

چابکی فرهنگی یک ابر شایستگی جدید در ارتقاء مدیریت دانشگاهها

مه لقا کریمی کما^۱، محمد صاحب الزمانی^۲، نادر قلی قورچیان^۳

^۱ دکتری تخصصی مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات تهران

^۲ دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم پزشکی تهران

^۳ استاد دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات تهران

نام نویسنده مسئول:

مه لقا کریمی کما

چکیده

در جهان امروز بدلیل از بین رفتن مرزها زمانی و مکانی ، مساله فرهنگ و تنوع فرهنگی، ساختارهای اجتماعی را به شکلی نوین تحت تاثیر خود قرار داده است. لذا مدیران سازمان ها برای بقای سازمان خود ناگزیرند از تکنیک ها و مهارتهای جدید استفاده کنند. ایران بدلیل تنوع قومی ، زبانی گسترده یک کشور چند فرهنگی محسوب می شود. از طرفی دانشگاهها بعنوان یکی از قطب های مهم تولید علم در جامعه هستند که هم با متخصصان و افراد حرفه ای سر و کار دارد و هر یک در رشته ای از تخصص و مهارت ویژه ای برخوردار هستند و هم با دانشجویانی در رشته های مختلف و کارکنان روبرو است. لذا شامل خرده فرهنگ های رشته علمی ، دانشجویی ، هیات علمی و کارمندی می باشند. از طرف دیگر تنوع قومی، زبانی، جنسیت و دینی دانشجویان، هیات علمی، کارکنان دانشگاهها نیز خرده فرهنگ هایی را ایجاد می کند، که دانشگاه را به صورت محیطی چند فرهنگی در می آورد که نیازمند مدیرانی است که علاوه بر داشتن شایستگی های ویژه مدیریتی از شایستگی چابکی اداره این تنوعات برخوردار باشند، چرا که چابکی در مدیریت صحیح تنوعات فرهنگی می تواند مزایا و فرصتها را افزایش دهد. چابکی فرهنگی یک ابرشایستگی جدید در زمینه اداره مسایل مربوط به تنوعات فرهنگی می باشد که از ۱۲ شایستگی تشکیل یافته است. سه شایستگی مینیمالسم فرهنگی ، انطباق فرهنگی و یکپارچگی استراتژی های برای عملکرد موثر افراد در مواجهه با چالش های فرهنگی می باشند و برخورداری از ۹ شایستگی دیگر برای چابکی بیشتر مدیران توصیه می شود. این مقاله به معرفی چابکی فرهنگی و مزایای برخورداری از این ابر شایستگی می پردازد. سوالی که در این نوشتار مطرح است این است که چابکی فرهنگی چیست و چه کاربردی در مدیریت تنوعات فرهنگی دارد؟

واژگان کلیدی: چابکی فرهنگی ، چابکی، شایستگی های فرهنگی ، مدیران، دانشگاه

مقدمه

امروزه سازمان ها با رقابت فزاینده و نامطمئنی روبرو هستند که به واسطه وفور نوآوری های فناورانه، تغییر محیط های کسب و کار و نیازهای در حال تغییر مشتریان شدت یافته است [5]. رویکردها و راه حل های گذشته دیگر قابلیت و توانایی خود برای رویارویی با چالش های سازمانی و محیط بیرونی را از دست داده اند. سازمانها باید با رویکردها و دیدگاههای جدیدی به این تقاضاهای متغیر پاسخگو باشند [4].

در این شرایط یکی از راههای پاسخگویی به این عوامل متغیر محیطی، چابکی است. چابکی شیوه نوینی را برای حرکت سازمان ها در جهت غلبه بر این چالش ها مطرح کرده است [5]. در واقع چابکی به عنوان پارادایم جدیدی برای سازمانها و بنگاههای رقابتی است. سازمان چابک، سازمانی است که باید توان عملیاتی در یک محیط رقابتی را داشته باشد، یعنی مکانی که فرصتهای بازار آشکار شده و به طور پیوسته و بی ثبات تغییر می کند [39]. چابکی توانایی پاسخ موثر به حوادثی است که به سرعت در حال تغییر و غیرمنتظره هستند [42].

در دهه های گذشته تولید انبوه، که مدل سازمانی غالب در بیشتر جهان بود، نه فقط بر تولید و صنایع، بلکه بر آموزش نیز تأثیر گذاشته است. پارادایم تولید انبوه پایه بیشتر روشهای آموزشی عصر به شمار می رود [26].

امروزه عوامل زیادی ظهور پیدا کرده اند که موفقیت و زیست پذیری دانشگاه ها را تهدید می کنند از جمله تغییرات جمعیتی، کاهش بودجه دولتی برای مقاطع تحصیلی بالا، ایجاد موانع جدید بر سر راه استادان و دانشجویان. این موارد بر مأموریت سه گانه سیستم دانشگاهی که شامل آموزش، پژوهش و توسعه می شود، تأثیر دارد. در جامعه ای که دانشگاه ها با چنین کشمکش هایی رو به رو هستند استفاده از روش و رویکرد "تفکر آرام" دیگر قابل پذیرش نیست [25]. سازمانهای امروزی به ویژه دانشگاههای کشور به طور کلی توانایی پاسخگویی به نیازهای متنوع جامعه و پویایی در ارائه خدمات آموزشی به مراجعان خود را ندارند. لذا، سازمان های کشورمان (به ویژه دانشگاهها) برای اینکه بتوانند جوابگوی نیازهای متنوع و جدید باشند و پاسخی درخور به تغییر و تحولاتی اثرگذار بر حوزه فعالیت خود بدهند، می بایست خودشان را با شرایط جدید وفق دهند [24].

به نظر می رسد که حرکت به سمت ایجاد موسسات با سرعت و انعطاف پذیری در پاسخ به نیازهای محیط غیر قابل پیش بینی امروز و چابکی سازمانی یک راه حل مناسب برای بقای دانشگاه ها است [37].

چابکی تقریباً شیوه های قدیمی انجام کار را که مناسب شرایط ایستای عملیات سنتی بوده مردود کرده است [5]. چابکی شامل توانایی در پاسخ و انطباق با تغییر به صورت به موقع است به طوری که تغییر سریع به یک هنجار برای سازمان تبدیل شود [38].

ابعاد اثرگذار بر شاکله تشکیل دهنده محیط رقابتی در دانشگاه ها به شرح زیر است. همانگونه که از جدول زیر بر می آید مطابق هر یک از گروه های تشکیل دهنده محیط رقابتی، فشارهای وارده نیز عنوان گردیده است [21].

