

Designing the model of cultural competences of managers of higher education in Iran

Vahid Reza Ghamari¹ | Narges Saeidian Khorasgani *² | Ali rashidpoor³

Abstract

The purpose of this research was to identify the components of cultural competences of Iranian higher education managers. This research was conducted in terms of qualitative nature and thematic analysis method (Atride-Sterling model) with a comparative approach. Data collection was done by library method and by reading books, articles and related materials on the internet and analyzing information by exploratory method. Qualitative method (auditing by referees) and Lawshe's validity ratio were used to measure the validity of the data. Retest reliability method and intra-subject consensus method were used to calculate the reliability of analysis and coding. AMOS software was used for data analysis. The results of the analysis showed that the extracted basic themes of the managers' cultural competence were 122 themes that were identified with overarching themes in the five domains of cultural skills, cultural knowledge, cultural awareness, cultural interactions and cultural tendencies. In the field of cultural skills, the themes of the organizer: the skill of accepting cultural differences, the skill of accepting cultural differences, the skill of evaluating cultural competences, in the field of cultural knowledge, the themes of the organizer: the identification of the culture of beneficiaries from other cultures, the source of the culture of beneficiaries from other cultures, epistemology Beneficiaries' culture from other cultures and in the field of cultural awareness, organizing themes were identified: identity of own culture with emphasis on higher education, sourceology of own culture with emphasis on higher education and epistemology of own culture with emphasis on higher education. With the knowledge of these findings, scales and indicators can be used in the selection and appointment of higher education administrators.

Keywords: Cultural competencies, managers, higher education, Iran

DOI: 10.22098/ael.2023.11634.1165

14

Vol. 4
Sumer 2023



Research Paper

Received:
14 December 2022
Accepted
10 January 2023
P.P: 123-145

Print ISSN: 2717-4484
Online ISSN: 2717-4492

1. PhD student in educational management, Department of Educational Management, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran
- 2.*Academic staff member of , Department of Educational Management, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran (corresponding author)- nsaedian @ yahoo . com
3. Academic staff member of the Department of Management and Planning of Cultural Affairs, Isfahan(Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran

طراحی الگوی شایستگی های فرهنگی مدیران آموزش عالی ایران

وحیدرضا قمری^۱ | نرگس سعیدیان خوراسگانی^{۲*} | علی رشیدپور^۳

چکیده

هدف از پژوهش حاضر، شناسایی مولفه های شایستگی های فرهنگی مدیران آموزش عالی ایران بود. این پژوهش از نظر ماهیت کیفی و به روش تحلیل مضمون (مدل آتراید-استرلینگ) با رویکرد قیاسی انجام گردید. گردآوری اطلاعات به روش کتابخانه ای و با مطالعه کتب، مقالات و مطالب مرتبط در اینترنت و تجزیه و تحلیل اطلاعات به روش اکتشافی انجام پذیرفت. برای سنجش روایی داده ها از روش کیفی (ممیزی کردن از سوی داوران) و نسبت روایی لاوشه استفاده شد. به روش پایایی بازآزمون و روش توافقی درون موضوعی برای محاسبه پایایی تحلیل و کدگذاری بهره برده شد. از نرم افزار AMOS برای تجزیه و تحلیل داده ها استفاده گردید. نتایج تحلیل ها نشان داد مضامین پایه استخراج شده شایستگی فرهنگی مدیران ۱۲۲ مضمون بوده که با مضامین فراگیر در حوزه های پنج گانه مهارت فرهنگی، دانش فرهنگی، آگاهی فرهنگی، تعاملات فرهنگی و تمایلات فرهنگی شناسایی شد. در حوزه مهارت فرهنگی مضامین سازمان دهنده: مهارت پذیرش تفاوت های فرهنگی، مهارت قبولاندن تفاوت های فرهنگی، مهارت ارزیابی از شایستگی های فرهنگی، درحوزه دانش فرهنگی مضامین سازمان دهنده: هویت شناسی فرهنگ ذینفعان از سایر فرهنگ ها، منبع شناسی فرهنگ ذینفعان از سایر فرهنگ ها، شناخت شناسی فرهنگ ذینفعان از سایر فرهنگ ها و در حوزه آگاهی فرهنگی مضامین سازمان دهنده: هویت شناسی فرهنگ خودی با تأکید بر آموزش عالی، منبع شناسی فرهنگ خودی با تأکید بر آموزش عالی و شناخت شناسی فرهنگ خودی با تأکید بر آموزش عالی شناسایی شدند. با آگاهی از این یافته ها می توان مقیاس و شاخص هایی در انتخاب و انتصاب مدیران آموزش عالی بکار برد.

واژگان کلیدی: شایستگی های فرهنگی، مدیران، آموزش عالی، ایران

DOI: 10.22098/ael.2023.11634.1165

^۱ دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران

^{۲*} نویسنده مسئول: عضو هیات علمی گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران

^۳ عضو هیات علمی گروه مدیریت و برنامه ریزی امور فرهنگی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران

۱۴

سال چهارم
تابستان ۱۴۰۲

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۱/۰۹/۲۳

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۱/۱۰/۲۰

صص: ۱۴۵-۱۳۳

شاپا چاپی: ۴۴۸۴-۲۷۱۷

الکترونیکی: ۴۴۹۲-۲۷۱۷



آموزش عالی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین ارکان نظام آموزشی هر کشور از یک‌سو، حافظ و انتقال‌دهنده‌ی میراث فرهنگی و ارزش‌های حاکم بر جامعه‌اند و از سوی دیگر، پاسخگوی نیازهای اجتماعی برای کسب، اشاعه و توسعه‌ی دانش و فناوری هستند و به‌عنوان نهادی فرهنگ‌ساز و تمدن‌ساز، از طریق پرورش سرمایه‌های انسانی و اجتماعی، نقشی حساس و تعیین‌کننده در توسعه‌ی اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشورها بر عهده دارند. لازمه‌ی ایفای چنین نقش حساسی از سوی دانشگاه‌ها، برخورداری از مدیران و رهبرانی شایسته و کارآمد است (kiamanesh et al,2011). لذا شناسایی و ارتقای مهارت، دانش، توانایی و شایستگی‌های مدیران به‌ویژه شایستگی‌های فرهنگی برای موفقیت این سازمان‌ها، امری ضروری است (Poe & Balantine, 2006). شایستگی فرهنگی، مجموعه‌ای از رفتارها، نگرش‌ها، سیاست‌ها و ساختارهایی است که فرد را قادر می‌سازد به‌طور مؤثر در موقعیت‌های متقابل فرهنگی کار کند. این یک مهارت اکتسابی است که شامل مهارت‌های علمی، بین‌فردی و بالینی بوده که منجر به آگاهی فرد نسبت به تفاوت فردی در بین افراد و قومیت‌های مختلف می‌شود (Wall Bast,2018). لذا در مدیریت دانشگاه و مراکز آموزش عالی، نیازمند ایجاد مدلی به منظور شناسایی، ارتقا و سنجش شایستگی فرهنگی مدیران دیده می‌شود تا سرمایه‌گذاری نظام آموزش عالی در این بخش اثربخش‌تر و معطوف به نتیجه باشد. آنچه مسلم است تعریف شایستگی‌های فرهنگی مدیران آموزش عالی نیاز به تبیین صحیح چشم‌انداز فرهنگی و در پی آن، تعریف نیازها و انتظارات فرهنگی از مدیران آموزش عالی دارد که با تهیه‌ی پیش‌نویس سند دانشگاه تمدن‌ساز و استراتژی‌های برنامه پنج ساله وزارت علوم، تحقیقات و فناوری تا حدی مقدور شده است (saeidian et al,2020). طراحی الگویی برای شایستگی فرهنگی به‌عنوان یک نقطه‌ی مرکزی برای برنامه‌ریزی، سازماندهی، یکپارچگی و بهبود همه‌جانبه سیستم مدیریت منابع انسانی در آموزش عالی، کاربرد وسیعی در زمینه‌های ارزیابی، انتخاب، آموزش و توسعه‌ی مدیران آموزشی، مدیریت عملکرد، استخدام و توسعه و برنامه‌ریزی مسیر شغلی دارد؛ به‌همین دلیل، صاحب‌نظران، شایستگی‌ها را به ارزش، تحلیل، تصمیم‌گیری، دانش، سازگاری، عملکرد، فرهنگی، رهبری و ارتباط و غیره، دسته‌بندی می‌کنند (khosheei et al,2015). شایستگی فرهنگی فرآیندی است که از طریق آن افراد و سازمان‌ها به‌صورت محترمانه و به شکل مؤثری به مردم در همه فرهنگ‌ها، زبان‌ها، کلاس‌ها، نژادها، پیشینه‌های قومی و مذاهب، به روشی که ارزش افراد و جوامع حفظ شود تأکید می‌کند و ارزش آن را به رسمیت می‌شناسد و معادل توانایی تعامل مؤثر با افراد دارای فرهنگ‌های متفاوت تعریف می‌شود و تلاش برای کسب آن یک موضوع مهم در آموزش است (yazdani et al,2016) و همان درک ارزش‌ها، باورها و عملکرد زیردستان و مشتریان است



که به سبب ایجاد رضایت در آن‌ها، موجب به وجود آمدن نتایج مثبت در امر اعتلای فرهنگی سازمان می‌شود (mosavibazzaz,2014). آگاهی فرهنگی، دانش فرهنگی و مهارت‌های فرهنگی به‌عنوان مهم‌ترین مؤلفه‌های شایستگی فرهنگی محسوب می‌گردند (Campinha-Bacote,2003). مدیران مراکز آموزش عالی لازم است از این تفاوت‌ها آگاه بوده و به شایستگی فرهنگی مجهز باشند تا از این طریق موجبات توسعه شناختی دانشجویان، کارکنان و اعضای هیئت‌علمی و در نهایت بهبود عملکرد دانشگاه‌ها را فراهم آورند (Deardorff,2009).

