طراحی مدل چابکی فرهنگی اعضاء هیئت‌علمی دانشگاه‌های ایران[1]

میترا تیموری[2]
ابراهیم صالحی عمران[3]
محمد یمنی دوزی سرخابی[4]
حجت صفار حیدری[5]

تاریخ دریافت: ۹۹/۰۹/۲۸
تاریخ پذیرش: ۱٤۰۰/۰٦/۰۷

چکیده:

هدف پژوهش حاضر پاسخگویی به این مسئله است که؛ مدل چابکی فرهنگی اعضاء هیئت‌علمی دانشگاه‌های ایران چه مؤلفه‌هایی دارد. پژوهش حاضر ازنظر هدف کاربردی و ازنظر روش، آمیخته است. جامعه آماری این پژوهش، کلیه اعضای هیئت‌علمی شاغل در دانشگاه‌های تهران، شهید بهشتی، تربیت مدرس، علامه طباطبایی، خوارزمی، الزهراء (س)، علم و صنعت ایران، خواجه‌نصیرالدین طوسی، صنعتی شریف و صنعتی امیرکبیر در سال تحصیلی ۹۵-۱۳۹٤ بود که تعداد آن‌ها برابر ٦۰٤۲ نفر می‌باشند. در بخش کیفی حجم نمونه، ۸

---

۱ - بخش هایی از داده های این مقاله از رساله دکتری تحت عنوان "طراحی مدل چابکی فرهنگی در آموزش عالی ایران، با تأکید بر نقش اعضای هیئت علمی دانشگاه ها" برگرفته شده است که در رشته برنامه ریزی توسعه آموزش عالی در دانشگاه مازندران در سال ۱۳۹٤ دفاع شده است. استاد راهنما: دکتر ابراهیم صالحی عمران، استادان مشاور: دکتر محمد یمنی دوزی سرخابی و دکتر حجت صفار حیدری.

۲- دکتری رشته برنامه ریزی توسعه آموزش عالی دانشگاه مازندران و مدرس دانشگاه فرهنگیان- تهران (نویسنده مسئول)، پست الکترونیک: taymoori.mitra@gmail.com

۳- استاد رشته برنامه ریزی آموزشی گروه علوم تربیتی دانشکده علوم اجتماعی و انسانی دانشگاه مازندران پست الکترونیک: edpes60@hotmail.com

٤- استاد رشته علوم تربیتی گروه دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه شهید بهشتی- تهران پست الکترونیک: m-yamani@sbu.ac.ir

۵- دانشیار رشته فلسفه تربیت گروه علوم تربیتی دانشکده علوم اجتماعی و انسانی دانشگاه مازندران پست الکترونیک: h.saffar@umz.ac.ir

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-09]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1399.12.4.1.4]

نفر از اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها و در بخش کمّی تعداد افراد نمونه را با استفاده از فرمول کوکران ۳٦۱ نفر برآورد گردید. روش نمونه‌گیری، طبقه‌ای نسبتی بود. برای جمع‌آوری داده‌ها در بخش کمی از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد و پایایی آن با استفاده از روش آلفای کرونباخ در حوزه رویکردهای چابکی برابر با ۰/۷۰۳، در حوزه شایستگی‌های علمی ۰/۷۵۳ و در حوزه شایستگی‌های عمومی ۰/۸۸۹ بود. نتایج نشان داد که مدل چابکی فرهنگی شامل ٤ شایستگی اصلی می‌باشد که عبارتند از: رویکردهای چابکی، شایستگی‌های علمی، شایستگی‌های عمومی و تجارب بین فرهنگی؛ برای هرکدام از این شایستگی‌ها چندین مؤلفه‌ها و برای هر مؤلفه، شاخص‌هایی شناسایی شدند.

واژه‌های کلید: چابکی فرهنگی، اعضای هیئت‌علمی، دانشگاه، آموزش عالی

مقدمه و بیان مسئله

سرعت و میزان تغییرات سازمان‌های امروزی گردانندگان آن‌ها را به تکاپو واداشته است. آن‌ها برای غلبه بر مشکلات و بهره‌برداری مطلوب از تغییرات به وجود آمده تدابیر مختلفی اندیشیده‌اند که برخورداری از چابکی و ارائه شرایط و ضوابط برقراری آن نیز، از آن دسته می‌باشد. درواقع «یکی از راه‌های پاسخگویی به عوامل تغییر و تحول سازمانی، چابکی است» (فارسیجانی،۱۳۹۲). واژه چابکی در ترکیب با هر واژه دیگری که به کار رود، در درجه اول تداعی‌کننده چابکی فیزیکی می‌باشد و سازمان چابک همان مفهومی را به ذهن متبادر می‌سازد که از یک فرد چابک انتظار داریم. مفهوم چابکی را برای اولین بار در سال ۱۹۹۱ مؤسسه یاکوکا به کار گرفت (ابراهیمیان جلودار و ابراهیمیان جلودار، ۱۳۹۰). این مفهوم در فرهنگ واژگان به معنای حرکت سریع، چالاک، فعال و توانایی حرکت به‌صورت سریع و با یک روش هوشمندانه به کار گرفته شده است. در تعریفی دیگر از موکرجی[1] (۲۰۱٤)، چابکی شامل توانایی انطباق با تغییر به‌صورت سریع و به‌موقع است به‌طوری‌که تغییر سریع به یک هنجار برای سازمان تبدیل شود. ازجمله قابلیت‌های چابکی که آن را از دیگر ایده‌ها متمایز می‌سازد می‌توان به «پاسخگویی، شایستگی، انعطاف‌پذیری و سرعت» (فارسیجانی،۱۳۹۲) اشاره نمود. توجه به این ویژگی‌های منحصربه‌فرد، چابکی را به گزینه‌ای استثنایی و رؤیایی برای سازمان‌ها مبدل ساخته است.

1 - Mukerjee

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-09]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1399.12.4.1.4]

ازاین‌روست که محققان معتقدند؛ چابکی عامل بسیار مهمی برای ماندگاری است (موکرجی،۲۰۱٤)؛ زیرا فقدان چابکی می‌تواند منجر به ضررهای حقیقی قابل‌توجه و از دست رفتن فرصت‌ها شود (خسروی و همکاران، ۱۳۹۱).

موکرجی (۲۰۱٤) از چابکی‌های جدیدی همچون چابکی استراتژیک، چابکی کسب‌وکار، چابکی فرهنگی، چابکی مشتری و چابکی شراکت نامبرده است. ابداع مدل چابکی فرهنگی که به پائولا کالیگیوری[1] (۲۰۰٦) نسبت داده می‌شود نیز یکی دیگر از چشم‌اندازهای جالب از چابکی است که مربوط به کار حرفه‌ای در محیط‌های بین فرهنگی می‌باشد.

اما باوجودی که دانشگاه‌ها محیط‌هایی متنوع و چند فرهنگی هستند، تاکنون کوششی برای بررسی میزان چابکی فرهنگی افراد دانشگاهی و نیز تدوین چارچوبی برای این موضوع، صورت نگرفته است.

این در حالی است که کاوش و بررسی چابکی فرهنگی در دانشگاه‌ها بسیار حیاتی بوده و فقدان آن به‌خوبی مشهود است؛ زیرا دانشگاه‌ها از دیرباز تاکنون همواره محل گردهمایی افرادی چند فرهنگی بوده و افرادی از سایر ملل به‌منظور تبادل آرا و اندیشه‌ها به دانشگاه‌های معروف رفته و با سایر افراد به هم‌اندیشی می‌پرداخته‌اند که نمونه بارز آن، دانشگاه جندی‌شاپور در ایران بوده است. اگر به جهانی‌شدن به‌عنوان پدیده‌ای که گسترش تنوع و تکثر را در تمامی عرصه‌ها موجب شده معتقد باشیم، بین‌المللی شدن [را که] پاسخی به جهانی‌شدن است (گروز[2]،۲۰۰۸) نیز توصیف‌کننده پیشرفت روابط بین ملت‌ها و فرهنگ‌ها می‌باشد (لویجتن-لاب[3]،۲۰۰۷). در جریان جهانی‌شدن و بین‌المللی شدن، محیط اکثر دانشگاه‌های جهان به رنگین‌کمانی از ملیت‌ها، سلیقه‌ها، مذاهب، آرا و اندیشه‌ها مبدل شده است. در این میان آموزش عالی ایران ویژگی منحصربه‌فرد دیگری نیز دارد و آن پهناوری جغرافیایی و گوناگونی اقوام، گویش‌ها و مذاهب است که در کلاس‌های مختلف دانشگاه‌ها این تلون به‌خوبی مشهود است. در حقیقت، کشور بزرگ ایران ازجمله کشورهایی است که در آن خرده‌فرهنگ‌های مختلف قابل‌مشاهده است (لبادی، ۱۳۸۸). اقوام و فرهنگ‌های موجود در ایران از تنوع بسیار بالایی برخوردار هستند؛ آمارها نشان می‌دهد که ٪۵۱ از مردم ایران فارس، ٪۲٤ آذری، ٪۸ گیلکی و مازنی، ٪۷

1 - Caligiuri, Paula
2 Gürüz
3 Luijten-Lub

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-09]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1399.12.4.1.4]

کرد، ٪۳ عرب، ٪۲ بلوچ، ٪۲ ترکمن، ٪۲ لر و ٪۱ سایر اقوام می‌باشند (رحیم نیا و همکاران، ۱۳۸۸). این تنوع جمعیتی را نیز می‌توان در دانشگاه‌های کشور مخصوصاً دانشگاه‌های بزرگ تهران به‌خوبی مشاهده نمود؛ بنابراین دانشگاه‌ها نیز به‌عنوان محیط‌های فرهنگی، با واقعیت وجود هویت‌ها، اقوام و فرهنگ‌ها و عقاید متفاوت روبرو هستند. هرچند که بنا بر ضرورت، اسناد بالادستی نظام جمهوری اسلامی ایران، نظیر قانون اساسی و چشم‌انداز ایران در افق ١٤٠٤ هـ ش، صراحتاً به مباحث چند فرهنگی و جایگاه اقوام توجه کرده است؛ اما همچنان آموزش عالی در کشور ایران از فقدان سیاست روشن در خصوص مباحث چند فرهنگی و اقوام در رنج می‌باشد (عراقیه و همکاران، ۱۳۸۸).

علاوه بر تنوع قومیتی در کشور ایران و به‌تبع آن در دانشگاه‌ها، اشکال و ابعاد مختلف بین‌المللی شدن دانشگاه‌ها همانند گردهمایی‌ها، کنفرانس‌ها، همایش‌ها و وبینارهای بین‌المللی، عضویت در شبکه‌ها و تشکل‌های جهانی و بین المللی، تحقیقات و اجرای طرح‌های پژوهشی مشترک با اعضایی از سایر کشورها، گذراندن فرصت‌های مطالعاتی کوتاه مدت و بلندمدت و نیز پذیرش دانشجویان خارجی در کشورهایی غیر از موطن اصلی آنها و تحرک اعضاء هیئت علمی و دانشجویان همه و همه نیاز دستیابی اعضاء هیئت علمی دانشگاه‌ها به شایستگی چابکی فرهنگی را الزام آورتر ساخته است.

