱۱	۴/۳۳	-۱/۲۲	۸۱ -۲۴	۰/۰۰۰
۴	تحمل ابهام	۳/۳۶	۴/۳۰	-۰/۹۴	۱۷ -۲۴	۰/۰۰۰
۵	اخذ چشم انداز	۳/۱۱	۴/۳۲	-۱/۲۱	۷۰ -۲۷	۰/۰۰۰
۶	خلاقیت و تفکر واگرا	۳/۱۲	۴/۲۹	-۱/۱۷	۶۳ -۲۲	۰/۰۰۰
۷	یادگیرنده بودن	۲/۹۸	۴/۳۵	-۱/۳۷	۲۲ -۲۷	۰/۰۰۰
۸	خود کنترلی	۳/۳۴	۴/۲۷	-۰/۹۳	۵۵ -۱۸	۰/۰۰۰
۹	تفکر انتقادی	۳/۵۰	۴/۳۱	-۰/۸۱	۷۷ -۱۸	۰/۰۰۰
۱۰	تفکر سیستمی	۲/۹۵	۴/۲۹	-۱/۳۴	۲۰ -۳۴	۰/۰۰۰

ردیف	مؤلفه‌ها	میانگین وضع موجود	میانگین وضع مطلوب	تفاوت میانگین	آماره t	سطح معنی داری
۱	هوش عاطفی	۲/۹۳	۴/۳۴	-۱/۴۱	۳۲ -۳۱	۰/۰۰۰
۲	شایستگی علمی	۲/۶۶	۴/۳۰	-۱/۶۴	۴۸ -۶۰	۰/۰۰۰
۳	مینیمالیسم فرهنگی	۲/۶۲	۴/۲۶	-۱/۶۴	۷۸ -۵۰	۰/۰۰۰
۴	انطباق فرهنگی	۲/۷۲	۴/۲۹	-۱/۵۷	۹۰ -۴۳	۰/۰۰۰
۵	یکپارچگی فرهنگی	۲/۷۴	۴/۳۱	-۱/۵۷	۳۳ -۴۶	۰/۰۰۰
۶	هوش فرهنگی	۳/۳۳	۴/۳۰	-۰/۹۷	۱۰۸ -۴۳	۰/۰۰۰
۷	آگاهی فرهنگی	۳/۱۲	۴/۴۴	-۱/۳۲	۴۰ -۳۷	۰/۰۰۰
۸	پذیرش ایده‌های گوناگون	۳/۰۹	۴/۲۹	-۱/۲	۱۰۶ -۲۲	۰/۰۰۰
۹	مدیریت مشارکتی و کار تیمی	۳/۴۳	۴/۳۰	-۰/۸۷	۳۵ -۳۲	۰/۰۰۰
۱۰	مدیریت ارتباطات	۳/۲۰	۴/۳۸	-۱/۱۸	۴۲ -۴۶	۰/۰۰۰
۱۱	مدیریت تعارض	۳/۳۸	۴/۴۵	-۱/۰۷	۸۹ -۳۴	۰/۰۰۰
۱۲	چابکی	۳/۱۷	۴/۴۵	-۱/۲۸	۳۳ -۴۵	۰/۰۰۰

با توجه به نتایج حاصل در جدول ۳ مشاهده می‌شود که تفاوت معنی‌دار بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب برای مؤلفه‌های شایستگی‌های فردی (تاثیر و نفوذ، اعتماد به نفس، تحمل ابهام، خودکارآمدی مناسب، اخذ چشم‌انداز، خلاقیت و تفکر واگرا، یادگیرنده بودن، خودکنترلی، تفکر انتقادی، تفکر سیستمی، هوش عاطفی، شایستگی علمی) وجود دارد ($p < ۰/۰۵$). یعنی با توجه به نظر پاسخ‌گویان بین وضعیت موجود مؤلفه‌های بعد اول با وضعیت مطلوب فاصله وجود دارد. همچنین این وضعیت یعنی تفاوت معنی‌دار بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب برای مؤلفه‌های شایستگی‌های مدیریت تنوع فرهنگی (مینیمالیسم فرهنگی، انطباق

فرهنگی، یکپارچگی فرهنگی، هوش فرهنگی، آگاهی فرهنگی، پذیرش ایده‌های گوناگون) وجود دارد ($p < 0/05$).

بعلاوه تفاوت معنی‌دار بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب برای سایر مولفه‌های شایستگی‌های مدیریت اجرایی (مدیریت مشارکتی و کار تیمی، مدیریت ارتباطات، مدیریت تعارض، چابکی) وجود دارد ($p < 0/05$).



