

Research Paper

Validation Of The Model Of Cultural Competencies Of Iranian Higher Education Managers

Vahid Reza Ghamari¹, Narges Saeidian Khorasgani^{2*}, Ali rashidpoor³

1. PhD student in educational management, Isfahan Islamic Azad University (Khorasgan), Isfahan, Iran
2. Academic staff member of the Department of Educational Management, Isfahan Islamic Azad University (Khorasgan), Isfahan, Iran
3. Member of the academic staff of the Department of Management and Planning of Cultural Affairs, Isfahan Islamic Azad University (Khorasgan), Isfahan, Iran

Received: 2023/01/06

Accepted: 2023-02-12

PP:180-203

Use your device to scan and read the article online



DOI:

[10.30495/JEDU.2024.31420.6304](https://doi.org/10.30495/JEDU.2024.31420.6304)

Keywords:

cultural competences, managers, higher education

Abstract

Introduction: By creating a model to identify, promote and measure the cultural competence of managers in the country's universities, it is possible to achieve solutions to strengthen these competences and ultimately improve the performance of higher education centers and institutions in Iran. The purpose of this research was to validate the model of cultural competencies of managers of higher education in Iran.

research methodology: The research method was of mixed type. In the qualitative part, an exploratory approach was used with Atride-Sterling's theme analysis strategy of a comparative categorical system type, and a survey method was used at the quantitative level. The scope of the research in the qualitative part was 24 books and 120 articles (32 foreign articles and 88 domestic articles). The data were analyzed in the qualitative section through three stages of qualitative coding (basic, organizing and comprehensive). A survey research method was used using a researcher-made questionnaire based on qualitative findings. The content validity of the questionnaire was conducted by subject experts and its face validity was conducted by a number of statistical samples of higher education managers before the final implementation of the questionnaire. The statistical community includes higher education managers in the country. Their number at the time of the research was 6769 people and 369 people were selected as members of the statistical sample using random sampling method. Descriptive and inferential statistics and confirmatory factor analysis (using SPSS 21 and Amos version 26 software) were used to analyze quantitative data.

Findings: The findings of the research led to the identification and confirmation of the extracted themes of the cultural competence of the managers of 182 basic themes, with comprehensive themes in the five domains of cultural skills (with 3 organizing themes and 57 basic themes), cultural knowledge (with 3 organizing themes and 33 basic themes), cultural awareness (with 3 organizing themes and 31 basic themes), cultural interactions (with 2 organizing themes and 36 basic themes) and cultural tendencies (with 4 organizing themes and 25 basic themes) were identified. The results showed that the extracted model has high internal validity.

Conclusion: It is necessary to provide a suitable practical model in the selection and appointment of higher education administrators in order to achieve the cultural competence of Iran's higher education administrators by knowing the effective factors

Citation: Ghamari Vahid Reza, Saeidian Khorasgani Narges, Rashidpoor Ali.(2024). Validation of the model of cultural competencies of Iranian higher education managers. Journal of New Approaches in Educational Administration; 15(3):180-203

Corresponding author: Narges Saeidian Khorasgani

Address: Academic staff member of the Department of Educational Management, Isfahan Islamic Azad University (Khorasgan), Isfahan, Iran

Tell: 09131162507

Email: nsaeidian@yahoo.com

Extended Abstract

Introduction:

By creating a model to identify, promote and measure the cultural competence of managers in the country's universities, it is possible to achieve solutions to strengthen these competences and ultimately improve the performance of higher education centers and institutions in Iran. The purpose of this research was to validate the model of cultural competencies of managers of higher education in Iran. The commercialization of research has expanded in recent decades as a new approach to academic research and natural science.

Context:

It is to present a suitable practical model in the selection and appointment of higher education managers in order to achieve the cultural competencies of Iran's higher education managers by examining medical factors.

Goal:

The goal of this research was to validate the model of cultural competencies of managers of higher education in Iran.

Method:

The research method was of mixed type. In the qualitative part, an exploratory approach was used with Atride-Sterling's theme analysis strategy of a comparative categorical system type, and a survey method was used at the quantitative level. The scope of the research in the qualitative part was 24 books and 120 articles (32 foreign articles and 88 domestic articles). The data were analyzed in the qualitative section through three stages of qualitative coding (basic, organizing and comprehensive). A survey research method was used using a researcher-made

questionnaire based on qualitative findings. The content validity of the questionnaire was conducted by subject experts and its face validity was conducted by a number of statistical samples of higher education managers before the final implementation of the questionnaire. The statistical community includes higher education managers in the country. Their number at the time of the research was 6769 people and 369 people were selected as members of the statistical sample using random sampling method. Descriptive and inferential statistics and confirmatory factor analysis (using SPSS 21 and Amos version 26 software) were used to analyze quantitative data.

Findings:

The findings of the research led to the identification and confirmation of the extracted themes of the cultural competence of the managers of 182 basic themes, with comprehensive themes in the five domains of cultural skills (with 3 organizing themes and 57 basic themes), cultural knowledge (with 3 organizing themes and 33 basic themes), cultural awareness (with 3 organizing themes and 31 basic themes), cultural interactions (with 2 organizing themes and 36 basic themes) and cultural tendencies (with 4 organizing themes and 25 basic themes) were identified. The results showed that the extracted model has high internal validity.

Results:

The results showed that the extracted model has high internal validity.

مقاله پژوهشی

اعتبار سنجی مدل شایستگی های فرهنگی مدیران آموزش عالی ایران

وحیدرضا قمری^۱، نرگس سعیدیان خوراسگانی^{۲*}، علی رشید پور^۳

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

۲. 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

چکیده

مقدمه و هدف: با ایجاد مدلی به منظور شناسایی، ارتقا و سنجش شایستگی فرهنگی مدیران در دانشگاه های کشور می توان به راهکارهایی برای تقویت این شایستگی ها و در نهایت بهبود عملکرد مراکز و مؤسسات آموزش عالی در ایران دست یافت. هدف از انجام این پژوهش، اعتبار سنجی مدل شایستگی های فرهنگی مدیران آموزش عالی ایران بود.

روش شناسایی پژوهش: روش پژوهش از نوع آمیخته بود. در بخش کیفی از رویکرد اکتشافی با استراتژی تحلیل مضمون آتراید-استرلینگ از نوع نظام مقوله ای قیاسی و در سطح کمی از روش پیمایشی استفاده شد. حوزه پژوهش در بخش کیفی ۲۴ کتاب و ۱۲۰ مقاله (۳۲ مقاله خارجی و ۸۸ مقاله داخلی) بود. داده ها در بخش کیفی از طریق سه مرحله کدگذاری کیفی (پایه، سازماندهنده و فراگیر) تحلیل شدند. از روش پژوهش پیمایشی با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته مبتنی بر یافته های کیفی استفاده شد. روایی محتوایی پرسشنامه توسط متخصصین موضوعی و روایی صوری آن توسط تعدادی از نمونه آماری مدیران آموزش عالی قبل از اجرای نهایی پرسشنامه انجام گرفت. جامعه آماری شامل مدیران آموزش عالی کشور که تعداد آنها در زمان اجرای پژوهش ۶۷۶۹ نفر بود و تعداد ۳۶۹ نفر به عنوان اعضای نمونه آماری و به شیوه نمونه گیری تصادفی در دسترس انتخاب گردیدند. برای تجزیه و تحلیل داده های کمی از روش آمار توصیفی و استنباطی و تحلیل عامل تأییدی (با استفاده از نرم افزار اس پی اس ۲۱ و آموس نسخه ۲۶) استفاده شد.

یافته ها: یافته های پژوهش منجر به شناسایی و تأیید مضامین استخراج شده شایستگی فرهنگی مدیران ۱۸۲ مضمون پایه بوده که با مضامین فراگیر در حوزه های پنج گانه مهارت فرهنگی (با ۳ مضمون سازماندهنده و ۵۷ مضمون پایه)، دانش فرهنگی (با ۳ مضمون سازماندهنده و ۳۳ مضمون پایه)، آگاهی فرهنگی (با ۳ مضمون سازماندهنده و ۳۱ مضمون پایه)، تعاملات فرهنگی (با ۲ مضمون سازماندهنده و ۳۶ مضمون پایه) و تمایلات فرهنگی (با ۴ مضمون سازماندهنده و ۲۵ مضمون پایه) شناسایی گردید. نتایج نشان داد که الگوی استخراج شده از اعتبار درونی بالایی برخوردار می باشد.

بحث و نتیجه گیری: ارائه مدل کاربردی مناسب در انتخاب و انتصاب مدیران آموزش عالی ضروری است تا با آگاهی از عوامل موثر، به شایستگی های فرهنگی مدیران آموزش عالی ایران دست یافت.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۰/۱۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۱/۲۳

شماره صفحات: ۱۸۰-۲۰۳

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید



DOI:

10.30495/JEDU.2024.31420.6304

واژه های کلیدی:

شایستگی های فرهنگی، مدیران، آموزش عالی

استناد: قمری وحیدرضا، سعیدیان خوراسگانی نرگس، رشیدپور علی. (۱۴۰۳). اعتبار سنجی مدل شایستگی های فرهنگی مدیران آموزش عالی ایران. دوماهنامه علمی-پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. ۱۵ (۳): ۱۸۰-۲۰۳.

* نویسنده مسوول: نرگس سعیدیان خوراسگانی

نشانی: عضو هیات علمی گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران

تلفن: ۰۹۱۳۱۱۶۲۵۰۷

پست الکترونیکی: nsaeidian@yahoo.com

مقدمه

آموزش عالی به عنوان یکی از مهم‌ترین ارکان نظام آموزشی هر کشور با پیشینه‌ای به قدمت بیش از هشت سده، به عنوان نهادی کلیدی مورد توجه خاص تمامی ملت‌ها و دولت‌هاست. دانشگاه‌ها از یک سو، حافظ و انتقال دهنده میراث فرهنگی و ارزش‌های حاکم بر جامعه‌اند و از سوی دیگر، پاسخگوی نیازهای اجتماعی برای کسب، اشاعه و توسعه دانش و فناوری می‌باشند دانشگاه‌ها به عنوان سازمان‌های پیچیده‌ای که رسالت تربیت نیروی انسانی متخصص و توسعه علوم و فناوری را در جامعه بر عهده دارند، با توجه به تحولات سریع علمی و فنی، به مدیریت و رهبری در ابعاد چندگانه نظیر مدیریت آموزشی، پژوهشی و فناوری، فرهنگی-اجتماعی و منابع مالی نیازمند هستند. همچنین دانشگاه‌ها به عنوان نهادی فرهنگ ساز و تمدن ساز، از طریق پرورش سرمایه‌های انسانی و اجتماعی، نقشی حساس و تعیین کننده در توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشورها بر عهده دارند. لازمه ایفای چنین نقش‌هایی، برخورداری آموزش عالی از مدیران و رهبران شایسته و کارآمد است (Rezayat et al., 2011). به همین دلیل، صاحب نظران، شایستگی‌ها را به ارزش، تحلیل، تصمیم‌گیری، دانش، سازگاری، عملکرد، فرهنگ، رهبری و ارتباط و غیره، دسته‌بندی می‌کنند (Khoshoei et al., 2012). اگر قرار باشد، مدل شایستگی‌های مدیریتی تهیه شود، باید موضعی شفاف درباره ابعاد شایستگی‌ها و طبقه‌بندی آنها داشت و با بهره‌گیری از آن‌ها، مدل شایستگی را تدوین کرد. بر این اساس، شناخت مهارت‌ها و شایستگی‌های خاص مورد نیاز برای مدیر آموزش عالی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در تمام نظام‌های آموزش عالی جهان تلاش برای شناخت این مهارت‌ها و ویژگی‌ها با الهام از ادبیات مدیریت عمومی و مدیریت آموزش عالی و در نظر گرفتن شرایط و اقتضائات فرهنگی، اجتماعی و سیاسی خاص هر جامعه انجام می‌گیرد (Nurshahi, 2009). همانطور که اشاره گردید برای نیل به توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، مواجهه با جهانی شدن و ورود تکنولوژی‌های نوین در آموزش عالی، لازم است مدیران و رهبران آموزشی به شایستگی‌های مختلف از جمله شایستگی فرهنگی مجهز شوند. رهبران آموزشی برای اثربخشی و بهره‌وری بیشتر، نیاز به شایستگی فرهنگی دارند تا قادر باشند در موقعیت‌های چند فرهنگی و محیطی متغیر و جهانی عملکردی موفق از خود ارائه دهند (Ellis, 2017). همچنین با توجه به این که ویژگی‌های یک سازمان در قالب فرهنگ آن سازمان نفوذ می‌کند و از آنجا که هر سازمان با توجه به اهداف و مأموریت خود فرهنگ خاصی را داراست، می‌توان گفت که شناسایی مؤلفه‌های شایستگی فرهنگی مدیران هر سازمان به ویژه سازمان‌های آموزشی به یکی از ضروریات اصلی برای داشتن رفتاری اثربخش و در نتیجه کسب و یا افزایش رضایت مشتریان و به دنبال آن رسیدن به سود یا ایجاد منافع برای سازمان تبدیل شده است. لذا تلاش برای کسب شایستگی فرهنگی که معادل توانایی تعامل مؤثر با افراد دارای فرهنگ‌های متفاوت تعریف می‌شود یک موضوع مهم در آموزش است (Yazdani et al., 2014).

در نهایت بر اساس آنچه گفته شد، 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 هیات علمی و در نهایت بهبود عملکرد دانشگاه‌ها را فراهم آورند (Bowman, 2009). چراکه مدیریت صحیح زمانی رخ می‌دهد که مدیران آموزش عالی ارزش‌های فرهنگی زیردستان را نیز درک کرده و نسبت به تفاوت فرهنگی خود و ایشان شناخت و حساسیت داشته باشند. بنابراین مدیران آموزش عالی جهت برقراری این ارتباط باید دانش مورد نیاز و مهارت‌های لازم در رابطه با فرهنگ و شایستگی فرهنگی را کسب کنند (Dianati et al., 2013).