به‌عنوان‌مثال، اعضاء هیئت‌علمی که همواره با دانشجویانی از سایر ملل و اقوام در تماس هستند، بایستی مجهز به شایستگی‌هایی باشند که بتواند در این زمینه به آن‌ها کمک نماید. درواقع در آموزش عالی، اعضاء هیئت‌علمی رهبرانی هستند که می‌کوشند تا تغییرات مثبت را در دانشجویان و پیروانشان آهسته‌آهسته القا نمایند. برای اعضا هیئت‌علمی آسان است که همان‌طور که خود آموزش دیده بودند، آموزش دهند؛ اما جهان امروز متفاوت از زمانی است که استادان در کلاس بودند (مک دونالد[1]، ۲۰۱۲). رهبری جهانی در سازمان‌ها مورد نیاز است و این اعضا هیئت‌علمی در آموزش عالی هستند که اذهان جوانان را برای نقش‌های آینده آماده می‌سازند. امروزه مهارت‌های بین فرهنگی به‌منظور اطمینان از موقعیت این رهبران آینده بیشتر از قبل ضروری هستند (انگ و داین[2]، ۲۰۰۸). بر این اساس، اعضاء هیئت‌علمی دانشگاه‌ها درزمانی که دانشگاه‌ها در شرایط عدم اطمینان به سر می‌برند، بایستی به قابلیت‌های زیر مجهز باشند: توانایی و روحیه کار تیمی و گروهی، توانایی حل مسائل

1 MacDonald
2 Ang & Van Dyne

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-09]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1399.12.4.1.4]

جدید و ناآشـــنا، انطباق‌پذیری و تولنایی تصـــمیم‌گیری در ابهام و عدم قطعیت، مهارت‌های ارتباطی و میان وظیفه‌ای و میان‌رشـته‌ای، روحیه و فرهنگ تغییر و کارآفرینی، ظرفیت یادگیری مادام‌العمر، مهارت تفکر انتقادی، تولنایی کار میان وظیفه‌ای، آینده محوری، تولنایی نوآوری، پذیرش تغییر و ایده‌ها و تکنولوژی جدید (عباس‌پور و همکاران، ۱۳۹۱)؛ و این ویژگی‌ها همان‌هایی هسـتند که افراد را ازلحاظ فرهنگی چابک‌تر سـاخته و کارآمدی آن‌ها را در محیط‌های متنوع فرهنگی افزایش می‌دهد.

باوجودی که استفاده از ایدهٔ شایستگی چابکی فرهنگی کارکنان سایر سازمان‌ها می‌تواند به عنوان پایه‌ای برای چابکی فرهنگی اسـتادان دانشـگاه محسـوب شـود؛ اما تفاوت ماهوی بین این قسـم سـازمان‌ها و دانشـگاه‌ها مانع از اقتباس کامل این مدل و در نتیجه پیاده سازی آن در دانشگاه‌ها می‌گردد؛ زیرا اساساً مؤلفه‌های چابکی در سازمان‌های مختلف با هم تفاوت دارد (عباس پور و همکاران، ۱۳۹۱). از آنجا که دانشگاه دارای ماهیت ارزشی و فرهنگی ویژه‌ای اسـت، نمی توان کورکورانه مدل‌های موفق سـایر سـازمان‌ها را به آن تسـری داد. مسئله اصـلی پژوهش این اسـت که مدل چابکی فرهنگی برای آموزش عالی ایران بالأخص اعضـاء هیئت علمی دانشـگاه‌های دولتی از چه شـایستگی‌هایی تشـکیل یافته اسـت؟ و این شـایستگی‌ها را چه مؤلفه‌هایی پشـتیبانی می‌کنند؟ اسـناد بالادسـتی و معین حوزه آموزش عالی تا چه حد به شـایستگی‌های چابکی فرهنگی توجه داشـته اند؟ آیا می‌توان مدلی ارائه نمود که بر اسـاس آن بتوان اعضـاء هیئت علمی دانشـگاه‌ها را از لحاظ چابکی فرهنگی به درسـتی ارزیابی نمود؟ شاخص‌های ارزیابی چابکی فرهنگی برای اعضاء هیئت علمی دانشگاه‌ها کدامند؟

ادبیات پژوهش (مبانی نظری و پیشینه)

چابکی فرهنگی، به‌عنوان یک قابلیت، در یک کوششی توسط کالیگیوری و همکاران (۲۰۱۱) ابداع شد تا تشـریح بهتری از سـه جهت گیری همزمان افراد که در عمل کردن در میان کشـورها و در مجموعه‌های چند فرهنگی نیاز دارند، داشته باشد. این جهت گیری‌ها عبارتند از: انطباق فرهنگی، مینیمالیسم فرهنگی و یکپارچگی فرهنگی. البته به دلیل استفاده شایان توجه از شایستگی‌های بین فرهنگی در این مدل، ممکن است چنین تصور شود که چابکی فرهنگی صرفاً نامی جدید برای شایستگی‌های چند فرهنگی و بین فرهنگی است؛ اما این طور نیسـت، زیرا چابکی فرهنگی مفهومی بینابینی و دورگه اسـت که هم ویژگی‌های چابکی یعنی، سـرعت، دقت،

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-09]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1399.12.4.1.4]

سهولت، انعطاف پذیری و تغییر به موقع تاکتیکی را به عاریت گرفته و هم از شایستگی‌های بین فرهنگی و هوشی و نیز صلاحیت‌های جهانی برای تشریح قابلیت‌های افراد سود برده است. فی الواقع، «یک فرد حرفه‌ای چابک فرهنگی، قادر به ارزیابی، عمل و ارائه موفقیت آمیز در یک زمینه بین فرهنگی است، خواه این فرد حرفه‌ای در سراسر مرزهای ارتباطی عمل نماید و خواه در یک کشور خارجی باشد. همانطور که دانشگاه‌ها به طور فزاینده‌ای در دسترسی و عملیات خود جهانی می‌شوند، چابکی فرهنگی به احتمال زیاد به یک شایستگی تبدیل می‌شود که پس از این در استخدام، آموزش و توسعه فرایندها منعکس می‌شود. شاید فناوری بتواند یک دانشگاه را قادر به شناسایی، دسترسی و گسترش نماید اما این کارکنان آگاه و حساس فرهنگی هستند که می‌توانند باعث ایجاد تفاوت در شیوه تعاملات و ارتباطات با طرف‌های قرار داد، مشتریان و پرسنل حقوقی و قانونی به کار گماشته شده، شوند».

به گفته ایده پرداز اصلی این الگو، چابکی فرهنگی یک «شایستگی کلان است که افراد حرفه‌ای را قادر می‌سازد تا در موقعیت‌های چند فرهنگی با موفقیت عمل نمایند» (کالیگیوری،۲۰۱۲)؛ زیرا «چابک فرهنگی بودن در یک بازار جهانی یک مزیت قطعی در موفقیت مذاکره، عملیات و ارائه نتایج در حوزه‌های خارجی به شمار می‌رود.» (موکرجی،۲۰۱٤) این شایستگی برای سازمان‌هایی که به‌نوعی متأثر از فرایندهای جهانی‌شدن و بین‌المللی شدن هستند، بسیار راهگشا بوده و افراد آن سازمان‌ها بالأخص رهبرانشان را جهت مواجهه با چالش‌های پیش رو آماده ساخته و تجهیز می‌نماید. افرادی که از چابکی فرهنگی برخوردارند، می‌توانند در محیط‌های چند فرهنگی و با افرادی از سایر فرهنگ‌ها به‌راحتی کار نموده و پاسخ‌های متناسبی به موقعیت‌ها و مسائل بدهند (کالیگیوری،۲۰۱۲). این مدل برای سازمان‌هایی طراحی شده که با مسائل چند فرهنگی و میان فرهنگی عجین شده‌اند. در چند سال اخیر سازمان‌های پیشتاز که همواره مترصد شکار ایده‌های ناب و بهره‌برداری مطلوب از آن‌ها بوده‌اند، با متنوع شدن محیط خود و مواجه‌شدن با چالش‌های بین فرهنگی و چند فرهنگی درصدد استفاده از مدل چابکی فرهنگی برای فائق آمدن بر مشکلات برآمده‌اند. در این خصوص کالیگیوری و همکارانش یک مطالعهٔ محک زننده در پنج قاره و در سازمان‌های مختلف انجام داده‌اند که «هدف آن درک بهتر جو سازمان‌ها از لحاظ چابکی فرهنگی در سراسر جهان و استفاده از نتایج آن جهت ارائه پیشنهادات عمومی برای آن دسته از

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-09]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1399.12.4.1.4]

سازمان‌هایی است که می‌خواهند جو چابکی فرهنگی خود را بهبود بخشند» (کالیگیوری و همکاران[1]،۲۰۱۱) آنها به خوبی توانسته‌اند جو سازمان‌ها را از لحاظ چابکی فرهنگی بررسی نمایند.

کالیگیوری و همکارانش معتقدند که چابکی فرهنگی توانمندی افرادی است که در فرهنگ‌های متفاوت و با افرادی از فرهنگ‌های گوناگون به طور سریع، راحت و مؤثر کار می‌کنند (کالیگیوری و همکاران،۲۰۱۳)؛ بنابراین، چابکی فرهنگی نیاز امروز دانشگاه‌ها بخصوص دانشگاه‌های کشوری چون ایران می‌باشد. استادان دانشگاه‌های ایران اگر می‌خواهند، خودشان را در موقعیت‌های بین المللی یا چندفرهنگی اداره نمایند؛ با مردمی از فرهنگ‌های متفاوت به طور مؤثری تعامل یابند؛ و تصمیات مؤثری در موقعیت‌های بغرنج بین فرهنگی اتخاذ نمایند، (کالیگیوری،۲۰۱۲) بایستی از لحاظ فرهنگی چابک بوده و به شایستگی‌های چابکی فرهنگی مجهز گردند. در واقع مدیریت فرهنگ‌های متنوع، نیاز جوامع امروزیست که اعضاء هیئت علمی دانشگاه‌ها نیز بایستی این قابلیت و شایستگی را دارا باشند.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی است زیرا نتایج آن مستقیماً در دانشگاه‌ها قابل کاربرد می‌باشد. همچنین با عنایت به این که داده‌های این پژوهش با استفاده از دو روش کمی و کیفی و به صورت بررسی محتوای مصاحبه‌ها، اسناد فرادستی و نیز پرسشنامه گردآوری می‌شود، می‌توان گفت که این پژوهش به نوعی پژوهشی آمیخته است.