جدول ۱: ابعاد محیط رقابتی چابکی در آموزش عالی [21]

ابعاد محوری	فشارهای محیطی وارده
دانشجویان	انتظارات متغیر دانشجویان درخصوص پاسخگویی مدیران
	کیفیت بالای آموزشی مورد نیاز
	فناوری های آموزشی و اداری مورد نیاز
رقابت	دیگر دانشگاه های هم رده
برون سازمانی	مؤسسات آموزشی و تحقیقاتی نوظهور
کسب و کار	برنامه های عملیاتی مورد نیاز در راستای بهبود عملکرد
	انطباق با بالاترین استانداردهای آموزشی و تحقیقاتی
	در نظر گرفتن روند تغییرات کسب و کار در حوزه آموزش عالی
دولت	تامین و هدایت فعالیتهای گسترده و متنوع موجود در بخش آموزش
	کاهش سرمایه گذاری مستقیم در دانشگاهها
	حذف تدریجی نقش آفرینی دولت در فعالیتهای اجرایی دانشگاهها
دانشکده ها	اثرات اعمال قوانین و مقررات جدید در حوزه آموزش عالی
	حذف روش های سنتی در فرآیندها و ساختارهای مرتبط آموزشی
	مقاومت در مقابل بهره گیری از فناوری های به روز
مدیران دانشگاهی	نگران از دست دادن شغل و یا ایجاد تغییر در آن
	رفتار مشابه با دیگر کسب و کارهای تجاری
	رفتار ناکارآمد و مبتنی بر بازار برای جذب دانشجویان
	تاکید مدیریت بر هدایت هزینه های تخصیص یافته

محركهای چابکی در دانشگاه

محركها عامل اصلی نیاز به چابکی است؛ به عبارت دیگر، محركهای چابکی تغییراتی می باشد که در محیط رخ می دهد و موجب تحریک بنگاه به تجدید نظر درمورد موقعیت، راهبرد و فرایند می شود، به شکلی که سازمان این حقیقت را که به چابک شدن نیاز دارد، بپذیرد و چابکی را به عنوان یک روش جهت بقا و پیشرفت خود مورد توجه قرار دهد[31].

این محركها عبارتند از :

۱. تغییر مداوم انتظارات جامعه

۲. تغییر مداوم در انتظارات دانشجویان

۳. اقتصاد دانش و نیاز به نیروی کار کیفیت بالا و نوآور

۴. تغییرات و دگرگونی فناوری

۵. رقابت، تغییر و پیچیدگی محیط

محققان زیادی (دوا، ۱۹۹۳؛ فورسیده ۱۹۹۷؛ ناجل و دوا، ۱۹۹۱؛ پلانکا، ۱۹۹۷) این نتیجه را گرفتند که چابکی بدون کمک و استفاده از دانش و مهارت های کارکنان امکان پذیر نیست[20]. این دسته از صاحب نظران معتقدند که چابکی نیروی انسانی ممکن است، طیف گسترده ای از مزایا و منافع را با خود به همراه آورد. مزیت هایی مثل بهبود کیفیت، خدمات مشتری بهتر، شتاب منحنی یادگیری برای هر سازمانی به بار آورد[11]. از دیدگاه کلی چابکی و مدیریت اثربخش تغییر به شدت به هم وابسته اند[10]. از نظر هامپتون (۲۰۰۲) در محیط متغیر و متحول امروز، مدیران باید به طور مستمر ساختار سازمانی را با شرایط محیط تطبیق داده و اصلاحات لازم را در آن به عمل آورند[3].

مفهوم چند فرهنگی و تنوع فرهنگی

در انگلیسی از تنوع به عنوان مشخصه هایی که تعاریف را از یکدیگر جدا می کنند ، استفاده می شود. در فرهنگ لغت انگلیسی از آن مانند تفاوت یاد شده و در فارسی نیز تنوع مصدر باب فعل واز ریشه "نَ و ع" به معنای گوناگون شدن و یا بودن است که در فارسی به گوناگونی مشهور است[8]. همچنین تنوع فرهنگی یا چند فرهنگی به حضور همگن و تعامل فرهنگ های مختلف اشاره دارد[17].

ایمیکو و ایونمی (۲۰۰۹) مفهوم تنوع را به صورت مرتبط با کار مانند تجربیات و مهارت های کار و تنوع کمتر مرتبط با کار مانند تفاوت های جمعیت شناختی از قبیل جنسیت ، قومیت و سن تعریف کرده اند. برخی دیگر تفاوت های موجود در تنوع جنسیت ، قومیت و سن را به عنوان سطح ظاهری و تفاوت هایی در تنوع ارزش ها ، نگرش ها و شخصیت را به عنوان سطح عمیق دسته بندی کرده اند. جنسن (۲۰۰۳) تنوع را در ابعاد مشهود (نژاد ، جنس ، سن ، طبقه، توان فیزیکی)، کمتر مشهود (تحصیلات، جهت گیری جنسی ، سبک های تفکر و ارزش های شخصی) و نامشهود (تجربه کاری، باورها و ارزشها، عادات روانی ، سطح حرفه ای ، مهارت ها، مذهب ، پایگاههای اقتصادی – اجتماعی) تقسیم کرده است[16].

در تعریف تنوع فرهنگی می توان به گوناگونی گروههای ساکن در یک واحد جغرافیایی در امور فرهنگی مانند: زبان، تاریخ و نژاد اشاره کرد[17]. روسادو (۲۰۰۸) چند فرهنگی را نظامی از باورها و رفتارها می داند که وجود و حضور گروههای مختلف در یک سازمان و یا یک جامعه انسانی را به رسمیت شناخته و مورد احترام قرار می دهد و علاوه بر تایید ارزشگذاری تفاوت های فرهنگی و اجتماعی موجود ، تأثیرات سازنده و مثبت این تفاوت ها را در توانمند سازی افراد در داخل یک بستر فرهنگی گسترده تایید می کند[1]. از نظر (ترزا و فلوری، ۱۹۹۹) در واقع تفاوت فرهنگی ساختاری است که از اختلاط مردم با هویت های گروهی متفاوت در همان سیستم اجتماعی ناشی می شود [40].

