

تعیین شایستگی‌های مؤثر در ارتقاء چابکی فرهنگی مدیران

دانشگاه با تکنیک دلفی

مه‌لقا کریمی کما^۱، محمد صاحب‌الزمانی^۲، نادرقلی قورچیان^۳

چکیده

هدف پژوهش تعیین شایستگی‌های مؤثر در ارتقاء چابکی فرهنگی مدیران دانشگاه با تکنیک دلفی بود. این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ اجرا توصیفی - تحلیلی بود که در آن از تکنیک دلفی استفاده شد. جامعه پژوهش ۱۶ نفر از خبرگان علمی و اجرایی در حوزه‌های مدیریتی و فرهنگی در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان گیلان (۸۷۰ نفر) در سال تحصیلی ۹۷-۱۳۹۶ بودند که با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. تحلیل داده‌ها با استفاده از شاخص‌های توصیفی میانگین، انحراف معیار، ضریب توافقی کندال و آزمون تی انجام شد. در این پژوهش ابتدا بر اساس ادبیات نظری و پژوهشی موجود ۳۶ مؤلفه شناسایی و خبرگان آنها را بر اساس مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت ارزیابی کردند و در نهایت پس از سه دور استفاده از دلفی ۲۲ مؤلفه مؤثر در ارتقاء چابکی فرهنگی مدیران دانشگاه شناسایی شد. مؤلفه‌های شناسایی شده شامل هوش فرهنگی، هوش عاطفی، پذیرش ایده‌ها، خلاقیت و تفکر واگرا، مدیریت مشارکتی و کار تیمی، تفکر سیستماتیک، آگاهی فرهنگی، خودکارآمدی، مدیریت تعارض، یادگیرنده بودن، خودکنترلی، مینیمالیسم فرهنگی، اعتماد به نفس، چابکی، یکپارچگی فرهنگی، تفکر انتقادی، اخذ چشم‌انداز از دیدگاه‌های دیگران، انطباق فرهنگی، تحمل ابهام، تأثیر و نفوذ، مدیریت ارتباطات و شایستگی علمی بودند که همگی بالاتر از حد متوسط بودند.

کلید واژه‌ها: چابکی فرهنگی، مدیران دانشگاه، تکنیک دلفی.

پذیرش مقاله: ۱۳۹۷/۶/۱۴

دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۳/۱۷

-
- ۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد علوم و تحقیقات تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
m.karimikoma@srbiau.ac.ir
 - ۲- دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد علوم پزشکی تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)
m_szamani@iautmu.ac.ir
 - ۳- استاد، گروه مدیریت آموزشی، واحد علوم و تحقیقات تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
n.ghourchian@srbiau.ac.ir

مقدمه

گوناگونی فرهنگی از جمله مسائلی است که جوامع معاصر با آن مواجه شده‌اند. ایران نیز یک جامعه چندفرهنگی است (علی‌پور و علی‌پور، ۱۳۹۵). از بعد فرهنگی وضعیت دانشگاه با سایر نهادها و سازمان‌ها متفاوت است. از سویی وجود رشته‌ها، دانشجویان، کارمندان و اعضای هیأت علمی در آن موجب ایجاد خرده فرهنگ‌های متنوع می‌شود و از سوی دیگر وجود خرده فرهنگ‌های مختلف قومی، جنسیتی، مذهبی و منطقه جغرافیایی تنوع فرهنگی را ایجاد می‌کند که لزوم نیاز به مدیرانی شایسته جهت اداره این تنوعات جهت تسریع در تحقق رسالت‌های دانشگاه را بوجود می‌آورد (لبادی، ۱۳۸۸). حفظ و بهره‌برداری از تنوع فرهنگی نیاز به مدیریتی صحیح دارد و داشتن شایستگی‌های فرهنگی و بین‌فرهنگی موجب افزایش صلاحیت و اثربخشی افراد را فراهم ساخته و چابکی فرهنگی^۱ آنها را نیز فراهم می‌سازد (ارلی و انگ،^۲ ۲۰۰۳). چابکی فرهنگی نوعی چابکی است که به نظر می‌رسد در محیط چندفرهنگی دانشگاه به انعطاف‌پذیری پاسخگویی کمک می‌کند. افرادی که از چابکی فرهنگی برخوردارند می‌توانند در محیط‌های چندفرهنگی و با افرادی از سایر فرهنگ‌ها به راحتی کار کرده و پاسخ‌های مناسبی به مسائل و موقعیت‌ها بدهند (کالیگیوری،^۳ ۲۰۱۲). چابکی یک استراتژی کسب و کار هدفمند است که شرکت را با توجه به توانمندی‌هایش برای موفقیت در محیط رقابتی امروز آماده می‌سازد (مدهوشی و هادی‌تبار، ۱۳۹۷). در تعریفی دیگر چابکی به معنای توانایی موفقیت در محیط رقابتی با تغییرات ثابت و غیرقابل پیش‌بینی می‌باشد (یوچ،^۴ ۲۰۱۵). چابکی دارای اهمیت زیادی است. نتایج بررسی‌ها نشان داده است که مؤسسات چابک در بهره‌وری ۵۳ درصد، در رضایت کارکنان ۳۸ درصد و در رضایت‌مندی مشتریان یا مصرف‌کنندگان ۳ درصد رشد و افزایش داشته‌اند (مهدی‌پور، سواری و جلیلود، ۱۳۹۶). سازمان چابک، سازمانی است که به دنبال تأمین رضایت مشتریان و کارکنانش بوده و لازم است توانایی پاسخگویی به تغییرات مداوم در محیط کسب و کار را داشته باشد و همچنین به دنبال استفاده از فرصت بالقوه و ایجاد

1. cultural agility
2. Earley & Ang
3. Caligiuri
4. Yauch

شرایط باثبات برای توانمندی‌ها و نوآوری‌های خود باشد (ابراهیمیان، ۲۰۱۱؛ به نقل از میرکمالی و فتاحی‌فر، ۱۳۹۵).