از آنجا که هدف پژوهش حاضر ارائه الگوی چابکی فرهنگی اعضاء عیأت علمی دانشگاه‌های ایران بود؛ و با توجه به این که پیش از این، الگوی چابکی فرهنگی دانشگاه‌ها طراحی نشده بود، پژوهش حاضر به روش استقرایی ابتدا به بررسی و کشف مؤلفه‌های چابکی فرهنگی اعضاء هیئت علمی دانشگاه‌ها با استفاده از متخصصان این حوزه مبادرت ورزید؛ بنابراین اطلاعات برآمده از مصاحبه با خبرگان و بررسی پیشینه منجر به تدوین مدل مفهومی اولیه گردید. برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی نیز از روش نظام دار اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸-۱۹۹۰) استفاده شد. بر اساس این رویکرد تحلیل مصاحبه‌ها در ۳ سطح انجام می‌پذیرید: ۱-کدگذاری آزاد ۲-کد گذاری محوری ۳-کدگذاری انتخابی؛ مرحله سوم تحلیل همواره مورد استفاده قرار نمی‌گیرد و تنها

1 -Caligiuri & Associates

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-09]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1399.12.4.1.4]

هنگامی که قصد ایجاد نظریه‌ای گسترده را داشته باشیم به آن وارد می‌شویم. گاه محقق در فرآیند پژوهش در همان مرحله کدگذاری محوری، به نتایج دلخواه می‌رسد (اشتراوس و کوربین، ۱۳۸۷).

در مطالعات کیفی حجم نمونه ممکن است یک مورد باشد. هدف فهم عمیق‌تر پدیده‌های مورد بررسی و در اغلب موارد، کشف یا آزمون نظریه‌هاست (گال و همکاران، ۱۳۸٤). در بخش کیفی این پژوهش از روش نمونه گیری گلوله برفی[1] برای انتخاب خبرگان مورد نظر، استفاده گردید. در این روش، یک شرکت کننده، ما را به شرکت کنندگان دیگر هدایت می‌کند (تسلیمی و همکاران، ۱۳۸۸) نمونه گیری نیز تا زمانی ادامه یافت که داده‌ها به اشباع نظری رسید؛ بنابراین، در مجموع ۸ مصاحبه از اعضاء هیئت علمی دانشگاه‌ها (شهید بهشتی (۱ نفر)، خوارزمی (۱ نفر)، فرهنگیان (۱ نفر)، علوم و تحقیقات تهران (۱ نفر)، علامه طباطبایی (۱ نفر)، امام حسین (ع)(۱ نفر)، مؤسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی (۲ نفر)) به عمل آمد.

جامعه آماری این پژوهش، کلیه اعضای هیئت‌علمی شاغل در دانشگاه‌های تهران، شهید بهشتی، تربیت مدرس، علامه طباطبایی، خوارزمی، الزهرا، علم و صنعت ایران، خواجه‌نصیرالدین طوسی، صنعتی شریف و صنعتی امیرکبیر در سال تحصیلی ۹۵-۱۳۹٤ بود که تعداد آن‌ها برابر ٦۰٤۲ نفر می‌باشند. منطق انتخاب بر این اساس بود که اولاً این دانشگاه‌ها ازجمله معتبرترین دانشگاه‌های دولتی زیرمجموعه وزارت علوم هستند که با انتخاب آن‌ها می‌توان به طیف وسیعی از رشته‌های تحصیلی و نیز اعضاء هیئت‌علمی دسترسی داشت. دلایل دیگر، دارا بودن تعداد بیشتری دانشجوی خارجی و غیربومی نسبت به سایر دانشگاه‌های کشور، تنوع فرهنگی بیشتر در محیط این دانشگاه‌ها، استفاده استادان این دانشگاه‌ها از جنبه‌های مختلف بین‌المللی شدن آموزش عالی (استفاده از فرصت‌های مطالعاتی، شرکت در همایش‌ها، سمینارهای بین‌المللی، پژوهش‌های مشترک بین‌المللی و ...) می‌باشد. بدیهی است که دارا بودن شایستگی چابکی فرهنگی برای افراد در محیط‌های بین فرهنگی و چند فرهنگی ضروری‌تر است، بنابراین، محیط متنوع فرهنگی را می‌توان به‌عنوان دلیل قانع‌کننده‌ای برای انتخاب این دانشگاه‌ها به‌عنوان جامعه آماری برشمرد.

1 Snowball Sampelling

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-09]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1399.12.4.1.4]

در بخش کمّی تعداد افراد نمونه را با استفاده از فرمول کوکران ۳٦۱ نفر برآورد گردید. روش نمونه گیری، طبقه‌ای نسبتی[1] بود در این روش نسبت هر زیر گروه در نمونه با نسبت آن در جامعه یکسان است (گال و همکاران،۱۳۸٤).

برای تدوین پرسشنامه، ابتدا متون تخصصی خارجی و داخلی مرتبط با موضوع پژوهش مطالعه و سپس با استفاده از فنون مصاحبه، اطلاعات مربوط به چابکی فرهنگی اعضاء هیئت علمی جمع آوری شد. با استفاده از این مؤلفه‌ها که در تهیه آن تا حدودی از آزمون سی.ای. اس.ای[2] یا «ابزار خودارزیابی چابکی فرهنگی» کالیگیوری و همکاران نیز استفاده گردید، فرم اولیه پرسشنامه پژوهش که دارای ۱٤٤ سؤال بود، ساخته شد. این پرسشنامه در اختیار اساتید با تخصص مرتبط قرار گرفت با توجه به نظر آنان پرسشنامه نهایی به صورت یک پرسشنامه ٤ بخشی ۱۱۵ سؤالی درآمد و برای اجرای آزمایشی در اختیار ۳۳ نفر از اعضاء هیئت علمی دانشگاه‌ها قرار گرفت. نتایج آلفای کرونباخ در حوزه رویکردهای چابکی برابر با ۰/۷۰۳، در حوزه شایستگی‌های علمی ۰/۷۵۳ و در حوزه شایستگی‌های عمومی ۰/۸۸۹ بود.

یافته‌های پژوهش

برای پاسخ به این سؤال که «مدل اکتشافی چابکی فرهنگی اعضاء هیئت‌علمی دانشگاه‌های ایران کدام است؟»، تعداد هشت مصاحبه به مدت ۳۵۵ دقیقه از خبرگان آموزش عالی به عمل آمد. بعد از تبدیل داده‌های صوتی به متن نوشتاری، کدگذاری داده‌ها به روش اشتراوس و کوربین آغاز گردید. بدین منظور ابتدا کدگذاری به شیوه باز انجام شد. پس‌ازاین مرحله کدگذاری به شیوه محوری انجام و طی آن دسته‌بندی شایستگی‌ها صورت گرفت. پس از پایان کدگذاری‌ها و مشخص شدن دسته‌بندی اولیه، مدل مفهومی چابکی فرهنگی دانشگاه‌های ایران با اعمال نظرات متخصصان به‌صورت زیر ارائه گردید. مدل اولیه شامل رویکردهای چابکی (مدل مای) و نیز دودسته از شایستگی‌ها (شایستگی‌های علمی و شایستگی‌های عمومی) و یک دسته تجارب مثبت بین فرهنگی، می‌باشد.

1 Proportional stratified sampling
2 CASA

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-09]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1399.12.4.1.4]

جدول شماره ۱: مدل چابکی فرهنگی

ردیف	شایستگی‌های اصلی	مؤلفه‌های فرعی
دسته اول	*رویکردهای چابکی*	• مینیمالیسم فرهنگی • انطباق فرهنگی • یکپارچگی فرهنگی
دسته دوم	*شایستگی‌های علمی*	• اخلاق علمی: صداقت؛ آزادی علمی؛ بلندنظری؛ دقت • هنجارهای علمی: اشتراک گرایی؛ عام گرایی؛ بی غرضی علمی؛ تواضع؛ • مدیریت کلاس‌های چندفرهنگی؛ • آشنایی با ابزارهای دانش و اشاعه آن؛ • قابلیت استفاده از فناوری.
دسته سوم	*شایستگی‌های عمومی*	• دانش میان فرهنگی: دانش مسائل جهانی؛ فهم فرهنگی (خودآگاهی فرهنگی) • بینش میان فرهنگی: بینش فرهنگی؛ بینش اجتماعی • نگرش میان فرهنگی: پذیرش ایده‌های متنوع؛ انعطاف پذیری شناختی؛ • مهارت‌های میان فرهنگی: مهارت‌های مذاکره؛ مهارت‌های ارتباطی؛ مهارت‌های زبانی؛ • توانایی‌های میان فرهنگی: تفکر سیستمی؛ تفکر انتقادی، انجام کار گروهی؛ تفکر خلاق؛ • ویژگی‌های عاطفی–شخصیتی میان فرهنگی: تحمل ابهام؛ خود کنترلی؛ اخذ چشم انداز؛ کنجکاوی ذهنی؛ فروتنی فرهنگی؛ راحتی با تنوع؛ میل به تقویت روابط؛ خودکارآمدی
دسته چهارم	*تجارب مثبت میان فرهنگی اعضاء هیئت علمی*	• تجربه تدریس در کلاس‌های چند فرهنگی داخلی • تجربه تدریس در خارج از کشور • تجربه تحصیل در کشورهای خارجی • تجربه داشتن فرصت مطالعاتی در خارج از کشور • تجربه زندگی در کشورهای خارجی

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-09]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1399.12.4.1.4]

		• داشتن رابطه با دوستان غیر هم فرهنگ و غیر هم کیش • تجربه عضویت در تیم‌های ورزشی ملی و بین المللی • تجربه داشتن همکاران خارجی در انجام طرح‌ها و پروژه ها

پس از آن که شایستگی‌ها و مؤلفه‌های چابکی فرهنگی از میان مصاحبه‌ها و بررسی پیشینه موجود و با توجه به ویژگی‌های خاص دانشگاه‌های ایران استخراج شدند؛ برای تعیین اعتبار مدل، به طور تجربی از منظر اساتید مورد بررسی قرار گرفت. بدین منظور پس از تعریف عملیاتی مؤلفه‌های کشف شده و تبدیل آن‌ها به فعل رفتاری قابل سنجش، پرسشنامه پژوهش طراحی و در اختیار استادان دانشگاه‌های جامعه مورد نظر قرار گرفت.

به‌منظور بررسی این سؤال که: «شاخص‌های مربوط به مؤلفه‌های اصلی تشکیل‌دهنده تجارب میان فرهنگی اعضاء هیئت‌علمی دانشگاه‌های ایران کدامند؟»، در تحلیل عاملی ابتدا از مدل اندازه‌گیری «ضرایب استاندارد شده» استفاده شد. هدف از این آزمون، بررسی این مورد است که معنادار بودن همبستگی بین متغیرهای مکنون «تجارب میان فرهنگی» و نیز شاخص‌های متناظر با آن‌ها، مشخص گردد.

بارهای عاملی محاسبه‌شده، نشان می‌دهند که همه شاخص‌های طراحی‌شده برای اندازه‌گیری متغیر «تجارب میان فرهنگی» توانایی سنجش این متغیر را دارا می‌باشند. در این میان سؤالات ۱، ۷ و ٤ به ترتیب قوی‌ترین شاخص برای سنجش این متغیر تشخیص داده شده‌اند؛ و پس از آنها به ترتیب سؤالات ٦، ۳، ۵، ۸ و ۲ شاخص‌های قویتری برای سنجش تجارب میان فرهنگی هستند؛ بنابراین طبق آزمون‌هایی که بر روی داده‌های این پژوهش به دست آمده است می‌توان قویترین شاخص‌ها برای سنجش تجارب میان فرهنگی را به ترتیب به صورت زیر بیان نمود:

۱. تجربه زندگی در یک کشورخارجی؛
۲. تجربه داشتن همکاران خارجی در پروژه‌های مشترک؛
۳. تجربه تحصیل در یک مقطع تحصیلی در کشورهای خارجی؛
٤. تجربه داشتن دوستان غیر هم فرهنگ و غیر هم کیش؛
۵. تجربه تدریس در کلاس‌های چند ملیتی داخلی؛

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-09]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1399.12.4.1.4]

٦. تجربه تدریس در خارج از کشور؛

۷. تجربه شرکت در تیم‌های ورزشی بین المللی؛

۸. تجربه فرصت‌های مطالعاتی کوتاه مدت در خارج از کشور.