به عقیده ادوین (۲۰۰۱) از نگاه مدیریت مشخصه های ایجاد کننده تفاوت بسیار پیچیده اند. لدن و روزنر این تفاوت ها را در دودسته تقسیم می کنند: ۱. مشخصه هایی که قابل کنترل نیستند و در ذات افراد هستند؛ مانند جنس ، سن ، نژاد؛ ۲. مشخصه هایی که قابل کنترل اند، مانند تجربه ، درآمد و وضع تاهل [8]. از دید لیپ و کلارک (۲۰۰۳) تنوع فرهنگی از جمله مسائل مهمی است که مدیران حاضر با آن مواجه اند. متأسفانه بیشتر مدیران به تفاوت های فرهنگی به عنوان منبع و عامل موثر در ایجاد برتری رقابتی بها نمی دهند و با این توصیف که تفاوت فرهنگی مسئله ای مهم نیست؛ از فکر کردن به تفاوت های فرهنگی و مهارت های مورد نیاز برای اداره ی آن طفره می روند. در حالی که تنوع فرهنگی دارای مزایای بسیاری است[23]. از جمله رسالتهای اساسی نظام تعلیم و تربیت در جوامع چند فرهنگی، آموزش حساس به فرهنگ و پاسخگو به ویژگیهای چند فرهنگی است[15].

چابکی فرهنگی مدیران، راهکاری برای تنوع فرهنگی و چند فرهنگی

برای مدیریت تغییر در نظام آموزش عالی؛ در این عصر آشوب و بی نظمی که یک تغییر کوچک ممکن است باعث اثرات وسیع و ریشه ای شود؛ روش ها و پارادایم سنتی دیگر پاسخ گو نیست. بنابراین، نظام آموزش عالی به فرم هایی از چابکی نیاز دارد[20]. به نظر می رسد که

یکی از الگوهایی که می تواند در حوزه مباحث چند فرهنگی بسیار مهم و در خور توجه باشد چابکی فرهنگی است و با طراحی مدلی جهت ارتقاء چابکی فرهنگی می توان بخش مهمی از فضای دانشگاهی را از لحاظ فرهنگی مدیریت کرد [13].

مردم از دامنه ای از اصطلاحات برای توصیف دانش و مهارت های لازم برای هدایت موفقیت در تفاوت های فرهنگی استفاده می کنند. برخی از این واژه های رایج عبارتند از: هوش فرهنگی، شایستگی فرهنگی، پاسخگویی فرهنگی، و غیره. اما اصطلاح چابکی فرهنگی ترجیح داده می شود، بدلیل اینکه به طور ضمنی این واقعیت را که تفاوت های فرهنگی موجود را به رسمیت می شناسد و به آن احترام می گذارد و به طور موفقیت آمیزی تفاوت های فرهنگی را هدایت می کند، شخص باید دید باز داشته باشد با گستردگی تنوع تفاوت های فرهنگی برای برخورد با آنها چابک یا انعطاف پذیر باشد [36].

چابکی فرهنگی، که اولین بار توسط کالیگیوری^۱ (۲۰۱۲) ابداع شده به این صورت تعریف شده است که یک شایستگی کلان می باشد که افراد حرفه ای را به عملکرد موفق در موقعیت های میان فرهنگی قادر می سازد. متخصصان چابک فرهنگی در محیط هایی که نتیجه موفقیت آمیز از شغلها، نقش ها، موقعیت، و یا وظایف باشد بسته به نوع برخورد با یک مجموعه ناآشنا از هنجارهای-فرهنگی یا مجموعه های متعددی از آنها موفق می شوند [41].

چابکی فرهنگی یک مگا شایستگی است که متخصصان را قادر به عملکرد موفق در موقعیت های میان فرهنگی می نماید [33]. از نظر کالیگیوری (۲۰۱۲) چابکی فرهنگی اشاره به توانایی یک نیروی کار برای عملکردی موثر و موفق در محیط های میان فرهنگی و بین المللی همراه با مسایل پیچیده ، آداب و رسوم ، رفتارها، نگرش ها ، ارزشها، نیازمندی های تنظیمی و قانونی و رقابتی می باشد [38]. چابکی فرهنگی توانایی است که افراد را وادار به کار سریع ، راحت و موثر در تعامل با فرهنگ های مختلف و با مردم از فرهنگ های متفاوت می سازد [34].

آنچه مسلم است این است که چابکی فرهنگی اولاً، یک مگا شایستگی، شامل ترکیب مناسبی از صلاحیت های فرهنگی است یعنی همکاری حاصل از استفاده ی چند شایستگی به طور همزمان، کارایی را ورای آنچه از استفاده ی یک شایستگی انتظار می رود به دست آید، افزایش می دهد. ثانیاً ، مگا شایستگی، مبتنی بر موقعیت است یعنی هر موقعیت به ترکیب یا تلفیق متفاوتی از شایستگی های فرهنگی نیاز دارد [32].

ویژگی های چابکی فرهنگی

صلاحیت هایی که چابکی فرهنگی را تشکیل می دهند شامل صلاحیت هایی است که باعث می شود متخصصان:

- ۱) خود را در شرایط بین المللی و یا چند فرهنگی مدیریت کنند.
 - ۲) به طور موثر با مردم فرهنگ های مختلف تعامل کنند.
 - ۳) تصمیم گیری های تجاری موثری بگیرند.
- به عنوان یک صلاحیت بزرگ، چابکی فرهنگی نشان دهنده توانایی تغییر موفقیت آمیز براساس سه پاسخ ممکن در زمینه های میان فرهنگی : مینیمالیسم ، سازگاری (انطباق)، و یکپارچه سازی است [33].

چارچوب شایستگی چابکی فرهنگی: شایستگی های کلیدی دوازده گانه

از نظر گالیگیوری (۲۰۱۲) واضع تئوری چابکی فرهنگی دوازده شایستگی کلیدی به شرح زیر چارچوب شایستگی چابکی فرهنگی را می سازد:

الف) صلاحیت های مؤثر بر پاسخ های رفتاری

۱- مینیمالیسم فرهنگی

۲- سازگاری (انطباق) فرهنگی

۳- یکپارچگی فرهنگی

ب) صلاحیت های مؤثر بر سهولت روانی افراد بین فرهنگی

۴- تحمل ابهام

۵- خودکارآمدی مناسب

۶- کنجکاوی فرهنگی و تمایل به یادگیری

ج) صلاحیت های مؤثر بر تعاملات بین فرهنگی افراد

۷- ارزش نهادن به تنوع

۸- قابلیت ایجاد رابطه

1. Caligiuri

۹- اتخاذ چشم انداز

د) صلاحیت های مؤثر بر تصمیمات در یک زمینه بین فرهنگی

۱۰- دانش و ادغام مسائل بین ملی / فرهنگی

۱۱- پذیرش اتخاذ ایده های متنوع

۱۲- تفکر و خلاقیت واگرا

سه شایستگی بین فرهنگی اول بر واکنش های رفتاری مینیمالیسم فرهنگی ، سازگاری (انطباق) فرهنگی، و یکپارچگی فرهنگی تاثیر می گذارد که متفاوت از نه شایستگی دیگر در چارچوب صلاحیت چابکی فرهنگی هستند. شایستگی های بین فرهنگی دیگر از رویکرد استعداد انسانی ناشی می شوند و این وجود شایستگی ها در متخصصین جهانی خوب است و بنابراین بیشتر سطوح شایستگی ها مربوط به درجه بالاتر چابکی فرهنگی است یعنی؛ داشتن صلاحیت های بیشتر در سطوح بالاتر چابکی فرهنگی بهتر است. اما در مورد مینیمالیسم فرهنگی، سازگاری (انطباق)، و یکپارچگی فرهنگی، الگوی موفقیت تغییر می کند: حضور این سه صلاحیت های بین فرهنگی وقتی که آنها در زمان مناسب بکار گرفته شوند، مؤثرتر می شوند. بر خلاف دیگر صلاحیت های بین فرهنگی، متخصصین باید قادر به استفاده از این صلاحیت ها برای افزایش چابکی فرهنگی شان به طور صحیح باشند [33].

صلاحیت های مؤثر بر پاسخ های رفتاری

۱- مینیمالیسم فرهنگی:

در این مرحله فرد با نادیده گرفتن تفاوت ها به تاکید بر شباهت های بین گروه های مختلف فرهنگی می پردازد. هر چند تفاوت های فرهنگی سطحی از فیصل عادات و رسوم غذا خوردن و هنجارهای اجتماعی دیگر را می پذیرد ، اما با اذعان به اینکه همه انسانها در مجموع برابر هستند تفاوت ها را سطحی می انگارد و اصلیتی برای آنها قایل نمی شود [22].

۲- سازگاری (انطباق) فرهنگی

از نظر پیچ (۲۰۰۳) مردم در این مرحله تفاوت های فرهنگی را می شناسند و برای آنها ارزش قائل هستند؛ تفاوت های فرهنگی در رفتار و ارزشها به عنوان امری مطلوب و دلخواه پذیرفته می شوند؛ تفاوت های افراد با استانداردهای گروه خودی سنجیده نمی شوند. اصل مهم در این مرحله پذیرش نسبیت فرهنگی است؛ به این معنی که یک فرهنگ به طور ذاتی بهتر یا بدتر از سایر فرهنگ ها نیست [19]. نقشها، وظایف و موقعیتهای بسیاری وجود دارد که در آن انطباق با خواسته های فرهنگ میزبان یا فرهنگ فرد دیگری به منظور موفقیت یک متخصص مورد نیاز است. فعالیتها هرچاکه در آن متخصصان نیاز به کار با نهادهای ملی با نفوذ ، مانند سازمانهای دولتی یا نظارتی یک کشور دارند، نیاز به انطباق فرهنگی برای اصلاح مجموعه ای متفاوت از قوانین دارند [33].

۳- یکپارچگی فرهنگی

ادغام و یکپارچگی با تفاوتها، مرحله ای است که در آن جهان بینی بیش از یک فرهنگ برای فرد نهادینه می شود و در نتیجه فرد هویتی پیدا می کند که می تواند درون و برون چهارچوبهای ارزشی خاص خود رفت و آمد کند . در این مرحله فرد انعطاف بیشتری در حل تضادهای بین فرهنگی پیدا می کند [22].

تلفیق (یکپارچگی) فرهنگی واکنش احتمالی سوم برای آن دسته از نمایندگان بین المللی اهمیت دارد که با همتایان ملی (قومی) خود کار می کنند. پژوهش ها به این نتیجه رسیده است که در تیم های تقابل فرهنگی، تلفیق فرهنگی یا ایجاد رویکردی برای کارکرد تیمی که در فرهنگ های ارائه شده قابل قبول به نظر برسد (یا شکلی برابر غیر قابل قبول)، بهترین رویکرد است [32].

تسهیل کننده های چابکی فرهنگی (دیگر مولفه های چابکی فرهنگی)

۴. تحمل ابهام

ابهام به هر وضعیتی که بیش از یک تعبیر، تفسیر و تلقی دارد، اطلاق می شود و یا اینکه برای ما موضوعی نامطمئن و غیرقطعی محسوب می شود [12]. تحمل ابهام به عنوان گرایش فرد به نشان دادن واکنش منفی به رویدادها و موقعیت های مبهم، مستقل از احتمال رخداد یا پیامدهای مربوط به آن تعریف شده است [14].

وضعیت های بین فرهنگی اغلب با ابهاماتی همراه هستند که می توانند برای بعضی افراد باعث ایجاد نگرانی شوند. این ابهامات می توانند بزرگ باشند (مثلا، قادر به تعبیر صحیح رفتارها نبودن در مذاکراتی بسیار مهم و یا در جلسات کوچک تر). وقتی که برداشت از وضعیتی خاص دشوار باشد، نتیجه آن نمی تواند قابل پیش بینی باشد و می تواند برای بسیاری مایه نگرانی باشد [33]. کسی که تحمل ابهام بالایی دارد در تطبیق خود با محیط جدید و تازه احساس تهدید و مشکل نمی کند، چرا که وجود حدی از ابهام را به عنوان یکی از اصول زندگی پذیرفته است و می داند هیچ گاه اطلاعات ما برای تصمیم گیری کامل نیست. به عبارت دیگر تحمل ابهام به این معناست که اگر فرد در

یک وضع نامعلوم قرار گرفت و با مسأله مواجه شد تعادل روانی و عاطفی او به هم نخورد و با صبر و حوصله به شناخت وضع مبهم و پیداکردن راه حل پرداد[2].