همچنین باید گفت شایستگی‌های فرهنگی، مزایای متفاوتی برای سازمان‌ها و مدیران در سطوح مختلف دارد که در برخی مدل‌ها، آگاهی فرهنگی و دانش فرهنگی به صورت یک مؤلفه معرفی شده‌اند که از آن به‌عنوان مؤلفه شناختی یاد می‌شود و سازمان‌ها نیز به دلایل گوناگونی نظیر: انتقال رفتارهای ارزشمند و فرهنگ سازمانی، عملکرد مؤثر برای همه کارکنان، تأکید بر ظرفیت‌های افراد به جای شغل آنها به عنوان شیوه کسب مزیت رقابتی، تقویت رفتار تیمی و تأکید بر جامعه‌پذیری از شایستگی‌های فرهنگی استفاده می‌کنند (dianati et al,2014).

این شایستگی‌ها در سه سطح زیر مشاهده می‌شوند:

۱. سطح فردی: در این سطح شامل دانش و مهارت‌های بالقوه، ظرفیت‌ها و صلاحیت‌های کارکنان است.
۲. سطح سازمانی: در این سطح روش ویژه ای در ترکیب منابع گوناگون سازمان با یکدیگر است. به عبارت دیگر، شایستگی فرهنگی شامل ترکیب متقابل دانش و مهارت‌های کارکنان با دیگر منابع سازمان می‌باشد.
۳. سطح راهبردی: در این سطح منظور از شایستگی فرهنگی ایجاد و حفظ برتری رقابتی از راه ترکیب خاصی از دانش، مهارت‌ها، ساختارها، راهبردها و فرایندها است (dianati et al,2014). در ایران، شایستگی‌های مدیران آموزش عالی از جنبه‌های گوناگون مورد توجه قرار گرفته‌اند و پژوهش‌هایی نیز در این زمینه اجرا شده است؛ ولی به شایستگی‌های فرهنگی که می‌تواند زمینه‌ساز موفقیت بسیاری از مدیران به‌خصوص مدیران آموزش عالی باشد و همچنین آمادگی مدیر برای تغییر سازمانی به‌عنوان عنصری تحول‌ساز و مهم را موجب می‌شود، توجه چندانی نشده است؛ لذا انجام پژوهش حاضر در زمینه شایستگی‌های فرهنگی مدیران در آموزش عالی بسیار حائز اهمیت است.

مدل‌های شایستگی فرهنگی

مدل شایستگی فرهنگی پاپادوپولوس (Papadopoulos,2006)

پاپادوپولوس معتقد است که شایستگی فرهنگی نتیجه مهارت‌ها و دانش به دست آمده از تجارب زندگی است و محصول آن‌ها است.

مدل شایستگی فرهنگی درددورف (Deardorff, 2009)

احساس شایستگی فرهنگی از طریق مدل مفهومی درددورف (Deardorff, 2009) بیشتر مورد توجه قرار می‌گیرد. در این مدل کسب مهارت‌ها و دانش به افراد کمک می‌کند تا رفتارهای شایسته فرهنگی بروز کرده و با موقعیت‌های بین فرهنگی سازواری حاصل کرده و انعطاف‌پذیر شوند.

سپهوند و همکاران (sepahvan et al, 2019) نشان دادند که عوامل اصلی و غیراصولی شایستگی بین فرهنگی بر آمادگی مدیران برای تغییر، تأثیر مثبت و معنی‌داری دارند. این بدان معناست که عوامل اصلی و غیراصولی شایستگی بین فرهنگی شامل: قابلیت‌های شناختی، توانایی‌های عاطفی، مهارت‌های رفتاری، تجربه چندفرهنگی، سطح مدیریت، نوع مدیریت و آموزش بین فرهنگی از ملزومات آمادگی مدیر برای تغییر در کسب و کارهای بین‌الملل است.

بسطامی و همکاران (bastami et al (2020) در پژوهشی میان ۲۱۵ نفر از پرستاران شاغل در بیمارستان‌های وابسته به دانشگاه علوم پزشکی ایلام بدین نتیجه دست یافتند که میانگین نمره شایستگی فرهنگی پرستاران در سطح متوسط بود. میانگین نمره شایستگی فرهنگی در بعد آمادگی در مراقبت فرهنگی بالاترین و در بعد نگرش نسبت به مراقبت فرهنگی پایین‌ترین سطح را داشت. از طرفی بین سابقه‌ی کار و شایستگی فرهنگی پرستاران رابطه‌ی معنی‌داری دیده شد؛ به طوری که با افزایش سابقه کار میزان شایستگی فرهنگی پرستاران افزایش می‌یافت.

Banks (2018) در پژوهشی بین ۱۱۷ نفر از اعضای هیئت‌علمی و مدیران آموزشی در دانشگاه زاویر کانتی در آمریکا متوجه شد که نظر استادان نسبت به آگاهی فرهنگی و تنوع فرهنگی مثبت است و این امر موجب می‌شود تا با رضایت و تمایل بیشتری در برنامه‌های آموزشی برای تقویت شایستگی فرهنگی شرکت نموده و در نتیجه در عملکرد آن‌ها بهبود حاصل گردد.

McCallman et al (2017) با بررسی پیشینه‌ی پژوهش در زمینه شایستگی فرهنگی در مراکز درمانی کانادا، آمریکا، استرالیا و نیوزلند متوجه شدند که شایستگی فرهنگی مدیران مراکز درمانی و پرستاران و کادر درمانی این مراکز موجب تقویت پیامدهای سلامتی و کاهش تناقضات و تفاوت‌های فرهنگی و نژادی می‌گردد. در واقع شایستگی فرهنگی موجبات بهبود کیفیت خدمات را در مراکز درمانی فراهم می‌آورد.



Mussamali et al(2016) بدین نتیجه دست یافتند که شایستگی فرهنگی و هوش فرهنگی مدیران در آموزش عالی عاملی مهم در رهبری اثربخش آنها است.

Golta et al(2016) در پژوهشی بین ۳۱۶ نفر از رؤسا، مدیران، استادان و کارکنان دانشگاه‌های دولتی در اتیوپی بدین نتیجه دست یافتند که ریاست و مدیریت دانشگاه باید شایستگی چندفرهنگی را به‌عنوان یک شایستگی اساسی و بنیادی دارا باشد. در واقع رهبران و مدیرانی که آگاهی بیشتری از مسائل فرهنگی دارند و از شایستگی فرهنگی بیشتری برخوردارند ارتباطات بهتری داشته و عملکرد مطلوب‌تری دارند.

Ganzori(2012) در پژوهشی کمی بین ۸۶ نفر از مدیران آموزشی در مدارس مینسوتا در آمریکا بدین نتیجه دست یافت که مدیران آموزشی برای پاسخ‌گویی به نیازهای دانش‌آموزان با تنوع فرهنگی، لازم است به راهبردهایی منظم، دانش و مهارت‌هایی را برای موفقیت در مدارس چندفرهنگی امروزی مجهز باشند و از شایستگی فرهنگی لازم برخوردار باشند.

Gross(2011) در پژوهشی بین ۵۰ نفر از مدیران اجرایی در مکزیک متوجه درک مدیران از شایستگی فرهنگی شد و به این نتیجه دست یافت که مدیران برای موفق عمل کردن و تقویت عملکرد خود و سازمان و بهبود روابط تجاری نیاز به شایستگی- فرهنگی دارند.

Hajru(2010) در تحقیقی که با مصاحبه با ۷۰ نفر از رهبران در سازمان‌های چندملیتی مورد به عمل آوردند متوجه شدند که رهبران و اعضای سازمان‌های چندملیتی بر این باورند که شایستگی فرهنگی می‌تواند منجر به روابط اجتماعی بهتر با کارکنان و در نهایت بهبود عملکرد سازمان گردد.

Pagon(2008) در پژوهشی بین ۲۸۴ نفر از مدیران اجرایی در کشورهای کمیسیون اروپا بدین نتیجه دست یافتند که شایستگی‌های چندفرهنگی، درک، نوآوری و تغییر؛ هوش هیجانی و مهارت‌های فردی از اهمیت زیادی در مدیریت تغییر سازمان برخوردارند.