در جدول زیر مقادیر کای دو[1] به درجه آزادی، ریشـــه میانگین مجذورات تقریب[2]، برازندگی تطبیقی[3]، شاخص نیکویی برازش[4]، شاخص برازندگی افزایشی[5] برای هر یک از متغیرهای مورد بررسی بر اساس تحلیل عاملی تأییدی، بیان شده است و نشان می‌دهد که سازه‌های پرسشنامه دارای برازش مناسبی بوده و به خوبی متغیر «تجارب میان فرهنگی» را اندازه گیری می‌نمایند.

جدول شماره ۲: نتایج تحلیل عاملی متغیر تجارب بین فرهنگی

متغیرها	بار عاملی	آماره	متغیرها	بار عاملی	آماره
سؤال ۱	۰ / ۸۱	۱۷ / ۳۲	سؤال ۵	۰ / ٤۷	۸ / ۸۷
سؤال ۲	۰ / ٤	۷ / ۲۵	سؤال ٦	۰ / ٦٤	۱۲ / ۷٤
سؤال ۳	۰ / ۵۲	۹ / ۹۳	سؤال ۷	۰ / ۷٦	۱۵ / ۸۵
سؤال ٤	۰ / ۷۲	۱٤ / ۷۷	سؤال ۸	۰ / ٤۳	۸ / ۰۲
RMSEA = 0.000; X^2/df = 2.82; GFI = 0.91; AGFI = 0.86; CFI = 0.92, IFI=0.92					

برای تأیید شاخص‌های متغیر «شایستگی علمی» نیز از آزمون تحلیل عاملی استفاده گردید. با توجه به مدل شایستگی که اینجا بررسی شد، شایستگی‌های علمی اعضاء هیئت علمی در ۵ دسته اصلی تقسیم بندی شدند. سؤالات مربوط به هر دسته عبارتند از:

اخلاق علمی: در پژوهش حاضر این زیر مؤلفه به وسیله ٤ سؤال (۳۱، ۳۲، ۳۳، ۳٤) سنجیده شد. بر اساس نمرات بار عاملی به دست آمده سؤالات ۳۲ و ۳٤ هم وزن بوده و به یک اندازه متغیر «اخلاق علمی» را

1. X2
2. RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)
3. CFI (Comparative Fit Index)
4. GFI (Goodness of Fit Index)
5. IFI (Inceremental Fit Index)

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-09]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1399.12.4.1.4]

می‌سنجند؛ در عین حال دارای بیشترین بار عاملی نیز می‌باشد. بعد از آنها به ترتیب سؤال‌های ۳۳ و ۳۱ قرار دارند. به این ترتیب مشخص گردید که در قسمت «دقت» و «آزادی علمی» بیشترین توانایی را برای سنجش اخلاق علمی دارند و پس از آن «بلندنظری» و «صداقت» این توانایی را داشته‌اند.

هنجارهای علمی: در این قسمت نیز سؤال ٤٩ که «تواضع علمی» را می‌سنجد بیشترین بارعاملی را داشت و سؤال ۲۵ با موضوع «بی‌غرضی علمی»، کمترین بار عاملی را داشت. لازم به ذکر است که این مؤلفه با شاخص‌های «تواضع علمی»، «اشتراک گرایی»، «عام‌گرایی» و «بی‌غرضی علمی» سنجیده شد.

مدیریت کلاس‌های چند فرهنگی: این مؤلفه با سؤالات ۳۵، ۳۷، ۳۹ و ٤١ سنجیده شد. با توجه به اعداد مشخص‌شده بر روی نمودار فوق همه این چهار سؤال توان سنجش این مؤلفه را دارا می‌باشند، اما در بین آن‌ها سؤال ٤١ قوی‌تر و سؤال ۳۵ توان کمتری دارد؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت شاخص‌های مؤلفه «مدیریت کلاس‌های چند فرهنگی» همگی قادر به سنجش این متغیر می‌باشند.

آشنایی با ابزارهای دانش و اشاعه آن: مؤلفه چهارم «شایستگی‌های علمی» نیز به‌وسیله سؤالات ٣٦، ۳۸ و ٤٠ سنجیده شد. بیشترین توان را برای سنجش این مؤلفه سؤال ٤٠ و کمترین توان را سؤال ٣٦ داشت؛ اما درهرصورت مشخص گردید که هر سه سؤال توانایی سنجش این مؤلفه را دارا می‌باشند.

قابلیت استفاده از فناوری: آخرین مؤلفه «شایستگی‌های علمی»، «قابلیت استفاده از فناوری» بود که توسط سؤالات ٥٤، ٤٨، ۳۷ و ٤٩ موردسنجش واقع شد. بار عاملی سنجش شده این شاخص‌ها نشان داد که سؤال ۸۷ بیشترین توان و سؤال ۱۰۱ از سطح پایین‌تری برخوردار است؛ اما درهرصورت کلیه سؤالات این مؤلفه دارای بار عاملی مناسبی بوده و در محدوده استاندارد قرار داشتند؛ بنابراین مشخص گردید که سؤالات مذکور توانایی سنجش مؤلفه «قابلیت استفاده از فناوری» را دارا می‌باشند.

جدول زیر نشان می‌دهد که تحلیل عاملی سازه‌های پرسشنامه برای متغیر شایستگی‌های علمی، دارای برازش مناسب بوده و سازه‌های پرسشنامه به‌خوبی متغیر «شایستگی‌های علمی» را اندازه‌گیری می‌نمایند.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-09]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1399.12.4.1.4]

جدول شماره ۳: نتایج تحلیل عاملی متغیر شایستگی‌های علمی

متغیرها	بار عاملی	آماره	متغیرها	بار عاملی	آماره
هنجارهای علمی					
سؤال ۱۹	۰ / ٤٤	۸ / ۳٦	سؤال ۲۵	۰ / ۳۸	۷ / ۰٤
سؤال ۲۰	۰ / ٤٦	۸ / ۷۵	سؤال ۲٦	۰ / ٤٦	۸ / ۷۲
سؤال ۲۱	۰ / ٤۵	۸ / ٦۱	سؤال ۲۷	۰ / ٤۷	۸ / ۸٤
سؤال ۲۲	۰ / ٤۹	۹ / ۳۸	سؤال ۲۸	۰ / ٤٦	۸ / ۷۹
سؤال ۲۳	۰ / ٤٦	۸ / ۷۸	سؤال ۲۹	۰ / ٤۷	۹ / ۰۲
سؤال ۲٤	۰ / ٤٤	۸ / ۳۹	سؤال ۳۰	۰ / ٤۳	۸ / ۱
اخلاق علمی			مدیریت کلاس‌های چند فرهنگی		
سؤال ۳۱	۰ / ۳۸	٦ / ٦۷	سؤال ۳۵	۰ / ۳٦	۷ / ۳۷
سؤال ۳۲	۰ / ۵۲	۹ / ۲٦	سؤال ۳۷	۰ / ٤٦	۸ / ۷
سؤال ۳۳	۰ / ٤۷	۸ / ۲۱	سؤال ۳۹	۰ / ٤۱	۷ / ۹٤
سؤال ۳٤	۰ / ۵۲	۹ / ۲۲	سؤال ٤۱	۰ / ٤٤	۸ / ۳۲
قابلیت استفاده از فناوری			آشنایی با ابزارهای دانش و اشاعه آن		
سؤال ۸۷	۰ / ۵۹	۱۰ / ۰۵	سؤال ۳٦	۰ / ٤۷	۸ / ۲۸
سؤال ۹۹	۰ / ٤٦	۸ / ۹٤	سؤال ۳۸	۰ / ٤۸	۸ / ٤۳
سؤال ۱۰۱	۰ / ۳۷	٦ / ۹۹	سؤال ٤۰	۰ / ۵	۸ / ۸۵
سؤال ۱۱۰	۰ / ٤۹	۹ / ۱٦			
RMSEA = 0.077; X^2/df = 2.46; GFI = 0.92; AGFI = 0.88; CFI = 0.91, IFI=0.91					

برای بررسی شاخص‌های مربوط به مؤلفه‌های اصلی تشکیل‌دهنده شایستگی عمومی اعضاء هیئت‌علمی دانشگاه‌های ایران، نیز همانند متغیر قبلی از روش تحلیل عاملی استفاده گردید.

نتایج، نشان‌دهنده میزان توانایی هر شاخص برای اندازه‌گیری «شایستگی‌های عمومی» می‌باشند. در این قسمت هرکدام از مؤلفه‌ها به تفکیک توضیح داده‌شده‌اند:

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-09]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1399.12.4.1.4]

دانش میان فرهنگی: مؤلفه «دانش» با دو زیر مؤلفه «دانش مسائل جهانی» و «فهم فرهنگی» و هرکدام از آن‌ها نیز با شاخص‌هایی سنجیده شدند. زیر مؤلفه «دانش مسائل جهانی» با سؤالات ٧٤، ٧٦ و ١١٤ سنجیده شد. همان‌گونه که در نمودار فوق آمده است، سؤال شماره ٧٤ بیشترین بار عاملی و درنتیجه بیشترین توان را برای سنجش مؤلفه دارد و بعدازآن به ترتیب سؤالات ١١٤ و ٧٦ قرار دارند. درهرصورت با توجه به‌واقع شدن نمرات بار عاملی شاخص‌ها در محدوده استاندارد، می‌توان اظهار داشت که هر سه شاخص توان سنجش متغیر مذکور را دارا می‌باشند. زیر مؤلفه «فهم فرهنگی» با سؤالات ٦٧، ٩٨ و ١٠٧ مورد آزمون واقع شد. همان‌طور که در نمودار فوق آمده است، هر سه سؤال دارای بار عاملی مناسب بوده و قابلیت سنجش این زیر مؤلفه را دارند، اما در این میان سؤال ٩٨ توان بیشتری دارد و بعد از آن به ترتیب سؤالات ١٠٧ و ٦٧ قرار دارند.

بینش میان فرهنگی: برای سنجش این مؤلفه، دو زیر مؤلفه «بینش فرهنگی» و «بینش اجتماعی» در نظر گرفته شد. «بینش فرهنگی» با سؤالات ٥٢، ٥٥ و ١٠٤ مورد سنجش واقع گردید. با توجه به بارهای عاملی به دست آمده که در شکل فوق نیز به خوبی مشهود است، سؤال شماره ١٠٤ بیشترین توان را برای سنجش متغیر مورد نظر دارد و پس از آن به ترتیب سؤالات ٥٢ و ٥٥ قرار دارند. همچنین مشخص گردید که هر سه سؤال در محدوده استاندارد قرار گرفته‌اند که به معنی مورد قبول بودن توان آنها برای سنجش مؤلفه مذکور می‌باشد. «بینش اجتماعی» نیز توسط سه سؤال آزمون گردید. سؤال ٩٦ بیشترین بار عاملی را داشت و پس از آن به ترتیب سؤالات ٧٥ و ٤٦ قرار داشتند. به طور کلی نتایج نشان داد که هر سه سؤال توان سنجش مؤلفه را دارند.