هوش فرهنگی^۱ موانع ارتباطی را کاهش و به افراد توانایی مدیریت تنوع فرهنگی می‌دهد و اثربخشی افراد را در موقعیت‌های چندفرهنگی افزایش می‌دهد (لیومور^۲، ۲۰۱۱؛ به نقل از خیراندیش و لطیفی جلیسه، ۱۳۹۶). هوش فرهنگی برای درک افرادی که فرهنگ متفاوت دارند، لازم است. جمع‌آوری اطلاعات نیاز به هماهنگی با افراد دارد. بر این اساس قابلیت سازگاری افرادی که هوش فرهنگی دارند بسیار بالا می‌باشد (رحیم‌نیا، مرتضوی و دلارام، ۱۳۸۸). هوش فرهنگی توانایی فرد برای انجام وظیفه به طور اثربخش در موقعیت‌های فرهنگی متفاوت می‌باشد (لی، موبلی و کلی^۳، ۲۰۱۶). هوش فرهنگی رهبران را قادر می‌سازد تا در فرهنگ‌های مختلف به نحو اثربخشی ایفای نقش کنند (کاپوتو، ایوکو و اموو^۴، ۲۰۱۸). فرهنگ دانشگاهی را می‌توان الگوی معانی نهفته در صور نمادین از جمله کنش‌ها، گفتارها، مصنوعات و تمامی مقولات معناداری دانست که افراد دانشگاهی به کمک آن با هم ارتباط برقرار کرده و در تجارت، دریافت‌ها و باورهای مشترک با یکدیگر سهیم می‌شوند (فاضلی، ۱۳۸۲). به طور کلی چهار نوع فرهنگ وجود دارد که شامل فرهنگ دانشگاهی، فرهنگ مدیریتی، فرهنگ توسعه‌ای و فرهنگ مذاکره‌ای می‌باشد (امیری، زارعی متین و ذوالفقارزاده، ۱۳۸۹). پیشرفت و توسعه اجتماعی در هر جامعه‌ای به توسعه آموزش عالی آن جامعه وابسته است و توسعه آموزش عالی نیز مستلزم سیاست‌های راهبردی مدون در زمینه‌های مختلف از جمله مباحث چندفرهنگی، نژاد و قومیت‌ها می‌باشد (عراقیه و فتحی و اجارگاه، ۱۳۹۱).

افراد از دامنه‌ای اصطلاحات برای توصیف دانش و مهارت‌های لازم برای موفقیت در تفاوت‌های فرهنگی استفاده می‌کنند که از جمله می‌توان به هوش فرهنگی، شایستگی فرهنگی، پاسخگویی فرهنگی، چابکی فرهنگی و غیره اشاره کرد. اصطلاح چابکی فرهنگی نسبت به سایر اصطلاحات ترجیح داده شده است. زیرا به طور ضمنی این واقعیت را که تفاوت‌ها فرهنگی وجود دارد به رسمیت می‌شناسد، به آن احترام می‌گذارد و به طور موفقیت‌آمیزی تفاوت‌های

1. cultural intelligence

2. Livermore

3. Li, Mobley & Kelly

4. Caputo, Ayoko & Amoo

فرهنگی را هدایت می‌کند (کالیگیوری، ۲۰۱۳). چابکی فرهنگی یک شایستگی کلان است که افراد حرفه‌ای را به عملکرد موفق در موقعیت‌های میان‌فرهنگی قادر می‌سازد (وگا^۱، ۲۰۱۲). شایستگی‌های شامل سه بخش دانش، مهارت و توانایی می‌باشد. شایستگی به هر گونه دانش، مهارت، توانایی یا کیفیت شخصی که از طریق رفتار نشان داده شده و منجر به تعالی خدمت‌دهی شود، اطلاق می‌گردد (قربان‌نژاد و عیسی‌خانی، ۱۳۹۵). شایستگی‌های فرهنگی به‌عنوان مجموعه‌ای از نگرش‌های موافق، دانش و رفتارهای حرفه‌ای است که توانایی کار مؤثر در شرایط متفاوت را بوجود می‌آورد (کوپلی^۲، ۲۰۱۶). سه عنصر کلیدی برای شایستگی فرهنگی شامل کنجکاوی یعنی جستجوی آنچه که درک نمی‌کنیم، پیچیدگی شناختی یعنی مشاهده از طریق بسیاری از دیدگاه‌ها و همدلی یعنی انطباق و سازگاری با سبک‌های فرهنگی مختلف می‌باشد (دیالو و مک‌گراس^۳، ۲۰۱۳).

تنوع فرهنگی از جمله مسائل عمده‌ای است که مدیران حاضر با آن مواجه هستند. درک تفاوت‌های بین فرهنگی به مدیران امکان می‌دهد در زمان برقراری ارتباط با فرهنگ‌های مختلف ویژگی‌های زبانی، فرهنگی، آداب و رسوم آنها را در نظر داشته و با آگاهی از آنها تصمیم‌گیری کنند (قلی‌زاده، کشتی‌آرای و سهرابی‌رنانی، ۱۳۹۰). رهبرانی که از لحاظ فرهنگی چابک هستند، قادر به پاسخگویی در زمینه‌های متنوع و غیرقابل شناخت فرهنگی هستند. آن‌ها با موفقیت با توجه به تنوع دیدگاه‌ها، فرایندهای جدید را یاد می‌گیرند و همکاری مؤثر را ترویج می‌کنند (پودار و روتروی^۴، ۲۰۱۸).