همچنین باید اذعان داشت عوامل گوناگون دیگری مانند لزوم تعیین و تعریف معیارهای روشن و شفاف برای ارزیابی صحیح و مؤثر جذب و به کارگیری افراد، آموزش و توسعه ظرفیت‌های افراد، جانشین پروری، مدیریت استعدادها برای تصدی مشاغل حساس و کلیدی و در نهایت، افزایش توانمندی سازمان‌ها به ویژه سازمان‌های آموزش عالی، دلایل مختلفی برای اتخاذ رویکرد شایستگی فرهنگی را به وجود آورده است. اتخاذ چنین رویکردی مستلزم تعریف و شناسایی دقیق مؤلفه‌های شایستگی‌های فرهنگی است. و در نهایت طراحی مدل شایستگی فرهنگی می‌تواند گامی بسیار مهم در جهت ایجاد بانک اطلاعات مدیران فعلی و آتی، جانشین پروری، مدیریت استعداد، ارتقای قابلیت‌ها و بهبود فرآیند تصمیم‌گیری در انتصاب مدیران به ویژه مدیران آموزش عالی با رویکرد ویژه به شایسته سالاری محسوب گردد تا مسائل ناشی از ضعف‌های مدیریتی در این بخش برطرف شود (Dianati et al., 2013). پژوهش در این زمینه نقاط ضعف مدیران را در زمینه شایستگی فرهنگی مشخص می‌کند و از این طریق می‌توان به راهکارهایی برای تقویت شایستگی‌های فرهنگی مدیران این مراکز دست یافت. به علاوه نتایج این تحقیق به دانشجویان با تفاوت‌های فرهنگی نیز در موفقیت و پیشرفت تحصیلی کمک می‌کند و موجب می‌گردد تا بتوانند با اساتید خود روابط مطلوب تری برقرار کنند. همچنین استادان و اعضای هیات علمی دانشگاه‌ها نیز قادر خواهند بود با مدیریت دانشگاه روابط بهتری داشته و در نهایت عملکرد مطلوب تری در محیط دانشگاه و در رابطه با تدریس خود در فضایی با تنوع فرهنگی داشته باشند. شایستگی فرهنگی مدیران همان درک ارزش‌ها، باورها و عملکرد زیردستان و مشتریان است که به سبب ایجاد رضایت در آنها موجب وجود آمدن نتایج مثبت در امر اعتلای فرهنگی سازمان می‌شود (Mousavi Bezaz et al., 2013). 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 مؤثر برای

همه کارکنان، تأکید بر ظرفیت‌های افراد به جای شغل آنها به عنوان شیوه کسب مزیت رقابتی، تقویت رفتار تیمی و تأکید بر جامعه پذیری از شایستگی‌های فرهنگی استفاده می‌کنند (Dianati et al., 2013). 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 هیات علمی و در نهایت بهبود عملکرد دانشگاه‌ها را فراهم آورند (Bowman, 2009). (Mousavi Bezas et al., 2015) در پژوهش خود دریافتند که ابعاد مختلف موضوع شایستگی فرهنگی، درسه طبقه، اهمیت صلاحیت بین فرهنگی، آموزش صلاحیت بین فرهنگی و ارزیابی صلاحیت بین فرهنگی دسته بندی می‌شود. (Sepahvand et al., 2016) دریافتند که عوامل اصلی و غیراصولی شایستگی فرهنگی بر آمادگی مدیران برای تغییر، تأثیر مثبت و معنی‌داری دارند. این بدان معناست که عوامل اصلی و غیراصولی شایستگی فرهنگی شامل: قابلیت‌های شناختی، توانایی‌های عاطفی، مهارت‌های رفتاری، تجربه چندفرهنگی، سطح مدیریت، نوع مدیریت و آموزش فرهنگی از ملزومات آمادگی مدیر برای تغییر در کسب‌وکارهای بین‌الملل است. (Lovaty, 2016) پی برد که آموزش شایستگی فرهنگی به مدیران و کادر درمانی بیمارستان موجب بهبود روابط، و رفتار کادر درمانی و نتایج مثبت برای بیماران می‌گردد. به عبارتی افزایش آموزش شایستگی فرهنگی مدیران موجب بهبود کیفیت خدمات و کاهش تناقض‌ها و اختلافات بین افراد با تنوع فرهنگی می‌گردد. (McCalman et al., 2017) در پژوهشی متوجه شدند که شایستگی فرهنگی مدیران موجب تقویت پیامدهای سلامتی و کاهش تناقضات و تفاوت‌های فرهنگی و نژادی می‌گردد. (Banks, 2018) در پژوهشی متوجه شد که نظر اساتید نسبت به آگاهی فرهنگی و تنوع فرهنگی مثبت است و این امر موجب می‌شود تا با رضایت و تمایل در برنامه‌های آموزشی برای تقویت شایستگی فرهنگی شرکت نموده و در نتیجه در عملکرد آنها بهبود حاصل گردد. (Khachian et al., 2020) نشان دادند که بین شایستگی فرهنگی پرستاران و رفتارهای مراقبتی آنها ارتباط معنی‌دار ضعیفی وجود دارد. آنها پیشنهاد کردند می‌توان با تقویت آن از طریق آموزش‌های آکادمیک و ضمن خدمت باعث بهبود ارائه مراقبت‌های پرستاری به مددجویان شد. (Kootyi et al., 2022) دریافتند با وجود اینکه در کتابهای درسی به ویژگی‌های شایستگی فرهنگی توجه شده است، اما میزان پرداختن به مؤلفه‌های شایستگی فرهنگی در دوره‌های مختلف نامتعادل بود. (Shafieesarvestani et al., 2022) نشان دادند می‌توان با طراحی برنامه درسی با کیفیت در همه ابعاد و عناصر شریطی را فراهم کرد که دانشجویان به بالاترین میزان دانش فرهنگی، آگاهی فرهنگی و مهارت فرهنگی دست یابند و با ارائه تکالیف مناسب و گروهی باعث بهبود عملکرد مواجهه فرهنگی در دانشجویان شد. (Naghizadeh et al., 2023) مدلی ماتریسی از شایستگی‌های فرهنگی در ۳ سطح عمودی فردی (انسانی)، دانشگاهی (فارغ التحصیل دانشگاهی) و حرفه پزشکی (درک چند فرهنگی برای فارغ التحصیل دانشگاهی) و ۳ سطح افقی حوزه عاطفی (انگیزه متعالی)، حوزه شناختی (آگاهی و دانش فرهنگی) و حوزه رفتاری (مهارت فرهنگی) ارائه دادند، که می‌توان از آن برای ارزیابی شایستگی‌های فرهنگی دانش‌آموختگان رشته‌های مختلف علوم پزشکی در دانشگاه‌های ایران (ضمن اصلاح برنامه آموزشی در دانشگاه‌ها) استفاده کرد. 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 زمینه ساز موفقیت بسیاری از مدیران بخصوص مدیران آموزش عالی می‌تواند باشد و همچنین آمادگی مدیر برای تغییر سازمانی به عنوان عنصری تحول ساز و مهم را موجب شود، توجه چندانی نشده است. لذا انجام پژوهش حاضر در زمینه شایستگی‌های فرهنگی مدیران در آموزش عالی بسیار حائز اهمیت است. از طرفی پژوهش در این زمینه نقاط ضعف مدیران را در زمینه شایستگی فرهنگی مشخص می‌کند و از این طریق می‌توان به راهکارهایی برای تقویت شایستگی‌های فرهنگی مدیران این مراکز دست یافت. بدین ترتیب و در راستای پاسخگویی به مسأله اصلی و تأمین هدف کلی پژوهش، اهداف و سوال‌های اساسی این مقاله عبارت است از " تدوین و اعتبار سنجی مدل شایستگی‌های فرهنگی مدیران آموزش عالی ایران " .

اهداف فرعی مقاله عبارتند از:

۱. شناسایی مؤلفه‌های شایستگی‌های فرهنگی مدیران آموزش عالی ایران
 ۲. ارائه مدل شایستگی‌های فرهنگی مدیران آموزش عالی ایران
 ۳. اعتبارسنجی الگوی شایستگی‌های فرهنگی مدیران آموزش عالی ایران
- و پژوهشگر در نظر دارد به سوال اصلی " الگوی مناسب برای شایستگی‌های فرهنگی مدیران آموزش عالی کدام است؟ و سوال‌های فرعی:
۱. مؤلفه‌های شایستگی‌های فرهنگی مدیران آموزش عالی ایران کدام است؟
 ۲. مدل مناسب شایستگی‌های فرهنگی مدیران آموزش عالی ایران کدام است؟
 ۳. اعتبار مدل شایستگی‌های فرهنگی مدیران آموزش عالی ایران از دیدگاه متخصصان به چه میزان است؟ پاسخ دهد.

روش شناسی پژوهش

برای انجام این پژوهش از روش آمیخته (کیفی- کمی) استفاده شده است. قسمت اول این پژوهش به روش ترکیبی^۱ با استفاده از رویکرد طرح اکتشافی متوالی^۲ با طرح تدوین مدل انجام شد. فاز اول از روش کیفی به روش تحلیل مضمون مدل آنراید-استرلینگ^۳ انجام گردید. در فرایند تحلیل مضمون گام هایی انجام شد. در گام اول آشنا شدن با داده ها، گام دوم، ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری، گام سوم، جست و جوی شناخت مضامین، گام چهارم، ترسیم شبکه مضامین، گام پنجم تحلیل شبکه مضامین، گام ششم: تدوین گزارش قرارگرفت. حاصل این بخش اکتشاف ۵ مضمون فراگیر و ۱۵ مضمون سازمان دهنده و ۱۸۲ مضمون پایه که از آنها در ساخت ابزار اصلی پژوهش پرسشنامه استفاده شد و همچنین ترسیم شبکه های مضامین بوده است. در این مرحله بر اساس کل حوزه پژوهش (شناسایی و استخراج مولفه های شایستگی های فرهنگی مدیران) کلیه متون مندرج در پایگاه ها و وب سایت ها به تفکیک مقالات، پایان نامه ها و کتب منابع داخلی در حوزه شایستگی فرهنگی و کلیه منابع خارجی برای جمع آوری داده ها مورد کنکاش قرار گرفتند. بررسی متون به روش سرشماری و تعمق در محتوای کل مقالات انجام گرفت. حوزه پژوهش شامل ۲۴ کتاب، ۱۲۰ مقاله (۳۲ مقاله خارجی و ۸۸ مقاله داخلی)، ۱۵ رساله، ۲۲ پایان نامه در مورد شایستگی های فرهنگی بود که برای مطالعه انتخاب گردیدند. بعد از مطالعه مروری بر تمام متون مورد مطالعه، مؤلفه های تأثیرگذار، با بررسی و مقایسه مدل ها و استخراج ابعاد، شاخص ها و مؤلفه های شایستگی های فرهنگی برای مدیران آموزش عالی، معین گردید.

بخش دوم (کمی) این پژوهش با تدوین مدل شایستگی های فرهنگی مدیران آموزش عالی ایران و اعتبار سنجی آن از نوع توصیفی پیمایشی و مدل معادلات ساختاری صورت پذیرفت. محقق بر اساس شواهد و اطلاعاتی که از طریق مطالعه کامل متن، مشاهده و یا مطالعه اسناد و گزارشات به دست آورده بود به شناسایی کدها و نکات کلیدی متن پرداخت و به عنوان یک مضمون پایه انتخاب کرد. در مرحله مضامین سازمان دهنده^۴ ترکیب و تلخیص مضامین پایه انجام شد و کدهای پایه مرور گردید و مفاهیم مشابه در کنار هم قرار گرفت. در مرحله مضامین فراگیر^۵ پژوهشگر با توجه به توان تشخیص و تسلط خود، نام مناسبی برای هر دسته کد انتخاب کرد. مضامین فراگیر شامل مضامین عالی در برگیرنده مضامین حاکم بر متن در جداول مربوطه قرار گرفت. به منظور تجزیه و تحلیل داده های مربوط به مرحله کیفی از تکنیک تحلیل کیفی با رویکرد قیاسی، که به لحاظ جهت گیری و نتیجه یک پژوهش کاربردی است استفاده شد. همچنین جهت پاسخ به سوالات پژوهش در سطح کیفی از رویکرد اکتشافی استفاده گردید. با رجوع به داده های مورد مطالعه، به تدریج آن ها خلاصه و به اصلی ترین مفاهیم مرتبط با موضوع تحقیق دست یافته شد. در نهایت ایجاد یک مدل یا نظریه پیرامون ساختار متن مورد مطالعه و ایجاد ارتباط دقیق و روشن میان پرسش های تحقیقی و یافته های به دست آمد. برای سنجش روایی داده های کیفی از روش کیفی (ممیزی کردن از سوی داور) استفاده شد تا باورپذیری نتایج پژوهش ارتقاء یابد. در این پژوهش جهت سنجش روایی یا باورپذیری یافته ها از روش کمی نسبت روایی محتوایی^۶ CVR نیز استفاده گردید. حداقل میزان CVR قابل قبول بر اساس تعداد متخصصینی که سوالات را مورد ارزیابی قرار داده اند (۱۵ نفر)، ۰/۴۹ بود. ضریب روایی محتوایی برای ۱۰۳ گویه بیشتر ۰/۴۹ و برای مابقی گویه ها کمتر از این مقدار بود. در نتیجه در این بخش تعداد ۱۰۳ گویه از مجموعه گویه های موجود مورد تأیید قرار گرفتند و بقیه گویه ها نیز از مجموعه سوالات پرسشنامه کنار گذاشته شدند. برای تعیین ضریب روایی کل آزمون نیز از شاخص روایی محتوایی^۷ استفاده شد که برابر با میانگین ضریب های روایی همه گویه ها (پس از حذف گویه های ضعیف) بوده که مقدار بدست آمده برابر با ۰/۷۷ بود که میزان قابل قبولی است. از پایایی باز آزمون و روش توافقی درون موضوعی (پایایی بین دو کدگذار) برای محاسبه پایایی تحلیل و کدگذاری استفاده شد. همچنین در روش بازآزمایی برای اثبات کدگذاری محقق، در هر کدام از منابع، کدهایی که در دو فاصله زمانی با هم مشابه بودند با عنوان توافق و کدهای غیرمشابه با عنوان عدم توافق مشخص شدند. برای پایایی (اطمینان پذیری) از میان منابع مورد استفاده، دو منبع به عنوان نمونه انتخاب شد و هر کدام در یک فاصله زمانی کوتاه و مشخص، دو بار کدگذاری شدند و سپس کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هر کدام از منابع با هم مقایسه شدند. در این بخش از روش هولستی برای محاسبه پایایی استفاده گردید که فرمول آن عبارت است از:

$$PAO=2M/(n1+n2)$$

- 1 Mix Method
- 2 Sequential Exploratory Design
- 3 Attride-Stirling.
- 4 Organizing Themes
- 5 Global Themes
- 6 Content validity ratio
- 7 Content Validity Index (CVI)

که در آن PAO درصد توافق مشاهده شده (ضریب پایایی)، M تعداد توافق در دو مرحله کدگذاری، n1 تعداد واحدهای کد گذاشته در مرحله اول و n2 تعداد واحدهای کد گذاشته در مرحله دوم است. این رقم بین صفر (عدم توافق) تا یک (توافق کامل) متغیر است. در این پژوهش مقدار PAO برابر ۰/۹۷ محاسبه گردید.

$$(PAO) = 0.97 = (0.5 + 0.64) / 0.5 * 2 = \text{درصد توافق مشاهده شده (PAO)}$$

بنابراین نتیجه محاسبه نشان می‌دهد مضامین از اطمینان‌پذیری نسبتاً بالایی برخوردار هستند. برای پاسخ به سوال کمی پژوهش پرسشنامه ای با استفاده از مضامین پایه ساخته و در اختیار نمونه آماری برگرفته از مدیران آموزش عالی کشور (مدیران کل، روسا و معاونین) قرار داده شد. سپس با کمک آزمون تحلیل عاملی تأییدی میزان برازش مدل شایستگی مدیران آموزش عالی را برآورد و تأیید گردید. جامعه آماری شامل تمامی مدیران آموزش عالی کشور (مدیران کل، روسا و معاونین) در بخش دولتی و غیردولتی (دانشگاه آزاد اسلامی) در کشور ایران بود که تعداد آنها در زمان اجرای پژوهش ۶۷۶۹ نفر می‌شد. بنا به آخرین گزارش موسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی وزارت علوم، در ایران ۲۵۶۹ دانشگاه وجود دارد که از این میان تعداد ۵۳۰ واحد سهم دانشگاه آزاد، ۳۰۹ موسسه غیرانتفاعی، ۱۷۰ مرکز فنی حرفه ای، ۴۶۶ مرکز پیام نور، ۹۵۳ واحد علمی کاربردی و ۱۴۱ دانشگاه دولتی (وزارت علوم، تحقیقات و فناوری) در ۳۱ استان کشور ثبت شده است. با مدنظر قرار دادن این موضوع که مدیران و معاونین دانشگاه‌ها در مقایسه با دیگر افراد جامعه نسبت به مؤلفه‌های مربوط به شایستگی مدیران آموزش عالی از دانش جامع‌تر و تجربه مستقیم‌تری برخوردار هستند، بنابراین به نحو مطلوب‌تری می‌توانند مدل شایستگی مدیران آموزش عالی را مورد ارزیابی قرار دهند، به عنوان جامعه آماری مرحله کمی پژوهش انتخاب گردیدند. حجم نمونه آماری در بخش کمی بر اساس جدول کرجسی و مورگان (۱۹۷۰) تعیین گردید که بر این اساس از بین آنها تعداد ۳۶۹ نفر به عنوان اعضای نمونه آماری و به صورت نمونه گیری تصادفی در دسترس از میان استان‌های واقع در منطقه ۶ (یزد- اصفهان- چهارمحال و بختیاری) و استان فارس (استان محل سکونت محقق) مطابق جدول شماره ۱ انتخاب گردیدند.