نگرش میان فرهنگی: این مؤلفه نیز دارای دو زیر مؤلفه «پذیرش ایده‌های متنوع» و «انعطاف پذیری شناختی» می‌باشد.» پذیرش ایده‌های متنوع» با سؤالات ٤٣، ٤٥، ٥٤ و ٦٠ پوشش داده شد. بار عاملی درج شده در شکل فوق نشان می‌دهد که هر چهار سؤال در محدوده استاندارد قرار داشته و توان سنجش متغیر مذکور را دارند. با این حال، سؤال ٦٠ توان بیشتری برای سنجش این متغیر داشته است و پس از آن به ترتیب سؤالات ٤٣، ٥٤ و ٤٥ قرار دارند. «انعطاف پذیری شناختی» نیز توسط سؤالات ٥١، ٦١ و ٩٥ سنجیده شد. در این میان بار عاملی سؤال ٩٥ از همه بیشتر و به ترتیب دو سؤال ٦١ و ٥١ در رتبه‌های بعدی قرار داشتند. نتایج کلی این زیر مؤلفه نیز نشان داد که هر سه سؤال توان سنجش متغیر نامبرده را دارند.

مهارت‌های میان فرهنگی: این مؤلفه شامل سه زیر مؤلفه «مهارت‌های مذاکره»؛ «مهارت‌های ارتباطی» و «مهارت‌های زبانی» می‌باشد که هر کدام از آنها به وسیله چند شاخص سنجیده شده‌اند. «مهارت‌های مذاکره» زیر

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-09]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1399.12.4.1.4]

مؤلفه ایست با سه سؤال ٤٧، ٧٧ و ٩٧. بار عاملی به دست آمده برای آنها نشان داد که سؤال ٧٧ بیشترین توان را برای سنجش متغیر مذکور دارد و پس از دو سؤال ٩٧ و ٤٧ قرار گرفته‌اند. همان گونه که در نمودار فوق مشهود است هر سه سؤال بار عامل مناسبی داشته و توانایی آنها برای سنجش متغیر مربوطه محرز شده است. «مهارت‌های ارتباطی» نیز با سه سؤال ٤٨، ٦٤ و ٦٥ آزمون شد. نتایج به دست آمده حاکی از آن بود که سؤال ٦٥ دارای بیشترین بار عاملی و در نتیجه بیشترین توان سنجش برای متغیر مذکور و سؤال ٦٤ دارای کمترین بار عاملی بود؛ اما در هر صورت هر سه سؤال دارای بار عاملی مناسبی بوده و می‌توانند این متغیر را اندازه گیری نمایند. «مهارت‌های زبانی» سه سؤال داشت. نتایج نشان داد که سؤالات ٧٨، ١٠٦ و ١٠٨ هر سه بار عاملی مناسبی داشته و به خوبی قادر به سنجش متغیر نامبرده هستند. در این میان سؤال شماره ١٠٦ دارای بیشترین و سؤال ٧٨ دارای کمترین بار عاملی بود.

توانایی‌های میان فرهنگی: این مؤلفه مشتمل بر زیر مؤلفه‌های «تفکر سیستمی»؛ «تفکر انتقادی»؛ «انجام کار گروهی» و نیز «تفکر خلاق» است. همان گونه که در شکل فوق بارعاملی هر کدام از شاخص‌های این زیر مؤلفه‌ها به خوبی نمایان شده است؛ کلیه شاخص‌ها دارای بار عامل مناسب بوده و قابلیت و توان سنجش متغیر مذکور را دارند. «تفکر سیستمی» با سه سؤال ٧٠، ٧٩ و ١١٣ سنجیده شد. به ترتیب بار عاملی سؤال ١١٣ در رتبه اول و سؤال ٧٠ و ٧٩ در رتبه‌های بعدی قرار داشتند. «تفکر انتقادی» نیز با ٤ سؤال سنجیده شد که به ترتیب بار عاملی، عبارت بودند از سؤالات: ٨٨، ١٠٠، ١١١ و ٨٠. «انجام کار گروهی» سه سؤال برای سنجش داشت که در رأس آنها دو سؤال ٦٩ و ٨٦ هر دو بار عاملی یکسان داشته و سؤال ١٠٩ دارای بار عاملی کمتری نسبت به آن دو سؤال بود. «تفکر خلاق» دارای سه سؤال با شماره‌های ٨٩، ٩٢ و ١٠٣ بود. بار عاملی مشخص شده در شکل فوق نشان داد که سؤال شماره ٩٢ بیشترین و سؤال ٨٩ کمترین بار عاملی را دارد.

ویژگی‌های عاطفی–شخصیتی میان فرهنگی: این مؤلفه دارای زیر مؤلفه‌های «تحمل ابهام؛ خود کنترلی؛ اخذ چشم انداز؛ کنجکاوی ذهنی؛ فروتنی فرهنگی؛ راحتی با تنوع؛ میل به تقویت روابط؛ خودکارآمدی» می‌باشد. «تحمل ابهام» دارای چهار سؤال بود که به ترتیب وزن بار عاملی عبارتند از سؤال‌های ٩١، ١٠٢، ٥٧ و ٦٢. لازم به ذکر است که دو سؤال آخر، دارای بار عاملی یکسانی بودند. «خود کنترلی» توسط سؤالات ٥٣، ٨٥ و ٩٠ سنجیده شد که بیشترین بار عاملی مربوط به سؤال ٢٩ و کمترین بار عاملی مربوط به سؤال ٥٣ بود. «اخذ چشم انداز» سه سؤال داشت که به ترتیب بار عاملی عبارتند از سؤال شماره ٨٣،٩٣ و ٧٣. هر سه سؤال دارای

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-09]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1399.12.4.1.4]

بار عاملی مناسبی بوده و توان سنجش متغیر را دارا بودند. «کنجکاوی ذهنی» دارای چهار سؤال بود که به ترتیب بار عاملی عبارتند از: سؤال‌های شماره ۱۱۵، ٤۹، ۹٤ و ۸۱. این سؤالات نیز دارای بار عاملی مناسبی بود. «فروتنی فرهنگی» با چهار سؤال سنجیده شد که به ترتیب وزن عاملی عبارتند از سؤالات شماره ۵۸، ٤۲، ٦۸ و ٦۳. هر چهار سؤال این زیر مؤلفه دارای توان مناسب برای سنجش متغیر مورد نظر می‌باشند. «راحتی با تنوع» زیر مؤلفه‌ای مرتبط با شایستگی‌های عمومی است که دارای چهار سؤال می‌باشد. در میان این سؤالات، سؤال شماره ۵۰ دارای بیشترین بار عاملی و سؤال شماره ۳۲ در مرتبه بعدی قرار دارد. سؤالات شماره ٤٤ و ۵۹ هر دو دارای بار عاملی یکسانی بوده و در مرتبه آخر قرار گرفته‌اند. «میل به تقویت روابط» دارای چهار سؤال است که برای سنجش این متغیر انتخاب شده بودند. از میان این چهار سؤال، سؤال شماره ۷۲ دارای بالاترین بار عاملی و سؤال شماره ۸۲ بعد از آن قرار گرفته است. سؤالات شماره ۱۱۲ و ٦٦ نیز هر دو دارای بار عاملی یکسانی بوده که در رده آخر قرار گرفته‌اند. «خودکارآمدی» سه سؤال را در برگرفت که به ترتیب بار عاملی عبارتند از: ۱۰۵، ۸٤ و ۵٦. همه این سؤالات دارای بار عاملی مناسبی بوده و توانایی سنجش متغیر مذکور را دارا بودند.

همان گونه که مشاهده گردید تمامی شاخص‌های «شایستگی عمومی» بار عاملی مناسبی داشته و توانایی سنجش متغیر مورد نظر را داشتند.

جدول زیر نشان می‌دهد که تحلیل عاملی سازه‌های پرسشنامه برای متغیر شایستگی‌های عمومی دارای برازش مناسب بوده و سازه‌های پرسشنامه به خوبی متغیر «شایستگی‌های عمومی» را اندازه گیری می‌نمایند.

جدول شماره:٤ نتایج تحلیل عاملی متغیر شایستگی‌های عموم

متغیرها	بار عاملی	آماره	متغیرها	بار عاملی	آماره
دانش مسائل جهانی			فهم فرهنگی (خودآگاهی فرهنگی)		
سؤال ۷٤	۰ / ٦۵	۱۰ / ۵۳	سؤال ٦۷	۰ / ٤۳	۷ / ۲۵
سؤال ۷٦	۰ / ۵	۸ / ٤۱	سؤال ۹۸	۰ / ٦۳	۱۰ / ۳۸
سؤال ۱۱٤	۰ / ۳۹	٦ / ٤۱	سؤال ۱۰۷	۰ / ٤۹	۸ / ۱٦
بینش فرهنگی			بینش اجتماعی		
سؤال ۵۲	۰ / ٤۱	۵ / ۹۳	سؤال ٤٦	۰ / ۳۳	۵ / ۵٦
سؤال ۵۵	۰ / ۲۱	۳ / ۳۲	سؤال ۷۵	۰ / ٤۱	٦ / ٦٦

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-09]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1399.12.4.1.4]