پژوهش‌هایی درباره الگوها و مدل‌های شایستگی و چابکی فرهنگی انجام شده، اما هیچ اجماعی در مورد اجزای آنها وجود ندارد. علیزاده و چاوان^۵ (۲۰۱۶) سه عنصر اصلی شایستگی فرهنگی را شامل آگاهی فرهنگی، دانش فرهنگی و مهارت‌های فرهنگی معرفی کردند. همچنین اجزای دیگری نیز ذکر کردند که شامل تمایل، انگیزه و برخورد و تعامل فرهنگی می‌باشند. براونل^۶ (۲۰۰۸) شایستگی مدیران سطح بالا را به دو سطح مهارت و توانایی تقسیم کرد که مولفه‌های

-
1. Vega
 2. Cupelli
 3. Diallo & McGrath
 4. Potdar & Routroy
 5. Alizadeh & Chavan
 6. Brownell

مهارت شامل رهبری، شنود مؤثر و هدایت کارکنان و مولفه‌های توانایی شامل صداقت، نگرش مثبت، قابلیت اعتماد، تلاش و پشتکار بود. بنت^۱ (۲۰۱۶) مدل ارتباط بین‌فرهنگی، ارتباط فرهنگی افراد با دیگر فرهنگ‌ها را تبیین کرد. این مدل حساسیت بین‌فرهنگی افراد را از طریق دو مرحله قوم‌مداری (شامل انکار، دفاع و تحقیرسازی) و خویشاوندمداری (شامل پذیرش، سازگاری و تعامل) رشد و توسعه می‌دهد. طرفداران تفکر قوم‌مداری برخلاف طرفداران خویشاوندمداری فرهنگ خود را مهم و مرکز واقعیت دانسته و از طرح بحث تفاوت‌های بین‌فرهنگی اجتناب می‌کند، وجود تفاوت‌های یادشده را انکار کرده و با طرح این گونه تفاوت‌ها مقابله می‌کند و به طور کلی این گونه تفاوت‌ها را ناچیز و کوچک می‌شمارد. کامپینها-باکوت^۲ (۲۰۰۹) شایستگی فرهنگی را فرایند مداومی تعریف کرد که فرد به طور پیوسته در تلاش برای رسیدن به توانایی و دسترسی مؤثر به کار در چارچوب بافت فرهنگی استفاده می‌کند. در این مدل چهار مؤلفه یکپارچه‌سازی تمایل فرهنگی، دانش فرهنگی، مهارت فرهنگی و برخورد فرهنگی پیشنهاد شده است. از کالیگیوری (۲۰۱۲) تئوری چابکی فرهنگی از تعدادی مؤلفه یا شایستگی کلیدی شامل مینیمالیسم فرهنگی، انطباق فرهنگی، یکپارچگی فرهنگی، صلاحیت‌های مؤثر بر سهولت روانی افراد، تحمل ابهام، خودکارآمدی مناسب، کنجکاوی فرهنگی و تمایل به یادگیری، صلاحیت‌های مؤثر بر تعاملات بین‌فرهنگی، ارزش نهادن به تنوع، قابلیت ایجاد رابطه، اتخاذ چشم‌انداز، صلاحیت‌های مؤثر بر تصمیمات در زمینه فرهنگی، دانش و ادغام مسائل بین‌المللی/فرهنگی، پذیرش و اتخاذ ایده‌های متنوع و تفکر و خلاقیت و اگر تشکیل می‌شود. تیموری (۱۳۹۴) ضمن بررسی چابکی فرهنگی اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها گزارش کرد که رویکردهای مینیمالیسم فرهنگی، انطباق فرهنگی، یکپارچگی فرهنگی به‌عنوان یک شایستگی اصلی به‌عنوان رویکردهای چابکی فرهنگی و سه شایستگی اصلی علمی، عمومی و تجارب مثبت میان‌فرهنگی به‌عنوان شایستگی‌های مؤثر بر چابکی فرهنگی اعضای هیأت علمی شناسایی شدند. زارعی متین، رحمتی، موسوی و ودادی (۱۳۹۳) مدل شایستگی مدیران سازمان‌های فرهنگی را بررسی کردند و نتایج پژوهش آنان حاکی از آن بود که سه شایستگی محوری شامل منش فرهنگی، انگیزه فرهنگی و هوش فرهنگی، هشت

1. Bennett

2. Campinha-Bacote

شایستگی اصلی و بیست و سه شایستگی فرعی وجود دارد. خدایی انارکی (۱۳۹۲) ضمن بررسی دانش و مهارت‌های فرهنگی مورد نیاز مدیران، شایستگی‌های مدیریت را شامل تنوع فرهنگی، تفکر استراتژیک، هوش فرهنگی، رهبری فرهنگی، مدیریت جهانی فرهنگ در بعد ملی، تحلیل فرهنگی، انسجام‌سازی فرهنگی، کسب و کار فرهنگی، استفاده از فن و تکنولوژی و فضا سازی فرهنگی معرفی کرد.