همان‌طور که اشاره شد با توجه وجود ویژگی‌های فرهنگی متنوع در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی کشور به مدیرانی مجهز به شایستگی‌های فرهنگی نیاز است تا بتوان در مواجهه با این تکثر فرهنگی ضمن درک صحیح و شایسته از ویژگی‌های نهفته در فرهنگ‌های مختلف با ایجاد فرهنگ و زبان مشترک در کنار حفظ میراث غنی تعدد فرهنگ‌ها به ایجاد همگرایی، هم‌افزایی و ارتقای سطح فرهنگی در دانشگاه با بهره‌گیری از ظرفیت‌های فراوان موجود در فرهنگ‌های مختلف نائل گردید. بدین لحاظ و با عنایت به این‌که بر اساس بررسی‌های انجام شده توسط پژوهشگر، تاکنون پژوهشی در زمینه‌ی شناسایی مدل یا الگوی کامل

و دقیقی در خصوص شایستگی فرهنگی مدیران به طور عام و برای مدیران آموزش عالی به طور خاص صورت نگرفته است، پژوهش حاضر در صدد پاسخ‌گویی به این سؤال است که مؤلفه‌های شایستگی فرهنگی برای مدیران آموزش عالی چیست و چه الگویی بر اساس آن مؤلفه‌ها می‌توان ارائه داد؟

۱- مؤلفه‌های شایستگی‌های فرهنگی مدیران آموزش عالی ایران کدامند؟

۲- الگوی شایستگی‌های فرهنگی مدیران آموزش شامل چه مؤلفه‌هایی است؟

روش

پژوهش حاضر با رویکرد کیفی به روش تحلیل مضمون (با رویکرد قیاسی) انجام و به لحاظ هدف یک پژوهش اکتشافی است زیرا به کشف مؤلفه‌های شایستگی فرهنگی پرداخته است. روش پژوهش اکتشافی همان‌طور که از نام آن مشخص است به دنبال اکتشاف چیزهایی است که رخ می‌دهد و پرسش در مورد آن‌ها است. این روش به‌ویژه زمانی مفید است که درباره‌ی یک پدیده‌ی شناخت کافی وجود ندارد. روش اکتشافی را می‌توان با جست‌وجوی ادبیات، صحبت با متخصصان حوزه‌ی مربوط و انجام مصاحبه متمرکز با افراد یا گروه‌ها، خواندن متون و نوشته‌های مختلف، مشورت با استادان و صاحب‌نظران و... دنبال کرد. (hashemkhanloo, 2013). برای انجام تجزیه و تحلیل اطلاعات از نرم افزار amos استفاده گردید.

باتوجه به این‌که اعتبار پژوهش و نتایج پژوهش منوط به انتخاب روش صحیح پژوهش است، در این پژوهش برای پاسخ به سؤالات پژوهش با توجه به اهداف از رویکرد کیفی اکتشافی استفاده گردید. در این رویکرد از روش تحلیل مضمون از نوع قیاسی استفاده شد. بدین منظور چارچوب نظری کامپینها-باکت در خصوص شایستگی فرهنگی (آگاهی فرهنگی، دانش فرهنگی، مهارت فرهنگی، تمایلات فرهنگی و تعاملات فرهنگی) به‌عنوان مضامین فراگیر (اصلی) شایستگی‌های فرهنگی و به‌عنوان مدل پیش‌بینی در نظر گرفته شد و مضامین پایه مبتنی بر این مدل پیش‌بینی، از بطن متون علمی استخراج گردید.

فرآیند انجام این پژوهش به روش پیشنهادی (Atride-Sterling (2001) و در پنج مرحله مقدمه و آماده‌سازی، شناسایی و کدگذاری مفاهیم پایه، کدگذاری مفاهیم سازمان دهنده، شناسایی و کدگذاری مفاهیم فراگیر و ارائه‌ی مدل مفهومی انجام گرفت. حوزه‌ی پژوهش مطالعه کلیه‌ی متون مندرج در پایگاه‌ها و وب سایت‌ها به تفکیک مقالات، رساله‌ها، پایان نامه‌ها و کتب مربوط بود. در این حوزه که شامل ۲۴ کتاب، ۱۲۰ مقاله (۳۲ مقاله خارجی و ۸۸ مقاله داخلی)، ۱۵ رساله، ۲۲ پایان نامه بود، کلیه منابع داخلی در حوزه‌ی شایستگی فرهنگی از سال ۱۳۸۵ تاکنون و کلیه منابع خارجی از سال ۲۰۰۰ تا کنون (۲۰۲۲) برای جمع‌آوری داده‌ها مورد استفاده قرار گرفتند. بررسی متون به روش سرشماری و تعمق در محتوای کل مقالات انجام گرفت. برای



جمع‌آوری داده‌ها از روش کتابخانه‌ای با استفاده از ابزار فیش‌برداری از کتب، مقالات، رساله‌ها، پایان‌نامه‌های موجود در پایگاه‌های اینترنتی معتبر استفاده شد؛ همچنین برای سنجش اعتبار پژوهش از روش ممیزی کردن از سوی داوران استفاده شد تا باورپذیری نتایج پژوهش مورد آزمون و تأکید قرار گیرد؛ به این منظور مضامین پایه استخراج شده از متون مربوط به شایستگی‌های فرهنگی توسط گروه ۵ نفره متشکل از صاحب‌نظران و متخصصان مدیریت آموزشی، مدیریت فرهنگی و مدیریت آموزش عالی که به صورت هدفمند (به‌عنوان داوران بیرونی) انتخاب شدند، مورد بررسی قرار گرفت. برای سنجش روایی از روایی محتوایی لاوشه بهره‌جویی شد.

نسبت روایی محتوایی Content Validity Ratio (CVR) توسط Lawshe(1975) طراحی شده است. برای محاسبه این نسبت از نظرات کارشناسان متخصص در زمینه‌ی محتوای آزمون مورد نظر استفاده می‌شود و با توضیح اهداف آزمون برای آن‌ها و ارائه‌ی تعاریف عملیاتی مربوط به محتوای سؤالات به آن‌ها، از آن‌ها خواسته می‌شود تا هریک از سؤالات را بر اساس طیف سه‌بخشی لیکرت «گویه ضروری است»، «گویه مفید است ولی ضروری نیست» و «گویه ضرورتی ندارد» طبقه‌بندی کنند. سپس بر اساس فرمول زیر، نسبت روایی محتوایی لاوشه محاسبه می‌شود:

$$CVR = \frac{\text{تعداد کل متخصصین} - \text{تعداد متخصصینی که گزینه ضروری را انتخاب کرده‌اند}}{\text{تعداد کل متخصصین}}$$

نسبت روایی محتوایی لاوشه

بر اساس تعداد متخصصانی که سؤالات را مورد ارزیابی قرار داده‌اند، حداقل مقدار CVR قابل قبول بر اساس جدول زیر باید باشد. سؤالاتی که مقدار CVR محاسبه شده برای آن‌ها کمتر از میزان مورد نظر بود، از یافته‌ها کنار گذاشته شدند.

حداقل مقدار CVR قابل قبول بر اساس تعداد متخصصین نمره گذار					
تعداد متخصصین	مقدار CVR	تعداد متخصصین	مقدار CVR	تعداد متخصصین	مقدار CVR
۵	۰/۹۹	۱۱	۰/۵۹	۲۵	۰/۳۷
۶	۰/۹۹	۱۲	۰/۵۶	۳۰	۰/۳۳
۷	۰/۹۹	۱۳	۰/۵۴	۳۵	۰/۳۱

یافته‌ها

همان‌طور که اشاره شد با توجه وجود ویژگی‌های فرهنگی متنوع در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی کشور به مدیرانی مجهز به شایستگی‌های فرهنگی نیاز است تا بتوان در مواجهه با این تکثر فرهنگی ضمن درک صحیح و شایسته از ویژگی‌های نهفته در فرهنگ‌های مختلف با ایجاد فرهنگ و زبان مشترک در کنار حفظ میراث غنی تعدد فرهنگ‌ها به ایجاد همگرایی، هم‌افزایی و ارتقای سطح فرهنگی در دانشگاه با بهره‌گیری از ظرفیت‌های فراوان موجود در فرهنگ‌های مختلف نائل گردید. برای نیل به این هدف با پاسخ به سؤالات پژوهش ابتدا مؤلفه‌های شایستگی فرهنگی و پس از آن الگوی شایستگی فرهنگی مدیران آموزش عالی ارائه شدند.

۱- مؤلفه‌های شایستگی‌های فرهنگی مدیران آموزش عالی کدام است؟

در پاسخ به این سؤال با استفاده از روش تحلیل مضمون و به شیوه‌ی قیاسی به بررسی ۱۲۰ مقاله (۳۲ مقاله‌ی خارجی و ۸۸ مقاله‌ی داخلی)، ۱۵ رساله، ۲۲ پایان‌نامه مندرج در پایگاه‌ها و وب سایت‌ها و ۲۴ جلد کتب مربوط برای مشخص کردن مؤلفه‌های شایستگی‌های فرهنگی مدیران در دانشگاه‌ها پرداخته شد.

مضامین شایستگی‌های فرهنگی مدیران

فرآیند تحلیل مضمون منجر به استخراج تعدادی مضامین شد که هر کدام به تفکیک عنوان منبع مورد مطالعه، در جدول ارائه شده است.