سؤال ۱۰٤	۰ / ٤٥	٦ / ۲۹	سؤال ۹٦	۰ / ٤٦	۷ / ۲۹
پذیرش ایده‌های متنوع			انعطاف پذیری شناختی		
سؤال ٤۳	۰ / ۱۹	۲ / ۸۱	سؤال ٥۱	۰ / ۲٤	۳ / ٦۸
سؤال ٤٥	۰ / ۲	۲ / ۹٤	سؤال ٦۱	۰ / ۲۸	٤ / ۲۸
سؤال ٥٤	۰ / ٥	٥ / ۹۷	سؤال ۹٥	۰ / ٤٦	٥ / ۷٦
سؤال ٦۰	۰ / ۲۸	٤ / ۰۷			
مهارت‌های مذاکره			مهارت‌های ارتباطی		
سؤال ٤۷	۰ / ۳۷	٦ / ۲۹	سؤال ٤۸	۰ / ۱٥	۲ / ۷۸
سؤال ۷۷	۰ / ٥۹	۱۰ / ۱۸	سؤال ٦٤	۰ / ۳	٤ / ٤۸
سؤال ۹۷	۰ / ٥٦	۹ / ۷	سؤال ٦٥	۰ / ٤٦	٥ / ٦
مهارت‌های زبانی					
سؤال ۷۸	۰ / ۳۲	٥ / ۳۷	سؤال ۱۰۸	۰ / ٤۲	٦ / ۹۱
سؤال ۱۰٦	۰ / ٥۳	۸ / ۳٤			
تفکر سیستمی			تفکر انتقادی		
سؤال ۷۰	۰ / ۳٤	٥ / ۸۱	سؤال ۸۰	۰ / ۲۹	٥ / ۱٦
سؤال ۷۹	۰ / ۳٦	٦ / ۰٦	سؤال ۸۸	۰ / ٥٤	۹ / ٤۷
سؤال ۱۱۳	۰ / ٤۲	٦ / ۷٤	سؤال ۱۰۰	۰ / ٤۸	۸ / ٥٦
سؤال			سؤال ۱۱۱	۰ / ٤٤	۷ / ۷۲
انجام کار گروهی			تفکر خلاق		
سؤال ٦۹	۰ / ٤۷	۷ / ۲۷	سؤال ۸۹	۰ / ٤۷	۷ / ۸۷
سؤال ۸٦	۰ / ٤۷	۷ / ۳۱	سؤال ۹۲	۰ / ٦۲	۱۰ / ٤٥
سؤال ۱۰۹	۰ / ٤٤	٦ / ۹٦	سؤال ۱۰۳	۰ / ٦۱	۱۰ / ۲۸
تحمل ابهام			خود کنترلی		
سؤال ٥۷	۰ / ۲۸	٤ / ۹۷	سؤال ٥۳	۰ / ۲٦	٤ / ۲٦
سؤال ٦۲	۰ / ۲۸	٤ / ۸۷	سؤال ۸٥	۰ / ۲۱	٦ / ۸٤
سؤال ۹۱	۰ / ٤۸	۷ / ٦۸	سؤال ۹۰	۰ / ۲۹	٤ / ۷۲
سؤال ۱۰۲	۰ / ۳٥	٦ / ۰۱			
اخذ چشم انداز			خودکارآمدی		

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-09]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1399.12.4.1.4]

سؤال ۷۳	۰ / ۳۳	۵ / ۵۸	سؤال ٥٦	۰ / ٤٤	۷ / ۳۷
سؤال ۸۳	۰ / ٤۱	٦ / ٦٤	سؤال ۸٤	۰ / ٦٥	۱۱ / ۱۳
سؤال ۹۳	۰ / ٤۲	٦ / ۷۳	سؤال ۱۰٥	۰ / ٦۷	۱۱ / ٤٥
کنجکاوی ذهنی			فروتنی فرهنگی		
سؤال ٤۹	۰ / ۲۷	٤ / ٦۹	سؤال ٤۲	۰ / ٤۸	۷ / ٦۳
سؤال ۹٤	۰ / ٤	٦ / ۳۲	سؤال ٥۸	۰ / ٥۹	۹ / ۳٦
سؤال ۱۱٥	۰ / ۲۹	٤ / ۹۳	سؤال ٦۳	۰ / ٥	۸ / ۰۲
سؤال ۸۱	۰ / ۳	٥ / ۰٦	سؤال ٦۸	۰ / ۳٤	٥ / ۳٦
راحتی با تنوع			میل به تقویت روابط		
سؤال ٤٤	۰ / ۳۲	٥ / ۱۷	سؤال ٦٦	۰ / ۳۱	٥ / ۲۱
سؤال ٥۰	۰ / ۳۹	٦ / ۱۹	سؤال ۷۲	۰ / ٤۱	٦ / ٦۳
سؤال ٥۹	۰ / ۳۲	٥ / ۱۳	سؤال ۸۲	۰ / ۳٦	٥ / ۹۹
سؤال ۷۱	۰ / ۳٦	٥ / ۷٦	سؤال ۱۱۲	۰ / ۳۱	٥ / ۲٤
RMSEA = 0.051; X^2/df = 1.73; GFI = 0.90; AGFI = 0.88; CFI = 0.95, IFI=0.95					

همان گونه که پیشتر ذکر شد، تحلیل عاملی سه عامل را برای چابکی فرهنگی دسته بندی نمود. این سه عامل عبارتند از: «مینیمالیسم فرهنگی»؛ «انطباق فرهنگی» و «یکپارچگی فرهنگی». برای بررسی این عامل‌ها به عنوان شاخص‌هایی برای سنجش چابکی فرهنگی ضرورت داشت آزمون‌های تحلیل عاملی اجرا گردید.

سؤالات مربوط به هر شاخص به شرح زیر می‌باشند:

مینیمالیسم فرهنگی: این مؤلفه به وسیله سؤالات ۲، ٤، ۷، ۱۰، ۱۳ و ١٦ سنجیده شد. بر اساس اطلاعات شکل فوق سؤالات شماره ۷ و ۲ به طور مشابه بیشترین بار عاملی را داشته و پس از آن سازه‌های شماره ۱۳ و ٤ قرار دارند. در این میان سؤال شماره ١٦ در مرتبه بعدی و سؤال شماره ۱۰ در پایین ترین رده قرار دارد. بار عاملی به دست آمده برای سازه‌های مذکور نشان می‌دهد که همه آنها توانایی سنجش متغیر اصلی را دارند.

انطباق فرهنگی: بر اساس اطلاعات به‌دست‌آمده از شکل فوق ترتیب سؤالات این مؤلفه بر اساس بیشترین بار عاملی به‌دست‌آمده عبارتست از: ۱۱، ۸،۱۷، ١٤، ٥ و ۱. لازم به ذکر است که بار عاملی سؤالات ۸ و

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-09]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1399.12.4.1.4]

۱۷ یکسان بوده و هر دو به طور مشترک در رده دوم قرار دارند. همچنین بار عاملی به دست آمده برای کلیه سازه‌های این مؤلفه نشان می‌دهد که همه آنها توان مناسبی برای سنجش متغیر مربوطه دارند.

یکپارچگی فرهنگی: این مؤلفه دارای شش سؤال بود. ترتیب سؤالات بر اساس میزان بار عاملی عبارتست از: ۳،۱۲، ٦، ۱۵، ۱۸ و ۹. قابل ذکر است که همه این سؤالات دارای بار عاملی مناسبی بوده و محاسبات به عمل آمده حاکی از آن بود که این سازه‌ها قابلیت سنجش متغیر مربوطه را دارا می‌باشند.

با توجه به ماهیت رویکردهای فرهنگی برای هر سه متغیر ضریب «شدت تأثیر» به‌صورت جداگانه محاسبه گردید. نتایج این محاسبه نشان داد که متغیر «مینیمالیسم فرهنگی» دارای بیشترین شدت تأثیر (لاندا) و پس از آن به ترتیب متغیرهای «انطباق فرهنگی» و «یکپارچگی فرهنگی» قرار داشتند.

جدول زیر نشان می‌دهد که تحلیل عاملی سؤالات پرسشنامه در باب متغیر رویکردهای فرهنگی دارای برازش مناسب بوده و سازه‌های پرسشنامه به خوبی متغیر «چابکی فرهنگی» را اندازه گیری می‌کند.

جدول شماره ۵: نتایج تحلیل عاملی متغیر رویکردهای چابکی فرهنگی

متغیرها	بار عاملی	آماره	متغیرها	بار عاملی	آماره
مینیمالیسم فرهنگی			انطباق فرهنگی		
سؤال ۲	۰ / ٤٦	۸ / ۱۷	سؤال ۱	۰ / ۳۷	۷ / ٤۹
سؤال ٤	۰ / ۳۸	۷ / ۸۳	سؤال ۵	۰ / ۳۸	۷ / ٦۱
سؤال ۷	۰ / ٤	۸ / ۳۲	سؤال ۸	۰ / ۵۱	۱۰ / ۳۳
سؤال ۱۰	۰ / ۳٤	۷ / ۱٦	سؤال ۱۱	۰ / ۵۲	۱۰ / ۵٦
سؤال ۱۳	۰ / ۳۸	۷ / ۸۸	سؤال ۱٤	۰ / ٤۷	۹ / ۵۸
سؤال ۱٦	۰ / ۳۷	۷ / ٦۷	سؤال ۱۷	۰ / ۵۱	۱۰ / ۲٤
یکپارچگی فرهنگی					
سؤال ۳	۰ / ۵۸	۱۰ / ٦٤	سؤال ۱۲	۰ / ۵٤	۹ / ۸
سؤال ٦	۰ / ۵۱	۹ / ۲۱	سؤال ۱۵	۰ / ٤٦	۸ / ۱۵
سؤال ۹	۰ / ٤٤	۷ / ۷۷	سؤال ۱۸	۰ / ٤۵	۸ / ۰۸

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-09]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1399.12.4.1.4]

RMSEA = 0.000; X^2/df^1 = 2.57; GFI = 0.90; AGFI = 0.87; CFI = 0.91, IFI=0.91

بحث نتیجه گیری

الگوی اولیه چابکی سازمانی که توسط کالیگیوری ارائه شده و الهام بخش پژوهشگر برای انجام پژوهش حاضر بوده است، نمی توان برای دانشگاه‌های ایران قابل کاربست و تعمیم باشد؛ لذا در پژوهش حاضر تلاش گردید تا نسخه ای کاملاً ایرانی و متناسب با ماهیت خاص نظام آموزش عالی و ویژگی‌های منحصر به فرد اعضاء هیئت علمی دانشگاه‌های ایران اراده شود.

مدل چابکی فرهنگی نظام آموزش عالی ایران (ویژه اعضاء هیئت‌علمی) که در این پژوهش تهیه و تدوین شده است مشتمل بر چهار بخش «رویکردهای چابکی»، «شایستگی‌های علمی»، «شایستگی‌های عمومی» و «تجارب بین فرهنگی» می‌باشد. در مقایسه، الگوی کالیگیوری علاوه بر «رویکردهای فرهنگی»، شامل سه دسته «شایستگی‌های مؤثر بر سهولت روان‌شناختی»، «شایستگی‌های مؤثر بر تعاملات بین فرهنگی افراد»، «شایستگی‌های مؤثر بر تصمیم‌گیری» می‌باشد؛ اما علی‌رغم درهم شکستن ساختار اولیه، طبق نظر خبرگان مورد مصاحبه، زیر مؤلفه‌هایی که در مدل کالیگیوری مرتبط با ویژگی‌های اعضاء هیئت‌علمی بودند، در ساختار جدید استفاده شدند. زیر مؤلفه‌هایی همچون خودکارآمدی، اخذ چشم‌انداز، تحمل ابهام، تفکر خلاق، کنجکاوی ذهنی، دانش مسائل جهانی و پذیرش ایده‌های متنوع هرکدام در دسته‌بندی‌های مربوطه جای گرفتند.

شایان‌ذکر است که شایستگی‌های احرازشده برای الگوی پژوهش حاضر هم ازنظر تعداد و هم ازنظر چارچوب دسته‌بندی با الگوی اولیه تفاوت بسیار دارد. ویژگی الگوی پژوهش حاضر، در درجه اول نشان از شایستگی‌های اعضاء هیئت‌علمی دانشگاه‌ها دارد و در درجه دوم ویژگی‌های ارتباطی و بین فرهنگی را لحاظ نموده است.

بخش اول مدل که رویکردهای چابکی می‌باشد، با نسخه کالیگیوری مشابه است. دلیل این شباهت نیز این است که اصولاً تغییر تاکتیک بین سه رویکرد مینیمالیسم، انطباق و یکپارچگی را می‌توان چابکی فرهنگی تلقی نمود؛ زیرا چابک فرهنگی بودن به قدرت فرد در تغییر پاسخ رفتاری متناسب با موقعیت اطلاق می‌گردد.