داشتن چابکی فرهنگی در یک بازار جهانی یک مزیت قطعی در مذاکرات و عامل ارائه نتایج مطلوب در حوزه‌های متفاوت است (موکرجی^۱، ۲۰۱۴). مدیران دانشگاه یکی از منابع مهم و ارزشمند دانشگاه برای انجام رسالت‌های دانشگاهی می‌باشند. لذا تجهیز مدیران به شایستگی‌های لازم در برخورد درست با فرهنگ‌ها می‌تواند نقش موثری در تحقق رسالت‌های دانشگاهی داشته باشد. در نتیجه ضرورت بررسی و کاوش عوامل ارتقاء چابکی فرهنگی مدیران دانشگاه خلأ پژوهشی احساس شده پژوهشگر و از نیازهای مهم آموزش عالی می‌باشد. بنابراین پژوهش حاضر با هدف تعیین شایستگی‌های مؤثر در ارتقاء چابکی فرهنگی مدیران دانشگاه با تکنیک دلفی انجام شد.

سؤالات تحقیق

- ۱- شایستگی‌های مؤثر در ارتقاء چابکی فرهنگی مدیران دانشگاه کدام هستند؟
- ۲- وضعیت شایستگی‌های مؤثر در ارتقاء چابکی فرهنگی مدیران دانشگاه چگونه است؟

روش تحقیق

این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ شیوه اجرا توصیفی - تحلیلی بود که در آن از تکنیک دلفی^۲ استفاده شد. دلفی یک روش پژوهش کیفی و رویکردی سیستماتیک در پژوهش برای استخراج نظرات از یک گروه متخصصان در مورد یک موضوع است. به عبارت دیگر رسیدن به توافق یا اجماع گروهی از طریق یک سری مراحل پرسشنامه‌ای با حفظ گمنامی پاسخ‌دهندگان و بازخورد نظرات به اعضای گروه است. جامعه پژوهش ۱۶ نفر از خبرگان علمی و اجرایی در حوزه‌های مدیریتی و فرهنگی در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان گیلان (۸۷۰ نفر) در سال تحصیلی ۹۷-۱۳۹۶ بودند که با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. در این روش

1. Mukerjee
2. Delphi

نمونه‌گیری هدف پژوهشگر انتخاب مواردی است که با توجه به هدف دارای بیشترین اطلاعات باشند. در این پژوهش ابتدا بر اساس ادبیات نظری و پژوهشی موجود ۳۶ شایستگی یا مؤلفه مؤثر بر ارتقاء چابکی فرهنگی مدیران شناسایی و به صورت شاخص‌های فرعی درآورده شد که خبرگان اهمیت آنها را از لحاظ تأثیر بر ارتقاء چابکی فرهنگی مدیران دانشگاه بر اساس مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت مشخص کردند. همچنین در انتها تعدادی سؤال باز پاسخ نیز جهت ارائه نظرات تکمیلی قرار داده شد. برای مشخص شدن میزان توافق یا هماهنگی صاحب‌نظران از ضریب توافقی کندال استفاده شد و در نهایت پس از سه دور استفاده از دلفی و بررسی نظرهای و اصلاح برخی شایستگی‌ها یا مولفه‌ها توسط خبرگان علمی و اجرایی در حوزه‌های مدیریتی و فرهنگی در دانشگاه‌ها، ۲۲ شایستگی یا مؤلفه مؤثر در ارتقاء چابکی فرهنگی مدیران دانشگاه تأیید شد. تحلیل داده‌ها با استفاده از شاخص‌های توصیفی میانگین، انحراف معیار و ضریب توافقی کندال و با کمک نرم‌افزار SPSS نسخه بیست و دوم انجام شد.

یافته‌ها

این پژوهش به دنبال پاسخ به این سؤال بودند که شایستگی‌ها یا مولفه‌های مؤثر در ارتقاء چابکی فرهنگی مدیران دانشگاه‌ها کدامند؟ پس از بررسی ادبیات نظری و پژوهشی موجود ۳۶ شایستگی یا مؤلفه شناسایی شد که شامل تأثیر و نفوذ، اعتماد به نفس، خوش‌بینی، انعطاف‌پذیری، انتقادپذیری، شوخ‌طبعی، تحمل ابهام، خودکارآمدی مناسب، اخذ چشم‌انداز از دیدگاه‌های دیگران، چارچوب‌گریزی، خلاقیت و تفکر واگرا، یادگیرنده بودن، داشتن سعه صدر و مدارا با فرهنگ‌های دیگر، خودارزشیابی، خودکنترلی، تفکر انتقادی، تفکر سیستمی، توانایی درک احساسات دیگران (هوش عاطفی)، تجربه و تحصیلات دانشگاهی مرتبط، آشنایی با برنامه‌ها و سیاست‌های علمی کشور، آشنایی با مدیریت نظام میان رشته، آشنایی با استانداردهای اخلاق حرفه‌ای، مینیمالیسم فرهنگی، یکپارچگی فرهنگی، هوش فرهنگی، آگاهی فرهنگی، پذیرش ایده‌های گوناگون، تحلیل فرهنگی، مدیریت مشارکتی، شایستگی کار تیمی، مدیریت ارتباطات، مدیرتی تعارض، پاسخگویی سریع، آموزش مؤثر به کارکنان و مهارت استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات بودند.