جدول شماره ۱- تعداد مدیران و دانشگاه انتخاب شده در نمونه آماری

ردیف	نام استان	تعداد دانشگاه‌های مورد نظر	تعداد مدیران	تعداد دانشگاه انتخاب شده	تعداد مدیران انتخاب شده
۱	فارس	۱۱۹	۲۴۰	۸۶	۱۴۴
۲	چهارمحال و بختیاری	۱۷	۳۲	۱۴	۲۹
۳	اصفهان	۱۲۴	۲۴۸	۹۲	۱۴۸
۴	یزد	۲۷	۵۶	۲۴	۴۸

برای تعیین روایی پرسشنامه در این پژوهش از روایی صوری استفاده شد. به منظور اعتبار سنجی مدل ارائه شده در پژوهش از تحلیل عاملی تأییدی استفاده گردید. به منظور تعیین میزان برازش و اعتبار مدل ارائه شده (مبتنی بر یافته‌های بخش کیفی) تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم افزار آموس نسخه ۲۶ صورت گرفت. در پژوهش حاضر برای مشخص شدن پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ که یکی از روش‌های همسانی درونی است استفاده گردیده است.

یافته ها

یافته های بخش کیفی

سوال اول: مؤلفه‌های شایستگی فرهنگی مدیران آموزش عالی کدامند؟

در بررسی منابع مرتبط با موضوع پژوهش، ابتدا کدگذاری اولیه (باز) انجام شد و کلیدواژه‌های مهم استخراج شدند. در این مرحله متن منابع خط به خط مطالعه شد و پس از فهرست کردن تمامی نکات کلیدی موجود به هر نکته یک کد تخصیص داده شد. در مرحله بعد پس از چندین بار مطالعه منظم منابع مورد استفاده و مقایسه‌های مداوم، مفاهیم مشابه شناسایی شده و در کنار هم قرار گرفتند. مجموعه‌ای از مفاهیم، مضمون‌های پایه را شکل دادند. بعد از شناسایی مضامین پایه، مضامین اصلی مشخص شدند و بر اساس مضامین پایه، مضامین اصلی شکل گرفتند. ابعاد اصلی این شبکه مضامین، تعداد ۵ مضمون فراگیر شامل: مهارت فرهنگی، تعاملات فرهنگی، آگاهی فرهنگی، دانش فرهنگی، تمایلات فرهنگی با ۱۸۲ تم و ۱۵ مؤلفه بود. نتایج حاصل از تحلیل داده‌های بخش کیفی (مؤلفه‌های شناسایی شده در رابطه با عوامل شایستگی فرهنگی مدیران آموزش عالی) در جدول شماره ۲ آورده شده است.

جدول شماره ۲- مولفه های شایستگی فرهنگی مدیران آموزش عالی

مضمون فراگیر	مضامین سازمان دهنده
	مهارت پذیرش تفاوت های فرهنگی
مهارت فرهنگی	مهارت قبولاندن تفاوت های فرهنگی
	مهارت ارزیابی از شایستگی های فرهنگی
تعاملات فرهنگی	تعاملات فرهنگی درون سازمانی
	تعاملات فرهنگی برون سازمانی
آگاهی فرهنگی	هویت شناسی فرهنگ خودی با تاکید بر آموزش عالی
	منبع شناسی فرهنگ خودی با تاکید بر آموزش عالی
	شناخت شناسی فرهنگ خودی با تاکید بر آموزش عالی
دانش فرهنگی	هویت شناسی فرهنگ ذینفعان از سایر فرهنگ ها با تاکید بر آموزش عالی
	منبع شناسی فرهنگ ذینفعان از سایر فرهنگ ها با تاکید بر آموزش عالی
	شناخت شناسی فرهنگی ذینفعان از سایر فرهنگ ها با تاکید بر آموزش عالی
تمایلات فرهنگی	مهارت فرهنگی
	آگاهی فرهنگی
	تعاملات فرهنگی
	دانش فرهنگی

سوال دوم: مدل مناسب برای شایستگی فرهنگی مدیران آموزش عالی ایران چیست؟

نتایج این پژوهش درباره مدل مناسب برای شایستگی فرهنگی مدیران آموزش عالی ایران نشان داد که مدل شایستگی فرهنگی مدیران آموزش عالی ایران، از ۵ مضمون فراگیر دارای مؤلفه ها و شاخص هایی با تعاریف خاص خود به شرح زیر تشکیل شده است.

۱- **مضمون فراگیر مهارت فرهنگی** شامل مضامین سازمان دهنده مهارت پذیرش تفاوت های فرهنگی (با ۱۵ مضمون پایه)، مهارت قبولاندن تفاوت های فرهنگی (با ۱۶ مضمون پایه)، مهارت ارزیابی از شایستگی های فرهنگی (با ۲۷ مضمون پایه).

۲- **مضمون فراگیر تعاملات فرهنگی** شامل مضامین سازمان دهنده ی تعاملات فرهنگی درون سازمانی (با ۲۶ مضمون پایه) و تعاملات فرهنگی برون سازمانی (با ۱۰ مضمون پایه).

۳- **مضمون فراگیر آگاهی فرهنگی** شامل مضامین سازمان دهنده هویت شناسی فرهنگ خودی (با ۷ مضمون پایه)، منبع شناسی فرهنگ خودی (با ۶ مضمون پایه) و شناخت شناسی فرهنگ خودی (با ۱۸ مضمون پایه).

۴- **مضمون فراگیر دانش فرهنگی** شامل مضامین سازمان دهنده ی هویت شناسی فرهنگ ذینفعان از سایر فرهنگ ها (با ۱۰ مضمون پایه)، منبع شناسی فرهنگ ذینفعان از سایر فرهنگ ها (با ۱۰ مضمون پایه) و شناخت شناسی فرهنگ ذینفعان از سایر فرهنگ ها (با ۱۳ مضمون پایه).

۵- **مضمون فراگیر تمایلات فرهنگی** شامل آگاهی فرهنگی، مهارت فرهنگی، دانش فرهنگی و تعاملات فرهنگی می باشند.

با مدنظر قرار دادن این موضوع که هدف اصلی پژوهش حاضر ارائه مدل شایستگی مدیران آموزش عالی ایران است، با بررسی مضامین پایه و دسته بندی مضامین های مشترک نهایتاً کار در بخش کیفی با ترسیم شبکه مضامین فراگیر پایان یافت.

یافته های بخش کمی

در این قسمت ابتدا توصیفی از نمونه آماری پژوهش برحسب متغیرهای جمعیت شناختی و با استفاده از جداول فراوانی و نمودارهای مربوطه ارائه و در ادامه مفاهیم اصلی پژوهش توصیف گردیده اند:

جدول شماره ۳- توزیع نمونه آماری پژوهش برحسب جنسیت

جنس	فراوانی	درصد	درصد معتبر	درصد تراکمی
مرد	۲۱۹	۵۹/۳	۵۹/۳	۵۹/۳
زن	۱۵۰	۴۰/۷	۴۰/۷	۱۰۰
کل	۳۶۹	۱۰۰	۱۰۰	

مقادیر جدول شماره ۳ نشان دهنده این است که ۵۹/۳ درصد از نمونه آماری پژوهش را مردان و ۴۰/۷ درصد را زنان تشکیل داده‌اند، بنابراین می‌توان گفت مردان درصد بیشتری از نمونه آماری پژوهش را به خود اختصاص داده‌اند.

جدول شماره ۴- توزیع نمونه آماری پژوهش برحسب سن

سن	فراوانی	درصد	درصد معتبر	درصد تراکمی
زیر ۳۰ سال	۵۱	۱۳/۸	۱۳/۸	۱۳/۸
بین ۳۰ تا ۴۵ سال	۸۶	۲۳/۳	۲۳/۳	۳۷/۱
بین ۴۵ تا ۶۰ سال	۱۰۷	۲۹	۲۹	۶۶/۱
بالای ۶۰ سال	۱۲۵	۳۳/۹	۳۳/۹	۱۰۰
کل	۳۶۹	۱۰۰	۱۰۰	

مقادیر جدول شماره ۴ نشان دهنده این است که سن ۱۳/۸ درصد از نمونه آماری پژوهش زیر ۳۰ سال، ۲۳/۳ درصد بین ۳۰ تا ۴۵ سال، ۲۹ درصد بین ۴۵ تا ۶۰ سال و ۳۳/۹ درصد بالای ۶۰ سال است. بنابراین می‌توان گفت افرادی که سن آن‌ها بالای ۶۰ سال است درصد بیشتری از نمونه آماری پژوهش را به خود اختصاص داده‌اند.

جدول شماره ۵- توزیع نمونه آماری پژوهش برحسب استان محل خدمت

استان محل خدمت	فراوانی	درصد	درصد معتبر	درصد تراکمی
فارس	۱۴۴	۳۹	۳۹	۳۹
اصفهان	۹۶	۲۶	۲۶	۶۵
یزد	۶۲	۱۶/۸	۱۶/۸	۸۱/۸
چهارمحال و بختیاری	۶۷	۱۸/۲	۱۸/۲	۱۰۰
کل	۳۶۹	۱۰۰	۱۰۰	

مقادیر جدول شماره ۵ نشان دهنده این است که محل سکونت ۳۹ درصد از نمونه آماری پژوهش استان فارس، ۲۶ درصد استان اصفهان، ۱۶/۸ درصد استان یزد و ۱۸/۲ درصد استان چهارمحال و بختیاری است. بنابراین می‌توان گفت بیشترین فراوانی مربوط به افراد ساکن در استان فارس و کمترین فراوانی مربوط به افراد ساکن در استان یزد است.

تجزیه و تحلیل توصیفی متغیرهای اصلی پژوهش

تجزیه و تحلیل علمی تر داده های پژوهش حاضر با هدف شناسایی مؤلفه های شایستگی فرهنگی مدیران آموزش عالی ایران به منظور ارائه یک مدل مناسب برای سازمان آموزش عالی به روش آمیخته (کیفی و کمی) انجام شد. همانطور که اشاره گردید در فاز اول پژوهش (کیفی) از تحلیل مضمون (Attride-Stirling, 2001) و با رویکرد اکتشافی از نوع قیاسی استفاده شد. محیط پژوهش در دو فاز شامل منابع دسته اول پایگاه های اینترنتی و بانک های اطلاعاتی علمی معتبر در بازه زمانی ۲۰۰۴ تا ۲۰۲۳ و ۱۳۸۷ تا ۱۴۰۱ در حوزه مطالعات مؤلفه های شایستگی فرهنگی مدیران آموزش عالی بود. به منظور جمع آوری مضامین اولیه، به روش نمونه گیری هدفمند به تعداد ۱۲۰ مقاله (۸۸ مقاله داخلی و ۳۲ مقاله خارجی) و ۲۴ کتاب، ۱۵ رساله و ۲۲ پایان نامه مورد مطالعه قرار گرفت که با این تعداد نمونه محقق به اشباع نظری رسید. پس از کدگذاری و دسته بندی ۴۲۱ مضمون اولیه، روایی محتوایی آن به دو روش کیفی نظر ۱۵ نفر از متخصصان مدیریت آموزش عالی و روش کمی، بررسی میزان توافق هر مضمون با استفاده از ضریب روایی محتوایی انجام شد. با استفاده از ضریب هولستی، پایایی مضامین ۰/۹۶ برآورد شد. شبکه مضامین مشتمل بر ۵ مضمون فراگیر و ۱۵ مضمون سازمان دهنده و ۱۸۲ مضمون پایه ترسیم گردید.

سوال سوم: اعتبار مدل ارائه شده برای شایستگی فرهنگی مدیران آموزش عالی تا چه اندازه است؟

برای پاسخ به این پرسش بایستی سایر معیارهای مناسب بودن برازش مدل مورد بررسی قرار می گرفت. بنابراین قبل از انجام تحلیل عاملی تاییدی، با استفاده از شاخص لوپ (پایایی در صورت حذف سوال) و ضریب تمیز سوال (همبستگی بین سوال و نمره کل آزمون) کیفیت روان سنجی سوال ها مورد ارزیابی قرار گرفت که نتایج در جدول شماره ۶ به همراه میانگین و انحراف معیار هر سوال ارائه شده است.