نمودار ۴-۱۲- نمودار مقایسه وضعیت مطلوب و موجود مولفه‌های چابکی فرهنگی مدیران دانشگاه آزاد اسلامی گیلان

بحث و نتیجه گیری

دانشگاه‌ها یکی از مراکز چند فرهنگی مهمی است که شامل خرده فرهنگ‌های مختلف رشته‌ها، دانشجویی، هیات علمی، کارکنان می‌باشند و بدلیل نقش مهمی که در تولید سرمایه انسانی جامعه دارد نیاز به مدیران توانمندی دارند که علاوه بر برخورداری از شایستگی‌های مختلف از قابلیت چابکی فرهنگی بالایی در اداره تنوعات فرهنگی جهت تحقق رسالت‌های مختلف دانشگاهی بهره‌مند باشند. لذا در انتخاب مدیران دانشگاه‌ها باید یکی از ملاک‌های انتخاب مدیران برخورداری آن‌ها شایستگی کلان چابکی فرهنگی باشد. حتی در صورت انتخاب مدیرانی با این ویژگی باید این مدیران مورد ارزیابی قرار گرفته و شکاف‌های ناشی از فاصله برخورداری از وضعیت موجود چابکی فرهنگی از وضعیت مطلوب شناسایی شده و با برنامه‌ریزی مناسب نسبت به کاهش یا از بین بردن این فاصله در وضعیت آرمانی اقدام نمود. متأسفانه در این زمینه تحقیقات انجام شده بسیار اندک است. سهم نظری این مطالعه باتوجه به این که مشابه آن پژوهشی در زمینه ارزیابی چابکی فرهنگی مدیران دانشگاه با بررسی فاصله وضع موجود از وضعیت آرمانی مطلوب انجام نشده است، افزایش دانش موجود در زمینه ارتقاء چابکی فرهنگی مدیران دانشگاه‌ها و کمک به ایجاد مزیت رقابتی دانشگاه‌ها بوده و می‌تواند به مسوولین ذیربط در جهت برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری در این زمینه کمک کند.

براساس نتایج حاصل در این پژوهش مشخص گردید، میانگین چابکی فرهنگی مدیران دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان گیلان در حد متوسط بوده و بین میانگین‌های هر سه بعد شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های مدیریت تنوع فرهنگی و شایستگی‌های مدیریت اجرایی در وضعیت موجود و مطلوب تفاوت معناداری وجود دارد. همچنین شایستگی مدیریت تنوع فرهنگی در وضعیت موجود دارای میانگینی پایین‌تر از حد متوسط بود، و شایستگی مدیریت اجرایی بالاترین مقدار (بالاتر از حد متوسط) را داشته و نهایتاً بعد شایستگی‌های فردی دارای میانگین در حد متوسط بود. در تبیین این یافته‌ها می‌توان گفت احتمالاً به دلیل انجام نگرفتن پژوهش‌ها و بررسی‌های لازم در زمینه چابکی فرهنگی مدیران دانشگاه و در نتیجه عدم وجود ادبیات غنی در این زمینه، موجب عدم اعمال توجه لازم در هنگام برنامه‌ریزی‌های مربوط به آموزش و ارتقاء شایستگی‌ها و در نتیجه ارائه نشدن برنامه‌ها و تمرین‌های لازم برای ارتقاء مهارت چابکی فرهنگی شده و این امر موجب پایین بودن چابکی فرهنگی مدیران دانشگاه شده است. همانطور که قبلاً اشاره شد بعد مدیریت اجرایی از چهار مولفه: مدیریت مشارکتی و کار تیمی، مدیریت تعارض، مدیریت ارتباطات و چابکی تشکیل شده است. در تبیین این یافته شاید بتوان گفت، این بعد از چابکی فرهنگی مدیران دانشگاه‌های آزاد استان گیلان به دلیل این که دارای وجه اشتراک با شایستگی‌های عمومی ضروری مدیران نیز شناخته شده است، مدیران احتمالاً از توجه و آموزش‌های بیشتری در این زمینه برخوردار بوده‌اند. در تبیین و

مقدار میانگین مولفه‌های شایستگی‌های فردی می‌توان گفت این شایستگی برای عملکرد بهتر مدیران جهت انجام امور مدیریتی هم در زمره عملکردهای موثر شناخته شده‌اند. بنابراین این مدیران علاوه بر شناخت بهتر در مورد این شایستگی از آموزش‌ها و برنامه‌های کارگاهی بیشتری در مقایسه با شایستگی‌های مدیریت تنوع فرهنگی برخوردار بوده‌اند. لذا با تامل در این یافته‌ها و با کمک پیشنهادات ارائه شده شاید بتوان تدابیری اندیشید تا فاصله بین وضعیت موجود و مطلوب را کاهش داده و حتی در شرایط ایده آل این فاصله را حذف نمود.