۵. خودکارآمدی مناسب

روان شناس آلبرت باندورا اصطلاح «خودکارآمدی» را برای توصیف اعتقاد یک فرد به تواناییش در کسب موفقیت در شرایط خاص ایجاد کرد. خودکارآمدی به عنوان یک توانایی بین فرهنگی، اعتقاد به توانایی یک فرد برای انجام نقش خود در بافت های بین فرهنگی است [33]. خودکارآمدی به معنای باور فرد در مورد توانایی مقابله او در موقعیتهای ویژه است که بر الگوهای فکری، رفتاری و هیجانی انسان در سطوح مختلف تجربه انسانی تأثیرگذار، و تعیین کننده این است که آیا رفتاری شروع خواهد شد یا خیر؟ و اگر شروع شد فرد تا چه اندازه برای انجام آن تلاش خواهد کرد و در رویارویی با مشکل چه مقدار استقامت از خود نشان خواهد داد [28]. افرادی که سطوح بالایی از خودکارآمدی دارند، توانایی مقابله با مشکلات را دارند و هر موفقیتی باعث زیاد شدن اعتماد به نفس آنها می شود. در مقابل افراد دارای سطوح پایین خودکارآمدی به توانایی های خود شک دارند و خود را در رویایی با محیط ناتوان می بینند [27].

در محیط های بین فرهنگی هر چه افراد در مورد چیزهایی که برای اثرگذار بودن بیشتر می آموزند، بهتر بزرگی چالش پیش روی خود را درک می کنند و به شکل دقیق تری می توانند مهارت ها و توانایی های خود را برای کار در چنین محیط هایی بسنجند. همچنان که کارکنان به لحاظ فرهنگی تواناتر می شوند، سطح مناسب تری از خودکارآمدی را کسب می کنند و تواضع بیشتری درخصوص مهارت ها و توانایی های مورد نیاز خود جهت موثر بودن می یابند [33].

۶. کنجکاوای فرهنگی

کنجکاوای اشاره دارد به نگرش "پیگیری نامحدود" یا "حس شگفتی ای" که همراه با تجربه شناختنی است و به محدودیت های درک مطلب ما رسیده است. ما می توانیم از لحاظ جسمی یا روحی از این وضعیت بگریزیم یا تبدیل به فردی با کنجکاوای فرهنگی شویم [30]. کنجکاوای نیرو محرکه دستگاه درک فرهنگی است که کارکنان را قادر می سازد از طریق تماس با افراد و شرایط خاصی که در محیط های بین فرهنگی با آن روبرو می شوند، چیزهایی بیاموزند و سپس با این کنجکاوای فرصت های حقیقی برای تعامل با همتایان خود از فرهنگ های مختلف را در می آمیزند - همتایانی که در واقع می توانند به شکل دقیقی پاسخگوی آن سوالات باشند و به کارکنان کمک کنند شرایط را درک نمایند و به این شکل بر سرعت پیشرفت توانایی های فرهنگی خود می افزایند. کنجکاوای واقعا نیرو محرکه دستگاه درک فرهنگی است [33].

سه صلاحیت (شایستگی) موثر بر تعاملات بین فرهنگی

تفاوت در ارزشها و استنباط های فرهنگی اغلب منجر به عدم تفاهم میان مردمی که پیشینه های فرهنگی و تاریخی متفاوت دارند می شود و فهم نادرست از رفتارها یا مفاهیم در حوزه هایی چون زبان، معاشرت، ارتباطات غیرکلامی و ارزش ها به نوبه خود منجر به آسیب های جبران ناپذیری در ارتباط میان فرهنگی خواهد شد. از سوی دیگر درک درست تفاوت های فرهنگی راه را برای برقراری ارتباط موثر در محیط های کاری مهیا می سازد [6].

روشی که ما انسان ها برای درک شرایط نا آشنا در پیش می گیریم اغلب ایجاد رابطه با دیگرانی است که می توانند ما را راهنمایی کنند. تعاملات موثر با افرادی از فرهنگ های متفاوت برای افراد توانا به لحاظ فرهنگی تنها یک هدف نیست بلکه روشی است که این افراد با استفاده از آن به مهارت های بیشتری دست می یابند. چنین کاری برای آنها یک فرایند است و نه نتیجه. کارکنان توانا به لحاظ فرهنگی به دنبال کاهش ابهامات و آموختن چگونگی رفتار در بافت های متنوع بین فرهنگی هستند. چنین مهارتی اغلب از طریق تماس با دیگران، علاقمندی به ایجاد رابطه با دیگران از فرهنگ های متنوع، و توانایی آن ها در دیدن چیزها از دید کسانی با ارزش های متفاوت به دست می آید [33]. لذا در این بخش به بررسی سه مهارت از چارچوب مهارت های فرهنگی خواهیم پرداخت که بر تمایل افراد به درگیر شدن در این گونه تعاملات بین فرهنگی کمک می کند.

۷. تنوع در ارزشگذاری

از نظر کالیگیوری (۲۰۱۲) تنوع در ارزشگذاری نوعی راحت بودن با افرادی است که فرد زمینه مشترکی از تجارب زندگی با آنها را ندارند. کسانی که با مساله تنوع راحت تر هستند تمایل به ارتباط با همکارانی دارند که از فرهنگ ها، نسلهای مختلف و ... می باشند. لذا احتمالا فارغ از بافت فرهنگی در تعاملات با مردم از فرهنگ های مختلف کمتر خجالتی هستند و با هر گروهی از مردم راحت تر هستند. متخصصان چابک فرهنگی برای فرصت هایی ارزش قائل هستند که می توانند اطراف کسانی با دیدگاه های متفاوت نسبت به زندگی باشند و زندگی خود را با هنجارهای فرهنگی متفاوتی پیش می برند. آن ها به این موضوع اهمیتی نمی دهند که وقتی در کشورهای دیگر یا با افرادی از فرهنگ های دیگر هستند، به لحاظ جمعیتی متفاوت از آن ها هستند. برعکس، آن ها مشتاقانه به دنبال تجربه های این چنینی هستند.

۸. توانایی ایجاد روابط

این توانایی علاقه به ایجاد ارتباط با دیگران در سطح فردی است. افراد دارای این توانایی قادر به ایجاد رابطه به شکل نزدیک با دیگران هستند. آنها روابط بین فردی مثبت را شکل می دهند و از ملاقات با مردم لذت می برند. متخصصان چابک فرهنگی با داشتن توانایی ایجاد رابطه، زمانی که موضوع ایجاد شبکه ای جهانی از همکاران و رابطان تجاری مورد اعتماد در کار باشد، دارای برتری هستند... کاراترین این افراد به لحاظ فرهنگی در صنعت خود قادر بوده اند که به شکلی دقیقی محیط هایی که در حال فعالیت بودند را تحلیل کنند و به طول کامل ظرایف فرهنگ میزبان خود را درک کنند و در صورت نیاز واکنش دهند.