جدول شماره ۶- پایایی و ضریب تمیز و ویژگی های توصیفی سئوال های پرسشنامه

شماره	گویه	میانگین	انحراف معیار	لوپ	r
۱	مهارت درک تنوع فرهنگی در سازمان	۳/۰۹	۰/۹۶	۰/۹۸۳	۰/۶۳
۲	مهارت توجه به شکاف های فرهنگی	۲/۹۶	۰/۹۰	۰/۹۸۴	۰/۶۲
۳	مهارت اقدام اثر بخش در شرایط چند فرهنگی	۳/۰۵	۰/۸۳	۰/۹۸۳	۰/۵۵
۴	مهارت تغییر و تثبیت ارزش های فرهنگی	۲/۸۷	۰/۹۵	۰/۹۸۱	۰/۵۸
۵	مهارت رویارویی با چالش های فرهنگی	۳/۱۵	۰/۸۰	۰/۹۸۲	۰/۶۰

شماره	گویه	میانگین	انحراف معیار	لوپ	z
۶	مهارت توجه به تفاوت های فرهنگی کارکنان	۳/۰۰	۰/۸۳	۰/۹۸۲	۰/۶۱
۷	مهارت سرعت بخشی در اعمال تغییرات فرهنگی	۲/۹۸	۱/۱۱	۰/۹۸۴	۰/۳۶
۸	مهارت پذیرش ایده های افراد در موقعیت های متفاوت فرهنگی	۲/۸۷	۰/۸۲	۰/۹۸۳	۰/۵۵
۹	مهارت احترام به تنوع فرهنگی	۲/۹۵	۰/۸۸	۰/۹۸۱	۰/۵۹
۱۰	مهارت احترام قائل شدن برای سایر فرهنگ ها	۳/۰۲	۰/۸۶	۰/۹۸۲	۰/۵۴
۱۱	مهارت شناسایی تفاوت های فرهنگی	۳/۱۳	۰/۸۶	۰/۹۸۴	۰/۵۹
۱۲	مهارت بحث باز در مورد تفاوت های فرهنگی	۲/۷۲	۱/۰۵	۰/۹۸۷	۰/۲۸
۱۳	توانایی مواجهه صحیح با مسائل (ناشی از تفاوت های فرهنگی)	۳/۱۶	۰/۸۳	۰/۹۸۶	۰/۶۱
۱۴	مهارت ایجاد وحدت در یادگیری قبلی و جدید	۲/۷۶	۰/۸۹	۰/۹۸۲	۰/۶۲
۱۵	پذیرش حقوق فرهنگی افراد در شرایط تنوع فرهنگی	۳/۰۷	۱/۰۲	۰/۹۸۴	۰/۶۴
۱۶	اعتقاد به ارزشمندی تفاوت های فرهنگی	۳/۰۱	۰/۹۰	۰/۹۸۳	۰/۶۶
۱۷	ایجاد هم افزایی بین فرهنگی	۲/۵۷	۰/۸۹	۰/۹۸۱	۰/۶۴
۱۸	ایجاد تغییرات فرهنگی مبتنی بر ارزش های نو	۳/۱۹	۰/۹۶	۰/۹۸۲	۰/۵۹
۱۹	توجه به عوامل موثر بر فرهنگ	۳/۰۸	۰/۹۶	۰/۹۸۴	۰/۶۲
۲۰	توانایی تبدیل آموزه های جدید فرهنگی بر روش های کار و زندگی	۳/۰۸	۰/۸۹	۰/۹۸۱	۰/۵۷
۲۱	آموزش حساسیت های پیچیده فرهنگی	۲/۷۵	۰/۸۷	۰/۹۸۴	۰/۵۷
۲۲	تاثیر بر ارزش های فرهنگی در جهت پذیرش تفاوت ها	۲/۶۸	۱/۰۲	۰/۹۸۲	۰/۳۷
۲۳	عکس العمل مناسب در شرایط متنوع فرهنگی	۲/۸۳	۰/۹۱	۰/۹۸۵	۰/۵۹
۲۴	توانایی همدلی با فرهنگ های متفاوت	۲/۵۶	۰/۹۱	۰/۹۸۴	۰/۵۱
۲۵	جلب اطمینان افراد با فرهنگ های متفاوت	۲/۸۸	۰/۸۷	۰/۹۸۲	۰/۴۹
۲۶	توانایی بهینه سازی تعاملات چند فرهنگی	۳/۱۹	۰/۸۲	۰/۹۸۴	۰/۶۱
۲۷	مهارت های تکنولوژیکی در توسعه فرهنگی	۳/۰۰	۱/۰۰	۰/۹۸۲	۰/۵۵
۲۸	مهارت نظارت بر پویایی های فرهنگی	۳/۱۶	۰/۷۶	۰/۹۸۷	۰/۲۹
۲۹	نظارت بر پویایی حاصل از تنوع فرهنگی (روابط چند فرهنگی)	۳/۰۵	۰/۸۴	۰/۹۸۳	۰/۵۷
۳۰	مهارت ارزیابی برنامه های تغییر فرهنگ	۲/۸۶	۰/۸۸	۰/۹۸۵	۰/۵۹
۳۱	کسب دانش پویایی های فرهنگی	۳/۰۴	۰/۹۰	۰/۹۸۳	۰/۶۰
۳۲	آگاهی از دیدگاه خود در رابطه با دیگر فرهنگ ها	۳/۱۲	۰/۸۸	۰/۹۸۴	۰/۵۳
۳۳	بی تفاوت نبودن نسبت به مولفه های فرهنگی جدید	۳/۰۱	۰/۹۶	۰/۹۸۱	۰/۵۲
۳۴	توجه عوامل موثر بر فرهنگ	۳/۰۵	۰/۸۵	۰/۹۸۳	۰/۳۵
۳۵	تاکید بر قوانین و ضوابط فرهنگی	۳/۰۳	۰/۷۲	۰/۹۸۲	۰/۴۷
۳۶	دیدگاه حرفه ای به فعالیت در حوزه آموزش عالی	۳/۲۴	۰/۸۳	۰/۹۸۴	۰/۵۶
۳۷	درک فرصت های فرهنگی	۳/۱۳	۰/۷۶	۰/۹۸۱	۰/۴۸
۳۸	درک تهدیدهای فرهنگی	۲/۹۵	۰/۸۹	۰/۹۸۲	۰/۵۴
۳۹	درک نقاط قوت فرهنگی	۲/۸۷	۰/۸۱	۰/۹۸۴	۰/۵۹
۴۰	ارزیابی منصفانه از دیگر فرهنگ ها	۳/۲۷	۰/۸۷	۰/۹۸۱	۰/۵۵
۴۱	ارزیابی از مهارت های شایستگی های فرهنگی خود	۲/۵۸	۰/۷۲	۰/۹۸۳	۰/۶۰
۴۲	بازسازی باورها و ارزش های فرهنگی	۳/۴۵	۰/۷۹	۰/۹۸۲	۰/۶۰
۴۳	کشف فرصت های مغفول از دیدگاه رقبای فرهنگی	۳/۲۶	۰/۷۳	۰/۹۸۴	۰/۵۴
۴۴	اطلاعات در مورد مولفه های فرهنگی در شرایط تنوع فرهنگی	۳/۲۲	۰/۸۷	۰/۹۸۲	۰/۶۰
۴۵	سیاستگذاری در تولید و باز تولید هویت (مهندسی فرهنگی)	۳/۰۹	۰/۸۰	۰/۹۸۱	۰/۵۷
۴۶	توانایی ارزیابی تاثیر تفاوت های فرهنگی در ارتباطات	۳/۱۵	۰/۸۵	۰/۹۸۲	۰/۵۷
۴۷	اهمیت دادن به تعاملات چند فرهنگی	۳/۲۸	۰/۹۰	۰/۹۸۴	۰/۶۴
۴۸	تصمیم سازی در موقعیت های متفاوت فرهنگی	۳/۳۱	۰/۹۶	۰/۹۸۱	۰/۶۸
۴۹	انتقال رفتارهای ارزشمند فرهنگی	۳/۳۴	۰/۸۴	۰/۹۸۳	۰/۶۲
۵۰	حل و فصل تعارضات سازمانی (ناشی از تفاوت های فرهنگی)	۳/۱۸	۰/۹۱	۰/۹۸۲	۰/۶۱
۵۱	رفتار مناسب با افراد دارای پیش زمینه های متفاوت فرهنگی	۳/۳۰	۰/۷۷	۰/۹۸۴	۰/۵۹

شماره	گویه	میانگین	انحراف معیار	لوپ	۲
۵۲	توانایی برقراری تعاملات در محیط‌های متنوع فرهنگی	۳/۲۹	۰/۸۵	۰/۹۸۴	۰/۶۲
۵۳	توانایی سازگاری با فرهنگ های جدید	۳/۰۷	۱/۱۱	۰/۹۸۱	۰/۶۶
۵۴	سازگار شدن با محیط های چند فرهنگی	۳/۳۴	۰/۸۶	۰/۹۸۲	۰/۴۹
۵۵	توانایی انجام کار در موقعیت های متنوع فرهنگی	۲/۹۴	۰/۹۳	۰/۹۸۴	۰/۵۸
۵۶	مهارت بکارگیری نیروی انسانی با تکنیک های متنوع فرهنگی	۳/۰۲	۰/۹۱	۰/۹۸۱	۰/۶۴
۵۷	گروه سازی فرهنگی	۳/۰۴	۰/۹۰	۰/۹۸۱	۰/۶۴
۵۸	پذیرش نگرش استراتژیک فرهنگی	۳/۴۰	۰/۸۶	۰/۹۸۲	۰/۵۸
۵۹	تاثیرگذاری فرهنگی	۳/۰۰	۰/۹۱	۰/۹۸۴	۰/۵۸
۶۰	اشراف نسبت به منافع ناشی از تفاوت های فرهنگی	۳/۵۴	۰/۸۴	۰/۹۸۱	۰/۶۰
۶۱	قابلیت ایجاد تغییر در نگرش ها در موقعیت های چند فرهنگی	۳/۵۷	۰/۷۹	۰/۹۸۱	۰/۵۷
۶۲	مهارت درک چگونگی تاثیر بر فرهنگ	۲/۸۸	۰/۹۷	۰/۹۸۲	۰/۶۲
۶۳	برقراری تعاملات بین المللی (جهانی)	۲/۶۹	۰/۸۹	۰/۹۸۴	۰/۵۸
۶۴	حفظ مزیت رقابتی در جهان با تنوع فرهنگی	۲/۹۹	۰/۸۶	۰/۹۸۱	۰/۶۰
۶۵	مهارت صحیح بهره گیری از فرصت های جهانی سازی فرهنگی	۲/۹۱	۰/۹۶	۰/۹۸۱	۰/۶۲
۶۶	توانایی ارائه خدمات بر مبنای تفاوت ها و شباهت های فرهنگی برای افراد برون سازمانی	۲/۹۷	۰/۸۶	۰/۹۸۲	۰/۵۸
۶۷	استفاده از فرصت های جهانی سازی فرهنگی	۲/۹۶	۰/۹۰	۰/۹۸۶	۰/۵۵
۶۸	آگاهی از تاثیر فشارها بر هویت فرهنگ خودی	۳/۱۷	۰/۹۸	۰/۹۸۴	۰/۵۵
۶۹	آگاهی از هویت های اجتماعی-جنسیتی فرهنگ خودی	۲/۷۱	۰/۷۸	۰/۹۸۱	۰/۵۴
۷۰	آگاهی از هویت اجتماعی-سیاسی فرهنگ خودی	۳/۰۷	۰/۹۳	۰/۹۸۲	۰/۵۸
۷۱	آگاهی از الگوهای توسعه هویتی فرهنگ خودی	۲/۶۸	۰/۸۳	۰/۹۸۶	۰/۵۸
۷۲	آگاهی از هویت اجتماعی-مذهبی فرهنگ خودی	۲/۷۳	۰/۸۶	۰/۹۸۲	۰/۵۵
۷۳	تلاش برای آگاهی از گذشته پیشینه تاریخی فرهنگ خودی	۳/۰۵	۰/۹۲	۰/۹۸۴	۰/۵۵
۷۴	آگاهی از پیامد های فرهنگی موفق سازمانی	۲/۹۹	۱/۰۰	۰/۹۸۱	۰/۵۹
۷۵	شناخت راه های نفوذ از طریق منابع فرهنگ خودی	۳/۱۳	۰/۹۷	۰/۹۸۱	۰/۵۴
۷۶	شناخت منابع مناسب فرهنگ خودی	۳/۱۹	۰/۹۵	۰/۹۸۲	۰/۵۵
۷۷	شناخت راه های تشویق بهره برداری از منابع فرهنگ خودی	۳/۳۸	۰/۸۰	۰/۹۸۴	۰/۵۳
۷۸	توجه به تغییرات فرهنگی محیطی	۲/۹۱	۰/۸۲	۰/۹۸۱	۰/۶۱
۷۹	شناخت محدود کننده فرهنگ خودی در دسترسی به آموزش عالی	۲/۶۱	۰/۹۵	۰/۹۸۱	۰/۵۷
۸۰	شناخت عوامل فرهنگ خودی در شکوفایی آموزش عالی	۳/۱۳	۰/۸۴	۰/۹۸۲	۰/۵۷
۸۱	سنخ شناسی فرهنگ خودی در آموزش عالی	۲/۶۱	۰/۸۶	۰/۹۸۴	۰/۶۵
۸۲	شناخت زیر بناهای فرهنگ خودی در آموزش عالی	۳/۰۸	۰/۸۸	۰/۹۸۱	۰/۵۹
۸۳	شناخت عوامل اقتصادی موثر بر فرهنگ خودی در آموزش عالی	۲/۲۶	۰/۹۳	۰/۹۸۱	۰/۵۷
۸۴	شناخت نقش آموزش عالی در فرهنگ خودی	۲/۷۵	۰/۹۰	۰/۹۸۲	۰/۵۸
۸۵	شناخت سیاستگذاری فرهنگی در آموزش عالی	۲/۹۷	۰/۹۲	۰/۹۸۱	۰/۶۲
۸۶	شناخت کافی از دلایل بروز شکاف بین فرهنگ موجود و مطلوب	۲/۷۵	۰/۸۵	۰/۹۸۱	۰/۶۰
۸۷	دانش درک تنوع فرهنگی افراد خودی در آموزش عالی	۲/۶۳	۰/۸۹	۰/۹۸۱	۰/۶۳
۸۸	دانش درک حصارهای فرهنگی خودی در آموزش عالی	۲/۸۴	۰/۹۶	۰/۹۸۱	۰/۵۹
۸۹	شناخت ارزش های برجسته ذینفعان از فرهنگ های متفاوت	۲/۶۹	۰/۹۰	۰/۹۸۲	۰/۶۳
۹۰	شناخت باورهای مذهبی ذینفعان از فرهنگ متفاوت	۲/۹۹	۰/۸۷	۰/۹۸۴	۰/۵۳
۹۱	شناخت هویت اجتماعی-مذهبی ذینفعان از فرهنگ های متفاوت	۲/۹۸	۰/۹۹	۰/۹۸۱	۰/۵۲
۹۲	شناخت هویت سیاسی-اجتماعی ذینفعان از فرهنگ متفاوت	۲/۹۶	۰/۹۱	۰/۹۸۱	۰/۵۹
۹۳	شناخت هویت ذینفعان در شرایط متنوع فرهنگی	۲/۸۵	۰/۹۶	۰/۹۸۲	۰/۵۶
۹۴	دانش افزایشی نسبت به تفاوت های فرهنگی	۲/۸۶	۰/۹۶	۰/۹۸۴	۰/۵۶
۹۵	کسب اطلاعات در مورد فرهنگ ذینفعان از دیگر فرهنگ ها	۲/۸۵	۰/۸۴	۰/۹۸۱	۰/۵۳
۹۶	باور به ضرورت یادگیری درباره تفاوت های فرهنگی	۳/۴۰	۰/۷۹	۰/۹۸۱	۰/۵۵

شماره	گویه	میانگین	انحراف معیار	لوپ	r
۹۷	شناخت راه بهره برداری از منابع فرهنگی ذینفعان با فرهنگ متفاوت	۲/۸۱	۰/۸۸	۰/۹۸۲	۰/۶۰
۹۸	آگاهی از میراث فرهنگی ذینفعان با فرهنگ متفاوت	۲/۴۷	۰/۷۵	۰/۹۸۵	۰/۵۸
۹۹	تامل بر قوانین و ضوابط فرهنگی ذینفعان با فرهنگ های متفاوت	۲/۷۳	۰/۹۳	۰/۹۸۱	۰/۵۶
۱۰۰	دانش به باورها و ارزش های متفاوت فرهنگی دیگران	۲/۷۴	۰/۹۱	۰/۹۸۲	۰/۵۶
۱۰۱	شناخت زیربنای فرهنگ ذینفعان با فرهنگ متفاوت در آموزش عالی	۳/۴۹	۰/۸۶	۰/۹۸۴	۰/۶۱
۱۰۲	شناخت عوامل اقتصادی موثر بر فرهنگ ذینفعان با فرهنگی متفاوت در آموزش عالی	۳/۰۱	۰/۹۸	۰/۹۸۱	۰/۶۰
۱۰۳	شناخت سیاستگذاری فرهنگی برای ذینفعان با فرهنگ متفاوت در آموزش عالی	۳/۲۲	۰/۸۵	۰/۹۸۱	۰/۵۸

با توجه به نتایج بدست آمده در جدول شماره ۶ می توان نتیجه گرفت تمامی گویه ها بجز گویه ۱۲ و ۲۸ از نظر شاخص لوپ و همبستگی سوال با نمره کل آزمون (بالتر از ۰/۳۰) وضعیت مناسبی دارند. لذا فقط دو گویه از مجموعه گویه های مقیاس آزمون کنار گذاشته شد و مابقی گویه ها مورد تأیید قرار گرفتند. در ادامه با استفاده از روش تحلیل عاملی، روایی سازه پرسشنامه ارزیابی شد. ابتدا مفروضه های استفاده از روش تحلیل عاملی یعنی شاخص های (Kaiser - Mayer - Olkin) و (Bartlett) بررسی شد که نتایج آن در جدول شماره ۱۴ ارائه شده است.