پیشنهادات و محدودیت‌ها

- شناسایی و بکارگیری افراد مستعد با توجه به شاخص‌های چابکی فرهنگی برای تصدی مدیریت
 - ارزیابی مدیران به طور مستمر و ایجاد سیستم‌های نظارتی پویا با توجه به شاخص‌های چابکی فرهنگی
 - شناسایی افراد مستعد از فرهنگ‌های گوناگون جهت عضویت در شوراهای مختلف مدیران و بهره‌گیری از تنوع دیدگاه‌ها
 - برگزاری کارگاه‌های آموزش مهارت‌های ارتباطی برای مدیران و اعضای هیات علمی
 - توجیه مدیران دانشگاه در خصوص مزایای مشارکت و کار تیمی با خرده فرهنگ‌های مختلف از طریق برگزاری کارگاه
 - توجه دادن مدیران به ارتباطات غیر کلامی علاوه بر ارتباطات کلامی
 - راه‌اندازی انجمن‌های علمی و مجله‌های علمی پژوهشی در زمینه چابکی فرهنگی مدیران
 - آموزش مدیران برای بالا بردن دانش و آگاهی فرهنگی آن‌ها جهت ارتقاء توانایی‌شان در برخورد با خرده فرهنگ‌ها
 - شناسایی مدیرانی که از چابکی فرهنگی بالایی برخوردار هستند، تشویق آن‌ها با مشوق‌های شغلی و بهره‌گیری از دانش و تجارب آن‌ها
 - برنامه‌ریزی و برگزاری دوره‌های آموزشی با توجه به ابعاد سه‌گانه موثر بر ارتقاء چابکی فرهنگی مدیران دانشگاه
 - تقویت هوش فرهنگی مدیران دانشگاه با بهره‌گیری از آموزش‌های رسمی و غیررسمی و بهبود مهارت‌های شناختی و رفتاری آن‌ها
- در خاتمه می‌بایست به این نکته توجه داشت که جامعه آماری این پژوهش مدیران و اعضای هیات علمی دانشگاه‌های آزاد استان گیلان بوده لذا نتایج این پژوهش در خصوص

چابکی فرهنگی مدیران این حوزه بوده و ممکن است برای تعمیم نتایج این پژوهش محدودیت ایجاد کند، لذا توصیه می‌شود این پژوهش در مورد مدیران حداقل چند دانشگاه دیگر انجام گیرد تا بتوان به نتایج قابل تعمیم در زمینه چابکی فرهنگی کلیه مدیران دانشگاهی دست یافت.

منابع

۱. احمدی، سید علی اکبر، صفرزاده، حسین، حضوری، محمد جواد، دهنوی، فریبا (۱۳۹۲). "نقش هوش فرهنگی مدیران در توان حل تعارض کارکنان"، **دو فصلنامه علمی - پژوهشی شناخت اجتماعی**، سال دوم، شماره ۳، صص ۱۱۶-۱۰۰.
۲. آقایی میلاد و آقایی، رضا. (۱۳۹۳). ارائه الگوی مفهومی چابکی سازمانی. **فصلنامه رشد فناوری**، سال دهم، شماره ۳۹، صص ۳۸-۴۳.
۳. احمدی، غلامعلی، پسندیده، جواد و دهقان زاده، احد. (۱۳۹۵). فرهنگ دانشگاهی و تغییرات آن در ایران. **نشریه مطالعات آموزشی نما**، سال چهارم، شماره ۱، صص ۳۳-۲۲.
۴. 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، صص ۷۲-۶۳.
۵. ترک زاده، جعفر و محمدی، قدرت الله. (۱۳۹۴). "ارزیابی شایستگی مدیران مدارس براساس معیارهای شایستگی مدیریتی اسلامی (معلمان نواحی چهارگانه آموزش و پرورش شیراز)". **فصلنامه مدیریت آموزشی**، سال هفتم، شماره ۲ (پیاپی ۲۶)، صص ۵۷-۴۱.
۶. تیموری، میترا. (۱۳۹۴). "طراحی مدل چابکی فرهنگی در آموزش عالی ایران با تأکید بر نقش اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها". پایان‌نامه مقطع دکترای دانشگاه مازندران، دانشکده ادبیات و علوم انسانی (منتشر نشده).
۷. شکاری، عباس، موسوی، سمیه و صالحی، معصومه. (۱۳۹۲). "تحلیل اثرگذاری فلسفه برنامه‌دستی چند فرهنگی بر خط مشی‌های نظام آموزش و پرورش ایران و نحوه رویارویی با مسائل و رویدادهای آن". چهارمین همایش ملی انجمن فلسفه تعلیم و تربیت ایران: مبانی فلسفی تحول در نظام آموزش و پرورش ایران. مشهد: دانشگاه فردوسی، صص ۳۸۶-۳۸۲.
۸. حاج کریمی، عباسعلی، رضائیان، علی، هادی زاده مقدم، اکرم و بنیادی نائینی، علی. (۱۳۹۰). "بررسی تاثیر شایستگی‌های هوش عاطفی، شناختی و اجتماعی در شایستگی‌های مدیران منابع انسانی بخش‌های دولتی ایران"، **فصلنامه اندیشه مدیریت راهبردی**، سال پنجم، شماره ۱ (پیاپی ۹)، صص ۲۵۴-۲۲۳.
۹. رحمانی، عذرا، فقیهی، علیرضا، حسینی مهر، علی و سرمدی، محمد رضا. (۱۳۹۵). **اعتبار سنجی مولفه‌های آموزش چند فرهنگی برای طرح در برنامه درسی دوره ابتدایی**. فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال هفتم، شماره ۴، پیاپی ۲۸، صص ۲۵۰-۲۳۳.
۱۰. عراقیه، علیرضا. (۱۳۹۱). جایگاه آموزش چند فرهنگی در آموزش مدرسه‌ای و آموزش عالی. **فصلنامه راهبرد فرهنگ**، شماره هفدهم و هجدهم، صص ۱۸۷-۲۰۳.