جدول ۱. مضامین فراگیر و سازمان دهنده‌ی شایستگی‌های فرهنگی مدیران

مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه
مهارت خطرپذیری در موقعیت‌های نامطمئن	مهارت درک تنوع فرهنگی در سازمان	مهارت توجه به شکاف‌های فرهنگی



مهارت اقدام اثربخش در شرایط چند فرهنگی
مهارت تغییر و تثبیت ارزش های فرهنگی
درک اثر بخش فرهنگ های متنوع
مهارت رویارویی با چالش های فرهنگی
مهارت اعمال تغییرات ساختاری (با پذیرش تفاوت های فرهنگی)
مهارت توجه به تفاوت های فرهنگی کارکنان
مهارت سرعت بخشی در اعمال تغییرات فرهنگی
مهارت پذیرش ایده های افراد در موقعیت های متفاوت فرهنگی
مهارت احترام به تنوع فرهنگی
مهارت احترام قائل شدن برای سایر فرهنگ ها
مهارت شناسایی تفاوت های فرهنگی
مهارت بحث باز در مورد تفاوت های فرهنگی
توانایی مواجهه صحیح با مسائل (ناشی از تفاوت های فرهنگی)
مهارت ایجاد وحدت در یادگیری قبلی و جدید
پذیرش حقوق فرهنگی افراد در شرایط تنوع فرهنگی
اعتقاد به ارزشمندی تفاوت های فرهنگی
تقویت فرهنگ سازمانی در پذیرش تفاوت های فردی
ایجاد هم افزایی بین فرهنگی
ایجاد یکپارچگی و انسجام فرهنگی
ایجاد تغییرات فرهنگی مبتنی بر ارزش های نو
مهارت طراحی برنامه های تغییر فرهنگ
توجه به عوامل مؤثر بر فرهنگ
توانایی تبدیل آموزه های جدید فرهنگی بر روش های کار و زندگی
افزایش عمق اعتقاد به ارزش های فرهنگی
آموزش حساسیت های پیچیده فرهنگی
تأثیر بر ارزش های فرهنگی در جهت پذیرش تفاوت ها
عکس العمل مناسب در شرایط متنوع فرهنگی
توانایی همدلی با فرهنگ های متفاوت
جلب اطمینان افراد با فرهنگ های متفاوت
توانایی جلب احترام از طرف فرهنگ های متفاوت
توانایی بهینه سازی تعاملات چند فرهنگی
توانایی جلب حمایت افراد با فرهنگ های متفاوت
زمینه سازی کاربست آموزه های فرهنگی دیگران
تأثیر گذاری و تأثیر پذیری متقابل فرهنگی (مدیریت جهانی شدن فرهنگی)

مهارت تولیدن تفاوت های فرهنگی

مهارت های تکنولوژیکی در توسعه ی فرهنگی

مهارت خود آگاهی نسبت به تعصبات

مهارت نظارت بر پویایی های فرهنگی

ایجاد پتانسیل جهت ارزیابی فرهنگی

نظارت بر پویایی های حاصل از تنوع فرهنگی (روابط چند فرهنگی)

مهارت در ارزیابی روابط چند فرهنگی

کنترل مؤثر اختلافات بین فرهنگی

مهارت ارزیابی برنامه های تغییر فرهنگ

کسب دانش پویایی های فرهنگی

آگاهی از دیدگاه خود در رابطه با دیگر فرهنگ ها

بی تفاوت نبودن نسبت به مؤلفه های فرهنگی جدید

خلق آموزه های جدید فرهنگی

توجه عوامل مؤثر بر فرهنگ

تأکید بر قوانین و ضوابط فرهنگی

توجه به تغییرات فرهنگی محیطی

دیدگاه حرفه ای به فعالیت در حوزه ی آموزش عالی

درک فرصت های فرهنگی

درک تهدیدهای فرهنگی

درک نقاط قوت فرهنگی

درک نقاط ضعف فرهنگی

ارزیابی منصفانه از دیگر فرهنگ ها

پرهیز از سوگیری فرهنگی

ارزیابی از مهارت های شایستگی های فرهنگی خود

بازسازی باورها و ارزش های فرهنگی

تشخیص به موقع ویژگی های میدان فرهنگی

کشف فرصت های مغفول از دیدگاه رقبای فرهنگی

مداخله مدیریتی هنگام کشف تفاوت های فرهنگی

کسب اطلاعات در مورد مؤلفه های فرهنگی در شرایط تنوع فرهنگی

تبدیل تهدیدهای فرهنگی به فرصت های فرهنگی

سیاست گذاری در تولید و باز تولید هویت (مهندسی فرهنگی)

توانایی ارزیابی تأثیر تفاوت های فرهنگی در ارتباطات



تلاش برای ایجاد فرهنگ مشترک (اجتماع تصویری)	تعملات فرهنگی درون سازمانی
اهمیت دادن به تعاملات چند فرهنگی	
مشارکت با افراد دارای پیش زمینه های متفاوت فرهنگی (توجه به تنوع فرهنگی)	
همکاری در محیط های نا همگون فرهنگی	
تصمیم سازی در موقعیت های متفاوت فرهنگی	
انتقال رفتارهای ارزشمند فرهنگی	
حل و فصل تعارضات سازمانی (ناشی از تفاوت های فرهنگی)	
سازگاری با زمینه های فرهنگی غیر متعارف	
رفتار مناسب در ارتباط با افراد دارای پیش زمینه های متفاوت فرهنگی	
توانایی برقراری تعاملات در محیط های متنوع فرهنگی	
توانایی سازگاری با فرهنگ های جدید	
سازگار شدن با محیط های چند فرهنگی	
توانایی انجام کار در موقعیت های متنوع فرهنگی	
تأثیر گذاشتن بر ارزش های فرهنگی از طریق تعیین جهت گیری های آتی سازمان	
مهارت به کارگیری نیروی انسانی با تکنیک های متنوع فرهنگی	
گروه سازی فرهنگی	
پذیرش نگرش استراتژیک فرهنگی	
تأثیرگذاری فرهنگی	
تأثیرپذیری فرهنگی	
اشراف نسبت به منافع ناشی از تفاوت های فرهنگی	
اشراف به موانع ناشی از تفاوت های فرهنگی	
قابلیت ایجاد تغییر در رفتارها در موقعیت های چند فرهنگی	
قابلیت ایجاد تغییر در نگرش ها در موقعیت های چند فرهنگی	
قابلیت ایجاد تغییر در قوانین در موقعیت های چند فرهنگی	
مهارت درک چگونگی تأثیر بر فرهنگ	
توانایی ارائه خدمات بر مبنای تفاوت ها و شباهت های فرهنگی	
برقراری تعاملات بین المللی (جهانی)	تعملات فرهنگی برون سازمانی
توجه به روابط کاری فرا ملی	
توجه به تأثیر قوانین جهانی فرهنگی بر عملکرد	
حفظ مزیت رقابتی در جهان با تنوع فرهنگی	
مهارت صحیح بهره گیری از فرصت های جهانی سازی فرهنگی	
توانایی ایجاد ارتباط مؤثر با خانواده هایی با تفاوت فرهنگی	
توجه به نیازهای فرهنگی متفاوت خانواده ها	
توانایی ارائه خدمات بر مبنای تفاوت ها و شباهت های فرهنگی برای افراد برون سازمانی	

تعملات فرهنگی

تعملات فرهنگی برون سازمانی

سازگاری با تغییرات ناشی از جهانی شدن	هویت شناسی فرهنگی خودی با تأکید بر آموزش عالی
استفاده از فرصت‌های جهانی سازی فرهنگی	
آگاهی از تأثیر فشارها بر هویت فرهنگ خودی	
آگاهی از هویت‌های اجتماعی قومی-نژادی فرهنگ خودی	
آگاهی از هویت‌های اجتماعی-جنسیتی فرهنگ خودی	
آگاهی از هویت اجتماعی-سیاسی فرهنگ خودی	
آگاهی از الگوهای توسعه‌ی هویتی فرهنگ خودی	
آگاهی از هویت اجتماعی-مذهبی فرهنگ خودی	
تلاش برای آگاهی از گذشته پیشینه‌ی تاریخی فرهنگ خودی	
خودآگاهی نسبت به تعصبات فرهنگی خود	
آگاهی از پیامدهای فرهنگی موفق سازمانی	
آگاهی از میراث فرهنگی خودی در حوزه‌ی آموزش عالی	منبع شناسی فرهنگ خودی با تأکید بر آموزش عالی
کسب اطلاعات در مورد مؤلفه‌های مناسب فرهنگ خودی	
شناخت راه‌های نفوذ از طریق منابع فرهنگ خودی	
شناخت منابع مناسب فرهنگ خودی	
تأمل بر قوانین و ضوابط فرهنگ خودی با تأکید بر حوزه‌ی آموزش عالی	
شناخت راه‌های تشویق بهره‌برداری از منابع فرهنگ خودی	
توجه به تغییرات فرهنگی محیطی	
شناخت محدود کننده‌های موفقیت در آموزش عالی در فرهنگ خودی	
شناخت محدود کننده‌های فرهنگ خودی در دسترسی به آموزش عالی	
شناخت عوامل فرهنگ خودی در شکوفاسازی آموزش عالی	
سنخ شناسی فرهنگ خودی در آموزش عالی	شناخت شناسی فرهنگ خودی با تأکید بر آموزش عالی
شناخت زیر بناهای فرهنگ خودی در آموزش عالی	
شناخت عوامل تاریخی موثر بر فرهنگ خودی در آموزش عالی	
شناخت عوامل اقتصادی موثر بر فرهنگ خودی در آموزش عالی	
شناخت عوامل دینی-مذهبی موثر بر فرهنگ خودی در آموزش عالی	
شناخت نقش آموزش عالی در فرهنگ خودی	
شناخت سیاستگذاری فرهنگی در آموزش عالی	
استفاده از منابع فرهنگ برای کنترل رفتار سازمانی	
نهادینه‌سازی ادبیات حرفه‌ای در فرهنگ خودی در آموزش عالی	
شفاف سازی ارزش‌های اساسی فرهنگ خودی در آموزش عالی	
شناخت کافی از دلایل بروز شکاف بین فرهنگ موجود و مطلوب	
دانش درک تنوع فرهنگی افراد خودی در آموزش عالی	
دانش درک حصارهای فرهنگی خودی در آموزش عالی	