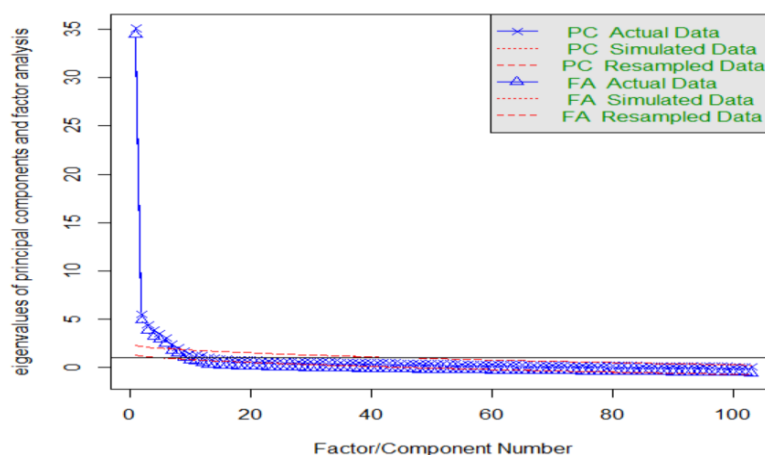
جدول شماره ۷- مفروضه های استفاده از روش تحلیل عاملی تأییدی

آزمون کرویت بارتلت			(KMO)
P	درجه آزادی	خی دو	
۰/۰۰۰۱	۵۲۵۳	۶۰۱۷/۸۹	۰/۹۷

همانطور که در جدول ۷ مشاهده می شود، مقدار بدست آمده جهت آزمون شاخص کفایت نمونه گیری ۰/۹۷ می باشد. مقادیر بالای ۰/۶ نشان می دهد که نمونه برداری این پژوهش کافی است و این مقدار برای تحلیل عاملی در پژوهش مناسب است. همچنین مقدار خی دو آزمون (Bartlett) برابر با ۶۰۱۷/۸۹ و با درجه آزادی ۵۲۵۳، معنی داری ۰/۰۰۱ است. معنی داری این شاخص نیز نشان دهنده این است که در ماتریس سؤال ها به اندازه کافی همبستگی وجود دارد و توانایی عاملی شدن داده ها تأیید می شود.

جهت تعیین تعداد عامل های پیشنهادی پرسشنامه از روش های نمودار اسکری تحلیل موازی ۱، مقدار ویژه و واریانس تبیین شده توسط هر عامل استفاده شد. نتایج نمودار اسکری تحلیل موازی نشان از وجود یازده عامل بود که نتایج آن در شکل شماره ۱ قابل مشاهده است.

Parallel Analysis Scree Plots



شکل ۱- نتایج آزمون اسکری تحلیل موازی (نمودار سنگ ریزه های تحلیل عاملی پرسشنامه)

همانگونه که در شکل شماره ۱ مشاهده می شود، وجود ۱۱ عامل مجزا براساس روش تحلیل عاملی ۲ و تحلیل مولفه اصلی ۳ تأیید می شود که همسو با اهداف پژوهشگر در طراحی ابزار اندازه گیری است. در ادامه نتیجه تحلیل عاملی با استفاده از روش برآورد بیشینه درستنمایی ۴ همراه

- 1 Parallel analysis Scree Plots
- 2 Factor analysis
- 3 Principal component analysis
- 4 Maximum Likelihood

با چرخش واریماکس^۱، بدست آمدن ۱۱ عامل بود که دقیقاً با حوزه‌های طراحی شده در پرسشنامه شایستگی‌های فرهنگی مدیران آموزش عالی تطابق دارد. لازم به ذکر است تعداد عامل‌های بدست آمده براساس مقادیر ویژه بالای یک می‌باشد. در جدول شماره ۸، مقادیر ویژه، میزان واریانس تبیین شده و میزان واریانس تجمعی ارائه شده است.

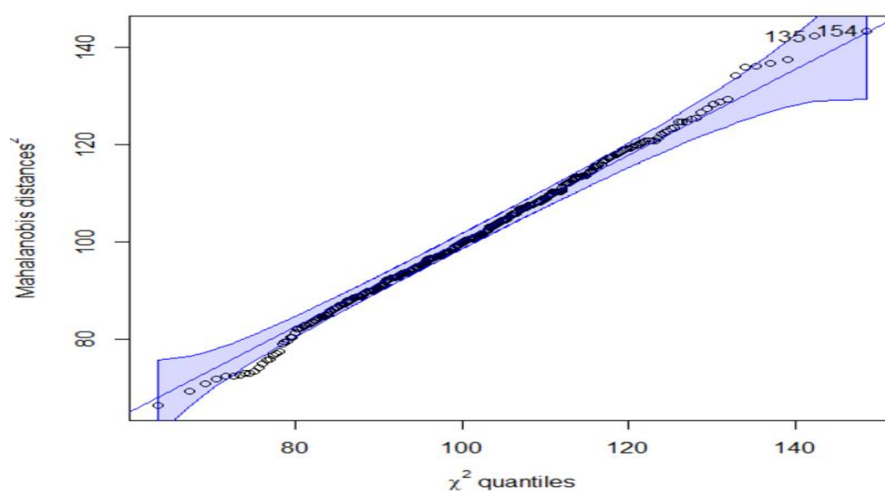
جدول شماره ۸- اطلاعات عوامل استخراج شده

عامل‌ها	مقدار ویژه بعد از چرخش	میزان واریانس مقدار ویژه	میزان تجمعی واریانس
اول	۹/۵۹	۰/۰۹	۰/۰۹
دوم	۹/۴۳	۰/۰۹	۰/۱۸
سوم	۸/۰۸	۰/۰۸	۰/۲۶
چهارم	۶/۳۰	۰/۰۶	۰/۳۳
پنجم	۶/۰۱	۰/۰۵	۰/۳۹
ششم	۴/۹۳	۰/۰۴	۰/۴۳
هفتم	۴/۰۵	۰/۰۴	۰/۴۷
هشتم	۲/۸۹	۰/۰۳	۰/۵۰
نهم	۲/۶۵	۰/۰۳	۰/۵۳
دهم	۱/۸۲	۰/۰۲	۰/۵۵
یازدهم	۱/۷۸	۰/۰۲	۰/۵۷

نتایج بدست آمده نشان می‌دهد که عامل اول با مقدار ویژه ۹/۵۹ مقدار ۱۰ درصد از واریانس آزمون را به خود اختصاص داده است. در کل ۱۱ عامل بدست آمده ۵۷ درصد از واریانس کل آزمون را تبیین می‌نمایند که مقدار قابل توجهی است.

نرمال بودن شکل توزیع داده‌ها و نیز عدم وجود داده‌های پرت چندمتغیره از مفروضه‌های اساسی استفاده از روش‌های پارامتری چندمتغیری از قبیل تحلیل عاملی است. لازم به ذکر است زمانی که تحلیل چندمتغیری صورت می‌گیرد، می‌بایستی از روش‌های بررسی نرمال بودن چند متغیری توزیع داده‌ها استفاده گردد (Johnson, & Wichern, 2002). همچنین باید اشاره کرد که داده‌های پرت چندمتغیره، دارای مجموعه‌ای از مقادیر غیرمعمول در ترکیب خطی متغیرهای وابسته هستند. جهت بررسی این دو مفروضه به صورت همزمان می‌توان از شاخص فاصله ماهالانوبیس^۲ استفاده کرد. در این روش هر گاه داده‌ها بر روی نمودار Q-Q چندمتغیری روی خط ۴۵ درجه با حداقل پراکندگی پیرامون آن قرار گیرند، نرمال بودن چند متغیری و به تبع آن، عدم وجود داده‌های پرت (شکل شماره ۲) برقرار می‌باشد.

Multi-normal Q-Q Plot



شکل ۲- شاخص فاصله ماهالانوبیس جهت بررسی نرمال بودن و عدم وجود داده‌های پرت چندمتغیری

1 Varimax

2 Mahalanobis Distance Index

اعتبار و پایایی^۱

به منظور بررسی اعتبار عاملی متغیرهای پژوهش و ابعاد آن‌ها از شیوه تحلیل عاملی تأییدی و شاخص‌های مربوط به اعتبار همگرا^۲ (شاخص AVE)^۳ و اعتبار ممیز^۴ (معیار فورنل و لارکر^۵، بارهای عاملی متقاطع^۶ و شاخص^۷ HTMT) استفاده شده است.

پایایی: جهت بررسی پایایی ابزار متغیرهای اصلی پژوهش و ابعاد آن‌ها از شاخص‌های ضریب آلفای کرونباخ و قابلیت اعتماد ترکیبی^۸ استفاده گردید. به منظور محاسبه شاخص‌های اعتبار و پایایی از رویکرد مدل‌سازی معادله ساختاری واریانس محور و نرم‌افزار Smart PLS استفاده شد.

مقادیر بالای ۰/۷۰ برای مضامین فراگیر به معنای قابلیت اعتماد اندازه‌گیری مدل تدوین شده تفسیر می‌شود. برآورد مقادیر مربوط به معیار فورنل و لارکر و شاخص HTMT در جداول زیر گزارش شده است. قابل ذکر است بر اساس معیار فورنل-لارکر (۱۹۸۱) انتظار می‌رود که ریشه دوم متوسط واریانس استخراج شده (\sqrt{AVE}) برای هر سازه از همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها بیشتر باشد. در رابطه با شاخص HTMT انتظار می‌رود که متوسط هندسی ضرایب همبستگی بین معرف‌هایی که مربوط به سازه‌های متفاوت هستند، از متوسط هندسی ضرایب همبستگی بین معرف‌هایی که مربوط به سازه مشابهی هستند کمتر باشد و بنابراین نسبت بین آنها (نسبت HTMT) از مقدار ۱ کوچکتر باشد.

جدول شماره ۹- شاخص‌های ارزیابی اعتبار و پایایی ابزار سنجش بعد مهارت فرهنگی

مضامین	اعتبار همگرا		اعتبار ممیز		پایایی
	AVE	فورنل و لارکر	بارهای عاملی متقاطع	HTMT	
مهارت پذیرش تفاوت‌های فرهنگی	۰/۵۳	تأیید	۰/۷۱	۰/۸۱	پایایی ترکیبی
مهارت قبولاندن تفاوت‌های فرهنگی	۰/۵۰	تأیید	۰/۸۰	۰/۸۵	
ارزیابی از شایستگی‌های فرهنگی	۰/۵۸	تأیید	۰/۸۲	۰/۸۷	

برحسب مستندات جدول شماره ۹ باید گفت ۱. شاخص‌های اعتبار همگرا و ممیز دلالت بر مطلوبیت اعتبار همگرا و ممیز مؤلفه‌های " مهارت فرهنگی " دارند. ۲. مقادیر ضریب آلفای کرونباخ و قابلیت اعتماد ترکیبی، گویای دقت اندازه‌گیری بالای ابزار سنجش مؤلفه‌های مربوط به این بعد و به عبارت دیگر پایا بودن ابزار مربوط به آن است.

جدول ۱۰- شاخص‌های ارزیابی اعتبار و پایایی ابزار سنجش بعد تعاملات فرهنگی

مفهوم	اعتبار همگرا		اعتبار ممیز		پایایی
	AVE	فورنل و لارکر	بارهای عاملی متقاطع	HTMT	
تعاملات فرهنگی درون سازمانی	۰/۵۱	تأیید	۰/۷۸	۰/۸۴	پایایی ترکیبی
تعاملات فرهنگی برون سازمانی	۰/۵۰	تأیید	۰/۷۰	۰/۸۰	

برحسب مستندات جدول شماره ۱۰ نیز می‌توان عنوان داشت ۱. شاخص‌های اعتبار همگرا و ممیز دلالت بر مطلوبیت اعتبار همگرا و ممیز مؤلفه‌های " تعاملات فرهنگی " دارند. ۲. مقادیر ضریب آلفای کرونباخ و قابلیت اعتماد ترکیبی، گویای دقت اندازه‌گیری بالای ابزار سنجش مؤلفه‌های مربوط به این بعد و به عبارت دیگر پایا بودن ابزار مربوط به آن است.

جدول ۱۱- شاخص‌های ارزیابی اعتبار و پایایی ابزار سنجش بعد آگاهی فرهنگی

مفهوم	اعتبار همگرا		اعتبار ممیز		پایایی
	AVE	فورنل و لارکر	بارهای عاملی متقاطع	HTMT	
هویت شناسی فرهنگ خودی	۰/۵۶	تأیید	۰/۷۴	۰/۸۳	پایایی ترکیبی
منبع شناسی فرهنگ خودی	۰/۵۰	تأیید	۰/۷۰	۰/۷۶	
شناخت شناسی فرهنگ خودی	۰/۵۲	تأیید	۰/۷۲	۰/۷۹	

- 1 Validity and Reliability
- 2 Convergent Validity
- 3 Average Variance Extracted
- 4 Discriminant Validity
- 5 Cross Loading
- 6 Fornell and Larcker
- 7 Hetero-Trait Mono-Trait Ratio
- 8 Composite Reliability

برحسب مستندات جدول شماره ۱۱ مشاهده می شود ۱. شاخص های اعتبار همگرا و ممیز دلالت بر مطلوبیت اعتبار همگرا و ممیز مؤلفه های " آگاهی فرهنگی " دارند. ۲. مقادیر ضریب آلفای کرونباخ و قابلیت اعتماد ترکیبی، گویای دقت اندازه گیری بالای ابزار سنجش مؤلفه های مربوط به این بعد و به عبارت دیگر پایا بودن ابزار مربوط به آن است.

جدول ۱۲- شاخص های ارزیابی اعتبار و پایایی ابزار سنجش بعد دانش فرهنگی

مفهوم	اعتبار همگرا	اعتبار ممیز	پایایی
	AVE	فورنل و لارکر بارهای عاملی متقاطع	آلفای کرونباخ پایایی ترکیبی
هویت شناسی فرهنگ ذینفعان از	۰/۵۲	تأیید	۰/۷۰
منبع شناسی فرهنگ ذینفعان	۰/۵۶	تأیید	۰/۸۳
شناخت شناسی فرهنگ ذینفعان	۰/۵۰	تأیید	۰/۷۳

همانطور که در جدول شماره ۱۲ مشاهده می شود ۱. شاخص های اعتبار همگرا و ممیز دلالت بر مطلوبیت اعتبار همگرا و ممیز مؤلفه های " دانش فرهنگی " دارند. ۲. مقادیر ضریب آلفای کرونباخ و قابلیت اعتماد ترکیبی، گویای دقت اندازه گیری بالای ابزار سنجش مؤلفه های مربوط به این بعد و به عبارت دیگر پایا بودن ابزار مربوط به آن است.