1. Chi Square Divided to Degree of Freedom

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-09]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1399.12.4.1.4]

اکثر مصاحبه‌شوندگان معتقد بودند که این رویکردها به‌عنوان شالوده چابکی فرهنگی بایستی در الگوی ایرانی – دانشگاهی اعضاء هیئت‌علمی وجود داشته باشد. به عبارتی وجود این رویکردهاست که بار معنایی چابکی فرهنگی را حفظ کرده و هویت آن را مشخص می‌نماید. الگوی بنت[1] (۲۰۰٤) نیز که حرکت از قوم‌گرایی به سمت نسبی‌گرایی فرهنگی را به نمایش می‌گذارد، به این رویکردها اشاره نموده است؛ اما تفاوتی که مشاهده می‌شود این است که «مینیمالیسم فرهنگی» در قسمت انتهایی مرحله قوم‌گرایی بنت قرار دارد و دو رویکرد بعدی نیز در انتهای پیوستار نسبی گرایی هستند. وجود مینیمالیسم فرهنگی به خاطر اعتقاد به قوانین و مقررات فرهنگی و نیز پایبندی به استانداردهای جهانی فرهنگی بیش از رویکرد «پذیرش» بنت که در ابتدای پیوستار نسبی گرایی فرهنگی قرار دارد، به چابکی فرهنگی اطلاق می‌گردد؛ بنابراین بند پایانی قوم گرایی یا مینیمالیسم و دو بند پایانی نسبی گرایی، رویکردهای این الگو را تشکیل می‌دهند.

اما اختلاف بارز بین الگوی این پژوهش و الگوی کالیگیوری در سایر مؤلفه‌ها نمایان گردید. از آنجا که کالیگیوری خود الگوی چابکی فرهنگی را یک کلان شایستگی نامیده است، در این پژوهش از منظر شایستگی‌ها به چابکی فرهنگی اشاره گردید. از اینرو مصاحبه با افرادی که به شایستگی‌های دانشگاهیان اعم از کارکنان، مسئولان، اعضاء هیئت علمی و نیز دانشجویان پرداخته بودند، الگوی حاضر را به سمت شایستگی‌ها سوق داد. شایان ذکر است که کالیگیوری خود نیز در سال ۲۰۰٦ یک دسته بندی برای وظایف رهبران جهانی ارائه داده است که تا حدودی با دسته بندی الگوی چابکی فرهنگی حاضر شباهت دارد. وی فعالیت‌ها و وظایف رهبری جهانی را در دسته‌های دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و ویژگی‌های شخصیتی فهرست نمود و برای هرکدام نیز زیرمؤلفه‌هایی در نظر گرفت.

بخش دوم مدل پژوهش حاضر شایستگی‌های علمی می‌باشد؛ از آنجا که اعضاء هیئت علمی دانشگاه‌ها که با افراد چندملیتی و چندقومیتی ارتباط دارند، بایستی در درجه اول به لحاظ علمی دارای شایستگی باشند، بخشی از این شایستگی‌ها را هنجارهای مرتونی تشکیل دادند. هر چند امروزه این هنجارها چندان مورد توافق جامعه علمی نیستند، اما ارج و ارزش شایستگی‌هایی همچون داشتن تواضع و فروتنی علمی، بی غرضی در پذیرش آراء و نظریات، در اختیار گذاشتن نتایج پژوهش‌ها و یافته‌ها، بر کسی پوشیده نیست. قسمتی از این

1 -Bennett

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-09]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1399.12.4.1.4]

ویژگی‌ها را می‌توان به عنوان شـایسـتگی افرادی تلقی نمود که در محیط‌های علمی چندفرهنگی فعالیت دارند. مؤلفه بعدی که در بخش شـایستگی‌های علمی نمود دارد، داشـتن اخلاق حسـنه علمی همچون صـداقت، آزادی علمی، بلند نظری و دقت است که هیچ کدام از آنها در الگوی کالیگیوری دیده نشده است.

مدیریت کلاس‌های چندفرهنگی نیز از جمله ویژگی‌های یک اسـتاد اسـت که با دانشـجویانی از خرده فرهنگ‌های مختلف ارتباط دارد. اسـتادی که می‌تواند کلاس چندفرهنگی را به نحو احسـن اداره نماید، قطعاً از چابکی فرهنگی برخوردار است. همچنین استادانی که می‌توانند از فناوری‌های روز استفاده نمایند نیز چابک تر از سایر استادان عمل می‌نمایند. این قابلیت نیز یکی دیگر از ویژگی‌های یک استاد چابک است که با فرهنگ‌ها و جوامع مختلف ارتباط دارد؛ و در نهایت آشـنایی با ابزارهای دانش و اشـاعه آن به اعضـاء هیئت علمی کمک می‌نماید تا یافته‌های خود را به نحو مطلوب و کارآمدی در اختیار همتایان خود قرار داده و در دنیای علم حضور فعال داشته باشد.

تمامی مواردی که ذکر شـد، از جمله ویژگی‌هایی هسـتند که یک اسـتاد دانشـگاه چه در دانشـگاه‌های چندملیتی و چه در دانشـگاه‌هایی با داشـتن دانشـجویان چندقومیتی، بایسـتی آنها را داشـته باشـد تا بتواند با همکاران، دانشجویان و همتایان خود ارتباط مؤثری داشته و پاسخ مناسبی به موقعیت‌های متنوع فرهنگی از خود بروز دهد. همان گونه که پیشـتر عنوان شـد، به این ویژگی‌ها در الگوی کالیگیوری اشـاره‌ای نشـده اسـت؛ اما در پژوهش‌های متعددی که در مورد شـایسـتگی‌های اعضـاء هیئت علمی دانشـگاه‌ها انجام شـده اسـت، به پاره‌ای از آنها اشاره شده است که در این میان می‌توان به پژوهش‌های زیر اشاره نمود:

کراچر[1] (۲۰۰۷) آورده اسـت که به دلیل پیچیدگی مربی‌گری بین فرهنگی، مربیان به ویژگی‌ها یا توانایی‌های مشـخص نیاز دارند که عبارتند از: ازخودگذشـتگی، مهارت‌های گوش دادن فعال، صـداقت، نگرشـی غیر قضـاوتی، پشـتکار، بردباری و ارج نهادن به تنوع. همچنین شـارع پور و همکاران (۱۳۸۷) که شـایسـتگی‌های فارغ التحصـیلان دانشـگاهی را مورد بررسـی قرار داده بودند به شـایسـتگی‌های «قابلیت اسـتفاده از تکنولوژی» و «آشـنایی با ابزارهای تولید و اشـاعه دانش» اشـاره نموده بودند. یکی از مصـاحبه شـوندگان این پژوهش نیز بر این موضـوع صـحه گذاشـته و این شـایسـتگی‌ها را برای اعضـاء هیئت علمی دانشـگاه‌های بین المللی لازم دانسـتند.

1 - Crutcher

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-09]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1399.12.4.1.4]

عباس پور و همکاران (۱۳۹۱) نیز از جمله ویژگی‌های دانشگاه چابک را نهادینه شدن هماهنگی و صداقت در دانشگاه ذکر نموده‌اند.

بخش سوم مدل پژوهش حاضر شایستگی‌های عمومی می‌باشد؛ از منظر ساختار و چارچوب شایستگی‌ها، دسته بندی شایستگی‌های عمومی با دسته بندی شایستگی‌های موجود در کار پژوهشی رضایت (۱۳۹۰) همخوانی زیادی دارد؛ زیرا او شایستگی‌های رؤسای دانشگاه‌ها را به هشت عامل (مؤلفه اصلی) شامل دانش، توانایی‌ها، مهارت‌ها، ویژگی‌های عاطفی-شخصیتی، اخلاق، بینش، نگرش و اعتبار و ٦٨ مؤلفه فرعی تقسیم بندی نموده است. وجه تشابه الگوی چابکی فرهنگی به دست آمده در پژوهش حاضر و الگوی مذکور این است که در الگوی حاضر نیز همانند آن الگو، برای شایستگی‌های عمومی، دسته بندی‌هایی بر اساس مؤلفه‌های دانش، بینش، نگرش، توانایی‌ها، مهارت‌ها و ویژگی‌های عاطفی- شخصیتی در نظر گرفته شده‌است. این مؤلفه‌ها هر کدام زیر مؤلفه‌هایی دارند که در بعضی موارد با زیر مؤلفه‌های الگوی رضایت، مشترک است. از آن جمله می‌توان به صداقت، فهم فرهنگی، بینش فرهنگی، بینش اجتماعی و تفکر سیستمی اشاره نمود.

از طرفی برخی از شایستگی‌های الگوی کالیگیوری (۲۰۱۲) همانند تحمل ابهام، خودکارامدی، راحتی با تنوع، تفکر خلاق، فروتنی فرهنگی و دانش مسائل جهانی در این دسته از شایستگی‌ها جای گرفته‌اند؛ و با شایستگی‌های این الگو همپوشانی دارند اما دسته بندی الگوی پژوهش حاضر به طور کلی با دسته بندی کالیگیوری تفاوت دارد. در این الگو مؤلفه‌ها در دل دسته‌های دانش، بینش، نگرش، مهارت، توانایی و ویژگی‌های عاطفی- شخصیتی جای گرفته‌اند و مدل بیشتر به یک مدل شایستگی شباهت یافته است.

کالیگیوری و تاریک[1] (۲۰۱۲) در مطالعه خود به اثر ویژگی‌های شخصیتی (گشودگی نسبت به تجارب و عصبیت کمتر) به عنوان پیش بینی کننده‌های شایستگی بین فرهنگی پویا (تحمل ابهام، انعطاف پذیری فرهنگی، نژادپرستی کاهش یافته) پی بردند.