۹. در نظر گرفتن دیدگاه (درک نقطه نظر طرف مقابل)

در این توانایی تعیین موقعیت از دیدگاههای چندگانه و تعیین دوباره معنی رفتارها مد نظر است. افراد با این توانایی تمایل به تعلیق قضاوت کردن دارند در حالی که آنها به دنبال درک عمیق از طریق وضعیت هایی هستند که می تواند تفسیر شود. در مطالعه تحقیقاتی در خصوص خریداران آمریکایی در آسیا، جان شاپیرو، جولی اوزان، و بیگساتچلو متوجه شدند کارکنان با درک دقیق تر محیط های بین فرهنگی طی زمان، مراحل ادراکی خاصی را طی می کنند. در مرحله ابتدایی، کارکنان هنوز با فرهنگ بیگانه مانند یک توریست به صورت سطحی برخورد می کنند. آن ها هنوز از قالب ارجاع فرهنگ خود برای تعبیر هنجارهای فرهنگی متفاوت پیرامون خود استفاده می کنند. بدیهی است که ناتوانی در تعبیر صحیح سرنخ های موجود در محیط موجب سوء تفاهم، مشکل، اشتباه، و شکست می شود. آن ها متوجه شدند، کسانی که در سطح بالاتری از مهارت هستند می توانند به شکل قابل اطمینانی سرنخ ها را تحلیل کرده و قالب ارجاع خود را به شکل دقیقی در فرهنگ های مختلف تغییر دهند [33].

سه صلاحیت یا شایستگی موثر در تصمیمات کسب و کار (تجارت) جهانی

۱۰. دانش و ادغام مسائل بین فرهنگی / ملی

اعضای جامعه چند فرهنگی باید تصویر روشن و واقعی از افراد و فرهنگ های مختلف آن داشته و قضاوت افراد نسبت به فرهنگ ها و قومیت ها به دور از پیش داوری باشد. زمینه ساز این مهم افزایش دانش چند فرهنگی است [18]. دانش فرهنگی به افراد کمک می کند تا در ارتباط با تفاوت های فرهنگی به سطح درک بالاتری برسند. این اطلاعات به افراد با نگرش منفی کمک می کند که زودتر به سازگاری برسند، حتی می تواند نگرش منفی افراد را تغییر دهد [35]. افراد با این توانایی دانش واقعی از مسائل جهانی که افراد دارند و اینکه کشورهای جهان چگونه از طریق عوامل سیاسی، تاریخی، مذهبی و اقتصادی به متصل می شوند را درک می کنند [33]. داشتن درکی عمیق از پیچیدگی این عوامل توانایی شاغلان در تصمیم گیری آگاهانه را در یک بافت بین فرهنگی افزایش می دهد (همان).

۱۱. پذیرا بودن ایده های متنوع

افراد با این توانایی علاقه به جستجوی راه حل های متنوع و تمایل به اتخاذ راه حل ها از طریق رویکردها یا روش هایی دارند که از منابع معمولی سرچشمه می گیرد. آنها ایده های متنوع را می پذیرند و به شکل دهی یک شبکه گسترده از راه حل ها و روشهای انجام کارها تمایل دارند. می دانند که ایده های بزرگ را می توانند از هر نقطه جهان بیابند. کسانی که فاقد فروتنی فرهنگی هستند بیشتر قوم مدارانند و به احتمال زیاد به عنوان متکبر توسط همتایان خود در کشورها و فرهنگهای مختلف شناخته می شوند چرا که آنها به طور مستمر ادعا می کنند که ایده های نشأت گرفته از کشور خودشان برتر هستند.

کارکنان دارای مهارت چابکی فرهنگی، قادر هستند خود را با شیوه جدید کارها سازگار کنند و از ایده های جدید به خاطر متفاوت بودنشان دوری نمی کنند. این افراد در سطح جهانی دارای ذهن باز هستند و برای درگیر شدن با فعالیت های جدید و متفاوت راحت و انعطاف پذیر هستند، این افراد از نظر روسایشان در فعالیت های حرفه ای بین المللی خود موفق تر هستند [33].

۱۲. توانایی تفکر متفاوت و خلاقیت

در عصر حاضر، افراد برای رویارویی با تحولات شگفت انگیز هزاره سوم میلادی باید مهارت های تفکر و خلاقانه خود را به منظور تصمیم گیری مناسب و حل مسائل پیچیده جامعه بهبود بخشند. در جوامع امروزی تلاش می شود تمام افراد به خود شکوفایی رسیده و توانایی های بالقوه خود را فعلیت بخشند [7].

کارکنان دارای توانایی چابکی فرهنگی اغلب در شرایطی قرار می گیرند که راهکارهای آشنا دیگر جوابگو نیست و راهکارهای متفاوت و جدیدتر مورد نیاز هستند. این افراد توانایی تولید راه حل های متعدد یا روش های متفاوت برای یک وضعیت ایجاد شده را دارند. آنها توانایی ارائه ایده های متعدد داشته را دارند. راه حل در دسترس تر را به درخواست به یک مشکل معمولی یا نو یا یک چالش. فرد خلاق می تواند موقعیت های پیچیده از دیدگاه های مختلف را با استفاده فزاینده از چهارچوب فکری جعبه در نظر بگیرد، همچنین آنها تدبیر بالایی دارند [33].

نتیجه گیری :

نظام آموزش عالی و دانشگاهها یکی از سیستم های مهم و حیاتی جوامع مختلف می باشند که به دلیل رسالت خطیرش در پرورش نیروی انسانی مورد نیاز جامعه اثرات قابل توجهی بر جامعه دارد. از طرفی دانشگاهها محیطی هستند که شامل خرده فرهنگ های مختلف رشته ها، دانشجویی ، هیات علمی ، کارکنان می باشد از طرف دیگر ایران کشوری است که بافت های مختلف قومی ، فرهنگی ، زبانی و مذهبی را دارا می باشد. لذا وجود این بافتها در محیط های دانشگاهی خرده فرهنگهای دیگری بوجود می آورند که شیوه های ارتباطی افراد و دانشگاهها و جامعه را که به طور مستقیم یا غیر مستقیم با همدیگر در ارتباط هستند را تحت تاثیر قرار می دهد. که در صورت عدم مدیریت صحیح موجب کاهش انسجام اجتماعی محیط های دانشگاهی شده و مسایل مختلفی را بدنبال خواهد داشت. بنابراین دانشگاهها و برای مدیریت با این چالشها نیاز به مدیرانی با شایستگی های ویژه ای دارند که بتوانند مسایل مختلف علمی ، فرهنگی ، مالی ، اجتماعی آن را به بهترین وجه هدایت نمایند و بقای آن را تضمین نمایند. چابکی فرهنگی یک شایستگی کلان است است که مدیران دانشگاهها در صورت برخورداری از آن قادر به اداره بهتر تنوعات فرهنگی در درون و بیرون دانشگاهها و حل سریع تر و موثرتر بسیاری از مشکلات خواهند بود. ضمن اینکه وجود چنین مدیرانی موجب ایجاد یک مزیت رقابتی برای چنین دانشگاههایی خواهد بود.