جدول ۱۳- شاخص های ارزیابی اعتبار و پایایی ابزار سنجش بعد تمایلات فرهنگی

مفهوم	اعتبار همگرا	اعتبار ممیز	پایایی
	AVE	فورنل و لارکر بارهای عاملی متقاطع	آلفای کرونباخ پایایی ترکیبی
مهارت فرهنگی	۰/۵۳	تأیید	۰/۷۰
تعاملات فرهنگی	۰/۵۴	تأیید	۰/۸۳
آگاهی فرهنگی	۰/۵۱	تأیید	۰/۷۳
دانش فرهنگی	۰/۵۱	تأیید	۰/۷۹

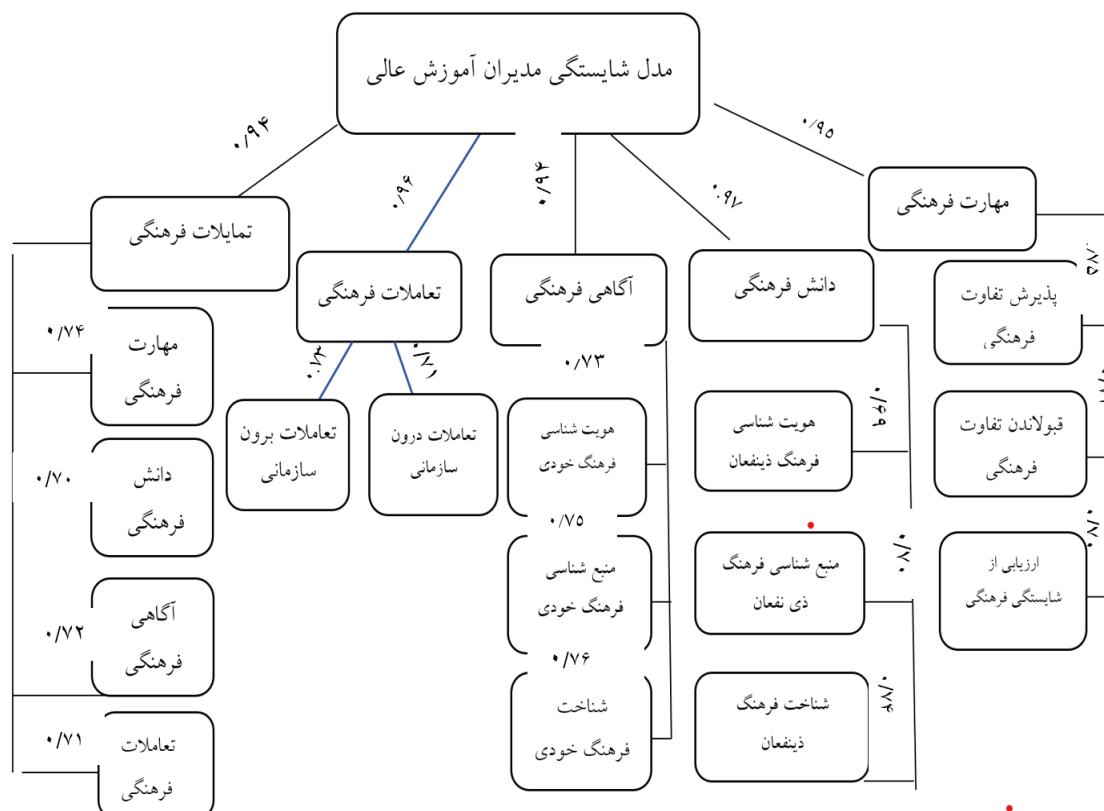
و مطابق آنچه در جدول شماره ۱۳ دیده می شود ۱. شاخص های اعتبار همگرا و ممیز دلالت بر مطلوبیت اعتبار همگرا و ممیز مؤلفه های " تمایلات فرهنگی " دارند. ۲. مقادیر ضریب آلفای کرونباخ و قابلیت اعتماد ترکیبی، گویای دقت اندازه گیری بالای ابزار سنجش مؤلفه های مربوط به این بعد و به عبارت دیگر پایا بودن ابزار مربوط به آن است.

در نهایت اطلاعات جمع آوری شده با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی تحلیل گردید. مدل عاملی مضامین فراگیر به صورت مدل عاملی ترسیم شد که در آن روابط میان متغیرهای آشکار (گویه ها) با متغیرهای پنهان (مضامین فراگیر و سازمان دهنده) و ضرایب استاندارد هر یک از گویه ها (مضامین پایه) ارائه و با روایی بالای بدست آمده (بیشتر از ۰/۳) مدل عاملی تأیید شد.

نتایج بررسی شاخص های برازش بدست آمده از مدل، نشان از کفایت و برازش مناسب مدل با داده ها داشته و تمامی گویه های وارد شده در مدل بر عامل مربوط به خود و عامل های مرتبه اول بر عامل های مرتبه دوم، بار عاملی بالایی داشتند. مدل استاندارد شده در نمودار شماره ۲ ارائه شده است.

۲- ارائه شده است. بارهای عاملی مضامین فراگیر و سازمان دهنده به ترتیب، مهارت فرهنگی ۰/۹۵، تعاملات فرهنگی ۰/۹۶، آگاهی فرهنگی ۰/۹۴، دانش فرهنگی ۰/۹۷ و تمایلات فرهنگی ۰/۹۴ می باشد. بارهای عاملی بدست آمده بیانگر این نکته است که همه مضامین فراگیر و سازمان دهنده دارای وضعیت مطلوبی هستند و نشان از روایی بالای مدل می باشد.

در بین مضامین فراگیر، مضمون دانش فرهنگی بالاترین بار عاملی به میزان ۰/۹۷ را به خود اختصاص داده است. این بار عاملی بیانگر این نکته است که دانش فرهنگی و توجه جدی به هویت شناسی فرهنگ ذینفعان از سایر فرهنگ ها، منبع شناسی فرهنگ ذینفعان از سایر فرهنگ ها و شناخت شناسی فرهنگی ذینفعان از سایر فرهنگ ها اهمیت ویژه ای دارد. از میان گویه های پایه، گویه ۱۸ و ۱۴ نیز بالاتری بار عاملی را در این مضمون فراگیر دارند. می توان اینگونه استنباط کرد که مهارت ایجاد وحدت در یادگیری قبلی و جدید در کسب و افزایش دانش فرهنگی تاثیر به سزایی دارد. ایجاد تغییرات فرهنگی مبتنی بر ارزش های نو نیز می تواند افراد را به سمت وسوی ارتقاء دانش فرهنگی سوق دهد. در ادامه با استفاده از بار عاملی، آماره آزمون و معنی داری مربوط به هر یک از عامل ها و گویه های پرسشنامه انجام گردید. از مدل اندازه گیری ضرایب استاندارد شده می توان این برداشت را نمود که بین متغیرهای مکنون مربوطه و شاخص های متناظر با آنها همبستگی معناداری وجود دارد. ضرایب استاندارد شده در واقع بیانگر ضرایب مسیر یا بارهای عاملی استاندارد شده بین سوال ها و عامل ها می باشند.



نمودار ۲- مدل عاملی تاییدی مرتبه دوم با ضرایب استاندارد شده

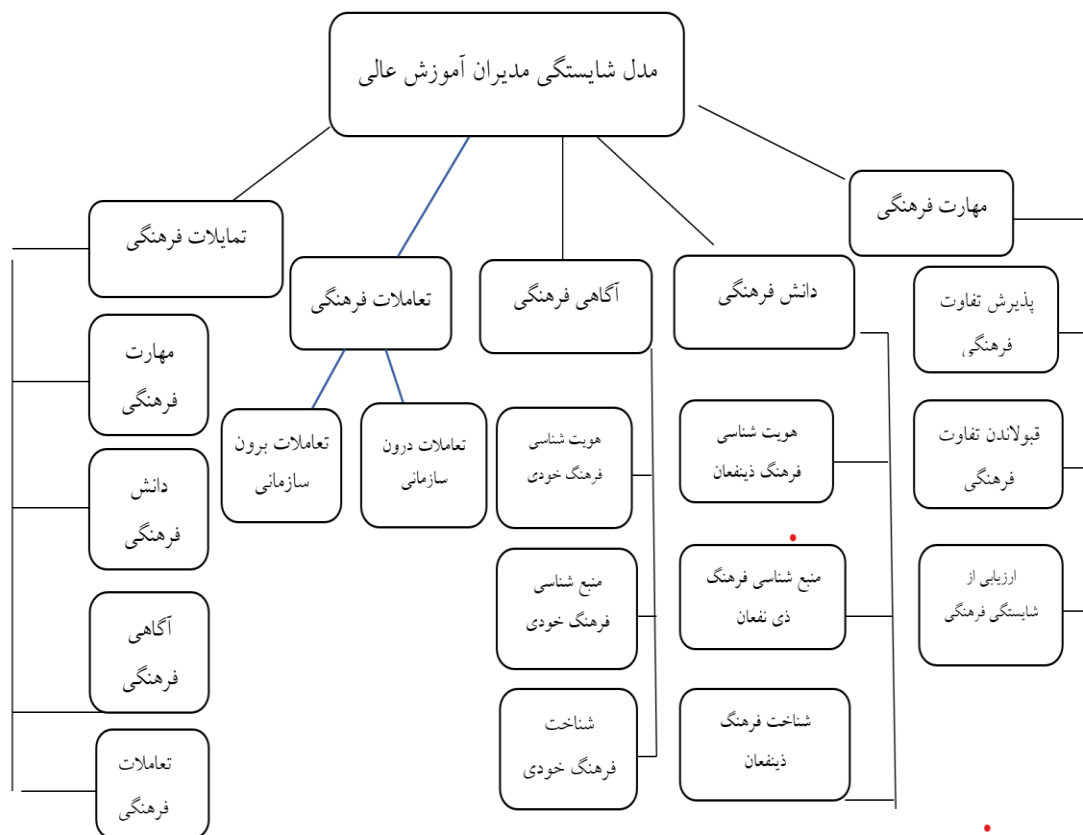
جدول ۱۴- مقادیر بارهای عاملی ابعاد و مؤلفه‌های مدل شایستگی فرهنگی مدیران آموزش عالی

عامل	گویه	بار عاملی	Z آماره	p-value
مهارت فرهنگی	مهارت پذیرش تفاوت های فرهنگی	۰/۷۵	-	۰/۰۰۱
	مهارت قبولاندن تفاوت های فرهنگی	۰/۷۴	۱۰/۳۳	۰/۰۰۱
	مهارت ارزیابی از شایستگی‌های فرهنگی	۰/۷۰	۱۰/۰۱	۰/۰۰۱
تعمیلات فرهنگی	تعمیلات فرهنگی درون سازمانی	۰/۷۱	-	۰/۰۰۱
	تعمیلات فرهنگی برون سازمانی	۰/۷۳	۱۰/۶۶	۰/۰۰۱
آگاهی فرهنگی	هویت شناسی فرهنگ خودی با تأکید بر آموزش عالی	۰/۷۳	-	۰/۰۰۱
	منبع شناسی فرهنگ خودی با تأکید بر آموزش عالی	۰/۷۵	۹/۶۵	۰/۰۰۱
	شناخت شناسی فرهنگ خودی با تأکید بر آموزش عالی	۰/۷۶	۱۰/۳۴	۰/۰۰۱
دانش فرهنگی	هویت شناسی فرهنگ ذینفعان از سایر فرهنگ ها با تأکید بر آموزش عالی	۰/۶۸	-	۰/۰۰۱
	منبع شناسی فرهنگ ذینفعان از سایر فرهنگ ها با تأکید بر آموزش عالی	۰/۷۰	۹/۸۵	۰/۰۰۱
	شناخت شناسی فرهنگ ذینفعان از سایر فرهنگ ها با تأکید بر آموزش عالی	۰/۷۴	۱۰/۲۰	۰/۰۰۱
تعمیلات فرهنگی	مهارت فرهنگی	۰/۹۵	-	۰/۰۰۱
	تعمیلات فرهنگی	۰/۹۶	۱۰/۳۶	۰/۰۰۱
	آگاهی فرهنگی	۰/۹۴	۹/۹۹	۰/۰۰۱
	دانش فرهنگی	۰/۹۷	۱۰/۰۱	۰/۰۰۱

مقادیر برآورد شده در جدول شماره ۱۴ نشان‌دهنده این است که بارهای عاملی مربوط به ابعاد و مؤلفه‌های مدل شایستگی فرهنگی مدیران آموزش عالی دارای وضعیت مطلوبی هستند، به عبارت دیگر همبستگی این مفهوم با ابعاد مؤلفه‌های مربوط به این ابعاد در حد متوسط به بالا برآورد شده است در نتیجه می‌توان گفت ابزار سنجش مفهوم دارای اعتبار عاملی است. با جمع‌بندی تحلیل‌های عاملی فوق و با کنار هم قرار دادن ۵ مضمون فراگیر و ۱۵ مضامین سازمان‌دهنده و در قالب نمودار شماره ۳ می‌توان مدل مفهومی شایستگی مدیران آموزش عالی کشور مبتنی بر یافته‌های پژوهش را ارائه داد.

مدل نهایی تحقیق:

بعد از پایان تجزیه و تحلیل و سنجش داده های مختلف، مدل نهایی تحقیق به شکل زیر ارائه شده است.



نمودار ۳- مدل مفهومی (مدل نهایی تحقیق) شایستگی مدیران آموزش عالی کشور مبتنی بر یافته های پژوهش

بحث و نتیجه گیری

در ادامه به تشریح هر یک از مولفه ها، ابعاد و مضامین فراگیر پرداخته شده است.

بعد مهارت فرهنگی

اولین مضمون فراگیر در شناسایی مدل شایستگی مدیران آموزش عالی، مهارت فرهنگی می باشد. ذیل این بعد، مولفه های مهارت پذیرش تفاوت های فرهنگی، مهارت قبولاندن تفاوت های فرهنگی، مهارت ارزیابی از شایستگی های فرهنگی قرار گرفته است. برای توسعه فرهنگی، نیاز است که مدیران آموزش عالی مهارت های مربوط به پذیرش تفاوت های فرهنگی را بدانند و براساس آن سرمایه فرهنگی، مشترکات فرهنگی جامعه و یا سازمان شناخته شده و بر اساس آن ها الگوی مناسبی طراحی و هدایت کنند. امروزه شناخت و مدیریت فرهنگ های گوناگون و ایجاد هم افزایی مثبت بین آنها نیازمند مهارت های مناسب در این زمینه است. یکی از قابلیت های مورد نیاز مدیران فرهنگی سازمان ها و به ویژه آموزش عالی، مدیریت تنوع فرهنگی و درک و حمایت از آن است. تنوع فرهنگی طبیعی است و به عنوان یک سرمایه بالقوه می توان از آن یاد کرد. دلیل آن تعامل و رشد فرهنگ ها توسط یکدیگر است. زمانی که تفاوت های فرهنگی به خوبی درک و به گونه موفقیت آمیزی هدایت شوند می توانند با تعاملات ماندگار بمانند و افراد را جلب کنند (Ghafari Ashtiani, 2008).