۱۱. عاملی، سعیدرضا و مولایی، حمیده. (۱۳۸۸). "دو جهانی شدن‌ها و حساسیت‌های بین فرهنگی مطالعه موردی روابط بین فرهنگی اهل تسنن و تشیع در استان گلستان". **فصلنامه تحقیقات فرهنگی**، دوره دوم، شماره ۶، صص ۲۹-۱.
۱۲. علی پور، نسرین. (۱۳۹۵). **آموزش چند فرهنگی و قومیت در برنامه درسی**. فصلنامه مطالعات روانشناسی و علوم تربیتی، شماره یازدهم، صص ۱۸۲-۱۶۷.
۱۳. کوئن، بروس. (۱۳۹۳). **مبانی جامعه‌شناسی** (ترجمه غلامعباس توسلی و رضا فاضل). تهران: انتشارات سمت (چ ۲۶).
۱۴. فیروزآبادی، مهشید، فیاضی، مرجان و استیری، مهرداد. (۱۳۹۶). شناسایی ابعاد توسعه مدیران در شرکت‌های طراحی مهندسی: مورد مطالعه: شرکت طراحی مهندسی و تامین قطعات ایران خودرو (سایکو). **فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی**، سال چهارم، شماره ۱۳، صص ۹۴-۷۳.
۱۵. قادر زاده، امید و عبدالله زاده، خالد. (۱۳۹۱). "حساسیت بین فرهنگی در اجتماعات قومی در ایران: مورد مطالعه اقوام ترک و کرد در شهر قروه". **فصلنامه علوم اجتماعی دانشکده ادبیات و علوم انسانی دانشگاه فردوسی مشهد**، صص ۱۵۶-۱۲۱.
۱۶. قلی زاده، آذر، کشتی آرای، نرگس، سهرابی رنایی، مریم. (۱۳۹۰). نقش به کارگیری مهارت‌های مدیریت تنوع فرهنگی مدیران در ارتقای سطح مشارکت اجتماعی دانش‌آموزان. **فصلنامه تحقیقات فرهنگی**، دوره چهارم، شماره ۴، صص ۱۸۴-۱۵۹.
۱۷. لبادی، زهرا. (۱۳۸۸). "صلاحیت‌های فرهنگی مدیران آموزش عالی در سه حوزه فرهنگ جهانی، ملی و دانشگاهی". **فصلنامه علوم رفتاری**، دوره ۱، شماره ۲، صص ۱۶۳-۱۴۳.
۱۸. نظری، رسول. (۱۳۹۴). اثر مهارت‌های ارتباطی مدیران بر رضایت و تعهد سازمانی کارکنان سازمان‌های ورزشی: مدل معادلات ساختاری. **فصلنامه مدیریت ارتباطات در رسانه‌های ورزشی**، سال سوم، شماره ۱۰، صص ۶۰-۵۳.
۱۹. 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، صص ۸۲-۶۱.
۲۰. نیاز آذری، کیومرث و تقوایی یزدی، مریم. (۱۳۸۹). "فرهنگ سازمانی در هزاره سوم" تهران: انتشارات شیوه

۲۱. یگانگی، سیده عاطفه. (۱۳۸۹). "نقش شایستگی مدیران در اثربخشی مدیریت (مطالعه موردی در شرکت مخابرات استان قزوین)". **مجله مدیریت توسعه و تحول**، شماره ۵، صص ۶۸-۵۷.