مراجع

- [۱] آمینی، م. (۱۳۹۱). تبیین برنامه درسی چند فرهنگی و چگونگی اجرای آن در نظام برنامه ریزی درسی ایران. فصلنامه مطالعات برنامه درسی ، سال هفتم، شماره ۲۶، صص ۳۲-۱۱.
- [۲] بابایی ، ع. ، مکتبی ، غ.، بهروزی ، ن. و آتش افروز، ع. (۱۳۹۵). تاثیر آموزش هوش موفق بر تفکر انتقادی و تحمل ابهام دانشجویان. ماهنامه اصول بهداشت روانی (ویژه نامه سومین کنفرانس بین المللی روان شناسی و علوم تربیتی)، سال ۱۸، صص ۳۸۰-۳۸۷.
- [۳] بابائیان ، ع. و رضایی، ا. (۱۳۹۳). تحلیل ارتباط ساختار سازمانی ناجا با چابکی سازمان در ارائه خدمات انتظامی (مورد مطالعه: دانشگاه علوم انتظامی)، فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، سال نهم، ویژه نامه ، شماره ۸، صص ۲۸-۷.
- [۴] باورصاد، ب و دارابیان، پ. (۱۳۹۵). چابکی سازمان. کنفرانس بین المللی علوم انسانی و علوم رفتاری ، دانشگاه جامع علمی کاربردی.
- [۵] بندریان ، ر. (۱۳۹۵). ارائه مدل مفهومی چابکی استراتژیک در سازمان های پژوهش و فناوری. فصلنامه رشد فناوری، دوره ۱۲، شماره ۴۶، صص ۱۴-۹.
- [۶] پازکی زاده ، ز. و تیشه یار، م. (۱۳۸۹). چالش های ارتباطی در روابط میان فرهنگی. ماهنامه تدبیر، شماره ۲۱۹، صص ۲۱-۱۳.
- [۷] ترابی، ف، سیف ، د. (۱۳۹۱). نقش سبک های تفکر در پیش بینی ابعاد خلاقیت در دانشجویان استعداد درخشان و ممتاز، فصلنامه علوم رفتاری، دوره ۶، شماره ۴، صص ۳۶۹-۳۷۶.
- [۸] حسینی ، ح. ، شاه طهماسبی، س. ح. و شمس الهی ، س. (۱۳۹۰). تبیین جایگاه مدیریت تنوع قومی عامل فراموش شده بهره وری در مدیریت کلان فرهنگی کشور. ماهنامه مهندسی فرهنگی ، شماره ۵۳ و ۵۴، صص ۵۹-۴۴.
- [۹] حسینی نسب، س. د. و قادری ، و. (۱۳۹۰). بررسی رابطه ی بین هوش فرهنگی با بهره وری مدیران در مدارس شاهد استان آذربایجان غربی. فصلنامه علوم تربیتی ، سال چهارم ، شماره ۲۰، صص ۴۴-۲۰.
- [۱۰] ادشتی رحمت آبادی، م. م. ، جلالیان، ن. (۱۳۹۳). بررسی رابطه بین سبک مدیریت مربیگرا و چابکی سازمان در دانشگاه علوم پزشکی شهید صدوقی یزد، ماهنامه طلوع بهداشت، سال پانزدهم، شماره چهارم (شماره مسلسل ۵۸)، صص ۵۴-۴۴.
- [۱۱] زاهدی، ش.، خسروی ، ا. ، یار احمد زهی، م. ح. و احمدی ، ر. (۱۳۹۲). بررسی ابعاد و شاخص های قابلیت های چابکی نیروی انسانی. فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال اول، شماره ۴، صص ۲۴-۱.
- [۱۲] زمانی ط. ، ذکریا ، ا. ، باقری ، ف. ، سهرابی ، ف. (۱۳۸۸). مقایسه و رابطه میزان تحمل ابهام و سبکهای پردازش حسی در زنان مبتلا به بیماری قلبی و زنان عادی . فصلنامه پژوهش در سلامت روان ، دوره ۳ ، شماره ۲، صص ۶۱-۵۱.
- [۱۳] سلطانی ، ا. (۱۳۸۸). مدیران فرهنگی ؛ شایستگی ها و مهارت ها. تدبیر، شماره ۲۰۴، صص ۵۶-۵۰.
- [۱۴] سلمانی ، ب. و حسنی ، ج. (۱۳۹۴). نقش عدم تحمل ابهام و باورهای فراشناختی مثبت در اختلالات وسواس فکری عملی و افسردگی اساسی. ماهنامه علوم پزشکی رازی ، دوره ۲۳، شماره ۱۴۲، صص ۷۱-۶۴.
- [۱۵] لشکری، ع. ، موسوی، س. و صالحی، م. (۱۳۹۲). تحلیل اثرگذاری فلسفه برنامه درسی چند فرهنگی بر خط مشی های نظام آموزش و پرورش ایران و نحوه رویارویی با مسائل و رویدادهای آن . چهارمین همایش ملی انجمن فلسفه تعلیم و تربیت ایران : مبانی فلسفی تحول در نظام آموزش و پرورش ایران . مشهد : دانشگاه فردوسی، صص ۳۸۶-۳۸۲.
- [۱۶] شعبانی بهار، غ.، نیکوفر، م. ، عرفانی ، ن. و حمیدی ، م. (۱۳۹۳). نقش مدیریت تنوع در بالندگی سازمانی اعضای هیات علمی تربیت بدنی دانشگاه های سراسر کشور. فصلنامه پژوهش های کاربردی در مدیریت ورزشی ، شماره ۱۰، صص ۱۳۷-۱۲۷.
- [۱۷] شعبانی ، ا. ، ابادری ، ز. ، پیکامیان، ب. و محمدی استانی ، م. (۱۳۹۵). میزان کاربست مولفه های اعلامیه جهانی سازمان یونسکو درباره تنوع فرهنگی در بین کتابداران کتابخانه های عمومی استان اصفهان. فصلنامه تحقیقات اطلاع رسانی و کتابخانه های عمومی ، دوره ۲۲ ، شماره ۴، صص ۵۶۱-۵۳۹.
- [۱۸] صادقی ، ع. ر. (۱۳۹۲). دانش چند فرهنگی و ارتقای سبک زندگی در ایران. فصلنامه فرهنگ مشاوره و روان درمانی (ویژه نامه (سبک زندگی)، سال چهارم ، شماره ۱۳، صص ۱۲۴-۱۱۱.
- [۱۹] عاملی، س. ر. و مولایی، ح. (۱۳۸۸). دوجوانی شدن ها و حساسیت های بین فرهنگی مطالعه موردی روابط بین فرهنگی اهل تسنن و تشیع در استان گلستان. فصلنامه تحقیقات فرهنگی، دوره دوم، شماره ۶، صص ۲۹-۱.
- [۲۰] عباس پور، ع. ، آقازاده، ا. و باقری کراچی، ا. (۱۳۹۱). طراحی الگوی مطلوب دستیابی به چابکی سازمانی در دانشگاهها. فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول) - سال بیست و دوم شماره ۶۹، صص ۲۱۷-۱۷۱.
- [۲۱] فارسیجانی، ح. (۱۳۹۲). اصول مدیریت ناب-چابک. تهران: انتشارات برآیند پژوهش.