دومین مؤلفه در بعد تفاوت های فرهنگی، مهارت قبولاندن تفاوت های فرهنگی است. زمانی که مدیران فرهنگی از توانمندی تحلیل آموزه ها و مولفه های فرهنگی برخوردار باشند، به راحتی می توانند آموزه های جدید فرهنگی را خلق کرده و آن ها را به مرور تبدیل به روش های کار و زندگی کنند. مهارت قبولاندن تفاوت های فرهنگی، نوعی مهندسی فرهنگی است که در آن مدیران فرهنگی دست به شناخت عمیق اجزاء، عناصر و روابط بین مولفه های فرهنگی و بازطراحی و ساخت دهی مجدد آنها بر اساس هدف ها و کارکردهای مورد انتظار می زنند (babaei et al., 2013). رهبران فرهنگی اثربخش از راه ساختن شخصیت خود، قابلیت نفوذ در فرهنگ دیگران را کسب کرده، زمینه های به کارگیری آموزه های فرهنگی دیگران را با شناخت منابع مناسب و توانایی روبرو شدن با تفاوت های فرهنگی فراهم می سازند و با فرآیند باز طراحی

وحدت بخش و هدفمند بین نظام فرهنگی با سایر نظام‌های هم عرض به عنوان یک نظام یکپارچه، کارکردها و ساختارهای هر یک از نظام های فرعی مبتنی بر ارزش‌ها و باورهای نظام فرهنگی، بازبینی و بازسازی می شود، به گونه ای که تعادل کلان نظام اجتماعی تامین و حفظ و تاثیرگذاری و تاثیرپذیری متقابل فرهنگی اتفاق می افتد (Nahavandian, 2008).

مؤلفه مهارت ارزیابی از شایستگی های فرهنگی سومین مؤلفه به شمار می آید. مدیران آموزش عالی لازم است مهارت‌های مربوط به مهارت ارزیابی از شایستگی های فرهنگی را در خود پرورش دهند. این مدیران برای کسب مهارت ارزیابی از شایستگی های فرهنگی خود باید بتوانند مهارت آگاهی نسبت به تعصبات، نظارت بر پویایی های حاصل از تنوع فرهنگی، درک نقاط قوت و نقاط ضعف فرهنگی، تبدیل تهدیدهای فرهنگی به فرصت‌های فرهنگی را در خود تقویت نمایند (babaei et al., 2013) و با تشخیص به موقع ویژگی های میدان فرهنگی، به سیاستگذاری در تولید و باز تولید هویت (مهندسی فرهنگی) و توانایی ارزیابی تاثیر تفاوت های فرهنگی در ارتباطات به مهارت ارزیابی دست یابند (Moule, 2012).

توانایی ارتباطات درست و روابط سالم با دیگران بر اساس اعتماد، نیاز به درک شایستگی فرهنگی دارد. رهبران برای اینکه شایستگی فرهنگی کسب کنند لازم است تا از تعصبات خود آگاهی داشته باشند و روابط بین فردی مطلوبی داشته باشند و به تفاوت های فرهنگی و هویت سایر افراد احترام بگذارند (Molinari et al., 2019).

بعد تعاملات فرهنگی

دومین مضمون فراگیر به دست آمده بر اساس یافته های پژوهش حاضر، بعد تعاملات فرهنگی می باشد. در بعد تعاملات فرهنگی مؤلفه های درون سازمانی و مؤلفه های برون سازمانی وجود دارد.

مدیران با استفاده از روش های تعاملات فرهنگی مانند تلاش برای ایجاد فرهنگ مشترک (اجتماع تصویری)، اهمیت دادن به تعاملات چند فرهنگی (Davis et al., 1997)، مشارکت با افراد دارای پیش زمینه های متفاوت فرهنگی (توجه به تنوع فرهنگی)، همکاری در محیط های ناهمگون فرهنگی، قادر خواهند بود تا در تصمیم سازی در موقعیت های متفاوت فرهنگی، حل و فصل تعارضات سازمانی (ناشی از تفاوت های فرهنگی)، سازگاری با زمینه های فرهنگی غیر متعارف (Dianati et al., 2013)، رفتار مناسب در ارتباط با افراد دارای پیش زمینه های متفاوت فرهنگی مهارت درک چگونگی تاثیر بر فرهنگ تاثیرگذار باشند و به توانایی ارائه خدمات بر مبنای تفاوت ها و شباهت های فرهنگی برای نیل به مهارت تعاملات فرهنگی درون سازمانی دست پیدا کنند. نتایج مطالعات نشان داده که مدیران نقش مهمی در ایجاد تغییر در رفتارها، نگرش ها و قوانین در موقعیت های چند فرهنگی ایفا می کنند (Bourke et al., 2016). مدیران در زمان های دشوار و نامطمئن باید درک صحیحی از تاثیرگذاری فرهنگی و تاثیرپذیری فرهنگی داشته باشند تا بتوانند به انتخاب گروه های مختلف در زمینه گروه سازی فکر کنند و با انتقال رفتارهای ارزشمند فرهنگی، سازگار شدن با محیط های چند فرهنگی را ارتقا دهند. مدیران آموزش عالی می بایست برای نیل به مهارت تعاملات فرهنگی برون سازمانی توانایی برقراری تعاملات بین المللی (جهانی)، توجه به روابط کاری فرا ملی، توجه به تاثیر 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 موثر 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، سازگاری با تغییرات ناشی از جهانی شدن، استفاده از فرصت های جهانی سازی فرهنگی را سر لوحه کار خود قرار دهند.

بعد آگاهی فرهنگی

سومین مضمون فراگیر به دست آمده مضمون آگاهی فرهنگی شامل مضامین سازمان دهنده هویت شناسی فرهنگ خودی با تاکید بر آموزش عالی، منبع شناسی فرهنگ خودی و شناخت شناسی فرهنگ خودی می باشد.

هویت شناسی فرهنگ خودی با تاکید بر آموزش عالی یکی دیگر از مهارت هایی است که یک مدیر آموزش عالی برای کسب آن باید مهارت آگاهی از تاثیر فشارها بر هویت فرهنگ خودی، آگاهی از هویت های اجتماعی قومی نژادی فرهنگ خودی، آگاهی از هویت های اجتماعی - جنسیتی فرهنگ خودی (Ghafari Ashtiani, 2008)، آگاهی از هویت اجتماعی سیاسی فرهنگ خودی، آگاهی از الگوهای توسعه هویتی فرهنگ خودی، آگاهی از هویت اجتماعی - مذهبی فرهنگ خودی، تلاش برای آگاهی از گذشته پیشینه تاریخی فرهنگ خودی، خود آگاهی نسبت به تعصبات فرهنگی را در خود ایجاد کند.

منبع شناسی فرهنگ خودی با تاکید بر آموزش عالی از طریق آگاهی از میراث فرهنگی خودی در حوزه آموزش عالی، کسب اطلاعات در مورد مؤلفه های مناسب فرهنگ خودی، شناخت راه های نفوذ از طریق منابع فرهنگ خودی، شناخت منابع مناسب فرهنگ خودی، تأمل بر قوانین

و ضوابط فرهنگ خودی، شناخت راه‌های تشویق بهره‌برداری از منابع فرهنگ خودی حاصل می‌گردد و این مهارت یکی از مولفه های شایستگی فرهنگی مدیران آموزش عالی می‌باشد (Babaei et al., 2012).

مدیران آموزش عالی می‌بایست برای کسب شایستگی‌های فرهنگی از طریق شناخت‌شناسی فرهنگ خودی با تاکید بر آموزش عالی مؤلفه‌هایی همچون توجه به تغییرات فرهنگی محیطی، شناخت محدودکننده‌های موفقیت در آموزش عالی در فرهنگ خودی، شناخت محدودکننده‌های فرهنگ خودی در دسترسی به آموزش عالی، شناخت عوامل فرهنگ خودی در شکوفاسازی آموزش عالی، سنخ‌شناسی فرهنگ خودی در آموزش عالی، شناخت زیربناهای 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 را شناخته و بکار ببندند.

بعد دانش فرهنگی

مضمون فراگیر دانش فرهنگی شامل مضامین سازمان‌دهنده هویت‌شناسی فرهنگ ذینفعان از سایر فرهنگ‌ها، منبع‌شناسی فرهنگ ذینفعان از سایر فرهنگ‌ها و شناخت شناسی فرهنگ ذینفعان از سایر فرهنگ‌ها می‌باشد.

هویت‌شناسی فرهنگ ذینفعان از سایر فرهنگ‌ها با تاکید بر آموزش عالی از جمله مهارت‌های مهمی است که یک مدیر آموزش عالی با شناخت ارزش‌های برجسته ذینفعان از فرهنگ‌های متفاوت، شناخت باورهای مذهبی ذینفعان از فرهنگ متفاوت، شناخت هویت‌های اجتماعی-قومی ذینفعان از فرهنگ‌های متفاوت (Nahavandian, 2008)، شناخت هویت‌های اجتماعی-مذهبی ذینفعان از فرهنگ‌های متفاوت، شناخت هویت سیاسی-اجتماعی ذینفعان از فرهنگ متفاوت، شناخت الگوهای توسعه‌هویی ذینفعان از فرهنگ متفاوت، شناخت هویت ذینفعان در شرایط متنوع فرهنگی، دانش افزایشی نسبت به تفاوت‌های فرهنگی، کسب اطلاعات در مورد فرهنگ ذینفعان از دیگر فرهنگ‌ها، باور به ضرورت یادگیری درباره تفاوت‌های می‌تواند آن را کسب کند و از آن طریق به دانش فرهنگی موزد نیاز دست پیدا کند. در عصر کنونی، قبول و پذیرش ضوابط و تنوع فرهنگی از مهم‌ترین شایستگی‌های مدیریتی است (Babaei et al., 2012).

لازمه کسب مهارت منبع‌شناسی فرهنگ ذینفعان از سایر فرهنگ‌ها با تاکید بر آموزش عالی توسعه دانش در مورد شرایط چند فرهنگی، شناخت منابع مناسب فرهنگی ذینفعان با فرهنگ متفاوت، شناخت راه‌های تشویق بهره‌برداری از منابع فرهنگی ذینفعان با فرهنگ متفاوت، شناخت راه‌های نفوذ از طریق منابع فرهنگی ذینفعان با فرهنگ متفاوت، استفاده از ظرفیت منابع فرهنگی ذینفعان با فرهنگ‌های متفاوت، آگاهی از میراث فرهنگی در حوزه آموزش عالی ذینفعان با فرهنگ متفاوت، تأمل بر قوانین و ضوابط فرهنگی ذینفعان با فرهنگ‌های متفاوت، کسب اطلاعات در مورد مؤلفه‌های مناسب فرهنگی ذینفعان با فرهنگ متفاوت، درک کلی از جهان‌بینی ذینفعان با تفاوت‌های فرهنگی، دانش به باورها و ارزش‌های متفاوت فرهنگی دیگران می‌باشد (Ellis, 2017).

یک مدیر آموزش عالی می‌بایست با شناخت شناسی فرهنگی ذینفعان از سایر فرهنگ‌ها با تاکید بر آموزش عالی با مضامین پایه شناخت محدودکننده‌های فرهنگی برای ذینفعان با فرهنگی متفاوت در موفقیت آموزش عالی، شناخت محدودکننده‌های فرهنگی برای ذینفعان با فرهنگی متفاوت در دسترسی به آموزش عالی، شناخت عوامل فرهنگی ذینفعان از سایر فرهنگ‌ها در شکوفاسازی آموزش عالی، شناخت سیاست‌گذاری‌های فرهنگی برای ذینفعان با فرهنگ متفاوت در آموزش عالی، درک اثر بخش فرهنگ‌های متنوع ذینفعان با فرهنگی متفاوت در آموزش عالی، درک اثر بخش نگرش‌های متنوع ذینفعان با فرهنگی متفاوت در آموزش عالی به کسب مهارت دانش فرهنگی نائل گردد. (Musamali, 2016) معتقد است که همانطور که فرهنگ دانشگاه‌ها بسیار متنوع شده است، درک تأثیر این فرهنگ‌های متنوع بر رفتار افراد و گروه‌ها نیز حائز اهمیت است. مدیران آموزشی باید از چگونگی کار با افرادی با تنوع فرهنگی آگاه باشند تا از این طریق موجب فراهم آوردن شرایط یادگیری مثبت در آنها گردند.

تمایلات فرهنگی

آخرین مضمون فراگیر در این پژوهش به تمایلات فرهنگی اختصاص دارد که شامل مضامین سازمان‌دهنده مهارت فرهنگی، تعاملات فرهنگی، دانش فرهنگی و آگاهی فرهنگی است. موفقیت سازمان‌ها به توانایی رهبران‌شان بستگی دارد که چطور تنوع فرهنگی را مدیریت کرده و راهبردهای پیچیده‌تری را برای اقدام اثربخش در شرایط چند فرهنگی به کار گیرند (Chuang, 2013). رهبران و مدیران آموزش عالی لازم است که در زمینه‌ها و موقعیت‌های متنوع فرهنگی قادر به کار بوده و مهارت‌ها و تکنیک‌هایی را به کار گیرند تا به طور مؤثر و مطلوبی نیروی کار با تنوع فرهنگی را رهبری و مدیریت نمایند. رهبران موفق افرادی هستند که از تنوع فرهنگی آگاه بوده و بدانند که این تنوع و پیچیدگی چطور بر روابط کاری آنها تأثیرگذار است (Webb et al., 2014). به عبارت دیگر سازمان‌ها برای هدایت تنوع و حصول اطمینان از حفظ مزیت رقابتی خود نیاز به وجود رهبرانی با شایستگی فرهنگی (Chin, 2009) و هوش فرهنگی (Chuang, 2013) دارند.

یک مدیر جهانی فردی است که با مردم با فرهنگ های مختلف برای نیل به اهداف مشترک کار می کند (Steers et al., 2010). از مدیران انتظار می رود که در محیطی چندفرهنگی به طور مؤثری اقدام کنند ضمن این که لازم است از تفاوت های فرهنگی و قوانین و منافی که در اثر این تفاوت ها بروز می نمایند، آگاه باشند (Bateman et al., 2012).

(Ferraro, 2002) معتقد است که مدیران لازم است مدل ذهنی جدیدی را توسعه دهند که وی آن را مغزهای جهانی نامید. در دیدگاه وی می توان به درک کامل تفاوت های فرهنگی، تفسیر اطلاعات و تصمیم گیری ها، برقراری روابط فردی، حفظ انعطاف پذیری ذهنی، آگاهی از گذشته پیشینه تاریخی و حفظ انسجام بدون قربانی کردن ارزش های فرهنگی خود، اشاره نمود. برای کسب دانش فرهنگی افراد باید توانایی شناسایی تعصبات فردی و یادگیری نگرش ها، رفتارها و باورهای لازم برای مواجهه با دیگران با پیش زمینه های فرهنگی متفاوت را دارا باشند (Bourke et al., 2016).

مدیران با شایستگی فرهنگی طرز تفکر و ایده های افراد در گروه های خود و گروه های متفاوت را می پذیرند و این امر به تقویت نوآوری و تسهیل تصمیم گیری کمک می کند (Bourke et al., 2016). با توجه به مزیت های تنوع در زمینه استعداد و افکار مختلف، رهبران آموزش عالی می توانند با هوش فرهنگی، شناخت، همکاری و مشارکت و تعهد را در سازمان تقویت نمایند. به عبارتی دیگر رهبرانی با شایستگی فرهنگی بیشتر تعهد و مسئولیت پذیری بیشتری نیز دارند. مدیرانی که سطح شایستگی چند فرهنگی بالایی دارند به ارزش های فرهنگی اساسی دسترسی بیشتری دارند و با بهره برداری از آن ها، قادر به هماهنگی موفق با محیط خود و عملکردی موفق تر دارند (Wiseman et al., 1989).