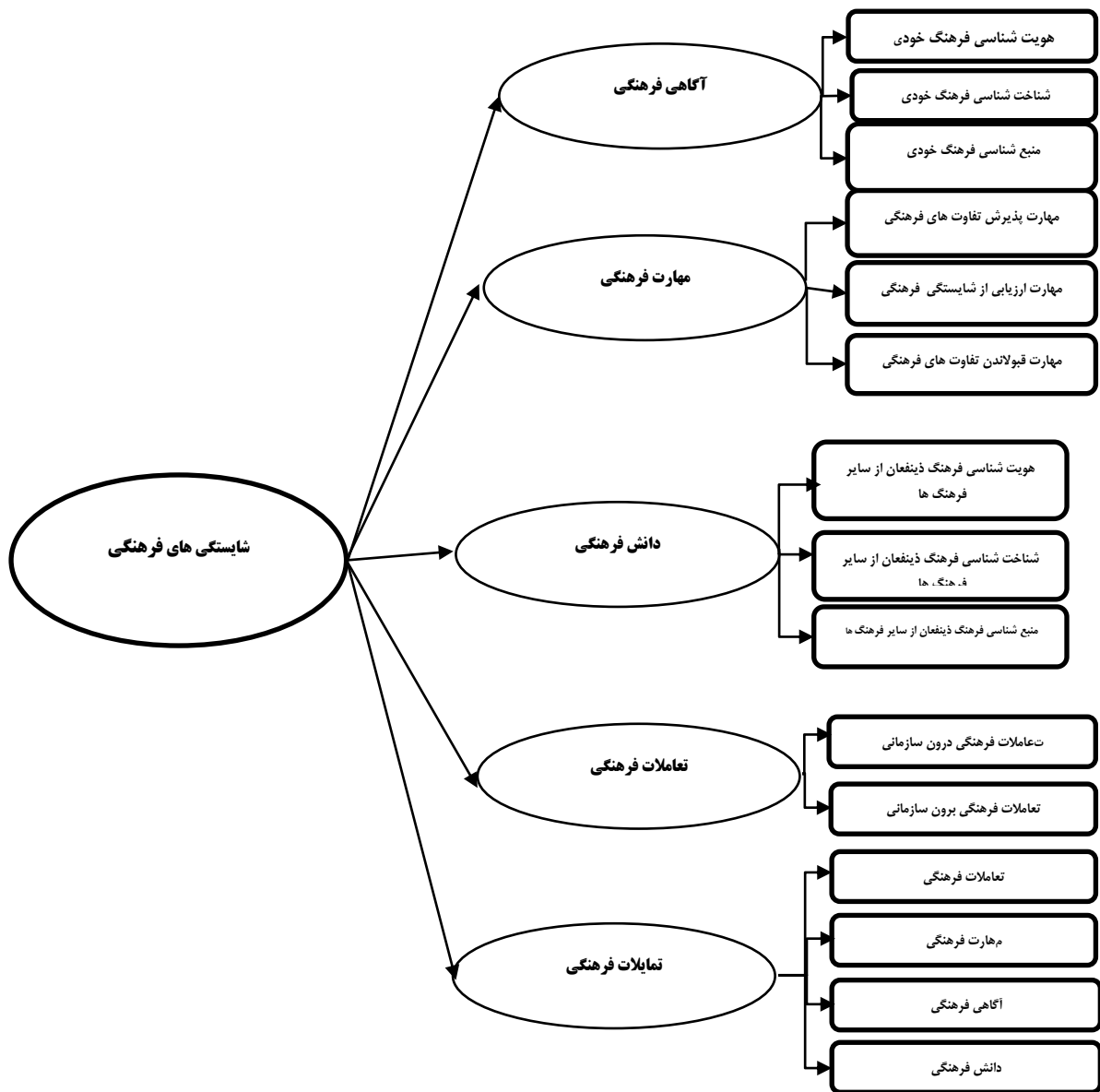
<p>درک ارزش های فرهنگی کارکنان(خودی) در آموزش عالی</p> <p>شناخت ارزش های برجسته ذی نفعان از فرهنگ های متفاوت</p> <p>شناخت باورهای مذهبی ذی نفعان از فرهنگ متفاوت</p> <p>شناخت هویت های اجتماعی- قومی ذی نفعان از فرهنگ های متفاوت</p> <p>شناخت هویت های اجتماعی- مذهبی ذی نفعان از فرهنگ های متفاوت</p> <p>شناخت هویت سیاسی-اجتماعی ذی نفعان از فرهنگ متفاوت</p> <p>شناخت الگوهای توسعه ی هویتی ذی نفعان از فرهنگ متفاوت</p> <p>شناخت هویت ذی نفعان در شرایط متنوع فرهنگی</p> <p>دانش افزایی نسبت به تفاوت های فرهنگی</p> <p>کسب اطلاعات در مورد فرهنگ ذی نفعان از دیگر فرهنگ ها</p> <p>باور به ضرورت یادگیری درباره ی تفاوت های فرهنگی</p>	<p>هویت شناسی فرهنگ ذینفعان از سایر فرهنگ ها با تاکید بر آموزش عالی</p>
<p>توسعه ی دانش در مورد شرایط چندفرهنگی</p> <p>شناخت منابع مناسب فرهنگی ذی نفعان با فرهنگ متفاوت</p> <p>شناخت راه های تشویق بهره بردی از منابع فرهنگی ذی نفعان با فرهنگ متفاوت</p> <p>شناخت راه های نفوذ از طریق منابع فرهنگی ذی نفعان با فرهنگ متفاوت</p> <p>استفاده از ظرفیت منابع فرهنگی ذی نفعان با فرهنگ های متفاوت</p> <p>آگاهی از میراث فرهنگی در حوزه ی آموزش عالی ذی نفعان با فرهنگ متفاوت</p> <p>تأمل بر قوانین و ضوابط فرهنگی ذی نفعان با فرهنگ های متفاوت</p> <p>کسب اطلاعات در مورد مؤلفه های مناسب فرهنگی ذی نفعان با فرهنگ متفاوت</p> <p>درک کلی از جهان بینی ذی نفعان با تفاوت های فرهنگی</p> <p>دانش به باورها و ارزش های متفاوت فرهنگی دیگران</p>	<p>منبع شناسی فرهنگ ذینفعان از سایر فرهنگ ها با تاکید بر آموزش عالی</p>
<p>شناخت محدود کننده های فرهنگی برای ذی نفعان با فرهنگی متفاوت در موفقیت آموزش عالی</p> <p>شناخت محدود کننده های فرهنگی برای ذی نفعان با فرهنگ های متفاوت در دسترسی به آموزش عالی</p> <p>شناخت عوامل فرهنگی ذی نفعان از سایر فرهنگ ها در شکوفاسازی آموزش عالی</p> <p>سنخ شناسی فرهنگ آموزش عالی ذی نفعان از سایر فرهنگ ها</p> <p>شناخت زیر بنای فرهنگ ذی نفعان با فرهنگی متفاوت در آموزش عالی</p> <p>شناخت عوامل تاریخی مؤثر بر فرهنگ ذی نفعان با فرهنگی متفاوت در آموزش عالی</p> <p>شناخت عوامل سیاسی مؤثر بر فرهنگ ذی نفعان با فرهنگی متفاوت در آموزش عالی</p> <p>شناخت عوامل اقتصادی مؤثر بر فرهنگ ذی نفعان با فرهنگی متفاوت در آموزش عالی</p> <p>شناخت عوامل دینی- مذهبی بر فرهنگ ذی نفعان با فرهنگی متفاوت در آموزش عالی</p> <p>شناخت نقش آموزش عالی در فرهنگ ذی نفعان با فرهنگی متفاوت</p> <p>شناخت سیاستگذاری های فرهنگی برای ذی نفعان با فرهنگ متفاوت در آموزش عالی</p>	<p>شناخت شناسی فرهنگی ذینفعان از سایر فرهنگ ها با تاکید بر آموزش عالی</p>