- [۲۲] قادر زاده، ا. و عبدالله زاده، خ. (۱۳۹۱). حساسیت بین فرهنگی در اجتماعات قومی در ایران: مورد مطالعه اقوام ترک و کرد در شهر قروه: فصلنامه علوم اجتماعی دانشکده ادبیات و علوم انسانی دانشگاه فردوسی مشهد، صص ۱۵۶-۱۲۱.
- [۲۳] قلی زاده، آ.، کشتی آرای، ن. و سهرابی رنایی، م. (۱۳۹۰). مهارت های مدیریت تنوع فرهنگی پاسخی به مطالبات دانش آموزان اقلیت های قومی و مذهبی. فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال دوم، شماره ۲، صص ۱۵۴-۱۳۱.
- [۲۴] [محبوب، ح.، مالک پور، د. و شیرانی، ف. (۱۳۹۴). بررسی رابطه سرمایه انسانی و چابکی سازمانی کارکنان در دانشگاه علوم و فنون هوایی شهیدستاری، فصلنامه نوآوری های مدیریت آموزشی، سال دهم، شماره سوم (مسلسل ۳۹)، صص ۲۲-۷.
- [۲۵] [میاندار، ک.، سرلک، م.ع.، احمدی، س.ع.ا. و جلالیان، ن. (۱۳۹۲). طراحی مدل سازمان آینده گرا (نظام آموزش عالی). فصلنامه مرکز مطالعات و توسعه آموزش پزشکی یزد، دوره ۸، شماره ۳ (پیاپی ۱۱)، صص ۸۰-۶۳.
- [۲۶] [نقوی، س.ع.، آذر، ع. و اسعدی، م.م. (۱۳۹۴). اولویت بندی عوامل توانمندساز چابکی سازمانی در دانشگاهها ومراکز آموزش عالی شهر یزد، فصلنامه علمی پژوهشی علوم تربیتی پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، شماره ۷۵، صص ۸۲-۶۱.
- [27] Bandura, A. (2012). On the functional properties of Bandura, A. (2012). On the functional properties of perceived self-efficacy revisited. *Journal of Management*, Vol.38, No.1, PP. 9-44.
- [28] Bandura, A. (2004). Health promotion by social cognitive means. *Health Educ Behav*, Vol 31, No2, PP 191-215.
- [29] Bennett, M. J. (1993). Towards ethnorelativism: A developmental model of intercultural sensitivity. In R.M. Paige (Ed.), *Education for the intercultural experience* (21-71). Yarmouth, ME: Intercultural Press.
- [30] Bennett, M. J. (2016). Interactive Methods for teaching bout Cultural Differences. WISE Conference Winston Salem, North Carolina February 3-5.
- [31] Bottani, Eleonora. (2009). A fuzzy QFD approach to achieve agility. *International journal of production economics*. Vol.119, No.2, PP.380-391.
- [32] Caligiuri, P., Tarique, I. (2016). Cultural agility and international assignees' effectiveness in cross-cultural interactions. *International Journal of Training and Development*, Vol.20, No.4, PP. 280-289.
- [33] Caligiuri, Paula. (2012). *Cultural Agility: Building a pipeline of successful global professionals*. San Francisco: A Wiley Imprint. www.wiley.com.
- [34] Caligiuri, P., Tarique, I. (2012). Dynamic cross-cultural competencies and global leadership effectiveness. *Journal of World Business*. Vol.47, No.4, PP.612-622.
- [35] Campinha-Bacote, J. (1999). A model and instrument for addressing cultural competence in health care. *JNurce Educ*, Vol.38, No.5, PP.203-207.
- [36] Hunt, D. B. & Orange, T. (2015). *Connecting Banks and Communities through Cultural Agility. Workshop Facilitation & Discussion Guide*, Copyright 2015, Critical Measures, LLC 4627 Nicollet Avenue South, Minneapolis, Minnesota 55419.
- [37] Khavari, S. A., Arasteh, H. and Jafari, P. (2016). Assessing the Level Organizational Universities Agility; Case Study of Islamic Azad University in Mazandaran. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol.7, No.3, PP.117-112.
- [38] Mukerjee, Sh. (2014). Agility: A crucial Capability for universities in times of disruptive change and innovation, *Australia Universities review*, Vol56, No1, PP 56-60.
- [39] Pan, F., Nagi, R. (2010). Robust supply chain design undrt uncertain demand in agile manufacturing. *computers & operations Research*, Vol.37, No.4, PP.668- 683.
- [40] Tutar, H., Altinox, M., Cakiroglu, D. (2014). A Study on Cultural Difference Management Strategies at Multinational Organizations. *procedia-Social and behavioral Sciences*, No.150, PP. 345-353.
- [41] Vega, Jason. (2012). *Developing Cultural Agility between Emergency Medical Providers and Vietnamese-Americans in Santa Clara County. A Project Report Presented to The Faculty of the Department of Anthropology San José State University, In Partial Fulfillment of the equirements for the Degree Masters of Arts*.
- [42] Yauch, Charene A. (2015). Measuring agility as a performance outcome. *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 22, No. 3, PP.384 – 404.