جمع بندی و نتیجه گیری کلی

توسعه شایستگی فرهنگی به شکل صحیح و اثربخش، مستلزم آن است که ابتدا نگاه آموزش عالی به این شایستگی ها به دید یک مزیت رقابتی باشد. چنین دیدی باعث میشود دست اندرکاران درک واقع بینانه تری از وضعیت شایستگی های فرهنگی آن ها داشته و در این زمینه سرمایه گذاری های گسترده تری انجام دهند. سرمایه گذاری بر روی کسب شایستگی های فرهنگی منجر به افزایش بهره وری سازمان های آموزشی در همه ابعاد خواهد گردید. لازمه این امر جذب افراد (مدیران آموزش عالی) به روش های جدیدی است که بر خلاف روش های سنتی و یا با سفارش افراد ذی نفوذ به نوعی به بازاریابی برای جذب افراد نخبه از طریق ایجاد انگیزه در آنها مبادرت می ورزد. باید پس از شناسایی توانمندی ها و شایستگی های حرفه ای لازم برای تصدی پست مدیریتی، قابلیت های افراد برگزیده را از طرق مختلف شناسایی کرده و ضمن اصلاح قوانین و مقررات اداری، متناسب با شغل مدیریتی، آنها را در مناسب ترین جایگاه قرار داد. بنابراین مسئله جذب باید توأم با ایده های 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 زده و از میان افراد شناسایی شده، تعداد مشخصی را برگزید، ضمن در نظر گرفتن اصل شایسته گزینی، به شناسایی توانایی ها و شایستگی های جسمی، رفتاری و حرفه ای شخص پرداخته که بدین منظور نه تنها باید از مصاحبه های تخصصی استفاده کرد بلکه باید از نظرات و تجربیات مدیران پیشکسوت نیز بهره برد. در ادامه روند توسعه شایستگی های فرهنگی مدیران آموزش عالی، توسعه 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 ارتقاء مهارت های شغلی و حرفه ای که می تواند از طریق برگزاری دوره های آموزش ضمن خدمت، کارگاه های تخصصی، شرکت در فعالیتهای چالشی به منظور افزایش ابتکار و خلاقیت، انجام پژوهش های دانشگاه محور و افزایش کیفیت بخشی به جلسات شورای دانشگاه و ایجاد ارتباط بین موسسات آموزش عالی و دانشگاهها و مراکز کارآفرینی واقع گردد. یکی از مهمترین بخش های شایستگی های فرهنگی، نگهداشت نیروهایی است که سازمان جذب کرده و ضمن به کارگیری استعدادهایشان، از طریق آموزش به توسعه مهارت های آنان افزوده و اکنون به سرمایه های سازمانی تبدیل شده اند. نگه داشتن این نیروها به خصوص در دنیای رقابتی امروز که همه به دنبال جذب استعدادها هستند از اهمیت زیادی برخوردار است. لذا با سرمایه گذاری و ارائه طرح ها و ایده های 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 ارتقاء عادلانه و براساس شایستگی، ایجاد انگیزه از طریق تقدیر و تشویق خصوصاً افراد تصمیم گیر و تصمیم ساز، نظرخواهی از آنان درباره نحوه مدیریت، توجه مدیران به شایستگی های زیردستان میسر خواهد بود. از مباحث ذکر شده می توان نتیجه گیری کرد که استقرار شایستگی های فرهنگی مدیران آموزش عالی با بکارگیری نخبگان و بسترسازی مناسب، نه تنها به رشد و تعالی آنان کمک می نماید، بلکه باعث افزایش بهره وری گردیده و با توجه به تاثیرگذاری وسیع موسسات آموزشی و دانشگاه ها در جامعه، اثرات مثبت آن در کلیه ارکان جامعه نمود پیدا خواهد کرد.

پیشنهادهای کاربردی

۱. مدیران آموزش عالی می بایست برای نیل به اهداف والای آموزشی و کسب مزیت ها و شایستگی های حرفه ای باید هویت شناسی فرهنگ ذینفعان از سایر فرهنگ ها با تاکید بر آموزش عالی، و در کنار آن منبع شناسی فرهنگ ذینفعان از سایر فرهنگ ها با تاکید بر آموزش عالی با بهره گیری از مهارت شناخت شناسی فرهنگی ذینفعان از سایر فرهنگ ها با تاکید بر آموزش عالی سر لوحه کار خود قرار دهند.
۲. به دلیل پیشرفت های فناوری، افزایش هزینه های آموزشی، رقابت جهانی و انتظارات فرهنگی جامعه در آینده از موسسات آموزش عالی، دانشگاه ها با چالش ها و بحران های زیادی روبرو خواهند شد. بنابراین برای فائق آمدن بر چالش های و بحران های ناشی از آن و تنظیم تنوع و پیچیدگی های درون آموزش عالی همگام با پیچیدگی ها و نیازهای فرهنگی محیط بیرونی پیشنهاد می شود مدیران از مهندسی مجدد و طراحی مجدد فرایندهای فرهنگی بهره گیرند.
۳. با توجه به راهبرد کلان برای توسعه فرهنگی در نقشه جامع علمی کشور نیز جهت دهی آموزش پژوهش فناوری و نوآوری به سمت حل مشکلات و رفع نیازهای واقعی فرهنگی و اقتضات 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 اندازه مدیران در نشانگرها و شاخص های دانشگاه فرهنگی اهمیت داشته باشد.

ملاحظات اخلاقی

پیروی از اصول اخلاق پژوهش

در مطالعه حاضر فرم های رضایت نامه آگاهانه توسط تمامی آزمودنی ها تکمیل شد.

تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

References

- Abedi Jafari, Hassan., Taslimi, Mohammad Saeed., Faqihi, Abolhasan., Sheikhzadeh, Mohammad. (2019). a simple and efficient way to explain patterns in qualitative data Strategic management thought (management thought): Theme analysis and theme network, Course: 5, Number 2 (consecutive 10). Pages: 151
- Akbarzadeh, A., & Gaderi, E. (2014). The relationship between cultural competence and organizational performance. International research journal of applied and basic sciences, Vol., 8 (12), 2247-2251.
- Attride-Stirling, J. (2001). An Analytic Tool for Qualitative Research: Thematic Networks Qualitative Research, Vol. 1, No, 3: 385-405.
- Babaei, M. B., Damirchi, Q. V., & Sharifi, S. (2012). Analysis of Cultural Management Competencies with Emphasis on the Islamic Perspective. Singaporean Journal of Business, Economics and Management Studies, 51(1106), 1-6.
- Babaei, Mohammad Baqer. Demirchi, Qadir. Sharifi, Saeed. (2013). Problem solving in content of aesthetic management. Australian Journal of Basic and Applied Sciences
- Banks, Daniel G. (2018). Faculty attitudes of diversity and cultural awareness in higher education: Theses and Dissertations. 2577
- Bateman T.S., Snell S.A. (2012), Management: Leading and Collaborating in Competitive World, 10th ed., McGraw-Hill Higher Education, Inc., Burr Ridge, IL.
- Bourke, J., & Dillon, B. (2016, April). The six signature traits of inclusive leadership. Retrieved from www.deloitte.com/insights/us/en/topics/talent/six-signature-traits-of-inclusive-leadership.
- 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.

- Boyatzis, R. E. (2009). Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence: *Journal of Management Development*, 28 (9), 749-770.
- Boyatzis, R.E. (2008). Competencies in the 21st century Case Western Reserve University Cleveland Ohio USA: *Journal of Management Development*, Vol.27 No.12008 pp.5-12
- Boyett, I. (1996). New leader, New Culture Old University: *Leadership & Organizational Development Journal*, No. 2, pp. 24-30.
- Brach, C., & Fraserirector, I. (2000). Can cultural competence reduce racial and ethnic health disparities? A review and conceptual model: *Medical Care Research Review*, 57, 181-217.
- Campinha-Bacote J.(2002). The process of cultural competence in the delivery of healthcare services: a model of care. *J Transcult Nurs* 2002, 13(3):181-4.
- Campinha-Bacote, J.(2002). The process of cultural competence in the delivery of healthcare services: A model of care. *TCN* 2002; 13(3): 181-184.
- Chin, J. L. (2009). The Dynamics of Gender, Race, and Leadership. In R. H. Klein, C. A. Rice, & V. L. Schermer (Eds.), *Leadership in a changing world: dynamic perspectives on groups and their leaders* (pp. 73-90). Lanham: he Rowman & Littlefield Publishing Group, Inc.
- Chuang, Fang (2013). Essential Skills for Leadership Effectiveness in Diverse Workplace Development. *Online Journal for Workforce Education and Development*, 6(1).
- Davis, P., & Donald, B. (1997). *Multicultural counseling competencies: Assessment, evaluation, education and training, and supervision*. Thousand Oaks, CA, Sage Publications.
- Dianati, Mohammad ., Erfani, Maryam. (2013). Merit, Concepts and Application: *Tadbir Monthly*, No. 206, pp. 11-23.
- Ellis, A. (2017). *The Influence of Cultural Intelligence (CQ) on Faculty Leadership* (Doctoral dissertation: Florida Atlantic University
- Ellis, C. M., Carlson, J., Carlson, J., Psyd, E. (2008). *Cross cultural awareness and social justice in counseling*: Taylor & Francis.
- Ferraro, G.P. (2002). *Global brains: Knowledge and competencies for the 21st century*. Charlotte, NC: Intercultural Associates Inc.
- Ferraro, G.P. (2002). *Global brains: Knowledge and competencies for the 21st century*. Charlotte, NC: Intercultural Associates Inc.
- Ghafari Ashtiani, Payman. (2008). Cultural recognition in international sales. *Tadbir magazine*, number 175,
- Khachian Alice., Zarei Mohammad Reza., Haghani ,Hamid ., Khan ,Fatemeh. (2020). The Correlation between the Cultural Competence of Nurses with their Care Behaviors in the Teaching Health Centers Affiliated to Iran University of Medical Sciences: *Iran Journal of Nursing ,(IJN)* :70-8133, No.124
- Khoshoui, Mahdia Sadat., Erehi, Hamidreza., Nouri, Abulqasem., Jahan Bazi, Afshin. (2012). Designing a model of managerial competence: *Strategic Management Studies*, No. 14, pp. 145-165.
- Khoshoui, Mahdia Sadat., Erehi, Hamidreza., Nouri, Abulqasem., Jahan Bazi, Afshin. (2012). Designing a model of managerial competence: *Strategic Management Studies*, No. 14, pp. 145-165.
- Kooty, Ebtesam., Valavi, Parvaneh., Hashemei, Seyd jalal. (2022) . Analysis of the content of the textbooks of the Iranian education system based on the amount of attention paid to the cultural competence components of the article: *Culture in Islamic University*. N40, Rank A (Ministry of Science/ISC) ,(28 pages - from 407 to 434)

- Lovati, K. A. (2016). A quantitative examination of the relationship between cultural competence and patient satisfaction scores.
- 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.
- Molinari, C., Lundahl, S., & Shanderson, L. (2019). The Culturally Competent and Inclusive Leader. at: <https://www.researchgate.net/publication/330262335>.
- Moule, J. (2012). *Cultural competence: A primer for educators (international edition) (2nd ed.)*. United States: Wadsworth Cengage Learning.
- Mousavi Bazaz, Mojtaba. (2013). Intercultural competence, an unknown necessity in medical science education: *Journal of Medical Science Education*, No. 14(2), 122-136
- Mousavi Bazaz, Mojtaba., Zabihi Zazouli, Atefe., Karimi Monaghi, Hossein. (2015). Cross-cultural competence, an unknown necessity in medical science education: *Journal of Education in Medical Sciences*, No. 14(2), 122-136.
- Mousazadeh, Zohra ., Adli, Maryam. (2018). Criteria for selecting and appointing managers with merit selection approach in Nahj al-Balagheh: *Management thought*, number one.
- Mousazadeh, Zohra ., Adoli Maryam.(2018) .Criteria for the selection and appointment of managers with the merit selection approach in Nahj al-Balagheh: *Andisheh Management*, Number 1, Year 3, Spring and Summer 2018, pp. 103-132
- 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.
- Naghizadeh Zahra., Abbaspour Abbas., Ghiashi Nadushan., Saeed ., Faiz , Mehdi ., Kouhpayehzade Jalil.(2023). Designing a model of cultural competence of medical graduates: a qualitative study Publication: Paish .Course: 21 , Number 2, Pages: 135-150
- Nahavandian, Mohammad. (2008). *Us and globalization*. National Center for Globalization Studies, Tehran
- Nurshahi, Nasreen. (2009). Necessary competencies for the university president and their relative importance according to Iranian higher education experts: *Higher Education Research and Planning Quarterly*. Number 48.
- Pagon, M., Banutai, E., Bizjak, U. (2008). Leadership competencies for successful change management: University of Maribor, Slovenia, EUPAN, 1-2.
- Raeisi, A., Rajabi, M., Keyvanara, M. (2015). Cultural Competence: A Survey of Hospital Managers: *International Journal of Hospital Research*, 4(1), 15-20.
- Rezayat, Gholam Hossein, Yemeni Dozi Sorkhabi Mohammad, Kyamanesh Ali Reza, Navah Ebrahimi, Abdul rahim.(2011). Designing a competency model for presidents of public universities in Iran: *Iran's higher education*; 4 (1)
- Robinson, Erin Nicole.(2012). *The Relationship Between Teacher Cultural Competency And Student Engagement: Electronic Thesis and Dissertations*. 553.
- Sepahvand, Reza., Zarngharian, Yusuf., Mohammadi, Mehdi. (2016). Examining the effect of intercultural competencies on managers' readiness for organizational change: *Human Resource Management Research Quarterly of Imam Hossein University (AS)*, (2) 9, pp. 47-68.
- ShafieeSarvestani, Maryam, Mohammadi, Mehdi; Jahani, Elham . (2022). Effectiveness of the experienced curriculum in the development of cultural competence of students of Shiraz University of Medical Sciences: *Educational strategies in medical sciences (educational strategies)*, 14th period - No. 6 ISC (9 pages - from 396 to 404)

Steers R.M., Sanchez-Runde C.J., Nardon L. (2010), Management Across Cultures.

Thompson, B. M., Haidet, P., Casanova, R., Vivo, R. P., Gomez, A. G., Brown, A. F., Crandall, S. J. (2010). Medical students' perceptions of their teachers' and their own cultural competency: Implications for education: *Journal of General Internal Medicine*, 25, 91-94.

Thompson, J. (2010). What Impact Do Culturally Competent Teachers Have on the Social Inclusiveness of Their Students?: *All Graduate Theses and Dissertations*, 570.

Webb, L., Darling, J., Alvey, N. (2014). *Multicultural Leadership Development in the 21st Century :WHITE PAPER*.

Wiseman, R. L., Hammer, M. R., & Nishida, H. (1989). Predictors of intercultural communication competence: *International Journal of Intercultural Relations*, 13(3), 349–370.

Yazdani, Hamidreza., Hamidzadeh, Ali., Kameli, Alireza. (2014). Investigating the effect of leadership style and organizational climate on knowledge management with regard to the mediating role of organizational structure and social interaction: *Journal of Technology and Information Management*, Volume 7, Number 1, pp. 216-199.