بخش چهارم مدل پژوهش حاضر، تجارب میان فرهنگی می‌باشد؛ تماس با فرهنگ‌های دیگر و تجربه نمودن فرهنگی‌هایی غیر از فرهنگ خودی، می‌تواند افراد را به لحاظ فرهنگی چالاک‌تر نماید. همچنان که در فرهنگ ما آمده است «بسیار سفر باید تا پخته شود خامی...» این تجربه‌ها بسیار ارزشمند می‌باشند. کالیگیوری

1 - Caligiuri and Tarique

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-09]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1399.12.4.1.4]

نیز به اهمیت تجربه کردن فرهنگ‌های دیگر اذعان داشته و در پرسشنامه اصلی خود قسمتی را به بررسی تجارب بین فرهنگی افراد اختصاص داده است. در پژوهش حاضر نیز داشتن تجربه‌هایی همانند تجربه زندگی در سایر کشورها، تجربه تحصیل، تدریس و فرصت مطالعاتی در کشورهای خارجی، تجربه داشتن دوستان غیر هم‌کیش و غیر هم‌فرهنگ مطرح و مورد بررسی قرار گرفت. همچنان که یافته‌های پژوهش نشان دادند، این تجارب تأثیر معناداری بر چابکی فرهنگی اعضاء هیئت‌علمی دانشگاه‌ها داشته‌لند. مقایسه این نتایج با پژوهش‌های دیگر نشان می‌دهد که هم‌راستایی قابل‌توجهی در نتایج آن‌ها با نتیجه این پژوهش وجود دارد. به‌عنوان‌مثال نتایج مطالعه کراجوسکی و همکاران[1] (۱۹۹۶) نشان دادند برنامه‌های تحصیل در خارج از کشور، مهارت‌های چند فرهنگی و نیز درک جهانی را افزایش می‌دهد و این مهارت‌ها بخش از شایستگی چابکی فرهنگی محسوب می‌گردند. نگوین[2] (۲۰۱۰) نیز دریافت که هوش فرهنگی انطباق بیشتر مهاجران را پیش بینی می‌کند و خود هوش فرهنگی بعد از تجربه تحصیل در خارج افزایش می‌یابد. همچنین نتایج مطالعه بیتس[3] (۲۰۰۷) حاکی از آن است که نگرش تفکر جهانی از طریق برنامه تحصیل در خارج نیز افزایش یافته است. کالیگیوری و تاریک (۲۰۱۲) در مطالعه خود به نقش پیش بینی کنندگی تجارب بین فرهنگی (تجارب کاری بین فرهنگی سازمانی و تجارب بین فرهنگی غیر کاری) بر شایستگی بین فرهنگی پویا (تحمل ابهام، انعطاف پذیری فرهنگی، نژادپرستی کاهش یافته) پی بردند. همچنین مطالعه‌ای توسط بویل، ناکرود و کیلپاتریک[4] (۱۹۹۹) اهمیت فراهم آوردن امکان ادامه تحصیل در خارج از کشور را به دلیل ایجاد شایستگی‌های فرهنگی در فرد به خوبی نشان داده است.

در این میان، مطالعات دیگری نیز صورت گرفته‌اند که با نتایج فوق همسو نمی باشند. به عنوان مثال می‌توان به مطالعه سالیسبوری[5] (۲۰۱۱) اشاره نمود که طی پژوهش خود دریافت که تحصیل در خارج بر تنوع تماس دانشجویان تاثیر گذاشته اما اثر معنی داری بر قدردانی نسبی از تفاوت‌های فرهنگی یا راحتی با تنوع، ندارد؛ و این نتیجه با نتایج حاصل از پژوهش حاضر متفاوت می‌باشد.

1 -Krajewski and etal
2 - Nguyen
3 - Bates
4 - Boyle, Nackerud & Kilpatrick
5 - Salisbury

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-09]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1399.12.4.1.4]

منابع

- ابراهیمیان جلودار، سیدیاسر؛ ابراهیم جلودار، سید محمود (۱۳۹۰)، چابکی سازمانی: سرعت پاسخ گویی و انعطاف پذیری سازمانی. **فصلنامه توسعه انسانی پلیس**، شماره ۳۹، صص ۳٤-۱۳.
- اشتراوس، آنسلم؛ کوربین، جولیت (۱۳۷۸)، اصول روش تحقیق کیفی نظریه مبنایی: رویه ها و شیوه ها، ترجمه بیوک محمدی، تهران: **انتشارات پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی**.
- تسلیمی، محمدسعید؛ قلی پور، آرین؛ وردی نژاد، فریدون؛ من آل آقا، میترا (۱۳۸۸)، ارائه راهکارهایی برای ارتقاء هوش فرهنگی مدیران دولتی در امور بین المللی، **فصلنامه پژوهش‌های مدیریت**، سال دوم، شماره چهارم، صص ۵۷-۲۹.
- چیت ساز، احسان (۱۳۹۰)، الگوی شایستگی اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی کشور، تهران: **دفتر مطالعات فرهنگی و برنامه ریزی اجتماعی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری**.
- خسروی، ابوالفضل؛ ابطحی، سید حسین؛ احمدی، رضا؛ سلیمی، حسین (۱۳۹۱)، شناسایی عوامل توانمند ساز چابکی نیروی انسانی به روش دلفی در صنایع الکترونیک، **فصلنامه بهبود مدیریت**، سال ششم، شماره ٤، پیاپی ۱۸، صص: ۱۵۳-۱۲۹.
- رحیم نیا، فریبرز؛ مرتضوی، سعید؛ دلارام، طوبی (۱۳۸۸)، بررسی میزان تأثیر هوش فرهنگی بر عملکرد وظیفه‌ای مدیران (مورد مطالعه: شعب بانک اقتصاد نوین استان تهران)، **فصلنامه مدیریت فردا**، شماره ۲۲، سال هشتم، صص ۷۸-٦۷.
- رضایت، غلامحسین؛ یمنی دوزی سرخابی، محمد؛ کیامنش، علیرضا؛ نوه ابراهیم، عبدالرحیم (۱۳۹۰)، معماری الگوهای شایستگی: ارائه چارچوب مفهومی، **دو فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)**، سال سوم، شماره ۲، صص ٤۹-۸۱.
- زمانی، ابوالفضل؛ طبرسا، غلامعلی (۱۳۸۸)، هوش فرهنگی شایستگی جدید مدیران، **فصلنامه تدبیر**، شماره ۲۱۳، صص ۵۳-٤۹.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-09]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1399.12.4.1.4]

- شارع پور، محمود؛ فاضلی، محمد؛ صالحی، صادق (۱۳۸۷)، بررسی شاخص های کیفیت در آموزش عالی بر مبنای تحلیل شایستگی های کانونی، **فصلنامه آموزش عالی ایران**، دوره ۱، شماره ۱، صص ۳۰-۵۵.
- عباس پور، عباس؛ آقا زاده، احمد؛ باقری کراچی، امین (۱۳۹۱)، طراحی الگوی مطلوب دستیابی به چابکی سازمانی در دانشگاه ها، **فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)**، سال بیست و دوم، شماره ٦٩، صص ۲۱۷-۱۷۱.
- عراقیه، علیرضا؛ فتحی واجارگاه، کوروش؛ فروغی ابری، احمدعلی؛ فاضلی، نعمت الله (۱۳۸۸)، تلفیق راهبردی مناسب برای تدوین برنامه درسی چند فرهنگی، **فصلنامه مطالعات میان رشته‌ای در علوم انسانی**، دوره دوم، شماره ۱، صص ١٦٥-١٤٩.
- فارسیجانی، حسن (۱۳۹۲)، تبیین و شناسایی مؤلفه‌های اثر گذار بر چابکی سازمانی در دانشگاه‌ها، **فصلنامه چشم انداز مدیریت بازرگانی**، شماره ١٤، صص ۲۷-۱۳.
- گال، مردیت؛ بورگ، والتر؛ گال، جویس (١٣٨٤)، روش های تحقیق کمّی و کیفی در علوم تربیتی و روانشناسی، مترجمان: احمدرضا نصر و همکاران، تهران: **سمت**، جلد اول.
- لبادی، زهرا (۱۳۸۸)، صلاحیت های فرهنگی مدیران آموزش عالی در سه حوزه فرهنگ جهانی، ملی و دانشگاهی، **فصلنامه علوم رفتاری**، صص ١٦٣-١٤٣.
- Ang, S. V.L.Dyne.(2008), Conceptualization of Cultural Intelligence: Definition, Distinctiveness and Nomological Network, In S.Ang and Van Dyne (EDs), Handbook on Cultural Intelligence, (pp.3-15), New York: M.E.Sharpe.
- Bates, J. T. (2007), The effects of study abroad on undergraduates in an honors international program, Doctoral dissertation, Available from ProQuest Dissertations & Theses database. (UMI No. 9815480).
- Bennett, Milton J. (2004), Toward multiculturalism: A reader in multicultural education (2nd ed. pp. 62-77). Newton, MA: Intercultural Resource Corporation. In Wurzel, J. (Ed).

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-09]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1399.12.4.1.4]

- Boyle, D. P. Nackerud, L. & Kilpatrick, A. (1999), The road less traveled: Crosscultural, international, experiential learning. International Social Work, 42(2), 201- 214. doi:10.1177/002087289904200208
- Boyle, D. P. Nackerud, L. & Kilpatrick, A. (1999), The road less traveled: Crosscultural, international, experiential learning. International Social Work, 42(2), 201- 214. doi:10.1177/002087289904200208
- Caligiuri & Associates, Inc.(2013), Cultural Agility Organizational Climate 2013 Global Benchmarking Study, Global Aspect Human Capital Advisors, LLC.
- Caligiuri,P. Tarique,I.(2012), Dynamic cross-cultural competencies and global leadership effectiveness, Journal of World Business. WORBUS-550; No. of Pages 11, journal homepage: www.elsevier.com/locate/jwb.
- Caligiuri, Paula.et al.(2011), Training, Developing, and Assessing Cross-Cultural Competence in Military Personnel, Performing organization name(S) and address(ES),Rutgers University,School of Management and labor Relations,94 Rockafeller Road,Piscataway, NJ 08854.
- Caligiuri,P. (2006), Developing global leaders. Human Resource Management Review I6,219-228. Available online at www.sciencedirect.com.
- Caligiuri,P.(2012), Cultural Agility: Building a Pipeline of Successful Global Professionals, Jossey-Bass, A Wiley Imprint.www.wiley.com
- Crutcher, B. N. (2007), Mentoring across cultures, Academe,93(4), 21-25.Retrieved from http://www.aaup.org/AAUP/pubsres/academe/
- Gürüz, Kemal.(2008), Higher education and international student mobility in the global nowledge economy, State University of New York. Luijten-Lub.A.(2007), Choices in internationalisation: How higher education institutions respond to Internationalisation, Europeanisation, And Globalization, Published by CHEPS/UT, Postbus 217, 7500 AE Enschede.
- Luijten-Lub.A.(2007), Choices in internationalisation: How higher education institutions respond to Internationalisation, Europeanisation, And Globalization, Published by CHEPS/UT, Postbus 217, 7500 AE Enschede.
- Krajewski-Jaime, R. R. Brown, K. S. Sifter, M. & Kaufman, E. (1996), Utilizing international clinical practice to build inter-cultural sensitivity in

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-09]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1399.12.4.1.4]

social work students, Journal of Multicultural Social Work,4(2), 15-29. doi:10.1300/J285v04n02_02.

- 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 fulfillment of the requirement for the degree of Doctor of Education, Organizational Leadership, Indiana Wesleyan University.
- Mukerjee,S. (2014). Agility: a crucial capability for universities in times of disruptive change and innovation, Australian universities ' review. La Trobe University.
- Nguyen,Angela-MinhTu Dinh.(2010).Expatriate Effectiveness and Cultural Intelligence Among Multiculturals and Monoculturals Abroad .Doctor of Philosophy, Graduate Program in Psychology University of California, Riverside, Dr. Verónica Benet-Martínez, Chairperson.
- Salisbury, Mark Hungerford (2011), The effect of study abroad On intercultural competence Among undergraduate college students, A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the Doctor of Philosophy degree in Educational Leadership and Policy Studies in the Graduate College of The University of Iowa.
- Salisbury, Mark Hungerford (2011), The effect of study abroad On intercultural competence Among undergraduate college students, A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the Doctor of Philosophy degree in Educational Leadership and Policy Studies in the Graduate College of The University of Iowa.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-09]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1399.12.4.1.4]