	درک اثر بخش فرهنگ‌های متنوع ذی‌نفعان با فرهنگی متفاوت در آموزش عالی	
	درک اثر بخش نگرش‌های متنوع ذی‌نفعان با فرهنگی متفاوت در آموزش عالی	
	تمایل به درک تنوع فرهنگی در سازمان	
	گرایش به تمرکز بر شکاف‌های فرهنگی در سازمان	
	تمایل به اقدام اثر بخش در شرایط چندفرهنگی	
مهارت فرهنگی	تمایل به ایجاد هم‌افزایی بین فرهنگی	
	تمایل به ایجاد تغییرات فرهنگی مبتنی بر ارزش‌های نو	
	تمایل به طراحی برنامه‌های تغییر فرهنگ	
	تمایل به خودآگاهی نسبت به تعصبات	
	تمایل به نظارت بر پویایی‌های حاصل از روابط چندفرهنگی	
	تمایل به ارزیابی روابط چندفرهنگی	
	تمایل به تلاش برای ایجاد فرهنگ مشترک	
تعاملات فرهنگی	اهمیت دادن به تعاملات چند فرهنگی و روابط کاری فراملی	
	تمایل به رفتار مناسب با افراد از فرهنگ متفاوت	
	تمایل به توجه به تأثیر قوانین جهانی فرهنگی بر عملکرد	
	تمایل به حفظ مزیت رقابتی در جهان با تنوع فرهنگی	
آگاهی فرهنگی	تمایل به آگاهی از تأثیر فشارها بر هویت فرهنگ خودی	
	تمایل به آگاهی از هویت‌های اجتماعی قومی-نژادی فرهنگ خودی	
	تمایل به آگاهی از گذشته پیشینه‌ی تاریخی فرهنگ خودی	
	تمایل به شناخت منابع مناسب فرهنگ خودی	
	تمایل به شناخت راه‌های تشویق بهره‌برداری از منابع فرهنگ خودی	
	تمایل به شناخت راه‌های نفوذ از طریق منابع فرهنگ خودی	
	شناخت محدود کننده‌های موفقیت در فرهنگ خودی در حوزه‌ی آموزش عالی	
	شناخت محدود کننده‌های فرهنگ خودی در شکوفاسازی و دسترسی به آموزش عالی	
	تمایل به شناخت ارزش‌های برجسته ذی‌نفعان از فرهنگ متفاوت	
	تمایل به شناخت باورهای مذهبی ذی‌نفعان از فرهنگ متفاوت	
دانش فرهنگی	تمایل به دانش‌افزایی نسبت به تفاوت‌های فرهنگی	
	تمایل به شناخت منابع مناسب فرهنگی ذی‌نفعان از فرهنگ متفاوت	
	تمایل به شناخت راه‌های بهره‌برداری از منابع فرهنگی ذی‌نفعان از فرهنگ متفاوت	
	تمایل به شناخت محدودیت موفقیت برای ذی‌نفعان فرهنگی متفاوت در آموزش عالی	
	تمایل به شناخت راه‌های نفوذ از طریق منابع فرهنگی ذی‌نفعان با فرهنگ متفاوت	
	تمایل به شناخت محدود کننده‌های دسترسی به آموزش عالی برای ذی‌نفعان از فرهنگی متفاوت	
	تمایل به شناخت عوامل فرهنگ ذی‌نفعان از فرهنگی متفاوت در شکوفاسازی آموزش عالی	
	تمایلات فرهنگی	



۲- الگوی شایستگی های فرهنگی مدیران آموزش عالی شامل چه مؤلفه هایی است؟

برای پاسخ به این سؤال مضامین پایه استخراج شده از متون مربوط به شایستگی های فرهنگی توسط گروه ۵ نفره متشکل از صاحب نظران و متخصصان مدیریت آموزشی، مدیریت فرهنگی و مدیریت آموزش عالی که به صورت هدفمند (به عنوان داوران بیرونی) انتخاب شدند، مورد بررسی قرار گرفت و در نهایت مدل مفهومی شایستگی های فرهنگی مدیران آموزش عالی مطابق شکل زیر حاصل گردید.



الگوی شایستگی های فرهنگی مدیران آموزش عالی ایران

بحث و نتیجه گیری

شایستگی‌های فرهنگی، مزایای متفاوتی برای سازمان‌ها و مدیران در سطوح مختلف دارد و سازمان‌ها نیز به دلایل گوناگونی نظیر: انتقال رفتارهای ارزشمند و فرهنگ سازمانی، عملکرد موثر برای همه کارکنان، تأکید بر ظرفیت‌های افراد به جای شغل آن‌ها به عنوان شیوهی کسب مزیت رقابتی، تقویت رفتار تیمی و تأکید بر جامعه‌پذیری از شایستگی‌های فرهنگی استفاده می‌کنند. مدیران مراکز آموزش عالی لازم است از این تفاوت‌ها آگاه و به شایستگی فرهنگی مجهز باشند تا از این طریق موجبات توسعه شناختی دانشجویان، کارکنان و اعضای هیئت‌علمی و در نهایت بهبود عملکرد دانشگاه‌ها را فراهم آورند؛ همچنین مدیران آموزش عالی باید ارزش‌های فرهنگی زیردستان را نیز درک کنند و نسبت به تفاوت فرهنگی خود و ایشان شناخت و حساسیت داشته باشند؛ لذا مدیران آموزش عالی جهت برقراری این ارتباط باید دانش مورد نیاز و مهارت‌های لازم در رابطه با فرهنگ و شایستگی فرهنگی را کسب کنند. توسعه شایستگی فرهنگی به شکل صحیح و اثربخش، مستلزم آن است که نگاه آموزش عالی به این شایستگی‌ها به دید یک مزیت رقابتی باشد. چنین دیدی باعث می‌شود دست اندرکاران درک واقع‌بینانه‌تری از وضعیت شایستگی‌های فرهنگی آن‌ها داشته و در این زمینه سرمایه‌گذاری‌های گسترده‌تری انجام دهند. سرمایه‌گذاری بر روی کسب شایستگی‌های فرهنگی منجر به افزایش بهره‌وری سازمان‌های آموزشی در همه‌ی ابعاد خواهد گردید. لازم‌ی این امر جذب افراد (مدیران آموزش عالی) به روش‌های جدیدی است که برخلاف روش‌های سنتی و یا با سفارش افراد ذی‌نفوذ به‌نوعی به بازاریابی برای جذب افراد نخبه از طریق ایجاد انگیزه در آن‌ها مبادرت می‌ورزد. باید پس از شناسایی توانمندی‌ها و شایستگی‌های حرفه‌ای لازم برای تصدی پست مدیریتی، قابلیت‌های افراد برگزیده را از طرق مختلف شناسایی کرد و ضمن اصلاح قوانین و مقررات اداری، متناسب با شغل مدیریتی، آن‌ها را در مناسب‌ترین جایگاه قرار داد؛ بنابراین مسئله‌ی جذب باید توأم با ایده‌های نو و خلاقانه باشد تا افراد نخبه شخصاً تمایل به ورود در این سیستم را داشته باشند؛ اما از آنجا که با توجه به نیازهای سیستم، باید دست به انتخاب زد و از میان افراد شناسایی شده، تعداد مشخصی را برگزید، ضمن در نظر گرفتن اصل شایسته‌گزینی، به شناسایی توانایی‌ها و شایستگی‌های جسمی، رفتاری و حرفه‌ای شخص پرداخته که بدین منظور نه تنها باید از مصاحبه‌های تخصصی استفاده کرد؛ بلکه باید از نظرات و تجربیات مدیران پیشکسوت نیز بهره برد. توجه به شرایط جغرافیایی و فرهنگی نیز به‌منظور برقراری ارتباط بهتر و مؤثرتر حائز اهمیت است. ارزیابی‌های متوالی از مهارت‌ها و شایستگی‌های حرفه‌ای آنان نیز می‌تواند انگیزه‌ای قوی برای تلاش در جهت افزایش و به روزرسانی مهارت‌های حرفه‌ای (شایستگی‌ها) باشد. در جریان به‌کارگیری نیروهای انتخاب شده توجه به استفاده از کلیه‌ی استعدادهای افراد از طریق ارزیابی ویژگی‌های آنان و شایستگی‌هایی



که در زمان احراز پست دارند نه لزوماً تجربیات گذشته و یا توانمندی‌های بالقوه، در ایجاد شرایط انتخاب مدیران نقش کلیدی دارند. آن‌ها هستند که می‌توانند زمینه‌ی بروز خلاقیت و نوآوری، ایجاد روابط دوستانه، تشویق به فعالیت‌های مشارکتی، استفاده از نظرات مدرسان در تصمیم‌گیری‌ها و همکاری با دانشگاه‌های همجوار به‌منظور به اشتراک گذاری تجربیات و توسعه‌ی شبکه‌های یادگیری را فراهم نمایند. در ادامه روند توسعه‌ی شایستگی‌های فرهنگی مدیران آموزش عالی، توسعه‌ی استعدادها از اهمیت بالایی برخوردار است که این توسعه هم باید در جهت ایجاد فرصت رشد مدیران از طریق فراهم کردن شرایط ادامه تحصیل و انجام فعالیت‌های علمی پژوهشی باشد و هم در جهت ارتقای مهارت‌های شغلی و حرفه‌ای که می‌تواند از طریق برگزاری دوره‌های آموزش ضمن خدمت، کارگاه‌های تخصصی، شرکت در فعالیت‌های چالشی به منظور افزایش ابتکار و خلاقیت، انجام پژوهش‌های دانشگاه محور و افزایش کیفیت بخشی به جلسات شورای دانشگاه و ایجاد ارتباط بین مؤسسات آموزش عالی و دانشگاه‌ها و مراکز کارآفرینی واقع گردد.