خبرگان علمی و اجرایی در حوزه‌های مدیریتی و فرهنگی در دانشگاه‌ها نظرات خود را درباره شایستگی‌ها بر اساس مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت بیان و در صورتی که میانگین نظرات آنها

کمتر در یک شایستگی کمتر از چهار بود، آن شایستگی حذف و یا اصلاح می‌شد. نتایج دور اول دلفی نشان داد که میانگین برخی شایستگی‌ها کمتر از چهار بودند. همچنین آزمون در سطح ۰/۰۰۱ معنادار بود و ضریب کندال دور اول ۰/۵۹۴ بود که مفهوم آن میزان توافق متوسط می‌باشد، لذا دور دوم دلفی انجام شد و شایستگی‌های با میانگین کمتر از چهار به‌عنوان بازخورد کنترل‌شده مجدد در نظر گرفته شدند و مجدداً فرم نظرخواهی در اختیار خبرگان قرار گرفت. نتایج دور دوم دلفی باعث حذف شش شایستگی شوخ‌طبعی، چارچوب‌گریزی، داشتن سعه صدر و مدارا با فرهنگ‌های دیگر، خودارزشیابی، آشنایی با مدیریت نظام میان رشته و تحلیل فرهنگی به دلیل وجود میانگین کمتر از چهار شد. علاوه بر آن بر اساس پاسخ‌های خبرگان در پرسش‌های باز برخی از شایستگی‌ها به دلیل همپوشانی با هم ادغام شدند. شایستگی‌های چون خوش‌بینی و انتقادپذیری زیر گروه اعتماد به نفس قرار گرفتند. شایستگی‌های مهارت استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات، آشنایی با برنامه‌ها و سیاست‌های علمی کشور، آشنایی با استانداردهای اخلاقی حرفه‌ای و مهارت علمی تحت عنوان شایستگی علمی ادغام شدند. شایستگی‌های مدیریت مشارکتی و شایستگی کارهای تیمی تحت عنوان شایستگی مدیریت مشارکتی و تیمی ادغام شد و یک شایستگی به نام سرعت اضافه شد که این شاخص به همراه شایستگی‌های انعطاف‌پذیری، پاسخگویی سریع و آموزش کارکنان تحت عنوان شایستگی چابکی قرار گرفت و به شایستگی‌ها اضافه شد. همچنین آزمون در سطح ۰/۰۰۱ معنادار بود و ضریب کندال دور دوم ۰/۵۷۵ بود که مفهوم آن میزان توافق متوسط می‌باشد، لذا دور سوم دلفی انجام شد. نتایج دور سوم دلفی بر اساس نظر خبرگان نشان داد که ۲۲ شایستگی یا مؤلفه مؤثر در ارتقاء چابکی فرهنگی مدیران دانشگاه وجود دارد. شایستگی‌ها یا مولفه‌های شناسایی شده شامل هوش فرهنگی، هوش عاطفی، پذیرش ایده‌ها، خلاقیت و تفکر واگرا، مدیریت مشارکتی و کار تیمی، تفکر سیستماتیک، آگاهی فرهنگی، خودکارآمدی، مدیریت تعارض، یادگیرنده بودن، خودکنترلی، مینیمالیسم فرهنگی، اعتماد به نفس، چابکی، یکپارچگی فرهنگی، تفکر انتقادی، اخذ چشم‌انداز از دیدگاه‌های دیگران، انطباق فرهنگی، تحمل ابهام، تأثیر و نفوذ، مدیریت ارتباطات و شایستگی علمی بودند. در جدول ۱ نتایج میانگین، انحراف معیار و آزمون تی میزان اهمیت شایستگی‌ها یا مولفه‌های مؤثر در ارتقاء چابکی فرهنگی مدیران دانشگاه‌ها با تکنیک دلفی بر اساس نظر خبرگان گزارش شده است.

جدول ۱. نتایج میانگین، انحراف معیار و آزمون تی میزان اهمیت شایستگی‌ها یا مولفه‌های مؤثر در ارتقاء چابکی فرهنگی مدیران دانشگاه‌ها با تکنیک دلفی بر اساس نظر خبرگان

شماره	شایستگی یا مؤلفه	تعداد	میانگین	انحراف معیار	آزمون t	معناداری
۱	تأثیر و نفوذ	۱۶	۴/۸۸	۰/۳۴۲	۲۷/۳۴	۰/۰۰۱
۲	اعتماد به نفس	۱۶	۴/۱۳	۰/۳۴۲	۲۶/۴۶	۰/۰۰۱
۳	تحمل ابهام	۱۶	۴/۸۸	۰/۳۴۲	۲۷/۳۴	۰/۰۰۱
۴	خودکارآمدی	۱۶	۴/۰۶	۰/۲۵۰	۲۶/۰۶	۰/۰۰۱
۵	اخذ چشم‌انداز از دیدگاه‌های دیگران	۱۶	۴/۹۴	۰/۲۵۰	۲۹/۶۷	۰/۰۰۱
۶	خلاقیت و تفکر واگرا	۱۶	۴/۹۴	۰/۴۰۳	۲۹/۶۷	۰/۰۰۱
۷	یادگیرنده بودن	۱۶	۴/۸۱	۰/۴۰۳	۲۷/۱۲	۰/۰۰۱
۸	خودکنترلی	۱۶	۴/۸۱	۰/۴۰۳	۲۷/۱۲	۰/۰۰۱
۹	تفکر انتقادی	۱۶	۴/۱۹	۰/۸۳۴	۲۶/۷۵	۰/۰۰۱
۱۰	تفکر سیستماتیک	۱۶	۴/۹۴	۰/۲۵۰	۲۹/۶۷	۰/۰۰۱
۱۱	هوش عاطفی	۱۶	۴/۰۶	۰/۲۵۰	۲۶/۰۶	۰/۰۰۱
۱۲	شایستگی علمی	۱۶	۴/۹۴	۰/۲۵۰	۲۹/۶۷	۰/۰۰۱
۱۳	مینیمالیسم فرهنگی	۱۶	۴/۱۳	۰/۳۴۲	۲۶/۴۶	۰/۰۰۱
۱۴	انطباق فرهنگی	۱۶	۴/۰۶	۰/۲۵۰	۲۶/۰۶	۰/۰۰۱
۱۵	یکپارچگی فرهنگی	۱۶	۴/۲۵	۰/۴۴۷	۲۶/۹۰	۰/۰۰۱
۱۶	هوش فرهنگی	۱۶	۴/۸۱	۰/۴۰۳	۲۷/۱۲	۰/۰۰۱
۱۷	آگاهی فرهنگی	۱۶	۴/۸۸	۰/۳۴۲	۲۷/۳۴	۰/۰۰۱
۱۸	پذیرش ایده‌ها	۱۶	۴/۸۸	۰/۳۴۲	۲۷/۳۴	۰/۰۰۱
۱۹	مدیریت مشارکتی و کار تیمی	۱۶	۴/۸۱	۰/۴۰۳	۲۷/۱۲	۰/۰۰۱
۲۰	مدیریت ارتباطات	۱۶	۴/۹۴	۰/۲۵۰	۲۹/۶۷	۰/۰۰۱
۲۱	مدیریت تعارض	۱۶	۴/۸۸	۰/۳۴۲	۲۷/۳۴	۰/۰۰۱
۲۲	چابکی	۱۶	۴/۸۸	۰/۳۴۲	۲۷/۳۴	۰/۰۰۱