۲۲. Bedi, P., Lakra, P. & Gupta, E. (۲۰۱۴). "Workforce Diversity Management: Biggest Challenge or opportunity For ۲۱st Century Organizations". **IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)**, ۱۶(۴), Ver.III, ۱۰۲-۱۰۷.

۲۳. Caligiuri, Paula. (۲۰۱۲). **Cultural Agility: Building a pipeline of successful global professionals**. San Francisco: A Wiley Imprint. www.wiley.com.

۲۴. Caligiuri, P., Tarique, I. (۲۰۱۶). "Cultural agility and international assignees' effectiveness in cross-cultural interactions". **International Journal of training Development**, ۲۰(۴), ۲۸۰-۲۸۹.

۲۵. Campinha-Bacote, J. (۲۰۰۹). A Culturally Competent model of care for African Americans. **Urol Nurs**, ۲۹(۱), ۴۹-۵۴. ۲۶.

Edwards, A. (۲۰۰۹). "**Competency modeling as an antecedent for effective Leadership development and succession planning within the public social services environment**", ۱۳۴۶. Dissertation for Degree of Doctor of Philosophy in the Benedictine Univers .

۲۷. Fang, C.H, Chang, S.T. & Chen, G.I. (۲۰۱۰). "Competency development among Taiwanese healthcare middle manager: A test of the AHP approach". **African Journal of Business Management** ۴(۱۳), ۲۸۴۵-۲۸۵۵.

۲۸. Felipe, C. M. , Roladan, J. L. and Leal-Rodriguez, A. L.(۲۰۱۷). Impact of Organizational Culture Values on Organizational Agility. **Sustainability**, ۹, ۲۳۵۴; doi:۱۰.۳۳۹۰/su۹۱۲۲۳۵۴۰۱-۲۳.

۲۹. Khavari, S. A., Arasteh, H. and Jafari, P.(۲۰۱۶). "Assessing the Level Organizational Universities Agility; Case Study of Islamic Azad University in Mazandaran". **Mediterranean Journal of Social Sciences**, ۷(۳):۱۱۷-۱۱۲.

۳۰. Mukerjee, Sh.(۲۰۱۴). "Agility: A Crucial Capability for universities in times of disruptive change and innovation", **Australia Universities review**, ۵۶(۱), ۵۶-۶۰.

۳۱. Nafei, W. A. (۲۰۱۶). Organizational Agility: The Key to Organizational Success. *International Journal of Business and Management*, ۱۱(۵), ۲۹۶-۳۰۹.

۳۲. Rios, P. (۲۰۱۶). “**Cultural agility: Cross-Cultural leadership for the ۲۱st century**”. DEVOE School of Business, <https://www.forbes.com/۲۰۱۰/۰۹/۲۹/cross-cultural-agility-globalization-leadership-anaging-ccl.html>, Accessed: Jun ۲۰۱۷.

۳۳. Randall, M. (۲۰۱۳). “**What is cultural agility? Enriching leadership international**”. <http://www.enrichingleadership.com/?s=Cultural+agility+is+perceiving+cultural+nuances,julay> ۳ www.enrichingleadership.com/wp-content/files_mf/whatisculturalagility۱۹.pdf, Accessed: Nov ۲۸, ۲۰۱۶.

۳۴. Thornson, C. A. (۲۰۱۰). “**Development and initial validation of the Cross-Cultural Competence Inventory**”. A Dissertation for Degree of Doctor of Philosophy in Industrial and organizational Psychology in the Department of Psychological in the College of Sciences at the University of Central Florida Orlando.

۳۵. Williams, Ch. (۲۰۱۷). “**Cultural Agility. British Columbia**”, <http://www۲.gov.bc.ca/gov/content/careers-myhr/job-seekers/about-competencies/aboriginal-relations/cultural-agility>, Accessed ۲۷ Jun.

۳۶. Yusuf, Y. Sarhadi, M. , Gunasekaran, A. (۲۰۱۲). “Agile Manufacturing: The drives, Concepts and attributes”, *International Journal of Production Economics*, ۶۲(۱), ۳۳-۴۳.