اما یکی از مهمترین بخش‌های شایستگی‌های فرهنگی، نگهداشت نیروهایی است که سازمان جذب کرده و ضمن به کارگیری استعدادهایشان، از طریق آموزش به توسعه‌ی مهارت‌های آنان افزوده و اکنون به سرمایه‌های سازمانی تبدیل شده‌اند؛ لذا با سرمایه‌گذاری و ارائه طرح‌ها و ایده‌های خلاقانه باید از خروج استعدادها ممانعت به عمل آورد و این امر مستلزم توجه به رشد و تعالی و مسائل رفاهی مدیران آموزشی از جمله فراهم سازی شرایط شغلی مناسب چه از نظر اقتصادی و چه از نظر مسائل رفاهی و سعی در بهبود این شرایط، سیستم ارتقای عادلانه و براساس شایستگی، ایجاد انگیزه از طریق تقدیر و تشویق خصوصاً افراد تصمیم‌گیر و تصمیم‌ساز، نظرخواهی از آنان درباره نحوه‌ی مدیریت، توجه مدیران به شایستگی‌های زیردستان میسر خواهد بود؛ در نهایت باید گفت جایگاه فرهنگ در مدیریت دانشگاه و محیط‌های آموزش عالی، ما را نیازمند ایجاد الگویی به منظور شناسایی، ارتقا و سنجش شایستگی فرهنگی مدیران در دانشگاه‌های کشور می‌نماید تا سرمایه‌گذاری نظام آموزش عالی در این بخش اثربخش‌تر و معطوف به نتیجه باشد. در این پژوهش پس از مطالعه و بررسی برای دستیابی به مؤلفه‌های شایستگی فرهنگی مدیران آموزش عالی، تعداد ۱۲۲ مضمون استخراج شدند که با مضامین فراگیر در حوزه‌های پنج‌گانه مهارت فرهنگی، دانش فرهنگی، آگاهی فرهنگی، تعاملات فرهنگی و تمایلات فرهنگی شناسایی گردیدند. در حوزه‌ی مهارت فرهنگی مضامین سازمان دهنده: مهارت پذیرش تفاوت‌های فرهنگی، مهارت قبولاندن تفاوت‌های فرهنگی، مهارت ارزیابی از شایستگی‌های فرهنگی و در حوزه دانش فرهنگی مضامین سازمان دهنده: هویت‌شناسی فرهنگ ذی‌نفعان از سایر فرهنگ‌ها، منبع شناسی فرهنگ ذی‌نفعان از سایر فرهنگ‌ها، شناخت‌شناسی فرهنگ ذی‌نفعان از سایر فرهنگ‌ها، در حوزه‌ی آگاهی فرهنگی مضامین سازمان دهنده:

هویت‌شناسی فرهنگ خودی با تأکید بر آموزش عالی، منبع شناسی فرهنگ خودی با تأکید بر آموزش عالی و شناخت شناسی فرهنگ خودی با تأکید بر آموزش عالی خودی شناسایی شدند.

یک مدیر در سازمان‌های آموزشی به‌خصوص آموزش عالی برای کسب شایستگی‌های فرهنگی به منظور نیل به اهداف عالی سازمانی باید دارای مهارت فرهنگی باشد؛ یعنی قادر باشد تفاوت‌های فرهنگی موجود میان دانشجویان، کارکنان و استادان از اقوام و گروه‌های قومی و ملی را درک نماید. مدیر باید بداند جامعه‌ی حاضر در دانشگاه از اقصا نقاط دور و نزدیک کشور می‌باشند که هریک با آداب، رسوم و فرهنگ‌های مختلف بار آمده و رشد کرده‌اند؛ لذا نمی‌توان در مواجهه و رویارویی با پدیده‌ها همه افراد را با یک قالب یکتا سنجید و یا یک روش واحد برخورد کرد. چه بسا یک برخورد عاطفی برای یک دسته از افراد تکریم و احترام و برای دسته‌ای دیگر توهین و ناسزا تلقی شود. از طرفی مدیر باید این توانایی را داشته باشد که با قبولاندن این‌که افراد از تنوع و تفاوت‌های فرهنگی برخوردارند می‌باید به هر یک از تفاوت‌ها با دیده احترام بنگرد و به افراد مختلف دارای تفاوت‌های فرهنگی متناسب با آن تفاوت‌ها مواجه شود. او باید به طرق مختلف از جمله برگزاری جلسات آموزشی، توجیهی، مراسم‌های مختلف به مناسبت‌های گوناگون به تشریح تفاوت‌های فرهنگی پرداخته و جامعه‌ی دانشگاهی را با این تنوع‌ها آشنا کند و در نهایت بتواند با گرفتن بازخورد و ارزیابی از محیط دانشگاهی توفیق خود را در تقریب فرهنگ‌های مختلف و همگرایی در راستای نیل به اهداف مورد سنجش قرار دهد. یک مدیر آموزش عالی باید بتواند درک کاملی از هویت فرهنگ خودی در حوزه آموزشی داشته باشد و متعاقب آن منابع غنی فرهنگ خودی را شناسایی کرده تا ارزش‌های فرهنگ خودی را کشف و با توسعه‌ی آن، آگاهی فرهنگی خویش را افزایش و در نهایت به اشاعه آن همت گمارد. یک مدیر آموزش عالی می‌بایست قادر باشد تمایزات میان هویت فرهنگی ذی‌نفعان از سایر فرهنگ‌ها را بشناسد، منابع این تمایزات را به‌خوبی درک تا شناخت صحیحی از فرهنگ ذینفعان در مقایسه با سایر فرهنگ‌ها کسب کند. همه‌ی این‌ها برای آن است که در آخر این توانایی را داشته باشد تعاملات فرهنگی درون سازمانی را میان جامعه دانشگاهی توسعه بخشیده و با ارتقای آن به همگرایی و بهروری درون‌سازمانی به مدد ایجاد زبان مشترک و به تبع آن فرهنگ مشترک کمک کند و از این راه ارتباطات و تعاملات برون سازمانی را وسعت بخشیده و به افزایش ارتقای علمی و فرهنگی جامعه نیل پیدا کند.



از مباحث ذکر شده می‌توان نتیجه‌گیری کرد که استقرار شایستگی‌های فرهنگی مدیران آموزش عالی با به‌کارگیری نخبگان و بسترسازی مناسب، نه تنها به رشد و تعالی آنان کمک می‌کند؛ بلکه باعث افزایش بهره‌وری گردیده و با توجه به تأثیرگذاری وسیع مؤسسات آموزشی و دانشگاه‌ها در جامعه، اثرات مثبت آن در کلیه‌ی ارکان جامعه نمود پیدا خواهد کرد.

محدودیت‌های پژوهش

- ۱- در بخش کیفی مدل ارائه شده برای شایستگی‌های فرهنگی مدیران آموزش عالی بوده در این مدل ذی‌نفعان اصلی مدیران آموزش عالی هستند و به همین دلیل مدل قابل تعمیم به سایر مدیران در رده‌های مختلف نیست.
- ۲- به نظر می‌رسد یافته‌ها به دلیل عدم استفاده از سایر ابزارهای جمع‌آوری داده‌ها مانند تحلیل مضمون و مصاحبه با صاحب‌نظران و صرفاً استفاده از تحلیل مضامین متون علمی با محدودیت در یافته‌ها مواجه است.
- ۳- در بخش کمی پژوهش، به دلیل استفاده از روش نمونه‌گیری غیرتصادفی در دسترس در تعمیم یافته‌ها با محدودیت مواجه است.

پیشنهاد‌های پژوهشی

- با توجه به برخی از محدودیت‌هایی که پژوهش حاضر با آن مواجه بوده پیشنهادهایی به محققان آتی ارائه می‌گردد:
- ۱- پیشنهاد می‌شود شناسایی عوامل در سایر سازمان‌های آموزشی نیز مورد بررسی قرار گیرد.
 - ۲- از روش‌های نمونه‌گیری تصادفی و ساده در بخش کمی می‌توان به شناسایی عوامل شایستگی‌های فرهنگی مدیران در دیگر سازمان‌ها پرداخت.
 - ۳- پیشنهاد می‌شود که از روش‌های دیگر جمع‌آوری داده‌ها مانند مصاحبه با متخصصان نیز به شناسایی عوامل موثر بر شایستگی مدیران آموزش عالی پرداخت.
- پیشنهاد‌های کاربردی

باتوجه به یافته‌ها، پنج عامل در شایستگی مدیران آموزش عالی شناسایی شد که عبارت‌اند از: مهارت فرهنگی، دانش فرهنگی، آگاهی فرهنگی، تعاملات فرهنگی، تمایلات فرهنگی، که در این راستا بر اساس نتایج پژوهش پیشنهادهایی ارائه می‌گردد:

- با توجه به راهبرد کلان برای توسعه‌ی فرهنگی در نقشه جامع علمی کشور نیز جهت‌دهی آموزش پژوهش فناوری و نوآوری به سمت حل مشکلات و رفع نیازهای واقعی فرهنگی و اقتضانات کشور برای تحقق مرجعیت علمی است یکی از اقدامات مهم برای رفع نیازهای جامعه بررسی مسئله فقر فرهنگی است؛ بنابراین در دانشگاه وضع دانشجویان باید به اندازه‌ی مدیران در نشانگرها و شاخص‌های دانشگاه فرهنگی اهمیت داشته باشد.
- تغییرات فرهنگی غیر قابل پیش‌بینی دانشگاه را مجبور به استفاده از روش‌های مناسبی از جمله چابکی به منظور رسیدن به یک موقعیت تثبیت شده می‌کند و باعث حفظ مزیت رقابتی می‌شود؛ بنابراین به مدیران دانشگاه پیشنهاد می‌شود به‌منظور چابکی در پاسخ‌گویی به پدیده‌های نو فرهنگی، میزان تاب‌آوری و انعطاف‌پذیری خود را افزایش دهند.
- خط مشی عمومی دانشگاه باید با محیط متغیر و متحول فرهنگی تطبیق یابد و به‌گونه‌ای باشد تا نیازهای گوناگون در طول زمان را پاسخ دهند؛ بنابراین به مدیران دانشگاه پیشنهاد می‌شود تا با بصیرت و دانایی در فرایند خط‌مشی‌گذاری فرهنگی از روش‌های آینده‌نگری استفاده کنند و به‌منظور افزایش توانایی دانشگاه در هدایت و توسعه به سمت آینده مطلوب فرهنگی به مدیران دانشگاه پیشنهاد می‌شود تا تصمیم‌ها و سیاست‌های دانشگاه را مبتنی بر توسعه‌ی پایدار اتخاذ کنند.
- به منظور توسعه‌ی توانایی‌های اعضای هیئت علمی و کارکنان ایجاد انگیزه‌ی یادگیری و مهارت‌های فرهنگی افراد را بهبود بخشند و زمینه‌ای فراهم کنند تا اعضای هیئت علمی و کارکنان همواره اهداف متعالی آن آگاه و وفادار بمانند بنابراین به مدیران دانشگاهی پیشنهاد می‌شود که با ایجاد تیم حافظه تعاملی بین ذی‌نفعان درونی دانشگاه را تقویت و بهبود بخشند تا توانایی یادگیری آنان افزایش یابد، به دانش و مهارت‌های فرهنگی مورد نیاز و منحصر به فرد اعضای تیم توجه کنند.
- با استفاده از آینده‌پژوهی شکاف بین فرصت‌ها و عملکرد فرهنگی دانشگاه را به منظور تصمیم‌گیری و تدوین استراتژی‌های جدید فرهنگی شناسایی کنند و آینده‌نگری و برنامه‌ریزی استراتژیک و بهره‌برداری از فرصت‌ها و قوت‌ها و توجه به نشانه‌های ضعیف و رویدادهای بالقوه می‌توانند بر مشکلات و ضعف‌ها فایز آیند. از قطعیت‌ها در کنار عدم قطعیت‌ها برای ارزیابی راهبردهای دانشگاه استفاده کنند. استانداردهای دانشگاهی را به‌منظور بین‌المللی‌سازی دانشگاه در سطح جهانی افزایش دهند. برای رشد سریع و چابکی دانشگاه توانمندی‌های ویژه‌ای در استفاده از فناوری‌های در خود و دیگران ایجاد کنند. قابلیت استدلال تحمل و تصمیم‌گیری با ذهن باز را در خود و سایرین پرورش دهند. به‌طور مستمر با تنظیم برنامه‌های منسجم عملیاتی در جذب نخبگان و جلوگیری از فرار مغزها اهتمام ورزند. با ارزیابی عملکردها و مدیریت استعدادها توان رقابتی



دانشگاه را افزایش دهند. از خرد جمعی و تجارب نخبگان به منظور ارتقای اندیشه جمعی و رشد راهکارهای حل مسئله استفاده نمایند. بر ارتقای هوش سازمانی و تکنولوژی تجهیزات دانشگاه به منظور توسعه قابلیت های فرهنگی تأکید داشته باشد.

- پیشنهاد می شود مرکز سنجش شایستگی های فرهنگی مدیران در سازمان ایجاد و گواهینامه های شایستگی حرفه ای بر اساس استانداردهای مربوطه صادر شود.

- با توجه به تأثیر شایستگی ها در توسعه دانشگاه پیشنهاد می شود در جذب ارتقا و توسعه ی جانشین پروری ضمن توجه به شایستگی های پایه مانند مهارت های فرهنگی، ویژگی های شخصیتی و غیره را که برای تمام مدیران آموزش عالی مورد نیاز است داشتن شایستگی های سطح عالی مانند آینده نگری مورد توجه ویژه قرار گیرد.

در محیطی که همواره دستخوش تغییرات پیایی در حوزه های فناورانه و به تبع آن اجتماعی اقتصادی و فرهنگی است پیشنهاد می شود آموزش های آینده پژوهی برای مدیران به منظور محدود کردن اندیشه ها به سمت آینده نگری به منظور پیش بینی آینده های بی بدیل به صورت یک فرآیند پیوسته و در حال تغییر انجام داد.

References

- Balantine, Y., Poe, N. (2005). Center for Evaluation and Development of Managers; Soltani, (Translators) Tehran: Ariana Industrial Research Group and Higher Institute of Social Security Research.
- Banks, Daniel G., "Faculty attitudes of diversity and cultural awareness in higher education" (2018). Theses and Dissertations. 2577.
- Bastami, M, R; Kianian, T; Burji, M; Amirkhani, M; Saber, S. (2017). Assessment of cultural competence in nurses. Journal of Medical Ethics, (36) 10, 72-65. (Text in Persian).
- Bowman, N. A. (2009). College diversity courses and cognitive development among students from privileged and marginalized groups. Journal of Diversity in Higher Education, 2(3), 182-194.
- Chit Saz, E, Zolfagharzadeh, M m, Ghiasi Nodooshan, (2012), Development of a model of core competencies of socio-cultural managers of universities in Islamic Iran, management in Islamic University, first year, No. 2, summer 2012. (Text in Persian).
- Deardorff, Darla K. (2006). Identification and Assessment of Intercultural Competence as a Student Outcome of Internationalization. Journal of Studies in International Education, Vol. 10, No. 3, pp. 241-266.
- DeVane Wall-Bassett, Elizabeth (2018), Using Campinha-Bacote's Framework to Examine Cultural Competence from an Interdisciplinary International Service Learning Program. Journal of International Students. Volume 8, Issue 1 (2018), pp. 274-283
- Dianati, M, Erfani, M. (2014). Competence, concepts and application, Tadbir Monthly, No. 206, pp. 23-11. (Text in Persian)
- El Ganzoury, H. A. (2012). Assessing intercultural competence for educational leaders: an empirical investigation.
- Erosa, Victoria E., García, José Luis Vallejo (2015). Managers' Readiness for Organizational Change: Exploring the Intercultural Competence Connection, Journal of Business & Economic Policy, Vol. 2, No. 1, pp. 98-116.

- Grosse, C.U. (2011). Global managers' perceptions of cultural competence. *Business horizons*, 54(4), 307-314.
- Hajro, A. Pudenko, M. (2010). An analysis of core-competencies of successful multinational team leaders. *International Journal of Cross Cultural Management*. Vol.10 No. 2, p. 175-194.
- karami, morteza. (1391). Training managers with a competency model. *Tadbir Educational Management Monthly*. Issue 179. (Text in Persian)
- Khoshoei, M; Arizi, Hr; Nouri, Abu al-Qasim; Jahanbazi, A. (2013). Designing a managerial competency model. *Strategic Management Studies*, No. 14, pp. 165-145. (Text in Persian)
- Lawshe CH. A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 1975, 28, 563-575.
- Mahmoudi, M; Zarei Matin, H. Bahraei, S. (2012). Identify and explain the competencies of university administrators. *Management Quarterly of Islamic University*, 1 (1), 143-114. (Text in Persian)
- McCalman, J., Jongen, C., & Bainbridge, R. (2017). Organisational systems' approaches to improving cultural competence in healthcare: a systematic scoping review of the literature. *International journal for equity in health*, 16(1), 78.
- Mousavi Bazaz, M; Zabihi Zozoli, A; Karimi Monaghi,.(2014). Intercultural competence, an unknown necessity in medical science education, *Journal of Medical Education*, No. 14 (2), 136-122. (Text in Persian)
- Musamali, K., & Martin, B. N. (2016). Comparing Higher Education Practices and Cultural Competences in Kenya and the United States. *Higher Education Studies*, 6(3), 127-137.
- Musazadeh, Z. Adli, M. (2010). "Criteria for selection and appointment of managers with a merit-making approach in Nahjat al-Balagheh", *Management Thought*, First Issue, Third Year, Spring and Summer 2009, pp. 132_103 . (Text in Persian).
- Pagon, M., Banutai, E., Bizjak, U. (2008). Leadership competencies for successful change management. University of Maribor, Slovenia, EUPAN, 1-2.
- Papadopoulos, I. (2006). *Transcultural Health and social care –Development of culturally competent practitioners*. London: Elsevier.
- Rezayat, Gh, Yemeni embroidery Sorkhabi, M, Kiamanesh, A. grandson of Ibrahim, A. (2011). Competency Pattern Architecture: Providing a Conceptual Framework. *Two Quarterly Journal of Human Resource Management Research*, Imam Hossein University, Third Year, No. 2 (Autumn and Winter): pp. 81-49. (Text in Persian).
- Sepahvand, R; zarnegaryan, y; Mohammadi, M.. (2019). Investigating the effect of intercultural competencies on managers' readiness for organizational change. *Quarterly Journal of Human Resource Management Research*, Imam Hossein University, (2) 9, pp. 68-47.
- Virtanen, T. (2000). Changing competences of public sector managers: tensions in commitment. *The International Journal of Public Sector Management*, 13 (4), 333-341.
- Yazdani, H; Hamidzadeh, A; Kameli, A. (2015). Investigating the effect of leadership style and organizational climate on knowledge management with respect to the mediating role of organizational structure and social interaction. *Journal of Technology and Information Management*, Volume 7, Number 1, pp. 216-1999. . (Text in Persian).
- Zahedi, Sh. Sheikh, I. (2010). Model of Strategic Capabilities of Middle Government Managers. *Strategic Management Studies*, No. 1, pp. 139-95.