در جدول ۱ نتایج میانگین، انحراف معیار و آزمون تی میزان اهمیت شایستگی‌ها یا مولفه‌های مؤثر در ارتقاء چابکی فرهنگی مدیران دانشگاه‌ها با تکنیک دلفی بر اساس نظر خبرگان گزارش شده است. بر اساس نظر خبرگان ۲۲ شایستگی یا مؤلفه مؤثر در ارتقاء چابکی فرهنگی مدیران دانشگاه‌ها وجود دارد. میانگین نظرات خبرگان درباره همه شایستگی‌ها یا مولفه‌ها بالاتر از چهار است. همچنین آزمون در سطح ۰/۰۰۱ معنادار بود و ضریب کندال دور سوم ۰/۶۵۵ بود که نزدیک ۰/۷ می‌باشد و مفهوم آن میزان توافق مناسب می‌باشد، لذا در همین مرحله نظرخواهی از خبرگان متوقف شد. با توجه به نمره گذاری پنج درجه‌ای لیکرت، میانگین همه شایستگی‌ها یا

مؤلفه‌ها با عدد ۳ مقایسه شد و نتایج آزمون تی نشان داد که وضعیت همه آنها به طور معناداری بالاتر از حد متوسط بود.

بحث و نتیجه‌گیری

وضعیت دانشگاه با سایر نهادها و سازمان‌ها از نظر فرهنگی متفاوت است. وجود رشته‌ها، دانشجویان، کارمندان و اعضای هیأت علمی در آن موجب ایجاد خرده فرهنگ‌های متنوع می‌شود و وجود خرده فرهنگ‌های مختلف قومی، جنسیتی، مذهبی و منطقه جغرافیایی تنوع فرهنگی را ایجاد می‌کند که لزوم نیاز به مدیرانی شایسته جهت اداره این تنوعات جهت تسریع در تحقق رسالت‌های دانشگاه را بوجود می‌آورد و برای تحقق این امر نیاز به مدیرانی با چابکی فرهنگی بالا می‌باشد. مدیران دانشگاه یکی از منابع مهم و ارزشمند دانشگاه برای انجام رسالت‌های دانشگاهی می‌باشند. لذا تجهیز مدیران به شایستگی‌های لازم در برخورد درست با فرهنگ‌ها می‌تواند نقش موثری در تحقق رسالت‌های دانشگاهی داشته باشد. در نتیجه پژوهش حاضر با هدف تعیین شایستگی‌های مؤثر در ارتقاء چابکی فرهنگی مدیران دانشگاه با تکنیک دلفی انجام شد.

نتایج این پژوهش نشان داد که بر اساس نظر خبرگان علمی و اجرایی در حوزه‌های مدیریتی و فرهنگی در دانشگاه‌ها ۲۲ شایستگی یا مؤلفه مؤثر در ارتقاء چابکی فرهنگی در مدیران دانشگاه‌ها وجود دارد که شامل هوش فرهنگی، هوش عاطفی، پذیرش ایده‌ها، خلاقیت و تفکر واگرا، مدیریت مشارکتی و کار تیمی، تفکر سیستماتیک، آگاهی فرهنگی، خودکارآمدی، مدیریت تعارض، یادگیرنده بودن، خودکنترلی، مینیمالیسم فرهنگی، اعتماد به نفس، چابکی، یکپارچگی فرهنگی، تفکر انتقادی، اخذ چشم‌انداز از دیدگاه‌های دیگران، انطباق فرهنگی، تحمل ابهام، تأثیر و نفوذ، مدیریت ارتباطات و شایستگی علمی بودند. این نتایج با نتایج پژوهش‌های علیزاده و چاوان (۲۰۱۶)، کالیگیوری (۲۰۱۲)، براونل (۲۰۰۸)، تیموری (۱۳۹۴)، زارعی متین و همکاران (۱۳۹۳) و خدایی انارکی (۱۳۹۲) همسو بود. برای مثال علیزاده و چاوان (۲۰۱۶) سه عنصر اصلی شایستگی فرهنگی را آگاهی فرهنگی، دانش فرهنگی و مهارت‌های فرهنگی معرفی می‌کنند. از نظر کالیگیوری (۲۰۱۲) شایستگی‌های مؤثر در چابکی فرهنگی شامل مینیمالیسم فرهنگی، انطباق فرهنگی، یکپارچگی فرهنگی، صلاحیت‌های مؤثر بر سهولت روانی افراد، تحمل ابهام، خودکارآمدی مناسب، کنجکاوی فرهنگی و تمایل به یادگیری،

صلاحیت‌های مؤثر بر تعاملات بین‌فرهنگی، ارزش نهادن به تنوع، قابلیت ایجاد رابطه، اتخاذ چشم‌انداز، صلاحیت‌های مؤثر بر تصمیمات در زمینه فرهنگی، دانش و ادغام مسائل بین‌المللی/فرهنگی، پذیرش و اتخاذ ایده‌های متنوع و تفکر و خلاقیت واگرا هستند. همچنین تیموری (۱۳۹۴) شایستگی‌های چابکی فرهنگی را شامل مینیمالیسم فرهنگی، انطباق فرهنگی، یکپارچگی فرهنگی به‌عنوان یک شایستگی اصلی به‌عنوان رویکردهای چابکی فرهنگی و سه شایستگی اصلی علمی، عمومی و تجارب مثبت میان‌فرهنگی معرفی کرد. از نظر خدایی انارکی (۱۳۹۲) شایستگی‌های فرهنگی مورد نیاز مدیران مدیریت تنوع فرهنگی، تفکر استراتژیک، هوش فرهنگی، رهبری فرهنگی، مدیریت جهانی فرهنگ در بعد ملی، تحلیل فرهنگی، انسجام‌سازی فرهنگی، کسب و کار فرهنگی، استفاده از فن و تکنولوژی و فضا‌سازی فرهنگی هستند.

یکی از مسائلی که امروزه رفتار سازمان‌ها را تحت تأثیر قرار داده است، تنوع فرهنگی است. عدم درک فرهنگ‌های مختلف و تفسیر نامناسب و نادرست از مسائل فرهنگی، ارتباطات افراد و سازمان‌ها را تحت تأثیر قرار داده و موجب ایجاد کشمکش‌های بین اعضای یک سازمان، سازمان و مشتریان یا سازمان و سازمان‌های دیگر خواهد شد و باعث اخذ تصمیمات نادرست و کاهش بازده کاری خواهد شد. دانشگاه‌ها نیز یکی از سازمان‌ها یا مراکزی هستند که در کانون تلاقی فرهنگ‌های مختلف می‌باشند و علاوه بر آن در ارتباط با افراد و سازمان‌هایی با فرهنگ‌های مختلف بوده و نیاز به اداره صحیح چنین تنوعاتی در برخورد با افراد و سازمان‌ها جهت ایجاد بالا بردن افزایش کمیت و کیفیت کار ضروری می‌باشد. با توجه به وجود فرهنگ‌های مختلف در دانشگاه‌ها نیاز به مدیریت آنها جهت ارتقاء کیفیت و تسریع رسالت‌های دانشگاه‌ها نیاز به چابکی در امور فرهنگی است. چابکی فرهنگی یک شایستگی کلان است و مدیران دارای چابکی فرهنگی این توانایی را خواهند داشت که ضمن تأثیر بر تحول امور دانشگاه‌ها، برنامه‌های موثری جهت چابک‌سازی فرهنگی در دانشگاه تدارک ببینند و یک مزیت رقابتی ایجاد نمایند. همچنین پیشنهاد می‌شود مسئولان و برنامه‌ریزان دانش و مهارت چابکی سازمانی خود و مدیران را توسعه دهند و از این طریق سطح کمی و کیفی دانشگاه را ارتقاء بخشند. علاوه بر آن پیشنهاد می‌شود از شایستگی‌ها یا مولفه‌هایی شناسایی شده در این پژوهش برای شناسایی، جذب، ارزیابی عملکرد و نظام تشویق مدیران دانشگاه‌ها استفاده شود.

پیشنهاد دیگر استفاده از برنامه‌های آموزشی و کارگاهی ضمن خدمت با هدف آموزش در زمینه شناخت فرهنگی و چگونگی برخورد با فرهنگ‌ها می‌باشد.

منابع

- امیری، علی‌نقی، زارعی متین، حسن و ذوالفقارزاده، محمدمهدی. (۱۳۸۹). پیچیدگی‌های فرهنگ و گونه‌شناسی مطالعات آن در آموزش عالی. **فصلنامه راهبرد فرهنگ**، ۳(۱۱-۱۰)، ۴۰-۷.
- تیموری، میترا. (۱۳۹۴). **طراحی مدل چابکی فرهنگی در آموزش عالی ایران با تأکید بر نقش اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها**. پایان‌نامه دکتری مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه مازندران.
- خدایی انارکی، سارا. (۱۳۹۲). **بررسی دانش و مهارت‌های فرهنگی مورد نیاز مدیران دولتی در مراکز فرهنگی**. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه پیام نور تهران.
- خیراندیش، مهدی و لطیفی جلیسه، سلیمه. (۱۳۹۶). مطالعه‌ای در زمینه فراتحلیل پژوهش‌های هوش فرهنگی در سازمان. **فصلنامه مطالعات میان فرهنگی**، ۱۲(۳۱)، ۶۵-۴۱.
- رحیم‌نیا، فریبرز؛ مرتضوی، سعید و دلارام، طویی. (۱۳۸۸). بررسی میزان تأثیر هوش فرهنگی بر عملکرد وظیفه‌ای مدیران (مورد مطالعه: شعب بانک اقتصاد نوین استان تهران). **فصلنامه مدیریت فردا**، ۸(۲۳)، ۷۸-۶۸.
- زارعی متین، حسن؛ رحمتی، محمدحسین؛ موسوی، سیدمهدی و ودادی، احمد. (۱۳۹۳). طراحی مدل شایستگی مدیران در سازمان‌های فرهنگی کشور. **فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی**، ۲(۴)، ۳۶-۱۹.
- عراقیه، علیرضا و فتحی واجارگاه، کورش. (۱۳۹۱). جایگاه چندفرهنگی در آموزش مدرسه‌ای و آموزش عالی. **فصلنامه راهبرد فرهنگ**، ۵(۱۷-۱۸)، ۲۰۴-۱۸۷.
- علی‌پور، نسرین و علی‌پور، لیلیا. (۱۳۹۵). آموزش چندفرهنگی و قومیت در برنامه درسی. **فصلنامه مطالعات روانشناسی و علوم تربیتی**، ۱۱، ۱۸۲-۱۶۸.
- فاضلی، نعمت‌الله. (۱۳۸۲). بررسی تطبیقی فرهنگ دانشگاهی ایران و بریتانیا. **فصلنامه نامه انسان‌شناسی**، ۱(۳)، ۹۳-۱۳۲.
- قربان‌نژاد، پریسا و عیسی‌خانی، احمد. (۱۳۹۵). طراحی مدل شایستگی مدیران دانشگاهی بر اساس الگوهای اسلامی: مطالعه‌ای تطبیقی. **فصلنامه مدیریت در دانشگاه اسلامی**، ۵(۱)، ۴۸-۳۷.
- قلی‌زاده، آذر؛ نرگس، کشتی‌آرای و سهرابی رنایی، مریم. (۱۳۹۰). مهارت‌های مدیریت تنوع فرهنگی پاسخی به مطالبات دانش‌آموزان اقلیت‌های قومی و مذهبی. **فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی**، ۲(۲)، ۱۵۴-۱۳۱.
- مدهوشی، مهرداد و هادی‌تبار، جواد. (۱۳۹۷). تدوین چارچوب بومی چابکی در شرکت‌های دانش‌بنیان با رویکرد مدل‌سازی ساختاری-تفسیر ISM. **فصلنامه مدیریت و بهره‌وری**، ۱۱(۴۴)، ۳۴-۷.

میرکمالی، سیدمحمد و فتاحی‌فر، فاطمه. (۱۳۹۵). بررسی رابطه توانمندسازی با چابکی سازمانی دبیران مقطع متوسطه دوره دوم مدارس دخترانه دولتی شهرستان شهریار. **فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی**، ۱۰(۲)، ۱۳۸-۱۲۳.

لبادی، زهرا. (۱۳۸۸). صلاحیت‌های فرهنگی مدیران آموزش عالی در سه حوزه فرهنگ جهانی، ملی و دانشگاهی. **فصلنامه علوم رفتاری**، ۱(۲)، ۱۶۳-۱۴۳.

مهدی‌پور، عبدالرحمن؛ سواری، فاطمه و جلیلود، جمشید. (۱۳۹۶). بررسی و ارزیابی ابعاد چابکی سازمانی (مطالعه موردی اداره کل ورزش و جوانان استان خوزستان). **فصلنامه پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش**، ۹(۱)، ۱۳۶-۱۲۵.

Alizadeh, S., & Chavan, M. (2016). Cultural competence dimensions and outcomes: a systematic review of the literature. **Health and Social Care in the Community**, 24(6), 117-130.

Bennett, M. J. (2016). **Interactive methods for teaching bout cultural differences**. WISE Conference Winston Salem, North Carolina Publisher.

Brownell, J. (2008). Leading on land and sea: competencies and context. **International Journal of Hospitality Management**, 27(2), 137-150.

Caligiuri, P. (2012). **Cultural Agility: Building a pipeline of successful global professionals**. San Francisco: A Wiley Imprint Publisher.

Caligiuri, P. (2013). Developing culturally agile global business leaders. **Organizational Dynamics**, 42(3), 175-182.

Campinha-Bacote, J. (2009). A culturally competent model of care for African Americans. **Urologic Nursing**, 29(1), 49-54.

Caputo, A., Ayoko, O. B., & Amoo, N. (2018). The moderating role of cultural intelligence in the relationship between cultural orientations and conflict management styles. **Journal of Business Research**, 89, 10-20.

Cupelli, L. (2016). An innovative service-learning project to develop cultural competency in undergraduate nursing students. **Teaching and Learning in Nursing**, 11(3), 113-117.

Diallo, A. F., & McGrath, J. M. (2013). A glance at the future of cultural competency in healthcare. **Newborn and Infant Nursing Reviews**, 13(3), 121-123.

Earley, P. Ch., & Ang, S. (2003). **Cultural intelligence: Individual interactions across cultures**. Palo Alto, CA: Stanford University Press.

Li, M., Mobley, W. H., & Kelly, A. (2016). Linking personality to cultural intelligence: An interactive effect of openness and agreeableness. **Personality and Individual Differences**, 89, 105-110.

Mukerjee, S. (2014). Agility: a crucial capability for universities in times of disruptive change and innovation. **Australia Universities Review**, 56(1), 56-60.

Potdar, P. K., & Routroy, S. (2018). Analysis of agile manufacturing enablers: a case study. **Materials Today: Proceedings**, 5(2), 4008-4015.

- Vega, J. (2012). **Developing cultural agility between emergency medical providers and Vietnamese-Americans in Santa Clara County**. MA Dissertation, A Project Report Presented to The Faculty of the Department of Anthropology San Jose State University.
- Yauch, C. A. (2015). Measuring agility as a performance outcome. **Journal of Manufacturing Technology Management**, 22(3), 384-404.